

مدرسة الدراسات العليا التجارية

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في العلوم التجارية

تخصص تسويق

بغنوان :

تأثير نظام إدارة الجودة على الصورة الذهنية للمؤسسة

الخدماتية

دراسة حالة : مؤسسة كوسيدار ألام Cosider

Alrem

من إعداد الطالبة :

تحت إشراف :

قاسم إكرام

الأستاذ الدكتور حسان أوعشرين

مدرسة الدراسات العليا التجارية

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في العلوم التجارية

تخصص تسويق

بغنوان :

تأثير نظام إدارة الجودة على الصورة الذهنية للمؤسسة

الخدماتية

دراسة حالة : مؤسسة كوسيدار ألام Cosider

Alrem

تحت إشراف :

الأستاذ الدكتور حسان أوعشرين

من إعداد الطالبة :

إكرام قاسم

السنة الجامعية : 2024 / 2023

ملخص :

في دراستنا هذه نهدف الى تبين كيفية تاثير نظام ادارة الجودة على الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمائية , و من اجل هذا قمنا بدراسة نظرية تنقسم الى فصلين و كذلك دراسة ميدانية قمنا فيها بدراسة كمية اي تحليل الاستبيان الموجه لعينة من زبائن الشركة.حيث توصلنا الى ان نظام ادارة الجودة يساهم في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة من خلال تحسين السمعة و تعزيز الثقة بين المؤسسة و زبائنهم بفضل الالتزام الصارم بمعايير الجودة.

Résumé:

Dans cette étude, nous visons à montrer comment le système de gestion de la qualité affecte l'image mentale de l'institution de service, et pour cela nous avons une étude théorique divisée en deux chapitres, ainsi qu'une étude de terrain dans laquelle nous avons étudié la quantité de toute analyse du questionnaire adressée à un échantillon de clients de l'entreprise, où nous avons constaté que le système de gestion de la qualité contribue à améliorer l'image mentale de l'institution en améliorant la réputation et en renforçant la confiance entre l'institution et ses clients grâce au strict respect des normes de qualité.

Summary:

In this study, we aim to show how the quality management system affects the mental image of the service institution, and for this we have a theoretical study divided into two chapters, as well as a field study in which we studied the quantity of any analysis of the questionnaire directed to a sample of the company's customers, where we found that the quality management system contributes to improving the mental image of the institution by improving reputation and enhancing trust between the institution and its customers thanks to strict adherence to quality standards.

اهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

قال الله تعالى : (يرفع الله الذين امنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات) سورة المجادلة الآية 12.

الحمد لله الذي وقفنا الى انجاز هذا العمل المتواضع وأنار لنا دروب العلم والمعرفة , أهدي ثمرة

تعبي الى الذي يساوي وجوده الكون بأكمله ,سندي في الحياة ونور عينيا أبي الغالي .

إلى أسمى آيات العطاء البشري, إلى التي وهبتي للحياة وحملتني وهنا على وهن, ملاذي الأمن

ونور أيامي أمي الحبيبة.

إلى من قيل فيهم سنشد عضدك بأخيك مصدر قوتي وسبب نجاحي وفلاحي أخواتي الغاليات و

أخي الغالي.

إلى رفقاء الروح وبهجة القلب صديقاتي الجميلات.

إلى جميع أساتذتي من الابتدائية حتى الجامعة اهدي إليكم هذا العمل.

إكرام قاسم

شكر وتقدير

ربنا لك الشكر ولك الحمد ولك الثناء كما يليق بجلال وجهك وعظيم سلطانك لتوفيقك لنا في إتمام هذا العمل.

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان وفائق الاحترام والتقدير لأستاذنا الفاضل **أوعشرين حسان** لقبوله الإشراف على انجاز هذه المذكرة وعلى كل النصائح السديدة والتوجيهات القيمة التي قدمها لنا في سبيل إتمام هذا العمل اسأل الله أن يجزيه خير الجزاء .

ونتقدم بخالص التقدير وجزيل العرفان إلى كل أعضاء اللجنة الموقرة على قبولهم مناقشة موضوع المذكرة والإثراء في جوانبه .

شكرا خاص لكل الطاقم الإداري للمؤسسة كوسيدار ألام COSIDER ALREM على مد يد العون والمساهمة في انجاز هذا العمل وعلى رأسهم السيدة رتيبة بنوة .

الشكر موصول لجميع طاقم مدرسة الدراسات العليا التجارية على سعيهم لتوفير الجو الملائم لنا طيلة الخمس سنوات.

قائمة الجداول

- جدول 1 : مفهوم الجودة في نظر روادها..... 8
- جدول 2 : مراحل تطور الجودة..... 12
- جدول 3 : تصنيف درجة الملموسية..... 22
- جدول 4 : خصائص الخدمة والمشاكل المنجزة عنها وبعض حلولها..... 24
- جدول 5 : ابعاد جودة الخدمة..... 29
- جدول 6 : نسبة استجابة أفراد العينة وعدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة..... 86
- جدول 7 : توزيع عبارات الاستبيان على المحاور..... 87
- جدول 8 : توزيع العينة بالنسبة للنشاط الاقتصادي..... 88
- جدول 9 : يمثل الوضعية القانونية لزيائن كوسيدار الرام..... 89
- جدول 10 : اقدمية التعامل الزيائن مع مؤسسة كوسيدار الرام..... 90
- جدول 11 : توزيع العينة على حسب معرفتهم للمؤسسة..... 91
- جدول 12 : تصنيف المؤسسات حسب رغبة العينة..... 92
- جدول 13 : صفات مؤسسة كوسيدار..... 93
- جدول 14 : يمثل السمات الخاصة بمؤسسة كوسيدار..... 94
- جدول 15 : حجم معدل تكرار استهلاك خدمات..... 95
- جدول 16 : تقييم الزيائن لتجربة تعاملهم مع مؤسسة كوسيدار الرام..... 96
- جدول 17 : مشاكل الزيائن مع مؤسسة..... 97

- جدول 18 :مدى سعي المؤسسة لحل مشاكل زبائنها..... 97
- جدول 19 : ماهو مستوى رضاكم عن الخدمات مؤسسة كوسيدار الرام 98
- جدول 19 : ماهو مستوى رضاكم عن الخدمات مؤسسة كوسيدار الرام 98
- جدول 20 : تقييم الزبائن لسمعة المؤسسة 99
- جدول 21 : نسبة معرفة الزبائن بحصول 100
- جدول 22 : أسباب اختيار الزبائن للمؤسسة..... 101
- جدول 23 : مدى سعي المؤسسة لتحسين 102
- جدول 24 : مستوى ثقة العملاء في خدمات المؤسسة 103
- جدول 25 : نسبة مساهمة نظام إدارة الجودة 104
- جدول 26 : مدى احترام مؤسسة كوسيدار 105
- جدول 27 : مدى تأثير نظام إدارة الجودة على قرار 106
- جدول 28 : تقاطع مستوى رضا الزبائن مع نسبة موجهتهم لمشاكل سابقة مع المؤسسة : تقاطع مستوى رضا الزبائن مع نسبة موجهتهم لمشاكل سابقة مع المؤسسة 107
- جدول 29 : تقاطع تقييم الزبائن لتجربتهم مع معدل تكرار استهلاك خدمات كوسيدار الرام..... 108
- جدول 30 : يمثل تقاطع تقييم العملاء لسمعة المؤسسة و دور نظام إدارة الجودة في خلق ثقة بين العملاء والمؤسسة 109
- جدول 31 : تقاطع مدة تعامل العملاء مع المؤسسة مع مدى ثقتهم في قدرتها على حل مشاكلهم... 109
- جدول 32 : تقاطع أسباب اختيار العملاء لمؤسسة كوسيدار الرام مع مدى سعي المؤسسة لتحسين استجابتها لمتطلبات الزبائن 110

قائمة الاشكال

- شكل 1 : أبعاد الصورة الذهنية..... 50
- شكل 2: ترتيب المؤسسات..... 92
- شكل 3 : الشكل رقم (02) :صفات المؤسسة 93
- شكل 4 : السمات الخاصة 94
- شكل 5 : معدل تكرار استهلاك خدمات مؤسسة كوسيدار الرام 95
- شكل 6: تقييم الزبائن لتجربة تعاملهم مع مؤسسة كوسيدار الرام 96
- شكل 7 : نسبة مواجهة المؤسسة للمشاكل سابقا 97
- شكل 8 : نسبة مواجهة المؤسسة للمشاكل سابقا 97
- شكل 9 : مدى سعي المؤسسة لحل مشاكل زبائنها 97
- شكل 10 : مدى سعي المؤسسة لحل مشاكل زبائنها 97
- شكل 11 : تقييم الزبائن لتجربة تعاملهم مع مؤسسة كوسيدار الرام..... 98
- شكل 12 : تقييم الزبائن لسمعة المؤسسة..... 99
- شكل 13 : تقييم الزبائن لسمعة المؤسسة..... 99
- شكل 14 : نسبة معرفة الزبائن بحصول المؤسسة على 100
- شكل 15 : أسباب اختيار الزبائن للمؤسسة..... 101
- شكل 16 : مدى سعي المؤسسة لتحسين 102
- شكل 17 : مستوى ثقة العملاء في خدمات 103

شكل 18 : نسبة مساهمة نظام إدارة الجودة في تقوية العلاقة بين المؤسسة و زبائنها104

شكل 19 : نسبة مساهمة نظام إدارة الجودة في تقوية العلاقة بين المؤسسة وزبائنها104

شكل 20 : نسبة احترام المؤسسة لشروط العقود105

شكل 21: تأثير نظام ادارة الجودة على قرار الزبائن في التعامل مع المؤسسة.....106

شكل 22 : تأثير نظام ادارة الجودة على قرار الزبائن في التعامل مع المؤسسة.....106

الفهرس

1	المقدمة العامة
5	الفصل الأول :الإطار المفاهيم لنظام إدارة الجودة
7	1.1. المبحث الأول : ماهية الجودة
20	1.2. المبحث الثاني : الجودة في الخدمات
31	1.3. المبحث الثالث : نظام إدارة الجودة
42	الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي للصورة الذهنية للمؤسسة
44	1.4. المبحث الأول : ماهية الصورة الذهنية
54	1.5. المبحث الثاني :نشأة وتطور الصورة الذهنية ,مصادرها والعوامل المؤثرة في تكوينها
62	1.6. المبحث الثالث : إدارة الصورة الذهنية
72	الفصل الثالث : تحليل طبيعة العلاقة الموجودة بين نظام إدارة الجودة والصورة الذهنية للمؤسسة الخدمائية
74	1.7. المبحث الأول : تقديم المؤسسة و اهم نشاطاتها و تحليل البيئة الداخلية و الخارجية لها
82	1.8. المبحث الثاني : منهجية الدراسة الميدانية
88	1.9. المبحث الثالث : عرض و تحليل نتائج الدراسة
112	الخاتمة العامة

المقدمة العامة

شهدت المنافسة في الأسواق العالمية تطورا كبيرا على مدى العقود الأخيرة , متأثرة بعدة عوامل فالعولمة ساهمت في توسيع الأسواق وجعلها أكثر ترابطا مما أتاح للشركات الوصول إلى قاعدة عملاء أكبر ولكنه زاد أيضا من الحدة التنافسية . والتقدم التكنولوجي هو الآخر أثر بشكل كلي على طرق الإنتاج والتسويق والتوزيع بحيث أصبحت التكنولوجيا عاملا حاسما في تحقيق التفوق التنافسي كما أدى ارتفاع وعي المستهلكين إلى تغير سلوكياتهم وبالتالي زيادة متطلباتهم من حيث الجودة والاستدامة وخدمة العملاء ومع كل هذه التغيرات وتزايد تعقيد الأسواق, بات من الضروري على المؤسسات إتباع استراتيجيات أكثر تطورا لمواجهة المنافسة وفي هذا المحيط المتغير باستمرار يلعب نظام إدارة الجودة دورا حيويا في تمكين المؤسسات من تحقيق ميزة تنافسية فهو عبارة عن نهج منظم يهدف إلى التحسين المستمر للعمليات وضمان تقديم خدمات ومنتجات تلبي أو تفوق توقعات الزبائن حيث يعتمد هذا النظام على التحسين المستمر والوقاية من الأخطاء وتصحيحها مما يساهم في تقليل التكاليف وتحسين الأداء .

و من أجل النمو والتطور أصبحت إدارة الجودة وتحقيق رضا العميل هاجسا للمؤسسات الخدمائية، حيث أصبح رضا العميل محور اهتمامها، فهي تسعى دائما للبحث والتعرف على حاجات العميل، وتقديم خدمة تحقق رضاه و تضمن ولائه للمؤسسة التي تقدمها، وبحيث تسعى جميع المؤسسات إلى بناء صورة ذهنية ايجابية للمؤسسة من خلال تعزيز السمعة وتقوية ثقة العميل بقدرة المؤسسة على تقديم خدمات ذات جودة عالية تفوق توقعاته .

• دوافع اختيار الموضوع

- ✓ طبيعة تخصصنا والرغبة الشخصية في إثراء معارفنا حول الموضوع المدروس .
- ✓ الرغبة في ربط مفاهيم الإدارة بمفاهيم التسويق .
- ✓ أهمية الموضوع بالنسبة للمؤسسات ومساهمته في حل بعض مشكلاتها .

✓ نظام إدارة الجودة وصورة الذهنية للمؤسسة يعتبران من المواضيع التي تتطور باستمرار فهي غير محددة بزمان أو مكان .

• أولاً إشكالية البحث :

باعتبار أن جميع المؤسسات تعمل على تحقيق الجودة في جميع منتجاتها أو خدماتها وتسعى إلى كسب رضا العميل وبناء صورة ذهنية جيدة من أجل حفظ مكانتها في ظل التغيرات والمنافسة الشرسة وانطلاقاً من هذا تبرز إشكالية البحث والتي يمكن صياغتها كالتالي :

• السؤال الرئيسي :

كيف يؤثر نظام إدارة الجودة على الصورة الذهنية للمؤسسة في قطاع الخدمات ؟

✓ الأسئلة الفرعية :

✓ هل يوجد أثر ايجابي لنظام إدارة الجودة على سمعة المؤسسة ؟

✓ كيف يؤثر نظام إدارة الجودة على العلاقة الموجودة بين المؤسسة والعميل ؟

✓ ما طبيعة العلاقة الموجودة بين نظام إدارة الجودة و الصورة الذهنية للمؤسسة و هل يساهم نظام إدارة

الجودة في تحسين الصورة الذهنية لمؤسسة كوسيدار ألام ؟

• ثانياً الفرضيات :

للإجابة عن الإشكالية الرئيسية وللإحاطة بالجوانب المختلفة للموضوع يمكن صياغة الفرضيات

التالية لتوجيه مسار البحث واختبار مدى صحتها وتتمثل أهم الفرضيات فيما يلي :

✓ نظام إدارة الجودة يعتبر فعالاً في بناء صورة ذهنية قوية للمؤسسة .

✓ نظام إدارة الجودة يساهم في زيادة رضا العملاء و خلق وتعزيز الثقة بينهم وبين المؤسسة.

✓ تطبيق نظام إدارة الجودة يسمح بتحسين سمعة المؤسسة.

• منهج البحث :

لتحقق من فرضيات الدراسة قمنا بإتباع المنهج الوصفي والتحليلي وذلك بوصف تطبيقات نظام إدارة الجودة داخل مؤسسة كوسيدار ألام وتحليل علاقته بالصورة الذهنية للمؤسسة عند الزبائن ومن أجل ذلك تم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع المعلومات ومن ثم تحليلها والوصول إلى نتائج نستطيع تعميمها.

• هيكل البحث :

ولإكمال بحثنا وإثراءه وإختبار صحة الفرضيات قمنا بتقسيم الموضوع إلى ثلاث أجزاء مقدمة، عرض ، خاتمة بحيث تطرقنا في العرض إلى فصلين نظريين وآخر تطبيقي ،حيث تناول الفصل الأول مفاهيم عامة حول نظام إدارة الجودة وتطرق الفصل الثاني للإطار المفاهيمي للصورة الذهنية ، في حين تناول الفصل الثالث دراسة ميدانية للموضوع على مستوى كوسيدار ألام.

الفصل الأول: الإطار المفاهيم لنظام إدارة الجودة

مقدمة :

في عصرنا الحديث الذي يتميز بتطور السريع والتغيرات المتلاحقة في مختلف المجالات الاقتصادية والصناعية، باتت الجودة عنصر حاسم في تحديد مدى نجاح المؤسسات واستدامتها حيث أصبحت التوقعات العالية للعملاء والحاجة إلى الامتثال للمعايير الدولية تفرض على المؤسسات تبني نهج منظم وشامل لإدارة الجودة فهو أحد الركائز التي تعتمد عليه المؤسسة لضمان تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة تلبي توقعات العملاء وفي هذا الفصل سنتعرف على الحقل المفاهيمي لنظام إدارة الجودة .

1.1. المبحث الأول : ماهية الجودة

في هذا المبحث سنقوم بتقديم نظرة عامة عن الجودة حيث سنتطرق لتعاريف الجودة وتطورها التاريخي وكذا أهميته تبنيتها.

1.1.1. المطلب الأول : تعريف الجودة وأوجهها

لقد كان ولازال موضوع الجودة من مواضيع العصر فقد شغل هذا الأخير اهتمام كل المؤسسات سواء في العالم المتقدم أو النامي فهي معيار أساسي لتحسين الأداء والتميز سواء كان ذلك في السلع والخدمات وهذا ما يؤدي إلي إشباع رغبات العملاء وبتالي رضاهم .

1.1.1.1. تعريف الجودة :

الجودة حسب فيشر (ficher) « تعبر عن درجة التآلق والتميز وكون الأداء ممتاز أو كون خصائص أو بعض خصائص المنتج (سلعة أو خدمة) ممتازة عند مقارنتها مع المعايير الموضوعية من منظور المنظمة أو من منظور الزبون . »

لقد حصر كوان الجودة في خمس اتجاهات أساسية هي:

1. الجودة هي مدى قدرة المنظمة على إنتاج وتقديم خدمات استثنائية, مميزة عن المنظمات الأخرى.
2. الجودة هي مدى قدرة المنظمة على إنتاج وتقديم خدمات استثنائية تقرب من الكمال .
3. الجودة هي مدى قدرة المنظمة على تلبية حاجيات الزبون بما يتناسب مع الأهداف المنشودة .
4. الجودة هي مدى قدرة المنظمة على إجراء التغيير في خدماتها أو إنتاجها بما يتناسب مع حالة العرض والطلب في السوق.
5. الجودة هي مدى قدرة المنظمة علي تحقيق أرباح مالية أكثر¹.

¹ قاسم نايف علوان , إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم عمليات تطبيقات, دار الشروق للنشر والتوزيع ,الأردن, 2006, ص

وعرف ايدوارد ديمينغ الجودة: « على أنها عملية البحث عن الأخطاء والعمل على التحسين

المستمر. »¹

عرفت الجمعية الأمريكية للجودة (The American society for qualité) : « على أنها

مجموعة من الخصائص الشاملة لمنتج سواء كان سلعة أو خدمة والذي يمتلك القدرة على تلبية رغبات

الزبائن المعلنة أو الخفية كما يجب على فريق إدارة المؤسسة أن يكون حريصا وعلى دراية أن غدارة الجودة

الشاملة مكملة للإدارة² .

عرفتها المنظمة الدولية للمواصفات القياسية " ISO " « أنها درجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات

الظاهرية والضمنية من خلال مجموعة من الخصائص الرئيسية المحددة مسبقا ,وتؤكد المواصفة على

ضرورة تحديد تلك الحاجات والتوقعات وكيفية إشباعها. »³

جدول 1 : مفهوم الجودة في نظر روادها.

موجهة نحو	تعريف الجودة	رواد الجودة
الزبون	الملائمة لاستخدام	جوان
الزبون	الملائمة للعرض	ديمينغ
المورد	الملائمة للمواصفات	كروسبي
المورد	حسب خصوصية الزبائن	اشكاوا

¹ جمال الدين لعويسات, معايير إدارة الجودة الشاملة -مجلة البحث الجزائر -العدد 04 , ص 9

² بلية الحبيب ,إدارة الجودة الشاملة , القاهرة مصر , الأكاديمية الجامعية 2009 ص9

³ عيسى نبوية, خلوط عواطف ,إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الخدمية العدد الثاني ديسمبر 2014

المورد	رضا الزبون عند اقل تكلفة	فليجاوم
المورد	حسب خصوصية الزبائن	تاكوشي

المصدر : قاسم نايف علوان المحياوي, مرجع سبق ذكره, ص.28

من خلال جميع التعريفات يمكن استنتاج أن للجودة مفهومين المفهوم الأول يتمثل في مدى مطابقة المنتج أو الخدمة للموصفات المحددة المفهوم الثاني فهو يرتبط بعلاقة الزبون بالمنتج وذلك لاختلاف مفهوم الجودة لدى المنتج عن مفهومها لدى الزبون فالجودة لدى المنتج تعني جودة التصميم ,جودة الأداء , جودة الإنتاج أما عند الزبون فانه ينظر إلى الجودة على أنها قيمة بمعنى كيف يمكن للمنتج الجيد على أن يحقق الغرض المقصود منه بالسعر الذي يرغب بدفعه¹.

ومنه نستطيع أن نقول أن الجودة هي أداء العمل بشكل صحيح و العمل على تحسين المستمر من خلال البحث عن الأخطاء وتصحيحها وذلك من اجل تقديم خدمة أو سلعة متفوقة الأداء لإرضاء وإشباع رغبات الزبون .

1.1.1.2. أوجه الجودة

من التعارف السابقة لرواد نظام الجودة نلاحظ أن كل واحد منهم ركز على جانب من جوانب الجودة فكروسبي مثلاً ركز على مدى المطابقة وجوان ركز على جودة الأداء ويركز من يعمل بالهندسة على جودة التصميم وهذا الذي ساهم في ظهور النظام التكاملية للجودة الذي جمع بين الأوجه الثلاثة .

1. **جودة التصميم** : وهي مدى ملائمة المتطلبات المتفق عليها من خلال مدى احترام المواصفات الرئيسية

للمنتج سواء كان خدمة أو سلعة وتشمل ما يلي:

- المواصفات الوظيفية: وتتعلق بالوظيفة أو الغرض الأساسي الذي وجد من أجله المنتج.

¹ نايف قاسم علوان , مرجع سبق ذكره ص25

- مواصفات المنتج : وتتعلق بتحسينات التي تضاف للمنتج لتجعله أكثر قبولا

إن الاتجاهات الحديثة للجودة تدعو اشتراك كل مصالح التسويق والإنتاج والعمليات الهندسية والمالية في تحديد خصائص المنتج وذلك لتوفير منتج في مستوى توقعات الزبائن و العملاء .

2. **جودة المطابقة** : وتعني مدى التوافق مع التصميم أي درجة تطابق المنتج مع متطلبات الزبون حيث

تسمح الجودة بالسيطرة على جودة المطابقة من خلال إيجاد الوحدات التالفة ومنعها من الوصول إلى الزبون قبل إصلاحها ومعرفة أسباب التلف والعمل على تصحيحها .

3. **جودة الأداء** : هو مدى قبول وإعجاب العميل بالمنتج عند استعماله حيث تجمع جودة الأداء كل من

جودة التصميم وجودة المطابقة.¹

1.1.2.1. **المطلب الثاني: التطور التاريخي للجودة وأهميتها**

تتطورت الجودة عبر عدة مراحل نلخصها فيما يلي :

1.1.2.1.1. **أولا : التطور التاريخي للجودة**

لقد باتت الجودة في وقتنا الحالي من احد العناصر التي تساهم في جذب الزبائن والتي يمكن أن تكون ميزة تنافسية لأي مؤسسة. إلى التطور الرائع الذي حققته الجودة في المؤسسات الحديثة لم يكن ابتكارا من الابتكارات المعاصرة بل لها تاريخ عريق وتطورت خلال العديد من المراحل. لقد ظهرت الجودة في أول مرة في الحضارة البابلية في القرن الثامنة عشر ق م حيث وضع مالكها في تلك الفترة (حمورابي) مجموعة من القوانين "282قانون" والتي أخذت اسمه من بينهم قانون يوجب على التاجر أن يقوم بإصلاح العيوب في السلع والخدمات إذا قاموا بتقديمها ناقصة ,ويعتبر الفراعنة أيضا من أكثر الشعوب التي كانت تحرص على تطبيق الجودة والالتزام بشروطها عند تشييد الأهرامات . ومما لاشك فيه

¹ رعد عبد الله الطائي, الدكتور عيسى قيادة ,إدارة الجودة الشاملة , اليازوري 2008, ص 31-36

أن ديننا الإسلام لم يهمل موضوع الجودة وحث على إتقان العمل حيث قال رسول الله صلى الله عليه وسلم
 "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" رواه الطبراني في الأوسط.

ورغم وجودها في القديم إلا أنها لم تكن مطبقة رسمياً في الإدارة إلا في الآونة الأخيرة و مر تطورها
 في الفكر الإداري بأربع مراحل¹:

1. مرحلة الفحص والتفتيش :

إن التغيرات الجذرية التي كانت بسبب الثورة الصناعية أدت إلى ظهور مصطلح جديد في عالم الأعمال يدعى "فحص الجودة" , حيث ألزمت هذه الأخيرة فحص جودة المنتج قبل وصوله إلى الزبون حيث تم تعيين مفتشين مختصين بالعمل الرقابي على الجودة للتحقق من الجودة وذلك بالمطابقة بين المعايير المحددة سابقاً مع جودة المنتج المنجز. وتميزت هذه المرحلة باكتشاف الأخطاء ومعالجتها فقط دون السعي لمعرفة السبب الجذري لحدوث الخطأ حيث كانت توجه المنتجات الغير مطابقة إلى الإصلاح أو بيعها بالحالة التي هي فيها مع تخفيض السعر .

ونستطيع القول أن هاته المرحلة اقتصرت على مراقبة الجودة النهائية فقط . بعد فترة اكتشفت المؤسسات أن هذا العمل مكلف جداً فصرف على عملية الإنتاج والانتظار حتى الأخير لتأكد من سلامة المنتج يمكن أن يكلف المؤسسات خسائر كبرى وهذا ما أدى إلى ظهور المرحلة الثانية .

2. مرحلة الضبط أو مراقبة الجودة :

نظراً لإنتاج الكبير في تلك الفترة و بهدف تقليل نسبة المنتجات الغير المطابقة , تم استخدام في هاته المرحلة أساليب إحصائية والتي تتمثل في أخذ عينات القبول للحكم على مدى جودة المنتج النهائي ترتكز هذه المرحلة على أخذ عينة من طلبية واختبارها وإسقاط نتائجها على المجتمع فإذا كانت نسبة

¹ نفس المرجع السابق, ص 56-58

الوحدات الغير مطابقة اقل من الحد الأقصى المسموح بيه فالطلبية تعتبر سليمة, وإذا كانت النسبة اقل من الحد الأقصى المسموح بيه يتم رفضها.

3. مرحلة تأكيد الجودة :

تقوم هاته المرحلة على اكتشاف الأخطاء وتكثيف الجهود لتفاديها ومنع وقوعها من المرة الأولى وهذا ما عبر عنه بمصطلح التلف الصفري (zéro défo) تم استخدام ثلاث أنواع من الرقابة لجعل المرحلة أكثر أهمية وتتمثل فيما يلي :

- الرقابة الوقائية : تكون بمتابعة تنفيذ العمل خطوة بخطوة والتنبؤ ببعض المشاكل التي قد تحدث ومحاولة تفاديها .

- الرقابة المرحلية : وتقوم على مراقبة سيرورة العمل مرحلة بمرحلة لتأكد من مستوى الجودة .

- الرقابة البعدية : وتتم من خلال مراقبة المنتج بعد الانتهاء من إنتاجه والتأكد من مدى مطابقة المواصفات قبل تسليمه للزبون .

4. مرحلة إدارة الجودة الشاملة :

وفي هاته المرحلة يتم توسيع مفهوم الجودة لينتقل من جودة المنتج النهائي إلى جودة المنظمة كاملة, حيث تميزت هذه المرحلة بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في أجزاء وأنشطة المؤسسة وهذا باعتبار المؤسسة نظام متكامل لا يمكن إهمال أي جزء منها أو التقليل من أهميته, فبدل من التركيز على مصلحة الإنتاج فقط نركز على جميع النشاطات التي من شأنها التأثير على سيرورة عملية الإنتاج.¹

جدول 2 : مراحل تطور الجودة

المراحل	الفحص	مراقبة الجودة	تأكيد الجودة	إدارة الجودة الشاملة
المميزات				

¹ بهجت عطية راضي , هشام يوسف العربي , إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات , روابط للنشر وتقنية والتوزيع 2016, ص 36

الاهتمام الأساسي	الكشف	الضبط	التسيق	الأثر الاستراتيجي
هدف الجودة	حل المشكلة	حل المشكلة	حل المشكلة	رضا الزبون
تأكيد الجودة	تطابق الإنتاج	تطابق الإنتاج مع تقلص الفحص والتفتيش	السياحة الإنتاجية الكاملة من التصميم حتى السوق ومساهمة كل المجموعات الأدائية والوظيفية لا سيما المضمون وذلك لمنع أي فشل في الجودة	احتياجات الزبائن الداخليين
الطرق والأساليب	المعايير والقياس	الأدوات والتقنيات الإحصائية		التخطيط الاستراتيجي, وضع أهداف لتحقيق رضا الزبون
الكيفية	التفتيش والتصنيف	تحديد وإصلاح مواطن الخلل وتطبيق النظم الاقتصادية	قياس الجودة, تخطيط الجودة وتصميم البرامج	وضع الأهداف, التكوين, العمل التشاوري مع الدوائر الأخرى, تقييم برامج وتأكيد الجودة
المسؤولية	دائرة التفتيش	دوائر التصنيع والهندسة	جميع الدوائر على الرغم من أن الدوائر العليا تشترك هامشيا في التصميم	القيادة العليا والوسطى والدنيا كل حسب موقعه

	والتخطيط وتنفيذ سياسة الجودة			
التركيز	دائرة التفتيش	ضبط الجودة	بناء الجودة	إدارة الجودة الشاملة

المرجع : مهدي السمرائي ,إدارة الجودة في القطاعين الإنتاجي والخدمي , دار جرير للنشر

والتوزيع ,الأردن ,2009 ص ص 51 52

1.1.2.2. ثانيا :أهمية الجودة

مما لا شك أن للجودة أهمية بالغة سواء بالنسبة لزبائن أو للمؤسسة فهي مفتاح نجاح وتمثل عنصر

حاسم في نجاح أي مؤسسة حيث تساهم الجودة في¹:

- **تحسين سمعة المنظمة**: أن للجودة إسهام في تحسن سمعة المؤسسة فالمنتجات ذات الجودة الجيدة تساهم في خلق صيت حسن , فالمؤسسة التي تهتم بحاجيات الزبائن وتسعى دائما إلى مواكبتها ستكون في الصدارة ولانحصر الجودة في المنتج فقط يمكن الجودة في ممارسات الطاقم البشري أو علاقة المؤسسة مع مواردها.
- **المسؤولية القانونية للجودة** : فالجودة تسمح للمؤسسة من تفادي مشاكل القضايا القانونية في المحاكم بسبب الضرر الذي يطرأ على المستهلك في حال استهلاك منتج ذو جودة رديئة .
- **أهميتها للعمال**: إن تطبيق الجودة في المؤسسات لا يقتصر على مصلحة معينة وإنما يشمل جميع أجزاء المنظمة , فهي عبارة عن نظام متكامل ينجح بنجاح كل شخص في عمله ,فلأداء الجيد ينتج عن مدى كفاءة العاملين وكذا التحلي بروح المسؤولية عند الأفراد والاجتهاد لتحقيق الجودة المطلوبة وتتخذ أهمية الجودة بالنسبة للعمال في الأوجه التالية :

¹ قاسم نايف علوان ,مرجع سبق ذكره ص 33

1. دعم نشاط كل فرد وذلك من خلال تحسين ظروف العمل والتي تنعكس ايجابيا على أداء كل فرد في المؤسسة وبالتالي العمل بجودة أفضل.

2. المساهمة في تنسيق عملية التسيير وتمثل في ربط جميع مصالح المؤسسة ببعضها البعض والعمال كفريق واحد مهمته الأساسية العمل بجودة لإرضاء العميل.

3. التناسق والترابط في سياسة الجودة تقترح أسلوب جديد للعمل في المنشأة الحديثة والمتمثل في تطوير شبكات الاتصال الأفقي بين مختلف الأقسام عن حلقة علاقة (المورد /العميل) والمشاركة في حل مشاكل العمل.

• **منافسة العالمية**: أن القوة التنافسية في الأسواق الخارجية في تزايد مستمر و في منافسة شديدة لاحتلال حصص سوقية, تعتبر الجودة عامل من العوامل التي تساهم وبشكل كبير في مواجهة المنافسة في الأسواق العالمية فعندما نقول جودة نعني (سعر منخفض /تصميم عالي الجودة / جودة المطابقة) .

• **حماية الزبون**: أن وجود معايير ومواصفات ثابتة التي فرضها نظام تطبيق الجودة يساهم في حماية المستهلك والحد من ظاهرة الغش التجاري ويبني ثقة بين المستهلك والمنظمة.

• **التكاليف وحصصة السوق**: أن تطبيق الجودة في المؤسسة يساهم في اكتشاف الأخطاء وتقادي وقوعها وبالتالي تقليل التكاليف والاستثمار الأمثل لعناصر الإنتاج ,وهذا ما يقلل تكاليف الإنتاج مما يساهم في زيادة الأرباح للمؤسسة وتوسيع الحصص السوقية الحصص السوقية.

كما أنا هناك تأثيرات سلبية للجودة الرديئة في المؤسسة وهي :

- **فقدان الزبائن وتشوه سمعة المؤسسة**: أن الجودة الرديئة للمنتجات تؤدي إلى خسارة الزبون وبالتالي تؤثر على سمعة المؤسسة وكذا تشوه صورتها الذهنية وبالتالي خسارة الحصص السوقية .

- **المسؤولية عن الأخطاء**: حيث تتحمل المنظمة مسؤولية الحوادث الناجمة عن رداءة المنتج أو الخدمة

- الإنتاجية: للإنتاجية والجودة علاقة طردية فان الاستغلال الأمثل لموارد الإنتاج والعمل بإتقان وفق متطلبات الجودة يسهمان بشكل واضح في رفع مستوى الإنتاجية أما إذا كانت جودة العمل رديئة فهنا يحدث إهدار لموارد الإنتاج وبالتالي تأثير سلبي على الإنتاجية .
- التكاليف: تسبب الجودة الرديئة خسائر معتبرة للمؤسسات , فهي تؤدي إلى رفع بعض الأنواع من التكاليف كتكاليف الفحص وتكاليف إعادة الإنتاج وتكاليف الوحدات الغير مطابقة للمعايير , ولهذا
- التكاليف: تسبب الجودة الرديئة خسائر معتبرة للمؤسسات , فهي تؤدي إلى رفع بعض الأنواع من التكاليف كتكاليف الفحص وتكاليف إعادة الإنتاج وتكاليف الوحدات الغير مطابقة للمعايير , ولهذا
- دعي تاكوشي إلى اعتماد مبدأ الجودة باتجاه الهدف أي تحديد الخصائص التي تجعل قيمة للمنتج وتجعله ذو جودة¹.

1.1.3. المطلب الثالث: أهداف الجودة وتكاليها :

من خلال هذا المطلب سنتطرق للأهداف الأساسية لنظام إدارة الجودة والتكاليف المرتبطة بيه :

1.1.3.1. أولاً: أهداف الجودة :

يوجد نوعان من أهداف الجودة²:

- أهداف تسعى إلى ضبط الجودة وهي التي تتعلق بتحديد المعايير التي تريد المؤسسة تطبيقها وتكون على مستوى المؤسسة كاملة.
- أهداف تحسن الجودة وتسعى هذه الأخيرة إلى تجنب الأخطاء والسعي لتوفير منتجات تلبي احتياجات الزبون.

ومن هنا يمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعها إلى خمس فئات :

¹ يوسف جحيم الطائي ,مرجع سبق ذكره ص76

² قاسم نايف علوان ,مرجع سبق ذكره ص 38

- أهداف الأداء الخارجي للمؤسسة ويهتم بمحيط المؤسسة .
- أهداف أداء المنتج ويهتم بمعرفة حاجيات الزبائن ودراسة المنافسة في السوق .
- أهداف العمليات وتتناول فعاليتها وتقوم بمراقبتها .
- أهداف الأداء الداخلي تتم بتنسيق بين مصالح المؤسسة ومدى استجابتها للتغيرات.
- أهداف أداء العاملين وتهتم بالجانب البشري للمؤسسة من تطوير للمهارات وتحفيز .

1.1.3.2. ثانيا : تكاليف الجودة¹

هي جميع النفقات اللازمة لتثبيت مستوى معين للجودة في المؤسسة أو هي الكلف المرتبطة بنشاط الجودة في المؤسسة لتحديد كل من جودة التصميم وجودة المطابقة وأول من وضع نموذج لتصنيف التكاليف كان "feigenum" حيث قسم تكاليف الجودة إلى ثلاث أقسام وهي :

1. **كلف الوقاية** : وهي الكلف المرتبطة بتصميم وتنفيذ وتشغيل نظام إدارة الجودة وتتمثل في تكاليف

جميع النشاطات المصممة لمنع وقوع الأخطاء وتشمل ما يلي :

- **كلف وضع المواصفات** : تشمل كلف تحديد متطلبات العملاء لتلبية رغباتهم ووضع المواصفات التي يريدونها .

- **كلف التخطيط للجودة** : تشمل جميع الكلف المتعلقة بتحقيق أهداف الجودة من وضع الخطط المتعلقة

بجودة التصميم والسيطرة على العملية الإنتاجية والفحص إلى غير ذلك.

- **كلف ضمان الجودة** : وتتمثل في كلف تصميم وتشغيل نظام إدارة الجودة .

- **كلف معدات الفحص** : تتمثل في تكاليف صنع أو شراء الأدوات والمعدات اللازمة لعملية الفحص .

¹ رعد عبد الله عيسي قداد مرجع سبق ذكره ص 39-42

- **كلف التدريب :** وتمثل في تكاليف إعداد برامج ودورات تدريبية للعمال والمشرفين والمدراء وذلك لضمان تواجد الكفاءات المطلوبة .
- **كلف متنوعة :** تشمل تكاليف الأعمال المكتبية والاتصالات والشحن وغير ذلك من الأنشطة المرتبطة بالجودة والتي تمارسها المواقع الإدارية ذات العلاقة مع المنظمة.
- 2. **كلف التقويم :** هي جميع التكاليف المرتبطة بتقييم مستوى جودة المطابقة وتتعلق بجميع الأنشطة المرتبطة بالتأكد من مطابقة المواد المشتراة والعمليات والمنتجات لمتطلبات ومواصفات المحددة سبعا وتتمثل في التكاليف التالية :
- **كلف الثبوت والتحقق :** وتشمل كلف التحقق من جودة المنتج في جميع مراحلها من المادة الخام إلى منتج النهائي وتتضمن كذلك تقييم أداء المنتج بالتوافق مع المواصفات المحددة سبعا.
- **كلف تدقيق الجودة :** وتشمل كلف التحقق من عمل نظام الجودة بصورة مرضية.
- **كلف معدات الفحص :** وتشمل تكاليف فحص أدوات ومعدات فحص الجودة.
- **كلف تقويم الموردين :** وتشمل تكاليف تقييم أداء الموردين سواء كانوا موردين خدمات أو سلع.
- 3. **كلف الفشل الداخلي :** هي كلف تنشأ نتيجة الفشل في بلوغ معايير الجودة المحددة مسبقا حيث يتم اكتشاف الوحدات المعيبة قبل وصولها إلى العميل أي خلال العمليات وتشمل تكاليف الأنشطة التصحيحية لعدم المطابقة مع المواصفات المحددة وكذا معرفة أسباب الفشل وتتمثل فيما يلي :
- **كلف الهدر :** وتشمل كلف القيام بأعمال غير ضرورية أو الاحتفاظ بالمخزون نتيجة الوقوع بالأخطاء أو نتيجة استعمال مواد غير سليمة .
- **كلف العادم :** تتمثل في تكاليف الوحدات التالفة التي لا يمكن إصلاحها.
- **كلف الإصلاح :** وتشمل تكاليف تصليح الوحدات التالفة قصد جعلها مطابقة للمواصفات
- **كلف إعادة الفحص :** تشمل تكاليف فحص الوحدات التي تم تصليحها .

● كلف التخفيض أو الحسم :وتتمثل في تكاليف الناجمة عن تخفيض سعر الوحدات التالفة والقابلة للاستعمال قصد بيعها .

● كلف تحليل الفشل : تتمثل في تكاليف تحليل أسباب الفشل الداخلي للمتوج.

4. كلف الفشل الخارجي :

تنشأ نتيجة عدم تحقيق المعايير المطلوبة للجودة ويتم اكتشافها بعد تسليم المنتج إلى العملاء وتشمل

ما يلي :

● تكلفة الإصلاح والخدمة : تشمل جميع عمليات الإصلاح والخدمة للمنتجات المعادة أو المعيبة التي يعاني منها العملاء.

● تكلفة الضمان : تشمل جميع التكاليف استبدال المنتج وفقا للالتزامات المدرجة في الضمان أو الكفالة المقدمة للعملاء.

● تكلفة الشكاوي : تتمثل في تكلفة جميع الشكاوي المرتبطة بمعالجة شكاوي العملاء الناتجة من فشل المنتج المستلم من قبلهم .

● تكلفة المردودات : تشمل تكاليف التعامل مع المنتجات المرفوضة من العملاء أو استرجاعها بما في ذلك تكاليف النقل.

● تكلفة المسؤولية القانونية :تشمل التكاليف الناتجة عن المسؤولية القانونية عن المنتج بما في ذلك الدعوي القضائية وتغير العقود .

● تكلفة فقدان السمعة :تشمل التكاليف الناتجة عن التأثير السلبي على سمعة المؤسسة لدى العملاء بما في ذلك فقدان المبيعات المستقبلية المحتملة .

1.2. المبحث الثاني : الجودة في الخدمات

لقد لعب قطاع الخدمات دورا عظيما في الآونة الأخيرة سواء على المستوى الأفراد أو على المستوى الاقتصادي حيث أصبح يساهم بنسبة 50% في الناتج القومي للكثير من بلدان العالم وفقا للإحصائيات الأخيرة وهذا ما أدى إلى توجيه الأنظار و الاهتمام لهذا القطاع ومحاولة إعطاء مفاهيم للخدمة وتبيان خصائصها .

1.2.1. المطلب الأول : تعريف الخدمة وخصائصها

تتملك الخدمة العديد من الخصائص التي تجعلها مختلفة من السلعة وهذا ما سنتطرق له من خلال هذا المطلب :

1.2.1.1. تعريف الخدمة :

يرجع أصل كلمة خدمة " Service" إلى اللغة اللاتينية والتي كانت تعني العبودية أي خدمة الأسياد والملوك وفي الجانب الاقتصادي فالعميل هو السيد والملك¹.

لقد عرف "bull" الخدمة على أنها مجموعة المنافع التي تعرض للبيع أو تلك النشاطات التي ترتبط بالسلعة المباعة فقد حصر الخدمة فيما يلي :

- ❖ الخدمات عبارة عن أنشطة غير ملموسة .
- ❖ الخدمات عبارة عن منافع يدركها المستفيد بعد الحصول على الخدمة .
- ❖ يكون تقديمها مرتبط ببيع سلعة وقد تلعب دورا أساسيا في ذلك (مثل نقل السلع و خدمات الضمان و الدورات التكوينية لاستعمال الأجهزة.²)

¹ Christiane dumoulin et jean –paulflipo, « entreprise de sevices », 7 facteurs de réussite, 2 tirage édition d'organisation, paris, p18.

² شفيق حداد سويدان "أساسيات التسويق" دار حامد للنشر والتوزيع عمان الأردن 1998ص 33

إما "cronroos" فعرّفها على أنها مجموعة الأنشطة الغير الملموسة ولكن لا تستوجب تفاعل مباشر

بين الزبون مقدم الخدمة (مثل تصليح سيارات و تأجير منزل).¹

كما يرى " Christopher lovelec " أن الخدمة هي تجربة زمنية يعيشها العميل أثناء تفاعله مع

فرد من أفراد المؤسسة أو مع دعم مادي وتقني .

و يرى " Adrain palmer " على أنها عملية إنتاج منفعة غير ملموسة في الأساس أو قد تكون

مضافة بجانب نشاط آخر ملموس وذلك من أجل تلبية وإشباع رغبات العملاء .²

يرى " pierre Eighie et Eric langeard " إن الخدمة عبارة عن نشاطات ناتجة عن التقاء

ثلاث أركان أساسية وهي الأفراد العاملين بالمؤسسة والدعم المادي والتقني وكذا العميل المستفيد من الخدمة

.³

من خلال جميع التعريفات السابقة يمكن استنتاج أن الخدمة تمثل مجموعة من النشاطات والمنافع

الغير الملموسة التي قد تكون نشاطا أساسيا للمؤسسة أو منفعة إضافية مقدمة بجانب منفعة ملموسة

والخدمة تنتج عن التقاء ثلاث أركان أساسية وتتمثل في أفراد الاتصال بالمؤسسة والدعم المادي والتقني

والعميل المستفيد من الخدمة .

1.2.1.2. ثانيا : خصائص الخدمة

تتميز الخدمة بمجموعة من الخصائص التي تجعلها معقدة بعض الشيء و مختلفة عن السلعة وتتمثل

فيما يلي :

¹ حميد الطائي , بشير العلاق إدارة عمليات الخدمة, دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ,عمان الأردن 2009,ص 16

²مهدي السمارائي , مرجع سبق ذكره ,ص 27

³ EIGLIER (P), LANGEAR (E) : Servaction , le marketing des services, édition McGraw-Hill, paris, p 16

❖ غير ملموسة / تتميز الخدمات بكونها غير ملموسة أي لا يمكن استشعارها بالخواص الخمسة أي لا

تملك وجود مادي مما أدى إلى صعوبة تذوقها أو الإحساس بيها أو سماعها .

ولقد قسم "wilson" درجة الملموسية إلى ثلاث مستويات :

1. الخدمات التي تتصف بعدم الملموسية بشكل كامل (مثل خدمات الأمن).
2. الخدمات تعطي قيمة مضافة للشيء ملموس (خدمات التامين المصرف) .
3. خدمات تعمل على توفير شيء مادي (محلات التجزئة).

جدول 3 : تصنيف درجة الملموسية.

خدمات المستهلك	خدمات المنتج	درجة الملموسية
المتحف , وكلاء التوظيف أماكن الترفيه , التعليم خدمات , النقل	الأمن, الحماية, الاتصالات	الخدمات التي تتصف بعدم الملموسية بشكل تام وأساسي
خدمات التنظيف, التصليح العناية الشخصية	التامين , عقود الصيانة, الاستشارات الهندسية والإعلانات	الخدمات التي تعطي قيمة مضافة للسلع الملموسة
متاجر التجزئة, الخدمات البريدية, التبرعات الخيرية , العقارات	متاجر التجزئة, وكلاء النقل, المستودعات	الخدمات التي توفر منتجات مادية ملموسة

المصدر: هاني الضمور , مرجع سبق ذكره , ص 23 .

من خلال التصنيف السابق يظهر وجود ترابط بين السلع والخدمات فهما تشكلان وحدة متكاملة

فمعظم المنتجات التجارية تجمع بين السلع الخالصة والخدمات الخالصة والقليل منها من تكون مفصولة.

¹هاني حامد الضمور, " دار تسويق الخدمات "دار وائل للنشر والتوزيع, الطبعة 5, عمان الاردن, 2009 ص ص 23 22

❖ **عدم التماثل¹:**

إي أن الخدمة لا تكون على صورة واحدة لجميع العملاء فمن الصعب أن تستطيع المؤسسة توفير خدمات متماثلة لجميع العملاء ولاسيما تلك التي تعتمد في تقديمها على العنصر البشري وبالتالي لا يستطيع مقدم الخدمة ضمان نفس مستوى الجودة .

❖ **عدم إمكانية التخزين :**

وتعتبر هاته الأخيرة من أهم خصائص الخدمة فلا يكون من الممكن إنتاج وتخزينها الخدمة كما هو الحال في السلع وهذا ما يؤدي إلى حدوث خلل في مستوى تقديم الخدمة فإذا قامت المؤسسة بتحديد مستوى إنتاج الخدمة وفقا لا على طلب فإنها قد تقع في ظاهرة الأعباء الإضافية وإما إذا قامت بتحديدتها وفقا طلب فقد تفوت بذلك فرصة البيع الضائعة .

❖ **تلازم الاستهلاك والإنتاج وعدم قابلية الفصل بينهم :**

فالخدمة لا تنفصل عن مقدمها سواء كان المقدم إنسان أو آلة على خلاف السلعة ففي السلع مثلا لا نجد الكثير من الناس يهتمون بمعرفة المكان التي تصنع فيها السلع بخلاف الخدمة فمثلا الناس مهتمون بمعرفة الطبيب الذي يخدمهم ويفيدهم أكثر وبالتالي في هاته الحالة فان المستهلك ومقدم الخدمة يساهم في رفع مستوى الاندفاع فالعلاقة المباشرة الموجودة بين العميل ومقدم الخدمة هي من أهم العناصر التي تميز الخدمة².

❖ **المشاكل والتحديات الناجمة عن الخصائص الخدمات .**

¹ عبد العزيز أبو نبعة , تسويق الخدمات المتخصصة منهج تطبيقي, دار الورق للنشر والتوزيع ,عمان, 2005 ص27

²Alliouche –laradi bahia, marketing des services, les connaissances de base, office de publications universitaires, Algérie 2017 P P 8 10

ينجر عن خصائص الخدمة العديد من المشاكل وتتمثل فيما يلي 1:

- ظهور اختلال بين العرض والطلب نتيجة عدم إمكانية التخزين .
- مشكل الاتصال الناتج عن اللاملموسية للخدمة مما يؤدي إلى صعوبة تجسيد الخدمة في مشكل المادي.

• مشكل صعوبة قياس الجودة نتيجة لعدم تجانسها.

• تدخل واشتراك المستهلك والمنتج في عملية الإنتاج.

جدول 4 : خصائص الخدمة والمشاكل المنجزة عنها وبعض حلولها.

بعض طرق المعالجة	بعض التطبيقات	السمات
<ul style="list-style-type: none"> ▪ التركيز على الفوائد ▪ زيادة إضفاء الملموسية للخدمة ▪ استخدام الأسماء التجارية ▪ استخدام التوصية الشخصية كمدخل لبيع الخدمة ▪ تطوير الشهرة ▪ تخفيض تعقيدات الخدمة 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ صعوبة توفير عينات ▪ وجود قيود كثيرة على عنصر الترويج في المزيج التسويقي ▪ صعوبة تحديد السعر والنوعية مقدما ▪ استخدام كمؤشر للجودة ▪ صعوبة تقييم الخدمات المنافسة 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ عدم الملموسية
<ul style="list-style-type: none"> ▪ تعلم العمل في مجموعات كبيرة ▪ العمل بسرعة 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تتطلب تواجد مقدم الخدمة ▪ البيع مباشر ▪ محدودية نطاق العمليات 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ التلازمية

¹ محمد فريد صحن , التسويق - مفاهيم معاصرة, "دار الجامعة, القاهرة مصر , 2002 ص 357

<ul style="list-style-type: none"> ▪ تحسين أنظمة تسليم الخدمات 		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ تدريب اكبر عدد من الموظفين الأكفاء ▪ الحرص على اختيار وتدريب الموظفين ▪ توفير مراقبة مستمرة ومؤسسة 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تعتمد المعايير على من هو مقدم الخدمة ومتى تقدم ▪ صعوبة التأكد من النوعية 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ الاختلاف وعدم التجانس
<ul style="list-style-type: none"> ▪ أتمتة العمليات قدر المستطاع ▪ المحاولة المستمرة لإيجاد توافق بين العرض والطلب (كتخفيض الأسعار في حالة انخفاض الطلب أو استخدام نظام الحجوزات في أوقات شدة الطلب 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ لايمكن تخزين الخدمة ▪ مشاكل التذبذب في الطلب 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ الزوال والفناء (عدم التخزين)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ التركيز على مميزات عدم الملكية (توفير نظام دفع) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ يسمح للمستفيد من الخدمة استخدمها ولكن دون امتلاكها 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ عدم التملك

المصدر: هاني حامد ضمور تسويق الخدمات مرجع سبق ذكره ص31

1.2.2. المطلب الثاني: جودة الخدمة

في هذا المطلب سنتطرق للجودة الخدمة ومدى أهميتها للمؤسسة

1.2.2.1. أولاً: مفهوم جودة الخدمة

ليس من سهل إيجاد تعريف صريح ودقيق لجودة الخدمة وذلك يرجع للخصائص المرتبطة بها فمن الصعب الوصول إلى تعبير عملي يتفق عليه الجميع حيث :

عرفتها الجمعية الأمريكية لضبط الجودة على أنها "مجموعة الخصائص والموصفات الخاصة بالمنتج أو الخدمة التي تؤثر على إرضاء المستفيد الواضحة والمحددة والضمنية .¹

كما عرف أيضا "Eiglier langrard" الخدمة ذات جودة " هي تلك الخدمات التي تكون في وضعية جيدة ومحددة ترضي حاجات المستفيد.²

وعرفت جودة الخدمة أيضا بأنها " معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات المستفيدين من الخدمة

ونستنتج من خلال ما سبق إن جودة الخدمة محصورة بين الأداء الفعلي للخدمة وتوقعات الزبائن لها ومن هاته العلاقة يمكننا استخلاص ثلاث مستويات للخدمة :

1. الخدمة المميزة تنشأ عند تجاوز الأداء الفعلي للخدمة توقعات العميل المستفيد .

2. الخدمة العادية وتكون نتيجة تساوي الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن .

3. الخدمة الرديئة تتحقق عندما يكون الأداء الفعلي للخدمة اقل من توقعات الزبائن لها .

ومن خلال ما سبق يمكن ربط جودة الخدمة بثلاث نقاط أساسية :

1. الجودة المتوقعة : وهي الجودة التي يرى العميل وجوب توفرها .

2. الجودة الفعلية : وهي جودة الخدمة التي يحصل عليها الزبون حقيقتا أي مستوى الأداء الفعلي للخدمة .

¹ مهدي السمارائي, مرجع سبق ذكره , ص 27

² قاسم نايف علوان المحياوي , إدارة الجودة في الخدمات , الطبعة الأولى , دار الشروق لنشر والتوزيع , المنار 2006 ص 25

3. الجودة المدركة : وهي ناتج مقارنة الزبون للجودة المتوقعة والجودة الفعلية .¹

ونستطيع القول أن جودة الخدمة هي اتصاف الخدمة بمجموعة من المعايير والمواصفات التي تجعلها قادرة على تلبية رغبة المستفيد أكثر مما هو متوقع وكسب رضاه .

1.2.2.2. ثانيا : أهمية جودة الخدمة

تشكل أهمية الجودة في الخدمة مصدر الصدارة لدى جميع المؤسسات ويمكن توضيح أهميتها في أربعة أسباب هي²:

- نمو مجال الخدمة : لقد شهد العالم مؤخرا تحول اقتصادي حيث ازداد الاهتمام بقطاع الخدمات وذلك نظرا لارتفاع مستويات المعيشة مما أدى إلى حاجة الأفراد إلى العديد من الخدمات من تعليم وتأمين و بنوك وهذا ما رفع نسبة مساهمة الخدمات في الناتج القومي الكلي .
- زيادة حدة المنافسة : إن المؤسسات التي تهتم بتلبية رغبات عملائها وتسعى دائما لتقديم خدمات ذات جودة فمن المؤكد أنها قادرة على مواجهة المنافسة فجودة الخدمة تعتبر عنصر هام لكسب ميزة تنافسية وبالتالي تدعيم المركز التنافسي .
- الفهم الأكبر للزبون : تسعى معظم المؤسسات الناجحة إلى معرفة اهتمامات الزبائن وفهم متطلباتهم سواء كانت معلنة أو خفية فلا يكفي تقديم خدمة ذات جودة فقط .
- المدلول الاقتصادي لجودة خدمة العميل فالهدف الأساسي من جودة خدمة العميل ليس جذب عملاء جدد فقط ولكن يستوجب المحافظة على الزبائن الحاليين وكسب ثقتهم .

¹ تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ص 331 330

² هيثم محمود الشبلي، مروان محمد السور، إدارة المنشآت المعاصرة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009،

7. الاتصال : ويقتضي هذا البعد بالتواصل مع العملاء بالغة التي يفهمونها وتزويدهم بالمعلومات الكافية

وتقديم لهم التوضيحات حول طبيعة الخدمة وتكاليفها ويعتبر هذا العنصر من أهم العناصر التي تساهم

تحقيق الجودة فالالاتصال بين المؤسسة والعميل يمكن العميل من طرح مشاكلهم وبالتالي الفهم الجيد

لمتطلبات العميل والسعي إلى حل مشاكله .

8. معرفة وفهم الزبون : ويقصد بيها اجتهاد مقدمي الخدمة في معرفة حاجة الزبون وفهمها والسعي إلى

تلبيةها وتمثل أهم حاجيات الزبون فيما يلي :

- الحاجة إلى الفهم أي تفسير الرسائل المرسله إلى الزبون بصورة صحيحة .
- الحاجة إلى الترحيب أي تحسيس الزبون على أن خدمته مهمة جدا بالنسبة للموظفين .
- الحاجة إلى النصح وتلقي المساعدة نصح العميل وشرح له تفاصيل الخدمة .
- الحاجة للراحة أي توفير الجو الملائم للزبون عن طريق السعي الى توفير الراحة له والتخفيض من قلقه والاستماع إلى شكاويه ومشكلاته .
- الملموسية ويمكن تطبيقها من خلال الاستعانة بالداعم المادي والتقني وذلك لتجسيد الخدمات في الصورة المادية مثل (قاعة الانتظار ,مظهر العاملين مواقف السيارات) .
- اللباقة وهنا يلعب الأفراد المكلفين بالاتصال في المؤسسة دورا كبيرا فاللباقة أن يتمتع مقدموا الخدمات بالاحترام واللفظ في التعامل .

جدول 5 : ابعاد جودة الخدمة

المؤشر	البيان
الجوانب الملموسة	<ul style="list-style-type: none"> • المظهر الخارجي حسن المظهر • التصميم الداخلي للمؤسسة يسهل عملية تقديم الخدمة

<ul style="list-style-type: none"> • تتوفر بالمبنى شروط السلامة والصحة العامة • حداثة الأجهزة والمعدات المستعملة في تقديم الخدمة • المظهر اللائق لمقدمي الخدمة 	
<ul style="list-style-type: none"> • التزام المؤسسة بتقديم الخدمة في المواعيد المحددة • التزام المؤسسة بتقديم الوعود التي قطعتها مع الزبائن • تقديم الخدمة بشكل صحيح • معلومات 	<p>الاعتمادية</p>
<ul style="list-style-type: none"> • السرعة في تقديم الخدمة المطلوبة • الرغبة في مساعدة الزبائن والاستجابة الفورية لطلباتهم • الرد الفوري على الاستفسارات والشكاوي 	<p>الاستجابة</p>
<ul style="list-style-type: none"> • الشعور بالأمان في التعامل • الثقة بمقدمي الخدمة • خلو الخدمة المقدمة من الشك • امتلاك مقدم الخدمة المعرفة والمهارات اللازمة لتقديم الخدمة • تحلي مقدمي الخدمات الآداب وحسن الخلق في التعامل مع الزبائن 	<p>الضمان</p>
<ul style="list-style-type: none"> • فهم ومعرفة احتياجات وتوقعات الزبائن • تقييم ظروف الزبائن والتعاطف معهم • الاهتمام الشخصي بالزبائن كأنه المتعامل الوحيد المهم لديهم 	<p>التعاطف</p>

المصدر : هيثم حمود الشبلي, مروان محمد السور, إدارة المنشآت المعاصرة ,دار صفا للنشر والتوزيع

1.3. المبحث الثالث : نظام إدارة الجودة

بعد أن تطرقنا لمفهوم الجودة وتطوره عبر التاريخ وأهميته لتحقيق أهداف المؤسسة الآن سننتقل للتحدث عن كيفية تطبيق وتبني هذه الأساليب الحديثة في المنظمة وذلك من خلال إدراج نظام إدارة الجودة .

1.3.1. المطلب الأول : تعريف نظام إدارة الجودة وأهدافه

يدفع نظام إدارة الجودة المؤسسات إلى تحليل حاجيات ومتطلبات الزبائن وتحديد العمليات التي تساهم في تحقيق منتج يكون يلبي رغبات الزبائن وفي مستوى تطلعاتهم وحيث يسعى هذا النظام إلى ضمان التحسين المستمر لزيادة تحقيق رضا العملاء وكذا الأطراف المستفيدة .

1.3.1.1. تعريف نظام إدارة الجودة :

"إن نظام إدارة الجودة هو ذلك الجزء من نظام الإدارة لذي يركز على تحقيق المخرجات أي النتائج التي تتعلق بأهداف الجودة للوفاء بحاجيات وتطلعات ومتطلبات الأطراف ذات المصالح وبشكل مناسب".¹

"تعرف إدارة الجودة على أنها جميع أنشطة الإدارة التي تحدد سياسة الجودة والأهداف والمسؤوليات وتطبقها بوسائل مثل تخطيط الجودة مراقبه الجودة تأكيد الجودة وتحسين الجودة ضمن نظام إدارة الجودة".²

من خلال التعريفين السابقين نستنتج أن إدارة الجودة هي جانب من جانب من جوانب الإدارة الكلية للمؤسسة والتي يركز على تقديم منتج ذو جودة للزبون وهي بذلك تسعى إلى ضبط سيرورة العمليات الإنتاجية

¹ محمد خثير ، إدارة الجودة بالمنظمة مدخل نظري وتطبيقي، جسور للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، الجزائر، 2016 ،ص 83

² مأمون الدراكة ، طارق شبلي، الجودة في المنظمات الحديثة ،دار الصفاء للنشر والتوزيع ،الأردن ط 1

بالتوافق مع المواصفات المحددة سابقا وبشكل يحقق التكامل مع باقي الوظائف الأخرى وذلك لضمان الوصول إلى الأهداف المحددة سابقا.

وعليه يمكن القول أن نظام الجودة هو تلك العمليات والمراحل التي تتضمن مجموعه من المهام والأنشطة والتي تهدف جميعها إلى ضمان الحصول على منتجات متوافقة لمواصفات الجودة المحددة سابقا.

1.3.1.2. ثانيا : أهداف نظام إدارة الجودة

يسعى نظام إدارة الجودة إلى تحقيق جملة من الأهداف وتتمثل فيما يلي¹:

- ❖ أن تضع الإدارة العليا دليلا معتمدا للجودة.
- ❖ وضع خطة الجودة لجميع ومختلف عمليات المنظمة ونشرها بين العاملين.
- ❖ تنظيم وحصر المستندات والسجلات المرتبطة بالجودة والمعرفة في دليل الجودة.
- ❖ تحديد جميع عمليات تقديم الخدمة الخاضعة لنظام إدارة الجودة وتحديد صلاحيات ومسؤولية كل منفذ عمليه أو خدمه في المؤسسة .
- ❖ الاحتفاظ بسجل يحتوي على التعليمات والتوجيهات العمل في كل قسم من المؤسسة.
- ❖ التحقق من تطبيق نظام الجودة بكفاءة أو فعالية من خلال المراجعة المستمرة لجميع سجلات وبيانات الجودة.

¹ محمد خثير ,مرجع سبق ذكره ص87

1.3.2. المطلب الثاني: المبادئ السبعة لنظام إدارة الجودة طبقاً للأيزو 9001

في إطار تحسين الأداء المستمر للمؤسسة وبهدف تلبية حاجيات جميع أطراف تم تعيين سبعة مبادئ لإدارة الجودة و التي تهدف إلى تحسين أداء المنظمة كما تسعى إلى مساعدة المنظمة لبلوغ النجاح الدائم.¹

1.3.2.1. أولاً: الاتجاه نحو الزبائن :

أن تجعل المؤسسة الزبون مركز اهتماماتها وتسعى إلى تلبية رغباتهم من خلال اكتشاف حاجياتهم الحالية والمستقبلية والوقاية من المنافسة فالهدف الرئيسي لإدارة الجودة هو تلبية متطلبات العملاء والسعي لتجاوز توقعاتهم.

• ايجابيات الاتجاه بالزبون

❖ زيادة عدد الزبائن المستهدفين نتيجة تلبية رغباتهم بدقة وبسرعة وبالتالي زيادة الحصة السوقية ورقم الأعمال.

❖ استخدام المواد الموجودة بصورة فعالة تتناسب مع تحقيق رضا العميل .

❖ خلق الثقة بين العميل والمنظمة نتيجة العلاقة الوطيدة بينهما.

1.3.2.2. ثانياً : القيادة

وتتمثل في مسؤولية الإدارة بوضع حدود وتوجيهات المنظمة فالمدراء مطالبين بخلق جو مناسب وملائم والمحافظة على البيئة الداخلية للمؤسسة أي تمكين الأفراد من المشاركة في تحقيق أهداف المنظمة.

• ايجابيات مبدأ القيادة:

❖ فهم العمال لأهداف المؤسسة وكيفية الوصول إليها بفعالية.

- ❖ مراقبه أنشطة وعمليات المؤسسة وتوجيهها بما يتناسب مع الأهداف العامة للمؤسسة.
- ❖ محاربه النزاعات الموجودة بين العمال والعمل على ضمان التواصل بين جميع الوحدات الإدارية المكونة للمؤسسة.

1.3.2.3. ثالثا: إشراك العمال

إن العمال هم الجمهور الداخلي للمؤسسة فلا بد من الاهتمام بهم وإشراكهم بشكل كلي في اتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة وفي تحديد أهداف المنظمة وهذا ما يؤدي إلى أدائهم لنشاطاتهم بفعالية أكثر وإبراز مواهبهم وقدراتهم.

• إيجابيات إشراك العمال :

- ❖ دمج العمال بالمنظمة وسعيهم بجد لتحقيق أهدافها.
- ❖ خلق بيئة إبداعية وممارسة العمل بكفاءة وفعالية .
- ❖ المساهمة في التحسين المستمر وتطوير منظمة.
- ❖ مسؤولية العامل اتجاه الأنشطة التي تقوم بها والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

1.3.2.4. رابعا: طريقه المسارات

يتم تحقيق النتائج المرجوة والتي يمكن التنبؤ بها بشكل أكثر فعالية وكفاءة عندما يتم فهم الأنشطة وإدارتها كعمليات مترابطة تعمل كنظام متماسك. إن فهم كيفية تحقيق النتائج من خلال هذا النظام يسمح للمؤسسة بتحسين النظام وأدائه.

• إيجابيات طريقه المسارات

- ❖ تقليل تكاليف ومدته تأدية المهام من خلال الاستغلال الأمثل للموارد.
- ❖ الوصول إلى النتائج المخطط لها.

❖ التركيز على فرص التحسين والتطوير بالمنظمة من خلال التدرج في تحقيق الأهداف المرحلية للوصول في النهاية إلى الهدف الكلي للمنظمة.

1.3.2.5. خامسا :التحسين المستمر

ويشمل هذا المبدأ النشاطات التي تقوم بيها المؤسسة والتي تدفعها إلى التطور التدريجي للأحسن وتحسن مستوى الأداء .

• ايجابيات مبدأ التحسين المستمر :

❖ خلق الميزة التنافسية نظرا لقدرة المنظمة على مواكبة مستجدات العصر وتلبية رغبات الأطراف التي لها علاقة بالمنظمة .

❖ انتشار ثقافة التحسين والتطوير وتطبيقها في جميع أركان المؤسسة وفقا للأهداف المحددة .

❖ استغلال الفرص وتجاوز التهديدات مما يجعلها قادرة على التكيف مع التغيرات التي قد تطرأ في المحيط

1.3.2.6. سادسا : اتخاذ القرارات بالاعتماد على الحقائق

أي لا يمكن اتخاذ قرار إلا بعد دراسة وتحليل البيانات والمعطيات والوصول إلى معلومة صادقة يمكن اتخاذ لبناء قرار صحيح.

• ايجابيات اتخاذ القرارات بالاعتماد على الحقائق :

❖ دقة ووضوح القرارات .

❖ معرفة مدى فعالية القرارات وذلك يرجع لكونها مبنية على حقائق .

❖ تغيير الآراء والقرارات وفق ما تقتضيه الحاجة وبناءا على التحليل .

سابعاً : العلاقات التعاونية مع الموردين

تعاون كل من المنظمة ومورديها ولناء علاقة مترابطة ومتكاملة مما يؤدي الى زياد القدرة على خلق القيمة لكل الطرفين .

• ايجابيات العلاقة التعاونية مع الموردين :

- تحقيق مصالح كلا الطرفين وزيادة الربحية .
- التكيف مع تغيرات السوق .
- التقليل من التكاليف والاستغلال الأمثل للموارد المادية والمالية والبشرية المتاحة .

1.3.3. المطب الثالث: المواصفة الدولية أيزو 9000 وأدوات نظام إدارة الجودة

1.3.3.1. التعريف بالمواصفات الدولية ايزو9000 :

قبل أن نتطرق لمفهوم الأيزو 9000 لابد أن نرى أولاً ماذا تعني أيزو وعن أي جهة تصدر هاته الشهادة المنظمة العالمية للمواصفات والنتقيس الأيزو : يعني مصطلح أيزو في اللغة الإغريقية التساوي حيث اشتق اسمها من الثلاث الأحرف الأولى المكونة لكل كلمة من اسم المنظمة بالإنجليزية "international standristion organisation" تأسست هذه الهيئة في عقب الحرب العالمية الثانية بعد لقاء انضم 25 دولة في لندن سنة 1945 وبشرت هذه المنظمة عملها في 1947 فيفري وهي عبارة عن اتحاد عالمي مقره الحالي جنيف سويسرا حيث تضم حوالي 90 هيئه تقيس دولية.

إن الهدف الأساسي من تأسيس المنظمة العالمية لتقيس هو وضع معايير عالميه موحده في أي مؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدماتية تقوم هذه المنظمة بإصدار العديد من المواصفات حيث تعمل على ذلك 900 لجنه فنيه وتراجع 800 مواصفة كل عام.

• أولاً. تعريف مواصفات الأيزو 9000 :¹

الأيزو هو عبارة عن سلسلة من المواصفات المكتوبة التي أصدرتها المنظمة العالمية للتقييس سنة 1987 وتعتبر هذه الأخيرة المفتاح الذي يفتح للمنتج باب الانتقال من السوق المحلي إلى الأسواق العالمية تحتوي هذه السلسلة على العناصر المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة الذي تريد أن تتبناه الشركة وذلك من أجل ضمان مطابقة السلعة أو الخدمة مع متطلبات ورغبات الزبون .

• مراحل إصدار المواصفة أيزو : ISO 9000

لقد مر إصدار هذه المواصفة بمجموعه من المراحل :

- أيزو ISO 9001 سنة 1987: نموذج توكيد الجودة للشركات القائمة بالتصميم والتطوير والإنتاج التنفيذ والخدمات .

- أيزو ISO 9002 سنة 1987: نموذج توكيد الجودة للشركات القائمة بالتصميم والتطوير والإنتاج.

- أيزو ISO 9003 سنة 1987: نموذج توكيد الجودة للشركات القائمة بالتفتيش النهائي.

كانت المؤسسات تستخدم في هذه المرحلة النموذج الذي يتلاءم مع طبيعة ونشاطها وتبع ذلك :

• إصدار أيزو ISO 9001 وهو عبارة عن دليل إرشادي لنظم الجودة .

• إصدار 1994 حيث أصدرت نسخة جديدة في عائلة الأيزو 9001 تركز على ضرورة توكيد الجودة

بدلا من الفحص والتفتيش كان من عيوب هذا الإصدار كثرة الوثائق الورقية .

¹ بن أحمد سعدية وآخرون ، نظام إدارة الجودة أيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة مفهومان متكاملان أم تعرضان، مجلة مينا للدراسات

- إصدار 2000 حاولت اللجنة معالجة العيوب التي كانت في إصدار السابق فقد أعادوا تسمية المواصفة فأصبحت متطلبات نظام إدارة الجودة بدلا من توكيد الجودة والتركيز أكثر على الزبائن لنجاح المؤسسة .
- في بداية سنة 2000 قامت منظمة ISO بمراجعة لعائلة إيزو 9000 فقد ألغت إصدار 9001 و9003 تحت مسمى :
 - مواصفة إيزو 9001 متطلبات نظام إدارة الجودة .
 - مواصفة إيزو 9000-2000 التعريفات المستخدمة في أنظمة إدارة الجودة.
 - وكذا مواصفة إيزو 900-2000 خاصة بإرشادات تحسين الأداء .
- إصدار 2008 حيث تم فيها إجراء تعديلات وشملت توضيح المتطلبات عن طريق للتبسيط وإعادة التنسيق والتوضيح لبعض المتطلبات مثل قياس رضا زبائن .
- إصدار 2015 وهو المطبق حاليا في المؤسسات حيث شمل تغيرات خفيفة تتمثل في اعتماد 10 بنود لإدارة الجودة عوضا من 8 .

1.3.3.2. ثانيا :أدوات إدارة الجودة

1. العصف الذهني :1

هو أسلوب تفكير جماعي يهدف إلى حل المشكلات وتوليد الأفكار كما أنه طريقة للتفكير الحر لاستمطار الأفكار المبتكرة بحيث يشترط أن تجرى جلسة العصف الذهني في بيئة ملائمة خالية من الضغوطات بحيث أنه من الضروري الترحيب بجميع الأفكار والابتعاد عن الإنقاد والتسديد .

2. أسلوب 5لماذا :

وتعني طرح سؤال لماذا خمس مرات والهدف من هذا الأسلوب هو تحليل المشكلة بالنظر بصورة معمقة في أسبابها والوصول إلى السبب الجذري يتم استعمال هذه الطريقة غالبا بعد مخطط السبب فغالبا ما يكون السبب الظاهر والذي يبدو منطقي ما هو إلا تراكمات مجموعة من الأسباب وعن طريق السؤال لماذا خمس مرات يمكن تبسيط المشكلة وتبسيط الضوء على المشكل الجذري .

3. تقنية كايزن :

هي تقنية يابانية تهدف إلى التطوير المستمر فهي أداة منهجية تستعملها المؤسسات الراغبة في تحقيق تعديلات إيجابية في كل جوانب المؤسسة ، فهي البحث عن إجراءات تحسينية مستمرة في كل شبر من المؤسسة في الآلات والمواد والعميل وطرق الإنتاج باستخدام تشجيع مقترحات وأفكار فريق العمل .

• حلقات الجودة وعجلة ديمينغ :

وهي حلقات بسيطة تجمع العمال لمناقشة مشاكل العمل وحلها بالإعتماد على عجلة ديمينغ وتشمل

العناصر الأربعة التالية:

- **خطط:** تعني توقع كل المشاكل والعقبات التي من شأنها عرقلة العمل والتطور المستمر في المؤسسة .
- **نفيذ :** تنفيذ المخططات بإشراك العمال.
- **راقب:** مطابقة ومقارنة التخطيط مع التنفيذ .
- **صحح:** تدارك الأخطاء التي تم الوقوع فيها وبناء خطة جديدة .¹

4. مخطط السبب والأثر (مخطط اشيكاو أو عظم السمكة):²

¹ حديدان صبرينة، تريكي حسان، المنهجية اليابانية لتحسين المستمر لأداء الموارد البشرية ، مجلة الأصيل للبحوث

وضع هذا المخطط من قبل الخبير الياباني اشيكواو سنة 1950 حيث يهدف هذا الأسلوب إلى إيجاد الأسباب و التأثيرات من أجل تحليل المشكلة وتصحيحها.

ولي تحقيق يجب إتباع ما يلي:

- تحديد المشكل المراد معالجته بوضوح ودقة وتدوينه في المخطط على الجزء الذي يأخذ رأس سمكة .
- تحديد المجالات التي تكون هي أصل أسباب المشكلة وهي خمس مجالات les 5 cinq M الاليد العاملة، الطرق، المحيط، الآلات، الوسائل وتسجيلها على المخطط في هيكل السمكة .
- وبعدها تأتي مرحلة البحث من أكبر عدد من أسباب الممكنة وهنا يمكن تطبيق أسلوب العصف الذهني لتوليد أكبر عدد ممكن من الأسباب.

5. مخطط باريتو (قاعدة 80%/20%):¹

سمي هكذا نسبة لصاحبه العالم الفرنسي الفريدو باريتو وهو عبارة عن أداة تحليل إحصائية فيرى العالم بريتو أن 80% من مشاكل المؤسسة تكون نتيجة 20% من الأسباب و 20% من المشاكل تكون نتيجة 80% من الأسباب فالغرض الأساسي من هذا الأسلوب هو التركيز على الأسباب الرئيسية .

أن مخطط اشيكواو يعرف ويبين الأسباب أما مخطط باريتو فيحليلها ويركز على الرئيسية منها ، معظم الباحثين يرون أن الجمع بين كلا طرقتين يسمح بتسليط الضوء على الأسباب الرئيسية للمشاكل المطلوب .

نظام إدارة الجودة يعتبر ركيزة أساسية لنجاح المؤسسات في عالم اليوم الذي يتميز بالتنافسية العالية حيث يوفر هذا النظام إطار منهجيا شاملا يهدف إلى تحقيق تحسين مستمر في جودة الخدمات والمنتجات

¹Ibid., p 94 95

مما يعزز رضا العملاء ويزيد من كفاءة العمليات الداخلية يعتمد هذا النظام على مجموعة من المعايير العالمية مثل ISO 9001 التي توفر إرشادات وإجراءات موثوقة لضمان الجودة وتتمثل فوائد نظام إدارة الجودة في تعزيز الثقة بين العملاء وتحسين سمعة المؤسسة في السوق وتقليل التكاليف من خلال تفادي الأخطاء وتقليلها .

ويمكن القول أن نظام إدارة الجودة استثمار استراتيجي يمكن المؤسسات من التميز والاستدامة في

بيئة الأعمال المتغيرة وذلك من خلال التركيز على الجودة والتطور المستمر .

**الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي للصورة الذهنية
للمؤسسة**

مقدمة الفصل الثاني

إن الصورة الذهنية تعكس الانطباع العام والمعتقدات التي يحملها الجمهور عن هذه المؤسسة تتكون هذه الصورة من مجموعة من التصورات والأفكار التي تتشكل من خلال تجارب الأفراد المباشرة أو الغير مباشرة، والإعلام والتسويق وتجارب الآخرين. تعتبر الصورة الذهنية أمرا حيويا لنجاح المؤسسة لأنها تؤثر بشكل مباشر على سمعتها وثقة العملاء وقرارات الشراء والتفاعل مع المجتمع لذلك تسعى المؤسسات باستمرار إلى بناء وتكوين صورة ذهنية ايجابية ومتميزة من خلال تقديم المنتجات أو خدمات متميزة وعالية الجودة والتواصل الفعال والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية .

1.4. المبحث الأول : ماهية الصورة الذهنية

يعتبر موضوع الصورة الذهنية موضوع واسع جدا ومن خلال هذا المبحث سنتحاول لإمام بجوانبه من خلال عرض تعريفها وخصائصها وأنواعها.

1.4.1. المطلب الأول : تعريف الصورة الذهنية وخصائصها

سنعرض فيمايلي أهم تعريف الصورة الذهنية وكذا الخصائص التي تميزها :

1.4.1.1. تعريف الصورة الذهنية :

- عرفها بولدنغ أنها مجموعة من الانطباعات الذاتية التي تتكون في أذهان الناس وهذه الانطباعات يمكن أن تكون أفكار عن القيم أو عن شخصية الفرد أو المنشأة وتتكون الكثير من هذه الانطباعات من خلال ما تثبته وسائل الإعلام الجماهيرية¹.
- يرى GAMES GRAY: الصورة الذهنية للمؤسسة بأنها الانطباعات والمدرجات الكلية للجماهير المقدمة للمنظمة اتجاه أعمالها وتشكل هذه الانطباعات مواقف جماهير المنظمة الداخلية والخارجية اتجاهها .²
- وعرفها أيضا روينسن باولر بأنها تلك الصورة العقلية التي تتكون في أذهان الناس عن المؤسسة وقد تكون ناتجة عن تجربة مباشرة أو غير مباشرة وقد تكون عقلية أو غير رشيدة وقد تعتمد على أدلة ووثائق أو على الإشاعات والأقوال غير موثوقة ولكنها في الأخير تمثل واقعا صادقا بالنسبة لمن يحملونها في رؤوسهم³.

¹ مراد كموش , مالك محمد , المقاربة الحديثة للعلاقات العامة في تشكيل الاتجاهات, الفا للوثائق, 2019 قسنطينة ص 149

² علي عوجة , كريمة فريد , إدارة العلاقات العامة بين الإدارة والإستراتيجية وإدارة الأزمات , عالم الكتب, القاهرة , ص 129

³ مصطفى يوسف كافي, صبة مصطفى كافي, الاتصال و العلاقات العامة في المؤسسة السياحية وتطبيقاتها, الناشر الفن للوثائق نشر واستراد وتوزيع الكتب, قسنطينة, الجزائر 2017, ص 115.

- يعرف بيفس (BEVIS) صورة المؤسسة على أنها النتيجة النهائية للتفاعل بين جميع الخبرات والمعتقدات والمشاعر والمعرفة والانطباعات التي يخزنها الناس عن هذه المؤسسة , وفي نفس الاتجاه الصورة الذهنية بالنسبة ل توباليان toplian"هي : مجموع الانطباعات والتوقعات اتجاه المنظمة تراكمت في عقول الأفراد الذي يشكلون جمهورها.¹
- وتعرف أيضا أنها إجمالي الانطباعات الذاتية للجماهير عن المؤسسة هي انطباعات عقلية غير ملموسة تختلف من فرد إلى آخر وهي المشاعر التي تخلقها المؤسسة لدى الجماهير بتأثير ما تقدمه من منتجات وتعاملاتها مع الجماهير وعلاقتها مع المجتمع واستثماراتها في النواحي الاجتماعية ومظهرها الإداري وتندمج تلك الانطباعات الفردية وتتوحد لتكوين الصورة الذهنية الكلية للمؤسسة.²
- كما عرفت أيضا أنها مجموعة المعاني والاتجاهات المعرفة والآراء المشتركة بين الجمهور عن المنظمة أو الشركة التي نتجت عن العمليات أو الاستراتيجيات الاتصالية التي قامت بها المنظمة على الرغم من أن هذا التعريف يقوم على أن المنظمة نفسها هي التي تقوم بتصنيع صورتها من خلال العمليات الاتصالية والرسائل التي تقدمها للجمهور إلا أنها تتجاهل دور الجمهور في المساهمة في نجاح أو نقل العملية الاتصالية.³

¹ شوشة حرز الله, الحاج سالم عطا الله, الصورة الذهنية للمؤسسة قراءة مفاهيمية ونظرية, المجلة الجزائرية للأمن الإنساني, العدد, 02, ص 588

² هاني حامد الضمور وآخرون, أثر عناصر المزيج التسويقي الخدمي لفنادق خمس نجوم في الأردن على الصورة المدركة من قبل السياح, دراسة مقارنة المجلة الأردنية في إدارة الأعمال, المجلد I العدد 1, 2005, ص 100

³ احمد فاروق رضوان اتجاهات حديثة في العلاقات العامة دراسات حالة وموضوعات متخصصة ط 1 دار العلم العربي القاهرة 2013ص110

- يمكن تعريف الصورة الذهنية للمؤسسة بأنها مجموعة الانطباعات والصور العقلية التي تتكون في أذهان الجماهير الخارجية قد تكون نتيجة تجربة مباشرة أو غير مباشرة وقد تعتمد على أدلة وحقائق واقعية كما يمكن أن تعتمد على إشاعات.

1.4.1.2. خصائص الصورة الذهنية :

- من خلال جميع التعارف السابقة استطاع الباحثين والكتاب تحديد السمات الأساسية والخصائص التي تميز الصورة الذهنية ونلخصها فيما يلي :¹
1. **عدم الدقة** : والمقصود ببيها أن الصورة الذهنية لا تتصف بالدقة وذلك راجع لكونها مجرد انطباعات نادرا ما تكون مبنية على أساس علمي.
 2. **المقاومة لتغيير** : فليس من السهولة تغيير الانطباعات التي يأخذها الجمهور عن المؤسسة فهي تميل إلى الثبات ومقاومة التغيير.
 3. **التعميم وتجاهل الظروف الفردية** : تقوم الصورة الذهنية على التعميم المبالغ فيه وتتجاهل الظروف والاختلافات التي تكون بين أفراد الجماعة.
 4. **تؤدي إلى الإدراك المتحيز** : تبني الصورة الذهنية أساسا على إصدار أحكام متعصية متحيزة .
 5. **التنبؤ بالمتصل** : تساهم هاته الأخيرة في معرفة سلوك الجمهور الخارجي في المستقبل تخطي حدود الزمان والمكان أي أنها لا تنحصر في فترة معينة أو في مكان محدد وإنما تتخطى كل ذلك.
 6. **الصورة الذهنية عملية معرفية** : فهي تمر بمراحل لتشكل (إدراك-فهم-تذكر).
 7. **الصورة الذهنية عملية نفسية** : وذلك يرجع لطبيعتها فهي عملية داخلية ذات أبعاد شعورية بجانب بجانب أبعاد معرفية .

¹ محمد منير حجاب الاتصال الفعال للعلاقات العامة دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة ص 160

ونستنتج أن الصورة الذهنية تتسم بالانسيابية وبحكمها مجموعة من العوامل الثقافية والاجتماعية والتي تأثر في تكوينها (عادات / تقاليد) وهي عبارة عن طابع متكامل فهي لا تتكون عند الجمهور إلا بعد تكامل الجهود المنظمة للشركات على جميع المستويات الجمهور.

1.4.2. المطلب الثاني: أنواع الصورة الذهنية وأبعادها

1.4.2.1. أنواع الصورة الذهنية

لقد صنف الباحثين الصورة الذهنية إلى قسمين¹:

▪ التصنيف الأول : لقد قسموا الصورة الذهنية إلى ثلاث أنواع :

1. **الصورة الواقعية** : وهي مجموعة السمات التي تميز المنظمة بالفعل وأصبح الجمهور يتعامل بيها معها على أساسها ويتعرف عليها من خلال هذه الصورة قد تكون هذه الأخيرة ايجابية وقد تحمل بعض الصفات السلبية فيها .

2. **الصورة المرغوبة** : وهي الصور التي يجب للمؤسسة تشكيلها وذلك عن طريق وضع استراتيجيات طويلة المدى فالنجاح في تشكيل هذه الصورة يحتاج إلى الكثير من الخيارات وتكثيف الجهود وإتقان المهارات الاتصالية كما يحتاج إلى اهتمام المؤسسة بنظرة جمهورها إليها والسعي في كسب ثقتهم وولائهم فعلى المؤسسة أن تبرز القيمة الأساسية مع تواجد المؤسسة والتي تتمثل في خدمة الجمهور عامة دون استثناء .

3. **الصورة الناتجة عن الأزمات** : تنشأ هاته الأخيرة نتيجة وقوع المنظمة في أزمة وتكون قصيرة المدى فهي عبارة استجابات عاطفية سريعة المنظمة وتعتبر الصورة المشوهة من أعظم الأخطار التي تهدد

¹ محمد يوسف مصطفى عبده مقدمة في العلاقات العامة دار الكتاب القاهرة 2004 ص 34

المنظمة في هاته الأزمات مما يستوجب على فريق المنظمة تكثيف الجهود لمواجهة العمل على تغييرها في أقرب وقت وذلك من خلال تقديم للمجهر المعلومات الصحيحة والدقيقة عن المؤسسة .

4. الصورة الذهنية الايجابية: وهي السمات والخصائص الايجابية التي تثير إعجاب الجماهير وكلما حاولت المؤسسات تحسين هذه الصورة زادت من إمكانية نجاحها وتحقيق أهدافها .

• التصنيف الثاني: لقد تم تصنيف الصورة إلى ستة أنواع :

1. الصورة المرآة : تتمثل في الصورة التي ترى فيها المؤسسة نفسها .

2. الصورة الفعلية : هي الصورة التي ترى فيها الجماهير .

3. الصورة المرغوبة : وهي التي تريد المؤسسة أن تتحلى بيها وتكوينها في أذهان الجماهير .

4. الصورة المثلى : وهي أمثل صورة يمكن للمؤسسة تحقيقها في جو المنافسة بين المؤسسات الأخرى .

5. الصورة المتعددة : تكون نتيجة اختلاف ثقافات الأفراد الممثلين للمنظمة حيث يعطي كل واحد منهم

انطبعا مختلف عن الباقية ولا يستمر هذا التعدد طويلا سرعان ما ينتهي ويتحول إلى صورة موحدة على حسب شدة تأثير كل منهم على الجماهير .

6. الصورة الذهنية النمطية : وعرفت على أنها شيء ينطبق على نمط ثابت أو عام ويتركز على صور

عقلية قياسية يحتفظ بها جميع أفراد المجموعة وتمثل رأيا مبسطا أو موقفا وجدانيا قابل للنقد¹ .

كما يرى "ن موريل " أن صورة المؤسسة أربع أنواع :

1. الصورة المؤسسية : تكون هاته الأخيرة على المستوى الوطني أو الدولي وتخص الجمهور العام حيث

تتطور من خلال إبراز قيم المؤسسة أثناء الاتصال .

2. الصورة المهنية : وترتبط بطبيعة نشاط المؤسسة ومستوى أدائها .

¹محمد بهجت, جاد الله كشك, العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية, المكتب الجامعي الحديث, الإسكندرية, 2005ص14

3. الصورة العلاقية : تتمثل في علاقة المؤسسة مع جمهورها الداخلي والخارجي وكيفية التعامل معهم

4. الصورة العاطفية : تمثل طبيعة العلاقة الموجودة بين المؤسسة وجمهوره¹.

1.4.2.2. أبعاد الصورة الذهنية :

اجتمع الباحثين على أن الصورة الذهنية تشتمل على ثلاثة أبعاد أساسية تتمثل فيما يلي²:

1. **البعد المعرفي** : ويقصد بيه المعلومات من خلالها يتعرف الفرد على المؤسسة وتعتبر هاته المعلومات

الحجر الأساسي الذي تبنى عليه الصورة الذهنية التي يكونها الفرد عن الآخرين وعن المؤسسات وتكون

دقة الصورة الذهنية التي تكونها عنها وفقا للبعد المعرفي فأن الأخطاء في الصور الذهنية المتكونة لدى

الأفراد ناتجة أساسا عن المعلومات والمعارف الخاطئة التي حصل عليها هؤلاء الأفراد .

2. **البعد الوجداني** : وتعني بها الذهاب في جهة معينة أي مساندة أو معارضة قضية أو شخص أو مؤسسة

وذلك اعتمادا على مجموعة الصور الذهنية التي يكونها الفرد حيث يتشكل البعد المعرفي والوجداني في

نفس الوقت ولكن مع مرور الوقت تتلاشى المعلومات التي يكونها الأفراد نحو المؤسسات ويبقى البعد

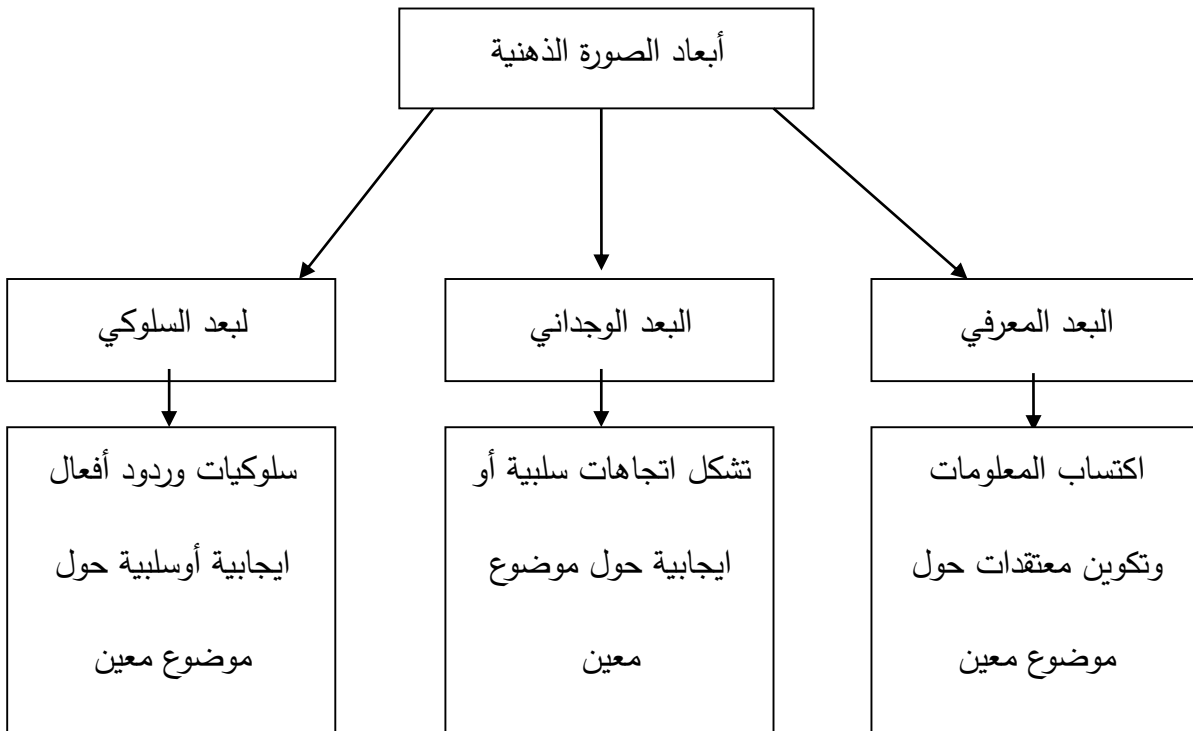
الوجداني بين السلبية والايجابية .

3. **البعد السلوكي** : إن سلوك الأفراد يعكس طبيعة الصورة الذهنية المشكلة لديه اتجاه حيث تكمن أهمية

الصورة الذهنية بأنها تمكن المؤسسات بالتنبؤ بسلوكيات الأفراد وفقا لمنظور منطقي .

¹فضيل دليو , اتصال المؤسسة (إشهار -علاقات عامة _علاقات مع الصحافة) دار الفجر للنشر والتوزيع ,القاهرة

شكل 1 : أبعاد الصورة الذهنية



المصدر : من إعداد الطالبة .

1.4.3.1. المطالب الثالث: وظائف وأهمية الصورة الذهنية

للصورة الذهنية العديد من الوظائف وتحظى بأهمية بالغة تتجلى فيما يلي :

1.4.3.1.1. وظائف الصورة الذهنية

للصورة الذهنية عدة وظائف نذكر منها مايلي: ¹

¹ محمد ناصر، إدارة لمؤسسات الخدمية، مطبوعات جامعة دمشق، دمشق، 2008 ص 11

- تسمح للمؤسسة بتكيف مع التغيرات وظروف الحياة قدر الإمكان ويتجلى ذلك من خلال دورها في اختصار جهد الفرد بما تقدمه له من أطر جاهزة تكفل له التعامل مع الآخرين بل التنبؤ بسلوكهم دون إمعان النظر في خصائصه الفردية .
- إن التطور الذهني يسمح بتضييق نطاق الجهل بالآخرين من خلال استخدام الأفراد له نتيجة لما يقدمه من معلومات ومعارف يمكن أن تكون عليها صورة الآخرين من خلال التعامل معهم .
- المساهمة في تحويل العالم من عالم معقد إلى عالم بسيط أسهل وأكثر تنظيماً وذلك من خلال استخدام الجوانب التكنولوجية التي تنطوي عليها عمليات التعليم داخل الإنسان .
- لصورة الذهنية دور كبير في سهولة تغيير مواقف الأفراد وسلوكياتهم وأرائهم وكذلك ولفهم في الحياة ومدى ارتباطهم بقيمتهم ومعتقداتهم وثقافتهم .
- لصورة الذهنية دور كبير في تكون الرأي العام لأنها تمثل النواة الأساسية للرأي العام باعتبار تأثيرها في آراء الناس ومواقفهم .

1.4.3.2. أهمية الصورة الذهنية :

للصورة الذهنية أهمية بالغة سواء بالنسبة للمجتمع أو للمؤسسة وتتجلى فيما يلي :

❖ أولاً بالنسبة للمجتمع¹:

- الصورة الذهنية كنواة لرأي المجتمع تأخذ في علاقتها المعقدة مع الرأي العام طابع خاص حيث يرى ليبمان "lippman" أن تصرفات الناس وسلوكياتهم تكون مبنية ذاتيتهم وعلى الصورة الذهنية المخزنة في عقولهم فبفضل المعلومات التي يتلقاها الأفراد عن المؤسسة وكذلك الدور الحيوي للمؤسسة إلى جماعي وعام وبالتالي فإن الصورة الذهنية هي مصدر تكوين لمواقف المجتمع وأرائهم.

¹ محمد إبراهيم, عبد الله الزبيدي, العلاقات العامة والإعلام الرقابي, دار غيداء للنشر والتوزيع, 2017ص11

• الصورة الذهنية موجّهة للسلوك ومعيّار للاختيار: تملك الصورة الذهنية علاقة وثيقة بالسلوكات والاتجاهات فهي تساهم في تشكيل الآراء وتوجه السلوكات فهي عبارة عن عملية إدراكية معرفية تقنية تمكن الأفراد من الحصول على معلومات أو حقائق حول منتج أو خدمة لمؤسسة معينة وبالتالي وضوح رؤيتهم وتشكيل اتجاه عاطفي نحوها سواء كانت ايجابية أو سلبية تكون هي منطلق اختيار توجه سلوكي نحو خدمة أو منتج.

• الصورة أداة لتمييز : في اشتداد المنافسة في جميع المجالات أصبحت كل المؤسسات تطمح لتقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية وذلك بغية كسب ميزة تنافسية لمواجهة المنافسات وكل هذه التغيرات ضاعفت من أهمية الصورة الذهنية للمؤسسات لدى الجمهور فالجمهور يميز جودة المنتجات والخدمات المعروضة المتماثلة في الخصائص وكما قلنا سابقا بأن الصورة الذهنية هي التي تحدد سلوكات الأفراد واتجاهاتهم وميولهم لمؤسسة على حساب أخرى اعتمادا على معارف وحقائق .

❖ بالنسبة للمؤسسة 1:

• الصورة كأداة لتكيف المؤسسة مع محيطها : تهتم جميع المؤسسات مهما كان نوعها بمعرفة وتحليل التغيرات التي تطرأ على بيئتها الداخلية أو الخارجية وبما أن الصورة الذهنية هي مجموع الآراء والانطباعات التي يشكلها الجمهور اتجاه مؤسسة معينة بالرجوع إلى العلاقة التي تربط الصورة الذهنية والرأي العام فإنه يتوجب على القائمين بالمؤسسة التحري والبحث عن طبيعة الصورة المنتشرة عن المؤسسة في مختلف شرائح الجمهور ومعرفة العوامل التي ساهمت في تكوينها من مواجهة التغيرات والاستجابة لها عن طريق وضع الاستراتيجيات الملائمة وبالتالي قدرة المؤسسة الحفاظ على موقعها وتكيفها مع محيطها .

¹ علي عجرة، العلاقات العامة والصورة الذهنية، دار عالم الكتب، القاهرة، 2003ص74

- الصورة كأداة لتمييز : أكبر الشركات التي صنعت أسما لها و حققت التميز وعرفت في جميع أرجاء العالم لم تكن أحرزت كل هذا الفارق لولا اعتمادها على تطوير وتشكيل صورة ذهنية ايجابية في أذهان الجماهير ومنه خلق علاقة وثيقة بين المؤسسة وجماهيرها تسودها الثقة والطمأنينة مما يؤدي إلى كسب ولاء العميل على المدى الطويل.
- الصورة دعم للمؤسسة والمحقق لأهدافها :إن التواصل الدائم مع الجمهور الداخلي والخارجي يساعد على توضيح الرسالة ورؤية المؤسسة ويبرز الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي وهذا الاحتكاك يساهم في تطوير وتحسين علاقة المؤسسة بجمهورها وخلق صورة مميزة في أذهانهم وهذا ما ينعكس ايجابيا على سلوكياتهم بعد فهمهم لدورها والإقبال على التعاون معها وتأييد موقفها وتشجيعها فالصورة الذهنية في غاية الأهمية كلما تحسنت أكثر اقتربت المؤسسة من تحقيق أهدافها .
- الصورة الذهنية كأداة لمواجهة الأزمات : وجود صورة ذهنية حسنة للمؤسسة يجعل الجمهور يتمهل قليلا قبل إصدار أحكام في حق المؤسسة أثناء الأزمات أي أنهم يعطون الوقت الكافي للمسؤول بالعلاقات العامة والقيادة للخروج عن الصمت وشرح موقف المؤسسة ورأيها وإيجاد الحلول المناسبة للمشكل التي وقعت فيه .
- الصورة الذهنية كعامل لاستقطاب الكفاءات : تسعى جل المنظمات إلى جذب أحسن الكفاءات وتدريبهم والاستثمار فيهم وتعتبر الصورة الذهنية عاملا يساعد على جذب الكفاءات والخبرات للعمل معها فالصورة الذهنية الجيدة تجعل العاملين الأكفاء يسعون للظفر بوظيفة في هذه المؤسسة .

1.5. المبحث الثاني: نشأة وتطور الصورة الذهنية, مصادرها والعوامل المؤثرة في تكوينها

من خلال هذا المبحث سنستعرض مراحل نشأة الجودة والعوامل المؤثرة في تطورها

1.5.1. المطلب الأول: نشأة وتطور الصورة الذهنية للمؤسسة :

- لقد ظهر مصطلح الصورة الذهنية سنة 1908 على يد العالم "جراهام دلاس" والذي أشار في كتابه الطبعة البشرية والسياسية أن الأفراد بحاجة إلى تكوين انطباعات مبسطة و دائمة ولم يستخدم هذا لمصطلح في المؤسسات إلا مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين (20)¹.
- هناك من اعتبر أن الصحفي الأمريكي (والتر ليبيرمان) هو أول من تطرق إلى هذا المفهوم عن طريق كتابه (الرأي العام) الذي صدر سنة 1922 يحتوي على أساسيات والاستخدامات المتعددة لهذا المصطلح
- وحسب الدكتور علي عجوة فأن بداية استخدام هذا المصطلح كانت عندما أصبح لمهنة العلاقات العامة تأثير كبير على تطور المؤسسة في المجتمع الأمريكي لي بريستول "IEE BRISTOL" اثر كبير في نشر مصطلح الصورة الذهنية للمنشأة بين رجال الأعمال ولم يلبث هذا المصطلح كثيرا حتى تزايدت الاهتمامات به في شتى المجالات التجارية والسياسية والإعلامية والمهنية².
- ❖ وتبلور هذا المصطلح في مجال العلاقات العامة مع ظهور كتاب "السلوك الدولي" من تأليف "herbertkeman" مجموعة من زملائه وقد أصبحت إدارة الصورة الذهنية للمؤسسة عنصرا

¹ فاطمة حسين عواد, الاتصال والإعلام التسويقي, دار أسامة للنشر والتوزيع, الأردن عمان, 2011 ص 294

² خديجة قروف, واقع الصورة الذهنية لدى أساتذة جامعة 8 ماي 1945, مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص العلاقات

أساسيا من عناصر الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة حيث تزايد الاهتمام بالموضوع مع تزايد الحدة التنائية بين المنظمات في مطلع القرن الحادي وعشرون¹.

¹ نفين احمد غباشي, دينامكية العلاقات العامة الداخلية صورة المنشأة -آليات إدارة الأزمات, دار النهضة العربية, القاهرة, 2008,

1.5.2. المطلب الثاني : مكونات و مصادر الصورة الذهنية للمؤسسة

للصورة الذهنية مصادر ومكونات عديدة سنتطرق لها فيما يلي :

1.5.2.1. مكونات الصورة الذهنية للمؤسسة

تتكون الصورة الذهنية للمؤسسة من العديد من العناصر التي تندمج لتشكّل الصورة الذهنية للمؤسسة

وتتمثل هذه العناصر فيما يلي ¹:

- **صورة العلامة التجارية :** هي مجموعة المعتقدات والأفكار والانطباعات الذي يكونها الجمهور الداخلي والخارجي والتي تتشكل نتيجة مصادر مختلفة يمكن أن تكون سلبية أو ايجابية وقابلة للتطور عبر الزمن بواسطة الحملات الترويجية .
- **صورة المنتج أو الخدمة :** تعتبر صورة منتجات أو خدمات أي مؤسسة عامل أساسيا في تشكيل الصورة الذهنية فصورة المنتج أو الخدمة تعبر عن جودة خدمات ومنتجات المؤسسات وتميزها مدى قدرتها على مسايرة التغير في اتجاه العملاء حيث تساهم في تقييم العملاء لأعمال المؤسسة ومدى كفاءة إدارتها مما يساهم في تكوين صورة ذهنية طيبة لدى العملاء .
- **فلسفة المؤسسة :** تتمثل في العناصر الحاكمة للثقافة التنظيمية التي توجه أداء وعمل الإدارات المؤسسة المتعددة ومن ناحية تسير تعاملاتها مع العملاء الخارجيين فهي الرمز التي تعرف بيه المؤسسة لدى العملاء ولذلك فاءن فلسفة الإدارة في قيادة العمل في أي مؤسسة وفي قيامها بالاتصالات الناجحة في إدارة علاقتها مع الجهات المختلفة تعتبر من العناصر الهامة المكونة لصورتها لدى العملاء .

¹ علي عوجة ,كريماني فريد ,مرجع سبق ذكره , ص 141-142

- برنامج المسؤولية الاجتماعية : وتتمثل في الأعمال والنشاطات الفعلية للمؤسسة وسياستها الرسمية اتجاه المجتمع ككل .
- صورة المؤسسة كمكان العمل : تتأثر الصورة الذهنية للمؤسسة بانطباعات التي يأخذها العملاء عنها من ناحية كيفية تعاملها مع عمالها من خلال توفير خدمات صحية واجتماعية وحوافز وأجور مغرية فالمؤسسة التي لا ترضي جمهورها الداخلي لا تتمكن من إرضاء جمهورها الخارجي.
- أداء موظفي المؤسسة : تتمثل في تمثيل الموظفين مؤسستهم في أحسن صورة وبشكل مشرف لدى العملاء من خلال التعامل معهم بالين وطيبة وسرعة في أداء المهمات وتلبية رغباتهم مما يخلق انطباع جيد لدى العملاء نحو المؤسسة .
- كفاءة اتصالات المؤسسة : تؤثر عملية الاتصال بالمؤسسة على علاقتها مع الجمهور الداخلي والخارجي فكفاءة الاتصال تساهم في إيصال رسالة المؤسسة للعملاء وتوضيح هويتها وفلسفتها للعملاء .

1.5.2.2. مصادر تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة

- يرى الباحثين أن الصورة الذهنية لمؤسسة تمثل مجموعة الأفكار التي يمثلها الفرد في الماضي والحاضر اتجاه المؤسسة كما أن للخبرة دور كبير في تكوين هذه الصورة وتعتبر أهم مصدر لتكوين الصورة الذهنية وهي نوعان¹:
- **الخبرة المباشرة** : إن التفاعل الدائم للفرد واحتكاكه بغيره من الأفراد والمؤسسات والقوانين يكون مباشر لتكوين الأفكار والانطباعات أو المنتجات أو العلامة التجارية وتكون هاته التجربة قوية التأثير

¹ نفس المرجع ص 143

فهي تساهم في تغيير سلوكيات الفرد وهنا يلعب المكلف بالعلاقات العامة دور هام حيث يكون مسؤول عن طبيعة العلاقات المتشكلة لدى الفرد.

- **الخبرة الغير مباشرة :** وتتمثل في جميع المعلومات التي تصل إلى الفرد دون التعامل مع المؤسسة وتتمثل في الرسائل التي تصل إليه عن طريق رأي الأصدقاء أو المجربين أو عن طريق وسائل الإعلام, ويعبر أيضا بمصطلح "الخبرة المنقولة" أي انه لم يسبق للفرد التعامل مع المؤسسة بصفة مباشرة وإنما يوجد وسيط بين الطرفين هو مسؤول عن نقل انطباعاته سواء كانت سلبية أو ايجابية حول منتج أو خدمة وبالتالي يكون مصدر لتكوين الصورة الذهنية لدى الأفراد .

1.5.3.1.3. المطب الثالث: العوامل المؤثرة في تكوين الصورة الذهنية

تتأثر الصورة الذهنية بالعديد من العوامل يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

1.5.3.1.1. العوامل المؤثرة في تكوين الصورة الذهنية

ترتكز المؤسسات على مجموعة من العوامل والأسس لبناء صورة ذهنية جيدة في أذهان الجماهير وتتمثل أهمها فيما يلي¹ :

1. **الرؤية و المهام :** تتمثل الرؤية في المقام أو الرتبة التي ترى المؤسسة فيها نفسها للرؤية دورا هام في تكوين صورة قوية لدى المدربين والموظفين في فالمؤسسات التي لديها رؤية واضحة تتمكن من تحقيق مستوى عالي من الالتزام وسط الموظفين يمكن أن تمتد أيضا لتأثر في أصحاب المصلحة خارج المؤسسة .

أما المهمة فتكون أكثر دقة ووضوح وتتمثل في الإجابة عن السؤال التالي " ماهر الغرض الأساسي من عمل المؤسسة وهكذا يعرف لدى المؤسسة لماذا يأتون للعمل كل يوم فمن خلال إيضاح

¹ غراهام داوولينغ ,تكوين سمعة الشركة ,الهوية الصورة والأداء , تعريب وليد شحادة مكتبة العبيكان, السعودية 2003 ص117-345

رؤية ومهمة المؤسسة يستطيع الأفراد تكوين صورة عن المؤسسة وذلك لما تقدمه هاتان الأخيرتان من معلومات يستخدمها الفرد لتكوين انطباعات وبناء أفكار عن المؤسسة .

2. **ثقافة المؤسسة :** وتشمل كل ما يرتبط بالمعتقدات والقيم الداخلية لمؤسسة فثقافة المؤسسة تلعب دورا هاما في ترجمة القيم التي يتضمنها بيان الرؤية إلى سلوك عام للموظفين وتؤثر أيضا في كيفية تنفيذ كثير من الجوانب الإستراتيجية للمؤسسة وهيكلتها وإدارة أنظمة التحكم والمراقبة فيها .

3. **هوية المؤسسة :** هي عبارة التعبير المرئي للصورة المرغوبة للمؤسسة وهي أهم جزء في العملية الاتصالية مع الجماهير وشمل أربع عناصر أساسية وهي اسمها ,شعارها الرمزي ,وشكل الحرف الطابعي, ومخطط الألوان فقد تضاف إليها عناصر أخرى مثل المبنى التي تقع فيه وصورة العمال فيها وتلعب هاته الأخيرة دورا كبيرا في مساعدة الجمهور في التعرف على المؤسسة وتشكيل صورة مرئية لها .

4. **المسؤولية الاجتماعية :** إن قيام المؤسسة بدورها اتجاه المؤسسة الاجتماعية إلى حد ما يضمن دعم أفراد المجتمع لأهدافها وفق ما خطط له مسبقا , إضافة إلى خلق فرص عمل جديدة من خلال إقامة مشاريع خيرية واجتماعية ذات طابع تنموي بالمقابل تحضي بقبول ايجابي عند الجماهير أي تحسين الصورة الذهنية وبالتالي كسب ثقة الجمهور وخلق سلوك ايجابي اتجاه المؤسسة .

5. **تواصل المؤسسة مع الجماهير:** في الوقت التي تكون فيه سمعة وصورة المؤسسة عاملان جد مهمان حيث يتأثران بمدى جودة خدمة منتج المؤسسة فاعن التواصل مع الجماهير يلعب دورا حيويا في نوعية الصورة المتكونة لدى الجماهير , فمن خلال التواصل يتسنى للمؤسسة تقديم المعلومات الجيدة عن النجاحات التي حققتها المؤسسة وميزتها عن باقي المؤسسات , فالتواصل وسيلة لتحديد مكانة الصورة المثالية للمؤسسة , ونقصد بعملية التواصل مع الجماهير جميع نشاطات المؤسسة التي تسعى إلى إيجاد علاقة بين المؤسسة والجمهور عن طريق إيصال المعلومات سواء عن فوائد المنتج وميزاته أو

معلومات حول المؤسسة وهذا ما يساهم في بناء جسر ثقة بين المؤسسة والجمهور، وبالتالي تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة.

6. صورة البلدان والصناعة والشريك والعلاقة التجارية : اعتاد الناس على أن يربطوا في أذهانهم بين منتج معين ودولة معينة تنتجها كالسماعات السويسرية والجلديات الإيطالية وآلات التصوير اليابانية ، وهذا ما فتح الباب أمام المؤسسات لاستعارة صور البلد أو الصناعة أو العلامة من أجل تقوية قيمة صورتها في أذهان أصحاب المصلحة .

كما أن هناك تصنيف آخر للعوامل وتتمثل فيما يلي :

- **أولا عوامل شخصية :** وتتمثل في الخصائص والمميزات التي تتمتع بها الشخصية المستقبلة للمعلومات (التعليم ،مستوى الثقافة ،القيم) وكذلك قدرة كل فرد لفك التشفير لرسائل المؤسسة ودرجة دافعيته واهتمامه بالمعلومات المقدمة عن المؤسسة .
- **ثانيا عوامل اجتماعية :** وتتمثل في التأثير الذي يتلقاه الفرد المستقبل من الجماعات أثناء تبادلهم للمعلومات في اتصالاتهم الشخصية حول المنظمة، وتأثير قادة الرأي على اتجاهات الرأي وكذا تأثير ثقافة المجتمع التي يعيش فيها الأفراد والقيم السائدة فيها .
- **ثالثا عوامل تنظيمية :** وتشمل الإستراتيجية المتبعة لإدارة المؤسسة والتي تعتبر مرآة لفلسفة وثقافة المنظمة وتضم جميع الاتصالات الداخلية والخارجية للمؤسسة مع جماهيرها وكذلك الرسائل الاتصالية الخاصة بالمؤسسة المنقولة عبر وسائل التواصل المختلفة أو الاتصالات الشخصية المباشرة بين العاملين والمنظمة والجمهور ، إضافة إلى الأعمال الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة لخدمة المجتمع .

1.5.3.2. كيفية تكوين الصورة الذهنية

إن الصورة الذهنية تشكل بناء على مدركات أصحاب المصلحة لأعمال محددة للمؤسسة إلى المدى الذي يجعل هذه الصورة تؤثر في ردود أفعال أصحاب المصالح اتجاه أعمال ومنتجات وخدمات محددة

للمؤسسة وهذا ما يجعل المؤسسة مجبرة على إدارة الصورة الذهنية من أجل خلق صورة ذهنية ايجابية قادرة على أن تكون ميزة تنافسية للمؤسسة وتستطيع جذب أكبر قدر ممكن من الزبائن والموظفين الأكفاء.

1.6. المبحث الثالث : إدارة الصورة الذهنية

تسعى جميع المؤسسات إلى تحقيق صورة ذهنية مثلى وذلك من خلال إدارتها بشكل فعال وهذا مسنتناولها من خلال هذا المبحث :

1.6.1. المطلب الأول :مراحل وشروط إدارة الصورة الذهنية

المقصود بإدارة صورة المؤسسة هو تلك الأعمال التي تقوم بها المؤسسة والتي تهدف إلى خلق صورة ايجابية للمؤسسة والمرغوبة لدى الجماهير العمل على الحفاظ عليها وصيانتها واستعادتها عند الأزمات . عملية إدارة الصورة الذهنية هي إحدى المهام الأساسية لإدارة العلاقات العامة وذلك من خلال ضمن ثلاث مراحل تتمثل فيما يلي :

1.6.1.1. المراحل: 1

نظرا لأهمية موضوع الصورة الذهنية للمؤسسة ظهرت نظرية خاصة بإدارة المؤسسة ترى أن الهدف الرئيسي للعلاقات العامة هو خلق صورة ايجابية للمؤسسة والمحافظة عليها بالقدر الممكن فالنتيجة الموجودة من خلال التواصل مع الجماهير هو بناء صورة ذهنية ايجابية ومواجهة الصور الغير مرغوبة فالصورة هي إدراك الجمهور للمؤسسة ويجب على المؤسسة أن ترسم وتتبنى نهج استراتيجي لتقدم المؤسسة نفسها مع الجماهير الداخلية والخارجية وذلك من أجل تحقيق أقصى قدر من فرص النجاح وتتمر عملية إدارة المؤسسة بثلاث مراحل تتمثل فيما يلي :

¹ بنت طاعة الله بكار , دور العلاقات العامة لمجلس الأمة في إدارة صورته الذهنية , دراسة تحليلية وميدانية مقارنة بين الصورة المدركة والصورة المرغوبة والصورة المنقولة إعلاميا , أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الإعلام والاتصال , جامعة الجزائر 3 كلية علوم الإعلام والاتصال , 2014-2015ص 154

- **المرحلة الأولى:** بناء الصورة : في هاته المرحلة تكون المؤسسة غير معروفة أي شرعت في عملها حديثا لهذا يجب على المؤسسة تكوين صورة لنفسها وتكون هاته المرحلة جد صعبة نظرا لعدم معرفة الجماهير للمؤسسة.
- **المرحلة الثانية :** الحفاظ على الصورة وصيانتها : بعد بناء الصورة في أذهان الجماهير تسعى المؤسسة في هذه المرحلة إلى الحفاظ على الأجزاء الايجابية منها وصيانة وإزالة ما هو سلبي منها , وهذا ما يتطلب تواصل دائم ومستمر مع الجماهير وحرص المؤسسة على معرفة آراء الجمهور بضبط الأداء على النتائج المرتدة بما يتلائم مع إستراتيجية المؤسسة .
- **المرحلة الثالثة :** الإصلاح : تلجأ المنظمة لهذه المرحلة عندما تواجه الأزمات وهذه المرحلة ليس بالضرورة أن تتعرض لها كل المؤسسات, فإنها تكون عند تعرض المؤسسة للعديد من الأزمات وعند انتقال المؤسسة للمرحلة الثالثة يجب عليها إتباع اتصالات ناجحة وفعالة لإصلاح الصورة فإذا تم إصلاحها بشكل جيد فاعن المؤسسة تعود للمرحلة الثانية, أما إذا فشلت المنظمة في الإصلاح فانه يتطلب إعادة بناء الصورة من الأول أي الرجوع إلى المرحلة الأولى .

1.6.1.2. شروط إدارة الصورة الذهنية¹:

هناك مجموعة من الشروط التي يجب توفرها في عملية إدارة صورة المؤسسة منها :

- دراسة الموقع : بهدف التحديث التي تواجه عملية تشكيل صورة المؤسسة في المحيط الخارجي والتعرف على اتجاهات الجماهير والتغيرات في أذواقهم زفهم متطلبات وآليات السوق والتعرف على القضايا الاجتماعية والسياسية الاقتصادية والثقافية بهدف التعرف على المناخ الذي يتم فيه تشكيل الصورة فعندما تقوم إدارة الصورة الذهنية على قراءة صحيحة للواقع فإنه يتوفر لها إمكانية أكبر للنجاح .

¹ نفس المرجع ص 174-175

- قدرة المؤسسة على الحصول على المعلومات الكافية عن ردود أفعال الجماهير على رسائلها وتحليل نتائج العملية الاتصالية والعمل على تطويرها وتطوير الرموز المستخدمة في هذه الرسالة .
- كفاءة المؤسسة في إدارة عملياتها الاتصالية وتحقيق الأهداف الاتصالية المحددة سابقا بالاعتماد على الرموز التي يمكن أن يفهمها الجمهور .
- مصداقية المعلومات والحقائق التي تقوم عليها العملية الاتصالية فالتزيف والخداع من الممكن أن يؤدي إلى نتائج سريعة لكن سرعان ما تزول وتصبح عامل سلبي حيث تؤدي إلى تشويه سمعة المؤسسة .
- تتفاعل المؤسسة بشكل إنساني مع الجمهور الداخلي للمؤسسة حيث أن الإدارة الإنسانية للمؤسسة تساهم في بناء صورة إيجابية داخلية للمؤسسة والجمهور الداخلي الذي يلعب دورا كبيرا في بناء صورة خارجية للمؤسسة فالصورة التي لا تكون إيجابية عند الجمهور الداخلي بالتأكيد لن تكون إيجابية عند الجمهور الخارجي .
- قدرة المؤسسة على التواصل لتحديد الصفات التي تبني صورتها على أساسها وتعتبر هاته السمات هي المشكل لعلاقة المؤسسة بالمجتمع.
- ابتكار الأفكار والموضوعات : لنقل الصورة المرغوبة إلى الجماهير يلزم تحديد البرامج الإعلامية والتأثيرية التي تهدف إلى التعريف بالمؤسسة وتقديمها إلى الجماهير .
- توفير الوسائل المناسبة لدراسة مدى تأثير الرسائل التي تهدف إلى بناء الصورة الذهنية بشكل مستمر ولكن يجب الانتباه إلى أن تكون الصورة الذهنية تعتمد على التأثير المتراكم للأنشطة والبرامج التي تسعى لتحقيق أهداف بعيدة المدى بالإضافة إلى الأهداف القصيرة والمتوسطة .

1.6.2.1. المطلب الثاني: استراتيجيات وتحديات الصورة الذهنية

يمكن تلخيص إستراتيجيات الصورة الذهنية وتحدياتها من خلال مايلي:

1.6.2.1.1. استراتيجيات الصورة الذهنية: ¹

يمكن تقسيم استراتيجيات الصورة الذهنية للمؤسسة إلى ما يلي :

- إستراتيجية الصورة الداخلية : من خلال تنشيط وتأسيس برامج الاتصال مع العمال وبناء علاقة وطيدة معهم والمحافظة عليها وتشجيع الحوار بين الموظفين وبالتالي بناء سياسة اتصالية قوية بين العمال والإدارة .
- إستراتيجية الصورة الخارجية : وتتمثل في تطوير العلاقات مع أصحاب المصالح أي خلق قنوات اتصال مع المحيط الخارجي .
- إستراتيجية الصورة لدى الداعمين والمتبرعين : من خلال التدفق المستمر للمعلومات والتواصل المباشر عبر الزيارات الشخصية والدعوات .
- إستراتيجية الصورة لدى المستفيدين من خدمات المنظمة : من خلال السعي إلى تطوير خدمات المنظمة وتحسين الأداء وتلبية رغبات الجماهير المختلفة .
- إستراتيجية إدارة القضايا : من خلال محاولة تقادي القضايا والأزمات وفي حال تم الوقوع فيها يقتضي البحث في أسبابها ومحاولة معالجتها وإدارتها وتقويمها لتقليل السلبية وزيادة الفرص الايجابية للمؤسسة في التواصل وتنفيذ برامج الإعلام الاتصالي.
- إستراتيجية العلاقات الإعلامية : من خلال تكوين علاقات اتصالية دائمة وقوية بين المؤسسة ووسائل الإعلام مهما كان نوعها .

¹ سيد عليوة، تنمية مهارات العلاقات العامة في ظروف المنافسة، ايرك للنشر والتوزيع، مصر 2005، ص، 73

- إستراتيجية العلاقات الاجتماعية : المساهمة في الأنشطة الاجتماعية لتطوير الاتصال الفعال لكسب التأييد من كافة أفراد المجتمع.
- إستراتيجية التطوير المهني من خلال متابعة فرص التطوير المهنية وتوفير مهارات الاتصال والنصح للمنظمة .
- إستراتيجية الولاء :من خلال السعي إلى تكوين علاقات طويلة المدى مع ذوي الولاء الكبير ومحاولة معرفة أسباب الولاء المنخفض وعلاجه .

1.6.2.2. التحديات التي تواجه ادارة الصورة

تهتم نظرية إدارة الصورة الذهنية بالبحث والرقابة لرصد التحديات التي قد تواجه عملية إدارة الجودة وتشمل هاته التحديات ما يلي :

1. **تحديات البنية الخارجية :** بالرغم من مدى فعالية الوسائل التي تستعملها المؤسسة في التواصل مع الجماهير إلا أن هناك العديد من العوامل التي تساهم في تقليل تأثيرها فالتغيرات الحادثة في البيئة الخارجية من شأنها تقليل فعالية الاتصال لذا يجب رصدها وتحليلها ومعرفة تأثيرها على تعرض الجمهور لرسائل المؤسسة وتشمل هاته التغيرات التطورات التكنولوجية نغبر أذواق الجماهير تغير متطلبات السوق القضايا والسياسية والاجتماعية والثقافية ونظرا لهذا يجب على المؤسسة فهم وتحديد التحديات الخارجية التي تواجهها إدارة الصورة ولا تكفي فقط بالقيام بالعملية الاتصالية وذلك من أجل تحقيق نجاح إدارة الصورة .

2. **التغيرات في البيئة الداخلية للمؤسسة :**إن الطريقة الوحيدة التي تضمن النجاح في إدارة الصورة هي أن تتصف الصورة بالمصادقية وأن تعبر بكل شفافية عن واقع المؤسسة أن تسعى المؤسسة إلى تكوين ذاتيتها فالرسالة الاتصالية ومهما بلغت جودتها لا يمكن أن تحقق نتائج طويلة المدى إذا ما كانت تعبر

عن الواقع بل يمكن تعريض صورة المؤسسة إلى الخطر إذا استخدمت في عملياتها الاتصالية أساليب التضليل والخداع والمبالغة في تعظيم إنجازاتها.

1.6.3. المطلب الثالث : قياس وتغيير وحماية الصورة الذهنية

وللتحقيق صورة ذهنية مثلي للمؤسسة ينبغي عليها القيام بالإجراءات التالية :

1.6.3.1. قياس الصورة الذهنية

ولمعرفة مدى فعالية الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة وهي ملاستها للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة تلجأ المؤسسة إلى قياس الصورة الذهنية وذلك عبر مراحل تتمثل فيما يلي

أولاً: استخدام أساليب البحث النوعي لمعرفة الصفات الخاصة بالمؤسسة وتعتبر هاته الطريقة أحسن وسيلة للكشف عن الصفات التي يحملونها الأفراد اتجاه المؤسسة وتتمثل الأساليب الأكثر انتشاراً في البحوث النوعية فيما يلي¹:

- فحص الإدارة لأفكارها ودوافعها.
- إجراء مقابلات معمقة مع أصحاب المصلحة من الأفراد.
- إجراء مقابلات لمجموعة التركيز مع جماعات مختارة من أصحاب المصلحة .

ثانياً: وضع نموذج لاستطلاع الرأي: حيث تقوم المؤسسة في هذه الحالة باستخدام الاستبيانات لمعرفة رأي الجماهير من خلال تقديرهم وتصنيفهم للمؤسسة ومنافسيها ويمكننا التمييز بين عدة أنواع من الاستبيانات التي تستخدمها المؤسسة لاستطلاع الرأي:

¹ حفصة قريس،سمية رعومة، دور العلاقات العامة في بناء الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية لدى الزبون دراسة حالة مؤسسة اتصالات Ooredoo، منكرة مقدمة ضمن نيل متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص تسويق طلبة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2019_2020، ص30

- الاستطلاع الشامل : تقوم المؤسسة بهذا النوع من الاستطلاع بشكل دوري (كل شهر , ثلاثي , سنوي) بحسب الحالات حيث يتم توجيه الاستطلاع لكافة الجماهير تسمح هاته العملية للمؤسسة لمعرفة مدى تمسك الجمهور بالمؤسسة.
- الاستقصاء الدقيق : يكون هذا النوع من الاستبيان موجه لفئة خاصة من الجماهير مثلا (زيائن - موردين).
- الاستقصاء المتعلق بمقارنة المؤسسة بمنافسيها : يوكل الى مؤسسات ومكاتب خاصة بإنشاء استطلاع الرأي .

ثالثا : تحليل الأرقام الإحصائية بغية تحديد الصور وقياس نقاط القوة والضعف فيها وتتمثل في تحليل المعلومات التي تم جمعها من خلال الاستبيان وإعداد تقارير إحصائية .

1.6.3.2. تغيير الصورة الذهنية :

- بعد الأبحاث المنجزة في إطار قياس وتقييم الصورة الذهنية يتوجب على إدارة العلاقات العامة القيام بجملة من التحسينات التي تخص الصورة الذهنية من اجل تدعيمها والقيام بعملية تغيير الأشياء السلبية منها حيث تتم عملية إدارة الصورة الذهنية من خلال عدة أعمال تقوم بها الإدارة تتمثل فيما يلي :
- تحديد الميزانية اللازمة للقيام بهذا التغيير وتوجيهها إلى تحسين مستوى الجودة المنتج أو الخدمة
 - القيام بمجهودات ترويجية موجهة للجمهور المراد تغيير الصورة لديه.¹
- وهناك عدة أساليب يتم إتباعها للقيام بعملية تغيير الصورة الذهنية :
- إما أن تدعم التصور الحالي .

¹ محمود داود بشارت , الخدمات المقدمة في مطار المملكة علياء الدولي وأثرها على الصورة الذهنية المتكونة لدى السياح , رسالة ماجستير قسم إدارة , كلية إدارة الأعمال , جامعة آل البيت , الأردن ص110.

• إما أن تحدث تغيرات طفيفة على هذا التغيير.

• أو أن تسعى لإعادة بناء كامل للتصور.

وفي إطار برامج تغيير الصورة الذهنية أو تطويرها يكون لدينا مجموعة احتمالات لكيفية تغيير هذه

الصورة:¹

• احتمال تغيير الصورة كليا .

• احتمال تدعيم الصورة السابقة الموجودة فقد تكون الصورة الموجودة جيدة لكن يلزمها بعض التغييرات لتثبيتها أكثر.

ومن خلال كل ما سبق يمكن القول أن كل من قياس وتغيير الصورة الذهنية تعتبران مرحلتين

صعبتين على مصلحة إدارة العلاقات العامة ولعل تغيير الصورة يكون أصعب بقليل من المراحل السابقة وذلك لكونه يحتاج لجهد وأموال كثيرة .

1.6.3.3. حماية الصورة الذهنية أثناء الأزمات :

إن الأزمات ليست بالأمر البعيد من المؤسسة فأى مؤسسة ومهما كان حجمها فإنها تكون معرضة

لظروف غير متوقعة قد تحول إلى أزمات والتي من شأنها الإضرار بصورة المؤسسة وهناك عدة عوامل تتحكم في حجم تأثير الصورة أثناء الأزمات تتمثل فيما يلي :

• وضعية الصورة الذهنية لدى الجماهير .

• نوع الأزمة وحجمها .

• حجم التغطية الإعلامية .

¹ هاني حامد ضمور مرجع سبق ذكره ص 197

وأمام هاته العوامل وخطورتها في التأثير والذي في اغلب الأحيان يكون سلبي على الصورة الذهنية للمؤسسة

يمكن استعمال ثلاث استراتيجيات لمواجهة الأزمات :

1. الاستجابة الفورية من خلال ظهور المؤسسة لوسائل الجماهير عن طريق الناطق الرسمي يكون ذو خبرة بطبيعة الأزمة .

2. الإجابة عن ثلاث أسئلة أساسية للإعلام وتتمثل في ماذا يحدث ولماذا يحدث وماذا ستفعل المؤسسة لمواجهة ما يحدث.

3. وضع إستراتيجية تواصلية لإظهار تأسف المؤسسة وإنقاذ الصورة وتكمن في تبيان للجماهير مدى تحسر المؤسسة على ما يحدث ورغبتها في تدارك الوضع ويمكن استعمال الاستراتيجيات التالية 1:

- إستراتيجية عدم الدخول في التفاصيل .
- إستراتيجية القضاء و القدر وتهدف إلى مخاطبة الجماهير بشيء نفسي لديه وهو ما يعقده الجمهور بالقدرية .
- إستراتيجية أعطني فرصة أخرى حيث يعترف الرئيس التنفيذي علانية ويتحمل المسؤولية الكاملة لما يحدث .

خاتمة :

من خلال ما سبق نلاحظ أن للصورة الذهنية أهمية بالغة في قسم العلاقات العامة ويظهر ذلك في وقت الأزمات فطبيعة التدخل السريع للتصدي لها ويمكن القول في هذا الشأن أنه هنا تكمن أهمية بناء صورة ذهنية جيدة عن المؤسسة لدى الجماهير بحيث تصبح مهمة الحفاظ عليها واسترجاعها سهلا في اخطر المواقف والأزمات.

**الفصل الثالث : تحليل طبيعة العلاقة الموجودة بين نظام
إدارة الجودة والصورة الذهنية للمؤسسة الخدمائية**

مقدمة :

في هذا الفصل سنتطرق ونحلل طبيعة العلاقة الموجودة بين نظام إدارة الجودة والصورة الذهنية للمؤسسة خدمائية والهدف من هاته الدراسة هو إثراء ماجاء بيه الجزء النظري واستعماله في تدعيم الدراسة الميدانية حيث تم اختيار مؤسسة كوسيدار الرام (cosidar alrem) كعينة للدراسة من خلال توزيع استبيان على زبائن المؤسسة .

وتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية :

- ✓ المبحث الأول :تقديم مؤسسة كوسيدار الرام
- ✓ المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة وخصائص العينة
- ✓ المبحث الثالث : نتائج اختبار فرضيات الدراسة

1.7. المبحث الأول : تقديم المؤسسة و اهم نشاطاتها و تحليل البيئة الداخلية و الخارجية لها

في هذا المبحث سنتطرق لتقديم مؤسسة كوسيدار و إبراز أهم نشاطاتها وسنحاول تحليل بنيتها الداخلية والخارجية.

1.7.1. المطلب الأول : تقديم المؤسسة كوسيدار الرام

مؤسسة كوسيدار أرام مؤسسة وطنية رائدة في مجال إعادة هيكلة المركبات وسنعرض تقديمها لها فيما يلي :

❖ تعريف :

مؤسسة كوسيدار الرام COSIDER/Alrem هي عبارة عن شركة تضامن تابعة لمجموعة COSIDER الناتجة عن عملية إعادة الهيكلة العضوية في عام 1995. تتولى الشركة الجزائرية للتجديد والصيانة (ALREM) المهام التالية: تجديد معدات الأشغال العامة، وتحسين معدات السائقين، والصيانة، التدريب على الشهادة المهنية في نقل الأشخاص والبضائع، إعادة تأهيل المعدات من خلال اللحام الميكانيكي والتصنيع الميكانيكي.

الشركة الجزائرية للتجديد والصيانة Cosider Alrem برأسمال قدره 305.000.000 دج هي شركة تابعة لمجموعة COSIDER. وتتجاوز مبيعات الشركة الملياري دينار لقوة عاملة تبلغ 600 وكيل بينهم مائة مهندس وأكثر من مائتين وستين تقني سامي . وتتوفر على ثلاث وحدات للتجديد تقع في البلدية والروبية والمسيلة؛ كل متخصص في مجاله. وتنتشر هذه البنى التحتية على مساحة 240.000 متر مربع منها 28.700 متر مربع من الورش و 4.100 متر مربع من المخازن على مستويين. وكجزء من تطورها، وسعت الشركة أنشطتها لتشمل تأجير معدات الأشغال العامة والنقل والمناولة بالإضافة إلى تدريب موظفي التشغيل والصيانة.

❖ التطور التاريخي لمؤسسة كوسيدار الرام

➤ 1995: إنشاء المؤسسة كوسيدار الريم (cosider alrem وحدات إعادة التأهيل فرعي البلدية

والمسيلة)

➤ 2000: إنشاء وحدة جديدة لإعادة التأهيل بالروبية

➤ 2007: إنشاء وحدة إيجار الآلات والعتاد الصناعي

➤ 2008: مركز تدريب المسيلة

➤ 2018: مركز التكوين للشهادة المهنية البلدية

❖ الشهادات الدولية التي تحصلت عليها مؤسسة كوسيدار الرام

إدراكاً للقضايا الجودة وتأثيرها على السوق في مجالات نشاطها، لم تدخر Cosider Alrem أي

جهد للامتثال للمتطلبات الدولية من حيث معايير الجودة واحترام البيئة والصحة والسلامة في العمل حيث

تحصلت المؤسسة على ما يلي :

• تحصلت على شهادة دولية في تطبيق معايير إدارة الجودة المتكاملة ISO 9001, ISO 14001 و

ISO 18001.

• شهادة دولية في تطبيق معيار المسؤولية الاجتماعية ISO 26000.

❖ اهداف مؤسسة كوسيدار الرام:

• توسيع قدرات التجديد على مستوى الوحدات القائمة و/أو اقتناء وبناء وحدات جديدة في مناطق أخرى

(شرق، جنوب، غرب).

• تطوير نشاط ورش التصنيع الميكانيكية لتلبية طلب العملاء الداخليين والخارجيين بشكل فعال على

قطع الغيار اللازمة لتجديد وصيانة الأشغال العمومية ومعدات المناولة؛ على وجه الخصوص، المعدات

التي يتجاوز متوسط عمرها عشر سنوات من الخدمة والتي لا يزال من الممكن صيانتها لفترة طويلة

في حالة تشغيلية، والتي لا يمكن الحصول على أجزاء محددة معينة لها من السوق إلا عن طريق طلبات خاصة من الشركات المصنعة والمصنعين وبأسعار كبيرة في كثير من الأحيان الأسعار والمواعيد النهائية.

- تحسين نشاط ورش صناعة الغلايات واللحام الميكانيكي من أجل الإدارة الفعالة لأعمال إعادة التأهيل على الأجزاء النبيلة المستخدمة من آلات الأشغال العامة وأعمال صناعة الغلايات لترميم معدات الإنتاج (مصانع إنتاج الخرسانة ومحطات التكسير).
- مواصلة تعزيز إجراءات التدريب والتطوير لرفع مستوى تأهيل الموظفين من أجل زيادة رضا العملاء وبالتالي ضمان عبء عمل ثابت ومنتظم.

1.7.2. المطلب الثاني : نشاطات مؤسسة كوسيدار الرام

تمتلك مؤسسة كوسيدار الرام ثلاث نشاطات اساسية تتمثل فيما يلي :

❖ نشاط التجديد

❖ مركز التدريب

❖ كراء معدات البناء

- نشاط التجديد:

يشكل التجديد محور نشاط شركة كوسيدار الرام وذلك من اجل تلبية احتياجات السوق الوطنية وخاصة الشركات التابعة الشقيقة. نظرًا لانخفاض الطلب على التجديد بسبب الوضع الاقتصادي، لا تزال شركة الرام مستمرة في نشر جهود التطوير هذه بالتعاون مع الشركة الأم: إطلاق مختبر التحكم المتروولوجي الخاص بها وتحسين عمليات التشغيل التقليدية من خلال التحول إلى رقمنة التصنيع (التصميم والتصنيع بمساعدة الكمبيوتر).

يهدف هذا النهج التقدمي إلى التحديث التكنولوجي لوسائل الإنتاج، وتحسين العائدات من خلال عمليات جديدة، هذا، و على الرغم من بعض المخاطر الخارجية للشركة، تحافظ COSIDER/Alrem على التزامها بما يلي:

- تطوير مهارات هؤلاء الموظفين من خلال إجراءات التدريب المستمر لتحرير أنفسهم من الاعتماد التكنولوجي على الشركات المصنعة للمعدات والاستعداد للخلافة.
- تحسين سلسلة توريد قطع الغيار اللازمة لصيانة المعدات من الشركات المصنعة وموردي المعدات المشهورين في السوق الخارجية، بعد الحصول على ترخيص من رئاسة الحكومة لعلاج ومواجهة عدم توفر قطع الغيار محليا والحد من مخاطر التقليد الكامنة والحالية.

وحدة تجديد البليدة :

- مساحة المنشأة خمسة (5) هكتارات منها هكتارين (2) من المساحة المغطاة بين الورش والمخزن.
- القوى العاملة: 134

• الطاقة الإنتاجية التشغيلية : 700.000.000 دج

- وحدة تجديد المسيلة :

- مساحة المنشأة (16) هكتار منها 5,700 م² مساحة مغطاة بين الورش والمخزن.
- القوى العاملة: 73

• الطاقة الإنتاجية التشغيلية : 345.000.000 دج

- وحدة تجديد الروبية :

- مساحة المنشأة ثلاثة (3) هكتار منها 8620 متر مربع من المساحة المغطاة بين الورش والمخزن.
- القوى العاملة: 118

• الطاقة الإنتاجية التشغيلية : 700.000.000 دج

• تجديد 300 محرك/سنة

• تجديد 150 علبة سرعة ومحول / سنة

• تجديد 35 وحدة من معدات إنتاج الطاقة والهواء المضغوط.

❖ مراكز التدريب :

تمتلك المؤسسة مركزين للتدريب الاول متواجد في المسيلة اما الثاني فهو متواجد في البلدية.

- مركز تدريب المسيلة

• القوى العاملة: 12

• عدد الفصول: 06

• الطاقة الإنتاجية التشغيلية : 55.000.000 دج

- مركز تدريب بلدية

يتكون فريق التدريس من فريق من الاستشاريين المتخصصين في اللوائح والوقاية والسلامة المتعلقة

بنقل الأشخاص والبضائع ومدربين داخليين خبراء في المجال التقني .

❖ أهداف مراكز التدريب:

تعزيز مؤهلات ومهارات الموظفين من خلال التطوير المستمر في القيام بما يلي:

• معدات تحريك التربة

• معدات الرفع والمناولة

• معدات النقل

• تنظيم التطوير المهني لفائدة الموظفين المسؤولين عن:

• إدارة الصيانة وإدارة أسطول معدات البناء

• التدخل وصيانة آلات البناء

- وحدة تأجير المعدات:

في البداية، تم إنشاء هذه الوحدة لتلبية الاحتياجات الملحة لمواقع بناء COSIDER من معدات الأشغال العمومية في جميع أنحاء التراب الوطني بالإضافة إلى أسطول المعدات الموجود لدى الشركات التابعة. ومن هنا توجت الشركة بالنجاح الكبير بعد الطلب القوي من مواقع البناء لتلبية متطلبات العملاء وأصحاب المشاريع. حيث سمح تبني هذا النشاط بتحقيق مايلي:

- التطوير المستمر للشركة التابعة من خلال توليد التدفقات النقدية اللازمة.
- توليد نشاط إضافي لوحدات التجديد من خلال إعادة تأهيل المعدات التي تتبعها الشركات التابعة الشقيقة. تمديد عمر المعدات مما يسمح بالحفاظ على التراث.
- الحفاظ على الموارد المالية على مستوى مجموعة COSIDER.

حيث حقق هذا النشاط مايلي:

- القوى العاملة: 217
- الطاقة الإنتاجية التشغيلية : 800.000.000 دج
- مواد التوصيل: 262
- آلات البناء: 26
- معدات المناولة: 3
- معدات نقل البضائع: 47
- معدات النقل الشخصية: 20
- معدات إنتاج الطاقة:

1.7.3. المطلب الثالث : تحليل المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة (تحليل SWOT)

أولاً : تحليل الوسط الداخلي (نقاط القوة ونقاط الضعف)

نقاط الضعف	نقاط القوة
<ul style="list-style-type: none"> ✓ عدم تحقيق بعض الاهداف العملية في بعض الوحدات ✓ طاقم بشري غير كافي لتحقيق جميع اهداف المؤسسة ✓ عطل متكرر في المعدات القديمة ✓ نقص التكوين والتدريب في بعض التخصصات ✓ نقص المعرفة والخبرة في مجال التصميم والتطوير ✓ نقص بعض ادوات الصيانة والتشخيص 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ احترام وتطبيق المؤسسة لمعايير و متطلبات نظام إدارة الجودة ISO 9001 مما يسمح في التحسين المستمر في الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة ✓ تنوع وتطور الخدمات التي تقدمها المؤسسة مما يؤدي الى زيادة رقم الاعمال وخلق التوازن على مستوى الميزان المالي ✓ كفاءة واحترافية الموارد البشرية سواءا على مستوى الوحدات او الادارات المركزية مما يسمح بالارتقاء مستوى الاداء الوظيفي وتحسين جودة الخدمات ✓ كسب ولاء الموردين ✓ احتواء المؤسسة على برنامج لتنظيم والانتقان الوثائقي (logical doc) الذي يسمح بتقليل استعمال الطباعة وبالتالي حماية البيئة ✓ صورة علامة جيدة وفريدة في السوق ✓ التنقل الداخلي للعمال (توظيف عمال من فروع المؤسسة الاخرى)

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات المؤسسة

ثانيا : تحليل الوسط الخارجي (الفرص والتهديدات)

التهديدات	الفرص
<ul style="list-style-type: none"> ✓ فقدان الحصة السوقية من خلال اعتماد الزبائن على التجديد الذاتي لمركباتهم ✓ سرقة الافكار والمعلومات المتعلقة بتصميم وتطوير خدمات المؤسسة ✓ المنافسة ✓ قرارات الدولة في منع استيراد بعض المواد الاولية 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ابرام اتفاقيات وتكوين علاقات مع المؤسسة و مصالح الحماية المدنية (تكوين مختلف العمال على اجراءات السلامة وكيفية التدخل في الحالات الطارئة) ✓ العلاقة الوثيقة التي تمتلكها المؤسسة مع باقي فروع مؤسسة كوسيدار ✓ حاجة الزبائن الى المراقبة التقنية الدائمة لمركباتهم ✓ المراقبة التنظيمية والمعيارية تسمح ب تحسين شروط السلامة والامن في العمل والحفاظ على سلامة المحيط اضافة الى ضمان جودة عالية في الخدمات المقدمة ✓ مشروع التسير الالكتروني للوثائق GED ✓ بعض زبائن المؤسسة يمتلكون نظام ادارة الصحة والامن المهنية وكذا نظام ادارة البيئة مما يسمح بخلق فرص التعاون بين المؤسسة والزبائن من اجل حماية موظفيها والحفاظ على سلامة المحيط

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات المؤسسة

1.8. المبحث الثاني : منهجية الدراسة الميدانية

للقوف على اثر نظام إدارة الجودة على صورة الذهنية المؤسسة الخدمائية دراسة الحالة في مؤسسة كوسيدار الرام فان ذلك يستلزم إجراءات منهجية تكون بمثابة المسار الذي يقود الى الحقائق لذلك سيتم الاعتماد على استمارة الاستبيان لجمع المعلومات التي من خلالها سيتم الحكم بشكل صائب ودقيق على أهمية موضوع الدراسة وتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب التالية :

✓ أهمية ومنهج واطار الدراسة.

✓ مجتمع وعينة الدراسة الاساليب الاحصائية للتحليل .

✓ وسيلة الدراسة .

1.8.1. المطلب الأول : أهمية ومنهج واطار الدراسة

1.8.1.1. أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى تقديم جملة من الأهداف والغايات وهي كالتالي :

✓ معرفة مفهوم نظام إدارة الجودة في مجال الخدمات وكذلك مفهوم الصورة الذهنية للمؤسسة.

✓ محاولة تقديم إطار نظري وتطبيقي يربط بين أبعاد جودة الخدمة والصورة الذهنية للمؤسسة.

✓ محاولة معرفة مدى تفاعل العملاء مع نظام إدارة الجودة في مؤسسة المدروسة (كوسيدار الرام).

✓ التأكد من صحة الفرضيات الموضوعية لغرض البحث والدراسة.

✓ محاولة معرفة إلى أي مدى يساهم نظام ادارة الجودة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمائية .

✓ تقديم المعلومات والمقترحات التي تساعد مؤسسة كوسيدار الرام في اتخاذ القرارات بخصوص عملائها

وتأثرهم بنظام إدارة الجودة .

1.8.1.2. إطار الدراسة :

• أولاً المجال المكاني للدراسة :

و يقصد بيه المكان أو الحيز الجغرافي الذي تمت فيه الدراسة و بما أن الموضوع محل الدراسة يسعى إلى الوقوف على تأثير نظام إدارة الجودة على الصورة الذهنية لمؤسسة خدماتية فلا بد من أن تكون المؤسسة تطبق معايير نظام إدارة الجودة ولهذا تم اختيار مؤسسة كوسيدار ألام وهي مؤسسة رائدة في مجال إعادة تجديد المركبات والآلات والتي تتواجد ادارتها العامة في المنطقة الصناعية في روية ولاية الجزائر العاصمة .

• ثانياً المجال الزمني للدراسة :

ويقصد بها الفترة الزمنية التي يستغرقها الباحث في جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع الدراسة وقد دامت لمدة أربعة أشهر (ابتداء من شهر فيفري إلى شهر ماي) وهي موزعة على قسمين :

- **القسم النظري** :وتتمثل في مرحلة جمع المعلومات اللازمة للتعرف وفهم الموضوع أكثر وتم تقسيم هذا الجانب إلى فصلين الأول يتضمن مفاهيم خاصة بنظام إدارة الجودة أما الفصل الثاني فيحتوي على الإطار المفاهيمي للصورة الذهنية.

- **القسم الميداني** :بدأت هذه المرحلة بأجراء زيارات متكررة لإدارة العامة لمؤسسة كوسيدار الرام الواقعة برويبة ولاية الجزائر وذلك بهدف الحصول على البيانات الرسمية والضرورية للدراسة ولكن برغم من حفاوة الاستقبال الذي حضيت به من جميع الطاقم الادراي للمؤسسة الا أنني واجهت بعض العراقيل المتعلقة بالاستبيان الذي هو موجه أساسا لزبائن مؤسسة كوسيدار الرام حيث كانت المدة المخصصة للإجابة عن أسئلة الاستبيان طويلة وذلك راجع لتعامل المؤسسة مع مؤسسات فقط .

- **المجال البشري** :ويتضمن المجال البشري مجتمع الدراسة أي الجمهور المستهدف الذي تشمله الدراسة وباعتبار أن مجتمع بحثنا كبير الحجم اكتفينا بأخذ عينة كيفية من زبائن مؤسسة كوسيدار الرام.

1.8.1.3. منهج الدراسة :

عند القيام بأي دراسة علمية لابد من إتباع خطوات فكرية منظمة وعقلانية هادفة إلى بلوغ نتيجة ما وذلك بإتباع منهج وطريقة معينة يرشدها ويسيرها لان المنهج أمر ضروري ومهم في أي بحث علمي باعتباره الوسيلة التي يستعين بها الباحث في كامل مراحل دراسته .

وبما أن موضوع دراسة البحث تعد من الدراسات الوصفية لأنها تستهدف وصف وتشخيص أثر نظام إدارة الجودة على الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمائية , فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي لجمع البيانات و المنهج التحليلي لتحليل المعطيات إذ يعد المنهج الوصفي هو الأنسب لمثل هاته الدراسات كونه يتيح للباحث رصد ودراسة الظاهرة كما هي عليه في الواقع وصفا دقيق , مع إمكانية التعبير عن هذا الوصف تعبيراً كمياً او تعبيراً كلفياً فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقمياً يوضح حجم هذه الظاهرة او درجة ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى .
ومنه يمكن الوصول إلى أسباب الظاهرة والعوامل التي تتحكم فيها وبالتالي استخلاص نتائج يمكن تعميمها لاحقاً .

1.8.2. المطلب الثاني :مجتمع البحث وعينة الدراسة

يمكن تعريف مجتمع البحث وعينة الدراسة من خلال مايلي:

1.8.2.1. مجتمع البحث: 1

مجتمع البحث هو مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقاً والتي تتركز عليها الملاحظات. وهو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غير ها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث.

¹ عبد الحق طير محاضرات في مقياس منهجية البحث العلمي جامعة حمه لخصر الوادي 2022 /2023 ص 94

ويتمثل مجتمع البحث في العدد الكلي للأفراد المعنيين بالدراسة حيث يتم استهداف مجموعة معينة من أجل إجراء الدراسة عليها نظرا لكبر حجم المجتمع ومن ثم تعميم النتائج المتحصل عليها على جميع أفرادها وفي هاته الحالة يتمثل المجتمع في زبائن مؤسسة كوسيدار الرام .

1.8.2.2. المعاينة :¹

هي مجموعة الإجراءات أو العمليات التي تسمح بانتقاء مجموعة فرعية من مجتمع البحث بهدف تكوين عينة. وفي دراستنا هذه اختارنا المعاينة الغير احتمالية لأننا لا نملك القائمة الاسمية لزبائن هذه المؤسسة على هذا الأساس اعتمادا المعاينة بالخبرة وذلك بأن يقوم مسؤول الجودة بمؤسسة كوسيدار بإرسال الاستبيان إلى المؤسسات التي يرى أنه بإمكانهم الإجابة عليه.

1.8.2.3. العينة:²

إن الأصل في أي عملية بحث ميداني هو المسح الشامل لجميع أفراد المجتمع ونظرا لاستحالة ذلك في بعض البحوث وصعوبته في البعض الآخر خاصة إذا كان مجتمع البحث كبيرا جدا مما يكلف الباحث الجهد والوقت والمال للقيام بذلك ولهذا يلجأ الباحث إلى أخذ عينة من المجتمع لإجراء دراسته ومن ثم تحليل نتائجها وتعميمها على المجتمع ككل .

ومن هنا يمكن تعريف العينة على أنها مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على باقي المجتمع . وفي عينة دراستنا هذه تم اختيار خمسة و أربعون (45) زبون لمؤسسة كوسيدار الرام لإجابة على أسئلة الاستبيان وتم استرجاع 80 % منها.

¹ نفس المرجع نفس الصفحة

² نفس المرجع ص 95

جدول 6 : نسبة استجابة أفراد العينة وعدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

العينة	عدد زبائن مؤسسة كوسيدار الرام	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	نسبة الاستجابة
زبائن مؤسسة كوسيدار الرام	76	45	36	80%

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات المؤسسة

1.8.3. المطلب الثالث : وسائل الدراسة الميدانية

تعتبر أدوات جمع البيانات الوسيلة الأساسية للحصول على الحقائق التي يسعى الباحث للوصول إليها باعتبارها من المراحل الهامة التي تتطلب عناية خاصة إذ إن طبيعة الموضوع هي التي تحدد الأداة المناسبة للدراسة وفي دراستنا هاته قمنا باستخدام الأدوات التالية :

1.8.3.1. الاستبيان 1:

وهو عبارة عن وثيقة تحتوي على مجموعة من الأسئلة ومختلف البيانات الشخصية وصممت لتكون موجهة للإجابة من طرف العينة المدروسة فهي تقنية مباشرة للتقصي العلمي حيث تسمح باستجواب الأفراد بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي للمعلومات بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية.

¹ CHABANI (S), OUACHERINE (H) : **guide de méthodologie de la recherche en science sociales**, 2ème Ed, Tale impression, 2018, p77.

ولقد قمت بتصميم استبيان موجه للإجابة من طرف زبائن مؤسسة كوسيدار الرام للوقوف على تقييمهم لنظام إدارة الجودة وبالتالي اثر هذا النظام على الصورة التي يشكلونها عن المؤسسة وتمت هيكلة الاستبيان كالتالي:

❖ مقدمة عامة

❖ المحور الأول البيانات الخاصة بزبائن

❖ المحور الثاني الأسئلة المتعلقة بصورة الذهنية للمؤسسة

❖ المحور الثالث الأسئلة المتعلقة بنظام إدارة الجودة وعلاقته بالصورة الذهنية للمؤسسة

تتكون استمارة الاستبيان من عشرين (20) سؤال تغطي المتغيرات التابعة والمستقلة وهي موزعة

كما يلي:

جدول 7: توزيع عبارات الاستبيان على المحاور

عدد العبارات	المحور
ثلاثة (3)	البيانات الخاصة بالزبائن
عشرة (10)	الصورة الذهنية
سبعة (7)	نظام إدارة الجودة

المصدر: من إعداد الطالبة

خلاصة :

إن الإجراءات المنهجية التي تم تطبيقها في هذه الدراسة كانت بمثابة تنفيذ الخطة العامة للبحث وذلك من خلال استعمال المنهج الوصفي والأدوات التي تتم بها جمع البيانات وكذا العينة التي تم الاعتماد عليها في الدراسة وتعد هذه الإجراءات بمثابة الرابط بين الجانب النظري والتطبيقي للوصول واستنتاج النتائج النهائية والتحقق من أنها أكثر يقينا وصدقا .

1.9. المبحث الثالث : عرض و تحليل نتائج الدراسة

وفي ضوء هذا المبحث يمكننا القول أن تحليل الاستبيان جعل من الممكن الحصول على قدر معين من المعلومات حول مساهمة النظام إدارة الجودة في تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة حيث استخدمنا طريقتين في تحليل الاستبيان.

الأول يتمثل في التحليل الأفقي (أحادي المتغير)، فإن هذا التحليل يسمح لنا بدراسة الإجابات واحدة تلو الأخرى. كما يسمح بتقديم توضيح وتفسير لكل سؤال من الاستبيان والثاني هو التحليل المتقاطع (ثنائي المتغير)، فهو يسمح بالإشارة إلى الأسئلة المتداخلة والربط بينها وتحليلها، مما يجعل من الممكن التحقق من دقة الإجابات التي تم الحصول عليها في التحليل الأفقي وتقديم المعلومات إضافية، وبالتالي الاستجابة للمشكلة المطروحة.

وبعد اعتماد هذين التحليلين، تمكنا من استخلاص عدد معين من تفاصيل تتمثل في الآتي :

1.9.1. اولا : تحليل أسئلة الاستبيان بواسطة التحليل الأفقي

هذا النوع من التحليل يسمح بعرض نتائج الاستبيان لكل سؤال

1.9.1.1. تحليل المحور الأول من الاستبيان : الجزء الخاص بالمعلومات المتعلقة بالزيائن

هذا الجزء يتضمن تحليل الاسئلة الخاصة بالمعلومات المتعلقة بالزيائن وكما أشارنا سابقا أن زيائن

مؤسسة كوسيدارالرام هم أيضا مؤسسات.

• القطاع الاقتصادي الذي تنشط فيه مؤسسة الزبون

جدول 8 : توزيع العينة بالنسبة للنشاط الاقتصادي

التكرار	النسبة	نشاط المؤسسة
4	11,1%	• الاشغال العمومية
0	0%	• السياحة
		• مركز تدريب

0	0%	● الصناعات البترولية
8	22,2%	● مناجم الفحم
8	22,2%	● النقل
4	11,1%	● الصناعات المعدنية
4	11,1%	● الصناعات الطاقوية
4	11,1%	● خدمات ترميم آبار النفط
36	100%	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج اكسل

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قطاع الصناعات البترولية ومناجم الفحم يأخذان نفس النسبة المتمثلة في 22,2% كما نلاحظ أيضا تساوي بين القطاعات الأخرى (قطاع الأشغال العمومية والنقل وصناعة المعادن والصناعات الطاقوية وكذا خدمات تصليح آبار النفط) بنسبة 11,1% كما نلاحظ غياب قطاع السياحة ومراكز التدريب في العينة ونستنتج إجمالاً أنه لا يوجد قطاع غالب في العينة وإنما يوجد تقارب في النسب.

1. الوضعية القانونية :

جدول 9 : يمثل الوضعية القانونية لزيائن كوسيدار الرام

النسبة	التكرار	الوضعية القانونية للمؤسسة
0%	0	شركة ذات المسؤولية المحدودة
0%	0	مؤسسة ذات الشخص الوحيد والمسؤولية المحدودة
100%	36	شركة الأسهم
0%	0	شركة التضامن
100%	36	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج اكسل

نلاحظ من خلال الجدول أن جميع أفراد العينة زبائن مؤسسة كوسيدار الرام هم شركات الأسهم وهي نفس الوضعية القانونية لمؤسسة كوسيدار الرام ويمكن تفسير هذا بأن معظم زبائن المؤسسة هم مؤسسات تابعة للدولة.

2. اقدمية التعامل مع المؤسسة :

جدول 10 : اقدمية التعامل الزبائن مع مؤسسة كوسيدار الرام

النسبة	التكرار	اقدمية التعامل مع مؤسسة كوسيدار الرام
0%	0	أقل من 05 سنوات
66,7%	24	بين 05 و 10 سنوات
33,3%	12	أكثر من 10 سنوات
100%	36	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج اكسل

نلاحظ أن أكبر نسبة اقدمية تعامل الزبائن مع المؤسسة ترتكز عند الخيار الأخير (أكبر من 10 سنوات) وتتمثل في 66,7% في حين بلغت نسبة الذين تتراوح مدة تعاملهم مع المؤسسة بين 05 و 10 سنوات 33,3% كما يظهر لنا غياب الزبائن الذي مدة تعاملهم مع المؤسسة أقل من 05 سنوات ونستنتج من هذا أن المؤسسة تملك حصة سوقية جيدة نوعا ما كما نستنتج أنه يجب على المؤسسة إتباع استراتيجيات اتصالية فعالة لي كسب ولاء الزبائن الجدد.

1.9.1.2. تحليل المحور الثاني من الاستبيان :الاسئلة المتعلقة بصورة الذهنية للمؤسسة

1. السؤال الاول من بين المؤسسات التالية من هن اللواتي تعرفهم

جدول 11 : توزيع العينة على حسب معرفتهم للمؤسسة

النسبة	التكرار	المؤسسات
100%	36	كوسيدار ألرام COSIDER ALREM
77,8%	28	ليبار LIEBHERR
44,4%	16	كومتسي KOMATSU
100%	36	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج اكسل

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مؤسسة كوسيدار ألرام أخذت المرتبة الأولى في نسبة معرفة أفراد العينة لها بنسبة 100% وبعدها المؤسسة المنافسة لها ليبار حيث تعرف عليها 78% من الأفراد وأخير مؤسسة كومتسي بنسبة تساوي 44%.

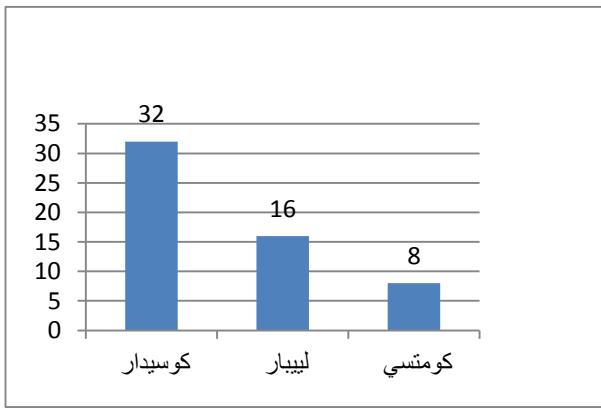
يمكن الاستنتاج من هاته النتائج أن مؤسسة كوسيدار جد معروفة عند أفراد العينة المدروسة وهذا

ما يدل على أنها تتمتع بشهرة جيدة بين منافسيها .

2. السؤال الثاني اختر مؤسسة من بين المؤسسات التالية

جدول 12 : تصنيف المؤسسات حسب رغبة العينة

شكل 2: ترتيب المؤسسات



المؤسسة	التكرار	النسبة
كوسيدار الرام	32	89%
ليبار	16	22,2%
كومتسي	4	11,1%
المجموع	36	100%

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج اكسل EXCEL

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة صنفوا مؤسسة كوسيدار ألام على أنها الخيار

رقم واحد بنسبة 89% مقارنة بالمؤسسات المنافسة الأخرى تليها مؤسسة ليبار بنسبة 22,2% وأخيرا مؤسسة

كومتسي بنسبة 11,1%.

ويمكن الاستنتاج مما سبق أن مؤسسة كوسيدار ألام هي الوجهة المفضلة لدى العينة المدروسة

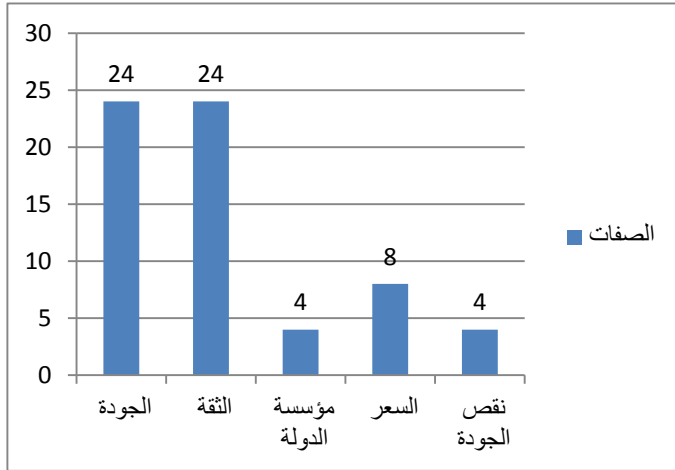
ونستطيع القول أن المؤسسة تتمتع بسمعة جيدة نوعا ما .

3. السؤال الثالث: ما هي الصفات التي تتبادر إلى ذهنك حينما تفكر في مؤسسة كوسيدار ألام ؟

جدول 13 : صفات مؤسسة كوسيدار شكل 3 : الشكل رقم (02) : صفات المؤسسة

حسب العينة

حسب رأي العينة



الصفات	التكرار	النسبة
الجودة	24	66,7%
الثقة	24	66,7%
السعر	8	22,2%
مؤسسة الدولة	4	11,1%
نقص الجودة	4	11,1%
المجموع	36	100%

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج اكسل EXCELL

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة المدروسة يرون أن الجودة والثقة هم الصفات الأساسية للمؤسسة بنسبة 66,7% وبعدها السعر بنسبة 22,2% كما يرى 11,1% الزبائن أن الصفة المتلازمة مع المؤسسة تكمن في أنها مؤسسة دولة نلاحظ كذلك أن 11,1% من الزبائن يرون أن نقص الجودة صفة من صفات المؤسسات.

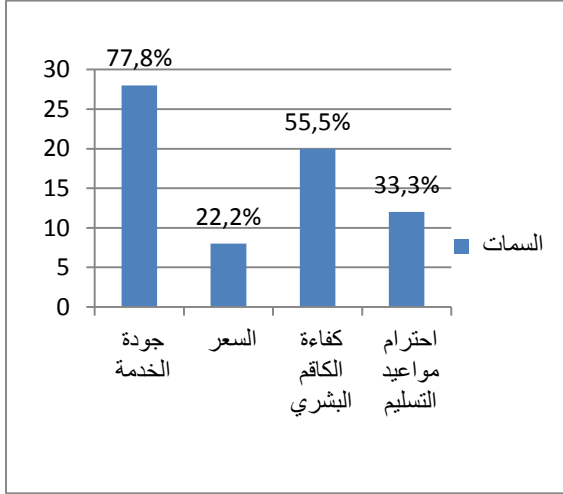
ونستنتج مما سبق أن الجودة والثقة هما من أهم الصفات التي تتحلى بها المؤسسة وذلك راجع لاحتوائها نظام إدارة الجودة والذي مكنها من تقديم خدمات ذات جودة تساهم في تعزيز ثقة العميل , لكن لا يمكن إهمال رأي الفئة التي رأت أن نقص الجودة من بين صفات المؤسسة والذي يرجع غالبا إلى خلل في جودة الخدمة المقدمة ولهذا وجب على المؤسسة التدخل لمعرفة سبب هذه المشكلة .

4. السؤال الرابع ماهي السمات التي تراها خاصة بمؤسسة كوسيدار الارم فقط

جدول 14 : يمثل السمات الخاصة بمؤسسة كوسيدار شكل 4 : السمات الخاصة

بمؤسسة كوسيدار الرام فقط

الرام بالنسبة للمنافسين حسب رأي العينة



نسبة	لتكرار	السمات
77,8%	8	جودة الخدمة
22,2%		السعر
55,5%	0	كفاءة الطاقم البشري
33,3%	2	احترام مواعيد التسليم

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج اكسل

الجدول أعلاه يمثل أهم الصفات التي تميز مؤسسة كوسيدار ألام عن منافسيها من وجهة نظر

زيائنها نلاحظ من خلاله أن أغلبية أفراد العينة يرون أن جودة الخدمة هي الميزة الأساسية للمؤسسة بنسبة

77,8% تليها ميزة كفاءة الطاقم البشري للمؤسسة بنسبة 55,5% ثم احترام مواعيد التسليم بنسبة 33,3%

وأخيرا السعر بنسبة 22,2%.

نستنتج أنه بفضل تطبيق المؤسسة لمعايير نظام إدارة الجودة استطاعت تقديم خدمات ذات جودة

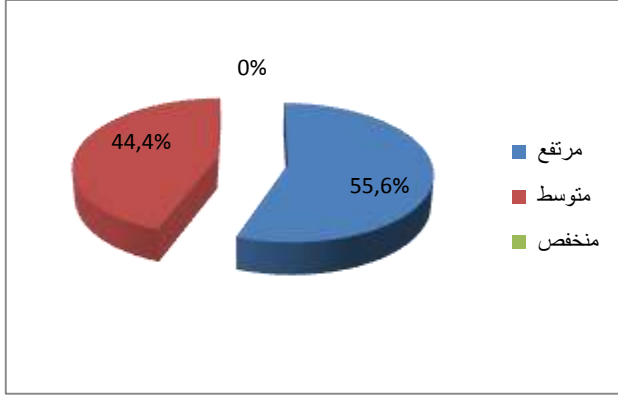
وتحسين أداء الطاقم البشري وهذا ما جعل منها الاختيار الأول لدى الزبائن .

5. السؤال الخامس معدل تكرار استهلاك خدمات كوسيدار الرام

جدول 14 : حجم معدل تكرار استهلاك خدمات شكل 5 : معدل تكرار استهلاك خدمات

مؤسسة كوسيدار الرام

مؤسسة كوسيدار الرام



معدل تكرار استهلاك خدمات المؤسسة	تكرار	النسبة
مرتفع	20	25,6%
متوسط	16	44,4%
منخفض	0	0%
المجموع	36	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أكثر من نصف العينة أي بنسبة تساوي 55,6% يستهلكون

خدمات بصفة مرتفعة أما الباقي 44,4% فيستهلكون الخدمات بصفة متوسطة. و هذا قد يرجع لطبيعة

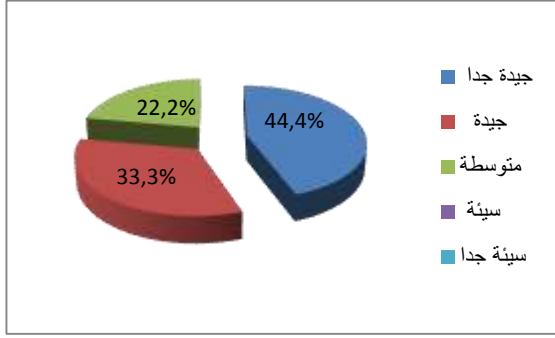
نشاط العملاء و موسميتهما.

6. السؤال السادس تقييم تجربة الزبائن في تعامل مع مؤسسة كوسيدار الرام

جدول 15 : تقييم الزبائن لتجربة تعاملهم مع مؤسسة شكل 6: تقييم الزبائن لتجربة تعاملهم مع مؤسسة

كوسيدار الرام

كوسيدار الرام



قيم التجربة	التكرار	النسبة
جيدة جدا	16	44,40%
جيدة	12	33,30%
متوسطة	8	22,20%
سيئة	0	0%
سيئة جدا	0	0%
المجموع	36	100%

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج اكسل

الجدول أعلاه يمثل تقييم العملاء لتجربتهم في التعامل مع مؤسسة كوسيدار الرام نلاحظ من

77,7% قيمو على ان تجربتهم جيدة و هي مقسمة كالتالي : 44,4% من أفراد العينة قد قيموا تجربتهم

على أنها جيدة جدا و 33,3% منهم قيموها على أنها جيدة أما الباقي فقد قيموها على أنها متوسطة وهذا

ما نعتبره نقطة ايجابية لصالح المؤسسة فهذا يعنى أن الزبائن يشعرون براحة أثناء تعاملهم مع المؤسسة .

من خلال السؤال تحليل نتائج السؤال الخامس (5) ونتائج السؤال السادس (6) نستنتج أن مؤسسة

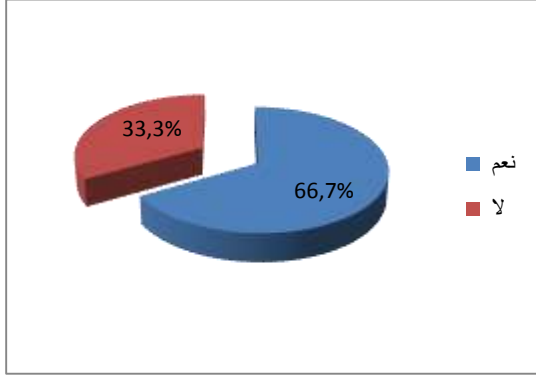
كوسيدار الرام استطاعت كسب ولاء عملائها .

7. السؤال السابع هل واجهت مشاكل سابقة مع المؤسسة

جدول 16 : مشاكل الزبائن مع مؤسسة

شكل 8 : نسبة مواجهة المؤسسة للمشاكل سابقا

كوسيدار الرام



وجود المشاكل السابقة مع المؤسسة	التكرار	النسبة
نعم	24	66,70%
لا	12	33,30%
المجموع	36	100%

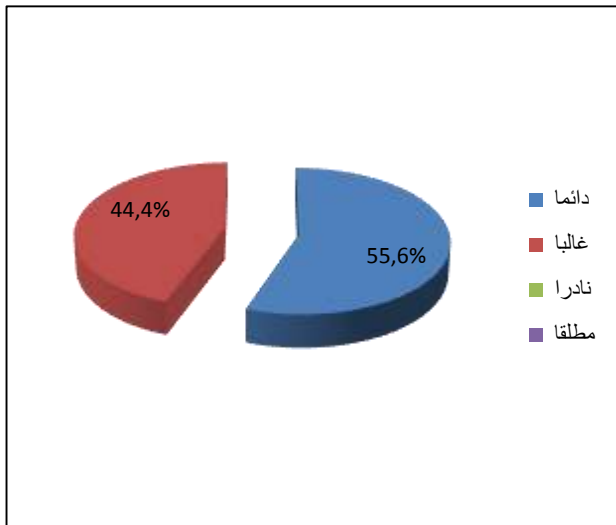
المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج اكسل

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 66,7% من أفراد العينة المدروسة لم يواجهوا أي مشكل أثناء

تعاملهم مع مؤسسة كوسيدار الرام في حين نجد أن 33,3% واجهوا مشاكل في تعاملهم مع المؤسسة وهي نسبة كبيرة نوعا وهنا ينبغي على المؤسسة أن تسعى لمعرفة أسباب مشاكل الزبائن وحلها.

8. السؤال الثامن هل تسعى مؤسسة كوسيدار الرام دائما لحل مشاكل الزبائن

جدول 17 :مدى سعي المؤسسة لحل مشاكل زبائنها شكل 9 : مدى سعي المؤسسة لحل مشاكل زبائنها



تسعى المؤسسة دائما لحل مشاكل زبائن	التكرار	النسبة
دائما	20	55,50%
غالبا	16	44,40%
نادرا	0	0%
المجموع	36	100%

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج اكسل

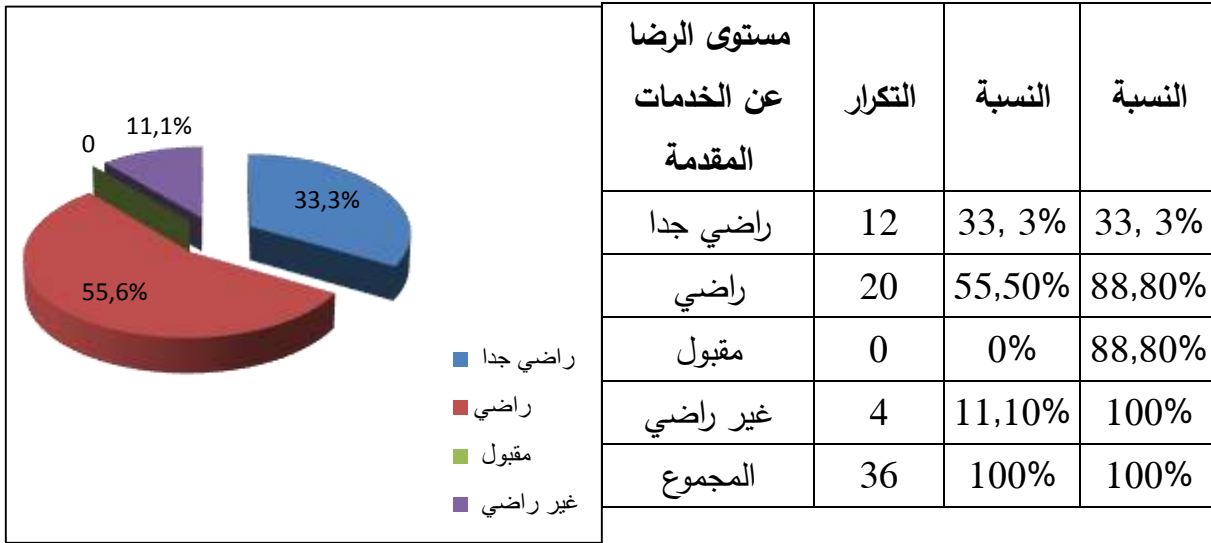
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 55,6% من العينة يرون بأن المؤسسة تسعى بشكل كبير لحل مشاكلهم أما النسبة المتبقية 44,4% فقد أجابوا نعم غالبا ما تسعى المؤسسة لحل مشاكلنا وهذا ما نعتبره مؤشر جيد للمؤسسة هذا يعني أنها تعطي زبائننا اهتماما خاصا وتسعى دائما إلى تلبية رغباتهم ومعرفة أسباب مشاكلهم وحلها وهذا ما يدخل ضمن معايير نظام إدارة الجودة حيث ساهم احترام هذا الأخير في خلق الثقة بين العملاء والمؤسسة .

9. السؤال التاسع ما هو مستوى رضاكم عن الخدمات التي تقدمها مؤسسة كوسيدار الرام

جدول 18 : مستوى رضا العملاء عن شكل 11 : مستوى رضا العملاء عن الخدمات

مؤسسة كوسيدار الرام

الخدمات مؤسسة كوسيدار الرام



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج اكسل

الجدول أعلاه يمثل تقييم العملاء لمستوى رضاهم عن الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة كوسيدار

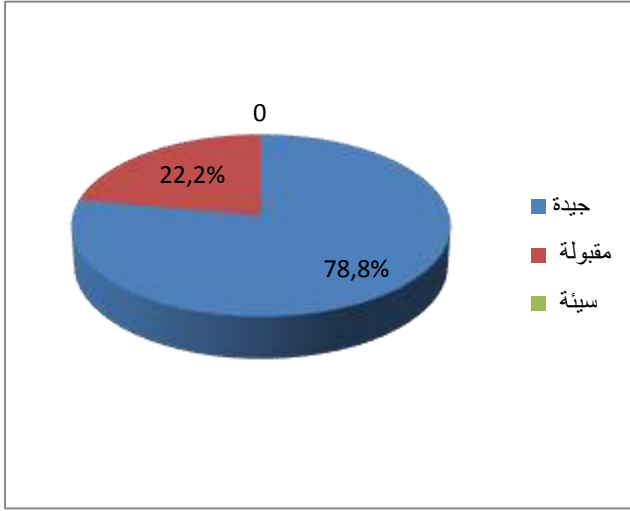
الرام حيث نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة كانوا راضين عن مستوى الخدمة المقدمة بنسبة 88,8% إلا أنه توجد نسبة لا يمكن إهمالها من العملاء الغير راضين عن خدمات المؤسسة وتتمثل في 11,1% و قد يرجع في الأساس عدم رضاهم إلى نقص جودة الخدمة المقدمة لهذه الفئة أي وجود خلل في تطبيق نظام

إدارة الجودة وهنا يجب على المؤسسة تدارك الوضع وكسب ثقة العميل مرة أخرى وذلك تقاديا لفقدانه وكذا مخاطر تشويه سمعة المؤسسة.

10. كيف تقيم سمعة مؤسسة كوسيدار ألام

شكل 13 : تقييم الزبائن لسمعة المؤسسة

جدول 20 : تقييم الزبائن لسمعة المؤسسة



السمعة	التكرار	النسبة
جيدة	28	78,80%
مقبولة	8	22,20%
سيئة	0	0%
المجموع	36%	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج اكسل

الجدول أعلاه يمثل تقييم العينة المدروسة لسمعة مؤسسة كوسيدار ألام حيث نلاحظ أن 78,8% من

زبائن المؤسسة يرون بأن المؤسسة تمتلك سمعة جيدة في حين يرى الباقي 22,2% أن سمعة المؤسسة

مقبولة نوعا ما وهذا ما نعتبره مؤشر ايجابي للمؤسسة يجب عليها أن تسعى إلى الحفاظ عليه وتحسينه.

1.9.1.3. تحليل الجزء الثالث من الاستبيان : الأسئلة المتعلقة بنظام إدارة الجودة وعلاقته الصورة

الذهنية لمؤسسة

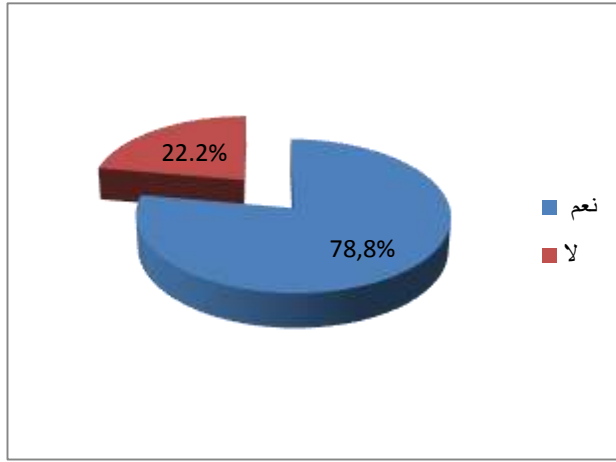
1. السؤال الأول المؤسسة تحصلت على شهادة في نظام إدارة الجودة ISO 9001 هل أنت على علم بذلك

جدول 21 : نسبة معرفة الزبائن بحصول

شكل 14 : نسبة معرفة الزبائن بحصول المؤسسة على

شهادة ISO 9001

بحصول المؤسسة على شهادة ISO 9001



معرفة الزبائن بحصول المؤسسة على شهادة ISO 9001	التكرار	النسبة
نعم	28	78,8%
لا	8	22,20%
المجموع	36	100%

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على اكسل

الجدول أعلاه يمثل مدى علم الزبائن بحصول المؤسسة على شهادة نظام إدارة الجودة ISO 9001

حيث نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة على علم بحصول المؤسسة على شهادة ISO 9001 بنسبة 78,8%

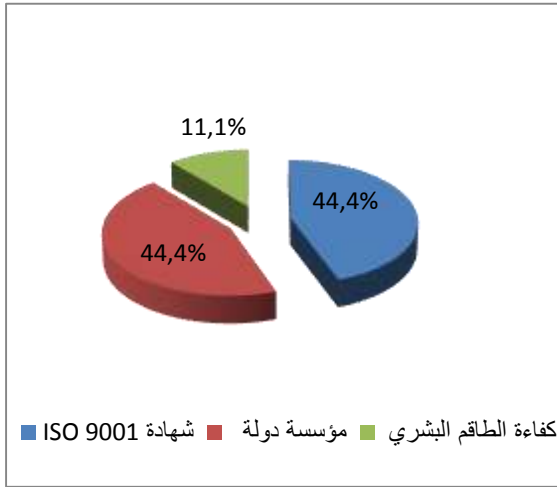
لكن النسبة المتبقية من أفراد العينة 22,2% ليسوا على علم بهذا الأمر وهذا ما قد ينعكس سلبا على

المؤسسة لأنها مطالبة بمشاركة سياسة الجودة مع جميع الأطراف المستفيدة ويندرج هذا ضمن متطلبات

نظام إدارة الجودة ISO 9001.

2. السؤال الثاني ماهو سبب اختيار مؤسسة كوسيدار الرام

جدول 22 : أسباب اختيار الزبائن للمؤسسة شكل 15 : أسباب اختيار الزبائن للمؤسسة



أسباب اختيار الزبائن لمؤسسة كوسيدار الرام	التكرار	النسبة
متحصلة على شهادة ISO 9001	16	44 ,4%
مؤسسة دولة	16	44,40%
كفاءة الطاقم البشري	4	11,10%
المجموع	36	100%

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج اكسل

الجدول أعلاه يمثل أسباب اختيار أفراد العينة لمؤسسة كوسيدار ألام حيث نلاحظ من خلاله أن 44,4% أفراد العينة اختاروا مؤسسة كوسيدار ألام لأنها متحصلة على شهادة في نظام إدارة الجودة ISO 9001 وهي نسبة مساوية للأفراد الذين اختاروا مؤسسة كوسيدار ألام لكونها مؤسسة دولة ونلاحظ أيضا أن 11,1% من أفراد العينة اختاروا المؤسسة نظرا لكفاءة طاقم البشري الذي تملكه .

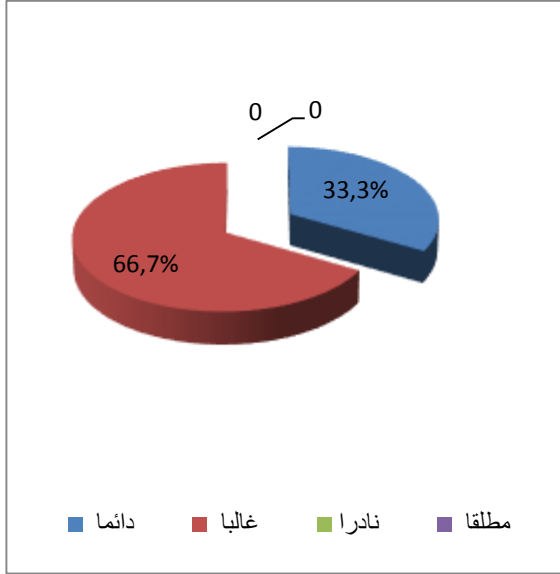
من خلال ما سبق نستنتج أن اختيار العملاء لمؤسسة كوسيدار نظرا لكونها مؤسسة وطنية يمكن تفسيرها بأنها تقوم بتقديم دعم وامتيازات لهم . كما نستخلص أيضا أن نظام إدارة الجودة يجعل العملاء أكثر ثقة في مستوى جودة الخدمة المقدمة لهم.

3. السؤال الثالث: هل تعتقد أن مؤسسة كوسيدار الرام تسعى باستمرار لتحسين استجابتها لمتطلبات الزبائن

جدول 23 : مدى سعي المؤسسة لتحسين شكل 16 : مدى سعي المؤسسة لتحسين

الاستجابة لمتطلبات زبائنها

الاستجابة لمتطلبات زبائنها



مدى سعي المؤسسة لتحسين استجابتها لمتطلبات الزبائن	التكرار	النسبة
دائمًا	12	33, 3%
غالبًا	24	66,70%
نادرا	0	0%
مطلقا	0	0%
المجموع	36	100%

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج اكسل

الجدول أعلاه يمثل رأي عملاء مؤسسة كوسيدار الرام في مدى تحسين استجابتها لمتطلبات الزبائن

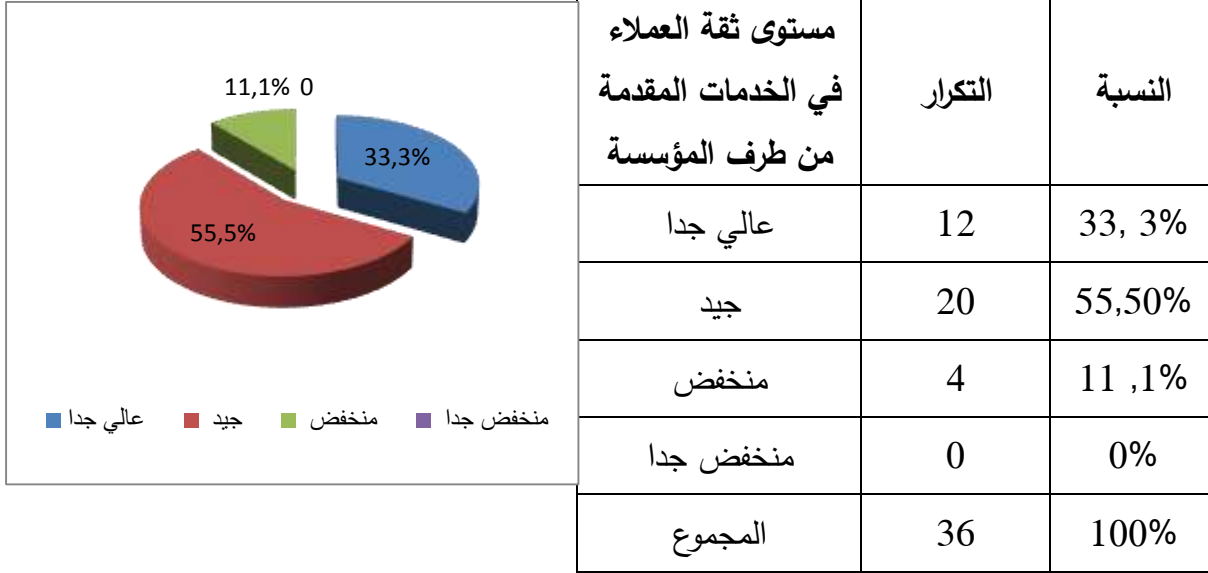
حيث نلاحظ أن جميع الزبائن يرون بأن المؤسسة تسعى دائما لتحسين باستمرار استجابتها لمتطلباتهم

واحتياجاتهم وهذا مؤشر ايجابي بالنسبة للمؤسسة فهو دليل على أن العميل على ثقة بقدرة المؤسسة على

تلبية احتياجاته .

4. السؤال الرابع ماهو مستوى ثقتك في الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة كوسيدار الرام
جدول 24 : مستوى ثقة العملاء في خدمات المؤسسة شكل 17 : مستوى ثقة العملاء في خدمات

المؤسسة



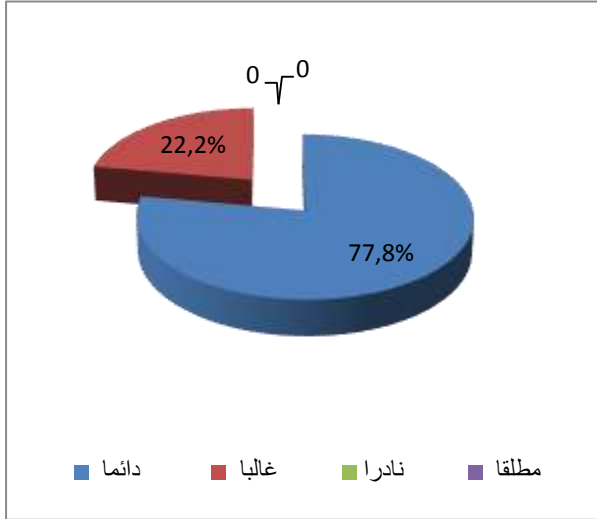
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج اكسل

الجدول أعلاه يمثل مستوى ثقة أفراد العينة في الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة كوسيدار الرام حيث نلاحظ أن 88,8% من افراد العينة يثقون بمؤسسة كوسيدار الرام, بالمقابل نجد 11,1% من العملاء مستوى ثقتهم بالخدمات من طرف المؤسسة منخفض وهذا يعتبر مؤشر سلبي بالنسبة للمؤسسة وقد يرجع غالبا إلى عدم رضا العميل عن الخدمات المقدمة له والتي قد يكون سببها نقص في الجودة .

5. هل تعتقدون أن نظام إدارة الجودة يساهم في تقوية العلاقة بين المؤسسة والزبون

جدول 25 : نسبة مساهمة نظام إدارة الجودة
شكل 18 : نسبة مساهمة نظام إدارة الجودة في

في تقوية العلاقة بين المؤسسة و زبائنها
تقوية العلاقة بين المؤسسة و زبائنها



النسبة	التكرار	نسبة مساهمة نظام إدارة الجودة في تقوية الثقة بين المؤسسة والزبون
77,8 %	28	دائما
22,20%	8	غالبا
0%	0	نادرا
0%	0	مطلقا
100%	36	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج اكسل

الجدول أعلاه يمثل نسبة مساهمة نظام إدارة الجودة في تقوية الثقة بين المؤسسة والزبون حسب

رأي العينة المدروسة حيث نلاحظ أن جميع أفراد العينة يرون أن نظام إدارة الجودة يساهم في تقوية الثقة بين المؤسسة وعملائها .

ونستخلص من نتائج السؤال الرابع (4) والسؤال الخامس (5) أن اكتساب مؤسسة كوسيدار لثقة

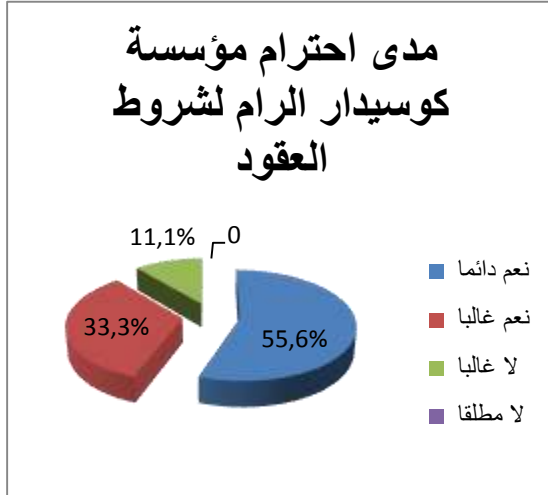
عملائها راجع بنسبة كبيرة لتطبيقها لمعايير نظام إدارة الجودة و بالتالي يمكن القول أن نظام إدارة الجودة

يساهم في خلق الثقة بين المؤسسة وعملائها .

6. السؤال السادس هل تحترم مؤسسة كوسيدار الرام شروط العقود

جدول 26 : مدى احترام مؤسسة كوسيدار
شكل 20 : نسبة احترام المؤسسة لشروط العقود

الرام لشروط العقود



مدى احترام مؤسسة كوسيدار الرام لشروط العقود	التكرار	النسبة
دائما	20	55,6%
غالبا	12	33,30%
نادرا	4	11,10%
مطلقا	0	0%
المجموع	36	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج اكسل

الجدول أعلاه يمثل مدى احترام مؤسسة كوسيدار الرام لشروط العقود حسب رأي العينة المدروسة

حيث نلاحظ أن 55,5% من أفراد العينة يرون بأن المؤسسة دائما ما تحترم الشروط الموجودة في عقد في

حين يري 33,3% من أفراد العينة أن المؤسسة في غالب الأحيان تحترم الشروط بالمقابل نجد نسبة

11,1% من زبائن المؤسسة يرون أن المؤسسة لا تحترم شروط العقد المتفق عليها وهذا مؤشر سلبي

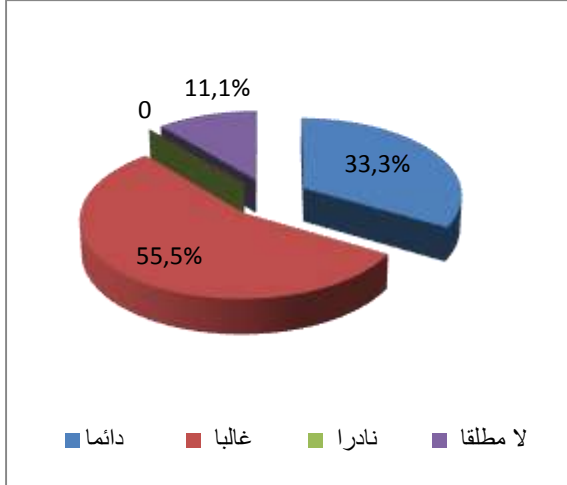
للمؤسسة لا يمكن إهماله فاحترام شروط العقود من ضمن متطلبات نظام إدارة الجودة وأي مخالفة له يؤدي

إلى خلل في الجودة وهذا ما يجعل العميل غير راضي .

7. السؤال السابع هل تعتقدون أن نظام إدارة الجودة يؤثر في قرار تعاملكم مع المؤسسة

جدول 27 : مدى تأثير نظام إدارة الجودة على قرار شكل 21: تأثير نظام ادارة الجودة على قرار

الزبائن في التعامل مع المؤسسة



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد

مدى تأثير نظام إدارة الجودة على قرار زبائن في التعامل مع المؤسسة	التكرار	النسبة
دائما	12	33, 3%
غالبا	20	55,60%
نادرا	0	0%
مطلقا	4	11,10%
المجموع	36	100%

على برنامج اكسل

الجدول أعلاه يمثل مدى تأثير نظام إدارة الجودة على قرار الزبائن في التعامل مع المؤسسة حيث

نلاحظ أن 33,3% من أفراد العينة يتعاملون دائما مع المؤسسات التي تطبق معايير نظام إدارة الجودة

و 55,5% من أفراد العينة في غالب الأحيان يتعاملون مع المؤسسات التي تطبق أيضا معايير نظام إدارة

الجودة بالمقابل نجد 11,1% من أفراد العينة يرون بأن نظام إدارة الجودة ليس شرطا أساسيا عند اتخاذ

قرار التعامل مع المؤسسة .

ونستنتج من خلال ما سبق أن وجود نظام إدارة الجودة من عدمه يؤثر على قرار الزبون في

التعامل مع المؤسسة وذلك يرجع لما يحققه من امتيازات للمؤسسة تتمثل في ضمان خدمات ذات جودة

والسعي إلى تحقيق رضا الزبون وتقوية الثقة بين العملاء والمؤسسة ونستطيع القول أنه يساهم في بناء

صورة جيدة للمؤسسة عند الزبائن .

1.9.2. التحليل المتقاطع

يسمح هذا النوع من التحليل بربط بين أسئلة الاستبيان.

جدول 28 : تقاطع مستوى رضا الزبائن مع نسبة موجهتهم لمشاكل سابقة مع المؤسسة : تقاطع مستوى

رضا الزبائن مع نسبة موجهتهم لمشاكل سابقة مع المؤسسة

		مستوى رضا الزبائن			المجموع
		راضي جدا	راضي	غير راضي	
مواجهة الزبائن لمشاكل سابقة	نعم		8	4	12
	لا	12	12		24
المجموع		12	20	4	36

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج اكسل

من خلال الجدول أعلاه نرى أن 24 زبون لم يواجهوا أي مشكل أثناء تعاملهم مع المؤسسة وهم

إجمالا راضين عن الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة كوسيدار الرام في حين يوجد 12 زبون من العينة

المدرسة قد واجهوا مشاكل سابقة مع المؤسسة من بينهم 4 أربعة عملاء غير راضين عن مستوى الخدمة

المقدمة فمثل هذا الوضع يمكن أن يؤثر على سمعة المؤسسة ويساهم في فقدان ثقة الزبائن.

جدول 29 : تقاطع تقييم الزبائن لتجربتهم مع معدل تكرار استهلاك خدمات كوسيدار الرام

المجموع	تقييم تجربة التعامل مع المؤسسة			مرتفع	معدل تكرار استهلاك خدمات مؤسسة كوسيدار الرام
	مقبولة	جيدة	جيدة جدا		
16		4	12		
20	8	8	4	متوسط	
36	8	12	16		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج اكسل

يمثل الجدول أعلاه تقاطع لتقييم العينة المدروسة لتجربتهم أثناء التعامل مع مؤسسة كوسيدار ألام

مع معدل استهلاككم لخدمات كوسيدار ألام حيث نلاحظ من خلاله أن العملاء الذين وصفوا تجربتهم بأنها

جيدة جدا يستهلكون خدمات المؤسسة بشكل مرتفع في حين يستهلك العملاء الذين وصفوا تجربتهم بأنها

جيدة ومقبولة خدمات بشكل متوسط .

واعتمادا على وصف العملاء لتجربتهم مع مؤسسة كوسيدار ألام ومعدل تكرارهم لاستهلاك خدمات

المؤسسة نستطيع القول أن مؤسسة كوسيدار ألام استطاعت كسب ولاء ووفاء عملائها من خلال السعي

إلى معرفة مشاكلهم وحلها وكل هذا يندرج ضمن متطلبات نظام إدارة الجودة .

جدول 30 : يمثل تقاطع تقييم العملاء لسمعة المؤسسة و دور نظام إدارة الجودة في خلق ثقة بين

العملاء والمؤسسة

المجموع	سمعة المؤسسة			
	مقبولة	جيدة		
8		8	دائما	يساهم نظلم إدارة الجودة في خلق ثقة بين المؤسسة والعميل
28	8	20	غالبا	
36	8	28		المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج اكسل

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة المدروسة يرون أن سمعة مؤسسة كوسيدار

جيدة وأن نظام إدارة الجودة يساهم في خلق الثقة بينهم وبين مؤسسة كوسيدار الرام .

ونستنتج من خلال ما سبق أن نظام إدارة الجودة يساهم بشكل كبير في بناء جسر الثقة بين المؤسسة

والعملاء وتحسين سمعة المؤسسة وذلك بفضل الالتزام الصارم بمعايير الجودة وهذا ما يسمح تلقائيا بتحسين

الصورة الذهنية للمؤسسة.

جدول 31 : تقاطع مدة تعامل العملاء مع المؤسسة مع مدى ثقتهم في قدرتها على حل مشاكلهم

المجموع	قدرة المؤسسة على حل مشاكل زبائنها			
	غالبا	دائما		
12	8	4	بين 5 و 10 سنوات	مدة تعامل العملاء مع المؤسسة
24	8	16	أكثر من 10 سنوات	
36	16	20		المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج اكسل

من الجدول يمكن ملاحظة أن الزبائن الذي مدة تعاملهم مع المؤسسة تفوق 10 سنوات هم أكثر ثقة بقدرة المؤسسة على حل مشاكلهم و بالتالي يمكن القول ان المؤسسة استطاعت كسب ولاء عملائها طيلة فترة تعاملهم معها.

جدول 32 : تقاطع أسباب اختيار العملاء لمؤسسة كوسيدار الزام مع مدى سعي المؤسسة لتحسين استجابتها لمتطلبات الزبائن

المجموع	أسباب اختيار المؤسسة			مدى سعي المؤسسة لتحسين استجابتها لمتطلبات زبائنها
	كفاءة الطاقم البشري	مؤسسة دولة	شهادة نظام إدارة الجودة	
12	4	8		دائما
24		8	16	غالبا
36	4	16	16	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج اكسل

من خلال الجدول نلاحظ أن 16 فرد من العينة المدروسة اختاروا مؤسسة كوسيدار من أجل تطبيقها لمعايير إدارة الجودة ونفس الأفراد يرون بأن المؤسسة تسعى في غالب الأحيان إلى تحسين استجابتها لمتطلباتهم.

ويمكننا الاستنتاج من هذا الجدول أن نظام ادارة الجودة يولى أهمية بالغة للزبائن حيث يساهم في تحسين استجابة المؤسسة لمتطلبات عملائها.

1.9.3. أهم النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل أجوبة الاستبيان

بعد تحليلنا لردود الاستبيان بواسطة كلا التحليلين الأفقي والمتقاطع توصلنا إلى النتائج التالية :

- ❖ يلعب نظام إدارة الجودة دورا محوريا في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة حيث يؤدي الالتزام الصارم بمعايير الجودة إلى توفير خدمات تلبي متطلبات الزبائن تجعله على ثقة تامة في سعي المؤسسة لتحسين استجابتها لمتطلباتهم .
- ❖ يساهم نظام إدارة الجودة في زيادة رضا العملاء من خلال جعلهم محور اهتمام المؤسسة والعمل على نيل رضاهم وضمان جودة خدمات تفوق مستوى تطلعاتهم.
- ❖ يعزز نظام إدارة الجودة الثقة بين المؤسسة والعملاء وهذا بدوره يعمل على تحسين سمعة المؤسسة لديهم .

وانطلاقا من هذا يمكننا إثبات صحة الفرضيات التي وضعناها سابقا وتتمثل فيما يلي :

- ✓ نظام إدارة الجودة يعتبر فعالا في بناء صورة ذهنية قوية للمؤسسة .
- ✓ يساهم نظام إدارة الجودة في زيادة رضا العملاء وخلق الثقة بينهم .
- ✓ تطبيق نظام إدارة الجودة يسمح بتحسين سمعة المؤسسة .

الخاتمة العامة

تلعب الصورة الذهنية للمؤسسة دورا حيويا في زيادة حصتها التنافسية فالمؤسسة التي تتجح في خلق صورة ايجابية و جذابة تميزها في سوق وتكسب ولاء العملاء وهنا يظهر الهدف العام من بحثنا هذا حيث يكمن في تحديد أثر نظام إدارة الجودة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة باعتباره مجموعة من العمليات والسياسات والإجراءات والمعايير التي تطبقها المؤسسات لضمان تحقيق مستويات عالية من الجودة في الخدمات و المنتجات من أجل تلبية متطلبات العميل والامتثال لمتطلباته.

إن لنظام إدارة الجودة أثر كبير على صورة المؤسسة الخدماتية فمن خلال تطبيق هذا النظام يمكن للمؤسسة تحقيق تحسينات ملموسة في الجودة والكفاءة فبتطبيق معايير نظام إدارة الجودة يمكن للمؤسسة من تقليل الأخطاء وتقليل التكاليف وتحسين العمليات مما يؤدي إلى تقديم خدمات ذات مستوى عالي من الجودة وهذا ما يعزز من سمعة المؤسسة في السوق ويجعلها أكثر تنافسية.

و يمكن القول أن الجودة أصبحت شرطا أساسيا لبقاء المؤسسة و زيادة قدراتها التنافسية لها وتحسين صورتها لدى جمهورها، والتي تتحقق عندما تتجح المؤسسة في تنفيذ وتقديم منتجات تلبية حاجات المستهلك وتحقق درجة الإشباع المتوقعة من قبل المؤسسة، وهذا يحتاج إلى تخطيط مسبق من قبل المؤسسات، يبدأ بالتزام المؤسسة وقناعتها بأهمية الجودة ثم العمل على تحقيقها عن طريق برامج التحسين المستمر للعمليات الإنتاجية والإدارية و مشاركة العاملين واتخاذ القرارات بناءا على المعطيات والحقائق، وهذا كله في إطار ما يسمى بإدارة الجودة.

- أهم النتائج المتحصل عليها : يمكن تلخيص أهم النتائج المتحصل عليها فيما يلي:
- تقييم الجودة يعتمد على المدخل الأكثر شيوعا وهو المدخل الذي يعتمد على حكم العميل، باستعمال مؤشرات مختلفة والتي يتوجب على المؤسسة معرفتها من أجل تقديم خدمات ذات جودة تلبى احتياجات العملاء.
- يرتبط مفهوم نظام ادارة الجودة من وجهة نظر العميل بقدرة المؤسسة على تقديم خدمات تلبى أو تفوق مستوى تطلعاتهم.
- للصورة الذهنية أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة فالصورة الجيدة من احد مصادر نجاح المؤسسة.
- عملية ادارة الصورة الذهنية عملية معقدة ويرجع ذلك لطبيعة الصورة كونها مبنية على اعتقادات وانطباعات.
- الجودة أصبحت شرطا أساسيا لبقاء المؤسسة زيادة قدرتها التنافسية لها وتحسين صورتها لدى جمهورها.
- تأكيد الفرضيات : من خلال دراستنا لهذا الموضوع توصلنا لإجابة على الأسئلة الفرعية التي طرحت سابقا وتتمثل فيما يلي:
- نظام إدارة الجودة يتضمن مجموعة من الإجراءات والعمليات المطلوبة لتخطيط وتنفيذ ومراقبة وتحسين جودة المنتجات والخدمات داخل المؤسسة من أجل تلبية توقعات العملاء وتحقيق رضاهم حيث يتضمن هذا النظام مجموعة من المعايير والأدوات لضمان السير الحسن.
- الصورة الذهنية هي انطباع شامل الذي يتشكل لدى الجمهور عن المؤسسة بناء على مجموعة من العوامل وتشمل الرؤية العامة التي يمتلكها الافراد والجماعات حول سمعة المؤسسة وقيمها وجودة منتجاتها وخدماتها وكذا سلوكها الاجتماعي والأخلاقي وتتأثر الصورة بعدة عوامل منها ثقافة المؤسسة والمسؤولية الاجتماعية وتجارب العملاء.

- نظام ادارة الجودة يلعب دورا حاسما في تشكيل الصورة الذهنية لدى العملاء بحيث يضمن تحسين جودة الخدمات والمنتجات باستمرار وبالتالي تعزيز رضا العميل وبالتالي تعزيز سمعة المؤسسة كما يسمح بخلق الثقة والمصداقية لدى العملاء اذ يعتبرون المؤسسة اكثر موثوقية واعتمادية.

ومن خلال ما سبق نستطيع إثبات الصحة الفرضيات السابقة وتأكيدھا بحيث:

✓ نظام إدارة الجودة يعتبر فعالا في بناء صورة ذهنية قوية للمؤسسة .

✓ يساهم نظام إدارة الجودة في زيادة رضا العملاء وخلق الثقة بينهم .

✓ تطبيق نظام إدارة الجودة يسمح بتحسين سمعة المؤسسة .

• أفاق البحث :

إن إنهاء الدراسة لا يعني الإلمام بكل الجوانب المتعلقة بها، فهي لا تخلو من كثير من النقائص والقصور فيها بالنظر إلى الاهتمام بموضوع جودة الخدمة ودوره في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة، ولعل اقتراحنا إشكاليات موضوعات بحوث لمجموعة من الجوانب التي لها صلة بالموضوع تصلح بأن تكون عناوين مستقبلية هي:

✓ أثر رقمنة الخدمات البنكية في تحسين رضا العملاء

✓ جودة إستراتيجية الاتصال وأثرها في بناء الصورة الذهنية للمؤسسة

وفي الأخير نأمل أن نكون قد وفقنا في اختيار الموضوع والإحاطة بالجوانب المهمة فيه، على أن

يكون لنا في المستقبل إن شاء الله فرص لتدارك جوانب القصور والخطأ في الدراسة، بهدف التحسين وتقديم

أعمال تتميز بالجودة فيها تخدم المصلحة العامة.

قائمة المراجع

• كتب :

1. آل عيسى رعد عبد الله، قيادة الدكتور، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري، 2008.
2. آل نايف قاسم علوان، "إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم عمليات تطبيقات"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
3. آل نايف قاسم علوان، المحياوي، "إدارة الجودة في الخدمات"، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، المنار، 2006.
4. الطائي حميد، العلاق بشير، "إدارة عمليات الخدمة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
5. الطائي يوسف جسيم وآخرون، "نظم إدارة الجودة في المؤسسات الخدمية والإنتاجية"، دار اليازوري العلمية، عمان، 2008.
6. الضمور هاني حامد، "تسويق الخدمات"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، عمان، الأردن، 2009.
7. السلمي علي، "تطوير، أداء وتجديد المنظمات"، دار القباء للنشر والطباعة، السعودية، 1998.
8. الشبلي هيثم محمود، السور مروان محمد، "إدارة المنشآت المعاصرة"، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
9. الشورة محمد سليم، "قياس جودة الخدمات في فنادق خمس نجوم"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد السابع، العدد 2، الأردن، 2004.
10. الشورى محمد خثير، "إدارة الجودة بالمنظمة مدخل نظري وتطبيقي"، جسور للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2016.

11. كافي مصطفى يوسف، كافي صبة مصطفى، "الاتصال والعلاقات العامة في المؤسسة السياحية

وتطبيقاتها"، الناشر الفن للوثائق، قسنطينة، الجزائر، 2017.

12. كموش مراد، محمد مالك، "المقاربة الحديثة للعلاقات العامة في تشكيل الاتجاهات"، ألفا للوثائق،

2019.

13. ناصر محمد، "إدارة المؤسسات الخدمية"، مطبوعات جامعة دمشق، دمشق، 2008.

14. حسين فاطمة عواد، "الاتصال والإعلام التسويقي"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011.

15. عجوة علي، "العلاقات العامة والصورة الذهنية"، دار عالم الكتب، القاهرة، 2003.

16. عجوة علي، فريد كريماز، "إدارة العلاقات العامة بين الإدارة والإستراتيجية وإدارة الأزمات"، عالم الكتب،

القاهرة.

17. عليوة سيد، "تنمية مهارات العلاقات العامة في ظروف المنافسة"، إيراك للنشر والتوزيع، مصر، 2005.

18. بدرار مأمون، شبلي طارق، "الجودة في المنظمات الحديثة"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن.

19. بلية الحبيب، "إدارة الجودة الشاملة"، القاهرة، مصر، الأكاديمية الجامعية، 2009.

20. داولينغ غراهام، "تكوين سمعة الشركة، الهوية الصورة والأداء"، تعريب وليد شحادة، مكتبة العبيكان،

السعودية، 2003.

21. عبد العزيز أبو نبعة، "تسويق الخدمات المتخصصة منهج تطبيقي"، دار الورق للنشر والتوزيع، عمان،

2005.

22. فاروق رضوان أحمد، "اتجاهات حديثة في العلاقات العامة دراسات حالة وموضوعات متخصصة"، ط

1، دار العلم العربي، القاهرة، 2013.

23. فريد محمد، صحن، "التسويق - مفاهيم معاصرة"، دار الجامعة، القاهرة، مصر، 2002.

24. محمد إبراهيم، عبد الله الزبيدي، "العلاقات العامة والإعلام الرقابي"، دار غيداء للنشر والتوزيع، 2017.

25. محمد يوسف مصطفى عبده، "مقدمة في العلاقات العامة"، دار الكتاب، القاهرة، 2004.

26. منير حجاب محمد، "الاتصال الفعال للعلاقات العامة"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.

• مقالات:

1. كروش عبد الرحمن، "إدارة الجودة في الخدمات"، مجلة مينا للدراسات الاقتصادية، العدد 05، المجلد

03.

2. دليو فضيل، "اتصال المؤسسة (إشهار - علاقات عامة - علاقات مع الصحافة)"، دار الفجر للنشر

والتوزيع، القاهرة، 2003.

3. لعويسات جمال الدين، "معايير إدارة الجودة الشاملة"، مجلة البحث الجزائر، العدد 04.

4.

• الاعمال الجامعية:

5. داود بشارت محمود، "الخدمات المقدمة في مطار الملكة علياء الدولي وأثرها على الصورة الذهنية

المتكونة لدى السياح"، رسالة ماجستير، قسم إدارة، كلية إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، الأردن.

6. طاعة الله بنت بكار، "دور العلاقات العامة لمجلس الأمة في إدارة صورته الذهنية"، دراسة تحليلية

وميدانية مقارنة بين الصورة المدركة والصورة المرغوبة والصورة المنقولة إعلاميا، أطروحة مقدمة لنيل

شهادة الدكتوراه في علم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، كلية علوم الإعلام والاتصال، 2015-

2014.

7. قرس حفصة، رعومة سمية، "دور العلاقات العامة في بناء الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية لدى

الزبون"، دراسة حالة مؤسسة اتصالات Ooredoo، مذكرة مقدمة ضمن نيل متطلبات نيل شهادة

الماستر في العلوم التجارية تخصص تسويق، طلبة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،

2019-2020.

• مراجع باللغة الاجنبية :

- 1- Christiane dumoulin et jean –paulflipo : **Entreprise De Sevices » Facteur De Réussite**, 2 tirage édition d'organisation, paris.
- 2- EIGLIER pierre et LANGEAR Eric : **Servaction, Le Marketing Des Services** Édition McGraw-Hill, paris.
- 3- ALLIOUCHE-LARADI B : **Marketing des services: les connaissances de base**, Office des publications universitaires, Algérie, 2017.
- 4- CHABANI (S), OUACHERINE (H) : **guide de méthodologie de la recherche en science sociales**, 2éme Ed, Tale impression, 2018.

الملاحق

الملحق 01: الاستبيان

مدرسة الدراسات العليا التجارية

تخصص : تسويق

موضوع المذكرة : تأثير نظام إدارة الجودة على صورة مؤسسة خدماتية

دراسة حالة : مؤسسة كوسيدار ألام COSIDAR ALRAM

في إطار انجاز مذكرة نيل شهادة الماستر والتي تدرس تأثير نظام إدارة الجودة على صورة مؤسسة خدماتية ولهذا نرجو من حضرتكم نحن طلبة مدرسة الدراسات العليا التجارية التعاون معنا والمشاركة في ملاء الاستبيان الذي لن يكلف سوى بضع دقائق من وقتكم كما أن أجوبتكم ستحظى بالخصوصية ولن تستعمل إلا لأغراض علمية مشكورين على المساهمة في بناء هذا المنتج العلمي

من إعداد طالبة : قاسم إكرام

السنة الجامعية : 2024/2023

1. إلى أي قطاع تنتمي مؤسستكم

الأشغال العمومية والتهيئة

السياحة

مركز تعليم

اخر

2. ماهي الوضعية القانونية لمؤسستكم

شركة ذات مسؤولية محدودة

مؤسسة ذات شخص واحد ومسؤولية محدودة

- شركة التضامن
- شركة ذات أسهم
- اخر
- 3. مدة التعامل مع مؤسسة كوسيدار الرام
 - اقل من عشرة سنوات
 - بين خمسة وعشرة سنوات
 - أكثر من عشرة سنوات

الجزء الثاني، : الاسئلة المتعلقة بصورة

1. من بين المؤسسات التالية ماهي المؤسسة التي تعرفها
 - كوسيدار الرام (cosidar alram)
 - لبار (libare)
 - كومتسون (comatson)
2. صنف المؤسسات التالية حسب درجة تفضيلك (من واحد إلى ثلاثة)
 - كوسيدار الرام (cosidar alram)
 - لبار (libare)
 - كومتسون (comatson)
3. ماهي العناصر التي تتبادر إلى ذهنك عندما تفكر في المؤسسة
 - الجودة
 - الثقة
 - السعر
 - اخر
4. ماهي الصفات التي تعتبرها خاصة بمؤسسة كوسيدار الرام فقط
 - جودة الخدمة
 - احترام المواعيد
 - السعر
 - كفاءة الطاقم البشري

5. كيف تقيم معدل تكرارك شراء خدمات المؤسسة

مرتفع

متوسط

منخفض

6. كيف تقيم تجربتك مع المؤسسة

جيدة جدا

جيدة

عادية

سيئة

سيئة جدا

7. هل تملك مؤسستكم مشاكل سابقة مع مؤسسة كوسيدار

نعم

لا

8. المؤسسة تبحث دائما عن حل لمشكلكم

نعم دائما

نعم غالبا

لا نادرا

لا ابدا

9. ما هو مستوى رضاكم عن الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة كوسيدار

راضي جدا

راضي

مقبول

غير راضي

10. هل تعتقد ان مؤسسة كوسيدار الرام تحظى بصيت حسن

نعم

لا

الجزء الثالث : الأسئلة المتعلقة بنظام ادارة الجودة

1. هل انتم على علم بان المؤسسة تحصلت نظام إدارة الجودة iso 9001

نعم

لا

2. ماهو سبب اختياركم لمؤسسة كوسيدار الرام

نظام إدارة الجودة

غياب المنافسة

اخر

3. هل تعتقد أن المؤسسة تبحث باستمرار لتحسين استجابتها لمتطلبات الزبائن

نعم دائما

نعم غالبا

لا نادرا

لا أبدا

4. هل تتفون في الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة كوسيدار الرام

نعم دائما

نعم غالبا

لا نادرا

لا أبدا

5. هل تظنون أن نظام إدارة الجودة يساهم في تقوية الثقة بين المؤسسة والزبون

نعم دائما

نعم غالبا

لا نادرا

لا أبدا

6. هل تحترم مؤسسة كوسيدار الرام شروط العقود

نعم دائما

نعم غالبا

لا نادرا

لا أبدا

7. هل يؤثر وجود نظام إدارة الجودة في قرار تعاملك مع المؤسسة

نعم دائما

نعم غالبا

لا نادرا

لا أبدا

الملحق 02: الاستبيان باللغة الفرنسية

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALE

Option : marketing

Sujet : l'impact de système de management de qualité sur l'image de l'entreprise

Cas : cosidar alram

Nous sommes des étudiants de l'ECOLE HAUTES DES ETUDES COMMERCIAL et nous préparons un mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en marketing.

A cet effet nous avons besoin de votre collaboration pour accomplir et réussir notre travail , la recherche porte sur l'impact de système de management de la qualité sur l'image de l'entreprise , si vous voulez bien répondre aux question suivants cela ne prendre que quelques minutes de votre temps sachent que vos réponses seront anonymes et exploitées pour des fins scientifiques .

Merci à l'avance

KACEM Ikram

Année universitaire : 2023/2024

Parties 1 : des informations sur le client

1. Quel –est le secteur d’activité de votre entreprise

- BTP
- Tourisme
- Centre De Formation
- Autre

2. Le statut juridique de votre entreprise est :

- SARL
- EURL
- SPA
- SNC
- Autre

3. Depuis combien de temps êtes –vous client de l’entreprise **cosidar alram**

- Moins 5ans
- Entre 5 et 10 ans
- Plus de 10 ans

Partie 2 : les questions liées à l’image mental de

1. Parmi les entreprises suivantes, quelle sont celles vous connaissez

- Cosidar alram
- Libare
- Comatson
-

2. Classe ces entreprises selon vos préférences (mettez 1-3)

- Cosidar alram
- Libare
- Comatson

3. Quels sont les éléments qui vous viennent à l'esprit lorsque vous pensez à l'entreprise **cosidar alram**

- La qualité
- La confiance
- Le prix
- Autre :

4. Quels traits de l'entreprise considérez –vous- comme uniques

- La qualité de service
- Le respect des délais
- Le prix
- L'compétence des personnes

5. Comment évaluez –vous votre taux de réachat ?

- Fort
- Moyen
- Faible

6. Comment évaluez –vous votre expérience avec l'entreprise **cosidar alram**

- Très bonne
- Bonne
- Moyen
- Mauvaise
- Très mauvaise

7. Est – ce que vous avez des problèmes antérieurs avec l’entreprise

- Oui
- Non

8. L’entreprise cherche toujours à résoudre vous problèmes

- Tout à fais
- Plutôt oui
- Plutôt non
- Pas de tout

9. Quel votre satisfaction concernant les services fournis par l’entreprise
cosidar alram

- Très satisfis
- Satisfis
- Acceptable
- Non satisfis

10.Pesez vous que l’entreprise bénéficie d’une bonne réputation

- Bonne
- Moyen
- Mauvaise

Partie 2 : les questions liées à système de mangement de

1. Est –ce –que vous connaissez que l’entreprise cosidar alram certifie au système de mangement de qualité « ISO 9001 »

- Oui
- Non

2. Pour quoi vous choisie l'entreprise **cosidar alram**

- Elle est certifie
- Absence de concurrence
- Autre

3. Pensez vous que cette entreprise cherche continuellement à améliorer ses réponses aux besoins des clients

- Tout à fais
- Plutôt qui
- Plutôt non
- Pas de tout

4. Est – ce que vous faites confiance aux services offerts par l'entreprise cosidar alram

- Tout à fais
- Plutôt oui
- Plutôt non
- Pas de tout

5. Pensez-vous que le système de mangement de la qualité renforcé la confiance entre l'entreprise et le client

- Tout à fais
- Plutôt oui
- Plutôt non
- Pas de tout

6. Est- ce que l'entreprise cosidar alram respecte les exigences contractuelles

- Tout à fais
- Plutôt oui
- Plutôt non

- Pas de tout
- Si la réponse est non, quelle est la solution présente par l'entreprise

7. Pensez-vous que le système de management de qualité influence votre décision de faire affaire avec l'entreprise en tant que client

- Tout à fais
- Plutôt oui
- Plutôt non
- Pas de tout

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

اهداء

شكر وتقدير

قائمة الجداول

قائمة الاشكال

1	المقدمة العامة
5	الفصل الأول: الإطار المفاهيم لنظام إدارة الجودة
6	مقدمة الفصل الأول
7	1.1. المبحث الأول : ماهية الجودة
7	1.1.1. المطلب الأول : تعريف الجودة وأوجهها
7	1.1.1.1. تعريف الجودة :
9	1.1.1.2. أوجه الجودة
10	1.1.2. المطلب الثاني :التطور التاريخي للجودة وأهميتها
10	1.1.2.1. أولا : التطور التاريخي للجودة
14	1.1.2.2. ثانيا :أهمية الجودة
16	1.1.3. المطلب الثالث :أهداف الجودة وتكالييفها
16	1.1.3.1. أولا :أهداف الجودة :
17	1.1.3.2. ثانيا : تكاليف الجودة
20	1.2. المبحث الثاني :الجودة في الخدمات :

20	1.2.1. المطلب الأول :تعريف الخدمة وخصائصها :
20	1.2.1.1. تعريف الخدمة.
21	1.2.1.2. ثانيا : خصائص الخدمة
25	1.2.2. المطلب الثاني :جودة الخدمة.
26	1.2.2.1. أولا :مفهوم جودة الخدمة
27	1.2.2.2. ثانيا :أهمية الخدمة.
28	1.2.3. المطلب الثالث أبعاد جودة الخدمة
31	1.3. المبحث الثالث : نظام إدارة الجودة.
31	1.3.1. المطلب الأول : تعريف نظام إدارة الجودة وأهدافه
31	1.3.1.1. تعريف نظام إدارة الجودة :
32	1.3.1.2. ثانيا: أهداف نظام إدارة الجودة :
33	1.3.2. المطلب الثاني: المبادئ السبعة لنظام إدارة الجودة طبقا للأيزو 9001
33	1.3.2.1. أولا: الاتجاه نحو الزبائن :
33	1.3.2.2. ثانيا : القيادة
34	1.3.2.3. ثالثا :إشراك العمال
34	1.3.2.4. رابعا: طريقه المسارات
35	1.3.2.5. خامسا :التحسين المستمر
35	1.3.2.6. سادسا : اتخاذ القرارات بالاعتماد على الحقائق

1.3.3	المطلب الثالث :المواصفة الدولية أيزو 9000 وأدوات نظام إدارة الجودة.....	36
1.3.3.1	التعريف بالمواصفات الدولية ايزو 9000 :	36
1.3.3.2	ثانيا :أدوات إدارة الجودة	38
	الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي للصورة الذهنية للمؤسسة.....	42
	مقدمة الفصل الثاني.....	43
1.4	المبحث الأول : ماهية الصورة الذهنية	44
1.4.1	المطلب الأول : تعريف الصورة الذهنية وخصائصها	44
1.4.1.1	تعريف الصورة الذهنية :	44
1.4.1.2	خصائص الصورة الذهنية :	46
1.4.2	المطلب الثاني :أنواع الصورة الذهنية وأبعادها	47
1.4.2.1	أنواع الصورة الذهنية	47
1.4.2.2	أبعاد الصورة الذهنية :	49
1.4.3	المطلب الثالث :وظائف وأهمية الصورة الذهنية	50
1.4.3.1	وظائف الصورة الذهنية.....	50
1.4.3.2	أهمية الصورة الذهنية :	51
1.5	المبحث الثاني :نشأة وتطور الصورة الذهنية ,مصادرها والعوامل المؤثرة في تكوينها ...	54
1.5.1	المطلب الأول :نشأة وتطور الصورة الذهنية للمؤسسة :	54
1.5.2	المطلب الثاني : مكونات و مصادر الصورة الذهنية للمؤسسة	56

1.5.2.1. مكونات الصورة الذهنية للمؤسسة 56

1.5.2.2. مصادر تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة..... 57

1.5.3. المطلب الثالث :العوامل المؤثرة في تكوين الصورة الذهنية..... 58

1.5.3.1. العوامل المؤثرة في تكوين الصورة الذهنية 58

1.5.3.2. كيفية تكوين الصورة الذهنية 60

1.6. المبحث الثالث : إدارة الصورة الذهنية..... 62

1.6.1. المطلب الأول :مراحل وشروط إدارة الصورة الذهنية..... 62

1.6.1.1. المراحل :..... 62

1.6.1.2. شروط إدارة الصورة الذهنية : 63

1.6.2. المطلب الثاني :استراتيجيات وتحديات الصورة الذهنية 65

1.6.2.1. استراتيجيات الصورة الذهنية : 65

1.6.2.2. التحديات التي تواجه ادارة الصورة 66

1.6.3. المطلب الثالث : قياس وتغيير وحماية الصورة الذهنية..... 67

1.6.3.1. قياس الصورة الذهنية..... 67

1.6.3.2. تغيير الصورة الذهنية : 68

1.6.3.3. حماية الصورة الذهنية أثناء الأزمات : 69

الفصل الثالث :تحليل طبيعة العلاقة الموجودة بين نظام إدارة الجودة والصورة الذهنية للمؤسسة الخدمائية

..... 72

73	مقدمة الفصل الثالث
74	1.7. المبحث الأول : تقديم المؤسسة
74	1.7.1. المطلب الأول : التعريف بمؤسسة كوسيدار الرام
76	1.7.2. المطلب الثاني :نشاطات مؤسسة كوسيدار الرام
80	1.7.3. المطلب الثالث : تحليل المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة (تحليل SWOT)....
82	1.8. المبحث الثاني : منهجية الدراسة الميدانية
82	1.8.1. المطلب الأول :أهمية ومنهج وإطار الدراسة
82	1.8.1.1. أهداف الدراسة
83	1.8.1.2. إطار الدراسة :
84	1.8.1.3. منهج الدراسة :
84	1.8.2. المطلب الثاني :مجتمع البحث وعينة الدراسة
84	1.8.2.1. مجتمع البحث :
85	1.8.2.2. المعاينة :
85	1.8.2.3. العينة :
86	1.8.3. المطلب الثالث : وسائل الدراسة الميدانية
86	1.8.3.1. الاستبيان :
88	1.9. المبحث الثالث :عرض و تحليل نتائج الدراسة
88	1.9.1. اولاً : تحليل أسئلة الاستبيان بواسطة التحليل الأفقي

1.9.1.1.	تحليل المحور الأول من الاستبيان :الجزء الخاص بالمعلومات المتعلقة بالزيائن ..	88
1.9.1.2.	تحليل المحور الثاني من الاستبيان :الأسئلة المتعلقة بصورة الذهنية للمؤسسة....	91
1.9.1.3.	تحليل الجزء الثالث من الاستبيان : الأسئلة المتعلقة بنظام إدارة الجودة وعلاقته الصورة الذهنية لمؤسسة	100
1.9.2.	التحليل المتقاطع.....	107
1.9.3.	أهم النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل أجوبة الاستبيان.....	111
	الخاتمة العامة	112
	قائمة المراجع.....	116
	الملاحق	121
	فهرس المحتويات.....	132