

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة بومرداس

قسم علوم التسيير



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
و علوم التسيير

مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر  
تخصص: إدارة التسويق  
الموضوع

دور جودة خدمات النقل الجوي في كسب رضا  
الزبون  
دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية

لجنة المناقشة  
الأستاذ الدكتور: أونيس المجيد مشرفا  
الأستاذ : شاشوة حميد ممتحنا  
الأستاذ: بن حميدة هشام رئيسا

من إعداد الطالبتين:  
بوريش ياسمين  
حملات نجمة

دفعة جوان 2017  
السنة الجامعية 2016-2017

# كلمة شكر

بسم الله الرحمان الرحيم وبه نستعين،

والصلاة والسلام على أشرف المرسلين.

أما بعد: قالوا قديما: " من كان في نعمة ولم يشكر..... خرج منها ولم يشعر ".  
ولأنه لا شكر قبل شكر الله العلي الرزاق الذي منحنا الصحة ووهبنا العقل وهدانا به لنور العلم ووقانا من ظلمات الجهل، فهو الذي قال: " وإن شكرتم لأزيدنكم "، لذلك فإن شكر الله واجب على كل واحد منا، ولا أفضل من قول: " ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين".

ولأن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: " من لم يشكر الناس لم يشكر الله، ومن أسدى معروفا فكافئوه فإن لم تستطيعوا فادعوا له ".

واعترافا بالجميل يسعدنا ويشرفنا أن نتقدم بأرقى وأثمن عبارات الشكر والعرفان إلى كل من أعاننا في إنجاز هذا العمل المتواضع، على رأسهم المشرف الأستاذ الدكتور " أونيس عبد المجيد "، الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوننا لنا في إتمام هذا البحث والسيد المؤطر " دكدوك سيد احمد"، كما لا ننسى كل المعلمين والأساتذة السابقين إلى الذين كانوا عوننا لنا في بحثنا هذا ونورا يضيء الظلمة التي كانت تقف أحيانا في طريقنا. جزاكم الله عنا ألف خير.

# الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

نحمد الله عز وجل الذي جعل لنا الكفاح وسيلتنا والنجاح غايتنا.

إلى أعزما أملك في هذا الوجود إلى من رباني وعلماني كيف أشق طريق الحياة إلى أمي  
وأبي أطال الله في عمرهما.

وإلى أعز من أحب إخوتي وأخواتي كانوا سندي لأشق طريقي في هذه الحياة وعوني في  
كل لحظة من حياتي وفي كل خطوة خطوتها

وصديقة الطفولة فائزة. إلى جميع أصدقائي سارة، جهيدة، نجمة،

إلى كل طلبة الفوج الأول السنة الثانية ماستر تخصص إدارة التسويق دفعة 2017 إلى  
كل من تسعه ذاكرتي ولم تسعه منكرتي أهدي هذا العمل

إلى كل من أحب

ياسمين

# الإهداء

الحمد لله الذي وفقني لهذا وما كنت لأصل إليه لولا فضل الله عليّ فبعد سنوات من التضحية والمثابرة أصل اليوم إلى هذه الدرجة من النجاح التي طالما حلمت بها، أما بعد:

أهدي هذا العمل إلى منبع الحب والحنان، إلى من تعبت في تربيته ورعايتي إلى من منحتني العطف والأمان إلى من وقفت معي في السراء والضراء وحضنتني بدعائها أمي الغالية حفظها الله وبارك في عمرها.

إلى منبع العزة والقوة والرجولة إلى من علمني السخاء والكرم إلى من رباني على التقى والفضيلة فكان دربي وقوتي أبي الكريم حفظه الله وبارك في عمره.

إلى أعز من أحب إخوتي "أعمر"، "يونس"

إلى كل عائلتي

إلى من معهم سعدت وبرفقتهم خطوة في دروب الحياة الحلوة والحزينة: أصدقائي نهاد، أنيسة، ياسمين، عبلة، مولود

إلى زملائي وزميلاتي السنة الثانية ماستر طلبية إدارة التسويق دفعة 2017

إلى كل الذين وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

نجمة

## الملخص:

إن الهدف الرئيسي من هذا الموضوع هو تقديم إطار نظري يحدد و يعرف مختلف المفاهيم المتعلقة بالجودة باعتبارها مدخل إداري حديث وقد ركزنا بدرجة أساسية على جودة الخدمات من حيث التطرق إلى المفاهيم المتعلقة بالجودة بالإضافة إلى نظام إدارة الجودة الشاملة آيزو 9000 و مواصفاته القياسية و علاقته بإدارة الجودة الشاملة كما تناولنا مفاهيم حول الرضا و تعرفنا على مصادر رضاهم و عدم رضاهم على جودة الخدمة بالإضافة إلى طرق قياس رضاهم و حاولنا في الدراسة الميدانية بشركة الخطوط الجوية الجزائرية تحليل مدى مساهمة عملية تقييم جودة الخدمات في تحقيق الرضا لدى الزبائن حيث تطرقنا إلى العناصر الأساسية لجودة الخدمة في الشركة بالإضافة إلى التعرف على معايير جودة الخدمة المعتمدة في شركة الخطوط الجوية الجزائرية.

وقد تبين من خلال الدراسة أن تقييم الزبائن لجودة الخدمات كان إيجابيا وأن جودة الخدمة في شركة الخطوط الجوية الجزائرية تساهم بشكل كبير في كسب رضا الزبائن.

Le but principale de traité ce thème est présenté par un cadre théorique qui limite et décrit les définitions concernant la qualité comme introduction administrative récente en s'est basé sur la qualité du service du point d'évaluation de la qualité en prenant en considération la qualité des services. En ce qui concerne d'aborder les concepts de qualité , ainsi que la gestion de la qualité totale du système ISO 9000 et les spécifications standard et sa relation avec la gestion globale de la qualité que nous avons eu affaire avec les concepts de satisfaction et identifié les sources de satisfaction et d'insatisfaction de la qualité du service ainsi que les moyens pour mesurer la satisfaction et nous avons essayé dans l'étude de cas sur le terrain Air Algérie d'analyser la contribution du processus d'évaluation de la qualité des services dans la réalisation de la satisfaction des clients, où nous avons eu affaire avec les éléments de base de la qualité du service dans l'entreprise, ainsi que d'identifier la qualité des normes de service dans l'entreprise Air Algérie.

Il a été constaté par l'étude que les clients évaluent la qualité des services a été positive et que la qualité de service dans la compagnie aérienne algérienne contribuent de manière significative à gagner la satisfaction des clients.

قائمة الأشكال  
والجداول

# قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
05	المراحل التي مر بها تطور مفهوم الجودة	01
26	مطابقة الأداء والتوقعات	02
45	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للخطوط الجوية الجزائرية	03
47	الهيكل التنظيمي للقسم التجاري للخطوط الجوية الجزائرية	04
59	دائرة نسبية تمثل للجنس	05
60	دائرة نسبية تمثل الفئة العمرية	06
61	دائرة نسبية تمثل المهنة	07
62	دائرة نسبية تمثل مكان الإقامة	08
63	دائرة نسبية تمثل آخر سفر	09
64	دائرة نسبية تمثل عدد مرات السفر	10
65	دائرة نسبية تمثل سبب السفر	11
66	دائرة نسبية تمثل مكان الحجز	12
67	دائرة نسبية تمثل مكان شراء التذكرة	13
68	دائرة نسبية تمثل درجة السفر	14
69	أعمدة بيانية تمثل نسبة سبب اختيار الخطوط الجوية الجزائرية	15
70	أعمدة بيانية تمثل نسبة الوسيلة الأنسب لإطلاع الزبائن على معلومات حول الخطوط الجوية الجزائرية	16
71	أعمدة بيانية تمثل نسبة مستوى الرضا عن جودة الخدمة في شركة الخطوط الجوية الجزائرية	17
72	أعمدة بيانية تمثل نسبة رضا الزبائن بالخدمات المقدمة في نقاط بيع الخطوط الجوية الجزائرية	18
73	أعمدة بيانية تمثل نسبة رضا الزبائن على الخدمات المقدمة من طرف الخطوط الجوية الجزائرية في المطار (التسجيل و الصعود)	19
74	أعمدة بيانية تمثل نسبة رضا الزبائن على الخدمات المقدمة من طرف شركة الخطوط الجوية الجزائرية على متن الطائرة	20

75	أعمدة بيانية تمثل نسبة رضا الزبائن على الخدمات المقدمة من الخطوط الجوية الجزائرية عند الوصول	21
77	مستوى رضا الزبون على جودة مختلف الخدمات المقدمة من ط الجوية الجزائرية	22

# قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
06	مقارنة بين خصائص المراحل الثلاث لتطور الجودة	01
11	عناصر إدارة الجودة الشاملة ومكوناتها	02
21	أوجه تشابه و اختلاف نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 بإدارة الجودة الشاملة	03
44	فئات الموظفين في شركة الخطوط الجوية الجزائرية	04
45	أسطول شركة الخطوط الجوية الجزائرية	05
50	الشبكة المحلية لشركة الخطوط الجوية الجزائرية	06
51	الشبكة الدولية للخطوط الجوية الجزائرية	07
58	توزيع العينة حسب الجنس.	08
59	توزيع العينة حسب السن	09
60	توزيع العينة حسب المهنة	10
61	مكان الإقامة	11
62	جدول تكرار آخر سفر (الوجهة الأخيرة)	12
63	جدول تكرار عدد مرات السفر	13
64	سبب السفر	14
65	مكان الحجز.	15
66	مكان شراء التذكرة	16
66	درجة السفر	17
67	سبب اختيار الخطوط الجوية الجزائرية	18
68	الوسيلة الأنسب لاطلاع الزبائن على معلومات حول الخطوط الجوية الجزائرية	19

69	مستوى الرضا عن جودة الخدمة في شركة الخطوط الجوية الجزائرية	20
72	مدى رضا الزبائن بالخدمات المقدمة في نقاط بيع الخطوط الجوية الجزائرية.	21
73	مدى رضا الزبائن على الخدمات المقدمة من طرف الخطوط الجوية الجزائرية في المطار (التسجيل والصعود)	22
74	مدى رضا الزبائن على الخدمات المقدمة من طرف شركة الخطوط الجوية الجزائرية على متن الطائرة	23
75	مدى رضا الزبائن على الخدمات المقدمة من طرف شركة الخطوط الجوية الجزائرية عند الوصول	24
77	مستوى رضا الزبون على جودة مختلف الخدمات المقدمة من طرف الخطوط الجوية الجزائرية	25

# الفهرس

الصفحة	العنوان
أ	تشكر الإهداء قائمة الأشكال والجداول المقدمة العامة
<b>الفصل الأول: مدخل عام للجودة</b>	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الجودة
3	المطلب الأول: تعريف الجودة
3	المطلب الثاني: التطور التاريخي لجودة
7	المطلب الثالث: أهمية الجودة وأهدافها
9	المبحث الثاني: مفاهيم إدارة الجودة الشاملة
9	المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة
9	المطلب الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة
10	المطلب الثالث: عنصر إدارة الجودة الشاملة و مكوناتها
11	المطلب الرابع: خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
14	المبحث الثالث: نظام إدارة الجودة ايزو 9000 ومواصفاته القياسية
14	المطلب الأول: مفهوم نظام إدارة الجودة ايزو 9000
15	المطلب الثاني: مكونات سلسلة مواصفات الايزو 9000
17	المطلب الثالث: أهمية و مزايا الحصول على شهادة الايزو 9000
18	
19	المطلب الرابع: علاقة نظام إدارة الجودة ايزو 9000 بإدارة الجودة الشاملة

## خلاصة الفصل الأول

### الفصل الثاني: جودة الخدمة ورضا الزبون

23	تمهيد
24	المبحث الأول: أساسيات حول الرضا
24	المطلب الأول: تعريف الرضا
24	المطلب الثاني: أبعاد رضا الزبون ومحدداته
26	المطلب الثالث: أهمية الرضا
28	المبحث الثاني: ماهية الخدمة
28	المطلب الأول: تعريف الخدمة وخصائها
29	المطلب الثاني: أهمية الخدمة
30	المطلب الثالث: تصنيفات الخدمة
33	المبحث الثالث: قياس الرضا على جودة الخدمة
33	المطلب الأول: تعريف جودة الخدمة
33	المطلب الثاني: قياس جودة الخدمة
35	المطلب الثالث: مصادر رضا الزبون و عدم رضا الزبون
36	المطلب الرابع: طرق قياس ومتابعة الرضا
38	خلاصة الفصل الثاني

### الفصل الثالث: دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية

41	تمهيد
42	المبحث الأول: تقديم شركة الخطوط الجوية الجزائرية
42	المطلب الأول: تعريف الخطوط الجوية الجزائرية
43	المطلب الثاني: مهام شركة الخطوط الجوية الجزائرية وأهدافها
43	المطلب الثالث: إمكانيات شركة الخطوط الجوية الجزائرية وهيكلها التنظيمي
49	المطلب الرابع: شبكات الخطوط الجوية الجزائرية
50	المبحث الثاني: واقع جودة الخدمة في شركة الخطوط الجوية الجزائرية
52	المطلب الأول: العناصر الأساسية لجودة الخدمة في شركة الخطوط الجوية الجزائرية
53	المطلب الثاني: معايير جودة الخدمة في شركة الخطوط الجوية الجزائرية

55	المطلب الثالث: أساليب تقييم جودة الخدمة في شركة الخطوط الجوية الجزائرية
57	المبحث الثالث: خطة وضع التحقيق وتحليل الاستبيان
57	المطلب الأول: منهجية تصميم الاستبيان
57	المطلب الثاني: تحليل الاستبيان خلاصة الفصل الثالث
	الخاتمة العامة.
	قائمة المراجع.
	الملاحق.

# المقدمة

إن أحد التحولات الهامة في عالم الأعمال في الفترة الحالية هو زيادة الاهتمام بقطاع الخدمات حيث شهدت العقود الأخيرة تطورا هاما في مجال الخدمات التي أصبحت تشكل أهمية كبيرة في اقتصاديات الدول، مما خلق منافسة شديدة بين مقدميها. وفي هذه الظروف، أصبح لدى الباحثين والمتممين بالأنشطة الخدمية وعي بأهمية الجودة في تقديم الخدمات وأثرها على رضا الزبون من أجل خلق ميزة تنافسية وزيادة الربحية للمؤسسات الخدمية

كما تعد الجودة من أهم القضايا التي تهتم بها المؤسسات المتميزة مهما كانت طبيعة نشاطها فالمؤسسة الخدمية تسعى إلى رفع مستوى أدائها من حيث عمليات تقديم الخدمة وتعزيز مكانتها التنافسية في ظل اشتداد المنافسة و هذا من خلال تبنيها استراتيجية تسويقية فهي تعتمد على تخفيض تكلفة خدماتها و التركيز على جودتها حتى تصل إلى درجة التميز في الأداء الذي يعد مثالا يسعى الجميع للوصول إليه فعلى المؤسسة أن تبحث دوما على زبائن جدد وأسواق أخرى مع الحفاظ على زبائنهم الحاليين وجعلهم أوفياء من خلال تقديم أحسن المعروضات و الخدمات و ذلك طبقا لمعايير الجودة و النوعية

ومن أجل نمو وتطور المؤسسة أصبح رضا الزبون محور اهتمام إدارة الجودة حيث أصبحت دائمة البحث والتعرف على حاجاته وتوقعاته خاصة وأن ثورة تكنولوجيا الاتصالات والمعلوماتية مكنت الزبون من المفاضلة بين الخدمات حسب رغبته واختياراته

هذا وتسعى أيضا المؤسسة الخدمية إلى إرضاء الزبائن من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية، فالزبائن أصبحوا يطالبون المؤسسات الخدمية بضرورة إدراج الجودة ضمن استراتيجياتهم لذا فالخطوة الأولى في طريق تحقيق هذا الهدف تتمثل في محاولة قياس جودة خدماتها اعتمادا على آراء زبائنهم.

الإشكالية:

أمام جميع المعطيات التي تم سردها يمكن إبراز معالم الظاهرة المدروسة من خلال طرح التساؤل الرئيسي والمصاغ على النحو التالي:

❖ ما مدى رضا الزبون على جودة الخدمات المقدمة من طرف شركة النقل الجوي؟

ولكشف جوانب هذه الدراسة من خلال التساؤل الذي تم طرحه يمكن الاعتماد على الأسئلة الفرعية التالية:

1- هل يمكن للزبون الرضا على الخدمات المقدمة من دون وجود جودة؟

2- أيمن إرجاع عدم تحقق الجودة في المؤسسات لسوء التسيير داخل المؤسسة؟

3- ما هي الأساليب التي تستعملها الشركة لتقييم جودة خدماتها هل الزبون راض عن الخدمات

المقدمة من طرف الشركة؟

**الفرضيات:**

لكي نستطيع الإجابة على الأسئلة السابقة اعتمدنا في دراستنا على مجموعة من الفرضيات والتي نراها

أساسية لتوجيهنا ولعلها تسمح لنا بفهم الموضوع بأكثر دقة وأكثر تفصيل وتتمثل هذه الفرضيات فيما يلي:

- يترتب على غياب الجودة تحمل المؤسسة لتكاليف باهظة ستؤثر سلبا على أرباحها وعلى ولاء زبائننا وخصوصا سمعتها.

- الاهتمام بالزبون ومعرفة حاجاته من العوامل التي يجب على المؤسسة التركيز عليها.

- يمكن لإدارة الجودة أن تلعب دور كبير في تحسين الخدمات المقدمة من طرف الخطوط الجوية

الجزائرية الذي بدوره يؤدي إلى كسب رضا الزبون

**أسباب اختيار الموضوع:**

هناك عدة أسباب دفعتنا إلى اختيار الموضوع والمتمثلة في:

1- نظراً للمكانة التي تحتلها المؤسسة الخدمية في الاقتصاد الوطني، أردنا معرفة مدى تركيز

المؤسسة الجزائرية على تطوير مفهوم جودة الخدمات

2- نقص الوعي لدى المؤسسات الخدمية بأهمية جودة الخدمة في تحقيق الميزة التنافسية

3- محاولة معرفة العراقيل التي تواجه شركة الخطوط الجوية الجزائرية أثناء تقديمها للخدمات وتوجيه

بعض الحلول والاقتراحات التي تساعد الشركة في تحسين جودة خدماتها.

4- إهمال المؤسسات الخدمية للجوانب المتعلقة بالزبون، فهي لا تهتم بسلوكه ولا بتحقيق حاجاته

ورغباته ولا قياس درجة رضاه

#### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

1- تقديم مفهوم إدارة الجودة الشاملة باعتبارها من المفاهيم الجديدة في حقل الإدارة والذي يرمي إلى

تحسين أداء المنظمات من خلال الاهتمام بالجودة.

2- التعرف على مستويات جودة الخدمة التي تقدمها مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية من خلال

استقصاء آراء عينة من الزبائن.

3- تزويد مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بالمعلومات الضرورية لتحسين جودة خدماتها.

#### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أن قطاع النقل الجوي يلعب دوراً هاماً في الاقتصاد الجزائري إلا أن الاهتمام به

من قبل الباحثين والدارسين لا يزال هزيباً في الجزائر، لذلك فهو يتطلب المزيد من الأبحاث والدراسات

خاصة تلك المتعلقة بمجال التسويق من أجل التعريف بجودة الخدمة في هذا القطاع وعلاقتها في رضا الزبائن.

### المنهج المتبع:

لمعالجة هذا البحث قمنا بإتباع المنهج الوصفي بالنسبة للجانب النظري والمنهج التحليلي فيما يخص الجانب التطبيقي وعليه فقد تم تقسيم البحث إلى فصلين نظرية وفصل ثالث تطبيقي وهي كالاتي:  
نستعرض في الفصل الأول المفاهيم الأساسية المتعلقة بالجودة ونظام إدارة الجودة أيزو، بينما نتناول في الفصل الثاني جودة الخدمة ورضا الزبون، أما الفصل الثالث فتم تخصيصه للدراسة التطبيقية، بحيث حاولنا فيه دراسة جودة الخدمات لشركة الخطوط الجوية الجزائرية، إذ قمنا بإعطاء صورة عامة على نشاط هذه المؤسسة من خلال هيكلها التنظيمي، ثم القيام باستبيان وتحليله.

### صعوبات الدراسة

في بحثنا لقيت عدة صعوبات من أهمها:

قلة المراجع للموضوع المدروس، في حين قلّ ما نجد مراجع تربط بين الجودة ورضا الزبون بالرغم من الأهمية البالغة التي يختص بها الموضوع.

# الفصل الأول

**تمهيد**

تعتقد الكثير من المؤسسات أن النجاح يعني عرض سلع وخدمات بشكل أسرع وأرخص ثمنا وأفضل نوعية وتقديم خدمات ما بعد البيع لإرضاء المستهلك، ولكن ومنذ أزيد من عشرية كاملة استبدلت مبادئ الجودة هذا المفهوم و الاعتقاد، فبدلا من الحصول على سلع أو خدمات ذات جودة أو نوعية عالية تطابق إلى حد ما مجموعة من المواصفات والخصائص، أصبح الاهتمام بالجودة يتم في جميع العمليات والمهام والمراحل بالمؤسسة، أو ما يعبر عنه بالجودة الشاملة *Qualité total* أساسها ونقطة البدء فيها الاهتمام بحاجات ورغبات المستهلك، وكيفية إشباعها بل وأكثر من ذلك كيفية خلق رغبة أو حاجة جديدة ثم العمل على تلبيةها لذلك فإن الأمر يتطلب توجيه كل العمليات الداخلية والجهود والموارد نحو هذا الهدف، والتنسيق بين مختلف الوظائف والهيئات، وهذا ما يطلق عليه إدارة الجودة الشاملة (*Management Qualité Total*) ، وهو ما سوف نتحدث عنه في هذا الفصل.

ومن أجل التعرف على إدارة الجودة يتم من خلال هذا الفصل تحديد

**المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الجودة**

**المبحث الثاني: مفاهيم إدارة الجودة الشاملة**

**المبحث الثالث: نظام إدارة الجودة آيزو 9000 ومواصفاته القياسية**

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الجودة

تعتبر الجودة سلاح استراتيجي بالنسبة للمؤسسة وذلك لأنها تحقق ميزة تنافسية في مجال نشاطها ولمعرفة المقصود بالجودة يمكن تسليط الضوء على بعض التعاريف المختلفة لها، وإعطاء لمحة عن مراحل تطور هذا المفهوم، وتحديد أهم متطلبات الجودة.

### المطلب الأول: تعريف الجودة

لقد تعددت تعريفات الجودة باختلاف النظرة إليها وباختلافها وتطور مفهومها في حد ذاته لذلك نجد من التعاريف من يعرف الجودة على أنها مجموعة من المواصفات والخصائص التي تحدها المؤسسة، والتي يتضمنها المنتج أثناء عمليتي التصميم والتصنيع ومن بين هذه التعاريف نورد ما يلي:

- لقد عرف جوران الجودة أنها "مدى ملائمة المنتج للاستعمال، حيث أن الاستعمال يتم من قبل الزبون وهو الحكم الأخير عليها، فإن الجودة هي الملائمة للزبون وحاجاته وتوقعاته".<sup>1</sup>
- كما أن كلمة الجودة "Qualité" مشتقة من الكلمة اللاتينية "Qualities" والتي تعني جوهر الشيء أو الشخص أو درجة صلاحه، والجودة في اللغة من "أجاد" أي أتى بالجيد من القول والعمل أو أجاد الشيء "صيره جيدا" والجيد نقيض الرديء وجاد الشيء جوده بمعنى صار جيدا.<sup>2</sup>
- كما تعرف أنها "مدى ملائمة المنتج للاستعمال حيث أن الاستعمال يتم من قبل الزبون وهو الحكم الأخير عليها، فإن الجودة هي الملائمة للزبون وحاجاته وتوقعاته".<sup>3</sup>
- ومن التعاريف السابقة نستنتج أن «الجودة تعني إنتاج المؤسسة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عال من الجودة المتميزة، يكون قادرا من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات زبائنها، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق رضاهم "

### المطلب الثاني: التطور التاريخي للجودة

هناك أربعة مراحل تاريخية يقترحها جارفين كمقياس لمراحل الجودة بأية منظمة<sup>4</sup>  
المرحلة الأولى:

امتدت هذه المرحلة من القرن التاسع عشر وحتى أوائل القرن العشرين في هذه المرحلة كان التركيز على التحديد الواضح لمواصفات المنتج بالإضافة إلى تحديد الخطوات اللازمة لصنع المنتج وكانت أدوات القياس هي وسائل المفتشين للتمييز بين المنتجات الجيدة والرديئة وجدير بالذكر أن النظرة السائدة للجودة في هذه المرحلة كانت تنصب إلى أنها مشكلة يجب حلها لضمان تماثل المنتجات.

### المرحلة الثانية:

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2010، ص 29  
<sup>2</sup> حميدي عبد الرزاق، أثر الجودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك، رسالة دكتوراه، تخصص إدارة التسويق 2014، ص 14.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت، 2010، مرجع سابق الذكر، ص 29

<sup>4</sup> قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، ص 29-30.

وتسمى مرحلة ضبط الجودة وامتدت من العشرينيات من خلال القرن العشرين حتى الخمسينيات منه، حتى الستينيات وهنا تم التركيز على حاجات الزبون وتحديدتها من خلال الأبعاد المتمثلة في جودة التصميم وجودة المطابقة لتحقيق ذلك ركزت هذه الرحلة على عمليات الفحص والوقاية التي بإمكانها تحسين الجودة والوصول بالمنتج إلى درجة المطابقة بين ما تم تصميمه وما يرغب به الزبون، كل ذلك يجب أن يتم في حدود التكلفة التي تناسب الزبون.

#### المرحلة الثالثة:

وتسمى هذه المرحلة بمرحلة (توكيد الجودة) وامتدت من الخمسينيات حتى الستينيات، ومع استمرار النظرة للجودة على أنها مشكلة تتطلب خلاصاً، إلا أن التوجيه أخذ منحى أكثر قدرة على المبادأة (proactive) بالإضافة إلى ذلك أصبحت المسؤولية لا تقتصر على إدارة واحدة تتحكم بالجودة حيث أدركت المنظمات أن الجودة ينبغي أن تكون مسؤولية المنظمة إذا أريد الحيلولة دون تدنيها، وفي هذه المرحلة أصبحت الجودة جزءاً لا يتجزأ من خطط المنظمة وأصبح تنسيق الجودة بين الأقسام والمجموعات المختلفة على رأس الأولويات.

#### المرحلة الرابعة:

وهي ملائمة المنتج للمتطلبات الكاملة وتسمى بالإدارة الاستراتيجية للجودة، وتمتد حتى وقتنا الراهن وهنا قد تم التركيز على حاجات ورغبات الزبون التي لم يدركها بعد وهي الصفات التي في حالة غيابها لا تعتبر ضمن أبعاد مستوى الرضا الزبون لكن في حالة وجودها فإن مستوى الرضا لديه يزيد، ويدعو التوجه في هذه المرحلة إلى النظر للجودة ليس فقط من وجهة نظر المنظمة، لكن أولاً وأخيراً من منظور الزبون المتلقي للخدمة.

ويمكن تلخيص المراحل السابقة الذكر في الشكل الموالي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>قاسم نايف، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 2000:9001، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص30

الشكل رقم (01): المراحل التي مر بها تطور مفهوم الجودة



المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات ال آيزو9001:2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ص13

ويمثل الجدول التالي مقارنة بين المراحل السابقة لتطور الجودة

جدول رقم(01): مقارنة بين خصائص المراحل الثلاث لتطور الجودة

الخصائص	التفتيش	ضبط الجودة	توكيد الجودة
-المهمة الرئيسية	-تحديد الأخطاء	-ضبط الإنتاج	-التنسيق بين عمليات الجودة
-الهدف	-معيارية المنتجات بالفحص	-معيارية المنتجات بمعيارية الإنتاج	-تحسين وتطوير الجودة من خلال التركيز على جميع عمليات التصميم والعمليات الإنتاجية والعاملين وبيئة عمل المؤسسة
-التركيز	-المنتج	-العمليات	-النظام
-الأساليب	-معايير ومقاييس	-نظم وأساليب إحصائية	-برامج ونظم شاملة
-مسؤولية الجودة	-قسم والتفتيش والفحص	-إدارة الإنتاج والعمليات	-جميع أقسام المؤسسة بما فيها الإدارات العليا
-المدخل	-تفتيش الجودة	-ضبط الجودة إحصائياً	-توكيد الجودة
-وظيفة العاملين بالجودة	-التفتيش، الفحص، العد	-بناء الأساليب الإحصائية لكشف الأخطاء ومنع حدوثها	-قياس وتخطيط الجودة وتصميم البرامج وتنفيذها بما يساهم في تحسين وتطوير الجودة

المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001:2000، مرجع

سابق الذكر، ص 31

### المطلب الثالث: أهمية الجودة وأهدافها

أولا / أهمية الجودة:

للجودة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات أو المستهلكين إذ تعتبر الجودة أحد العوامل التي تحدد حجم الطلب على منتجات المؤسسة وتكون الأهمية كما يلي:<sup>1</sup>

#### 1- بالنسبة للمؤسسة:

تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها، ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة مع الموردين وخبرة العاملين ومهارتهم، ومحاولة تقديم منتجات تلبي رغبات وحاجات عملاء المؤسسة، فإذا كانت منتجاتها ذات جودة منخفضة فيمكن تحسينها لكي تحقق الشهرة والسمعة الواسعة والتي تمكنها من التنافس مع المؤسسات المماثلة في نفس النشاط حيث تظهر الأهمية من خلال ما يلي:<sup>2</sup>

- أن الجودة هي أحد أبرز الجوانب الأساسية لإعطاء ميزة خاصة للسلعة في ظل وجود المنافسة الشديدة بين المنتجات المعروضة؛

- يترتب على غياب الجودة تحمل المؤسسة لتكاليف باهظة ستؤثر سلبا على أرباحها وسيولتها النقدية، ولربما عدم القدرة على البقاء في السوق، فظهور وحدات معيبة من السلع لها تكاليف باهظة داخل المؤسسة وخارجها وذلك على النحو التالي:

- خسارة قيمة المادة الخام والعمالة، التكاليف الأخرى غير المباشرة
- تكلفة إعادة التشغيل كاملة للوحدة
- تكلفة الإصلاح
- تكلفة توقف الإنتاج حتى يتم القيام بعملية الفحص لمعرفة نوع العيب وسببه<sup>3</sup>

#### 2- المسؤولية القانونية للجودة:

تزايد وباستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر في قضايا مؤسسات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها أو توزيعها لذا فإن كل مؤسسة إنتاجية أو خدمية تكون مسؤولة قانونا عن كل ضرر يصيب العميل من جراء استخدامه لهذه المنتجات.

#### 3- المنافسة العالمية:

إن التغيرات السياسية والاقتصادية ستؤثر في كيفية وتوقيت تبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي، وفي عصر المعلومات والعولمة، تكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل من المؤسسة والمجتمع إلى تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام والتوغل في

<sup>1</sup>قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات، 2006، ص 97

<sup>2</sup>مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر، عمان، 2006، ص 62

<sup>3</sup>حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة TQM والأيزو ISO، دار الوراق للنشر، عمان،

الأردن، 2003، ص 45

الأسواق العالمية، فكلما انخفض مستوى الجودة في منتجات المؤسسة أدى ذلك إلى إلحاق الضرر بأرباحها.

#### 4- حماية المستهلك:

تطبق الجودة في أنشطة المؤسسة ووضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية المستهلك من الغش التجاري وتعزيز الثقة في منتجات المؤسسة.

عندما يكون مستوى الجودة منخفضاً يؤدي ذلك إلى إحجام المستهلك عن شراء منتجات المؤسسة، وعدم رضا المستهلك هو فشل المنتج الذي يقوم بشرائه من القيام بالوظيفة التي يتوقعها المستهلك منه<sup>1</sup>.

وفي أغلب الأحيان يترتب على ذلك أن يتحمل المستهلك كلفة إضافية سواء كانت متمثلة بضياع الوقت اللازم لاستبدال المنتج أو إصلاحه بالخسارة الكاملة للمبالغ التي دفعها المستهلك ثمناً باهظاً، وبسبب انخفاض الجودة أو عدم جودة المواصفات الموضوعية ظهرت جماعات حماية المستهلك، لحمايته وإرشاده إلى أفضل المنتجات والأكثر جودة وأماناً.

#### ثانياً/ أهداف الجودة:

بشكل عام هناك نوعان من أهداف الجودة وهما:

- 1- أهداف تخدم ضبط الجودة: وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها حيث تصاغ هذه المعايير على مستوى المؤسسة ككل، وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان وإرضاء العملاء، .... إلخ.
- 2- أهداف تحسين الجودة: وهي غالباً ما تنحصر في الحد من الأخطاء وتطوير منتجات وخدمات جديدة ترضي العملاء بفعالية أكبر.

ومن هنا يمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعيتها إلى خمس فئات هي:

- أهداف الأداء الخارجي للمؤسسة ويتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع.
- أهداف الأداء للمنتج أو الخدمة وتناول حاجات العملاء والمنافسة.
- أهداف العمليات وتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط.
- أهداف الأداء الداخلي وتتناول مقدرة المؤسسة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل.
- أهداف الأداء للعاملين وتتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين

### المبحث الثاني: مفاهيم إدارة الجودة الشاملة

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية التي حظت باهتمام كبير من طرف المفكرين والباحثين في حقول المعارف الإدارية الهادفة إلى التطوير والتحسين المستمر في الأداء الإنتاجي في مختلف المؤسسات وكغيره من المفاهيم الإدارية تتباين وتختلف بشأنه الأفكار وفقاً لرؤية

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان المحيوي، إدارة الجودة في الخدمات، 2005، مرجع سابق الذكر، ص33

وتوجه كل باحث، إلا أن هذا الاختلاف يتمحور مضمونه أساسا حول الهدف الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه والمتمثل في إرضاء الزبائن من خلال تفاعل جميع الأنشطة داخل المؤسسة لأهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة لذا سيتم تعريفها و تحديد مبادئها ،عناصرها و مراحل تطبيقها.

### المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة

- عرفها المعهد الفيدرالي على أنها: "منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات الزبائن إذ يتم استخدامها الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات".<sup>1</sup>
- وعرفها "جوزيف جابلونسكي: "على أنها شكل تعاوني لإنجاز الأعمال، يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة والإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل".<sup>2</sup>
- في حين عرفت منظمة الجودة البريطانية على أنها " الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معا".<sup>3</sup>
- نستنتج من التعاريف السابقة أن ادارة الجودة الشاملة «تعاون ما بين الادارة والعاملين على العمل في تحسين الجودة باستخدام قدراتهم ومواهبهم الخاصة من أجل تحقيق احتياجات

### المطلب الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

رغم أن المؤسسات تستخدم مصطلحات مختلفة للتعبير عن الجودة، إلا أنهم يتفقون جميعا على نفس الشيء ويجسدون العديد من المبادئ وتمثل إدارة الجودة الشاملة مبادئ الإدارة التي تركز على تحسين الجودة كقوة محفزة في كافة المجالات الوظيفية وعلى كل المستويات في المؤسسة وتتمثل هذه المبادئ في:

#### أولا/ التركيز على الزبائن:

<sup>1</sup> مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، عمان، دار الصفاء، 2002، ص17

<sup>2</sup> جوزيف جابلونسكي، إدارة الجودة الشاملة، تطبيق إدارة الجودة الشاملة نظرة عامة، مجلة السنة الأولى، العدد السادس مركز الخبرات المهنية، مصر، (فبراير 1993)، ص26

<sup>3</sup> خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص72

المستهلك هو من يعرف الجودة، ورضا الزبائن هو الأولوية، حيث يعتبر مصدر بقاء المؤسسات، فالبعض يصفه بالملك، والبعض الآخر يتحدث عن القوة التي يمتلكها، لذا تهتم المؤسسة بدراسة رغباته وتسعى إلى تحقيقها، وهذا ما يساعدها على الحصول على مركز تنافسي في عالم تزيد فيه المنافسة، فبالتالي الزبون هو المحور الأساسي للأنشطة التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة<sup>1</sup>

### ثانيا/ التركيز على العمليات والنتائج:

تعتبر النتائج المعيبة مؤشرا لعدم الجودة في العمليات ذاتها<sup>2</sup>، ولهذا لا بد أن تكون هناك متابعة ومراقبة فاحصة ودقيقة للمدخلات كما لا بد من اتخاذ الخطوات والوسائل الكفيلة بتحقيق السيطرة على الجودة ونوعية المخرجات من المنتجات النهائية ومن ثم يجب إيجاد حلول مستمرة للمشاكل التي تعترض سبيل تحسين نوعية المنتجات أو الخدمات

### ثالثا/ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:

إن إعمال هذا المبدأ يتطلب استخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتجات والخدمات أثناء عملية الإنتاج بدلا من استخدام مثل هذه المعايير بعد وقوع الأخطاء

### رابعا/ تعبئة خبرات القوى العاملة:

التدريب والتعليم لكل الموظفين ضمن كل المستويات في المؤسسة

### خامسا/ التخطيط الاستراتيجي:

إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تجعل التخطيط لها بمثابة القلب النابض لبقائها في عالم الأعمال، إذ يستخدم التخطيط الاستراتيجي بوصفه وسيلة لتوحيد أنشطة المؤسسة تجاه مهمة واحدة، لذلك فالتخطيط لإدارة الجودة الشاملة استراتيجيا، يكون منبثقا من تخطيط استراتيجية الأعمال، بوصفها عملية مهيكلية أساسا لتعريف رسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية وتحديد الوسائل المهمة لتحقيق هذه الأهداف والخطة الاستراتيجية يجب أن توفر قابلية دعم للميزة التنافسية للمؤسسة من خلال التجديد والابتكار.<sup>3</sup>

### سادسا/ القياس والتحليل

القرارات في بيئة إدارة الجودة الشاملة تتم وفق بيانات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري لتجنب الأخطاء والسيطرة على الانحرافات في الأداء.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>أربعي ميلود، تأثير ثقافة المؤسسة على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، قسم علوم التسيير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة 20 أوت 55، سكيكدة، ص20

<sup>2</sup>جابلونسكي جوزيف، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق الذكر، ص27

<sup>3</sup>محمد عاصي العميلي، نظام إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان 2009 ص198

<sup>4</sup>فواز التميمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو (9001)، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، 2008، ص30

### المطلب الثالث: عناصر إدارة الجودة الشاملة ومكوناتها.

أولاً-عناصر إدارة الجودة الشاملة:

إن نظام إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نموذج متكامل يتطلب توفر عناصر تحتاج إلى الربط والتكامل من أجل تحقيق أهداف نظام الجودة، هذه العناصر تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

1-عملية الجودة : وتشمل نظام عملية الجودة على كل العمليات.

2-التكنولوجيا : يتمثل هذا النظام الفرعي لإدارة الجودة الشاملة على العديد من المكونات والفقرات الضرورية لأداء المهام بشكل كامل.

3-الهيكل التنظيمي : ويتضمن مسؤوليات الأفراد العاملين وظروف عملهم في بيئة المؤسسة، والاتصالات الرسمية وغير الرسمية التي تتم داخل المؤسسة.

4-نظام الأفراد : يتكون النظام الفرعي للعاملين في المؤسسة من التعليم، التدريب، وتغيير الثقافة وغيرها.

5-المهام: وتشمل مهام الجودة، ووظائف الأعمال، وغيرها

والجدول التالي يبين عناصر إدارة الجودة الشاملة ومكونات كل عنصر بحيث وجود أي خلل في تحقيق التوازن في هذه العناصر يؤدي إلى ضعف نظام إدارة الجودة الشاملة:

جدول رقم (02): عناصر إدارة الجودة الشاملة ومكوناتها

عملية الجودة	التكنولوجيا	الهيكل التنظيمي	الأفراد والعاملين	المهام(الوظائف)
تنظيم أنظمة تخطيط الجودة قيادة التنظيم والضبط مراجعة طرق التصميم	خط الإنتاج نظام المعلومات	المسؤوليات الاتصالات الإدارة	بناء فرق العمل التنظيم والتدريب تطوير الإدارة الحوافز والمكافآت	قضايا الجودة تغيير الثقافة الأعمال الوظائف

المصدر: بوعنان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، مرجع سابق الذكر، ص،

### المطلب الرابع: خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

أولاً/ الإعداد والتحضير:

<sup>1</sup> بوعنان نور الدين، جودة الخدمات و أثرها على رضا العملاء، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير، تخصص علوم التسويق فرع التسويق، 2007، ص17

تعتبر هذه المرحلة أكثر المراحل أهمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ذلك لأنها تساهم في تحديد مدى الاستفادة المرجوة من تطبيق هذا المدخل الإداري الحديث مقارنة بالتكلفة المحتملة، وسيتم خلالها توفير عمليات التدريب المناسبة للمدربين التنفيذيين الرئيسيين ليتمكنوا من الفهم وبشكل أفضل وتمثل الخطوات التي تنطوي عليها هذه المرحلة فيما يلي:<sup>1</sup>

- أ- دراسة مدى الحاجة إلى إدارة الجودة الشاملة<sup>2</sup>
- اتخاذ قرار بمدى أهمية تطبيق المؤسسة لهذا المدخل
- عرض نجاحات المنافسين وتجارب الشركات الناجحة
- ب- تدريب كبار المديرين
- التغلب على الخوف من التغيير ومواجهة المقاومة
- تحديد المصطلحات التي سوف تستخدمها المؤسسة
- ج- التخطيط الاستراتيجي الشامل للمؤسسة
- الرسالة
- الرؤية
- تطوير الاستراتيجيات والعمليات اللازمة لتحقيق الرؤية
- وضع الأهداف العامة للمؤسسة

- د- تحديد الأهداف العامة للمؤسسة
- قابلة للقياس الكمي
- تحدد وفقا للفرص والموارد
- هـ - تحديد سياسة المؤسسة
- الأمن الوظيفي
- الدعم الإداري
- و- توفير الموارد اللازمة للتنفيذ
- ي- نقل الرسالة إلى كافة العاملين
- أن يعرف ماهية الرسالة
- أن يصدقها بنفسه
- أن يلقبها بنفسه

#### ثانيا/ التخطيط:

تأتي بعد مرحلة الإعداد، ويتم من خلال هذه المرحلة إعداد استراتيجية دقيقة وخطة تفصيلية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتمثل أهم الخطوات فيما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جوزيف جابلونسكي، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق الذكر، ص، 27

<sup>2</sup> حمدي عبد العظيم، المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ص 31

- تحليل البيئة الداخلية بما فيها عناصر القوة ومواطن الضعف.
  - تحليل البيئة الخارجية سواء الفرص المتاحة أو التهديدات المتوقعة وذلك بهدف الاستعداد لها مسبقاً.
  - صياغة الرؤيا القيادية التي تعكس طموحات المنظمة أي النشاطات الرئيسية التي تؤديها والأسواق المستهدفة.
  - وضع الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى لتكون متوافقة مع رسالة الشركة بالإضافة إلى وضع الاستراتيجيات الكفيلة بالوصول إلى هذه الأهداف.
  - اختيار مدير الجودة في المنظمة ليكون مسؤولاً عن كافة النشاطات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة<sup>2</sup>.
  - تدريب المجلس الاستشاري ومنسق إدارة الجودة الشاملة.
  - عقد أول اجتماع للمجلس الاستشاري وإعداد مسودة خطة التنفيذ.
  - اعتماد الخطة وتوفير الموارد اللازمة.
  - تحديد العمليات الأساسية واختيار استراتيجية تنفيذ الخطة<sup>3</sup>.
  - الإطار الزمني لتنفيذ الخطة.
  - الموارد والمهارات اللازمة<sup>4</sup>.
- ثالثاً/ التقدير والتقييم:**

تعتبر هذه العملية ضرورية قبل الانطلاق في عملية التطبيق ذلك لان المجموعات البشرية داخل المؤسسات تتكون من مزيج من الأفراد ذوي سلوكيات، أفكار ومعتقدات متباينة، لذلك فإن الثقافة التنظيمية التي تركز عليها عملية التقدير والتقييم يجب أن تكون مبنية على فهم نقاط القوة والضعف للأنماط المختلفة لشخصية الأفراد، مما يسمح للمديرين بتكوين فرق عمل أكثر تجانساً وفعالية، كما يتيح للمؤسسة بأن تخطو بشكل أسرع نحو التحسين المستمر<sup>5</sup>، وتتكون هذه المرحلة من:

- **التقدير والتقييم:** عدد من التساؤلات الهامة التي يمكن على ضوء إجاباتها من المديرين تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة
  - **التقدير التنظيمي:** وهذا يعني تقييم الوضع الحالي للمؤسسة، وتقييم كافة العوامل التي يمكن أن تقود المؤسسة إلى الأفعال الايجابية التي تركز على التحسين المستمر مع التركيز على الثقافة التنظيمية التي تشمل على الفلسفة، الاتجاهات، القيم والمعتقدات.
- رابعاً/ التطبيق والتنفيذ:**

<sup>1</sup>ابوعنان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، مرجع سابق الذكر، ص 18

<sup>2</sup>محموظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص 14

<sup>3</sup>حمدي عبد العظيم، المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ص 32

<sup>4</sup>يحيى أحمد فتحي العالم، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية دراسة علمية وتطبيقية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010، ص 43

<sup>5</sup>ابوعنان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، مرجع سابق الذكر، ص 19

خلال هذه المرحلة تكون المؤسسة مهيأة للانطلاق في عمليات التحسين المستمر، وتتمثل أهم المراحل الضرورية لإنجاح هذا التحسين في:

- أ- اختيار المسهلين وتدريبهم
  - ب- تدريب الإدارة والعاملين
    - التدريب الذي يستهدف خلق الإدراك والوعي بالجودة الشاملة
    - التدريب التوجيهي نحو الأهداف المطلوبة
    - التدريب لتنمية المهارات
  - ج- تدريب المشاركين في فرق العمل
    - جمع المعلومات
    - تحليل المعلومات
    - تقديم وعرض النتائج
    - المتابعة
- خامسا/ تبادل ونشر الخبرات:**

إنها مرحلة الحصاد، مرحلة استثمار الخبرات والنجاحات لمزيد من الثقة والتحفيز، ويتم فيها:

- دعوة جميع وحدات المؤسسة وفروعها، وجميع المتعاملين معها من زبائن وموردين للمشاركة في عملية التحسين، وإقناعهم بالمزايا التي تعود عليهم من وراء هذه المشاركة.
- يتم فيها إطلاع كل الوحدات بنتائج إدارة الجودة الشاملة وعملية التحسين المستمر حيث يقوم مجلس الإدارة بهذه الدعوة ويتولى الرؤساء شرح النتائج التي أمكن التوصل إليها.
- يتم توجيه الدعوة إلى الموردين لحضور جلسات مجلس الإدارة للحصول على تأييدهم لما تم تنفيذه باعتبار أن نجاح الجودة الشاملة لا يتحقق بدونهم.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: نظام إدارة الجودة آيزو 9000 ومواصفاته القياسية

إن عملية تصميم مواصفات الإيزو 9000 ومراجعتها الدورية تهدف إلى أكثر من تحقيق الجودة في السلع والخدمات حيث تسعى المؤسسة من خلال تبني هذه المواصفات والتوافق مع متطلباتها والالتزام بالإرشادات الواردة فيها، إلى تجسيد مبادئ إدارة الجودة من أجل الوصول إلى أنظمة أكثر شمولا وتطورا. ومن خلال ذلك يمكن التعرف على مفهوم نظام إدارة الجودة ومبادئه، وكذا علاقته بإدارة الجودة الشاملة.

<sup>1</sup>حمدي عبد العظيم، المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص34

## المطلب الأول: مفهوم نظام إدارة الجودة ايزو 9000

يعتبر الإيزو 9000 المعيار الذي يقاس عليه نظام إدارة الجودة يمكن تعريف نظام إدارة الجودة كما

يلي:

- يعرف على أنه " ذلك الإطار الذي يضم الهيكل التنظيمي والمسؤوليات والإجراءات المتخذة والعمليات الممارسة والموارد اللازمة لإدارة الجودة".

- ويعرف كذلك على أنه " مجموعة من إجراءات عمل إدارية وفنية والتي يتطلب إنجازها استخدام موارد مختلفة في ظل بناء تنظيمي محدد قادر على تحقيق نظام الجودة الذي يسعى إلى تحقيق رغبات العميل من خلال إنتاجه لمنتجات مطابقة للمواصفات المطلوبة لجميع مراحل وعمليات شراء المواد وتصميم المنتج".<sup>1</sup>

- يعرف كذلك أنه "سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات عام 1978 تحد هذه السلسلة وتصف العناصر الأساسية المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة الذي تتبناه المؤسسة، للتأكد من أن منتجاتها (سلع أو خدمات) تتوافق مع حاجات أو رغبات وتوقعات العملاء".<sup>2</sup>

- ومن التعاريف السابقة نستنتج أنه "مجموعة العناصر المتفاعلة فيما بينها التي تساعد على توجيه الأنشطة والمهام وتحديد السياسات والأهداف والمسؤوليات الخاصة بالتخطيط والتحكم وضمان الجودة كذلك التحسين المستمر".

## المطلب الثاني: مكونات سلسلة مواصفات الإيزو 9000.

### 1/ تعريف المنظمة العالمية للتقييس ISO

وتعني كلمة "ISO International Standardization Organization" وهي المنظمة العالمية للتقييس كيان غير حكومي أنشأت عام (1947) بهدف إنشاء وتطوير المواصفات فهي مسؤولة عن تصميم وتطوير العديد من المواصفات فهي مسؤولة عن تصميم وتطوير العديد من المواصفات الدولية في جوانب قطاع الأعمال والجوانب الفنية والتقنيات التي تدخل في بناء المواصفات، وتعتمد على مجموعة من العلماء المتخصصين من مختلف الدول وتتم متابعة مشكلات التطبيق عن طريق مندوبين يجتمعون على شكل لجان لتبادل الخبرات والرأي.<sup>3</sup>

### 2/ مكونات سلسلة مواصفات الإيزو 9000

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة، مطابع الدار الهندسية، مصر، 2007 ص 82

<sup>2</sup> فواز التميمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تأهيل الإيزو 9000، مرجع سابق الذكر، ص 49

<sup>3</sup> عواطف إبراهيم الحداد إدارة الجودة الشاملة، كلية العلوم الإدارية-جامعة البتراء، دار الفكر المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، ص 156 ص 157 ص 158 ص 159

طورت الجماعة الأوروبية معياراً للجودة هو ايزو 9000، حيث ركز هذا المعيار على إلزام المنظمات العاملة في نطاق دول الاتحاد الأوروبي، بإتباع إجراءات ضمن إدارة منهجية للجودة، وقد تتضمن هذا المعيار ثلاثة عناصر أساسية هي:

أ- توفير دليل للسيطرة على الجودة يتضمن القواعد الإرشادية للأيزو

ب- توثيق إجراءات الجودة.

ج- وجود تعليمات مكتوبة للعمل.

فمعيار iso 9000 عبارة عن سلسلة من المواصفات القياسية الدولية، تتكون من خمس مجموعات مرتبطة ببعضها، خاصة بإدارة وتأكيد الجودة.<sup>1</sup>

**iso- 8402**: إدارة الجودة ونظام الجودة - المصطلحات.

**iso-9000**: دليل إرشادي حول اختيار واستعمال مواصفات إدارة وضمان الجودة.

1- iso-9000-1: مواصفات إدارة وضمان الجودة الجزء 1: إرشادات للإخبار والاستخدام

2- iso-9000-2: مواصفات إدارة الجودة وضمان الجودة الجزء 2: إرشادات لتطبيق

iso9001. iso9002. iso9003

3- iso-9000-3: مواصفات إدارة الجودة وضمان الجودة الجزء 3: إرشادات في تطبيق ISO9001

في توسيع وصيانة البرمجيات.

4- iso-9000-4: مواصفات إدارة الجودة وضمان الجودة الجزء 4: إرشادات في إدارة برامج

الاعتمادية.

**ISO-9001 نظم الجودة**: نموذج لضمان الجودة في التصميم والتطوير والإنتاج والتركيب

والخدمات.

**iso-9002 نظم الجودة**: نموذج لضمان الجودة في الإنتاج والتركيب

**iso-9003 نظم الجودة**: نموذج لضمان الجودة في الاختبارات والتفتيش النهائي.

**iso-9004 نظم الجودة**: نموذج لضمان الجودة خطوط إرشادية.

1- iso-9004-1: عناصر نظام الجودة و إدارة الجودة-إرشادات.

2- iso-9004-2: إرشادات لتطبيق المواصفة في قطاع الخدمات.

3- iso-9004-3: إرشادات لتطبيق المواصفة على المواد المصنعة.

4- iso-9004-4: إرشادات لتحسين الجودة.

5- iso-9004-5: إرشادات لخطط الجودة.

6- iso-9004-6: إرشادات لضمان الجودة في إدارة المشاريع.

7- iso-9004-7: إرشادات لمتطلبات نظام الجودة في هيكل الإدارة.

<sup>1</sup>فواز التميمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تأهيل الأيزو(9001)، عالم الكتب الحديث، الأردن، ص53.

- iso-10005**: مواصفة إرشادية في خطط الجودة.
- iso-10006**: مواصفة إرشادية لضمان الجودة في إدارة المشاريع.
- iso-10007**: مواصفة إرشادية في الشكل العام للإدارة الرئيسية.
- iso-10008**: مواصفة إرشادية خاصة بالجودة العامة للإدارة الرئيسية.
- iso-10011-1**: مراجعة نظم إدارة الجودة.
- iso-110011-2**: مؤهلات مراجعي الجودة.
- iso-10011-3**: إدارة برامج المراجعة.
- iso-10012-1**: إدارة أجهزة القياس.
- iso-10012-2**: ضبط عملية القياس.
- iso-10013**: إرشادات لإعداد أدلة الجودة.
- iso-10014**: التأثيرات الاقتصادية لإدارة الجودة.
- iso-10015**: إرشادات التعليم و التدريب المستمرين.
- iso-10016**: سجلات التفتيش و الاختبار.
- iso-10017**: تطبيق الأساليب الإحصائية<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: أهمية ومزايا الحصول على شهادة الايزو 9000

اتجهت الأسواق العالمية مؤخرا إلى اعتبار الحصول على شهادة iso 9000 ميزة تنافسية، حيث تملك الشركة الحاصلة على الشهادة أولية خاصة، لاسيما وأن هناك اتجاها واضحا لدى دول السوق الأوروبية المشتركة إلى قصر تعامل منظمات وحكومات دول السوق على الشركات الحاصلة على الشهادة، وقد حازت العديد من دول العالم ومنها بعض الأقطار العربية حذو الدول الأوروبية، إذ قام بعضها مؤخرا بطرح مناقصات وعطاءات تشترط في الموردين حصولهم على شهادة الإيزو.

#### 1/أهمية الحصول على شهادة الإيزو 9000

إن تطبيق نظام الجودة يعطي ضمانا وإثباتا بأن لديهم نظام إداري متين يتطابق مع فلسفة ومبادئ الإدارة بالجودة الشاملة، فيتم إدامته وتطويره بشكل مستمر لمواجهة التطورات المتسارعة في أذواق المستهلكين والتطورات التقنية الحديثة، وذلك بهدف التوافق مع متطلبات المواصفة ومتطلبات الزبائن (فالتطوير المستمر للشركة هو الميزة الأساسية الثابتة المترتبة على حصول الشركة على الشهادة، وتشترط كثير من الشركات العالمية أن لا تدخل في مشروع مشترك مع أي جهة ما لم تكن حاصلة على شهادة الإيزو ويندرج ذلك أيضا على التوكيلات التجارية.

<sup>1</sup>عواطف إبراهيم الحداد إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق الذكر، ص157-159

وتكمن الأهمية الرئيسية من خلال التأثير الإيجابي لتأسيس وإدخال أنظمة إدارة جودة فعالة كأولوية لتنمية الاقتصاد الوطني لأية دولة، خاصة وأن ربط الجودة بالتنمية الاقتصادية لم يأتي من قبيل الصدفة فالدول الصناعية لم تحقق نموها الاقتصادي إلا من خلال قدرتها على تسويق منتجاتها في الأسواق العالمية والتركيز على جودة منتجاتها للمساهمة في قبولها وفتح أسواق عالمية جديدة.

لقد أظهرت البحوث في جامعة ليفربول أن دور تطوير الجودة في تعزيز وتحسين تنافسية العمل Business Competitivities في الصناعة الأوروبية كان حاسما ومهما وأن عوامل وأدوات إدارة الجودة تستخدم في تحسين وتعزيز أداء العمل.

وعلى وجه التحديد فإن دور أنظمة الجودة يوصف بأنه أداة رئيسية لدمج وتثبيت الشركات والمؤسسات الخاصة والقطاعات الصناعية والاقتصاد الوطني ضمن تأسيس بنية تحتية Establishing an Infrastructure وعليه فإن مسألة الجودة وتطويرها أمر يجب تكثيفه وتعميمه على مختلف القطاعات والمستويات ليصبح جزءا من الالتزام العام، والنابع من الضمير والخلق الرفيع.

لقد أصبحت شهادة iso 9000 مطلبا تجاريا وشرطا أساسيا للمنافسة في القرن القادم في ظل اتفاقية منظمة التجارة العالمية (w t o) وملحقاتها، فالشهادة تعد بمثابة جواز سفر للبضائع المحلية المعدة للتصدير ومقياس للمنافسة في دخول مناقصات تنفيذ المشاريع داخل البلاد وخارجها، وفي هذا الصدد يقول الدكتور juran "أنت لست مجبرا على تطبيق iso9000 لكن بقائك غير مضمون" ذلك يجب أن يعطي الاهتمام الكافي فهو الطريق إلى تطبيق إلى تطبيق الجودة الشاملة TQM.<sup>1</sup>

## 2/مزايا الحصول على شهادة الإيزو 9000

إضافة إلى المزايا الحقيقية التي تحصل عليها الشركة من تطوير نظم العمل بها لضمان الجودة الشاملة (وهو الشرط للحصول على شهادة المطابقة) فإن التسجيل للشهادة (بمعنى اعتراف جهة التسجيل بتوافر شروط المواصفة في الشركة المتقدمة بطلب التسجيل) يحقق مزايا هامة في ذاتها منها:

- إقناع العملاء بأن الشركة جادة في أمور الجودة
- التفوق على المنافسين الذين لم يحصلوا على التسجيل بعد
- التمتع بميزة التقدم للعطاءات التي تشترط الحصول على شهادة المطابقة في المتقدمين
- الاستفادة من نظم مراجعة الجودة داخليا كأداة إدارية متفوقة.
- إمكانية الدخول في الأسواق العالمية التي تشترط الحصول على شهادة المطابقة.
- تجنب الأضرار والأخطار المترتبة على سوق جودة المنتجات.<sup>2</sup>

## المطلب الرابع: علاقة نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 بإدارة الجودة الشاملة

<sup>1</sup> حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة TQM والإيزو ISO، مؤسسة الوراق، شارع الجامعة الأردنية، عمان، 2003، ص118-119

<sup>2</sup> علي سلمى، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل الإيزو، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص19،

إن المنافسة الشديدة التي تسود السوق العالمي جعل المؤسسات تتجه إلى الحصول على ما يثبت أداءها المتميز، من أجل المحافظة على عملاءها وزيادة حصصها السوقية ، ومن أبرز النماذج على المستوى العالمي التي تحقق ذلك أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000 ، حيث تسارع الكثير من المؤسسات في العالم إلى التطابق مع مواصفاتها، كما توجهت بعض المؤسسات إلى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، والسؤال الذي يمكن طرحه هو عن طبيعة العلاقة بين نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 ونظام إدارة الجودة الشاملة، ولتحديد ذلك يمكن الوقوف على أهم أوجه التشابه والاختلاف بينهما:

**أولاً/ أوجه التشابه<sup>1</sup>:**

توجد هناك عدة عناصر يشترك فيها كل من نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 ونظام إدارة الجودة الشاملة تتمثل فيما يلي:

- إن تركيز إدارة الجودة الشاملة على رفع فعالية وكفاءة عمليات المؤسسات بشكل شامل ومستمر بغية إرضاء الزبائن ويشكل نقطة توافق مواصفات الإيزو.<sup>2</sup>

-الاهتمام بالعمليات حيث يعتبر النظامين أن الحصول على السلعة أو الخدمة بجودة عالية ، لا يتحقق إلا من خلال تحقيق متطلبات كل عملية بدأ بتحديد حاجات ورغبات الزبون إلى غاية الوصول إلى تحقيق المنتج في شكله النهائي وفق ما يرغبه الزبون.

-يعتبر التحسين المستمر للعمليات والنتائج بالإضافة إلى إرضاء وتحقيق متطلبات الزبائن مبدئين أساسيين يقوم عليها كلا النظامين.

-يهتم النظامان بضرورة تحسين علاقة المؤسسة مع جميع الأطراف المتعامل معها وخاصة الموردين باعتبارهم شركاء في تحقيق الجودة وخلق القيمة داخل المؤسسة.

-يعتبر كلا النظامين أن اتخاذ القرارات الفعالة يعتمد على وجود نظام للمعلومات ، والتغذية العكسية يسمح بتوفير تحليل وتخزين المعطيات والمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات في المؤسسة

- تشمل متطلبات الإيزو جزء من متطلبات ومعايرة والتجهيز بالوثائق، وتؤكد فعاليات الجودة الشاملة على التحسين المستمر وفعاليات العمل الجماعي والإدارة المتقاطعة وإدارة التكاليف.

**ثانياً/ أوجه الاختلاف:**

تتمثل العناصر التي تحدد الاختلاف بين نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 ونظام إدارة الجودة الشاملة في:

<sup>1</sup>حميدي عبد الرزاق، أثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك، ص75

-يسعى نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 إلى تحقيق مستوى جودة ذو طابع عالمي عمومي وليس خاصة بمؤسسة معينة لكن نظام إدارة الجودة الشاملة هو عبارة عن منهج إداري وفلسفة تنظيمية شاملة تتبنى أنظمة متكاملة في جميع مجالات العمل داخل المؤسسة.

- جميع المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو 9000 تخضع لعملية مراجعة دورية من قبل منظمة الإيزو للتأكد من استمرارية تطبيق معايير الجودة، كما أنها ملزمة بإجراء تعديلات كلما قامت منظمة الإيزو بتغيير

أوجه الاختلاف		أوجه التشابه
إدارة الجودة الشاملة	نظام إدارة الجودة الإيزو 9000	

معاييرها، أما المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة فيعتبر نموذج خاص بالمؤسسة ولها حرية التصرف فيه.

-لا يشترط نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 التوسع في استخدام الطرق والأدوات الإحصائية، بينما تشترط إدارة الجودة الشاملة ضرورة معرفة العمال والمراقبين بالطرق والأدوات الإحصائية لرصد المشكلات وتحديد نقاط الضعف ومعالجتها.

- ومن خلال ذلك نستطيع القول بأن نظام إدارة الجودة الشاملة أشمل من نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 لأنه يرتبط في جزء كبير منه بالعمل الجماعي، كما أنه عبارة عن فلسفة وتوجه وثقافة تنظيمية جديدة تسعى إلى التحسين المستمر، بينما يركز نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 على تطبيق عناصر المواصفة والالتزام بذلك وتوثيق إجراءات تحقيقها وبذلك فإن نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 ضروري لتحقيق نظام إدارة الجودة الشاملة وليس بديلاً عنها.

ويمثل الجدول أدناه اختلاف النظامين:

جدول رقم (03): أوجه تشابه واختلاف نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 بإدارة الجودة الشاملة

<p>- عبارة عن منهج إداري وفلسفة تنظيمية شاملة تتبنى أنظمة متكاملة في جميع مجالات العمل داخل المؤسسة.</p> <p>- المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة فيعتبر نموذج خاص بالمؤسسة ولها حرية التصرف فيه.</p> <p>- تشترط ضرورة معرفة العمال والمراقبين بالطرق والأدوات الإحصائية لرصد المشكلات وتحديد نقاط الضعف ومعالجتها</p>	<p>- تحقيق مستوى جودة ذو طابع عالمي وعمومي وليس خاصة بمؤسسة معينة</p> <p>- خضوع المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو 9000 لعملية مراجعة دورية من قبل منظمة الإيزو للتأكد من استمرارية تطبيق معايير الجودة</p> <p>- لا يشترط التوسع في استخدام الطرق والأدوات الإحصائية</p>	<p>- رفع فعالية وكفاءة عمليات المؤسسات بشكل شامل ومستمر بغية إرضاء الزبائن.</p> <p>- تحديد حاجات ورغبات الزبون إلى غاية الوصول إلى تحقيق المنتج في شكله النهائي وفق ما يرغبه.</p> <p>- التحسين المستمر للعمليات والنتائج لإرضاء وتحقيق متطلبات الزبون.</p> <p>- ضرورة الاهتمام بتحسين علاقة المؤسسة مع جميع الأطراف المتعامل معها.</p> <p>- فعالية اتخاذ القرارات تعتمد على وجود نظام للمعلومات، والتغذية العكسية يسمح بتوفير تحليل وتخزين المعطيات والمعلومات الضرورية.</p>
--	---	--

### المصدر: من إعداد الطالبتين

### خلاصة

كخلاصة لكل ما سبق ذكره في هذا الفصل فالجودة هي المحور و الأساس الذي تدور حوله إدارة الجودة الشاملة بتضمينها في كافة جوانب العمل و في جميع نشاطات و وظائف و عمليات المؤسسة ، بهدف تحقيق الإشباع الحدي للمستهلك و الزبون، إلا أن ذلك يتطلب تنسيقا و توجيها للجهود لتحقيق هذا

الهدف من خلال ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة كفلسفة للتسيير تقوم على عدة مبادئ و أسس و متطلبات تسعى لتحقيق هدف المؤسسة في تلبية حاجات و رغبات الزبائن و المستهلكين و الأفراد العاملين على حد سواء، و بالتالي تحقيق التميز للمؤسسة تنافسيا و كتحفيز للمؤسسة و مساعدتها على تجسيد مبادئ هذه الفلسفة و أهدافها ظهر ما يسمى بأنظمة إدارة الجودة الشاملة التي هي عبارة عن سلسلة للمواصفات يطلق عليها اسم سلسلة مواصفات الايزو.

وبسبب الوضعية الاقتصادية التي شهدها العالم في الفترة الأخيرة أدى إلى عدة تحولات و التي مست جميع القطاعات الخدمية خاصة قطاع النقل الجوي الذي شهد عدة تطورات و تغيرات تتوافق مع اقتصاد السوق.

## الفصل الثاني

## تمهيد

أصبحت جودة الخدمة مميزا رئيسيا وأقوى سلاح تنافسي تسع جميع المنظمات التي تقدم الخدمة إلى امتلاكه قد شهد السوق تنافس حر ومفتوح نسبيا ولقد أصبح التهديد من الوافدين الجدد والمحتملين خطيرا فالزبائن الآن لديهم بدائل أكثر للاختيار من بينها وفقا لما يناسبهم إذ ينظروا إلى جودة الخدمات. في مثل هذه السوق التنافسية وبعدها يقرروا الاختيار. مما فرض على إدارة المؤسسات على فهم احتياجات الزبائن بهدف تحقيق رغباتهم والعمل على كسب رضاهم والذي يعد عاملا مهما لمواجهة التنافس نتيجة التوجهات الحديثة التي تركز على الزبائن بدل الارتكاز على المنتج

وبما أن المنافسة بين مقدمي الخدمات ذات القيمة المضافة نحو الازدياد فان كل مؤسسة أن تكون قادرة على توفير خدمات عالية الجودة وبالتالي كسب زبائنهم وضمان رضاهم لتستمر في النمو والمنافسة في العمل

حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: أساسيات حول الرضا

المبحث الثاني: ماهية الخدمة

المبحث الثالث: قياس رضا الزبون على جودة الخدمة

## المبحث الأول: أساسيات حول الرضا

تسعى أي مؤسسة إلى تحقيق رضا الزبون، وذلك لأنها وجدت أصلا من أجل تلبية حاجاته ورغباته من خلال تقديمها المنتجات، كذلك ولاء الزبون هو المفتاح الأساس لنجاح البرنامج التسويقي للمؤسسة التي تركز على الحصول على الزبون ومن ثم الاحتفاظ به

## المطلب الأول: تعريف الرضا

قام العديد من الباحثين والمختصين بتوضيح مفهوم الرضا من خلال إعطاء التعاريف الخاصة به<sup>1</sup>

- عرف كل من: Dubois و Ph.Kotler الرضا بأنه "حكم الزبون بالنظر لخبرة الاستهلاك أو الاستعمال الناتج عن توقعاته بالنسبة للمنتج والأداء المدرك.
- وهناك من اعتبر أن "الزبون يكون راضيا عندما نقسم له المنتج أو الخدمة التي تلبى احتياجاته أو تفوقها"
- ويرى Fronell at. all 1996 أن رضا الزبون استجابة الزبون للخدمة أي الحكم و التقييم الذي يصدره الزبون لخدمة أو منتج معين<sup>2</sup>
- حيث عرف أيضا " رد فعل إيجابي أو سلبي من قبل الزبون من خلال خبرته الشرائية أو استهلاكه فهو نتيجة المقارنة بين توقعات الزبون للمنتج والأداء المدرك"<sup>3</sup>
- وبالتالي نستنتج أن الرضا هو "الحكم والرأي نتيجة تقييم الزبون للخدمة أو المنتج المدرك والخدمة المتوقعة".

<sup>1</sup> معدن نصيرة، مدخل للجودة في تسويق الخدمات ودورها في إرضاء الزبائن، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسويق، تخصص إدارة أعمال، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، 2010، ص05

<sup>2</sup> نظام موسى سويدان، تقييم تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا الزبون والمحافظة عليه، دراسة حالة، قسم التسويق، جامعة البتراء، المملكة الأردنية الهاشمية، ص11

<sup>3</sup> Philip Kotler et d'autres. **Marketing Management**. Pearson éducation. 12edition.France.2006.P172

**المطلب الثاني: أبعاد رضا الزبون ومحدداته**

يرتبط رضا الزبون بمجموعة من الأبعاد والمحددات تختلف باختلاف المنتج، طبيعة الزبائن مختلف العوامل المؤثرة فيهم.<sup>1</sup>

**1/ أبعاد رضا الزبون**

تقود أهمية رضا الزبون إلى الحديث عن الأبعاد الثلاثة الرئيسية لرضا الزبون و التي تتمثل فيما يلي:

**أ- فهم حاجات الزبائن**

يتوجب على المسوقين أن يكونوا على اتصال دائم مع الزبائن سواء الحاليين منهم أو المحتملين ليتسنى لهم معرفة العوامل التي تحدد السلوك الشرائي لهؤلاء الزبائن، إذ يعد فهم الزبون والإلمام بحاجاته ورغباته من أكثر الأمور أهمية للمؤسسة.

**ب- التغذية المرتدة للزبائن**

تتمثل هذه الخطوة في الطرق والأساليب التي يستعملها المسوقين لتعقب آراء الزبائن عن المنظمة لمعرفة مدى تلبيةها لتوقعاتهم يمكن للمؤسسة القيام بذلك عن طريق الاستجابة.

**ج- القياس المستمر**

الخطوة الأخيرة لتحقيق الرضا تتمثل في قيام المؤسسة بإنشاء برنامج خاص لقياس رضا الزبائن كنظام CSM، الذي يقدم إجراء لتتبع رضا العملاء طوال الوقت بدلا من معرفة مدى تحسين أداء المؤسسة في وقت معين.

**2/ محددات رضا الزبائن**

يمكن تلخيص محددات رضا الزبائن في ثلاثة عناصر كما يلي:

<sup>1</sup> علوطني سهام، دور التسويق الأخضر في تحقيق رضا الزبون دراسة حالة NCA روية، تخصص إدارة تسويق جامعة امحمد بوقرة 2015/2016، ص 43

أ- توقعات الزبائن: تعبر التوقعات عن الأداء الذي ينتظر أو يتطلع الى الحصول عليه من اقتناء المنتج أو علامة معينة، ويعبر عنه بالقيمة المتوقعة قبل تنفيذ قرار الشراء يمكن أن تحدد الجوانب الأساسية للتوقع الذي يكونه الزبون عن المنتج فيما يلي:

- توقعات عن خصائص المنتج (الجودة المتوقعة): تتعلق الجودة بمجموع الخصائص التي يملكها المنتج في حد ذاته، والتي يرى الزبون أنها ضرورية ومناسبة ويمكن أن تحقق له مجموعة من المنافع بعد استعمال المنتج.

- توقعات عن المنافع أو التكاليف الاجتماعية: تتعلق المنافع الاجتماعية التي يمكن للزبون تحصيلها من اقتنائه للمنتج ما يمكن أن يمنحه للزبون من أثر ايجابي اجتماعي، بمعنى ردة فعل الآخرين اتجاه الزبون نتيجة اقتنائه لهذا المنتج سواء كان بالاستحسان أو بالرفض

- توقعات عن تكاليف المنتج: يكون الزبون مجموعة من التوقعات في مقابل المنافع، هي توقعات عن التكاليف أو السعر الذي يدفعه مقابل الحصول على المنتج مقارنة بالمنافع قد صنف كل من بيت وودسايد-Pitte & Woodside التوقع إلى ثلاثة أنواع هي:

\*التوقع التنبئي: يتعلق بالمعتقدات عن مستوى أداء معين ويقاس بقوة الاعتقاد.

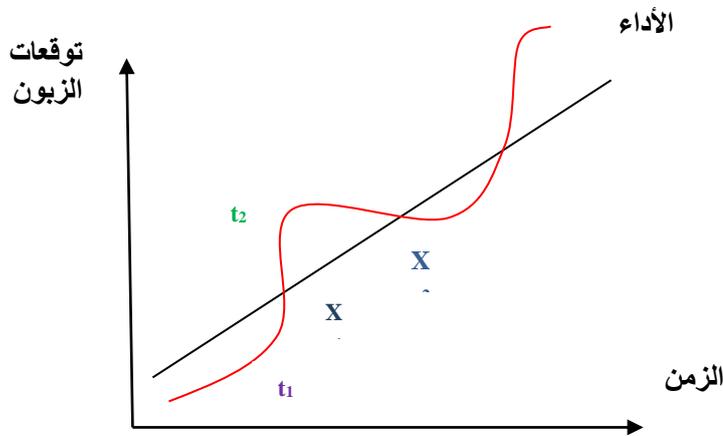
\*التوقع المعياري: يركز هذا التوقع على مستويات مثالية حول ما يجب أن يكون عليه أداء منتج أو علامة، يتم إعدادها انطلاقاً من دراسات وأبحاث نظرية قياسية.

\*التوقع المقارن: يقوم الزبون بتكوين توقع عن المنتج أو العلامة على أساس المقارنة بمنتجات أو علامات يتوقع أنها في نفس المستوى.

ب-الأداء المدرك: يعبر الأداء المدرك عن مستوى الأداء الذي يحصل عليه فعلا الزبون نتيجة استعماله واستهلاكه للمنتج يرى كل من Permant & Churchill أن الأهمية الأساسية للأداء المدرك تكمن في كونه يعتبر مرجعياً لتحديد مدى تحقق التوقعات التي كونه الزبون بخصوص المنتج الذي كان محل اختيار من بين مجموع البدائل، و يعتبر الإدراك من بين المعايير المعتمدة في نظرية مقاييس المقارنة لقياس الرضا.

ج-المطابقة(التثبيت): تمثل المطابقة عملية إيجاد الفرق بين مستوى التوقعات (الأداء المتوقع) ومستوى الأداء الفعلي الذي حصل عليه الزبون بعد شراء المنتج ويمكن التمييز بين حالتين من الانحراف كما هي موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم(02) مطابقة الأداء والتوقعات



المصدر: علوطني سهام، دور التسويق الأخضر في تحقيق رضا الزبون، مرجع سابق الذكر، ص44

من خلال الشكل أعلاه، يمكن ملاحظة ما يلي:

- الانحراف الموجب: يقصد بالانحراف الموجب أن الأداء الفعلي أو المدرك أكبر من التوقعات التي كونها الزبون قبل عملية الشراء عند النقطة  $t_1$  في الشكل أعلاه تعبر هذه الحالة عن الهدف الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه من خلال تحسين أدائها باستمرار.
  - الانحراف السلبي: ينشأ الانحراف السلبي عندما يكون مستوى الأداء الذي يدركه الزبون أقل من التوقعات لدى الزبون كما هو موضح عند النقطة  $t_2$  في الشكل أعلاه.
- إضافة إلى هاتين الوضعيتين الموضحتين في الشكل أعلاه، نلاحظ وجود نقاط تقاطع بين مستوى الأداء المدرك والتوقعات تعبر عن نقاط التساوي  $X_1$  و  $X_2$ ، يوضح هذا النموذج تطور التوقعات بالنسبة للأداء المعياري.

## المطلب الثالث: أهمية الرضا

يستحوذ رضا الزبون على أهمية كبيرة في سياسة أي مؤسسة و يعد من أكثر المعايير فعالية للحكم على أدائها لاسيما عندما تكون هذه المؤسسة متوجهة نحو الجودة، إذ أكد كل من Hoffman et Baston 1997 على الأمور الآتية لأنها الوسيلة المعبرة عن رضا الزبون بالنسبة لأداء المؤسسة و هي كالآتي<sup>1</sup>:

- إذا كان الزبون راضيا على أداء المؤسسة فإنه سيتحدث للآخرين مما يولد زبائن جدد
  - إذا كان الزبون راضيا عن الخدمة المقدمة إليه من قبل المؤسسة فإن قراره بالعودة سيكون سريعا
  - إن رضا الزبون عن الخدمة المقدمة إليه من قبل المؤسسة سيقبل من احتمال توجه الزبون الى مؤسسة أخرى منافسة
  - إن المؤسسة التي تهتم برضا الزبون ستكون لديها القدرة على حماية نفسها من المنافسين ولاسيما فيما يخص المنافسة السعرية
  - إن رضا الزبون عن الخدمة المقدمة إليه سيقوده إلى التعامل مع المؤسسة في المستقبل مرة أخرى
  - يمثل رضا الزبون تغذية عكسية للمؤسسة فيما يتعلق بالخدمة المقدمة إليه مما يقود المؤسسة إلى تطوير خدماتها المقدمة إلى المستهلك
  - إن المؤسسة التي تسعى إلى قياس رضا الزبون تتمكن من تحديد حصتها السوقية
  - يعد رضا الزبون مقياس لجودة الخدمة المقدمة
- فبالتالي رضا الزبون يساعد المؤسسة على تقديم مؤشرات لتقييم كفاءتها وتحسينها نحو الأفضل من خلال الآتي:

- تقديم السياسات المعمول بها وإلغاء تلك التي تؤثر في رضا
- يعد دالة لتخطيط الموارد التنظيمية وتسخيرها لخدمة رغبات الزبون وطموحاته في ضوء آراءه التي تعد تغذية عكسية
- الكشف عن مستوى أداء العاملين في المؤسسة ومدى حاجتهم إلى البرامج التدريبية مستقبلا

## المبحث الثاني: ماهية الخدمة

## المطلب الأول: تعريف الخدمة وخصائصها

<sup>1</sup> يوسف حجيم سلطان وآخرون، إدارة علاقات الزبون، دار الوراق، عمان 2009، ص 223-224

## 1/تعريف الخدمة:

- الخدمات هي منتجات غير ملموسة يتم التعامل بها في أسواق معينة تهدف أساسا إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلك وتساهم في توفير جانب كبير من الراحة والاطمئنان والرعاية كما تحقق نوعا من الاستقرار الاقتصادي سواء على مستوى الفرد أم على مستوى الفرد أم على مستوى المجتمع.<sup>1</sup>
- حسب ph.kotler.B.dubois الخدمة هي كل أداء أو نشاط يخضع للتبادل وهذا التبادل غير ملموس ولا يسمح بأي تحويل للملكية، ويمكن أن تكون الخدمة مرتبطة بمنتج كما يمكن ألا تكون.<sup>2</sup>
- أما "كريستوف لوفلوك" فيري أن الخدمة هي عبارة عن «منفعة مدركة بالحواس، قائمة بحد ذاتها أو متصلة بشيء مادي، وقد تكون قابلة للتبادل ولا يترتب عليها ملكية وهي في الغالب غير محسوسة»<sup>3</sup>
- نستنتج من التعاريف السابقة

## 2/خصائص الخدمة:

- اللاملموسة:

تعد اللاملموسة الخاصية الأساسية أو السمة الأساسية والرئيسية التي تميز وتفرق الخدمات تفرقا واضحا عن السلع، وان السمات الأخرى للخدمات تنشأ جميعها من خاصية اللاملموسة الخاصة بالخدمات فصفة اللاملموسة كونها الخاصية أو الميزة المتمثلة في عدم القدرة أو القابلية بشكل فعلي على التخمين والتقييم من خلال استخدام الحواس الخمس التذوق واللمس والسمع والنظر والشم.

إلا أن العديد من الخدمات درجة لمسها وتحسسها لا تسمح بالتقييم المادي بحيث أن مثل هذه المنتجات تميل إلى أن يتم اختيارها على أساس السمعة والمشورة والتجربة أكثر منه على أساس الاختبار المادي فقط لذلك فإن جهد مسوقي الخدمات ينصب بإشعار المستفيدين بحقيقة الخدمة وأهميتها على ذلك فإن كثيرا من المؤسسات والمنظمات الخدمية تتبنى استراتيجية تسويقية لجعل غير الملموس ملموسا ويتم ذلك

<sup>1</sup>علي توفيق الحاج وآخرون، تسويق الخدمات، دار الإحصاء العلمي للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص42

<sup>2</sup>معدن نصيرة، مدخل للجودة في تسويق الخدمات ودورها في إرضاء الزبائن، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسويق، تخصص إدارة أعمال، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2010، ص22

<sup>3</sup>حميد الطائي وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث «مدخل شامل» دار البازروزي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009 ص192

من خلال تقديم أدلة إضافية مثل الأجهزة والمعدات والتسهيلات والإعلان كل ذلك جهود تساعد في تحويل اللاملموسة إلى ملموس.

#### - سريعة التلاشي:

المعلوم أن المنفعة للعديد من الخدمات لها حياة قصيرة أن معظم الخدمات تظهر وتزول خلال فترة معينة يصعب على المشتري الحصول عليها في فترات أخرى، فاستخدام سيارة المؤجرة وبسعر معين تبدو المنفعة من عملية استخدام السيارة الانتقال بها إلى مكان ما خلال فترة معينة، ولكن عقب هذه الفترة وبمغادرة السيارة دون استخدامها فإن المنفعة لا تظهر لها أي أثر يذكر وعلى المسافر الانتظار مثلا لموعد السيارة القادم وبوقت قد لا يناسبه.

ومن جهة ثانية فإن استخدام الطاقة الكهربائية زيادة عن الحاجة تعتبر بمثابة خسارة اقتصادية لا يمكن استردادها وذلك لتلاشي وزوال هذه الطاقة وصاحب الفندق قد يخسر الكثير يوميا عند ورود الأفراد إلى غرف أعدت لهم الطائرة المسافرة بأقل من العدد المخصص خسارة أيضا لخدمة لا يمكن استردادها هكذا فإن الخدمات سريعة الزوال تواجه مشكلة كبيرة في تلاشيها خلال فترة زمنية معينة.<sup>1</sup>

#### - التلازمية

ونعني بالتلازمية درجة الترابط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها. فنقول أن درجة الترابط أعلى بكثير في الخدمات قياسا إلى السلع، وقد يترتب على ذلك في كثير من الخدمات ضرورة حضور طالب الخدمة إلى أماكن تقديمها كما هو الحال في الاتصال المباشر العالي حيث تكون الخدمة موجهة إلى الشخص المستفيد منها. مثل الخدمات الطبية أو خدمات الحلاقة فالخدمة تعتمد على كل من المعرفة والخبرة ولهذا السبب وبالنسبة للعديد من الخدمات تحتاج إلى تسويقي له مهارة كبيرة في مساعدة المشتري على تعيين وشراء ما يحتاجه من خدمات<sup>2</sup>

#### - عدم تماثل الخدمات (التباين)

تتميز الخدمات بخاصية عدم التماثل أي التباين. طالما أنها تعتمد على مهارة وأسلوب وكفاءة مقدمها وزمان ومكان تقديمها، كما أن مقدم الخدمة يقدم خدماته بطرق مختلفة اعتمادا على ظروف معينة (فالطبيب قد يعالج مرضاه

<sup>1</sup>-علي توفيق الحاج وآخرون، مرجع سابق ذكره ص 43-44  
نفس المرجع السابق، ص 45<sup>2</sup>

## - عدم القدرة على التخزين

نظرا إلى أن الخدمة هي أداء أو جهد وليس شيئا ماديا ملموسا فإنه يستحيل تخزينها لخلق ما يعرف بالمنفعة الزمنية، كما هو الحال في السلع المادية بعبارة أخرى فإنه لا يمكن تخزين الخدمة في وقت لا طلب عليها وفي حين يمكن بالطبع تخزين المعدات والأجهزة المستخدمة في إنتاج وتقديم الخدمة، وفي حالة زيادة الطلب على الخدمة في وقت معين بالمقارنة بما يمكن إنتاجه وتقديمه ومنها فإن النتيجة الحتمية ستكون الانتظار أو عدم القدرة على أداء الخدمة بشكل جيد.<sup>1</sup>

## المطلب الثالث: أهمية الخدمة

تتضح أهمية الخدمات من خلال ما شهدته من تطور حيث نمت الخدمات خلال السنوات الماضية نموا هائلا وجاء ذلك بسبب التطورات التكنولوجية التي شهدها العالم مما أدى إلى اهتمام دول العالم بهذه الخدمات وجاء هذا الاهتمام نتيجة تطور المجتمع وزيادة قوته الشرائية فضلا عن ازدياد عدد العاملين في هذا القطاع

حيث تكمن أهمية الخدمة فيما يلي:

يختلف تسويق الخدمات عن تسويق السلع. و باعتبار أن للخدمات خصائص و طرق إنتاج و أساليب توصيل تختلف عن تلك المتاحة للسلع المادية المحسوسة و بالتالي فإن الأنشطة و الفعاليات و السياسات و الاستراتيجيات المعتمدة في مجال الخدمات قد تختلف من حيث الأبعاد و المضامين و المحتوى و المداخل عن تلك المعتمدة في مجال السلع كما أن أهمية الخدمات في الاقتصاديات المختلفة وبالتحديد الناتج القومي الإجمالي (Gross Nation Product / GNP) تفوق أهمية السلع المادية بكثير و يكفي للتدليل على هذه الحقيقة أن الخدمات في اقتصاديات بلدان الاتحاد الأوروبي تشكل كمعدل 71.6% من الناتج القومي الإجمالي بينما تشكل ما نسبته 84% في اقتصاد الولايات المتحدة الأمريكية<sup>2</sup>

حاكم جبوري الخفاجي، رضا الزبون كمتغير وسيط بين جودة الخدمة وولاء الزبون، جامعة الكوفة، كلية الادارة والاقتصاد، ص 81<sup>1</sup>  
فريد كورتل، تسويق الخدمات، جامعة سكيكدة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، الجزائر، 2009، ص 76، ص 78<sup>2</sup>

## المطلب الثالث: تصنيفات الخدمة

طرحت بعض الدراسات المتصلة بالخدمات عدد الأطر التصنيفية منها وقد تم اعتمادها محاورة مهمة في التصنيف حيث يوجد منها المبسط ومنها المتعمق. فهو يعطينا صورة عامة عن الأنواع الشائعة للخدمات بينما الثاني يتغلغل في نسيج الخدمات، موضحا معالمها وطبيعته<sup>1</sup> أهمها الآتي:

## أولاً/ التصنيف المبسط

هناك أنواع من الخدمات التي يمكن أن تصنف وفق هذا الأسلوب ومن أهمها الأسس التالية:

## 1- حسب نوع السوق (أو حسب الزبون)

أ- خدمات استهلاكية: وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات شخصية بحتة. ولهذا سميت هذه الخدمة بالخدمات الشخصية.

ب- خدمات منشآت: وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات منشآت الأعمال كما هو الحال في الاستشارات الإدارية

## 2- حسب درجة كثافة قوة العمل

أ- خدمات تعتمد على قوة عمل كثيفة: ومن أمثلتها خدمات الحلاقة والتجميل، وخدمات تربية ورعاية الأطفال، وخدمات التدريس، والخدمات التي يقدمها الطبيب في عيادته وغيرها.<sup>2</sup>

ب- خدمات تعتمد على المستلزمات: ومن أمثلتها خدمات الاتصال السلوكية واللاسلكية، خدمات النقل العام، خدمات الطعام، خدمات البيع الآلي، خدمات غسل السيارات آلياً، خدمات النقل الجوي وغيرها.

3- حسب درجة الاتصال بالمستفيد<sup>3</sup>

أ- خدمات ذات اتصال شخصي عال: مثل (خدمات الطبيب، المحامي، خدمات السكن، خدمات النقل الجوي، وخدمات التأمين) وغيرها.

<sup>1</sup> العلاق بشير، الطائي حميد، تسويق الخدمات، مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي، دار زهران، عمان، الأردن، 2009، ص46-58

<sup>2</sup> العلاق بشير، ثقافة الخدمة، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص52

<sup>3</sup> فريد كورتل، تسويق الخدمات، مرجع سابق الذكر، ص84

ب-خدمات ذات اتصال شخصي منخفض: مثل خدمات الصراف الآلي، وخدمات مواقف السيارات الآلية، والخدمات البريدية إلخ...

ج- خدمات ذات اتصال شخصي متوسط: مثل خدمات مطاعم الوجبات السريعة، وخدمات المسرح، و فندق راكبي السيارات، (الموتيل) و غيرها

4- حسب الخبرة المطلوبة في أداء الخدمات

أ- مهنية: مثل خدمات الأطباء والمحامين والمستشارين الإداريين والصناعيين والخبراء وذوي المهارات البدنية والذهنية

ب- غير مهنية: مثل خدمات حراسة العمارات، وفلاحة الحدائق وغيرها

### ثانيا / التصنيف المتعمق<sup>1</sup>

توجد طرق أخرى يمكن اعتمادها لتصنيف الخدمات. ومن أبرز هذه الطرق نذكر الآتي:

#### 1- الخدمات القابلة للتسويق مقابل الخدمات غير القابلة للتسويق

يميز هذا التصنيف بين تلك الخدمات التي يمكن اعتبارها قابلة للتسويق وبين تلك الخدمات التي تقتضي ضرورات وعوامل البيئة الاقتصادية والاجتماعية أن تكون منافعها متأتية من آليات لا تعتمد على أساس السوق.

أما المجموعة الأخرى من الخدمات التي تعتبرها بعض المجتمعات والثقافات غير قابلة للتسويق فهي تلك التي يتم توفيرها بشكل تقليدي سائد داخل المنازل، مثل رعاية الأطفال وتربيتهم.

وتوجد خدمات كانت لفترة طويلة تعتبر غير قابلة للتسويق، إلا أن التغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية حولتها إلى خدمات يسهل تسويقها مثال لذلك، خدمات الطرق التي يترتب على استخدامها من قبل سائقي السيارات دفع رسوم معينة.

#### 2-الخدمات المقدمة للمستفيد النهائي مقابل تلك المقدمة للمشتري الصناعي

تقدم خدمات المستفيد النهائي إلى الأشخاص الذين يستخدمون الخدمة لمتعتهم أو فائدتهم الخاصة. حيث لا يترتب نتيجة استهلاك الخدمة من قبل المستفيد النهائي أية منافع اقتصادية أخرى.

فريد كورنيل, تسويق الخدمات, مرجع سابق الذكر, ص 64-65<sup>1</sup>

أما خدمات المشتري الصناعي فهي خدمات تقدم إلى مؤسسة أعمال حيث تقوم هذه المؤسسة أو وحدة الأعمال باستخدامها لإنتاج شيء آخر ذي منفعة اقتصادية.

### 3- الثقل النسبي لعنصر الخدمة في إجمالي عملية تقديم أو عرض المنتج

و إن ذكرنا بأن معظم المنتجات هي عبارة عن تركيبة من السلع و الخدمات. يمكن تصنيف الخدمات طبقا للدور الذي تلعبه الخدمة في إجمالي عرضها أو تقديمها. هناك ثلاثة أنواع رئيسية يمكن تشخيصها في هذا الصدد:

توجد خدمة بحتة (pure service) وتوجد مجموعة أخرى من الخدمات مهمتها إضافة قيمة السلع الملموسة. أما المجموعة الثالثة من الخدمات فهي تضيف قيمة جوهرية للخدمة

### 4- الخدمات الملموسة مقابل الخدمات الغير ملموسة

يرى كثيرون أن اللاملموسة تعد من الخواص المميزة للخدمات إلا أنه توجد منطقة رمادية بين الخدمات المصرفية (البحثة) على طرف واحد والسلع الصرفة على طرف الآخر. إن معظم المساحة الرمادية يمكن تفسيرها في إطار توفر العناصر الملموسة في العرض المقدم

إن مستوى الملموسة الحاضرة في عرض الخدمة يأتي من ثلاثة مصادر رئيسية:

- سلع ملموسة متضمنة في عرض الخدمة وتستهلك من قبل المستفيد

- البيئة المادية التي تحصل فيها إنتاج/استهلاك الخدمة

- البرهان الملموسة لأداء الخدمة

### 5- مشاركة المستفيد في عملية إنتاج الخدمة

هناك بعض الخدمات التي لا تقدم إلا من خلال المشاركة الكاملة للمستفيدين، بينما خدمات أخرى لا تطلب من المستفيدين إلا دورا بسيطا لتحريك الرعاية الشخصية إلى مشاركة كاملة من قبل المستفيدين خلال عمليتي إنتاج وتقديم الخدمة معا. وهذه في الغالب عملية ذات طبيعة تفاعلية، كما هو الحال عندما الزبون لدى الحلاق يجيب على سلسلة من الأسئلة حول قصة الشعر المطلوبة أو التسريحة المناسبة الخ. بالنسبة لمثل هذا الزبون فان جودة عملية إنتاج الخدمة و نتائج الخدمة تعدان في غاية الأهمية.

أما بالنسبة للخدمات الأخرى، فإن الأمر قد لا يتطلب مشاركة كاملة من قبل المستفيد. فالمستمعون إلى موسيقى عبر الإذاعة لا يحتاجون إلى أي مشاركة للحصول على الخدمة، أنهم يحصلون عليها بشكل غير فعال أي بدون جهد يذكر سوى جهد الاستماع أو تقليب الموجات

#### 6-درجة عدم التماثل أو عدم التجانس

يوجد بعدان لعدم التماثل يستخدمان لتصنيف الخدمات:

أ-مدى تباين معايير الإنتاج عما هو مألوف أو متعارف عليه بخصوص كل من نتائج الخدمات وعمليات إنتاجها أو تقديمها

ب-مدى تباين المعتمد في الخدمة لتلبية حاجات معينة لمستفيدين محددين

#### 7-نمط تقديم الخدمة

يمكن التمييز بين جانبين اثنين من نمط تقديم الخدمة:

أ-ما إذا كان تقديم الخدمة يتم على أساس مستمر لكن ضمن سلسلة من العمليات المنفصلة

ب-ما إذا كان تقديم الخدمة يتم بشكل عرضي أو في إطار علاقة مستمرة ما بين مورد الخدمة والمستفيد منها

ج-إن استمرارية تقديم الخدمة غالبا ما ترتبط بالعلاقة القائمة بين مورد الخدمة والمستفيد. فعلاقة طويلة الأمد مع مورد الخدمة تعد مهمة للزبائن في عدد من الحالات:

-عندما تكون عملية إنتاج/استهلاك الخدمة ممتدة على مدى زمني طويل (برنامج الرعاية الطبية مثلا)

-عندما لا يتم الانتفاع من الخدمة الا بعد مرور فترة زمنية طويلة (العديد من الخدمات المالية مثلا)

-عندما يواجه المستفيد درجة عالية من المخاطرة المدركة

#### 8-نمط الطلب

يمكن تصنيف الخدمات طبقا لنمط الطلب الزمني عليها. فلا يوجد إلا القليل من الخدمات التي يكون

الطلب عليها ثابتا على مر الزمن، فالكثير من الخدمات يكون الطلب عليها متباينا ومتذبذبا وقد يكون

التذبذب على مدى يومي أو على مدى أسبوعي أو يكون الطلب موسميا أو دوريا أو قد يكون غير متوقع

إطلاقا

9-خدمات مستندة على قوة العمل مقابل خدمات مستندة على المعدات

إن بعض الخدمات تتطلب لإنتاجها استخدام طرق إنتاج ذات كثافة عمل عالية

وإن إدارة الخدمات المستندة على قوة العمل قد تختلف عن تلك الخدمات التي تستند في تقديمها على الآلة. فالنوع الأول من الخدمات يسمح بتقديم خدمة قد تتلاءم مع رغبات ومتطلبات المستفيد بدرجة أكبر بكثير من النوع الثاني<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: قياس رضا الزبون على جودة الخدمة

#### المطلب الأول: تعريف جودة الخدمة

- هناك من ينظر إلى الجودة كعنصر يمكن قياسه بدقة متناهية، ويمكن قياسها من حيث مطابقتها للمواصفات، فالرقابة على الجودة كانت تطبق عند نهاية مرحلة عملية الإنتاج حيث يتم فحص الجودة للوحدات المعيبة، إلا أنها هذا قد تغير الآن لتكون عملية الرقابة على الجودة قبل وبعد الإنتاج وعند التسليم حيث يتم بناء وتطبيق الجودة في عملية الإنتاج ومراحلها وعلى جودة مدخلات الإنتاج وعلى إجراءات التأكد من تطبيقها.<sup>2</sup>
- أما (Be dira) فيعرفها على أنها: مستوى متعادل لصفات تتميز بها الخدمة المبنية على قدرة المؤسسة الخدمية واحتياجات الزبائن بإضافة إلى صفات تحدد قدرة جودة الخدمة على إشباع حاجاتهم ورغباتهم وهي مسؤولية كل عامل داخل المؤسسة<sup>3</sup>
- ومنه نستنتج أن "جودة الخدمة لا تتعلق فقط بالقيمة التي يحصل عليها العميل مقابل السعر ولكن تتعلق بالاستخدام الأمثل للموارد ممن قبل المؤسسة الخدمية للوفاء باحتياجات كافة الزبائن"

<sup>1</sup> العلاق بشير، ثقافة الخدمة، مرجع سابق الذكر، ص88

<sup>2</sup> هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، سنة 2005، ص 436

<sup>3</sup> مأمون الدرادكة، و آخرون، الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص21-22<sup>3</sup>

**المطلب الثاني: قياس جودة الخدمة**

تختلف طرق توصيف قياس الجودة حسب نوع المواد أو المنتجات المراد شراؤها وأيضاً حسب الغرض الذي من أجله ينقرر الشراء وهنا يلاحظ تعدد الطرق المستخدمة في قياس الجودة منها.

**أ- التحليل الفني أو الكيميائي:**

وهو من الطرق الهامة في تحديد مستوى الأصناف المرغوب شراؤها خاصة فيها يتعلق بالمواد التي تدخل في تركيبة سلعة معينة. ويحدد التركيب أو الخصائص الكيميائية للمادة. صفاتها ومكوناتها ومميزاتها وبالتالي مدى ملازمتها لاستخدامها أو تشغيل الإنتاجية.

**ب-الرتب (الدرجات):**

حيث يتم تصنيف السلعة إلى رتب تدرج تبعا لمعايير أو مقاييس جودة محددة ومتفق عليها. ويتم وفق طريقة الرتب تحديد وتوصيف المدى لكل رتبة أي الحد الأعلى، وبالتالي يتم التعاقد بين البائع والمشتري دون الحاجة إلى شرح مطول أو مواصفات محددة والجهات التي تقوم بوضع المعايير والمواصفات للرتب وحدود كل رتبة قد تكون هيئات فنية دولية حيث تقوم بوضع معايير تكون الأساس في حالة التصدير إلى الخارج.

**ج-الاختبارات الفعلية:**

تستخدم الاختبارات الفعلية في قياس جودة المنتج من حيث القوة والمتانة وحسن الأداء وغيرها من الصفات وتجري هذه الاختبارات بأجهزة قياس نموذجية تكون معيارا للقياس كما قد تجري عدة اختبارات في ظروف وفي أوقات مختلفة وتعتبر الاختبارات الفعلية في كثير من الأحوال حسب طبيعة أهم للزبون من التحليل الكيماوي.

**د-عينات القبول:**

تعتبر العينة أساس توظيف الجودة لكثير من الأصناف المطلوبة، ومن المعروف أن الضبط هو تلك الأعداد الفاعلة التي تهدف إلى التحقيق من جودة المنتج وذلك من خلال التأكد من الانحرافات في التنفيذ لن تتجاوز الحدود المسموح بها.

وتستخدم العينة في الغالب عند شراء أصناف ذات خاصية معينة وعادة قد تكون غير متكررة في الحالات التي يصعب فيها التعبير بدقة عن المواصفات المطلوبة ويشترط لاستخدام طريقة العينة أن تكون معبرة من حيث الكمية والحجم كما يجب أن تحدد لجنة الفصح حدود السماح التي يمكن في إطارها قبول المنتج.

**هـ-الخرائط الرقابية:**

هي عبارة عن رسوم أو خرائط بيانية ترسم على ثلاثة خطوط أحدها يمثل الحد الأقصى المسموح به بعدد الوحدات المعيبة والثاني يمثل الحد الأدنى المسموح به للوحدات المعيبة والثالث يمثل الخط الوسيط ويطلق عليه متوسط المتوسطات أو أنسب مستوى يمكن الوصول إليه.

ولكي يتم وضع الخطط أو التميم النهائي للخرائط الرقابية لا بد أن نقوم بأخذ عينات صغيرة من الخط الإنتاجي على فترات دورية منتظمة ويتم فحصها بغية تحديد مواصفاتها ثم نقوم بتسجيل البيانات التي يتم الحصول عليها ثم نقوم بتحليل تلك البيانات على مستوى المتوسطات لتحديد كل من الحد الأدنى والأقصى المسموح به للوحدات المعيبة

#### و-المواصفات القياسية:

في بعض الحالات تقوم جهات خاصة معتمدة بوضع صفات قياسية لجميع ما تعتمد عليه الصناعة من مواد ومنتجات وعمليات فنية وأجهزة وآلات كما تقوم تلك الجهات بوضع تعاريف محددة للإصلاحات والرموز والتطبيقات المختلفة في التعامل مع هذه المواد أو المنتجات ومن ثم يمكن للمشتري الاعتماد على هذه المواصفات في وصف جودة المنتجات أو المواد التي يرغب فيها. وعن طريق المواصفات القياسية يتم طلب الأصناف واستلامها وتنحصر عملية الفحص عند الاستلام بمطابقة الأصناف الواردة على المواصفات القياسية المتفق عليها.

#### ي-العلامات التجارية:

يكون ذكر العلامة التجارية في كثير من الأحوال تعبيراً بديلاً عن توظيف الجودة فتميز المواد بعلامات تجارية ذات شهرة معينة يؤدي إلى تمكين الموردين أو المنتجين لهذه العلامة التجارية الحصول عليها من السوق ويسهل بنفس الوقت عملية الشراء حيث لا يقتضي الأمر سوى التأكد من وجود العلامة التجارية على الأصناف.

وهي تعتبر من أهم الوسائل المتعارف عليها في تمييز المنتجات المتنافسة ويفضل الاعتماد عليها في الحالات التالية:

1. صعوبة وصف المواد المطلوبة فنياً
2. إذا كان الصنف المميز بعلامة تجارية متفوقاً بدرجة كبيرة عن غيره من الأصناف البديلة.
3. إذا كان للعامل النفسي أثره في تقرير الشراء بالاسم التجاري.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: مصادر رضا الزبون وعدم رضا الزبون

#### مصادر رضا الزبون:

- القدرة على حل المواقف الطارئة: وتتمثل في سهولة حجز تذاكر الطيران في غير أوقات العمل الرسمية.
- سهولة الاستخدام.
- تجنب التعامل مع بيروقراطية العاملين.

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، 2005 مرجع سابق الذكر، ص 42-43

- توفير الوقت والنفقات.

- توفرها في أي وقت 24/24 ساعة، وطيلة أيام الأسبوع 7/7.

**مصادر عدم رضا الزبون:**

- الأعمال الفنية.

- تكرار الأخطاء في عملية أداء الخدمة.

- سوء التصميم من حيث: التصميم الفني، وتصميم أداء الخدمة.

- سوء استخدام الزبون لتكنولوجيا الخدمة الذاتية.

- بطيء سعة التحميل للموقع<sup>1</sup>

**المطلب الرابع: طرق قياس ومتابعة الرضا**

لدينا أربعة طرق لقياس ومتابعة الرضا وهي كالآتي:

**1/أماكن الاقتراحات وسجلات الاحتجاجات:** تضع العديد من المؤسسات سجلات لزيائنها عند أماكن الاستقبال لتدوين ما يحبونه وما يكرهونه، أو تضع خطوطا هاتفية مجانية بالإضافة إلى مواقع الانترنت والتي تسمح بالتقرب من الزبون (زبون حاضر) أو تستعين المؤسسة بأحد العمال الذي ينوب عن المسافرين في طرح احتياجاتهم وشكاويهم ((porte-parole).

ويتبين من ذلك أن رصد مؤشرات رضا الزبون من خلال نظام الشكاوى والمقترحات يؤمن للمؤسسة سهولة انسياب المعلومات المولدة للأفكار، التي تطور استراتيجيات أفضل لترجمة الرغبة في إرضاء الزبون إلى فعل يجعل رضا الزبون يقود المؤسسة باتجاه السوق الذي تسعى إليه.

**2/الاستقصاءات:** إن نتيجة الاستقصاءات لا تكون صحيحة 100% وموثوقا فيها، لأن هناك من لا يعبر عن حقيقة شعوره وبالتالي لكي تكون الاستقصاءات فعالة يجب مراعاة ما يلي:

-من الأحسن أن تكون الاستقصاءات دورية.

-أن تكون العينة المختارة ممثلة للمجتمع المستقصى.

يمكن أيضا استقصاء العاملين في مؤسسة الخدمة للوقوف على كافة المشاكل والمعوقات التي حالت دون تحقيق الأداء المنشود.<sup>2</sup>

**-التسويق الخفي:** وسيلة تستعملها المؤسسة لقياس الرضا خاصة في مجال الخدمات والتوزيع، حيث تؤجر المؤسسات أشخاصا يمثلون دور الزبائن كي ينقلوا تصوراتهم حول نقاط القوة والضعف في أداء

<sup>1</sup>بن شايب محمد، أثر تفعيل المزيج التسويقي لمؤسسات على رضا الزبائن، دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال سنة 2014/2015، ص66,67

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص51

المؤسسة والمنافسين، إن هؤلاء المتسوقين أشباح بإمكانهم اصطناع مشكلة معينة لاختبار مدى قدرة بائعي المؤسسة على معالجتها بصورة جيدة.

مثلا داخل وكالة البيع أو الحجز للطيران، يكلف شخص من مؤسسة الطيران بأن يتحدث طويلا ويصرخ مع موظفي الخطوط الأمامية وقت الازدحام ثم ترى كيف يتم التعامل معه من قبل الموظفين.

-تحليل الزبائن الضائعين: على المؤسسة أن تتصل من حين لآخر بالزبائن الذين قاموا بتحليلها(تبديلها)، وتقوم كذلك بقياس معدل ضياع الزبائن (taux de perte)، لأن زيادة أو ارتفاع هذا المعدل يؤدي إلى إفلاسها، ويعني هذا المؤشر عدم استجابة المؤسسة لرغبات زبائنها، ويحسب بالعلاقة التالية:

**معدل ضياع (خسارة)الزبائن=عدد الزبائن الضائعين / إجمالي الزبائن**

كما يمكن لها أن تقارن نفسها مع المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع والتي لها أدنى معدل ضياع للزبائن أي التقييم المقارن «Le Benchmark ING» على سبيل المثال: قد يقوم بعض الباحثين بالسفر على متن بعض الطائرات المنافسة ليشاهدوا بأنفسهم طريقة الخدمة المقدمة للركاب أثناء التحليق في الجو.

## خلاصة

من خلال الفصل الثاني يمكن أن نستنتج بأن جودة الخدمة تختلف خصائصها عن السلعة حيث أن هذه الخصائص تجعل أداء الخدمة مرتبط بمقدمها ، كما أن مفهوم الجودة في الخدمات متعلق بمدى قدرة المؤسسة على تلبية حاجات ورغبات الزبائن حسب توقعاتهم ، كما أن تقييم جودة الخدمة يعتمد على مؤشرات مرتبطة بخصائص الخدمة ، التي يعتبر العميل فيها المحدد لمدى جودة الخدمة من عدمها من خلال توقعاته المستقبلية واحتياجاته الشخصية ومواقفه وتجاربه السابقة ، وإدراكه للأداء الفعلي للخدمة ، فيقيم الخدمة من طرف الزبائن وليس وجهة نظر المؤسسة ، كما أن هذا التقييم يكون ناتج عن الفرق بين توقعات الزبون ومستوى إدراكه لأداء الخدمة بحيث يتضمن الجوانب الملموسة وغير الملموسة للأداء. إن تحقيق مستويات الجودة المطلوبة و ضمان استمراريتها يتوقف على عمليات التحسين والتطوير المستمر التي تقوم بها المؤسسة على المستوى الداخلي بتكليف الأنظمة الإدارية وتطوير إجراءات العمل وتدريب الموارد البشرية وعلى مستوى الخارجي عن طريق البحث عن التميز في العلاقات مع الزبائن.

## الفصل الثالث

**تمهيد**

تميزت الوضعية الاقتصادية في الجزائر خلال العشرية الأخيرة بحركة مستمرة أدت بها إلى عدة تحولات، ولم يبق القطاع الخدمي على هامش هذه الحركة خاصة قطاع النقل الجوي الذي شهد عدة تطورات وتغيرات تتوافق مع اقتصاد السوق، وازداد الاهتمام بهذا القطاع باعتباره من ركائز النمو الاقتصادي.

وتعتبر مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية من أقدم وأبرز المتعاهدين في مجال النقل الجوي الجزائري، لهذا اخترناها كنموذج حي لدراستنا وسنحاول ضمن هذا الجانب إسقاط ما هو نظري على مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية «Air Algérie»، وهذا من أجل معرفة الأهمية التي تعطيتها المؤسسة للتسويق، والتعرف على الطريقة التي تتبعها لتقوم بتسويق فعال لخدماتها.

ولهذا قمنا بتقسيم هذا الجانب إلى ثلاث مباحث حيث سنتناول

في المبحث الأول تقديم عرض شامل لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية فيما قمنا في المبحث الثاني بالتكلم عن واقع جودة الخدمة في شركة الخطوط الجوية الجزائرية أما في المبحث الثالث فسنتقوم بتحليل الاستبيان

## المبحث الأول: تقديم شركة الخطوط الجوية الجزائرية

### المطلب الأول: تعريف شركة الخطوط الجوية الجزائرية

#### أولا/لمحة تاريخية عن الشركة

تعود نشأة شركة الخطوط الجوية الجزائرية إلى سنة 1947، و قد منحت لها تسمية "الشركة العامة للنقل الجوي" (CGTA) بعد ثلاث سنوات و بالضبط في تاريخ 23 ماي 1950 أين كانت شركة الخطوط الفرنسية تملك 90% من رأسمالها الذي كان مكونا من مساهمات أجنبية، و بعد الاستقلال و في تاريخ 12 فيفري 1963 شرعت الدولة الجزائرية في عملية شراء لرأسمال الشركة العامة للنقل الجوي و التي حولتها بسرعة إلى شركة وطنية تحت وصاية وزارة النقل تحت إسم "شركة العمل الجوي" (STA) و بعد الحيازة على 51% من رأسمالها لترفعه عام 1970 إلى 83% و تصبح الجزائر المساهم الرئيسي في الشركة.

و لم يكتمل الاسترجاع الكلي للشركة إلا بعد سنة 1972 بعد إعادة شراء الأسهم المتبقية بحوزة الشركة الفرنسية و التي تمثل 17%، و في سنة 1975 أدخلت قوانين و تعديلات جديدة على وضعية شركة الخطوط الجوية الجزائرية و ذلك طبقا للمرسوم 39-75 المتعلق بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات و هكذا تحولت إلى شركة استراتيجية تحت تسمية " الشركة الوطنية للنقل و العمل الجوي" (SNTTA) و هي مكلفة بتقديم خدمات النقل الجوي العام المنتظمة و غير المنتظمة داخل حدود التراب الوطني و خارجه.

وفي سنة 1987 وفي إطار تطبيق سياسة إعادة هيكلة المؤسسات العمومية شهدت القوانين التنظيمية لشركة الخطوط الجوية الجزائرية تعديلات، حيث قسمت إلى مؤسستين:

- المؤسسة الوطنية لاستغلال خدمات النقل العمومي الجوي الدولي "Air Algérie"؛

- شركة خدمات النقل الجوي الداخلي "Inter Air services" ومكلفة بـ:

- توفير خدمات النقل الجوي المنتظمة وغير المنتظمة للأشخاص؛
- نقل الأمتعة والبريد على مستوى الشبكة الداخلية؛
- تقديم خدمات لصالح قطاعات أخرى كقطاع الزراعة، الحماية المدنية....

لكن لم تستطع هذه الأخيرة الاستمرار في تأدية وظائفها مما أدى إلى إعادة إدماجها وتنظيمها في شكل وحدات مستقلة داخلية، خارجية والمطار مسيرة من طرف مديرية عامة واحدة.

كما شهدت الشركة عدة تحولات في الفترة ما بين 1988 و1996 نتيجة التشريعات والقوانين التي كانت تهدف إلى إعادة تنظيم المؤسسات العمومية خاصة بعد صدور القرار 88-01 المتعلق بتوجيه هذه الأخيرة، ومنذ 17 فيفري 1997 أصبحت شركة مساهمة تحت اسم "شركة الخطوط الجوية الجزائرية" برأسمال يقدر بـ 2.5 مليار دج.

وفي سنة 1998 تم تحرير النقل الجوي فاكتملت الشركة حينها استقلالية التسيير وأصبحت تملك أسهم شركات أخرى مما أدى إلى زيادة رأسمالها سنة 2000 ليصل إلى 6 مليار دج ثم في 2002 إلى 14 مليار دج ويقدر رأسمالها الحالي (2010) بـ: 43 مليار دينار جزائري.

### المطلب الثاني: مهام الشركة وأهدافها

#### أولاً/ المهام

- تقوم شركة الخطوط الجوية الجزائرية بعدة أعمال من أجل تحقيق أهدافها وتتمثل هذه المهام في:
- استغلال الخطوط الجوية الجزائرية الدولية في إطار الاتفاقيات والعقود الدولية التي تبرمها الشركة مع الدول الأجنبية؛
- استغلال الخطوط الجوية الجزائرية الداخلية قصد ضمان النقل المنتظم وغير المنتظم للأشخاص والأمتعة وكذا نقل البضاعة والبريد؛
- تلبية حاجيات كل من الحماية المدنية، الحاجيات الزراعية والحركة الصحية إضافة إلى نشاطها الرئيسي المتمثل في نقل السلع، البضائع والأمتعة عند الطلب وكذا القيام بعملية البيع وكل مهام النقل لحساب مؤسسات النقل الجوي الأخرى والمؤسسات الاقتصادية؛
- تحضير الطائرات وتنظيم الأماكن الموجهة للمسافرين؛
- القيام بوضع قوانين العبور والعمولات التي تأخذها مقابل القيام بعمل جوي لحساب المؤسسات الأخرى؛
- تنظيم وسائل الاتصال بالمطارات؛
- الحصول على جميع رخص التحليق من طرف الدول الأجنبية والتي تعتبر ضرورية لأداء مهامها وجميع أعمال وخدمات الاستغلال للطائرات المدنية؛
- تتكفل بعمليات الصيانة والتصليلات للطائرات بصفة منتظمة والهيكل والتجهيزات لحسابها وحساب شركات أخرى ومراجعة العمليات الجوية؛
- التسيير التقني في إطار مفاوضات التعاون بين الجزائر والدول الأجنبية؛
- استغلال الأجهزة المركبة لغرض ترقية أعمالها القانونية.

## ثانيا/ الأهداف

إن الأهداف الرئيسية لشركة الخطوط الجوية الجزائرية تتمثل في:

- الوصول إلى إشباع حاجيات الزبائن وإرضائهم؛
- توفير أحسن ظروف للسفر؛
- توسيع السوق وتحسين صورة الشركة؛
- التحكم في التكنولوجيا خاصة فيما يتعلق بالصيانة؛
- تحقيق مرد ودية وأرباح منتظمة ومنتزادة؛
- تمديد شبكة خطوطها وبالأخص الشبكة الدولية؛
- تحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن فيما يتعلق بتوفير الأمن، النظافة، الراحة وكذا الحجز وشراء التذاكر والخدمات المقدمة على متن الطائرة.

## المطلب الثالث: إمكانيات الشركة وهيكلها التنظيمي

أولاً: موارد وإمكانيات الشركة

## أ-الموارد البشرية

دعت الخطوط الجوية الجزائرية موظفيها لتدريب خاص، حيث أن في اليوم الحالي أغلب موظفيها مؤهلين وأغليبتهم ذو جنسية جزائرية.

تكفل صيانة أسطولها بوسائلها الخاصة أو فندق آخر في لجنة (catérien) حيث يسمح لها بتحويل احتياجاتها من الجزائر مع مساعدة الشركات الأجنبية

بلغ عدد موظفيها في عام 2010 9327 موظف ويبين الجدول أدناه فئات الموظفين:

جدول رقم (04): فئات الموظفين في شركة الخطوط الجوية الجزائرية

الموظفين	القوى العاملة
الطاقم الأرضي	8140
طاقم الطائرة التقني	502
طاقم الطائرة التجاري	685
المجموع	9327

المصدر: مصلحة تسيير المستخدمين الخطوط الجوية الجزائرية

## ب-الموارد المادية

يتكون أسطول الخطوط الجوية الجزائرية من 51 نوع مختلف من الآلات المتجددة جزئياً، مخصصة للركاب و1 منها للشحن ونقل البضائع.

ويتوقف العدد في نهاية 2015 من خلال جدول الاستحقاق على النحو التالي:

جدول رقم (05): أسطول شركة الخطوط الجوية الجزائرية

عدد المقاعد	العدد	نوع الطائرة	
263(5)/251(3)	08	A33-200	الركاب
253	03	B767-300	
144/148/160	20	B737-800	
101	05	B737-600	
66/70	15	ATR-72-500	
	51		مجموع أسطول الركاب
	02	HL130-Cargo Convertible	أسطول الشحن
	02		مجموع أسطول الشحن
	53		مجموع الأسطول

المصدر: دراسة ومراقبة الشبكات، المديرية التجارية

#### ثانياً/الهيكل التنظيمي لشركة الخطوط الجوية الجزائرية

أ- الهيكل التنظيمي للمديرية العامة

الهيكل التنظيمي للخطوط الجوية الجزائرية مبني على ثلاث وظائف رئيسية.

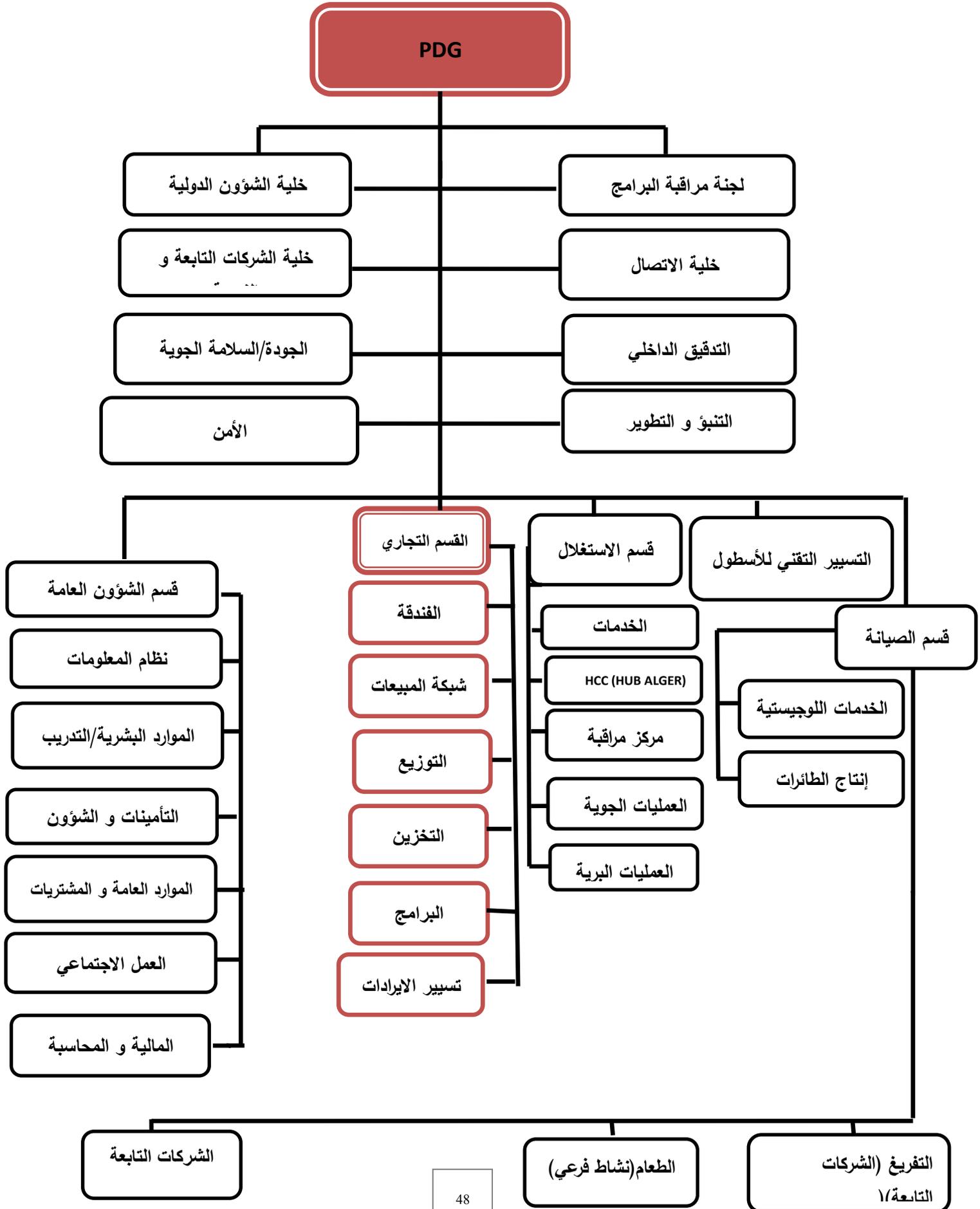
- التجارية

- التنفيذية

- الاستغلال

يتمثل الهيكل التنظيمي للخطوط الجوية الجزائرية في الآتي:

شكل رقم (03) الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للخطوط الجوية الجزائرية



← تحليل الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للخطوط الجوية الجزائرية

#### • المديرية العامة

المدير العام للشركة والممثل ومنفذ لتوجيهات المجلس وهو مسؤول عن التخطيط وتحديد الأهداف والتنسيق والسيطرة الكلية للشركة ويساعد في ذلك:

- الأمين العام
- نائب المدير العام
- فريق من المساعدين
- اللجنة الاستراتيجية
- مديريات الخطوط الجوية الجزائرية

#### المديرية المالية

وهي مسؤولة عن تنفيذ السياسة العامة للشركة في التمويل والمحاسبة، ومراقبة تنفيذها، وتوفير الهياكل المركزية الأدوات اللازمة لتسيير مواردها

#### مديرية العمليات الجوية

وهي المسؤولة عن تنفيذ برامج رحلات الشركة مع أقصى درجات السلامة والانتظام. والتأكد من مهام طاقم الطائرات على الرحلات المختلفة، وضمان التدريب وتنميتها

#### مديرية نظام المعلومات

مسؤولة عن وضع وتنفيذ خطط تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تقديم البحوث والدراسات التشغيلية

#### القسم التجاري

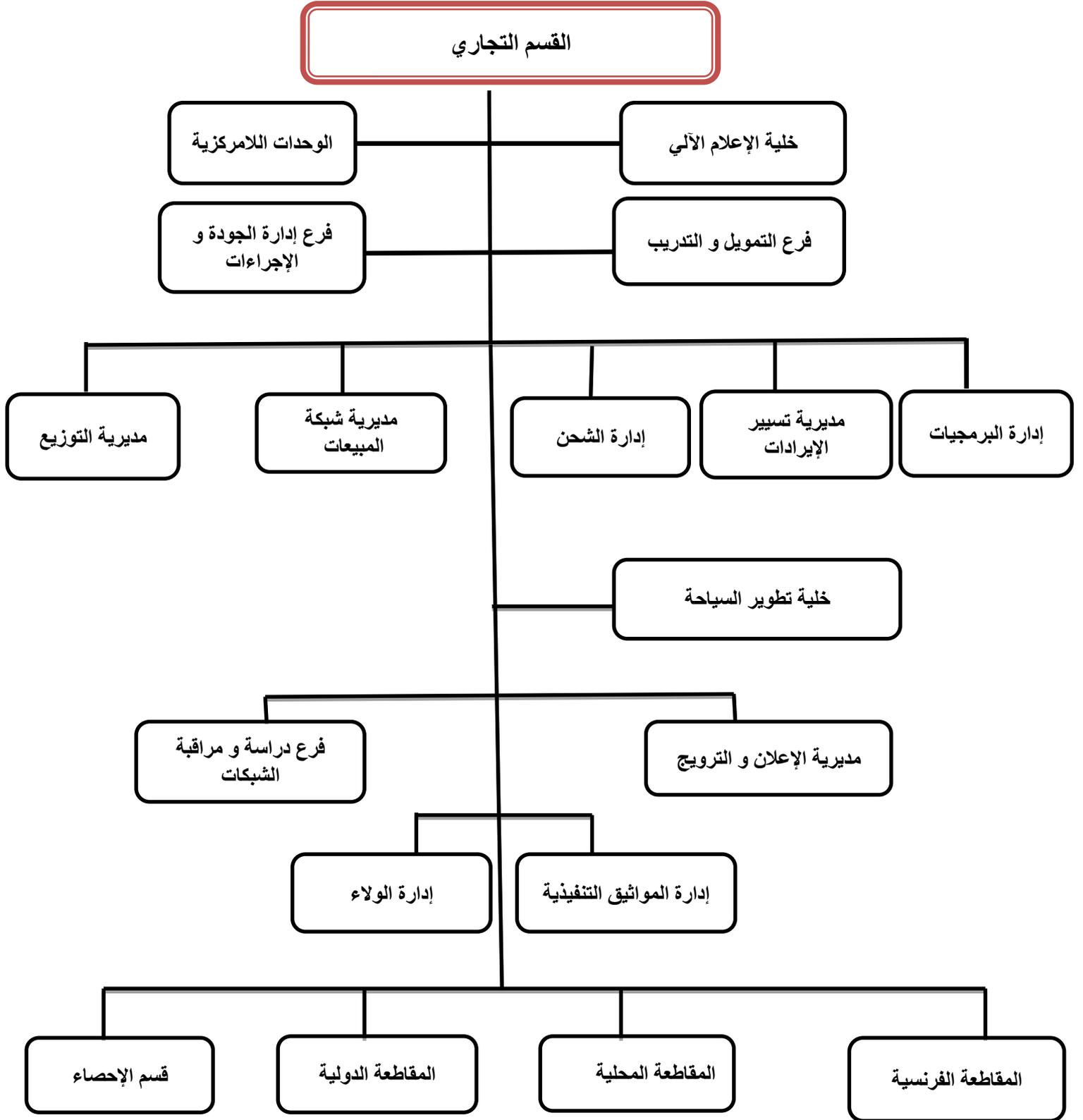
وهو مسؤول عن تنفيذ السياسة التجارية للمؤسسة تتمثل مهمتها في تطوير المنتجات والمواثيق وضمان التسويق في أفضل الظروف الربحية.

ويرد الأمر من قبل رئيس القسم ضمن التسلسل الهرمي للمديرية العامة المسؤولة عن السياسة التجارية للشركة وتتمثل مهمتها في تطوير الجدول الزمني للرحلات بانتظام لضمان تسويق الرحلات في الظروف الربحية ويتكون القسم التجاري من:

- فرع شبكة المبيعات
- مديرية الشحن
- مديرية التوزيع
- مديرية البرامج

والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للقسم التجاري للخطوط الجوية الجزائرية:

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي للقسم التجاري للخطوط الجوية الجزائرية



المصدر: القسم التجاري للخطوط الجوية الجزائرية

المهام الرئيسية للقسم التجاري للخطوط الجوية الجزائرية:

- دراسة الأسواق وآفاقها

- المشاركة في تحديد السياسة التجارية (المنتج، المبيعات، الأسعار، التوزيع، الترويج والتنظيم)

- معرفة احتياجات وتوقعات الزبائن

- تطوير إمكانيات تعديل المنتجات لتلبية وتوقعات الزبائن

- مساعدة الهيئات اللامركزية في علاقاتها مع الإدارات الأخرى

- وضع ميزانية الهيئات اللامركزية مع الخدمات المالية

- مساعدة مديري الهيئات اللامركزية في تطوير برامجها (العمل، التشغيل)

- تحسين جودة الخدمة التي تحافظ على صورة علامة الخطوط الجوية الجزائرية وتعظيمها في السوق

- المشاركة في دراسات التنمية

مديرية شبكة المبيعات:

هي المسؤولة عن إدارة المبيعات في الشركة حيث تقوم بـ:

شبكة المبيعات في أنحاء البلاد تحت سلطة المكاتب الإقليمية(الجزائر، وهران، عنابة، قسنطينة، ورقلة)

وتتمثل مهامها في:

- تصميم المنتجات الأساسية وخصائص خطوط شبكات فرنسا

- تحليل البيانات الإحصائية وبيانات منافسيها

- تحليل رقم الأعمال

- تحديد الخدمات الأساسية للشركة

- تحديد عدد الرحلات الجوية في الأسبوع

- تحديد أوقات الرحلات بالتعاون مع إدارة البرامج

- ترتيب حبرات الطائرة

- استكشاف وتحديد طرق التنبؤ على المدى القصير المتوسط والطويل

- تحديث التوقعات الحالية وتحليل الفروق بين الانجازات والتوقعات

- إجراء دراسات على فتح خطوط جديدو إعادة هيكلة الخطوط القديمة

- المشاركة مع وزارة النقل في تطوير النقل الجوي
- تتبع تكاليف التشغيل والإيرادات وتشخيص النسب وتطويرها

### المطلب الرابع: شبكات الخطوط الجوية الجزائرية

تعمل الخطوط الجوية الجزائرية على شبكتين المحلية (الوطنية) والدولية (الخارجية)

#### 1/ الشبكات المحلية (الوطنية):

الشبكة الوطنية تتمثل في وجود علاقة بين المدن الجزائريون في سنة 2010 بلغ عدد الركاب 37.19% من إجمالي حركة المسافرين وهي مقسمة إلى ثلاث (03) شبكات:

- شمال/شمال
- شمال/جنوب
- جنوب/جنوب

ويمثل الجدول التالي الشبكة الوطنية لشركة الخطوط الجوية الجزائرية

#### جدول رقم (06): الشبكة المحلية لشركة الخطوط الجوية الجزائرية

Réseau Intérieur					
ALGER	ALG	BISKRA	BSK	TOUGGOURT	TGR
BEJAIA	BJA	SETIF	QSF	ADRAR	AZR
CHLEF	CFK	ANNABA	AAE	TIMIMOUN	TMX
ORAN	ORN	TEBESSA	TEE	BORDJ BADJI MOKHTAR	BMW
TLEMCEN	TLM	OUARGLA	OGX	BECHAR	CBH
TIARET	TID	EL GOLEA	ELG	TINDOUF	TIN
MASCARA	MUW	EL OUED	ELU	EL BAYADH	EBH
MECHERIA	MZW	HASSI MESSAOUD	HME	TAMMANRASSET	TMR
CONSTANTINE	CZL	GHARDAIA	GHA	DJANET	DJG
BATNA	BLJ	IN AMENAS	IAM	IN SALAH	INZ
JIJEL	GJL	LAGHOUAT	LOO	ILLIZI	VVZ
				Total 33	

المصدر: فرع البرامج الخطوط الجوية الجزائرية

#### 2/ الشبكة الدولية (الخارجية)

تضم الشبكة الدولية علاقات بين مدن الجزائر وبقية العالم حيث تغطي 40 مدينة في 30 بلد في أوروبا والشرق الأوسط والمغرب وإفريقيا وأمريكا (كندا) وآسيا (الصين) حيث بلغت نسبة حركة المسافرين ل عام 2010 62.81

ويبين الجدول أدناه خطوط الشبكة الدولية للخطوط الجوية الجزائرية

جدول رقم(07): الشبكة الدولية للخطوط الجوية الجزائرية

Réseau France		Réseau Europe		Réseau MMO		Réseau Afrique		Long Courier	
PARIS	ORY/ CDG	MADRID	MA D	TUNIS	TU N	BAMAKO	BK O	MONTR EAL	YU L
MARSEILLE	MRS	PALMA	PMI	CASABLA NCA	CAS	NIAMEY	NI M	PEKIN	PE K
MONTPE LIER	MPL	BARCEL ONE	BCN	BEYROUT H	BEY	DAKAR	DK R	Total 02	
LYON	LYS	ALICANT E	ALC	DAMAS	DA M	OUAGADOU GOU	OU A		
TOULOUS E	TLS	LISBONN E	LIS	DUBAI	DXB	ABIDJAN	AB J		
BORDEA UX	BOD	LONDRE S	LHR	AMMAN	AM M	Total 05			
NICE	NCE	FRANKF URT	FRA	LE CAIRE	CAI				
METZ	ETZ	BERLIN	SXF	NOAKCH OTT	NKC				
MULHO USE	MLH	ROME	FCO	TRIPOLI	TIP				
LILLE	LIL	MILAN	MX P	JEDDAH	JED				
Total 10		GENEVE	GVA	MEDINE	ME D				
		BRUXELL ES	BRU						
		MOSCO U	MO W	Total 11					
		VIENNE	VIE						
		ISTANBU L	IST						
		Total 15							

المصدر: فرع الدراسات ومراقبة الشبكات المديرية التجارية

## المبحث الثاني: واقع جودة الخدمة في شركة الخطوط الجوية الجزائرية

### المطلب الأول: العناصر الأساسية لجودة الخدمة في شركة الخطوط الجوية الجزائرية

#### 1/الاتصال الداخلي

الاتصال الداخلي هام في أي منظمة ولا تقل أهميته في شركة الطيران، لأنه يمثل عامل محدد لتطور ونجاح هذه الشركة. ، "inter départements" ما بين النيابات، "interservices" بالطبع العلاقات ما بين الأقسام تسمح بإدماج جميع أعضاء المنظمة وأيضاً توجيهه، "inter-directions" وما بين المديريات المجهودات بهدف نشر وتحديد معيار واحد وهو: "جودة الخدمة". وعندما يكون انتشار جيد للمعلومة وللاتصال الداخلي ينجم عنهما: تنشيط، تحفيز، انخراط للموظفين. الخطوط الجوية الجزائرية تمنح انتباه لهذا المجال الهام ألا وهو الاتصال الداخلي، وذلك الداخلية للمؤسسة "revues" من خلال نشر بعض المراجع

ولتنمية الجو الداخلي للخطوط الجوية الجزائرية يمكن القيام ب:

- الأخذ بعين الاعتبار صعود المعلومة وذلك بتنظيم اجتماعات التي تجمع والموظف.
  - وضع علية للأفكار التي تسمح للموظفين بوضع اقتراحاتهم.
  - تقييم منتظم لرأي موظف الشركة حتى يمكن معرفة رغباته وذلك من خلال تحقيقات داخلية توزيع استجابات، استجواب عن طريق الهاتف، تحقيقات على شبكة الإعلام.
  - أخذ بعين الاعتبار المعلومة الموجهة نحو التوظيف (ذهن المؤسسة).
- أ/ الزبائن:

بدون زبون المؤسسة لا يمكنها الوجود، لهذا فإنه من الضروري فحص بدقة رغبات وحاجات وانتحارات الزبون، حتى يمكن تكييفها مع الخدمة المقدمة له. التي تقوم بها المؤسسة اتجاه الزبون، "fidélisation" تلاحظ نقص في عمليات الوفاء من خلال محادثات مع الزبائن لاحظنا عيب كبير يشكو منه هذا الأخير وهو نقص لطافة الموظفين

#### ب / الموظفون:

- على شركة الخطوط الجوية الجزائرية بناء صورتها هذه المهمة تجر مجموع الموظفين للشركة وخاصة الموظفون على الاتصال.
- مجموع الموظفون يجب أن يكون مستقر حتى يمكنهم تطبيق استراتيجية موجهة لجودة الخدمة.
- يجب على شركة الخطوط الجوية الجزائرية أن تكون أكثر انتقاء عند التوظيف، خاصة بالنسبة لمتطلبات المعرفة في ميدان الاتصال البشري.
- يجب عليها كذلك جعل موظفيها التجاريين حساسين فيما يتعلق بجودة الخدمة.
- على شركة الخطوط الجوية الجزائرية أن تنظم بشكل دائم تربية لمدى قصيرة لإحياء ديناميكية الموظفين.

**2/الاتصال الخارجي:**

الاتصال الخارجي يلعب دورا هاما في:

- صورتها.

- مكانتها في ذهن المستهلك.

- اختلافاتها مقارنة بالمنافسة.

الأساليب المستعملة من طرف شركة الخطوط الجوية الجزائرية والمتعلقة بالجودة متنوعة حتى يمكن إعلام الزبائن، بالترويج، بالأوقات الجديدة، بالأماكن الجديدة.

- "Le sponsoring et la presse" الصحافة والكفالة يمثلان أيضا أساليب جيدة للاتصال المختار فالالاتصال والإشهار مرتبط بالسوق المستهدف.

**مثال:** أهم الحوامل المستعملة للاتصال في قطاع رجال الأعمال هم الجرائد اليومية وكذا المجلات المصورة. في قطاع المسافرين بالملائمة، التلفاز يمكن أن يكون حامل مناسب وضعته شركة الخطوط الجوية الجزائرية لاستماع كبير. نشير كذلك إلى وجود موقع انترنت بهدف الإعلام والاتصال. العلم أن من أهم أساليب الاتصال الخارجي الإشهار وهو أسلوب يسمح للمؤسسة بإعلام وإقناع وحث الزبائن أنها تبيع منتج وتسهيل عملية الوصول إليه. ونظرا للأهمية الإشهار يجب على شركة الخطوط الجوية الجزائرية بذل كل مجهوداتها وذلك باستعمال:

- مختلف وسائل الإعلام مثل الراديو، التلفاز، الملصقات، السينما، الجرائد. "Calendrier" موسمية

، - "des dépliant" الإشهار في مكان البيع) توزيع إعلان مطوي الخ "des stylos". أقلام

- إعلام الزبائن بمختلف التغيرات التي يمكن أن تحدث (الأسعار، أوقات السفر... الخ).

- على المؤسسة كذلك أن تؤكد في مجال الاستقبال.

\* على مستوى الوكالات: في حالة الانتظار، وضع تحت تصرف الزبائن الجرائد المجلات المصورة... الخ.

\* على متن الطائرة: المضيئة تكون جذابة ويجب عليها منح أكبر أهمية للزبون.

**المطلب الثاني: معايير جودة الخدمة في شركة الخطوط الجوية الجزائرية**

تعتمد مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية على مواصفات أيزو 9001 كمعيار لتحسين جودة خدماتها بالإضافة إلى مجموعة من المعايير الأخرى يمكن تعداد هذه المعايير وفق التسلسل الزمني للسفر أي انطلاقا من تقدم الزبون إلى وكالات المؤسسة إلى غاية نزوله من الطائرة ويمكن تلخيصها فيما يلي:

**1/معايير جودة الخدمة في نقاط البيع:**

يكون الزبون في هذه المرحلة على اتصال مباشر مع المؤسسة أو أحد وكلائها أو وسيط من الوسطاء هنا يمكن الاعتماد على المعايير التالية:

- سرعة خطوات الحجز والتسجيل للتذاكر
  - تحلي الموظفين باللطف والمجاملة.
  - حسن التكلم وتزويد الزبائن بالمعلومات التي يطلبونها.
  - حسن الأداء.
  - في حالة إلغاء الرحلة يجب على الوكالات والمؤسسة أن تعلم الركاب الحاجزين على هذه الرحلة بإلغائها.
  - محيط الوكالة حيث يجب أن تتوفر النظافة والتهوية وأن تكون هيئة الموظفين جيدة.
- 2/معايير جودة الخدمة في المطار:** تتمثل المعايير الأساسية المعتمدة في المطار على:

- سهولة تنقل الركاب وتوفير مواقف للسيارات
- توفير المعلومات اللازمة عن السفر مثل شاشة تعرض أوقات الرحلات والإرشاد وتقديم المساعدة اللازمة للركاب.
- تسهيل عملية التسجيل و مساعدة الركاب و إخبارهم بالتفاصيل و ذلك عن طريق فرق متخصصة.
- الأمان ونظافة المكان وكذا هيئة الموظفين وروح العمل والباقة.

**3/معايير جودة الخدمة على متن الطائرة:** بعد أن يعبر المسافر كل المراحل السابقة يصبح على اتصال مباشر مع المؤسسة من حيث الخدمات المقدمة له عند صعوده على متن الطائرة وهنا يظهر مدى رضاه. وإرضائه تعمل المؤسسة على توفير ما يلي:

- تقديم الخدمات الضرورية للركاب مثل: تقديم الطعام وتلبية الحاجات والرغبات لممكنة للركاب
- تحلي المضيفين باللباقة.
- الهيئة الحسنة للمضيفين والمضيفات.
- توفير النشاط والحيوية في تقديم الخدمات.

-توفير المعلومات الضرورية داخل الطائرة أثناء الرحلة.

**4/معايير جودة الخدمة بعد الرحلة:** ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- توفير وسائل الاتصال وجعلها في متناول الركاب.
- البحث عن الأمتعة الضائعة وتعويض التذاكر غير المستعملة.
- توفير محلات للبيع حتى يتمكن الركاب من اقتناء احتياجاتهم.

### المطلب الثالث: أساليب تقييم جودة الخدمة في شركة الخطوط الجوية الجزائرية

أية مؤسسة تريد إنشاء نظام جودة جيد لابد عليها بالتطابق أن تعد نظام تقييم الذي يسمح لها أن تكون في استماع مستمر لزيائنها، وذلك حتى يمكنها متابعة وتقييم حاجاتهم ومعرفة آرائهم بالنسبة للخدمة المقدمة. فيما يلي سوف نتطرق إلى سير نظام التقييم، والمقاييس المتبعة من طرف شركة الخطوط الجوية الجزائرية.

#### أ- رسائل الزبائن:

هذه العملية تتمثل في أخذ بعين الاعتبار معالجة الرسائل التي بعثها الزبائن للشركة "Article de presse" نحدد رسالة زبون؛ الرسائل التي جاءت من طرف الزبائن في شكل أو رسائل بريدية مرسلة إلى المدير العام للشركة.

توجد قوانين للتنظيم والتسيير خاصة برسائل الزبائن، رسالة الإجابة يجب أن تصل إلى الزبون في مدة قصوى 60 يوم ابتداءك من تاريخ بعث الرسالة. كذلك نشير إلى غياب الأساليب التي تسهل التعبير عند إعداد رسالة الشكوى ولهذا يجب على شركة الخطوط الجوية الجزائرية أن تضع في متناول زبائنها الأساليب المختصة التي تسمح لهم بالتعبير وإدلاء بآرائهم المتعلقة بالمنتوج المقدم. المدة المسموحة لمعالجة رسائل الزبائن، طويلة جدا وبالتالي يجب مراجعة هذه المدة من طرف المسؤولين.

#### ب- التقرير الخاص بالطيران

في جمع النفاص التي تقابلها في كل رحلة (DAO) فكرت مديرية العمليات الجوية (chef de) ورئيس المقصورة، "RSV" في تقرير يسمى: تقرير خاص بالطيران، (vol) عند الطيران يقوم بإملاء لإشارة إلى كل النفاص التي يقابلها .

#### من الجانب التنظيمي القوانين هي كالتالي:

- في الإطار المعني - "RSV". رئيس المقصورة يملأ ملف حالا عند "support vol" لنيابة مديرية حامل الطيران - "RSV" رئيس المقصورة يقدم نهاية السفر

- كل رئيس مقصورة له علبه للرسائل على مستوى مديرية العمليات الجوية ترجع لرئيس المقصورة في علبه للرسائل في مدة لا تتجاوز 30 يوم

تسمح قياس جودة الخدمة وتحديد الادعاءات التصحيحية يجب وضعها

#### ج- دفتر الشكاوى:

دفتر الشكاوى هو أسلوب تقييم جيد وبسيط لقياس درجة رضا الزبائن .ولكن مع الأسف لاحظنا بدهشة عدم وجود هذا الدفتر في أغلب الوكالات التي قمنا بزيارتها .ومنه طرحنا السؤال التالي:

- أين يتوجه الزبون عندما يلتقي بمشكلة؟

محادثات مختصرة مع بعض وكلاء الحجز قمنا بها والإجابة كانت:

-في حالة وجود مشكلة الزبون يتوجه إلى رئيس الوكالة.

في هذه الحالة يمكننا القول إن هذه الطريقة غير فعالة، بحيث تضع الزبون في وضعية حرجة ولا يستطيع التعبير بكل هدوء.

د- أساليب أخرى للتقييم:

يوجد أساليب أخرى للتقييم وضعتها شركة الخطوط الجوية الجزائرية بهدف جمع شكاوى واقتراحات الزبائن وهم:

(www.airalgerie.dz) وضعت شركة الخطوط الجوية الجزائرية خط انترنت حتي يمكنها إيصال

المعلومات وجمع الشكاوى.

- أيضا وضع تحت تصرف الزبائن رقم هاتفي الني يسمح بالاستماع للزبائن؛ المكالمات مجانية والسرية مضمونة.

### المبحث الثالث: خطة وضع التحقيق و تحليل الاستبيان

تنشط شركة الخطوط الجوية الجزائرية في محيط جد تنافسي ليس فقط على المستوى الدولي من طرف شركات أجنبية و إنما من طرف وسائل النقل على الشبكات الداخلية .

#### المطلب الأول: أهداف الاستبيان

في سنة 2017 أكثر من 6,5 مليون مسافر من و إلى الجزائر و 52% من بينهم اختاروا شركة خطوط الجوية الجزائرية. ومن أجل قياس درجة رضا زبائن الشركة على جودة خدماتها قمنا بإعداد هذا الاستبيان المتواضع الذي ركزنا من خلاله على الأهداف التالية:

-تحديد احتياجات و تفضيلات الزبائن

-تحسين جودة الخدمات و رضا الزبون

تحليل سلوكيات الزبائن

#### المطلب الثاني: منهجية تصميم الاستبيان

##### 1/تعريف الاستبيان

-الاستبيان هو أداة لجمع بيانات بشكل عام و خاص بمنهج المؤسسة من طرف الزبائن وهذه البيانات جمعت من عينة تمثل المجتمع المدروس

أ- العينة المستهدفة:

يحتوي المجتمع على مجموعة العناصر التي تجيب على أهداف الدراسة.

بما أنه من غير المستحيل تسوية كل زبائن الخطوط الجوية الجزائرية قمنا باختيار عينة من الركاب التي نرجو من خلالها الحصول على استجابة ايجابية من طرفهم .

- قمنا بصياغة الاستبيان عن طريق Google drive

- وزعنا الاستبيان عن طريق (الانترنت ,مواقع التواصل الاجتماعية)

**ب - المجتمع المدروس :**

استجوبنا الزبائن بطريقة عشوائية

**ج- حجم العينة:**

تحتوي العينة على 113 زبون

رتبت الأسئلة بشكل موضوعي و تمت معالجتها واحدة تلو الأخرى بحيث تستطيع العينة المستجوبة للإجابة عليها بوضوح.

يحتوي الاستبيان على 18 سؤال مقسم إلى 8 عناوين

- تحديد المسافرين

- الخدمات التي تقدمها الخطوط الجوية الجزائرية بصفة عامة على مستوى الوكالات التجارية.

- في المطار

- على متن الطائرة

- عند الوصول

- اقتراحات الزبائن

**د - نوع الأسئلة:**

في إطار هذه الدراسة يتضمن الاستبيان على أنواع مختلفة من الأسئلة :

الأسئلة المغلقة ذات الجواب الواحد:

تسمح للمستجوب باختيار جواب واحد من بين الأجوبة المقترحة مثل في السؤال:

الأسئلة المغلقة عن طريق سلم التقييس

يجب على المستجوب قياس درجة رضاه عن طريق ملاحظته

أسئلة مفتوحة:

في هذا النوع من الأسئلة ,المستجوب حر في اختيار الجواب مثل في السؤال

**المطلب الثالث: تحليل الاستبيان**

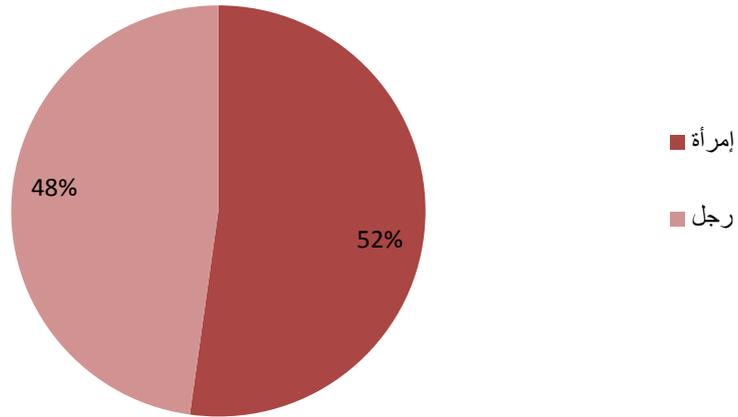
من الدراسات التي قمنا بها تم التوصل إلى النتائج التالية والواردة في الجدول الموالي:

جدول رقم(08): الجنس

المعايير	التكرار	النسبة المئوية
امراة	59	%52.2
رجل	54	%47.8
المجموع	113	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين

شكل رقم (03): دائرة نسبية تمثل للجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين

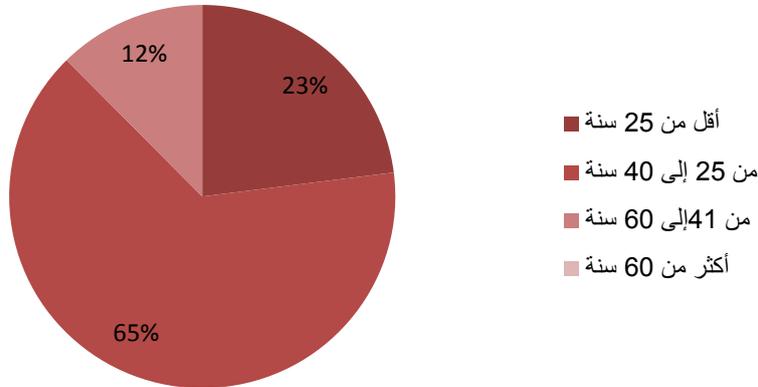
النتائج تبين أن معظم مستجوبينا من النساء بـ %52.2 و %47.8 من الرجال مما يؤدي بنا القول إلى أن النساء يسافرن أكثر من الرجال

## جدول رقم (09) : الفئة العمرية

المعايير	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	26	23.0%
من 25 إلى 40 سنة	73	64.6%
من 41 إلى 60 سنة	14	12.4%
أكثر من 60 سنة	0	0%
المجموع	113	100%

المصدر : من إعداد الطالبتين

## شكل رقم (04) : دائرة نسبية تمثل الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبتين

نلاحظ أن 64.6% من المستجوبين لديهم ما بين 25 إلى 40 سنة و 23% من الذين لديهم أقل من

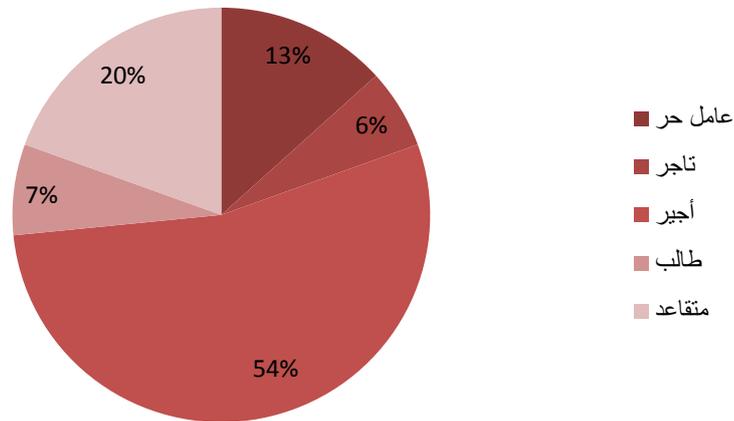
25 سنة و 12% من 41 إلى 60 سنة و 0% من الذين لديهم أكثر من 60 سنة

جدول رقم(10): المهنة

المعايير	التكرار	النسبة
عامل حر	15	%13.3
تاجر	7	%6.2
أجير	61	%54.0
طالب	8	%7.1
متقاعد	22	%19.5
المجموع	13	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين

شكل رقم (05): دائرة نسبية تمثل المهنة



المصدر: من إعداد الطالبتين

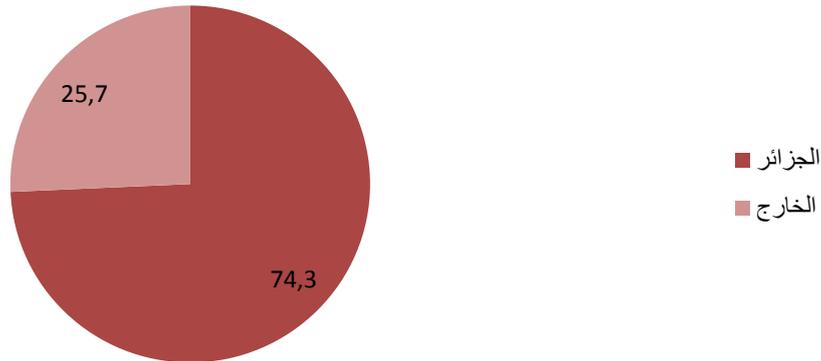
فيما يخص المهنة، تبين أن 54% موظفين و هي النسبة العالية،متبوعة بـ 19.5% من الطلاب و 13.3% أعمال حرة و 7.1% من المتقاعدين و 6.2% فقط من التجار.

جدول رقم (11): مكان الإقامة

المعايير	التكرار	النسبة
الجزائر	84	%74.3
الخارج	29	%25.7
المجموع	113	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين

شكل رقم (06): دائرة نسبية تمثل مكان الإقامة



المصدر: من إعداد الطالبتين

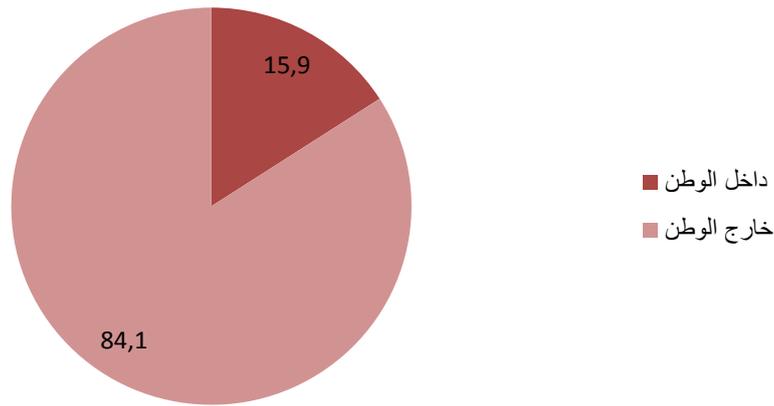
74.3% يقطنون في الجزائر و 25.7% خارج الجزائر ،ما يفسر نسبة العالية يسافرون مع الخطوط الجوية الجزائرية يقطنون داخل الوطن

## جدول رقم (12): آخر سفر (الوجهة الأخيرة)

النسبة	التكرار	المعايير
15.9%	18	داخل الوطن
84.1%	95	خارج الوطن
100%	113	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

## شكل رقم (07): دائرة نسبية تمثل آخر سفر



المصدر: من إعداد الطالبتين

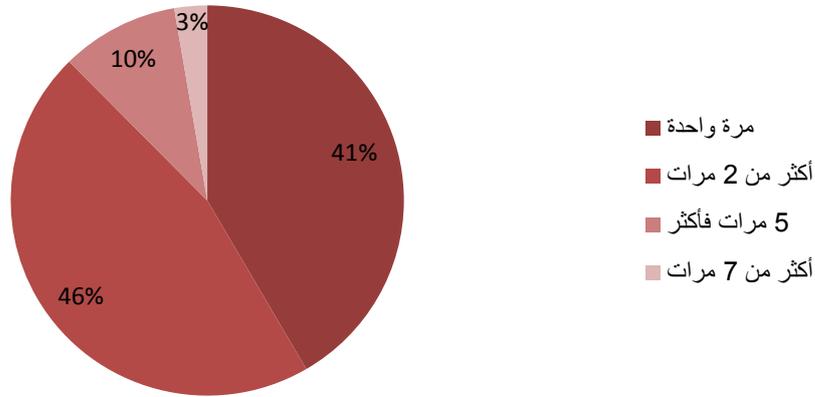
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم العينة محل الدراسة سافروا إلى خارج الوطن مع شركة الخطوط الجوية الجزائرية بحيث قدرت نسبتهم بـ 84.1% أما الباقي بـ 15.9% سافروا داخل الوطن

جدول رقم(13): عدد مرات السفر

المعايير	التكرار	النسبة المئوية
مرة واحدة	47	41.6%
أكثر من 2 مرات	52	46.0%
5 مرات فأكثر	11	9.7%
أكثر من 7 مرات	3	2.7%
المجموع	113	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين

شكل رقم(08): دائرة نسبية تمثل عدد مرات السفر



المصدر: من إعداد الطالبتين

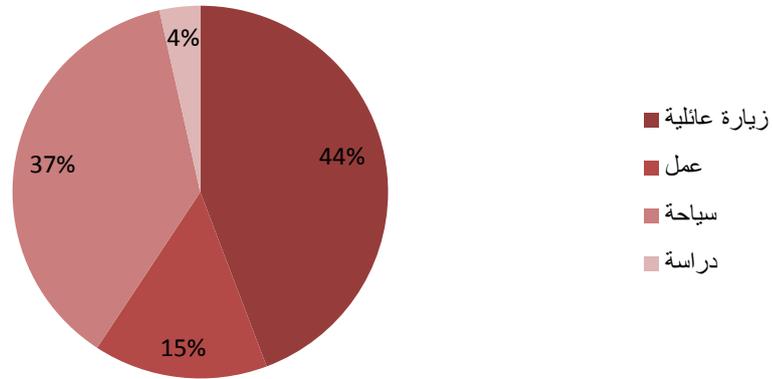
46% من المستجوبين يسافرون أكثر من مرتين في العام متبوعة بـ 41.6% ممن يسافرون مرة واحدة و 9.7% لـ 5 مرات فأكثر و 2.7% فقط يسافرون لأكثر من 7 مرات في العام .

جدول رقم (14):سبب السفر

المعايير	التكرار	النسبة المئوية
زيارة عائلية	50	%44.2
عمل	17	%15
سياحة	42	%37.2
دراسة	4	%3.5
المجموع	113	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين

شكل رقم (09):دائرة نسبية تمثل سبب السفر



المصدر: من إعداد الطالبتين

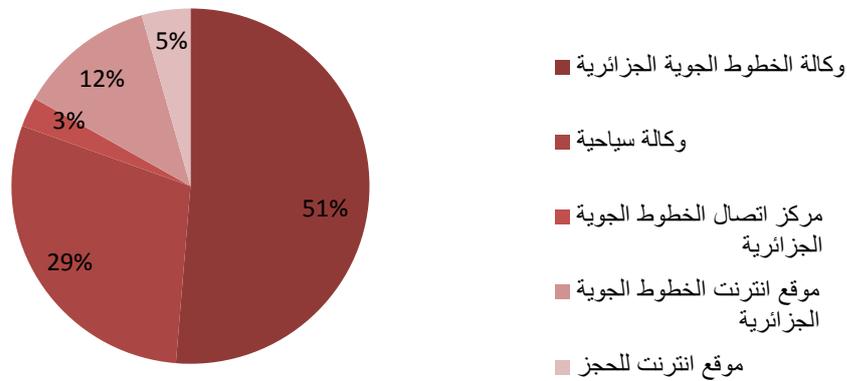
%44.2 من المستجوبين سافروا من أجل زيارة عائلية وهي أكبر نسبة و تتبعها نسبة %37.2 للسياحة و %15 من أجل العمل و %3.5 فقط من أجل الدراسة.

جدول رقم (15): مكان الحجز

النسبة	التكرار	المعايير
51.3%	58	وكالة الخطوط الجوية الجزائرية
29.2%	33	وكالة سياحية
2.7%	3	مركز اتصال الخطوط ج.ج
12.4%	14	موقع انترنت الخطوط ج.ج
4.4%	5	موقع انترنت للحجز
100%	113	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

شكل رقم (10): دائرة نسبية تمثل مكان الحجز



المصدر: من إعداد الطالبتين

51.3% من الذين حجزوا عبر وكالة الخطوط الجوية الجزائرية وهي النسبة الأعلى وتتبعها

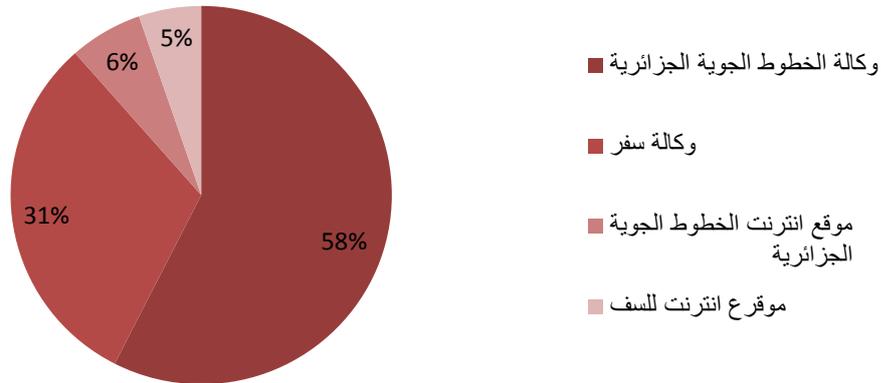
29.2% من الذين حجزوا عن طريق وكالة سياحية و 12.4%

**جدول رقم (16): مكان شراء التذكرة**

النسبة	التكرار	المعايير
57.5%	65	وكالة الخطوط الجوية الجزائرية
31%	35	وكالة سياحية
6.2%	7	موقع انترنت الخطوط الجوية الجزائرية
5.3%	6	موقع انترنت للسفر
100%	113	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

**شكل رقم (11): دائرة نسبية تمثل مكان شراء التذكرة**



المصدر: من إعداد الطالبتين

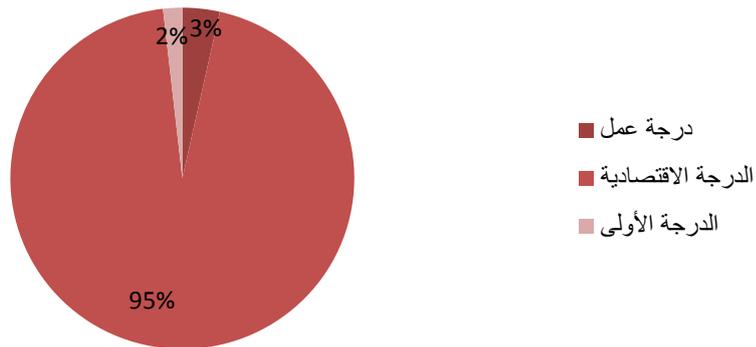
نسبة عالية من المسافرين توجهوا نحو وكالة الخطوط الجوية الجزائرية لشراء تذكرة السفر بحيث قدرة بـ 57.5% و تتبعها 31% من الذين اشترىوا التذكرة من وكالة سياحية أخرى و 6.2% من موقع انترنت الخطوط الجوية الجزائرية و 5.3% منهم فقط من موقع انترنت للحجز.

#### جدول رقم (17): درجة السفر

المعايير	التكرار	النسبة المئوية
درجة عمل	4	3.5%
الدرجة الاقتصادية	107	94.7%
الدرجة الأولى	2	1.8%
المجموع	113	100%

المصدر : من إعداد الطالبتين

#### شكل رقم (12): دائرة نسبية تمثل درجة السفر



المصدر: من إعداد الطالبتين

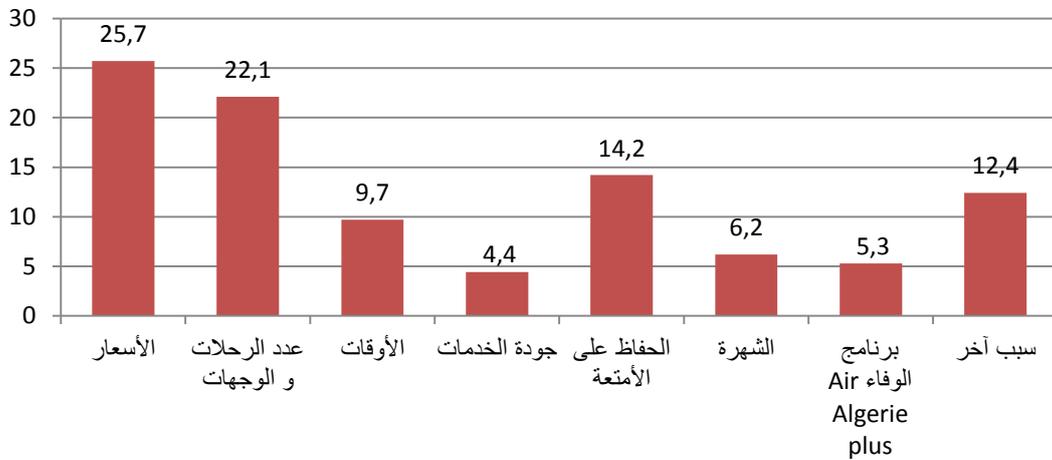
نستنتج من هذا الجدول أن النسبة العالية هي للدرجة الاقتصادية حيث قدرة بـ 94.7% ثم تليها درجة العمل بـ 3.5% و 1.8% فقط بالنسبة للدرجة الأولى

جدول رقم(18): سبب اختيار الخطوط الجوية الجزائرية

النسبة	التكرار	المعايير
25.7%	29	الأسعار
22.1%	25	عدد الرحلات والوجهات
9.7%	11	الأوقات
4.4%	5	جودة الخدمات
14.2%	16	الحفاظ على الأمتعة
6.2%	7	الشهرة
5.3%	6	برنامج الوفاء «Air Algérie plus»
12.4%	14	سبب آخر
100%	113	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

شكل رقم (13): أعمدة بيانية تمثل نسبة سبب اختيار الخطوط الجوية الجزائرية



المصدر : من إعداد الطالبتين

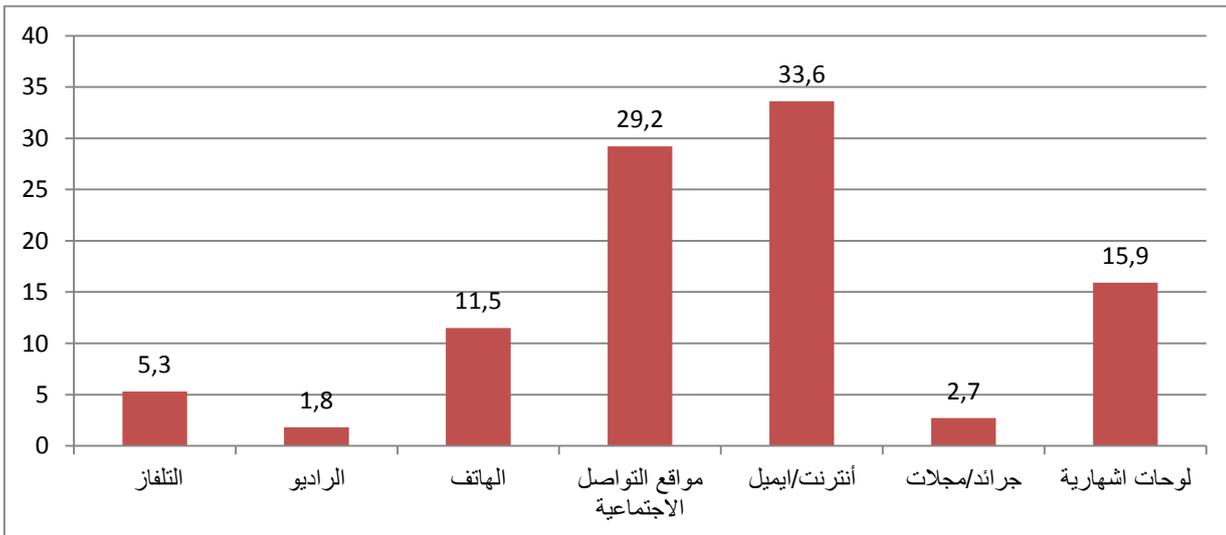
25% من العينة محل الدراسة اختاروا السفر مع الخطوط الجوية الجزائرية من أجل الأسعار، تليها 21.1% من الذين اختاروا عدد الرحلات و الوجهات ثم 14.2% يختارونها لسبب الحفاظ على الأمتعة، و 9.7% من أجل الأوقات، و 4.4% من أجل جودة الخدمات ، و 6.2% لشهرة الشركة و 12.4% أسباب أخرى

جدول رقم(19): الوسيلة الأنسب لاطلاع الزبائن على معلومات حول الخطوط الجوية الجزائرية

المعايير	التكرار	النسبة
التلفاز	6	5.3%
الراديو	2	1.8%
الهاتف	13	11.5%
مواقع التواصل الاجتماعية	33	29.2%
الانترنت/إيميل	38	33.6%
جرائد/مجلات	3	2.7%
لوحات إخبارية	18	15.9%
المجموع	113	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين

شكل رقم(14): أعمدة بيانية تمثل نسبة الوسيلة الأنسب لاطلاع الزبائن على معلومات حول الخطوط الجوية الجزائرية



## المصدر: من إعداد الطالبتين

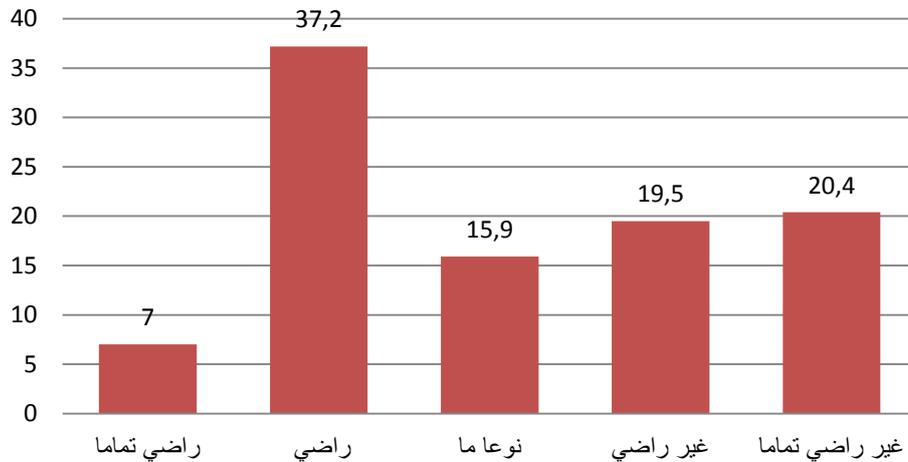
يتضح لنا أن الوسيلة المفضلة أكثر لدى الزبائن لاطلاعهم على كل المعلومات الخاصة بشركة الخطوط الجوية الجزائرية هي الانترنت/إيميل حيث قدرت بـ 33.6% ثم تليها مواقع التواصل الاجتماعي بـ 29.2% و اللوحات الاشهارية بـ 15.9% ثم الهاتف بـ 11.5% أما آخر وسيلة تتمثل في الراديو حيث تقدر نسبتها بـ 1.8% فقط.

## جدول رقم(20): مستوى الرضا عن جودة الخدمة في شركة الخطوط الجوية الجزائرية

النسبة	التكرار	المعايير
7%	8	راضي تماما
37.2%	42	راضي
15.9%	18	بدون رأي
19.5%	22	غير راضي
20.4%	23	غير راضي تماما
100%	113	المجموع

## المصدر: من إعداد الطالبتين

## شكل رقم(15): أعمدة بيانية تمثل نسبة مستوى الرضا عن جودة الخدمة في شركة الخطوط الجوية الجزائرية



## المصدر : من إعداد الطالبتين

نلاحظ أن نسبة كبيرة من الزبائن راضون عن خدمات شركة الخطوط الجوية الجزائرية بحيث قدرت بـ 37.2% و 20.4% غير راضون تماما و 19.5% غير راضون و 15.9% بدون رأي

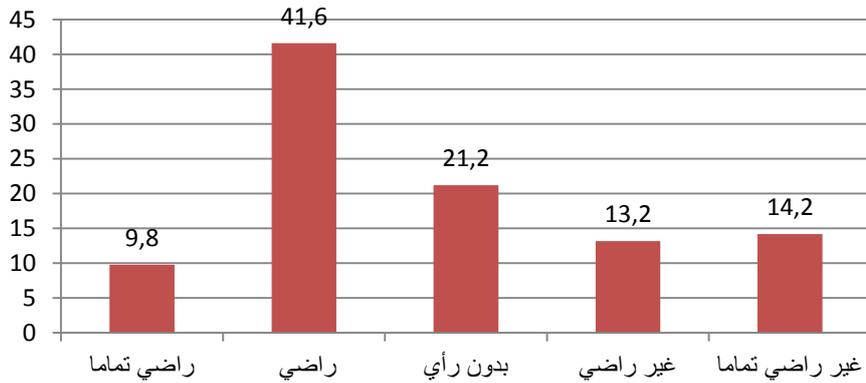
و 7% هم راضون تماما

جدول رقم (21): مدى رضا الزبائن بالخدمات المقدمة في نقاط بيع الخطوط الجوية الجزائرية

المعايير	التكرار	النسبة
راضي تماما	11	9.8%
راضي	47	41.6%
بدون رأي	24	21.2%
غير راضي	15	13.2%
غير راضي تماما	16	14.2%
المجموع	113	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين

شكل رقم (16) : أعمدة بيانية تمثل نسبة رضا الزبائن بالخدمات المقدمة في نقاط بيع الخطوط الجوية الجزائرية



المصدر: من إعداد الطالبتين

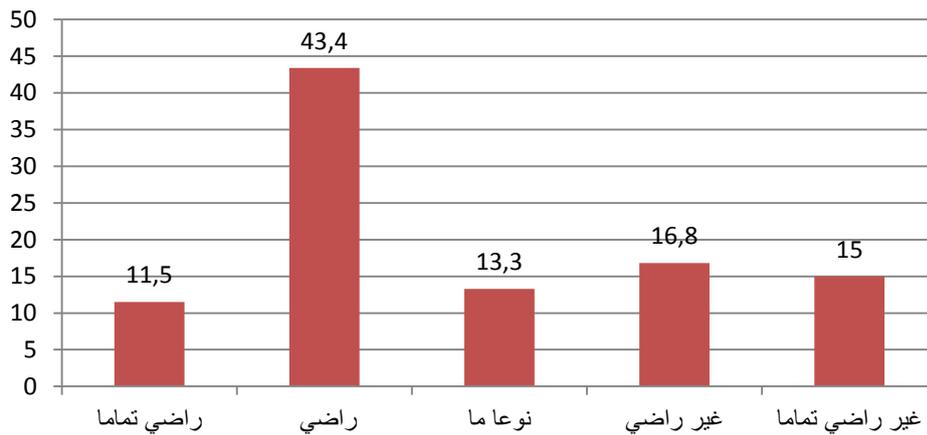
نلاحظ أن 41.6% هم راضون عن الخدمات المقدمة في نقاط بيع الخطوط الجوية الجزائرية و 21.2% هم بدون رأي و 14.2% غير راضون تماما و 13.2% غير راضون و 9.8% فقط منهم راضون تماما.

جدول رقم(22): مدى رضا الزبائن على الخدمات المقدمة من طرف الخطوط الجوية الجزائرية في المطار (التسجيل و الصعود)

النسبة	التكرار	المعايير
11.5%	13	راضي تماما
43.4%	49	راضي
13.3%	15	بدون رأي
16.8%	19	غير راضي
15%	17	غير راضي تماما
100%	113	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

شكل رقم (17): أعمدة بيانية تمثل نسبة رضا الزبائن على الخدمات المقدمة من طرف الخطوط الجوية الجزائرية في المطار (التسجيل والصعود)



المصدر: من إعداد الطالبتين

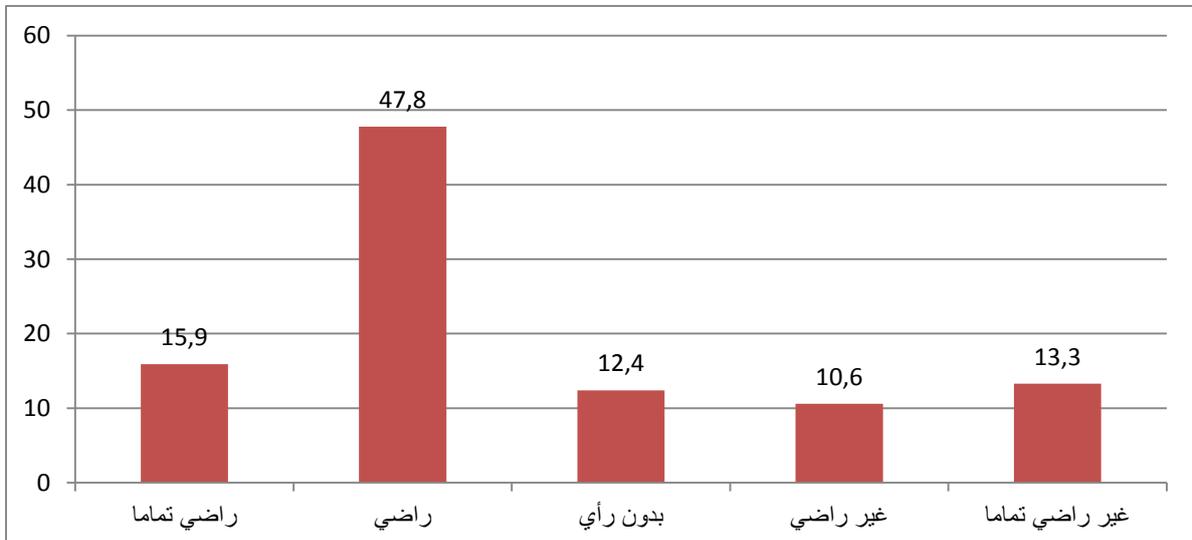
43.4% من العينة محل الدراسة راضون عن الخدمات المقدمة من طرف الخطوط الجوية الجزائرية في المطار وهي أعلى نسبة تليها 16.8% منهم غير راضون 15% غير راضون تماما أما الذين بدون رأي قدرت النسبة بـ 13.3% و 11.5% فقط راضون تماما.

جدول رقم (23): مدى رضا الزبائن على الخدمات المقدمة من طرف شركة الخطوط الجوية الجزائرية على متن الطائرة

المعايير	التكرار	النسبة
راضي تماما	18	15.9%
راضي	54	47.8%
بدون رأي	14	12.4%
غير راضي	12	10.6%
غير راضي تماما	15	13.3%
المجموع	113	100%

المصدر : من إعداد الطالبتين

شكل رقم (18): أعمدة بيانية تمثل نسبة رضا الزبائن على الخدمات المقدمة من طرف شركة الخطوط الجوية الجزائرية على متن الطائرة



## المصدر : من إعداد الطالبتين

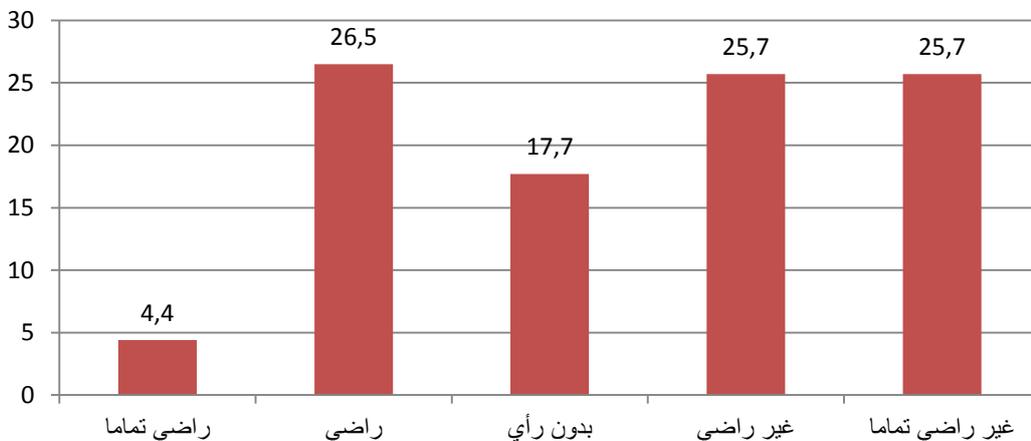
نلاحظ أن النسبة الأعلى تتمثل في راضي و تقدر بـ47.8% ثم تليها راضي تماما بنسبة 15.9% من ثم 13.3% غير راضي تماما و 12.4% منهم بدون رأي و 10.6% فقط غير راضين

جدول رقم(24): مدى رضا الزبائن على الخدمات المقدمة من طرف شركة الخطوط الجوية الجزائرية عند الوصول

النسبة	التكرار	المعايير
4.4%	5	راضي تماما
26.5%	30	راضي
17.7%	20	بدون رأي
25.7%	29	غير راضي
25.7%	29	غير راضي تماما
100%	113	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

شكل رقم (19): أمددة بيانية تمثل نسبة رضا الزبائن على الخدمات المقدمة من طرف شركة الخطوط الجوية الجزائرية عند الوصول



المصدر : من إعداد الطالبتين

نلاحظ من الجدول أن أكبر نسبة هي 26.5% تمثل الزبائن الراضين عن الخدمة المقدمة من طرف شركة الخطوط الجوية الجزائرية عند الوصول ثم تليها زبائن غير راضين و غير راضين تماما بنفس النسبة حيث قدرت بـ 25.7% بعدها زبائن بدون رأي بنسبة 17.7% و 4.4% راضين تماما.

### 18/الاقتراحات التي تمكن شركة الخطوط الجوية الجزائرية وضعها لكسب رضا الزبائن

بما أنه سؤال مفتوح لا يمكن حساب النسبة لان الأجوبة متغيرة

## خلاصة

بعد هذه الدراسة التحليلية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية يتبين لنا أنها قدمت الكثير في مجال الحركة الجوية وأنها حرصت على تلبية رغبات الملايين من الزبائن، سواء كانوا دائمين أو محتملين و لا تزال تخدمهم ليومنا هذا، و هذا بالرغم من كل التغيرات التي طرأت عليها و المشاكل التي تعاني منها و تسعى دائما إلى حلها و تجاوزها.

حيث ركزنا اهتمامنا على جودة الخدمات في قطاع الطيران في هذا الفصل و أدركنا أن عملية لتسويق خدمة ذات جودة هي الأساس الرئيسي الذي يمكن أن يتم خلاله كسب رضا الزبون و الحفاظ عليه و ذلك من خلال استخدام أساليب و معايير من أجل تحقيق الأرباح و المنفعة العامة و الاستمرار في العمل

ولا شك أن شركات الطيران مثلها مثل الشركات الأخرى تهدف إلى تسويق الخدمات المقدمة من قبلها وذلك بدراسة السوق و من ثم تقديم الخدمات التسويقية المناسبة من خلال استخدام الأساليب الحديثة والمتميزة.

الخاتمة

إن سعي المؤسسة لتحسين جودة منتجاتها ضروري جدا لاستمرارها من خلال إرضاء زبائنها والحفاظ عليهم وكسب زبائن جدد، وإن كان هذا مهم بالنسبة لجميع المؤسسات فإنه أكثر أهمية بالنسبة للمؤسسات العامة خاصة الخدمية منها.

ولقد تم من خلال دراستنا التعرف على عدة حقائق حول إدارة الجودة الشاملة مما دفعنا للبحث عن واقع إدارة الجودة الشاملة في قطاع الطيران.

وعلى ضوء ما سبق تبرز الأهمية في تقديم مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتبيان أهمية والدور الذي تلعبه في خدمة المؤسسات التي تهدف إلى التمييز في الأداء والاستقرار وكذا تحقيق رضا الزبون.

وقد تم اختيارنا لأحد المؤسسات الوطنية الخدمية وهي مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي فالجودة ضرورية في أي مؤسسة مهما كان حجمها ونشاطها وطبيعة تنظيمها.

من خلال الدراسة المقدمة تم التوصل إلى جملة من النتائج والتي يمكن إيجازها في النقاط التالية:

### نتائج الدراسة النظرية:

من خلال النظرية لموضوع الدراسة تم التوصل إلى جملة من النتائج:

- اكتشاف وتحديد حاجات الزبون بدقة يساعد على تقديم خدمات كفيلة وقادرة على إشباع رغباته والعمل على جعله وفيمن خلال سماع الزبائن وقياس رضاهم مقارنة بالمنافسين كفيل باكتساب ميزة تنافسية تمكن المؤسسة من التفوق وبالتالي تقديم خدمة قادرة على إرضاء الزبائن الذي هو سر التفوق والتميز وهو في نفس الوقت تعريف الجودة.
- رضا الزبون يستحوذ على أهمية كبيرة في سياسة أي مؤسسة ويعد من أكثر المعايير فعالية للحكم على أدائها لاسيما عندما تكون هذه المؤسسة متوجهة نحو الجودة
- إذا كان الزبون راضيا على أداء المؤسسة فإنه سيتحدث للآخرين مما يولد زبائن جدد
- إذا كان الزبون راضيا عن الخدمة المقدمة إليه من قبل المؤسسة فإن قراره بالعودة سيكون سريعا
- إن رضا الزبون عن الخدمة المقدمة إليه من قبل المؤسسة سيقبل من احتمال توجه الزبون إلى مؤسسة أخرى منافسة

- انطلاقا من الكون المؤسسة الخدمية ليست وحدها في السوق وتميز سوق الخدمات بالمنافسة إلى جانب الإنجازات الكبيرة للعلم والتكنولوجيا والتكلفة الباهظة لاكتسابها وكذا طرق قياس الجودة التي لا تتمتع بالدقة والموضوعية وكون تأهيل جودة الخدمات ليس إجباري ولا يعبر على الجودة أحسن تعبير يمكننا القول إن العمل على تأهيل جودة الخدمات ليس كفيل بأن يوصل المؤسسة الخدمية إلى الحد اللازم للجودة وإنما يوصلها إلى التخفيف من نسبة الخدمة المعيبة.

### نتائج الدراسة الميدانية:

- إن الدراسة التي قمنا بها فيما يخص إدارة الجودة الشاملة في شركة الخطوط الجوية الجزائرية مكنتنا من استنتاج ما يلي:
- هناك أربعة عناصر أساسية تشكل قاعدة الجودة في الشركة وهي الاتصال الداخلي، الزبون، العمال والاتصال الخارجي غير أن هذا الأخير يتميز بفعالية ضئيلة.
  - نقص الاهتمام بالزبون وإهمال متطلباته يؤدي إلى عدم رضاه عن الشركة وبحثه عن أخرى منافسة تهتم برغباته أكثر.
  - عدم احترافية وكفاءة المستخدمين في مجال الاتصال قد يتسبب بحدوث المشاكل ونفور الزبائن.
  - اهتمام الشركة بموضوع جودة الخدمات من الناحية النظرية أكثر مما هو عليه من الناحية العملية.

### الإجابة على الفرضيات

- 1- الفرضية الأولى: يترتب على غياب الجودة تحمل المؤسسة لتكاليف باهظة ستؤثر سلبا على أرباحها وعلى ولاء زبائنها وخصوصا سمعتها، فالمؤسسة تستمد شهرتها من مستوى جودة منتجاتها ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة مع الموردين وخبرة العاملين ومهارتهم، ومحاولة تقديم منتجات تلبي رغبات وحاجات زبائن المؤسسة، فإذا كانت منتجاتها ذات جودة منخفضة فيمكن تحسينها لكي تحقق الشهرة والسمعة الجيدة
- 2- الفرضية الثانية: الاهتمام بالزبون و معرفة حاجاته من العوامل التي يجب على المؤسسة التركيز عليها حيث يتوجب على المؤسسة أن تكون على اتصال دائم مع الزبائن سواء الحاليين

منهم أو المحتملين ليتسنى لهم معرفة العوامل التي تحدد السلوك الشرائي لهؤلاء الزبائن، إذ يعد فهم الزبون و الإلمام بحاجاته و رغباته من أكثر الأمور أهمية للمؤسسة.

**3- الفرضية الثالثة:** يمكن لإدارة الجودة أن تلعب دور كبير في تحسين الخدمات المقدمة من طرف الخطوط الجوية الجزائرية، فمن خلال الاستبيان تبينت لنا العلاقة الموجودة بين المتغيرين، بحيث أن جودة الخدمة تلعب دور كبير وفعال في كسب رضا الزبون، بالإضافة إلى الاهتمام الإداري لهذا الجانب تولد الثقة للزبون، مما يؤدي إلى الحفاظ عليه وكسب وفائه

### الاقتراحات

من خلال الاستنتاجات المذكورة سابقا يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات قد تساعد الشركة في الرقي بجودة خدماتها ولو بشكل بسيط منها:

- على شركة الخطوط الجوية الجزائرية اختيار العناصر البشرية الملائمة والاحتفاظ بها من خلال تلبية مختلف رغباتها (التسويق الداخلي) والذي يساهم في تحقيق أهدافها بأكثر فعالية قبل القيام بالتسويق الخارجي فهذا من شأنه قد يشجع الأعوان على تقديم خدمات ذات جودة عالية مما يسمح بوضع روابط دائمة مع الزبائن

- محاولة تفعيل نظام الاتصال وتدريب أعوانها خاصة الذين لهم اتصال مباشر مع الزبائن.

- الحرص أكثر على تقديم ذات جودة عالية من خلال إجراء استقصاءات تسمح للمسافرين من آرائهم مما يساهم في كشف العيوب ونقاط الضعف التي تسبب اللاجودة.

- محاولة الشركة إعادة تقسيم سوقها وذلك لتوضيح أولوياتها والقطاعات السوقية التي يمكن أن تدفع بها إلى الأمام والرفع من رقم أعمالها

- تكثيف الجهود الترويجية للتعريف بخدماتها الجديد منها لاستقطاب أكبر عدد ممكن من الزبائن.

- تحقيق الجودة في الخدمات يكمن في الإدارة الفعالة لكل اللحظات التي يتفاعل فيها الزبون والعون مقدم الخدمة.

### آفاق الدراسة:

و في الأخير و من خلال الدراسة لموضوع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجزائرية توصلنا إلى فهم مدى أهمية الجودة في المؤسسة الخدمية و التي هي أساس رقيها و تفوقها و تميزها، فالوصول

إلى رضا الزبون أصبح الشغل الشاغل لكل مؤسسة تريد المحافظة على بقائها و استمرارها و خاصة في ظل المنافسة و ظاهرة العولمة و انعكاساتها و التي لا تعترف بالحدود الجغرافية و مختلف الأنظمة السياسية و لا تفرق بين نشاط عمومي و نشاط خاص، و على هذا الأساس يمكن اقتراح مجموعة من المواضيع التي من شأنها المساهمة في إثراء إدارة جودة الخدمات:

- دور العنصر البشري في تفعيل جودة الخدمات.
- إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات.
- إدارة جودة الخدمات في المؤسسة العمومية والخاصة.



# قائمة المراجع

# المراجع بالعربية

## 1- الكتب:

- ❖ أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة، مطابع الدار الهندسية، مصر، 2007
- ❖ حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة TQM و الأيزو ISO ، دار الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2009
- ❖ خضير كاظم حمود إدارة الجودة الشاملة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000
- ❖ قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2005
- ❖ العلاق بشير، الطائي حميد، تسويق الخدمات، مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي، دار زهران، عمان، الأردن، 2009
- ❖ علي توفيق الحاج وآخرون، تسويق الخدمات، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، 2009
- ❖ العلاق بشير، ثقافة الخدمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2009
- ❖ فواز التميمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو (9001)، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، 2008
- ❖ عواطف إبراهيم الحداد إدارة الجودة الشاملة، كلية العلوم الإدارية-جامعة البتراء، دار الفكر المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، 2009
- ❖ علي سلمى، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل الأيزو، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة

- ❖ فريد كورتل, تسويق الخدمات, جامعة سكيكدة, دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع, الجزائر, 2009
- ❖ قاسم نايف علوان المحيوي, إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الآيزو 9001:2000, دار الثقافة للنشر و التوزيع, عمان, 2005
- ❖ مأمون الدرادكة آخرون, الجودة في المنظمات الحديثة, دار الصفاء للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, 2002
- ❖ مأمون سليمان الدرادكة, إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء دار صفاء للنشر, عمان, 2006
- ❖ محفوظ أحمد جودة, إدارة الجودة الشاملة, مفاهيم وتطبيقات, دار وائل للنشر, عمان, 2004
- ❖ نجم عبود نجم, إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت, عمان, دار الصفاء للنشر والتوزيع, 2010
- ❖ هاني حامد الضمور, تسويق الخدمات, دار وائل للنشر والتوزيع, الأردن, عمان, سنة 2005
- ❖ يحيى أحمد فتحي العالم, نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية دراسة علمية وتطبيقية دار اليازوري للنشر والتوزيع الأردن, عمان, 2010
- ❖ يوسف حجيم سلطان وآخرون, إدارة علاقات الزبون, دار الوراق, عمان 2009

## 2- مذكرات

- ❖ بن شايب محمد, أثر تفعيل المزيج التسويقي لمؤسسات على رضا الزبائن, دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية, أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال سنة 2014/2015

- ❖ بوعنان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير، تخصص علوم التسيير فرع التسويق، 2007
- ❖ حاكم جبوري الخفاجي رضا الزبون كمتغير وسيط بين جودة الخدمة وولاء الزبون، جامعة الكوفة كلية الادارة والاقتصاد،
- ❖ حميدي عبد الرزاق، أثر الجودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك، رسالة دكتوراه، تخصص إدارة التسويق 2014
- ❖ ربيعي ميلود، تأثير ثقافة المؤسسة على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، قسم علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 55
- ❖ علوطي سهام، دور التسويق الأخضر في تحقيق رضا الزبون دراسة حالة NCA رويبة، تخصص إدارة تسويق جامعة امحمد بوقرة 2016/2015
- ❖ معدن نصيرة، مدخل للجودة في تسويق الخدمات ودورها في إرضاء الزبائن، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، 2010
- ❖ نظام موسى سويدان، تقييم تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا الزبون والمحافظة عليه، دراسة حالة، قسم التسويق، جامعة البتراء، المملكة الأردنية الهاشمية

### 3- مجالات

- ❖ جوزيف جابلونسكي، إدارة الجودة الشاملة، تطبيق إدارة الجودة الشاملة نظرة عامة مجلة السنة الأولى، العدد السادس مركز الخبرات المهنية، مصر، (فبراير 1993)

## المراجع بالأجنبية:

Philip Kotler et d'autres. **Marketing Management**. Pearson  
éducation. 12édition.France ,2006.

الملاحق

## ملحق رقم (01)

جامعة - أمحمد بوقرة - بومرداس



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....

سيدي / سيدتي:

يسرني أن أقدم هذه الاستبيان و التي صممت من اجل الحصول على بعض البيانات التي تخدم مباشرة أهداف البحث العلمي الذي نقوم بإعداده حول موضوع " دور جودة خدمات النقل الجوي في كسب رضا الزبون" ، آملين أنكم لن تدخروا جهدا في تقديم المعلومات اللازمة و ذلك بإبداء آراءكم بكل دقة وموضوعية لكل عبارة من عبارات الاستبيان بما ترونه مناسباً، وذلك بوضع إشارة (x) في المكان المناسب.

علما بأن إجاباتكم ستكون موضع العناية والاهتمام والسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين ومقدرين حسن تعاونكم وتجاوبكم.

الطالبتين:

\* حملات نجمة

\* بوريش ياسمين

1/ إلى أين كان آخر سفر لك؟

.....

2/ كم من تسفر مع الخطوط الجوية الجزائرية؟

مرة واحدة

مرتين وأكثر

05 مرات وأكثر

أكثر من 07 مرات

3/ ما هو سبب سفرك؟

سفر عمل

زيارة عائلية

سياحة

آخر

4/ أين كان حجزك؟

وكالة الخطوط الجوية الجزائرية

وكالة سفر

مركز اتصال شركة الخطوط الجوية الجزائرية

موقع انترنت للسفر

موقع انترنت لشركة الخطوط الجوية الجزائرية

5/ من أين اشتريت تذكرتك؟

وكالة الخطوط الجوية الجزائرية

وكالة سفر

موقع انترنت للسفر

موقع انترنت لشركة الخطوط الجوية الجزائرية

6/ عموما تسافر في الدرجة:

الاقتصادية

عمل

الأولى

7/ اخترت الخطوط الجوية الجزائرية من أجل:

الأسعار

عدد الرحلات والوجهات

الأوقات

جودة الخدمات

المحافظة على الأمتعة

السمعة

برنامج الولاء «Air Algérie Plus»

8/ ما هي الوسيلة الأنسب لتبقيكم في اطلاع على كل المعلومات التي تخص شركة الخطوط الجوية الجزائرية؟

- التلفاز  
 الراديو  
 الهاتف  
 مواقع التواصل الاجتماعية  
 الانترنت/الايمل  
 الجرائد/المجلات  
 اللوحات الإشهارية

9/ عموما ما هو مستوى رضاك عن جودة الخدمات في الخطوط الجوية الجزائرية؟

- راضي جدا  راضي  نوعا ما  غير راضي  غير راضي تماما

10/ عموما ما مدى رضاك على الخدمات المقدمة في نقاط بيع الخطوط الجوية الجزائرية؟

- راضي جدا  راضي  نوعا ما  غير راضي  غير راضي تماما

11/ ما رأيك فيما يتعلق الخدمات المقدمة من طرف شركة الخطوط الجوية الجزائرية في المطار (التسجيل، والصعود)؟

- راضي جدا  راضي  نوعا ما  غير راضي  غير راضي تماما

12/ ما رأيك في الخدمات المقدمة من طرف شركة الخطوط الجوية الجزائرية داخل الطائرة؟

- راضي جدا  راضي  نوعا ما  غير راضي  غير راضي تماما

13/ ما رأيك فيما يتعلق بالخدمات المقدمة من طرف شركة الخطوط الجوية الجزائرية عند

الوصول (الأمثلة، وقت الانتظار...)?

راضي جدا  راضي  نوعا ما  غير راضي  غير راضي تماما

14/ ما هي اقتراحاتكم التي تمكن شركة الخطوط الجوية الجزائرية لكسب رضاكم؟

.....  
.....

15/ ما هو البلد الذي تقيم فيه؟

.....

16/ هل أنت:

ذكر

أنثى

17/ إلى أي فئة عمرية تنتمي؟

أقل من 25 سنة

من 25 إلى 40 سنة

من 41 إلى 60 سنة

أكثر من 60 سنة

18/ ماهي مهنتك؟

عامل حر

تاجر

موظف

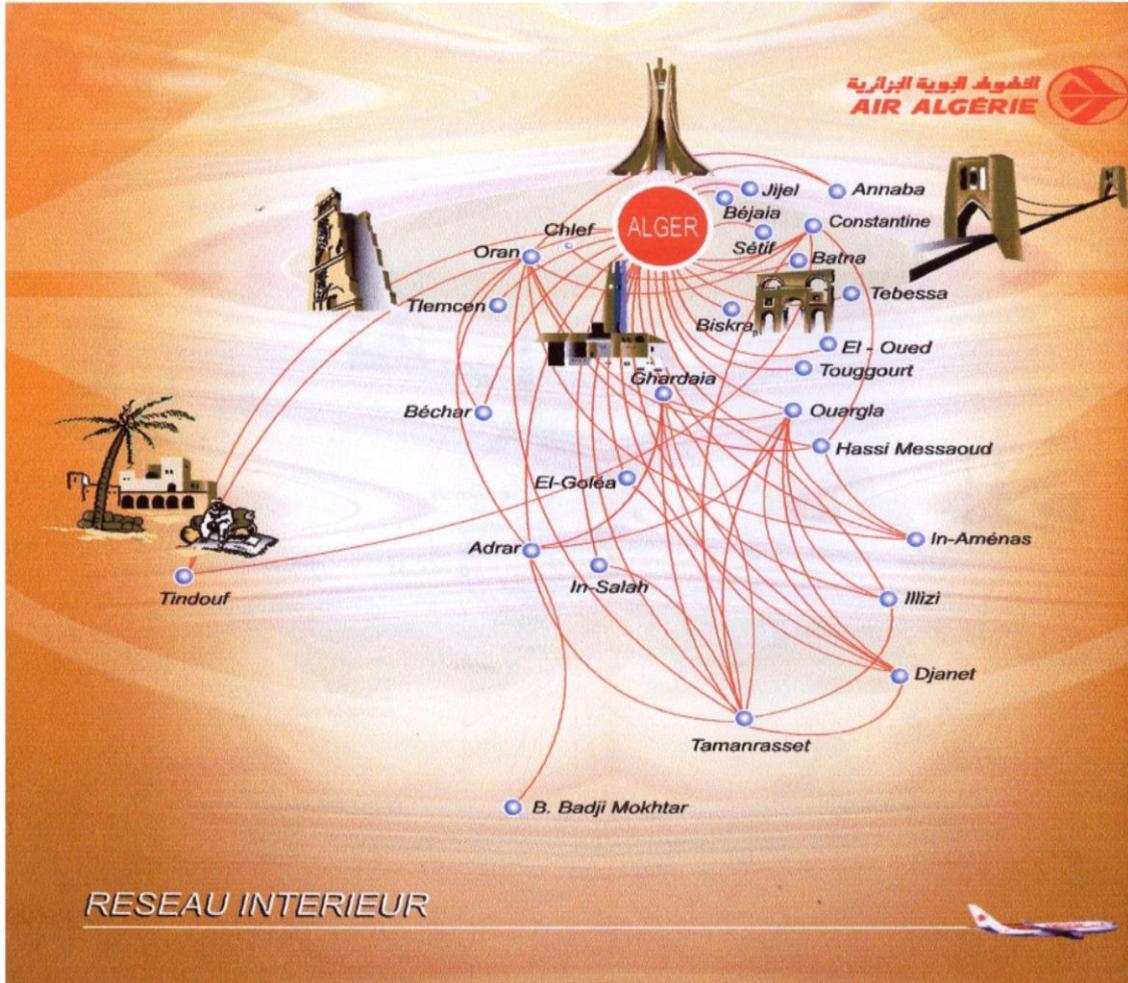
متقاعد

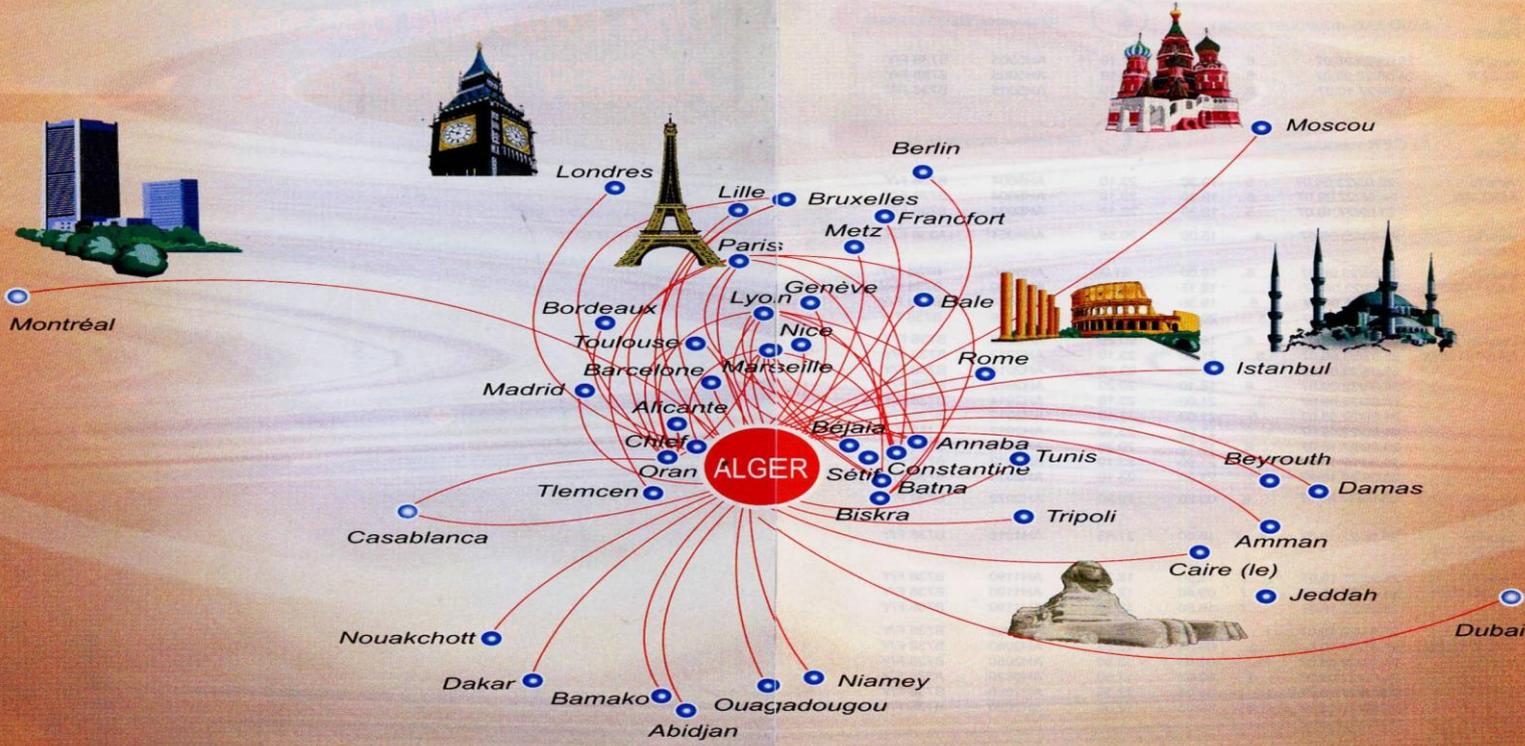
طالب

آخر

## ملحق رقم (02)

### الشبكة الداخلية لشركة الخطوط الجوية الجزائرية

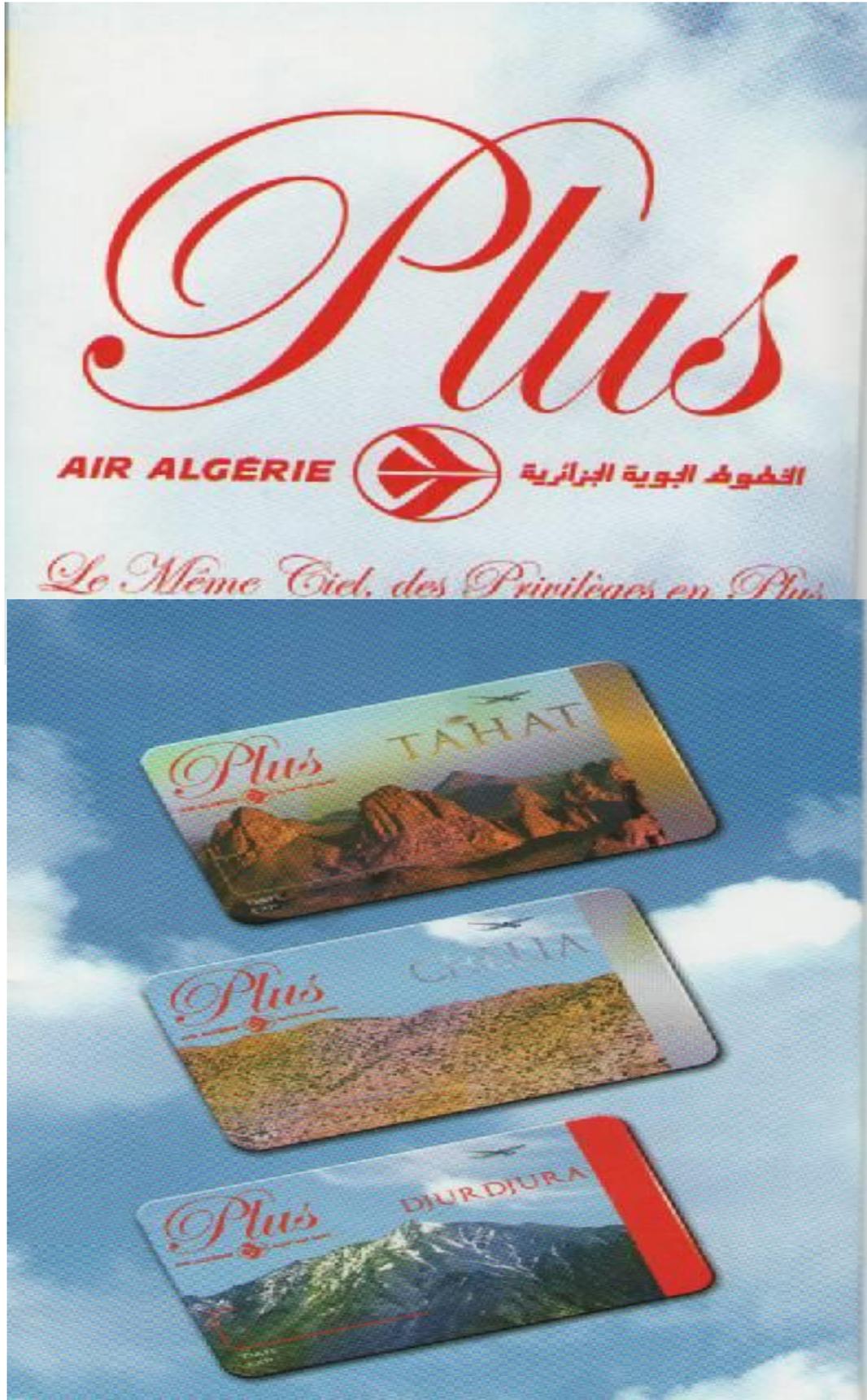




RESEAU INTERNATIONAL

ملحق رقم (03)

ملحق رقم (04)



ملحق رقم (05)

## Réductions commerciales

### Au départ d'Algérie lignes Internationales

	Catégories	Taux	Validité	Conditions d'application
Bébé	de 01 jour à moins de 24 mois	90%	Toute l'année	Franchise bagages 10 kg
Enfants	de 02 à moins de 12 ans	33%	Toute l'année	-Réseau Europe(Maroc et Tunisie inclus)
	droit à la franchise et au siège	25%	Toute l'année	-Réseaux Moyen - Orient et Afrique classes First et affaires
		33%	Toute l'année	-Réseaux Moyen - Orient et Afrique classes économique et tarifs spéciaux
Jeunes	de 12 à 24 ans	33%	Toute l'année	-vers le Moyen - Orient vers les villes Africaines desservies par vol direct Air Algérie
	de 12 à 29 ans	40%	Toute l'année	
Etudiants	de 24 à 31 ans	33%	Toute l'année	-vers le Moyen - Orient
	de 29 à 31 ans	40%	Toute l'année	-vers les villes Africaines desservies par vol direct Air Algérie (Certificat de scolarité obligatoire)
Jeunes Etudiants	de 12 à 26 ans	25%	Toute l'année	vers l'Europe (Maroc et Tunisie inclus) (Certificat de scolarité obligatoire)
Conjoint		50%	Séjour max 01 mois	-vers l'Europe (Maroc et Tunisie inclus) Chef de famille paie plein tarif, le conjoint 50%
Famille		40%	Plus de 06 jour et moins de 01 mois	Couple et un ou plusieurs enfants de moins de 19 ans ou conjoint et deux ou plusieurs enfants de moins de 19 ans
Personnes âgées	60 ans et plus	40%	Plus de 07 jours et moins de 08 mois	Vers la France, non valable du 1er Juillet au 15 Septembre
Personnes âgées	Hommes 60 ans et plus Femmes 55 ans et plus	40%	Plus de 07 jours et moins de 02 mois	vers l'Afrique de l'Ouest , valable toute l'année

## Lignes Nationales

Catégories		Taux	Validité	Conditions d'application
Bébés	de 01 jour à moins de 24 mois	90%	Toute l'année	Franchise bagages 10 kg
Enfants	de 02 ans à moins de 12 ans	33%	Toute l'année	droit à la franchise et au siège
Jeunes Etudiants	de 12 à 26 ans	25%	Toute l'année	Certificat de scolarité obligatoire
Famille		25%	Séjour àax 60 jours	Couple et un ou plusieurs enfants de moins de 19 ans ou conjoint et deux ou plusieurs enfants de moins de 19 ans