

## البعد الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في خدمة العملاء

طرفاني عتيقة\*

### Résumé:

La démarche qualité s'inscrit dans un contexte général de l'entreprise. Elle doit être en cohérence avec toutes les dimensions concernant le développement de l'organisation, les méthodes de management et les études de marché.

Le management qualité totale doit se baser sur un diagnostic stratégique qui met en évidence toutes les forces et faiblesses de l'entreprise, et pose l'accent sur les grandes lignes stratégiques d'où, d'une part le niveau de la satisfaction des clients, et d'une autre part la rédaction des coûts de la non qualité.

Le succès de la qualité dans la satisfaction des clients est lié à la vision très claire de la stratégie, d'un engagement précis des responsables et d'une compréhension parfaite des enjeux par tous les membres de l'entreprise du sommet à la base.

\*أستاذة مكلفة بالدروس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.

**الملخص:**

تنطوي إدارة الجودة تحت الإطار العام للمنظمة، فهي بذلك تسمح بالتنسيق بين مختلف الجوانب، سواء تعلق الأمر بالتنظيم، الأساليب والأدوات الإدارية، وكذا دراسة السوق. يجب أن تعتمد إدارة الجودة الشاملة على تشخيص استراتيجي من شأنه الإحاطة بجميع نقاط القوة والضعف للمنظمة، وبإمكانه وضع الخطوط الإستراتيجية العريضة

حيث، من جهة إرضاء العملاء، ومن جهة أخرى تقليص التكاليف المترتبة عن عدم الجودة. يرتبط نجاح إدارة الجودة في خدمة العملاء بالرؤية الواضحة للإستراتيجية، إدراك المسؤولين لأهمية القرار وضرورة الالتزام به وكذا التفهم الجيد للتحديات التي تواجه المنظمة من طرف كافة أعضائها من الموظف البسيط إلى أعلى مستوى في الهرم التنظيمي لها.

**مقدمة:**

في ظل التغيرات الطارئة على الساحة الدولية، من حيث الحدود الجمركية الملغاة في أغلب الدول، العملة الأوروبية الموحدة، انضمام أوروبا الشرقية للعالم الحر وكذا التغيرات التقنية والاجتماعية التي طبعت الأسواق المحلية والعالمية على السواء، اتجهت المنظمات للبحث

في كيفية التلاؤم مع الظروف الاقتصادية الجديدة بتبني طرق وتقنيات تخدم المواقف والسلوكيات المترتبة عن المنهج الإداري الدولي. ومع ارتفاع حدة المنافسة وظهور فعاليات كثيرة على المستوى الدولي كحلقات الجودة، برامج الإنتاجية وأنظمة تسيير الموارد وكذا ظهور بعض المصطلحات العالمية كمصانع المستقبل، درجات الامتياز، إدارة الجودة الشاملة وصنع الطبقة العالمية، كردود أفعال لحاجة المنظمات لضبط درجة كفاءتها ومواجهة المنافسة الشرسة التي تفاقمت حديثها مع اتساع ظاهرة العولمة.

ومع اتساع مفهوم الجودة والجودة الشاملة، أثير الجدل للمستوى الإستراتيجي لها بتراجع فكرتها كتقنية أداء بحثة ليذهب المفهوم لأبعد من البعد التقني إلى محاولة الكسب المتواصل للأطراف الأساسية التي تتعامل معها المنظمة من موردين وزبائن، وبذلك ننتقل من مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى مفهوم القيمة الشاملة للزبون.

نجد أن الزبائن اليوم يضعون منظمات الأعمال أمام اختيار ليس بالسهل تحقيقه من خلال العديد من المطالب والرغبات والتي تتركز إجمالاً على:

- أ. الجودة العالية،
- ب. السعر المعقول،
- ج. التسليم في الوقت.

وعند تحقيقها لهذه المطالب، تحافظ المنظمة على ميزتها التنافسية، الأمر الذي جعل من خدمة الزبون ونوعية المنتج يتصدران في المرتبتين الأوليتين من حيث نجاح الأعمال وتحقيق أهداف المنظمة. تعتبر الإدارة السليمة للزبائن وتنمية العلاقة معهم عملية توسيع لقاعدة ولائهم للمنظمة ومنه جلب زبائن جدد، اعتمادا على مستوى عال لخدمة العملاء المرتكز على آخر التقنيات التكنولوجية للمعلومات، والاتصالات المكثفة والمستمرة عن خصائص العملاء واحتياجاتهم من جهة، ومن جهة أخرى إدارة العلاقة مع الموردين من خلال ما يعرف بإدارة سلسلة التوريد والتي تشمل الإدارة الإستراتيجية لكل العمليات المتعلقة بالموردين، بما فيها استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحسين عمليات الشراء والتصنيع والنقل والتوزيع.

#### المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة:

بالرغم من الجذور البعيدة لمفهوم الجودة، إلا أن ظهور الفعلي لم يكن إلا مع بداية الثلاثينيات وخاصة بعد الأزمة الاقتصادية العالمية وظهر ما يعرف بالإدارة المهنية، اتساع المجالات الاقتصادية، كبر حجم المنظمات وارتفاع درجة التدخل الحكومي في الحياة الاقتصادية.

تعرف الجودة اصطلاحاً على أنها: كل شيء جيد أو مقبول أي أنه يتصف بمواصفات إيجابية، بحيث تكون إيجابياته الوصفية والضمنية أكثر من سلبياته.<sup>1</sup>

أما من الناحية العلمية فتتمثل الجودة قدرة السلعة أو الخدمة على مقابلة احتياجات المستهلك، كما أنها تعبر عن مستوى التميز والتفوق.

لقد انبثق مفهوم الجودة من أصول دينية وحضارية، حيث أشارت إليه الحضارة البابلية من خلال " قانون هامورابي منذ حوالي 1700 سنة قبل الميلاد ضمن أحد بنوده المتعلقة بالفصل في موضوع النزاع الخاص بمعاينة المنتجين المقدمين لمنتج ذو نوعية رديئة بإنزال عليه أقصى العقوبات."<sup>2</sup>

وترسخ أكثر مفهوم الجودة بظهور جداول الفحص بالمعاينة لـ DODGERT RANG والتي تعتبر من أساليب قياس الجودة، واختار تايلور TAYLOR حول زيادة الإنتاجية وتقليل أوقات العمل الضرورية.

<sup>1</sup> مؤيد عبد الحسين الفصل، يوسف حاجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة، الوراق،

2004، ص20

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص21

## الجدول رقم ( 1 ) تطور مفهوم الجودة:

أفكار TAYLOR ومدرسة الإدارة العلمية. Schwart السيطرة على النوعية. DEMING تقنيات السيطرة على الجودة. DJURAN الرقابة على الجودة.	من 1900 إلى 1950
GROSBY ← مفهوم النلف الصفري. DEMING ← انتشار الجودة في اليابان عبر الإعلام. FORD الاستعانة بـ DEMING	1960 إلى 1980
DEMING ← الجودة والوضع التنافسي جوائز الامتياز: MALCOLM و BALDRIG مفهوم الجودة الإستراتيجية. تعميم تدريس مدخل الجودة الشاملة في معظم المعاهد والكليات الأمريكية.	1982 إلى 2000

Source: Michel Weill, *l'Audit stratégique: qualité et efficacité*,  
Afnor ,T2 , 1999,p.9

## 1- تطور أساليب السيطرة على الجودة :

لقد ارتبط مفهوم الجودة لفترة طويلة بالمنتوج ومع مرور الزمن  
انتقل المفهوم لجوانب متعددة وبذلك ظهر ما يعرف بالجودة الشاملة.

**المرحلة الأولى: 1900 ← 1940**

الفحص والتفتيش مع تقنيين العمال وتدريبهم على العمل في المصانع الأمريكية باستعمال أساليب مختلفة:<sup>3</sup>

← المقارنات

← خرائط التفتيش والرقابة اليابانية SPC

← خرائط مراقبة التغيرات.

← الرقابة الوضعية.

**المرحلة الثانية: 1940 ← 1960**

الرقابة على الجودة واكتشاف الأخطاء والعيوب وتصحيحها عن

طريق:

← مخطط بارتيو.

← مخطط السبب والنتيجة.

← أساليب تحسين الجودة.

**المرحلة الثالثة: 1960 ← 1990**

توكيد الجودة وضبطها بالتخطيط للجودة والإصرار على سلامة

الهيكل التنظيمي اعتمادا على الأساليب:

<sup>3</sup> J.N.Kelada, comprendre et réaliser la qualité totale, 1<sup>er</sup> éd., Québec, canada, 1991, p.104

◀ مبدأ التلّف الصفري؛

◀ توكيد الجودة؛

◀ تحليل الجودة.

### المرحلة الرابعة: ابتداء من 1990

الاهتمام بالزبون كعنصر أساسي لتحديد مفهوم الجودة:

◀ مفهوم إدارة الجودة الشاملة؛

◀ مشاركة كل الأفراد العاملين؛

◀ معايير الإيزو؛

◀ تحقيق القيمة الشاملة للزبون.

### 2 - أبعاد الجودة:

تمثّل الجودة من أهم الدراسات الفلسفية التي اهتمت بالتفكير الذي يولد طريقة عمل معينة، فتعرف بذلك ثلاثة أبعاد:

#### أ - البعد البشري:

يمثّل العنصر البشري أهم عناصر الجودة سواء كانت مساهمة مباشرة أو غير مباشرة، داخلية أو خارجية.



**ب - البعد الإستراتيجي أو المنطقي:**

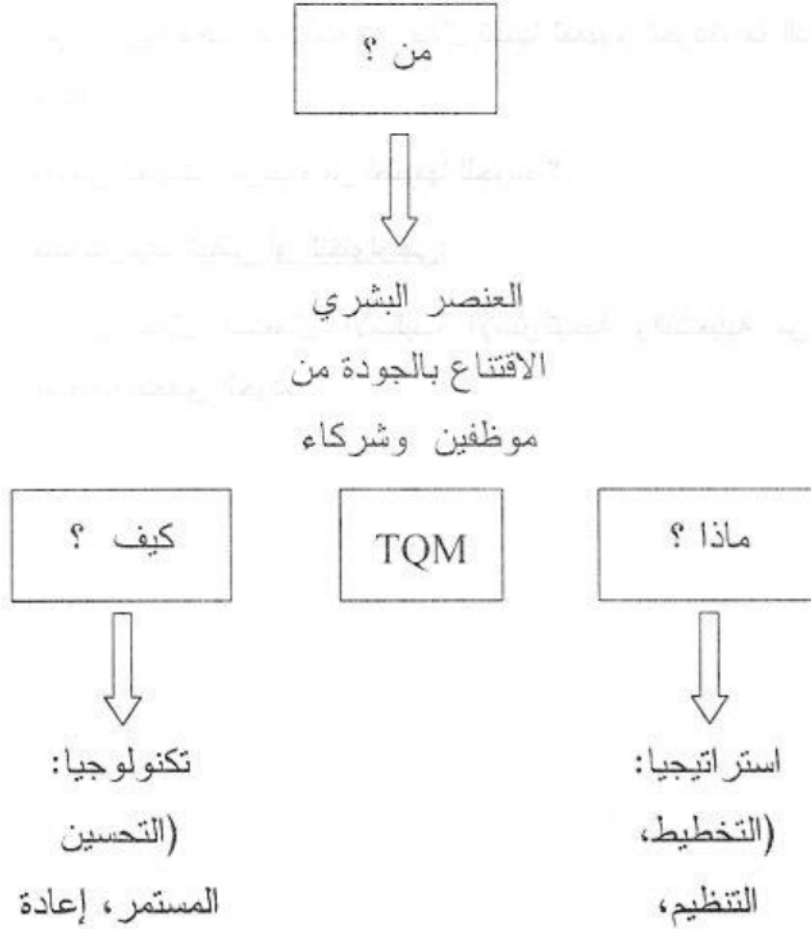
وجود رؤية معينة للمنظمة من خلال تبينها لمفهوم الجودة، ما الذي نريده؟

وماهي الغايات المرجوة من تطبيقها للجودة؟

**ج - البعد التقني أو التكنولوجي:**

من خلال استعمال الأساليب الإستراتيجية والتشغيلية من طرف المنظمة لتحقيق الجودة.

الشكل رقم ( 1 ) : الأبعاد الثلاثة لإدارة الجودة الشاملة.



Source: J.N Kelada , op. cit, p.55

### 3 - إدارة الجودة الشاملة وعمليات التنميط:

يعرفها TAYLOR و RUSSEL من وجهة نظر المستهلك على أنها حصوله على متطلبات الجودة بالإضافة إلى السعر المنخفض ومن

وجهة نظر المنتج على أنها التكاليف المنخفضة والمواصفات الموضوعية وكيفية تحقيقها.

#### ISHIKAWA يحدد الجودة على أساس:<sup>4</sup>

- ◀ جودة المنتج أو الخدمة؛
- ◀ تحسين الأداء؛
- ◀ جودة المعلومات؛
- ◀ جودة العملية الإنتاجية؛
- ◀ جودة أماكن العمل؛
- ◀ جودة الأفراد؛
- ◀ جودة الأهداف الموضوعية.

ومن خلال فلسفة الجودة الشاملة، ترسخ عناصرها بالتساوي على تحقيق نتائج تصل بالمنظمة لإرضاء الزبون من جهة وإرضاء الفريق العامل من جهة أخرى.

تقسيم إدارة الجودة الشاملة على عملية التتميط والتطبيق الواسع لمعايير الإيزو في كل مجالات العمل داخل المنظمة.

تعرف الإيزو على أنها منظمة تقوم بوضع الاختيارات اللازمة للحصول على شهادة تحمل اسمها ISO.

<sup>4</sup> حميد عبد النبي الطائي، رضا صاحب، كاظم الموسوي، TQN والإيزو، الوراق،

نسبة للأحرف بالإنجليزية.

I : international : الدولية؛

S : standarization : التتميط؛

O : organisation : منظمة.

#### أولى المعايير:

- MILQ 9858A : 1963 المواصفات الأمريكية العسكرية القياسية.

- BS - 5750 : 1979 المواصفات البريطانية.

- معايير ISO 9000 : 1987 لشمّل كل ما يتعلق بمفهوم الجودة لتلك  
الكيفية.

إلا أن معايير الإيزو 9000 لم توفي بمتطلبات إدارة الجودة  
الشاملة حيث لم يتم التركيز على الزبون، الارتباط بإستراتيجية المنظمة،  
فلسفة ومفاهيم وأساليب، مشاركة العاملين، ثقافة المنظمة ككل. بل كانت  
مجرد تقنية تهتم بجزء معين من المرحلة الإنتاجية، لذا جاءت معايير  
ISO 14000 والتي تطرقت أكثر للجوانب البيئية للأنشطة والمنتجات  
والخدمات، لتخطط وتراقب وتنظم عن طريق أدائها البيئي والذي يقترب  
كنظام إداري أكثر من إستراتيجية المنظمة وبالتالي إدارة الجودة  
الإستراتيجية.

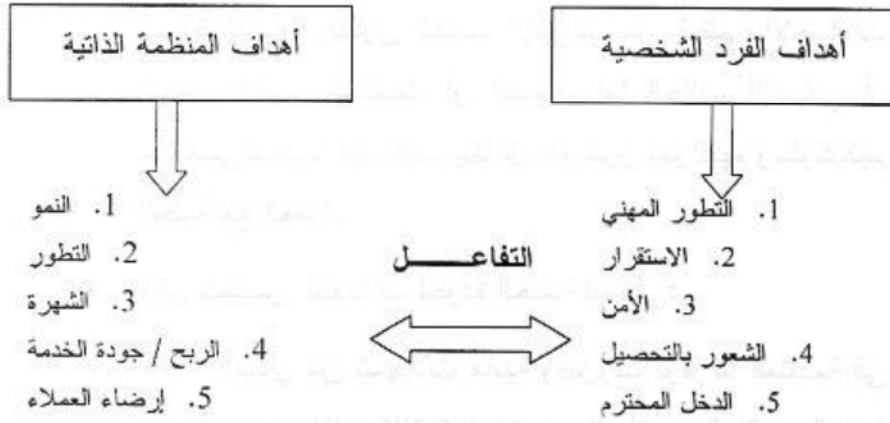
### المحور الثاني: خدمة العملاء ومحدداتها

- الخدمة هي تلك النتيجة التي يتم الحصول عليها بواسطة أنشطة ناشئة من التداخل بين المؤسسة والعملاء وكذلك الأنشطة الداخلية لدى المؤسسة لتحقيق احتياجات العملاء.
- كما أن جودة خدمة العمل هي تلك الجودة التي تشتمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية، ويتكون الجانب الإجرائي من النظم والإجراءات المحددة كتقديم المنتجات أو الخدمة، أما الجانب الإنساني أو الشخصي للخدمة فهو كيف يتفاعل العاملون بمواقفهم وسلوكياتهم اللفظية مع العملاء.
- يمكن تلخيص المحددات لجودة الخدمة فيما يلي:
  1. المحدد المادي من تسهيلات مادية وظروف توفرها المنظمة في سبيل خدمة عملائها كالاستراحات في المطاعم، الملابس الراقية للموظفين في شركة الطيران.
  2. محدد الاستجابة: رغبة وقدرة واستعداد موظفي المنظمة على تقديم الخدمة المناسبة للعملاء.
  3. محدد الثقة: عند الوعد بخدمة معينة ومدى قدرة المنظمة على تحقيقها بشكل جيد.
  4. تأكيد الثقة المتبادلة: حسن الضيافة من قبل الموظفين وقدرتهم على زرع الثقة بينهم وبين مستلمي الخدمة.

5. محدد العناية: العناية وتركيز الخدمة على أساس فردي من خلال حاجات الزبائن.

ويكون التفاعل حسب هذه المحددات بين العميل والمنظمة.

الشكل رقم ( 2 ) التفاعل بين الأهداف الشخصية للفرد وأهداف المنظمة الذاتية:



المصدر: ثورية " الإدارة "، الإدارة المعتمدة على القيم، اتجاه إداري حديث لمديري القرن الحادي والعشرين، العدد 97.

فينجم عن هذا التفاعل مايلي:

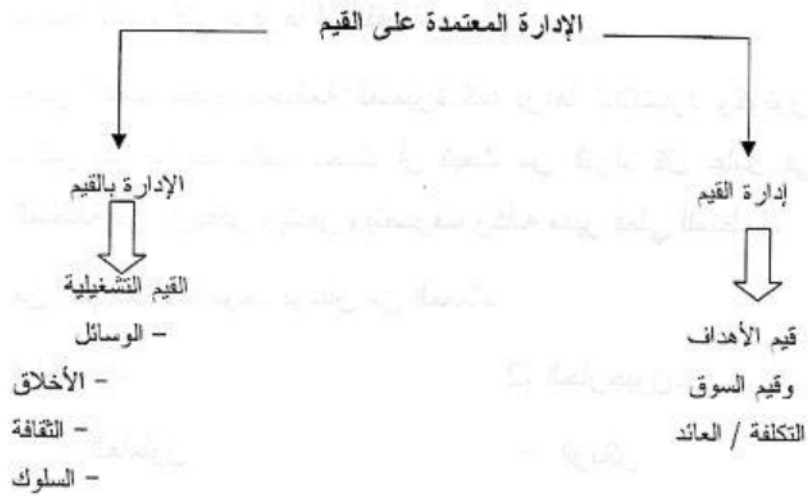
أ/ إدارة القيم والإدارة المعتمدة على القيم.

ب/ وهنا يجب الانتقال من الإدارة بالأوامر إلى الإدارة بالقيم.

هي الإدارة بضمير باعتبارها تركز على إدارة القيم، وهي غير محسوسة تعتبر بمثابة القوة المؤثرة على جميع نواحي الحياة.

لقد تطور مفهوم الإدارة المعتمدة على القيم في بداية الثمانينيات ليكون اتجاها جديدا في الإدارة والمجتمع معا. ويعود هذا التطور إلى الاهتمام بما يسمى بالموضوعات المرنة (soft Issues) المتعلقة بالثقافة والأخلاق والنوعية.

### الشكل رقم ( 3 ) الإدارة المعتمدة على القيم:



المصدر: "الإداري"، مرجع سابق، ص 47

وقد تتداخل قيم بعض العمليات ضمن قيم الأهداف للعديد من المنظمات بسبب عدم إدراك التمييز بينهما:

- إدارة القيم تركز على قيم السوق من تكلفة وعائد لتغطية الربحية للإدارة والمساهمين.
- أما الإدارة بالقيم فهي تركز على تحقيق التوافق بين النتائج والأهداف، فالسلعة يتم إنجازها بالعملية والعملية تتجزأ من قبل العاملين الذين تتحكم بهم سلوكياتهم.
- وبذلك تدرك المنظمات الناجحة جيدا أساس وجودها وديمومة استمرارها يعتمد على:
  - ◀ نوعية الخدمات التي تقدمها لزيائنها؛
  - ◀ نوعية الحياة التي توفرها لموظفيها.
- تعتبر أعمدة نجاح المنظمة المتميزة كما يراها "بلانشارد وكوتور" والتي يتم إدارتها بالقيم بحيث أن تبعث من التزام كل عامل في المنظمة في أن يفكر ويشعر ويتصرف وكأنه مدير فعلي للمنظمة.
- من أهم العملاء: يوجد نوعان من العملاء

1. الداخليون:

2. الخارجيون:

- العاملون

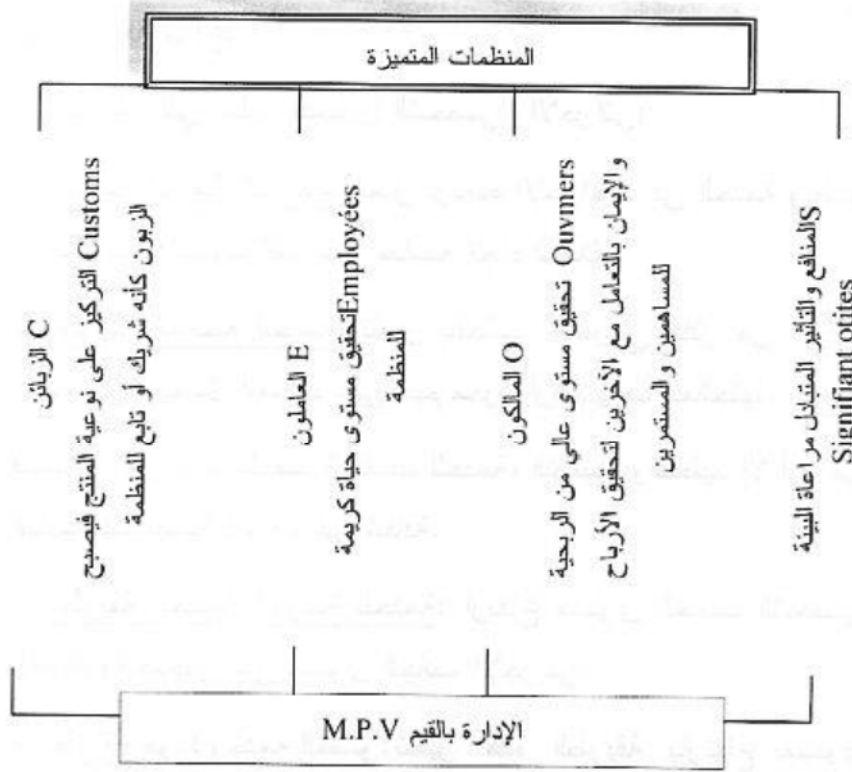
- الزبائن

- المالكون

تضمن الإدارة بالقيم التفاعل والتأثير المتبادل بين العملاء.



## الشكل رقم ( 4 ) التأثير المتبادل بين العملاء:



المصدر: " الإداري " مرجع سابق، ص 47

- أنماط العملاء وطرف التعامل معهم:

كما سبق وأن رأينا أن التعامل مع العملاء يعتمد على الإدارة بالقيم وإدراك حاجياتهم واتجاهاتهم قيمهم وتقاليدهم.

### أنواع الخدمة المقدمة للعملاء:

يوجد أربعة أنواع:

تم تحديدها على أساس البعدين: الشخصي والإجرائي:

1. طريقة الخدمة الباردة : تتميز برداءة الإجراءات في الخدمة وبطئها ووجود سلوكيات ومواقف غير مناسبة اتجاه العملاء.
2. طريقة المصنع للخدمة: تتميز بالجانب الإجرائي أكثر من الجانب الشخصي، ويعامل العملاء على أنهم مجرد أرقام يجب معالجتها. فتتميز الإجراءات بالوقت المناسب للخدمة، الترتيب والتنظيم إلا أنها من الناحية الشخصية فاترة وغير شفافة.
3. طريقة الحديقة الوردية للخدمة: ارتفاع مستوى الجانب الشخصي للخدمة وانخفاض على مستوى الجانب الإجرائي.
4. طريقة جودة وخدمة العضو: تتميز هذه الطريقة بارتفاع مستوى الخدمة على الجانبين الشخصي والإجرائي وتكون الرسالة الموجهة للعملاء: " نحن نعتني بكم، ونسعى لخدمتكم "

### خطوات تحقيق الجودة في خدمة العملاء:

1. إظهار المواقف الإيجابية اتجاه الآخرين:

- بمساعدة الآخرين.

- الابتسامة والإيجابية عن الجميع.

- التحمس العملي.
- الابتعاد عن التلبية في مواجهة الناس الذين يصعب التعامل معهم.
- ولكي يتسنى إظهار المواقف الإيجابية نحو الآخرين يجب الاهتمام بالمظهر والتخلي بالذكاء الحاد، والاعتماد على الرسائل الجسدية في توصيل المعلومة والإقناع كاسترخاء الوجه، الانضباط في الجلوس أو الوقوف مع الابتسامة.

## 2. تحديد حاجات العميل:

أن يصبح العميل هو الرئيس وقلب الهيكل التنظيمي:

الشكل رقم ( 5 ) وضعية العميل في الهيكل التنظيمي:



المصدر: حفيز كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، الطبعة الأولى 2002، دار النشر والتوزيع والطباعة ص 45.

من خلال فهم حاجات العميل الأساسية، الإصغاء بحق والحصول على المعلومات الراجعة (من الإصغاء وبطاقات الملاحظات المقدمة من العملاء وتخصيص أرقام هواتف للعملاء للاستفسار والاقتراح).

### 3. العمل على توفير حاجات العميل:

يتم ذلك عن طريق تأدية كافة المهام والواجبات ككل موظف والأعمال المساندة الهامة كأعمال الجرد، ترتيب الملفات، تسجيل المعلومات، أعمال النظافة، كما يراعى الاتصال عن طريق إرسال رسائل واضحة للعملاء، والمشتريين والزملاء العاملين. توفير الحاجات الأساسية من ترحيب، الراحة، ممارسة مهارة الترويج الفعالة، والتوظيف الأمثل للحاسب الآلي لصالح خدمة العملاء. وفي الأخير ضرورة الحفاظ على مستوى معين وجيد لتدعيم الخدمة لعدم كسر الثقة بين المنظمة والعميل.

### 4. التأكد من وفاء العملاء: عن طريق :

- الإصغاء لشكاوي العملاء.
- الاستعداد لمعالجة الشكاوي.

ضرورة استيعاب العملاء الأكثر صعوبة في المعاملة باستعمال  
أمهر الأساليب الشخصية للموظف.

### المحور الثالث : العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والإستراتيجية:

إن نظام الجودة الشاملة يركز على طريقة سير إدارية تخضع  
لإستراتيجية معينة، كون الفكر الإستراتيجي والإدارة الفعالة يساعدان  
على تحقيق أهداف المنظمة في إطار الجودة الشاملة، ومن خلال تحديد  
العناصر والفعاليات الممكن الاعتماد عليها كأبعاد إستراتيجية.<sup>5</sup>

الرؤية ← الرسالة ← الأهداف ← التطبيق ← التصحيح ← إعادة الدورة

فيتم أولاً تحديد الرؤية على المدى البعيد للمنظمة وتوضيح الأهداف  
والغايات المراد التوصل إليها بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ثم توظيف  
كل البرامج والسياسات من خلال التخطيط الإستراتيجي وعمليات  
التصحيح اللازمة والتوجيه إلى المتابعة عن طريق التحسين المستمر،  
وعليه التوصل لثلاثة أهداف.<sup>6</sup>

ويمكن فهم أكثر العلاقة بين الإستراتيجية والجودة الشاملة من خلال  
الجدول التالي:

<sup>5</sup> خضير كاظم حمود، مرجع سابق ص 68

<sup>6</sup> Jean Brilman, les meilleures pratiques de management, éd. d'organisation, 2003, p.255

## الجدول رقم ( 2 ) العلاقة بين الإستراتيجية والجودة الشاملة:

الجودة الشاملة	الخطوات الإستراتيجية	1.
	↔	
أثر أدى على الجودة في هذا المستوى بشكل كبير على منتج/ سوق/تكنولوجيا	والاختيارات	2. الرؤية
		↔
يعطي مفهوم الجود الشاملة للأهداف الإستراتيجية بالتوجه للعملاء.	الأهداف	3. توضيح
		↔
تبعد الأهداف المالية من مفهوم الجودة	الأهداف	4. تحديد
		↔
المعايير الدولية والجودة كقياسات مساعدة على التشخيص الداخلي.	الداخلي	5. التشخيص
		↔
المعايير الدولية والجودة كقياسات مساعدة على التشخيص الخارجي.	الخارجي	6. التشخيص
		↔
إستراتيجية الجودة الشاملة	إختيار إستراتيجية معينة	7.
		↔
نوعا ما مبهمة	السياسات	8. وضع
		↔
تسهم الجودة في إيجاد أساليب تنفيذ السياسات		9. التطبيق
		↔

Source : Michel Weill, *op.cit.*, p.30-31

بالرغم من أن مفهوم الجودة طغى عليه الجانب التقني، إلا أنه وكما يظهره الجدول أعلاه قد إرتبط أكثر بالجوانب الإستراتيجية عن الجوانب التقنية، كما إتجه أكثر نحو إرضاء العملاء كهدف إستراتيجي بالغ الأهمية بالنسبة للمنظمة.

### الخاتمة:

لقد تطرقنا من خلال بحثنا هذا لأهمية إدارة الجودة الشاملة في خدمة العملاء، وعلاقتها بالبعد الإستراتيجي من حيث تحديد التوجهات الإستراتيجية للمنظمة. فأثرنا بذلك إشكالية الجودة في الخدمة المرتبطة بقيم الأفراد وثقافة المنظمة في تحديد مدى نجاح الأداء الإستراتيجي. وانطلاقا من بعض الأعمال والأبحاث، التي استهدفت دراسة جودة خدمة العملاء بالمنظمات، خاصة العربية منها، استنتجنا النتائج والتوصيات التالية:

### النتائج:

1. افتقارها لوضوح الرؤية ورسالتها وأهدافها وعدم وجود حد فاصل لما هو مهم وما هو أهم.
2. عوض الاهتمام والتركيز على العميل تركز المنظمات العربية على المدير.

3. يعمل المدراء على البقاء على رأس المنظمة لا على الأداء الجيد وتطوير مستوى الخدمة للعملاء.
4. عدم الاهتمام بالابتكارات ومجالات الإبداع والتميز لدى الفاعلين في المنظمة.
5. التركيز على المشاكل وليس على الحلول.
6. افتقارها للحسن الأخلاقي والثقافة في الفكر الإداري للتعامل مع العملاء، والحرص أكثر على المال الخاص والوقت الرسمي للعمل.
7. لا ينبع نفوذ المنظمات من قلوب وعقول العاملين فيها أو المتعاملين معها، بل يأتي من أصحاب القرار السياسي.
8. منظمات تتجنب المخاطر ولا تحتوي على روح المبادرة والمجازفة.
9. تهرول أكثر نحو مفاهيم مستحدثة وتقنيات مستوردة ولا تهتم بمعارف ومهارات العاملين فيها ومستوى قدراتهم على مستوى التكيف مع تلك التقنيات.
10. الاعتقاد بمهارة وتفوق الفرد الواحد المدير، وتجاهل ثقافة بناء الفرق والعمل الجماعي.
11. غياب الموضوعية في التدريب وتقييم العاملين لتطوير مستوى الخدمة للعميل.
12. انعدام اللمسة الذاتية للمنظمات العربية بل التبعية العمياء في الإجراءات والقرارات.



**التوصيات:**

- لتطوير خدمة العملاء، يجب تقوية جهاز المناعة في المنظمات والبحث عن منظومة قيم إستراتيجية من خلال النقاط التالية:
- القيم التنظيمية الواجب تبنيها في المستقبل من طرف المنظمة.
  - الجوانب السلبية في القيم والمعاملات الواجب التخلي عنها.
  - الجوانب الواجب تعزيزها وتدعيمها أو تعديلها.
  - دراسة معوقات تحقيق المبادرة دون انتظار المعونة والدعم لتمويل عمليات التخطيط الإستراتيجي لخدمة العملاء.
  - تقييم فعالية إعداد الموازنات التخطيطية في علاقتها بتخطيط السلوك الإستراتيجي والتشغيلي .
  - ترك الحرية للموظفين والعاملين بصفة عامة للتصرف مع العملاء مع تدعيمهم روح الصدق والود والإيمان بمصالح المنظمة على أنها أهداف شخصية يجب الحفاظ عليها عن طريق تكثيف عمليات التحفيز والتشجيع وتكريم المبدعين والمتميزين في التعامل مع العملاء.

**المراجع:****المراجع باللغة العربية:**

1. مؤيد عبد الحسين - يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة، الوراق، 2004.
2. مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة وخدمة العملاء، المجتمع العربي.
3. حميد عبد اليمن الطائي، رضا صاحب، كاظم الموسري TOM والإيزو، الوراق، 2003.
4. حفيز ناظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار المسيرة، 2002.
5. كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة، دار وائل، الطبعة الأولى، 2004.
6. عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية 2004، 2005.
7. دورية "الإداري"، الإدارة المعتمدة على القيم، اتجاه إداري حديث لمديري القرن الحادي والعشرين، العدد 97، سنة 2004.

**المراجع باللغة الأجنبية:**

1. L'audit stratégique ; qualité et efficacité Michel Weill, AFNOR, 2T 1999.
2. J.N KELADA, comprendre et réaliser la qualité totale, 1<sup>er</sup> éd. Québec, CANADA, 1991.
4. AFNOR, GERER et assurer la qualité, 1996.
5. Jean BRILMAN, les meilleures pratiques de management, éd. d'organisation, 2003.