

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة حسبية بن بو علي الشلف

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم

التخصص: علوم التسيير

العنوان

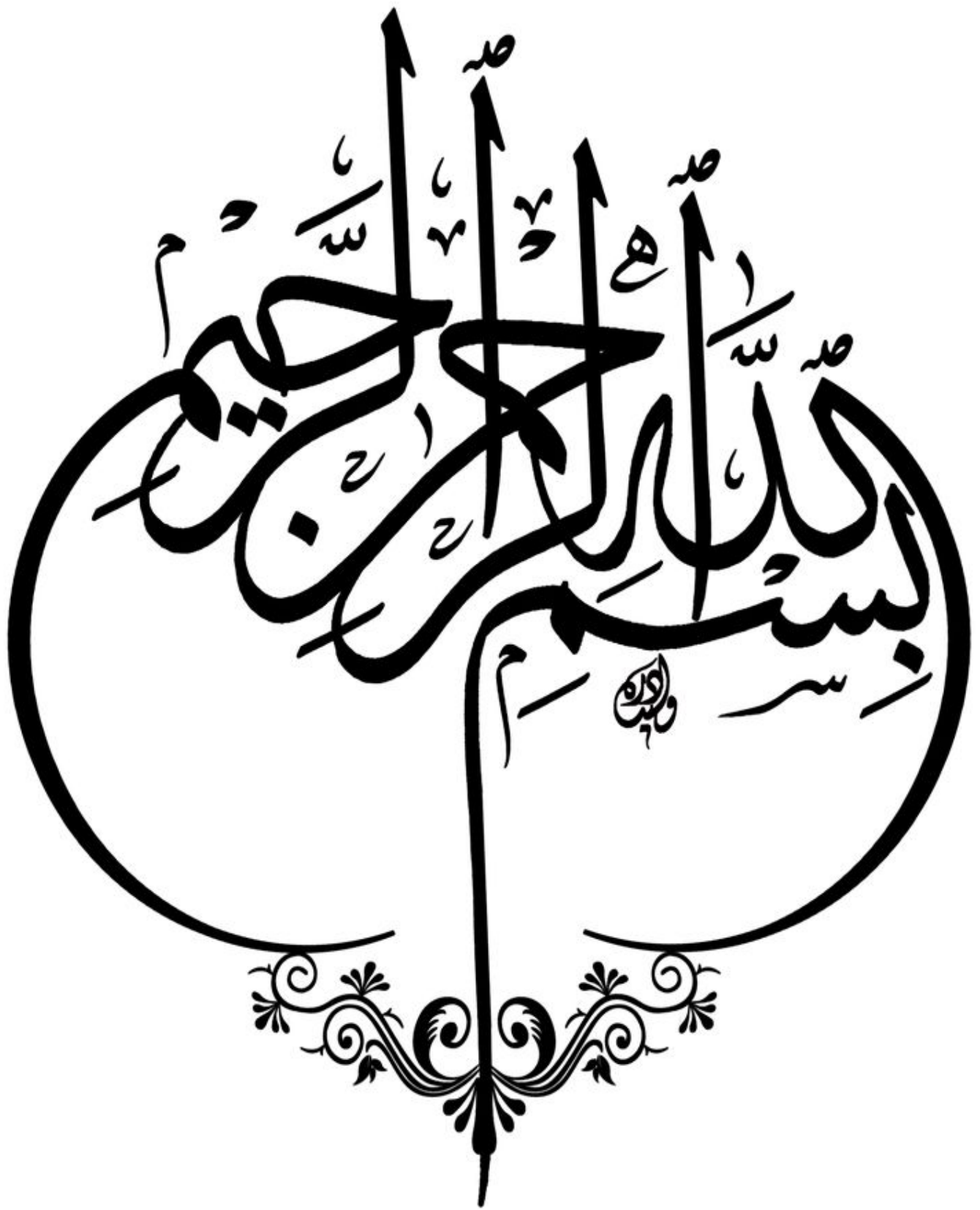
أثر تطبيق نظام الجودة الشاملة على تحسين جودة الخدمات  
دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بناء على نموذج بالدريج

من إعداد

الحاج نعاس خديجة

المناقشة بتاريخ 2020/03/05 من طرف اللجنة المكونة من:

رئيساً	جامعة حسبية بن بو علي - الشلف	أستاذ	أ.د مداح عرايبي الحاج
مقرراً	جامعة حسبية بن بو علي - الشلف	أستاذ	أ.د نوري منير
ممتحناً	جامعة خميس مليانة	أستاذ	أ.د خثير محمد
ممتحناً	المركز الجامعي - تيبازة	أستاذ محاضر - أ	د عرابية رابح
ممتحناً	جامعة حسبية بن بو علي - الشلف	أستاذ محاضر - أ	د. قلش عبد الله
ممتحناً	جامعة خميس مليانة	أستاذ محاضر - أ	د. سعيد منصور فؤاد



# إهداء

مصداقا لقوله تعالى: ﴿ وَوَصَّيْنَا الْإِنْسَانَ بِوَالِدَيْهِ إِحْسَانًا... ﴾ الأحقاف: 15

أهدي ثمرة هذا الجهد

إلى من كان له كل الفضل علي، أبي رحمة الله عليه ..... برًّا وإحساناً؛

إلى التي تحيطني باهتمامها ورعايتها وتساندي بدعواتها... أُمِّي الحنونة

إلى من شهد معي خطوات هذا العمل..... زوجي الكريم

وإهداء خاص إلى من أخذت من وقتهم وجمعهم ..... فلذات كبدي

محمد ياسين ..... هالة ..... أروى ..... سميرة

إلى كل من وعمني وأزني خلال إنجاز هذا العمل..... إخوتي

شريف ..... زهرة ..... فتحة

# شكر

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، فأنت أحق من يحمد ويشكر، على نعمك وفضلك وجودك وكرمك، وصلاة وسلاما على سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه الأظهر الميامين ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين.  
ابتداء أشكر والديّ الكريمين على ما قدماه لي من معروف وما بذلاه من عطاء لا يمكن وصفه في هذه الكلمات القلائى فجزاهما الله عنى خير الجزاء وجعله فى ميزان حسناتهما.

ولا يسعنا فى هذا المقال إلا أن نتوجه بخالص الشكر وعظيم الامتنان ووافر التقدير والاحترام إلى الأستاذ الدكتور نوري منير على إشرافه على هذا العمل وعلى توجيهاته القيمة فجزاه الله عنا خير الجزاء.

كما نشكر الأساتذة المحترمين أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على قبولهم مناقشة هذه الرسالة، وعلى ما سيقدمونه من ملاحظات قيمة لإغناء هذا العمل، خاصة الأستاذ مداح عرايبي الحاج على اهتمامه.

ولا يفوتنا أن نشكر كل الأساتذة الذين أسهموا فى تقديم المساعدة لإثراء هذا العمل وتذليل صعوباته، وأخص بالذكر الأستاذة عميش عائشة، والأستاذة معمر قوادري فضيلة.  
الشكر موصول للأساتذة الكرام الذين قاموا بتحكيم الاستبيانات، فلهم منا جميعا أرقى عبارات الشكر والعرفان والتقدير.

إلى كل أساتذتي الذين درسوني وكان لهم الفضل الكبير فى تعليمي، أعانهم الله على حمل الأمانة وأداء الرسالة.

ولا ننسى أن نتقدم بالشكر الجزيل لجامعة حسيبة بن بوعلى، وبالأخص مصلحة ما بعد التدرج وكل من يسهم فى تخرج طلبة الدكتوراه.

وإلى من ساعد فى تقديم التسهيلات والمعلومات اللازمة لإنجاز هذا العمل من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف.

وأقدم جزيل الشكر إلى كل من دعمنى وساندى خلال إعداد هذه الرسالة.

جزاك الله خيرا

## فهرس المحتويات

	الإهداء
	الشكر
IV	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول والأشكال
XIII	قائمة الملاحق
XIV	الملخص
أ ..... ف	المقدمة
53.....01	الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري للإدارة الجودة الشاملة
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية الجودة
03	المطلب الأول: تعريف الجودة
08	المطلب الثاني: أبعاد الجودة
11	المطلب الثالث: أهمية الجودة
16	المبحث الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة
16	المطلب الأول: التطور التاريخي لـ TQM
19	المطلب الثاني: تعريف إدارة الجودة الشاملة
23	المطلب الثالث: رواد إدارة الجودة الشاملة
27	المبحث الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة
27	المطلب الأول: متطلبات تطبيق TQM
31	المطلب الثاني: مراحل تطبيق TQM
36	المطلب الثالث: أدوات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة
44	المطلب الرابع: معوقات وأخطاء تطبيق إدارة الجودة الشاملة
50	خلاصة الفصل الأول

134...51	الفصل الثاني: نظام الجودة الشاملة
52	تمهيد
53	المبحث الأول: ماهية نظام الجودة الشاملة
53	المطلب الأول: مفهوم نظام الجودة الشاملة
57	المطلب الثاني: مكونات نظام الجودة الشاملة
65	المطلب الثالث: أهم نماذج الجودة في العالم
88	المبحث الثاني: معايير نظام الجودة الشاملة وفقا لنموذج بالدريج
88	المطلب الأول: القيادة والتخطيط الاستراتيجي، التركيز على الزبون
105	المطلب الثاني: العناية بالموارد البشرية، إدارة العمليات، إدارة نظم المعلومات
117	المطلب الثالث: جودة المخرجات
119	المبحث الثالث: نظام إدارة الجودة ايزو 9000
119	المطلب الأول: المنظمة الدولية للتقييس ISO.
124	المطلب الثاني: أهم تعديلات الإيزو 9000
130	المطلب الثالث: الفرق بين نظام الايزو 9001 ونظام بالدريج للتميز وإدارة الجودة الشاملة
135	خلاصة الفصل الثاني
194...136	الفصل الثالث: نظام الجودة الشاملة في المنظمة الخدمية
137	تمهيد
138	المبحث الأول: صناعة الخدمات
138	المطلب الأول: مفهوم الخدمة
145	المطلب الثاني: خصائص الخدمات و أصنافها
152	المطلب الثالث: عملية إنتاج الخدمة
156	المبحث الثاني: جودة الخدمات
156	المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة
160	المطلب الثاني: أبعاد جودة الخدمة
168	المطلب الثالث: مقاييس جودة الخدمة

174	المبحث الثالث: تطبيقات نظام الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية
174	المطلب الأول: نظام الجودة الشاملة في الخدمة الصحية
183	المطلب الثاني: تطبيقات نظام الجودة الشاملة في التعليم
191	المطلب الثالث: تطبيق نظام الجودة في المنظمة المصرفية
194	خلاصة الفصل الثالث
192...195	الفصل الرابع: دراسة وتحليل أثر نظام الجودة الشاملة على جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف
196	تمهيد
197	المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر في إطار سوق الاتصالات بالجزائر
197	المطلب الأول: مؤسسة اتصالات الجزائر ومديريتها الإقليمية بالشلف
211	المطلب الثاني: إجراءات تحسين خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر
226	المطلب الثالث: مؤشرات عن قطاع الاتصالات في الجزائر
238	المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية
239	المطلب الأول: منهجية الدراسة
243	المطلب الثاني: أداة الدراسة
246	المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان)
252	المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات
252	المطلب الأول: تحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة
256	المطلب الثاني: تحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة
275	المطلب الثالث: عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة
293	خلاصة الفصل الرابع
301...295	الخاتمة
311...302	المراجع
318...312	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
04	أهم التعارف الخاصة بالجودة وأكثرها شيوعا	1.I
10	أبعاد الجودة للسلع	2.I
11	أبعاد جودة الخدمات	3.I
28	أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي اتفق عليها الباحثون	4.I
39	عدد المشاهدات والعدد الملائم من المستطيلات المدرج التكراري	5.I
72	هيكلية معايير الجائزة الوطنية للجودة في الولايات المتحدة الأمريكية	1.II
74	المنظمات الحائزة على جائزة بالدريج للتميز في الأداء	2.II
87	مقارنة بين أهم جوائز الجودة	3.II
101	أنماط العملاء	4.II
113	مقارنة بين الاتجاه الياباني والأمريكي	5.II
125	متطلبات نظام الجودة وفق لمعايير الأيزو	6.II
129	أهم التعديلات في المصطلحات	7.II
129	تعديلات مبادئ نظام إدارة الجودة	8.II
130	سمات وخصائص إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000	9.II
167	معايير تقييم جودة الخدمة	1.III
198	عدد الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر إلى غاية 31 ماس 2013	1.IV
199	عدد الموظفين حسب الجنس والمنطقة حتى 31 ماس 2013	2.IV
202	توزيع عدد العمال حسب الفئات بالمفوضية الجهوية للاتصالات بالشلف	3.IV
215	معايير سرعة تشغيل الخدمة للمشارك	4.IV
216	معايير خاصة بالخدمة التليفونية	5.IV
217	معايير جودة الصوت بنقل الصوت عبر بروتوكول الانترنت	6.IV
226	تطور عدد المشتركين في شبكة الهاتف الثابت في الجزائر	7.IV



227	تطور عدد المشتركين حسب نوع الاشتراك (سكني أو مهني)	8.IV
228	نسبة ولوج شبكة الهاتف الثابت للأسرة	9.IV
229	تطور عدد المشتركين حسب نوع طريقة الدفع	10.IV
230	تطور كثافة الهاتف النقال (نسبة الولوج إلى شبكة الهاتف النقال) (GSM ،G4،3G)	11.IV
231	عدد المشتركين لكل متعامل	12.IV
232	عدد المشتركين حسب تكنولوجيا شبكة الهاتف النقال	13.IV
233	شبكات الألياف البصرية	14.IV
235	الانترنت الثابت	15.IV
236	الانترنت النقال	16.IV
237	توزيع مشركي الإنترنت الثابت حسب التدفقات	17.IV
238	استخدام الخدمات عبر الإنترنت وخدمات الوسائط المتعددة (ثابت)	18.IV
238	عدد المتعاملين ومقدمي الخدمات في مجال الاتصالات	19.IV
242	توزيع أداة الدراسة	20.IV
244	عبارات الاستبيان	21.IV
247	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور نظام الجودة الشاملة والدرجة الكلية للمحور	22.IV
249	معاملات الارتباط للاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات جودة الخدمات والدرجة الكلية لعباراته	23.IV
250	معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد محور نظام الجودة الشاملة والدرجة الكلية لهذا المحور	24.IV
251	نتائج اختبار (ألفا كرونباخ) لقياس ثبات أداة الدراسة	25.IV
253	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع	26.IV
253	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	27.IV
254	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي	28.IV
255	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	29.IV

255	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	30.IV
256	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول معيار القيادة	31.IV
257	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول معيار التخطيط الاستراتيجي	32.IV
258	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول معيار التركيز على الزبون	33.IV
260	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول معيار العناية بالموارد البشرية	34.IV
261	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول معيار إدارة العمليات	35.IV
263	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول معيار إدارة نظم المعلومات	36.IV
265	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول معيار جودة المخرجات	37.IV
266	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير نظام الجودة الشاملة بأبعادها	38.IV
267	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير جودة الخدمات	39.IV
270	الملموسية	40.IV
271	الاعتمادية	41.IV
272	الأمان والثقة	42.IV
272	التعاطف	43.IV
273	الاستجابة	44.IV
274	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير حول أبعاد جودة الخدمة بأبعادها	45.IV
275	نتائج اختبار t-test للفروق بين الإجابات حول متغيرات الدراسة تعزى للنوع	46.IV

277	تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات المبحوثين طبقاً لمتغير العمر	47.IV
278	تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات المبحوثين طبقاً لمتغير المستوى التعليمي	48.IV
280	تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات المبحوثين طبقاً لمتغير الفئة الوظيفية	49.IV
281	تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات المبحوثين طبقاً لمتغير الخبرة	50.IV
283	علاقة ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة	51.IV
284	نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر لنظام الجودة الشاملة مجتمعة في تحسين جودة الخدمة	52.IV
285	تقدير نموذج الانحدار المتعدد	53.IV
287	تقدير العلاقة بين القيادة وتحسين جودة الخدمة	54.IV
287	تقدير العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وتحسين جودة الخدمة	55.IV
288	تقدير العلاقة بين التركيز على الزبون وتحسين جودة الخدمة	56.IV
289	تقدير العلاقة بين العناية بالموارد البشرية وتحسين جودة الخدمة	57.IV
290	تقدير العلاقة بين إدارة العمليات وتحسين جودة الخدمة	58.IV
291	تقدير العلاقة بين جودة المخرجات وتحسين جودة الخدمة	59.IV
291	تقدير العلاقة بين إدارة نظم المعلومات وتحسين جودة الخدمة	60.IV

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
14	تحسين الجودة يقود إلى زيادة الأرباح	1.I
34	مستويات تطبيق الجودة الشاملة	2.I
38	استمارة التأكد لأسباب التأخر وعدم تحقيق الإنتاج اليومي المخطط	3.I
40	المنحنى البياني	4.I
41	مخطط عظم السمكة	5.I
42	أشكال الانتشار	6.I
57	مكونات نظام الجودة	1.II
60	البناء الهيكلي للعملية	2.II
64	يمثل توضيح لكل أجزاء نظام الجودة الشاملة بالمنظمة	3.II
67	نظام الجودة الخاص بديمنج	4.II
68	مثلث Deming	5.II
70	حلقة ديمنج لإدارة الجودة البيئية الشاملة	6.II
71	هيكلية نموذج بالدريج للجودة الشاملة	7.II
76	إطار الجائزة الأوروبية للجودة EFQM	8.II
79	مكونات عنصر النتائج وفق لنموذج الجائزة الأوروبية للجودة	9.II
84	نموذج همبر	10.II
85	نموذج إرفن	11.II
90	أبعاد دور القيادة العليا في إدارة الجودة الشاملة	12.II
126	إصدارات الإيزو 9000	13.II
130	العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير الإيزو 9000	14.II
132	نموذج نظام إدارة الجودة ISO9001 المبني على العمليات	15.II
133	ملخص عمليات نظام إدارة الجودة	16.II

143	حالات التباين الواسعة القائمة في قطاع الخدمات	1.III
145	زهرة الخدمة	2.III
152	العناصر الأساسية لإنتاج الخدمة	3.III
153	مفهوم الخدمة كنظام	4.III
157	مفهوم جودة الخدمات	5.III
159	عناصر نظام الجودة للخدمة	6.III
161	معايير جودة الخدمة	7.III
169	نموذج كانو لرضا العميل	8.III
170	نموذج الفجوات	9.III
173	نموذج الجودة لـ Gronroos	10.III
201	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لاتصالات الجزائر	1.IV
205	الهيكل التنظيمي للمديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر بالشلف	2.IV
227	تطور عدد المشتركين في شبكة الهاتف الثابت في الجزائر	3.IV
228	تطور عدد المشتركين في شبكة الهاتف الثابت حسب نوع الاشتراك	4.IV
229	تطور نسبة ولوج شبكة الهاتف الثابت للأسرة	5.IV
230	تطور المشتركين للهاتف النقال حسب نوع الاشتراك	6.IV
231	تطور كثافة الهاتف النقال (GSM, 3G & 4G)	7.IV
232	الحصص السوقية لمتعاملي الهاتف النقال	8.IV
233	عدد المشتركين حسب تكنولوجيا شبكة الهاتف النقال	9.IV
234	تطور امتداد الألياف البصرية (كم)	10.IV
234	عرض نطاق الانترنت الدولية (ميغابايت/ثانية)	11.IV
235	تطور عدد المشتركين للإنترنت الثابت	12.IV
236	تطور عدد المشتركين للإنترنت الهاتف النقال	13.IV
237	توزيع مشتركين الإنترنت الثابت حسب التدفقات	14.IV
240	أنموذج الدراسة	15.IV

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق نظام الجودة الشاملة على تحسين جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر، ولتحقيق أهداف الدراسة تمّ اعتماد الاستبيان كأداة لجمع المعلومات اللازمة؛ حيث تمّ توزيعه على عينة من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بلغت (160) عاملاً، وتمّ استرداد (132) استبانة صالحة للتحليل. وقد استخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، متمثلة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، معامل ألفا كرونباخ، اختبار (t-test)، وتحليل التباين الأحادي، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي البسيط. وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بلغت (0.625) بين تطبيق نظام الجودة الشاملة و جودة الخدمات، حيث أن درجة الارتباط كانت متوسطة لكل من الأبعاد التالية لنظام الجودة الشاملة: القيادة، إدارة نظم المعلومات، العناية بالموارد البشرية، التركيز على الزبون، في حين كانت درجة الارتباط ضعيفة لكل من الأبعاد التالية: جودة المخرجات، التخطيط الإستراتيجي، إدارة العمليات.
- كما يوجد أثر لتطبيق نظام الجودة الشاملة على جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ )؛
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0,05 \geq \alpha$ ) في إدراك أفراد العينة لتطبيق نظام الجودة الشاملة تعزى للخصائص الديموغرافية التالية: المسمى الوظيفي، بينما لا توجد فروق معنوية بالنسبة (العمر، النوع، المستوى التعليمي وسنوات الخبرة)؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0,05 \geq \alpha$ ) في إدراك أفراد العينة لجودة الخدمات تعزى للخصائص الديموغرافية التالية: (العمر، النوع، الخبرة، المسمى الوظيفي)، بينما لا توجد فروق معنوية بالنسبة للمستوى التعليمي.

**الكلمات المفتاحية:** نظام الجودة الشاملة، جودة الخدمات، مؤسسة اتصالات الجزائر.

## **Abstract:**

This study aimed to identify the impact of the application of the total quality system on the improvement of services quality in the Algerian Telecom Corporation. A questionnaire was conducted on a sample of 160 employees of the Algerian Telecom Corporation, 132 valid questionnaires were retrieved for analysis. Appropriate statistical methods were used to analyze the study data and test their hypotheses using the SPSS program, namely, arithmetic averages and standard deviations, alpha-Kronbach coefficient, (t-test), uni-variance analysis, Pearson correlation coefficient, and simple linear regression analysis.

### **The results of the study showed the following:**

- There was an average positive correlation (0.625) between the application of total quality system and the services quality, where the degree of correlation was moderate for each of the following dimensions of the total quality system: **leadership, management of information systems, human resources, customer focus**, while the degree of correlation was weak for each of the following dimensions: **quality of outputs, strategic planning, operations management**.
- There was also an impact of the application of the total quality system on the quality of services of the Algerian Telecom Corporation at a significant level ( $\alpha \leq 0.05$ ).
- Statistically significant differences were found at the significance level ( $\alpha \leq 0.05$ ) in the perception of respondents to the application of the TQS due to the following demographic characteristics: (job title), while there are no significant differences for (gender, age, educational level and years of experience).
- There are statistically significant differences at the level of ( $\alpha \leq 0.05$ ) in the perception of the respondents to the quality of services due to the following demographic characteristics: (age, job title, gender and years of experience,), while there are no significant differences for: educational level.

**Keywords:** Total Quality System, Quality of Service, Algerian Telecom Corporation.

المقدمة



## ○ توطئة:

يسعى الإنسان بطبيعته دائما إلى الأفضل، ويكون مستعدا لبذل الجهد المطلوب للحصول على المكانة المتميزة والتطور، ويسعى أيضا إلى تطوير وتحسين كل ما يتعلق به مثل عائلته وعمله، وتزداد أهمية الرغبة في الطموح والتطور خاصة إذا ما اقترن بمكاسب مادية على المستويين الشخصي والمؤسسي، فالأمر تعدى طموح البشر، إلى طموح المنظمات.

لقد عانت الكثير من المنظمات من مشكلات ومعوقات داخلية قللت من قدراتها وإمكاناتها على مواجهة المنافسة والارتقاء إلى مستوى تطلعات القيادة والإدارة وتوقعات العملاء وتنامي وشدة قوة تنافسية الشركات العالمية، مما استدعى إلى ظهور الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة، تحقق لها الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية وتحقيق المنافع لأصحاب المصالح.

لقد مرت التطورات التنظيمية للفكر الإداري عبر عدة مراحل فكرية وفلسفية، فظهرت عدة مدارس كان لها الأثر الكبير في الإدارة مفهوما وتطبيقا، وبرزت معالم النضوج الفلسفي والفكري على صعيد العملية الإدارية والتنظيمية، وتطورت عبر المراحل التاريخية فبدأت بمرحلة الفحص والتفتيش ثم مراقبة الجودة فتأكدت الجودة ثم حلقات الجودة وأخيرا مرحلة إدارة الجودة الشاملة، وخلال هذا التطور ظهر رواد الجودة الأمريكيين مثل ادوارد ديمينج **Deming** الذي كان له الفضل في نشر مفاهيم وتطبيقات ضبط الجودة في اليابان، وابتكاره لنظريته ذات الأربعة عشر نقطة والأمراض السبعة التي قد تمنع تحسين الجودة، إضافة إلى جوزيف جوران **Juran** الذي قام بتأسيس معهد متخصص بالجودة باسمه، وتطوير نموذج جوران الذي يشمل تخطيط الجودة ثم مرحلة مراقبة الجودة ثم مرحلة تحسين الجودة، وفيليب كروسبي **Crosby** الذي قام بتأسيس كلية للجودة وتقديم أربع عشرة مبدأ، وفيجنوم **Fegienbam** الذي يعتبر أول من تبنى أسلوب الضبط الشامل للجودة **Total Quality Control**، وظهر كذلك رواد الجودة اليابانيون أمثال كاورو إيشيكاوا **Ishikawa** الذي يعده اليابانيون الأب الروحي لحلقات الجودة **Quality Circles**، وتاجوشي **Tagushi** الذي اشتهر بمفهوم دالة الخسارة **Quality Loss Function** وخصائص التصميم.

لقد فرضت التغيرات التي شهدتها القرنين العشرين والحادي والعشرين، الارتقاء بنظم الأداء وتقديم الخدمات في المنظمات، لمواكبة التنافس والاستجابة لشروط البقاء وتحسين الكفاءة الإنتاجية في الميادين كافة، ولأجل تحقيق الجودة في كل ما يحيط بعناصر المنظمة وبيئتها.

تعد إدارة الجودة الشاملة من الفلسفات الإدارية المعاصرة ظهرت نتيجة للمنافسة العالمية الشديدة بين مؤسسات الإنتاج الأمريكية والأوروبية واليابانية للحصول على رضا المستهلكين للمنتجات الصناعية، وانتقل التنافس من المجال الصناعي والتكنولوجي إلى القطاع الخدمي بكل ميادينه، وتستمد الجودة الشاملة قوتها من المعلومات ومن توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية على نحو إبداعي، لتحقيق التحسن المستمر للمنظمات.

إلا أن هذه الفلسفة بقيت محاطة بهالة من الغموض عند التطبيق، فأخذت دول العالم المتقدم في التنافس حول صياغة أنظمة تساهم في التقريب بين فلسفات رواد الجودة الأوائل أمثال: **كروسبي و ديمينج و ايشيكاوا و تاكوجي**، وبين واقعها العملي، فكانت ترجمات هذه المبادئ في شكل أنظمة ونماذج عالمية لتطبيق الجودة الشاملة، حيث بزغت المنظمة العالمية للمقاييس بشهادة 9001، وتلتها معايير الاتحاد الأوروبي للجودة، وبرامج بالدريج لتحسين الأداء، وقبلها كانت جائزة ديمينج للجودة في اليابان.

لقد تلاقت هذه الأنظمة والنماذج في أبعاد مشتركة شكلت روح **الجودة الشاملة** واختلفت في سبل التطبيق والأوزان المعطاة لكل بعد، إلا أنها ركزت على أهمية كل من دعم القيادة العليا، والتركيز على أولوية إرضاء العميل كمفاتيح للنجاح.

لقد كان لظهور هذه الأنظمة والنماذج الأثر البالغ الأهمية على تطور مفاهيم الجودة في المنظمات الخدمية، حيث أصبح لزاما إتباع منهج يعنى بمتابعة الجودة، وذلك لتمكين المنظمة من الاحتفاظ بالميزة التنافسية في ريادة الأعمال، حيث اثرت هذه التغيرات السريعة على رغبات العملاء واحتياجاتهم وكذلك على نوعية الخدمات المقدمة لهم، مما يستدعي ضرورة وجود نظام متكامل يهدف إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة لهم.

وعليه فإنه عند تحسين جودة الخدمات نواجه تحديات أكبر من التي نواجهها عند إنتاج السلع، حيث إن طبيعة المنتجات الصناعية تسمح بوجود معايير دقيقة ومحددة يتم الإنتاج على أساسها، ولكن على الجانب الآخر نجد أن هناك صعوبة في وضع مثل هذه المعايير عند إنتاج الخدمات.

تلعب الخدمات دورا مركزيا هاما في حياة المنظمات بشكل خاص واقتصاديات الدول بشكل عام. ولهذا السبب يقع على عاتق إدارة الخدمات **Services Management** تحديات ومسؤوليات فريدة وجسيمة

تختلف عن تلك الملقاة على عاتق الإدارة الصناعية Manufacturing Management كونها تشكل عماد ومحور النشاط الاقتصادي في أي مجتمع.

فعلى الرغم من أن دراسة الخدمات ليست ظاهرة حديثة العهد، إلا أن الاقتصاديين الأوائل وجهوا انتباههم إليه، معتبرين الخدمة شيئاً غير إنتاجي unproductive ، ففي القرن الثامن عشر ميز آدم سميث Adam Smith بين الإنتاج الذي يقود إلى مخرجات ملموسة كالزراعة والصناعة، وبين ذلك الإنتاج الذي ينتج عنه مخرجات غير ملموسة والتي تتمثل بشكل أساسي في الجهود المبذولة من قبل الأطباء والمحامين والوسطاء والقوى الحربية وغيرها وقد وصف الشيء غير الإنتاجي أنه فاقد لأي قيمة، وبقيت اتجاهاته مسيطرة حتى أواخر القرن التاسع عشر عندما نادى ألفرد مارشال Alfred Marshall: 1890 بضرورة اعتبار الفرد الذي يقدم الخدمة قادراً على إعطاء منفعة لمتلقي هذه الخدمة، كما هو الحال في إنتاج السلع الملموسة، ولقد أدرك أن السلع الملموسة لا تترافق مع سلسلة من الخدمات المقدمة بهدف إنتاجها وجعلها متوفرة للمستهلكين.

أما اليوم فقد تغيرت وتبدلت وجهات النظر، وأصبح ينظر إلى قطاع الخدمات على أنه قطاع حيوي في الاقتصاد، وأنه ذو نتائج اقتصادية هامة على حياة المنظمات والمجتمعات على حد سواء.

### ○ إشكالية الدراسة:

إن محاولات المنظمات تطبيق الجودة الشاملة، ألزمتها تبني منهج معين أو نظام للجودة الشاملة، الذي يضمن سلامة التطبيق ويكون مرجعاً للتقييم، ويعتبر نموذج بالدريج للأداء المتميز من أوضح النظم الخاصة بالجودة الشاملة، والذي اعتمدت عليه الكثير من دول العالم في صياغة نماذج خاصة بها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك لسهولة ووضوح معاييرها، والتي تلخصت في سبعة أبعاد هي: القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الزبون، العناية بالموارد البشري، إدارة نظم المعلومات، إدارة العمليات وجودة المخرجات.

إن مؤسسة اتصالات الجزائر من بين المؤسسات الخدمية الناشطة على مستوى الوطن، والتي شهدت تغييرات جوهرية في أنظمة التسيير وآلياته، الأمر الذي كان استجابة لدواعي المنافسة، حتى وإن كان القطاع يشهد حالة احتكار لبعض الخدمات كالهاتف الثابت والإنترنت، وذلك لصالح المتعامل الجزائري الوحيد اتصالات الجزائر، ولنفس السبب صار موضوع الجودة الشاملة من الموضوعات الملحة المطروحة على قياداتها.

وعليه كان موضوع الدراسة التي بين أيديكم، الذي بدأ بالتساؤل الرئيسي التالي:

إلى أي مدى يمكن لنظام الجودة الشاملة المبني على معايير بالدريج أن يؤثر في تحسين جودة الخدمات المقدمة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف؟

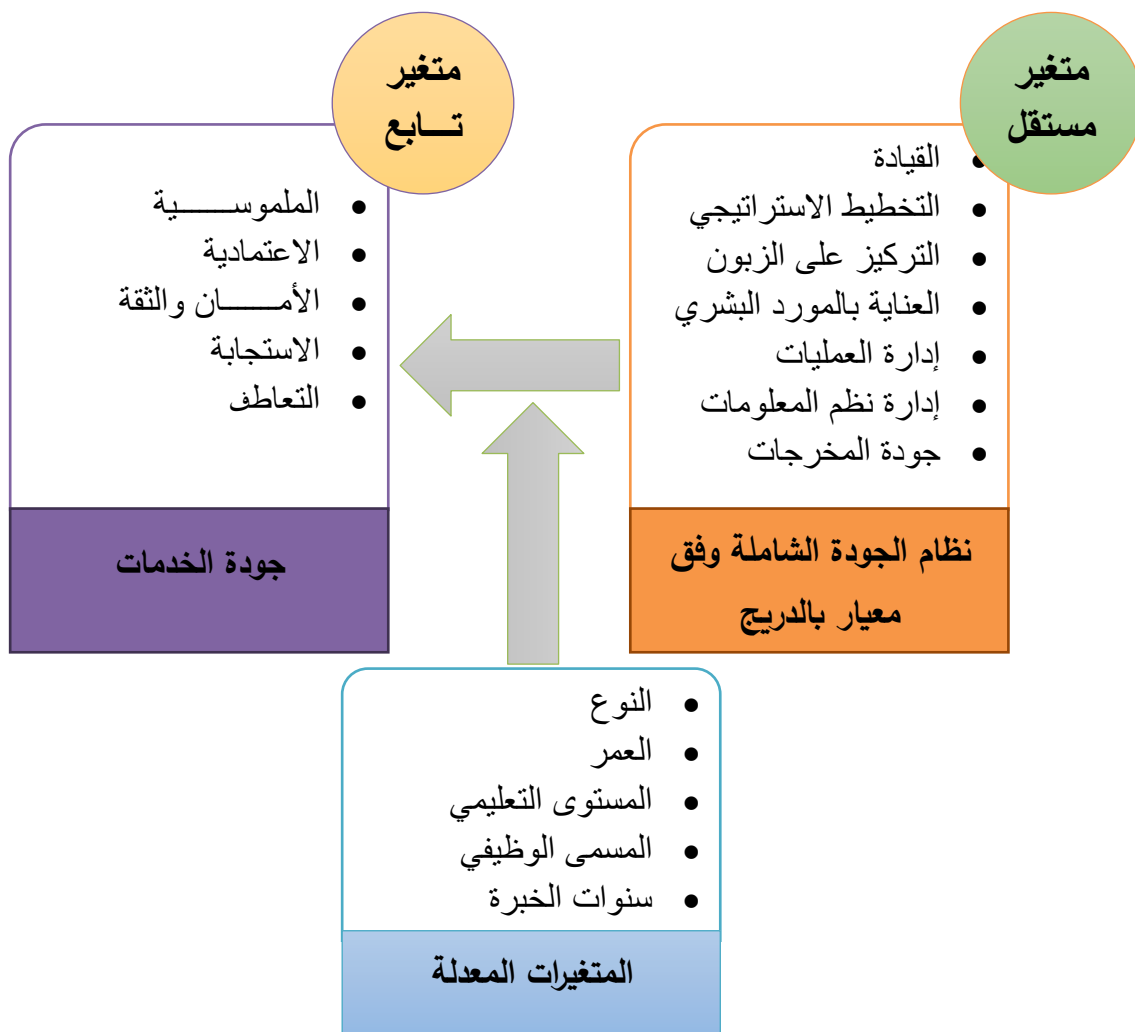
وتحت غطاء هذا السؤال الرئيسي نطرح جملة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي دوافع الاهتمام بالجودة في المنظمات وما هي إشكال وصور هذا الاهتمام؟
- فيما يتمثل إدارة الجودة الشاملة؟ وما هي أهم تطبيقاتها؟
- ما هو نظام الجودة الشاملة؟ و ما هي أهم نماذجه؟
- ما هي الخدمات وما هي أبعاد جودتها؟
- كيف يطبق نظام الجودة الشاملة في المنظمة الخدمائية؟
- ما هو مستوى جودة الخدمات المقدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر، من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة؟
- ما مدى إدراك العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهمية الحصول على شهادة الايزو 9001؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0,05 \geq \alpha)$  في إدراك العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر لمتغيرات الدراسة، تعزى للخصائص الديموغرافية المتمثلة في: (النوع، العمر، المستوى العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)؟
- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0,05 \geq \alpha)$  لنظام الجودة الشاملة وجودة الخدمات المقدمة بمؤسسة اتصالات الجزائر الشلف من وجهة نظر العاملين بها؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0,05 \geq \alpha)$  لتطبيق نظام الجودة الشاملة وفقا لمعايير بالدريج على جودة الخدمات المقدمة بمؤسسة اتصالات الجزائر وذلك من وجهة نظر العاملين بها؟

### ○ أنموذج الدراسة:

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة، في ضوء إطارها النظري ومضامينها الميدانية تصميم النموذج الفرضي لبحث علاقة أثر نظام الجودة الشاملة المبني على معايير بالدريج للجودة وجودة الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف حسب الشكل (01)

## الشكل رقم (01): أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

لقد تم بناء نموذج الدراسة وفقا لما يقتضيه عنوان البحث: أثر نظام الجودة الشاملة على تحسين جودة الخدمات - دراسة حالة اتصالات الجزائر بناء على نموذج بالدريج .

- المتغير المستقل: نظام الجودة الشاملة المحدد بمعايير بالدريج السبعة: (القيادة - التخطيط الاستراتيجي - إدارة نظم المعلومات - التركيز على الزبون - إدارة العمليات - العناية بالموارد البشري - جودة المخرجات)
- المتغير التابع: جودة الخدمات والذي يتحدد بالأبعاد التالية: (الملموسية - الأمان والثقة - الاعتمادية - الاستجابة والتعاطف)

- المتغيرات المعدلة : وتتمثل في خصائص العينة المبحوثة، و التي ارتأت الباحثة أن تعتمد عليها وهم الموظفون بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف والذين يمثلون المستهلك الداخلي : (النوع - العمر - المستوى التعليمي - الخبرة - المسمى الوظيفي).

### ○ فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤل الرئيسي نقدم الفرضية الرئيسية التالية:

إن لتطبيق معايير بالدريج للجودة الشاملة انعكاسا إيجابيا على تحسن الخدمات المقدمة لزبائن مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف.

ويندرج تحت هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

### ▪ الفرضية الرئيسية الأولى:

ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

ويندرج تحت هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0,05 \geq \alpha)$  في إدراك أفراد العينة لمتغيرات الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر تعزى للنوع.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0,05 \geq \alpha)$  في إدراك أفراد العينة لمتغيرات الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر تعزى للعمر.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0,05 \geq \alpha)$  في إدراك أفراد العينة لمتغيرات الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر تعزى للمستوى العلمي.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0,05 \geq \alpha)$  في إدراك أفراد العينة لمتغيرات الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر تعزى للمسمى الوظيفي.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0,05 \geq \alpha)$  في إدراك أفراد العينة لمتغيرات الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر تعزى لسنوات الخبرة.

▪ الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد علاقة ارتباط بين تطبيق نظام الجودة الشاملة المبني على معايير بالدريج وتحسن مستوى الجودة للخدمات التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى دلالة  $(0,05 \geq \alpha)$ .

▪ الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق نظام الجودة الشاملة المبني على معايير بالدريج وتحسن مستوى الجودة للخدمات التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر، عند مستوى الدلالة  $(0,05 \geq \alpha)$ .

و تتبثق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية :

▪ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين معيار القيادة وتحسن مستوى الجودة للخدمات التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر، عند مستوى الدلالة  $(0,05 \geq \alpha)$ .

▪ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين معيار التخطيط الاستراتيجي وتحسن مستوى الجودة للخدمات التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر، عند مستوى الدلالة  $(0,05 \geq \alpha)$ .

▪ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين معيار العناية بالموارد البشري وتحسن مستوى الجودة للخدمات التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر، عند مستوى الدلالة  $(0,05 \geq \alpha)$ .

▪ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين معيار التركيز على الزبون وتحسن مستوى الجودة للخدمات التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر، عند مستوى الدلالة  $(0,05 \geq \alpha)$ .

▪ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين معيار إدارة العمليات وتحسن مستوى الجودة للخدمات التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر، عند مستوى الدلالة  $(0,05 \geq \alpha)$ .

▪ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين معيار إدارة نظم المعلومات وتحسن مستوى الجودة للخدمات التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر، عند مستوى الدلالة  $(0,05 \geq \alpha)$ .

▪ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين معيار جودة المخرجات وتحسن مستوى الجودة للخدمات التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر، عند مستوى الدلالة  $(0,05 \geq \alpha)$ .

## ○ أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من النقاط التالية :

- محاولة ضبط مفهوم نظام الجودة الشاملة وفقا لمختلف نماذج الجودة العالمية؛
- تتبع أهمية الدراسة من كونها تعالج استعداد مؤسسة اتصالات الجزائر لتطبيق نظام للجودة الشاملة؛
- دراسة العلاقة التي تربط معايير بالدريج للجودة وتحسن جودة الخدمة بالمؤسسة.

## ○ أهداف الدراسة:

من خلال ما تم عرضه في إشكالية وأهمية الدراسة نستطيع أن نحدد أهم أهداف التي تسعى الباحثة إلى تحقيقها وتتلخص فيما يلي:

- الوقوف على مفهوم الجودة وتطورها التاريخي، أهميتها الإستراتيجية ودعائمها وأهدافها، طرق وأساليب قياسها.
- تناول إدارة الجودة الشاملة كظاهرة حظيت بالاهتمام من قبل الباحثين والممارسين في المنظمات الإنتاجية والخدمية، والأدوات والتقنيات المستخدمة لحل المشاكل في المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، بما يناسب عنوان الأطروحة وإطار العمل.
- وضع تصور لنظام الجودة الشاملة، وطرح مختلف النماذج العالمية له؛
- تناول صناعة الخدمات وأهميتها الاقتصادية بشكل عام، بالإضافة إلى جودة الخدمة وطرق قياسها؛
- محاولة التعرف على معايير الجودة الشاملة التي كان لها الأثر في تحسين جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر؛
- دراسة وتحليل العلاقة بين تبني نظام للجودة الشاملة وتحسن جودة الخدمة المقدمة لعملاء اتصالات الجزائر؛
- إبراز إذا ما كانت هناك فروق في تصور أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الجودة الشاملة وجودة الخدمة تبعا لخصائصهم الشخصية.



## ○ مبررات اختيار الموضوع:

تم اختيار موضوع هذه الدراسة وبيئتها في قطاع الخدمات مؤسسة اتصالات الجزائر بشكل خاص لعدة مبررات نذكر منها الآتي:

- إدراك الباحثة أن موضوع إدارة الجودة الشاملة من المواضيع التي تحضي باهتمام واسع بين الباحثين والأكاديميين والممارسين على مستوى العالم.
- شعور الباحثة من أن الموظفين القائمين على تقديم خدمات الاتصالات للزبائن سواء أكانوا في مركز خدمات المؤسسة أو في مكاتب المبيعات بحاجة أن يكونوا على معرفة بمعايير جودة الخدمات التي يقدمونها ومقاييس الجودة الحقيقية لتلك الخدمات.
- امتلاك منظمات تشغيل خدمات الاتصالات موارد كبيرة يمكن أن تستثمر في دعم جهود الجودة وتبني أنظمة إدارية حديثة تنشر ثقافة الجودة، وتحقق دمجها في الأنشطة والعمليات في جميع أنحاء المنظمة؛ حيث إن العديد من الدراسات أشارت إلى أن الافتقار إلى الموارد المالية يمثل إحدى العقبات التي تحول دون نجاح عملية التطبيق.
- تعاني خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر من ضعف نطاق التغطية ورداءة الصوت والانقطاع المتكرر لخدمة الانترنت، مما يدفع إلى ضرورة تبني نموذج واضح لتغيير الأوضاع.
- الميل الشخصي للاطلاع والبحث في المواضيع المتعلقة بالجودة وكيفية تسييرها.

## ○ حدود الدراسة:

تتمثل الحدود التي تضبط الدراسة فيما يلي:

يمكن تصنيف حدود الدراسة بالحدود المفاهيمية، الحدود المكانية، والحدود الزمنية كما يلي:

### أولاً: الحدود المفاهيمية (الخاصة بمجال الدراسة):

ستغطي هذه الدراسة التعريف بالجودة وتطورها، وأهميتها وأساليب قياسها، بالإضافة التعمق في مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها وواقع تبنيها وتطبيقها في المنظمات والخدمية بشكل خاص، والتطرق إلى نظام إدارة الجودة ونماذجها المختلفة بالتركيز على كل من نموذج بالدريج و الايزو، وتناول صناعة الخدمات والجودة وقياسها في المؤسسة الخدمية.

وفي الجانب التطبيقي سيتم الإجابة على السؤال المحوري والأسئلة الفرعية واختبار الفرضيات المتعلقة بأثر تطبيق نظام الجودة الشاملة على جودة خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف معتمدة على معايير بالدريج الأمريكية للتمييز في الأداء.

**ثانيا: الحدود المكانية:** إن الحدود المكانية لهذه الدراسة هي مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الشلف.

**ثالثا: الحدود الزمانية:** إن الحدود الزمنية لفترة التريص الميداني بمؤسسة اتصالات الجزائر فقد امتدت من جانفي 2017 إلى غاية أفريل 2017.

### ○ المنهج المستخدم في الدراسة:

تحقيقا لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الاستنباطي من خلال الأسلوب الوصفي التحليلي لأنه يناسب دراسة الظواهر الاجتماعية الإنسانية كما هو الحال بالنسبة لهذه الدراسة. وذلك بغرض استعراض أهم الأدبيات ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة؛ حيث استخدم الأسلوب الوصفي في دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ثم وصفها وذلك بجمع أوصاف ومعلومات دقيقة عنها، وتصنيفها وتنظيمها للوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساهم في فهم الواقع المدروس وتطويره من خلال اكتشاف الحقائق وآثارها والعلاقات التي تتصل بها وتفسيرها والعوامل المؤثرة عليها. وتمّ استخدام الأسلوب التحليلي بهدف جمع البيانات وتحليلها لكونه يناسب موضوع البحث، حيث يوفر البيانات عن واقع الظاهرة المراد دراستها مع تفسير لهذه البيانات وتحليلها وتنظيمها بصورة كمية أو كيفية، كما تم توظيف المنهج الاستقرائي في الجانب المتعلق بتحليل العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى اعتماد دراسة الحالة للقيام بالدراسة الميدانية من خلال إعداد أداة الدراسة الأساسية المتمثلة في الاستبيان لجمع البيانات.

### ○ الدراسات السابقة:

تم الاطلاع على عدد من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، وفيما يلي عرض لها:

### أولاً: الدراسات العربية:

○ **دراسة: حمد علي حليس النياي،** "تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، 1999هدفت الدراسة إلى إيجاد

إطار ممارسات إدارة الجودة الشاملة بقطاع الخدمة بدولة الإمارات العربية المتحدة من خلال تحديد ركائز أو مبادئ إدارة الجودة الشاملة كما ترها تلك المنظمات، فاتفقت مع الدراسة الحالية من حيث المبادئ في (التزام الإدارة العليا، إدارة القوى البشرية، التركيز على الزبون، التحسين المستمر، المقارنة المرجعية، دور المنظمة تجاه المجتمع)، بالإضافة إلى تأثير الخصائص الديموغرافية للمنظمات على عملية التطبيق، واختلفت من حيث المنهج المستخدم، وعلى الرغم من أن الدراسة قد أجريت على المنظمات في قطاع الخدمات في القطاع العام والخاص بشكل عام.

○ **دراسة: عمار علي العلاونة**، أثر تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في مستوى تطوير البرمجيات: دراسة ميدانية في الشركات الأردنية لصناعة البرمجيات"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، 2002، هدفت الدراسة إلى تحديد مدى تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة وأثرها على مستوى جودة البرمجيات، فاتفقت مع الدراسة الحالية من حيث المبادئ المستخدم في عملية القياس في (التزام الإدارة العليا بالجودة، التدريب والتعليم، المشاركة وتفويض الصلاحيات للعاملين)، بالإضافة إلى تأثير خصائص الشركات (عدد الموظفين، عمر الشركة، توفر قسم للجودة) على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، واختلفت عن الدراسة الحالية من حيث البيئة.

○ **دراسة: عبد الواسع عبد الغني سيف قاسم المخلافي**، "إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الإصلاح الإداري: دراسة لاتجاهات المديرين في منظمات الإدارة الحكومية اليمنية"، أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق، سوريا، 2006.

هدفت الدراسة إلى البحث في العلاقة الجدلية بين مدخل إدارة الجودة الشاملة والإصلاح الإداري، للوصول إلى تصورات علمية حول إمكانية هذا المدخل في تحقيق الإصلاح الإداري في الجمهورية اليمنية، وذلك من خلال نموذج نظري مكون من خمسة عناصر تم اختباره ميدانياً بواسطة المديرين في المنظمات الحكومية لمعرفة اتجاهاتهم حول إمكانية هذا النموذج في تحقيق الإصلاح الإداري في منظمات الإدارة الحكومية؛ حيث اتفقت مع الدراسة الحالية في مبادئ (التزام القيادات العليا، التخطيط الاستراتيجي، إدارة الموارد البشري، رضا العميل)، إلا أنها تختلف بالهدف؛ حيث ركزت على دراسة العلاقة بين تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة كمتغيرات مستقلة ومكونات الإصلاح الإداري كمتغيرات تابعة، والبيئة.

○ دراسة (صالح عبد الرضا رشيد، احسان دهش جلاب، 2007) بعنوان " الأداء الجامعي المتميز على وفق معايير Malcolm baldrige": دراسة حالة في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية-العراق)، هدفت هذه الدراسة إلى التأكد من توفر معايير مالكم بالدريج السبعة في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية، حيث تم تقسيم أداة الدراسة (الاستبيان) على 48 عضو هيئة تدريس في الكلية، مع استبعاد الأساتذة حديثي التعيين، ولقد أوصت الدراسة بانتقال الكلية من مرحلة التركيز على المدخلات إلى مرحلة التركيز على العمليات والمخرجات معاً، وتوجيه الاهتمام نحو التأهيل التربوي والأكاديمي الشامل لجميع عناصر العملية التعليمية، والتخلي عن اعتماد المعايير الرقمية في عدد المحاضرات أو عدد ساعات الدوام الرسمية.

○ دراسة (حامد محمد علي الشمراي، 2008) بعنوان " معايير مقترحة للجودة التعليمية في ضوء معايير بالدريج للجودة الشاملة في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية (نموذج مقترح)" هدفت هذه الدراسة إلى وضع معايير مقترحة لتحقيق الجودة التعليمية بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير بالدريج للجودة الشاملة، ولقد اعتمد الباحث على المسح الشامل، حيث شملت الدراسة جميع مشرفي الإدارة المدرسية بإدارة التربية والتعليم والمراكز التابعة بالمملكة العربية السعودية، وبلغ عددهم 295 مشرف إدارة مدرسية في المناطق والمحافظات التعليمية بالمملكة العربية والبالغ عددها 42، ولقد توصل لضرورة تبني وزارة التربية والتعليم فكرة تطبيق معايير مالكوم بالدريج في مدارس التعليم العام.

○ دراسة: ناصر أمين أحمد علي" مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، حالة قطاع الاتصالات في الجمهورية اليمنية: أطروحة دكتوراه بجامعة الجزائر، سنة 2012. تضمنت الدراسة تفصيلاً لإدارة الجودة الشاملة من الناحية النظرية، كما قدم الباحث تصوراً لقطاع الخدمات بشكل عام وقطاع الاتصالات بشكل خاص، مع دراسة ميدانية قدم فيها مستوى تطبيق الجودة الشاملة في عينة من مؤسسات الاتصالات في الجمهورية اليمنية، فكانت النتائج تشير إلى وجود مستوى من الإدراك لأهمية الجودة الشاملة لدى عينة الدراسة التي اشتملت على عدد من مدراء تلك المؤسسات.

○ دراسة : توزان فاطمة : تقديم نموذج مقترح بتطبيق نظم الجودة الشاملة الجامعات الجزائرية وفقاً لمعايير بالدريج للتعليم الجامعي : أطروحة دكتوراه تخصص إدارة أعمال بجامعة الشلف 2016: تناولت الدراسة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، واستهدفت الدراسة الميدانية عينة مكونة من مجموعة من الأساتذة في جامعتي عين تموشنت ومستغانم، وارتكزت محاور الاستبيان على معايير بالدريج للجودة، وبينت الدراسة أن هناك فروقا حول استجابات عينة الدراسة حول إدراكهم للجودة

الشاملة تعود إلى الخصائص الشخصية، بالإضافة إلى تباين في استجابتهم حول معايير: القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العملاء، والتحسين المستمر.

### ثانيا: الدراسات الأجنبية:

#### ○ دراسة:

**Goh, P. L.; Ridgway, K.,” The Implementation of Total Quality Management in Small and Medium-sized Manufacturing Companies”, The TQM Magazine, Vol. 6, No. 2, 1994.**

هدفت الدراسة إلى استقصاء المدراء الإداريين ومدراء الجودة في الشركات الصناعية الصغيرة ومتوسطة الحجم في بريطانيا حول موقفها نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فاتفقت مع الدراسة الحالية في المستهدفين باستقصاء آرائهم، بالإضافة إلى أنها ركزت على عدد من المبادئ منها (التزام الإدارة، التركيز على الزبون، التحسين المستمر)، واختلفت من حيث الهدف وبيئة الدراسة التي نفذت فيها، والمنهج المستخدم؛ حيث استخدمت المنهج الاستكشافي بينما استخدمت الدراسة الحالية المنهج الاستنباطي والاستقرائي.

#### ○ دراسة:

**Solis al. et.,” Quality management practices and quality results: a comparison of manufacturing and service sectors in Taiwan”, Managing Service Quality, Vol. 8, No. 1,1998.**

هدفت الدراسة إلى مقارنة ممارسات إدارة الجودة ونتائج الجودة في تايوان، عبر استقصاء مدراء الشركات الصغيرة، والمتوسطة، والكبيرة الحجم في كل من قطاعي الصناعة والخدمات التايوانية، فاتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في المستجوبين ولأداة المستخدمة في جمع البيانات، بالإضافة إلى مبادئ أو ممارسات إدارة الجودة الشاملة (القيادة، التخطيط الاستراتيجي للجودة، إدارة الموارد البشرية، الاهتمام بالزبون، الجودة من أجل المجتمع)، وتختلف مع هذه الدراسة من حيث الهدف وبيئة الدراسة، كما تناولت الدراسة نتائج الجودة التي حققتها كل من الشركات الإنتاجية والخدمية جراء تطبيق ممارسات إدارة الجودة.

#### ○ دراسة:

**organisations: Joanna Hing Yee Tsang, Jiju Antony,” Total quality management in UK service Vol. 11, No. 2, 2001. some key findings from a survey”, Managing Service Quality,**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل ممارسات إدارة الجودة الشاملة في منظمات صناعة الخدمات في المملكة المتحدة، معتمدة على استقصاء 25 شركة خدمية صغيرة ومتوسطة وكبيرة الحجم كانت (68% على

التوالي مثلت منظمات الاتصالات 16% من مجتمع الدراسة أي، 28%، نسبتها ( 4 أربع شركات. فاتتقت مع هذه الدراسة في المبادئ (التركيز على العميل، التحسين المستمر، التزام وتقدير الإدارة العليا)، بالإضافة إلى أداة جمع البيانات والمستجوبين المتمثلين في المدراء الإداريين 32% من مدراء الجودة، و12% من المدراء التنفيذيون أو مدراء العموم، (بلغت نسبتهم 56%) واختلفت من حيث بقية المبادئ المستخدمة والمنهج المستخدم.

○ دراسة:

**Productivity in Industrial Khleef Al-Khawaldeh, "Total Quality Management and its effect on the university of Western Sydney, June, 2001. Corporations in Jordan", P.HD Thesis, presented to**

ركزت هذه الدراسة فقط على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وارتباطها بإنتاجية العاملين في الشركات الصناعية الأردنية والمسجلة في سوق عمان للأوراق المالية، فاختلفت عن الدراسة الحالية من حيث الهدف والبيئة؛ حيث إنها تدرس العلاقة بين تبني إدارة الجودة الشاملة وإنتاجية العاملين في المنظمات الصناعية، تتفق مع الدراسة الحالية في استخدام المنهج الاستنباطي والذي سعى الباحث من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات إلى التوصل إلى بناء نموذج لمبادئ إدارة الجودة الشاملة وصياغة أسئلة وفرضيات الدراسة، واستخدام المنهج الاستقرائي لتحليل النتائج وتفسيرها بشكل متعمق ليبين العلاقة بين المتغيرات المستقلة (المبادئ) والتابعة (إنتاجية العاملين)، بالإضافة إلى دراسة الصعوبات التي تواجهها هذه الشركات عند تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

○ دراسة:

**in service Chandar G. S. et al, "A Conceptual model for total quality management Suresh organizations ", Total Quality Management, Vol. 12, No. 3, 2001.**

هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج فلسفي يتعلق بالتطبيق الفعال للجودة الشاملة للخدمة، فقد رأت الدراسة أن أبعاد إدارة الجودة في الصناعة يمكن أن يتم تكررها في الخدمة؛ فخرجت الدراسة بنموذج تصوري يتكون من اثني عشر بعداً يتعلق بإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية، هذا النموذج توصل إليه الباحث وزملاؤه بعدا دراسة مائة بحث تم تنفيذها في كل من المنظمات الصناعية 1995م، - 1999م، والمنظمات الخدمية في الفترة 1960-1976 ، وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الأبعاد (الالتزام الإدارة العليا، إدارة الموارد البشرية، التحسين المستمر، التركيز على العميل، المسؤولية الاجتماعية)، واختلفت في بقية الأبعاد، إلى جانب الهدف من الدراسة؛ حيث كان الهدف منها استخلاص نموذج فقط، ليتم الاستفادة منه في الأبحاث المستقبلية، ومنها هذه الدراسة ولم يتم اختبار تلك الأبعاد ميدانياً.

## ○ دراسة :

**Quek EngEng , Yusof, Sha'riMohd, "Comparison of TQM implementation practices in Malaysian worlded Engineering Congress, Sarawak, Electrical and Electronics industry – a Survey", 2<sup>nd</sup> Malaysia, 22-25 July 2002.**

هدفت الدراسة إلى التحقق من مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعة الكهربائية والإلكترونية الماليزي ؛ حيث شملت الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم، التي حصلت على شهادة الأيزو وتلك التي لم تحصل عليها، فاتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها للأبعاد أو المبادئ (القيادة، التحسين المستمر، رضا العميل، مشاركة الموظفين، التعليم والتدريب)، بالإضافة إلى استخدام الاستبيان في عملية الاستقصاء، واختلفت في بيئة الدراسة، بالإضافة إلى المنهج المستخدم المتمثل في الدراسة المقارنة.

## ○ دراسة:

**Baidoun, Samir & Zairi, Mohamed, "A proposed model of TQM implementation in Palestinian context", TQM & Business Excellence, Vol. 14, No. 10, 2003.**

هدفت الدراسة إلى اقتراح نموذج لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في البيئة الفلسطينية، حيث استهدفت الدراسة استقصاء 78 منظمة مختلفة الأحجام تمتلك الأيزو 9000 للحصول على إجماع المستجوبين حول عوامل الجودة الحاسمة، وإجراء دراسة حالة في 18 منظمة من العدد الكلي للمنظمات، لتطوير نموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة يتكون من أربعة ركائز أساسية (التزام ومشاركة الإدارة العليا، التزام ومشاركة الموظفين، الإدارة بنظام قيادة المستهلك والعمليات، ثقافة التحسين المستمر)، حيث تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في ثلاثة مبادئ، وتختلف من حيث البيئة التي أجريت فيها.

## ○ دراسة:

**Measuring Total Saravanan R. & Rao K.S.P., "Development and Validation of an Instrument for Quality Service", Total Quality Management, Vol. 17, No. 6, 2006.**

هدفت الدراسة إلى تطوير والتحقق من سلامة أداة قياس الجودة الشاملة للخدمة فاتفقت مع الدراسة الحالية في الأبعاد (التزام الإدارة العليا، إدارة الموارد البشرية، التركيز على العميل ورضاه، التحسين المستمر، المسؤولية الاجتماعية ، وبيئة الخدمة المادية)، بالإضافة إلى استقصاء المدراء في الإدارة العليا، والمنهج المستخدم المتمثل في المنهج الوصفي التحليلي، شملت الدراسة المجال الخدمي لمحطات السيارات في الهند كبيئة عمل تختلف عن بيئة الدراسة الحالية.

## ○ دراسة:

**Faiza Sajjad, Shehla Amjad, "Assessment of Total Quality Management Practices and Organizational Development. (The case of Telecom Services Sector of Pakistan)", Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol.2, No.2, May 2011.**

هدفت الدراسة إلى تحديد الفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة من تطبيق ممارسات إدارة الشاملة، أو العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وفوائد الجودة في صناعة قطاع خدمات الاتصالات الباكستاني. وعبر مراجعة الأدبيات ذات العلاقة، اعتمدت الدراسة ثمان دعائم أو مبادئ أساسية لإدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، التخطيط الاستراتيجي للجودة، معلومات الجودة والتحليل، تنمية الموارد البشرية، تأكيد الجودة، التركيز على العميل وإرضاءه، المسؤولية الاجتماعية، المقارنة المرجعية) فاتفقت مع الدراسة الحالية بجميع المبادئ المستخدمة عدى مبدأ المقارنة المرجعية ، تأكيد الجودة ، كما تم استخدام الاستبيان في جمع البيانات، بالإضافة إلى المستجوبين في الإدارة العليا، والإدارة الوسطى والإشرافية وعددهم 105 مستجوب، واختلفت من حيث الهدف.

## ○ مصطلحات الدراسة:

يشتمل موضوع البحث على مجموعة من المصطلحات التي تم تداولها بشكل أساسي و هي:

- **نظام الجودة الشاملة :** وتقصده الباحثة مجموع الأبعاد التي اعتمدها الهيئات والمنظمات في تطبيقها لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، واشتملت بشكل أساسي على القيادة، إدارة العمليات، إرضاء العميل، التخطيط الاستراتيجي، إدارة نظم المعلومات، تنمية المورد البشري، جودة المخرجات.
- **جودة الخدمة:** وتقد بها الباحثة مجموع الأبعاد التي اعتمدها نموذج السر فكوال لتقييم جودة الخدمات.

## ○ صعوبات الدراسة:

واجهتنا صعوبات ومعوقات خلال إنجاز هذا البحث يمكن إيجازها فيما يلي:

- **صعوبة الحصول على المعلومات والبيانات الضرورية لإجراء الدراسة من خلال الاستبيان إما بسبب انشغال الكوادر من المديرين، مما أثر على طول فترة استرجاع الاستبيان، أو لعدم تعاون بعض المستقصيين وتحججهم بسرية المعلومات المتعلقة بأي شيء في المؤسسة، أو لنقص الوعي وعدم الجدية واللامبالاة من قبل بعض العمال في الإجابة عن أسئلة الاستبيان.**



• عدم تمركز فروع ووحدات مؤسسة اتصالات الجزائر في مقر واحد، بل هي متناثرة في أماكن متباعدة عن بعضها مما صعب مهمة توزيع الاستبيان، حيث كان يتوجب على الطالبة الحصول على موافقة بزيارة كل وحدة وأخذ رخصة من مديرها لتوزيع الاستبيان.

#### ○ أقسام الدراسة: تتضمن الدراسة الحالية أربعة فصول كما يلي:

**الفصل الأول:** تناول هذا الفصل الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة، من خلال التطرق في المبحث الأول إلى ماهية منظومة الجودة؛ حيث تضمن مفهوم الجودة، أهميتها، أبعادها، وجاء المبحث الثاني بعنوان ماهية إدارة الجودة الشاملة واحتوى مفهوم إدارة الجودة الشاملة، تطورها التاريخي وأهم الرواد، وكان المبحث الثالث عن تطبيق الجودة الشاملة، وجاء فيه متطلبات التطبيق، الأدوات، المراحل وعوائق التطبيق.

**وكان الفصل الثاني بعنوان:** نظام الجودة الشاملة، تمّ من خلاله معالجة مفهوم نظام الجودة ونماذج الجودة العالمية في المبحث الأول، أما في المبحث الثاني فقد تم تفصيل لمعايير بالدريج للجودة الشاملة وتناول المبحث الثالث، علاقة نظام إدارة الجودة الايزو بإدارة الجودة الشاملة من خلال تقديم عام للمقاييس المنظمة العالمية المعايير الايزو، ومختلف تعديلاتها.

**وجاء الفصل الثالث بعنوان:** نظام الجودة الشاملة في المؤسسة الخدمية، وجاء في ثلاث مباحث، كان المبحث الأول حول صناعة الخدمات أما المبحث الثاني فقد تضمن جودة الخدمات، واحتوى المبحث الثالث أمثلة عن متطلبات تطبيق نظام الجودة الشاملة في منظمات خدمية .

**الفصل الرابع:** خصص لإسقاط ما جاء في الفصول النظرية ميدانيا على حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بدراسة وتحليل أثر تطبيق نظام الجودة الشاملة المبني على معايير بالدريج على تحسين جودة الخدمات، وذلك من خلال مبحث أول حول تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر في إطار سوق الاتصالات الجزائرية، ليتم من خلاله التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وتحليل موقعها ضمن سوق الاتصالات بالجزائر، و واقع تسيير الجودة بالمؤسسة. أما المبحث الثاني تصميم منهجية الدراسة وتصميم أداة الدراسة (الاستبيان)، اختبار صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان)، والمبحث الثالث كان حول تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات.

الفصل الأول

الإطار الفكري والنظري  
للإدارة الجودة الشاملة

## تمهيد:

من أجل التفوق والتميز يتجه التسابق إلى التحسين والتطوير والابتكار والتجديد في كل ما تقوم به المنظمة من أنشطة، وما تطبقه من أساليب وتقنيات، وفي كل ما تقدمه من مخرجات في شكل سلع وخدمات.

ومع زيادة العناية بالمجتمع والعملاء فإن الجودة **Quality** هي العنصر الذي يحدث الفارق في تحديد مراكز المنظمات في الأسواق.

ولتحقيق الجودة والوصول إليها، قدم الإداريون العديد من الأفكار شملت التنظير لهذا المفهوم، وتحديد أبعاده و طرق الوصول إليه.

ومن أهم السبل التي قدمها علماء الإدارة لتحقيق الجودة، منهج الجودة الشاملة الذي أصبح من أهم مفاهيم الإدارة انتشارا على مستوى العالم، وذلك منذ أن بدأ إعلان هذا المفهوم في الخمسينيات القرن العشرين في اليابان، وحققت من خلاله بعض المنظمات مستويات غير مسبوقة من الجودة.

وعليه سيتم في هذا الفصل معالجة النقاط التالية:

**المبحث الأول: ماهية الجودة.**

**المبحث الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة.**

**المبحث الثالث: أساسيات إدارة الجودة الشاملة.**

## المبحث الأول: ماهية الجودة

تتعدد استعمالات مصطلح "الجودة" ومدلولاته في الحياة اليومية، فقد يستعمله البعض للإشارة إلى ما هو ممتاز، ويرى البعض أنه متحقق في السلع والخدمات المرتفعة السعر، وغائبة عن ما هو رخيص، وقد تستعمل لوصف السلع التي تحمل خصائص وصفات مرغوب بها، أو للدلالة على دقة أداء سلعة للوظيفة المشتراة لأجلها، وقد يترادف استخدامها مع منتجات دولة معينة (إنتاج ياباني مثلا) أو شركة معينة، وبهذا فإن هذا المصطلح يشار له للتدليل على أشياء مختلفة لأفراد مختلفين، وعليه تظهر تساؤلات عدة حول تحديد ماهية الجودة؟

### المطلب الأول: تعريف الجودة.

عرّف ابن منظور في معجمه لسان العرب كلمة الجودة بأن أصلها "جود" و الجيد عكس الرديء وجاد الشيء جوده، و جوده يعني صار جيدا، و أحدث الشيء فجاد، و التجويد مثله وقد جاد جوده وأجاد أي أتى بالجيد من القول والفعل. ويشير المعجم الوسيط إلى أن "الجودة تعني كون الشيء جيدا، وفعلها جاد"، والكيفية مصدرها من لفظ كيف وكيفية الشيء تعني حاله وصفته.

ويعرفها قاموس ووتر (Websters Third New International) بأنها "درجة الامتياز أو التفوق التي يمتلكها شيء ما أو منتج ما، كما أنها تعني درجة المطابقة مع المعايير الموضوعية"<sup>1</sup>

يعرف قاموس أكسفورد الجودة بأنها: التميز (Excellence) أو (Goodness). وأصل هذا التعريف من الكلمة الإغريقية (Areie) والتي تعني Superiority، والتي تعني التفوق أو الأفضلية.<sup>2</sup> يعتقد الكثيرون بأن الجودة اتجاه معاصر تجاذباته كل من اليابان والولايات المتحدة الأمريكية في عقد الخمسينات من القرن العشرين، وامتد لتأخذ اتجاهات وأساليب عديدة على مستوى دول أوروبا ودول جنوب شرقي آسيا، والصين التي اتخذت موقعا متقدما بين الدول الكبرى اقتصاديا. إن المرء ليتفق للوهلة الأولى مع هذا الاعتقاد، بيد أن البحث في طيات الكتب والدارس بعمق للتاريخ الإنساني، قد يصل مبدئيا إلى أن الجودة ومفاهيمها وعناصرها كانت جزءا من الحياة الإنسانية والتنافس بين البشر منذ فجر التاريخ، فالإنسان بطبيعته طامح وساع للتجديد.

<sup>1</sup> أشرف السعيد، أحمد محمد، "الجودة الشاملة و المؤشرات في التعليم الجامعي"، دراسة نظرية و تطبيقية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2007، ص124.

<sup>2</sup> د. سلمان زيدان: إدارة الجودة الشاملة "الفلسفة ومداخل العمل، عمان، ج2، دار المنهاج للنشر والتوزيع، 2009، ص17-18.

## الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

إن الموقع الاستراتيجي الذي وصلت إليه إدارة الجودة في منظمات الأعمال المعاصرة وما رافقها من مفاهيم وفلسفات حديثة، لم يكن ابتكار من ابتكارات العصر الحالي، بل إن له جذور مغلقة في القدم، إذ تنسب أقدم الاهتمامات بالجودة إلى الحضارة البابلية في العراق، حيث سطر الملك العراقي "حمورابي" في مسلته الشهيرة أولى القوانين التي أولت الجودة والإتقان في العمل أهمية خاصة، وبنفس المستوى كانت حدائق بابل المعلقة إحدى عجائب الدنيا السبع، وبذات المستوى كانت الحضارة المصرية، حيث التخطيط والبناء المتقن للأهرامات، وفي اليمن القديمة كانت مدينة سبأ فكان الإبداع في بناء عرش بلقيس العظيم، ثم جاء الدين الإسلامي الحنيف منذ بزوغ فجره على البشرية ليؤكد على قيمة العمل وضرورة الإتقان.<sup>1</sup>

على الرغم من أنه ليس في التعريف اللغوي للجودة خلاف يذكر، إلا أنه لم يتم الاتفاق حتى كتابه هذه السطور بين المختصين والباحثين في إدارة الجودة على تعريف واحد محدد، بل إن الاجتهادات فيه تتنوع وتتعدد، حتى يظن المطالع فيها أنه أمام تعريفات لأشياء مختلفة.

إن اهتمامنا بالجودة لا ينصرف إلى استعمال الأفراد لها في الحياة اليومية، بل إلى معناها ومدلولها العلمي في حقل المعرفة الإدارية، ويمكن عرض أهمها فيما يلي:

### الجدول (1.1) أهم التعاريف الخاصة بالجودة وأكثرها شيوعاً.

العالم	التعريف
1979 Crosby	الجودة هي المطابقة للمتطلبات أو المواصفات.
Juran 1974 Juran and Cryna 1980	الجودة هي الملائمة للاستعمال.
Taguchi 1984	هي تقادي الخسارة التي يسببها المنتج للمجتمع بعد إرساله للمستعمل، ويتضمن الخسارة الناتجة عن الفشل في تلبية توقعات العميل والفشل في تلبية خصائص الأداء والتأثيرات الجانبية كالتلوث والضجيج وغيرها.
Deming 1986	إن الجودة يجب أن ترضي حاجات العميل الحالية والمستقبلية.
Feigenbaum 1991	الجودة هي المزيج الكلي لخصائص السلعة أو الخدمة المتأتي من التسويق، الهندسة، التصنيع، الصيانة، والذي من خلاله ستلبي السلعة أو الخدمة في الاستعمال توقعات العميل.

<sup>1</sup> أشرف السعيد، أحمد محمد، مرجع سبق ذكره، ص 71.

## الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

Evans 1993	الجودة هي تلبية توقعات العميل أو ما يتفوق عليها.
Mitra1993	إن الجودة ملائمة السلعة أو الخدمة لتلبية الاستعمال المقصود منه كما يطلبه العميل.
Fischer1996	إن الجودة مفهوم مجرد يعني أشياء مختلفة للأفراد المختلفين وأنها في مجال الصناعة تعني كم يكون الأداء أو خصائص معينة ممتازة خصوصا عند مقارنتها مع معيار موضوع من قبل العميل أو المنظمة.
Bank 2000	أنها الإشباع التام لاحتياجات العميل بأقل تكلفه داخلية.
الجمعية الأمريكية	هي الخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تعكس قدراتها على تلبية حاجات صريحة أو ضمنية.
المنظمة العالمية للمعايير ISO	هي الخصائص الكلية لكيان (نشاط، عملية، سلعة، خدمة، نظام، فرد) أو مزيج منها التي تتعكس في قدراته على إشباع حاجات صريحة وضمنية للمستهلك.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: رعد عبد الله الطائي، عيسى قعادة: إدارة الجودة الشاملة، عمان، ط1، دار اليازوري، 2008، ص 29.

من الملاحظ من الجدول أن مجمل التعريفات تصب في أربع اتجاهات، الأول اعتمد على الأساس اللغوي والفلسفي والثاني على ما تعارف عليه الناس على اختلاف أجناسهم وتخصصاتهم في تعريفهم للجودة، وثالث ينظر لها من حيث القيمة، ورابع من منظور التكلفة والسعر وفيما يلي تفصيلات لهذه الاتجاهات:

• **الاتجاه الأول:** عرف أنصار هذا المذهب مصطلح الجودة استنادا لأصله اللغوي اللاتيني، فكلمة «Quality» عندهم مشتقة من الكلمة اللاتينية «Qualitas» والتي تعني الميزة التي قد تتوفر أو لا تتوفر في شيء ما، إن السمة الأساسية لهذا التعريف هي أنه يقدم الجودة كمحور يمكن النظر من خلاله إلى جودة منتج ما بشكل عام، على أنها أفضل أو أسوأ بحسب إدراك الإنسان لجودة ذلك المنتج، وعليه فإن فكرة التحسين المستمر أو التفوق على متطلبات المستهلك، هما بالضرورة معتمدتان على هذه النظرة، ويمكن القول بأن هذه النظرة هي الأساس للكثير من المنظمات الخدمائية حول العالم.<sup>1</sup>

• **الاتجاه الثاني:** تحاول المجموعة الثانية من التعريفات وضع الجودة في مكان آخر على المحور الفلسفي، فالتعريفات التي ترى أن الجودة هي "الملائمة للاستخدام من وجهة نظر المستخدم" أو أنها "مطابقة المنتج للمواصفات" تقوم على افتراض أن هناك مستوى محددًا لجودة السلعة أو الخدمة يمكن أن يتفق عليه

<sup>1</sup> إبراهيم طه محمد العجروني: نظام عربي إسلامي مقترح في نظام الجودة - دراسة نظرية وميدانية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2007، ص 19-20.

## الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

كل من المشتري والمورد، وهكذا فإن الجودة لن تكون في الوضع الأمثل إذا زادت أو قلت عما كان متوقفاً عليه، وبهذا المعنى فإن مقاييس الايزو 9000 أو الأساليب الإحصائية في الجودة ترتبطان فلسفياً، في أن كلا منهما ترى أن هناك مستوى صحيحاً للجودة، وأي انحراف عن ذلك المستوى بالزيادة أو بالنقصان هو دون المستوى الأمثل للجودة، ويمكن القول بأن هذه النظرة هي السائدة لدى منشآت التصنيع حول العالم، حيث لا بد من أن تكون أية قطعة غيار يتم إنتاجها، متوافقة من حيث المواصفات مع الجهاز الذي ستتركب فيه، وهكذا نجد أن جوران<sup>1</sup> يرى "بأن الجودة تتألف من مكونين اثنين هما: جودة التصميم و جودة المطابقة"، فجودة التصميم هي مقياس لدرجة نجاح تصميم السلعة أو الخدمة في تحقيق متطلبات الزبون المتفق عليها، بينما تهتم جودة المطابقة بمدى مطابقة السلعة أو الخدمة لمواصفات التصميم.

حيث يرى البعض أن تعبير الجودة يشير إلى "قدرة الإدارة على إنتاج سلعة أو تقديم خدمة تكون قادرة على الوفاء بحاجات المستهلك"<sup>2</sup>، وهذا ينطبق إلى حد كبير مع ما قدمه JOHNSON<sup>3</sup> قائلاً: "أن الجودة هي القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته و يحقق رضاه التام على السلعة أو الخدمة التي تقدم إليه"، كذلك يرى PUCH<sup>4</sup> " أن الجودة هي صفة المنتج مثل الحجم، الشكل أو التكوين، و تحديداً هي الصفة التي تحدد قيمة المنتج في السوق و إلى أي مدى من الكفاءة سيؤدي ذلك المنتج الوظيفة أو المهمة التي صمم من أجلها".

أما "جارفن Garvin"<sup>5</sup> فيرى " أنه يمكن فهم الجودة بشكل مطلق وعالمي على أنها علامة مقاييس وصرامة وانجاز عال".

إن المطابقة للمواصفات قد تكون نافعة في الأوضاع التي يكون من السهل فيها وضع مقاييس ومتطلبات محددة، مما يقود إلى التوافق في العمليات، ولكن ليس من السهل تطبيق ذلك خارج القطاع الصناعي، حيث لا يمكن ترجمة احتياجات العملاء إلى مواصفات بسهولة، أو في قطاعات تتغير فيها الأسواق واحتياجات العملاء باستمرار، ففي مثل هذه البيئات نجد أن تقييم العميل للجودة في النهاية، يتعدى مجرد مواصفات وخصائص الشراء المتوقعة، وذلك في الحال الذي يمكن التحول فيه من مستوى إرضاء العميل إلى إعجاب العميل أو مستوى إسعاده.

<sup>1</sup> J.M. Juran: **Quality control Handbook**, New York, McGraw-Hill, 1951, P12.

<sup>2</sup> د فريد عبد الفتاح زين الدين : المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، 1996، مصر، ص 10 .

<sup>3</sup> Jean lengatte, Jacques Muller: **Economie d'entreprise**, P 64.

<sup>4</sup> د. فريد عبد الفتاح زين الدين، مرجع سابق، ص 11 .

<sup>5</sup> David A. Garvin: **Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge**, New York, 1988, P41.

## الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

• **الاتجاه الثالث:** يرى باحثون بأنه يمكن تعريف الجودة من منظور توقعات العميل، حيث تقول أحدث التعريفات للجودة بأنها "مدى تحقيق أو تجاوز توقعات العميل".

لقد وصف معظم الرواد الأوائل أمثال: **كروسبي وجوران وديمنج** بأنها تحقيق متطلبات العميل، وعلى نفس النهج نجد التعريف الذي قدمه **Evins** سنة 1993 والمتمثل في "أن الجودة هي تلبية توقعات العميل أو ما يتفوق عليها".

• **الاتجاه الرابع:** تصف التعريفات المستندة على قيمة الجودة من منظور التكلفة والسعر، فهي ترى أن جودة المنتج بحسب أدائه أو توافق متطلباته لسعر أو تكلفة مقبولة، وقد وردت هذه الملاحظات حول القيمة في بعض تعريفات الجودة مثل تعريف "فيجيناوم" حيث يقول: أن الجودة لا تعني الأفضل كما يشاع بالمعنى المطلق، إنما هي الأفضل وفق شروط معينه لدى الزبون، هذه الشروط هي:<sup>1</sup>

1. الاستخدام الفعلي و2. سعر بيع المنتج.

ولا يمكن النظر لجودة منتج ما بمعزل عن سعره..

وعليه فإن المنظمات إذا أرادت وضع قيمة لمنتجاتها، فعليها أن تركز على كل من الكفاءة الداخلية والفاعلية الخارجية، وهي مجبرة أن تراعي كلا من تكلفة المطابقة للمواصفات، ومدى تحقيق توقعات الزبون، إن تعريف الجودة من زاوية القيمة يتيح إجراء مقارنات واسعة المدى بين خبرات ومواضيع مختلفة.

من خلال هذه التعاريف يبدو أن للجودة عدة تعاريف تختلف بحسب الزوايا التي يتم النظر من خلالها أو المدخل الذي تم التركيز عليه، ولذلك فإن أحد المهتمين والمسؤولين عن جودة المنتج وهو "جوزيف كيلادا **Joseph-N-Kelada**" قدم نتائج الدراسة التي قام بها عن مفهوم الجودة "كالتالي:<sup>2</sup>

✍ **مدير التسويق:** بالنسبة له جودة المنتج تعكسها زيادة المبيعات.

✍ **في قسم التمويل:** المنتج ذو الجودة هو الذي يسمح للمؤسسة بالربح وبالطبع لا يوافق رجل التسويق دائما على هذا التعريف نظرا لوجود أوقات تستخدم فيها المؤسسة منتجا يباع بخسارة كنوع من الطعم للمساعدة على تسويق منتج آخر أكثر ربحا.

✍ **المهندسون:** تعني الجودة مطابقة المواصفات، أو الرسوم، أو الوثائق التقنية، وعليه يساوي العاملون في قسم مراقبة الجودة بين الجودة الضعيفة و عدم المطابقة.

<sup>1</sup> J.M. Juran: **Quality control Handbook**, op.cit ,P15.

<sup>2</sup> د.جوزيف كيلادا: تكامل إعادة الهندسة مع ادارة الموارد البشرية، تعريف د.سرور على، دار المريخ، 2003، ص . ص 68- 69



## الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

لـ **العمال**: يعرف العمال أنهم قدموا منتجا ذا جودة عندما لا يشككي ملاحظو خطوط عملهم أو مرؤوسوهم من نتائج أعمالهم، و يكون هذا خطرا جدا، لأنه إذا لم يتم ملاحظة الأخطاء فلا يعني ذلك عدم وجودها، وبالتالي عدم تمكنهم من تجنبها في المستقبل.

لـ **قسم البحث و التطوير**: يعرف الجودة على أنها أحدث حالة يكون عليها المنتج، أي تطوير المنتج بأفضل شكل ممكن.

لـ **المديرون**: يكون المنتج جيدا عندما يجعل الإدارة قادرة على تحقيق رغبات واحتياجات أصحاب الأسهم و الملاك.

لـ **العميل**: سواء كان مستهلكا نهائيا أو مؤسسة تمثل الجودة لديه مقدرة المنتج على تحقيق عدد معين من الاحتياجات المحددة.

ولأن الأعمال لا يمكن أن تتم أو توجد دون عملاء، لأنهم من يقررون الشراء أو عدمه، فيجب أن

يتغلب آخر تعريف منطقيا على التعريفات الأخرى

وبناء على ما سبق ذكره، فإن التعبير عن الجودة يمكن أن يتعدد ويختلف باختلاف الزاوية التي ينظر من خلالها، فالجودة من وجهة نظر المشتري مثلا هي: مدى توفر الخصائص التي تشبع حاجاته بالثمن المناسب، أي بالتعبير الاقتصادي، مدى تناسب السعر مع المنفعة، ويراه المنتج مدى مطابقة المنتج للمواصفات، ويراه قسم التسويق على أنها تحقيق متطلبات العميل بالشكل الذي يحقق توقعاته أو يفوقها، وعليه يمكن الجمع بين كل من التعاريف السابقة فيما يلي:

**الجودة هي مدى توافر الخصائص المعنوية والمادية في المنتج بتكلفة تتناسب مع منافع تلك الخصائص كما يتوقعها كل من: المنتج، العميل والمجتمع.**

### المطلب الثاني: أبعاد الجودة.

إن قياس الجودة لم يكن دائما بالمهمة السهلة، فالجودة لا يعبر عنها بالأبعاد الكمية (الهندسية) فقط، وإنما هناك أبعاد غير كمية **Qualitative** وأبعاد نوعية.

ولتسهيل عملية الوصول لفكرة مشتركة عن الجودة، قام العديد من المهتمين بالعلوم الإدارية ومنهم "**Krayewski & Ritzman**" بتحديد الأبعاد الفكرية للجودة من خلال التأكيد على أهميه الجودة من وجهة نظر العميل، ومن هذه الأبعاد هي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> د. مؤيد عبد الحسين الفضل، د. يوسف حجيم الطائي: إدارة الجودة الشاملة - من المستهلك إلى المستهلك - منهج كمي، عمان، الأردن، دار الوراق، ط1، 2004، ص32.

## الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

1. مطابقة المواصفات Concordance of Specification.
2. القيمة Value.
3. المطابقة للاستخدام Fitness to use.
4. الدعم Support.
5. الاعتبارات Psychological Impression.

بينما اتجه "Evans" إلى تحديد أبعاد الجودة الأساسية كما يلي:<sup>1</sup>

1. الأداء.
2. الهيئة.
3. المعولية.
4. المتانة.
5. القابلية للخدمة.
6. الجمالية.

وهذه الأبعاد تعكس تعريفه للجودة، التي حددها بالمطابقة للاستخدام، إلا أن مضمون هذه الأبعاد يتمحور حول عنصر أساسي هو العميل، بمعنى: إن الأبعاد التي قدمها Evans يجب أن تسخر لخدمة العميل.

أما "Starr" فقد قسم الأبعاد الفكرية للجودة إلى أبعاد وظيفية وأخرى غير وظيفية، كما يلي:<sup>2</sup>

أبعاد وظيفية تتمثل فيما يلي:

- ✎ الاستفادة من المنتج (الغرض).
- ✎ الوظيفة الاعتمادية، التطابق، المتانة، العمر المتوقع.
- ✎ عوامل إنسانية: توفر عامل، الأمان، الراحة.

أما الأبعاد غير الوظيفية فتتضمن ما يلي :

- ✎ المظهر الخارجي والعلامة.
- ✎ الانطباع الذاتي للمستقبل (السعر و الشهرة).
- ✎ التنويع.

<sup>1</sup> د. سليمان زيدان: إدارة الجودة الشاملة، عمان، الأردن، ج1، دار المنهاج، ط1، 2009، ص125.

<sup>2</sup> د. مؤيد عبد الحسين الفضل، د. يوسف حجيم الطائي: مرجع سابق، ص37.

## الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

وتضيف سلسلة نمطيات الجودة العالمية المعروفة باسم سلسلة ISO8402/9000 خاصية أخرى تعرف بالاعتمادية **dependability** وتعرف الاعتمادية كمصطلح شامل يصف الأداء المتاح للمنتج، ويتأثر هذا الأداء بالموثوقية والقابلية للصيانة.<sup>1</sup>

أ. تعرف الموثوقية **reliability** بأنها احتمال عمل المنتج دون فشل أو كسر لفترة زمنية معروفة تحت ظروف تشغيل طبيعية، فيقال مثلا : إن لآلة الحلاقة الكهربائية موثوقية في أول 3 سنوات إذا كان احتمال فشلها 1% خلال هذه الفترة.

وفي مجال الخدمات تقاس الموثوقية بالنسبة المئوية لوقت الخدمة المتاح للاستخدام خلال فترة زمنية معينة. وكمثال على ذلك : إذا كان الطريق السريع عوليا 99% في أول سنة من تشييده فهذا يعني انه يمكن استخدامه 99% من الوقت خلال هذه السنة قبل أن يحتاج إلى إصلاح.

تكون القابلية للصيانة خاصة أخرى للجودة، وتشمل سهولة الصيانة وإتاحة قطع الغيار والخدمة للمنتج إذا بدأ استعماله.

ومن الخواص الأخرى المقترحة في هذه النمطية مسؤولية المنتج القانونية وهو مصطلح شامل يستخدم في وصف مسؤولية المنتج أو الآخرين عن تعويض الخسارة المرتبطة بإصابة المستهلك، أو تلف الملكيات أو أي ضرر يتسبب فيه المنتج، والجدول (2.1) ، والجدول (3.1) يوضحان مفهوم هذه الأبعاد لكل من السلعة والخدمة.

### جدول رقم (2.1): أبعاد الجودة للسلع

أبعاد الجودة	التوضيح لمعنى كل بعد
الأداء Performance	الخصائص الأساسية للمنتج مثل: اللون والوضوح في الصورة في حالة جهاز التلفزيون
المظهر Features	الخصائص غير الأساسية للمنتج مثل: مدى توفر السيطرة عن بعد في حالة جهاز التلفزيون
الموثوقية Reliability	احتمالية استمرار المنتج بالعمل بكفاءة دون عطل خلال فترة زمنية معينة، وطول تلك الفترة.
المتانة Durability	مدى طول العمر التشغيلي للمنتج، وهو العمر المتوقع له
القابلية للخدمة Serviceability	مدى إمكانية الإصلاح للمنتج من حيث الصعوبة وارتفاع الكلفة وطول الفترة اللازمة للتصريح

<sup>1</sup> www.iso.com :ISO 4802 and iso 9000-2015.

الجمالية Aesthetics	كيف يبدو مظهره، مذاقه، رائحته، ... الخ
---------------------	--

المصدر: عيسى قداد، رعد عبد الله الطائي: إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره ، ص 37.

### جدول رقم (3.I): أبعاد جودة الخدمات

أبعاد الجودة	التوضيح لمعنى كل بعد
زمن التسليم Delivery time	كم ينتظر العميل للحصول على دوره في تقديم الخدمة، ومدى الدقة في الالتزام بالموعد المحدد مسبقا للتسليم
الإتمام Completeness	مدى اكتمال كافة جوانب الخدمة
التناسق Consistence	مدى التماثل والنمطية في الخدمة المسلمة لكل عميل
الدقة Accuracy	مدى انجاز الخدمة بصورة صحيحة من أول مرة
الكياسة Courtesy	مدى ترحيب العاملين بكل عميل وللجميع دون تمييز
سهولة المنال Convenience	مدى يسر الحصول على الخدمة
الاستجابة Responsiveness	مدى قيام العاملين على تقديم الخدمة بالتفاعل سريعا مع ما هو غير متوقع أو خاص لدى العميل

المصدر: عيسى قداد، رعد عبد الله الطائي: مرجع سبق ذكره، ص 38.

يلاحظ من خلال الجدولين أن أبعاد الجودة لكل من الخدمة والسلعة مختلفان تماما، وذلك راجع إلى اختلاف خصائص كل منها عن الآخر، وهذا ما سيتم تبين تفاصيله في جزء لاحق من هذا البحث.

### المطلب الثالث: أهمية الجودة.

إن الأهمية الإستراتيجية للجودة كبيرة، سواء على مستوى الزبائن أو مستوى المنظمات على اختلاف أنشطتها أو على مستوى الوطن، إذ أنها تمثل أحد أهم العوامل الأساسية التي تحدد حجم الطلب على منتجات وخدمات المنظمة، حيث يمكن من وجهة نظر الباحثة تناول هذه الأهمية من جوانبها الإيجابية (توفر الجودة) والسلبية (رداءة الجودة) فيما يلي:

أولاً. الجوانب الإيجابية للجودة: يمكن النظر إلى الجوانب الإيجابية التي تقدمها إستراتيجية الجودة عبر مجموعة من القضايا، التي يتحتم على أي منظمة إنتاجية أو خدمية مراعاتها وتتمثل في الآتي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو، 9001: 2000، عمان، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2005، ص 15.

## الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

• **سمعة المنظمة:** تستمد المنظمة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها وخدماتها، ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المنظمة مع المجهزين وخبرة العاملين ومهاراتهم، ومحاولة تقديم منتجات تلبي رغبات وحاجات زبائن المنظمة، فإذا ما كانت منتجات المنظمة ذات جودة منخفضة، فيمكن تحسين هذه الجودة لكي تحقق المنظمة الشهرة والسمعة الواسعة، والتي تمكنها من التنافس مع المنظمات الأخرى في الصناعة أو القطاع الذي تنتمي إليه، فسمعة المنظمة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بتقديمها منتجات وخدمات ذات جودة عالية، فإذا ما أخفقت في تقديم خدمة أو منتج بجودة عالية ترضي رغبات العميل، فإنها قد تمكن المستهلك من عدم التعامل معها نهائياً مرة أخرى، وبالتالي تفقد سمعتها في حال تزايد عدد العملاء أو المستهلكين الذين يحجمون عن الشراء.

• **المسؤولية القانونية للجودة:** تزداد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر والحكم في قضايا منظمات تقوم بتصميم منتجات أو خدمات غير جيدة، في إنتاجها أو توزيعها؛ لذا فإن كل منظمة صناعية أو خدمية تكون مسئولة قانونياً عن كل ضرر يصيب الزبون من جراء استخدامه لهذه المنتجات.

• **المنافسة العالمية:** إن التغيرات السياسية والاقتصادية ستؤثر في كيفية وتوقيت تبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في السوق الدولي، في عصر المعلومات والعولمة؛ حيث تكتسب الجودة أهمية متميزة، إذ تسعى كل منظمة على تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام، والحصول على موطن قدم في السوق العالمية.

• **حماية الزبون:** إن تطبيق الجودة في أنشطة المنظمة ووضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية الزبون من الغش التجاري<sup>1</sup> ويعزز الثقة في منتجات المنظمة، فعندما يكون مستوى الجودة منخفضاً يؤدي إلى إحجام الزبون عن طلب منتجات/خدمات المنظمة، إذ أن عدم رضا الزبون هو فشل المنتج/الخدمة الذي يقوم بشرائه/ بشرائها، من القيام بالوظيفة التي يتوقعها الزبون منه/منها. وبسبب انخفاض الجودة أو عدم جودة المواصفات الموضوعية أدى ذلك إلى ظهور جماعات **حماية المستهلك** وإرشاده إلى أفضل المنتجات أو الخدمات الأكثر جودة وأماناً.

فحماية المستهلك تشكل محوراً أساسياً في الوقت الحاضر، والمستهلك هو كل من يحصل على سلعة تامة الصنع، بهدف استخدامها في غرض معين، دون تعريضها لعمليات إنتاجها، بهدف إعادة عرضها للبيع، وعليه فإن سلوك المستهلك هو البحث عن جميع السلع أو الخدمات التي يتوقع أن تشبع حاجاته ورغباته، أي ملائمة المنتج للاستخدام الزبون والذي يمثل أحد تعاريف الجودة، كما أن حقوق المستهلك

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص 15.

## الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

وحمايته تتطلب أن تتفق مع الأسبقيات الأساسية المتمثلة بالجودة والسعر والتسليم، لذا يعد من الضروري ربط الجودة بحاجات المجتمع ذات الصلة بالصحة والسلامة والأمان، حيث يجب أن تتطابق مواصفات المنتج مع المواصفات القياسية المعتمدة من قبل الشركة المنتجة، وعلى هذا الأساس يجب أن تتضمن جودة الشكل والسلامة وملائمة الاستخدام. فراءة المنتج قد يترتب عليها مخاطر صحية ومخاطر عدم الأمان على المستهلك.<sup>1</sup>

• **التطبيقات الدولية:** من أجل أن تكون المنظمة سواء الخدمية أو الإنتاجية في وضع تنافسي على المستوى الدولي، فإن عليها الاهتمام بمستوى الجودة، فالمنتج يجب أن يتوافق وينسجم مع المتطلبات العالمية، حتى تضمن المنظمة بقاءها في بيئة الأعمال الدولية، فحصول المنظمة على شهادة الأيزو 9000 على سبيل المثال لا يعني استخدامها من أجل التسويق فقط، بل من أجل الالتزام بالمواصفات المحددة والمتفق عليها دولياً في مجال الجودة وعدم التوقف عن تطوير مستواها.<sup>2</sup>

حيث إن الإضافات في الإصدارات الحديثة لمنظمة الأيزو (9001:2000، 9001:2008) قد تعدت عملية التركيز على تأكيد جودة العملية، إلى أن تشمل معايير تنظر إلى البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية، لتكون قريبة من معايير إدارة الجودة الشاملة.

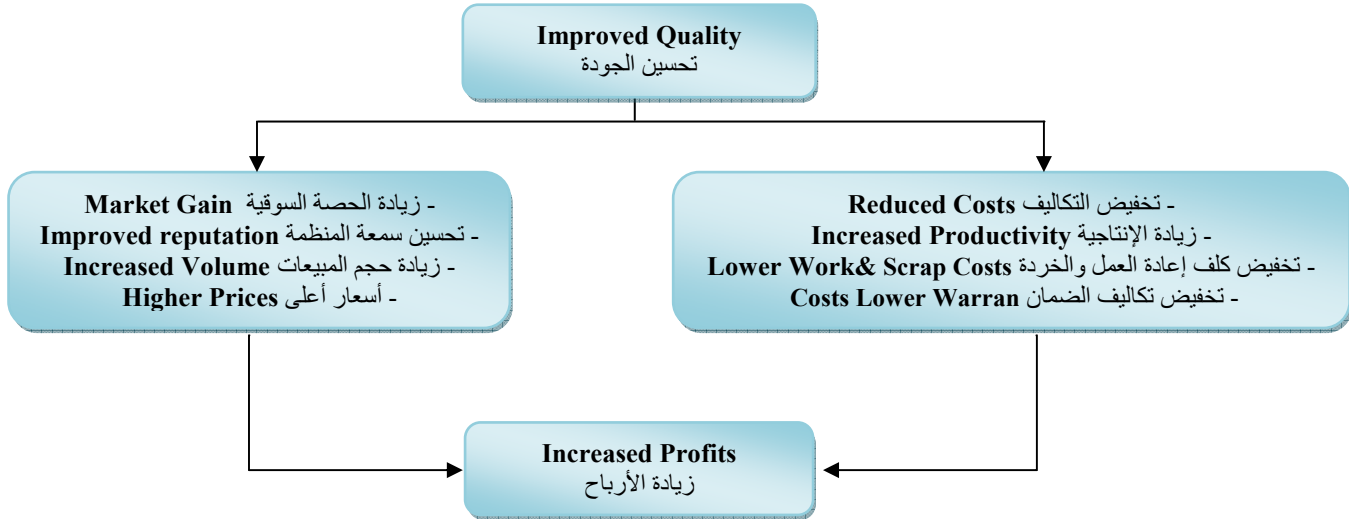
• **التكاليف والحصة السوقية والأرباح:** تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء وتلافيها وتحقيق العيب الصفري؛ الأمر الذي يؤدي إلى تجنب كلفة إضافية، إضافة إلى الاستفادة القصوى من زمن الماكينات والآلات والتكنولوجيا، عن طريق تقليل الزمن العاطل عن الإنتاج وبالتالي تخفيض الكلفة، زيادة المبيعات، زيادة الحصة السوقية، أسعار أعلى، وبالتالي زيادة أرباح المنظمة. والشكل رقم (1.I) يوضح أهمية الجودة وعلاقتها بالتكاليف، والحصة السوقية والأرباح.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ناظم حسن عبد السيد: محاسبة الجودة- مدخل تحليلي، عمان، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009، ص 43-45.

<sup>2</sup> يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليث علي الحكيم: نظم إدارة الجودة في المنظمة الإنتاجية والخدمية، عمان، الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2009، ص74.

<sup>3</sup> يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليث علي الحكيم، مرجع سابق، ص74.

الشكل رقم (1.1): تحسين الجودة يقود إلى زيادة الأرباح.



المصدر: د.حسين عبد الله التميمي: إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل كمي، الطبعة 1، عمان، دار الفكر، 1997.

أما "أنتوني" فإنه يرى أن أهمية الجودة الإستراتيجية تنبثق من الأسباب التالية:<sup>1</sup>

- الجودة مؤشر للتميز؛
- الجودة عامل لتعظيم الموارد تبعاً للعائد Quality as a factor to optimize resources ؛
- جودة التمييز: Quality the differentiator

إن نظرة أنتوني من وجهة نظر الباحثة ركزت على أهمية الجودة في جانبها الإيجابي من المنظور الاقتصادي في التعامل مع الموارد اعتماداً على الركائز الأساسية للجودة في التصميم والمطابقة مع المواصفات التي تحقق رغبات العميل، ومفهوم تضمين الجودة في المنتج بدلاً من تصحيح الأخطاء، ومن المنظور الاستراتيجي في بعدي تحقيق "التميز" و"التمييز" للمنتجات والخدمات عن المنافسين في سوق العمل.

ثانياً. الجوانب السلبية للجودة: إن ما يثير الاهتمام بالجودة ليست الجوانب الإيجابية التي تقود إلى ضمان تحقيق المكاسب وحسب، بل أيضاً الجوانب السلبية التي قد تتأثر بها المنظمة جراء عدم الاستمرارية في ضمان ذلك؛ فالفكر الاستراتيجي للجودة المعتمد على الأهداف طويلة المدى يركز الاهتمام على عوامل القوة التي تضمن الوصول إلى تحقيق الجودة وبالتالي القوة والاستمرارية وجوانب الضعف

<sup>1</sup> Antony Oodanet. al., **Telecommunication Quality Of service management From legacy to emerging services**, 1<sup>st</sup> ed., United Kingdom, The Institution of Engineering and Technology, 2003, p.7-8

## الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

التي يجب التخلص منها من أجل إضافة عناصر قوة جديدة. ومن الجوانب السلبية التي قد تؤثر على المنظمة كما يرى (يوسف حجيم الطائي) تتلخص في الآتي:<sup>1</sup>

• **فقدان العمل:** تؤدي الخدمة الرديئة للمنتجات أو الخدمات إلى خسارة المنظمة، وفقدان القدرة على الاستمرار، نظراً لتأثيرها السلبي على سمعة المنظمة، وبالتالي تشويه صورتها في ذهن المستهلك، الأمر الذي يقود إلى تناقص حصتها السوقية وترك مجال العمل.

• **المسؤولية عن الأخطاء المحتملة:** إن المسؤولية المالية التي قد تتكبدها الشركة أو المنظمة عن أية أخطاء قد تحدث نتيجة الإصابات أو الحوادث الناجمة عن استخدام منتجات رديئة أو تحتوي على عيوب، سواء كانت عيوب مرجعها التصميم الرديء، أو إلى رداءة الصناعة التي قد تجد نفسها مطالبة بدفعها، بسبب ضغوط المنظمات الرسمية وغير الرسمية المحلية والعالمية، والتي تهتم بشؤون الجودة.

وهو ما حصل مع شركة تويوتا عندما وقف مديرها التنفيذي أمام أعضاء مجلس الكونجرس الأمريكي في فبراير من العام 2010 للمساءلة عن عيوب في تصميم المكابح الخلفية، الأمر الذي دفع الشركة إلى سحب ملايين السيارات من الأسواق والاعتذار الرسمي أمام العالم وتعويض المستفيدين.

• **تدني الإنتاجية:** إذا كان الاعتقاد السائد حول الصلة الوثيقة بين الجودة والإنتاجية قد حضي بالاهتمام في جانبه الإيجابي؛ حيث إن المحافظة على الجودة وصيانتها يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وفي المقابل الجودة الرديئة في الاستخدام غير الكفؤ للموارد الإنتاجية يؤثر سلباً على الإنتاجية ويقود إلى تراجعها مما يثير الاهتمام أيضاً.

• **ارتفاع التكاليف:** تؤدي الجودة الرديئة إلى زيادة أنواع معينة من التكاليف التي تتحملها المنظمة، خاصة تلك التكاليف المتعلقة بالوحدات المعيبة، والتكاليف التي تسبق الإنتاج (تكاليف الوقاية) المتعلقة بمنع الانحرافات في الجودة قبل حصولها، وتكاليف التقييم المترافقة مع تدقيق الجودة المتحققة ومدى مطابقتها للمواصفات التي وضعت أثناء التصميم، بالإضافة إلى تكاليف الإخفاق الداخلي والتي تترافق مع إنتاج الجودة الرديئة واكتشافها قبل وصولها إلى الزبون، وتشمل تكاليف الخردة، إعادة العمل، التحقق من الإخفاقات، نشاط تدفق المواد، التصليح ومعالجة الأسباب، وأخيراً تكاليف الإخفاق الخارجي والتي تترافق المنتج ذا الجودة الرديئة إلى الزبون، وتشمل تكاليف الشكاوى وفقدان السمعة لديه، تكاليف الضمان، معالجة وصيانة المواد المعادة، مخزون الاستبدال، والعلاقات المتوترة مع الموزعين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 75-76.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010، ص 51-52.



## المبحث الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة.

مع التركيز على الجودة على مستوى العالم في أعقاب أزمة النفط والركود الاقتصادي الذي تبعها في السبعينات الميلادية، حيث غرق العالم الغربي بموجة من الكتب والملتقيات والمؤتمرات عن الجودة، فكان نتاج ذلك تحسن مستوى جودة المنتجات التي تقدمها الشركات الكبرى في العالم، فانتشرت مفاهيم عدة مثل دوائر الجودة، وانتعشت أساليب قديمة، مثل تأكيد الجودة والمراقبة الإحصائية للجودة، وسطع نجم كل من "إدوارد ديمينج" و"جوران" لكن مع بداية الثمانينات الميلادية انتهت موضة دوائر الجودة ولم تعد نتائجها تلبي طموح الشركات الكبرى، وبزغ منهج جديد في مجال العلوم الإدارية: **منهج الجودة الشاملة والمعروف بصفة أكثر إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management**، والذي بدأت ملامحه تتضح شيء فشيئا مع تزايد حدة المنافسة التي يشهدها القطاع الصناعي والخدمي على حد سواء، لذا سنتطرق في هذا الجزء من البحث إلى تحديد ملامح هذا التوجه الإداري الجديد وتحديد الخلفية التاريخية لظهوره، وأهم مدارسه ورواده.

## المطلب الأول: التطور التاريخي لـ TQM.

تمثل إدارة الجودة الشاملة التطور الأحدث في سلسلة التطورات التي مرت بها الجودة ( كمفهوم ونشاط) عبر التاريخ، والمتابع يشهد أن البعض من أدبيات الفكر الإداري، والعربي بوجه خاص، تذهب إلى استخدام "إدارة الجودة الشاملة" على أنها ذلك المنهج الذي مرت به الجودة عبر رحلتها في التطور، لذا كانت المراجعة التاريخية ضرورية للتعرف على أبرز المناهج في التطور التاريخي للجودة وتميزها بصورة واضحة عن بعضها، لنتمكن من تناول إدارة الجودة الشاملة كمنهج مميز.

وبعد دراسة عميقة لمختلف المراحل التي ذكرت في أدبيات الإدارة تم تقسيمها إلى المراحل التالية:<sup>1</sup>

### 1. السيطرة على الجودة في مرحلة ما قبل الإدارة العلمية:

شهد نظام الإنتاج الحرفي الذي سبق نظام الإنتاج الواسع، والذي حفزته الثورة الصناعية، نشاط للسيطرة على الجودة، وكان العامل الحرفي هو المسئول عن ذلك النشاط، حيث يتولى عملية فحص الإنتاج ومعالجة الفشل الذي يحدث فيه، ومع قيام نظام الإنتاج الواسع انتقلت مسؤولية السيطرة على الجودة إلى رئيس العمال، الذي كان يفحص الإنتاج ويقدر سلامته أو اتخاذ الإجراءات التصحيحية، ولم يمثل نشاط السيطرة على الجودة نشاطا مستقلا يقوم به شخص أو جهة منفصلة عن العاملين في الإنتاج.

<sup>1</sup> د. رعد عبد الله الطائي، د. عيسى قداد: مرجع سبق ذكره، ص 55-56.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

## 2. منهج السيطرة على الجودة بالفحص (أو التفتيش). Quality control inspected

وفقا لتصنيف **Feigenbaum** عام 1983 فإن هذا المنهج برز بصورة واضحة مطلع العقد الثالث من القرن العشرين، وفيه ظهرت وظيفة مستقلة للسيطرة على الجودة منفصلة عن القائمين بنشاط الإنتاج (العمل، ومشرفي العمال)، وقد حفزت ظهور نظرية الإدارة العلمية وتطور علم الإدارة. يتضمن هذا المنهج فحص المنتج لتحديد مدى مطابقته للمواصفات الفنية المحددة مسبقا وتحديد المنتجات المعيبة (غير المطابقة للمواصفات) ويقوم على كشف الأخطاء بعد حصولها، أي ليس للوقاية منها أو منعها، والقيام بالسيطرة على الجودة، هنا يتطلب وجود مفتشين في مواقع محددة من عملية الإنتاج، إضافة إلى المعدات والأجهزة اللازمة للقياس والاختبار والفحص، ومع التوسع الإنتاج المصانع أصبح هذا المنهج مكلفا للمنظمة.<sup>1</sup>

## 3. منهج السيطرة الإحصائية على الجودة (Statistical quality control (SQC

رأى **Joseph Juran** جواران عام 1988 أن السيطرة الإحصائية على الجودة عملية نظامية يتم من خلالها قياس الجودة المتحققة فعليا، ومقارنتها مع المعايير وتصحيح الانحرافات بينما أكد **Deming** عام 1971 أن منهج السيطرة الإحصائية للجودة تطبق المبدأ والأساليب الإحصائية في كل مرحلة من مراحل التصميم، الإنتاج والصيانة والخدمة بهدف تحقيق المبيعات المستهدفة. لقد أدى هذا المنهج إلى تحقيق وفورات اقتصادية في كلف السيطرة على الجودة بالاستخدام الأساليب الإحصائية مثل العينات، عينات القبول، خرائط السيطرة على الجودة وغيرها من الأدوات الإحصائية، وتم بذلك الاستغناء عن التفتيش أو الفحص الشامل للإنتاج، لكن استمر الفصل بين وجود أقسام السيطرة على الجودة مستقلة عن نشاط الإنتاج.<sup>2</sup>

لقد شاع استخدام هذا المنهج خلال الحرب العالمية الثانية، وطيلة فترة الخمسينيات من القرن العشرين، ولقد شهد هذا المنهج تطورات في أساليبه وطرقه وحتى فلسفته، الأمر الذي يجعل الجودة تدخل مرحلة تطويرية جديدة ومنهج مميز جديد.

## 4. منهج السيطرة الشاملة على الجودة (Total quality control (TQC

يعتبر **Armand Valin Feigenbaum** أول من استخدم تعبير السيطرة الشاملة على الجودة في إحدى مقالاته عام 1956، وعرفها بأنها نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف

<sup>1</sup> محمد عبد العال النعيمي و راتب جليل صويص، غالب جليل صويص: إدارة الجودة الشاملة المعاصرة، عمان، دار اليازوري، 2009، ص 46.

<sup>2</sup> د. رعد عبد الله الطائي، د. عيسى قداد: مرجع سابق، ص 58.

## الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

والمجموعات التي تتولى التخطيط والرقابة والتحسين للجودة، بالشكل الذي يمكن من القيام بالإنتاج أو تقديم الخدمة، بأفضل المستويات الاقتصادية، لتحقيق الرضا الكامل للمستهلك.<sup>1</sup>

خلال هذه الفترة التي سميت بعصر ضبط الجودة، انطلقت نداءات خبراء الجودة أمثال **ديمنج، جوران و فينجيوم** تناشد الإدارة بأن تكون أكثر استجابة ومسؤولية لقضية الجودة، فقال **جوران**: "إنه في غاية الأهمية أن تكون الإدارة العليا ذات عقلية جودوية، وفي غاية الاهتمام الصريح و المخلص في الأعلى، فإنه لن يحدث إلا القليل في الأسفل،" إن اهتمام الإدارة العليا ينبع عادة من الرغبة في تحقيق سمعة جيدة عن الجودة بين عامة المستهلكين، والذي لا يدرك عادة هو أن تحقيق مثل هذه السمعة يتطلب الدعاية لهذه الفكرة على مستوى التنظيم ككل.<sup>2</sup>

إن ما حدده **جوران** من أهمية اقتناع الإدارة العليا بضرورة السعي نحو تحقيق الجودة، هو ما عناه وورده **فينجيوم** عن أهمية التزام الإدارة: "إنه حتى يمكن ضبط الجودة من أن يكون فعلا على المدى الطويل وليس على المدى القصير، فإنه يستوجب علينا أن نعمل على جعل ضبط الجودة عضوا دائما في فريق الإدارة."<sup>3</sup>

بهذا قدم **فينجيوم** ملامح مهمة حول وضعية إدارة الجودة ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة، والتي من المهم جدا أن تكون لها صلة قوية ومباشرة بالقيادة العليا للمنظمة، حيث أنها قرار استراتيجي يحدد مسار المنظمة ومسارها على المدى الطويل.

وفي هذه الأثناء وبعد انهيار اليابان في الحرب العالمية الثانية، نمت بذور مرحلة جديدة، فقد كان لا بد من إعادة بناء الصناعة اليابانية من الأساس، ومع ندرة الموارد التي يمكن الاعتماد عليها، كان على اليابان أن تتكلم على إبداعها الصناعي الذاتي، لترتقي إلى مستوى المنافسة التجارية، فتشكلت في أربعينيات من القرن العشرين عدة منظمات مهمة أبروها:<sup>4</sup>

- الجمعية اليابانية للإدارة عام 1942م.
- الجمعية اليابانية للمقاييس عام 1945م.
- اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين JUSE عام 1946.

وكلها ساعدت على بناء اليابان الجديد.

<sup>1</sup> Aziza Driss MEDDEB: **Management par la qualité totale et permanence de l'entreprise**, Doctorat en sciences de gestion, IHEC, Tunisie, Carthage, 2008, P 63.

<sup>2</sup> Michel Jaccard : **Objectif Qualité** ; 1 edition, Italy, presses polytechniques et universitaires, 2010, p 65 .

<sup>3</sup> انجيل ما ريتتيز، فرانك ديويهيرس، باري دايل: إدارة الجودة الشاملة - جذور المصطلح وتطوره، مجلة إدارة الجودة الشاملة، العدد 5، 1998، ص 378-379.

<sup>4</sup> انجيل ما ريتتيز، فرانك ديويهيرس، باري دايل: مرجع سابق، ص 380.

## الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

لقد كان هذا هو المناخ الجديد، الذي ساعد على ظهور حلقات الجودة، التي بدأت في اليابان عام 1962م تقريباً. حيث اعتبرت خطوة هامة في مرحلة السيطرة الشاملة للجودة.

لقد كان الغرض من حلقات الجودة هو جمع مجموعة صغيرة من العاملين في الأقسام المختلفة معا لقضاء وقت خارج الدوام، عادة في حل مشكلات الجودة في أقسامهم، وبالتدريب الكثيف للعمال على أساليب الضبط الإحصائي للجودة "تحليل باريتو، لوحات السبب والنتيجة، المدرجات التكرارية، الرسوم البيانية، خرائط الرقابة،..." وبالدمع اللازم من الإدارة العليا والدعاية الوطنية.<sup>1</sup> انطلقت فكرة حلقات الجودة ليصل عددها إلى 8000 ثمانية آلاف حلقة بحلول عام 1966م، لتصل عددها عام 1978م مليون حلقة تضم 10 ملايين عامل، وبينما تشير الإحصاءات أنها بلغت 2 مليون حلقة جودة تضم أكثر من 20 مليون عامل 2009.<sup>2</sup>

ويجب الإشارة إلى أن علماء الجودة ركزوا على أن تكون عضوية حلقة الجودة اختيارية، وبالمقابل فإن المشاريع التي تبعتها كانت هي التي تختارهما، أي مستقلة عن إدارة المنظمة. كانت المشكلات المشتركة بين الأقسام تحدد من قبل فرق الجودة، والتي تألفت عادة من العمال والمهندسين والمشرفين وكان لها غطاء إداري محدد.

إن المتتبع لمراحل تطور الجودة في المنظمات، يلاحظ ان القطاع الصناعي كان السباق إلى الاهتمام بفكرة الجودة منه في القطاع الخدمي، لكون أن عملية ضبط والرقابة على جودة السلع أسهل وأكثر اتفاقاً من حيث المتطلبات على ما هو في جودة الخدمة.

## المطلب الثاني: تعريف إدارة الجودة الشاملة.

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة في ميدان الإدارة، ولقد أدت الإدارة اليابانية دوراً حاسماً في هذا المضمار، كما سبق تبيانها، ولاسيما في أواخر الثمانينات وأوائل التسعينات من القرن العشرين، أما في الولايات المتحدة الأمريكية فقد استخدم أول مرة عام 1985 من قبل قائد الطيران البحري وهو يصف الطريق إلى تحسين الجودة بالأسلوب الياباني للإدارة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الواسع عبد الغني سيف قاسم المخلافي: إدارة الجودة الشاملة و دورها في تحقيق الإصلاح الإداري، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة دمشق، 2006، ص 75.

<sup>2</sup> د. رعد عبد الله الطائي، د. عيسى قداة: مرجع سابق، ص 60.

<sup>3</sup> د. يوسف حجيم الطائي، د. مؤيد الفضل: نظام إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، عمان، دار اليازوري، ط1، 2009، ص193.

## الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

تناولت عديد من الأدبيات مفهوم إدارة الجودة الشاملة من زوايا وجهة نظر مختلفة، حيث تناولتها على أنها أسلوب إداري، إستراتيجية، فلسفة، نظام وطريقة لتنفيذ العمل... الخ. وعلى هذا الأساس تعددت التعاريف التي قدمت لإدارة الجودة الشاملة.

### أولاً. إدارة الجودة الشاملة فلسفة.

اعتبرت إدارة الجودة الشاملة **TQM** من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية التي استحوت على الاهتمام الواسع من قبل الباحثين والإداريين الذين يعنون بشكل خاص بتطوير الأداء الإنتاجي والخدمي.

حيث تقوم هذه الفلسفة على مجموعة من المبادئ والممارسات والأفكار، التي تمكن لأي إدارة أن تتبناها، من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن، إذ يقول " تشارلس هيل": أنها فلسفة وضعها ديمينج **Deming** على الخطوات الخمس التالية:<sup>1</sup>

1. الجودة تعني تقليل التكاليف المتعلقة بإعادة إصلاح أو معالجة المنتجات التي لا تتطابق مواصفاتها مع المواصفات المقررة للجودة، وقلة الأخطاء وقلة التأخيرات في توصيل المنتج أو تقديم الخدمة، واستغلال أفضل للوقت والمواد الخام.

2. تحسين الإنتاجية نتيجة لتقليل التكلفة.

3. الجودة الأفضل تقود إلى حصة سوقية أكبر وتسمح للمنظمة برفع السعر.

4. هذا الارتفاع في الحصة السوقية والأسعار ترتفع معه ربحية المنظمة وتسمح لها بالبقاء في سوق العمل.

5. وبذلك فإن الشركة تخلق مزيداً من الوظائف.

كما يعرفها ديمينج **Deming** بأنها فلسفة إدارية مبنية على أساس إرضاء المستفيد وتحقيق احتياجاته حاضراً ومستقبلاً.<sup>2</sup>

وهو مفهوم يستلزم ضرورة تحديد الأهداف من تطبيقه، وتحديد الزيون واحتياجاته، وتحديد المنتج الخدمة المقدمة وتحديد ملامح العمليات ووسائل التحكم بها.

وقد نشر معهد المعايير البريطانية **British Standards Institute** تعريفين لإدارة الجودة الشاملة. **أولهما:** "إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية تعتنقها كل أنشطة الشركة لتحقيق احتياجات المستهلك والمجتمع وتوقعاتهم، وأن أهداف المنظمة تنفذ بأقصى كفاءة ممكنة وبأسلوب تكاليفي فعال، عن طريق تعظيم جهد كل العاملين، بالدفع المستمر للتحسين."

<sup>1</sup> د. ناصر أمين أحمد علي: مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات - حالة الجمهورية اليمنية، أطروحة دكتوراه إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، 2012/2011، ص 69.

<sup>2</sup> GERDF KAMISK, J. PETER BAUER: **Management de la qualité de A à Z**, Masson, Paris, 1994, P 119.

## الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

وثانيهما: "أنها فلسفة إدارية، تمارسها الشركة بهدف استخدام الموارد المادية والبشرية للمنظمة بطريقة أكثر فاعلية، لتحقيق أهدافها."<sup>1</sup>

إن التركيز على التعريف الفلسفي لإدارة الجودة الشاملة، كان في بدايات تداول هذا المفهوم في أوساط الأكاديميين.

### ثانيا: إدارة الجودة الشاملة أسلوب إداري متميز

لقد قدمت تعاريف متعددة لإدارة الجودة الشاملة تصب في كونها شكل من أشكال العمل الإداري المتميز، فمثلا عرفتها إدارة الدفاع عن الولايات المتحدة الأمريكية "بأنها" مجموعة مبادئ إرشادية للتحسين المستمر للمنظمة ، من خلال التطبيق الدقيق للطرق الكمية والاستخدام الناجح للموارد البشرية، وأنها درجة الوفاء بالاحتياجات المستهلك حالا وفي المستقبل."<sup>2</sup>

وعرفها المعهد الفدرالي الأمريكي: "هي القيام بالعمل السليم بالشكل الواضح والصحيح منذ البداية، مع الاعتماد على تقييم الزبون في معرفة مدى التحسين في الأداء باستخدام الطرق الكمية لإحداث التطوير المستمر في المنظمة."<sup>3</sup>

وفي نفس السياق ركز كل من ديمينج و جوران على الجانب المتميز لإدارة الجودة الشاملة حيث قال ديمينج: "هي نظام متكامل موجه نحو تحقيق احتياجات المستهلكين، وإعطاء صلاحيات أكبر للموظفين تساعدهم في اتخاذ القرار والتأكيد على التحسين المستمر لعمليات إنتاج السلع والخدمات والذي يؤدي إلى تحقيق ولاء الزبون في الحاضر والمستقبل ضمن كلفة تنافسية معقولة."<sup>4</sup>

ويشير هذا التعريف إلى المنهج الشمولي لإدارة الجودة من خلال التركيز على الجودة منذ أن يتم معرفة رغبات وحاجات المستهلكين وترجمتها إلى معايير فنية، إلى أن يتم تقديم السلعة والخدمة إلى المستهلك، مع ضرورة تحقيق الرضا والسعادة له.

كما ذهب نائب رئيس معهد جوران المختص بتدريب وتقديم الاستشارات حول الجودة الشاملة «Rilay James» إلى كون الجودة الشاملة "تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة، والتي تتضمن

<sup>1</sup> Dale Plunkett: **Quality Costing**, Chapman and Hall, London, 1995, P21.

<sup>2</sup> د. سلمان زيدان: إدارة الجودة الشاملة، ج1، مرجع سابق، ص 26.

<sup>3</sup> J.M. Juran: **Juran on Quality by Design**, New York, Free Press, 1992, P53.

<sup>4</sup> Joseph R Jablonsky, **Implementing total quality management**, Pfeiffer, and company, 1990, P84.

## الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف، وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، إذ أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل.<sup>1</sup>

ويركز هذا التعريف على جانب مهم من جوانب حركة الجودة الشاملة وهو التحسينات المستمرة في كل العمليات والوظائف، كما أنه ربط الجودة بالعمل فإن تحقق رضا العميل تحققت الجودة، لكون كل التحسينات التي تطل العمليات والمواد والأجهزة، الوظائف... هدفها في النهاية تحقيق الرضا للمستهلكين.

وذهب «Bharat wakhlu» إلى أبعد من حالة الرضا حيث يقول "أن الجودة الشاملة هي التفوق في إسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم البعض من أجل تأدية العمل الصحيح و بالشكل الصحيح ومن المرة الأولى وفي كل وقت.<sup>2</sup>

وفي حين ذهب آخرون إلى إبراز الجانب الإبداعي والتعاوني لإدارة الجودة الشاملة حيث عرفت بـ: "التغيير الجوهرى في طريقة أداء الأعمال، باعتبارها ابتكار جديد يتضح من خلال أداء صاحب العمل وأفراد الإدارة العليا، فهي عبارة عن مناخ يتضمن الإبداع والقيادة الابتكارية والمسؤولية الفردية والتطبيقات الكمية." يكاد يكون هناك اتفاق بين رواد الجودة وعلمائها حول المبادئ الأساسية لمفاهيم إدارة الجودة

الشاملة، حيث أن جميعها تتمحور حول:

- الدور الذي تقوم به القيادة.
- ضرورة التركيز على العميل.
- توسيع مشاركة الموظف والتعاون بين الأفراد بدل من المنافسة.
- استعمال الحقائق والبيانات الدقيقة.
- إشراك جميع الأفراد في دورات أو فرق تحسين العمل.
- التحسين المستمر للعمليات.
- التركيز على العمليات والنشاطات بدلا من النتائج.
- استعمال الأساليب الإحصائية لقياس الجودة.
- العلاقة مع الموردين على أساس الجودة وليس على أساس السعر.

<sup>1</sup> د. مأمون الدرادكة، طارق الشبلى: الجودة الشاملة في المنظمات الحديثة، عمان، الأردن، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2011، ص 18.

<sup>2</sup> د. مأمون الدرادكة، طارق الشبلى: نفس المرجع، ص 18.

## الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

إن فلسفه رواد الجودة حول مفاهيم الجودة كما بينا تتشابه إلى حد كبير جدا، حيث أنهم لا يختلفون في الأهداف ولكن الاختلاف في وجهات النظر حول المكونات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة والترابط بين تلك المكونات.

كما يوجد هناك خلاف بالخطوات التفصيلية للتنفيذ ولكن تبقى الأهداف في مجملها متفق عليها.

### المطلب الثالث: رواد إدارة الجودة الشاملة.

عند الحديث عن تطور مفهوم الجودة، فإن ذلك يقودنا للوقوف أمام الرواد الذين أسهموا وبشكل فاعل في تطوير مفاهيم ومعالم الجودة والسيطرة عليها، وتأسيسا على ذلك يصنف رواد الجودة في ثلاث مجموعات، منذ عقد الأربعينات من القرن العشرين وهي:<sup>1</sup>

• **المجموعة الأولى:** وهم الرواد من الولايات المتحدة الأمريكية الذين أشاعوا ونقلوا رسالة وفلسفة الجودة وتطبيقات الجودة لليابان، في عقد الخمسينيات من القرن الماضي وأبرزهم: ادوارد ديمينج، جوزيف جوران، ارماند فيجينوم.

• **المجموعة الثانية:** هم اليابانيون الذين طورو تطبيقات جديدة في فلسفة الجودة التي نقلت لهم وكانت إسهاماتهم في ستينيات القرن العشرين، ومن أبرزهم : كاورو ايشيكاوا، جينيتشي تاجوشي، شينجو شينجو، ماساكي اماي.

• **المجموعة الثالثة:** وهم الرواد الغربيون الذين يمثلون الجيل اللاحق لليابانيين والذين تابعوا النجاحات اليابانية في الصناعة، ومن أبرزهم: فيليب كروسبي، توم بيترز. وسنعرض فيما يلي أبرز الرواد وإسهاماتهم.

### أولا. ادوارد ديمينج **Edwards Deming**.<sup>2</sup>

يعد ديمينج بمثابة الأب الروحي لرقابة على الجودة، إذ قاد ثورة الرقابة الإحصائية للجودة عام 1947 بالاعتماد على أفكار **Shewart** (أول من طور مخططات الرقابة واستخدام الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة أثناء الحرب العالمية الثانية).

<sup>1</sup> JOHN S ,OOKLAND:'TQM,TEXT WITH LASES ,THIRD EDITION,LINACRE HOUSE,LONDON,2003, P43

<sup>2</sup> يوسف جحيم الطائي: إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، عمان، الأردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2008، ص 35.



## الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

ومن خلال تطبيق هذا المدخل في جميع المستويات، نجحت العديد من الشركات اليابانية في استخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة على أعمالها.

طور **Deming** أربعة عشر مبدأ، يتعلق بتحسين الجودة والتي تتطلب طرائق السيطرة الإحصائية و المشاركة والتعليم والتحسين الهادف وهي:<sup>1</sup>

1. تحديد الهدف من تحسين المنتج: ويتضمن إيجاد الفئاعة بتحسين جودة السلع والخدمات المزمع تقديمها.
2. التكيف مع الفلسفة الجديدة: وتعني تبني فلسفة جديدة تقوم على ضوء اعتبارات المنظمة، تحقق أهدافها من خلال تجاوز الإخفاقات المقترنة بالهدر والضياع في المواد الأولية وانخفاض كفاءة العاملين.
3. تقليل الاعتماد على الفحص، والاستعاضة عنه بنظام الرقابة الشامل كطريقة أساسية لتحسين الجودة.
4. استخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة والتخلص من الإخفاقات في الأداء الإنتاجي، بدلا من الاعتماد على التفتيش النهائي.
5. التوقف عن النظر إلى المشروع من خلال السعر: وتعني عدم اعتماد الأسعار كمؤشر أساسي للشراء، بل اعتماد المجهزين الذين يعتمدون الجودة العالية في بيع منتجاتهم.
6. التحسين المستمر لعملية إنتاج السلع والخدمات: وتعني متابعة المشاكل التي ترافق الأداء وتجاوزها وتحسين الأداء المتعلق بالأنشطة التشغيلية بشكل مستمر والاهتمام باستخدام الأساليب الإحصائية.
7. إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة والتدريب، وتعني اعتماد الطرق الحديثة في التدريب والتعليم في العمل مع تبني قيادة بديلة.
8. تحقيق التناسق بين الإشراف والإدارة: وتعني تحسين العمليات الإشرافية وتمكين المشرفين من العمل بشكل مباشر مع العاملين في الخطوط والشعب الإنتاجية وتحسين أدائهم وفق التوجيهات المختلفة وتعميق توجيهات المشرفين نحو تحسين الجودة.
9. أبعاد الخوف: وتتضمن إزالة الخوف من العاملين وجعل أنشطتهم تتوجه دائما نحو معرفة المشاكل في الأداء وإبلاغ الإدارة المسؤولة عن ذلك بشكل مستمر ودون تردد أو خوف.
10. إزالة الحواجز الموجودة بين الإدارات: وتعكس كسر الحدود الموضوعية بين الأقسام المختلفة وجعلهم يعملون سوية وبروح متفاعلة كفريق واحد، نحو إنجاز الجودة الملائمة والإنتاجية العالية.
11. تقليل الشعارات: تقادي استخدام الصيغ والأساليب غير القادرة على تحقيق الأهداف الأساسية والتي لا تعكس واقع المنظمة.

<sup>1</sup> Helene Gironx : de la qualité a la qualité totale : op.cit., p 115.

## الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

12. اعتماد فرق العمل: تقليل الإجراءات التي تتطلب تحقيق نتيجة محددة من كل موظف على حده والتركيز بدلا من ذلك على تكوين الفرق داخل منظمة الأعمال.

13. إزالة العوائق في الاتصالات: وتتضمن إزالة الحواجز بين الإدارة العليا والعاملين.

14. إقامة البرامج التطويرية: وتعني إحلال برامج التعليم والتطوير المستمرين في الأداء واعتماد سياسات تطويرية جديدة، لكي تحل محل السياسات القديمة، ثم تنحية الطرق القديمة واعتماد الأساليب الجديدة باستمرار.

### ثانيا. أرماند فيغنباوم **Armand Feigenbaum**<sup>1</sup>

يعد فيغنباوم أول من قدم مفهوم رقابة الجودة الشاملة (TQC) في كتابه الخاص بالرقابة على الجودة، الطبعة الأولى (1950) وهو طالب دكتوراه في معهد **Massachusetts** للتكنولوجيا، وقد أوضح أن الوصول إلى هذه المرحلة كان إنتاج نصف قرن من التطوير وعبر المرور بخمس مراحل، أخذت كل منها (20) سنة من بدايتها ولحين تحققها وإدراكها وهي:

1. ما قبل القرن العشرين وكانت الجودة مسؤولية الحرفي عند الصنع.

2. من 1900-1918 مرحلة مسئولية رئيس العمال عن الجودة.

3. من 1919-1937 مرحلة الرقابة على الجودة بالفحص.

4. من 1938-1960 مرحلة الرقابة على الجودة إحصائيا.

5. من 1961 بدأت الرقابة على الجودة الشاملة.

وأوضح أن إدارة الجودة الشاملة فعالة لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف والمجموعات داخل المنظمة، والتي تتولى تطوير الجودة والمحافظة عليها وتحسينها بالشكل الذي يمكن من القيام بالإنتاج وتقديم الخدمة بأكثر الأساليب اقتصادية مع تحقيق الرضا الكامل للزبون.

### ثالثا. جوزيف جوران **Joseph Juran**<sup>2</sup>

قدم جوران ثلاثية الجودة التي تضم العناصر الأساسية الآتية:

#### أ. تخطيط الجودة **Quality Planning**

ويتضمن وضع أهداف الجودة، تحديد الزبائن (الداخلية والخارجية)، تطوير خصائص المنتج ووضع

ضوابط العملية، تحويل إلى العمليات.

<sup>1</sup> يوسف جحيم الطائي: إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، مرجع سابق، ص 33.

<sup>2</sup> عبد الستار العلي: تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، ط1، عمان، الأردن، دار الميسرة، 2008، ص67.

## ب. ضبط الجودة Quality Control

وتتضمن اختيار موضوعات الضبط والتحكم، واختيار وحدات القياس وضع الأهداف، استخدام نظام المجسات لكشف المعيبات، قياس الأداء الفعلي.

## ت. تحسين الجودة Quality Improvement

ويضم إثبات الحاجة، تحديد المشاريع، تنظيم فرق المشاريع، تشخيص الأسباب، توفير الحلول وإثبات فاعليتها.

وحاول تغيير وجهة النظر التقليدية للمنظمة فيما يتعلق بالجودة (مطالبة المواصفات) إلى مدخل يعتمد على خدمة المستخدم بشكل أكبر، بحيث يمكن الوصول إلى ما يسمى، الموائمة للاستخدام، إذ أن المنتج الخطر يمكن أن يطابق المواصفات لكنه غير موائم للاستخدام

## رابعاً. كاورو ايشيكواو Kaoru Ishikawa<sup>1</sup>

لقد تركز عمل Ishikawa على ما قام به: **Juran, Deming, Feigenbaum** إذ استطاع أن يتوصل إلى خلق مفهوم جديد وهو ما يعرف ب حلقات الجودة (Quality Circles) والمخططات البيانية المتعلقة بالسبب والتأثير (Cause Effect)، ويعد من المساهمين الذين أكدوا على تعليم وتدريب العاملين على تقنيات الرقابة على الجودة في الشركة ككل "CWQC" بالشكل الذي أدى إلى انخفاض نسبة المفتشين. ولقد رأى أن مساهمة العامل تعد مبدأ أساسي للتنفيذ الناجح لـ "TQM" حلقات الجودة، فقد كان يعتقد بأنها وسيلة مهمة لتحقيق ذلك.

## خامساً. جنيجي تاكوجي Genichi Taguchi<sup>2</sup>

مهندس ياباني أكد على قياس الخسارة التي يتحملها المجتمع نتيجة التغيير في المنتجات والانحراف عن المعايير الموضوعية، وأدخل تصميم التجارب الإحصائية كوسيلة للسيطرة على جودة المنتج منذ البداية. وتتضمن دالة خسارة دالة الجودة "QLF" (Quality loss Function) مثل تكاليف الضمان وشكاوي الزبون، وخسارة استحسان الزبون للسلعة أو الخدمة، فضلاً عن كونه شجع على اجتماعات الفريق التفاعلية بين العاملين والمدراء بغية تطوير تصميم المنتج.

<sup>1</sup> ناصر أمين أحمد على : مرجع سبق ذكره، ص 8.

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود: إدارة الجودة الشاملة، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 91-92.

## الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

سادسا. فيليب كروسبي Phillip B. Crosby : قدم أربعة مسلمات لإدارة الجودة هي: <sup>1</sup>

- ✍ تعريف الجودة: وتعني مطابقة الاحتياجات.
- ✍ نظام لتحقيق الجودة: المنهج العقلاني لمنع الأخطاء.
- ✍ معيار الأداء: المعيار الوحيد للأداء هو المعيب الصفري.
- ✍ القياس: مقياس الأداء هو تكلفة الجودة، حيث أكد على كلف عدم المطابقة، والعمل المعاد، والمخزون، والفحص والاختبارات.
- ✍ إن الحديث عن حركة تطور الجودة الشاملة ، لا يمكن أن يتم بمعزل عن الرواد الذين ساهموا وبشكل كبير في نشر هذا المفهوم و تطوير الآليات لتطبيقه .

### المبحث الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

إن تفهم المنظمات لمبادئ إدارة الجودة الشاملة يتطلب تهيئة المناخ الضروري لتحقيق النجاح لهذه الفلسفة في المنظمات الهادفة إلى الارتقاء بجودة منتجاتها وإحراز رضا العملاء، وعليه سيتم تناول هذه المبادئ والأدوات اللازمة لتطبيق الجودة الشاملة والمراحل التي تمر بها المنظمات لبلوغ هذا الهدف.

### المطلب الأول: متطلبات تطبيق TQM

لقد تناول العديد من الباحثين مبادئ إدارة الجودة الشاملة بكثير من التفاصيل والقليل من الاختلاف، حيث يوضح الجدول (4.I) أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتصنيف كل باحث والمبادئ المتفق عليها وهي: <sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الستار العلي: تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 69.

<sup>2</sup> د. يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليث علي الحكيم: مرجع سبق ذكره، ص 198.

جدول رقم (I.4): أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي اتفق عليها الباحثون

اسم الباحث	2	التنفيذ على أساس الحقائق	التنفيذ على أساس الحقائق	التنفيذ على أساس الحقائق	التنفيذ على أساس الحقائق	التنفيذ على أساس الحقائق	التنفيذ على أساس الحقائق	التنفيذ على أساس الحقائق	التنفيذ على أساس الحقائق	التنفيذ على أساس الحقائق	التنفيذ على أساس الحقائق	المتفق عليها
Bergnan & kelefsio 1994, PP:23-32	2	التنفيذ على المستهلك	2	التنفيذ على المستهلك	2	التنفيذ على المستهلك	2	التنفيذ على المستهلك	2	التنفيذ على المستهلك	2	التنفيذ على المستهلك
Russell & Taylor 1995, P:93	2	الجودة من وجهة نظر المستهلك	3	القيادة الإدارية للجودة	1	التخطيط الاستراتيجي	6	مسؤولية العاملين كافة	4	التحسين المستمر	5	التدريب والتعليم المستمر
Evans, 1997, PP: 57-59	1	التخطيط الاستراتيجي	الإدارة المستندة إلى الحقائق	3	قيادة الموارد البشرية وإدارتها	2	التصميم المسند إلى طلب المستهلك	4	التحسين المستمر	4	التحسين المستمر	إسناد الإدارة العليا
Goetsch & Davis 1997, PP: 13-15	1	الأساس الاستراتيجي	2	التنفيذ على المستهلك	2	التنفيذ على المستهلك	3	الشعور بالجودة (الاستحواذ)	3	الالتزام طويل الأمد	4	التحسين المستمر للتدريب والتعليم
Slack, et al., 1998 PP:77-81	1	إستراتيجية الجودة	3	دعم الإدارة العليا	4	التحسين على أساس المجموعة	4	مجموعة التوجيه	4	التحسين على أساس المجموعة	5	التدريب والتعليم
العالي، 45، 2000	1	وضع سياسات المنظمة واستراتيجياتها	1	وضع أهداف المنظمة	3	مجال إدارة الموارد البشرية	3	التشغيل الفعلي	3	مجال إدارة الموارد البشرية	3	اندماج العاملين ومشاركتهم

المصدر: د. يوسف حبيب الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليث علي الحكيم: نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، عمان، دار اليازوري، 2009، ص 203.

## الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

**أولاً. التخطيط الاستراتيجي Strategic planning:** إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تجعل التخطيط لها بمثابة القلب النابض لبقائها في عالم الأعمال، إذ يستخدم التخطيط الاستراتيجي لوصفه وسيلة لتوحيد أنشطة المنظمة اتجاه مهمة وأهداف واحدة لذلك فالتخطيط لإدارة الجودة الشاملة استراتيجيا يكون مشتقا من تخطيط إستراتيجية الأعمال، بوضعها عملية مهيكلية أساسا لتعريف رسائل المنظمة وأهدافها الإستراتيجية تحديد الوسائل المهمة لتحقيق هذه الأهداف والخطة الإستراتيجية يجب أن توفر قابلية دعم للميزة التنافسية للمنظمة من خلال التجديد والابتكار وعدم القبول بالوضع الراهن.<sup>1</sup>

**ثانيا. دعم الإدارة العليا:** إن دعم الإدارة العليا لفكرة إدارة الجودة الشاملة تذهب إلى أبعد من مجرد تخصيص الموارد اللازمة، إذ تضع كل منظمة مجموعة أسبقيات، فإذا كانت الإدارة العليا غير قادرة على إظهار التزامها طويل الأمد **long-term commitment** لتحقيق هذه الأسبقيات، فلن تتجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، لا بد أن يتجسد هذا الدعم والمساندة بالإعلان عن تطبيق النظام الجديد أمام جميع المستويات الإدارية وتوضيح أهمية تغيير فلسفة ونظام العمل القائمين، وإشعار الجميع بمدى حماسها لذلك وتخصيص الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للتطبيق.<sup>2</sup>

**ثالثا. التركيز على الزبون:** يتم من خلال الاستماع إلى الزبون بما يؤدي إلى حدوث التوافق بين السلع والخدمات وبين رغباته وحاجاته بأقل تكلفه وهو يعني خط الإنتاج وعملياته من أجل تدنية الأسعار، ويعد هذا نقطة تحول في أنشطة الجودة التقليدية من التركيز على الزبون النهائي المستلم للسلع والخدمات إلى الزبون الداخلي المنجز لفعاليات الإنتاج والتصنيع وتأسيسا على ذلك، يتعد القيم المادية والمعنوية التي تقدمها المنظمة للزبون الأساس المهم لتلبية متطلبات إدارة الجودة الشاملة لأنها تمكن الإدارة العليا من صياغة القرارات المهمة التي تركز على متطلبات الزبون من السلع والخدمات المقدمة له وعلى المدى البعيد، ووعليه فإن حصول المنظمة على الحكم النهائي على منتجاتها المقدمة إلى الزبائن يشكل عنصرا مهما لها، لأنها ستوضح مدى نجاح مدراء هذه المنظمة في انجاز الأعمال الصحيحة وبطريقة جيدة وملبية وفي الوقت ذاته لحاجات المستهلك، يمثل إذا التزم الإدارة العليا بتحقيق رضا الزبون النجاح الحقيقي للأعمال التي تقوم بها مقارنة بالأعمال التي يقوم بها المنافسون.

**رابعا. التحسين المستمر:** إن أساس فلسفة التحسين المستمر ينصب على جعل كل مظهر من مظاهر العمليات محسنا بدقة، وفي ضمن نطاق الواجبات اليومية للأفراد المسؤولين عنها، ففلسفة التحسين المستمر للعمليات والجودة تتميز بتحقيق هدفين أساسيين هما:

<sup>1</sup>CLAUDE YRS BERNARDS: *Le Management Stratégie et Organisationnels* , Paris, 2008, P 8

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي: مدخل الى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، (وجهة نظر)، مرجع السابق، ص 111.

## الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

• **هدف عام:** بذل الجهود جميعها بصورة تجعل التحسين يبدو سهلا في كل قسم من أقسام المنظمة ويكون مرتبطا بالفعاليات والإمكانيات التنظيمية جميعها عندما يتسلم الزبون السلعة أو الخدمة.

• **هدف خاص:** التركيز الكبير على العمليات والتي تجعل العمل المنجز كاملا، كما ينبغي أن تجري البحث عن فرص الأداء الأفضل والتحسينات التي تجري بأنواع عديدة منها:<sup>1</sup>

(1) تعزيز القيمة للزبون من خلال منتجات وخدمات جيدة ومجربة.

(2) تقليل الأخطاء والوحدات التالفة والضياع.

(3) تحسين استجابة المنظمة وأداء وقت الدورة.

(4) تحسين الإنتاجية والفاعلية في استخدام الموارد جميعها.

**خامسا. التدريب والتعليم:** في حاله تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة، يجب على المنظمة أن توفر التدريب الملائم للجميع كل في مجال تخصصه وأن يكون التعليم بصورة مستمرة، وكذا يتطلب من الإدارة أن تشجع أفرادها، وترفع من مهاراتهم التقنية، وتزيد من خبراتهم التخصصية باستمرار، وهذا يؤدي إلى تفوق العاملين في أداء وظائفهم، فالتعليم والتدريب يرفعان من مستوى قابليتهم على أداء تلك الوظائف وبهذا لا تظهر لنا إلا أخطاء قليلة جدا، ونضمن جودة خالية من العيوب.

**سادسا: اندماج العاملين ومشاركتهم:** إن منهج إدارة الجودة الشاملة يتطلب مشاركة الجميع، على أساس أن المشاركة تعد من أهم المرتكزات لنجاح هذا النموذج ولكن غالبا ما يساء تقدير المشاركة التي تعد من أهم العناصر التي تساعد في أمرين:<sup>2</sup>

**الأول.** تزيد من إمكانية تصميم خطة أفضل.

**الثاني.** تحسين كفاءة صنع القرارات من خلال مشاركته العقول المفكرة، وهنا يجب أن نوضح بأن هذه العقول التي هي التي تكون قريبة من مشاكل العمل، وليس العاملين جميعهم في المنظمة أما تفويض الصلاحية، فإنها لا تعني فقط مشاركة الأفراد وإنما يجب أن يكون مشاركتهم بطريقة تمنحهم صوتا حقيقيا وذلك عن طريق هياكل العمل، والسماح للعاملين بصنع القرارات التي تهتم بتحسين العمل داخل أقسامهم الخاصة.

**سابعا. التركيز على العملية:** إن تحقيق رضا الزبون وخلق ميزة تنافسية في الأسواق العالمية يعتمدان بدرجة كبيرة على السلع والخدمات المقدمة لتلك الأسواق، لذلك يعد مبدأ التركيز على العملية الإنتاجية أحد الاستراتيجيات المهمة التي تعتمدها أغلب المنظمات الصناعية حيث تقوم هذه الإستراتيجية على تنظيم

<sup>1</sup> سليمان زيدان: إدارة الجودة لشاملة: الفلسفة و مداخل العمل، الجزء الأول، مرجع سبق ذكره، ص 29.

<sup>2</sup> AZIZA DRISS: MANAGEMENT PAR LA QUALITE TOTAL, OP.CIT, P 54

## الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

الأجهزة والمعدات، وقوة العمل حول عملية تقليل فرص الضياع والذي ينعكس على العملية بشكل ايجابي وجعلها بشكل مرن للاستجابة لرغبات الزبائن المتغيرة وبالتالي يحقق للمنظمة زيادة في الإنتاجية والارتقاء في مستوى الجودة، وهو الشيء الذي تعمل من اجله كافة المنظمات الصناعية والخدمية على السواء. إن مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي سبقت الإشارة إليها تمثل مفاتيح النجاح لتطبيق نظام الجودة الشاملة وتبقى للمنظمات خصوصية التعديل والتطوير في تلك النقاط مع ما يتناسب ومصلحة المنظمة ومستهلكيها.

### المطلب الثاني: مراحل تطبيق TQM

ذكر "Jablonski" عام 1991، أن هناك خمسة مراحل لتنفيذ نجاح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف المنظمات، حيث تعد هذه المنهجية الأكثر انتشار برغم أن هناك طرق متعددة لتطبيق هذا الأسلوب، وهي كالتالي:<sup>1</sup>

أولاً. المرحلة الصفرية: مرحلة الإعداد: يتم بموجب هذه المرحلة إعداد المؤسسة وتهيئة أوضاعها لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، التي يتطلب أساساً القيام بما يلي:

○ بعد اقتناع الإدارة العليا بأهمية تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة سعياً منها لتحقيق مجمل المزايا والمنافع المنتظرة من جراء التطبيق الصحيح لهذا المسعى، فإنها تقوم باتخاذ القرار الجامع والواضح لتطبيقه.

○ تشكيل مجلس للجودة الذي يرأسه "رئيس المؤسسة" ويضم مسؤولين من مستوى عالي، حيث يقوم بإدارة مشروع الجودة والتغلب على مقاومة التغيير.

○ تدريب مجلس الجودة والمدراء الرئيسيين على أسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي عادة ما يتم بواسطة مستشارين خارجيين.

○ يتم تحديد أهداف المنظمة من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

○ رسم سياسة المنظمة المتعلقة بتطبيق TQM .

○ تشكيل فرق عمل من مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة لتتعاون فيما بينها نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

○ إرساء وضبط معايير دقيقة لقياس مدى رضا العاملين حول تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، إضافة إلى قياس آراء وتطلعات العملاء حول منتجات المنظمة.

<sup>1</sup> جوزيف جابلونسكي: تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الرحمن توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، 2003، ص 49-56.



## الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

ثانياً. المرحلة الأولى: مرحلة التخطيط: يتم أثناء هذه المرحلة إعداد خطة التطبيق التفصيلية، كما يتم تحديد هيكل الدعم والموارد اللازمة لتنفيذ هذا التطبيق وتتضمن هذه المرحلة ما يلي:<sup>1</sup>

- تحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص المتاحة وكذا التهديدات المحتملة ثم تحليل البيئة الداخلية لمعرفة عناصر القوة والضعف.
- صياغة رؤية ورسالة المنظمة المتعلقة بتطبيق هذا المشروع.
- التحديد المفصل بالأهداف الإستراتيجية الرابطة ما بين رؤية ورسالة المنظمة وكذا الموارد والإمكانات الضرورية لتحقيق هذه الأهداف.
- اختيار منسق للجودة، والذي غالباً ما يتم اختياره من المستويات الإدارية العليا ويكون يتمتع بتأييد قوي للقضية الجودة، ويعمل كهمزة وصل بين جميع المستويات الإدارية.
- تدريب منسق الجودة والذي عادة ما يتم من طرف مستشارين خارجيين.
- إعداد مسودة تطبيق إدارة الجودة الشاملة من طرف مجلس الجودة بالتنسيق مع كامل المعنيين بهذا التطبيق.
- مناقشة خطة التطبيق بصدد الموافقة عليها وتخصيص الموارد اللازمة لها.

ثالثاً. المرحلة الثالثة: مرحلة التقييم: تتضمن هذه المرحلة توفير المعلومات الضرورية لتقييم مراحل الإعداد والتخطيط لتنفيذ مرحلة التطبيق فيما بعد، من خلال عمليات المسح داخل المنظمة وخارجها، وتشمل هذه المرحلة الخطوات التالية:

- التقييم الذاتي: والذي يهدف إلى تقييم وعي وإدراك العاملين حول أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تقييم آراء العملاء: والذين يتم بواسطة إجراء مسح شامل حول آراء هؤلاء العملاء المتعلقة بالمنتجات المنظمة حالياً ومستقبلياً.
- تقييم تكاليف الجودة: ويضم هذا التقييم الأقسام الأربعة لهذه التكاليف وهي تكاليف الوقاية وتكاليف التقييم وتكاليف الفشل الداخلي والفشل الخارج.

رابعاً. المرحلة الثالثة: مرحلة التنفيذ:<sup>2</sup> من خلال هذه المرحلة يبدأ التطبيق الفعلي للخطة التي تم تحديدها سابقاً، والتي يجب أن تركز على المهام الأساسية التالية:

<sup>1</sup> أحمد بن عيشاوي: إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، 2012، ص 139 - 140.

<sup>2</sup> محفوظ أحمد جودة: إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات، 2008، ص 216.

## الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

○ تعيين من سوف يقوم بمهام التدريب في المنظمة، والذي عادة ما يتم دعوته من هيئات خارجية متخصصة، ليدرب بدوره مجموعة من الأفراد يطلق عليهم اسم "المسهلين" كونهم يتولون التدريب على الجودة فيما بعده.

○ تدريب المديرين والمرؤوسين والذي يشمل الإدراك والوعي بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، التدريب على اكتساب المعرفة والمهارات التي تتعلق ببناء الفرق وديناميكية الجماعة والاتصال وحل المشاكل.. الخ.

○ تدريب فرق العمل حول قضايا الجودة وجوانب التعاون والتخلي بروح الفريق.

○ يقوم مجلس الجودة بتحديد طرق التحسين المستمر للأنشطة والعمليات بالمنظمة.

**خامسا. المرحلة الرابعة : مرحله تبادل الخبرات:** إذا ككل تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة بنجاح، فإن إدارة المنظمات تتولى دعوة المديرين الذين ساهموا في هذا التطبيق، بالإضافة إلى جميع الشركاء الآخرين من مالكيين وعمال وعملاء وموردين لاطلاعهم على نتائج هذا التطبيق ودعوتهم للتضامن معها والتكاتف تكون أكثر نحو الاستمرار والتقدم في هذا الاتجاه، كما يكون في وسعي المنظمة دعوة المنظمات الأخرى للتعاون وتبادل الخبرات في هذا المجال.

يمكن القول أن التقديم السابق لجوبلوسكي حول مراحل تطبيق TQM يتميز بكونه مفصلا نوعا ما، إلا أنه ليس الوحيد، فقد اقترح "تنشن وزميله"<sup>1</sup> نموذجا لعملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتكون من ثلاثة مراحل رئيسيه تشمل اثني وعشرين خطوة إرشادية.

بينما يرى كل من (جويال وزميله) أن عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات يمكن أن تأخذ المراحل الأربعة التالية:<sup>2</sup>

- المرحلة الأولى: التعريف والتحضير.
- المرحلة الثانية: إدراك والتزام الإدارة.
- المرحلة الثالثة: تخطيط التحسين.
- المرحلة الرابعة التحليل الحاسم.

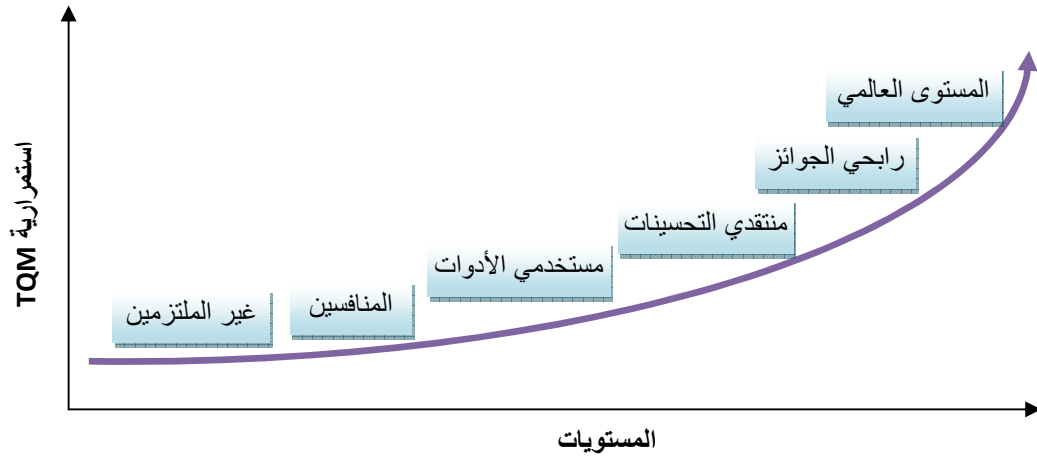
إن الاختلاف في هذه المراحل له ما يبرره، فإن المنظمات في سعيها نحو تحقيق الجودة، تختلف في المستويات التي هي عليها، والمكانة التي تصبو إلى بلوغها، حيث تشكلت العديد من النماذج المعروفة

<sup>1</sup> دنناصر أمين أحمد علي: مرجع سبق ذكره ، ص 129.

<sup>2</sup> Gopal K. Kanji & Raymond L. Barker: **Implementation of total quality management**, 1990, vol1, n3, P377.

**الفصل الأول:** الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة عالميا والتي يتم على ضوئها تقييم المنظمة لتحديد المستوى الذي هي عليه، في وضعها الحالي، ويعتبر نموذج "دال" الأكثر وضوحا والأكثر واقعية، حيث قدم "دال" في كتابه "إدارة الجودة"<sup>1</sup> نموذجا يشتمل على 6 ستة مستويات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة كما هو موضح في الشكل (2.1)

### شكل رقم (2.1) : مستويات تطبيق الجودة الشاملة



المصدر: Barrie G. Dale – Mark Smith, Op.cit. P311

وتلك المستويات تمثلت في ما يلي:

(1) **مستوى غير الملتزمين Uncommitted:** وعادة ما تبدأ المنظمات في هذا المستوى مسارها نحو الجودة عبر الحصول على نظام معتمد مثل الايزو 9000، وهي تنظر إلى عملية تحسين الجودة على أنها متطلب خارجي بحاجة إلى تكلفة إضافية، وقد تضطر إلى تطبيق بعض من أدوات إدارة الجودة كردة فعل لضغوط المستهلك.

(2) **مستوى المنافسين Drifters:** تنفذ المنظمات في هذا المستوى عملية التحسين المستمر للجودة منذ 3 ثلاث سنوات، ويضم هذا المستوى تلك الشركات الأكثر التزاما بمعايير الايزو 9001، ولها برنامج لتحسين الجودة، و لديها قدرة على استقبال معلومات إدارة الجودة الشاملة، إلا أنها لا تملك خطط واضحة أو فلسفة لإدارة الجودة الشاملة، ومنظمات مترددة لكونها على استعداد للتحويل من برنامج الجودة إلى برنامج آخر.

<sup>1</sup> Barrie G. Dale: **Managing Quality**, Blackwell Publishing, Ltd, 4<sup>th</sup>, 2003, P97.

## الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

(3) **مستوى مستخدمي الأدوات Tools pushers**: ما يميز المنظمات في هذا المستوى هو وجود خبرة لدى المنظمات في التحسين المستمر للجودة (من ثلاث إلى خمس سنوات عادة) حيث أنها تستخدم الأساليب الإحصائية لضبط العمليات والأدوات السبع الأساسية للرقابة على الجودة، إلا أن هذا النوع من المنظمات لا يلتزم كل أعضائه بإدارة الجودة الشاملة، كما ينحصر الاهتمام بالجودة على دوائر التصنيع والعمليات فقط.

كما تميل إلى إيجاد حلول للمشاكل الحالية دون المستقبلية.

(4) **مستوى منفذ التحسينات Improvers**: تصل المنظمات إلى هذا المستوى بعد مضي 5 إلى 8 سنوات من ممارسة عملية تحسين الجودة، حيث تهتم بتغيير الثقافة على المدى الطويل وتدرك أهمية التحسين المستمر للجودة، بالإضافة إلى اندماج كافة العاملين في مشروع إدارة الجودة، وتنتمي عنصر الثقة بينهم، مع تعزيز المقارنات المرجعية فيما يتعلق بأنشطة التحسين.

إلا أن المنظمات في مثل هذا المستوى لا تزال تعتمد على أفراد قليلين للمحافظة على سير عملية التحسين وهناك احتمال للتراجع وفقدان الحماس في حاله ترك هؤلاء الأفراد العمل في المنظمة.

(5) **مستوى رابحو الجوائز Award winners**: تصل المنظمة هنا إلى مرحلة تكون فيها قادرة على دخول مسابقات الجوائز الكبيرة مثل: (ديمنج وجائزة مالكوم بالدريج، الجائزة الأوروبية....) وهي تعتبر مرحلة الناضجة من إدارة الجودة الشاملة من حيث طبيعة الثقافة والقيم واندماج العاملين.

(6) **المستوى العالمي World class**: يتصف هذا المستوى بالتكامل بين تحسينات الجودة واستراتيجيات الأعمال من أجل إرضاء العميل وإسعاده ويمكن أن تأخذ المنظمات مده تتجاوز العشر سنوات من التطبيق لكي تصل لهذا المستوى، وهنا تعتبر إدارة الجودة الشاملة أسلوب حياة لإدارة كافة المنظمات التي وصلت إلى هذا المستوى.

يمكن القول بأن معظم المنظمات التي تطبق منهجية إدارة الجودة الشاملة لا تزال إما في المستوى الأول أو الثاني، حيث يقل عدد تلك المنظمات كلما ارتفعنا في المستوى وصولاً إلى المستوى العالمي.

## المطلب الثالث: أدوات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة

أدوات إدارة الجودة الشاملة تعد من الأساليب الفعالة التي تساعد العاملين والقادة على حد سواء، على أداء مهامهم، فانه من الصعب على أية منظمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتأدية وظائفها دون الرجوع إلى هذه الأدوات وخاصة تلك التي تعني بالتحسين المستمر، وهذه الأدوات لا تساهم في حل مشاكل الجودة فحسب، بل تمكن من إنشاء حافز للجودة في أي عمل، ويمكن أن نفرق بين الأدوات والوسائل أو ما يعرف في بعض الكتب الإدارية بالأساليب فالأدوات تمثل الجانب الكمي من تقنيات إدارة الجودة الشاملة والأساليب تمثل الجانب الكمي لها.<sup>1</sup>

وللإشارة فان هذه الأدوات نشر في أول مره في مجلة Quality Control at the Factory عام 1967<sup>2</sup> وفي ما يلي تفصيل لهذه التقنيات:

أولاً. الأدوات الكمية: وعادة ما تعرف بالأدوات السبع لضبط الجودة Seven Tools of a Quality Control وهي كما يلي:<sup>3</sup>

1. الرقابة الإحصائية على العمليات: تمثل الرقابة الإحصائية للعمليات نموذجاً للتحسين الأمثل للعملية الإنتاجية والخدمية بشكل تدريجي، وهي طريقة كمية لمراقبة العملية باستمرار.

تستخدم الرقابة الإحصائية بيانات العملية التي تم جمعها وتحليلها في الوقت الحاضر، ومن ثم مقارنة المقاييس الحالية بأداء عملية أخرى تمثل الأساس.

ويذهب كل من "هايزور و راندر" 2001 Heizer and Render إلى أنها عملية تستخدم للرقابة

على المعايير، والقيم بالقياس واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند إنتاج السلعة أو الخدمة. ويرى Marsh

<sup>1</sup> د.حسام قرني أحمد علي: أثر تطبيق الجودة الشاملة على الآراء الإدارية للمنظمات، مجلة الفكر الشرطي، المجلد 25، العدد رقم 98، 2016، ص 165.

<sup>2</sup> د. مديوني جميلة: نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية بالجزائر - حالة مصالح الأمومة والتوليد التابعة للمؤسسات الإستشفائية العمومية والمؤسسات الإستشفائية الخاصة لولاية الشلف، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر ، 2015/2016، ص 27.

<sup>3</sup> يمكن الرجوع إلى:

• د. نزار عبد المجيد، لحسن عبد الله باشوية: إدارة الجودة مفاهيم وأسس وتطبيقات، دار الوراق، 2010، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ص 191-218.

• د. يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليث علي الحكيم: نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، عمان، دار اليازوري، 2009، ص 111-137.

**الفصل الأول:** الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة  
1998 أنها أسلوب يحدد مدى استقرار العملية من عدمه، ويساعد على التمييز بين الأسباب الخاصة والعامّة التي تسبب الاختلاف أو التباين.

فقد صنف العالم شيوارت **Walter Shewhart** أسباب التباين إلى:

- أسباب طبيعية أو عامّة: ويرجعها إلى الصدفة ولا يمكن تفسير أسبابها فتكون موجودة في العملية الإنتاجية بصورة ثابتة، الأمر الذي يجعلها قابلة للتوقع أو التنبؤ.
  - أسباب خاصة أو قابلة للتحديد: تعود الاختلافات هنا إلى أسباب (غير الصدفة)، يمكن البحث عن مصدرها وتشخيصه وهذا الأمر يجعلها غير قابلة للتوقع.
- إن الأسباب المحتملة للتغيير أو الانحراف تعود إلى واحد أو أكثر من الأسباب التالية:  
الآلات، المعدات، الموارد، العمال، طرق العمل، بيئة العمل، القياس والفحص.

لقد ابتكر شيوارت عام 1965 ما يعرف بالمخططات السيطرة وهناك نوعان من مخططات السيطرة:<sup>1</sup>

- مخططات السيطرة للمتغيرات.

- مخططات السيطرة للخصائص.

إن إعداد واستخدام مخططات السيطرة يستند في أبعاده النظرية على العديد من المبادئ والمفاهيم والتي يهتم بها علم الإحصاء.

2. **استمارة التأكيد Cheek sheet:** هي أداة لتجسيد وجمع البيانات الخاصة بوقوع أحداث معينة (الجديدة أو غير جديدة) (مرغوب بها أو غير مرغوب بها) لأية عملية تتكرر خلال فتره زمنية، والغرض الرئيسي منها هو التأكد من أن البيانات جمعت بعناية ودقة.

لا يوجد شكل ثابت لهذه الاستمارة، بل يمكن أن تأخذ أشكال عديدة وبما يتناسب مع الحالة الجارية ملاحظاتها وجمع المعلومات حولها، ويمكن إتباع الخطوات التالية لاستخدام هذه الأدوات:

1) تحديد أنواع الأحداث الممكنة للحالة موضع البحث فمثلا عند تسجيل الإخفاقات في عملية معينة تصنف الإخفاقات إلى أنواع (وفقا للأسباب أو وفقا للمصادر أووفقا للحجم...) يفضل أن لا تزيد عدد الأنواع عن 15 نوع، ويجب تعريف كل نوع بدقة، و يمكن أن يعطى لكل نوع أو صفه رمز معين.

<sup>1</sup> لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلى: دنزار عبد المجيد، لحسن عبد الله باشوية: إدارة الجودة مفاهيم وأسس وتطبيقات، دار الوراق، 2010، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ص 193-236.

## الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

- (2) تحديد وحدة القياس لكل مشاهدة، كأن تكون عدد مرات وقوع الحدث أو طول الوقت أو تكلفته.
- (3) تحديد توقيتات مشاهدته فمثلا كل ساعة أو كل يوم أو كل أسبوع أو كل شهر... الخ.
- (4) تصميم شكل الاستمارة واختباره ثم نسخه وتعميمه على من يتولى جمع البيانات، ومن المفيد مشاركة من يقوم بجمع البيانات في تصميم الاستمارة، ويوضح الشكل (3.I) صورة الاستمارة التأكد المتعلقة بظاهرة عدم تحقيق الإنتاج اليومي المخطط في أحد الأقسام الإنتاجية.

### شكل رقم (3.I) استمارة التأكد لأسباب التأخر وعدم تحقيق الإنتاج اليومي المخطط.

محطة العمل : 120/م/د		مسجل البيانات : أحمد عبد الله	
فترة التسجيل: 2006/12/30-9/1		عدد المشاهدات: 96	
فئات أسباب التأخر	تسجيل المشاهدات	المجموع	%
عطل في المكان		41	42.7
تأخر وصول المواد		29	30.2
أخطاء من العمال		6	6.3
غياب عمال		12	12.5
انقطاع مصدر الطاقة		3	3.1
أسباب إدارية		2	2.1
أسباب أخرى		3	3.1
<b>المجموع</b>		<b>96</b>	<b>100</b>

المصدر: رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة: مرجع سبق ذكره، ص 276.

3. المدرج التكراري **Histogram**: هو شكل بياني يحتوي مجموعة من المستطيلات يمثل كل منها تكرار حدوث فئة معينة للمتغير أو خاصية معينة من مجموعة الخصائص (الصفات) المبحوث فيها، وفي مجال الجودة يستخدم المدرج التكراري لعرض وتمثيل البيانات المتعلقة بحالة معينة لإعطاء تصور واضح عنها، لا يمكن أن تعطيه البيانات الرقمية، ويمكن أن يستعمل لتمييز أو تحديد الأسباب الرئيسية للمشكلة، يتم إعداده كما يلي:

(1) جمع البيانات عن الحالة المبحوثة ثم تحديد عدد المستطيلات التي سيتم إعدادها، ويجب أن يراعى هنا عدم المبالغة في عدد المستطيلات لأنه يسبب عدم الوضوح والجدول (4.I) يوضح عدد المستطيلات الملائمة لكل حالة.

## الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

الجدول (5.1). عدد المشاهدات والعدد الملائم من المستطيلات المدرج التكراري.

عدد المشاهدات	عدد المستطيلات
أقل من 50	7-5
100-50	10-6
250-101	12-7
أكثر من 250	20-10

المصدر: رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة: مرجع سابق، ص 278.

(2) أحسب مجموع التكرارات لكل صفة (خاصية) أو لكل فئة من فئات البيانات للمتغير.

(3) ارسم المستطيل الممثل لكل خاصية أو فئة بحيث يكون عرضه مساويا لطول الفئة وارتفاعه مساويا للتكرارات.

هناك تطبيقات مماثلة للمدرج التكراري في أشكال بيانية أخرى في مجال الجودة، كالدائرة البيانية والأشرطة البيانية، وتستخدم جميعها لعرض البيانات وتحليلها لتشخيص المشاكل وإيجاد فرص التحسين.

4. تحليل باريتو **Pareto Analysis**: أجرى (Alfredo Pareto 1923-1848) دراسات حول توزيع الثروة في أوروبا وتصل إلى أن قلة من الناس لديهم الكثير من المال، والكثير من الناس لديهم القليل من المال، ومن وهنا استخلص باريتو فكرته المبنية على حجم التأثير وليس حجم المتغير في حد ذاته، فمثلا هناك قلة من العملاء يتأتى منها غالبية المبيعات، وهذا ما أطلق عليه باريتو قاعدة (20/80) التي يعني أن 80% من المشكلات تعود إلى 20% من الأسباب، وهذه الأسباب هي القلة الحيوية التي تعود إليها معظم المشاكل، والتي ينبغي الاهتمام بها ومعالجتها أولا، ولاستخدام هذه الأداة تعتمد الخطوات التالية:<sup>1</sup>

(1) وضع قائمة بالأسباب المحتملة لحدوث المشكلة موضوع البحث.

(2) تحديد مقياس نمطي (التكرار، الزمن، التكلفة) وتحديد الفترة التي تجمع خلالها البيانات، ثم القياس وجمع البيانات خلال الفترة المحدودة.

(3) ترتيب الأسباب (أو صفات) تنازليا (من الأعلى إلى الأدنى) وفقا لنتيجة القياس خلال الفترة.

(4) تخصص المحور الأفقي للأسباب (مثال: أنواع العيوب) والمحور العمودي الأيسر لقيم القياس (التكرار، الزمن، التكلفة) والمحور العمودي الأيمن للنسب المئوية المتجمعة.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي: إدارة الجودة الشاملة TQM، مؤسسة حورس الدولية للطباعة، 2008، القاهرة، ص 153.

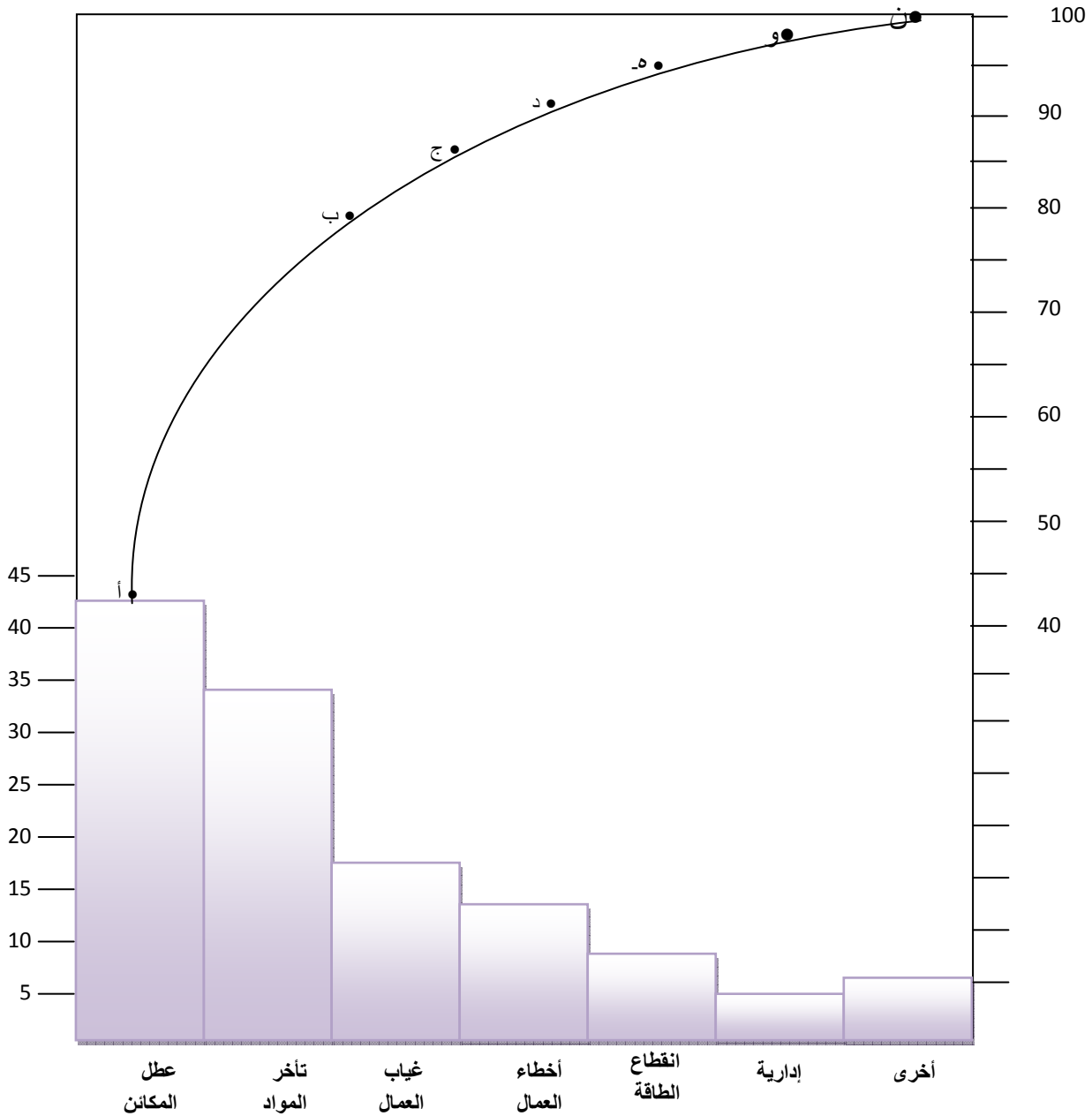


## الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

5) يرسم مستطيل (أو شريط) لكل سبب (أو صفة) يتناسب ارتفاعه مع القيم المناظرة له (التكرار، الزمن، التكلفة)، ويراعى هذا البدء من الجانب الأيسر بالسبب الذي حصل على أعلى قيمة ثم الذي يليه وهكذا حتى الانتهاء من رسم كل المستطيلات.

6) يتم إيجاد النسبة المئوية للقيمة المناظرة لكل سبب أو خاصية، ثم إيجاد المجموع التراكمي للنسب واحدة تلو الأخرى، وفقا لترتيب الأسباب في الشكل البياني، ثم يرسم المنحنى الممثل لهذه القيم النسبية التراكمية (التصاعدية) كما هو موضح في الشكل لموالي :

الشكل رقم (4.1): المنحنى البياني

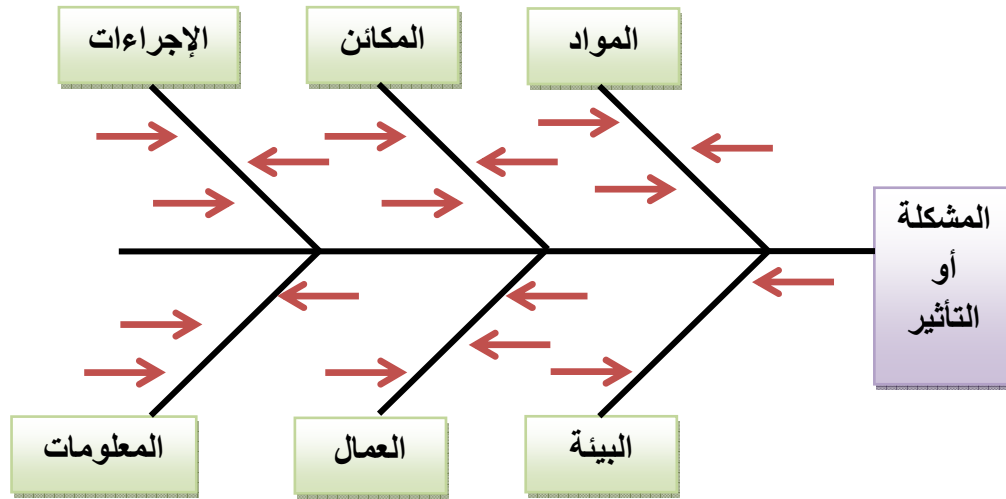


المصدر: رعد عبد الله الطائي، عيسى قدامة: مرجع سابق، ص 285.

## الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

5. تحليل السبب والأثر **Cause and Effect Analysis**: إن تحليل السبب والأثر طريقة منظمة للتعبير عن أسباب المشكلة لكنه لا يمكن أن يكون بديلا عن الفحص والاختبار العلمي لتلك الفرضيات. كما أنه لا يقود إلى تحديد السبب الرئيسي أو الجذري للمشكلة من بين الأسباب المحتملة.

الشكل رقم (5.1): مخطط عظم السمكة



المصدر: Bank, John: **Total Quality Management**, Prentice Hall, 2000, P183.

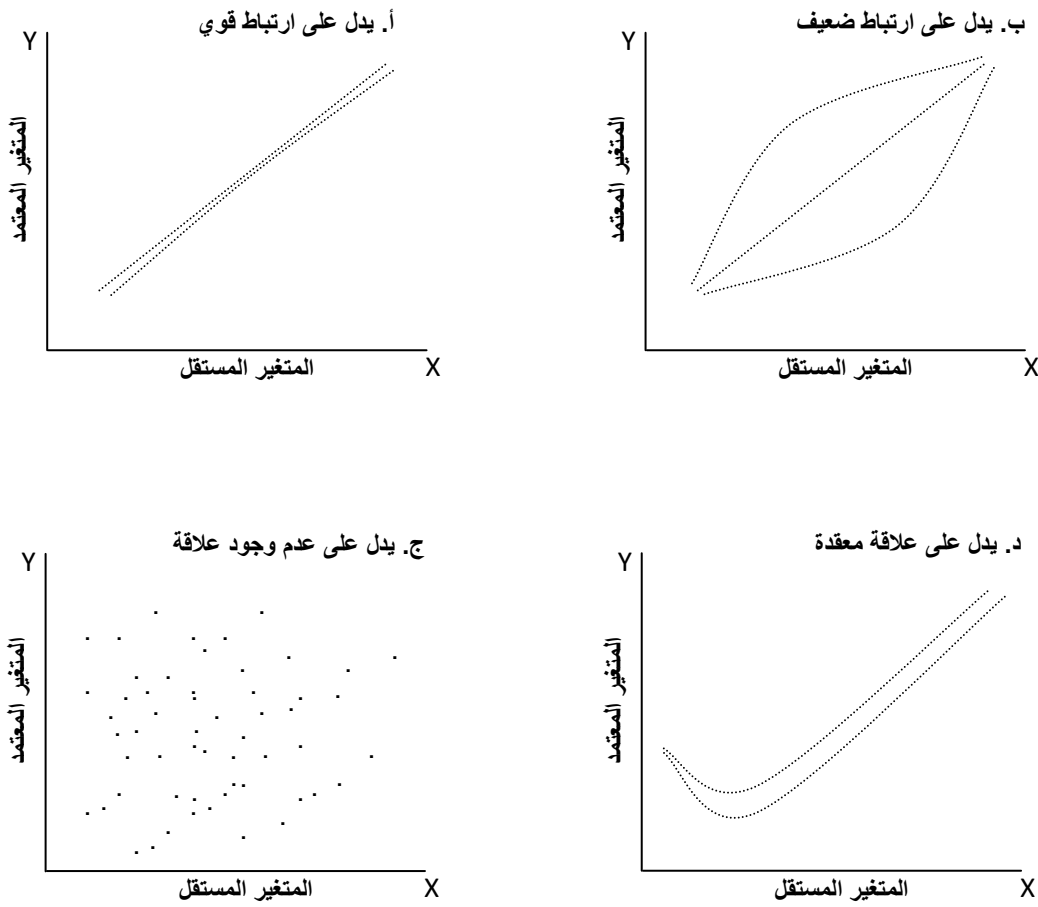
6. مخطط المسار **Flowchart**: يعرف كل من Carlson and Lewis 1979 مخططات المسار بأنها طريقة تصويرية لعرض عمليات النظام وتعاقبها، ويرى Marsh 1998 أن مخططات المسار بسيطة لنمذجة العملية التحويلية.

ويرى آخرون أن مخططات المسار هي تمثيل بياني لكيفية حصول العملية التحويلية، يظهر كحد إحدى النتائج في الخطوات.

إن الهدف الأساس من إعداد مخططات المسار هو تحسين الفهم للعمليات الذي يؤدي بدوره إيجاد فرص التحسين فيها.

7. شكل الانتشار **Scatter diagram**: يستخدم شكل الانتشار لعرض صورة من العلاقة بين متغيرين، ولا يمكن للبيانات الرقمية الخام فعل ذلك، والهدف منه فحص العلاقة السببية وهل أن أحد المتغيرين بسبب للتغيرات في الثاني والشكل (6.1) يمثل أشكال الانتشار و دلالاتها.

الشكل رقم (6.1): أشكال الانتشار



المصدر: رعد عبد الله الطائي، عيسى قعادة: مرجع سابق، ص 287.

ثانياً. الأدوات الكيفية\*: من أبرز الوسائل الوصفية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ما يلي:

1. العصف الذهني<sup>1</sup>: هو أسلوب يستخدم للحصول على أكبر عدد من الأفكار والمقترحات الإبداعية، عن طريق عرض الهدف أو المشكلة أمام المشاركين ومن ثم السماح لهم بإبداء الآراء بدون رفض أي رأي والقيام بتسجيل هذه الآراء ثم القيام بتنسيقها وإزالة المتكرر فيها ووضع الأولويات الخاصة بهذه الآراء، ويعتبر العصف الذهني والتفكير الإبداعي بمنزلة التطبيق العملي لمفهوم العمل الجماعي في المنظمات، حيث يتم تنظيم جلسات حوار ومشاركة حرة وطوعية من قبل المشاركين في تقديم الأفكار التي يعتمد كل فرد منهم أنها تساهم في تحسين الجودة.

<sup>1</sup> د. نزار عبد المجيد البروراي، لحسن عبد الله باشيوة: إدارة الجودة مدخل للريادة، دار الوراق، الأردن، 2011، ص 261-265.

\* يمكن الرجوع إلى: د. نزار عبد المجيد، لحسن عبد الله باشيوة: إدارة الجودة مفاهيم وأسس وتطبيقات، دار الوراق، 2010، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ص 301-346.

## الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

2. كرة السلة: **Ice Ball**: هي طريقة تمكن من تحديد مجالات الاتفاق والاختلاف بين أعضاء الفريق، فهي مفيدة في الوصول إلى إجماع بأغلبية الآراء، إذا كان الفريق يحتاج للتوصل إلى قرار مشترك، فيمضي كل فرد دقيقتين أو ثلاثة في التعبير الكتابي عن رأيه وموقفه وعلى أثر ذلك يجتمع الحضور زوجياً أو ثلاثياً ويتوصلون إلى فكرة مشتركة، بعد ذلك تجتمع هذه الفرق الصغيرة مع فرق أخرى، وهكذا حتى التوصل إلى قرار جماعي.

3. المائدة المستديرة **Round table**: تستند فكرة المائدة المستديرة على طواف القائد في الفرقة لسماع رأي كل الحضور بالتناوب وبدون توقف، وهذه التقنية صالحة في حالة وجود مساهمة غير متكافئة من قبل المجموعة، أو في حاله سيطر شخص أو شخصين على عملية النقاش، فتعطي هذه الأداة لكل فرد في الفريق فرصة التعبير عن رأيه.

4. المقارنة المرجعية **Benchmarking**: تشكل المقارنة المرجعية إحدى أهم أدوات إدارة الجودة الشاملة وتبرز أهميته في تكامله مع مبدأ "التحسين المستمر" لجعل المنظمة تتميز في مختلف أوجه عملياتها، يعرف France 1991 المقارنة المرجعية بأنها "أسلوب للتعلم من نجاحات الآخرين في مجال تجري المحاولة للقيام بالتحسين فيه،" ويعرفها **أوكلاند** بأنها قياس عمليات ومنتجات وخدمات المنظمة ومقارنتها مع المنافسين،" وهي الوسيلة التي بواسطتها يتم وضع الأهداف والأسبقيات والعمليات التي تقود إلى الميزة التنافسية، فالمقارنة المرجعية أداة من أدوات حل المشكلات و تحسين الجودة، حيث تستخدم لمقارنة أداء الشركة بأحد المستويات الثلاثة من المقارنة المرجعية و هي:<sup>1</sup>

- المقارنة على المستوى الداخلي **internal benchmarking** من خلال مقارنة نفس العمليات داخل فروع المنظمة؛
- المقارنة على المستوى الخارجي **external benchmarking** تتم من خلال المقارنة إما مع المنافسين المباشرين أو مع الشركات العاملة في نفس الصناعة، و لكن في أسواق أخرى؛
- المقارنة المتعلقة بالممارسة الجيدة **best practice benchmarking**، و يبحث هذا النوع من المقارنة عن التميز، و ينظر إلى الممارسات و العمليات التي تقود التميز في الشركات الأفضل في السوق بغض النظر عن صناعتها أو نوع العمل.

<sup>1</sup> Evans, J dean. W, op-cit, 2002, p 210

## 5. التحسين المستمر: Continuous Improvement

إن كلمة (Kaizen) هي كلمة يابانية الفلسفة، تحدد دور الإدارة في التشجيع المستمر وتنفيذ التحسينات الصغيرة بمشاركة كل فرد، حيث إن عملية التحسين المستمر بالإضافات الصغيرة تجعل العملية أكثر كفاءة وفعالية وتحت الرقابة وقابلة للتكيف، كما أنها عملية تبسيط، من خلال تقسيم العمليات المعقدة إلى عملياتها الفرعية ومن ثم تحسينها، والتحسينات المستمرة تشدد على استخدام ما يلي<sup>1</sup>:

- أنشطة العمل التي تضيف قيمة والتي لا تضيف.
- مبادئ إدارة الحركة.
- مبادئ التعامل مع المواد الأولية.
- توثيق إجراءات العملية الإنتاجية المعيارية.
- مبادئ المخزون الفوري (JIT) من أجل إنتاج وحدة واحدة بالكميات السليمة، وفي الوقت المناسب وبالموارد السليمة.
- فرق العمل الديناميكية والفعالة، التي تشتمل على فرق حل المشاكل، مهارات عملية التواصل، وإعادة حل النزاعات.

تساهم الأدوات والتقنيات في التطبيق السليم للإدارة الجودة الشاملة، حيث يركز الكثير من الاكاديمين على تقصي الاستخدام الحقيقي والسليم لهذه الأدوات، كمؤشر ومعيار لتبني فلسفة الجودة الشاملة، إذ أن الكثير من المؤسسات التي ترفع شعار الجودة الشاملة لكنها تكون بمنى عن الاستخدام الحقيقي لهذه الأدوات.

### المطلب الرابع: معوقات و أخطاء تطبيق إدارة الجودة الشاملة

**أولاً. المعوقات:** يمكن القول أن من الأسباب الشائعة للفشل في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة الآتي<sup>2</sup>:

- عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، ولا بد لهذه الإدارة أن تتعلم أولاً خطوات هذا البرنامج ثم توجد هيكلًا تنظيميًا ونظام مكافآت يدعم هذا البرنامج. ومن ثم يكون لديها الرغبة في تكريس المصادر والجهود اللازمة لتطبيق هذا البرنامج.

<sup>1</sup> NVR Naidu, KM Babu, G Rajendra : **Total Quality Management**, New Delhi, New Age International (P) Ltd, 2006,p.50.

<sup>2</sup> محمد عوض الترتوري وأغدير عرفات : إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات، (2006) دار ، ص 49.

## الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

- التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل. ولا يوجد أسلوب واحد يضمن تطبيقه تحقيق الجودة العالية، بل يجب النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام متكامل من الأجزاء المختلفة المترابطة معاً، وعلى أن تحسين الجودة هو عملية وليس أسلوباً فقط.
- عدم الحصول على مشاركة الموظفين في برنامج إدارة الجودة الشاملة، فمن الضروري لإنجاح هذا البرنامج مشاركة كافة أفراد المؤسسة والتزامهم المستمر ومسئوليتهم تجاهه.
- بعض المؤسسات تحصل على التزام الإدارة والموظفين نحو برنامج إدارة الجودة الشاملة وتقوم بتدريب هؤلاء الموظفين على البرنامج، وتعتقد أن ما يلي ذلك يحدث من جانبها فقط، بينما تكون الخطوة اللاحقة مهمة جداً وهو تحويل هذا التدريب إلى حيز الواقع، مثل إيجاد مشاريع تحسين الجودة ونظام الاقتراحات.
- توقع النتائج فورية وليست على المدى البعيد، فقد يستغرق تحقيق نتائج مهمة وملموسة من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة سنة أو سنتين، وللحصول على فوائد سريعة قد تقوم بعض المؤسسات بتكثيف جهودها في تطبيق البرنامج، وبالتالي يحدث الفضل المتوقع.
- تركيز المؤسسة على تبني طرق وأساليب إدارة الجودة الشاملة التي لا تتوافق مع نظام إنتاجها وموظفيها، عندما تقوم المؤسسة باستعمال أساليب غير مناسبة لا يؤدي ذلك إلى فشل هذا الأسلوب فحسب ولكن يؤدي إلى زعزعة الثقة بنظام إدارة الجودة الشاملة كله.
- مقاومة التغيير سواء كان من الإدارة أو من العاملين لأن برامج تحسين الجودة تستدعي تغيير تاماً في ثقافة وطرق العمل في المؤسسة. كذلك تخوف بعض العاملين في المؤسسة من تحمل المسؤولية والالتزام بمعايير حديثة بالنسبة إليهم.
- تعتمد برامج إدارة الجودة الشاملة على خبراء بالجودة أكثر من اعتمادها على الأشخاص العاديين في المؤسسة.

إن التغلب على هذه العوائق يتطلب معرفة الإدارة وفهمها الواضح لعملية تحسين الجودة، وإنجاح أو فشل المؤسسة في مرحلة تحسين الجودة يعتمد على مدى تفهم والتزام ومشاركة المديرين في المؤسسة من كل المستويات. كما يعتمد هذا النجاح أو الفشل على مدى التخطيط والإعداد لهذه العملية وما يلزم من مهارات قيادية وأساليب تكنولوجية حديثة لنجاح تطبيق هذه العملية.

ثانياً. الأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

نعرض فيما يلي عدداً من الأخطاء الشائعة، التي تلعب دوراً سلبياً مؤثراً في جهود تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، يجب أخذها بعين الاعتبار وتلافيها عند تطبيق هذه المنهجية وذلك كمساهمة في تحقيق نجاح هذا التطبيق<sup>1</sup>:

1- استعجال النتائج :

- نتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا تأتي بيوم وليلة .
- إدارة الجودة الشاملة ليست بدعاية للتفاخر وتحقيق نتائج سريعة .
- الحصول على شهادة الإيزو لا يعني تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، فالإيزو عملية سريعة لتحقيق نتائج سريعة نسبياً لدخول حقل المنافسة، لذلك تتصح المنظمات وعلى اختلاف أنواعها، ألا تجعل هدفها الأول والأخير الحصول على الإيزو، بل أن تسعى وعلى المدى الطويل إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي تضمن لها التميز على الآخرين وبشكل دائم .
- السرعة يكتنفها دائماً أخطاء، لذلك نطالب بعدم استعجال النتائج بل التروي في المستقبل البعيد المتأني مع نتائج جيدة، أفضل من المستقبل القريب مع نتائج مشكوك فيها.

2- عدم التوفير الكامل لمتطلبات التطبيق :

من الخطأ بما كان أن تقرر منظمة ما تطبيق إدارة الجودة الشاملة قبل توفيرها لاحتياجات ومتطلبات هذا النهج الجديد ، فتأتي التجربة في النهاية غير ناجحة .

3- النقل الحرفي:

ويقصد بالنقل الحرفي هنا قيام المنظمات بتقليد النماذج المطبقة في الشركات الأخرى دون تعديل لها، وهنا نطلب من هذه المنظمات (سواء أكانت إنتاجية أو خدمية) التي ترغب في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ألا تنتقل تجارب المنظمات الأخرى التي نجحت في تطبيق هذا النهج الإداري الجديد حرفياً، بحيث يأتي هذا النقل عبارة عن تقليد دون مراعاة ظروفها البيئية الداخلية والخارجية التي تعيشها المنظمة للتجربة، فالاستفادة من تجارب الآخرين شيء إيجابي ومطلوب، لكن شريطة تكييف هذه التجارب الناجحة وجعلها متوائمة مع ظروف المنظمة الحالية والمستقبلية.

<sup>1</sup> وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره ، ص 227 .

4- نقص المعرفة :

المقصود هنا عدم الإلمام الكافي الجيد والعميق بأبعاد إدارة الجودة الشاملة ومضامينها الأساسية، وكيفية التخطيط السليم لمنهجيتها، التي تتطلب خبرة وإلمام كافيين فعلى أية منظمة تود تطبيق إدارة الجودة الشاملة أن تقوم بوضع وتنفيذ برامج تعليم وتدريب فعالة ومستمرة وواسعة النطاق تشمل جميع العاملين فيها، وتتصف هذه البرامج بما يلي:<sup>1</sup>

- ألا يكون التدريب مجرد محاضرات نظرية لشرح أبعاد إدارة الجودة الشاملة فقط ، بل يكون التدريب نظريا وعمليا وبأن واحد ، بحيث يركز على مشاكل التطبيق وحلها .
- في ضوء النقطة السابقة أن يسعى التدريب إلى إكساب العاملين مهارة تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة.
- أن ينمي التدريب وبشكل خاص مهارة العمل لاستخدام أسلوب فرق العمل .

5- التركيز على الجانب التقني على حساب العنصر البشري:

هذا الخطأ وقعت فيه العديد من المنظمات الأمريكية على مدى عشرات السنين الماضية، عكس الحال في المنظمات اليابانية، التي اعتبرت العنصر البشري هو الأساس في كل شيء وهو الذي يجب أن يأخذ الاهتمام والرعاية الأكبر، في تقنية الآلات والمعدات تساعد بلا شك على توفير مستوى جيد من الجودة للسلع والخدمات وهذا مطلب ضروري لكن إلا يكون الاهتمام بها أكثر من العنصر البشري الذي سوف يطبق النهج الجديد إدارة الجودة الشاملة، لذلك ينصح أن يكون هناك توازنا بين ثلاثة أركان للجودة متفاعلة ومتكاملة مع بعضها وهي :

لـ جودة العنصر البشري.

لـ جودة التقنية.

لـ جودة المناخ البيئي المناسب للتطبيق.

6- القول الكثير والفعل القليل:

إدارة الجودة الشاملة ليس مجرد شعارات ننشد من ورائها تحقيق الدعاية، بل هي جهد جاد وطويل يحتاج إلى قناعة راسخة بها، فإدارة الجودة الشاملة ثقافة وفلسفة تنظيمية متكاملة.

<sup>1</sup> أحمد عبد الله الرشيدى: استخدام إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الخدمة التعليمية في الجامعات اليمنية ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ،جامعة الجزائر ،2009،2008،ص 78



## الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

### 7- الفشل في التعامل مع مقاومة التغيير:

أن إدارة الجودة الشاملة كنهج إداري جديد، ما هو في الواقع إلا عملية تغيير جذرية للعديد من الجوانب والأمور داخل المنظمة، وعلى رأسها سلوكيات العاملين. هذه الجوانب اعتاد العاملون عليها، فمن الصعوبة بمكان أن نتوقع تعایشهم وتكيفهم معها بسهولة وبسرعة، فعلياً أن نتوقع وجود مقاومة لها بشكل أو بآخر، هذه المقاومة ليس من الصواب التعامل معها بقسوة وعنف، لأن هذا التصرف سيحدث ردة فعل عكسية لديهم وسوف تزداد المقاومة، فالتصرف الرشيد والفعال، والقيام بحملة توعية مكثفة، ولا ننسى أن القضاء على هذه المقاومة لا يأتي بيوم وليلة بل على مراحل زمنية.

### 8- التطبيق دفعة واحدة وبشكل واسع وكلي:

إن التطبيق بشكل تدريجي، بحيث يتم إدخال التغييرات في مجالات محددة ومنقاة ثم الانتقال إلى مجالات أخرى وهكذا إلى أن يشمل التغيير كافة المجالات، فالتطبيق التدريجي هو الأفضل إلى جانب أن لا يحدث بلبلة، فهو يفيد في اكتشاف الثغرات التي ظهرت في المجالات الأولى التي أحدثت فيها التغيير، لتلافيها بعد ذلك في المجالات اللاحقة وتظهر أهمية التطبيق التدريجي في المنظمات الكبيرة الحجم، التي تتصف بوجود علاقات متعددة متشابكة بين إدارتها وأقسامها، وبوجه عام ينصح في هذا المقام أن تكون بداية التطبيق في الإدارات (المجالات) التي لا يتصف عملها بالتعقيد بل بالبساطة ثم الانتقال إلى الإدارات الأصعب وهكذا.

### 9- عدم تحديد حاجات ومتطلبات العملاء بشكل جيد:

إن إرضاء العميل هو الهدف الأساسي لإدارة الجودة الشاملة، فإذا لم تحدد المنظمة حاجات ورغبات وتوقعات عملائها بشكل جيد، فمما لا شك فيه أن سلعتها أو خدماتها التي تقدمها لهم لن تقي بالغرض المطلوب ولن تحقق الرضا المتوقع لديهم، لذلك نطلب من المنظمات أن تتحرى الدقة في عملية تحديد الاحتياجات.

### 10- الفشل في ترجمة الجودة المطلوبة إلى معايير محددة ودقيقة تتوافق مع حاجات العملاء:

بعد تحديد حاجات ومطالب العملاء تقوم المنظمة بترجمة هذه الجوانب إلى مستوى جودة مطلوب ومتوقع من قبلهم يتوافق مع حاجاتهم ومطالبهم، بحيث عليها توفيره في السلعة أو الخدمة التي تقدمها إليهم، وهذا المستوى يجب أن يترجم أيضاً إلى معايير جودة تلتزم بها كافة العمليات ذات العلاقة

**الفصل الأول:** \_\_\_\_\_ **الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة**  
والمسئولة، وبالتالي فأبي إخفاق في ترجمة الجودة إلى معايير ستأتي السلعة أو الخدمة غير ملبية لتوقعات العملاء، ولن تقي بالغرض المطلوب وبالتالي لن يتحقق الرضا لديهم كما هو متوقع.

## خلاصة

كان الهدف الأساسي من هذا الفصل هو توضيح مفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة والتطور التاريخي لها، والتطرق إلى ماهية الجودة والجودة الشاملة و ثم التطرق إلى مبادئ ومتطلبات ومداخل تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأهم الأدوات الخاصة بتطبيقها.

وقد توصلت الباحثة في هذا الخصوص إلى ما يلي:

- يمثل مفهوم إدارة الجودة الشاملة أحد النتائج المهمة لتطور الفكر الإداري، والذي فرضته بقوة المنافسة.
- رغم تعدد التعريفات التي قدمت لإدارة الجودة الشاملة إلا أن أهمها ما ركز على شمولية التوجه من ناحية الامتداد المكاني، بحيث يشمل كل الأفراد و المصالح داخل المنظمة و كل المتعاملين معها موردين كانوا أم عملاء، هذا من جهة و من جهة ثانية من ناحية الامتداد الزماني المتجسد باعتبار أي تحسن محقق شيء نسبي يمكن أن نحقق الأفضل منه دائماً.
- لقد تأثر مظهر الجودة بالمرحل التي مرت بها منذ بداية القرن 20 ، لكن هذا التطور لا ينفي وجود مظهرين في وقت واحد، بل وفي كثير من الأحيان تجتمع هذه المظاهر مشكلة جملة من الأهداف تسعى المنظمة لتحقيقها على جميع المستويات، للوصول لأقصى حد من إرضاء للعاملين والعملاء وأصحاب الأسهم أو المالكيين، وهو ما يطلق عليه مفكرو **TQM** بثلاثية الجودة الشاملة.

وإذا كان لا بد من استعراض لمفهوم **نظام الجودة الشاملة**، وهو ما سيتم مناقشته في الفصل القادم

من هذه الدراسة.

الفصل الثاني

# نظام الجودة الشاملة

## تمهيد:

إن المؤسسات عادة ما يبدأ مسارها نحو الجودة عبر تبني نظام معتمد لإدارة الجودة، كما أكدت على ذلك الأدبيات التي اهتمت بتناول تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فسنحاول من خلال هذا الفصل الكشف عن عناصر نظام الجودة الملائم لإدارة الجودة الشاملة والذي يعكس الفلسفة والمبادئ الخاصة بها، لذلك سنتطرق إلى مختلف نظم الجودة ومن بينها النماذج النظرية.

بالإضافة إلى تلك النظم التي شهدت تطبيقات عملية واسعة عبر مؤسسات إنتاجية وخدمائية في دول العالم المتقدمة منها والنامية وهذا من خلال الحصول على شهادات الايزو 9000 مثلا، أو الحصول على جوائز الجودة كجائزة **ديمنج** باليابان و **بالدريج** بالولايات المتحدة الأمريكية.

وعلى الرغم من الاختلاف في أنواع نظم إدارة الجودة، إلا أن الهدف من وراء تبني نظام معين لتحقيق الجودة كان سبب في تحسين وتطوير العمل وتعزيز ثقافة الجودة، كفرصة للتوسع والبقاء على المستوى المحلي أو البحث عن وسيلة للتمييز وإثبات الوجود على الصعيد التنافس الدولي.

ومن هذا المنطلق تضمن هذا الفصل عرض لماهية النظام الخاص بالجودة وكل ما تعلق به من خصائص ومكونات، إضافة إلى أهم جوائز الجودة في العالم، بالتركيز على معايير بالدريج للجودة الأمريكية وصولا إلى التطبيق الدولي لنظام إدارة الجودة ISO9000، وأهم تعديلاته وعلاقاته ب TQM.

## المبحث الأول: ماهية نظام الجودة الشاملة

إن تحقيق سياسات الجودة وأهدافها، وتنفيذ التزامات الإدارة العليا يستوجب تأسيس نظام لكل منظمة، وهذا النظام هو ما يسمى بنظام الجودة والذي يتألف من مجموعة من العناصر والمتطلبات يختلف كل عنصر منها في درجة أهميته حسب النشاط ونوع الخدمة المقدمة.

فهو يمثل الركن الأساسي والقاعدة الصلبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداة التي تمكن المؤسسة من ضبط العوامل المساهمة في تحقيق الجودة الشاملة، فما هو هذا النظام وما هي مكوناته؟

## المطلب الأول: مفهوم نظام الجودة الشاملة

### أولاً. تعريف نظام الجودة الشاملة

يعرف النظام في معناه العام " بأنه الظاهرة أو الفكرة لمكونات أساسية يعتمد كل منها على الآخر، لتكون جزئية متكاملة وشاملة وموحدة ذات هدف جماعي عام، وتعد المدخلات والعمليات والمخرجات مكونات مترابطة وأساسية لأي نظام"<sup>1</sup> ويستدل من هذا التعريف على رسوم مفهوم ومنهج النظام Systems في الفكر الإداري الحديث، والذي يقوم على أن كل نظام في أي مستوى يتكون من عناصر تعمل معا من أجل تحقيق هدف مشترك، إما مباشرة أو عن طريق أداء وظائف مختلفة من شأنها تحقيق هذا الهدف.<sup>2</sup>

وانطلاقاً من هذا المنهج فقد عرف إدوارد ديمينج ما يعرف في إدارة الجودة الشاملة بنظام ديمينج للإنتاج بأنه " شبكة من المكونات المستقلة التي تعمل معا لتحقيق هدف النظام"<sup>3</sup>.

وقد ظهرت العديد من التعاريف التي قدمها الباحثون والمختصون في إدارة الجودة الشاملة لمفهوم نظام الجودة، والتي عملت على ترجمة شبكة المكونات التي جاءت في تعريف ديمينج، وأعطت لها مسمياتها بشكل مباشر، وإن لم تتفق عليها بدقة، ومن هذه التعريفات أن نظام الجودة: "مجموعة من الإجراءات والعمليات والوسائل المنظمة والضرورية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة."<sup>4</sup> ففي هذا التعريف تبدو مكونات نظام

<sup>1</sup> جوزيف جابلونسكي: تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الرحمن توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، مرجع سابق، ص 22.

<sup>2</sup> كمال نور الله: إدارة الوارد البشرية، سلسلة القائد الإداري، طبعة 1، دار طلاس للدراسات والترجمة والنشر، سنة 1992، دمشق، ص 15.

<sup>3</sup> Heleine Gironx: **de la qualité a la qualité totale**, thèse présentée a la faculté des études supérieures, éceembre 1999, université de Montréal., P 32

<sup>4</sup> جوزيف جابلونسكي: تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، مرجع سابق ، ص 28.

## الفصل الثاني: نظام الجودة الشاملة

الجودة محددة بالإجراءات والعمليات وكذلك الوسائل، وإن كانت الوسائل عبارة غامضة تعني أشياء مختلفة فهي قد تعني الإجراءات والعمليات أيضا.

لقد عرف **2001 Oakland** "نظام الجودة بأنها إجراءات الهيكل التنظيمي والعمليات والموارد الضرورية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة". وقد أضاف هذا التعريف الهيكل التنظيمي في مقابل إلغاءه للإجراءات كعنصر مستقل، واعتباره نظام الجودة بأنه مجموعة الإجراءات التي تنظم الهيكل والعمليات.

أيضا يعرف نظام الجودة بأنه: «نظام إدارة لتوجيه منظمة ما وضبطها فيما يتعلق بالجودة وتحتوي على السياسات والممارسات والموارد البيئية والتنظيمية والعمليات»<sup>1</sup>، إن الإضافة المتميزة التي يضيفها هي السياسات والممارسات، و وفقا لهذا التعريف فإن مفهوم نظام الجودة يصبح أكثر شمولية واتساعا، وإن كان أغفل التحسين المستمر، شأنه شأن التعاريف السابقة، وهو بذلك أهم أوجه القصور بهذا التعريف على اعتبار أن التحسين المستمر للنظام والعمليات والهيكل التنظيمي يمثل جوهر فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

و وفقا لمنهج النظم فإن ما يجب أن يفهم في نظام الجودة ما يلي:

- إنه ليس مجموعة من الإجراءات ولكنه عمليات مترابطة تؤدي إلى المخرجات والأهداف المطلوبة.
  - إن نظام الجودة لا يتمثل في العناصر الموجودة فيه، بل بالطريقة التي يرتبط فيها كل عنصر بالآخر.
- أما الفلسفة التي يقوم عليها نظام الجودة، فهي كما يحددها ادوارد ديمينج كما يلي:<sup>2</sup>

1. إن الجودة لا تعني بالضرورة المزيد من التكلفة.
2. إن المستفيدين الداخليين والخارجيين هم جزء من النظام.
3. إن الموردين هم أيضا جزء من النظام.
4. إن استخدام أفكار المستفيدين والموردين ليس فقط لتحسين المنتج (سلعة أو خدمة) بل لتحسين عمل النظام (أي العملية الإدارية).
5. وضع طريقة للتفكير في كيفية تحسين النظام من خلال استخدام التحكم في العملية الإحصائية من أجل دراسة وفهم النظام نفسه، وبحيث لا تصبح الإحصائيات قيودا على العاملين في النظام لأن أهم الأرقام كما يقول ديمينج غير معروفة ولا يمكن معرفتها.

<sup>1</sup> د. رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد: مرجع سبق ذكره، ص 331.

<sup>2</sup> دونينز وماسون، مرجع سابق، ص 47.

## الفصل الثاني: نظام الجودة الشاملة

ولكي يكون نظام الجودة قاعدة صلبة لإدارة الجودة الشاملة، فإنه يستوجب الآتي:<sup>1</sup>

1. الطلب من منفذي الأنشطة والأعمال المختلفة القيام بتوثيقها بدلا من فرضها عليهم.
2. التأكد من فهم الجميع (العاملين) لنظام الجودة.
3. تصميم وثائق نظام الجودة بحيث يكون إرضاء المستفيدين الهدف النهائي للعملية.
4. استخدام نظام الجودة وسيلة لمنع حدوث الأخطاء وتصحيحها، وتتبع تكرار حدوثها.

ولتتمكن المنظمة من الإسهام في تحقيق ما تقدم، من خلال منهجية نظام الجودة القائم عليها تنفيذ كل نشاط من أنشطة العمل في المنظمة على ثلاث مراحل هي:

○ **المرحلة الأولى:** تحديد ما سيتم القيام به من أعمال، ويتضمن تحديد كيفية القيام بجميع الأنشطة في المؤسسة وتوثيقها.

○ **المرحلة الثانية:** تنفيذ الأنشطة التي يتم تحديدها، أي القيام بالأنشطة وفقا لما هو موثق.

○ **المرحلة الثالثة:** إثبات أنه قد تم القيام بالأنشطة المحددة، أي الاحتفاظ بالسجلات المناسبة والقيام بالتدقيق الداخلي للتحقق من أنه قد تم تنفيذ الأنشطة كما هو محدد بشكل فعال.

وترجع أهمية وجود نظام للجودة إلى المنافع الرئيسية التي تحققها والمتمثلة في:

1. المكاملة والتنسيق بين العمليات، وصولا إلى تحقيق أفضل النتائج المطلوبة؛

2. تركيز الجهود على العمليات الرئيسية؛

3. تزويد الأطراف المعنية بالثقة، فيما يتصل بنيات وفاعلية ومردودية المنظمة.

حيث يؤدي تطبيق منهج النظم في الإدارة، الذي يستند على مفهوم نظام الجودة إلى ما يلي:

1. هيكلية النظام بما يحقق أهداف المنظمة بالطريقة الأفضل بالنسبة للفاعلية أو المرونة؛

2. تفهم التبعية المتبادلة بين عمليات النظام؛

3. التوجه الهيكلي الذي يؤدي إلى تجانس العمليات وتكاملها؛

4. إيجاد تفهم أفضل للأدوار والمسؤوليات اللازمة لتحقيق الأهداف العامة، ومن ثم تحقيق الحدود

الفاصلة بين الوظائف في المنظمة؛

5. تفهم إمكانيات المؤسسة، وتحديد القيود المتعلقة بالموارد، قبل اتخاذ الإجراءات؛

<sup>1</sup> د. عبد الواسع المخلافي، مرجع سبق ذكره، ص 179-180.



6. التركيز على كيفية عمل الأنشطة الخاصة داخل النظام؛

7. التحسين المستمر للنظام عن طريق القياس والتقييم.

### ثانياً. خصائص نظام الجودة

إن الاطلاع على أدبيات إدارة الجودة الشاملة يشير إلى العديد من الخصائص التي يتصف بها نظام الجودة، ويمكن أن نقدمها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

1. إن النظام الجودة يشمل جميع الأنشطة الخاصة باختيار مستوى الجودة للسلعة أو الخدمة وتصميم كل الأنشطة الخاصة باختيار مستوى الجودة في جميع أجزاء المنظمة الرئيسية والفرعية.
2. إن نظام الجودة هو قرار استراتيجي، في إطار تطبيق إدارة الجودة الشاملة ويعتمد على دراسة العائد والتكلفة وله متطلباته التنظيمية والسلوكية، فعلى المستوى التنظيمي يتطلب تشكيل وظائف (عمليات) لها اختصاصات محددة، ولها أهداف واضحة، والتنسيق بين الجهود لتحقيق الأهداف، أما على المستوى البشري، فإن فعالية نظام الجودة يتحدد من خلال العلاقات غير الرسمية ونمط القيادة الديمقراطي، والعمل بروح الفريق والاتصالات الشبكية ونظم المعلومات.
3. إن نظام الجودة يقوم على بناء الجودة في الخدمة، ومنع حدوث الأخطاء والتقليل منها ولا يقف الأمر عند اكتشاف الأخطاء وتحليل أسبابها وطرق علاجها.
4. إن نظام الجودة يتضمن تصميم الجودة والتي تمثل الجانب الفني الخاص بتصميم الخدمة والنظم الرئيسية والفرعية لتحقيق الجودة.<sup>2</sup>
5. إن نظام الجودة يتصف بالقدرة على التعامل مع المتغيرات، فهو يتضمن تحديد حاجات ورغبات أفراد الجمهور (الزبائن)، المتسمة بالتطور والتغيير، لذلك يهدف نظام الجودة إلى تحقيق مستويات الجودة التي ترضي توقعات الجمهور المستفيد في حالاتها المتطورة.
6. إن نظام الجودة يتصف بالقدرة على التنظيم والمحافظة على مستوى الجودة المطلوبة.
7. إن نظام الجودة يتصف بالقدرة على التعديل ومعالجة الانحرافات عن مستوى الجودة المطلوبة.
8. إن نظام الجودة يعتمد على استخدام البيانات والحقائق والمعلومات الإحصائية في اتخاذ القرارات.
9. إن الجودة هي جوهر العملية الإدارية، ويجب النظر إليها على أنها استثمار طويل الأجل بدلاً من التركيز على العائدات في مدة قصيرة من الزمن.

<sup>1</sup> د. عبد الواسع عبد الغني المخلافي، مرجع سابق، ص 181.

<sup>2</sup> د. مأمون الدرادكة، مرجع سابق، سنة 2001، ص 40.

## الفصل الثاني: نظام الجودة الشاملة

10. إن نظام الجودة يقوم على إزالة الحواجز بين المستويات والأقسام المختلفة لتحقيق التكامل الرأسي للجودة من خلال تشجيع مشاركة جميع المستويات العمالة وتحقيق التكامل الأفقي للجودة من خلال مشاركة جميع الوظائف، فمن خلال هذين النوعين من التكامل يمكن التخلص من جميع أنواع وجوانب إهدار الطاقات والوقت وبث روح الفخر بالأداء بين العاملين، و زيادة الاهتمام بالإبداع والابتكار.

11. إن نظام الجودة يقوم على البدء بحل المشاكل، بدلا من إلقاء اللوم على الآخرين وذلك بتفكيك أنظمة العمل إلى أجزاء صغيرة ، من أجل التعرف على المشكلات ومناطق الاختناق ومن ثم التخلص منها.

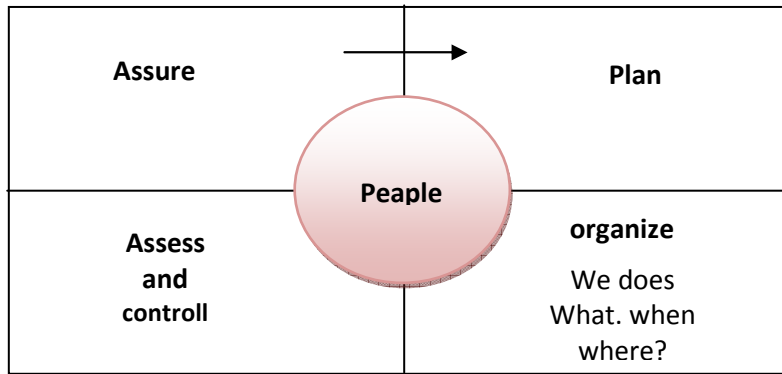
12. إن نظام الجودة يقوم على التزام الإدارة بعمليات التحسين المستمر، والتحول إلى اعتماد العمليات الداخلية التي تأخذ في الحسبان الجمهور بوصفهم جزء لا يتجزأ من عملية التحسين.

### المطلب الثاني: مكونات نظام الجودة

بناء على ما تقدم من تحديد مفهوم نظام الجودة، فإن أبرز ما يشكل نظام الجودة يتمثل في الهيكل التنظيمي، العمليات والتحسين المستمر وبدراسة هذه العناصر تكون قد حددنا ملامح النظام الذي يؤدي إلى تحقيق الجودة.

يضع "كيلادا" نموذجا مبسطا لتحقيق إدارة الجودة الشاملة والذي يبدأ بالتخطيط الأنشطة اللازمة وينتهي بضمان الجودة كما هو مبين في الشكل:

### الشكل رقم (1.II): مكونات نظام الجودة



المصدر: د. جوزيف كيلادا، مرجع سابق، ص 310

إننا عند البحث عن طريقة لتطبيق الجودة الشاملة، يجب أن ننظم للجودة، فإننا نحدد من (أفراد أو جماعات) يجب أن يقوم بعمل ماذا وكيف يتعامل مع الموارد الطبيعية والمالية.

## الفصل الثاني: \_\_\_\_\_ نظام الجودة الشاملة

يؤكد هارولد كونتز HARAL DKOONTZ وكيل أودنيل CYRIL ODonnel لكي يمكن للناس العمل بفاعلية تجاه تحقيق الأهداف، يجب تصميم هيكل شامل للأدوار والاحتفاظ به، وفي نفس السياق شرح فينجينيوم V.FEIGENBA في كتاب نشره منذ أكثر من 50 سنة، أنه بالنسبة لجودة المنتج تكون نظام فعالاً، إذا تكاملت جهود المجموعات المختلفة في التنظيم بغرض جعل الإنتاج والخدمة قادرين إلى أقصى المستويات الاقتصادية والتي تسمح برضا العملاء بشكل تام. وفيما يلي تفصيل لمكونات هذا النظام:<sup>1</sup>

### أولاً. الهيكل التنظيمي

يعتبر الهيكل التنظيمي بمثابة العمود الفقري للكائن الحي، فهو الإطار الرسمي الذي تتجمع فيه وجوه كل الأجزاء والأعضاء مكونة الكل المترابط الذي يجعل من الأفراد المبعثرين والمختلفين في أعمالهم وتخصصاتهم، ومن الأشياء والموارد المتنوعة في أحجامهم وأشكالها شخصية معنوية وكائن اعتباري.

وتصبح المنظمة وفق لإطارها الرسمي نظاماً يعترف به القانون ويقيم لها المجتمع وزناً، فالهيكل التنظيمي، إذن يعبر عن الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة أو بين التقسيمات والوحدات أو العناصر التي يقوم بإنجاز مختلف الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، كما أنه يعمل على توضيح شكل العلاقة بين الإدارات والأقسام وخطوط السلطة وقنوات الاتصال.

وعليه يصبح التنظيم لإدارة الجودة الشاملة، يتطلب ما هو أكثر من تغيير جذري في الهيكل التنظيمي، فهو يتطلب قبل كل شيء وسائل اتصال ومعلومات، فوفقاً لجانبيلوسكي 1996م<sup>2</sup>، فإن أي منظمة تريد تطبيق إدارة الجودة الشاملة لابد لها من الاعتراف أولاً بالتدرج "الهيكلية" الموجودة بالهيكل التنظيمي الحالي، والنظر له على أنه "مشكلة" والعمل على تحويل هذا الهيكل إلى فرق عمل تمكنها من تحقيق النجاح.

كما أن الهيكل التنظيمي يمثل الأداة التي يقوم فيها الموظفون بإنجاز الأعمال من خلاله، وبالتالي فإن طبيعة هذه الأداة سوف تعكس نفسها على نفسية الموظف وأدائه، ومن ثمة على درجة الرضاء الوظيفي لديه.

<sup>1</sup> د. جون كيلادا، مرجع سابق، ص 311

<sup>2</sup> د. عبد الواسع عبد الغني المخلافي، مرجع سابق، ص 185

## الفصل الثاني: نظام الجودة الشاملة

وبحسب "كوش 2002" فإن بناء الهيكل التنظيمي سوف يكون تأثيره إيجابيا على سلوكيات الموظفين، ويخدم منظومة الجودة الشاملة، إذا توفرت فيه الشروط التالية:

- أن يكون الهيكل التنظيمي متفقا عليه، ومفهوما إلى حد بعيد من قبل الموظفين.
- أن ترتبط سلوكيات المدربين والموظفين بنطاق المسؤوليات المحددة في الهيكل التنظيمي قدر الإمكان.
- أن تعكس أهداف الإدارة ومبادئها روح الهيكل ومحتواه.
- أن يعكس الهيكل التنظيمي حقيقة اعتبار الجودة جزءا أصيلا من وظيفة كل فرد من المنظمة.

كما تمر عملية إعداد الهياكل التنظيمية بالمراحل التالية لكي تحقق الغرض منها :<sup>1</sup>

- تحديد الأهداف والأنشطة الأساسية في المنظمة؛
- تحديد الأنشطة الفرعية المساعدة؛
- ترجمة الأنشطة الرئيسية والفرعية إلى وظائف؛
- تجميع و توزيع الوظائف المتجانسة والمتكاملة في وحدات تنظيمية؛
- تكوين الهيكل التنظيمي استنادا إلى تحديد الأهمية النسبية للوحدات التنظيمية.

### ثانيا. إدارة العمليات

إن العمل في المنظمة أيا كان حجمه، فإنه يتم من خلال عملية أو مجموعة من العمليات، تتوقف فعالية دورها في تحقيق الجودة، على حسن التخطيط والتصميم لها، والذي بدوره يتطلب التعرف على مفهوم العملية كوحدة أساسية لبناء نظام للجودة.

تعرف العملية وفق قاموس **Webster** بأنها سلسلة من الإجراءات لها نهاية محددة، ويعرفها على السلمي بأنها سلسلة من الأعمال المنسقة، وفقا لنظام و موجهة لتحقيق هدف.<sup>2</sup>

أما **جانبلونسكي فيري** "أن العملية في إدارة الجودة الشاملة هي سلسلة من العمليات التي ترتبط مع بعضها البعض لتؤدي نتيجة لها قيمة أكبر".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمود أحمد عبد الفتاح: إدارة الجودة الشاملة، المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2012، القاهرة، ص 43،

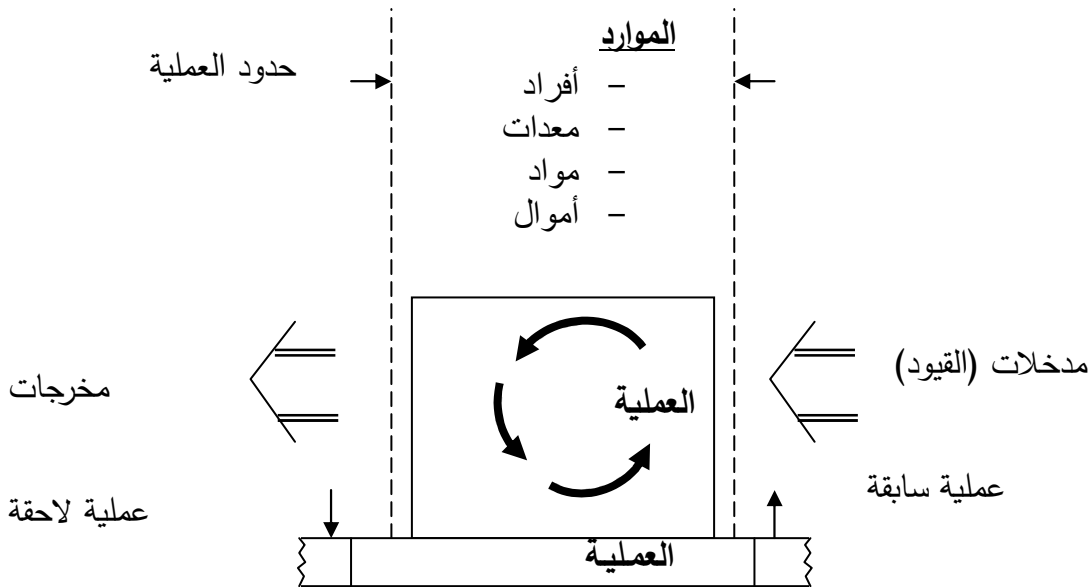
<sup>2</sup> على السلمي: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو، ط2، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص 57.

<sup>3</sup> جوزيف جانبلونسكي: تطبيق إدارة الجودة الشاملة، نظرة عامة، ترجمة عبد الفتاح السيد نعمان، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك - القاهرة 1996،

## الفصل الثاني: نظام الجودة الشاملة

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول إن العملية تركز على المرحلية والتتابع في انجاز العمل، فالعملية هي سلسلة من الخطوات المتتابعة يؤدي تنفيذها إلى انجاز هدف محدد مسبقاً، ويمكن إعطاء صورة توضيحية لأية عملية بالشكل أدناه

شكل رقم (2.II): البناء الهيكلي للعملية



المصدر: د. عبد الرحمن توفيق: منهج إدارة الجودة الشاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة-بميك، ط2 ، 2004 ، ص53.

يعتبر تحديد العملية أكثر أدوات الجودة الشاملة أهمية، فهذه الأداة تمكن من تحديد متطلبات العميل لأية عملية، ولهذا فإن الموافقة على هذا التحديد وتوثيقه يعتبر الخطوة الأولى لأية عملية تحسين الجودة، كما أن هذا التحديد يمكن من الموافقة على متطلبات الموردين لضمان الجودة.

ويحدد الشكل (2-II) أهم مكونات العملية وهي:

**العملية:** "أي نشاط يحول المدخلات إلى مخرجات، ويعظم الاستفادة من الموارد ويكون بالإمكان مراقبتها".

**المخرجات:** هي نتائج لعملية تحويل المدخلات.

**المدخلات:** هي المواد أو البيانات التي يتم تحويلها بواسطة العمليات للحصول على المخرجات.

**القيود:** هي المدخلات التي تحدد وتنظم وتؤثر على العملية.

**الموارد:** هي العوامل المشتركة التي لم تحول لتصبح مخرجات وتنقسم إلى موارد بشرية ومادية.

ومن الملاحظ من الشكل أن العملية الواحدة داخل المنظمة لا تؤدي وحدها، فهي ترتبط بعمليات أخرى

مختلفة داخل المؤسسة.

## الفصل الثاني: نظام الجودة الشاملة

إن أي نشاط من الأنشطة بصرف النظر عن حجمه، يمكن اعتباره عملية، كما يمكن تجزئة أي عملية إلى هيكل من العمليات الفرعية، وهذا الأسلوب يطلق عليه **بنمذجة العملية**، ولتحقيق النجاح في إدارة العملية يجب مراعاة المبادئ التالية:<sup>1</sup>

- يجب أن يكون المدير مسئولاً عن جميع العمليات.
- يجب أن تحدد العملية بشكل تام وأن يتفهمها الجميع.
- يجب أن يكون هناك تنبؤ بأداء أي عملية.
- يجب أن يكون العملية خاضعة للمراقبة.
- يجب تحديد السبب العام أو المشترك في حالة وجود اختلافات بين ما هو مخطط وما حدث فعلاً. وتطبق على أساسها خطة تحسين لتقليل الاختلال في العمليات.

### ثالثاً. الإجراءات:

تعرف الإجراءات بأنها " طرق محددة لإنجاز نشاط ما أو عملية معينة، فهي بيان دقيق ومفصل بخطوات انجاز المهام المختلفة في التنظيم والمستندات والسجلات الموثقة لهذه الخطوات، وعادة ما يعبر عنها في شكل خريطة تدفق."<sup>2</sup>

فالإجراء يوجز أو يلخص نشاطاً معيناً، من خلال شرح فني لعملية التنفيذ بالتفصيل، عن طريق مجموعة متتالية من الخطوات، من أجل تحقيق نتائج ومخرجات ذلك النشاط فالإجراءات تعمل على تنفيذ السياسات وبلوغ الأهداف عالية الجودة، حيث تجيب على الأسئلة: من أين يبدأ عمل معين؟ وأين يتحرك؟ وكيف؟ وأين ينتهي؟ وما هي المستندات الموثقة لهذه الحركة؟ وما هي السجلات المستخدمة لذلك؟

تعتبر الإجراءات في نظام الجودة الشاملة من أكثر الطرق فاعلية في تحديد المسؤوليات والصلاحيات، وتستخدم كآلية لتوصيف الوظائف، ولأن الإجراءات تصف على الأغلب مهاماً ولا تصف أهدافاً ولا يتم ذكر الأسماء فيها لأن الأشخاص يتغيرون، فإنه يتم تسمية الموقع الوظيفي ثم يليه توصيف الأعمال، فالإجراءات تبين أهداف النشاط ومجاله وخطوات تنفيذه، والمسؤولين عن تنفيذه، ومتى يتم القيام به، وأين، وكيف، والمواد والتجهيزات الأزمنة لذلك والوثائق الواجب استخدامها والسجلات الواجب الاحتفاظ

<sup>1</sup> د. عبد الرحمن توفيق: مرجع سبق ذكره، ص 350

<sup>2</sup> علي السلمي: مرجع سابق، ص 176

## الفصل الثاني: نظام الجودة الشاملة

بها، ويسمى الإجراء بعد توثيقه إجراء مكتوبا، وتشكل الإجراءات الموثقة جزءا هاما من الوثائق الأساسية في نظام الجودة<sup>1</sup>.

و هذا ما نصت عليه مجمل الإصدارات الخاصة بالإيزو 9000 بدءا بالإصدار 2000، 2008 وأخيرا إصدار 2015.

يمكن التمييز بين نوعين من الإجراءات وهما:<sup>2</sup>

- الإجراءات والأسس العامة لنظام الجودة .
- الإجراءات التطبيقية: وتتعلق بتفاصيل النشاطات التقنية والإدارية وتشير هذه التسمية أحيانا لوثائق مثل: تعليمات العمل، طرق الضبط... الخ

في حين يتجه بعض الأكاديميين والباحثين إلى تحديد مكونات نظام الجودة الشاملة من منظور النظم، حيث قسم الدكتور عيشاوي مكونات نظام الجودة من مدخل النظم، إلى مدخلات وعمليات ومخرجات والتي هي كالتالي:<sup>3</sup>

**1. مدخلات نظام إدارة الجودة الشاملة:** تتكون مدخلات نظام إدارة الجودة الشاملة من جملة من المعلومات التي تتخذ كركيزة أساسية في تصميم مستويات الجودة ومعاييرها وأساليب تحقيقها، وتشمل تلك المعلومات أساسا ما يلي:

- أهداف واستراتيجيات المنظمة.
- سياسات الإدارة في مجالات النشاط المختلفة.
- الهيكل التنظيمي وأنماط العلاقات التنظيمية.
- هيكل الموارد البشرية ومستويات المهارة والتدريب.
- طبيعة الأنشطة التي تقوم بها المنظمات ونوعية المنتجات المقدمة.
- طبيعة العملاء ومستويات تطلعاتهم وتوقعاتهم.
- التقنيات المستخدمة في مختلف عمليات النشاط.
- الموارد والإمكانات المالية والمادية المتاحة.

<sup>1</sup> د. عبد الواسع عبد الغني المخلافي، مرجع سابق، ص 190

<sup>2</sup> محمود أحمد عبد الفتاح : إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق ، ص 45، ص 47 بالتصرف

<sup>3</sup> أحمد بن عيشاوي، مرجع سابق، ص 131 - 133.

## الفصل الثاني: نظام الجودة الشاملة

وهكذا تعد مدخلات النظام المقدمات الأساسية ، التي تعمل على توليد الطاقة الإنتاجية وتحريك الأنشطة داخل المنظمة، ومن ثم التوصل إلى تقديم السلع والخدمات المستهدفة.

**2. عمليات نظم إدارة الجودة الشاملة:** عمليات إدارة الجودة الشاملة هي الأنشطة التي تتم باستخدام المدخلات كي تتحقق الجودة المرجوة والمستهدفة في جميع مراحل ومستويات النشاط بالمنظمة، وتشمل العمليات ما يلي:

- تحديد أهداف ومستويات الجودة.
- تحديد سياسات الجودة.
- تخطيط الجودة.
- تنظيم وتنسيق عمليات تحقيق الجودة.
- قيادة وتوجيه العاملين للالتزام بمتطلبات الجودة.
- رقابة وتقييم مستويات الجودة.
- العمل على ضمان استمرار مستويات الجودة المطابقة للمعايير المستهدفة.
- العمل على تحسين الجودة.

وبذلك يتضح أن عمليات نظام الجودة الشاملة هي جميع الجهود المبذولة من أجل تحقيق مستويات الجودة المرغوبة والمستهدفة في جميع نواحي النشاط بالمنظمة وبمشاركة جميع العاملين بدون استثناء.

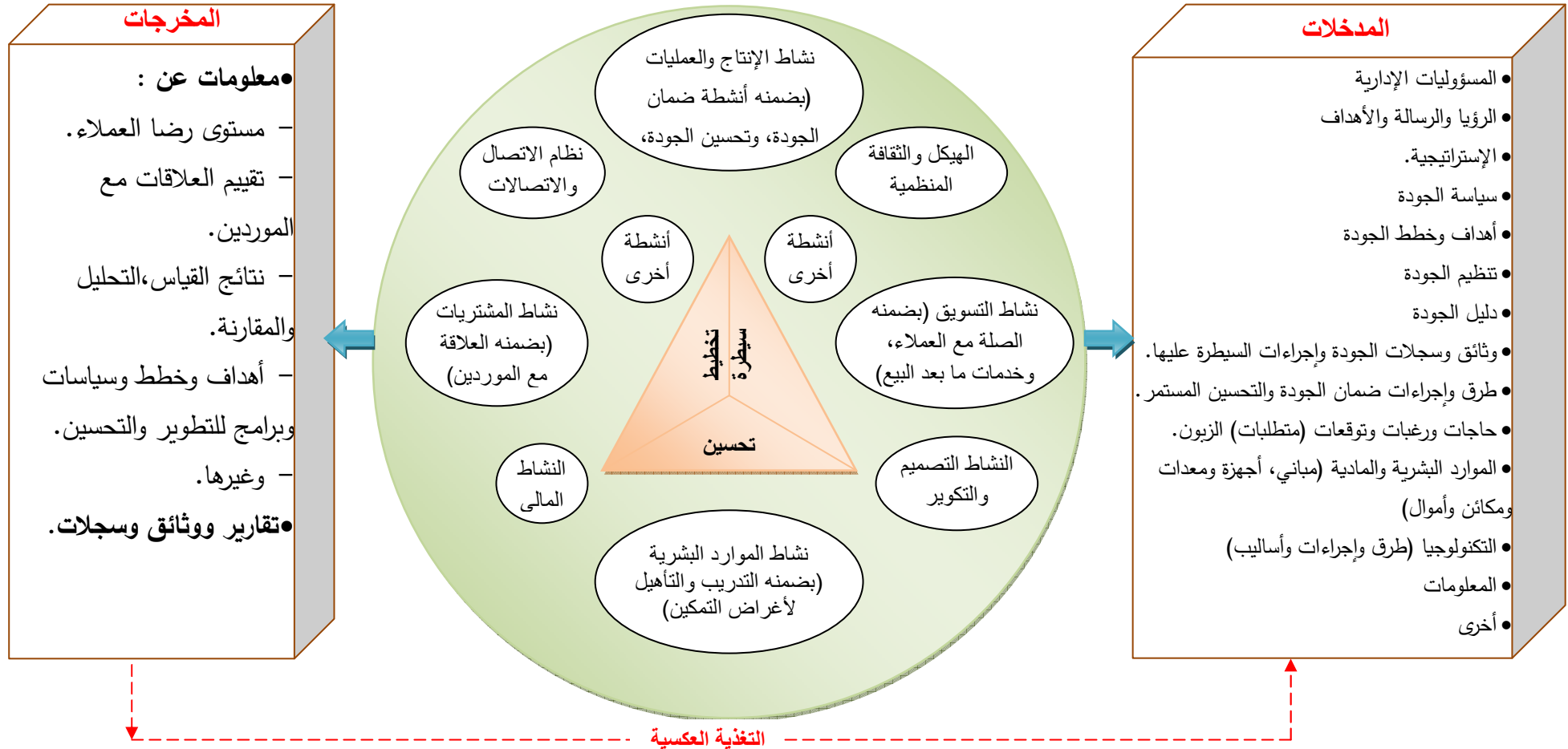
**3. مخرجات نظام الجودة الشاملة:** تتبلور مخرجات نظام إدارة الجودة الشاملة في ناتج العمليات التي استخدمت فيها المدخلات وهنا لا بد من التأكد من ما يلي:<sup>1</sup>

- هل حدث تطابق بين منتجات المنظمة والمواصفات المحددة مسبقاً مقارنة بالمنافسين وبالشكل الذي يرغب فيه المستهلك أم لا ؟
- إذا كانت الإجابة لا فلا بد من معرفة نقاط القوة والضعف والثغرات الموجودة والعمل على تلافها.
- أما إذا كانت الإجابة بنعم فلا بد من وضع الخطط اللازمة لتعزيز نقاط القوة في هذه السلع والخدمات في سبيل الوصول إلى التحسينات المستمرة في نظام الجودة الخاصة بالمنظمة.
- استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للرقابة على جودة هذه السلع والخدمات.
- إحداث التغييرات المناسبة في مدخلات نظام الجودة أو في العمليات في ضوء النتائج السابقة.

<sup>1</sup> مأمون الدرادكة، طارق الشبلي: الجودة في المنظمات الحديثة، ط1، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011، ص 45.



الشكل (3.II) يمثل توضيح لكل أجزاء نظام الجودة الشاملة بالمنظمة.



المصدر: عيسى قداد، رعد عبد الله الطائي: مرجع سبق ذكره ، ص332.

### المطلب الثالث: أهم نماذج الجودة العالمية

لقد جاء في المعجم الوسيط أن المعيار هو "نموذج متحقق أو متصور لما ينبغي أن يكون عليه الشيء، وجمعه معايير<sup>1</sup>، وترى أحلام الباز أن مفهوم المعايير هو مفهوم وصفي Descriptive وتوصيفي Prescriptive على عكس مفهوم الأهداف Objectives، الذي كان يركز في الماضي على الجانب الوصفي فقط للحد الأدنى من الأداء، أما "الكرفي" فينظر إلى المعيار على أنه وسيلة للقياس، يمكن الاستعانة بها في اتخاذ قرار موضوعي على حالة معينة.

ينظر للنموذج على أنه طريقة للتفكير تسمح بالتكامل بين النظرية والتطبيق أو تمثيل للنظام يشمل الهيكل التنظيمي وتوصيف الوظائف والأدوار المقترحة فيه.

ظهرت نماذج عديدة في مجال إدارة الجودة الشاملة، قام بوضعها عدد من المفكرين، وقد تباينت تلك النماذج من حيث العناصر الرئيسية التي تتألف منها، وإن كانت جميعها ترمي إلى هدف واحد، يتمثل في تحسين سمعة المنظمة وزيادة ربحتها من خلال تحسين جودة ما تقدمه من سلع وخدمات، ولعل من أشهر تلك النماذج التي لقيت صدا واسعا: نموذج ديمينج، نموذج بالدريج، نموذج الاتحاد الأوروبي، وبعض النماذج العربية، وهذا ما سيتم تبيان تفاصيله

#### أولا. نموذج ديمينج Deming

ركز العالم الأمريكي إدوارد ديمينج Edward Deming الذي عرف في اليابان بلقب "أبو الجودة"، في دراساته وإصلاحاته على تخفيض الفروق، حيث أنه لخص فلسفته في الجودة فقال "إنها تعمل على تخفيض الفروق"، ويساهم بذلك في تحسين جودة المنتجات اليابانية، واعترفت اليابان بهذه الإسهامات رسميا مرتين:

الأولى: إنشاء جائزة تحمل اسمه Deming Prize عام 1951.

الثانية: قيام الإمبراطور هيروهيتو بتقليده أرفع وسام ياباني عام 1960، وتميل فلسفته إلى وضع مفهوم الجودة في إطار إنساني، وتقف خلف أفكاره فكرة بسيطة وقوية في آن واحد وهي أنه عندما تصبح القوى

<sup>1</sup> توزان فاطمة: معايير بالدريج كمدخل استراتيجي لتقييم الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه تخصص علوم اقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2016/2017، ص 77.

العاملة في المصنع ملتزمة بكامل في إرادتها في إتقان العمل على أحسن وجه، يكون لديها عملية إدارية سليمة، يتم من خلالها العمل وبالتالي تكون الجودة نتيجة طبيعية.<sup>1</sup>

وفي هذا السياق قدم ديمينج مبادئه 14، حيث أن الاهتمام بالعنصر البشري داخل المنظمة يعد السمة الرئيسية لمعظم المبادئ 14 لديمنج.

وتتكون خطوات نموذج ديمينج من أربعة خطوات رئيسية هي كما يلي:<sup>2</sup>

1. **تحديد المشكلة:** في هذه الخطوة يتم تحديد المشكلة أو مجموعة المشكلات لمعرفة الأثر المباشر للمشكلة؛

2. **تحليل المشكلة:** في ضوء هذه الخطوة يتم تحليل المشكلة إلى مكوناتها الأولية وكذلك بمعرفة الأسباب الحقيقية؛

3. **حل المشكلة:** يتم فيها التوصل إلى الأسباب والمعوقات التي أدت إلى وجود المشكلة، في ضوء البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها.

4. **المتابعة:** وفي هذه الخطوة يتم إنشاء نظام للمتابعة النتائج وتقويم آثارها لمطابقة النتائج مع الأهداف الموضوعية.

وفي هذا الشأن عدل ديمينج دورة ستيوارت بحيث أصبحت رباعية المراحل وهي ما يعرف عند الجميع بدورة ديمينج (خطط- نقد- فحص- أفعال)، وعلى الرغم من أن الباحثين يشيرون إلى هذه الدورة باسم عجلة ديمينج **Deming Cycle**، إلا أن ديمينج نفسه يطلق عليها اسم دورة ستيوارت تقديراً منه لمعلمه.<sup>3</sup>

أنشأت جائزة ديمينج في اليابان عام 1951، من قبل اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين، وهناك نوعان من الجائزة:

▪ **خاصة بالأفراد:** تمنح لأولئك الذين لهم إسهامات بحثية أو تطبيقية في مجال الجودة أو في مجال نشرها،

▪ **جائزة للمنظمات:** فكانت تهدف إلى تشجيع المنظمات اليابانية على تطوير ممارساتها في مجال السيطرة الإحصائية للجودة.

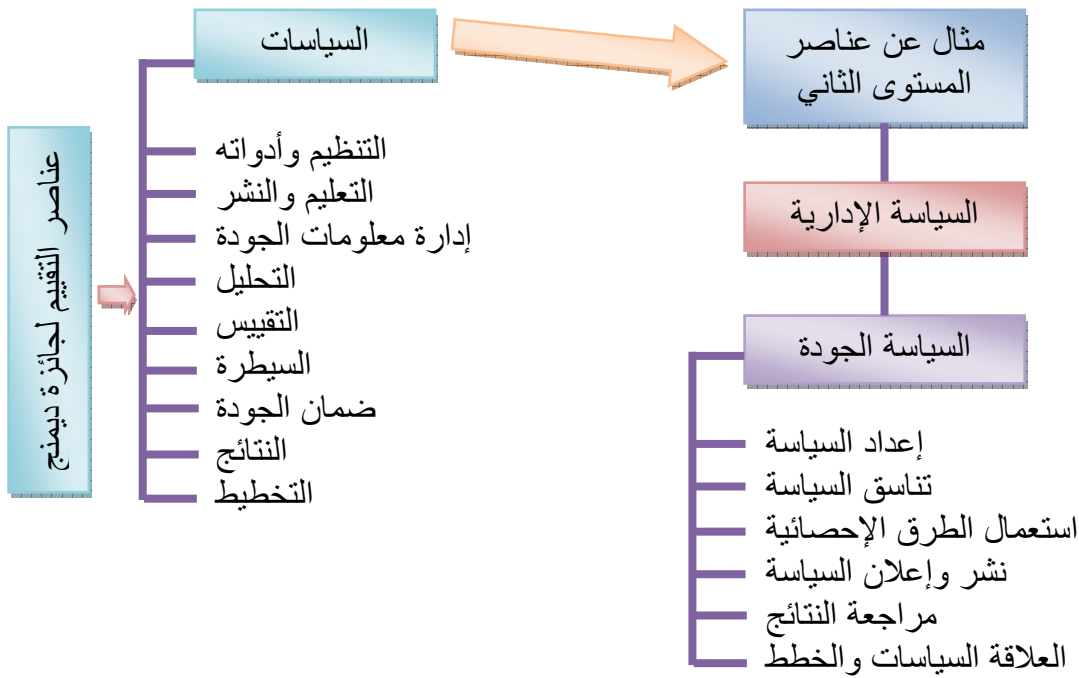
حدثت عدة تعديلات على مستوى المعايير التي تمنح على أساسها الجائزة، ويوضح الشكل (4.II) عناصر التقييم لجائزة ديمينج، والتي تشكل الأساس عناصر نظام الجودة الذي يضمن تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

<sup>1</sup> د. مدحت أبو النصر: أساسيات TQM، دار النشر والتوزيع القاهرة، مصر، سنة 2008، ص 89.

<sup>2</sup> عيد الستار العلي: تطبيقات في إدارة لجودة الشاملة، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، ط2، 2011، ص 63

<sup>3</sup> د. مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 90-91.

## الشكل رقم (4.II): نظام الجودة الخاص بديمنج



المصدر: رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة: مرجع سبق ذكره ، ص 369، نقلا عن : Conti Tito: **Building Total Quality**, Chapman and hall, London, 1993, p 281

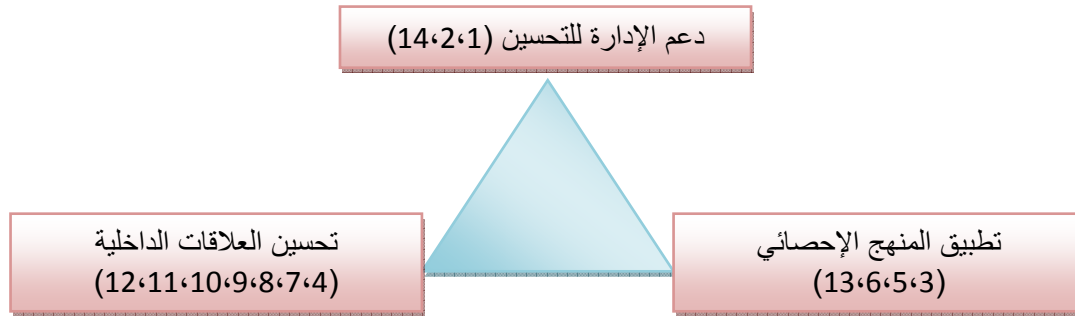
وتتضمن عناصر المستوى الأول كل ما يلي:<sup>1</sup>

1. **السياسات:** يتعلق بسياسة الجودة في المنظمة، مضمونها، كيفية إعدادها، تناسقها مع السياسات الأخرى، اعتماد الطرق الإحصائية في السيطرة على الجودة، نشر سياسة الجودة وشيوعها، مراجعة السياسة وتحديثها العلاقة بين السياسة والخطط.
2. **التنظيم وإدارته:** يتعلق بمدى وضوح السلطات والمسؤوليات في المنظمة، مدى تفويض وتوزيع السلطة، أشكال التنظيم المعتمدة لتحقيق اندماج العاملين، كاللجان وحلقات الجودة وغيرها والتنسيق بينها.
3. **التعليم والنشر:** ينصب على برامج التعليم والتدريب الخاصة بالأساليب الإحصائية للسيطرة على الجودة وعلى مقترحات وأساليب تحسين الجودة.
4. **إدارة معلومات الجودة:** ينصب على تجميع ونقل وتوصيل واستخدام المعلومات فيما يختص بالجودة.
5. **التحليل:** ينصب على اختيار المشاكل، واستخدام أدوات الجودة، وتحليل البيانات الخاصة بالعمليات والاستفادة من نتائج التحليل.

<sup>1</sup> د. سليمان زيدان، مرجع سبق ذكره، ص 259.

6. **التقييس:** يتعلق بوضع المعايير النمطية فيها وأساليبها، ومراجعتها لتحديثها واستخدامها.
  7. **السيطرة:** وتتضمن نظم السيطرة على الجودة، محتواها اعتمادها على الأساليب الإحصائية الأنشطة والعمليات.
  8. **ضمان الجودة:** ينصب على وجود نظم إجرائية لتقديم المنتجات الجديدة، وتشخيص حاجات ورغبات العملاء ورضاهم، تصميم العمليات وقدرتها والقياس والفحص، والتدقيق والمراجعة.
  9. **النتائج:** ينصب على قياس النتائج الأساسية، على اعتبارات متعددة كالوقت، التكلفة والأرباح.
  10. **التخطيط:** وينصب على وضع الخطط المستقبلية ومدى دقتها.
- ومن خلال هذه العناصر السابقة يكمن القول أن جائزة **ديمنج Deming** ركزت على ثلاثة عناصر أساسية هي:
- اهتمام الإدارة بالجودة والذي ينعكس على السياسات وإجراءات العمل، وهيكل المنظمة (توزيع السلطة وتقويضها).
  - الاهتمام بالموارد البشري من خلال نشر التعليم والتطوير الذاتي، لتمكينه من أداء المطلوب منه بشكل أفضل.
  - الاعتماد على الأساليب الإحصائية فهي الأساس لتطبيق الجودة الشاملة.
- هذه العناصر الثلاث هي تلخيص لمبادئ ديمنج Deming الأربعة عشر والتي مثلها ديمنج Deming بمثلث أطلق عليه مثلث ديمنج والذي ينص على تطبيق مبادئه 14 كما هو موضح في الشكل رقم (5.II).

### الشكل رقم (5.II): مثلث Deming



المصدر: د. أحمد بن عيشاوي، مرجع سبق ذكره ، ص 33.

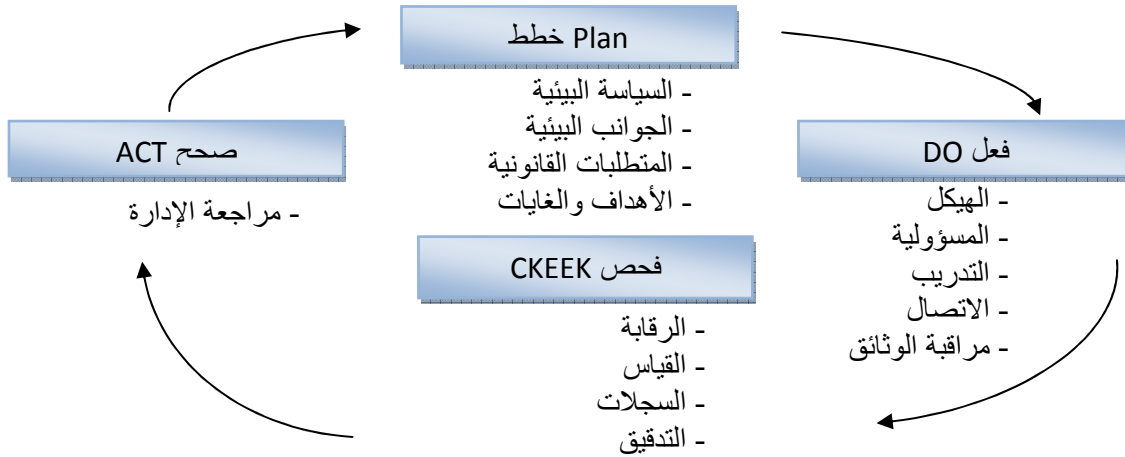
لقد كُفيت مبادئ ديمنج 14 الخاصة بجودة المنتج في عام 1990 من قبل **management green bridge** نحو البيئة في المنظمات ولتتهم بالجوانب البيئية في مجمل العمليات كالاتي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> د. يوسف حكيم الطائي، د. محمد عاصي العجلي، د. ليث علي، د. مؤيد الفضل: نظم إدارة الجودة، دار اليازوري، ط1 عمان- الأردن، 2008، ص 377 – 378.

1. تبني الفلسفة البيئية الجديدة، فلا وجود لمستويات مقبولة من التلوث.
2. العمل على التقليل من التأثيرات البيئية الضارة ودمج ذلك مع أية خطة لإدامة الميزة التنافسية.
3. إيقاف الاعتماد على مبدأ المعالجة في نهاية العمليات، والاعتماد على دليل إحصائي للحماية البيئية وتكليف المدراء بتعلم هذا المبدأ.
4. إنهاء الممارسات المعتمدة على أساس الكلفة والاعتماد على الإجراءات ذات المغزى من الحماية البيئية، أي جودة الأداء والكلفة.
5. شعار الإدارة هو العمل باستمرار ضمن نظام، وليس يكفي انتظار المفتش الخارجي.
6. فرض الأساليب الحديثة لتدريب المعنيين في الحماية البيئية.
7. فرض الطرق الحديثة في الإشراف على إنتاج، تغيير مسؤولية المراقبين من الأعداد المطلقة إلى الحماية البيئية والجودة وإزالة النفايات.
8. طرد الخوف حتى يكون الشعار لدى الجميع هو العمل للمنظمة وتمكين العاملين من إنذار الإدارة للمشاكل البيئية.
9. إزالة الحواجز بين الأقسام، فالعاملون في البحث والتصميم والمبيعات والإنتاج يجب أن يعملوا كفريق واحد لحل مشاكل الإنتاج التي قد تسبب تأثيرات بيئية ضارة.
10. إزالة الأهداف كعدد، مثل الملصقات، شعارات للقوى العاملة، التي تطلب من الجميع حماية البيئة وبدون تزويدهم بأساليب العمل لذلك.
11. إزالة معايير العمل التي تصف الكميات العددية بدون اعتبار للحماية البيئية.
12. إذا كانت هناك حوافز لكل ساعة عمل، لا بد من العمل على إيجاد حوافر لكل حماية بيئية.
13. فرض برنامج نشيط من التعليم والتدريب.
14. وجود ملصق من قبل الإدارة العليا يدفع جميع العاملين كل يوم لمعاينة النقاط 13 السابقة.

ويوضح الشكل (6.II) حلقة ديمنج لإدارة الجودة البيئية الشاملة.

## الشكل رقم (6.II): حلقة ديمنج لإدارة الجودة البيئية الشاملة



المصدر: د. أحمد بن عيشاوي، مرجع سبق ذكره ، ص 38.

## ثانيا: نموذج بالدريج للتمييز في الأداء

لقد تأسست جائزة مالكوم بالدرج الوطنية للجودة **Malcolm Baldrige National Award** في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1987 بهدف التنافسية بين المنظمات الأمريكية، وقد سميت الجائزة باسم "مالكولم بالدريج" **Malcolm Baldrige** تقديرا لجهود وأفكار صاحبها، الذي كان وزير للتجارة<sup>1</sup>. وتمثل الهدف الرئيسي من الجائزة هو تشجيع الاهتمام بموضوع الجودة واستيعاب المنظمات بمفهوم التمييز في العمل، بالإضافة إلى تبادل المعلومات والخبرات عن تجارب الشركات الفائزة في مجال الجودة.<sup>2</sup>

وتمر عملية منح الجائزة بثمانية مراحل:<sup>3</sup>

1. استلام الطلبات من المنظمات الراغبة في الترشيح.
2. المراجعة المستقلة حيث يقوم المقيمون بمراجعة تقارير المنظمات بصفة مستقلة أي على أساس فردي من قبل خمسة أعضاء على الأقل.
3. ترشيح المنظمات المؤهلة للمرحلة التالية والمتعلقة بالمراجعة الجماعية من قبل الحكام.
4. إجراء المراجعة الجماعية من قبل حكام الجائزة.
5. ترشيح المنظمات المؤهلة للمرحلة التالية والمتعلقة بالزيارات الميدانية.
6. إجراء المراجعات الخاصة بالزيارات المدنية.

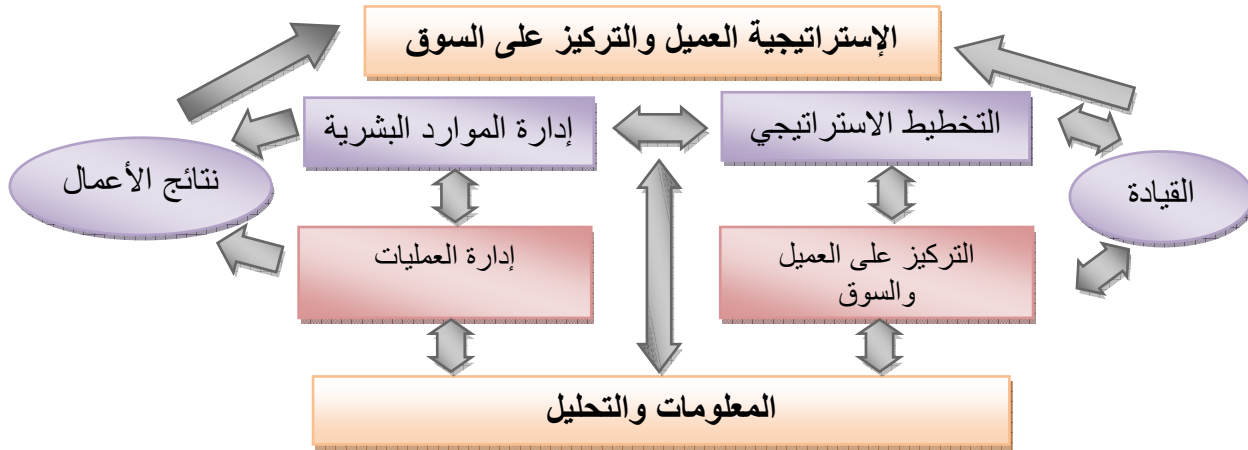
<sup>1</sup> Helene Gironx: **de la qualité a la qualité totale**, thèse présentée a la faculté des études supérieures, décembre 1999, université de Montréal, p 115.

<sup>2</sup> DeJong .D.J :Quality improvement using the Baldrige Criteria for Organizational Performance Excellence, Am J Health Syst Pharm. Jun 2009 - من موقع- <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/19451614>

<sup>3</sup> د. سليمان زيدان: مرجع سابق، ص 260-261.

7. الاختيار النهائي والتوصية بأسماء المنظمات الفائزة بالجائزة.
8. إرسال تقارير كتغذية عكسية إلى المنظمات المشاركة بالجائزة، حيث يتم توضيح نقاط القوة ونقاط التحسين بالنسبة لكل عنصر من عناصر التقييم.
- وفي الشكل رقم (7.II) هيكله المعايير المستخدمة في منح الجائزة والمبنية على سبع عناصر أساسية تشكل فلسفة الجودة الشاملة من وجهة نظر الهيئة المانحة للجائزة.

الشكل رقم (7.II): هيكله نموذج بالدرج للجودة الشاملة



Source: Frédéric Canard: **Management de la qualité**, Paris, Gualino Lextenso edition, 2009, p 224.

يتم منح الجائزة لمجموع الفئات التالية:<sup>1</sup>

- الشركات والمنظمات غير الهادفة للربح.
- المؤسسات التعليمية.
- المؤسسات والمرافق الصحية.

ويتم إعطاء الجائزة أيضا وفقا لطبيعة النشاط، فهناك جائزة للقطاع الصناعي وأخرى للخدمات.

ويتضح من الشكل (7.II) أن مجموع المكونات يمكن أن تصنف ضمن ثلاث فئات هي:<sup>2</sup>

**الفئة الأولى:** تضم كل من القيادة والتخطيط الاستراتيجي والتركيز على العميل والسوق، وتمثل هذه الفئة أهمية ودور القيادة باعتبارهما الموجه الرئيسي الذي تخلق القيم والأهداف والأنظمة وأهمها ما يتعلق بالجودة.

كما يؤثر القيادة على التخطيط الاستراتيجي وفكرة التوجيه للعميل الذي يعتبر من مستلزمات التميز والاستمرار لأية منظمة.

<sup>1</sup> Frédéric Canard: **Management de la qualité**, Paris, Gualino Lextenso edition, 2009, p 224.

<sup>2</sup> Frederic Canard, Op.cit, P 224.



## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ نظام الجودة الشاملة

**الفئة الثانية:** وتضم كل من إدارة العمليات، إدارة التطوير للموارد البشرية ونتائج الأعمال، وتعكس هذه الفئة دور الموارد البشرية والشراكة مع الموردين في تحقق النتائج المرجوة وذلك من خلال العمليات التي ينبغي أن تصمم بصورة جيدة.

**الفئة الثالثة:** تضم المعلومات والتحليل، والتي تشكل القاعدة لإدارة الأداء وتحسينه في المنظمة، ويعكس الاهتمام بالمعلومة، و قياس مدى التقدم من خلال الاعتماد على الحقائق.

إن العناصر الرئيسية السبعة للجائزة تقسم إلى عناصر فرعية لتسهيل عملية التقييم كما هو موضح في الجدول التالي:

### الجدول رقم (1.11): هيكلية معايير الجائزة الوطنية للجودة في الولايات المتحدة الأمريكية.

الرقم	الفئة والمفردات	التقييم المفردة	علامة تقييم الفئة
1	<b>القيادة Leadership</b> - القيادة التنفيذية. - المسؤولية الاجتماعية والرسمية.	70 50	120
2	<b>التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning</b> - تطوير الإستراتيجية. - تنفيذ الإستراتيجية.	40 45	85
3	<b>التركيز على الزبون والسوق Customer and Market Focus</b> - المعرفة بالزبون والسوق. - العلاقات مع الزبون ورضاه.	40 45	85
4	<b>التقيس والتحليل وإدارة المعرفة، Analysis, and Measurement Knowledge Management</b> - التقيس والتحليل ومراجعة أداء المنظمة - إدارة المعلومات والمعرفة.	45 45	90
5	<b>التركيز على الموارد البشرية Human Resource Focus</b> - تعليم الأفراد والتحفيز. - رضا العاملين.	45 40	85
6	<b>إدارة العملية (التشغيل) Process Management</b> -عمليات توليد القيمة. -العمليات المساندة وتخطيط العمليات.	45 40	85
7	<b>النتائج Results</b> - المنتجات السلعية والخدمة. - المنتجات المركزة على الزبون.	70 100	450

	70	- النتائج المالية والتسويقية.
	70	- النتائج للموارد البشرية.
	70	- النتائج لفاعلية المؤسسة.
	70	- النتائج للقيادة والمسؤولية الاجتماعية
10000		المجموع

المصدر: د. سليمان زيدان: إدارة الجودة الشاملة، عمان الأردن، الجزء 02، مرجع سبق ذكره ، ص262.

يتم إدارة جائزة مالكوم بالدريج من قبل مجموعة مؤسسات أمريكية، تضم قسم التجارة للولايات المتحدة الأمريكية وإدارة التكنولوجيا والمعهد القومي للتقييس والتكنولوجيا، ويشرف على منح الجائزة مجلس "Board of overseers" والذي يضم مجموعة صغيرة من الأفراد، ممن حققوا تمييزاً في إدارة الجودة، وهناك أيضاً مجلس الممتحنين Board of examiners الذي يضم حوالي 400 شخص يصنفون في 03 مجموعات هي الحكام وعددهم 09، وأقدم الممتحنين senior examiners وعددهم 07 ويمثل الممتحنون غالبية الأفراد في المجلس.

تعتمد عدة خطوات لمنح الجائزة، أولها هي التحديث السنوي للمعايير والتعليمات والإرشادات الكلية لنيل الجائزة، أما الخطوة التالية فهي قيام المنظمة المتقدمة بتعبئة نموذج التأهيل، وهو عبارة عن مجموعة من الإرشادات الواجب تعبئتها بالمعلومات المتعلقة بالمنظمة وتعزيزها بالوثائق المؤيدة.

يمكن أن تتوه أن التفاعل مع كافة المرشحين لنيل الجائزة يتم بسرية مطلقة، حيث يتعهد المقيمون أو الحكام التابعين للهيئة بعدم الإفصاح عن أية معلومات خاصة بأية منظمة مرشحة لنيل الجائزة.

أما المنظمة التي تفوز بالجائزة، فإن المعلومات الخاصة باستراتيجياتها المتعلقة بالجودة، فيتم نشرها لمن يرغب بالاطلاع عليها، حتى تستفيد المنظمات الأخرى من تجاربها، وهناك العديد من المنظمات العالمية التي طبقت منهجية إدارة الجودة الشاملة وفازت بالجائزة، فقد فازت عام 2003 شركة Boeing Aerospace عن المنظمات الصناعية وعن المنظمات الخدمائية كل من شركة support و شركة Mancial services corp، وعن المنظمات الصغيرة فازت Stoner Inc وعن التعليم Community consolidated school و عن العناية الصحية Inc Hospital بالإضافة إلى Lukas Hospital of Kansas city<sup>1</sup>، و يوضح الجدول الموالي مجمل المنظمات الحائزة على الجائزة ضمن العشر السنوات الأخيرة "2008-2018".

<sup>1</sup>د. سليمان زيدان، مرجع سابق، ص 264

## الجدول رقم (II. 2): المنظمات الحائزة على جائزة بالدريج للتميز في الأداء

القطاع	المنظمات	السنة
مشاريع صغيرة	Integrated Project Management Company, Inc., Burr Ridge, IL	2018
غير ربحية	Donor Alliance, Denver, CO	
الرعاية الصحية	Memorial Hospital and الرعاية الصحية Center, Jasper, IN	
التعليم	Alamo Colleges District, San Antonio, TX	
التعليم	Tri County Tech, Bartlesville, OK	
الرعاية الصحية	Adventist Health Castle, Kailua, Hawaii	2017
مشاريع صغيرة	Bristol Tennessee Essential الخدمات s, Bristol, TN	
مشاريع صغيرة	Stellar Solutions, Palo Alto, CA	
الرعاية الصحية	Southcentral Foundation, Anchorage, AK	
غير ربحية	City of Fort Collins, Fort Collins, CO	
مشاريع صغيرة	Don Chalmers Ford, Rio Rancho, New Mexico	2016
مشاريع صغيرة	Momentum Group, Irvine, California	
الرعاية الصحية	Kindred Nursing and Rehabilitation Center – Mountain Valley, Kellogg, Idaho	
الرعاية الصحية	Memorial Hermann Sugar Land Hospital, Sugar Land, Texas	
مشاريع صغيرة	MidwayUSA, Columbia, Mo	
التعليم	Charter School of San Diego, San Diego, Calif.	2015
الرعاية الصحية	Charleston Area Medical Center Health System, Charleston, W.V.	
غير ربحية	Mid-America Transplant الخدمات, St. Louis, Mo.	
الخدمات	PricewaterhouseCoopers Public Sector Practice, McLean, VA	2014
الرعاية الصحية	Hill Country Memorial Hospital, Fredericksburg, TX	
الرعاية الصحية	St. David's HealthCare, Austin, TX	
غير ربحية	Elevations Credit Union, Boulder, CO	
التعليم	Pewaukee School District, Pewaukee, WI	2013
الرعاية الصحية	Sutter Davis Hospital, Davis, CA	
الصناعة	Lockheed Martin Missiles and Fire Control, Grand Prairie, TX	2012
مشاريع صغيرة	MESA Products Inc., Tulsa, OK	
الرعاية الصحية	North Mississippi Health الخدمات, Tupelo, MS	
غير ربحية	City of Irving, Irving, TX	
غير ربحية	Concordia Publishing House, St. Louis, MO	2011
الرعاية الصحية	Henry Ford Health System, Detroit, MI	

الرعاية الصحية	Schneck Medical Center, Seymour, IN	2010
الرعاية الصحية	Southcentral Foundation, Anchorage, AK	
الصناعة	MEDRAD, Warren dale, PA	
الصناعة	Nestlé Purina pet Care Co., St. Louis, MO	
مشاريع صغيرة	Freese and Nichols Inc., Fort Worth, TX	
مشاريع صغيرة	K&N Management, Austin, TX	
مشاريع صغيرة	Studer Group, Gulf Breeze, FL	
الرعاية الصحية	Advocate Good Samaritan Hospital, Downers Grove, IL	
التعليم	Montgomery County Public Schools, Rockville, MD	2009
الصناعة	Honeywell Federal & Technologies, Kansas City, MO	
مشاريع صغيرة	Midway USA, Columbia, MO	
الرعاية الصحية	AtlantiCare, Egg Harbor Township, NJ	
الرعاية الصحية	Heartland Health, St. Joseph, MO	2008
غير ربحية	VA Cooperative Studies Program Clinical Research Pharmacy Coordinating Center, Albuquerque, NM	
الصناعة	Cargill Corn Milling North America, Wayzata, MN	
الرعاية الصحية	Poudre Valley Health System, Fort Collins, CO	2008
التعليم	Iredell–Statesville Schools, Statesville, NC	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على موقع <https://www.nist.gov/baldrige/award-recipients>

بتاريخ: 2018/05/05

### ثالثا. نموذج الاتحاد الأوروبي European quality award

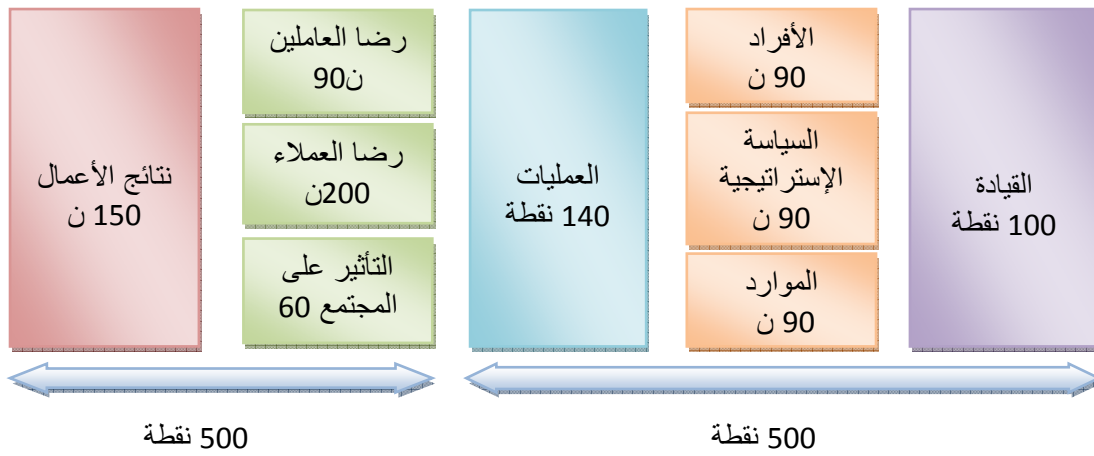
أنشأت هذه الجائزة عام 1991 من قبل منظمة الأوروبية لإدارة الجودة **EFQM European foundation for quality management** ويشار للنموذج الذي اعتمده هذه الجائزة بنموذج المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة للتميز في الأعمال، ينطلق نموذج الجائزة من نموذج بسيط لتحسين الأداء<sup>1</sup>.

فالعليات هي الوسائل التي بواسطتها تحرر وتطلق المنظمة مواهب وقدرات العاملين فيها، لتحقيق نتائج الأداء، ومن جانب آخر فإن تحسين الأداء يمكن أن يحدث فقط بواسطة تحسين العمليات من خلال مشاركة العاملين واندماجهم.

<sup>1</sup> الطائي، قدارة، مرجع سابق، ص 370

تمنح هذه الجائزة لعدد من المنظمات التي تظهر تميزا في إدارة الجودة الشاملة في أوروبا الغربية سنويا، ولكي تستلم المنظمات الجائزة، فإنه ينبغي أن تظهر بأن المدخل الذي تستخدمه في إدارة الجودة يساهم بشكل كبير في إرضاء توقعات الزبائن، والعاملين المهتمين بالمنظمة في السنوات القليلة الماضية. فالشركات التي تستلم الجائزة، هي تلك الشركات التي أصرت على أن تكون نموذجا للتميز من خلال الجودة، وبالمقابل يكون بإمكان كافة الشركات قياس إنجازاتها الخاصة بالجودة وتحركها باتجاه التحسين المستمر<sup>1</sup>. والشكل التالي يوضح مجمل العناصر و الأوزان الخاصة بها.

الشكل رقم (8.II): إطار الجائزة الأوروبية للجودة EFQM



المصدر: عيسى قداد، رعد عبد الله الطائي مرجع سبق ذكره ، ص372.

يتم منح الجائزة إلى أربع فئات هي:<sup>2</sup>

1. الشركات الكبيرة.
2. الدوائر والوحدات التشغيلية للشركات.
3. منظمات القطاع.
4. المنظمات الصغيرة والمتوسطة.

<sup>1</sup> العزاوي، مرجع سبق ذكره، 2005، ص 75

<sup>2</sup> د. الرعد عبد الله الطائي، عيسى قداد: إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 372

تلتزم المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والمكونة من أكثر من 800 عضو من منظمات لأعمال الخاصة والعامّة بمساعدة المنظمات لتحقيق تحسينات شمولية في الأداء والتميز، وقد وضعت EFQM نموذجاً للتميز خاص بها، سمته باسمها Excellence model EFQM، حيث استخدمته كثير من المنظمات لعمل تقييم ذاتي لأدائها أو لإعداد نفسها للجائزة الأوروبية للجودة.

وقدم النموذج في بداية عام 1992 كإطار لتقييم طلبات المشاركين في الجائزة، ويشمل هذا النموذج على تسعة معايير رئيسية صنفت ضمن مجموعتين رئيسيتين هما:<sup>1</sup>

(1) المجموعة الأولى: العناصر المساعدة أو عناصر التمكين enablers: تركز على ما هو مطلوب القيام به لتحقيق الجودة.

يهتم هذا العنصر بسلوك ودور المدراء في إدارة المنظمة لتحقيق التميز من خلال الجودة الشاملة والتحسين المستمر، ويتعلق الأمر بكيفية قيام المدراء بإعداد الرؤيا ورسالة المنظمة، وتطوير الثقافة المنظمة والقيم اللازمة لتحقيق النجاح في الأمد الطويل، وتنفيذ ذلك من خلال الأفعال والسلوكيات الملائمة، ويتضمن هذا العنصر ستة أجزاء أو عناصر هي:<sup>2</sup>

- قيام المدراء بإعداد الرؤيا والرسالة التي تعتمد على فلسفة الجودة الشاملة.
- قيام المدراء بتطوير وتنمية ثقافة منظمة تعزز الجودة الشاملة وتنتهج التحسن المستمر
- قيام المدراء بتحفيز ودعم وتقدير العاملين في المنظمة لإنجازاتهم في مجال الجودة.
- قيام المدراء بالمشاركة الفعلية في إعداد وتنفيذ نظام إدارة الجودة.
- الصلة والتفاعل بين المدراء وكل من العملاء والموردين.
- الصلة والتفاعل بين المدراء وممثلي المجتمع، والترويج للجودة الشاملة خارج المنظمة.

1. السياسة الإستراتيجية Policy and strategy: ويهتم هذا العنصر بكيفية تنفيذ المنظمة للرؤيا والرسالة من خلال إعداد إستراتيجية واضحة تركز ذوي المصلحة بالمنظمة، وتدعيمها بسياسات وخطط وأهداف وعمليات ملائمة، ويتضمن هذا العنصر الإرشادات التالية:

- مدى استناد السياسة والإستراتيجية إلى حاجات وتوقعات ذوي المصلحة بالمنظمة، الحالية والمستقبلية.

<sup>1</sup> د. سلمان زيدان: الجزء 2، مرجع سابق، ص 264.

<sup>2</sup> د. الرعد عبد الله الطائي، عيسى قداد: مرجع سابق، ص 374

- مدى استناد السياسة والإستراتيجية إلى معلومات كافية مستمدة من تقييم الأداء والقيام بالأبحاث وممارسة الإبداع.
- مدى خضوع السياسة والإستراتيجية للتطوير والمراجعة والتحديث.
- مدى امتداد وتجسيد السياسة والإستراتيجية في العمليات الرئيسية للمنظمة.
- مدى تبليغ ونشر وتنفيذ السياسة والإستراتيجية.

2. **الأفراد People:** يهتم هذا العنصر بإدارة المنظمة بمواردها البشرية، وتطويرها وتحديد معارف وقدرات العاملين فيها على مستوى الأفراد وفرق العمل والمنظمة ككل، بالإضافة إلى التخطيط لتلك الأنشطة بصورة تدعم السياسة والإستراتيجية المبنية على فلسفة الجودة الشاملة، ويمكن أن تحدد عناصرها كالتالي:<sup>1</sup>

- مدى التخطيط والتطوير للموارد البشرية.
- مدى تحديد ودعم معارف ومهارات الأفراد من خلال التعليم والتدريب وإتاحة فرص النمو للجميع داخل المنظمة.
- مدى إدماج وتمكين الأفراد.
- مدى توفير الحوار بين المنظمة والعاملين فيها، أي الاتصالات المفتوحة والفعالة بين المدراء والمرؤوسين من قمة المنظمة إلى أسفلها.
- مدى الاهتمام بمكافئة وتقدير الأفراد وأمانهم وسلامتهم.

3. **الموارد Resources:** يهتم هذا العنصر بكيفية إدارة والحصول على الموارد وكيفية توزيع واستخدام الموارد المتاحة بفاعلية وكفاءة لتدعيم سياسة وإستراتيجية المنظمة وعملياتها، وتنصب العناصر الفرعية على:

- كيفية إدارة الشراكة الخارجية (الموردين).
- كيفية إدارة التمويل.
- كيفية إدارة المباني والمعدات والمواد.
- كيفية إدارة التكنولوجيا واستخدام التكنولوجيا الحديثة
- كيفية إدارة المعلومات والمعرفة.

<sup>1</sup> د. سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة: الجزء 2، مرجع سابق، ص 265.

4. العمليات **processes**: يتولى هذا العنصر إدارة جميع أنشطة القيمة المضافة بالمنظمة، وكيفية قيام المنظمة بتصميم وإدارة وتحسين العمليات من أجل دعم السياسة والإستراتيجية وتحقيق الرضا التام للعملاء وذوي المصلحة بالمنظمة، وتنصب العناصر الفرعية على:

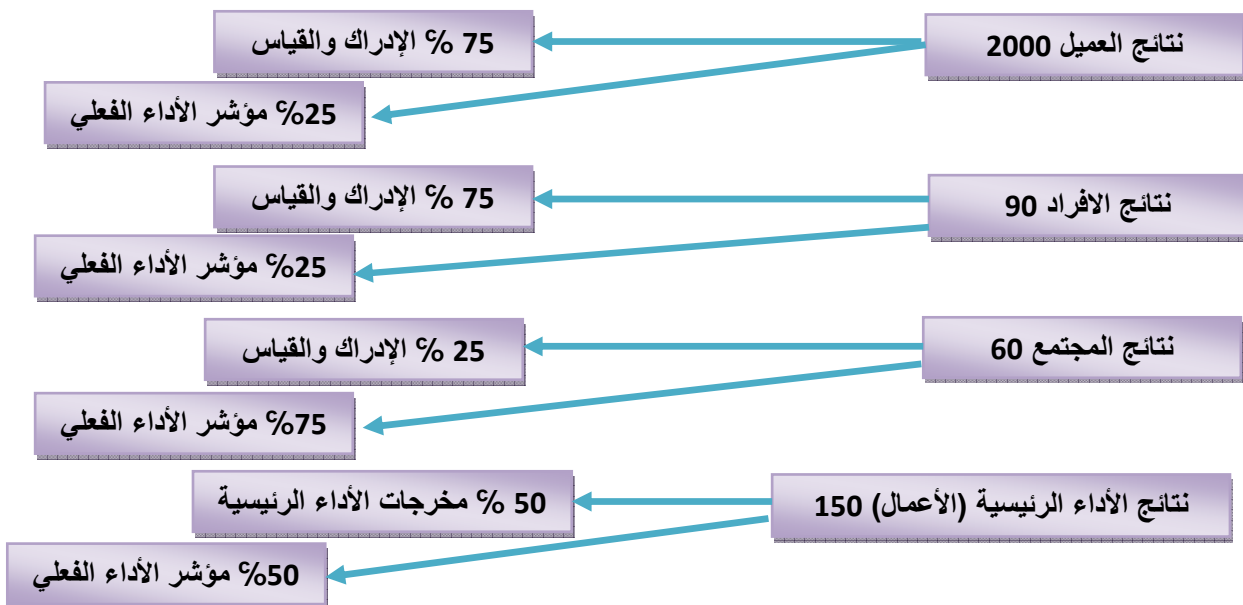
- مدى تصميم وإدارة العمليات بصورة منهجية ومنظمة.
- مدى القيام بتحسين العمليات، وفقا للحاجة، باستخدام الابتكار لتحقيق الرضا التام للعملاء وذوي المصلحة الآخرين.
- مدى تصميم وتطوير السلع والخدمات استنادا والى الحاجات وتوقعات العملاء.
- كيفية إنتاج وتسليم السلع والخدمات وما يرتبط بها من خدمات ما بعد البيع.
- كيفية إدارة وتعزيز العلاقات مع العملاء.

(2) المجموعة الثانية: وتمثل النتائج **Results** و تركز على ما حققته المنظمة وعلاقة ذلك بكل من:

1. العملاء الخارجيين.
2. الأفراد العاملين بالمنظمة.
3. المجتمع (قد يكون المحلي القومي، أو الدولي وذلك وفقا لطبيعته نشاط المنظمة وتوسع أسواقها).
4. الأداء، المخطط.

إن العناصر المكونة للنتائج هي أربعة يقسم كل عنصر منها إلى جزئين، لكل منهما أهمية نسبة تختلف عن الآخر، كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (9.II): مكونات عنصر النتائج وفق لنموذج الجائزة الأوروبية للجودة



المصدر: د. عيسى قدارة، د. رعد عبد الله الطائي: مرجع سبق ذكره ، ص 376



يبين الشكل رقم (9.II) عناصر النتائج وأجزائها والأهمية النسبية لكل جزء ويلاحظ أن عناصر نتائج رضا العميل والأفراد والمجتمع تتضمن في الجزء الأول الإدراك لذلك العنصر والقيام بقياسه، أما الجزء الثاني فينصب على مؤشرات الأداء الفعلية، وترتبط هذه الأخيرة بما تقوم به المنظمة من إجراءات وممارسات لتحقيق الرضا لدى كل طرف (العميل، الأفراد، المجتمع).

وأما العنصر الأخير والذي يتمثل في نتائج الأداء الرئيسية للمنظمة، فيتضمن كل من مخرجات الأداء الرئيسية، وهذه قد تتضمن مخرجات مالية وغير مالية، ومؤشرات الأداء الفعلي والأمر هنا يتعلق بمؤشرات ترتبط بالعمليات والموارد الخارجية وعلاقات الشراكة، المباني، المعدات، المواد والتكنولوجيا، المعلومات، وجوانب مالية.

وفيما يلي توضح لتلك العناصر:

1. رضا العميل **Customer satisfaction**: يهتم بما تقوم به المنظمة وما تحققه لأجل بلوغ رضا

العملاء الخارجيين وينصب هنا العنصر على معرفة:

- مدى إدراك العميل للمنظمة وتفاعلها منه ورأيه فيما تقدمه إليه.
- الإجراءات والأنشطة التي تقوم بها المنظمة لتحقيق الرضا لدى عملائها.

2. رضا الأفراد **People satisfaction**: يهتم بالموارد البشرية في المنظمة، وما تقوم به لأجلهم وما

تحققه من رضا لديهم، وينصب هذا العنصر على معرفة:

- مدى إدراك العاملين وتقدمهم للمنظمة ومستوى الرضا لديهم اتجاه المنظمة.
- الإجراءات والخطوات التي تقوم بها المنظمة لتحقيق الرضا لدى العاملين بها.

3. التأثير في المجتمع **Impaction society**:

يتناول هذا العنصر كل ما تقوم به المنظمة لصالح المجتمع وتطلعات أفرادها ككل، وينصب هذا

العنصر على معرفة:

- مدى إدراك المجتمع بمختلف مكوناته لما تقدمه المنظمة له من خدمات وتلبية لرغباته، ومدى تأثير المنظمة فيه ورضاه عنها.

- الإجراءات والأنشطة والفعاليات التي تقوم بها المنظمة لتلبية رغبات وتطلعات أفراد المجتمع.

4. نتائج الأعمال: تهتم بما تقوم به المنظمة وما تحققه من أهداف لها في مجال الأعمال، و وفقا للخطط

الموضوعة، ينصب هذا العنصر على معرفة:

- التدابير المالية وما تحققه المنظمة من مكاسب مالية وأرباح.
- التدابير والإجراءات الأخرى التي تعكس تحقيق النجاح والتميز في المنظمة.

وتبين من هذا العرض لهذا النموذج، أن معايير الجائزة الأوروبية للجودة تقدم إطاراً مرجعياً تستطيع من خلاله المنظمات التقييم الذاتي في كل مجال من المجالات التسعة التي تعتمدهما الجائزة.

تقدم الهيئة الأوروبية للجودة تعليمات تحدد للمنظمة كيفية إعداد تقرير التقييم الذاتي وتقديمه، وتساهم إدارة الجائزة في مساعدة المنظمة على القيام بذلك، وسواء فازت المنظمة بالجائزة أم لا، فإن عملية التقييم الذاتي التي قامت بها لها أهمية في مستقبل المنظمة وتطويرها.

وبعد انتهاء عملية التقييم الذاتي تتابع إدارة الجائزة زيارتها الميدانية لتقديم التقدير النهائي.

#### رابعاً. جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز<sup>1</sup>:

تهدف جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز إلى تعزيز التنافسية لدى المؤسسات الأردنية عن طريق نشر الوعي بمفاهيم الجودة والأداء المتميز وإبراز الجهود المتميزة للمؤسسات الوطنية وإنجازاتها في تطوير أنظمتها ومنتجاتها وخدماتها وتحفيزها على المنافسة، وتبادل الخبرات وتحقيق التميز في جميع المجالات.

لقد تطوّرت أهداف الجائزة في الدورات الأخيرة لتشمل بناء تنافس إيجابي خلاق بين العلماء والمبدعين الأردنيين ودعمهم وتوفير الحد المعقول لمتطلباتهم الأساسية كما تهدف الجائزة للتعريف بالمتميزين من المبدعين والتعريف بالمشاريع المتميزة في الدول المختلفة، إذ بلغ عدد المشاركات المستوفية للشروط في الدورة الثالثة (2003-2004) في جائزة الشعر 88 مشاركة وتطوير المناهج في حقل التعليم 59 مشروعاً أما عن التراث المعماري تقدم 35 مشروعاً من مختلف الدول العربية.

وتعد الجائزة أرفع جائزة للتميز على المستوى الوطني، وتشارك في منحها الجمعية الأردنية للجودة وتتظّم فعاليات الجائزة مرة واحدة سنوياً، وتمنح جائزة واحدة عن كل فئة من الفئات الأربعة الآتية:

1. المؤسسات الصناعية الكبيرة أو وحداتها الفرعية.
2. المؤسسات الخدمية الكبيرة أو وحداتها الفرعية.
3. المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة (أقل من 50 عامل).
4. المؤسسات الخدمية الصغيرة أو المتوسطة (أقل من 100 عامل).
5. المؤسسات الزراعية والتسويق الزراعي.

<sup>1</sup> برنامج جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، مديرية التنمية الصناعية، وزارة الصناعة والتجارة، عمان، الأردن، واعتمدت التسميات كما وردت في متن الجائزة.

ويحق لجميع المؤسسات الأردنية (عدى شركات التبغ والكحول، والسلاح، الجمعيات غير الربحية ومنها المؤسسات الدينية والخيرية والمؤسسات الحكومية) المشاركة في برنامج الجائزة، إذا أقامت الاشتراطات الآتية:

- أن تنتمي المؤسسة للقطاع الخاص وأن تكون مسجلة قانونياً في وزارة الصناعة والتجارة.
- أن يكون لديها نشاط موثق ومستمر، خلال السنتين السابقتين على التقديم على الأقل.
- أن يكون لديها أداء مالي جيد على نحو عام.

وتمنح هذه الجائزة كل عام مرتين في عدد من الحقول المختلفة والتي يتم تحديدها مجلس أمناء الجائزة، تتكون الجائزة من خمسة اشتراطات أو معايير رئيسية، مقسمة إلى عدد من المعايير الفرعية، وتوزع الدرجات الكلية للجائزة والبالغة 1000 درجة على المعايير وفق الأهمية النسبية للمعيار، على النحو الآتي:

1. القيادة: وأعطيت 200 درجة، إذ يركز المعيار على دور الإدارة العليا في المؤسسة والمرتبب بوضع رؤيا قيادية للمنظمة تعكس قيمها وفلسفتها، كما يركز المعيار على كيفية اختيار القادة المؤهلين وتدريبهم وتقييم أدائهم بالإضافة إلى دعم القيادة وتشجيعها على الأنشطة الإبداعية.
2. التخطيط الاستراتيجي: وأعطى 150 درجة، وسيتناول هذا المعيار رسالة المنظمة وأهدافها والاستراتيجيات التي تتبناها لتحقيق هذه الأهداف، اعتماداً على تحليلات البيئة الخارجية والبيئة الداخلية، بالإضافة إلى آليات تحويل الأهداف والاستراتيجيات إلى خطط عمل.
3. إدارة العمليات: وله 200 درجة، ويحدد المعيار مدى قدرة المؤسسة على إدارة مواردها البشرية والمعلوماتية والمادية والتقنية بكفاءة عالية وفعالية كبيرة.
4. إدارة الموارد: وأعطى هذا المعيار 250 درجة، ويركز على قياس درجة التزام المؤسسة بتقديم منتجات ذات جودة عالية تلبى احتياجات الزبائن، ومراعاة الحفاظ على البيئة وذلك من خلال وجود هيكل تنظيمي مناسب ووصف وظيفي واضح لكل موظف فيها، كما يركز المعيار على تخطيط وتطوير وتوثيق وتطبيق أنظمة جودة فعالة تغطي كافة أنشطة المؤسسة، بالإضافة إلى جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالزبائن، واستخدام النتائج في إجراء التحسينات المستمرة.
5. النتائج: وأعطى 200 درجة، إذ ركز هذا المعيار على نتائج أعمال المؤسسة من حيث درجة رضا الزبائن، ورضا العاملين، وجودة المنتج، وأداء الموردين، والأثر على الاقتصاد، والأثر على المجتمع.

وتعد هيئة المُقيِّمين الجهة المخولة للقيام بعمليات تقييم تقارير الاشتراك في الجائزة، وتتكون من أفراد من القطاع الصناعي والتجاري، والمؤسسات الأكاديمية، والهيئات الحكومية، وخبراء في مجال التقييم، وهؤلاء يتمتعون بمؤهلات عالية، إذ يتم اختيارهم بحيث لا يكون هناك تضارب في المصالح، ويتوجب عليهم الالتحاق بدورات تدريبية للتعرف على معايير الجائزة، ونظام العلامات، وعملية التقييم.

وعن الهيكلية التنظيمية لإدارة الجائزة فهي تتكون من:<sup>1</sup>

1. **اللجنة التوجيهية العليا** : يترأس رئيس الوزراء اللجنة التوجيهية العليا، وتضم في عضويتها وزراء التخطيط والصناعة والتجارة ومدراء الدوائر المعنية، والغرف التجارية والصناعية بالإضافة إلى رئيس الجمعية الأردنية للجودة، وهي تمثل قمة الهرم في هيكلية الجائزة، تقوم بالإشراف على تنفيذ برامج الجائزة ووضع واعتماد سياساتها والموافقة على معايير الجائزة وإجراءاتها وجدولها الزمني وميزانيتها، وتعيين رئيس هيئة المُقيِّمين، وتوزيع المهام بين أعضائها، كما تقوم بتقييم الترشيحات التي تقدمها هيئة المُقيِّمين للحصول على الجائزة واختيار الفائزين من ضمن المرشحين، واللجنة هي الجهة المُخولة للنظر في قضايا الاستئناف إن وُجدت.

2. **الهيئة الإدارية**: وتقوم بإدارة برنامج الجائزة وتنفيذه ومراجعتها والإشراف على معايير الجائزة، وتقييم طلبات تحديد الأهلية، ومتابعة عملية التقييم وتحديد الفائزين، كما تقوم الهيئة الإدارية بتعيين المُقيِّمين، والمُقيِّمين الرئيسيين.

3. **هيئة المُقيِّمين**: تقوم هيئة المُقيِّمين بتقييم طلبات الاشتراك المقدمة للحصول على الجائزة، وعمل الزيارات الميدانية للمؤسسات المتقدمة، مع إعداد التقارير حول نتائج الزيارات، وتتكون لجنة التقييم من ثلاثة مستويات من المُقيِّمين هي:

- المُقيِّمون.
  - المُقيِّمون الرئيسيون.
  - رئيس هيئة المُقيِّمين: الذي يقوم بالمراجعة النهائية للملاحظات، والدرجات، وتقارير الزيارات الميدانية ومن ثم يقوم بدوره بتقديم التوصيات النهائية عن الفائز بالجائزة للجنة التوجيهية العليا.
- لقد استأثرت الجائزة باهتمام الشركات والمؤسسات على نحو واضح ومنذ دورتها الأولى إذ تشير الإحصائيات أن عدد الشركات المتقدمة للجائزة بلغ 127 شركة أردنية صناعية وخدمية، منها 13 شركة استحققت الزيارة النهائية.

<sup>1</sup> العلي، عبد الستار محمد: إدارة الإنتاج والعمليات - مدخل كمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 519.

وأخيراً تضم الجائزة ثلاثة أجزاء هي شهادة براءة اختراع و رصيعة ذهبية ومكافأة مالية مقدارها خمسة عشر ألف دولار لكل حقل من الحقول.

وأخيراً يؤشر على جائزة الملك عبد الله الثاني، أن مؤسسيها قد اعتمدوا على جوائز الجودة المعروفة عالمياً سواء في آليات المنح والهيكليات أو في المعايير، التي جاءت في الأغلب تقليدياً لمعايير تلك الجوائز، وهو الأمر الذي يسجل للجائزة ولمن رعاها أو خطط لإقامتها، فلا ضير من أن تستمر دراسة التجارب السابقة حول مشاريع الجوائز الوطنية التي انتهجت الدولية والعالمية بعد أن كانت محلية بامتياز ولعل جائزة Deming التطبيقية أفضل مثل يساق في هذا المجال.

#### خامساً. نموذج همبر:

يشمل نموذج همبر مجموعة من الخطوات المحددة لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف المنظمات، والموضحة حسب الشكل التالي:

#### شكل رقم (10.II) : نموذج همبر



المصدر: قاسم نايف علوان المحيوي: إدارة الجودة في الخدمات، دار الشرق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2006، ص175.

وحسب هذا النموذج فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب توفر مجموعة من الدعائم أهمها:

- دعم الإدارة العليا والتزامها؛
- إنشاء هيئات مكلفة بالتخطيط ومتابعة التنفيذ وضمان التنسيق، مع تبني رؤيا إستراتيجية لعملية التطبيق، وآلياته ؛
- تعميم التوعية والتعليم والتدريب لإفراد وفقا لمبادئ إدارة الجودة الشاملة؛
- تشكيل فرق الجودة والتحسين المستمر لضمان المشاركة الكاملة في تشخيص المشاكل واتخاذ القرارات المناسبة؛
- وضع نظام للاتصالات و متابعة التنفيذ؛
- تصميم الجودة اعتمادا على متطلبات العملاء؛
- وضع مؤشرا للقياس أداء العمليات والأنظمة، وتطويرها بشكل مستمر، لتتوافق مع متطلبات العميل.

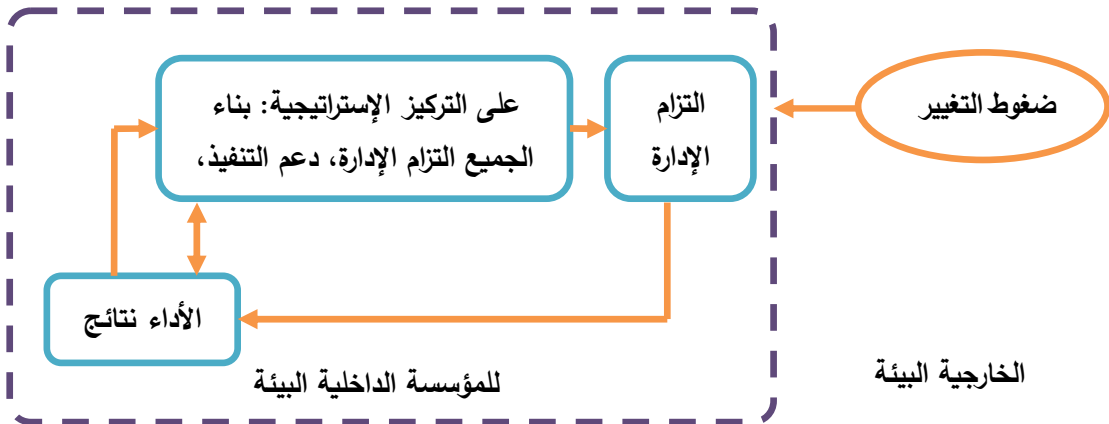
من الواضح من خلال النقاط السابقة أن النموذج يشمل مجموعة من المراحل المتسلسلة والمتكاملة فيما بينها، وتبرز من خلالها أهم الدعائم لإدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالمشاركة، فرق العمل، المورد البشري، الرقابة، التحسين المستمر.

#### سادسا. نموذج ارفن :

يتكون نموذج ارفن من خمسة أبعاد أساسية تشكل في مجموعها الإطار التنظيمي والتطبيقي

لإدارة الجودة الشاملة، كما يوضحه الشكل التالي:

#### شكل رقم (11.11) : نموذج إرفن



المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي: إدارة الجودة في الخدمات، دار الشرق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2006، ص183.

يتضح من خلال النموذج تأثير المتغيرات الخارجية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتي تشكل ضغوطا للتغيير، كأن تكون ضغوط تنافسية، تطلعات العملاء، أو مؤثرات تكنولوجية، وتكون الاستجابة

من طرف المنظمة بصياغة إستراتيجية مناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، آخذة في الحسبان متغيرات البيئة الداخلية وأهميتها في إنجاح التنفيذ، فهذا النموذج هدفه الدمج بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية، وهو ما يتوافق مع فكرة إستراتيجية الجودة الشاملة كأداة للتكيف مع متغيرات المحيط.

### سابعا: نموذج تان و لم (Tan&Lim,2000)<sup>1</sup>

عملت هذه الدراسة على تحليل الوثائق المطبقة والمتعلقة بسبعة عشر جائزة وطنية للجودة في دول مختلفة من العالم، وخرجت بإطار عمل يتكون من إحدى عشر معيار جسدت المبادئ الأساسية المشتركة في جميع الجوائز، وهي تواجه جميع المجالات التي بحاجة أن يتم تغطيتها لتطبيق الخطة الإستراتيجية لإدارة الجودة. هذه المبادئ يتم استخدامها لتقييم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية والخدمية وهي كالآتي<sup>2</sup>:

1. القيادة
2. الإستراتيجية والتخطيط
3. إدارة الأفراد
4. تحليل المعلومات
5. الموارد
6. أنظمة الجودة والعمليات
7. التركيز على العميل والسوق
8. رضا الأفراد
9. التأثير على المجتمع
10. العلاقة مع المورد
11. النتائج

إن قراءة متفحصة للنماذج الوارد ذكرها سابقا، تؤشر نقاط تلاقي عديدة فيما بينها، حيث تتكاتف جميعاً باتجاه الأهداف والفلسفة، مع عدد محدود من الاختلافات التي لا تصل إلى درجة التباين، والجدول التالي يوضح تحليلاً لأهم تلك النماذج.

بعض المؤشرات عن جوائز Deming ومالكولم بالدريج والجائزة الأوربية وجائزة الملك عبد الله

<sup>1</sup> بوحروود فتيحة: الإدارة بالجودة الشاملة مدخل لترقية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم

في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف ، 2012.2013 ، ص 41

<sup>2</sup> Tan Kay Chuan, Lim Chai Soon, "A detailed trends analysis of national quality awards world-wide", Total Quality Management, Vol. 11, No. 8, 2000,p.1066.

## جدول رقم (3.II): مقارنة بين أهم جوائز الجودة

مؤشر المقارنة	جائزة Deming	جائزة Malcolm Baldrige	الجائزة الأوربية	جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز
الدولة الراعية	اليابان	أمريكا	دول المجموعة الأوربية	المملكة الأردنية الهاشمية
تاريخ التأسيس	1951	1987	1991	1999
التركيز	الطرق الإحصائية في السيطرة على الجودة	التحسين المستمر	رفع مستوى التركيز على الجودة وأهميتها وتحسين القدرة التنافسية للشركات الأوربية	العمليات، الموارد، الجودة، النتائج
الحدود	شركات يابانية أو شركات من غير دولة	شركات أمريكية فقط	شركات أوربا فقط	الشركات والمؤسسات الأردنية والعربية
المجال	أي منظمة أو شركة	شركات تصنيع كبيرة، شركات خدمة كبيرة، منظمات صغيرة قطاع الخدمات الصحية قطاع التعليم	شركات تجارية كبيرة، وحدات العمليات المساندة للشركات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة ومنظمات القطاع العام	المؤسسات الصناعية الكبيرة أو المؤسسات الخدمية الكبيرة أو وحداتها الفرعية، المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة، المؤسسات الخدمية الصغيرة أو المتوسطة، المؤسسات الزراعية
التركيب	عشرة معايير ولا يوجد تحديد للنقاط	سبعة معايير رئيسية مع ثمان وعشرون معياراً فرعياً بمجموع نقاط إجمالي 1000 نقطة	تسعة معايير، 500 نقطة لمعايير التميز والبقية توزعت للمعايير الأساس بمجموع إجمالي للنقاط يبلغ الـ 1000	خمس معايير، 1000 نقطة
أمثلة الفائزين	Nice ، Motorola ، Toyota Energy	Cadillac ، IBM ، Xerox	Rank Xerox, Cisco Systems Hewlett-Packard Capgemini	الملكية الأردنية، الأسمدة اليابانية الأردنية، مزارع اليسار
ما يؤشر على الجائزة	لم تتخلص من هيمنة الأساليب الإحصائية في السيطرة على الجودة بحيث غطى ذلك على فلسفة المنع في بنودها	لا تتضمن القضايا الإدارية كافة مثل الأداء المالي الذي يصعب تقييمه كونه يرتبط بالعوائد والأسعار والكلف التي تتباين من صناعة إلى أخرى.	تعقيد الآليات والهياكل وآليات تشغيل الجائزة	المجال المحدد بالقطاع الخاص فقط
الموقع الإلكتروني	www.deming.org/demingprize	www.quality.nist.gov	www.eoq.org/SME Awards	www.kaaps.jo

المصدر: د. ميسر إبر الجبوري، "الأدوار المرتقبة من جوائز الجودة العالمية في إدامة التميز والتنافسية، مع إشارة إلى جائزة

الملك عبد الله الثاني للتميز، مقال الاكاديمية العراقية للعلوم: www.adelaler.com/gp/showthread.php T=22283



## المبحث الثاني: معايير نظام الجودة الشاملة وفقا نموذج بالدريج

يتطلب تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات تحديد المرجعيات (المعايير القياسية)، التي يجب توافرها في كل نظام فرعي من أنظمة المنظمة، بداية من التخطيط وانتهاء بالرقابة والتقييم وهذه المعايير تساعد الإدارة في قياس أدائها نحو تحقيق الجودة الشاملة، وتزخر العديد من المراجع والدراسات العربية والأجنبية بقوائم من المعايير، ولكن أوضحها هي معايير بالدريج للتميز في الأداء، إذ تعتبر جائزة بالدريج من أشهر الجوائز الخاصة بالجودة في العالم، والتي لاقت معاييرها انتشارا وقبولا واسعا لدى الكثير من المنظمات الساعية لتطبيق الجودة الشاملة، لما تحمله هذه المعايير من الوضوح والشمولية، لذا سنقوم بتقديم توضيح لأهم معاييرها.

## المطلب الأول: القيادة، التخطيط الاستراتيجي و التركيز على الزبون

### أولا: القيادة :

تلعب القيادة العليا الدور الأكثر حيوية في تحول المنظمة إلى إدارة الجودة الشاملة، و بوجود هذا الدور تبدأ شعلة إدارة الجودة الشاملة.

يعرف أنور أحمد أرسلان " القيادة هي ذلك النشاط الايجابي، الذي يباشره شخص معين في مجال الإشراف الإداري على الآخرين، لتحقيق غرض معين بوسيلة التأثير والاستمالة أو باستعمال السلطة الرسمية عند الاقتضاء والضرورة، ومهمة القيادة هي خلق النشاطات والرؤيا الإنسانية وكسب الثقة، فالثقة هي الاعتقاد بان القائد يعي ما يقوله، فالقيادة عمل أكثر واندفاع أقل".<sup>1</sup>

وتعالج القيادة الكيفية التي توجه بها لجنة التنسيق بالمؤسسة وذلك بتعريف قيم المؤسسة، الاتجاهات ومستوى الأداء، أن الانتباه لابد أن يوجه إلى الطريقة التي تتصل بها لجنة التنسيق القيادية مع المستخدمين، فتعيد فحص الأداء بالمؤسسة وتخلق البيئة التي تشجع الأداء العالي، كما يضم عنصر القيادة مسؤوليات المؤسسة المتعلقة بالجمهور وكيف تمارس المؤسسة مواطنة جيدة.

والقيادة بمعناها العام كما عرفها نوفل "هي النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير على الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه".<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> توزان فاطمة، مرجع سابق ذكره، ص 156، نقلا عن : أنور احمد رسلان "أصول الإدارة العامة"، دار النهضة العربية 1995، ص273.

<sup>2</sup> نوفل كنعان: القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص90.

وهناك من ينظر إليها: وسيلة للتفاعل بين الناس والمال بأقصى كفاءة إنتاجية، وبأقل التكاليف الممكنة، وضمن الوقت المحدد لتحقيق الأهداف: فهي ظاهرة نفسية واجتماعية تقوم على علاقة اعتمادية تبادلية بين القائد وباقي أعضاء الجماعة التي يقودها، وينتج عنها تأثير القائد في جماعته ورغبته تلك الجماعة في الانقياد لإشباع حاجاتها.<sup>1</sup>

تتضمن القيادة الإستراتيجية تفاعلا اجتماعيا مستمرا ومستقرا - نسبيا- بين من يمارس التأثير القيادي ومن يتلقى هذا التأثير، وهذه الاستمرارية وهذا الاستقرار لا يتحققان في حالة التفاعل غير المتكرر والقصير الأجل، وبالتالي فإن القائد يجب أن تربطه بالمرؤوسين علاقات تفاعل متكررة، يمارس فيها تأثيرا مستمرا على سلوكهم ومشاعرهم، وبذلك تعرف القيادة على أنها: "عملية إثراء دافعية المرؤوسين وتوجيههم، وانتقاء قنوات الاتصال الفعالة وحل الصراعات التي تنشأ بين العاملين"، هذا التعريف يشير إلى ضرورة أن تتضمن وظيفة القيادة عملية التحفيز كوسيلة للتأثير على سلوك العاملين، الاتصال الفعال ومعالجة صراعات العمل بين المرؤوسين.

ومن منظور إدارة الجودة الشاملة فالقيادة الإستراتيجية هي القدرة على حث الأفراد في أن تكون لديهم الرغبة والالتزام الطوعي في انجاز الأهداف التنظيمية وتجاوزها، فهي عملية ديناميكية يقوم من خلالها المسير بأدوار مختلفة ووفقا لمقتضيات الموقف وما يتوقع منه، وأن يلعب دوره على المستويين: رسم سياسة وتنفيذه هذه السياسة، كما أن دور العاملين لا يقل عن دور المسير في تحقيق الجودة، لذلك لابد من إشراكهم في عملية تخطيط الجودة وسبل تحقيقها والسعي للارتقاء بها، وينبغي أن يمتلك المسير صفات قيادية تجعله قادرا على التأثير في سلوك العاملين وخلق الرغبة لديهم لتحقيق الأهداف بصورة طوعية.<sup>2</sup>

### 1. الدور الاستراتيجي للقيادة العليا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

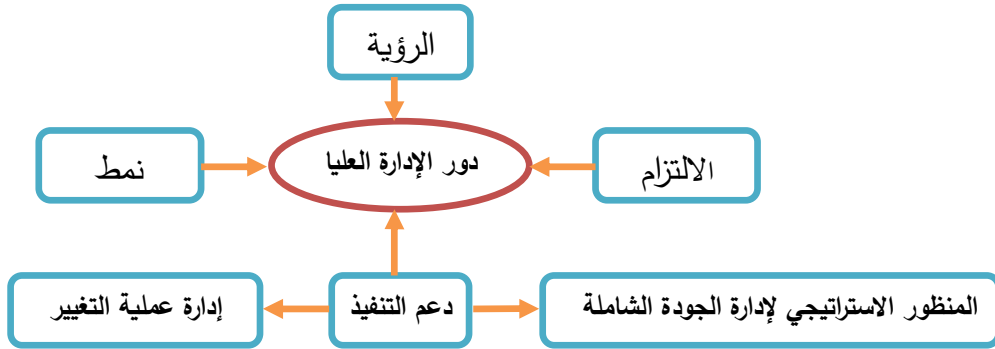
للقيادة العليا دور مهم في تطوير الممارسات الإدارية على أرض الواقع، وبالتالي فإن التزام القيادة العليا اتجاه تطبيق إدارة الجودة الشاملة ينبثق من كون أن هذا المدخل يعتبر قرارا استراتيجيا تمتلكه الإدارة العليا بصفتها القائد في المؤسسة، وتعني قياده الجودة بتقييم الخيارات الإستراتيجية الواضحة، والقواعد

<sup>1</sup> بوحورود فتيحة: مرجع سبق ذكره ، ص 143 - 144

<sup>2</sup> هايل عبد المواي طشوش: أساسيات في القيادة و الإدارة، دار الكندي، الاردن، ط1، 2009، ص 25

الموجهة، والتطبيق المنضبط للتحسين المستمر وبذلك تكون قيادة إستراتيجية وذات منظر طويل الأمد، وهذا يشكل حجر الأساس في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويمكن توضيح أبعاد هذا الدور من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (12.II): أبعاد دور القيادة العليا في إدارة الجودة الشاملة



المصدر: عيسى قعدة، رعد عبد الله الطائي: مرجع سبق ذكره ، ص 89.

يلاحظ من خلال الشكل (12.II) أن دور القيادة العليا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتجسد في مجموعة من العناصر الأساسية: توفر الرؤية والالتزام، نمط القيادة ودعم التنفيذ، وهذا بدوره له علاقة بالمنظور الاستراتيجي للجودة وإدارة التغيير للتحول المنظمة إلى أسلوب الإدارة بالجودة الشاملة.

**1. الرؤية:** إن تحديد رؤية القيادة العليا لمستقبل المؤسسة يعد الخطوات الايجابية الأولى اتجاه تثبيت الالتزام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وبذلك يتحدد مفهوم الرؤية ووفقا للمفاهيم التالية:

أ. **الرؤية:** عبارة عن صياغة مستقبل المؤسسة المرغوب وما تصبو الإدارة إلى تحقيقه وتجعله واقعا عن طريق إيجاد بؤرة تركيز بعيدة المدى تمثل مصدرا لاستمرارية الأفعال والقرارات، وتمثل نقطة البداية لتوجيه المؤسسة نحو المستقبل والتعريف بتحديات التغيير التي يجب على القيادة مواجهتها؛

ب. **تقديم الرؤيا** أساسا للتغيير والإصلاح، وبالتالي على القادة التحلي بوضوح الرؤية التي تمكنهم من التفوق واستيعاب الأشياء والتخطيط للمستقبل، وعلى الإدارة اتخاذ جميع الاستعدادات لوضع الرؤية موضع التنفيذ، ويتم بناء الرؤية من خلال فهم الاحتياجات وتقييم الاستراتيجيات ورصد الضغوط الخارجية وفهم التحسين المستمر للعملية؛

ج. **تختلف الرؤية** باختلاف طبيعة المؤسسة واحتياجاتها ومستوى التطور الذي وصلت إليه وحسب ما تتصف به القيادات من وضوح الرؤية والرغبة في التفوق.

إن تحويل الرؤية إلى واقع عملي يتطلب استجابة فورية ومرنة لاحتياجات العميل، وأن يكون الأسلوب المتبع هو تحقيق أفضل جودة بأقل تكلفة مع التحسين المستمر للعمليات والنظام، ولا بد أن تجسد المفهوم الشمولي للجودة والجوانب الأساسية من مدخل الإدارة بالجودة الشاملة.

2. **الالتزام:** هو موافقة وتعهد من قبل القادة بأن تكون تصرفاتهم وأقوالهم مؤيدة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وعدم الاكتفاء بالترويج لها، ويتضمن ذلك: أن تفعل القيادة ما تقول أنها ستفعله، أن تكون السلوكيات والتصرفات تعكس ما يقال عن إدارة الجودة الشاملة، أن يشارك الأفراد العاملون بالأفعال في إدارة الجودة الشاملة، وأداء الأعمال بشكل صحيح من المرة الأولى.

وهناك مجموعة من الأفعال التي تبرز الالتزام القيادية العليا تجاه إدارة الجودة الشاملة ومنها:

- البحث عن فرص التحدي للتغيير والنمو والابتكار والتطوير؛
- التجريب وتحمل المخاطر والتعلم؛
- تخيل وتعظيم المستقبل؛
- حث الأفراد عن ذوي الرؤية المشتركة للتعبير عن آرائهم؛
- تشجيع التعاون بالترويج للأهداف المشتركة وبناء الثقة؛
- تحفيز الأفراد عن من خلال الاشتراك في معلومات والسلطة وزيادة حريتهم في التصرف والرؤية الواضحة؛
- إعطاء المثل للمرؤوسين من خلال التصرفات التي تتسق مع القيم المحددة؛
- التخطيط للنجاحات الصغيرة التي تشجع على التقدم المستمر وتبني الالتزام؛
- الاعتراف بمساهمات الأفراد في تحقيق النجاح لكل عملية من العمليات؛
- الاحتفال بإنجازات فريق العمل بشكل منتظم.

إن التزام القيادة العليا للأمد الطويل بإدارة الجودة الشاملة يبرز قناعة الإدارة وجديتها وحماسها للموضوع، ويشمل الالتزام كذلك الإدارات الوسطى لأن لها دورا مهما في إيصال الرسالة من خلال الاتصال بالمستويات الدنيا والإشرافية من التنظيم، وعليه يمكن القول:

- يتجسد الالتزام في المراحل في المرحلة التمهيديّة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للإدارة العليا ويمتد إلى مختلف الإدارات في المؤسسة؛
- الالتزام عملية مستمرة ما دامت المؤسسة تواصل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فالالتزام يسبق عملية التنفيذ ويستمر خلالها ويمتد إلى ما بعد التنفيذ؛

- إن بروز الالتزام في المرحلة التمهيديّة لإدارة الجودة الشاملة يأخذ أهمية كبيرة بالنسبة للمراحل التالية، إذ يعتبر بمثابة الحاضنة لمباشرة تطبيق مدخل الإدارة بالجودة الشاملة، أما في المراحل التالية فإن دور الالتزام يتجسد في صورة دعم لعمليات التنفيذ.

## 2. الأنماط القيادية المناسبة لإدارة الجودة الشاملة :

إن نمط القيادة المناسب لإدارة الجودة الشاملة هو محل بحث وموضع تساؤل لدى كثير من الباحثين فالغاية من القيادة وفق مقاربة إدارة الجودة الشاملة هو تمكين العاملين من الانخراط في التحسين المستمر، من خلال تحملهم لمسؤوليات أكبر، تعلم مهارات معارف أكثر، تنمية وتطوير مواهبهم،... وهذا يجعلهم مسؤولين عما يقومون به ويتيح لهم فرصة الإبداع والابتكار، وفي هذا الصدد، يمكننا استعراض بعض النظريات الإدارية في مجال القيادة، والتي تتضمن المداخل السابقة لتصنيف الأنماط القيادية، مما يساعدنا على استخلاص بعض المواقف التي تتلاءم مع مفاهيم إدارة الجودة الشاملة كما يلي:<sup>1</sup>

- **نموذج الشبكة الإدارية:** ويعرف كذلك باسم "نموذج Blak & Mouton"، حيث يصف هذا النموذج القيادة في خمسة أصناف اعتماداً على بعدي الاهتمام بالعمل والتركيز على العاملين، هي: القائد المتساهل أو الضعيف يكون قليل الاهتمام بالعمل والعاملين على حد سواء، القائد الاجتماعي أو الإنساني يركز جل اهتمامه على العاملين، ولا يكثرث كثيراً بجانب العمل، القائد المتسلط هو عكس الشكل السابق، فيركز على جانب العمل ويهمل الجانب الإنساني، والقائد المعتدل يسعى إلى تحقيق التوازن بين حاجات العاملين وأهداف الإنتاج، وأخيراً أسلوب الفريق حيث يهتم القائد بالعمل والعاملين، فيحاول تشكيل مجاميع عمل متماسكة وتشجيع التزام العاملين، إذ يحظى القائد بالثقة ويتمكن من تحقيق مستوى عالٍ من الإنتاج ورضا العاملين عن العمل، ويعتقد أن أسلوب الفريق وفق نموذج الشبكة الإدارية مناسب لإدارة الجودة الشاملة.

- **نموذج القيادة الموقفية:** يحدد هذا النموذج نوعين من سلوك القائد هما: السلوك التوجيهي والسلوك التدعيمي وتتباين مستويات سلوك القائد اعتماداً على مستوى النضج لدى العامل أو الفريق الذي يقوده فالسلوك التوجيهي مشابه لنمط التركيز على العمل، والسلوك التدعيمي مشابه لنمط لتركيز على العاملين.

إن المزج بين هذه العناصر ينتج عنه أربعة أنماط قيادية:

<sup>1</sup> عيسى قدارة، رعد عبد الله الطائي مرجع سبق ذكره ، ص 90

- **النمط التوجيهي:** يكون السلوك التوجيهي عال والسلوك التدعيמי منخفض، ويتميز القائد في هذه الحالة بإعطاء تعليمات واضحة وفي اتجاه محدد، ويناسب ذلك العاملين الجدد في المؤسسة، ومع زيادة تعلم المرؤوس فإن هذا النمط يبقى مطلوباً لأنه غير جاهز لتحمل مسؤولية العمل الذي يقوم به؛
  - **النمط التدريبي:** حيث يكون السلوك التوجيهي عال والتدعيمي عال كذلك، ويكون العامل قد تعلم المهمات التي يقوم بها لكنه غير قادر على تحمل مسؤولية أدائه لعمله وحدة، لذلك يستمر السلوك التوجيهي من القائد مع زيادة سلوكه التدعيمي لخلق الثقة لدى العامل وتحفيزه وعندما يكون الاتصال بالاتجاهين؛
  - **النمط التدعيمي:** ويكون السلوك التوجيهي منخفض والتدعيمي عال، وعندما يكون الفريق أو المرؤوس يشعر بالثقة في إنجاز مهامه، فإن القائد لا يحتاج كثيراً إلى التوجيه، بل يحتاج إلى الاتصال مع المرؤوس و الإصغاء له وتدعيمه وبذلك يسود السلوك التدعيمي، ويشارك المرؤوس القائد في اتخاذ القرار؛
  - **النمط التفويضي:** ويكون كلا من السلوك التدعيمي والسلوك التوجيهي منخفضين، ويناسب القائد الذي يكون مرؤوسه على درجة عالية من النضج اتجاه المهام التي يؤديها ومؤهلاً ومحفزاً لتحمل المسؤولية كاملة، وعلى الرغم من أن القائد يستمر في تحديد المهام إلا أن المسؤولية تنفيذها تمنح للمرؤوس الذي أصبح ذو خبرة عالية، ويسمح له باتخاذ القرار حول كيفية والتوقيت والمكان لإنجاز العمل.
- يلاحظ من خلال ذلك أن هذه الأنماط القيادية مناسبة لإدارة الجودة الشاملة، حيث يمكن استخدامها في مختلف مراحل التنفيذ والتطبيق، غير أنه لا بد أن يسود النمط التدعيمي النمط التفويضي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وضرورة التحول إلى النمط الرابع من قبل القائد عندما يكون ذلك ممكناً.
- **نموذج طيف السلوك القيادي:** ويصطلح عليها كذلك "نظرية الخط المستمر"، ويعتبر هذا النموذج من بين النظريات الموقفية، حيث يختار القائد النمط الملائم للموقف الذي يعكسه الفريق الذي يعمل معه أو الأفراد ضمن الفريق، أو الأفراد يظهرون بمستوى معين من الخبرة والثقة بالنفس والقوة، ثم يدخلون في مرحلة نمو وتطوير الخبرات وزيادة الثقة، لذلك لا بد أن يتغير نمط القيادة تبعاً لذلك، كما يوضحه الشكل ويعتبر هذا النموذج أيضاً مناسب لإدارة الجودة الشاملة، حيث أنه يكيف السلوك القيادي مع تطور أعضاء الفريق ليصل بهم إلى المرحلة الأخيرة عندما يبلغ الفريق مستوى عال من التمكين.

وهناك أنماط قيادة أخرى يمكن الاستفادة منها في إدارة الجودة الشاملة ومنها:<sup>1</sup>

أ. نموذج **1992 Heny Sims**: يتصف فيه القائد المثالي بأنه القائد الذي يمكن مرؤوسيه من قيادة أنفسهم؛

ب. نموذج القيادة بالمشاركة: الذي قدمه Vroom & Yelton 1973 وهو من النماذج الموقفية في الإدارة؛

ج. نموذج الإدارة بالتجول: حيث يمارس المسير زيارات في الوحدات التنظيمية المرتبطة به، للإطلاع على واقع العمل عن كثب ومعرفة التفاصيل التي لا يمكن أن يصل إليها من عمله في المكتب، ولهذا الأسلوب مزايا أخرى في التحفيز ورفع معنويات العاملين والاستماع إلى آرائهم والاتصال بهم مباشرة.

3. المعايير الإرشادية للقيادة في نموذج بالدريج : يتم إعطاء القيادة (120 نقطة)، وذلك عن طريق خارطة إرشادية وعملية مفصلة كما يلي:<sup>2</sup>

القيادة العليا: وتتضمن تحديد كل من الرؤية والقيم المتبناة لدى القيادة العليا بالمنظمة وتشمل: الرؤية والقيم المهمة والاتصال والأداء التنظيمي

الرؤية والقيم	الرؤية والقيم	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد القيادة العليا لرؤية المؤسسة وقيمتها؛</li> <li>- يقوم القادة بنشر الرؤية والقيم من وإلى القوى العاملة؛ للموردين الرئيسيين والعملاء وأصحاب المصلحة حسب ما تقتضيه الحاجة؛</li> <li>- لا بد أن يعكس السلوك الشخصي التزام القادة بتلك القيم؛</li> </ul>
	تعزيز السلوكيات القانونية والأخلاقية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- لا بد أن تُظهر تصرفات القيادة العليا التزامهم بسلوك قانوني وأخلاقي؛</li> <li>- لا بد من تعزيز هذه القيم في البيئة التنظيمية حقيقة لا وليس مجرد شعارات.</li> </ul>
	إنشاء منظمة ناجحة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحدد أعمال القيادة العليا نجاح المنظمة الآن و في المستقبل؛</li> <li>- لا بد من خلق بيئة لتحقيق الرؤية والمهمة، وتحسين الأداء التنظيمي، أداء القيادة، والتعلم التنظيمي، والتعلم للقوى العاملة؛</li> <li>- خلق ثقافة القوى العاملة التي توفر تجربة إيجابية باستمرار للعميل وهذا يعزز مشاركة العملاء؛</li> <li>- لا بد من تهيئة بيئة للإبداع والمخاطر الذكية، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، والمرونة التنظيمية.</li> <li>- المشاركة في تخطيط الخلافة وتطوير قادة التنظيم في المستقبل.</li> </ul>

<sup>1</sup> بوحرود فتيحة: الإدارة بالجودة الشاملة مدخل لترقية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مرجع سابق، ص 149

<sup>2</sup> The Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence :  
<http://www.asq104.org/app/download/557659904/The+Malcolm+Baldrige+Criteria+for+Performance+Excellence+200910.pdf> تاريخ النصف : 2018/11/15

الاتصال والاداء التنظيمي	التواصل	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد وتبيان الطرق التي تتواصل بها القيادة العليا مع القوى العاملة بأكملها وطريقة مشاركتها معها، ومع العملاء الرئيسيين؛</li> <li>- تشجيع الاتصالات الصريحة ذات الاتجاهين، بما في ذلك الاستخدام الفعال لوسائل التواصل الاجتماعي، عند الاقتضاء؛</li> <li>- تعزيز الأداء العالي والتركيز على العملاء، من خلال اتخاذ دور مباشر في تحفيز القوى العاملة من خلال المشاركة في برامج المكافآت والتقدير.</li> </ul>
	التركيز على العمل	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد الطرق المتبعة من قبل القيادة العليا للمنظمة لخلق التركيز على العمل، الذي يحقق للمنظمة أهدافها؛</li> <li>- خلق التركيز على العمل الذي من شأنه تحسين أداء المنظمة، وتحقيق الابتكار والإبداع ومجابهة المخاطر وتحقيق رؤيتها؛</li> <li>- تحديد الإجراءات اللازمة؛ لتحديد توقعات الأداء التنظيمي، وتشمل التركيز على إنشاء وموازنة القيمة للعملاء وغيرهم من أصحاب المصلحة.</li> </ul>

2. الحوكمة والمسؤوليات المجتمعية: يحدد هذا البعد الطرق التي تتبعها المنظمة لتفي بمسؤولياتها المجتمعية، وذلك من خلال الأفكار التالية: الحكم التنظيمي والسلوك القانوني والأخلاقي والمسؤوليات المجتمعية

الحكم التنظيمي	نظام الحكم	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مساءلة القيادة العليا عن تصرفاتها ؛</li> <li>- المساءلة عن الخطط الإستراتيجية؛</li> <li>- المساءلة المالية؛</li> <li>- الشفافية في العمليات؛</li> <li>- اختيار أعضاء مجلس الإدارة بشفافية ؛</li> <li>- استقلالية المراجعات الداخلية والخارجية وفعاليتها؛</li> <li>- حماية أصحاب المصالح وحقوق المساهمين، حسب الاقتضاء؛</li> <li>- الاتفاق حيال التخطيط لخلافة القيادة العليا ؛</li> </ul>
	تقييم الأداء	<ul style="list-style-type: none"> <li>- طرق تقييم أداء القادة الرئيسيين، بما في ذلك الرئيس التنفيذي، ومجلس الإدارة؛</li> <li>- تحديد الطرق المستخدمة في تقييم الأداء وتحديد التعويضات؛</li> <li>- كيف يستخدم كبار القادة ومجلس الإدارة تقييم الأداء، للنهوض بتطورهم وتحسين كفاءتهم كقادة وتنمية المجلس الإدارة ونظام القيادة،</li> </ul>



<p>السلوك القانوني والأخلاقي</p>	<p>الامتثال القانوني والتنظيمي</p>	<p>- تحديد طرق التعامل مع توقعات والمخاوف العامة من خدمات المنظمة؛ - معالجة أي آثار اجتماعية سلبية لبرامجك وخدماتك وعملياتك؛ توقع اهتمامات الجمهور ببرامجك وخدماتك المستقبلية وعملياتك؛ - الاستعداد لهذه الآثار والمخاوف بشكل استباقي، من خلال الحفاظ على الموارد الطبيعية وعمليات إدارة سلسلة التوريد الفعالة، - تحديد العمليات الرئيسية، والتدابير، والأهداف الخاصة بمعالجة المخاطر المرتبطة بخدمات المنظمة.</p>
<p>السلوك الأخلاقي</p>	<p>السلوك الأخلاقي</p>	<p>- تحديد وسائل وطرق الترويج والتي تضمن السلوك الأخلاقي في جميع التفاعلات؛ - تحديد طرق العمليات الرئيسية والتدابير أو المؤشرات الخاصة بالمنظمة، والتي لتمكينها من مراقبة السلوك الأخلاقي في المنظمة؛ في جميع أنحاء المنظمة وفي التفاعلات مع القوى العاملة، والعملاء، والشركاء والموردين وغيرهم من أصحاب المصلحة، - تحديد آليات و وسائل تمكن من مراقبة الانتهاكات الأخلاقية أو الاستجابة لها.</p>
<p>المسؤوليات المجتمعية</p>	<p>الرفاه المجتمعي</p>	<p>- لابد للمنظمة أن تحدد رؤيتها ومفهومها للرفاه الاجتماعي و كيف تستفيد منه كجزء من إستراتيجيتها اليومية ؛ - من الواجب على القيادة العليا للمنظمة توضيح طرق مساهمتهم الشخصية والمعنوية في الرفاهة الاجتماعية من خلال البيئة والنظم الاقتصادية والاجتماعية .</p>
<p>الدعم المجتمعي</p>	<p>الدعم المجتمعي</p>	<p>- الطرق التي يقوم بها القادة بدعم وتعزيز نشاطات المجتمع الرئيسية؛ - تحديد مفاتيح المجتمع؛ وتحدد مجالات المشاركة التنظيمية، بما في ذلك المجالات التي تمكنهم من الاستفادة من الكفاءات الأساسية الخاصة بهم؛ - تحديد طرق مساهمة القيادة العليا للمنظمة بالتنسيق مع القوى العاملة في تحسين ظروف الحياة لهذه المجتمعات.</p>

ثانيا : التخطيط الاستراتيجي :

### 1. مفاهيم أساسية في التخطيط الاستراتيجي

يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد التوجهات المستقبلية دون التقيد في التفكير بالماضي أو الحاضر مرتكزاً على التفكير الرحب فيما يرغب بالوصول إليه، لذا فهو ينطلق من الداخل نحو الخارج، ويبحث في المؤثرات الداخلية والخارجية، ويتناول القضايا بشكل شمولي، وقد تناول العديد من الكتاب التخطيط الاستراتيجي بالعديد من التعريفات، نورد منها أن " التخطيط الاستراتيجي عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للشركة في المستقبل، وتحقيق هذا الشك ، فهو إذن:

- كشف حجب المستقبل الخاص بشكل الشركة؛
- التبصر بملامح الشركة في المستقبل؛
- تصور توجهات ومسار الشركة في المستقبل؛

- رؤية ورسالة وأهداف الشركة مستقبلاً؛
- تخيل مجال الأعمال والأنشطة.

ويعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه " عملية اتخاذ قرارات و وضع أهداف واستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها." ويعرف كذلك بأنه الأسلوب العلمي الذي تلجأ إليه الإدارة في رصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها وصولاً إلى الأهداف المنشودة.

يتربط مفهوم التخطيط الاستراتيجي مع مفهوم الإستراتيجية بالأسلوب الذي تختاره الإدارة للاستفادة من الموارد المتاحة، وتحقيق أفضل النتائج من خلال استعادة المؤسسات من نقاط القوة بها والتغلب على نقاط الضعف التي تعاني منها.

ويرى الصرن أن التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي يتم بواسطتها تصور وتخييل مستقبل المنظمة، وعملية تطوير الإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل.

## 2. التخطيط طويل المدى والتخطيط الاستراتيجي

حتى نهاية عقد الستينيات من هذا القرن لم يكن هناك تمييز واضح بين مفهوم والتخطيط الاستراتيجي (Long -Range Planing) التخطيط الطويل المدى ولوضع حدود فاصلة بين هذين المفهومين، فإن من المفيد أن نذكر أن التخطيط الاستراتيجي يقوم على أربعة عناصر مهمة وهي:

أ. **المستقبلية في اتخاذ القرارات:** أي أنها عملية منظمة لتحديد الفرص والمخاطر المستقبلية، والتي من خلال امتزاجها مع المعلومات ذات العلاقة تعطي المنظمة الأرضية الملائمة لاتخاذ القرارات المتعلقة باستكشاف وتجنب المخاطر، وبذلك فإن هذا العنصر يمثل تحديد الأهداف المستقبلية وكيفية تحقيقها.

ب. **العملية:** فالتخطيط الاستراتيجي هو العملية التي تتضمن التحديد المسبق لأنواع الجهود التنظيمية المطلوبة، متى يتم اتخاذها، ومن يقوم بها، والعملية مستمرة نظراً للتغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية.

ج. **الفلسفة:** فالتخطيط الاستراتيجي هو اتجاه وطريقة في الحياة، وثقافة واقتناع

د. **الهيكلية:** والتخطيط الاستراتيجي يربط ثلاثة أنواع من الخطط مع بعضها وهي الخطط الإستراتيجية، والخطط أو البرامج متوسطة المدى، والخطط أو البرامج قصيرة المدى وهذا يتطلب إيجاد علاقة هيكلية تربط الأنواع الثلاث، وهذه الهيكلية تساعد الإدارة العليا على تحويل خططها الرئيسية إلى قرارات محددة باتجاه تحقيق الأهداف النهائية.

3. الخطوات الإرشادية لعنصر الإستراتيجية: (85 نقطة)<sup>1</sup> وتضم ما يلي:

## 1. تطوير الإستراتيجية: تتحد طرق تطوير الإستراتيجية من خلال العناصر التالية: (45 نقطة)

<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد الخطوات العملية الرئيسية للإستراتيجية؛</li> <li>- تحديد المشاركون الرئيسيون في عملية التخطيط؛</li> <li>- تحديد آفاق التخطيط الخاصة بالمنظمة على المدى القصير والطويل؛</li> <li>- تحديد طرق تعامل عملية التخطيط الاستراتيجي مع الحاجة المحتملة ل: التغيير التنظيمي وتحديد أولويات مبادرات التغيير، المرونة التنظيمية، والمرونة التشغيلية.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>عملية التخطيط الاستراتيجي</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- كيف تحفز عملية تطوير الإستراتيجية من عملية الابتكار وتجسدها؟</li> <li>- كيف تحدد الفرص الإستراتيجية؟</li> <li>- كيف يمكن أن تقرر الفرص الإستراتيجية التي فيها مخاطر ذكية (مخاطر الإبداع)؟</li> <li>- ما هي الفرص الإستراتيجية الرئيسية بالنسبة للمنظمة؟</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>الابتكار</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد الطرق التي يتم بها جمع وتحليل البيانات وتطوير المعلومات، ذات الصلة بعملية التخطيط الاستراتيجي؛</li> <li>- العمل على ضمان العناصر الرئيسية التالية: <ul style="list-style-type: none"> <li>• التحديات والتهديدات الإستراتيجية والمزايا أو الفرص الإستراتيجية؛</li> <li>• مخاطر نجاح المنظمة في المستقبل؛</li> <li>• التغييرات المحتملة في البيئة التنظيمية الخاصة بالمنظمة؛</li> <li>• النقاط المعتمدة المحتملة في عملية التخطيط الاستراتيجي؛</li> <li>• قدرتك على تنفيذ الخطة الإستراتيجية.</li> </ul> </li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>اعتبارات الإستراتيجية</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- لا بد من توضيح أنظمة العمل الرئيسية؛</li> <li>- كيف يتخذ نظام العمل القرارات التي تسهل تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية؛</li> <li>- كيف تنتظر هذه القرارات إلى الكفاءات الأساسية للموردين والشركاء المحتملين؟</li> <li>- كيف تحدد المنظمة مستقبل الكفاءات التنظيمية الأساسية وأنظمة العمل؟</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>أنظمة العمل والكفاءات الأساسية</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- لا بد من تحديد الأهداف الإستراتيجية الرئيسية للمنظمة والجدول الزمني لتحقيقها؛</li> <li>- تحديد الأهداف الأكثر أهمية من بين الأهداف الإستراتيجية؛</li> <li>- رصد التغييرات الرئيسية، إن وجدت والمخطط لها في: البرامج والعملاء والأسواق والموردين والشركاء، والعمليات؛</li> <li>- كيف تحقق الأهداف الإستراتيجية التوازن المناسب بين الاحتياجات التنظيمية المختلفة والمنافسة؛</li> <li>- مواجهة التحديات الإستراتيجية الخاصة بك والاستفادة من الكفاءات الأساسية الخاصة بك، والمزايا الإستراتيجية، والفرص الإستراتيجية.</li> <li>- العمل على خلق الموازنة بين آفاق التخطيط على المدى القصير والطويل؛ والنظر في تحقيق التوازن بين احتياجات جميع أصحاب المصلحة.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>الأهداف الإستراتيجية الرئيسية</b></p>	

<sup>1</sup> The Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence :<http://www.asq104.org/app/download/557659904>

2. تنفيذ الإستراتيجية: لكي تنفذ الإستراتيجية (40 نقطة) لابد من الإجابة على الأسئلة التالية:

خطة العمل وتطويرها	<p><b>خطط العمل</b></p>	<p>- ما هي خططك الرئيسية القصيرة الأجل والطويلة الأجل؟ - ما هي علاقتهم بالأهداف الإستراتيجية؟ - كيف يمكنك تطوير خطط العمل الخاصة بك؟</p>
	<p><b>تنفيذ خطة العمل</b></p>	<p>- كيف تقوم بنشر خطط العمل الخاصة بك؟ - كيف تنشر تصرفك خطط لقوة عملك وعلى الموردين الرئيسيين والشركاء والمعاونين، حسب الاقتضاء، لضمان تحقيق الأهداف الإستراتيجية الرئيسية الخاصة بك؟ - كيف يمكن التأكد من الحفاظ على النتائج الرئيسية لجهود خطط العمل؟</p>
	<p><b>تخصيص الموارد</b></p>	<p>- كيف تتأكد من توفر الموارد المالية وغيرها لدعم تحقيق خطط العمل الخاصة بك أثناء الوفاء بالالتزامات الحالية؟ - كيف يمكنك تخصيص هذه الموارد لدعم الخطط؟ - كيف تدير المخاطر المرتبطة بالخطط لضمان سلامتك المالية؟</p>
	<p><b>خطط القوى العاملة</b></p>	<p>- ما هي خطط عملك الرئيسية لدعم إستراتيجيتك قصيرة الأجل والطويلة الأجل الأهداف وخطط العمل؟ - كيف تعالج الخطط التأثيرات المحتملة على أعضاء فريق العمل لديك وأي تغييرات محتملة في قدرة وقدرة القوى العاملة؟</p>
	<p><b>مقاييس الأداء</b></p>	<p>- ما هي مقاييس الأداء الرئيسية أو المؤشرات التي تستخدمها لمتابعة الإنجاز وفعالية خطط العمل الخاصة بك؟ - كيف قياس نظام خطة العمل الشاملة الخاصة بك تعزيز محاذاة التنظيمية؟</p>
	<p><b>توقعات الأداء لهذه التدابير أو مؤشرات الأداء الرئيسية</b></p>	<p>- ما هي توقعات الأداء لآفاق التخطيط الخاصة بك على المدى القصير والطويل؟ - كيف الخاص بك المتوقعة مقارنة الأداء في هذه التدابير أو المؤشرات مقارنة بتوقعاتك الخاصة بأدائك المنافسين أو المنظمات المماثلة ومع مؤشرات الأداء الرئيسية، حسب الاقتضاء؟ - إذا كانت هناك فجوات في الأداء ضد منافسيك أو منظمات مماثلة، كيف تتعامل معهم؟</p>
	<p><b>تعديل خطة العمل</b></p>	<p>- كيف تضع وتنفذ خطط العمل المعدلة إذا كانت الظروف تتطلب نقلة في الخطط وسرعة في تنفيذ خطط جديدة؟</p>

ثالثا. التركيز على الزبون أو العميل

لقد أصبحت كل مراحل إدارة الجودة الشاملة ترتبط بمراعاة مطالب العملاء مثل تحديد رغباتهم وتحديد المنتجات اللازمة لإشباع هذه الرغبات.

يلاحظ أن اهتمام المؤسسات مرّ بعدة مراحل، ابتداء بكم تنتج؟ ثم كيف تنتج؟ و أخيرا لمن تنتج؟ وعلى ضوء ذلك لابد من تحديد من هو العميل؟.

## 1. تعريف العميل :

يمكن تعريف العميل على أنه المشتري الحالي أو المتوقع الذي يحتاج إلى المنتج أو لديه رغبة في شرائه، مدعماً بقدرة على الشراء وهذا نفسه ما قدمته جمعية التسويق الأمريكية<sup>1</sup>.

ويُعرف مأمون الدرادكة العملاء "هم الأشخاص الذين يتعاملون مع المؤسسة ويتلقون السلع والخدمات منها، ويطلق عليهم أيضاً مستهلكون أو زبائن".

ويقسم العملاء إلى نوعين رئيسيين هما<sup>2</sup>:

• **العميل الداخلي:** وهم العاملون في جميع الإدارات والأقسام الذين يتعاملون مع بعضهم البعض لإنجاز الأعمال، وهم على سبيل المثال: إدارة الحسابات، الرئيس المباشر في العمل، مجموعة التسويق، مجموعة الإنتاج...

• **العميل الخارجي:** وهو الذي يتعامل مع الخدمة التي تقدمها المؤسسة، ويتلقى بذلك المخرجات النهائية منها، وهم على سبيل المثال: - المرضى، السياح، الضيوف، الطلاب.....

كما يمكن أن يكون العميل الداخلي والخارجي أفراداً أو جماعات أو مؤسسات وفي هذا السياق، تجدر الإشارة إلى أن هناك عشرة أنماط شخصية للعملاء ولكل منها طريقة خاصة للتعامل<sup>3</sup>، وهي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (4.II): أنماط العملاء

نوع العميل	خصائصه	طرق التعامل معه
العميل السلبي	- يتصف بالخجل والمزاجية؛ - لديه رغبة في الإنصات؛ - بطيء الردود؛	- محاولة الصبر؛ - تدعيم الحديث معه بالأدلة؛ - مسايرته لتحقيق رغباته.
العميل المتشكك	- لديه نزعة قوية للتشكيك وعدم الثقة؛ - هناك صعوبة في معرفة ما يريد؛ - لهجته تهكمية وفيها سخرية؛	- عدم مجادلته فيما يقول؛ - محاولة تكثيف الحوار معه؛ - بناء جسور من الثقة.
	- يتصف بالفكاهة والدعابة	- معاملته بحرص وحذر

<sup>1</sup> د. محفوظ أحمد جودة: إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن 2007، ص 71.

<sup>2</sup> د. مأمون سليمان الدرادكة: إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006، عمان الأردن، ص 182-183.

<sup>3</sup> د. مأمون سليمان الدرادكة: إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، مرجع سبق ذكره، ص 184-185.

العميل الثرثار	- لديه القدرة على إدارة الحديث في عدة موضوعات - الحرص على إبقاء الحديث ضمن سياق الخدمة محل الحديث؛ - إبداء التقدير والاحترام لما يقدمه من آراء؛
العميل المغرور المندفِع	- لديه مبالغة في الاعتداد بنفسه - لديه شعور عالي بالثقة - ينفذ صبره بسرعة - لا يسأل لشعوره بمعرفة كل شيء.
العميل المتردد	- لا يتخذ قراره بنفسه - يحاول الهروب من الإجابة
العميل الغضبان	- سريع الغضب وصعب الإرضاء - يدقق على صغار الأمور - يتمتع بالإساءة للآخرين
العميل المشاهد المتسوق	- يميل إلى التمعن والتدقيق - يستمتع بالتسوق - إنه ليس عميل فعلي
العميل النزوي	- يتصف بالتفاخر واتخاذ القرار السريع - تتحكم عواطفه بسلوكه الاستهلاكي؛ - تجذبه المظاهر أكثر من المضمون؛
العميل العنيد	- إيجابي ومبادر في الحديث؛ - قراراته مبنية على قناعته الخاصة؛
العميل المفكر الصامت	- هادئ وقليل الكلام؛ - لا يتسرع في اتخاذ القرار؛ - يقوم بتحليل ومقارنة البدائل؛
	- التحلي بالصبر والإصغاء له؛ - التعرف على مشاكله؛ - عدم مجادلته؛
	- إشعاره بأن فرص الاختيار لن تتاح أمامه مرة أخرى؛
	- عدم وضع العميل محل انتباه؛ - محاولة إبراز الجديد الذي تقدمه المؤسسة؛ - عدم الضغط عليه مع استخدام أساليب الترحيب فقط؛
	- محاولة مساعدته؛ - إعطائه المعلومات عن الخدمة لتجنيبه الأخطاء؛
	- إظهار التقدير والاحترام له؛ - يطلب منه تقديم اقتراحاته وأفكاره؛
	- الحرص على إعطائه المعلومات المناسبة؛ - معاملته بوقار واحترام؛ - إعطائه الأمثلة والأدلة؛

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على: د. مأمون سليمان الدرادكة " إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء " مرجع سبق ذكره، ص 186-189.

يوضح الجدول الأصناف المختلفة للعملاء والخصائص المميزة لكل صنف، الأمر الذي يمكن مقدم الخدمة من التعرف على الصفات الشخصية لعميله وبالتالي تصبح لديه القدرة على التعامل السليم معه على حسب خصائصه، إلا أن معرفة هذه الأنماط ليست كافية بمفردها لكسب العميل، فهناك عامل آخر يلعب دورا مهما في هذا الشأن وهو خبرة مقدم الخدمة في التعامل مع الناس. كما يبقى هذا التصنيف موجها للتعامل مع الناس بشكل عام، إذ لا يمكن ضبط سلوكيات العملاء في عشرة أنماط فقط.

## 2 - طرق الإنصات لصوت العميل:

وفي دراسة أجراها **J.Peter** وزميله **R.H Waterman** على أنجح 43 مؤسسة منها مؤسسة **DuPont ،3M-IBM** ... توصل إلى أن خاصية الاقتراب من العميل كانت وراء النجاح الباهر الذي حققته هذه المؤسسات ،ولضمان عملية الاستماع لصوت العميل هناك أساليب معمول بها نذكر من أهمها: <sup>1</sup>

### • المقابلات الشخصية :

المقابلة هي تفاعل لفظي بين شخصين أو أكثر من خلال حوار كلامي، يكون هذا التفاعل إما وجها لوجه أو من خلال وسائل أخرى ويوجه في هذه الحالة مندوب المؤسسة بعض الأسئلة والاستفسارات إلى العميل يستحثه فيها على إبداء رأيه في مواضيع محددة سلفا.

- **الإستبانات:** هي وسيلة لجمع المعلومات من خلال احتوائها على مجموع من الأسئلة والطلب من العميل الإجابة عليها، ولا بد أن تتيح الإستبانة Questionnaire الفرصة أمام العميل لكي يبدي رأيه في المواضيع المطروحة، وتعتبر الإستبانة أكثر الطرق شيوعا من حيث الاستعمال.
  - **مشاركة العميل ضمن فرق الجودة:** تقوم بعض المؤسسات بإتاحة الفرصة أمام العميل للانضمام لعضوية فرق الجودة بها، طلبا لمساعدته في حل مشاكل الجودة.
  - **نظام الاقتراحات:** لكل مؤسسة نظام خاص بها يتعلق باقتراحات العملاء فشركات الطيران مثلا توزيع كورتا Cards في نهاية الرحلة تسأل فيها عن رأي المسافرين في الخدمات المقدمة لديهم، وأخرى تضع صناديق بارزة أمام المؤسسة خصيصا لاقتراحات العملاء.
- إن عملية الاستماع للعميل تقودنا إلى فهم ما يريده وبالتالي العمل على إرضاءه وإبهاره كما يقول الأمريكيون، بل أصبحت المؤسسات تسعى إلى ما يسمى " **إسعاد العميل** " وتقديم ما لا يتوقعه كما يقول اليابانيون.<sup>2</sup>
- وتتضمن المبادئ الأساسية لخدمة العميل والعناية به ما يلي<sup>3</sup>:

- **التلبية الفورية:** استعداد المؤسسة لتلقي مطلب العميل والسرعة في إنجاز هذه المطالب.
- **القدرة على تلبية الوعود:** ضرورة توفر الخبرة في موظفي المؤسسة عند أداء الخدمة، وتقديم المشورة المتخصصة.

<sup>1</sup> د.محفوظ أحمد جودة: مرجع سبق ذكره، ص 72.

<sup>2</sup> د. مأمون الدرادكة وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار صفاء للنشر، ط4 ، 2015، ص143.

<sup>3</sup> د.محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 76-77.

- **الدقة في التعامل** وتزويد العميل بالمعلومات , بالإضافة إلى الدقة في الوفاء بالالتزامات.
- **إبداء المودة:** توفير جو الألفة والمودة مع العميل، ومخاطبته على نفس مستوى تفكيره يساهم في شعور العميل بأن له صديق في المؤسسة يعمل لصالحه، من الضروري أن يعرف الموظف بنفسه أمام العميل وأن ينصت له باهتمام.
- **دقة وشمول المعلومات:** يتوقع العميل أن يكون مصدر المعلومات عن المؤسسة موثوقا به، ويؤد أن يعرف أية تغيرات مستقبلية تتعلق بالخدمة المقدمة له.
- **الاتصات إلى العميل:** المطلوب الإنصات للعميل حتى لو كان العميل غير موضوعي في حديثه.
- **حق العميل في الاعتراض:** فمن حق العميل أن يعترض وعلى موظف المؤسسة أن يجيب على اعتراضاته.

إن عملية التركيز على العميل تتطلب أن يستمر تدفق المعلومات عن العميل ابتداء من تحديد حاجاته ورغباته وتوقعاته ووصولاً إلى نقل وجهة نظره ومدى رضاه أو عدم رضاه وشكاويه عن المنتج.

### 3- خطوات بالدريج الإرشادية لإدارة العملاء (85 نقطة)<sup>1</sup>

#### 1. صوت العميل: كيف تحصل على المعلومات من العملاء ؟ (40 نقطة)

<ul style="list-style-type: none"> <li>- كيف تستمع إلى عملائك وتتفاعل معهم وتراقبهم للحصول على معلومات قابلة للتنفيذ؟</li> <li>- كيف تختلف طرق الاستماع الخاصة بك باختلاف مجموعات العملاء أو السوق</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>SEGMENTS؟</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- كيف تستخدم الوسائط الاجتماعية والتقنيات القائمة على الويب للاستماع إلى العملاء، حسب الاقتضاء؟</li> <li>- كيف تختلف طرق الاستماع لديك عبر مراحل علاقتك بالعملاء ؟</li> <li>- كيف يمكنك الحصول على ردود فعل فورية وقابلة للتنفيذ من العملاء على جودة الخدمات والمعاملات؟</li> </ul>	<p><b>العملاء الحاليون</b></p>	<p><b>الاستماع إلى العملاء</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- كيف تستمع إلى العملاء المحتملين للحصول على معلومات قابلة للتنفيذ؟</li> <li>- تحديد طرق ووسائل الاستماع إلى العملاء السابقين والمحتملين والمنافسين وغيرهم للحصول على ملاحظات حول البرامج والخدمات المقدمة للعملاء .</li> </ul>	<p><b>العملاء المحتملون</b></p>	

<sup>1</sup> The Quest for Exceptional Performance: **Baldrige Performance Excellence Program A Crosswalk Between the and the Public Health Accreditation Board** - [www.doh.wa.gov](http://www.doh.wa.gov)-



<p>- كيف تحدد رضا العملاء، عدم الرضا، والمشاركة؟ - كيف تقيس عمليا المعلومات التي يجب استخدامها في تجاوز توقعات العملاء وتأمين مشاركتهم على المدى الطويل؟</p>	<p>الرضا ، عدم الرضا، والمشاركة</p>	<p>تقرير العملاء والمشاركة</p>
<p>- كيف تحصل على معلومات عن رضا العملاء عن مؤسستك بالنسبة للمنظمات الأخرى؟ - كيف تحصل على المعلومات عن رضا العملاء نسبة إلى رضاهم عن منافسيك؟ - كيف تحصل على المعلومات عن رضا عملاء المنظمات الأخرى التي تقدم برامج والخدمات مماثلة؟</p>	<p>الرضا عن المنافسين</p>	<p>المشاركة</p>

## 2. إشراك العملاء: كيف يمكنك إشراك العملاء من خلال تلبية احتياجاتهم وبناء العلاقات؟ (45 نقطة)

تتم بتضمين إجابات للأسئلة التالية:

<p>- كيف تحدد البرامج وعروض الخدمات؟ كيف يمكنك تحديد وتكييف عروض البرامج والخدمات لتلبية الاحتياجات وتجاوز توقعات العملاء - تحديد وتكييف عروض البرامج والخدمات لدخول أسواق جديدة، لجذب عملاء جدد، وخلق فرص لتوسيع العلاقات مع العملاء الحاليين.</p>	<p>عروض البرامج والخدمات</p>	<p>عروض البرامج والخدمات ودعم العملاء</p>
<p>- كيف يمكنك تمكين العملاء من البحث عن المعلومات؟ - كيف يمكنك تمكينهم من الحصول على الخدمات منك؟ - ما هي آليات التواصل الرئيسية الخاصة بك؟ وكيف أنها تختلف باختلاف العملاء؟ - حدد متطلبات الدعم الرئيسية لعملائك. - نشر هذه المتطلبات والعمليات لجميع الأشخاص المشاركين في دعم العملاء؟</p>	<p>دعم العملاء</p>	<p>عروض البرامج والخدمات ودعم العملاء</p>
<p>- كيف تحدد مجموعات العملاء والسوق SEGMENTS؟ - كيف يمكنك استخدام المعلومات الخاصة بالعملاء والأسواق وعروض البرامج والخدمات المقدمة إلى تحديد العملاء الحاليين وتوقعهم في المستقبل؟</p>	<p>تقسيم العملاء</p>	<p>عروض البرامج والخدمات ودعم العملاء</p>
<p>- إدارة العلاقات كيف تقوم ببناء وإدارة العلاقات مع العملاء؟ - كيف تقوم بتسويق وبناء وإدارة العلاقات مع العملاء. - كسب العملاء وبناء الحصص في السوق؟ - إدارة وتحسين صورتك أو علامتك التجارية؟ - الاحتفاظ بالعملاء وتلبية متطلباتهم، وتجاوز توقعاتهم في كل مرحلة من مراحل علاقتهم معك وزيادة ارتباطهم بالمؤسسة؟ - كيف يمكنك الاستفادة من وسائل التواصل الاجتماعي لإدارة وتحسين صورتك أو علامتك التجارية وتعزيز الشراكة مع العملاء وعلاقات العملاء مع مؤسستك - إدارة الشكاوى كيف تدير شكاوى الطلاب وغيرهم من العملاء؟ كيف يمكنك حل الشكاوى على وجه السرعة وبشكل فعال؟ كيف إدارتك لهذه الشكاوى تمكنك من استرداد ثقة طلابك وغيرهم من العملاء، وعزز رضاهم وانخراطهم وتجنبهم شكاوى مماثلة في المستقبل؟</p>	<p>علاقات العملاء</p>	<p>علاقات العملاء</p>

## المطلب الثاني: العناية بالموارد البشرية، إدارة العمليات، إدارة نظم المعلومات

### أولاً : العناية بالموارد البشرية

التمكين، التحفيز والاتصال بين العاملين من أهم الأساليب التي تعتمدها المنظمات في تطوير الأداء والسعي لتطبيق الجودة الشاملة، وهو ما يدخل في اطار العناية والاهتمام بالعنصر البشري.

1. **التمكين:** يقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أساسي وهو: عملية التحسين المتواصل من خلال انخراط الجميع ومشاركته الفاعلة في عملية التطوير، وهذا يحتاج إلى منح الموظفين نوعاً من الحرية في التصرف والمساهمة في اتخاذ القرارات، وهذا ما أطلق عليه في أدبيات الإدارة الحديثة بالتمكين.

إن من أهم التعاريف التي تناولت مفهوم التمكين هو ما جاء به كل من: **lauler و Bowen** ، حيث " إن التمكين يتمثل في إطلاق حرية الموظف، والتمكين لدى البعض هو تحرير الإنسان من القيود وتشجيع الفرد وتحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع وهذا نفس ما قدمه كل من shaaf و zemke عام 1989.<sup>1</sup>

لا يمكن بأي حال من الأحوال أن تتم عملية التمكين وفق هذين التعريفين، دون خلق المناخ الملائم للتمكين، يتمثل المناخ الملائم في ظل إدارة الجودة الشاملة في ما يلي:

1. **تفويض السلطات والمسؤوليات:** حيث تتم عملية التفويض للعاملين في منهج إدارة الجودة الشاملة من خلال خطة تدريبية تتضمنها إستراتيجية المؤسسة لقد حدد Carrol<sup>2</sup> أهم خطواتها في:

- دراسة وتحليل لنوعيات وخبرات ومهارات وقدرات الأفراد العاملين ورغباتهم في تحمل المسؤولية.
- تحديد رؤية واتجاه المؤسسة، والتي في ضوءها إدارة أعمال المؤسسة وعمليات اتخاذ القرارات والتأكيد على إدراكها وفهمها من قبل جميع العاملين.
- تغيير وصف وظائف العاملين وتوسيع نطاق مسؤولياتها ومهامها.
- تدعيم مهارات العاملين للقيام بأنشطة الإدارة واستخدام أدوات وأساليب التحليل المالي والإحصائي لحل المشاكل.

<sup>1</sup> د. يحيى سليم ملحم: التمكين كمفهوم إداري معاصر، مرجع سبق ذكره، ص 06.

<sup>2</sup> على محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 96.

2. الاندماج: لتعزيز شعور العاملين بأهميتهم، يتوجب توفير المناخ المناسب بحيث يصبح لهم تأثير في القرارات التي تتعلق بوظائفهم، إن هذا الاندماج للعاملين ليس هدفا بحد ذاته، بل هو أداة لترسيخ مساهمة العاملين في كل النواحي الإدارية.

تذهب إدارة الجودة الشاملة إلى استخدام مصطلح الاندماج بدلا من مشاركة العاملين وذلك لكون كلمة الاندماج أعمق وأكثر شمولاً من المشاركة وتشجع العاملين على أن يكونوا أكثر قرباً والتصاقاً بأهداف المؤسسة ومصيرها.

إن عملية اندماج العاملين بهذا المعنى هي إحدى أساليب تحفيز العاملين، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين الذين يدركون مدى أهميتهم بالمؤسسة ومدى احترام الإدارة لآرائهم، وقد أثبتت العديد من الدراسات وجود علاقة ذات دلالة بين اندماج العاملين في الإدارة وبين الرضا الوظيفي، فكلما زادت درجة اندماج العاملين كلما ساهم ذلك في زيادة الرضا الوظيفي<sup>1</sup>.

ويقول N.Logothetis " أن المكافآت المادية والرواتب العالية يمكن أن تحفز العامل على المدى القصير فقط لكن اعتزاز الفرد بعمله واندماجه في أعمال المؤسسة لتحقيق التميز هي الحافز الحقيقي في المدى الطويل"<sup>2</sup>.

إن العامل بصفة عامة يريد أن ينظر إليه مديره ورؤساؤه باحترام وأن يشعر بأنه جزء من فريق عمل يعمل لتحقيق هدف عام، كما تجدر الإشارة إلى أهمية التركيز على إدماج كافة العاملين على اختلاف مستوياتهم ودرجاتهم العلمية و الوظيفية .

## 2. تحفيز الأفراد للجودة الشاملة.

توجد مناهج وأساليب متعددة يفترض أن تكون قادرة على تحفيز الأفراد العاملين لأداء العمل الصحيح بصورة صحيحة من أول مرة، إلا أن التجارب العملية بيّنت أن بعضها لا يحقق التوقعات منها.

و لإلغاء الأخطاء البشرية، يقترح جوران ثلاثة أشياء<sup>3</sup> :

<sup>1</sup> د.محفوظ أحمد جودة: إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 134.

<sup>2</sup> ريتشارد ويليامز: أساسيات إدارة الجودة الشاملة، الجمعية الأمريكية للإدارة، الرياض، مكتبة جرير 1999، ص 44.

<sup>3</sup> د.جوزيف كيلادا : مرجع سابق، ص 248.

1. معرفة ما المفروض أن يؤديه الفرد؛
2. معرفة ما يؤديه الفرد بالفعل؛
3. معرفة كيف تصحح الأخطاء.

وفيما يلي شرح العناصر الأربعة التي قدمها كيلادا لتحفيز الأفراد لتطبيق الجودة الشاملة :

#### أولاً. المعرفة:

تقوم المعرفة بتوضيح الشروط التي حددها جوران لمنع الخطأ البشري أي: يجب أن تقدم للفرد المعرفة ب<sup>1</sup>:

❖ ما الذي يجب أن يؤديه؛

❖ ما هو المستوى الذي يؤديه بالفعل؛ (التغذية العكسية).

❖ كيفية تصحيح الخطأ الذي وقع فيه .

إذن مصادر المعرفة اللازمة لتنفيذ العمل هي:

❖ التعليم (الدراسات و التكوين الأكاديمي).

❖ المعلومات.

وتنقسم المعلومات إلى:

❖ معلومات خاصة بالعمل المراد تأديته (ما هو؟ كيفية - متى؟ أين تتم تأديته...)

❖ معلومات تتعلق بتعليمات الإدارة: القواعد، الإجراءات التنظيمية، القوانين الداخلية

للعمل،...).

**ملاحظة:** يؤكد علماء الإدارة و النظم على أهمية التغذية المرتجعة أو التغذية العكسية على أداء العمال،

إذ لا جدوى من أن يبذل العامل قصارى جهده في أداء عمل لا يدري انه يؤديه بشكل خاطئ منذ عدة

سنوات!

لذا يجب أن تتبع جميع المعلومات الأولية بمعلومات التغذية العكسية وأن تقدم للفرد بشكل منظم

و دوري تقارير عن مستوى أدائه.

<sup>1</sup> أنظر كل من :

- جوزيف كيلادا : مرجع سابق، ص 279.
- د.علي السلمي : إدارة التميز، دار غريب مصر 2002، ص 227

• كما يحدث وأن تقدم للعمال جميع المعلومات اللازمة لأداء العمل بشكل جيد لكن يستمر ظهور الأخطاء، في هذه الحالة يعود السبب إلى عدم وجود المهارة الكافية لأداء العمل.  
ثانياً. المهارة: تعرف المهارة على أنها المقدرة على أداء عمل ما بشكل جيد<sup>1</sup>، ويمكن اكتساب المهارة من إحدى الطرق التالية :

○ التدريب على عمل ما.

○ الممارسة المتراكمة في العمل (الخبرة).

ثالثاً. السلطة أو القوة لأداء هذا العمل: وهذا ما يستدعي أن تمنح له الصلاحيات للتغيير واتخاذ القرارات، وهذا التفويض يعطي له القوة والدافع للعمل والتحسين والابتكار، فإذا لم يكن للعامل الحق في ممارسة عمله بالشكل الذي يرغب فيه، فإنه لن يحاول أن يكتشف أخطاءه، بشرط أن لا يتنافى هذا مع مصلحة العمل<sup>2</sup>، وهذا هو عنصر التمكين.

رابعاً. الرغبة: الشرط النهائي الذي يتبناه نظام الجودة الشاملة لأداء العمل بشكل صحيح هو الرغبة في العمل، فإن الفرد الذي يفتقر إلى عنصر الرغبة في العمل، لن يكون قادراً على أداء عمل ما، مهما كان مستوى المعرفة المقدمة له والمهارة التي يملكها والسلطة الممنوحة له.

لذا غالباً ما يطرح العمال تساؤلات نفسية مهمة عندما يطلب منهم التحسين أو الابتكار، على منوال: ماذا يهمهم؟ ما يفيدني هذا؟ لماذا أحسن طريقة عملي؟ ماذا سأجني؟.....

وهنا يكون للإدارة الدور الكبير في الرد على هذه الأسئلة عن طريق التحفيز والتعبئة، إذ لا بد أن يتحقق الربط في ذهن الفرد أن تحقيق الجودة الشاملة هو تحقيق لاحتياجاته الشخصية وأن يظهر هذا في الواقع كالعلاقة بين زيادة المبيعات و زيادة الأجر أو إعطاء جوائز أو منح مكافآت...

### 3. خطوات بالدريج الإرشادية لإدارة المورد البشري: (85 نقطة)<sup>3</sup>

#### 1. بيئة المورد البشري : كيف يمكن بناء بيئة فاعلة للمورد البشري ؟ (40 نقطة)

<sup>1</sup> د.نوفل كنعان: القيادة الإدارية ، مكتبة دار الثقافة عمان الأردن 1999، ص 227.

<sup>2</sup> عبد الرحمن توفيق: الجودة الشاملة - الدليل المتكامل، سلسلة إصدارات بميك مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة 2003، ص 75 .

<sup>3</sup> The Quest for Exceptional Performance: A Crosswalk Between the Baldrige Performance Excellence Program and the Public Health Accreditation Board - www.doh.wa.gov-

القدرة على العمل والقدرة	<p>القدرة والقدرة</p> <p>أعضاء القوى العاملة الجديدة</p> <p>إنجاز العمل</p> <p>إدارة التغيير القوى العاملة</p>	<p>- كيف يمكن تقييم احتياجات القوى العاملة وقدراتها؟</p> <p>- كيف يمكنك تقييم المهارات والكفاءات والشهادات ومستويات التوظيف التي تحتاجها؟</p> <p>- كيف يمكنك توظيف أعضاء جدد في القوى العاملة وتوظيفهم والاحتفاظ بهم؟ كيف هل تضمن أن عملك يمثل الأفكار المتنوعة والثقافات والتفكير في التوظيف والطالب تواصل اجتماعي؟</p> <p>- كيف تقوم بتنظيم وإدارة القوى العاملة ؟ كيف يمكن تنظيم وإدارة العمل من خلال:</p> <p>- إنجاز عمل مؤسستك؛</p> <p>- الاستفادة من الكفاءات الأساسية في مؤسستك؛</p> <p>- تعزيز التركيز على العملاء؛</p> <p>- تجاوز توقعات الأداء؟</p> <p>- كيف يمكنك تحضير القوى العاملة الخاصة بك لتغيير القدرة واحتياجات القدرات؟ كيف يمكن إدارة القوى العاملة واحتياجاتها، واحتياجات المؤسسة لضمان الاستمرارية، الاستعداد وإدارة فترات نمو القوى العاملة؛</p> <p>القيام بإعداد فريق العمل لإجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي وأنظمة العمل، عند الحاجة؟</p>
مناخ القوى العاملة	<p>بيئة مكان العمل</p> <p>مزايا وسياسات القوى العاملة</p>	<p>- كيف يمكنك ضمان الصحة والأمان في مكان العمل وإمكانية الوصول إلى القوى العاملة؟ ما هي تدابير التحسين للبيئة العمل ؟</p> <p>- كيف تدعم عملك على الخدمات والفوائد والسياسات؟ كيف يمكنك تكييف هذه لاحتياجات القوى العاملة المتنوعة ومجموعات مختلفة من القوى العاملة ؟ ما هي المزايا الرئيسية التي تقدمها إلى عملك؟</p>

## 2. مشاركة القوى العاملة: كيف يمكنك إشراك القوى العاملة الخاصة بك لتحقيق أبيئة العمل عالية

الأداء؟ (45 نقطة)

مشاركة القوى العاملة والأداء	<p>الثقافة التنظيمية</p> <p>برامج تشغيل</p> <p>تقييم المشاركة</p> <p>إدارة الأداء</p>	<p>- كيف ترعى ثقافة تنظيمية تتميز بالتواصل المفتوح، عالية الأداء، وتشارك القوى العاملة؟ كيف يمكنك التأكد من أن الثقافة التنظيمية تستفيد من الأفكار والثقافات المتنوعة والتفكير في القوى العاملة الخاصة ؟ كيف يمكن تمكين العاملين لديك ؟</p> <p>- كيف تحدد الخطة برامج التشغيل الرئيسية ؟ كيف يمكن تحديد برامج التشغيل هذه لمجموعات العمل المختلفة ؟</p> <p>- كيف يمكنك تقييم مشاركة القوى العاملة؟ ما التقييم الرسمي وغير الرسمي الأساليب والتدابير التي تستخدمها لتحديد إشراك القوى العاملة، بما في ذلك الرضا؟ كيف تختلف هذه الأساليب والتدابير عبر مجموعات القوى العاملة ؟ كيف يمكن أيضًا استخدام مؤشرات أخرى، مثل الاحتفاظ بقوى العمل والغياب والتظلمات والسلامة والإنتاجية لتقييم وتحسين مشاركة القوى العاملة؟</p> <p>- كيف يدعم نظام إدارة أداء القوى العاملة الخاص بك درجة عالية الأداء ومشاركة القوى العاملة؟ كيف تعتبر تعويض القوى العاملة، المكافأة، الاعتراف، والممارسات الحافزة؟ كيف يعزز ذلك:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>المخاطر الذكية التي تتخذ لتحقيق الابتكار؛</li> <li>التركيز على العملاء؛ و تحقيق خطط العمل ؟</li> </ul>
------------------------------	---	---

<p>- كيف يدعم نظام التعلم والتطوير احتياجات المنظمة والتطوير الشخصي لأعضاء مدراء العمل والقادة؟ كيف يحدد النظام ما يلي:</p> <p>- دعم تحسين الأداء التنظيمي، والتغيير التنظيمي، والابتكار؛</p> <p>- دعم الأخلاقيات والممارسات التجارية الأخلاقية؛</p> <p>- تحسين التركيز على العملاء؛</p> <p>- ضمان نقل المعرفة من القوى العاملة المغادرين أو المتقاعدين؛ وضمان تعزيز المعرفة والمهارات الجديدة في الوظيفة؟</p>	<p>نظام التعلم والتطوير</p>	<p>القوى العاملة وتطوير القادة</p>
<p>- كيف تقيم فعالية وكفاءة نظام التعلم والتطوير؟</p> <p>- ربط نتائج التعلم والتطوير مع النتائج المستخلصة من تقييم مشاركة القوى العاملة ومع النتائج التنظيمية الرئيسية،</p> <p>- استخدام هذه الارتباطات لتحديد الفرص للتحسين في كل من مشاركة القوى العاملة والتعلم وعروض التنمية؟</p>	<p>التعلم وفعالية التطوير</p>	
<p>- كيف تدير التقدم الوظيفي لمؤسسة؟ كيف تدير التطوير الوظيفي للقوى العاملة؟ كيف تنفذ عملية التخطيط لخلافة الإدارة والقيادة؟</p>	<p>التقدم الوظيفي</p>	

### ثانياً. التحسين المستمر للعمليات.

لا تتوقف التغييرات عند إجراء إعادة الهندسة فحسب، بل إن طبيعة المحيط الذي يتصف بالتعقيد والسرعة في التغيير على مستوى التكنولوجيا ورغبات العميل وحجم المنافسة وحدتها.

تقرض على المؤسسات إجراء تحسينات بشكل مستمر على العمليات لكي تتمكن من التكيف مع طلبات العميل لكي تتوصل إلى الجودة الشاملة.

1. تعريف التحسين المستمر: يقصد بمفهوم التحسين المستمر تلك الفلسفة التي تسعى إلى تحسين جميع العمليات التي تتطلبها تقديم الخدمة للعميل، وبشكل مستمر ولضمان توافقها مع حاجات ورغبات العميل، وأن تكون هناك دائماً جهود مبذولة لإحداث تغييرات وتعديلات لاستمرار هذا التوافق الذي يعطي ميزة التنافس.<sup>1</sup>

يعتبر العالم الياباني "ماساكي أماري" أول من استخدم مصطلح "Kaizen" للإشارة إلى فكرة التحسين المستمر، من خلال الأدوات الإحصائية للرقابة على العملية.

وهناك خمسة مداخل مختلفة لتعريف التحسين المستمر والتي نوجزها فيما يلي:

<sup>1</sup> د.صونيا مجد البكري: إدارة الإنتاج والعمليات مدخل النظم، الدار الجامعية، مصر 2001، ص 42.

- **تخفيض الموارد المستخدمة:** يعرف التحسين المستمر وفق هذا المدخل بأنها التغييرات التي تؤدي إلى تخفيض الموارد المستخدمة في عملية تقديم الخدمة، أي التخلص من هدر الموارد، وهذه الموارد سواء كانت مادية أم جهدا أم وقتا كما هو الحال في توزيع التقارير على الأفراد العاملين بالمؤسسة والذين لا تعينهم تلك التقارير، فيعتبر ذلك إسراف في النسخ المستخدمة، وهدر لوقت التوزيع، ووقت الأفراد الذين يقومون بقراءتها دون فائدة، هذا على سبيل المثال، شكل بسيط جدا من هدر الموارد في المؤسسة، والتخلص منه شكل من أشكال التحسين.<sup>1</sup>
  - **تخفيض الأخطاء:** التحسين المستمر وفق هذا المدخل هو تخفيض الأخطاء الناتجة عن عدم كفاءة أداء الموارد المستخدمة في عملية تقديم الخدمة أي القضاء على الأخطاء الناتجة عن الموارد غير الكفاءة، مثال ذلك الأخطاء التي يتم اكتشافها في فواتير الهاتف والتي يتطلب تصحيحها إعادة تقديم الخدمة، مع خطورة خسارة العميل.
  - **التفوق:** يقصد بالتحسين المستمر وفق هذا المدخل تقديم خدمات تفوق توقعات العميل، وهذا ما ينادي به فيجنباوم Feigenbawm .
  - **أمن العملية:** وهي التحسينات التي تتم على العمليات التي من شأنها أن تجعل بيئة العمل أكثر ملائمة لتقديم الخدمة من حيث تقليل الحوادث أو تعويضات العمل، بما يساهم في رفع كفاءة استخدام الموارد المشاركة في إنجاز الخدمة المطلوبة.
  - **رضى العاملين:** وفق هذا المدخل ينظر للتحسين المستمر على أنه يشمل العمليات التي تساهم في تحقيق رضى العاملين في المؤسسة، حيث أثبتت الكثير من الدراسات بأن تحقيق رضى الفرد العامل يساهم في تقديم خدمة تلبى رغبة العميل أولا، ورفع كفاءة أدائه ثانيا وهو ما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
- وعلى ضوء هذه التعريفات يمكن تحديد أهداف عملية التحسين المستمر بالآتي:<sup>2</sup>
- إدخال التحسينات اللازمة والمستمرة على عملية أو عمليات تقديم الخدمة في ضوء البيانات المتجددة وتغيير حاجات واحتياجات السوق والمجتمع المحيط بمؤسسة الخدمة.

<sup>1</sup> د.مهدي السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص 204

<sup>2</sup> د. نايف علوان المحياوي، مرجع سابق، ص 206.



- تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة من خلال تقليل الأخطاء، وتحديد المشاكل بدقة وتقليل الانحرافات في تقديم الخدمة للعميل من حيث الجودة والوقت والتكلفة المطلوبة.
- خلق مناخ عمل ملائم تسوده العلاقات الجيدة بين الإدارة العليا والعاملين في المؤسسة، من خلال تحفيزهم للمشاركة في تحديد المشاكل التي تواجه عملهم.
- يهدف التحسين المستمر للعملية إلي جعل المؤسسة تكتسب ميزة تنافسية تجعلها قوة دافعة نحو الأمام.

## 2. أشكال تحسين العمليات: وفي هذا الإطار يوجد اتجاهين كبيرين على مستوى العالم فيما يخص

التحسين المستمر و هما:

- **الاتجاه الياباني:** يطلق عليه تسمية أسلوب "**Kaizen**" الذي ينظر إلى عملية التحسين على أنها عملية تأتي بشكل تدريجي أي على شكل خطوات صغيرة مدروسة بشكل جيد و دقيق، تكون متلاحقة بشكل مستمر<sup>1</sup>، فاليابانيون ينظرون إلى عملية التحسين المستمر على أنها عملية تراكمية لا تأتي دفعة واحدة، بل على دفعات، و يركزون على العنصر البشري أكثر من العنصر المادي، ويمكن تلخيص فلسفتهم في تحسين الجودة كما يلي: عنصر بشري ذو مهارة عالية، محفز بشكل جيد يستخدم تكنولوجيا مبسطة و ليست معقدة.
- **الاتجاه الأمريكي:** يطلق عليه تسمية "**Break throughs**" و يعني أسلوب الخطوات الواسعة و العريضة **BIG STEPES** يركز هذا الأسلوب على أحداث أشياء جديدة مبتكرة لتحل محل القديمة، فعملية الإحلال هذه هي التي تمثل التحسين و ذلك من أجل تحقيق تحسينات مثيرة للوصول إلى أعلى مستوى من الأداء والجودة، فالأمريكيون لا يعتقدون بالاتجاه الياباني المبني على الخطوات البطيئة، فالتحسين المستمر يكون على شكل ضربات واسعة النطاق بالاعتماد على تكنولوجيا معقدة ومتطورة جداً، وإمكانيات مالية ضخمة، وبعد تحقيق الضربة الواسعة والانتهاج منها، يبدأ التفكير بضربة أخرى تالية على نفس المنوال، يتضح من هذا أن الاتجاه الأمريكي لا يركز بالمقام الأول على العنصر البشري بل يعتمد على التكنولوجيا المتطورة ثم يأتي الاهتمام بالعنصر البشري في المقام الثاني، وفيما يلي جدول يوضح الاختلاف بين المدخلين:

<sup>1</sup> محمد توفيق ماضي: إدارة الجودة الشاملة مدخل النظام المتكامل، دار المعارف القاهرة، 1995، ص120.

جدول رقم (5.11): مقارنة بين الاتجاه الياباني و الأمريكي

الاتجاه الياباني	الاتجاه الأمريكي	معايير المقارنة
التحسين على مراحل وعلى المدى الطويل دون إحداث تغييرات جذرية دفعة واحدة.	التحسين على دفعات قصيرة الأجل متتالية سريعة جذرية ومبدعة ودفعة واحدة.	المدى الزمني للتحسين
خطوات مستمرة خطوة خطوة دون التوسع دفعة واحدة بشكل متقطع وعلى مدى زمني طويل.	خطوات واسعة متلاحقة منقطعة وأنية وفورية وكل فترة زمنية.	وتيرة التحسين
كل من يعمل في المنظمة.	نخبة مختارة وممتازة من العاملين.	المعنون بالتحسين
التحسين شامل لكل المجالات وبأن واحد.	يشمل التحسين مجالاً محدداً ثم الانتقال لمجال آخر وهكذا.	شمولية التحسين
تفكير جماعي	تفكير فردي	التفكير في التحسين
إصلاح وهدم بآن واحد	هدم وإعادة بناء	أسلوب التحسين
استثمارات مالية عادية والاعتماد على الجانب الإنساني أكثر من الجانب الفني.	استثمارات مالية كبيرة، والاعتماد على الجانب الفني أكثر من الجانب الإنساني.	متطلبات التحسين
تكنولوجيا سهلة والعنصر البشري هو المفكر والمبدع وهو الذي يوجد التحسينات وليست التكنولوجيا.	التكنولوجيا المتطورة والاختراعات الجديدة، والنظريات الحديثة، هي التي توجد التحسين المستمر والتميز.	التكنولوجيا
نتائج وتحسينات تؤدي إلى أرباح وإلى إشباع معنوي.	نتائج أو تحسينات تؤدي إلى أرباح	معياري تقييم التحسين

المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 112

3. خطوات بالدريج الإرشادية لتحسين إدارة العمليات (85 نقطة)

1. عمليات العمل: كيف يمكنك تصميم وإدارة وتحسين البرامج والخدمات وعمليات المؤسسة؟ (45 نقطة) و تتضمن هذه العملية الإجابة عن الأسئلة التالية:

تصميم عملية الخدمة	متطلبات البرنامج والخدمة والعملية	إدارة العمليات
- كيف تحدد متطلبات الخدمة والعمل؟ ما هي العمليات الرئيسية للمؤسسة؟ ما هي مفاتيح العمل لتحديد هذه المتطلبات؟	- كيف تصمم الخدمات وعمليات العمل؟ كيف تتم تلبية الاحتياجات؟ كيف تدمج التكنولوجيا الجديدة والمعرفة التنظيمية في الخدمة المتميزة، والحاجة المحتملة للسرعة في تقديم الخدمات، من أجل قيمة مضافة قيمة للعملاء،	- كيف تضمن العمليات اليومية التأكد من أنها تلبى متطلبات العميل؟ ما هي التدابير أو مؤشرات الأداء الرئيسية والتدابير قيد التنفيذ التي تستخدمها للتحكم وتحسين العمليات؟ كيف ترتبط هذه التدابير بجودة النتائج و جودة الخدمات؟
- كيف تحدد عمليات الدعم الرئيسية؟ ما هي طرق الدعم الرئيسي الخاص بالعمليات؟	عمليات الدعم	

تحسين عملية الخدمة	- كيف تقوم بتحسين عمليات الخدمة من اجل زيادة عدد العملاء ؟
إدارة الابتكار	- كيف تدير الإبداع؟ كيف تتبع الفرص الإستراتيجية التي تحددها المخاطر الذكية؟ كيف تجعل الموارد المالية وغيرها متاحة لمتابعة هذه الفرص؟ كيف تتوقف عن متابعة الفرص في الوقت المناسب لتعزيز دعم الفرص ذات الأولوية العليا؟

## 2. الفعالية التشغيلية: كيف تضمن الإدارة الفعالة للعمليات؟ (40 نقطة)

كفاءة العملية والفعالية	- كيف يمكنك التحكم في التكاليف الإجمالية لعمليات؟ كيف يمكن: - دمج عنصر الزمن ، والإنتاجية، وغيرها من عوامل الكفاءة والفعالية في تصميم العمليات؛ - منع الأخطاء وإعادة صياغة العمليات. - تقليل تكاليف عمليات التفتيش والاختبارات وعمليات مراجعة الأداء؛ والموازنة بين التحكم في التكاليف مع احتياجات العملاء ؟
إدارة سلسلة الإمدادات	- كيف تدير سلسلة التوريد ؟ كيف يمكن اختيار الموردين والتأكد من أنهم مؤهلون وموقعهم ليس فقط لتلبية الاحتياجات التشغيلية ولكن أيضا لتعزيز الأداء و رضا العملاء ؛ - قياس وتقييم أداء الموردين ؛ - تقديم ملاحظات إلى الموردين لمساعدتهم على تحسين أدائهم ؛ و التعامل مع الموردين الضعفاء؟
السلامة والاستعداد للحوادث	- كيف توفر بيئة تشغيل آمنة؟ كيف حادث نظام السلامة الخاص بك الوقاية، التفتيش، تحليل السبب الجذري للفشل، والانتعاش؟
الاستعداد للطوارئ	- كيف تتأكد من استعداد منظمتك للحوادث أو الطوارئ؟ كيف ينظر نظام التأهب للحوادث والطوارئ في الوقاية، واستمرارية العمليات، والانتعاش؟ كيف يعتمد نظام التأهب للحوادث والطوارئ لديك على الموردين وشركاء في الاعتبار؟

## ثالثا: إدارة نظم المعلومات

### 1. تعريف نظام المعلومات:

عرف نظام المعلومات على أنه "نظام مبني على الحاسب الآلي، يوفر المعلومات للمسؤولين عن وحدة تنظيمية رسمية سواء كانت المؤسسة ككل أو المجالات الوظيفية بها، والذي لديهم احتياجات متشابهة للمعلومات، وتصف هذه المعلومات ما حدث في الماضي، وما يحدث حاليا، وما هو محتمل حدوثه مستقبلا، وتتوافر هذه المعلومات في شكل تقارير دورية، وتقارير خاصة، ومخرجات نماذج رياضية، وتستخدم هذه المعلومات في صنع القرارات وحل المشكلات".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> احمد فوزي: نظم المعلومات الإدارية، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2009، ص 71.

كما يعرف نظام المعلومات على أنه "مجموعة من المكونات أو العناصر المترابطة والنتفاعلة معاً، والتي تتولى مهام جمع أو استرجاع وتشغيل، وتخزين، وتوزيع المعلومات اللازمة لدعم عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة في المؤسسة".<sup>1</sup>

ومن خلال التعريف السابقة نخلص إلى أن: "نظام المعلومات هو مجموعة من المدخلات تتمثل في قواعد البيانات والأفراد والآلات والبرامج والإجراءات وكذا الشبكات والتي تتفاعل مع بعضها البعض عن طريق عملية المعالجة بغرض تجميع وتبويب وتخزين المعلومات، بغرض الوصول إلى معلومات صحيحة وواضحة، تدعم عمليتي اتخاذ القرار والرقابة الداخلية داخل المؤسسة".<sup>2</sup>

## 2. مكونات نظام المعلومات: تشمل مكونات نظام المعلومات على:<sup>3</sup>

أ. **قواعد بيانية:** وهي الوعاء الذي يحوي البيانات بحيث تشكل المرجع الأساسي لتزويد الإدارة بالمعلومات التي تحتاجها بالشكل والوقت والقدر المناسبين. وبالتالي فهي مجموعة من الملفات الخاصة بجهاز الحاسب الآلي، والتي يمكن الرجوع إليها حتى تتم عملية استخلاص المعلومات من البيانات.

ب. **الموارد البشرية (المستلزمات البشرية):** فأى نظام مهما بلغت درجة الآلية فيه لا بد وأن يلعب الأفراد دوراً أساسياً فيه بصفته المشغل والمصمم والمسيطر على كافة عناصر النظام.

ج. **الأجهزة والمعدات (المستلزمات المادية):** تتمثل الأجهزة والمعدات في الجانب المادي المكون لنظام المعلومات ويعتبر الحاسب الآلي العنصر الأكثر أهمية مقارنة بباقي المستلزمات المادية التي تحتاجها المؤسسة.

د. **البرمجيات والإجراءات:** وعادة ما تنقسم البرمجيات إلى البرامج والأنظمة التي تشغل الحاسوب وتجعله قادراً على تنفيذ العمليات كترتيب البيانات واسترجاعها من الذاكرة ومن أثلتها Windows وهي برامج قاعدية، والبرامج الجاهزة والتي تقوم بتشغيل بيانات المنظمة كبرامج المحاسبة والكتابة وغيرها، أما الشق الثاني فهو الإجراءات الذي يبين جميع الخطوات والتعليمات المحددة لإنجاز

<sup>1</sup> نبيل مرسي: التقنيات الحديثة للمعلومات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005، مصر، ص 16

<sup>2</sup> امد العبادي، إدارة نظم المعلومات، منظور استراتيجي، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2013، ص 67

<sup>3</sup> هبة بوشوشة: علاقة نظام المعلومات بالتحسين المستمر كأحد مرتكزات ادارة الجودة الشاملة، دراسة حالة اتصالات الجزائر بقسنطينة، مجلة البحوث الاقتصادية، المجلد الرابع، العدد الثاني، 2017، ص 642

العمليات اليدوية أو الحاسوبية ، وعادة ما نجد في شكل كتيب يسمى دليل الإجراءات والهدف منه هو تنظيم العمل والابتعاد عن العشوائية.

هـ. الشبكات: وهي المكون الذي يعمل على تسهيل عملية الاتصال بين مختلف عناصر نظام المعلومات وحتى مختلف عناصر الهيكل التنظيمي للمؤسسة وهي تتمثل في شبكة الاتصال الداخلي Intranet شبكة الاتصال الخارجي Extranet شبكة الاتصال العنكبوتية الانترنت .Internet

### 3. الخطوات الإرشادية لباالدرج لإدارة نظم المعلومات (90 نقطة)

1. قياس وتحليل وتحسين الأداء التنظيمي: كيف يمكن قياس وتحليل ثم تحسين الأداء التنظيمي؟ (45 نقطة)

مقياس الأداء	تدابير الأداء	<ul style="list-style-type: none"> <li>- كيف تستخدم البيانات والمعلومات لتتبع العمليات اليومية والتنظيمية الشاملة للأداء؟</li> <li>- كيف يمكن تحديد وجمع ومواءمة ودمج البيانات والمعلومات لاستخدامها في تتبع العمليات اليومية والتنظيمية الشاملة للأداء؛ وتتبع التقدم المحرز في تحقيق الأهداف الإستراتيجية وخطط العمل؟</li> <li>- ما هي إجراءات الأداء التنظيمية الرئيسية، بما في ذلك الإجراءات المالية الرئيسية القصيرة الأجل والطويلة الأجل؟</li> <li>- كم عدد المرات التي تتبع فيها هذه التدابير؟</li> </ul>
مقارنة البيانات	مقارنة البيانات	<ul style="list-style-type: none"> <li>- كيف تختار وتستخدم البيانات والمعلومات المقارنة بشكل فعال؟ كيف يمكن استخدام البيانات والمعلومات المقارنة الرئيسية لدعم عملية صنع القرار التشغيلي؟</li> </ul>
بيانات العميل	بيانات العميل	<ul style="list-style-type: none"> <li>- كيف تستخدم <b>VOICE-OF-THE-CUSTOMER</b> وتسويق البيانات والمعلومات؟</li> <li>- تحديد واستخدام الصوت عبر الإنترنت واستخدام بيانات ومعلومات السوق (بما في ذلك تجميعها على نحو فعال) بيانات حول شكاوى العملاء، لبناء ثقافة أكثر تركيزاً على العميل ودعم اتخاذ القرارات التشغيلية. استخدام البيانات والمعلومات التي يتم جمعها من خلال وسائل التواصل الاجتماعي.</li> </ul>
أنظمة القياس	أنظمة القياس	<ul style="list-style-type: none"> <li>- كيف يمكنك التأكد من أن نظام قياس الأداء يمكن أن يستجيب بسرعة للتغيرات للتنظيمية أو الخارجية غير المتوقعة؟</li> </ul>
تحليل الأداء والمراجعة	تحليل الأداء والمراجعة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- كيف تقوم بمراجعة أداء المؤسسة وقدراتها؟</li> <li>- كيف تستخدم المؤسسة تدابير الأداء الرئيسية،</li> <li>- كيف يمكن تقييم النجاح التنظيمي، والأداء التنافسي، والصحة المالية، والتقدم المحرز في تحقيق الأهداف الإستراتيجية وخطط العمل؛ والاستجابة السريعة للاحتياجات والتحديات التنظيمية المتغيرة في بيئة التشغيل، بما فيها الحاجة إلى التغيير التحويلي في الهيكل التنظيمي وأنظمة العمل؟</li> <li>- كيف يراجع مجلس الإدارة أداء المؤسسة وتقدمها في الأهداف الإستراتيجية وخطط العمل، إذا كان ذلك مناسباً؟</li> </ul>

أفضل الممارسات	- كيف تشارك أفضل الممارسات في المؤسسة؟ كيف يمكنك تحديد الوحدات التنظيمية أو العمليات عالية الأداء؟ كيف تحدد أفضل الممارسات للمشاركة والتنفيذ في جميع أنحاء المنظمة؟	تحسين الأداء
الأداء المستقبلي	- كيف تتوقع أداء المؤسسة في المستقبل؟ كيف تستخدم النتائج من مراجعات الأداء والبيانات المقارنة في رسم مستقبل الأداء؟ كيف يمكنك التوفيق بين أي اختلافات بين هذه التوقعات من الأداء في المستقبل و توقعات الأداء المتقدمة لخطط العمل الرئيسية؟	
التحسين المستمر والابتكار	- كيف تستخدم النتائج من مراجعات الأداء لوضع أولويات للتحسين المستمر وفرص الابتكار؟ كيف يمكنك نشر هذه الأولويات والفرص إلى الموظفين والعمليات على المستوى الوظيفي و إلى وحدة التغذية العكسية	

## 2. إدارة المعرفة والمعلومات وتكنولوجيا المعلومات: (45 نقطة)

تساهم إدارة أصول المعرفة التنظيمية والمعلومات، والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في تفعيل كل العناصر السابقة، وهي المسؤولة عن تفاعلها واستخدامها بشكل فعال، وقد تضمنت الإرشادات بالدرج النقاط التالية:<sup>1</sup>

المعرفة التنظيمية	إدارة المعرفة	- كيف تدير المعرفة التنظيمية؟ - جمع ونقل المعرفة للقوى العاملة. - مزج وربط البيانات من مصادر مختلفة لبناء معرفة جديدة؛ - نقل المعرفة ذات الصلة من وإلى العملاء والموردين والشركاء والزلاء؛ - تجميع ونقل المعرفة ذات الصلة لاستخدامها في عمليات الابتكار والتخطيط الاستراتيجي
	التعلم التنظيمي	- كيف تستخدم المعرفة والموارد لتضمن التعلم في المؤسسة؟
البيانات والمعلومات وتكنولوجيا المعلومات	جودة البيانات والمعلومات	- كيف تتحقق وتضمن جودة البيانات التنظيمية و معلومات؟ كيف تدير البيانات والمعلومات الإلكترونية وغيرها لضمان دقتها وصلاحياتها، النزاهة و الوثوقية،؟
	أمن البيانات والمعلومات	- كيف تضمن أمن البيانات والمعلومات الحساسة أو المميزة؟ كيف تدير البيانات والمعلومات الإلكترونية وغيرها لضمان السرية؟
	توفر البيانات والمعلومات	- كيف تضمن توافر البيانات التنظيمية والمعلومات؟ كيف تجعل البيانات والمعلومات اللازمة متوفرة بتنسيق سهل الاستخدام وفي الوقت المناسب للموردين ، والشركاء، والمعاونين، والعملاء
	خصائص الأجهزة والبرامج	- كيف تتأكد من أن الأجهزة والبرامج موثوقة وآمنة و سهل الاستخدام؟
	توفر الطوارئ في حالة الطوارئ	- كيف يمكنك التأكد من أن الأجهزة والبرامج والبيانات والمعلومات تظل الأنظمة آمنة ومتاحة لخدمة العملاء، والاحتياجات التنظيمية؟

<sup>1</sup> The Quest for Exceptional Performance: A Crosswalk Between the Baldrige Performance Excellence Program and the Public Health Accreditation Board -- www.doh.wa.gov

### المطلب الثالث: جودة المخرجات (450 نقطة)

تمثل هذا المعيار حوصلة لنتائج الأبعاد السابقة، والتي تقيس مردودة الأداء عند كل معيار من خلال المقاييس وتخص كل من:

1. نتائج العملية: ما هي نتائج فعالية العملية؟ (120 نقطة) توفير البيانات والمعلومات للإجابة على الأسئلة التالية:

<p>ما هي النتائج الخاصة بعمليات خدمة العملاء ؟ ماذا هي مستويات والاتجاهات الحالية في التدابير الرئيسية أو مؤشرات نتائج الأداء الخدمات التي تهم العملاء وتخدمهم بشكل مباشر؟ كيف هي هذه النتائج مقارنة مع أداء المنافسين والمنظمات الأخرى ؟</p>	<p>نتائج الخدمة التي تركز على العملاء</p>	
<p>- ما هي فعالية العملية ونتائج الكفاءة؟ ماهي مستويات الحالية أو مؤشرات الأداء التشغيلي لعمليات العمل والدعم، بما في ذلك الإنتاجية ، ووقت الدورة ، وغيرها من التدابير المناسبة للعملية الفعالية والكفاءة والابتكار؟ كيف تقارن هذه النتائج مع الأداء المنافسين والمنظمات الأخرى مع عمليات مماثلة؟ كيف تختلف هذه النتائج حسب أنواع العمليات ؟</p>	<p>فعالية العملية وكفاءتها</p>	<p>نتائج فعالية عملية العمل</p>
<p>- ما هي نتائج التأهب لحالات الطوارئ الخاصة بك؟ ما هي مستوياتك الحالية والاتجاهات في التدابير الرئيسية أو مؤشرات فعالية استعداد المؤسسة للكوارث أو حالات الطوارئ؟ كيف تختلف هذه النتائج حسب الموقع أو نوع العملية ؟</p>	<p>التأهب لحالات الطوارئ</p>	
<p>- ما هي نتائج إدارة سلسلة التوريد ؟ ما هي نتائج التدابير الرئيسية أو مؤشرات للأداء سلسلة التوريد ، بما في ذلك مساهمتها في تعزيز الأداء ؟</p>	<p>نتائج إدارة سلسلة التوريد</p>	

2. النتائج التي تركز على العملاء: ما هي النتائج التي تركز على العملاء نتائج الأداء؟ (80 نقطة)

<p>- ما هو رضا العميل ونتائج الاستياء؟ ما هي المستويات والتوجهات الحالية في التدابير الرئيسية أو مؤشرات رضا العملاء وعدم الرضا؟ كيف تقارن هذه النتائج مع نتائج المنظمات التي تقدم خدمات مماثلة؟</p>	<p>رضا العملاء</p>	<p>النتائج التي تركز على العميل</p>
<p>- ما هي النتائج مشاركة العملاء ؟ ما هي مستويات الحالية لمشاركة العملاء ؟</p>	<p>مشاركة العميل</p>	

3. النتائج التي تركز على القوى العاملة: (80 نقطة)

<p>- ما هي نتائج القدرة على العمل؟ ما هي المستويات الحالية لمهارات ومستويات التوظيف؟ كيف تختلف هذه النتائج من خلال تنوع قوة العمل بالمؤسسة وقوة العمل الخاصة بالمجموعات و الصراعات ؟</p>	<p>قدرة القوى العاملة</p>	<p>النتائج التي تركز على القوى العاملة</p>
<p>- ما هي نتائج المناخ القوى العاملة ؟ ما هي المستويات والتوجهات الحالية في التدابير الرئيسية أو مؤشرات مناخ العمل ، بما في ذلك تلك الخاصة بالصحة والسلامة وخدمات الأمن والقوى العاملة وفوائدها، ؟ كيف تختلف هذه النتائج من خلال تنوع عملك ومن قبل مجموعتك و فرق عملك ؟</p>	<p>المناخ القوى العاملة</p>	
<p>- ما هي نتائج إشراك القوى العاملة ؟ ما هي المستويات الحالية لمؤشرات رضا القوى العاملة ومشاركة القوى العاملة؟ كيف هل تختلف هذه النتائج باختلاف تنوع القوى العاملة ومجموعات وقوى العمل ؟</p>	<p>إشراك القوى العاملة</p>	
<p>- ما هي نتائج تطوير القوى العاملة والقيادة؟ ما هي المستويات الحالية أو مؤشرات القوى العاملة وتطوير القيادة؟ كيف تختلف هذه النتائج من خلال تنوع القوى العاملة ومجموعات القوى العاملة ؟</p>	<p>تطوير القوى العاملة</p>	

4. نتائج القيادة و الحوكمة: ما هي نتائج القيادة والحوكمة ؟ (80 نقطة)

<p>- ما هي نتائج الاتصال والتواصل بين القادة و القوى العاملة، والعملاء ؟ ما هي مؤشرات التواصل بين القيادة و القوى العاملة و العملاء لنشر: الرؤية والقيم، وتشجيع الاتصالات في الاتجاهين، وخلق التركيز على العمل؟ كيف تختلف هذه النتائج حسب الوحدات التنظيمية للعملاء ؟</p>	<p>القيادة</p>	<p>نتائج القيادة و الحكم والمسؤولية المجتمعية</p>
<p>- ما هي نتائج مساءلة القيادة ؟ ما هي النتائج الرئيسية الحالية والاتجاهات المساءلة المالية الداخلية والخارجية ؟</p>	<p>الحكم</p>	
<p>- ما هي النتائج القانونية والتنظيمية ؟ ما هي مؤشرات تجاوز الاجتماعات للقواعد التنظيمية والقانونية ؟ كيف تختلف هذه النتائج حسب الوحدات التنظيمية؟</p>	<p>القانون والتنظيم</p>	
<p>- ما هي نتائج السلوك الأخلاقي؟ ما هي النتائج بشأن التدابير الرئيسية حول مؤشرات السلوك الأخلاقي، خروقات السلوك الأخلاقي ، وهل صاحب المصلحة يتقون في القادة الرئيسيين ؟ كيف تختلف هذه النتائج حسب الوحدات التنظيمية ؟</p>	<p>الأخلاقيات</p>	
<p>- ما هي النتائج فيما يتعلق بالمسؤوليات المجتمعية ودعم مجتمع ؟ ماذا يكون نتائج فيما يتعلق بالتدابير الرئيسية أو مؤشرات الوفاء بمسؤوليات المجتمعية ودعم المجتمع ؟</p>	<p>المجتمع</p>	
<p>- ما هي نتائج تحقيق إستراتيجية المؤسسة وخطط العمل؟ ما هي المؤشرات لتحقيق الإستراتيجية التنظيمية وخطط العمل؟ ما هي نتائج التعامل مع المخاطر الذكية؟</p>	<p>نتائج تنفيذ الإستراتيجية</p>	



## 5. نتائج الميزانية والمالية والسوق : ما هي نتائج الميزانية والنتائج السوقية؟ (90 نقطة)

- ما هي نتائج الأداء المالي ؟ ما هي مؤشرات الأداء المالي ، بما في ذلك مجموعة تدابير لاحتواء التكلفة ، والأداء في الميزانية ، كيف تختلف هذه النتائج حسب أقسام السوق ومجموعات العملاء ؟	الأداء المالي والميزانية	نتائج الميزانية والسوق
- ما هي نتائج أداء السوق ؟ ما هي المستويات والتوجهات الحالية لمؤشرات أداء السوق ، بما في ذلك حصة السوق أو المركز السوقي و نمو الحصة السوقية ، و دخول لأسواق جديدة ؟ كيف تختلف هذه النتائج حسب أقسام السوق ومجموعات العملاء ؟.	أداء السوق	نتائج الميزانية والمالية

## المبحث الثالث: نظام إدارة الجودة ايزو 9000

تأسست منظمة المقاييس الدولية عام 1946، التي تتخذ من جنيف بسويسرا مقرا لها، وواجبها تشجيع وتطوير المقاييس الدولية، لتسهيل تبادل السلع والخدمات في العالم، وتتكون هذه المنظمة الدولية من أكثر من 90 دولة عضوا، وعلى مدى السنوات التي أعقبت التأسيس قامت اللجنة الفنية بمنظمة المقاييس الدولية بتطوير (176) سلسلة من خمسة مقاييس دولية لأنظمة الجودة، من أجل توحيد العمل بالمقاييس المعتمدة ما بين الدول الأعضاء، ولتأخذ بها وبمعاييرها الفنية كل دولة من الدول بغية التعاون والتنسيق والتكامل.

## المطلب الأول: المنظمة الدولية للتقييس ISO.

في عام 1987 قررت اللجنة الأوروبية للمعايير (ECS): **European Committee for Standardisation** اعتماد معايير المنظمة الدولية (ISO 9000) التي تمت المصادقة عليها من قبل (91) دولة بما في ذلك الولايات المتحدة الأمريكية، وقد أعلنت اللجنة الأوروبية للمعايير عن الحاجة الملحة لوجود معايير عامة (مشتركة) للجودة التي تنظم الطريقة التي يتم بموجبها تتدفق السلع ما بين بلدان المجموعة الأوروبية، إذ كان في السابق أحقية كل بلد من بلدان هذه المجموعة بأن يمتلك العديد من المعايير الفنية (Technical Standardes) التي تنظم حرية التدفق السلعي ما بين بلدان المجموعة، وقد استخدم هذا في بعض الأحيان لغرض حماية الصناعة الوطنية من منافسيها في البلدان الأخرى، وقد تطلب الحال أن يحدد كل بلد من هذه البلدان معاييرها الخاصة الوطنية التي تتطلبها الشركات الراغبة في دخول سوق بلدان المجموعة الأوروبية، أي على هذه الشركات التفاوض مع مؤسسات الجودة في بلدانها، ومعايير كل منها، قبل الدخول إلى أسواق بلدان المجموعة الأوروبية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Leopoldo J. Gutierrez, Ignacio Tamayo Torres and Vanesa Barrales Molina : **Quality management initiatives in Europe: An empirical analysis according to their structural elements**, Total Quality Management, Vol. 21, No. 6, June 2010, 577-601- p 579.

ولغرض تشجيع الشركات من دخول أسواق هذه البلدان، نشرت اللجنة الأوروبية (ECS) إعلاناً أكدت فيه، أهمية أن تقوم الشركات بتسجيل أنشطتها وفقاً لمعايير المنظمة الدولية ISO، وأظهرت النتائج بأن هذه الإستراتيجية قد حققت فاعلية كبيرة، إذ خلال العامين الأولين من اعتماد معايير ISO 9000، بلغ عدد الشركات البريطانية فقط المسجلة أكثر من (10000) شركة، بالإضافة إلى اعتماد هذه المعايير من قبل منظمات أخرى خارج أوروبا، وخير مثال على ذلك، قيام وزارة الدفاع الأمريكية باستخدام معايير المنظمة الدولية (الإيزو 9000) بدلاً من معايير (MIL-Q- 9858A) التي كانت تستخدمها سابقاً.

"إن الإيزو ISO" وهي كلمة يونانية تعني التساوي. "على عكس ما يعتقد، فهي لا تعني اختصاراً لاسم المنظمة العالمية للتميط <sup>1</sup> Organization for Standard ration International ، وتم اختيار ISO كمركز عالمي للوكالة العالمية المتخصصة في التمييط " التقييس".

إن منظمة الإيزو وهي اتحاد عالمي يضم هيئات المواصفات والمقاييس في مختلف بلدان العالم، وذلك من أجل تنظيم العلاقات والنشاطات بين الأجهزة ذات العلاقة، وتهتم هذه المنظمة بالحقول الإنتاجية والخدمية باستثناء المواصفات الكهروتقنية والهندسة التي تختص بها اللجنة الدولية بالإلكترونيات IET.<sup>2</sup>

يتضح مما سبق أن المواصفات ISO 9000 هي بمثابة وثيقة للتقاهم أو لغة مشتركة يتم الاحتكام إليها، وتعد وسيلة لضمان النوعية الجيدة والارتقاء بالتصنيع والخدمات المقدمة، لكونها قاعدة للمقارنة بين المنتجات المتماثلة.

أولاً. مستويات الإيزو 9000 : تشمل حالياً المنظمة الدولية للمعايير (ISO) على ثلاث مستويات هي:<sup>3</sup>

▪ المستوى الأول ISO 9003: يتوجب على الشركات المسجلة في هذا المستوى من أن تحقق متطلبات الجودة (Quality Requirements) المتعلقة بأعمال وفعاليات التفتيش والفحص (Inspection and Testing)، إذ يتم تدقيق وفحص الوثائق لغرض التحقق من كونها مرضية وتقع تحت السيطرة المحكمة، كما ويقوم رجال التدقيق باختبار الأجهزة والمعدات المستخدمة في

<sup>1</sup> د. مؤيد عبد المحسن، د. يوسف حجم الطائي: مرجع سابق، ص 270.

<sup>2</sup> Paul D.LARSON .Stephen G.kerr :Integration of process management tools to support TQM implementation :iso 9000and activity based costing ,total quality management and business excellence , january –march 2007,vol 18 nos 1 pp 202

<sup>3</sup> د.مدحت أبو النصر: أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص ص 98-99

أعمال الفحص، للتحقق من أن هذه الأجهزة والمعدات قد اعتمدت بصورة دورية وحسب الجدولة الزمنية المحددة لها.

▪ **المستوى الثاني ISO 9002:** يحدد هذا المستوى بأن الشركة قد حققت متطلبات المستوى السابق ISO 9003، بالإضافة إلى أنها قد قامت بتوزيع نشر هذه التطبيقات خلال المنظمة الإنتاجية، ويقوم رجال التدقيق بفحص أو تفتيش المفردات على أساس اعتبارها المتمسكات (Evidence) التي تشهد بأن هذه المفردات قد خضعت لعملية السيطرة على الجودة الإحصائية، إلى جانب الجهود التي بذلت في مراقبة وتحسين جودة التوريد.

▪ **المستوى الثالث ISO 9001:** يحقق هذا المستوى في تطبيقات الجودة (Quality Practices) والتأكد من أنها مرت عبر السيطرة وعلى التصميم، خلال خدمات ما بعد البيع، ويعتبر هذا المستوى من أكثر المستويات الواردة أعلاه، لكونه مجموعة من المستلزمات التي تستند على أسس عامة لأي نظام من أنظمة إدارة الجودة الشاملة (TQM) كما وتستخدم هذه المعايير في جميع أنواع الصناعات الموجودة في أكثر من (117) بلدا من البلدان التي اعتمدت معايير المنظمة الدولية وهي ISO9001 و ISO9002 و ISO9003 التي تستخدم لأغراض التحقق من الجودة في الخارج ما بين الطرفين المعنيين (البائع والمشتري).

### ثانيا. خطوات الحصول على الشهادة الدولية

تعتبر عملية التقديم للحصول على شهادة المنظمة الدولية للمعايير من الأمور المعقدة التي تتضمن العديد من الخطوات المنتظمة والمتسلسلة، وفي بداية عملية التسجيل، يتوجب التهيئة للإجابة على التساؤلات التالية:<sup>1</sup>

- ما هي الخطوات الواجب اتخاذها مع الإدارة ؟
- كيف كتبت الوثائق؟ أي ما هو أسلوب التوثيق؟
- ما هي عملية التسجيل؟

وتمر عادة عملية التسجيل في الحصول على الشهادة الدولية من خلال ثمان خطوات أساسية متسلسلة، حيث تشمل كل خطوة على خطوات متفرعة منها، تعتبر الطريق الصحيح نحو التسجيل على الشهادة الدولية ISO9000، كما وأن هذه الخطوات أيضا ضرورية للمنظمات التي ترغب بالحصول على الشهادة الدولية للمعايير، إلا أن ذلك لا يعني بالضرورة بأن المنظمة إذا ما اتبعت هذه الخطوات سوف تحصل على الشهادة الدولية لاعتبارات ومتطلبات أخرى، بالإضافة إلى مستوى تنفيذ هذه الخطوات نفسها، لذلك فإن هذه الخطوات تعتبر الدليل الجيد والصحيح الذي يستخدم في تأسيس

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان: إدارة الجودة الشاملة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 187-189.

المسار الزمني Tim Eline وجدول الفعاليات Activités Schedule وتقديرات الكلف المتعلقة بعملية الحصول على الشهادة الدولية، ويمكن تلخيص الخطوات في الآتي:<sup>1</sup>

● **تأمين الالتزام التام من قبل الإدارة العليا Top Management Commitment**، وتشمل هذه الخطوات على:

- قرار الإدارة العليا بالتسجيل على شهادة المنظمة الدولية للمعايير.
- مقابلة اللجنة الرئيسية (القيادية) Steering Committee لغرض تقييم العملية.
- قيام اللجنة الرئيسية بإشعار الإدارة العليا بكلف الحصول على شهادة الإيزو 9000 وجدولة الفعاليات وغيرها من الأمور ذات العلاقة.
- تقوم الإدارة بتأكيد التزامها بالتقديم للتسجيل على الشهادات الدولية الإيزو 9000.

● **تدريب الأفراد العاملين**، ويشمل على:

- التدريب على أساسيات الجودة والإيزو 9000 لجميع الأفراد العاملين.
- اختيار وتدريب الأشخاص الذين سيقومون بوظيفة المدققين الداخليين.

● **إعداد دليل سياسة الجودة Quality Policy Manual**، ويشمل على:

- دراسة وفهم متطلبات "الإيزو 9000" التي ستقدم للمنظمة.
- كتابة أو إعادة الكتابة لرؤية ومهمة المنظمة Organization Statement Vision and Mission
- كتابة الإطار العام لدليل الجودة الأساسي.
- إكمال المسودة الأولى لدليل سياسة الجودة.
- إرسال نسخة من الدليل إلى الزبون الذي يطلب ملاحظات "الإيزو 9000" إن تطلب الأمر ذلك.

● **رابعا: تحضير إجراءات العمليات Operating Procedures**، وتشمل على:

- تحديد المسؤوليات وذلك باستخدام الدليل كمرشد.
- تحديد الأشخاص المسؤولين عن تلك الوظائف وإجراءاتهم.
- إجراء المقابلات مع المدراء والتدقيق النهائي لدليل الإجراءات.
- مقارنة إجراءات العمليات مع دليل الجودة للتحقيق من المضمون الموحد.

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان: إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 189.

- **الحصول التدقيق الداخلي Internet Audit، والذي يشتمل على:**
  - الحصول على دليل الإيزو 9000 للتدقيق الداخلي مع ملاحظات المنظمة نفسها، "الإيزو 9000.
  - تنفيذ الإجراءات العلاجية أو التصحيحية من دليل التدقيق الداخلي.
  - **اختيار المسجل Select Registras والذي يشتمل على:**
    - بحث المسجلين وكفهم.
    - يفضل أن يكون المسجلون من ذوي الخبرة والكفاءة.
    - اختبار مسجل من الطرف الثالث (المحايد).
  - **البدء بعملية التسجيل Registration وتشتمل على الخطوات الفرعية التالية:**
    - التقديم للحصول على التسجيل والتدقيق الداخلي.
    - الموافقة على عملية التدقيق وغيرها من المواد المصاحبة لعملية التسجيل.
    - الحصول على التدقيق للتقييم الذاتي.
    - اتخاذ أي إجراء تصحيحي ضروري.
    - الحصول على التدقيق للتسجيل على " الإيزو 9000"
    - إعادة التدقيق إن تطلب الأمر ذلك.
  - **الحصول على التسجيل للشهادة الدولية للمعايير "الإيزو 9000".**

### ثالثا. أهمية المواصفات القياسية ISO 9000 :

نظرا لتزايد أهمية الحصول على شهادة الإيزو، التي تغطي مجال الإنتاج والتصميم، واشتراطها كمطلب للاستيراد في كثير من الدول، فالمؤسسات التي لم تحصل على هذه الشهادة تكون قد وضعت الحجة على نفسها في عدم التعامل معها، خاصة بعد إصدار قانون 2000 الذي يقضي بأن المؤسسات التي ترغب في الدخول إلى السوق العالمية (التصدير)، يجب أن تكون حاصلة على إحدى شهادات الإيزو 9000 والتي تمنح المؤسسات ميزات عديدة منها<sup>1</sup>:

- الحصول على ميزة تنافسية بتخفيض التكاليف.
- تحسين نظام الجودة القائم بالمؤسسة.
- تقليل الحاجة على المراجعات الداخلية و الخارجية التي قد يطلبها العملاء.
- تدعيم سمعة المؤسسة و كسب عملاء جيد.
- إمكانية مد نشاط المؤسسة إلى الأسواق الخارجية.

<sup>1</sup> علي السلمي: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1995، ص 85.

وفي دراسة استنباطية نشرتها مجلة ISO9000Neuse في عددها السادس لعام 1995، والتي أشارت إلى الأسباب التي دفعت المؤسسات إلى تطبيق المواصفات القياسية ISO كانت الإجابة كما يلي<sup>1</sup>:

- الحصول على ميزات في مجال المنافسة.
- تلبية توقعات العميل.
- زيادة الإنتاجية.
- تحسين المنتج.
- جزء من إستراتيجية التطوير الشاملة.
- مسايرة التوجهات المشتركة.
- مجارة الشركات المنافسة.
- كما أنها الخطوة الأولى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالرغم من عجزها عن تطبيق مبادئ مثل التحسين المستمر، إلا أنها تساعد في توضيح الوضع الحالي للأداء فهي تقوم بتوثيق كامل أداء المؤسسة وإنشاء دليل الجودة، ومن هنا يمكن الانطلاق نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي تمتلك الأدوات والأساليب التي تمكن من تحقيق هذا التحسين.

إن قرار منظمة أو شركة ما، أن تصبح مميزة وتتمتع بتطبيق معايير الجودة هي عملية تراكمية وتحتاج إلى جهد متواصل، فهو ليس شيئاً روتينياً أو قرار يمكن تطبيقه بفترة زمنية قصيرة (وإن تم فإن ما يأتي سريعا يذهب سريعا)، لذا لا بد من الحرص على البناء السليم لقواعد الشركة وأسسها وطبيعة علاقاتها وأن تصب جميع العمليات المختلفة في الشركة لصالح الهدف العام

### المطلب الثاني: أهم تعديلات الإيزو 9000

أولاً. متطلبات الإيزو 9000: يغلب الطابع النظامي على سلسلة مواصفات الإيزو 9000 فهي وثيقة مكتوبة على وصف دقيق للنظام الإداري لتوكيد الجودة، فهي ليست وصفات فنية ولا تتعلق بجودة المنتج بحد ذاته، ولكنها تبحث في كفاءة النظام ومدى التطور الذي يحققه في مستوى الجودة الذي يعكسه مدى جودة المنتج أو الخدمة المقدمة، والجدول (6.II) يوضح مختلف متطلبات نظام الجودة وفق لمعايير الإيزو 9001 لعام 2000.

<sup>1</sup> د.مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 99-100

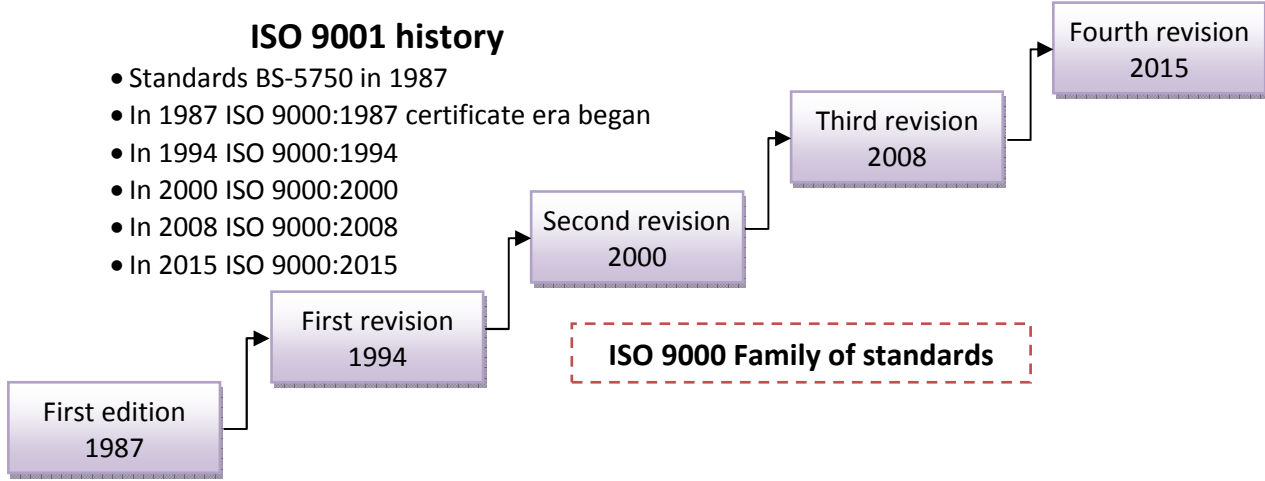
جدول رقم (6.II): متطلبات نظام الجودة وفق لمعايير الأيزو

9003ISO	9002ISO	9001ISO	متطلبات نظام الجودة
×	×	×	01 مسؤولية الجودة
×	×	×	02 نظام الجودة
×	×	×	03 مراجعة العقود
	×	×	04 مراقبة و ضبط التصميم
×	×	×	05 مراقبة و ضبط الوثائق
	×	×	06 نظام الشراء
×	×	×	07 مراقبة المواد الموردة من قبل العميل
	×	×	08 تعريف المنتج و متابعته
×	×	×	09 التحكم و ضبط العمليات الإنتاجية
×	×	×	10 الفحص و التفتيش
	×	×	11 ضبط أجهزة القياس، الفحص والتفتيش
×	×	×	12 بيان نتيجة الفحص والتفتيش
×	×	×	13 مراقبة وضبط المنتجات غير المطابقة
×	×	×	14 الإجراءات الوقائية والتصحيحية
×	×	×	15 مناولة المواد والتخزين والتعبئة والتسليم
×	×	×	16 المحافظة على سجلات الجودة
×	×	×	17 التدقيق الداخلي للجودة
×	×	×	18 التدريب
	×	×	19 خدمات ما بعد البيع
×	×	×	20 الطرق والأساليب الإحصائية

المصدر: كاظم محمود خضير: إدارة الجودة الشاملة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والطباعة، الجامعة الهاشمية، 2000، ص212.

ثانياً: تعديلات الأيزو 9000: تمثلت أهم التعديلات التي مست الأيزو 9000 حسب الشكل التالي :

### شكل رقم (13.II): إصدارات الأيزو 9000



المصدر: ورقة بحثية: الشركة الوطنية للفحص والاختبار الفني المحدودة (فحص/ تيوفينورد)، ص.ب 3998، الدمام 31481، المملكة العربية السعودية.

يمكن إيجاز أهم التعديلات ،حسب ما جاء في نص الموقع الخاص بالمنظمة العالمية للتقييس الأيزو فيما يلي <sup>1</sup>:

#### ○ إصدار 1987.

- **ISO 9000** لها نفس الهيكل بحسب معايير المملكة المتحدة BS 5750، مع ثلاثة من 'النماذج' لنظم إدارة الجودة، واختيار النموذج الذي يقوم على نطاق أنشطة المنظمة.
- **ايزو ISO 9001:1987** يتضمن نموذج ضمان الجودة في التصميم والتطوير والإنتاج والتركيب، والخدمة وهو نموذج خاص للشركات والمنظمات التي شملت أنشطة لاستحداث منتجات جديدة.
- **ايزو ISO 9002:1987** يتضمن نموذج ضمان الجودة في الإنتاج والتركيب، وتقديم الخدمات حيث يتضمن بشكل أساسي إنتاج المواد بنفس الأيزو ISO 9001 ولكنه لا يتضمن خلق المنتجات الجديدة.
- **ايزو ISO 9003:1987** يتضمن نموذج ضمان الجودة في التفتيش النهائي والاختبار حيث يشمل فقط الفحص النهائي للمنتج النهائي، مع عدم الأخذ بالاعتبار الكيفية التي تم إنتاجها.

<sup>1</sup>BSI 9001:2008, "British Standards: **Quality Management Systems**- Requirements (ISO) 8002:1009", Fourth edition, 30 November 2008, p.VI. , [www.iso.org](http://www.iso.org) تاريخ التصفح 2016/09/20



تأثر ايزو ISO 9000:1987 بوجود معايير للولايات المتحدة وغيرها من معايير الدفاع MIL SPECS، وهكذا كانت مناسبة تماما لتصنيع. التركيز يميل إلى أن يركز على التوافق مع الإجراءات بدلا من العملية الشاملة للإدارة، التي من المرجح أن يكون هو القصد الفعلي.

○ إصدار 1994

■ ايزو ISO 9000:1994 : أكدت ضمان الجودة توكيد الجودة عن طريق اتخاذ إجراءات وقائية، بدلا من مجرد فحص المنتج النهائي، ولا تزال تحتاج إلى أدلة على الامتثال للإجراءات الموثقة. كما هو الحال مع الطبعة الأولى، الجانب السلبي فيها هو أن الشركات تميل إلى تنفيذ متطلباتها من خلال خلق أحمال رفّ كتيبات الإجراءات، وإثقال كاهله بيروقراطية ايزو. ISO تقوم بعض الشركات بتكليف وتحسين العمليات والذي في الواقع يمكن أن يعوقه نظام الجودة.

○ إصدار 2000

■ ايزو ISO 9001:2000 يجمع بين المعايير الثلاثة 9001، 9002، و 9003 في وحدة واحدة هي 9001. إجراءات التصميم والتطوير مطلوبة فقط، إذا كانت الشركة في الواقع مشاركة في استحداث منتجات جديدة.

■ الإصدار 2000 يسعى إلى إجراء تغيير جذري في التفكير الواقعي، من خلال توضيح مفهوم إدارة العملية، من حيث الجبهة والمركز وتعرف " إدارة العملية" بأنها رصد المهام والأنشطة للشركة والاستفادة المثلى منها، بدلا من مجرد فحص المنتج النهائي لها). كما يطالب الإصدار 2000 بمشاركة أعلى المدراء التنفيذيين في الشركة، من أجل إدماج النوعية في النظام التجاري وتجنب إعطاء الوظائف النوعية للمسؤولين الصغار.

■ من الأهداف الأخرى لهذا الإصدار، تحسين الفعالية للعملية عبر مقاييس الأداء- اخذ قياسات رقمية لفعالية المهام والأنشطة.

نلاحظ أن التوقعات للتحسين المستمر للعملية process improvement ومتابعة رضا العملاء قد بينت بشكل واضح في هذا الإصدار.

إن معايير ايزو ISO 9000 يجري باستمرار تنقيحها من قبل لجان فنية دائمة والمجموعات الاستشارية، والذين يحصلون على المعلومات اللازمة لعملية التنقيح من خلال تغذية راجعة يقدمها أشخاص مهنيين يقومون بتنفيذ تلك المعايير.

○ إصدار 2008

يقوم ايزو ISO 9001:2008 بتقديم توضيحات للمتطلبات الحالية للايزو ISO 9001:2000 وبعض التغييرات تهدف إلى تحسين الاتساق مع ايزو ISO 14001:2004 وبالتالي لم تكن هناك احتياجات جديدة.

ولتوضيح التغيرات في ايزو ISO.9001:2008 تم ترقية نظام إدارة الجودة بحيث يحتاج فقط إلى أن يتم التحقق لمعرفة ما إذا كان هو التالي على التوضيحات التي أدخلت في النسخة المعدلة. من خلال الدليل العملي لتطبيق ايزو ISO. 9001:2008

○ إصدار 2015

تم إدخال تعديلات جوهرية في مراجعة ISO 9001 2015 الصادرة نهاية العام 2015 من أبرزها تبني و تفعيل دور إدارة المخاطر .

وأهم التعديلات التي طرأت على المواصفة السابقة:<sup>1</sup>

- الهيكل العام للمواصفة High level structure

- التفكير المبني على المخاطر Risk based thinking

- زيادة فاعلية ودور الإدارة العليا.

- تعديلات في بعض المصطلحات المستخدمة.

- تعديلات مبادئ نظام إدارة الجودة.

- مرونة كبيرة في التوثيق.

حيث يرى "ماكيللا وآخرون" أن مسؤولية الإدارة، إدارة الموارد، التحقق من المنتج والخدمة، وعملية القياس، قد تم تنظيمها بأسلوب يكون فيه كل قسم يقود إلى الآخر كالدولاب، والتي في نهاية الأمر، تعمل على تحسين الرضا العام للعميل، كما يظهر إطار العمل نموذجاً ديناميكياً لمنظور الأنظمة، وأساساً صلباً لفلسفة إدارة الجودة الشاملة<sup>2</sup>؛ فدور الإدارة هو التأكد من أن متطلبات العميل يتم تحديدها ومن ثم يتم مواجهتها بهدف تحسين رضاه، وهي مسئولة أيضاً عن توفير الموارد الكافية من أجل تمكين المنظمة من تطوير وتقديم المنتج الذي يحقق متطلباته، ويمكن شرحه بإيجاز على أساس مبدأ دائرة ديمينج خطط- نفذ- افحص- افعل كما يلي<sup>3</sup>.

**خطط:** ضع الأهداف وأنشئ العمليات الضرورية للحصول على نتائج طبقاً لمتطلبات العميل وسياسة المنظمة.

**نفذ:** طبق العمليات.

**افحص:** قم بمراقبة وقياس العمليات والمنتج استناداً إلى السياسات والأهداف ومتطلبات المنتج وقدم تقريراً بالنتائج.

<sup>1</sup> Sara Abd EL Fattah SaadHammad, Pricing Strategies and Their Role to Create Corporate Competitive Advantage:A Field Study on Hospitality Industry, (Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Master degree of Sadat Academy for Management Sciences , cairo , 20

<sup>2</sup> Micaela MartÍnez-Costa " ISO 9000/1994, ISO 9001/2000 and TQM: The performance debate revisited", Journal of Operations Management, Vol. 27 ,2009, p.497.

<sup>3</sup> BSI 9001:2008,"British Standards: Quality Management Systems- Requirements (ISO) 8002:1009", Fourth edition, 30 November 2008, p.VI.

**افعل:** اتخذ الأفعال التي تؤدي إلى التحسين المستمر لأداء العملية.  
ويمكن تلخيص أهم التعديلات في المصطلحات بين الإصدار 2008 و 2015.

**جدول رقم (7.II): أهم التعديلات في المصطلحات**

ISO 9001 :2015	ISO 9001 :2008
المنتجات والخدمات	المنتجات
غير مستخدم يستخدم بدلاً منه (غير منطبق) وأيضاً غير محدد ببند معين من المواصفة	الاستثناءات
المعلومات الموثقة	الوثائق والسجلات
بيئة تنفيذ العمليات	بيئة العمل
المنتجات والخدمات المقدمة من جهات خارجية	المنتجات المشتراة
المزود الخارجي	المورد

**المصدر:** ورقة بحثية: الشركة الوطنية للفحص والاختبار الفني المحدودة (فحص / تبيوفينورد)، ص.ب 3998، الدمام 31481، المملكة العربية السعودية.

**جدول رقم (8.II): تعديلات مبادئ نظام إدارة الجودة**

ISO 9001 :2015	ISO 9001 :2008
التركيز على العميل	التركيز على العميل
القيادة	القيادة
مشاركة الأفراد	اندماج الأفراد
مفهوم العمليات	مفهوم العمليات
-	مفهوم النظام في الإدارة
التحسين	التحسين المستمر
اتخاذ القرارات استناداً على الأدلة	اتخاذ القرارات استناداً على الحقائق
إدارة العلاقات	علاقات تبادل المنفعة مع الموردين

**المصدر:** ورقة بحثية: الشركة الوطنية للفحص والاختبار الفني المحدودة (فحص / تبيوفينورد)، ص.ب 3998، الدمام 31481، المملكة العربية السعودية.

لقد تم تعديل مواصفة الايزو من الإصدار ISO 9001:2008 إلى IOS 9001:2015 لتحقيق بعض الأهداف والتي من أهمها تحسين الأداء بالشركات التي ترغب في تنفيذ وتفعيل هذه المواصفة لديها، أي مساعدة الشركات ( الحاصلة على شهادة الايزو ) على النجاح والتفوق وتحسين أدائها فعلا وليس شكليا، من خلال إلزامها بتنفيذ بعض المتطلبات الجديدة التي تحقق هذا الهدف.

كما أن الارتقاء بجودة المنتج أو الخدمة مع محاولة تخفيض السعر ، ولو بدرجة قليلة يمكن أن يخلق ميزة تنافسية عالية جدا، تمكن المنظمة من الاستحواذ على حصة سوقية عالية.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: الفرق بين نظام الايزو 9001 ونظام بالدريج للتميز وإدارة الجودة الشاملة

لقد حدث خلط كبير بين المفهوم الإداري للجودة الشاملة وبين نظم الجودة سواء "نظام الايزو أو نظام بالدريج أو ديمينج أو النظام الأوروبي للجودة"، واعتقد البعض أنهما يعنيان نفس الشيء، بل إننا نسمع في بعض الأحيان من يتحدث عن الإيزو أو بالدريج ، كأنه يصف ويقصد به إدارة الجودة الشاملة على الرغم من تباعد المسافة بينهما، والجدول (II-9) يوضح سمات وخصائص إدارة الجودة و نظام الايزو مثلا:

جدول رقم (9.II) : سمات وخصائص إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000.

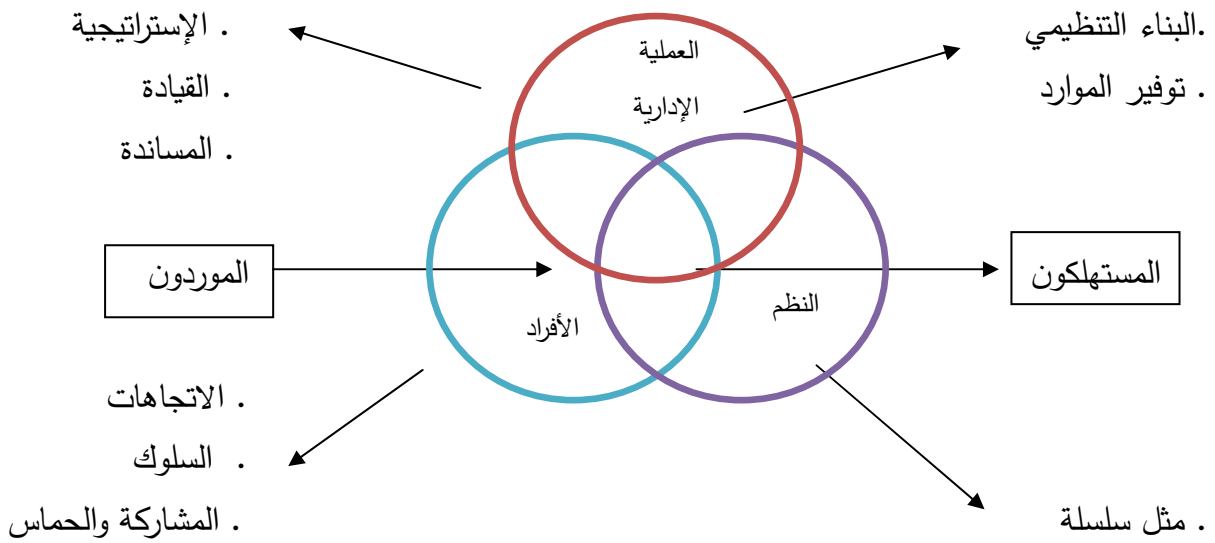
نظام الإيزو 9000	إدارة الجودة الشاملة
<ul style="list-style-type: none"> <li>ليس من الضروري التركيز على المستهلك.</li> <li>لا ترتبط بإستراتيجية المؤسسة.</li> <li>تهتم بالتركيز على النظم الفنية ونظم الإجراءات.</li> <li>مشاركة العاملين ليس ضروريا.</li> <li>لا يلزم التركيز على التحسين المستمر، لأنها تمثل مجرد قرار.</li> <li>يمكن أن يكون التركيز جزئيا.</li> <li>قسم الجودة هو المسؤول عن الجودة من الأنسب كثيرا الاحتفاظ بالأوضاع على ما هي عليه.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>التركيز المطلق على المستهلك.</li> <li>ترتبط بإستراتيجية المؤسسة.</li> <li>تهتم بالتركيز على الفلسفة والمفاهيم.</li> <li>التأكيد على مشاركة وحماس العاملين.</li> <li>تحسين مستمر، تعميق لمفهوم الجودة الكلية، وعملية لا تنتهي.</li> <li>تعنى بالمؤسسة ككل، بجميع إدارتها ووظائفها ومستوياتها.</li> <li>كل فرد مسؤول عن الجودة، تتضمن وتشتمل على تغيير الثقافة والعمليات.</li> </ul>

المصدر: د.فريد عبد الفتاح زين الدين: المنهج العلمي لتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، 1996، مصر، ص 44.

<sup>1</sup> - الموقع الرسمي للمواصفة الدولية لنظام إدارة الجودة ( International Standard for QMS ISO9001:2015 ) ، ترجمة د. أسامة سيد عبدا لحميد سليمان. www. for QMS ISO9001:2015.

ويمكن من خلال تفحص الخصائص والسمات ومواضع التركيز التي تهتم نظام إدارة الجودة الشاملة ومعايير الإيزو 9000، أن نقف على حقيقة مفادها أن إدارة الجودة الشاملة تضم في جوانبها نظام الإيزو 9000، فالمؤسسات يمكنها أن تحصل على شهادة الإيزو 9000 دون أن تكون قد استكملت تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فمحور اهتمام الإيزو قد لا يكون التركيز على احتياجات المستهلك، ولا العمل على مشاركة العمال في إدخال التحسينات المستمرة، في حين أن إدارة الجودة الشاملة لا بد وأن تكون تلك الأمور من أساسيات بنائها، والشكل أدناه يصور التكامل بين العناصر المختلفة التي تشكل مدخل إدارة الجودة الشاملة للوقوف على العلاقة بينهما وبين الإيزو 9000 .

### شكل رقم (14.11): العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير الإيزو 9000.



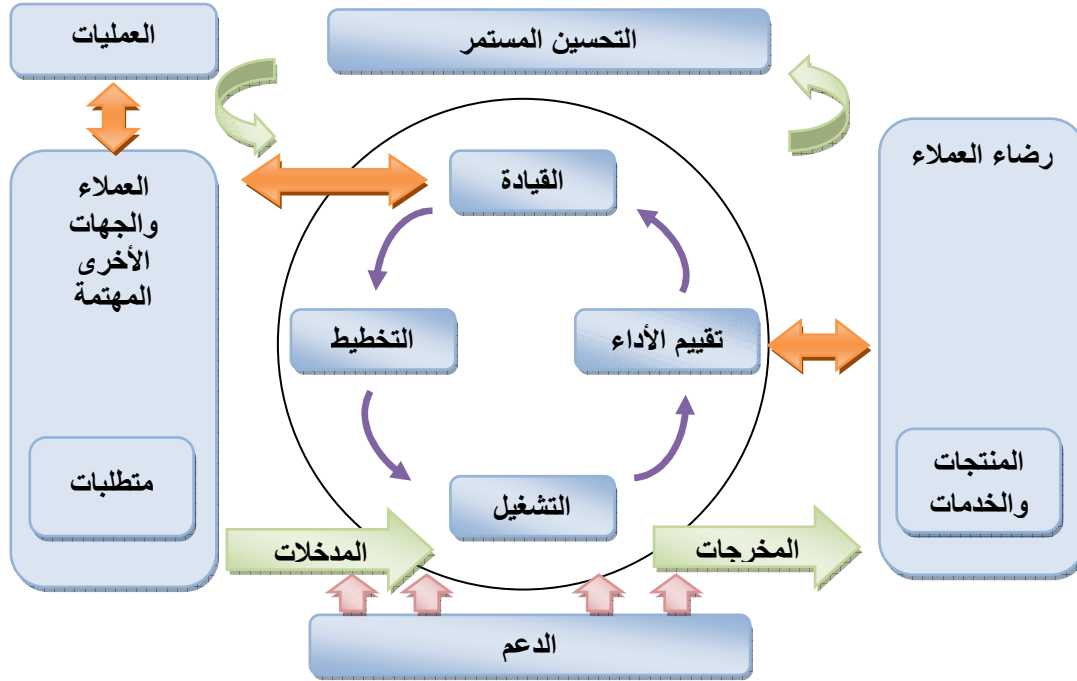
المصدر: د. عبد الفتاح زين الدين، مرجع سابق ص: 42

يتضح من الشكل أن نظام الإيزو 9000 يمثل جزءاً من مكونات واهتمامات إدارة الجودة الشاملة، ولا يمكن الإدعاء أنهما نظامان مترادفان ومتطابقان، فهناك مؤسسات استطاعت أن تحصل على شهادات الإيزو ولكنها لم تبدأ رحلتها إلى الجودة الشاملة، كما لا يمكن الإدعاء أن إدارة الجودة الشاملة هي مجرد الحصول على سلسلة تلك الشهادات، إذ يمكن للمؤسسة أن يكون لديها إدارة جودة شاملة بدون أن تحصل على شهادات الإيزو والعكس صحيح ، ولذلك فإن الاختيار يكون متاحاً أمام المؤسسة، إذ يمكنها أن تحصل على شهادة الإيزو أولاً وعندئذ يتبعها تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة أو العكس، في حين بعض المؤسسات تحاول أن تسعى إلى تحقيق الاثنين معا وفي نفس الوقت.

تشير الإصدارات الجديدة للإيزو 9001 لعام 2015 أنها باتت ترتكز على نفس المبادئ التي قدمها علماء الجودة لإدارة الجودة الشاملة، سواء تلك التي حصل عليها توافق كبير أو تلك التي هي محل

نقاش بين العلماء لحد كتابة هذه الأسطر و الشكل الموالي يحدد المكونات الرئيسية نظام الايزو 9001 المعدل لعام 2015.

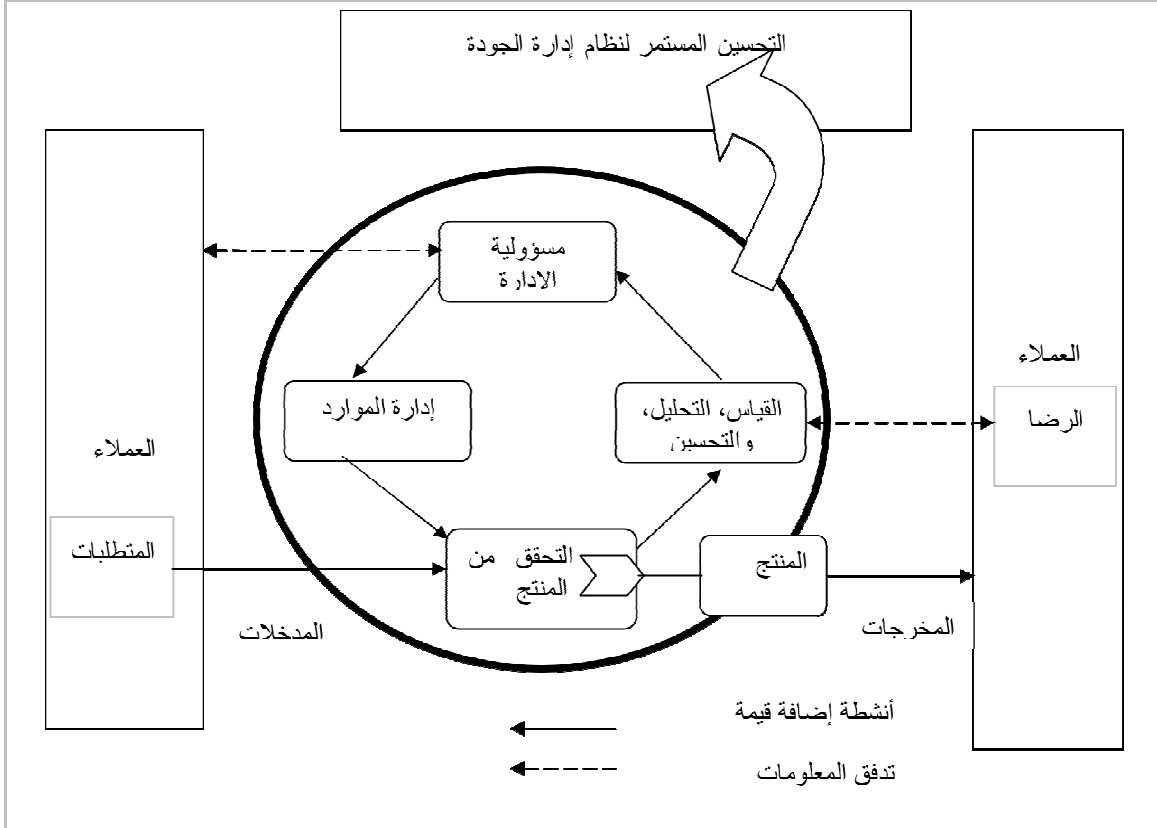
شكل رقم (15.II): نموذج نظام إدارة الجودة ISO9001 المبني على العمليات



المصدر: ورقة بحثية: الشركة الوطنية للفحص والاختبار الفني المحدودة (فحص / تبيوفينورد)، ص.ب 3998، الدمام 31481، المملكة العربية السعودية.

إنه يبدو جليا أن العناصر المكونة لنظام الايزو 2015، باتت تتطابق إلى حد كبير مع مكونات نظام بالدريج للجودة والمتمثلة في: القيادة، التخطيط، التحسين المستمر، إرضاء العملاء، أهمية نتائج الأداء، التركيز على التشغيل أو إدارة العمليات، عناصر الدعم أو الموارد البشري بشكل أساسي، حيث باتت كل الأنظمة الخاصة بإدارة الجودة ترتكز على قاعدة ذهبية هي: "أن الجودة من المستهلك إلى المستهلك أو العميل" وهذا ما يلخصه الشكل التالي:

شكل رقم (16.ii): ملخص عمليات نظام بالدريج لإدارة الجودة



المصدر: ورقة بحثية: الشركة الوطنية للفحص والاختبار الفني المحدودة (فحص / تيووفينورد)، ص.ب 3998، الدمام 31481، المملكة العربية السعودية

ومن خلال الشكل السابق يتضح جليا، أن محور العمليات لنظام بالدريج للجودة بات مطابقا في محتواه لنظام إدارة الجودة خاصة الايزو 9001 الإصدار 2008 و الإصدار 2015 ، وهذا ما يضيفي على معايير بالدريج للجودة الشاملة صفة الشمولية .

## خلاصة

تمّ التطرق في هذا الفصل إلى تحديد مفهوم نظام الجودة الشاملة ومكوناته، حيث تبين أن المبادئ التي جاء بها ديمينج و زملاؤه ممن اهتموا بموضوع إدارة الجودة ونظروا لها، لم يحددوا نموذجاً موحداً للتطبيق، إلا أنهم اتفقوا على أنها تتكون من عناصر أساسية لأي نظام مفتوح: وهي الهيكل التنظيمي، العمليات، و الإجراءات.

لقد كانت نظم الجودة المختلفة ترجمة لمذاهب واجتهادات الأفراد والمنظمات المهتمة بالجودة، حيث برزت عدة أنظمة للجودة الشاملة، منها العالمي، كنظام الجودة الايزو 9001 الصادر عن المنظمة العالمية للمقاييس، ومنها ما هو محلي كجائزة ديمينج في اليابان، وبالدرج في الولايات المتحدة الأمريكية، ونموذج التحاد الأوروبي للجودة، وجائزة الملك عبد الله الثاني، تكاد تتفق مجموع هذه الأنظمة على أبعاد أو مكونات مشتركة، إلا أنها تختلف في الإجراءات و أوزان تلك الأبعاد كل حسب خصوصية بلاده.

يعتبر نموذج بالدرج للأداء المتميز بالولايات المتحدة الأمريكية أهم النماذج التي شكلت منهجاً عملياً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال التطرق إلى معايير السبعة، من قيادة، وتخطيط استراتيجي، إدارة العمليات، إدارة المورد البشري، إدارة نظم المعلومات، التركيز على العميل وجودة المخرجات.

إن التعديلات التي شاهدها معايير الايزو في إصدارها لعام 2008 وعام 2015 أوجدت تقارباً كبيراً بين معايير الايزو ومعايير بالدرج للجودة، والتي باتت مرادفاً حقيقياً لإدارة الجودة الشاملة.



الفصل الثالث

نظام الجودة الشاملة  
في المنظمة الخدمية

## تمهيد:

إلى وقت ليس ببعيد، ظل القطاع الصناعي يسيطر على اهتمام المفكرين ورجال الأعمال والمهتمين بطرق تنمية الاقتصاد، فقد سيطر قطاع الإنتاج المادي على كتابات آدم سميث و دفيد ريكاردو لاعتقادهم أنه القطاع الوحيد المنتج والذي يقدم قيمة مضافة، وبالموازاة مع هذا التحليل وصف آدم سميث الإنتاج غير المادي كعمل الأطباء والمحامين - بأنه فاقد لأي قيمة مضافة- وبالتالي حكم على هذا النوع من النشاطات بأنه عقيم و كان هذا خلال القرن الثامن عشر.

إلا أن هذه الحقيقة لم تحظى بكثير من التأييد لدى ألفريد مارشال حيث أكد على أن الشخص المقدم للخدمة يقدم بدوره منفعة ذات أهمية بالغة للأفراد و المجتمع.

تحتل الجودة موقعا حاسما في قطاع الخدمات حيث أنه على أساسها يختار الزبائن التعامل مع منظمة أو أخرى، والجودة quality تلعب أهمية خاصة ومتزايدة في الحياة العامة، ومع ذلك فإنه من الصعب إيجاد تعريف محدد للجودة يتفق عليه الجميع و يرجع ذلك لوجود وجهات نظر مختلفة حول هذا المفهوم وخضوعه لتقدير الأفراد وفق اهتماماتهم وأولوياتهم وأهدافهم.

ومن هذا المنطلق كان لنظام الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية أهمية وخصوصية في ذات الوقت، وهذا ما سنحاول تبيانه من خلال المباحث التالية:

**المبحث الأول: صناعة الخدمات**

**المبحث الثاني: جودة الخدمات**

**المبحث الثالث: تطبيقات نظام الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية**

## المبحث الأول: صناعة الخدمات

بعد الاعتراف الذي قدمه ألفريد مارشال حول أهمية الخدمات، حيث يرى أنه ما كانت السلعة لتظهر إلى الوجود لو لم تكن هناك سلسلة من الخدمات المؤداة، لكي يتم إنتاج هذه المنتجات و تقديمها للمستهلك<sup>1</sup>.

إن أكثر ما يميز قطاع الخدمات عن غيره من القطاعات هو التنوع (**Diversity**)، إذ أن مؤسسات الخدمة تتباين من حيث الحجم، الأغراض، والغايات في كل من القطاعين العام والخاص، فهناك المؤسسات الدولية العملاقة العاملة في مجالات متعددة مثل الطيران، المصارف والتأمين والاتصالات، الفندقية، نقل البضائع وغيرها، وهناك أيضا الشركات المحلية الصغيرة المملوكة من قبل أشخاص مثل المطاعم، مكاتب المحاسبة، الحمامة، الاستشارات الإدارية والطبية والهندسية والتربوية،... الخ<sup>2</sup>.

## المطلب الأول: مفهوم الخدمة

يرجع أصل كلمة "خدمة" أو "Service" إلى اللغة اللاتينية "**Servitude**" والتي تعني العبودية أي كثرة خدمة الأسياد "الملوك"<sup>3</sup>، فكلمة خدمة (**Service**) كما يرى "مارك وزميله"، تشبه كلمة الخادم (**Servant**)، وتم اشتقاقها من الكلمة اللاتينية (**Servus**)، وتعني العبد أو الأمة (**Slave**)؛ حيث ارتبطت الخدمة بالعمل الوضيع الذي يتم إنجازه بواسطة العاملين غير الماهرين، إلا أن التطورات التكنولوجية في الصناعة أثناء الثورة الصناعية في القرن التاسع عشر خفضت من العمالة المطلوبة في إنتاج السلع، وفي نفس الوقت حسنت من معيار الحياة، وكننتيجة للطلب على الخدمات وتزايد الأيدي العاملة المتوفرة لتقديمها، في الخمسين السنة الأخيرة من القرن العشرين نمت الخدمات في الدول الصناعية نموها، ساعد على تحفيز قسم كبير منها التقدم في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والعصر الاقتصادي الحالي كثيرا ما يشار إليه باقتصاد المعلومة أو الخدمة، والذي يعتبر خليفة للاقتصاد الإنتاجي أو الصناعي، الذي كان بدوره خليفة للاقتصاد الزراعي الذي كان مسيطرا خلال منتصف القرن التاسع عشر، وحتى وقت قريب لم يتم اعتبار أن الخدمات تضيف قيمة للاقتصاد، نتيجة لأن مقاييس أنشطة الخدمة لم يتم تضمينها في عملية

<sup>1</sup> بشير عباس العلاق- حميد عبد النبي الطائي "تسويق الخدمات - مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي" - الطبعة الأولى دار الزهران للنشر و التوزيع عمان 1999 ص19.

<sup>2</sup> بشير العلاق- حميد عبد النبي الطائي، "تسويق الخدمات مدخل استراتيجي- وظيفي- تطبيقي"، ط 2، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 2007، ص19-20.

<sup>3</sup> LAROCLE . Dct PTROF: **Le Marketing rendements, et applications**, 4<sup>ème</sup> édition MC Graw Hill 1990. P628

## الفصل الثالث نظام الجودة الشاملة في المنظمة الخدمية

احتساب إجمالي الناتج القومي (GNP) للدولة<sup>1</sup>، وعليه أصبح السيد هو المستهلك أو العميل بالتعبير الاقتصادي.

### أولاً: تعريف الخدمة

إن مفهوم الخدمة غير واضح قياساً لمفاهيم التصنيع المتخصصة، على الرغم من أن تداول مصطلح الخدمة بدأ منذ فترة ليست قصيرة، فنحن نعيش في بيئة تكثر فيها: مكاتب المحامين والأطباء مكاتب البريد، وكلاء السياحة، المطاعم، الفنادق، منظمات السياحة... الخ. إن هذه المؤسسات المختلفة في الحجم والنشاط كلها تقدم خدمات، الأمر الذي جعل من الخدمة مفهوماً معقداً وذو طبيعة خاصة وغير واضحة في نفس الوقت.

يمكن إرجاع هذا الأمر لعدة أسباب منها<sup>2</sup>:

- إن كلمة "خدمة" توحى بشيء معنوي أكثر منه مادي، ولذلك غالباً ما يستعمل لفظ منتج للتعبير عن الخدمة كقول منتجات مالية، منتجات سياحية... الخ
  - إن الخدمات لا تشمل قطاع نشاط معين، وإنما تتفرع لعدة قطاعات، حتى تشمل القطاع الصناعي، ففي داخل المؤسسات الصناعية تقدم خدمات مثل الأعمال الإدارية، كالرقابة، التنظيم، أعمال التنظيف، الاستقبال، التوزيع، خدمات النقل والتخزين... فكلها أعمال يشملها مصطلح "الخدمة".
  - الارتباط الوثيق بين "الخدمة" و"العنصر البشري"، إلا أن المحيط التكنولوجي حدّ من هذا الارتباط إلى حدّ ما، في وقت اكتسحت فيه الآلة ميدان الخدمات مثل: الغسيل الآلي للسيارات، آلات تقديم القهوة والمشروبات، آلات صرف النقود: وهذا يعني أن الخدمة تتغير بتغير المحيط التكنولوجي.
  - ناهيك عن الغرض الأساسي الذي تؤديه الخدمة والسلعة وهو إشباع حاجات المستهلكين.
  - "الخدمة تعرف عادة على أنها أداة أو تقديم ذو طابع غير ملموس من طرف المؤسسة نحو العميل"<sup>3</sup>.
- ولتوضيح مفهوم الخدمة وطبيعتها المتميزة، عن الإنتاج المادي نورد بعض التعاريف التي جاء بها المتخصصون.

<sup>1</sup> Mark M. Davis, Janelle Heineke, **Managing Services: using Technology To create Value**, International Edition, New York, by McGraw-Hill Companies, 2003.p.12.

<sup>2</sup> Michel Langlois et Gerard Toequer: **Marketing des Service Le défi relationnel**, gaetan morin editeur, 1992 Paris, P22-28.

<sup>3</sup> Frédéric Dupont. **Management des Service**, Edition ESKA, Paris, 2000. P19.

## الفصل الثالث نظام الجودة الشاملة في المنظمة الخدمية

يرى **L.Cloristopher** : أن الخدمة هي " تجربة زمنية يعيشها العامل أثناء تفاعله مع فرد من أفراد المؤسسة ومع دعم مادي و تقني"<sup>1</sup>.

كما أكد **P.Eiglier et E.lard** : على أن " الخدمة هي نشاط أو مجموعة من الأنشطة الناجمة عن تفاعل شخص أو آلة من المنظمة والمستهلك قصد إرضاء هذا الأخير"<sup>2</sup>.

في حين ركزت بعض التعاريف على الجانب غير الملموس في الخدمات كمدخل رئيسي، باعتبار خاصية الملموسية هي جوهر التفرقة والتميز بين السلعة والخدمة ومن بين هذه التعاريف ما يلي:

لقد عرف "**Stanton**" الخدمة بأنها "أوجه نشاطات غير ملموسة تهدف إلى إشباع الرغبات والاحتياجات عندما يتم تسويقها إلى المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي، مقابل سداد مبلغ معين من المال بحيث لا تقترن هذه الخدمات ببيع منتجات أخرى"<sup>3</sup>.

في حين قدمت مواصفة الايزو **8402.1** الخدمة بأنها "النتائج الحاصلة عن أنشطة التفاعل بين المورد مقدم الخدمة والعميل بهدف تلبية متطلبات العميل"<sup>4</sup>، في حين عرفها **Cronroos** بأنها: " نشاط أو سلسلة من الأنشطة التي تكون إلى حد ما ذات طبيعة غير ملموسة"<sup>5</sup>، ولكن ليس ضروريا دائما أن تتطوي على تفاعل بين العميل من جهة وبين بعض أو كل عناصر عملية تقديم الخدمة من أفراد وموارد مادية و سلع ونظم، ويتم تقديم الخدمة غالبا كحل لبعض المشكلات التي يواجهها العميل"<sup>6</sup>.

وقدم **Gronroos** تعريفا آخر للخدمة فهي: "عبارة عن أشياء مدركة بالحواس وقابلة للتبادل، تقدمها شركات أو مؤسسات معينه بشكل عام بتقديم الخدمات أو تعتبر نفسها مؤسسة خدمية"<sup>7</sup>، إشارة منه للشركات التي لا يكون نشاطها الأساسي تقديم خدمات صرفه لعملائها، فعلى مدى سنوات عدة لم يعتبر تجار التجزئة المتعاملين بالمواد الغذائية مثلا مقدمي خدمات لكونهم يتعاملون مع كميات كبيرة من السلع المادية.

<sup>1</sup> Michel Langlois et Gerard Toequer, Op.cit, P23.

<sup>2</sup> Eiglier pierre et Eric Tamgeard, Servudion: **Le Marketing des service**, 7<sup>ème</sup> tirage ed Science internationale, 1999, P08.

<sup>3</sup> M.STATION: **Fundamentals of Marketing**, MC Graw, Hill Auckland, 1984, P494.

<sup>4</sup> جبالق علي: **تعميم وظيفة الجودة كمدخل لتحسين فعالية التدريس في مرحلة الدراسات العليا، دراسة مقارنة، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس- مصر، 2007، ص37.**

<sup>5</sup> كبية محمد، عبيدو اميرة : **جودة الخدمات التعليمية مفهومها، أبعادها، طرائف قياسها** ، مجلة بحوث جامعة حلب- سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية العدد 33، 2003، ص434-435.

<sup>6</sup> كبية محمد، عبيدو اميرة، نفس المرجع، ص 436.

<sup>7</sup> حميد الطائي، بشير العلق: **إدارة عمليات الخدمة** ، مرجع سبق ذكره، ص 16-17.

## الفصل الثالث نظام الجودة الشاملة في المنظمة الخدمية

كما عرفها **laroch** على أنها "المنتج غير الملموس والذي يحقق منفعة مباشرة للزبون كنتيجة للأعمال للجهد البشري أو الميكانيكي للأفراد أو الأشياء"<sup>1</sup>، في حين عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق الخدمة على أنها "نشاط امتياز أو نوع من الرضا المباع بهذه الصفة، أو المقدم في نفس الوقت مع السلعة"<sup>2</sup>.

و يعرفها **Eric Vogler** على أنها "ليست مجرد إنتاج أشياء غير ملموسة فهي تفاعل اجتماعي بين المنتج و المستهلك و القدرة على إشباع رغباته أثناء تصميم المنتج"<sup>3</sup>.

كما عرفها **Harovitz** على أنها "محصلة التداخل في العلاقات بين العناصر الرئيسية لنظم الإنتاج للخدمة والمتمثلة في الزبون، الأعداء، الدعم المادي، هذه المحصلة هي التي تكون الربح الذي يمكن من إرضاء الزبون"<sup>4</sup>.

أما **Kotler et Armostrong** فقد عرف الخدمة بأنها "نشاط أو منفعة يقدمها طرف إلى طرف آخر وتكون في الأساس غير ملموسة ولا يترتب عليها أية ملكية، فتقديم الخدمة قد يكون مرتبطا بمنتج مادي أو لا يكون"<sup>5</sup>.

كما عرفها **Adrain Palmer** بالقول "إن الخدمة هي عملية إنتاج منفعة غير ملموسة بالدرجة الأساس، أما بحد ذاتها أو كعنصر جوهري من منتج ملموس، حيث يتم من خلال أي شكل من أشكال التبادل إشباع حاجة أو رغبة مشخصة لدى العميل أو المستفيد"<sup>6</sup>.

ويعرفها **محمد توفيق ماضي** " إن الخدمة هي نشاط أو سلسلة من الأنشطة التي تكون إلى حد ما ذات طبيعة غير ملموسة وغير عادية"<sup>7</sup>.

لقد قدم **Ph.Kother** تعريفا الأكثر شمولية والذي يعتبر: "الخدمة" هي كل نشاط أو منفعة يمكن أن يقدمها طرف لآخر، وهي أساسا غير ملموسة ولا يمكن نقل ملكيتها وإنتاجها، كما يمكن أن يرتبط أحيانا بسلعة"<sup>8</sup>.

الجديد الذي قدمه **Kother** في هذا التعريف هو الإشارة إلى مجموعة خدمات ما بعد البيع (كالضمان والصيانة..) كنوع من الخدمات.

<sup>1</sup>Laroch. Detpetrof: **LE Marketing Fendements et Applications**, 4<sup>ème</sup> Edition Mc Graw, Hill, 1990, P628.

<sup>2</sup> جاسم الصيمدعي، بشير علاق عباس: **اساسيات التسويق الشامل والمتكامل**، دار المناهج (بدون بلد)، 2002، ص392.

<sup>3</sup> Eric Vogler: **management stratégique des services** , edition dunod, paris, 2004, p 10.

<sup>4</sup> harovitz. J: **La qualité de service à la conquête du clients**, Edition Paris, 1987, p22.

<sup>5</sup> Bart Van Looy et all: **services management**, pitman publishing, London, 1998, p110.

<sup>6</sup> Berry. L, and Clark. T: **Four ways to make services more tangible**, Gover and Feature article, 2001, P09.

<sup>7</sup> محمد توفيق ماضي تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية، مجلة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 358، مصر، 2002، ص

.12

<sup>8</sup> PHILIP KOTHER et BERNARD DUBOIS: **Marketing Management**, 9<sup>ème</sup> édition Publimion. Paris 1994.P257.

## الفصل الثالث نظام الجودة الشاملة في المنظمة الخدمية

كما عرفت الخدمة على أساس أنها نشاط أو سلسلة من الأنشطة التي تكون إلى حد ما ذات طبيعة غير ملموسة وعادية، ولكن ليس ضروريا أن تتطوي على تفاعل بين العميل من جهة وبين بعض أو كل عناصر عملية تقديم الخدمة من أفراد ، وموارد مادية، وسلع، ونظم، ويتم تقديمها كحل لبعض المشاكل التي يواجهها العميل<sup>1</sup>.

وقدم "مدحت أبو النصر" عدة تعريفات تنظر للخدمة من عدة زوايا تمثلت فيما يلي<sup>2</sup>:

- الخدمة هي منفعة يحصل عليها سكان المجتمع إما مجاناً أو نظير مبلغ من المال.
- الخدمة هي خبرة يعيشها طالب الخدمة، ويحكم على جودتها بناء على تلبية احتياجاته وتوقعاته.
- الخدمة هي سلوكيات إيجابية وإجراءات عديدة لتحقيق منفعة أو عدة منافع، من خلال متطلبات سكان المجتمع.
- الخدمة هي المنافع غير الملموسة التي تقدمها المنظمة لعملائها سواء بمقابل أو من غير مقابل أو نظير رسوم رمزية.

وتقوم الكثير من المنظمات في تقديم شيء من القيمة من خلال الخدمات التي تقدمها إلى المنظمات الإنتاجية، أو من خلال الخدمات التي تقدمها إلى المجتمع وبشكل اقتصادي؛

لذا فإن **عبد الستار العلي** قد عرف الخدمة أنها "عبارة عن الفعاليات الاقتصادية التي تنتج الموقع (المكان) والزمان والشكل أو المظهر أو الخدمة الاجتماعية"<sup>3</sup>.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول إنها تتناول تعريف الخدمة من حيث خصائصها ومستوى درجة الاتصال بالعميل فردياً أو جماعياً، مؤطر بشكل تنظيمي إنتاجي أو خدمي أو غير مؤطر، مجانية أو مقابل مبلغ مالي، مع أن خدمة العملاء فائقة الجودة كما يراها **عبد الرحمان توفيق** هي " التي لا تقف عند فهم اهتماماتهم، بل تذهب إلى أبعد من تحقيق المتطلبات التي يحددها، وهي المتطلبات الضمنية والتوقعات الذاتية، الموضوعية بالغة الأهمية لنمو المنشآت وأعماله"<sup>4</sup>.

### ثانياً: مكونات الخدمة

نواجه في الواقع صعوبة حقيقية في التمييز بشكل مطلق بين السلع والخدمات، وهذا يعود إلى حقيقة انه عندما تتم عملية شراء سلعة ما، فان هذه العملية تتضمن في الغالب عنصر خدمة يكون مرفقاً للسلعة،

<sup>1</sup> محمد توفيق ماضي: تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجالي الصحة والتعليم: نموذج مفاهيمي مقترح، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006، ص13.

<sup>2</sup> مدحت محمد أبو النصر: إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات: الاجتماعية والتعليمية والصحية، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2008، ص93.

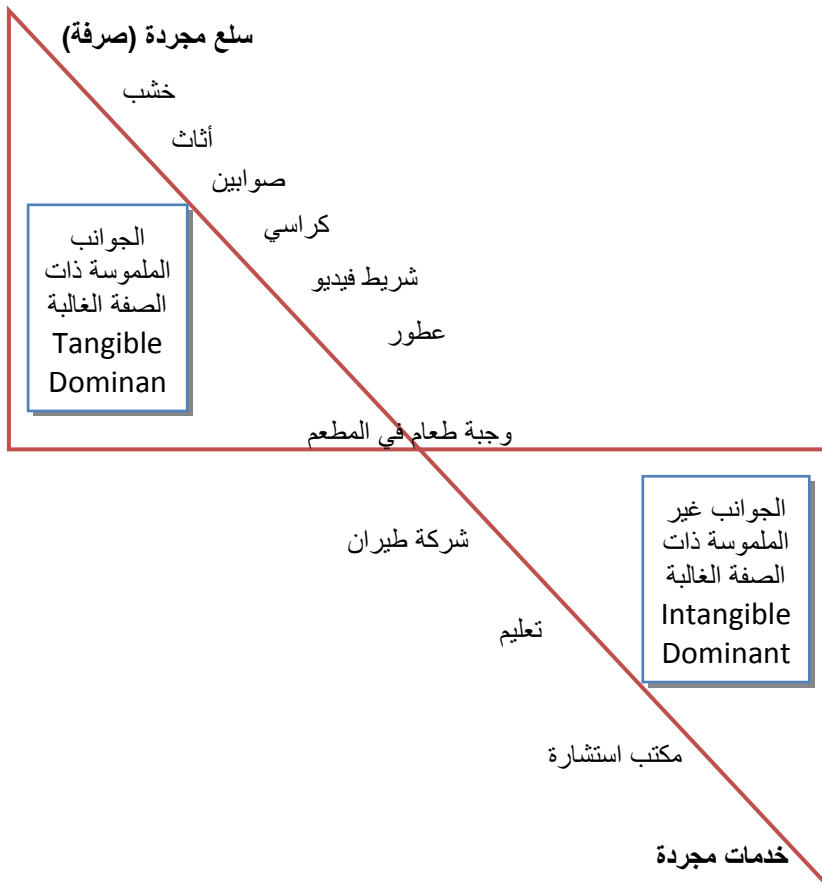
<sup>3</sup> عبد الستار العلي، مرجع سابق، ص550.

<sup>4</sup> عبد الرحمن توفيق: 6 سيجما ومصفوفة الأداء المتوازن لمن ينشد الأداء الأمثل، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2008، ص140

### الفصل الثالث نظام الجودة الشاملة في المنظمة الخدمية

ونفس الشيء ينطبق على شراء الخدمة، فالسيارة يبدو وكأنها سلعة وليست خدمة، إلا أن السيارة تباع في غالب الأحيان مع حزمة من الخدمات ذات العناصر غير الملموسة، مثل الضمان، أو مجمل خدمات ما بعد البيع، ونفس الشيء حاصل مع خدمة كالسياحة مثلا، فهي تبدو غير ملموسة للوهلة الأولى إلا أنها تتضمن العديد من العناصر الملموسة كالأكل والشرب، حالة المقعد، حجز غرفة الفندق... الخ من العناصر المادية التي لا تتم عملية الرضا عن جودة الخدمة إلا من خلالها، وعلى هذا الأساس تعرف <sup>1</sup> Shostack الخدمة مقارنة بالسلعة استنادا إلى الجوانب غير الملموسة ذات الصفة الغالبة والجوانب الملموسة ذات الصفة الغالبة من خلال خط بياني وضعته خصيصا لهذا الغرض كما هو مبين بالشكل الموالي.

#### شكل رقم (1.III): حالات التباين الواسعة القائمة في قطاع الخدمات



المصدر: بشير العلاق الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 21

<sup>1</sup> بشير العلاق: ثقافة الخدمة، مرجع سابق، ص 39.



## الفصل الثالث نظام الجودة الشاملة في المنظمة الخدمية

يتضح من مقياس **Shostack**، أن تمييز الخدمة عن السلعة يتم بناءً على الصفة الغالبة، فالخشب يعتبر سلعة باعتبار الصفة الملموسة هي الغالبة عليه، وتعتبر مكاتب الاستشارات خدمات صرفه، بينما لا تخلو خدمات التعليم والشركات الطيران من الجوانب الملموسة.

لقد عرف قاموس أكسفورد **Oxford dictionary** الخدمة على أنها: "التصوير الفعلي لمجموعة أو فئة الأهداف الموضوعية عن طريق توحيد مجموعة من المظاهر المختلفة واعتبر أن هذا التصور الفعلي يقدم من قبل الزبائن والعمال والمساهمين في المنظمة، أو من خلال الخدمة المحفوظة في أذهانهم واقتراح بأن يكون مفهوم الخدمة عبارة عن التصور أو البيان الذي يغلف طبيعة الأعمال الخدمية بحيث يتم في النهاية الحصول على قيمة وشكل ووظيفة وتجربة ونتائج الخدمة".

وهذا ما يسمى بمواصفات مفهوم الخدمة التي حددها القاموس كالتالي:<sup>1</sup>

- القيمة: Value أي استعداد الزبائن والعملاء للدفع مقابل الخدمة التي سيحصلون عليها.
- الشكل والوظيفة: Form & Function أي المظهر الجمالي للخدمة وكيفية إيجادها وتشغيلها.
- التجربة: Experience أي التجربة المدركة من قبل الزبائن.
- النتائج: Outcome أي المنافع المحددة أو التي من المفترض أن تقدمها الخدمة لكل من الزبون والمنظمة.

وبشكل عام تتألف الخدمة الحقيقية من مكونين أساسيين، لا بد من توفرهما لكي تكتمل صورة الخدمة في أذهان العملاء، ومن جهة المنظمة ليسهل التقييم والتطوير في جودة الخدمة، وهما:

- الخدمة الجوهر؛
- الخدمة الداعمة أو المكملة للخدمة الجوهر. كما هو موضح في الشكل التالي :

<sup>1</sup> محمد إبراهيم: إدارة الجودة من المنظور الإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 252 .

الشكل رقم (2.III): زهرة الخدمة



المصدر: بشير العلاق، الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 32.

### المطلب الثاني: خصائص الخدمات و أصنافها

عمد عدد من الباحثين والكتاب إلى تحديد سمات وخصائص تميز الخدمات عن المنتجات ،وعلى أساس هذه السمات تم تصنيف الخدمات؛ بحيث تتمكن قيادة المنظمات من إدارتها وتحديد متطلبات العميل في مستوى الجودة. وتحت هذا المطلب سيتم تناول خصائص الخدمات وتصنيفها.

أولاً : خصائص الخدمات:

أهم الخصائص التي تميز الخدمات عن السلع بحسب كل من Zeithaml ,SHOSTACK:

Parasurman, هي كما يلي<sup>1</sup>:

1- **عدم الملموسية:** اللامادية تعتبر الخاصية الأساسية التي يتم التفريق بها بين السلع والخدمات هي عدم الملموسية، حيث يتعذر على العميل في هذه الحالة أن يدرك الخدمة من خلال حواسه الخمسة وقبل اقتنائه على عكس السلع، وما يترتب على ذلك من عدم القدرة على تقييم أو فحص أو اختيار مدى جودة الخدمة المقدمة له قبل استهلاكها، و يترتب على هذه الخاصية آثار هي:

<sup>1</sup> د. يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2006 القاهرة ، مصر، ص 141- 142.

- صعوبة تقييم الخدمات المتنافسة، بهدف التمييز بينها قبل الحصول عليها.
- ارتباط الحصول على الخدمة بعنصر المخاطرة وعدم الرضا لصعوبة تجربة عينة منها.
- يصبح السعر هو المحدد الرئيسي في الرغبة في الحصول عليها.
- صعوبة حماية الخدمة قانونياً ببراءة اختراع.

إن خاصية اللامادية (أو اللاملوسية) كثيراً ما يستشهد بها للتفريق بين السلع والخدمات، وعلى عكس السلع فإن الخدمات لا يمكن بشكل عام أن ترى، تفحص، يتم الشعور بها، يتم السماع بها، أو تفوح رائحتها قبل أن يتم استهلاكها، كما أن العميل المحتمل كثيراً ما يكون غير قادر على إدراك الخدمة قبل (و أحياناً أثناء وبعد) أن تقدم الخدمة<sup>1</sup>؛ فالخدمة الخالصة أو البحتة لا يمكن تقييمها من أي منظور مادي و لا يمكن أيضاً فحصها مباشرة قبل شرائها، فإذا ما قورنت بالسلع، فإن المشتري يستطيع أن يفحص السلع للتحقق من سلامتها المادية، ومظهرها الجمالي ومذاقها ورائحتها إلى ما هنالك من خصائص السلعة، وبالتالي فإن المستهلكين لا يستطيعون الاعتماد على أي خواص مادية للخدمة الخالصة لتحقق من صدق مزاعم من تم الإعلان عنها قبل الشراء، كما أن الخصائص المعنوية (غير المادية) المحددة للخدمة مثل الاعتمادية والعناية الشخصية، واهتمام الموظفين ومعاملتهم الودودة... الخ، لا يمكن التحقق منها إلا بعد شراء الخدمة واستهلاكها<sup>2</sup>.

## 2 - عدم التجانس:

تعتبر الخدمات غير متجانسة ومتباينة، وهذه الخاصية مهمة جداً في بيان دور مقدم الخدمة، فالسلع لا يمكن أن تختلف من وحدة لأخرى، فمن الصعوبة بمكان ضبط أي فروق بين جهاز حاسوب وآخر من نفس المنتج لنفس المنظمة، ويصعب هذا الأمر في الكثير من الخدمات وذلك بسبب اختلاف الزبائن وتباين احتياجاتهم واختلاف الظروف وتباين المتغيرات تحت سيطرة مقدم الخدمة، وهنا يأتي دور مقدم الخدمة، وما يتوافر لديه من مرونة وصلاحية وتمكين في تلبية رغبات الزبائن المختلفة والظروف المتباينة التي تحكم كل خدمة.

وعلى خلاف ذلك فإن شركات كبرى مثل **MC. donalds** و **Disney Land** تسعى جاهدة لتقديم خدمات متشابهة عبر بلدان العالم التي تغطيها في إطار تدويل نشاطاتها.

<sup>1</sup> أدريان بالمر، مبادئ تسويق الخدمات، McGraw، المملكة المتحدة، ط 5، 2007. ترجمة/ بهاء شاهين، علاء أحمد إصلاح، دعاء شراقي، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2009، ص48.

<sup>2</sup> Audrey Gilmore, Services, **Marketing and Management**, First published ,New Delhi, SAGE Publications Ltd,2003,p.10.

### 3 - الخدمات غير قابلة للتخزين:

لا يمكن تخزين الخدمة كما يحدث في السلع فلا يمكن تخزين تذاكر السفر في حالة المقاعد غير المحجوزة من أجل استخدامها في الرحلة القادمة و المقعد الدراسي الشاغر في أحد المعاهد لا يمكن توفيره للعام الدراسي القادم إذا لم يشغله أي طالب لهذا العام.

وتبعاً لهذه الخاصية فإن تقديم خدمات تفوق الطلب تحمل المؤسسة تكاليف إضافية إذا لم تتم دراسة السوق جيداً، وهذا يشكل ضغطاً على مقدمي الخدمة في السعي الحثيث لتخفيض القدرة الاستيعابية غير المستغلة في أوقات معينة و ذلك إما عن طريق التخفيض في الأسعار أو استعمال طرق جديدة في الترويج.

### 4 - صعوبة الفصل بين إنتاج الخدمة واستهلاكها:

تستهلك الخدمة خلال عملية الإنتاج، من أوضح الأمثلة على ذلك في صالون الحلاقة، وفي أستوديو المصور، وفي المستشفى، وغيرها من الخدمات، وتبرز هذه الخاصية بشكل واضح أهمية مقدم الخدمة، وما يتمتع به من قدرات من حيث المرونة والتكيف والسرعة في الأداء.

إن إنتاج واستهلاك السلع المادية نشاطان منفصلان ، فالشركات عادة ما تنتج السلع في موقع مركزي معين ثم تنقلها إلى المكان الذي تشتد فيه رغبة الزبائن لشرائها؛ إلا أن ذلك لا يتحقق في استهلاك الخدمة لأنها لا يمكن فصلها عن وسائل إنتاجها، ويجب أن يتعامل كل من المنتج والمستهلك لكي تتحقق المنفعة المرتبطة بالخدمة، فالاثان يجب أن يلتقيا في وقت ومكان ملائمين للطرفين، لكي يتسنى للمنتج توصيل مزايا الخدمة، ويحدث عدم قابلية الفصل سواء كان المنتج بشراً في حالة خدمات الرعاية الصحية، أو آلة (مثل ماكينة الصراف الآلي) فخدمة ماكينة الصراف الآلي لا يمكن أن تتحقق إلا إذا تفاعل المنتج والمستهلك<sup>1</sup>

كما نشير إلى وجود خدمات لا تتطلب بالضرورة حضور المستفيد شخصياً إلى مؤسسة الخدمة كالخدمات الموجهة إلى ممتلكات المستفيد كالصيانة وإصلاح الآلات.

يتبين من خلال أدبيات إدارة أعمال الخدمات، بأنه في حالة صعوبة الفصل بين عمليات إنتاج الخدمة و استهلاكها من قبل العميل، عندها يمتلك مقدم الخدمة فرصة ذهبية ومهمة في تحسين الجوانب

<sup>1</sup> بشير العلق: ثقافة الخدمة ، مرجع سبق ذكره، ص 49.

## الفصل الثالث نظام الجودة الشاملة في المنظمة الخدمية

النوعية للخدمة، وهو بالتالي يلعب دورا أساسيا ومهما في إعادة تشكيل وصياغة رأي وإدراك العميل بما يتعلق بنوعية الخدمة التي تقدم له.

5- **عدم وضوح صورة الخدمة:** كون الخدمة تتميز باللاملموسية، فإن صورتها لدى المستهلك تكون غير واضحة مما يجعله يتأخر في اتخاذ قرار شرائها على عكس السلع فيمكن عرض صورتها بشتى الوسائل والطرق الممكنة<sup>1</sup>.

6- **علاقة الخدمة بالتضخم:** إن عدم ملموسية الخدمة، يؤدي إلى صعوبة قياس تكلفتها الحقيقية، مما يؤدي في النهاية بالتأثير على الأسعار القياسية لها ونظرا للاتجاه المتنامي للطلب على الخدمات مع عدم إمكانية تخزينها، فإن الطلب عليها تبعا لذلك يعتبر غير مرن نسبيا، وهذا ما يعتبر أحد الأسباب المؤدية للتضخم<sup>2</sup>.

7: **صعوبة قياس إنتاجية الخدمات:** قياس الخدمات يواجه صعوبة كبيرة إذا ما قورن بمقياس الإنتاج المادي، ذلك لصعوبة تقييم القيمة المضافة المتحصلة من حسابات الإنتاجية<sup>3</sup>.

8: **صعوبة تسعير واختيار الخدمة:** فتسعير الخدمات يواجه صعوبات على خلاف تسعير السلع، حيث أن الأخيرة يمكن حساب تكلفتها من خامات وتكاليف ثابتة وأيدي عاملة، أما في الخدمات فعدم وجود خامات أو مواد أولية و صعوبة قياس الوقت الدقيق الذي يستغرقه إنتاجها، وكذلك صعوبة توزيع التكاليف الثابتة<sup>4</sup> وعلى هذا الأساس فإن حساب تكلفة السلعة أقل تعقيدا من حساب تكلفة الخدمة وبسبب هذه الصعوبات تلجأ الكثير من المؤسسات إلى استخدام السعر كمؤشر للجودة.

### ثانيا: تصنيف الخدمات

يركز كل من الطائي وبشير العلاق على وجود نوعين من التصنيف، منها المبسط ومنها المتعمق، فالأول يعطينا صورة عامة عن الأنواع الشائعة للخدمات، والثاني يتغلغل في نسيج الخدمات، موضحا معالمها وخصائصها.

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي: إدارة الجودة الشاملة و الخدمة الفندقية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2016، ص 184.

<sup>2</sup> محمد زاهر دعبول وآخرون: مبادئ تسويق الخدمات، بدون دار نشر، 2003، ص63.

<sup>3</sup> توزان فاطمة : مرجع سبق ذكره ، ص 88.

<sup>4</sup> توزان فاطمة : مرجع سابق ، ص 88.

1. التصنيف المبسط:<sup>1</sup>

أ - حسب نوع السوق أو حسب الزبون:

- خدمات إستهلاكية: لإشباع حاجات شخصية سواء كانت سياحة، صحة، نقل، حلاقة.
- خدمات منشآت: لإشباع حاجات منشآت الأعمال، واستشارات إدارية، خدمات محاسبية، صيانة ماكينات.

ب - حسب درجة كثافة قوة العمل:

- خدمات تعتمد على عمالة كثيفة: الحلاقة، التدريس، عيادات الأطباء.
- خدمات تعتمد على المستلزمات المادية: الاتصالات، النقل العام، البيع الآلي، غسل السيارات آليا.

ج- حسب درجة الاتصال بالمستفيد:

- ذات اتصال شخصي عال: خدمات الطبيب، المحامي، النقل الجوي.
- ذات اتصال شخصي منخفض، الصراف الآلي، الخدمات البريدية.
- ذات اتصال شخصي متوسط، مطاعم الوجبات السريعة، المسرح.

د - حسب الخبرة المطلوبة:

- مهنية أطباء، محامين، مستشارين.
- غير مهنية، حراسة العمارات، فلاحه الحدائق.

2- التصنيف المتعمق<sup>2</sup>.

• الخدمات القابلة للتسويق مقابل الخدمات غير قابلة للتسويق Marketable versus unmarketable services: يميز بين الخدمات التي يمكن اعتبارها قابلة للتسويق، والخدمات التي تقتضي ضرورات وعوامل البيئة أن تكون منافعها متأتية من آلات لا تعتمد على أساس السوق وهذا غالبا لاستحالة منع مجموعات معينة من الاستفادة من الخدمة (مثل الخدمات الحكومية إلى تقدم للمنفعة العامة: مثل الانتفاع بالطرق، والخدمات التي يتم توفيرها بشكل تقليدي داخل المنازل: كرعاية الطفل، وان تحولت بعض هذه الخدمات نتيجة المتغيرات المعاصرة إلى خدمات يسهل تسويقها).

<sup>1</sup> حميد الطائي -بشير العلق: إدارة عمليات الخدمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 28-29.

<sup>2</sup> بشير العلق: ثقافة الجودة، مرجع سابق، ص ص 53-60.

• الخدمات المقدمة للمستهفيد النهائي مقابل الخدمات التي تقدم للمشتري الصناعي **Producer**

**versus consumer services**

تقدم خدمات المستهلك النهائي إلى أشخاص يستخدمون الخدمة لمتعتهم أو فائدتهم الخاصة (خدمة شخصية)، أما خدمات المشتري الصناعي فتقدم إلى منشأة أعمال لتستخدمها في إنتاج شيء آخر له منفعة اقتصادية **Economicbenefit** مثل: خدمات النقل، وهناك خدمات عديدة تقدم إلى المستهلك النهائي والمشتري الصناعي في نفس الوقت، والمهم هو تكيف البرامج التسويقية لتلبية حاجة كل منهم، ورغم أهمية هذا التصنيف إلا أنه لا يخلو من الجدل حول أو الخلط حول ما يعتبر خدمات للمستهفيد النهائي أو للمشتري الصناعي.

• الأهمية النسبية لعنصر الخدمة في إجمالي عملية تقديم أو عرض المنتج **The Status of the**

**Service in the productoffering**

- خدمة صرفة **Pure Service** وجود ضعيف للعناصر الملموسة، مثل الاستشارات الإدارية وخدمات التأمين.
- خدمات مهمتها إضافة قيمة للسلعة الملموسة (تعزيز جوهر السلعة) مثل ضمانات ما بعد البيع، وقد تقدم مصاحبة للسلعة أو تباع منفردة.
- خدمات تضيف قيمة جوهرية للسلعة، تسهل بوضوح الحصول عليها، مثل نقل البضائع أو القروض العقارية.

• الخدمات الملموسة مقابل الخدمات غير الملموسة **Tangible versus intangible**

**services**: مستوى الملموسة الحاضرة في عرض الخدمة يتأى من 3 مصادر رئيسية:

- سلع ملموسة متضمنة في عرض الخدمة وتستهلك من قبل المستهلك.
- البيئة المادية التي تحصل فيها عملية الإنتاج/ استهلاك الخدمة.
- البرهان الملموس على أداء الخدمة.

وعندما تشكل السلع جزء مهم في عرض الخدمة يمكن تطبيق الممارسات الخاصة بتسويق السلع والتركيز على جودة إنتاجها، وبصفة عامة اللاملموسة تميل إلى رفع مستوى حالة عدم التيقن **Uncertainty** المدركة من قبل المستهلكين، وهذا قد تعوضه إدارة التسوق بالتركيز على إدارة الدليل الملموس في تقديم الخدمة.

## الفصل الثالث نظام الجودة الشاملة في المنظمة الخدمية

### • مدى مشاركة المستهلك في عملية إنتاج الخدمة **Extent of consumer involvement** :

خدمات تحتاج لمشاركة كاملة من المستهلك (معظمها خدمات شخصية) مثل قص الشعر، وأخرى تحتاج إلى دور بسيط منه (ومعظمها خدمات توجه إلى ممتلكات الشخص) مثل نقل السلع وتنظيف المنزل، وبصفة عامة هناك اتجاه لوضع معايير محددة لإنتاج الخدمة بحيث يمكن تقليل مشاركة المستهلك.

○ درجة عدم التماثل أو عدم التجانس (تباين غير متعمد، وتباين متعمد) **Degree of variability**:  
هناك بعدان لعدم التماثل:

○ تباين مواصفات الانتاج عن ماهو مألوف بخصوص نتائج أو عمليات الخدمة، وتطبق بشكل كبير على الخدمات الشخصية كثيفة العمل، وتقل في الخدمات المعتمدة على الآلات، ولذلك يقل هذا التباين بالاعتماد أكثر على الآلات وإسناد جزء من عمليات الخدمة للمستهلك.

○ تباين متعمد في الخدمة لتلبية حاجات معينة لمستهلكين محددين، وبصفة عامة تحقيق هذا التباين أسهل في الخدمات الشخصية وان كان من الصعب تحقيقه مع الخدمات التي تنتج لعدد كبير، كما أنه دالة للقرارات الادارية في المنشأة، ولذلك فالميكنة هنا تقلص من مرونة مورد الخدمة.

### • نمط تقديم الخدمة (مؤقت - مستمر) **The pattern of Service delivery**:

○ تقديم الخدمة ضمن سلسلة من العمليات المنفصلة بين مورد الخدمة والمستهلك: تشتري فقط عندما تكون هناك حاجة إليها، بحيث تقدم كسلسلة منفصلة من العمليات، خدمات غير مميزة منخفضة القيمة خدمات التاكسي والمقاهي.

○ تقديم الخدمة بشكل علاقة مستمرة ما بين مورد الخدمة والمستهلك:

وطرق الانتاج هنا تقف حائلا أمام توفير خدمة فقط عند الحاجة إليها، الخط الهاتفي وعقود التأمين والصيانة، منافعها تنبغي أن تتوفر بشكل مستمر، والاستمرارية تضمن ضمان التزام متعهد الخدمة بالمستوى المناسب، وتقليل تكاليف العمليات.

### • نمط الطلب (طلب ثابت زمنيا غير ثابت زمنيا **the pattern of demant**) :

وفقا لنمط الطلب الزمني على الخدمة تقسم الخدمات إلى:

○ خدمات يكون الطلب عليها ثابتا عبر الزمن وهي قليلة.

○ خدمات الطلب عليها متذبذب ومتباين (التذبذب يومي، أسبوعي، موسمي، دوري، أو غير متوقع على الاطلاق.



• خدمات مستندة على قوة العمل مقابل خدمات مستندة على المعدات **People-based versus equipment services**

**equipment services**: خدمات تتطلب لإنتاجها استخدام طرق إنتاج ذات كثافة عمل عالية، وخدمات تتطلب لإنتاجها استخدام ذات كثافة عالية للتكنولوجيا (الماكينات).

• أهمية الخدمة للمستخدم **the significant of the service to the purchaser**: بعض

الخدمات تشتري بشكل دائم، ومنها منخفضة القيمة والتي تستهلك بسرعة، سلع ميسرة (خدمات سريعة)، وبعضها تدوم طويلا ولا تشتري بشكل دوري، تحتاج لدراسة متأنية لشرائها.

**المطلب الثالث: عملية إنتاج الخدمة**

إن الاختلاف بين السلع المادية والخدمات أدى إلى اختلاف طريقة وكيفية تسويق وإنتاج هذه الأخيرة وكل هذه المراحل تسمى بعملية إنتاج الخدمات.

إذا قمنا بمقارنة بسيطة بين المصطلحين **خدمة- سلعة** ، يتبادر إلى أذهاننا تساؤل حول المفهوم

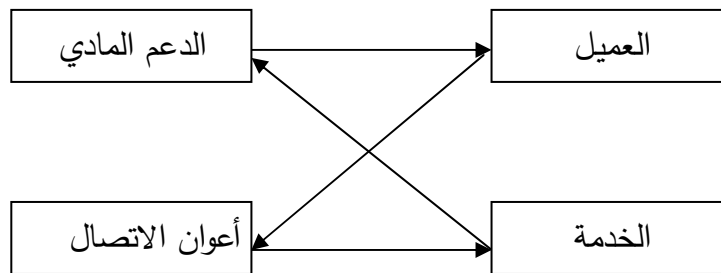
الذي يؤدي إلى خلق أو إنتاج الخدمات، وانطلاقا من هذا التساؤل قام كل من **LANGÉARD & EIGLIER** بوضع نموذج سمي بنموذج إنتاج الخدمة أي تقديم عملية صنع الخدمة، " فإن إنتاج الخدمة هو

نظام متماسك ومرتبب بكل العناصر المادية والبشرية وكذا التأثير بين العميل والمؤسسة بغية تحقيق الخدمة"<sup>1</sup>

والخدمة المقدمة مكونة من ثلاثة عناصر أساسية والتي تضمن من خلالها جودة الخدمات المقدمة،

يمكن تقديم هذه العناصر من خلال الشكل التالي:

الشكل (3.III) : العناصر الأساسية لإنتاج الخدمة



Source : ERGLIER et ENGEARD, «*Servection, le Marketing des services*», ed.Sciences Internationales, paris,2000. p 18

يوضح الشكل العلاقات المتبادلة والمتداخلة التي ينتج عنها تقديم الخدمة، من خلال الأطراف التالية:

<sup>1</sup> د. زكي خليل المساعد: تسويق الخدمات و تطبيقاته، ص 75 .

## الفصل الثالث نظام الجودة الشاملة في المنظمة الخدمية

أ- **العميل:** وهو المستهلك الذي يتدخل في صنع الخدمة ويعتبر عنصرا مهما وحضوره ضروري من خلال آرائه واقتراحاته وله ارتباط وثيق وهام مع هذا النظام.

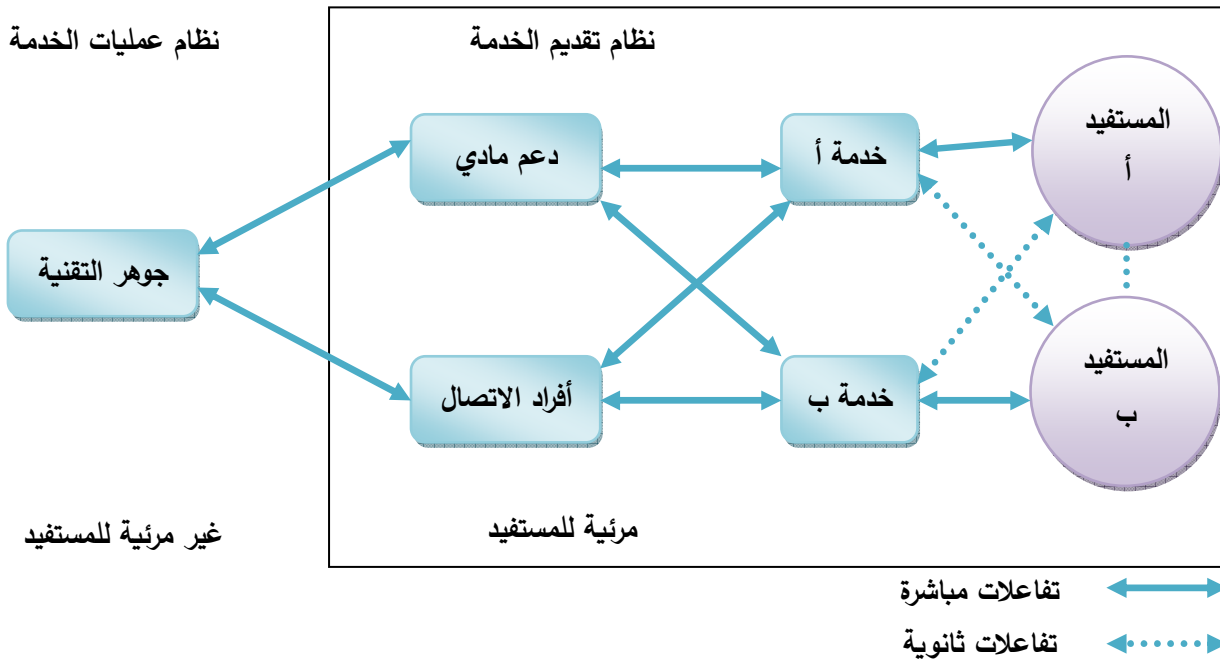
ب- **الأعوان المكلفين بالاتصال:** وهم مجموعة الموظفين المتواجدين في علاقة دائمة ومستمرة مع العميل من خلال تقديم الخدمة، ووجودهم ليس ضروري في نظام إنتاج الخدمة عكس العميل.

ج- **الدعم المادي:** كونه عنصرا ضروريا لإنتاج الخدمة وهو يستخدم سوءا من طرف الموظفين أو من طرف الزبائن أو كليهما و يتمثل في: البنايات، المعدات، الوسائل الضرورية لتقديم الخدمة.

د- **الخدمة:** وهي الحصيلة المتكونة من التأثيرات المتبادلة والتي تهدف إلى تلبية رغبات العميل.

يعتبر كل من **Lakhe R.R ,Mohanty R.P** منظمة الخدمة بمثابة نظام عمليات خدمية، حيث تتم عملية معالجة المدخلات للحصول على عناصر الخدمة، وتقديم الخدمة أو إيصالها، حيث تحصل عملية تجميع عناصر الخدمة وتسلم للمستفيد (المخرجات)، إن بعض الأجزاء تكون مرئية وواضحة للمستفيد وأخرى قد لا تكون معروفة إطلاقا من قبل المستفيد، يلجأ بعض الكتاب التسويق إلى استخدام مصطلح المكتب الأمامي، والمكتب الخلفي للإشارة إلى الأجزاء المرئية وغير المرئية لعملية الخدمة، ويتحدث آخرون عن المسرح الأمامي والمسرح الخلفي، للتأكيد على أن الخدمة هي أداء مثل الأداء المسرحي ويوضح كما يلي:

شكل رقم (4.III): مفهوم الخدمة كنظام



المصدر : بشير العلق الطائي، مرجع سابق، ص 77

## الفصل الثالث نظام الجودة الشاملة في المنظمة الخدمية

إن نظام الخدمة يمثل عملية تكامل لجميع المكونات، وتشكل عدد كبير من الموظفين، الذين يعملون بغرض إرضاء لاحتياجات المختلفة للمستهلك، وبذلك فإن الخدمة تمثل عملاً منجزاً من أجل شخص آخر. ويمكن أن تقدم لمستهلك أو لمؤسسة أو لكليهما. فأنظمة الخدمة يمكن أن تفهم كنظام إنتاج تعالج وتحول فيه العديد من المدخلات، والقيمة المضافة من أجل تقديم بعض المخرجات التي لها فائدة للباحثين عن الخدمة، ليست الفائدة الاقتصادية فقط، ولكن لدعم حياة النظام الإنساني عموماً، حتى من المحتمل من أجل المتعة<sup>1</sup>.

ويرى كرسنوفر أن أنواع علاقات منظمات الخدمة مع زبائنها تعتمد على مستوى اتصال الزبائن بالشركة، وسواء كانت الخدمة ذات اتصال كبير، متوسط، أو منخفض فإن هذا العامل يمثل المحور الأساسي في تعريف نظام الخدمة بشكل شامل، والذي يشمل على ثلاثة أنظمة فرعية: نظام عمليات إنتاج الخدمة، نظام تقديم الخدمة، ونظام تسويق الخدمة<sup>2</sup>.

### أولاً: نظام عمليات إنتاج الخدمة<sup>3</sup>

إن العمليات التشغيلية للخدمة منها ما يكون ظاهراً للعملاء (Front Office) ومنها ما هو غير ظاهر (Back Office)؛ فالمكونات الظاهرة للعيان هي مثار اهتمامهم، أما المكونات المخفية قد لا تثير هذا الاهتمام، وبالتالي فإنهم يقيمون العملية الإنتاجية على أساس هذه المكونات بحسب تجربتهم وخبرتهم مع تقديم الخدمة والمخرجات التي يدركونها من هذه الخدمة، وبشكل طبيعي للأجزاء أو المكونات غير المرئية إذا فشلت في تنفيذ مهام الدعم كما ينبغي بأساليب تؤثر على جودة أنشطة المكونات الظاهرة؛ فإن العملاء سيلاحظون ذلك، كما أن العملية الإنتاجية للخدمة والظاهرة للعملاء تختلف طبقاً لمستوى اتصال العميل، فالخدمات ذات الاتصال العالي يشترك في تقديمها الموظف مادياً وبشكل مباشر بالعميل، وفي الخدمات التي يكون فيها الاتصال متوسطاً، فإن العملاء يكونوا أقل اشتراكاً في تقديم الخدمة؛ أي أن المكون المادي أو الفني المرئي في نظام عمليات إنتاج الخدمة أقل. وأخيراً فإن الخدمات الأقل اتصالاً تكافح في الغالب من أجل التقليل من اتصال العميل بمقدم الخدمة، ولذلك معظم نظام عمليات إنتاج الخدمة مقتصر على المكونات غير المرئية، أي الأجزاء الفنية والتقنية، والعناصر المرئية محددة بشكل طبيعي بالاتصالات

<sup>1</sup> ناصر امين أحمد على: مرجع سبق ذكره، ص 211-212 .

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 211.

<sup>3</sup> حميد الطائي - بشير العلق، مرجع سابق، ص 79.

## الفصل الثالث نظام الجودة الشاملة في المنظمة الخدمية

المباشرة عبر البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية، بالإضافة إلى مختلف الوسائط الحديثة ومواقع التواصل الإلكترونية.

### ثانياً: نظام تقديم الخدمة

إن نظام تقديم الخدمة يهتم بالمكان، الزمان، والكيفية التي تقدم بها الخدمة للعميل؛ فمقدمو الخدمة بشكل تقليدي كانوا على اتصال مباشر مع عملائهم، ولكن من أجل أن يحقق مقدمو الخدمة الأهداف التي تأخذ مداها من تخفيض التكلفة وتحسين الإنتاجية إلى الوسيلة المريحة للعميل، فإن العديد من المنظمات الخدمية التي لا ترغب بتواجد العميل لديها، تبحث اليوم على تقليل الاتصال المباشر، ونتيجة لذلك فإن المكون المرئي من نظام تشغيل الخدمة تم اختزاله في العديد من الصناعات بالتكنولوجيا الإلكترونية، أو بإعادة تصميم التدفقات المادية التي تم استخدامها لتحويل تقديم الخدمة من مستويات الاتصال العالية إلى المستويات الأقل.<sup>1</sup>

كما أنه ولضمان تقديم الخدمة للعملاء بطريقة ثابتة دون تمييز، عمدت العديد من المنظمات إلى استخدام تكنولوجيا حديثة كأجهزة الصراف الآلي (ATM)، المعدات الصديقة للمستخدم كالتلفونات المجانية (Free Telephone) والبريد الإلكتروني (E-mail) للوصول إلى الموظف الذي يجيب على الأسئلة ويحل المشاكل، وذلك لعدة أسباب تمثلت في:<sup>2</sup>

- التقليل من احتكاك العملاء بالموظفين.
- التقليل من عدم مقدرة الموظف على تقديم الخدمة بنفس الأسلوب من الثبات للزبائن لأسباب نفسية واجتماعية.
- تقليل التكلفة الناتجة عن ذلك الاتصال والاحتكاك المباشر.

### ثالثاً: نظام تسويق الخدمة

بالإضافة إلى نظام تقديم الخدمة، تساهم عناصر أخرى أيضاً في النظرة الكلية لعمل منظمة الخدمة، هذه العناصر تشمل على جهود الاتصال عبر الإعلانات وأقسام المبيعات، المكالمات الهاتفية الخطابات الموجهة من أفراد الخدمة، الفواتير الموجهة من قسم الحسابات، بحوث السوق،... الخ؛ فنظام تسويق الخدمة يمثل جميع الأساليب المختلفة التي يأخذها العميل في الاعتبار أو يتعلم من خلالها استفسار

<sup>1</sup> الطائي - بشير العلاق، مرجع سابق، ص 81.

<sup>2</sup> Chrestopher Lovelock, Lauren Wright ,OP. Cit.,p.62.

## الفصل الثالث نظام الجودة الشاملة في المنظمة الخدمية

المنظمة. ونظراً لأن الخدمات هي تجريبية، فإن كل عنصر من هذه العناصر يقدم مفاتيح عن طبيعة الخدمة وجودتها، وعدم الانسجام بين العناصر المختلفة يمكن أن يضعف مصداقية المنظمة في عيون العملاء<sup>1</sup>، وكما هو معروف فإن مجال وهيكل نظام تسويق الخدمة كثيراً ما يختلف من منظمة إلى أخرى، والعديد من عناصر نظام التسويق المرئية تعتمد على ما إذا كان نظام تقديم الخدمة يشتمل على مستوى الاتصال مع العميل.

### المبحث الثاني: جودة الخدمات

إن التحولات المختلفة في قطاع الخدمات وتعاضم أهميته الاقتصادية، تعددت الأدبيات والأبحاث التي تناولت الجودة في القطاع الخدمي، وذلك للخصوصية التي تتمتع بها الخدمات، فكان لابد من تغيير مفاهيم الجودة في الخدمة عن نظيرتها في القطاعي الصناعي أو الزراعي، الأمر الذي ترافق مع اختلاف المقاييس والأبعاد، وهذا ما سيتم عرضه في هذا الجزء من البحث.

### المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة

تصل تكاليف اللاجودة في قطاع الخدمات إلى 40%، الأمر الذي جعل الاهتمام بجودة الخدمة أمراً في غاية الأهمية بالنسبة للمنظمة أو العميل أو كليهما، فهي تعتبر أداة فعالة لتحقيق التحسن المستمر في أداء المنظمة.

### أولاً : تعريف جودة الخدمة

ليس من السهل تعريف جودة الخدمة، وتستمد هذه الصعوبة من الخصائص العامة المميزة للخدمات قياساً للسلع المادية، لهذا الغرض نعرض بعض التعاريف التي أوردها المتخصصون:

1. يرى ستوارت و وارلش (Stewart & Warlsh): أن جودة الخدمات لابد وأن تعكس ما إذا كانت هذه الجودة تشبع متطلبات المستخدمين لها، وإلى أي مدى يتحقق مثل هذا الإشباع، وكذلك ما إذا كانت قد حققت الهدف الذي من أجله وجدت الخدمة وإلى أي مدى تم تحقيق ذلك<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>.Chrestopher Lovelock, Lauren Wright ,OP. Cit.,p.67-68.

<sup>2</sup>. د. قاسم نايف علوان المحياوي: إدارة الجودة في الخدمات - مفاهيم، عمليات، تطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص 91.

## الفصل الثالث نظام الجودة الشاملة في المنظمة الخدمية

2. يعرف " Carison " جودة الخدمة على أنها "المستوى الممتاز للخدمات، الذي تختاره المؤسسة من أجل تلبية احتياجات عملائها في كل مكان وزمان"<sup>1</sup>.

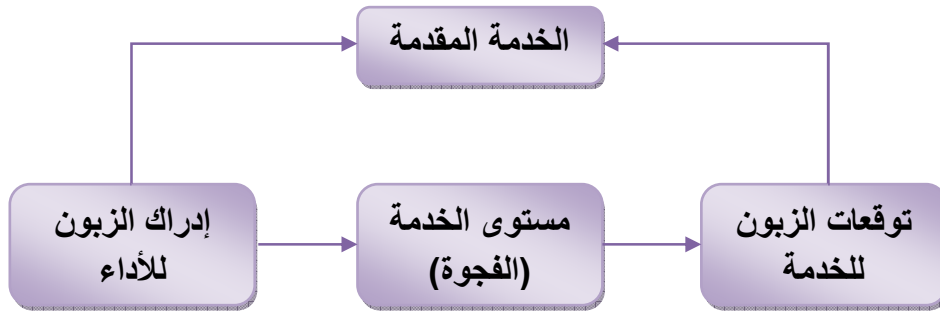
3. كما عرفها كل من " Davis et Goethe " بأنها "مقابلة احتياجات العملاء من أول مرة، وفي كل مرة يتعاملون فيها مع مؤسسة الخدمة"<sup>2</sup>.

ويتفق معهم كل من " Steven 1990, Kotler 1997 " على أن جودة الخدمات مجموعة من الخصائص التي لها القدرة على إشباع حاجات الزبائن عن طريق تقديم الخدمات المتوافقة مع توقعات الزبائن و مواصفاتهم.

تعرف جودة الخدمات بأنها نظام تجهيز الخدمات، ومتمثل بالعناصر المادية المصممة لتسهيل عملية تقديم الخدمة، من تقنية و أفراد و نظام الرقابة على العمليات، بما يحقق الرضا والقبول لدى الزبائن، معتمدين على التغذية العكسية لمواجهة المشكلات في تقديم الخدمات وإمكانية تطويرها مستقبلا.

كما تعرف جوده الخدمات على أنها معيار لدرجة تطبيق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة أو أنها الفرق بين توقعات الزبائن للخدمة وإدراكهم للأداء الفعلي لها.

### شكل رقم (5.III). مفهوم جودة الخدمات



المصدر: عوض بدير: تسويق الخدمات المصرفية، الطبعة الأولى. البيان للطباعة والنشر 1999 ص337.

ويمكن التعبير عن ذلك رياضيا كالتالي:

$$\text{جودة الخدمة} = \text{إدراك العميل للأداء الفعلي} - \text{توقعات العميل لمستوى الأداء}$$

وينتج عن هذا الشكل ثلاثة مستويات للخدمة هي:

<sup>1</sup> مجلة الآفاق الجديدة السنة التاسعة، العدد الثالث، كلية التجارة، جامعة المنوفية 1995، ص 81.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص81

## الفصل الثالث نظام الجودة الشاملة في المنظمة الخدمية

للمسابقة العادية: وهي تلك الخدمة التي تتحقق عندما يتساوى إدراك العميل لأداء الخدمة مع توقعاته المسبقة عنها.

للمسابقة الـريـئة: هي تلك الخدمة التي تتحقق عندما يتدنى الأداء الفعلي عن المستوى المتوقع من قبل العميل.

للمسابقة الممتازة: وتتحقق عندما يفوق الأداء الفعلي توقعات العميل بالنسبة لمستوى الخدمة.

إن من أكثر الأمثلة وضوحاً في السنوات الأخيرة تلك الحملة الإعلانية لشركة الخطوط الجوية البريطانية بقيادة "Jam Carison" الذي ابتكر مفهوم " لحظة الصدق " " Moment of truth " ، فكل عميل يمكنه إدراك مستوى الخدمة بالمؤسسة وبالتالي تكوين فكرة عنها خلال 15 ثانية من التعامل معها<sup>1</sup>، وفي واقع الأمر هناك ملايين الفرص المتاحة يومياً لكي تظهر للعميل بأنه اتخذ قراراً صائباً بالتعامل معك، وقد توصل " Carison " إلى أن تحقيق ذلك يستدعي تدريب العاملين في جميع المستويات حتى يصبحوا موجّهين نحو الزبائن.

وتخلص الباحثة مما تقدم إلى أن جودة الخدمات يتم الحكم عليها من خلال الزبائن وهذا يتطلب من المنظمة العمل على تفهم توقعات الزبائن وتلبية رغباتهم واحتياجاتهم، كما أن هناك ارتباط وثيق بين العنصر البشري والقدرة على تلبية توقعات الزبائن، وذلك من خلال تطابق الخدمات المقدمة من قبل العاملين مع المواصفات والخصائص التي يحددها الزبائن.

### ثانياً : جودة الخدمة وشهادة الايزو

لتمييز الجودة في القطاع الخدمي أصدرت المنظمة العالمية للتميط ISO، نمطية ISO 2-9004 كجزء من نمطية ISO 9000 وتشمل كل شيء في نظام لجودة، من أولى خطوات التسويق التي تحدد احتياجات العميل إلى تسليم الخدمة للعميل، وتطبق على عدد من الخدمات الرئيسية التالية<sup>2</sup>:

- المطاعم، الفنادق، السياحة.
- النقل والاتصالات، المطارات.
- خدمات الرعاية الصحية: المستشفيات، الإسعاف، المعامل الطبية.

<sup>1</sup> د. عبد الرحمن توفيق: الجودة الشاملة - الدليل المتكامل، سلسلة إصدارات يميك، القاهرة، 2005، ص 36- ص 148.

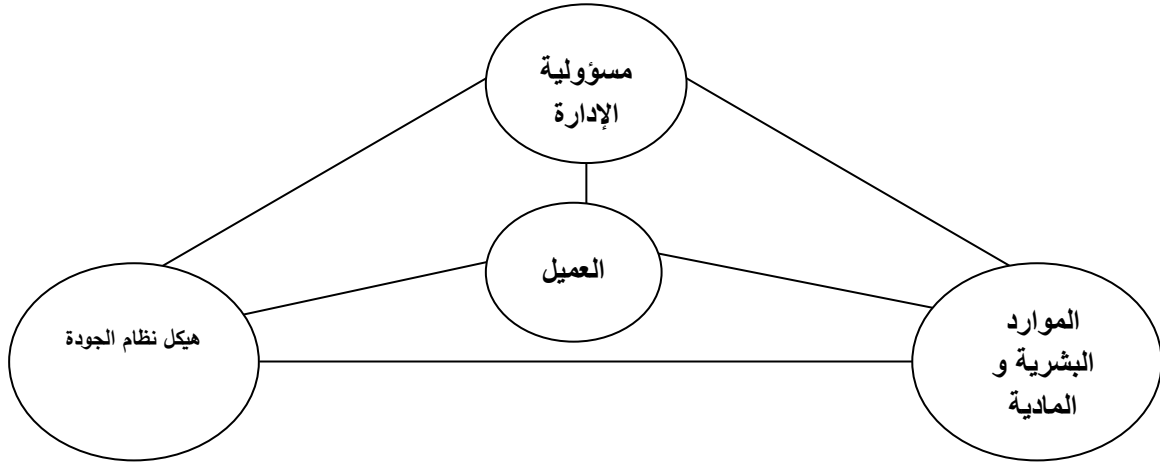
<sup>2</sup> حسين عبد العال محمد: الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية الايزو: 9000-90014، دار الفكر الجامعي، 2006، الإسكندرية، مصر، ص 107.

## الفصل الثالث \_\_\_\_\_ نظام الجودة الشاملة في المنظمة الخدمية

- التجارة: تجزئة، جملة، التوزيع، التسويق، التغليف.
- الخدمات المالية: بنوك، شركات تأمين، المحاسبة.
- الخدمات المهنية: المعمارين، الأمن، التعليم، الاستشارات.
- الخدمات العلمية: الأبحاث والتطوير، الدراسات.

وتحدد نمطية **ISO9004-2** انه يجب تعريف متطلبات الخدمة المراد توفيرها بوضوح بالنسبة للخصائص التي يمكن مشاهدتها، ويمكن للعميل قياسها، وتتبع بعملية توضيح للعملية أو المراحل التي تستخدم في توفير الخدمة أي توضيح نظام إنتاج الخدمة، ويبين الشكل (6.III) العناصر الرئيسية لنظام الجودة في الخدمات، كما تقدمه هذه النمطية.

### الشكل (6.III) عناصر نظام الجودة للخدمة



المصدر: د. جوزيف كيلادا. مرجع سبق ذكره ص 177.

يقع العميل في مركز النظام بينما تدور الثلاثة عوامل التي تؤثر عليه حول هذا التداخل الثابت بين مسؤولية الإدارة وهيكل النظام المعد للجودة، والموارد البشرية والمادية المستخدمة في تصميم الخدمة وإنتاجها وتسليمها.

وتتمثل مهام الإدارة ومسئوليتها فيما يلي<sup>1</sup>:

- إعداد سياسة الجودة، أهداف الجودة، ومهام الجودة لكل فرد وقسم و خاصة تلك التي تؤثر مباشرة على جودة الخدمة.
- ضمان نظام فعال للجودة، معد لتحليل ومراجعة التغييرات بشكل مستمر.

<sup>1</sup> د.جوزيف كيلادا، مرجع سبق ذكره ، ص 178.



## الفصل الثالث نظام الجودة الشاملة في المنظمة الخدمية

- عليها تقويم وبشكل منتظم نتائج الخدمات المقدمة وتغيرات البيئة التسويقية والقيود الاجتماعية على جودة الخدمات المقدمة.

وفيما يخص الموارد البشرية فركزت نمطية ISO9004-2 على تحفيز الأفراد وتدريبهم وتقييمهم بصورة كافية خاصة أفراد الاتصال، ويكون لنظام المعلومات الفعال دور حاسم لإنتاج الخدمة اللازمة.

### المطلب الثاني: أبعاد جودة الخدمة

لم يتفق الباحثون على ماهية أبعاد جودة الخدمات، وذلك بسبب صعوبة وضع إجراءات رقابية من قبل المنظمات الخدمية لتحديد معايير جودة الخدمات المقدمة للزبائن، ولكن سنورد أهم ما جاء في أدبيات الإدارة حول هذه النقطة.

إن معايير جودة الخدمة هي الصفات التي تسهم في توقعات و إدراك العميل عن هذه الجودة، كما أن تلك الصفات للخدمة ذات أهمية للعميل تسهم في تقييمه للجودة، ومعرفة هذه المعايير وإمكانية قياسها يمكن أن تساعد في إنتاج تصور عن الطرق الأكثر فاعلية لتحسين جودة الخدمة<sup>1</sup>.

ونظراً لكون الخدمة تتميز بصفات غير ملموسة، فمن الصعب قياس مستوى جودتها مقارنة بالخصائص المادية الملموسة للسلع. لكن بشكل عام مستهلك الخدمة لا يختلف عن مستهلك السلع؛ فهو يحتفظ في داخله بمجموعة من الخصائص تشكل أساساً للمقارنة بين الخدمات والخدمات البديلة، أو هي التصورات الضمنية في ذهن المشتري والتي لا يستطيع التعبير عنها بشكل صريح.

وعلى هذا الأساس فإن لجودة الخدمة معايير يوضحها شكل (7.III)<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Jennifer Rowley : **Quality Measurement in the Public Sector: Some Perspectives from the Service Quality Literature**, Total Quality Management, 1998, Vol. 9, No.283 ,p.327.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 98-99.

شكل رقم (7.III) : معايير جودة الخدمة



المصدر: محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 98.

وفيما يلي شرح مختصر لهذه المعايير:

- **الاتصالات:** وتتمثل في القدرة على الإصغاء للعميل لفهم جميع رغباته ومتطلباته، سواء تحدث أو صمت.
- **الفهم والإدراك:** ويتمثل في استعداد مقدم الخدمة في إعطاء الوقت الكافي للعميل للتحدث وإبداء وجهة نظره دون ملل أو ضجر، ولكن بهدف فهم الاحتياجات الخفية له.
- **التوقيت:** ويتمثل في محاولة تحقيق رغبة العميل في أن تقدم الخدمة إليه في الوقت الذي يرغبه.
- **الثقة في أداء الخدمة:** وهذه الثقة إنما تتأثر من السمعة الطيبة التي يجب أن تتمتع بها الجهة المقدمة للخدمة، وقدرتها على الوفاء بالشكل الذي وعدت بها المستفيد بشكل دقيق وصحيح، الأمر الذي يقود إلى تقلص الفجوة بين ما كان متوقفاً وما هو مدرك.

## الفصل الثالث نظام الجودة الشاملة في المنظمة الخدمية

- **المضمون الذاتي للخدمة:** ويتمثل في المهارة التي يجب أن يتمتع بها مقدم الخدمة وذلك فيما يتعلق بطريقة عرض الخدمة وإقناع الزبائن بها.
- **الاستمرارية:** وتعني المقدرة على أداء الخدمة بنفس الكفاءة والفاعلية طوال الوقت.
- **المطابقة:** أي تحقيق التجانس بين تطلعات الزبائن وبين الخدمة؛ أي تحقيق الخدمة بنفس درجة الإشباع التي يتطلع إليها الزبون.
- **الأدوات:** فقد يتطلب تقديم الخدمة استعمال بعض الأدوات المادية الملموسة مثل أبراج أو خلايا تغطية الخدمة، والتي يتوقع العميل أن تكون متوفرة وعلى درجة عالية من الكفاءة والفاعلية. كما يمكن أن يتم التماس جودة الخدمة عبر المعايير الآتية:<sup>1</sup>

- **الوقت Time:** يتمثل في مقدار الوقت الذي ينتظره المستهلك للحصول على الخدمة.
- **دقة التسليم Timeless:** تسليم الخدمة في الوقت المحدد.
- **التعامل Courtest:** الترحيب بالزبائن من قبل العاملين.
- **الإتمام Completeness:** إنجاز جميع جوانبها بشكل متكامل.
- **التناسق Consistency:** تسليم جميع الخدمات بنفس النمط للزبون.
- **سهولة المنال Convenience:** إمكانية الحصول على الخدمة بسهولة.
- **الدقة Accuracy:** إنجاز الخدمة بصورة صحيحة من أول لحظة.
- **الاستجابة Responsiveness:** التفاعل بسرعة من قبل العاملين لحل المشاكل الطارئة والغير متوقعة.

إن الأبعاد السابقة يمكن أن تكون ذات أهمية بشكل واضح عندما ترتبط الخدمة بحياة الإنسان، على سبيل المثال، قد يتعرض شخص ما إلى حادث يهدد حياته فهو بحاجة إلى التواصل مع جهات يحتاج لها لمساعدته، فإذا لم توفر خدمة الاتصالات الاستجابة لتلك الحالة بشكل سريع من قبل القائمين على تقديم تلك الخدمة، فإن عدم الرضا هو النتيجة الحتمية التي ستولد عند هذا الشخص كمستفيد رئيس من تلك الخدمة؛ حيث إن العملاء يستخدمون هذه الأبعاد من تقديراتهم وأحكامهم الشخصية على جودة الخدمة، والتي تعتمد على عملية المقارنة بين الخدمة المتوقعة و المدركة؛ فالفجوة بين الخدمة المتوقعة والمدركة كما تناولتها الأدبيات تمثل المقياس الأساسي لجودة الخدمة، والموقف الذي قد يتشكل إما أن يكون إيجابياً أو سلبياً، وعلى أساس النتيجة تتم عملية تحسين الخدمة من قبل الجهات المعنية.

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص22.

## الفصل الثالث \_\_\_\_\_ نظام الجودة الشاملة في المنظمة الخدمية

تذهب المدرسة النرويجية للجودة الشاملة للخدمات إلى أن الجودة المتوقعة للخدمات من وجهة نظر العميل هي<sup>1</sup> محصلة لأمرين أو جانبين هما: جانب فني و جانب وظيفي.

**1. الجانب الفني:** يدعى في أدبيات تسويق الخدمات بـ "Technical Quality" ويشبه كل من "Gilmore" و "Carson &" الجوانب الفنية لأي خدمة بالأبعاد اللينة، وهي التي يتم تجاهلها في الغالب بسبب صعوبة قياسها و ضبطها على الرغم من أهميتها، كالمعاملة الجيدة من قبل موظف الاستقبال أو الطبيب المعالج.

**2. الجانب الوظيفي:** تسمى أيضا بالأبعاد النوعية، وأطلق عليها "Gronroos" بالأبعاد الصلبة، وهي على عكس النوع الأول، يمكن قياسها بالمعدات والأجهزة التي يستعملها الطبيب للعلاج مثلا.

يمكن القول بأن هذا التقييم يوصف بالمحدودية، لكونه لم يحدد بالضبط الأبعاد التي يعتمد عليها لقياس أو تحديد جودة خدمة ما.

حدد الباحثون **Berry, Zeithaml, Parasuraman** عدة معايير يستخدمها الزبائن في تقييم الخدمة المقدمة وهي تمتد لتشمل عشرة أبعاد هي<sup>2</sup>:

**1. الاعتمادية:** وتعني الاتساق في الأداء، وإنجاز الخدمة الموعودة بشكل دقيق يعتمد عليه، من حيث الوقت والإنجاز.

**2. الاستجابة:** وهي القدرة على تلبية الاحتياجات الجديدة أو الطارئة للعملاء من خلال المرونة في إجراءات ووسائل تقديم الخدمة.

**3. الخبرة Competence:** وتعكس مستوى الخبرة التي يتمتع بها القائمون على تقديم الخدمة، من حيث المهارات والقدرة على التحليل والاستنتاج والمعارف التي تمكنهم من أداء مهامهم بشكل أمثل، وفي حالة التعامل مع مقدم خدمة ما لأول مرة.

<sup>1</sup> د. يحيى سليم ملحم: التمكين كمفهوم إداري معاصر: مرجع سبق ذكره، ص 141-142 .

<sup>2</sup> أنظر كل من:

- د. سنان كاظم الموسوي، محمد عبد النبي الطائي، رضا صاحب آل علي: إدارة الجودة الشاملة والإيزو، الوراق للنشر والتوزيع، طبعة الأولى 2003، عمان، ص 100.

- د. قاسم نايف علوان المحياوي: إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص 94-95.

## الفصل الثالث نظام الجودة الشاملة في المنظمة الخدمية

**4. الوصول للخدمة Accessibility:** لا يتضمن هذا البعد الاتصال فحسب، ولكن كل ما من شأنه أن ييسر من الحصول على الخدمة مثل، ملائمة ساعات العمل، توافر عدد كاف من منافذ الخدمة، وملائمة موقع المؤسسة...

**5. المصداقية Credibility:** وتعني مدى الالتزام بالمواعيد التي تقدمها الإدارة للعملاء، فيما يخص الخدمات المقدمة وتحسينها مما يترتب عليه ثقة متبادلة.

**6. الأمان Security:** ويعكس ذلك بالدرجة الأولى خلو المعاملات مع المؤسسة من الشك أو المخاطرة.

**7. الاتصال Communication:** أي وجود قنوات اتصال وإجراءات واضحة لنقل المعلومات من العملاء إلى الإدارة حول الاقتراحات أو الاعتراضات المقدمة، لإجراء التعديلات المطلوبة.

**8. درجة فهم مقدم الخدمة للمستفيد Understanding the customer:** يشير هذا البعد إلى الجهد المبذول للتعرف على احتياجات العملاء، ومدى ملائمة هذه الخدمة في ظل هذه المعرفة، كما يتضمن هذا البعد توفر الاهتمام الشخصي بالعميل وسهولة التعرف عليه.

**9. الأشياء الملموسة Tangibles:** غالبا ما يتم تقييم جودة الخدمة من قبل العميل في حدود مظهر التسهيلات المادية ( المعدات والأجهزة والأفراد ووسائل الاتصال التابعة لمقدم الخدمة).

**10. اللباقة Courtesy:** وتعني أن يكون مقدم الخدمة على قدر من الاحترام والأدب، وأن يتسم بالمعاملة الودية مع العميل، ومن خلال هذا البعد يمكن بناء صداقة مع العميل.

إن هذه المعايير التي يعتمدها العميل لتقييم جودة الخدمة ليست بالضرورة أن تكون مستقلة عن بعضها البعض، بل إن بعض المعايير المتداخلة مع بعضها البعض وقد تكون أحيانا مكملة لبعضها البعض.

و لقد تم دمج هذه الأبعاد العشرة في خمسة أبعاد أساسية هي:

1- **الاعتمادية:** القدرة على إنجاز الخدمة المطلوبة باعتمادية ودقة وثبات (أي ثقة يعتمد عليها، وبأداء صحيح).

2- **الاستجابة:** قدرة الإدارة على تقديم الخدمة بسرعة، ومساعدة الزبائن باستمرار عند الطلب.

3- **الثقة (الضمان):** معرفة العاملين، والكياسة، والقدرة على كسب الثقة، والثقة بالنفس.

## الفصل الثالث نظام الجودة الشاملة في المنظمة الخدمية

4- **التعاطف:** سهولة الاتصال، الاتصالات الجيدة، وتفهم الزبائن والعناية بهم.

5- **الملموسات:** التسهيلات المادية، المعدات، ظهور الأشخاص في الوحدة الواحدة (أي ظهور العناصر المادية).

ولإيضاح الكيفية التي يحكم بها الزبون على كل بعد من الأبعاد الخمسة سنوضح هذه الأبعاد كلا على حدة:

1- **الاعتمادية Reliability:** أي التسليم حسب الموعد، وتعرف الاعتمادية بكونها القدرة على تقديم وعود الخدمة بشكل موثوق ودقيق، ولم تعد المنظمات وفق الاعتبارات الحدية التي وضعتها ومن وضوح في الرؤية والتعامل من أجل هذا المبدأ لا يحتل مكانة تذكر، وأن استخدام وسائل الاتصال الحديثة جعلت الاعتمادية أكثر تطبيقاً، ما دام اعتباري الوقت والمكان قد أسقطا من الاعتبار في التعامل.

2- **الاستجابة Responsiveness:** وجود الرغبة بالمساعدة، الاستجابة هي وجود الإرادة لمساعدة الزبائن وتزويدهم فوراً بالخدمة ويركز هذا البعد على المجاملة واللفظ، والأصل في التعامل مع طلبات الزبون من الأسئلة، الشكاوي، والمشاكل، وفي خدمة المواجهة حيث الموازنة بين الاستجابة والأحداث التي ترافقها والتي يمكن أن تؤدي إلى التكيفية، فهناك تشابه قوي بين سلوك المستخدم في خدمة المواجهة الحاسمة وبعد الاستجابة لجودة الخدمة، وتصل الاستجابة للزبون من خلال طول الوقت الذي ينتظره لتلقي المساعدة، (إجابات الأسئلة، الاهتمام بالمشاكل وكذلك المرونة والقدرة على تقديم خدمة الاتصال لاحتياجات الزبون، ومن أجل التفوق ببعد الاستجابة، يجب على المنظمة أن تكون واثقة من صورة المعالجة لتسليم الخدمة ومعالجة الطلبات من نقطة رؤية الزبون أكثر منها من نقطة رؤية المنظمة، المعايير الخاصة بالسرعة والمدة المحددة التي تعكس رؤيتها للإجراءات الداخلية المطلوبة والتي ربما تختلف كثيراً عن متطلب الزبون للسرعة والمدة المحددة، ولكن أين المواجهة وتلقي الإجابة بين الطرفين؟ المواجهة لم تعد قائمة موقعياً، وإنما الوضوح في الرؤية مكن من الاستجابة- وبحدود المعقول- من الرد على الاستفسارات والشكاوى والتساؤلات دون حاجة لمعالجة أو لطف في العمل.

3- **الضمان Assurance:** خلق الثقة وكسبها، ويعرف التوكيد بمعرفة المستخدمين واللفظ والكياسة وقدرة المنظمة ومستخدميها على خلق وكسب الثقة، وهذا البعد يميل إلى أن يكون ذا أهمية واضحة للخدمات التي يدرکہا الزبون، كالتالي تتضمن مخاطرة عالية أو هو شعور بعدم التأكد بخصوص قدرته على تقييم منافعها أو مخرجاتها، وقد كان للمعارف والمعلومات من أثر واضح في التعامل بمعيار الثقة هذه والتوكيد عليها

## الفصل الثالث نظام الجودة الشاملة في المنظمة الخدمية

### 4- تعاطف Empathy: معاملة الزبائن كأفراد بشكل شخصي ويعرف الاعتناق (التقمص العاطفي)،

أن يعمل الممظمة على تقديم الخدمة لزبونه من خلال انتباه خاص له، أن جوهر التفاعل العاطفي هو الوصول للزبون من خلال علاقة شخصية والاتصال (حسب الطلب للخدمة) وبان الزبون هو فريد وخاص.

وهذا الاعتبار قد ينعدم في كثير من الحالات، إذ تبين أن العديد من المتعاملين وأصحاب الحسابات لم يعرفوا حتى مكان مصارفهم مثلا ، وبخاصة ضمن الاعتبار الدولي، إذ يتم التعامل آليا والكترونيا، ولا تعاطف ولا علاقة تذكر، ولكن جودة الخدمة عند الفرد هي من خلال دقة العمل وضبطه ومصداقيته بين الطرفين، وهذا ما جرت عليه الأحداث في ما قبل ظهور الاتصالات الحديثة، إذ كانت العلاقات العامة ومراسلة الزبائن والتعريف بكل المجريات صغيرة أو كبيرة أحكمت من العلاقة بين الطرفين، فكيف لا تخطو الجودة خطواتها الجديدة نحو الأفضل ومن خلال شبكات الاتصال؟ وكيف لا تتحسن التعاملات التجارية وبخاصة في الجوانب الحدية المتعلقة بالتسديد تتسلم الأموال وحسمها تلقائيا دون تدخلات أو تأجيل يذكر؟ وهذا من دون شك يبرز من خلال الجودة العالية التي قدمتها الأنظمة الحديثة في المنظمات الخدمية.

### 5- الملموسية Tangibility : تعبير عن تصوير الخدمة ماديا، وتعرف الملموسية بوصفة مظهرا

خارجيا للتسهيلات المادية والمستلزمات والأشخاص ومواد الاتصال، كل هذه تزودنا بإيضاح مادي وتصور للزبون عن الخدمة، وخاصة الزبون الجديد الذي سيستخدمها في تقييم الجودة، وصناعات الخدمة التي تركز على الملموسية في استراتيجياتها تتضمن خدمات المطاعم والفنادق والمصارف وغيرها، وغالبا ما تستخدم المصارف مثلا الملموسية لتحسين صورتها وتؤمن التواصل ومؤشرا للجودة للزبون، واغلب المنظمات الخدمية تضم الملموسية مع الأبعاد الأخرى لخلق أو ابتداء إستراتيجية جودة الخدمة.

تتبرز مظاهر الملموسية دوما من خلال العلاقة بين المنظمة والأطراف المختلفة، والتي تتسم بكونها علاقة مباشرة، تظهر فيها الاعتبارات الحديثة والاتصالات الفاعلة في أحسن صورها، ليشعر الفرد أو المنظمة أن ما أعدته المنظمة من مقومات فاعلة كفيلة في الاستجابة إلى كل المتطلبات التي تفي بالحاجة المطلوبة.

ويعطي **Kolter** وزنا نسبيا لكل بعد من الأبعاد الخمسة التي من خلالها يحكم الزبائن على جودة

الخدمة كالاتي:

○ الاعتمادية - 32 %

○ الاستجابة - 22 %

- الثقة والمصداقية - 19 %
- التعاطف - 16 %
- الملموسية - 11 %

وترى الباحثة أن هيكل الموارد البشرية يؤدي دورا مهما في تحقيق درجة الجودة ، وأنه كلما كان هناك تناسب بين الموارد البشرية والخدمات المقدمة للزبون انعكس ذلك إيجابا على درجة ومستوى الجودة فأداء الأفراد بلعب دورا مهما في إدراك الزبائن لجودة الخدمة.

والجدول التالي يوضح أبعاد جودة الخدمات ومعايير تقويمها وفق رؤية الباحثة الخاصة بعد الاطلاع على العديد من المراجع العلمية الخاصة بهذا الشأن<sup>1</sup>:

جدول رقم (1.III): معايير تقييم جودة الخدمة

المعيار التقييم	البعد
<ul style="list-style-type: none"> <li>- توفر الخدمة بشكل معتمد.</li> <li>- الدقة في تنفيذ الأعمال بالتوقيت المحدد.</li> </ul>	الاعتمادية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- توفير خدمات ثابتة وفورية.</li> <li>- التعامل مع طلبات الزبائن بسرعة.</li> <li>- الرد السريع على استفسارات الزبائن.</li> </ul>	الاستجابة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الأمانة والثقة في كل من المنظمة ومقدم الخدمة.</li> <li>- اسم المنظمة وسمعتها.</li> <li>- مهارات العاملين ومعارفهم.</li> </ul>	الثقة والمصداقية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإصغاء لحاجات الزبائن.</li> <li>- توفير العناية الفردية.</li> <li>- الاهتمام بملاحظات الزبائن واهتماماتهم.</li> </ul>	التعاطف
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مظهر التسهيلات المادية.</li> <li>- مظهر الأفراد مقدمي الخدمة.</li> <li>- الأدوات والمعدات المستخدمة في تقديم الخدمة.</li> </ul>	الملموسية

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على عدة مراجع

<sup>1</sup> تيسير العجارمة: التسويق لمصرفي، دار الحامد، عمان، الأردن، 2005، ص333.



### المطلب الثالث: مقاييس جودة الخدمة

إن وضع المعايير والأبعاد للتأكد من جودة الخدمة المقدمة ليست كافية، وبالتالي من الضروري وجود مقاييس من أجل عملية مراقبة الجودة وإدارتها بشكل فعال، كما أن عملية القياس طريقة موضوعية لمراقبة جودة الخدمة، وبالتالي فإن المنظمات الخدمية تحتاج إلى أداة تستطيع على أساسها الحكم على فاعلية الأنشطة والعمليات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة والتوصل إلى ما قد يكون هناك من تباين بين النتائج المستهدفة وبين النتائج التي تحققت فعلا.

لقد شهدت عملية قياس جودة الخدمة، جدلا كبيرا تولد عن الطبيعة اللاموسمية للخدمات، ومن أبرز المحاولات التي تمت في هذا الصدد، ما قام به "Berry" وزملائه من خلال الدراسة التي انطلقت منذ 1963 وما زالت مستمرة لحد الساعة.<sup>1</sup>

ومن أهم النماذج المقترحة لقياس جودة الخدمات نذكر ما يلي :

#### أولا - نموذج رضا العميل لكانو The Kano Model of customer satisfaction:

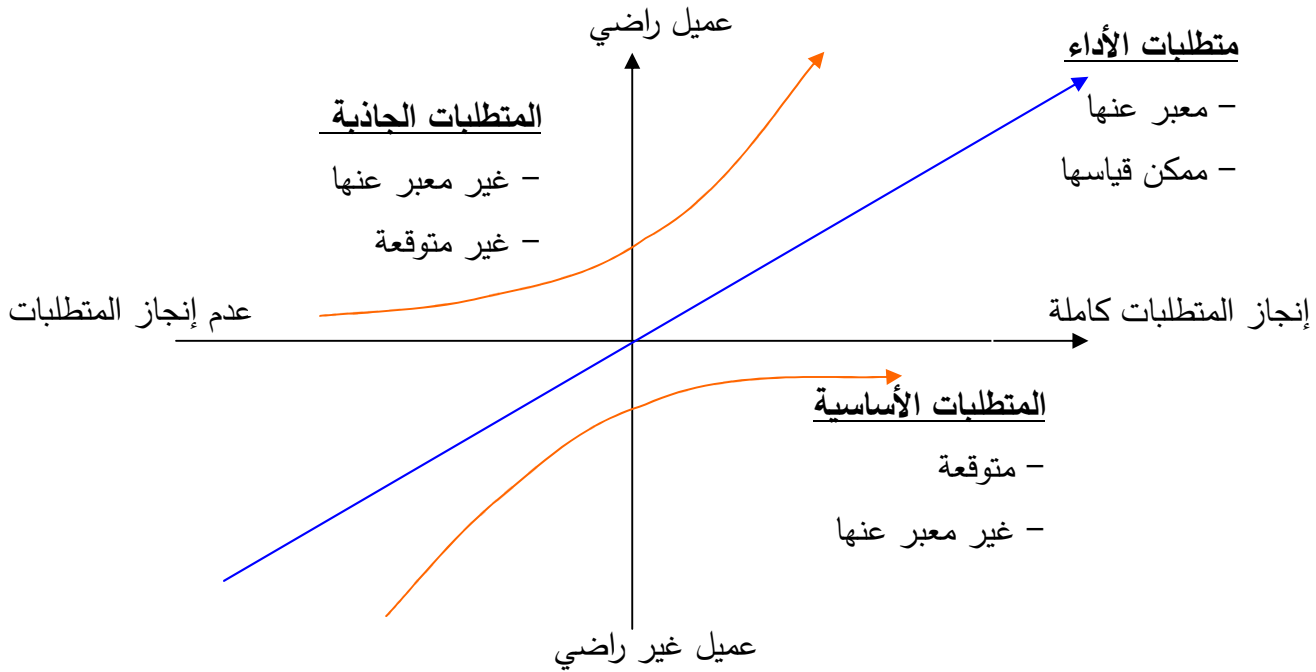
هو أكثر المقاييس استخداما لقياس اتجاهات العملاء نحو جودة الخدمة المقدمة فقد أثبتت الدراسات أن العميل الراضي يتحدث عن رضاه إلى ثلاثة أشخاص من معارفه، بينما العميل غير الراضي هو يتحدث إلى أكثر من عشرين شخصا ، وهذا يدل على مدى تأثير رضا العميل الواحد على المنظمة .

لقد قسم "كانو" متطلبات المنتج من حيث مدى تأثيرها على رضا العميل إلى ثلاثة أنواع موضحة

في الشكل التالي:

<sup>1</sup> د.مهدي السامرائي "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي .دار جرير للطبع و التوزيع .طبعة أولى 2007 عمان - ص299

الشكل رقم (8.III): نموذج كانو لرضا العميل



المصدر: د. محفوظ أحمد جودة "إدارة الجودة الشاملة" مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، الطبعة 4، عمان، الأردن 2014، ص 80-81.

يتضح من الشكل وجود ثلاثة أنواع من متطلبات الأداء هي كالتالي :

للـ **متطلبات أساسية**: من المتوقع وجودها وبالتالي لا حاجة للتعبير عنها مثلاً: استعمال الهاتف للإنجاز خدمة الاتصال، وإذا لم يتم تلبية هذه المتطلبات فإن العميل لن يكون راضياً و إذا توفرت فلن تزيد من مستوى رضا العميل.

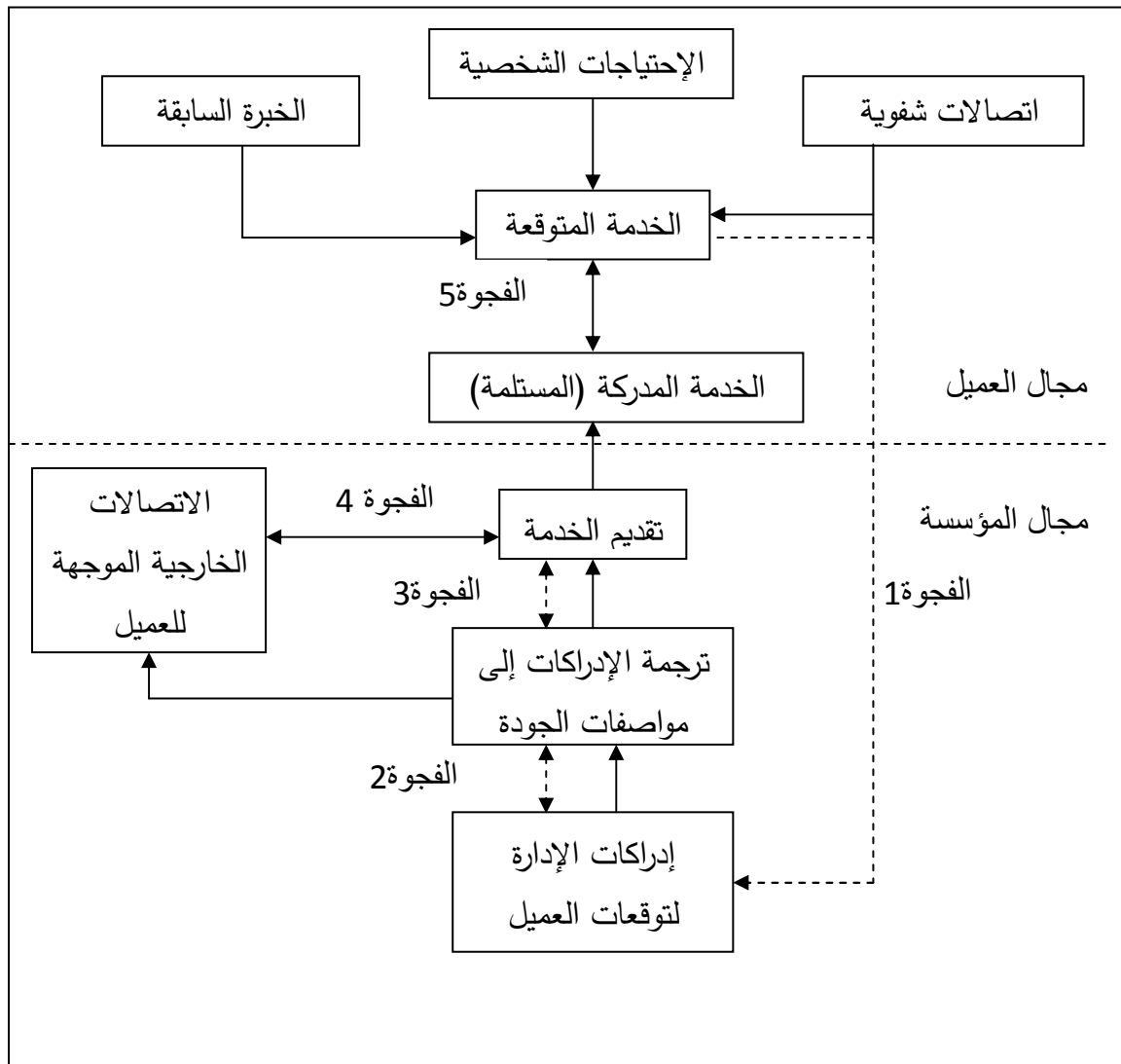
للـ **متطلبات الأداء**: وفقاً لمتطلبات الأداء والتي هي وفق اتجاه واحد، فإن مستوى رضا العميل يتناسب طردياً مع درجة تلبية هذه المتطلبات، فكلما زادت درجة تلبية المتطلبات زاد مستوى الرضا والعكس، وهذه المتطلبات يصرح عنها العميل.

للـ **المتطلبات الجاذبة**: إن هذه المتطلبات تحتل أكبر درجة تأثير على درجة رضا العميل، وحسب طبيعة هذه المتطلبات، فإنها غير معبر عنها من قبل العميل، وكذلك فهي غير متوقعة من قبل العميل، إن الوفاء بهذه المتطلبات بدرجة معينة يعطي العميل درجة أكبر من الرضا الوظيفي، أما إذا لم يتم الوفاء بهذه المتطلبات فإن العميل لن يشعر بعدم الرضا.

ثانياً - مقياس الفجوة تحليل الفجوات Parasuraman :

ينسب هذا المقياس إلى (Parasurumant & al) في عام 1985<sup>1</sup> وهو الذي يستند إلى توقعات العملاء لمستوى الخدمة وإدراكهم لمستوى أداء الخدمة المقدمة بالفعل، ومن ثم تحديد الفجوة (أو التطابق) بين هذه التوقعات والإدراكات، وذلك باستخدام الأبعاد الخمسة الممثلة لمظاهر جودة الخدمة الممثلة في الشكل التالي:

الشكل (9.III): نموذج الفجوات



المصدر: د.هاني حامد الضمور " تسويق الخدمات". دار وائل للنشر، الطبعة الثانية 2008 . عمان، الأردن، ص363.

<sup>1</sup> د. قاسم نايف علوان المحياوي: إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص 98- ص101.

## الفصل الثالث نظام الجودة الشاملة في المنظمة الخدمية

يعتمد تحليل هذا النموذج على مفهومين أساسيين هما<sup>1</sup>:

**1. توقعات العميل:** وهي المعايير أو النقطة المرجعية للأداء الناتجة عن خبرات التعامل مع الخدمة والقابلة للمقارنة، والتي إلى حد ما تصاغ في شروط ما يعتقد العميل أن تكون في الخدمة أو سوف يحصل عليها.

**2. إدراكات العميل:** وهي النقطة التي يدرك بها العميل الخدمة فعلياً كما قدمت له.

وبالتالي نحدد جودة الخدمة بالمعادلة التالية: **جودة الخدمة = التوقعات - الإدراكات**

وينتج عن هذه المعادلة خمسة فجوات هي<sup>2</sup>:

**الفجوة الأولى:** وتنتج عن الاختلاف بين ما يرغب العميل وبين ما تعتقد الإدارة أنه رغبة العميل.

وفي حالة وجود فجوة سلبية فإن هذا يشير إلى عجز الإدارة عن معرفة وتفهم احتياجات ورغبات العميل من خلال توقعاتهم والعكس صحيح.

**الفجوة الثانية:** تنتج عن الاختلاف بين ما تعتقده الإدارة أنها رغبة العميل وبين ما تقوم المؤسسة بأدائه من الناحية الفعلية.

- في حالة وجود فجوة سلبية فإن هذا يعني أن الإدارة لم تترجم توقعات العميل إلى مواصفات محددة فعلية في أثناء تقديم الخدمة بسبب عدة قيود: تتعلق بموارد المؤسسة أو عدم قدرة الإدارة على تبني فلسفة الجودة في الخدمة، والعكس صحيح.

**الفجوة الثالثة:** وتظهر بسبب الاختلاف بين المواصفات المحددة للجودة وبين مستوى الأداء الفعلي.

- في حالة وجود فجوة سلبية فإن هذا يعني أن هناك اختلافاً بين مواصفات الخدمة المقدمة للعميل وبين ما تدركه الإدارة ويعود ذلك إلى تدني مستوى الأداء والمهارات الخاصة بمقدمي الخدمة أو عدم وجود الدافعية لهم لتقديم الخدمة وفقاً للمواصفات المخططة والعكس صحيح.

**الفجوة الرابعة:** ينتج عن الاختلاف بين الخدمة المؤداة وما يتم الترويج عنه بخصوص الجودة.

- وفي حالة وجود فجوة سلبية فإن هذا يشير إلى وجود خلل في المصادقية والثقة في مؤسسة الخدمة، والعكس صحيح.

<sup>1</sup> د. تيسر العجارمة : التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 344.

<sup>2</sup> د. قاسم نايف علوان المحياوي: إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص 100.

## الفصل الثالث نظام الجودة الشاملة في المنظمة الخدمية

**الفجوة الخامسة:** هي نتاج واحدة أو أكثر من الفجوات الأربعة السابقة وتمثل الفرق بين الخدمة المدركة والخدمة الفعلية.

- في حالة وجود فجوة سلبية، فإن هذا يؤدي إلى عدم رضا العميل والمجتمع عن الخدمة المقدمة، واحتمالات التذمر والشكوى وتكوين الانطباعات السيئة عن مؤسسات الخدمة.

ووفقا لهذا النموذج توجد خمس مستويات لجودة الخدمات هي:

1. الجودة المتوقعة من قبل العميل والتي يرى وجوب وجودها.
2. الجودة من قبل إدارة المؤسسة الخدمية وتراها مناسبة.
3. الجودة القياسية المحددة بالمواصفات النوعية للخدمة.
4. الجودة الفعلية التي تؤدي بها الخدمة.
5. الجودة المروجة للعميل.

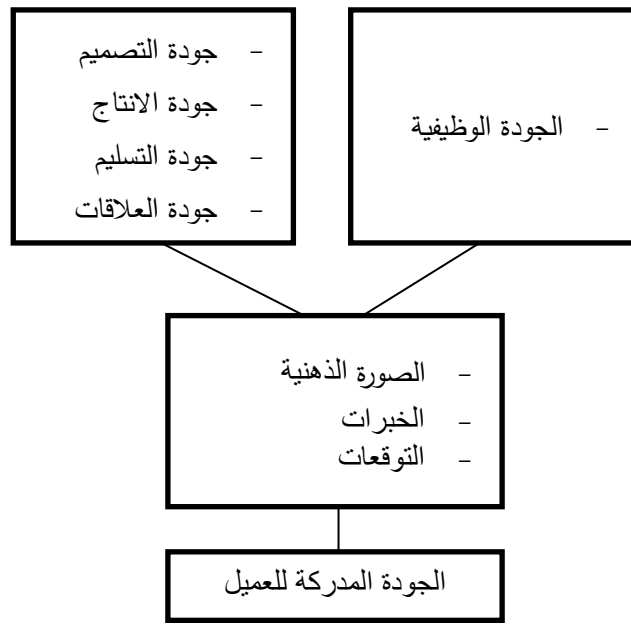
### ثالثا: نموذج الجودة **Gronroos**:

اعتمد النموذج على أربعة أنواع للجودة تتطلب تعاون كل الأفراد داخل المنظمة لتقديم الجودة المتوقعة، ويشير النموذج إلى أربعة مصادر للجودة وهي جودة التصميم وجودة الإنتاج وجودة التسليم وجودة العلاقات، وبطبيعة الحال فإن الطريقة التي يتم بها إدارة الجوانب المختلفة للجودة لها تأثير على إدراك العميل للجودة، وكذلك فإن كل من الجودة الفنية والجودة الوظيفية تتأثران بهذه المصادر للجودة.

ويتحدد إدراك العميل للجودة من خلال مقارنته بالتوقعات التي سبق أن تشكلت والخبرات التي حصل عليها عند تقديم الخدمة إليه، بالإضافة إلى الصورة الذهنية عن المنظمة والتي تلعب دورا مساعدا إذا كانت إيجابية وتجعل الخدمة أقل جاذبية إذا كانت الصورة الذهنية سلبية، والشكل الموالي يبين مخططا لنموذج

Gronroos .Payne, 1996

شكل رقم (10.III): نموذج الجودة لـ Gronroos



المصدر: نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيوة: إدارة الجودة، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط2، 2014، ص559

رابعاً: نموذج الاتجاهات للأداء الفعلي للخدمة : SERVPERF Model

يمثل نموذج اتجاهات الأداء الفعلي للخدمة، أبسط مدخل لقياس جودة الخدمة، ويرتكز على الطلب من العملاء تقييم أداء خدمة ما، بمعنى أنه أبسط أشكال المسح الموجه للعملاء لإعطاء التغذية الراجعة حول جودة الخدمة وتطرح فقط عدداً صغيراً من الأسئلة بشأن الأداء الحالي، إلا أن هذا المقياس يتجنب الحاجة لقياس توقعات العملاء نحو الخدمة، نظراً لأن قياس التوقعات الفعلية يمكن أن يكون أمراً صعباً، بسبب أن التوقعات المعلنة قد تتأثر لاحقاً بأداء توصيل الخدمة، مما يجعل القياس الاسترجاعي للتوقعات غير ذي معنى<sup>1</sup>؛ حيث وجه مقياس (SERVPERF) الذي طوره كل من كونن و تايلور انتقادات لأسلوب نموذج الفجوات، نظراً لأنه يركز على قياس الأداء الفعلي للخدمة المقدمة للعميل، على اعتبار أن جودة الخدمة يتم التعبير عنها باعتبارها نوعاً من الاتجاهات، وليس أن جودة الخدمة تسبق رضا العميل، ورضا العميل له أثر ذو دلالة على الاهتمامات بالشراء، إلا أن ما يميز هذا المقياس بساطته ومصداقيته وواقعيته، نظراً لأن هذا النموذج قد تم اختصار الـ 44 عنصراً لنموذج الفجوات بمقدار 50% من عدد العناصر؛ أي أنه يعتمد أيضاً على نفس أبعاد مقياس الجودة الذي يعتمد عليه مقياس الفجوات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أدريان بالمر: مبادئ تسويق الخدمات، McGraw، المملكة المتحدة، ط 5، 2007. ترجمة/ بهاء شاهين، علاء أحمد إصلاص، دعاء شراقي،

القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2009، ص 246-247.

<sup>2</sup> محفوظ أحمد جودة: إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ط 2014، ص 4، ص 82

### المبحث الثالث: تطبيقات نظام الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية

تلعب الخدمات دوراً مركزياً لها في حياة المنظمات بشكل خاص واقتصاديات الدول بشكل عام، ولهذا السبب يقع على عاتق إدارة الخدمات Services Management تحديات ومسؤوليات فريدة وجسيمة تختلف عن تلك الملقاة على عاتق الإدارة الصناعية Manufacturing Management، كونها تشكل عماد ومحور النشاط الاقتصادي في أي مجتمع، وعليه لم تكن منظمات الخدمة بمنأى عن ضرورة تطبيق نظام الجودة الشاملة، لذا سننتقل إلى تطبيقات منظمات الخدمة الأكثر حساسية في المجتمعات، وهي الصحة والتعليم والمصارف.

#### المطلب الأول: نظام الجودة الشاملة في الخدمة الصحية

يرجع الاهتمام بتحسين الخدمة في مجال الرعاية الصحية في الولايات المتحدة الأمريكية إلى عام 1987م عندما اجتمع إحدى وعشرون من منظمات تقديم الرعاية الصحية والطبية مع عدد مماثل من خبراء الصناعة في مجال الجودة في مدينة بوسن الأمريكية، ليعلنوا عن بداية البرنامج القومي لتحسين الجودة والذي سمي **The National Demonstration Project on Quality Improvement In Health Care (NDP)**، وبعد تبادل الخبرات والمعارف لمدة أسبوع بين رجال الصناعة والعاملين في مجال الرعاية الصحية، حول تحسين جودة الخدمة الصحية، تشكل فريق من الباحثين لتقديم تقرير خلال عام حول إمكانية تطبيق نظم TQM في مجال الرعاية الصحية، وبالفعل قدم هذا التقرير في موعده وأعتبر لسنوات طويلة المرجع الرئيسي للإستراتيجيات الجديدة لتحسين الجودة في مجال الرعاية الصحية في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد أدى نجاح هذا البرنامج NDP إلى إنشاء معهد متخصص لتحسين خدمة الرعاية الصحية والمعروف باسم **The Institute of Health Care Improvement** والذي مازال يمثل المرجعية الرئيسية لتحسين الخدمة الصحية، كذلك أنشأت هيئة للاعتراف بالمنظمات التي تقدم الخدمات الصحية أطلق عليها **Organizations Jions Commission For Accreditation of Health Care** والمعروفة باختصار **JCAHO**، وهي عبارة عن هيئة تتبع الحكومة الفيدرالية تهدف إلى التأكد من قيام المنظمات التي تقدم الخدمات الصحية بتقديم الحد الأدنى من الجودة لتلك الخدمات، وفي سبيل ذلك وضعف JCAHO برنامجاً يتضمن عشر خطوات لتطبيق نظم TQM في المستشفيات أطلق عليه **Step Process Ten Program** يقوم على الخطوات التالية:<sup>1</sup>

(1) توزيع مسؤوليات التحسين داخل المؤسسة الصحية على الأطراف المختلفة.

<sup>1</sup> د. سليمان زيدان: إدارة الجودة الشاملة، الجزء 2، مرجع سبق ذكره، ص 109-111 .

## الفصل الثالث نظام الجودة الشاملة في المنظمة الخدمية

- (2) تحديد الجوانب المختلفة للرعاية التي تقدمها المنظمة.
- (3) تحديد العناصر الرئيسية التي يتم على أساسها تقييم جودة كل خدمة يتم تقديمها.
- (4) تحديد المقاييس التي تستخدم للحكم على مستوى جودة كل عنصر.
- (5) وضع مداخل محددة لعملية تقييم الجودة.
- (6) وجود نظام لجمع البيانات التفصيلية المرتبطة بجودة الخدمات الصحية التي تؤديها المنظمة.
- (7) تقييم البيانات التي يتم جمعها والمرتبطة بالجودة وعمل التحليلات والمقارنات الخاصة بها.
- (8) اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين مستوى الرعاية الصحية.
- (9) تقييم درجة فعالية تلك الإجراءات في تحسين الخدمة.
- (10) تداول نتائج عمليات التحسين مع جميع الأقسام والإدارات في إطار برنامج تحسين الجودة على مستوى المؤسسة.

وعلى الجانب الآخر في أوروبا، كانت تطبيقات إدارة الجودة الشاملة لا تزال في بدايتها، حيث اعتمدت اغلب المنظمات الصحية تطبيقات الجائزة الأوروبية للجودة (EQA) **European Quality Award** والمعايير التي تستخدم في إجراء المقارنة المرجعية مع المؤسسات الأخرى الرائدة في هذا المجال، لأن استخدامات برامج جائزة الجودة الأوروبية اتسع، وأصبحت الطريقة التي تنفذها مؤسسات الرعاية الصحية في التقييم الذاتي طالما تساعد على عمل الإطار العام في تحليل العوامل المختلفة مثل العمليات الإدارية والقيادة الإدارية وإدارة الأفراد والنتائج.

**أولاً: تعريف جودة الخدمة الصحية:**

- هناك العديد من العلماء والمنظمات قاموا بتعريف الجودة في الرعاية الصحية ومن تلك التعاريف:<sup>1</sup>
- التماسي مع المعايير والأداء الصحيح بطريقة آمنة ومقبولة من المجتمع وبتكاليف معقولة وبحيث تؤدي إلى إحداث تأثير على معدلات المرضى والوفيات والإعاقة وسوء التغذية. (منظمة الصحة العالمية، 1988).
  - تطبيق العلوم والتقنيات الطبية لتحقيق أقصى استفادة للصحة العامة، دون زيادة التعرض للمخاطر، وعلى هذا الأساس فإن درجة الجودة تحدد بمدى أفضل موازنة بين المخاطر والفوائد التي أدرجتها التكنولوجيا للمنظمات الصحية.

<sup>1</sup> لحسن باشيوة، نزار البواري: مرجع سبق ذكره، ص 566-567.



## الفصل الثالث نظام الجودة الشاملة في المنظمة الخدمية

- درجة الالتزام بالمعايير الحالية والمتفق عليها للمساعدة في تحديد جيد من الممارسة ومعرفة النتائج المتوقعة لخدمة أو إجراء أو تشخيص مشكلة طبية معينة الهيئة الأمريكية المشتركة الاعتماد.
- الأداء المناسب (وفق المعايير) للتدخلات المعروفة بسلامتها، والتي يمكن تحمل نفقاتها من قبل المجتمع المعني ولها تأثير ايجابي على معدلات الوفيات والإعاقة وسوء التغذية.
- جمع الترتيبات والأنشطة الرامية لتأمين سلامة جودة الرعاية الصحية والمحافظة عليها وتعزيزها.
- هو أسلوب لدراسة عمليات تقديم خدمات الرعاية الصحية وتحسينها باستمرار بما يلبي احتياجات المرضى وغيرهم.
- هو نتائج أعمال رجال ونساء ذوي مهارات عالية كرسوا أنفسهم لتقديم رعاية ذات جودة عالية لمرضاهم الكثير.

وأخيرا نستطيع القول أن جودة الرعاية الصحية هي الدرجة التي تبلغها الخدمات الصحية المقدمة للأفراد والجماعات في زيادة الحصيلة الصحية المرغوبة ضمن إطار اقتصادي معين وموازنة للمخاطر بالفوائد، بما يتماشى مع المعرفة المهنية الراهنة.

### ثانيا: حالات تطبيقية لاستخدام نظام TQM في مجال الرعاية الصحية

تجدر الإشارة في البداية إلى أن مجرد استخدام مقياس لقياس جودة الخدمة الصحية لا يعني تطبيق نظام TQM، فنظام إدارة الجودة الشاملة أشمل من مجرد عملية قياس الجودة والرقابة عليها، وفي أدناه بعض الحالات التطبيقية لاستخدام TQM في بعض المستشفيات بالولايات المتحدة الأمريكية:<sup>1</sup>

#### الحالة الأولى: استخدام نظام TQM في مستشفى فورست:

تعتبر مستشفى فورست Mississippi Forrest General Hospital, Hattisburg من أكبر المراكز الطبية التي تقدم كافة الخدمات الطبية للجزء الجنوبي من ولاية ميسيسيبي بالولايات المتحدة، ورغبة منها في تقديم مستوى أفضل من الخدمة مع التوفير في الموارد، فقد وضعت برنامجا يقوم على عدة عناصر هي:

1. صياغة رسالة واضحة للمستشفى تتضمن الجودة كأساس لتقديم الخدمة بها وهي خدمات الرعاية الصحية ذات المستوى المتميز من الجودة والتي تكون متاحة وسهلة المنال لسكان جنوب ميسيسيبي، وتمثل هذه الرسالة الدستور الحاكم لكافة الوظائف والأقسام والوحدات داخل المستشفى، وقد حددت في

<sup>1</sup> سليمان زيدان: إدارة الجودة الشاملة، الجزء الأول، مرجع سبق ذكره، ص 212-214

## الفصل الثالث نظام الجودة الشاملة في المنظمة الخدمية

هذه المرحلة الأهداف التي يسعى برنامج تحسين الجودة إلى تحقيقها وهي التفاني في تقديم الجودة المثلى للمرضى المتعاملين مع المستشفى، وتحقيق رضا كل الزبائن، والحفاظ على الخبرات المتميزة من الأطباء والعاملين بالمستشفى، وأخيرا تقديم الخدمة بتكلفة معقولة وممكنة لسكان المنطقة.

2. **قناعة الإدارة العليا بضرورة تحسين مستوى جودة الخدمة** وبفاعلية تلك البرامج حتى يمكن إقناع باقي العاملين في المستويات الإدارية التالية، وقد تمثل ذلك في ممارسات الإدارة التي تعتمد على المشاركة في الإدارة مع المستويات الإدارية المختلفة، والقيام بالمقارنات المرجعية benchmarking للنتائج والممارسات مع تبادل نتائج هذه المقارنات مع المستشفيات الأخرى، واعتماد الموارد المالية اللازمة لتعليم وتدريب كافة العاملين في المستشفى للعمل على تحسين مستوى أدائهم المهني.

3. **التزام كل رؤساء الوحدات والأقسام بالمستشفى** بأن الجودة ورضا الزبون يعتبر هو الأساس، وفي سبيل ذلك فإنهم يقومون بوضع أهداف قابلة للقياس في مجال الجودة ضمن الرسالة العامة للمستشفى، وأن تكون هذه الأهداف المطلوبة الوصول إليها تعكس التحسن في مستوى جودة الأداء بالقسم وتعكس إشباع الحاجات الحقيقية للمتعاملين معه، استنادا على البيانات المرتدة عن رأي الزبائن بشأن الأقسام وتقييم مستوى جودة الخدمات المقدمة، على أن تعمل الأقسام بشكل متكامل مع بعضها البعض لمعالجة بعض مشاكل جودة الخدمة المتعلقة بأكثر من قسم لتتم معالجة المشكلة من وجهة نظر الزبون وليس من وجهة نظر كل قسم على حده.

4. **الاهتمام بالزبون واعتباره الأساس في تصميم وأداء الخدمة الصحية** ويتضمن ذلك اعتناق فلسفة أن المريض هو محور النظام، لذلك ينبغي العمل على دراسة توقعاته عن الخدمة المقدمة ومحاولة تحقيق هذه التوقعات أو حتى تجاوزها، وقياس درجة رضاه عن الخدمة من خلال الاستقصاءات أو مجموعة المتعاملين Focus group، بل إن المستشفى قد أقامت ما يسمى بيوم تقييم الخدمة الطبية المقدمة بالمستشفى أطلقت عليه Health fairway يتم من خلاله التعرف على درجة رضا المتعاملين مع المستشفى وتوقعاتهم المستقبلية.

5. **وضع برنامج محدد لتحسين جودة الخدمات العلاجية:** ففي عام 1991م شكلت فرق العمل تتكون من الأطباء والعاملين بالمستشفى تتولى تقييم وتحسين ممارسات الخدمات العلاجية تحت اسم مجموعة تحسين جودة الخدمات العلاجية والتي عرفت باختصار مجموعة CQE، وقد كانت المهمة الرئيسية لتلك المجموعة هي وضع دليل يمثل قواعد إرشادية عامة للممارسات العلاجية ورعاية المريض داخل المستشفى، وقد ركز هذا الدليل على عدة جوانب محددة أهمها اتساق وثبات مستوى العلاج المقدم للمرضى، والتكامل بين مقدمي الرعاية الطبية للمريض، وتحديد النقاط التي ينتهي عندها دور كل قسم

من الأقسام العلاجية، وتحسين المردود الذي يعود على المريض من الحصول على الخدمة، وأخيرا كيفية ضمان استمرار تقديم العلاج للمريض لفترات طويلة إذ لزم الأمر. واعتمادا على تلك القواعد الإرشادية العامة قام كل قسم علاجي بوضع القواعد الإرشادية الخاصة به والتي تتلاءم تقريبا مع الظروف العلاجية به، وقد كانت محصلة تلك المرحلة وجود عدة أدلة عامة وفرعية تستخدم كمرشد للعاملين أنفسهم وتساعدهم على اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى مجود معايير واضحة لتقييم جودة الخدمة في الأقسام التي يعملون بها، مع التنويه بأن بعض الأدلة الفرعية كانت بمثابة مرجع متاح للمرضى المتعاملين مع بعض الأقسام للتعرف على الخدمات ومستوى جودتها المتوقع قبل التعامل مع القسم، وقد كان ذلك أساسيا بالنسبة لبعض المجالات العلاجية التي كانت تقدم خدماتها للمرضى لفترات طويلة في منازلهم بهدف توفير الراحة والتكلفة لهم وللمستشفى.

6. **الاعتماد على المقارنة المرجعية لأفضل الممارسات:**<sup>1</sup> بقصد تحسين أداء العمليات، حيث قامت المستشفى بعمل برنامج لمقارنة الممارسات التي تقدم فيها، في مجال إعداد وتأهيل العاملين لتقديم أفضل الخدمات للمتعاملين مع المستشفى، وقد أطلق على هذا البرنامج The Forrest General Way، حتى أن هذا البرنامج استفاد من مدينة ملاهي والت ديزني في كيفية قيام العاملين فيها بتقديم أفضل رعاية لرواد تلك المدينة، لذلك وضعت المستشفى شعارا لها هو "نقل عدوى الرعاية"، أي أن التشابه مع والت ديزني يؤدي إلى تحسين مستوى الرعاية للمتعاملين مع المستشفى، ومن خلال هذا البرنامج الذي تضمن العديد من مقررات التدريب والتعليم ونظم الحوافز والتقدير، أمكن تحقيق تحسين ملحوظ في تعامل مقدمي الخدمة مع الزبائن الداخليين والخارجيين وجعل كل مقدمي الرعاية الصحية على دراية بمصلحة المريض.

7. **اعتبار البيانات هي الأساس لنجاح عملية التحسين والتطوير،** وبهذا الصدد فإن المستشفى تجمع بيانات بشكل منتظم عن المستشفيات المنافسة والمنظمات التي تقدم بعض أو كل الخدمات التي تقدمها المستشفى بغية التعرف على النواحي القوة والضعف تجاه هؤلاء المنافسين، علما بأن جمع بيانات بشكل منتظم عن أداء المستشفى ككل وكافة الأقسام والوحدات التابعة لها يعتبر أساسا لتحديد درجة التحسن وإمكانية التطوير في مستوى الخدمات المقدمة، وعادة ما يجري تداول هذه البيانات الخاصة بالأداء بين المستويات الإدارية والأقسام المختلفة في المستشفى، وتمثل البيانات الحديثة عن المجتمع الذي تقوم المستشفى بخدمته عنصرا أساسيا لوضع الخطط المستقبلية للخدمة الطبية المقدمة، مثال ذلك معدل انتشار أمراض معينة، عدد الأفراد، نسبة المواليد، التركيبة السكانية، الأمراض المهنية بالمنطقة، والتوزيع

<sup>1</sup> وليد يوسف الصالح: إدارة المستشفيات والرعاية الصحية والطبية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص60.

## الفصل الثالث نظام الجودة الشاملة في المنظمة الخدمية

العمرى للمقيمين بالبيئة المحيطة بالمستشفى، وأخيراً فإن البيانات الدائمة عن درجة رضا المريض عن الخدمة التي تقدمها المستشفى يعتبر ركناً أساسياً لنظام تحسين الجودة بها، وفي بعض الأحيان يصعب الحصول على رأي المريض، وفي هذه الحالة تقاس درجة رضا أسر المرضى عن الخدمة المقدمة.

8. **التعليم والتدريب الدائم للعاملين**، فإيماناً بأهمية تعليم وتدريب مقدمي الخدمة عند تطبيق نظام تحسين الجودة تقوم المستشفى بتوظيف أساتذة متخصصين في المجالات العلاجية المختلفة لتقديم أحدث ما توصل إليه العلم في مجال التخصص في الفروع المختلفة، حيث يتضمن ذلك وجود لقاء يومي لعرض موضوع جديد في مجال التخصص بالإضافة إلى وجود خمسين مقراً لتدريس الأطباء والعاملين الشبان تغطي الطب العلاجي في مجالات التخصص، وإعطاء شهادات الزمالة، بالإضافة إلى إدارة المستشفيات وقياس الأداء في مجال الرعاية الصحية، هذا بالإضافة إلى برامج وندوات متخصصة في مجال إطار الجودة الشاملة للقيادات الإدارية والطبية والممرضات والعاملين بالمستشفى.<sup>1</sup>

9. **قياس درجة رضا الزبون بشكل دوري**، إذ تحرص المستشفى على إرسال استقصاء للمريض بعد الخروج من المستشفى يتضمن كافة جوانب تقديم الخدمة التي مرت بها المريض أثناء التعامل مع وحدات المستشفى، وعادة ما تستخدم نتائج هذا التحليل في قياس درجة رضا المتعاملين، بالإضافة إلى التعرف على احتياجاتهم الحقيقية وتوقعاتهم عن مستوى الخدمة عندما يتعاملون مع المستشفى، إلى جانب هذا فإن الاستقصاء يتضمن جزءاً مفتوحاً للتعبير عن شكاوهم من بعض المشاكل عند التعامل مع المستشفى والتي عادة ما تكون مصدراً هاماً للتحسين والتطوير، علماً بأن المستشفى قامت بإصدار وثيقة حقوق المتعاملين مع المستشفى Patient Bill of Rights تضمنت حقوق المتعاملين مع المستشفى، من حيث إتاحة الخدمة والتعامل بكرامة واحترام، والخصوصية واحترام الأسرار الخاصة بالمريض، والحق في عدم رد المريض، وأخيراً عدم الإصابة بأي أذى عند التعامل مع المستشفى.

### الحالة الثانية: استخدام نظام TQM في مستشفى بيلين بولاية وسكانسن<sup>2</sup>

اعتبرت مستشفى *son, U S A Bellin Hospital in Green Bay, Wiscon bellin* أن نظام الخطوات العشر **Step-Step-Process** الذي وضعته هيئة الأعراف بالخدمات الصحية **JCAHO** في الولايات المتحدة الأمريكية، غير كافٍ لتحقيق التطبيق الكامل لنظام TQM، ولذلك فقد صممت لنفسها نظاماً أطلق عليه نموذج "جودة العمل اليومي" «**Quality in Daily Work**» في المستشفى والذي عرف

<sup>1</sup> رحيمة حوالم: إدارة الجودة الشاملة في قطاع المستشفيات - نظرية تحليلية لمواقف الأطباء باستخدام نظرية السلوك المخطط، مجلة الاقتصاد المعاصر، المركز الجامعي خميس مليانة، العدد التاسع 2011، ص 132.

<sup>2</sup> سليمان زيدان: إدارة الجودة الشاملة الجزء الأول، مرجع سبق ذكره، ص 212-214.

## الفصل الثالث نظام الجودة الشاملة في المنظمة الخدمية

باختصار **QIDW**، يقوم هذا النظام على ثلاثية جوران التي تعتمد على تخطيط الجودة والرقابة عليها ثم تحسينها في وضع ملامح نظام QIDW، حيث كانت الخطوة الأولى الواجب تحقيقها هي وضع خطوات محددة لعملية تخطيط جودة الخدمة الصحية بالمستشفى في شكل ستة نقاط أساسية :

1. إنشاء مجلس يهتم بشؤون جودة الخدمات الصحية والعلاجية بالمستشفى.
  2. صيانة رسالة وأهداف محددة للمستشفى تحدد نوع الخدمات الصحية التي تقدمها ونوع الزبائن الذين تقدم لهم الخدمة ونواحي التميز في تقديم خدمات المستشفى، كذلك تحديد رسالة وأهداف كل وحدة لرئيسية والأقسام المختلفة بالمستشفى في إطار الرسالة العامة والأهداف العامة للمستشفى.
  3. تحديد العمليات الرئيسية التي تقوم بها كل وحدة وقسم من أقسام المستشفى والتي تعتبر عمليات رئيسية في تقديم الخدمة والرعاية الصحية بالوحدة.
  4. تحديد أبعاد جودة الخدمة المرتبطة بكل عملية من تلك العمليات الرئيسية اعتمادا على رغبات الزبائن وبمشاركة المتخصصين من الأطباء والممرضات.
  5. تحديد المقاييس والمؤشرات التي يمكن أو تستخدم في الحكم على الجودة بالنسبة لكل بعد من تلك الأبعاد الخاصة بجودة العمليات الرئيسية.
  6. وضع أهداف محددة للجودة بالنسبة لكل مؤشر من تلك المؤشرات حتى تكون هدفا لمرحلة تخطيط الجودة لتعمل الأقسام على تحقيقها.
- أما العنصر الثاني في النظام QIDW فيتمثل بـ:

1. قياس الأداء وجمع بيانات يومية عم مقاييس ومؤشرات الجودة الخاصة بالجوانب المختلفة للرعاية الصحية التي تقدمها المستشفى.
2. تحليل وتقييم الفجوات بين الأداء الفعلي والأهداف التي تم وضعها مسبقا بالنسبة لمؤشرات الجودة المختلفة.

ويتكون الجزء الأخير لنظام QIDW بالمستشفى من عدة خطوات تعتمد أساسا على مدخل ديمنج في التحسين المستمر والمعروف باختصار PDCA مع تطويره ليشتمل على خطوات أخرى، ولذلك أطلق عليه VALUEPDCA على أساس أن الخطوات هي:

1. التأكد من وجود الفرصة أو المشكلة في العملية التي يتم تحليلها.
2. تشكيل فريق بذي مهمة محددة لدراسة المشكلة.
3. تحديد مكان المشكلة وارتباطها بالأقسام المختلفة.
4. التعرف على الأسباب الحقيقية للمشكلة.

5. التخطيط لحل المشكلة واختيار أفضل الحلول.
6. تنفيذ وتطبيق الحل الذي تم التوصل إليه.
7. تقييم مدى فاعلية الحل الذي تم تنفيذه.
8. تعميم النظام الجديد في حالة ثبوت فاعليته.
9. الاعتراف بجهود الأفراد في التحسين.

وقد استدعى استخدام تلك الخطوات التسعة تدريب الأفراد وفرق العمل على الأساليب المعروفة لتحليل المشكلات وتشخيصها في مجال إدارة الجودة الشاملة مثل خرائط التدفق وتحليل المسببات وأساليب الأولويات والمضلع التكراري.

### ثالثاً: مقومات استخدام نظم TQM في مؤسسات تقييم الرعاية الصحية:

لا بد من توفر العناصر التالية:<sup>1</sup>

1. ضرورة تغيير ثقافة كافة العاملين بالمستشفى من إداريين وأطباء نحو جدوى برامج تحسين الجودة وأهمية رضا الزبون (المريض) كهدف رئيسي وجوهري في عملية تقديم الخدمة الصحية، وقد أوضحت إحدى الدراسات التي جرت على 21 مستشفى بغرب الولايات المتحدة الأمريكية، أن هناك علاقة موجبة معنوية بين ثقافة المستشفى نحو TQM وإمكانية تنفيذ برامج تحسين الجودة، كما توجد علاقة موجبة ومعنوية بين إمكانية تنفيذ برامج تحسين الجودة وكل من مستوى الخدمة، كما يدركها المريض، ومستوى الرضا كما يدركه العاملون أنفسهم، أي أن الثقافة هي المحرك لتنفيذ برامج الجودة، وتنفيذ برامج الجودة هي التي تؤدي إلى نتائج إيجابية سواء بالنسبة للمرضى أو للعاملين أنفسهم.
2. العمل على توحيد مفهوم كافة الأطراف في المستشفى نحو الجودة الشاملة وعناصرها الرئيسية، حيث تتسم المستشفيات بشكل خاص بوجود المسؤولين عن إدارة المستشفى في جانب، والأطباء الممارسين في جانب آخر من الذين يتمتعون بوضع متميز إلى حد كبير، أضف إلى ذلك وجود المسؤولين عن إدخال نظم TQM وتحسين الخدمة بالمستشفى كطرف ثالث، وقد أدى هذا الوضع الخاص إلى وجود اختلافات بين تلك الأطراف تتعلق بتوزيع القوى داخل تلك المنظمات عند تنفيذ تلك البرامج، يذكر أن دراسة جرت في السنوات القليلة الماضية على 41 مستشفى في بلجيكا أو ضحت أن الأطراف العديد في المستشفى (مديري المستشفيات، مديري الممرضات، مديري الجودة، والأطباء الممارسين) ليس لديهم نفس الإدراك

<sup>1</sup> نظام موسى سويدان وعبد المجيد البروراي: إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009 ، ص 240 .

## الفصل الثالث نظام الجودة الشاملة في المنظمة الخدمية

لمفهوم إدارة الجودة وأغراضها وكيفية تنفيذها، وهذا الاختلاف في الإدراك من شأنه أن يصعب من التطبيق الناتج لتلك البرامج.

3. العمل على تحقيق العمل الجماعي وكسر الحواجز بين الأقسام المختلفة التي تقدم الخدمات الصحية للمريض، مع النظر إلى تلك الأقسام على أنها تقدم سلسلة من الخدمات المتكاملة التي تمثل قيمة من وجهة نظر الزبون، وقد أشار بحث علمي إلى أن البيروقراطية التقليدية والتقسيم الشديد للأقسام والتنظيم على أساس الوظائف عادة ما يؤدي إلى عدم إمكانية تقديم خدمة متكاملة وسلسلة منسقة للزبون داخل المنظمات الصحية.

4. ضرورة التمييز بين ما يسمى بجودة النتائج Outcome quality وجودة العملية Process quality عند تقييم جودة الخدمة المقترحة في المستشفيات، فعلى حين يصعب على المريض تقييم جودة النتائج من حيث الأثر العلاجي للرعاية الصحية إلا أنه يمكنه أن يدرك جودة العمليات التي تتعلق بالطريقة التي تقدم بها تلك الخدمة بناء على عدة أبعاد معينة.

5. الاهتمام بتحسين كافة العمليات التي تتولى تقديم الرعاية الصحية بشكل مباشر أو التي تساعد داخليا في تقديم تلك الرعاية، فكل قسم داخل المستشفى هو زبون لقسم آخر، بحيث أوضحت إحدى الدراسات في المملكة المتحدة أنه على الرغم من أن الأطباء والمساعدين يبذلون قصارى جهدهم لتحسين مستوى الجودة في العديد من المستشفيات البريطانية، إلا أن ذلك لم يؤثر بشكل ملموس على مستوى الخدمة المقدمة بها، ويرجع ذلك إلى أن برنامج TQM يرتبط فقط بالنواحي الطبية ولا يرتبط بكل عناصر المنظمة التي تقدم الخدمة الصحية.

6. دراسة العائد والتكلفة لبرامج تحسين الجودة في مجال الخدمة الصحية، فمما لا شك فيه أن إدخال نظم TQM في مجال الرعاية الصحية يترتب عليه الحاجة إلى موارد إضافية تمثل عبئا جديدا الإنفاق عليها وبشكل خاص في المستشفيات الحكومية، ويستلزم الأمر الدراسة المتأنية للعائد الذي يتمثل أساسا في تحسين الخدمة الصحية.

7. التعليم المستمر للفنيين والمهنيين القائمين على تقديم الخدمة العلاجية المباشرة نظرا لأهمية تلك الجودة الفنية في خدمة الزبائن، ويكون ذلك عن طريق وجود نظم داخلية تسمح بذلك.

## المطلب الثاني: تطبيقات نظام الجودة الشاملة في التعليم

شهد القرن الواحد والعشرين جهوداً مكثفة من أجل الالتقاء بمستوى العملية التعليمية في المدرسة، وامتدت هذه الجهود رأسياً لتشمل الفرد منذ التحاقه برياض الأطفال وحتى بلوغه نهاية السلم التعليمي بالدرجة الجامعية وما بعدها، كما امتدت هذه الجهود أفقياً لتشمل كافة عناصر العملية التعليمية بدءاً من المبنى المدرسي ومرافقه، والمناهج الدراسية وتطويرها، والعلم وإعداده، والإدارة المدرسية وتحديثها.

نحن الآن في زمن فيه يصعب تحديد واختيار المعلومة المطلوبة بسبب كثرتها وليس بسبب ندرتها، وهو زمن يحدد فيه التفاضل بمدى إدراك الفرد لضخامة نظم المعلومات ومدى قدرته على التعامل معها.

تتطلب خدمة الجودة من المنظمات والمؤسسات التربوية التعليمية الاضطلاع بأدوار أثر فاعلية في توجيه دفة المجتمع نحو مزيد من التقدم والرخاء، حيث أصبح تمرير مشروع التنمية الشاملة يتوقف على مخرجات العملية التعليمية، فهي بمثابة الانجاز النهائي للحصيلة التعليمية، فلم تعد التنمية أرقاماً تحصي عدد الخريجين والمتعلمين بل على مدى فاعلية تعليمهم في خدمة متطلبات التنمية ودعم القيم والاتجاهات الايجابية التي ترفع من مستوى التقدم الثقافي والاجتماعي والاقتصادي، وجودة الخدمة المقدمة.

**أولاً: مفهوم الخدمة التعليمية:** تظهر خدمة الجودة في المنظومة التعليمية من جودة نوع التعليم والتدريب باعتبارهما عنصراً دائماً للتنمية القائمة على أسس المعرفة وأنه لا فصل بين التعليم والتدريب إذ يعملان في إطار منظومة واحدة لإيجاد بيئة تعليمية للخريجين مدى الحياة Lifelong Learning، والتعليم المستمر يتعلق بتغيير حاجات التعليم والتدريب من المعارف والمهارات والمهن ونتيجة لذلك فهناك أهمية متنامية للاستمرار في التعلم وتحديث القدرات الفردية والمؤهلات بصورة دورية ، وقد تأخذ خدمة الجودة في المنظمة التعليمية المستمرة عدة أنماط منها:<sup>1</sup>

- **التأهيل المهني:** وهي الفترة التدريبية التي يقضيها الطالب بعد تخرجه وتبنى على متطلبات مهنية معينة متاحة في سوق العمل.
- **التأهيل الوظيفي:** وهي الفترة التدريبية التي يقضيها بعد تخرجه من الجامعة وتبنى على متطلبات وظيفة محددة لجهة محددة.

<sup>1</sup> لحسن باشيوة، نوار البروراي، مرجع سبق ذكره ، ص ص 574 - 577



## الفصل الثالث نظام الجودة الشاملة في المنظمة الخدمية

- **التدريب أثناء الخدمة:** وهي كافة الأنشطة الرسمية والغير رسمية التي تنظمها لخريجها من أجل تنمية معارفهم وتطوير أدائهم وتحسين مستواهم بما فيها الحصول على شهادات عليا موافقة لهم في سبيل أداء أفضل.

لقد عرف **Jens** إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي بأنها "عبارة عن ثقافة تعليمية من اجل إدراك أو تحقيق رض العميل من خلال مشاركة الكليات والعاملين والطلاب في عمليات التحسين المستمر".<sup>1</sup>

أما **Roberts** فيرى أن التعليم ذو الجودة الشاملة في الجامعات ما هو إلا فلسفة تعليمية موجهة نحو التحسين المستمر للطالب، والتي يجب أن تتضمن ما يلي:<sup>2</sup>

- التزام الإدارة وهيئة التعليم بالجودة؛
- قيادة فعالة ذات جودة عالية؛
- تقديم برامج تدريبية لرفع الكفاءة؛
- استخدام الأدوات والأساليب الإحصائية في التحليل؛
- استخدام طرق فعالة للتقييم.

تعتبر معايير **مالكوم بالدريج** السبعة من أهم المعايير التي تؤثر بشكل فعال في تقييم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، وتشمل هذه المعايير، القيادة العليا والتي توضح دور هذه الأخيرة في دعم لقيم الجودة الشاملة والتخطيط الإستراتيجي للجودة وهي العملية المستخدمة في تحديد أهداف الجودة وإدارة الموارد البشرية وكذا إدارة عمليات الجودة أي استخدام الأساليب الإحصائية على الجودة والمعلومات وتحليل بيانات الجودة بالإضافة إلى التركيز على المستهلك و تحقيق رضائه والالتزام بتنفيذ كل احتياجاته،

وقد تأخذ جودة الخدمة في المنظمة التعليمية التعاونية **Cooperative Education** التي تقوم فتراتنا التعليمية على أساس البديل المعرفي مع اكتساب المهارات المرتبطة بالعمل والكفاءات والممارسات في أماكن العمل التابعة لمقدمي الخدمة وفق عدة أنماط منها:

- **التدريب التعاوني:** وهي الفترة التدريبية التي يقضيها الطالب أثناء دراسته في مواقع العمل الفعلية وعادة لا تقل عن فصل دراسي واحد بهدف تطبيق معارفه وعرض مهاراته المكتسبة.

<sup>1</sup> ميا علي وآخرون: إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مجال التعليم العالي، دراسة تحليلية لقياس مدى التنسيق بين الجامعات السورية وسوق العمل، مجلة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية، المجلد 25، العدد2، 2003ص 187.

<sup>2</sup> ميا علي وآخرون، نفس المرجع ، ص188.

## الفصل الثالث نظام الجودة الشاملة في المنظمة الخدمية

- **التدريب الميداني:** وهو ذلك الجزء العملي من المقرر الدراسي الذي يأخذه الطالب في مواقع العمل الفعلية أثناء دراسته.
- **التعليم الثنائي:** وهو المشاركة الفعلية بين الجامعة وسوق العمل في إعداد الكوادر البشرية في كافة المستويات التعليمية بهدف تعزيز عمليات التوظيف أن الطلب المتزايد على جودة الخدمة التعليمية التي تنتج العامل الماهر لا يؤثر فقط على الأجور بل ويطل كذاك فرص العمل وتجربة روسيا تقدم توضيحا لذلك، إذ عند انهيار الاتحاد السوفياتي سابقا سنة 1991م كان جميع الروس العاملين متساويين من حيث إمكانية البطالة على اختلاف مستوياتهم التعليمية، ومع ذلك في سنة 1996م تبدل الوضع إذ كان العاملون الذي حازوا تعليما عاليا حصلوا على وظائف حيث حصل 25% منهم على ذلك، أما في أمريكا واليابان ونظرا للطابع الصناعي للبلدين فقد تم تشخيص حاجيات الخدمة في الجانب الهندسي، وأوضحت الحاجة إلى إعداد خريج فاعل أو ما يطلق عليه الخريج العالمي ليتمتع بقدرات تنافسية عالمية.

ولقد تحولت متطلبات بعض المهن نتيجة لهذه المتغيرات، إذ بعد أن كانت أكثر المهن تتطلب مهارات يدوية، فلقد انقلب الوضع الراهن مع دخول العالم في عصر الاقتصاد المعرفي القائم على المعرفة وأضحت العديد من وسائل الإنتاج بحاجة إلى معارف أكثر منها مهارات، وأصبحت الاستخدامات اليدوية قليلة جدا.

إن الخدمة التعليمية لم تعد مسألة استيعاب للماضي وتحليل الحاضر، ولكن توقع سرعة التغيير وصناعة المستقبل ونحن نبني جامعاتنا لنصنع أجيال المستقبل ولكي يحدث ذلك، فإن على المتعلم أن تكون لديه رؤية مستقبلية لتداعياته ولما يحمله من مشاكل وتحديات، ومتطلب ذلك إعداد جيل من الطلاب يستطيع التفكير والتعامل والتصور والتكيف مع التغيير، كل هذه التحديات وغيرها فرضت اتجاهات حديثة ومعاصرة على التعليم العالي تجاه متطلبات سوق العمل العالمي، وأما القدرات فهي:<sup>1</sup>

- قدرات أساسية؛
- قدرات الاتصال
- قدرات فكرية
- قدرات تطويرية
- القدرة على العمل في إطار

<sup>1</sup> بدران شبل: مجال التجديد في العلم الجامعي، قباء للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2000، ص 66.

- القدرات المؤثرة
- فهم هيكل سوق العمل
- المشاركة في القيادة.

#### ثانياً: تقييم جودة الخدمة التعليمية:

يجمع كل من يتابع مسيرة النظم التعليمية، على أن غالبية الدول لا تدخر جهداً من أجل رفع مستوى العملية التعليمية، انطلاقاً من أن الإنسان هو الاستثمار الأمثل، وأن بناءه لا يكون إلا بالتعليم الأجد، غير أنه رغم الجهد المبذول فكثيراً ما تطرح التساؤلات المثيرة للقلق والتي لا تسهل إجاباتها حول مخرجات التعليم ومستواه وجدواه، وألان هذه التساؤلات أكبر وأهم وأخطر من أن تترك للأقوال المرسلة، ولأن التعليم يعتبر بحق وعن جدارة هو أحد أهم أركان النهضة في أي مجتمع، فإنه لا بد وأن يحاط بسياج من البحث العلمي الرصين لحمايته وتدعيمه وتطويره باستمرار.

وعلى هذا الأساس كان من الحتمي أن تكون نقطة البداية الصحيحة في محاولة إصلاح أي نظام تعليمي هي تقويم النظام التعليمي تقويماً يكشف عن واقعه بلا مبالغة أو تهوين، ويوضح عناصر قوته وضعفه، ويحيط بكل جوانب العملية التعليمية من المعلم والمتعلم وموضوع التعلم والإدارة التعليمية والأنشطة وغيرها مما يسهم في إطار العملية التعليمية، وانتقلت الخدمة التعليمية من نطاق محدود بدور حول تقويم الطالب في جانب أو أكثر من جوانب نموه إلى حركة مراجعة ومحاسبة شاملة للنظم التعليمية ومؤسساتها وبرمجتها تستهدف التأكد من خلال البحوث العلمية أو من خلال برامج التقويم المتكاملة أو من خلال إدارة الجودة الشاملة، من أن هذه المؤسسات والبرامج قد حققت أهدافها، ومن هنا كان اللقاء الصحيح والمناسب بين عمليات التقويم الشامل للمؤسسات والنظم التربوية وعمليات إدارة الجودة الشاملة لهذه المنظمات.

أو ضحت الحاجة العالمية إلى إعداد خريجين فاعلين يتمتعون بقدرات عالمية يستطيعون المنافسة في أي مكان، توافر الاعتبارات الآتية:

- **إتقان أكثر من لغة:** إذ بدأت الجامعات العالمية في تطبيق ذلك، وإظهاره في رؤية ورسالة الجامعة، وخاصة فيما يتعلق بالمهارات وأساليب المحادثة والحوار والتعلم المستمر المانع للحدود والقيود.
- **الإلمام بآليات السوق:** لا يشمل ذلك مبادئ الاقتصاد والمحاسبة فقط ولكن المفهوم الجديد للسوق العالمية.

## الفصل الثالث نظام الجودة الشاملة في المنظمة الخدمية

- الحاجة إلى الإعداد الاجتماعي والإنساني: وذلك لبناء شخصية مستقلة قادرة على الاعتماد على النفس وذات تفكير منطقي في معالجة المشاكل بوجه عام، وتسعى بعض الجهات إلى أفراد مقررات دراسية مستقلة لإكساب الطالب مثل هذه القدرات ويجعل منها متطلبات تخرج على الطالب اجتيازها بنجاح والتمثلة بالأستاذ والطالب في داخل الفصل خاصة في تلك الجامعات.
- تبني مفهوم التعليم المعتمد على الأداء (Performance-based education): حيث تنمي هذه الجامعات الأسلوب التأملي أو التقييم الذاتي للطالب بحيث أنها تسمح للطالب بتقييم ما تعلمه بنفسه تدخل الأستاذ عند الحاجة.
- تبني مفهوم التعليم العصري الممتع: لذا نجد إن هذه الجامعات أو عزت لطلابها على امتلاك الحسابات المحمولة وإعداد محفظة تعليمية Learning Profile يحفظ فيها الطالب كل تمارينه وممارساته سواء في داخل الفصل أو خارجه وواجباته المنزلية والبحثية وتقاريره لكي يتعلم منها من خلال التأمل عليها سواء بنفسه أو بمساعدة الآخرين مثل الأقران والأساتذة مع تدوينها في المحفظة الالكترونية.
- تبني خدمة تعزيز مواصفات الخريج في عصر العولمة: وتتطلب هذه المسألة إعادة برامج السنوات الأولى في الجامعة بحيث يتمكن الطالب في مرحلة مبكرة إلى اكتساب مهارات مثل تقدير قيمة الوقت الاهتمام بالعمل الجماعي وتنمية المهارات والمواهب الشخصية والاهتمام بكل جديد في التكنولوجيا.

### ثالثاً: نماذج لتطبيق أنظمة الجودة في التعليم

تشير تجارب التطبيق التي تمت في مؤسسات التعليم الجامعي في دول العالم إلى أن هذه المؤسسات قد استفادت بدرجة كبيرة من تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وسنوضح بعض النماذج الناجحة التي تمت في بعض المؤسسات.

#### • منهج JOBLONSKI لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة

عندما تتوفر لدى الجامعة الرغبة الحقيقية والقدرة على أن تطبق إدارة الجودة الشاملة فيمكنها ذلك من خلال هذا المنهج والذي هو عبارة عن منهج تطبيقي على شكل مراحل لإدارة الجودة الشاملة يتعلم فيها المشاركون مهارات أساسية تمكنهم من العمل بفعالية وهذه المراحل كما وردتها هي<sup>1</sup>:

أحمد الخطيب، رداح الخطيب: إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات تربوية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2006، ص395.<sup>1</sup>

## الفصل الثالث نظام الجودة الشاملة في المنظمة الخدمية

- **المرحلة الصفرية:** وفي هذه المرحلة يقرر المديرون إذا كانوا سيستفيدون من التحسينات الشاملة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة أم لا، وهذه مرحلة اتخاذ القرار لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- **المرحلة الأولى: التخطيط والصياغة:** وهي من أكثر المراحل أهمية، إذ يمكن أن نطلق عليها بمرحلة اتخاذ قرار بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وفيها يتم صياغة رؤية النظام الجامعي وأهدافه المنشودة والاستراتيجيات والسياسات المقترحة، ويتطلب في هذه المرحلة نشر روح ومفاهيم الجودة الشاملة على كل المستويات داخل النظام، واختيار بعض الأعضاء للمشاركة في عمليات التطوير وتحويل هيراركية النظام إلى روح الفريق.
- **المرحلة الثانية: التقويم والتقدير:** وهي تشمل على التقويم الذاتي لأداء الأفراد والتقدير التنظيمي للنظام مع إجراء المسح الشامل لإرضاء العملاء المستفيدين وهم الطلبة بالدرجة الأولى والجامعة بشكل عام والبيئة المحلية.
- **المرحلة الثالثة: التطبيق:** وهي المرحلة التي يتم فيها البدء بتنفيذ فلسفة إدارة الجودة الشاملة داخل النظام على كافة المستويات الإدارية، ويصحب ذلك مبادرات تدريبية محددة بشكل مناسب لكل أفراد وبدعم ومساندة من الإدارة العليا حتى يتم تحسين عمليات أو مجالات الجودة المرغوبة، وتتم هذه المرحلة ببعض الخطوات أهمها:
  - أ- اختيار من يتولى التدريب من داخل المنظمة من جميع المستويات الإدارية ويتوافر فيهم المصادقية والالتزام بالجودة الشاملة وأهميتها؛
  - ب- تدريب المدربين تدريباً مكثفاً عن مبادئ وأدوات الجودة الشاملة على أيدي متخصصين وخبراء لهم خبرة في هذا المجال؛
  - ت- إنشاء مكتبة خاصة بإدارة الجودة الشاملة؛
  - ث- تشكيل فريق العمل الذي يضم مزيج من العاملين والإدارة الوسطى والإدارة العليا.
- **المرحلة الرابعة: تبادل ونشر الخبرات:** وهي تعتمد على نشر الخبرات عند النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

يفترض خبراء الجودة الشاملة أن الجدول الزمني اللازم لتطبيق برنامج الجودة الشاملة يتراوح بين (9-15) شهراً، وللحكم على مدى نجاح تطبيق إدارة الجودة في المنظمات المختلفة تم وضع جوائز للمنظمات التي تنجح برامجها في تحسين الجودة الشاملة كمعايير لنجاح التطبيق والتنفيذ تمنح المؤسسات شهادات دولية بذلك، حيث ركزت هذه الجوائز على النجاح في الرقابة الإحصائية كوسيلة لتحسين الجودة.

• نموذج A. GLATTHORN

وضع جلاتهورن GLATTHORN كيفية إدارة المناهج باستخدام منحنى إدارة الجودة الشاملة (TQM) وذلك من أجل تصميم مناهج ذو جودة عالية، ومن المبادئ التي يركز عليها في تحقيقه للجودة في عملية تصميم المناهج:<sup>1</sup>

- التركيز على تعلم الطلبة حيث ينظر إلى عملية تعلم الطلبة أنها عملية شاملة ومتعددة ويجب أن تتحد جميع عناصر المناهج لتحقيق هذه الغاية بأقصى قدر من الجودة؛
- التأكيد على النوعية (الجودة) في عملية التعليم يجب أن يكون الاهتمام بنوعية التعلم وليس بالكم المقدم ويهتم بالعمق لعملية التعلم، كما يجب وضع الخطوط العريضة والكتب الخاصة بالمناهج لتحقيق هذه الغاية؛
- التحسين المستمر وثبات الهدف هنا يجب التركيز على من قبل المسؤولين عن التربية على التخطيط طويل الأمد والمستمر خصوصا فيما يتعلق بالمناهج. وينبغي تجنب التعديلات السريعة وإدراك أن الجودة يمكن تحقيقها خطوة خطوة وليس دفعة واحدة، وإن تحسن المستمر، كما ذكر سابقا، لا بد أن يكون هاجس القادة والعاملين في منظمات الجودة؛
- القيادة التشاركية الديناميكية أهم عنصر لتحقيق الجودة هو وجود القيادة التشاركية غير المستأثرة بالسلطة، ويرى جلاتهورن أنه لا يمكن تحقيق مناهج ذو جودة عالية إذا لم تشترك الأطراف المقصودة بصورة أو بأخرى في عملية تخطيط المنهاج، وفي نموذج المقدم يتخصص مساحة واسعة لمشاركة فئات المجتمع المدني؛
- اتخاذ القرار وحل المشكلات بناء على جميع البيانات المرتبطة بالواقع فحتى تتحقق الجودة لا بد أن يكون هناك تطوير مهني منتظم للقادة والعاملين في مؤسسات الجودة وتزويدهم بالقدر الكافي من المهنية والتطوير.

وذكر "جلاتهورن" الخطوات التفصيلية لطريقة تنظيم وبناء العناصر المكونة للمناهج بطريقة مثالية ومراعية للأسس والمعايير العامة للجودة، وهي معروفة، ولا داعي لذكرها الآن، لأنه قد تم ذكرها في تقرير سابق.

<sup>1</sup> توزان فاطمة: مرجع سبق ذكره ، ص 144.

## الفصل الثالث نظام الجودة الشاملة في المنظمة الخدمية

يتضح مما سبق أن النماذج التي تركز على تحقيق الجودة الشاملة تتضمن بعض المفاهيم الأساسية التي تساعد في صنع الجودة الشاملة هي:

**1. كفاءة وملائمة الهدف:** هو التعريف المميز للجودة والذي يرى أين الهدف؟ وهل تم تعريف هذا الهدف بواسطة العميل؟ هل العمليات والنواتج تتجه نحو تحقيق الهدف؟ وهذا ما يجب أن تركز عليه المؤسسات التربوية من تحديدها لأهداف الجودة وحرصها على بلوغها لهذه الأهداف وتحسين عمليات الوصول إليها باستمرار؛

**2. التحسين المستمر:** وهذا هو الالتزام الدائم الذي تحرص المؤسسة من خلاله على تقوية وتعزيز نواتجها، وتستند عملية التحسين إلى التغذية الراجعة من قبل العميل والحرص على نيل رضاهم من خلال إيجاد طرق وأساليب أفضل وأجدد لتقديم المنتج والخدمة؛

**3. استبعاد التباين** يستلزم هذا المفهوم أن تتأكد TQM من أن المخرجات تطابق الخصائص والمواصفات المتفق عليها أو تتفوق عليها بمعنى أن تضمن للعميل الشعور بالثقة بما يقدم، وهذا ما يؤكد جلاتهورن في أن TQM تهتم بالنتائج، لذلك لا بد من مراقبة الطالب ومراجعة الأثر الذي يحدث عند الطلبة، لأنه لا بد أن تعمل أو تؤدي عملية تطوير المنهج إلى تغيير ملموس في أداء الطلبة؛

**4. القياس:** وذلك باستخدام عمليات الملاحظة وأدوات القياس المختلفة بغرض تحديد مدى تماسك المنتج واستبعاد التباين من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المتنوعة، بالإضافة إلى قياس رضا العميل لنوعية المخرجات؛

**5. تأكيد الجودة:** ويقصد بهذا المفهوم منع الهدر والتباين والتأكيد على جودة المنتج من خلال التعريف الجيد بالمصادر، والتدريب المستمر للعاملين، وهذا ما ركز عليه جلاتهورن في مبدئه وكذلك أخذ التدابير الوقائية اللازمة؛

**6. الاقتراب من العميل:** وهذا المفهوم يعني إدماج العميل في العمليات الأساسية بقصد خلق تبادلية والتي من خلالها يتم تحسين عملية الاتصال مع العميل، وتزويد من عملية الاستجابة ونقل من احتمالية الخطأ إلى الحد الأدنى، وفي اعتقادي أن هذا المفهوم من المفاهيم المهمة في المجال التربوي خصوصاً، حيث ينبغي على المؤسسة التربوية أو الجامعة أن تقترب من العميل والمتمثل بالطلبة وأولياء الأمور والمجتمع وفئات المجتمع المدني وغيرها، حتى تستطيع تحديد احتياجاتهم بدقة وتعمل على تحقيقها بالتعاون معهم.

## المطلب الثالث: تطبيق نظام الجودة في المنظمة المصرفية

تتمثل الخدمة المصرفية من مجموعة من الخصائص الظاهرة (الإدارة)، والخصائص الضمنية (العميل)، والخصائص الخارجية (المجتمع)، التي يجب أن تتوافق مع احتياجات ومتطلبات الزبائن من خلال إضفاء مجموعة من المزايا والمنافع والخصائص على كل خدمة.<sup>1</sup>

تتسم الخدمات المصرفية ووفق التغييرات الطارئة على البيئة بالآتي:<sup>2</sup>

1. **منتجات غير ملموسة:** وهي السمة الأساسية التي تتصف بها الخدمات بعامة - كما أشرنا آنفاً - فهذه الصفة تمكن في أن ما يقدم من خدمات في المصارف فإن الزبون لا يمكنه من لمسها أو حملها أو خزنها أو تلمسها، أي أن كل ما يدخل بصفة اللاملموسية ينعكس على هذه الخدمة، هذه الصفة تبين أن الخدمات المصرفية تنتج وتستهلك على نحو مباشر، فهي لا تظهر ولا يمكن بيعها أو الاستعادة منها إلا عند حضور الزبون أو طلبه لها.
2. **عدم تجزئة الخدمة (التلازم):** الخدمة المصرفية شأنها شأن الخدمات الأخرى فإنها تتصف بعدم التجزئة، إذ يفترض أن تستغل أو أن تتجز على نحو متكامل دون نقص من أطرافها، سعياً لتحقيق المنفعتين: الرمانية والمكانية ما يتطلب الاستعانة بالبيع المباشر للخدمة المصرفية وعن طريق استخدام الوسائل المتطورة، كالبريد الإلكتروني، أو استخدام البطاقة الائتمانية التي تنوع استخدامها وانتشارها عالمياً، وبانتت ظاهرة ملازمة للخدمة المصرفية.
3. **توافق الخدمة المصرفية لنظام التسويق:** من طبيعة العمل المصرفي كونه يتصف بالسعة والسرعة في التغيير والتنويع وبالتالي فقد انعكس ذلك على الخدمات المقدمة بشتى صورها وأشكالها والتي جاءت موافقة وملائمة لنظام التسويق السائد حالياً أو المتطور، فالمعروف أن الأجهزة المصرفية تتباين قدراتها وشموليتها من بيئة لأخرى، ومع كل هذا التباين فإن الخدمة المصرفية يمكن أن تتوافق مع الوحدات المصرفية التي تعمل وفق أعلى مستويات العمل بما في ذلك استخدامها للتقنيات الحديثة من آلات ومعدات وبرامج، ومع كل هذا فإن الخدمة المصرفية تتوافق وتتلاءم مع أي نظام تسويقي يتم استخدامه.
4. **الخصوصية والتميز في الخدمة:** مهما كانت الجهة المقدمة فإن مسمياتها وصفاتها واحدة، ولكن يفترض أن يحاول المصرف الواحد أن ينفرد بخدماته ومن ثم تمييزها بعمل متطور أو مسمى معين ما يمكن من خلاله تمييز هذه الخدمة من خدمات المصارف الأخرى، ففي السلع الملموسة يسهل التمييز بين وحدة

<sup>1</sup> رعد حسن الصرن: عولمة جودة الخدمة المصرفية، دار التواصل العربي للنشر و الطباعة، عمان، الأردن، 2008، ص30.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص202-203.



وأخرى عن طريق شكلها وتسميتها والأشكال التي عليها أو من خلال أية مؤشرات أخرى يمكن إدراكها، وهذا ما ينعدم تماما في الخدمات، ما يعني أن خدمة ما- كاستخدام البطاقة الائتمانية في البيع والشراء- يمكن تكييفها وتطويرها على قدر تتميز فيه عن الخدمات الائتمانية في المصارف الأخرى، كالسعة والمدى في الاستخدام، وتحديد حد أعلى وأدنى للمبلغ المتعامل به وعدم تحديد فترة زمنية محددة لصلاحية استخدام البطاقة، وظواهر أخرى المصارف إلى استخدامها بغية كسب الخدمة خصوصية معينة وبما يمكن تمييزها عن خدمات المصارف الأخرى.

5. **المدى الواسع للخدمات:** إذا كانت الخدمات الأساسية للخدمات المصرفية قد باتت معروفة لدى إدارة المصارف أو الزبائن فإن هذه الخدمات قد اتسمت بالمدى الواسع والشمولية على الرغم من أنها تقدم وتعرض بمعدلات وكفاءة متباينة تبعا لطبيعة الجهاز المصرفي والبيئة التي يعمل فيها، فقد تكن المصارف شمولية في تقديم كل الخدمات المصرفية المطلوبة، إلا أن مدى تقديم هذه الخدمات قد يتسم بالمحدودية، فانتقال الأموال عن طريق التحويل الخارجي سمة تتصف بها غالبية المصارف، لكن هناك مصارف ليست لها قدرة أكثر من تحويل المبالغ إلى دول معينة بطريقة حذرة وبطيئة مقابل مصارف أخرى لا تعرف الحدود في عمليات التحويل الخارجي، ولها مدى واسع في العمل المرن هذا.

6. **التشتت الجغرافي:** نظرا لتنوع الحاجات والطلبات وباتت الاستعانة بالمصارف من المسائل الحتمية فإن الانتشار الواسع للمصارف وتقديم الخدمات من خلالها سمة واضحة في مختلف المجتمعات في العالم، وهذا سهل من توزيع الخدمات المصرفية وانتقالها إلى المستفيد وبالقرب من موقع عمله ووفق احتياجاته، وكذلك تنوعت الخدمات من خلال عمليات التسويق المنزلي والمصارف المتنقلة والموسمية التي تظهر وتعمل في مواسم خاصة تشهد تدفقات بشرية كمواسم السياحة والسفر.

7. **الموازنة ما بين النمو والمخاطرة:** يستند العمل المصرفي على مبدأ الثقة في التعامل، ولكن هناك حقيقة يفترض إدراكها والتي تمكن في أن التوسع والنمو في العمل المصرفي وفي عملية جذب الأموال ومن ثم استثمارها وتنوع مصادرها سمة واضحة، إلا أن المخاطرة التي ترافق النشاط الخدمي المصرفي هي الأخرى قد تحدث بسرعة وعلى نحو له تأثيره السلبي على هيئة وكيان المصرف ودوام واستمرار عمله ونشاطه، ما يعني الموازنة بين النمو والمخاطرة والتي عدت من المسائل الضرورية التي لا يمكن إغفالها في هذا القطاع.

8. **التقلبات في الطلب:** الخدمات المصرفية لا يمكن أن تظهر من دون وجود الطلب عليها، هذا الطلب قد يتخذ شكلا بعدم الاستقرار بسبب التباين في الظروف وتنوع الحاجات، عليه فإن التقلبات في الطلب تبدو من السمات الواضحة والتي تظهر لظروف معينة أو لظواهر سوقية معينة لها تأثيراتها على القطاع

المصرفي، ولا يشترط أن تكون كل أنواع الخدمات تحت طائل التقلبات، وإنما قد تشهد قسما منها حالة الاستقرار لفترة زمنية طويلة نسبيا وأخرى عكس ذلك.

9. **المسؤولية الائتمانية:** وهي مسؤولية تتبع أصلا من مسؤولية المصرف تجاه الزبائن وبمختلف صور التعامل، وهذا الناحية باتت في حكم المهام الأساسية لدى المصرف والتي لا تحتاج إلى نقاش أو جدال، وإلا فإن عدم التأكد من المسؤولية الائتمانية للمصرف فإن الطرف الثاني والمتمثل بالأفراد أو المنظمات أو أية جهات أخرى غير مستعدة للمغامرة والمخاطرة بأرصدها وأموالها في مرافق لا تضمن المسؤولية الائتمانية.

10. **كثافة العمل:** يتميز العمل المصرفي بدرجة عالية من الأعمال المتواصلة والمنوعة، سواء كانت العمليات التي تنجز بمعدلات وصفقات عالية أو واطئة، وهذا من شأنه أن يزيد من كلفة العمل هذه، وعلى الرغم من التوجهات الحديثة نحو استخدام التقنيات الحديثة والآلات والبرمجيات وما ترك ذلك من نتائج إيجابية على التعاملات المصرفية إلا أن ذلك لا يعني الحد من كثافة العمل، بل العكس زاد منه ولو كان عن طريق الوسائل والابتكارات الحديثة، كما أن التوسع في التعامل الدولي وتوسيع رقعة العمل ترك أثرا واضحا على العمل.

## الخلاصة

لقد توصلت الباحثة في هذا الفصل لجملة من المعارف هي كالتالي:

- تستمد الخدمات قوة انتشارها من خصائصها، حيث أن قطاع الخدمة غير مكلف مقارنة بالقطاع الصناعي، لكن في نفس الوقت تلك الخصائص تجعل الخدمة محاطة بنوع من الخصوصية في تحديد معايير جودتها؛
- إن قياس جودة الخدمة و معرفة أسباب الفجوة في الأداء، والتي تتمثل في الفرق بين ما توقعه العميل من جودة وبين جودة الخدمة التي حصل عليها فعلا، تمثل أساسا لمعرفة ماذا يريد العميل ؛ للتقليل من تلك الفجوة ومعالجة أسبابها بالشكل الذي يحقق الرضاء المستمر للعملاء الذي يعتبر جوهر تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- واختتمت الباحثة الفصل باستعراض أمثلة عن تطبيق نظام الجودة في منظمات للخدمة شملت القطاعات الحساسة في المجتمع: التعليم، الصحة والمصارف، لما شاهده هذه المنظمات من تطور في مستوى خدماتها، بعد تطبيقها لأنظمة الجودة، والملاحظ في تطبيقات تلك المنظمات للجودة الشاملة، أنها صيغت بطرق مختلفة لتناسب مجتمعاتها والبيئة التي ستحتضنها، أي أن أساس صياغة تلك النظم الخاصة بالجودة انطلق من معرفة دقيقة لما يريده العميل ؟
- وهذا يقودنا إلى أن النجاح في تحقيق جودة الخدمة ليست عملية نسخ حرفي لتجارب الآخرين، دون مراعاة من ستقدم لهم الخدمة، فالجودة فعلا لحظة صدق مع العميل.

## الفصل الرابع

دراسة وتحليل أثر نظام الجودة  
الشاملة على جودة الخدمات  
بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف

الفصل الرابع : \_\_\_\_\_دراسة وتحليل أثر نظام الجودة الشاملة على جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف

## تمهيد

حتى أوائل التسعينات، لم يكن تنظيم خدمات الاتصال بالجزائر يحظى بكثير من الأهمية، حيث كانت جهة التشغيل المملوكة للدولة تخضع لنظام التسيير العمومي، والذي تنعدم فيه روح التغيير والتطوير الإداري، ولكن مع تنامي أهمية هذا القطاع في الحياة الاقتصادية والاجتماعية، الأمر الذي دعا الجزائر كغيرها من الدول للانفتاح على سوق الاتصالات العالمية، مما أفرز إعادة النظر في هيكله هذا القطاع، وتوج هذا المسعى في الجزائر بمجموعة إصلاحات في أوت 2000، تلكم الإصلاحات رافقها دخول متعاملين جدد إلى سوق الاتصالات، الأمر الذي أصبح معه البحث عن سبل التفوق واجبا وضرورة للبقاء.

لذا كان لموضوع نظام الجودة صداه في تسيير المؤسسة وأفاقها المستقبلية، حيث سعت مؤسسة اتصالات الجزائر للحصول على شهادة الايزو 9001، والتي تثبت من خلالها تحسن مستوى خدماتها، فكانت إشكالية البحث المتمثلة في: هل هناك اثر لتطبيق نظام للجودة الشاملة على تحسن مستوى جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف وذلك من وجهة نظر العاملين فيها، فستحاول الباحثة من خلال هذا الجزء من البحث اختبار الفرضيات وتحليل نتائجها على ضوء الدراسة الميدانية، فكانت مباحث هذا الفصل كالتالي:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر في إطار سوق الاتصالات

المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات

الفصل الرابع : \_\_\_\_\_دراسة وتحليل أثر نظام الجودة الشاملة على جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف

## المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر في إطار سوق الاتصالات بالجزائر

سيتم في هذا الجزء من البحث تقييم لكل من مؤسسة اتصالات الجزائر ومديرتها الفرعية بالشلف، بالإضافة إلى تبيان إجراءات تحسين الجودة بالمؤسسة، وعرض بعض المؤشرات عن سوق الاتصالات بالجزائر.

### المطلب الأول: مؤسسة اتصالات الجزائر ومديرتها الإقليمية بالشلف.

سنقدم من خلال هذا المطلب كل من مؤسسة اتصالات الجزائر ومديرتها الإقليمية بالشلف ميدان الدراسة.

#### أولاً. تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر:

كانت مؤسسة اتصالات الجزائر المؤسسة الأولى في سوق الاتصالات الجزائري تحت اسم "المؤسسة الوطنية للبريد والمواصلات"، نشأت مؤسسة اتصالات الجزائر في بداية الألفيات، حيث تم إنشائها من خلال اتفاقية جماعية مبرمة في 16-07-2003 بين كل من المؤسسة العمومية الاقتصادية "اتصالات الجزائر"، وفيدرالية البريد و المواصلات التابعة للإتحاد العام للعمال الجزائريين "إ.ع.ع.ج".

#### إتصالات الجزائر: اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية ذات أسهم (SPA)

✍ برأسمال اجتماعي قدره ( 61.275.180.000 ) دينار جزائري.

✍ مقرها الاجتماعي هو الطريق الوطني رقم 05 ديار الخمس، المحمية 16130 الجزائر.

✍ سجلها التجاري هو رقم 18083B02.

✍ الرقم الجبائي هو 000216299033049.

✍ بندها الضريبي هو 16293838021.

✍ رقم التعريف الإحصائي هو 000216290656936

✍ بلغ عدد الموظفين 21 408

تنشط في سوق شبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرار

الفصل الرابع : \_\_\_\_\_ دراسة وتحليل أثر نظام الجودة الشاملة على جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف

المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نصّ على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم "اتصالات الجزائر"<sup>1</sup>، وفي إطار تعزيز وترويج نشاطاتها قامت اتصالات الجزائر بوضع خطة محكمة من أجل إنشاء فروع لها مختصة تساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، أين تم إنشاء فرع مختص في الهاتف النقال وفرع آخر مختص في الاتصالات الفضائية مما أدى إلى تحولها إلى مجمع، وتم إضافة فروع أخرى بعد فترة لاحقة كفرع الانترنت.

اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية، لها مواقع متعددة ومديريات عملية منفصلة لتشرف بنفسها على نشاطات تمارس في مواقع جغرافية مختلفة تعمل تحت وصايتها ثلاثة عشر (13) مفوضية جهوية وهي: الجزائر، الشلف، وهران، عنابة، قسنطينة، سطيف، بشار، ورقلة، البليدة، تيزي وزو، تلمسان، باتنة، الأغواط.

تنقسم مؤسسة اتصالات الجزائر بدورها إلى ثلاثة فروع تتمثل في:

- ✍ "الجزائر للاتصالات الفضائية" (ATS) فرع الاتصالات عبر القمر الصناعي.
- ✍ "الجزائر للاتصالات انترنت جواب" (ATI) فرع الخدمات عبر الانترنت.
- ✍ "اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس" ولقي هذا الأخير نجاح وقبول كبيرين لدى الزبائن (المشتركين).

و يوضّح الجدول (1.IV) عدد الموظفين لمؤسسة اتصالات الجزائر بمفوضياتها الولائية:

الجدول (1.IV) عدد الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر إلى غاية 31 ماس 2013

الأصناف	إطار سامي	إطار	التحكم	التنفيذ	المجموع
المقر	300	761	174	426	1661
الجزائر	19	732	556	1948	3255
عنابة	14	439	290	592	1335
بشار	13	249	160	365	787
بليدة	13	473	303	791	1580
باتنة	13	424	282	633	1352
الشلف	14	333	210	630	1187

<sup>1</sup> <https://www.algeriatelecom.dz/AR/index.php?p=presentation>, consulter le : 08/01/2016

الفصل الرابع : \_\_\_\_\_دراسة وتحليل أثر نظام الجودة الشاملة على جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف

2276	981	470	804	21	قسنطينة
2276	374	142	248	15	الأغواط
1428	706	282	424	16	ورقلة
1823	912	321	571	19	وهران
1422	653	235	520	14	سطيف
1152	602	196	338	16	تلمسان
1145	565	265	305	10	تيزي وزو
21182	10178	3886	6621	497	المجموع

Source: [https://www.algeriatelecom.dz/AR/index.php?p=at\\_histoire\\_realisations\\_consulter](https://www.algeriatelecom.dz/AR/index.php?p=at_histoire_realisations_consulter) le : 04/05/2016.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن عدد العمال الإجمالي لمؤسسة اتصالات بلغ 21182 وهذا ما يجعلها تصنف كمؤسسة كبيرة وهذا بالنظر إلى عدد عمالها وهذا ما يعطيها أهمية ووزن في الاقتصاد الوطني وضرورة إعطائها الأهمية اللازمة لتقديم خدمات أحسن والمساهمة في الناتج الوطني والتنمية الاقتصادية.

ويعرض الجدول (2.IV) عدد الموظفين من الذكور والإناث لمؤسسة اتصالات الجزائر:

الجدول (2.IV) عدد الموظفين حسب الجنس والمنطقة حتى 31 ماس 2013

المجموع	ذكر	أنثى	الأصناف
1661	1002	659	المقر
3255	2168	1087	الجزائر
1335	936	399	عناية
787	596	191	بشار
1580	1169	411	بلدية
1352	1065	287	باتنة
1187	900	287	الشلف
2276	1555	721	قسنطينة
779	641	138	الأغواط
1428	1253	175	ورقلة
1823	1294	529	وهران



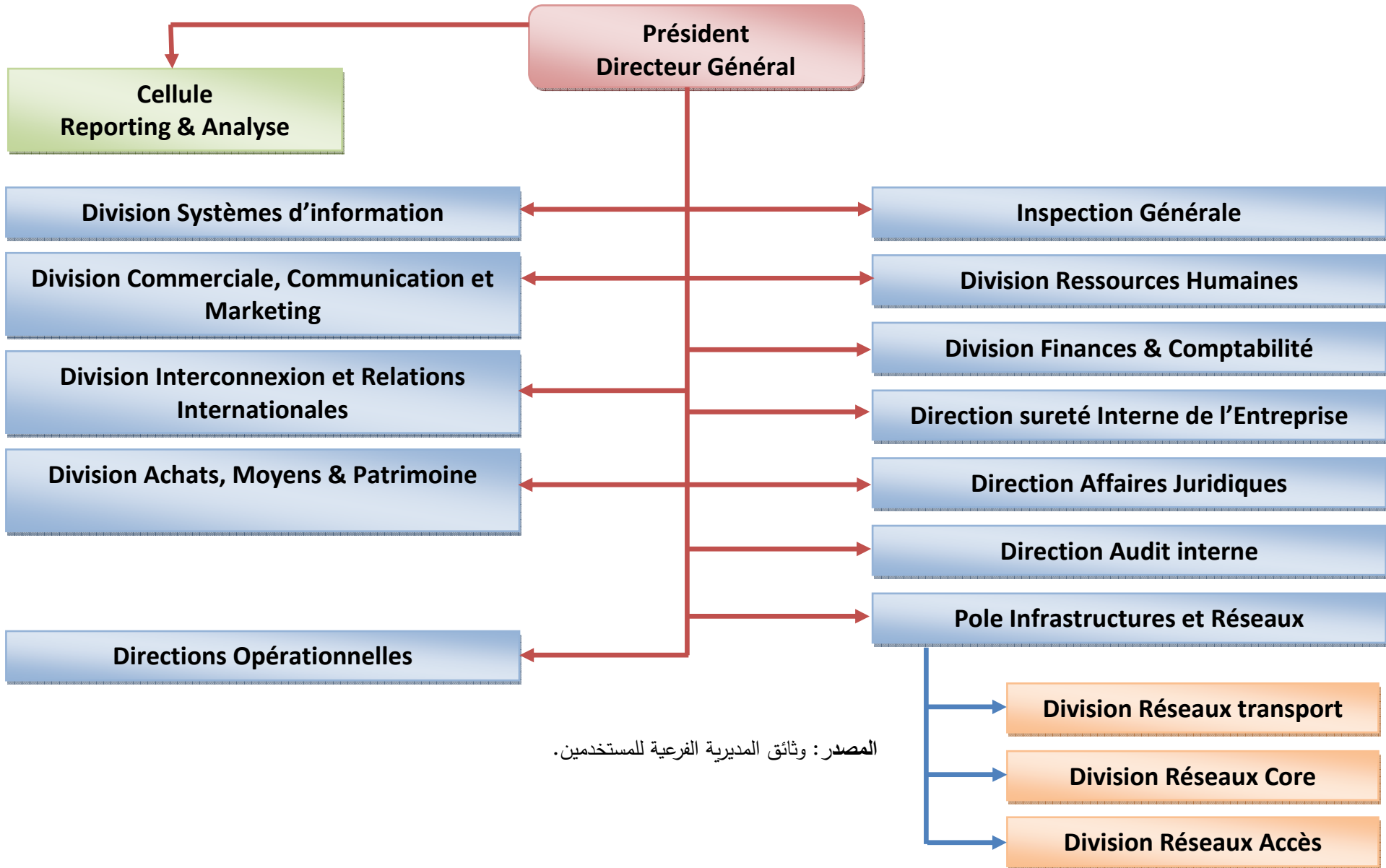
الفصل الرابع : \_\_\_\_\_دراسة وتحليل أثر نظام الجودة الشاملة على جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف

1422	1074	348	سطيف
1152	896	256	تلمسان
1145	901	244	تيزي وزو
<b>21182</b>	<b>15450</b>	<b>5732</b>	<b>المجموع</b>

Source: [https://www.algeriatelecom.dz/AR/index.php?p=at\\_histoire\\_realisations\\_consulter](https://www.algeriatelecom.dz/AR/index.php?p=at_histoire_realisations_consulter) le : 04/03/2016.

يتبين من الجدول (2.IV) أن عدد الموظفين يفوق عدد الموظفات بضعف إلى ضعفين أو ثلاثة أضعاف كما في حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف، وهذا قد يرجع إلى أن النسبة الأكبر من عمال المؤسسة هي من صنف عمال التنفيذ حيث يشغل هذه الوظائف عمالة رجالية نظرا لطبيعتها التي لا تناسب الإناث مثل: التركيب والصيانة والخروج في مهمات للعمل بشكل متكرر يوميا أو أسبوعيا.

الشكل رقم (1.IV): الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لاتصالات الجزائر



المصدر: وثائق المديرية الفرعية للمستخدمين.

الفصل الرابع: \_\_\_\_\_ دراسة وتحليل أثر نظام الجودة الشاملة على جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف

## ثانيا. التعريف بالمديرية الإقليمية بالشلف

تم إنجاز المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر بتاريخ الاثني 04 ذي الحجة 1424 هـ الموافق لـ 26 جانفي 2004، وهي مؤسسة إدارية خدماتي وتجارية، تقع وسط مدينة الشلف بشارع ابن باديس، وهو بذلك موقع استراتيجي يساعد المؤسسة على التعامل مع زبائنها واستقطاب أكبر عدد ممكن من الزبائن، وهذا نظرا لتواجد العديد من المرافق العمومية مثل: بريد الجزائر، شركات التأمين، مكاتب المحامين..... الخ، وكذلك المرافق الخدماتية مثل: الفنادق، المقاهي، المحلات التجارية..... الخ.

المفوضية الجهوية للاتصالات بالشلف هي مؤسسة خدمتية وتجارية تعمل بها مديريات عملية تابعة لها وهي: الشلف، تيارت، تيسمسيلت، غليزان

تقوم هذه المديرية بدور الوسيط بين الإدارة المحلية والمركزية للقطاع، ويعمل بها 164 عامل (التحكم، عمال التنفيذ، والإطارات) والجدول التالي يوضح عدد العمال بالمديرية

### الجدول (3.IV): توزيع عدد العمال حسب الفئات بالمفوضية الجهوية للاتصالات بالشلف

النسبة المئوية %	عدد العمال	فئات العمال
35,98	59	إطارات
18,90	31	أعوان التحكم
45,12	71	أعوان التنفيذ
100	164	المجموع

المصدر: مصلحة تسيير المستخدمين للمفوضية الجهوية للاتصالات الشلف (سنة 2016)

تسعى المفوضية الجهوية للاتصالات الجزائر بالشلف إلى تجسيد الرؤية الإستراتيجية التي تتبناها المديرية العامة للاتصالات الجزائر، والقائمة على الاستخدام الأمثل للكفاءات والطاقات العاملة في قطاعات اتصالات الجزائر وتمييزها وتطويرها باستمرار بشكل يساهم في تحقيق أهدافها باعتبار العنصر البشري يحقق لها الأفضلية في المنافسة الدولية في مجالات الاتصالات خاصة. تتعدد أدوار المديرية الإقليمية للاتصالات الجزائر ونوردها فيما يلي:

➤ ترقية نشاطات اتصالات الجزائر خاصة فيما يتعلق بخدماتها التي تعاني من المنافسة الشديدة.

➤ تحقيق أقصى الأرباح الممكنة.

➤ استخدام الطرق العلمية الحديثة لتسيير التكاليف والعمل على تخفيضها والرقابة عليها.

الفصل الرابع: \_\_\_\_\_ دراسة وتحليل أثر نظام الجودة الشاملة على جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف

التنبؤ بما يحدث في البيئة التسويقية بصفة عامة والبيئة التنافسية بصفة خاصة، والعمل على مسايرة التطورات والتحولات الاقتصادية والتحكم في التكنولوجيا.

زيادة عدد الزبائن من خلال تقديم المعلومات بطرق حديثة وذلك بالاعتماد على وسيلة الإعلام الآلي وكذلك تحسين مظهر قاعة الاستقبال الموحد في شكله على مستوى جميع الوكالات التجارية المتواجدة في القطر الجزائري.

الاتصال بالشركات والمؤسسات التي تنشط داخل وخارج الولاية والعمل على تقديم خدمات أفضل لها.

بعد الحصول على المعلومات اللازمة والخاصة بالمشاركين الجدد، رقم الأعمال من الوكالات التجارية « Actel » تقوم المديرية الإقليمية التي بدورها تقوم بإرسالها إلى المديرية العامة من خلال شبكة **GAIA\***.

تسويق الخدمات الإضافية كالانترنت، **WLL** مثلا: من خلال الحملة الإعلانية المتوفرة داخل قاعة الاستقبال الخاصة بالمديرية (قاعة الاستقبال مجهزة على شكل صالون وعلى طاولته مجموعة من الكتالوجات والمنطويات والملصقات الإعلانية ذات حجم كبير ومتوسط، والإعلان في الطرق ووسائل النقل...) وهذا من أجل جلب اهتمام الزبائن إلى مختلف الخدمات الجديدة.

تقدم المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر عدة خدمات لمستهلكيها (عملائها) والمتمثلة في:

خدمة الهاتف الثابت والذي توفره لكل من قطاع الأفراد وقطاع الأعمال (مؤسسات عامة وخاصة...)

خدمات الإنترنت: حيث يمكن للمشارك في هذه الخدمة الإبحار بكل حرية في المعلومات في كل مكان في العالم مع بقاء خطه الهاتفي في الخدمة؛

خدمة المكالمات المزدوجة: بحيث يمكن لمشاركة خدمات اتصالات الجزائر التحدث مع شخصين على التوالي.

وضع الرقم المجاني **100** خاص بخدمة الزبائن، حيث يتم تشكيكه من طرف المشتركين للاستعلام عن خطوطهم أو أي مشاكل تحدث لهم.

خدمة الفاتورة المفصلة: حيث يتسلم المشترك مع فاتورته التفاصيل عن اتصالاته الهاتفية كالوقت الذي قضاه في المكالمات في حالة استعماله الهاتف أو الاتصالات في حالة استعماله الانترنت، والأيام التي تم فيها الاتصال بالساعة والدقيقة والثانية....

**GAIA\***: هي شبكة داخلية خاصة باتصالات الجزائر على مستوى الوطن، حيث يتم من خلاله ربط جميع المديريات والوحدات والوكالات بهذه الشبكة التي تعرف بالباهية عند كل الوحدات التابعة للإقليم الجهوي لوهران.

الفصل الرابع : \_\_\_\_\_ دراسة وتحليل أثر نظام الجودة الشاملة على جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف

✍ خدمة الرسائل القصيرة.

✍ كشف رقم الطالب.

✍ الإخفاء المجاني للرقم في حالة الطلب.

✍ وأضاف المتعامل خدمات أخرى لمشركيه مثل البريد الصوتي.

✍ الرقم 888: هذا الأخير هو رقم مخصص لمصلحة خدمة الزبائن لدى "موبيليس" وتبلغ كلفة

المكالمة 8 دينار لكل المكالمة سواء كانت مدة تلك المكالمة طويلة أو قصيرة.

✍ الرقم 505: هذا الرقم خاص بمصلحة الاستعلامات في "موبيليس" يمكن لأي زبون (مشارك) أن

يطلب أي معلومة حول خطه أو الاستفسار عن المتعامل أو الخدمات، مجاناً وفي كل وقت.

✍ إضافة لخدمة الربط البيني الدولي "الرومينغ" والاطلاع على الفاتورة بواسطة الانترنت ومعرفة

الرصيد تلقائياً بعد كل مكالمة.

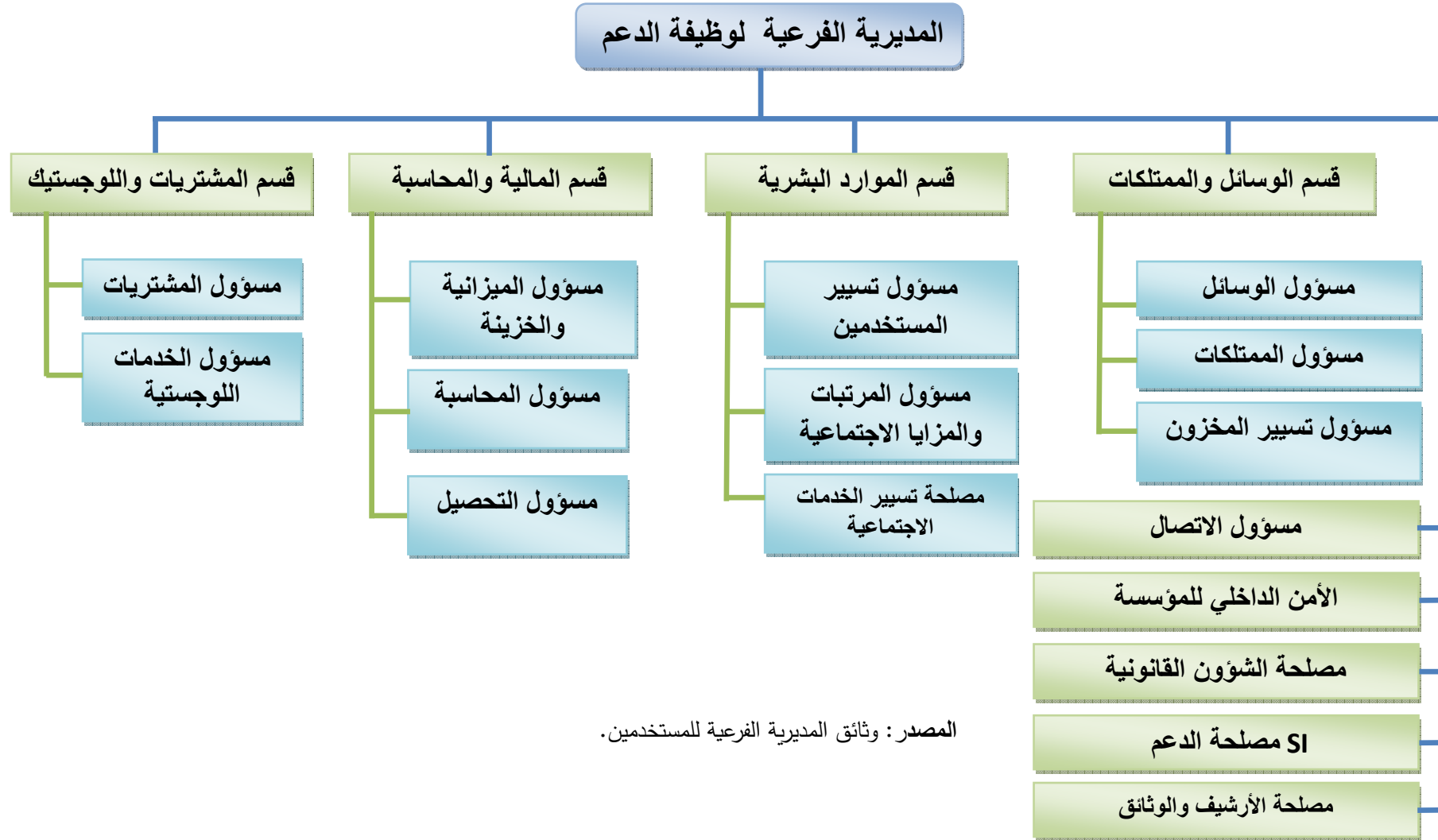
✍ بالإضافة إلى خدمة بريد الجزائر، و التي توفر خدمة الاطلاع على حسابك البريدي، مع تحيين

لكل المعاملات التي تجري على مستوى رقم الحساب البريدي الخاص بالزبائن .

ثالثاً. الهيكل التنظيمي للمديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر بالشلف:

يمثل الشكل التالي الهيكل التنظيمي للمديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر

الشكل رقم (2.IV): الهيكل التنظيمي للمديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر بالشلف



الفصل الرابع : \_\_\_\_\_دراسة وتحليل أثر نظام الجودة الشاملة على جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف

يعمل "بالمديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر مستويات مختلفة من المستخدمين، فمنهم الإطارات وأعوان التحكم والتنفيذ، وبهذا يصبح الهيكل التنظيمي للمديرية أكثر تعقيدا، لذا ارتأينا تحليله.

**1- تحليل المديرية العامة والمفتشية العامة:** سنحاول فيما يلي تحليل كل من المديرية العامة والمفتشية العامة لاتصالات الجزائر بالشلف.

**أ- المديرية العامة:** تعتبر المديرية العامة رأس الهرم في المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر لأهميتها في إعطاء الأوامر وإصدار القرارات الإستراتيجية لمختلف المديريات الفرعية ومختلف مصالح المديرية يوجد بالمديرية العامة كل من:

**الرئيس المدير العام PDG:** هو المسؤول الأول الذي يتربع على رأس هرم المديرية وله كل الصلاحيات التي يخولها له القانون في اتخاذ قراراته الفعالة الخاصة بسير المديرية ومصالحها.

**الأمانة:** تشرف عليه أمانة السر ومن بين مهامها:

- تنظيم وثائق رئيس المديرية العامة
- تسجيل الرسائل الصادرة والواردة إلى المديرية.
- استقبال زوار رئيس المديرية العامة وحفظ أسرار المديرية.

**الإدارة المالية:** تقوم بإمام جميع المصالح وتقوم هذه الإدارة بعمليات المحاسبة والمالية المتعلقة بالوضع المالي للمديرية وتندرج ضمن الإدارة المالية كل من المديرية الفرعية للمستخدمين والمديرية الفرعية للمحاسبة والميزانية.

**ب- المفتشية العامة:** تعتبر المفتشية العامة جزء هام من الإدارة، وتسهر هذه المفتشية على التنبؤ بالأخطاء الممكن الوقوع فيها ومتابعة السير الحسن لنشاطات المديرية من أجل عدم الوقوع في الخطأ مستقبلا.

**2- المديرية الفرعية للمستخدمين والمديرية الفرعية للمحاسبة الميزانية:** تعتبر هاتين المديريتين هامتين بالنسبة للمديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر فبدونها لا تستطيع هذه الأخيرة مزاوله نشاطها، ومن خلال الأسطر القادمة سنحاول تحليل كل من المديريتين:

الفصل الرابع : \_\_\_\_\_ دراسة وتحليل أثر نظام الجودة الشاملة على جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف

أ- المديرية الفرعية للمحاسبة والميزانية: تقوم المديرية الفرعية للمحاسبة والميزانية بمسك مهمة المحاسبة العامة وإصدار الميزانية المحاسبة فيما يخص الحسابات وإلحاقها في ختام كل سنة مالية كما تقوم بتسيير السيولة المالية للمديرية وذلك في ميدان الإيرادات والنفقات وتقوم بالسهر على الصندوق وجعله بسائر احتياجات المديرية وانجاز أهدافها، تندرج تحت ظل هذه المديرية الفرعية المصالح التالية:

- مصلحة المحاسبة، مصلحة الميزانية، مصلحة الخزينة.

للمصلحة المحاسبة: تقوم مصلحة المحاسبة بمسك مهمة المحاسبة العامة وإصدار الميزانية المحاسبية فيما يخص النتائج وإلحاقها في ختام السنة المالية، كما تهدف إلى التطبيق العام للتنظيم المعمول به في تسيير الموارد وصحة المعلومات والنتائج المحاسبية.

- إن تسيير المحاسبة العامة بالمؤسسة والعمل يكون معتمد بشكل تام على الإعلام الآلي.
- إصدار الموازنات وكل القوائم والجداول والوثائق المحاسبية حسب الوتيرة المسطرة وفي آجالها المحددة.
- القيام بمسك الدفاتر المحاسبية ودفتر الأستاذ العام.
- مسك دفتر اليومية ودفتر الجرد.
- ملئ التصريحات الضريبية **TAP.TVA.IRG**.
- إصدار الموازنات حسب الأرصدة القديمة فيما يخص ديون الزبائن.
- تنظيم عمليات الجرد المتعلقة بالمستهلكات.
- السهر على المحافظة على الأرشيفات الحسابية (المدة القانونية 10 سنوات).
- تركيز الوثائق المتعلقة بجمع الأعباء المتخصصة للتكاليف.
- وصل الخدمة: وصل المصاريف العامة، وصل الخروج، المواد المستهلكة.
- للمصلحة الخزينة: تقوم مصلحة الخزينة بتسيير السيولة المالية للمؤسسة وذلك فيميدان المقبوضات والمدفوعات، كما تقوم بالسهر على مستوى الصندوق وجعله يساير الاحتياجات وانجاز الأهداف، ومن أهم صلاحيات الخزينة ما يلي:



## الفصل الرابع : \_\_\_\_\_دراسة وتحليل أثر نظام الجودة الشاملة على جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف

- تصدر ميزانية الصندوق وتقوم بمراقبتها؛
- تتابع استمرار وضعية الصندوق وذلك بإصدار جدول التقارب المصرفي؛
- تصدر المخطط السنوي للصندوق وتسهر على انجازه؛
- تعلم وصفا دورية مصلحة مراقبة التسيير بمستوى مصاريف الميزانية؛
- تقوم بدفع الرواتب والأجور والضرائب والرسوم؛
- تصدر الصكوك وتسديد فواتير الممولين؛
- تسهر على تسيير الحسابات المصرفية والعلاقات مع البنك؛
- تتابع تسديد القروض المصرفية وذلك في إطار الاستثمارات.

للـ مصلحة الميزانية: تقوم بإصدار الميزانية المحاسبية فيما يخص الحسابات وإحاقها في ختام كل سنة مالية كما تقوم بإصدار الجداول والوثائق المحاسبية حسب الوتيرة المسطرة والمخطط لها في أجالها المحددة.

ب- مصلحة المستخدمين: تقوم هذه المصلحة بالحرص على الجانب الاجتماعي للعمال من أجور وعطل وتسهر هذه المصلحة على ما يلي:

- تسيير الملفات الإدارية الخاصة بالمستخدمين منذ التوظيف إلى التقاعد؛
- تحضير مرتبات وأجور العمال شهريا؛
- تسيير العطل السنوية والاستثنائية للعمال؛
- متابعة الملفات ذات الطابع النزاعي، سواء كان النزاع بين المديرية والعمال أو بين العمال فيما بينهم أو بين المديرية وزبائنها أو بين المديرية والحكام.
- تتفرع المديرية الفرعية للمستخدمين إلى مكاتب فرعية من:  
إدارة المستخدمين، التوظيف، التكوين والعلاقات المهنية.

**الفصل الرابع :** \_\_\_\_\_دراسة وتحليل أثر نظام الجودة الشاملة على جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف

للـ مكتب إدارة المستخدمين:يقوم بتسوية مختلف العمليات المرتبطة بتحديد الموظفين في المديرية الإقليمية ودفعها في آجالها المحددة وذلك عن طريق الاعتماد على ملف المتابعة وهي التي تتضمن مختلف المعلومات التي يمكن أن تساعد على إعداد كشف الأجور وهو ملف يخص السنة الكاملة حيث يوجد كل شهر على حدا.

للـ مكتب التوظيف: يقوم بإنجاز وتنفيذ برنامج التوظيف السنوي وذلك بتوظيف موظفين جدد في مناصب شاغرة سواء فيما يخص الموظفين المؤقتين أو الدائمين، فعملية توظيف موظفين دائمين في مناصب شاغرة بسبب التقاعد، النقل أو الإقالة. تكون في إطار الموظفين المكونين سابقا أو في إطار استخدام موظفين جدد، وفق طلبات التشغيل بعد اختبار قدراتهم واستعداداتهم كما يقوم هذا المكتب بمتابعة ترقية الموظفين في إطار المسار المهني المحدد وتنظيم ومتابعة التنقلات في المناصب أو بالنسبة للإقالة فهي تتم نتيجة مخالفة النظام الداخلي لتصرف غير لائق.

للـ مكتب التكوين: يقوم بتحفيز البرنامج السنوي الخاص بالتكوين وذلك وفق الاحتياجات المهنية للمديرية الإقليمية للاتصالات بالشلف أو المديريات الولائية السبعة التابعة لها كما يقوم بتسيير وإنجاز أنشطة التكوين ويأخذ على عاتقه إعداد تقرير شهري وسنوي حول تنفيذ برامج التكوين كما يقوم بالإشراف على سير البرنامج المسطر للتكوين أو التربص وتسيير ملفات المتربصين.

للـ العلاقات المهنية: تلعب هذه المصلحة دورا كبيرا في تنشيط وتنظيم مختلف اللجان وكذلك بين مختلف المكاتب والمديريات.

**3- تحليل المديرية الفرعية: التسيير التجاري والمديرية الفرعية للإمداد:** تعتبر كل من المديرية الفرعية للتسيير التجاري والمديرية الفرعية للإمداد من أهم المديريات الفرعية لدى المديرية الإقليمية للاتصالات الجزائر وعليه سنحاول تحليل كل منهما.

**أ- المديرية الفرعية للتسيير التجاري:** في ظل التغيرات الجذرية التي طرأت على الهيكل التنظيمي للمديرية الإقليمية للاتصالات الجزائر من أجل تحديد استراتيجيات فعالة لوجهة تسويق اجتماعي لضمان عملاء أوفياء وبالتالي تحقيق مرد ودية لأطول مدى، وذلك لضمان الاستمرارية في ظل المنافسة وخاصة بعد تطور سوق الاتصالات وهذا هو الدور الرئيسي للمديرية الفرعية للتسيير التجاري والتي تتكون من ثلاثة أقسام هي: مكتب التسيير التجاري ومتابعة الترقية التجارية، نوعية الخدمات، مكتب المنازعات.

الفصل الرابع : \_\_\_\_\_دراسة وتحليل أثر نظام الجودة الشاملة على جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف

للمكتب التسيير: تتمثل المهام الموكلة لهذا المكتب في:

- تحليل المعلومات الواردة من الوحدة العملية للاتصالات.
- بعد مراجعة المعلومات والتحقق من فعاليتها في الميدان تتم وضع تقرير شامل ويتم إرساله إلى المديرية العامة.
- المراقبة عن كثب للبرنامج المتبنى من طرف المديرية ومدى فعاليته وتتميته في الولايات التابعة للمديرية الإقليمية.

للمكتب نوعية الخدمات: يكمن دور هذا القسم فيما يلي:

- تسويق المنتجات الجديدة لاتصالات الجزائر ومتابعة ترويجها في السوق (من أهم هذه المنتجات النفقات المسبقة الدفع) .
- مكلف بالإعلانات واللافتات الإعلانية من أجل إعلام المواطن والزبائن خاصة.
- إحصاء شبكة الاتصالات الجزائر وضمان نوعية الشبكة.
- دراسة احتياجات الزبائن الواردة إلى المؤسسة والرد عليها سلبا أو إيجابا.
- تخصيص وضعية إضافية لترويج منتجات (خدمات) الانترنت مثل ADSL.

للمكتب المنازعات: هذا المكتب مكلف تمثيل اتصالات الجزائر في القضايا والمنازعات مع الزبائن المدنيين.

4- المديرية الفرعية لشبكة الزبائن والمديرية الفرعية للهياكل القاعدية: كانت تعرف بالمديرية التقنية وبموجب مرسوم 2006 تم تقسيمها إلى مديريتين فرعيتين هما:

أ- المديرية الفرعية لشبكة الزبائن: من بين مهامها متابعة وتنفيذ شبكات GAIA، تنشيط الشبكات -DZ PAC ووضع التجهيزات الجديدة ومتابعة الموقع على الانترنت.

ب- المديرية الفرعية للمنشآت القاعدية: من بين المهام التي تقوم بها هذه المديرية ما يلي:

- بالنسبة لمكتب الربط يتم فيه مراقبة وصيانة مكتب العبور الرقمية للهاتف الثابت السلكي والهاتف الثابت اللاسلكي WLL. دراسة إمكانية توسيع شبكات الهاتف.

**الفصل الرابع :** \_\_\_\_\_دراسة وتحليل أثر نظام الجودة الشاملة على جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف

● أما بالنسبة لمكتب التراسل فيتم فيه متابعة وصيانة مختلف أنظمة التراسل من حيث الأحجام، دراسة تحديث أنظمة التراسل.

● وفي مكتب البيئة والطاقة يتم متابعة وصيانة أنظمة الطاقة التي تتولى تغذية المراكز الرقمية.

إن الملاحظ من خلال الهيكل التنظيمي وجود مديرية فرعية للمستخدمين، والتي تشرف بدورها على ثلاثة مكاتب للتكوين وإدارة الأفراد والعلاقات العامة، وهذا إن دلّ فإنما يدل على المكانة التي توليها المؤسسة لإدارة الموارد البشرية، إلا أن المآخذ الذي يأخذ عليها هو الإبقاء على تسمية تسيير المستخدمين عوض تسيير الموارد البشرية

### **المطلب الثاني : إجراءات تحسين خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر**

لقد فرض الواقع الجديد على مؤسسة اتصالات الجزائر أن تتبّع عدة إجراءات لتدارك الهوة التي أحدثتها العولمة عن طريق تكنولوجيا الاتصالات، وللصمود أمام المنافسة العالمية التي نتجت عن تحرير قطاع الاتصالات في الجزائر، تبنت الإدارة مشروع تغيير مسّ المحاور الأساسية للجودة الشاملة للخدمة المقدمة للعميل وهي: إعادة هندسة العمليات، تطوير مفهوم خدمة العميل، تأهيل المورد البشري الذي يعتبر جوهر عملية التغيير الإداري للوصول إلى الجودة الشاملة، وأخيراً تتبّع مدى التطبيق الواقعي والالتزام الكامل بمبادئ الجودة الشاملة.

**أولاً. إعادة هندسة العمليات وتطوير مفهوم خدمة العميل.**

**1- إعادة هندسة العمليات:** بالرغم من تعامل كل مؤسسة مع التغيرات حسب واقعها واحتياجاتها الخاصة بها، إلا أنه يلاحظ بشكل عام تزامن هذه العمليات مع التحديث - ليس للعمليات التقنية فقط بل والتجارية والإدارية - والتي تؤثر على الجانب الإداري من وجهة نظر تحقيق تحسينات مهمة في الكمية والجودة لخدمات الاتصالات التي تقدمها المؤسسة.

لا يجب أن تقتصر الجهود على تجديد شبكات الهاتف الموجودة وتركيب أجهزة الاتصالات المتقدمة وتقديم الخدمات التي تعتمد على التقنية الأكثر تقدماً، بل يجب أن تشمل التحديث التجاري والتنظيمي ونظم الإدارة للمؤسسة وتحسين أعمالها الإدارية بشكل عام.

الفصل الرابع : \_\_\_\_\_ دراسة وتحليل أثر نظام الجودة الشاملة على جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف

يعتبر التوسع التقني والتحديث مطلباً لاستمرار وجود مؤسسة الاتصالات، إلا أن هذا لا يعتبر وحده كافياً إذا لم يرافقه تنظيم دقيق وفعال للمؤسسة للتأكيد على إرضاء الزبائن من خلال تقديم مدى واسع من الخدمات المناسبة وذات الجودة الجيدة، كما أنه لم يتم الاعتماد فقط على تطبيق الإجراءات التي تتلاءم مع العمليات التقنية في المؤسسة، بل تم إعادة تشكيل النظم والإجراءات بحيث تتلاءم مع خدمة العملاء وإدارة الجودة والتي يجب أن تشمل كافة النواحي في المؤسسة.

ويجب إعادة التفكير في طرق أداء العمل في المؤسسة وعمل التعديلات اللازمة على أساليب العمل وإعادة تصميم العمليات بحيث تتناسب مع الأهداف الجديدة للمؤسسة، وتسمى هذه العملية "إعادة الهندسة" (Re-engineering)، إن العمليات التي تحتاج إلى توسع من وجهة نظر إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر هي:

✎ خدمات الزبائن في الأعمال التالية: إجراءات إعداد الفواتير، تسجيل مشتركين جدد، متابعة التحصيل، خدمة الدليل، الشكاوى، بيع خدمات إضافية، كادر وظيفي لبيع الأجهزة الطرفية، تصليح الأجهزة الطرفية، خدمات للزبائن المشتركين لتزويد معطيات الخدمات، اتفاقيات الصيانة، خدمات الاتصالات الشاملة، وغير ذلك.

✎ موقع العمل: تنظيم السجلات، متابعة الجودة، صيانة الشبكة، جدولة العمل (تنظيم الكادر الوظيفي) الخدمات السريعة، التخطيط القبلي للعمل، متابعة الجودة (خدمات الزبائن)، خدمات ما بعد البيع، إدارة الشبكة: مراقبة الشبكة، إعادة تنظيم الشبكة.

ويمكن تزويد القطاعات السابقة بالموظفين من الكادر الموجود حالياً من القطاعات التي سوف يتم تقليل الموظفين فيها، وأهم العمليات التي سوف يحصل فيها التخفيض هي:

✎ المقاسم اليدوية المحلية والدولية، البرق، التلكس والكادر الوظيفي لتنظيم البريد، الأرشييف، الطباعة وسجلات الموظفين، الرواتب.

✎ مواقع إنتاج الخطوط الهوائية، الكوابل المستخدمة للمسافات الطويلة، تركيب وصيانة الوصلات الراديوية.

✎ التدريب أثناء الخدمة: ومن المتوقع أن يزداد القطاع التدريبي في المرحلة الأولى ولكنه سوف يتناقص فيما بعد. ففي بعض المجالات سوف يكون هناك توسع في البرامج مثل خدمة الزبائن، الخدمات العامة، التعليمات والقواعد، الحاسوب، تطبيقات الشبكة المحلية، التقنيات الجديدة

الفصل الرابع : \_\_\_\_\_دراسة وتحليل أثر نظام الجودة الشاملة على جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف

(المقاسم، التراسل، غير ذلك) وسوف يتم تزويد جزء كبير من هذا التدريب الجديد خلال مراحل التزويد، أو في بعض المجالات التي ذكرت سابقا.

**2- تطوير مفهوم خدمة العميل:** في إطار سعي الإدارة المتواصل لدمج المؤسسة في كيان اجتماعي لكسب ولاء العميل، وذلك من خلال الاهتمام بإتاحة الخدمة لجميع طبقات المجتمع على اختلاف أماكن تواجدهم سواء في المدن الكبرى أو في المناطق النائية، وهذا ما يسمى بسياسة "الخدمة الشاملة" أو "شمولية الخدمة"، ناهيك عن وضع معايير خاصة تضمن وتراقب مستوى الخدمة المقدمة للعميل.

**1- الخدمة الشاملة:** تعني الخدمة الشاملة<sup>1</sup> "إتاحة خدمات اتصال أساسية عامة مناسبة لجميع أفراد المجتمع وخاصة في الأماكن غير المجدية اقتصاديا، للدخول على شبكات الاتصال العامة الأخرى سواء كانت محلية، مباشرة أو دولية، بالإضافة إلى خدمات الفاكس ونقل البيانات بمعدلات تسمح بالدخول على الانترنت وذلك في إطار تام من الحياد التكنولوجي وتوافر بيئة تنافسية"، إن مستحقي الخدمة الشاملة هم:

✎ المستخدمين في المناطق النائية عالية التكلفة ذات الدخل المنخفض؛

✎ المستخدمين ذوي الدخل المنخفض غير قادرين على تحمل نفقات و أسعارا لخدمات؛

✎ ذوي الاحتياجات الخاصة والهيئات العامة مثل المدارس والمستشفيات؛

كما أن مهام الهيئة المشرفة على مشاريع الخدمة الشاملة هي كالتالي:

✎ تحديد معايير وضوابط تقديم خدمات الاتصالات للمناطق النائية.

✎ متابعة ومراقبة تنفيذ مشاريع الخدمة الشاملة وضمان توافرها مع الجداول الزمنية والمواصفات الفنية والاقتصادية الموضوعة.

✎ وضع الضوابط والإجراءات المتبعة في حالة عدم التزام مشغلي ومقدمي الخدمة الشاملة بالمعايير والجداول الزمنية المتفق عليها.

يتم تنفيذ سياسة الخدمة الشاملة عبر المراحل التالية:

<sup>1</sup> موقع سلطة الضبط الجزائرية www.arpt.dz

الفصل الرابع : \_\_\_\_\_دراسة وتحليل أثر نظام الجودة الشاملة على جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف

- المرحلة الأولى: توفير خدمات اتصالات عامة أساسية في المناطق المحرومة ذات الدخل المنخفض والتي يكون تقديم الخدمة بها عالي التكلفة وتكون الأولوية للمناطق التي تضم أكبر عدد من السكان- بحد أدنى 300 فرد - وتعد محرومة من الخدمة.

وفي إطار تنفيذ تلك المرحلة تم طرح كتيب طلب معلومات عن عروض متكاملة استرشادية من مقدمي الخدمة الشاملة لتوفير وتشغيل خدمات الاتصالات للمرحلة الأولى التجريبية لمشروعات الخدمة الشاملة في محافظات مطروح، الوادي الجديد،المنيا، شمال سيناء وقنا وذلك كخطوة أولى تمهيداً لطرح مشروع الخدمة الشاملة عن طريق المناقصة بحيث تفوز الشركة أو الشركات التي تتقدم بأفضل العروض الفنية و المالية والاقتصادية مع مراعاة أقل دعم مطلوب وتوصيل الخدمات للمستخدمين بتعريفه اقتصادية تتفق مع إمكانيات المستخدمين

- المرحلة الثانية: زيادة الكثافة التليفونية لخدمات الهواتف الثابتة في كل بلدية حتى تصل إلى 20%.

- المرحلة الثالثة: تقليل الفجوة الرقمية بين السكان الذين يتمتعون بالخدمات الالكترونية وخاصة خدمات الحكومة الالكترونية وغيرهم من السكان غير متمتعين بهذه الخدمة وذلك عن طريق توفير الخدمات الالكترونية للانترنت ونقل المعلومات لكل منطقة على مراحل متدرجة طبقاً للتقسيم الإداري للولايات بالدولة.

- المرحلة الرابعة: تحقيق كثافة تليفونية لخطوط الهواتف الثابتة تصل إلى 100% (بمعدل خط ثابت لك لأسرة).

2- جودة الخدمة :تتصدر الالتزامات التي تفرضها هيئة الضبط على مقدمي خدمات الاتصالات المرخص لهم أن تكون الخدمات المقدمة لكافة العملاء ذات جودة عالية تتسق مع المعايير الدولية في هذا المجال، وتضطلع الهيئة بمراقبة هذا الالتزام للتأكد من تحقق الجودة المحددة للخدمات عبر تدابير ووسائل عديدة منها<sup>1</sup>:

لل استخدام محطة رصد لمراقبة الطيف الترددي واستخداماته؛

لل توفير تجهيزات متحركة لمراقبة جودة الخدمات المقدمة لاسلكيا، وعلى وجه الخصوص مراقبة

خدمات؛ الهاتف النقال على نظام GSM ومواقع شبكاتها؛

لل استخدام كيان مرن لمراقبة جودة خدمات الإنترنت؛

<sup>1</sup> الوثائق الداخلية للمؤسسة.

الفصل الرابع : \_\_\_\_\_دراسة وتحليل أثر نظام الجودة الشاملة على جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف

للالتزام بتقديم تقارير دورية عن الأداء، تتضمن بيانات تثبت التزام المؤسسة بمعايير جودة الخدمات المعتمدة؛

توفير آليات فاعلة لتلقي ومعالجة شكاوى العملاء؛

التأهيل والتدريب المستمرين للعاملين في مجال مراقبة جودة الخدمات واستخدام وسائل المراقبة المتاحة.

ولكي يتم تحديد مدى تحقيق المؤسسة الخدمية لهذا المستوى من جودة الخدمة لابد من توفر مقاييس محددة لمعرفة مستوى جودة خدمات المؤسسة.

وعلى ضوء المواصفة ISO 9004-2 الصادرة عن المنظمة العالمية للمواصفات، هناك معايير

لجودة خدمات الاتصال الصادرة عن الاتحاد الدولي للاتصالات بالتعاون مع مجموعة من الهيئات التالية:

- معهد المعايير القومي الأمريكي ANSI<sup>1</sup>
- اللجنة الدولية للتقنيات الكهربائية IEC\*\*
- المعهد السويدي للحماية من الإشعاع SSI\*\*\*

والتي تقدم المعايير الهامة التالية:<sup>2</sup>

#### I - جدول رقم (4.IV): معايير سرعة تشغيل الخدمة للمشارك:

المقدار	التعريف	المعيار
95%	نسبة الطلبات المستجاب لها خلال مدة (05) خمسة أيام عمل	سرعة تشغيل الخدمة
(07) سبعة أيام عمل	هي الفاصل الزمني بين تقديم الطلب وبدأ تشغيله للمشارك	مدة تشغيل الخدمة
لا تقل عن 95 %	هي نسبة الأعطال التي تم إصلاحها خلال يوم عمل بعد تلقي الشكوى	نسبة إصلاح الأعطال
لا يتعدى يومان عمل	الفاصل الزمني بين تلقي الشكوى وإصلاح العطل	زمن إصلاح الأعطال
لا تتجاوز (05) خمسة	هي الفترة الزمنية ما بين تلقي الشكوى والرد عليها	زمن الاستجابة لشكاوي

<sup>1</sup> \* IEC : International Electro- technical Commission.

\*\* ANSI :American National Standards Institut.

\*\*\* SS I: Swedi Sh radiation protection Institut.

<sup>2</sup> وثائق الاتحاد الدولي للاتصالات 2016/05/23 . [www.itu.int/](http://www.itu.int/)



الفصل الرابع : \_\_\_\_\_ دراسة وتحليل أثر نظام الجودة الشاملة على جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف

الفواتير		أيام عمل
إتاحة الخدمة	نسبة إتاحة الشبكة لجميع العملاء	أكثر أو تساوي 99.99%

المصدر: من إعدادا الباحثة بالاعتماد على موقع الاتحاد الدولي للاتصالات 2016/05/23/2016 . www.itu.int

II - جدول رقم (5.IV): معايير خاصة بالخدمة التلفونية

المعيار	التعريف	المقدار
نسبة عدم نجاح إجراء المكالمات	نسبة عدد المكالمات التي لم يتم إجرائها بنجاح (نتيجة عطل أو اختناق داخل شبكة مقدم الخدمة) إلى عدد المكالمات الكلي خلال فترة زمنية معينة.	بالنسبة للمكالمات داخل شبكة مقدم الخدمة: يجب أن لا تتعدى 3%. بالنسبة للمكالمات إلى الشبكات المحلية الأخرى: يجب أن لا تتعدى 5%.
زمن التأخر في الحصول على الخدمة	الفترة الزمنية ما بين فتح المستخدم للخط وتلقي استجابة الشبكة بإمكانية الاتصال	يجب ألا تتعدى 400 ميل لي ثانية.
زمن التأخر في الاستجابة	الفترة الزمنية ما بين تلقي انتهاء معدة الطالب من إرسال الرقم المطلوب إلى وصول الاستجابة للطالب (من خلال نغمات تحدد حالة المتصل به).	المكالمات داخل شبكة مقدم الخدمة: يجب أن لا تتعدى 9 ثانية. المكالمات المحلية: يجب أن لا تتعدى 12 ثانية المكالمات الدولية: يجب أن لا تتعدى 17 ثانية
زمن التأخر في إنهاء المكالمات	الفترة الزمنية بين إنهاء أحد أطراف الحديث المكالمات وإعادة بدء الخدمة لجميع الأطراف	يجب ألا تزيد عن مقدار 1 ثانية

المصدر: من إعدادا الباحثة بالاعتماد على موقع الاتحاد الدولي للاتصالات 2016/05/23/2016 . www.itu.int

III- جدول رقم (6.IV): معايير جودة الصوت بنقل الصوت عبر بروتوكول الانترنت:

المقدار	التعريف	المعيار
يتراوح هذا المقياس ما بين 1 (الأقل جودة) إلى 5 (الأعلى جودة). يجب أن لا يقل عن 3.8.	مقياس عددي لجودة الصوت البشري بين أي طرفين للشبكة	جودة الصوت
يجب أن يكون أقل من أو يساوي 1%	هي نسبة البيانات المفقودة إلى البيانات الكلية المرسله عبر شبكة المرخص له	نسبة الفقد في البيانات
أقل من أو تساوي 150 ميلي ثانية	هو مقدار التأخر في نقل البيانات من المرسل إلى الراسل إليه عبر شبكة المرخص له	التأخير في نقل البيانات (Latency- Delay)
أقل من أو يساوي 10 ميلي ثانية	مقدار التغير الزمني في تأخر وصول البيانات من الراسل إلى المرسل إليه عبر شبكة المرخص له.	التغير في التأخر في نقل البيانات

المصدر: من إعدادا الباحثة بالاعتماد على موقع الاتحاد الدولي للاتصالات 2016/05/23. [www.itu.int](http://www.itu.int)

ثانيا. تأهيل المورد البشري: تتبع مؤسسة اتصالات الجزائر سياسة واضحة فيما يتعلق بالمورد البشري، حيث يحظى بالأهمية ، على اعتبار انه مفتاح النجاح لأي تغيير.

1- التوظيف:

في بداية كل عام، هناك دراسة تقديرية للاحتياجات من العمال على مستوى كل المديرية ومراكزها الجهوية ووكالاتها التجارية، ويتم إرسالها إلى المديرية العامة بالمعجدية- الجزائر العاصمة- حيث تصادق هذه الأخيرة قبل الموافقة والترخيص من قبل المدير العام أو مدير مركز الموارد البشرية على الاحتياجات من الأفراد المطلوب توظيفهم.

إن التوظيف كان مباشرا فيما مضى أي بالتوجه إلى المؤسسة مباشرة بطلبات التوظيف، أما الآن فقد تغيرت الإجراءات، وأصبح المرور على مكتب اليد العاملة إجباريا للتوظيف في المؤسسة، ويتم المعاقبة بغرامات مالية إن لم يحترم هذا الإجراء.

## الفصل الرابع : \_\_\_\_\_دراسة وتحليل أثر نظام الجودة الشاملة على جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف

يتم إرسال إعلان بالاحتياجات من العمال المطلوب توظيفهم، مع توضيح عددهم والمواصفات المطلوبة من مستوى تعليمي ومدة الخبرة وغيرها حسب طبيعة الوظيفة شاغرة، إلى مكتب اليد العاملة، هذا الأخير يرسل قائمة بالمسجلين لديه من طالبي الوظائف مع مراعاة تاريخ التخرج بالنسبة لأصحاب الشهادات، حيث تأخذ الأقدمية بعين الاعتبار، وترفق هذه القائمة بكشف تقديم لكل مرشح، وطبقا للمرسوم المطبق حاليا في التوظيف لا يتم الإعلان في الجرائد أو غيرها إلا في حالة عدم توفر المواصفات المطلوبة أو عدم توفر العدد الكافي من المسجلين لدى مكتب اليد العاملة، حينها يتم الإعلان عن وظائف شاغرة في المؤسسة إما في الإذاعة أو بتعليق الملصقات.

❖ في حالة تدبير مكتب اليد العاملة لطلبات المؤسسة من الأفراد، يتم دراسة القائمة وكشف التقديم المرسلين إلى المؤسسة ومقارنتهما مع الإعلان الذي أرسلته هذه الأخيرة سابقا لمطابقة الشروط والمواصفات الموضوعية.

❖ تجري المؤسسة امتحانات كتابية للمرشحين حسب التخصصات المطلوبة، ويتم تحضيره من قبل مختصين مع التنسيق مع المديرية الفرعية للموارد البشرية لأن ذلك من ضمن مسؤولياتها، ثم يتم تصحيح هذا الامتحان مرتين من طرف مصححين، ويكون هذا في حالة تقارب النتائج، أما في حالة تباعد النتائج يجرى تصحيح ثالث للخروج في النهاية بمعدل الثلاث تصحيحات.

❖ وبعد النجاح بمعدل 10 فما فوق في الامتحان الكتابي، يجرى امتحان شفهي يتم بحضور المدراء الفرعيين الأربع (المحاسبة والمالية، التقني، التجاري والمستخدمين)، ثم يتم جمع نقاط اللجنة للخروج بعلامة واحدة ثم تجمع مع علامة الامتحان الكتابي.

❖ هناك حالات خاصة تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار كأن يكون المرشح للتوظيف ابن عامل سابق أو كان عاملا سابقا، ففي هذه الحالات يتم إضافة نقطة أو نصف نقطة إلى المعدل النهائي أو يحمل شهادة تخرج قديمة (بكل سنة أقدميه تضاف نقطة).

❖ تتم المداولة بحضور المدير العام ويتم ترتيب المرشحين الناجحين حسب معدلاتهم في محضر رسمي لإعلان النتائج النهائية.

الفصل الرابع : \_\_\_\_\_دراسة وتحليل أثر نظام الجودة الشاملة على جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف

✍ يتم إرسال رسالة إلى مكتب اليد العاملة، بحيث يتم إرجاع ملفات غير الناجحين، والناجحين يرسل إليهم لاستكمال ملفاتهم من شهادة تخرج + شهادة ميلاد + الجنسية + شهادة السوابق العدلية + شهادة الأمراض الصدرية + 4 صور + صك بريدي.

✍ يتم إعداد 4 نسخ من عقد العمل غير محدد المدّة، يتم إمضاء النسخ وبمجرد اكتمال الملفات يضاف إليها ثلاثة نسخ من هذا العقد وترسل إلى مصلحة الموارد البشرية مرفقة بمحضر الاجتماع ورسالة اليد العاملة و قائمة الترتيب حسب التنقيط إلى المديرية العامة بالعاصمة.

✍ تعرض هذه الملفات على مصلحة مختصة تعيد الرقابة عليها فيما تم احترام المعايير الموضوعية.

✍ تقدم بعدها إلى المدير المركزي للإمضاء عليها.

✍ يعاد إرسال النسخ الممضية، ويتم الإرسال إلى الناجح ويعد محضر التنصيب مع إمضاء كل من المدير والناجح عليه.

✍ يعاد إرسال هذه المحاضر إلى المديرية العامة في العاصمة.

✍ تتم معالجة بيانات الموظفين الجدد عن طريق برنامج آلي.

بعد التحاق الموظف الجديد بعمله في المؤسسة يخضع لفترة تجربة مدتها تختلف حسب الفئات كما يلي:<sup>1</sup>

• أعوان التنفيذ(من الصنف 01-12): مدة التجربة شهرين.

• أعوان التحكم (من الصنف 13-14): مدة التجربة ثلاثة أشهر.

• موظفين سامين (من الصنف 15-20): مدة التجربة ستة أشهر.

ولا تمدد فترة التجربة إلا مرة واحدة، بعد اجتياز الموظف الجديد لفترة التجربة بنجاح، تعد وثيقة تقييم

الأداء "Fiche d'évaluation" والتي بناء عليها يصدر قرار التثبيت.

## 2- التدريب:

يتم إعداد مخطط لتكوين عمال المؤسسة سنويا، حيث تقوم كل المديريات والمراكز بإرسال اقتراحات

حول نوعية التكوينات وموضوعاتها واحتياجات العاملين من التكوين وأي العاملين يحتاج إلى تكوين، إلى

<sup>1</sup> المقابلة مع السيد: محمد قدور جبار: مدير عملي ولائي باتصالات الجزائر بالشلف بتاريخ 2018/11/18

الفصل الرابع : \_\_\_\_\_دراسة وتحليل أثر نظام الجودة الشاملة على جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف

المديرية العامة بالعاصمة، والتي تتخذ القرار بالموافقة أو الرفض. وفي بعض الأحيان يتم التخطيط لعملية التدريب مركزيا حيث تقترح مواضيع التكوين من قبل المديرية العامة نفسها.

ويتم متابعة إجراءات التدريب من قبل المديرية الجهوية لتسيير الموارد البشرية، وللعلم فإن المؤسسة تخصص نسبة 3 % من الأجر لميزانية التدريب، وهو من الأمور التي تؤخذ على سياسة المؤسسة، فميزانية التدريب لا بد أن تدعم من أرباح المؤسسة لا من أجر عمالها.

يمكن أن يتم التدريب داخليا على مستوى الوطن، حيث توجد مدارس خاصة في إدارة الأعمال أوفي التسويق أو في الاتصالات ونذكر منها المديرية الجهوية للاتصالات في ورقلة، والمديرية الجهوية للاتصالات في قسنطينة، وهناك المديرية الوطنية للبريد والمواصلات بالكليتوس والمعهد الوطني للاتصالات، كما يمكن أن يتم خارج الجزائر في دول كالصين وفرنسا والبرتغال فهناك مستثمرين أجانب في هذا المجال كصاحب مشروع "هواوي" حيث يتم إرسالهم إلى الصين للتدريب.<sup>1</sup>

وفي الوقت الراهن بما أن المؤسسة أصبحت مؤسسة تجارية ذات أسهم، ومع التغيرات التكنولوجية في تقنيات الاتصالات وفي أساليب الإدارة والتسيير، أصبح لزاما عليها إنجاز قاعة للتكوين على مستوى كل مديرية، فبالنسبة للمديرية الإقليمية بالشلف، فقد تم إنجاز قاعة للتكوين بـ 18 مقعد ومجهزة بكافة الوسائل الحديثة، من أجهزة كمبيوتر وانترنت وشاشات عرض "Data show" والمدربين يتم جلبهم من ورقلة، تتحمل المؤسسة فقط تكلفة الإقامة والتكوين مجاني، وليس كالسابق كانت تتحمل تكلفة التكوين والإقامة.

والتحدي الأساسي الذي يواجه المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية في مختلف فروع المؤسسة، يتمثل في حقيقة حدوث تغيرات - نتيجة لعمليات إعادة هندسة المؤسسة - في الهيكل التنظيمي والأساليب في جميع المستويات والتي يجب على الموظفين استيعابها ضمن وقت قصير، وهذه من المأخذ على عملية التغيير في الهيكل التنظيمي الذي لم يرافقه نشر للمعلومات في أوساط العمال، بحيث تخفف المؤسسة من حدة المخاوف والرفض لهذه التغيرات وأنها تغيرات تفرضها تغيير في بعض عمليات المؤسسة لتسهيل التواصل التنظيمي، إذ إن الأمر لا يقف عند عملية النشر فقط، و إنها يتجاوزها لإجراء اجتماعات لتوضيح التغييرات التي ستقوم بها المؤسسة، وأسبابها ونتائجها الايجابية على المؤسسة موظفين وإدارة عليا، وعملاء.

<sup>1</sup> معلومات من المقابلة مع السيد: : محمد كلال، رئيس المكتب الجهوي للجودة بمؤسسة موبيليس فرع الشلف بتاريخ 2017/05/22

الفصل الرابع : \_\_\_\_\_ دراسة وتحليل أثر نظام الجودة الشاملة على جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف

### ثالثاً - العنصر البشري وإعادة هيكلة المؤسسة:

تتطلب التغييرات التي تنتج عن تنفيذ عمليات إعادة الهندسة تغييرات في متطلبات التوظيف في مختلف المجالات في المؤسسة، وتؤدي التحديثات التقنية غالباً إلى تخفيض في عدد الموظفين المطلوب لتشغيل أجهزة الاتصالات، وفي نفس الوقت تتطلب التحديثات التقنية قدراً أعلى من المهارة الفنية، وعلى نفس المنوال - تحدث تغييرات في نظام الإدارة (مثل الهيكل التنظيمي وطرق أداء العمل والنظم والمهام) والتي بدورها تتطلب تغييرات في الصفات الواجب توافرها في الموارد البشرية المطلوبة (من حيث العدد والتوزيع والتدريب المطلوب).

وهكذا يتضح أنه من الضروري إيجاد التناغم بين التغييرات التنظيمية كنتيجة لعمليات إعادة الهندسة والصفات الواجب توافرها في العنصر البشري الذي تعتمد عليه المؤسسة في تنفيذ هذه التغييرات، ويجب ملاحظة تخفيض عدد الموظفين لتنفيذ العمل المطلوب في كل إدارة من إدارات المؤسسة، وفي معظم الحالات يكون هناك تغيير في القدرات والمعارف والمواقف (الاتجاهات) المطلوبة لتنفيذ العمل بفعالية في جميع المواقع التي يتم إنشاؤها في المؤسسة.

لن تكسب المؤسسة أي شيء بتنفيذ عمليات إعادة الهندسة، إذا لم يتم دعم هذه العمليات بتكيف العنصر البشري مع المتطلبات الجديدة، ويجب مراجعة الكادر العامل في المؤسسة من حيث العدد والوصفات، ونظراً لعلاقة ذلك بعملية إعادة هندسة المؤسسة تسمى هذه العملية "إعادة هندسة الموارد البشرية" في المؤسسة.

إن إعادة هندسة الموارد البشرية لن تؤدي إلى أي مشكلة، إذا كنا قادرين على التعامل مع الكادر الوظيفي الموجود حالياً بطريقة سليمة، وتوظيف كادراً جديداً تبعاً لمتطلبات المؤسسة الجديدة، ونفس الشيء ينطبق على إعادة هندسة المؤسسة إذا كنا قادرين على استبدال المؤسسة الموجودة حالياً بأخرى جديدة اعتماداً على رؤية مثالية، إلا أن ذلك لا يعتبر بديلاً عملياً، وبالتالي يصبح من الضروري إيجاد وحدة تنظيمية خاصة مهمتها تحقيق متطلبات التوظيف الناتجة عن التغييرات في المؤسسة، وبالتالي الاستفادة القصوى من الموارد البشرية الموجودة حالياً، ويمكن الاستدلال من التعريف السابق للوحدة التنظيمية على التشابه بين هذا المفهوم ومفهوم نقل الموظفين في النظم التقليدية لإدارة الموارد البشرية.

تعتبر إستراتيجية المؤسسة المستقبلية أساسية لتنفيذ برنامج ملائم لإعادة توزيع الموظفين ولا يقتصر الأمر على وجود فكرة واضحة عن اتجاه الشركة، ولكن يجب عرض نتائج ممارسات التخطيط على أولئك

**الفصل الرابع :** \_\_\_\_\_دراسة وتحليل أثر نظام الجودة الشاملة على جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف

المسؤولين عن نظام إعادة توزيع الموظفين لضمان نجاح هذا النظام، ويجب توزيع الموظفين بحيث نحصل على أقصى فائدة ممكنة للعنصر البشري في المؤسسة، وأن يتم هذا التوزيع من وجهة نظر عامة مع الأخذ بعين الاعتبار وضع المؤسسة كوحدة متكاملة وليست كأجزاء، وهناك أمثلة كثيرة على التوزيع الخاطئ للموارد البشرية في المؤسسات وما ينتج عن ذلك من عواقب سلبية. (مثل افتقار بعض الإدارات للعدد الكافي وزيادة عدد الموظفين في مواقع أخرى، وافتقار بعض الموظفين للحافز للقيام ببعض المهام التي لا تتناسب مع مؤهلاتهم).

## 1 - تحديات جديدة في مجال إعادة توزيع الموظفين

لقد وصلت مؤسسات الاتصالات إلى مرحلة البحث عن تغييرات إستراتيجية للنمط التقليدي مثل: التوسع الأفقي والرأسي لخدماتها الموجودة، واستبدال التقنيات الموجودة أو تغييرها، وإدخال خدمات جديدة أو الاستغناء عن خدمات موجودة وتحسين الإنتاجية، وغير ذلك. ولا يقتصر الأمر على ذلك بل يتعداه إلى رؤية المؤسسة كوحدة متكاملة (متضمنة الرؤية والرسالة ونظم الإدارة) تتعرض لعملية مراجعة وإعادة تصميم مستمرة (إعادة هندسة).

وضمن هذا السياق الجديد فإن نظام إعادة توزيع الموظفين يتعرض لسلسلة من التحديات الجديدة، ويجب على "برامج إعادة توزيع الموظفين" أن تجد طريقة لخلق وحدة دائمة لإعادة توزيع الموظفين ضمن المؤسسة، وتلعب هذه الوحدة دوراً لا يقبل الجدل في إدارة الموارد البشرية للمؤسسة.

إن عملية تناول المفاهيم المذكورة أعلاه والمتعلقة بإعادة توزيع الموظفين وتكييفها مع المتطلبات الجديدة للمؤسسة تبعاً لإعادة هندسة الموارد البشرية، يمكن أن تأخذ شكل نظام ما، حيث يتم وضع البرامج وتنفيذ الآليات اللازمة مع التأكيد على إعادة التكيف المستمرة لسجل الموارد البشرية لتتلاءم مع احتياجات المؤسسة الناتجة عن إدخال نماذج تنظيمية جديدة في قطاعاتها المختلفة.

ويبدأ نظام إعادة توزيع الموظفين من الموارد البشرية الموجودة حالياً في المؤسسة ومن رؤية الأهداف (أهداف المؤسسة وخططها والتنبؤ بالكادر المطلوب) مع التطلع للتخطيط لتبديل مواقع مثالية للموارد البشرية الموجودة بشكل كامل. وفي هذه الطريقة لن يتم فقط توزيع الموارد البشرية طبقاً لاحتياجات المؤسسة بل أيضاً طبقاً لتلك المجالات التي يمكن الاستفادة فيها من الإمكانيات الفنية والبشرية إلى أقصى حد ممكن.

الفصل الرابع : \_\_\_\_\_دراسة وتحليل أثر نظام الجودة الشاملة على جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف

يتطلب إعادة توجيه العنصر البشري أن يكتسب الموظفون أو يعدّلوا معارفهم وقدراتهم ومهاراتهم واتجاهاتهم (مواقفهم) في مجالات معينة إذا ما أرادت مؤسسة الاتصالات تنفيذ رسالتها والحفاظ على تكيفها في بيئة تنافسية ومتغيرة.

يتبين مما سبق أن إدارة إعادة توزيع الموظفين مرتبطة بالتخطيط للموارد البشرية للمؤسسة وأنشطة التطوير والتدريب. ويساعد التنسيق المستمر مع الإدارة المسؤولة عن تخطيط الكادر الوظيفي في تنفيذ برامج إعادة توزيع الموظفين متوسطة الأمد والمصمّمة لتلبية متطلبات الموارد البشرية المتغيرة باستمرار وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوقّر.

لا تؤدي وحدة إعادة التدريب التي تعمل على أساس بيانات التنبؤ بالموظفين القصيرة ومتوسطة وطويلة المدى إلى إيجاد حلول مناسبة للمشكلات فقط، بل أيضاً تؤكد على أن معظم هذه المشكلات لا تظهر من خلال توقع ظهورها والإعداد وتنفيذ برامج إعادة توزيع الموظفين الضرورية.

فإذا ما تم إنشاء تنسيق وثيق بين تخطيط الموظفين والتدريب وتطوير الموارد البشرية ونظام إعادة توزيع الموظفين، فإن نظام إدارة الموارد البشرية سيتمكن من تحقيق أهم أهدافه الطموحة وهو التأكد من حصول المؤسسة على الكادر الوظيفي الذي تحتاجه من حيث العدد والمؤهل المناسب في الوقت المناسب.

يمثّل التخطيط الدقيق لأنشطة إعادة توزيع الموظفين - كما هو الحال في أنشطة تطوير وتدريب الموارد البشرية - الفرق بين وضع يمثّل تزويد الخدمة المناسبة في الوقت المناسب لباقي الإدارات في المؤسسة وبين وضع "إطفاء النار" Fire Extengisher حيث تصبح الوظيفة الوحيدة هي التعامل مع المشكلات اليومية للمؤسسة.

### 1- إنشاء وحدة إعادة توزيع الموظفين في مؤسسة الاتصالات<sup>1</sup>

عندما تصبح عملية إعادة توزيع الموظفين من الملامح الأساسية الدائمة للمؤسسة، فإنه يجب إنشاء وحدة خاصة لذلك الغرض، ومن الأشياء الأساسية التي يجب معرفتها عن هذه الوحدة رسالتها وأهدافها العامة والخاصة. ويتم بعد ذلك اتخاذ القرار المتعلق بموظفيها. ومن المهم تشكيل فريق يجمع خبرات ذات مدى واسع في مجالات التخطيط الفني وتخطيط الموظفين والتوظيف والاختيار، وتصنيف الوظائف وتطوير وتدريب الموارد البشرية. ولتنفيذ أنشطة إعادة توزيع الموظفين في المؤسسة بشكل شامل يجب وضع نظم

<sup>1</sup> الموقع الإلكتروني لمؤسسة اتصالات الجزائر WWW. ALGERIE-TELECOM.dz تاريخ التصفح 2017/06/25.



الفصل الرابع : \_\_\_\_\_دراسة وتحليل أثر نظام الجودة الشاملة على جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف

التشغيل والإجراءات اللازمة لتنفيذ وظائف وحدة إعادة توزيع الموظفين بشكل كفاء وفعّال وتصميم العمليات المطلوب إدخالها إلى المؤسسة للتأكد من الإدارة المناسبة لإعادة توزيع الموظفين، وتدريب الموظفين الذين تم تعيينهم في الوحدة الجديدة لتطبيق الإجراءات الجديدة بطريقة صحيحة. وباختصار يجب تنفيذ الأنشطة الأساسية التالية في المقام الأول:

1. وضع إطار عمل عام لوحدة إعادة توزيع الموظفين بحيث تقوم بتنفيذ أنشطتها طبقاً لسياسات المؤسسة وإستراتيجيتها.
2. وضع العمليات العامة التي يجب تنفيذها داخل المؤسسة للتأكد من الإدارة الملائمة لنظام إعادة توزيع الموظفين (التوافق مع نظم تخطيط أعمال المؤسسة، والإجراءات الإدارية وإنسياب المعلومات وقنوات الاتصال، وغير ذلك).
3. تصميم العمليات الإدارية المطلوب إدخالها إلى الوحدة المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة بحيث يأتي نظام إدارة إعادة توزيع الموظفين كنظام فرعي ضمن "نظام إدارة الموارد البشرية".
4. تنظيم وحدة إعادة توزيع الموظفين ووضع نظم العمل والإجراءات الخاصة بها.
5. توفير التدريب للموظفين المشاركين في إدارة إعادة توزيع الموظفين داخل المؤسسة على المستويين التشغيلي والتنظيمي للتأكد من التنفيذ الملائم للإجراءات الإدارية المتبّعة.
6. وضع نظام إدارة إعادة توزيع الموظفين في التشغيل.

ويتوفر لدى الاتحاد الدولي للاتصالات الموارد والخبرة الضرورية للعمل مع مؤسسات الاتصالات الإقليمية التي تهتم بتنفيذ مثل هذا المشروع، وقد يساعد الإتحاد الدولي للاتصالات مساعدة كبيرة في تنفيذ هذه الأنشطة، وتأخذ هذه المساعدة عدة أشكال منها تقديم النصيحة حول التخطيط ووضع هذه الخطط موضع التشغيل، ووضع النظم وطرق أداء العمل المطلوب إدخالها، وتدريب الموظفين المعينين لتنفيذ هذه الأنشطة، وتقديم المساعدة في أي مجال آخر مطلوب مثل (افتقار معظم مؤسسات الاتصالات لوحدة تخطيط مختصة، مما يؤدي إلى إعاقة تنفيذ الموارد البشرية بشكل عام، ولأهداف نظام إعادة توزيع الموظفين بشكل خاص).

**الفصل الرابع :** \_\_\_\_\_دراسة وتحليل أثر نظام الجودة الشاملة على جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف

إن تحديث شبكات الاتصالات والخدمات التي تقدمها المؤسسة سوف يؤدي إلى تغيير الهيكل الوظيفي. وسوف نبين كيفية التعامل مع هذه التغييرات من خلال إعادة توزيع الموظفين وتوسيع أعمال الشركة وتسريح جزء من الموظفين.

**3. تسريح الموظفين:** يعتبر تسريح الموظفين عمل دائم لإدارة الموارد البشرية، وهدفه الرئيسي هو التأكد من عدم عشوائية حركة الموظفين، وأن يتم ذلك طبقا لتخطيط الموارد البشرية في مؤسسة الاتصالات. وهناك عدة حلول يمكن استخدامها، ويتم مناقشة هذه الإجراءات مع الاتحادات والدوائر القانونية ذات العلاقة.

🔸 **المصافحة الذهبية:** إن أكثر الطرق المستخدمة لتسريح الموظفين هي "طريقة المصافحة الذهبية" (فعل سبيل المثال: دفع راتب سنة كدفعة تعويض أو الإحالة على الاستيداع حتى بلوغ سن التقاعد) وفي بعض الأحيان يمهد ذلك الموظفين المعنيين لبدء أعمالهم الخاصة.

🔸 **تنظيف المباني والمحافظة عليها:** يتدرب الموظفون على كيفية إدارة شركاتهم الخاصة للتنظيف من حيث: مسك الدفاتر، والموازنة والأمور القانونية، ويقوم الموظفون بعد ذلك بتوقيع عقد لتنظيف مؤسسة الاتصالات لمدة ثلاث سنوات قادمة، ثم يقوموا بعد ذلك بالمشاركة في العطاء القادم لتنظيف المؤسسة، وتساعد المؤسسة في توفير المواد والأجهزة اللازمة لتسهيل بداية جيدة للشركة.

🔸 **دعم الموظفين المفصولين:** ويتم فحص سجل الموظفين المفصولين قبل تسريحهم من الخدمة كل على حدة، ويخضع الملتزمون منهم لبرنامج تدريبي خاص لمدة ثمانية أشهر (برنامج تدريبي مكثف لتحضيرهم لوظائف خارج المؤسسة). ويركز فحص سجلاتهم على قدراتهم وشخصياتهم على النحو التالي:

- الشخصية: المقدرة الاجتماعية، التعامل مع العلاقات الاجتماعية والاستماع إلى الآخرين.
- الثقة بالقدرات المهنية: ثقة الموظف بنفسه، أستطيع، أريد، سوف أعمل، أنا الشخص المناسب.
- المقدرة على الاتصال: كيفية النقاش، عرض وتوضيح كيف عمل المنتج، وغير ذلك.
- الطموح: الرغبة بالعمل، الاعتماد عليه، كيفية اتخاذ القرار، وغير ذلك.
- المثابرة: كيفية التحضير لمواجهة المصاعب وتخطيها.

ويغطي البرنامج التدريبي نواحي قانونية، وكيفية عمل الموازنة، وقواعد المحاسبة وإدارة المشاريع، والتخطيط البنكي، وقواعد الضريبة، والتأمين، وحالات دراسية عن أعمال حقيقية قبل موعد الامتحان النهائي، وقد دلت التجربة على أن 20% من الحالات تنجح بشكل جيد جدا.

الفصل الرابع : \_\_\_\_\_دراسة وتحليل أثر نظام الجودة الشاملة على جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف

للـ التقاعد المبكر: يستخدم مبدأ المصافحة الذهبية لتغطية فترة من الوقت، حتى يحين موعد تطبيق قواعد التقاعد، وهناك بعض الأفراد الذين يمتلكون رأس المال الكافي أو لديهم أعمالهم الخاصة، ويمكن أن تصل كلفة التقاعد المبكر في بعض الأحيان إلى حوالي 75% من كلفة التوظيف الاعتيادية.

وتبقى هذه الإجراءات مجرد اقتراحات يعرضها الاتحاد الدولي للاتصالات، والتي مؤسسة اتصالات الجزائر عضوه فيه وممثلة للجزائر فيه، فالأمر بداية يحتاج رؤيا إستراتيجية واقتناع من قبل الإدارة العليا للمؤسسة بأهمية هذه الاقتراحات، بالإضافة إلى إحداث نوع من الاستقرار على مستوى القيادات العليا للمؤسسة.

### المطلب الثالث: مؤشرات عن قطاع الاتصالات في الجزائر

نعرض فيما يلي بعض المؤشرات التي تعطي صورة عن وضع قطاع الاتصالات بشكل عام، وعن مستوى الخدمات التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر بشكل خاص مقارنة بالمؤسسات المنافسة في المجالات المفتوحة للمنافسة المحدودة.<sup>1</sup>

أولا : مؤشرات شبكة الهاتف الثابت:

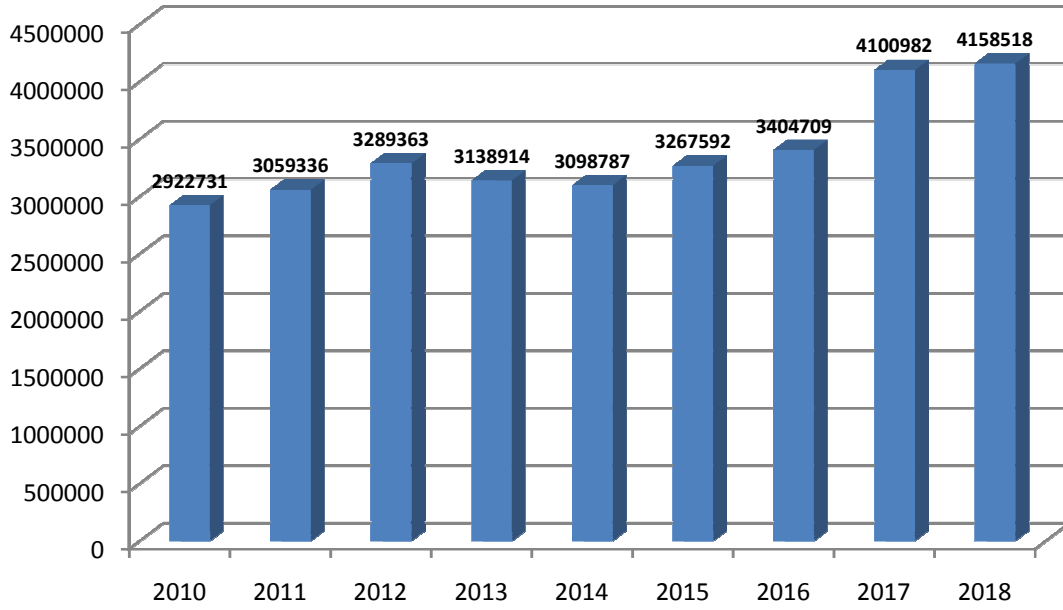
#### 1- جدول رقم (7.IV): تطور عدد المشتركين في شبكة الهاتف الثابت في الجزائر

المؤشر	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
عدد المشتركين في شبكة الهاتف الثابت	2922731	3059336	3289363	3138914	3098787	3267592	3404709	4100982	4158518

المصدر: الموقع الإلكتروني للمرصد الوطني للبريد وتكنولوجيا الاتصال.

<sup>1</sup> الموقع الإلكتروني: المرصد الوطني للبريد و تكنولوجيا الاتصال.

شكل رقم (3.IV): تطور عدد المشتركين في شبكة الهاتف الثابت في الجزائر



المصدر: الموقع الإلكتروني للمرصد الوطني للبريد وتكنولوجيا الاتصال.

تطور عدد المشتركين في شبكة الهاتف الثابت في الجزائر يميل في السنوات الثلاث الأخيرة نحو نمو إيجابي بحلول عام 2018، وصل هذا الرقم إلى أكثر من أربعة ملايين مشترك.

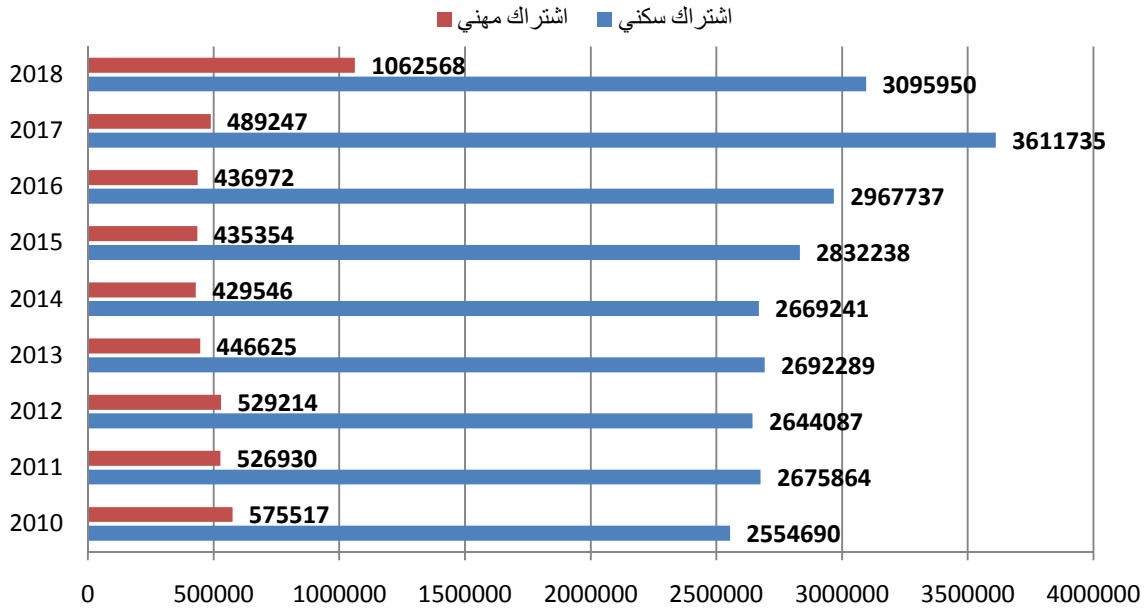
في عام 2017، تقرر إنهاء استعمال تكنولوجيا الاتصالات اللاسلكية الثابتة (WLL) التي كانت موجهة للمناطق الريفية، وهذا تماشيا مع إستراتيجية الدولة لتزويد هذه المناطق ببنية تحتية للاتصالات أكثر كفاءة وفعالية مثل 4G . LTE

2- جدول رقم (8.IV): تطور عدد المشتركين حسب نوع الاشتراك (سكني أو مهني)

المؤشر	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
اشتراك سكني	2554690	2675864	2644087	2692289	2669241	2832238	2967737	3611735	3095950
اشتراك مهني	575517	309526	529214	446625	429546	435354	436972	489247	1062568
المجموع	3130207	3202794	3173301	3138914	3098787	3267592	3404709	4100982	4158518

المصدر: الموقع الإلكتروني للمرصد الوطني للبريد وتكنولوجيا الاتصال.

شكل رقم (4.IV): تطور عدد المشتركين في شبكة الهاتف الثابت حسب نوع الاشتراك



المصدر: الموقع الإلكتروني للمرصد الوطني للبريد وتكنولوجيا الاتصال.

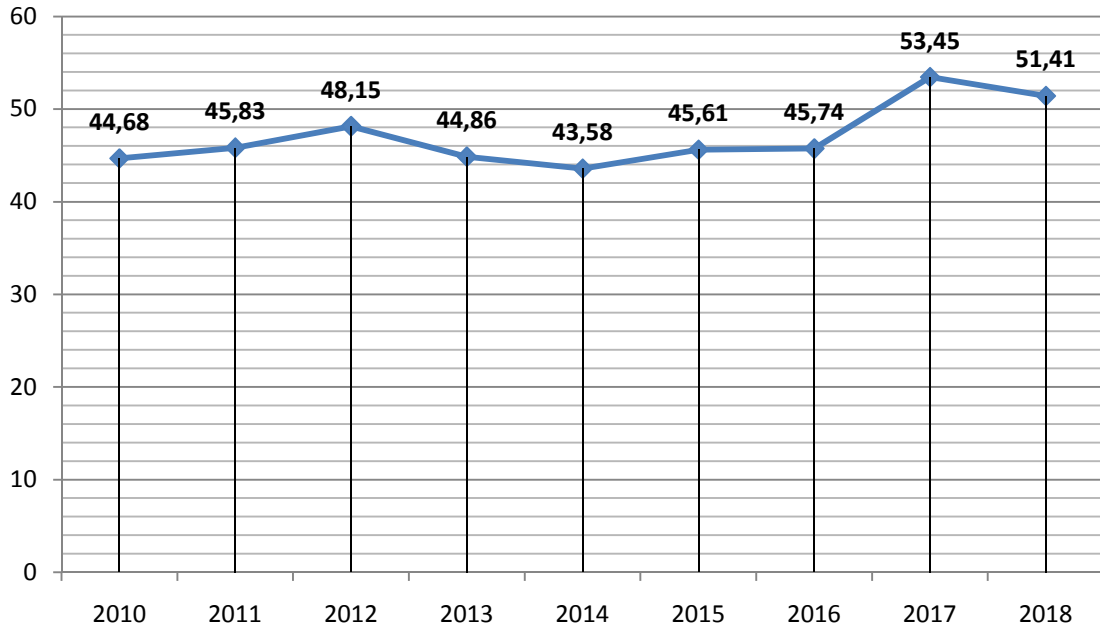
سيطرة الاشتراك السكني مستمرة على الاشتراكات في شبكة الهاتف الثابت، حيث أنها تمثل في عام 2018 نسبة 74.44% من إجمالي المشتركين. في عام 2018 ازداد عدد اشتراكات الخطوط الثابتة المهنية مقارنة بعام ( 2017 من 489247 إلى 1062568 أي بنسبة 117.18%).

2- جدول رقم (9.IV): نسبة ولوج شبكة الهاتف الثابت للأسرة :

المؤشر %	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010
نسبة ولوج شبكة الهاتف الثابت للأسرة	51,41	53,45	45,74	45,61	43,58	44,86	48,15	45,83	44,68

المصدر: الموقع الإلكتروني للمرصد الوطني للبريد وتكنولوجيا الاتصال.

شكل رقم (5.IV): تطور نسبة ولوج شبكة الهاتف الثابت للأسرة



المصدر: الموقع الالكتروني للمرصد الوطني للبريد وتكنولوجيا الاتصال.

ارتفعت نسبة ولوج شبكة الهاتف الثابت إلى الأسر منذ عام 2017 إلى أكثر من 50 % حيث ان أكثر من نصف الأسر الجزائرية مشتركة في خطوط الهاتف الثابت.

ثانيا. مؤشرات شبكة الهاتف النقال

حاليا هناك ثلاثة متعاملين في شبكات الهاتف النقال ينشطون في السوق الجزائرية.

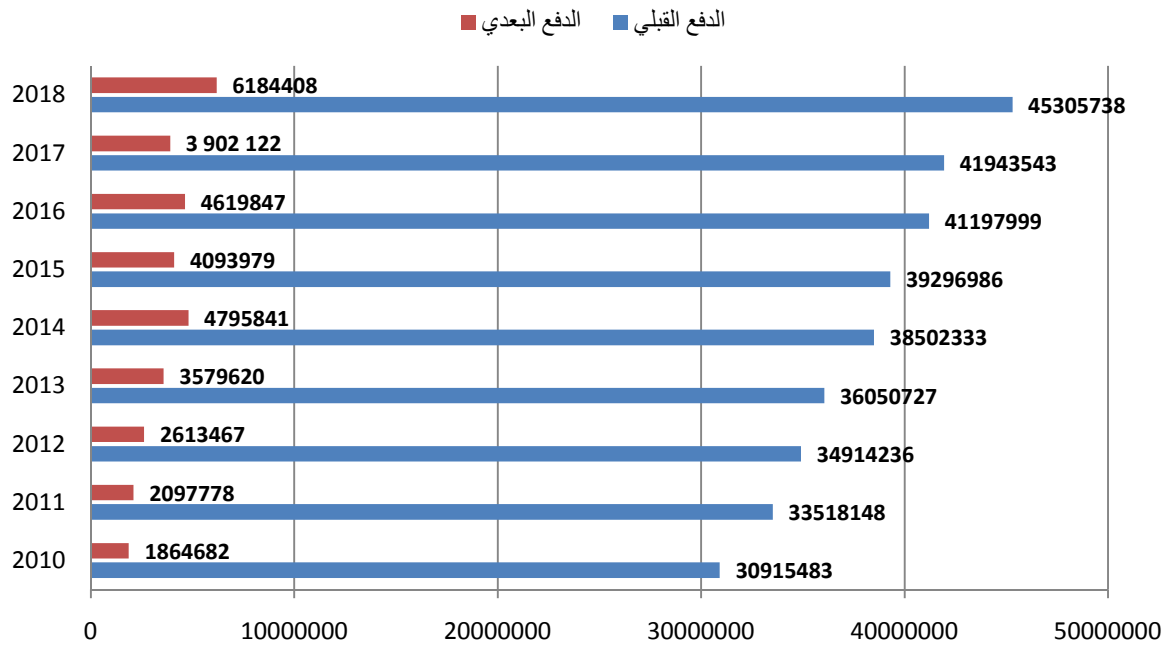
1- جدول رقم (10.IV): تطور عدد المشتركين حسب نوع طريقة الدفع:

*2018	*2017	*2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010		
45305738	41943543	41197999	39296986	38502333	36050727	34914236	33518148	30915483	الدفع القبلي	تطور عدد المشتركين
6184408	3 902122	4619847	4093979	4795841	3579620	2613467	2097778	1864682	الدفع البعدي	حسب نوع طريقة الدفع
51490146	45845665	45817846	43390965	43298174	39630347	37527703	35615926	32780165	المجموع	

\*المشركون النشطون فقط

المصدر: الموقع الالكتروني للمرصد الوطني للبريد وتكنولوجيا الاتصال.

شكل رقم (6.IV): تطور المشتركين للهاتف النقال حسب نوع الاشتراك



المصدر: الموقع الالكتروني للمرصد الوطني للبريد وتكنولوجيا الاتصال.

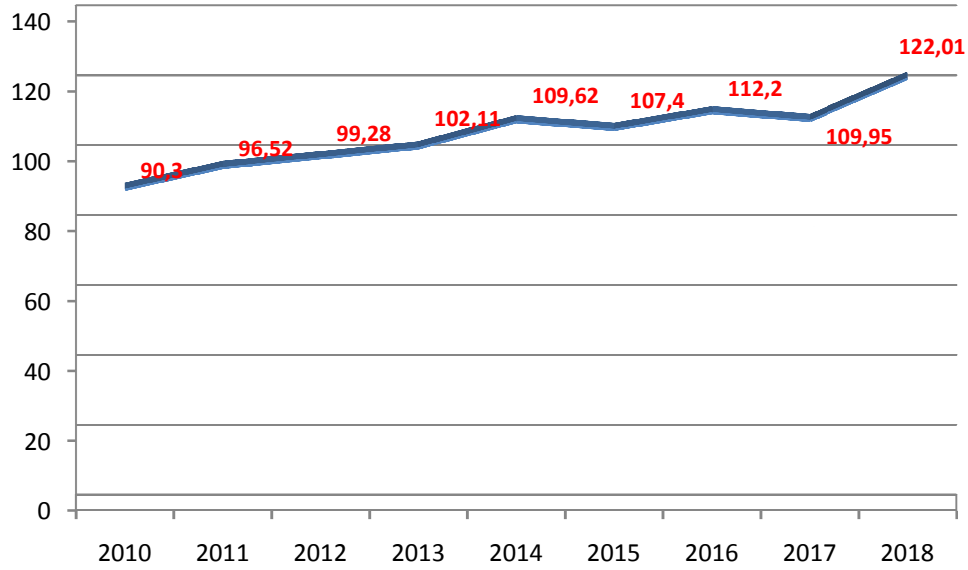
ارتفع عدد مشتركى شبكات الهاتف المحمول (GSM/ 3G/ 4G) بنسبة ) 12.31 % 5644 481 مشترك) في عام 2018 مقارنة بعام 2017 لا يزال النوع المشترك بطريقة الدفع القبلي يسيطر على السوق بمعدل 87.99 % مقارنة مع 12.01 % من نوع الدفع البعدي.

2- جدول رقم (11.IV): تطور كثافة الهاتف النقال (نسبة الولوج إلى شبكة الهاتف النقال) (G4،3G)، (GSM)

المؤشر %	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010
تطور كثافة الهاتف النقال	122,01	109,95	112,20	107,40	109,62	102,11	99,28	96,52	90,30

المصدر: الموقع الالكتروني للمرصد الوطني للبريد وتكنولوجيا الاتصال.

شكل رقم (7.IV): تطور كثافة الهاتف النقال (GSM, 3G & 4G)



المصدر: الموقع الإلكتروني للمرصد الوطني للبريد وتكنولوجيا الاتصال.

ارتفعت نسبة الولوج إلى شبكة الهاتف النقال من 109.95 % في عام 2017 إلى 122.01 % في عام 2018 مع نسبة زيادة قدرها 10.97%.

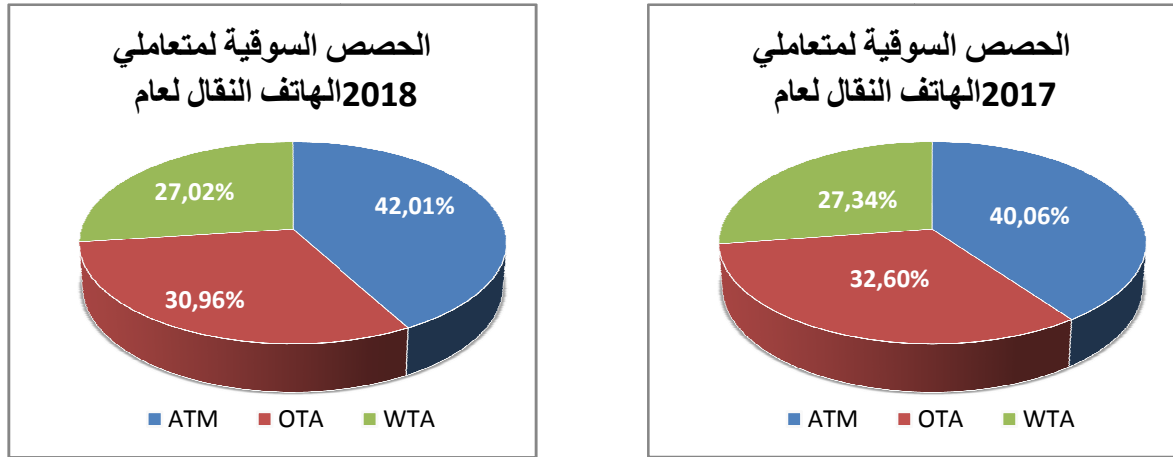
1- جدول رقم (12.IV): عدد المشتركين لكل متعامل:

المؤشر %	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010
الجزائر للاتصالات موبيليس (ATM)	21632076	18365148	16885490	14087440	13022295	12538475	10622884	10515914	9446774
أوراسكوم تليكوم الجزائر (OTA)	15943194	14947870	16360904	17005165	18612148	17585327	17845669	16595233	15087393
الوطنية للاتصالات الجزائر (WTA)	13914876	12532647	12571452	12298360	11663731	9506545	9059150	8504779	8245998
المجموع	51490146	45845665	45817846	43390965	43298174	39630347	37527703	35615926	32780165

المصدر: الموقع الإلكتروني للمرصد الوطني للبريد وتكنولوجيا الاتصال.



شكل رقم (8.IV): الحصة السوقية لمتعاملي الهاتف النقال



المصدر: الموقع الإلكتروني للمرصد الوطني للبريد وتكنولوجيا الاتصال.

فيما يتعلق بتوزيع حصص السوق بين المتعاملين، تمتلك الجزائر تليكوم موبيليس الحصة الأكبر في عام 2018 بنسبة 42.01٪، وبالتالي تأكيدها كرائدة في السوق للعام الثالث على التوالي (منذ عام 2016) تليها شركة أوراسكوم تليكوم الجزائر مع نسبة 30.96٪، والوطنية للاتصالات الجزائر بنسبة 27.02٪.

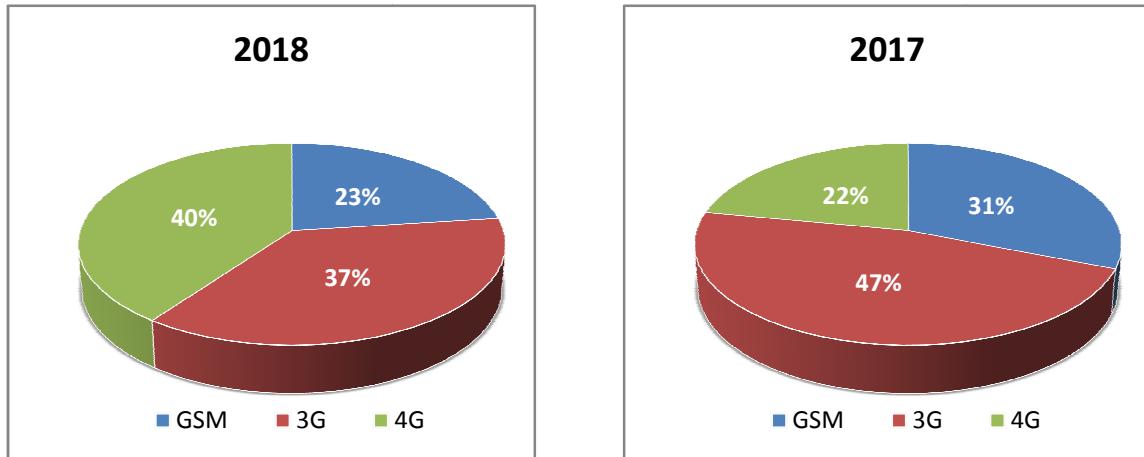
3- جدول رقم (13.IV): عدد المشتركين حسب تكنولوجيا شبكة الهاتف النقال:

2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	
11629246	14385131	20125227	26706268	34789121	39322328	37527703	35615926	32780165	GSM
19239448	21592863	24227985	16684697	8509053	308019	/	/	/	3G
20621452	9867671	1464634	/	/	/	/	/	/	4G
51490146	45845665	45817846	43390965	43298174	39630347	37527703	35615926	32780165	المجموع

\*المشتركون النشطون فقط

المصدر: الموقع الإلكتروني للمرصد الوطني للبريد وتكنولوجيا الاتصال.

شكل رقم (9.IV): عدد المشتركين حسب تكنولوجيا شبكة الهاتف النقال



المصدر: الموقع الإلكتروني للمرصد الوطني للبريد وتكنولوجيا الاتصال.

في عام 2018، أكثر من 40% من مجموع المشتركين في شبكة الهاتف النقال هم مشتركين 4G، بزيادة قدرها 81.8% مقارنة بعام 2017 ويفسر ذلك باختيار التكنولوجيا التي تقدم أفضل فعالية وسرعات التدفق.

ثالثا: مؤشرات شبكة الانترنت : وتضم ما يلي:

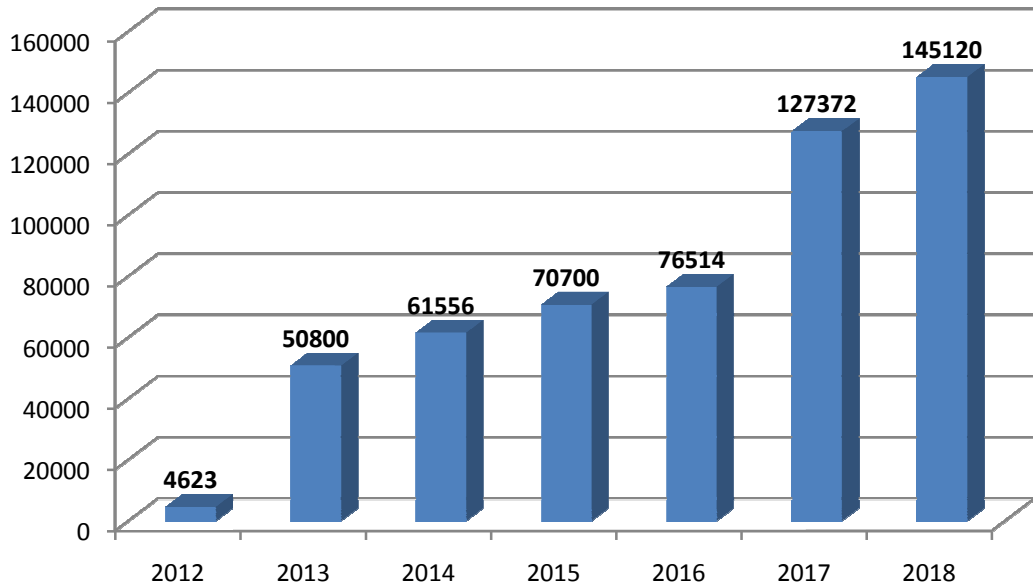
1- جدول رقم (14.IV): شبكات الألياف البصرية:

2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	
145120*	127372	76514	70700	61556	50800	4623	طول الألياف البصرية (كم)
1050000*	810155	630150	485155	278000	166000	104448	عرض نطاق الانترنت الدولية (ميغابايت/ثانية)

\* معطيات اتصالات الجزائر ومتعاملين آخرين

المصدر: الموقع الإلكتروني للمرصد الوطني للبريد وتكنولوجيا الاتصال.

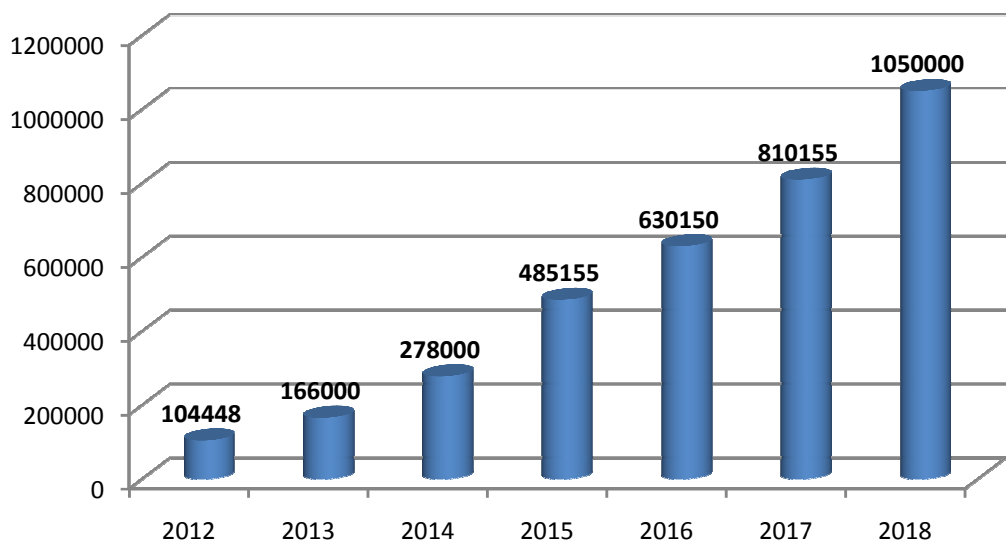
شكل رقم (10.IV): تطور امتداد الألياف البصرية (كم)



المصدر: الموقع الإلكتروني للمرصد الوطني للبريد وتكنولوجيا الاتصال.

في إطار ترقية البنية التحتية وتحسين الخدمة، تتواصل الجهود المبذولة لتمديد شبكات الاتصال بالألياف البصرية. في عام 2018، بلغ طول شبكة الألياف البصرية 145120 كم.

شكل رقم (11.IV): عرض نطاق الانترنت الدولية (ميغابايت/ثانية)



المصدر: الموقع الإلكتروني للمرصد الوطني للبريد وتكنولوجيا الاتصال.

الفصل الرابع : دراسة وتحليل أثر نظام الجودة الشاملة على جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف

من أجل تلبية حاجيات مستخدمي الانترنت الجزائريين وكذا تقديم خدمة ذات نوعية، لم يتوقف عرض النطاق الدولي عن التطور، بحيث بلغ في أواخر سنة 2017 حوالي 810155 ميغابايت/ثانية وارتفع سنة 2018 إلى 1050000 ميغابايت/ثانية .

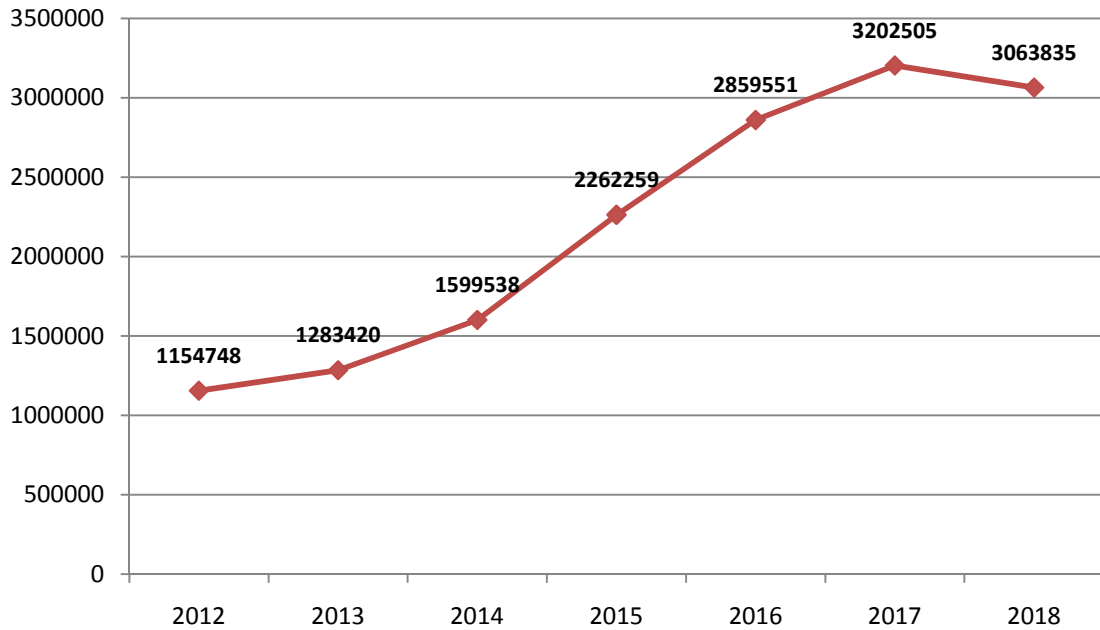
## 2- عدد مشتركى الانترنت:

### أ . جدول رقم (15.IV): الانترنت الثابت

2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	
2172096	2246918	2083098	1838746	1518629	1283241	1154748	آ دي أس أل ADSL
11369	714	/	/	/	/	/	الالياف البصرية FTTX
861235	920244	775792	423280	80693	/	/	الجيل الرابع الثابت 4G LTE fixe
619	621	661	233	216	179		الوايماكس WIMAX
11516	34008	/	/	/	/	/	روابط مخصصة LS
3063835	3202505	2859551	2262259	1599538	1283420	1154748	المجموع

المصدر: الموقع الالكتروني للمرصد الوطني للبريد وتكنولوجيا الاتصال.

### شكل رقم (12.IV): تطور عدد المشتركين للإنترنت الثابت



المصدر: الموقع الالكتروني للمرصد الوطني للبريد وتكنولوجيا الاتصال.

في عام 2018، انخفض عدد مشتركى الإنترنت الثابت بمقدار 138.670 مشتركاً مقارنةً بعام 2017. وهذا يفسره اتجاه المشتركين إلى الهاتف المحمول (وخاصة 4G) الذي عرف توسعا لنسبة التغطية.

الفصل الرابع : دراسة وتحليل أثر نظام الجودة الشاملة على جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف

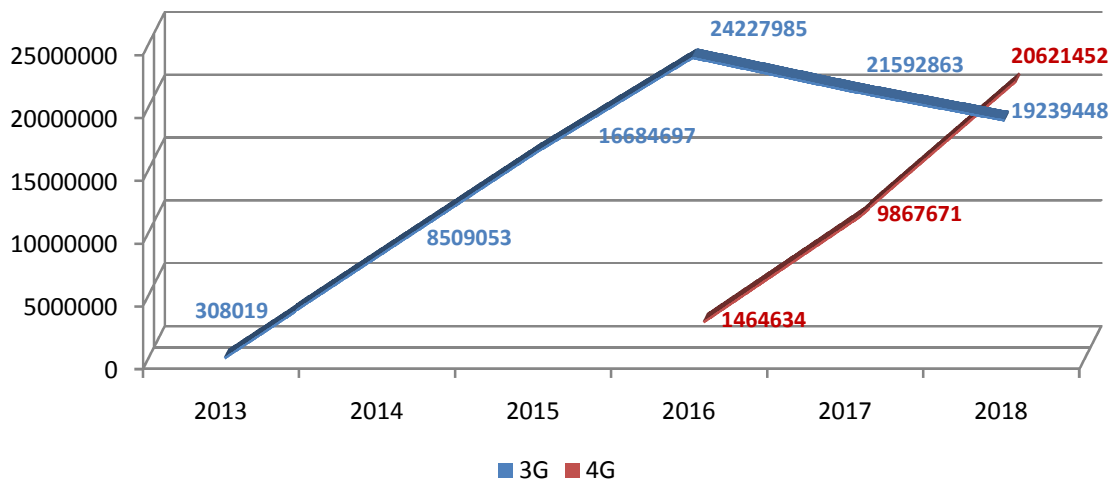
كما نلاحظ زيادة في اشتراكات FTTX بعد عام من تقديمها (من 714 مشترك في 2017 إلى 11369 مشترك في 2018).

#### ب- جدول رقم (16.IV): الانترنت النقال

2018	2017	2016	2015	2014	2013	
19239448	21592863	24227985	16684697	8509053	308019	3G
20621452	9867671	1464634	/	/	/	4G
39860900	31460534	25692619	16684697	8509053	308019	المجموع

المصدر: الموقع الالكتروني للمرصد الوطني للبريد وتكنولوجيا الاتصال.

#### شكل رقم (13.IV): تطور عدد المشتركين لأنترنت الهاتف النقال



المصدر: الموقع الالكتروني للمرصد الوطني للبريد وتكنولوجيا الاتصال.

فيما يتعلق بالإنترنت النقال، حقق الجيل الرابع خلال عامين فقط من تقديمه عددًا يزيد عن 20 مليون مشترك، في حين بلغ عدد مشركي الجيل الثالث 19239448 ( التكنولوجيا التي أدخلت منذ عام 2013، والتي شهدت عام 2016 ارتفاع قياسي حيث بلغ عدد المشتركين 24227985 مشتركًا).

يعود السبب في انخفاض عدد المشتركين في شبكة 3G إلى الانتقال إلى شبكات الجيل الرابع . فيما يتعلق بالعدد الإجمالي لمشركي الإنترنت في الجزائر، شهدت هذه الأخيرة زيادة من 34663039 مشتركًا في عام 2017 إلى 42924735 مشتركًا في عام 2018، بزيادة قدرها 23.83٪.

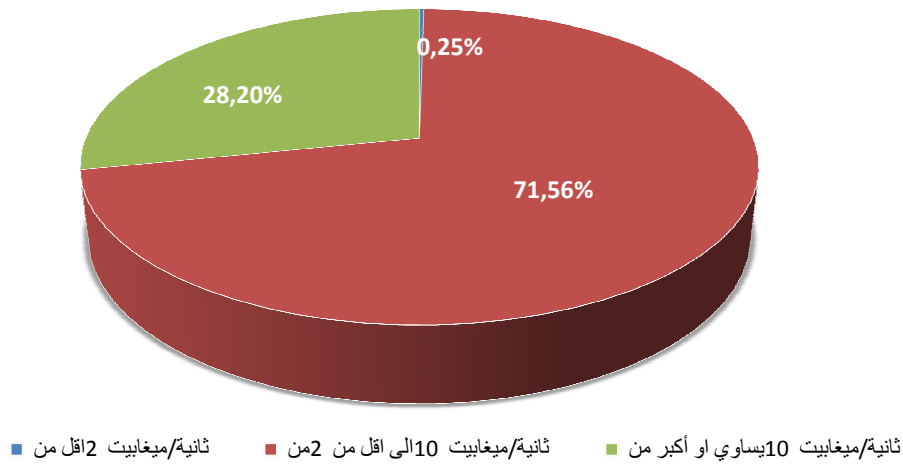
الفصل الرابع : \_\_\_\_\_دراسة وتحليل أثر نظام الجودة الشاملة على جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف

ج - جدول رقم (17.IV): توزيع مشتركى الإنترنت الثابت حسب التدفقات

2018	2017	
7557	1070607	اقل من 2 ميغابيت /ثانية
2192357	2131874	من 2 الى اقل من 10 ميغابيت /ثانية
863921	24	يساوي او أكبر من 10 ميغابيت /ثانية

المصدر: الموقع الالكتروني للمرصد الوطني للبريد وتكنولوجيا الاتصال.

شكل رقم (14.IV): توزيع مشتركى الإنترنت الثابت حسب التدفقات



المصدر: الموقع الالكتروني للمرصد الوطني للبريد وتكنولوجيا الاتصال.

من الواضح أن الاشتراك في الإنترنت الثابت اقل من 2 ميغابيت/ثانية في طريق الزوال (انخفاض من 1070607 مشترك في عام 2017 إلى 7557 مشترك فقط في 2018) نتيجة إتباع السياسة القطاعية التي تهدف إلى توفير تدفقات عالية تمشياً مع تطلعات المواطن الجزائري لذلك، في عام 2018، تمثل اشتراكات الإنترنت بتدفق من 2 إلى اقل من 10 ميغابيت/ثانية تمثل 71.56% من إجمالي عدد المشتركين بينما الاشتراكات ذات تدفق يساوي أو أكبر من 10 ميغابيت/ثانية انتقل من 24 عام 2017 فقط إلى 863921 مشترك في 2018.

الفصل الرابع : \_\_\_\_\_دراسة وتحليل أثر نظام الجودة الشاملة على جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف

رابعاً: مواقع الواب والخدمات عبر الإنترنت.

1- جدول رقم (18.IV): استخدام الخدمات عبر الإنترنت وخدمات الوسائط المتعددة (ثابت)

*2018	2017	
19427122	19248561	عدد مرات إعادة تعبئة الإنترنت عبر الهاتف الثابت
946924	/	عدد مرات الاطلاع على الفاتورة عبر الإنترنت
45509	16545	عدد الفواتير المدفوعة عبر الإنترنت

\* معطيات اتصالات الجزائر

المصدر: الموقع الإلكتروني للمرصد الوطني للبريد وتكنولوجيا الاتصال.

V . جدول رقم (19.IV): عدد المتعاملين ومقدمي الخدمات في مجال الاتصالات

2018	2017	2016	2015	2014	
89	86	86	69	164	عدد مراكز النداء centre d'appel
08	08	08	08	07	الاستعلام الصوتي Audiotex
30	29	29	23	20	موفر الدخول للإنترنت (FAI)
02	02	03	03	03	متعاملي نقل الصوت عبر بروتوكول الإنترنت (VOIP)
01	01	02	03	30	الاتصالات الخاصة الشاملة للنقل عبر الأقمار الاصطناعية (GMPCS)
03	02	03	03	03	المحطات الطرفية ذات الفتحة الصغيرة VSAT
01	01	01	01	01	الهاتف الثابت
03	03	03	03	03	الهاتف النقال GSM
03	03	03	03	03	الهاتف النقال الجيل الثالث
03	03	03	/	/	الهاتف النقال الجيل الرابع

المصدر: الموقع الإلكتروني للمرصد الوطني للبريد وتكنولوجيا الاتصال.

المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية

يشمل هذا المبحث منهجية الدراسة وكذلك متغيراتها ومن ثم صياغة الفرضيات وتحديد المنهجية المتبعة ومجتمع وعينة الدراسة وكذلك طرق جمع البيانات والمعلومات وأخيرا الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

## المطلب الأول: منهجية الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق نظام الجودة الشاملة المبني على معايير بالدريج على تحسين جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر، ويتضمن هذا الجزء من البحث منهجية الدراسة المستخدمة، ومجتمع الدراسة والعينة المختارة، وأنموذج الدراسة، وأدوات الدراسة، ومصادر الحصول على المعلومات، وأدوات المعالجة الإحصائية المستخدمة وفحص صدق أداة الدراسة وثباتها.

### أولاً : منهج الدراسة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الاستنباطي من خلال الوصف والتحليل في تصميم الدراسة؛ حيث استخدم الأسلوب الوصفي في دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ثم وصفها وذلك بجمع أوصاف ومعلومات دقيقة عنها ثم تصنيفها وتنظيمها للوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساهم في فهم الواقع المدروس وتطويره من خلال اكتشاف الحقائق وآثارها والعلاقات التي تتصل بها وتفسيرها والعوامل المؤثرة عليها.

كما تم توظيف المنهج الاستقرائي في الجانب المتعلق بتحليل العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة، من خلال استخدام الأسلوب التحليلي بهدف جمع البيانات وتحليلها لكونه يناسب موضوع البحث حيث يوفر البيانات عن واقع الظاهرة المراد دراستها مع تفسير لهذه البيانات وتحليلها وتنظيمها بصورة كمية أو كيفية.

وسنقوم باختبار وجود فروق في إدراك متغيرات الدراسة تعزى للخصائص الديموغرافية لأفراد العينة المدروسة، ثم ننقل إلى اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة من خلال استخدام معامل ارتباط بيرسون، وفي الأخير نقوم باختبار وجود الأثر ذو دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة بصفة كلية وجزئية من خلال استخدام الانحدار الخطي البسيط.

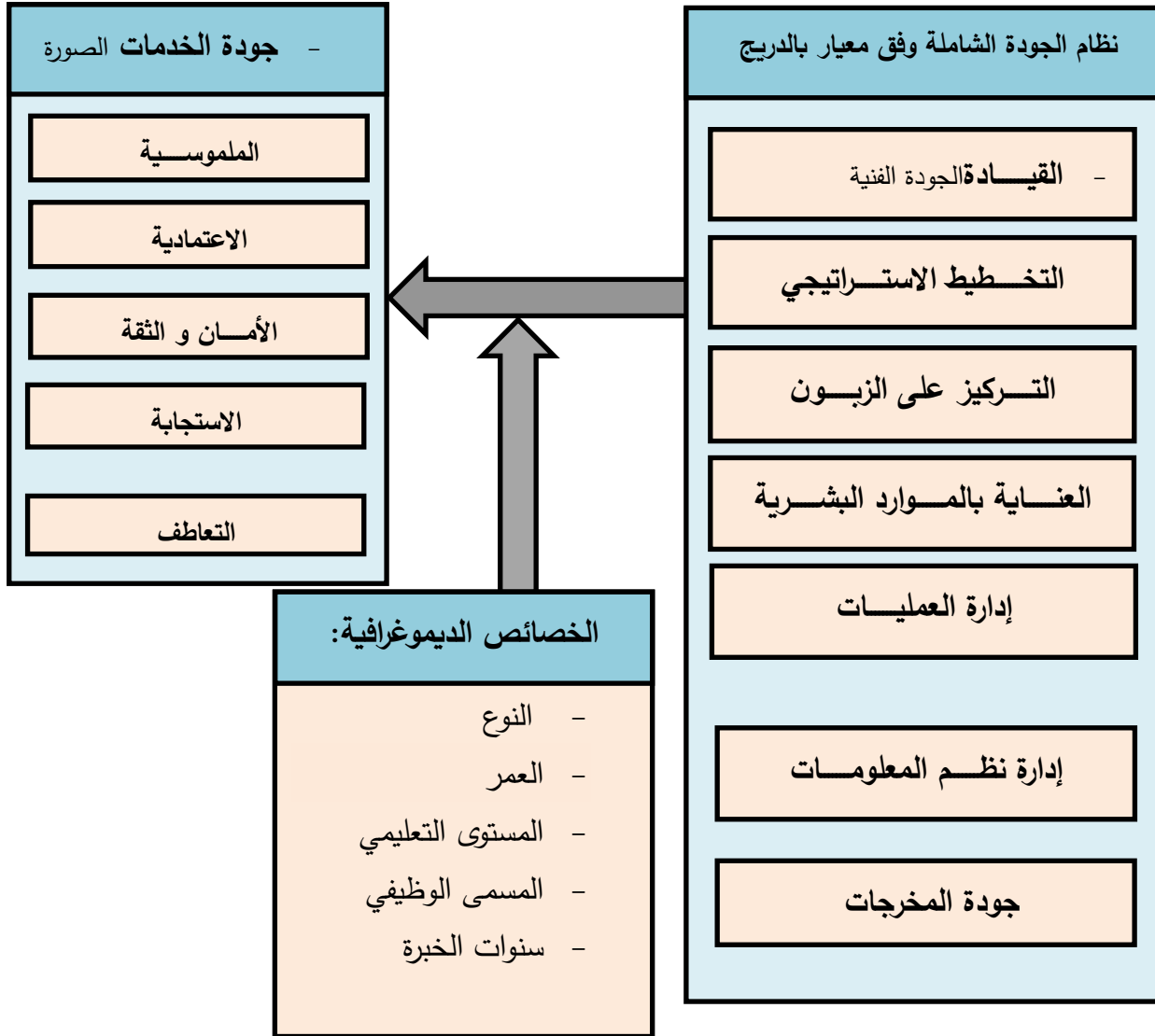
### ثانياً - نموذج الدراسة:

تقوم الدراسة الحالية باختبار أثر تطبيق نظام الجودة الشاملة المبني على معايير بالدريج على تحسين جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر؛ حيث يتكون نموذج الدراسة من متغيرين أساسيين هما: **نظام الجودة الشاملة**: وهو المتغير المستقل ممثلاً في سبعة أبعاد هي: (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، العناية بالموارد البشري، التركيز على الزبون، إدارة نظم المعلومات، إدارة العمليات، جودة المخرجات)، والمتغير التابع **جودة الخدمات**: وهو المتغير التابع ممثلاً في الأبعاد التالية: (الملموسية، الأمان، الاعتمادية، التعاطف،



الفصل الرابع : \_\_\_\_\_دراسة وتحليل أثر نظام الجودة الشاملة على جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف  
الثقة)، إضافة إلى الخصائص الديموغرافية المتمثلة في: (النوع، العمر، المستوى العلمي، المسمى الوظيفي،  
سنوات الخبرة)، فكان نموذج الدراسة كالتالي:

شكل رقم (15.IV): أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

لقد اعتمدت الباحثة على معايير بالدريج لتحديد أبعاد نظام الجودة الشاملة كما جاءت في نص جائزة بالدريج للتميز في الأداء لعام 2008، وهي موضحة في الشكل السابق، وتم استقرار الباحثة على هته الأبعاد دون سواها، للأسباب التالية :

الفصل الرابع : \_\_\_\_\_ دراسة وتحليل أثر نظام الجودة الشاملة على جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف

لتميز معايير بالدريج بالوضوح مقارنة بالمعايير الدولية الأخرى؛ لأنها تحدد معايير أساسية، يسهل دراستها ميدانيا، ويمكن للعينة المستهدفة الإجابة على فقراتها؛ فهي مناسبة من حيث العدد والمحتوى؛  
لتنج المعايير الدولية الايزو 9001 إلى تبني مجمل معايير بالدريج لتقييم نظام إدارة الجودة، خاصة ما تعلق بالإصدار 2015؛ وهي الأكثر انتشارا من أيه نماذج أخرى.

أما بالنسبة للمتغير الثاني، جودة الخدمات فقد اعتمدت الباحثة على الأبعاد التي استقر عليها نموذج **SERVQUAL Model** للعالم **Parasuraman**، وهي أيضا تتميز بالوضوح والسهولة التي تمكن العينة من الإجابة عليها، للإشارة فإن نموذج **SERVQUAL** يوجه عادة لقياس الرضا عن جودة الخدمة لدى الزبائن، وبما أن الدراسة تتعلق بالجودة الشاملة و تطبيقاتها داخل مؤسسة اتصالات الجزائر، وهذا أمر لا يمكن للزبائن الخارجين إدراك حيثياته، ولا يمكنهم الحكم على مدى تطبيق أبعاده في المؤسسة، فارتأت الباحثة أن تكون العينة من الموظفين لكونهم يمثلون المستهلكين الداخليين في فلسفة الجودة الشاملة.

لقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (**Likert Scale**) وتم ترتيب الاستجابات كما يلي:

#### درجات مقياس ليكرت (Likert) الخماسي

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

تم تحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدمة في محاور الدراسة، وبناء عليه تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0,8=5/4) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أي أدنى استجابة في المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

#### مجالات ترتيب استجابات مقياس ليكرت الخماسي

الوزن	مقياس ليكرت الخماسي	الاستجابة	قيمة المتوسط الحسابي
1	غير موافق بشدة	منخفض جدا	[1,80-1]
2	غير موافق	منخفض	[2,60-1,81]
3	محايد	متوسط	[3,40-2,61]
4	موافق	مرتفع	[4,20-3,41]
5	موافق بشدة	مرتفع جدا	[5,00-4,21]

الفصل الرابع : \_\_\_\_\_دراسة وتحليل أثر نظام الجودة الشاملة على جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف

### ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من (434) موظف والموزعين على النحو التالي: (الموظفين بالمفوضية الجهوية لاتصالات الشلف والبالغ عددهم (164) موظف، إضافة إلى موظفي الوحدة العملية لاتصالات الشلف بـ (221) موظف، و(49) موظف بفرع من مؤسسة موبيليس)، حيث تشير العينة إلى نموذج يشمل جانبا أو جزءا من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث وتكون ممثلة له، بحيث تحمل صفاته المشتركة وهذا النموذج يغني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصلي<sup>1</sup>، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية شملت موظفين يشغلون مناصب ذات مسؤولية (رؤساء دوائر، ورؤساء أقسام)، بالإضافة إلى موظفين من مختلف الفئات الوظيفية من إطارات إلى أعوان التحكم وأعوان التنفيذ في مؤسسة اتصالات الجزائر.

تم توزيع (160) قائمة استبيان كعينة للدراسة على موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، مع التركيز على أن تكون النسبة الأكبر من العينة من فئة المسؤولين وكذا الإطارات في مناصب غير قيادية، نظرا لأنها الفئة المناسبة للإجابة عن أسئلة الاستبيان المتعلقة بموضوع الجودة الشاملة بالإضافة إلى موظفين من فئة عون تحكم، وموظفين من فئة عون تنفيذ بشكل أقل، وقد تم استرجاع (150) قائمة، لكن تم استبعاد (18) منها غير صالحة للتحليل لعدم استكمال الإجابات عن كل أسئلة الاستبيان، ليصل العدد النهائي لعدد الاستبيانات الصالحة للتحليل إلى (132) وهو ما يمثل ثلث مجتمع الدراسة وهي نسبة مناسبة لإجراء مثل هذه الدراسات حيث حُددت نسبة 30% كنسبة كافية لتمثل عينة الدراسة، وقد بلغ معدل الاسترداد (93.75%).

### جدول رقم (20.IV): توزيع أداة الدراسة

الصالحة	المستبعدة	المسترجعة	الموزعة	
132	18	150	160	العدد
82.5	11.25	93.75	100	النسبة

المصدر: من إعداد الباحثة

<sup>1</sup> عامر قنديلجي، البحث العلمي و استخدام مصادر المعلومات التقليدية و الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 157.

## المطلب الثاني: أداة الدراسة

تمّ اعتماد الاستبيان كأداة للدراسة للحصول على البيانات المطلوبة، والتي اشتملت على مجموعة من العبارات المتعلقة بمتغيرات الدراسة لاختبار أثر تطبيق نظام الجودة الشاملة المبني على معايير بالتدرّج على تحسين جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر .

أولاً: مصادر جمع البيانات: تم الاستناد إلى مصدرين أساسيين للمعلومات وهما:

• المصادر الثانوية: لمعالجة الإطار النظري للبحث تم اللجوء لمصادر البيانات الثانوية في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة من رسائل ماجستير ودكتوراه والتي تناولت موضوع الدراسة، والبحث في بعض مواقع الانترنت.

وقد تم إثراء البحث بمراجع حديثة من خلال الزيارات الميدانية للباحثة لعدد من مكاتب الجامعات العربية والمتمثلة في: الجامعة الأردنية، وجامعة اليرموك، وجامعة آل البيت بالأردن، وجامعة دمشق بسوريا، وجامعة الحسن الثاني وجامعة محمد الخامس بالمغرب، وجامعة المنار بتونس، بالإضافة إلى زيارة معرض الكتاب الدولي بالقاهرة، وعدد من دور النشر الأردنية مثل: دار اليازوري، ودار وائل، ودار الحامد.

• المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث تم جمع البيانات الأولية من خلال أداة الاستبيان كأداة رئيسية للبحث، وقد تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على الموظفين من مختلف الوظائف في المؤسسة محل الدراسة؛

• بالإضافة إلى إجراء بعض المقابلات مع المسؤولين في المؤسسة محل الدراسة، وتم الحصول على قدر من المعلومات حول موضوع الدراسة من بعض الموظفين وبصفة خاصة قسم تسيير الموارد البشرية، والوكالة التجارية؛

• وتم التعرف على سيرورة وإجراءات العمل في المؤسسة محل الدراسة من خلال الملاحظة، وكذا الاطلاع على بعض الوثائق والمصادر الرسمية للمؤسسة.

ثانياً: تصميم أداة الدراسة (الاستبيان): يمثل الاستبيان الأداة الرئيسية لهذه الدراسة، والتي تم تصميمها بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

الفصل الرابع : \_\_\_\_\_ دراسة وتحليل أثر نظام الجودة الشاملة على جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف

وقد اشتمل الاستبيان<sup>1</sup> على قسمين رئيسيين هما:

• القسم الأول: البيانات الديموغرافية

تعتبر المتغيرات الديموغرافية (الشخصية والوظيفية) ذات أهمية كبيرة في التعرف على خصائص العينة والوقوف على مدى تأثيرها على نتائج الدراسة، وقد تم اعتماد المتغيرات الديموغرافية التالية: (النوع، العمر، المستوى العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

• القسم الثاني: البيانات الأساسية للاستبيان وهو عبارة عن اثر نظام الجودة الشاملة وفق معيار بالدريج بمؤسسة اتصالات الجزائر على جودة الخدمات هناك، ويتكون من (78) عبارة، كما هو موضح في الجدول رقم (21.IV):

المحور الأول: مبادئ نظام الجودة الشاملة: ويتكون من (50) عبارة ومقسم إلى 07 أبعاد كالأتي:

البعد الأول: القيادة ويتكون من (07) عبارات.

البعد الثاني: التخطيط الاستراتيجي ويتكون من (07) عبارات.

البعد الثالث: التركيز على الزبون ويتكون من (08) عبارات.

البعد الرابع: العناية بالموارد البشري ويتكون من (08) عبارات.

البعد الخامس: إدارة العمليات ويتكون من (09) عبارات.

البعد السادس: إدارة نظم المعلومات ويتكون من (06) عبارات.

البعد السابع: جودة المخرجات ويتكون من (05) عبارات.

المحور الثاني: جودة الخدمات: ويتكون من (28) عبارة.

والجدول التالي يمثل عبارات أبعاد متغيرات الدراسة ومصادرها:

جدول رقم (21.IV): عبارات الاستبيان

عدد الفقرات	الفقرات	متغيرات الدراسة
50	50-1	نظام الجودة الشاملة
7	7-1	القيادة
7	14-8	التخطيط الاستراتيجي
8	22-15	التركيز على الزبون
8	30-23	العناية بالموارد البشري
9	39-31	إدارة العمليات

<sup>1</sup> انظر الملحق رقم (01)

6	45-40	إدارة نظم المعلومات
5	50-46	جودة المخرجات
28	78 - 51	جودة الخدمات
78	78-1	مجموع العبارات

المصدر: من إعداد الباحثة

ثالثا: **المعالجة الإحصائية:** تم تبويب البيانات وإدخالها للحاسوب لتتم معالجتها وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 20، وقد تم توظيف مجموعة متنوعة من الأساليب الإحصائية لوصف العينة والتحقق من ثبات وصدق أداة الدراسة وتحليل نتائج الدراسة، وهذه الأساليب الإحصائية هي:

- **التكرارات والنسب المئوية:** للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات محاور الدراسة؛

- **المتوسط الحسابي (Mean):** لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية، ويفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون؛

- **الانحراف المعياري (Standard Deviation):** للتعرف على مدى انحراف أو تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس؛

- **معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation):** لمعرفة درجة الارتباط بين عبارات الاستبيان والمحور الذي تنتمي إليه كل عبارة من عباراتها وبين الدرجة الكلية للاستبيان. ولمعرفة درجة الارتباط بين أبعاد متغيرات الدراسة؛

- **معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's):** لإثبات مدى ثبات أداة الدراسة؛

- **اختبار (t-test):** لمعرفة ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة وفقا لمتغيرة النوع.

الفصل الرابع : \_\_\_\_\_دراسة وتحليل أثر نظام الجودة الشاملة على جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف

- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): لمعرفة ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة وفقا لخصائصهم الديموغرافية؛

- الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression): لاختبار فرضيات الدراسة حول أثر معايير بالدرج للجودة على تحسين جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر.

### المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان)

يقصد بصدق الاستبيان أن تقيس أسئلة الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقد قمنا بالتأكد من صدق أداة الدراسة بالاعتماد على اختبارين هما: اختبار الصدق الظاهري واختبار الصدق البنائي (الاتساق الداخلي)، حسب ما يلي:

#### أولا: الصدق الظاهري

إن صدق الأداة يشير إلى أي درجة هذه الأداة تقيس المفهوم الذي يرغب الباحث بقياسه، وللتحقق من مصداقية الأداة فقد تم التواصل مع المشرف بشأن المسودة الأولية لاستبانه ولأخذ بالمقترحات التي قدمها، ومن ثم تم القيام بالخطوات الآتية:

أ. قامت الباحثة بتوزيع المسودة الأولى للاستبيان على عدد من الزملاء الباحثين في تخصصات مختلفة في مرحلة الدكتوراه، حيث تفضلوا بإبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم حول عبارات الاستبيان ومعايير الإجابة عليها، وتم أخذ هذه الملاحظات والاقتراحات بعين الاعتبار، للوصول إلى المسودة الثانية من الاستبيان.

ب. تم عرضت المسودة الثانية المعدلة على مجموعة من الدكاترة المحكمين في مجال الإدارة والاقتصاد، حيث تم توزيع الاستبيان عليهم ابتداء من أفريل 2017 وتم استرداد آخر نسخة جوان 2017، كما هو موضح في الملحق رقم (01)، وطلب منهم تحديد مدى شمولية المقياس لمبادئ إدارة الجودة الشاملة وفق معايير بالدريج والصحة العلمية لل فقرات، ودرجة ارتباط كل فقرة بالمجال الذي أدرجت تحته، بالإضافة إلى الصحة اللغوية لل فقرات وصلاحيه المقياس للتطبيق، وقد أشاروا إلى أن الاستبيان مقبول في عمومه، مع الإشارة إلى تعديل بعض الفقرات، وبناءا على ملاحظاتهم ومقترحاتهم تم إعادة صياغة بعض الفقرات، والتخلص من فقرات حتى أصبحت الأداة في صورتها النهائية والموضحة في الملحق رقم (02).

ج. تم تضمين الاستبيان برسالة توضح الغرض من الدراسة لتكون جاهزة للتوزيع على أفراد مجتمع الدراسة.

د. تم توزيع الاستبيان على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة بلغ عدد أفرادها (30).

الفصل الرابع : \_\_\_\_\_ دراسة وتحليل أثر نظام الجودة الشاملة على جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف

### ثانيا: صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المجال أو البعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قمنا بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان من خلال حساب معاملات ارتباط بيرسون Pearson عند مستوى معنوية (0.05) بين كل عبارة من عبارات محاور الاستبيان والدرجة الكلية للمحور نفسه، و حسب الجدول التالي:

### جدول رقم (22.IV): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور نظام الجودة الشاملة والدرجة الكلية للمحور

القيمة الاحتمالية (sig)	معامل بيرسون للارتباط	نظام الجودة الشاملة
<b>البعد الأول: القيادة</b>		
0.000	0.707**	1 يتصرف المدراء كأصدقاء مع رؤوسهم
0.000	0.579**	2 يشجع المدراء التعليم المستمر لفائدة الجميع داخل المؤسسة
0.000	0.355**	3 تلتزم الإدارة العليا بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة
0.000	0.411**	4 تعمل الإدارة العليا على تقليل التكاليف لدعم جهود تحسين الجودة
0.000	0.687**	5 تتعامل الإدارة العليا بشكل إيجابي وفعال مع حالة الكوارث والأزمات التي يتعرض لها المجتمع
0.000	828**	6 يتصف المدراء بالمؤسسة بالعدالة وحس المسؤولية
0.000	848**	7 يتحلى المدراء بروح العمل الجماعي
<b>البعد الثاني: التخطيط الاستراتيجي</b>		
0.000	0.666**	1 تتم صياغة إستراتيجية المؤسسة بناءا على معرفة ما يريده الزبون
0.000	0.760**	2 تمتلك المؤسسة رسالة يؤمن بها جميع الموظفين
0.000	0.820**	3 تقوم المؤسسة بنشر الخطوط الكبرى لإستراتيجيتها بين جميع العاملين بها
0.000	0.686**	4 تتضمن إستراتيجية المؤسسة، أهداف التحسين الجودة
0.000	0.602**	5 يتم ترجمة خطط وسياسات الجودة إلى مجموعة أهداف قابلة للقياس والتقييم
0.000	0.581**	6 تواكب المؤسسة التحولات الرئيسية في التكنولوجيا وفي سوق الاتصالات
0.000	0.617**	7 يعقد المدراء اجتماعات لشرح إستراتيجية المؤسسة وأثرها على العاملين
<b>البعد الثالث: التركيز على الزبون</b>		
0.000	0.839**	1 تبذل المؤسسة جهودا حقيقية لمعرفة ما يريده الزبون
0.000	0.779**	2 تسعى المؤسسة لمعرفة أسباب شكاوى الزبائن ومعالجتها
0.000	0.509**	3 تضع المؤسسة رضا زبائنها في مقدمة أهدافها
0.000	0.724**	4 توظف المعلومات المستقاة من بحوث السوق في برامج لتطوير جودة الخدمات المقدمة



الفصل الرابع : دراسة وتحليل أثر نظام الجودة الشاملة على جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف

		للزيائن	
0.000	0.598**	تقوم المؤسسة ببحوث تسويقية لمعرفة احتياجات الزيائن ورغباتهم	5
0.000	0.746**	تشدد المؤسسة على تقديم الخدمة الصحيحة من أول مرة وفي كل مرة	6
0.000	0.654**	تسعى المؤسسة لتقديم خدمة تفوق التوقعات وتجعل الزيون أكثر سعادة	7
0.000	0.682**	تقوم المؤسسة بمقارنة مستوى رضا زيائنها بالمنافسين	8
<b>البعد الرابع: العناية بالموارد البشرية</b>			
0.000	0.650**	جميع العاملين على دراية بمفهوم الجودة الشاملة	1
0.000	0.720**	تستثمر المؤسسة في تطوير معارف ومهارات العاملين كونهم رأس مالها الحقيقي	2
0.000	0.858**	يتم اختيار الموظفين على أسس علمية وموضوعية تراعي مصلحة المؤسسة	3
0.000	0.853**	يتم إعطاء الموظف السلطة والمعرفة المناسبين لتحقيق الجودة في العمل	4
0.000	0.754**	تبذل المؤسسة جهودا حقيقية لتنمية روح العمل الجماعي بين أفرادها	5
0.000	0.710**	يتم تحفيز الأفراد ماديا لتطبيق نظام الجودة	6
0.000	0.849**	يتم تحفيز الأفراد معنويا لتطبيق نظام الجودة	7
0.000	0.604**	تقوم الإدارة العليا بإشراك العاملين في حل المشاكل المتعلقة بالزيائن	8
<b>البعد الخامس: إدارة العمليات</b>			
0.000	0.663**	تحرص المؤسسة على التخطيط المفصل لعملياتها	1
0.000	0.778**	تتمتع إجراءات العمل بالوضوح والتوصيف الدقيق	2
0.000	0.403**	تتبنى المؤسسة مبدأ إعادة هندسة العمليات بشكل مستمر	3
0.000	0.503**	تعمل المؤسسة على تقليص تكاليف تقديم الخدمات للزيائن	4
0.000	0.788**	تستخدم المؤسسة الأساليب الإحصائية لضبط جودة الخدمات	5
0.000	0.474**	تنظر الإدارة إلى عمليات تحسين الجودة على أنها زيادة غير مبررة للتكاليف	6
0.000	0.416**	يساهم الحصول على الشهادة الأيزو ISO900 في خلق ميزة تنافسية قوية	7
0.000	0.619**	تهتم المؤسسة بتطوير الخدمات المقدمة للزيائن	8
0.000	0.509**	تشارك في عمليات التحسين المستمر كافة المستويات الإدارية بالمؤسسة	9
<b>البعد السادس: إدارة نظم المعلومات</b>			
0.000	0.731**	تمتلك المؤسسة موارد بشرية متخصصة بنظم المعلومات وتقنياتها	1
0.000	0.794**	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات جيدة حول العملاء	2
0.000	0.755**	يتم تصميم الخدمات الجديدة بناءا على البيانات المتعلقة بتوقعات الزيائن	3
0.000	0.809**	تعمل المؤسسة على جعل المعلومات متاحة لجميع عمال	4
0.000	0.701**	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات حول المنافسين	5
0.000	0.701**	تعمل المؤسسة على جعل المعلومات متاحة لجميع لزيائن	6
<b>البعد السابع: جودة المخرجات</b>			
0.000	0.840**	توصلت المؤسسة إلى تحقيق الرضا لدى زيائنها	1
0.000	0.824**	توصلت المؤسسة إلى تحقيق الولاء لدى موظفيها	2

الفصل الرابع : دراسة وتحليل أثر نظام الجودة الشاملة على جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف

0.000	0.768**	3	تتمتع المؤسسة بسمعة جيدة وقبول لدى المجتمع
0.000	0.664**	4	تمكنت المؤسسة من تحقيق أرباح مالية معتبرة
0.000	0.488**	5	تمكنت المؤسسة من زيادة مبيعاتها والتوسع في السوق

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0.01$ )

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss20

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن معاملات الارتباط كلها ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 (كون أن كل الاحتمالات الموافقة لكل عبارة اقل من 0.05) وبذلك يمكن القول أن محور نظام الجودة الشاملة صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (23.IV): معاملات الارتباط للاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات جودة الخدمات والدرجة الكلية لعباراته

القيمة الاحتمالية (sig)	معامل بيرسون للارتباط	جودة الخدمات
0.004	0.346**	1 هناك تطوير للتجهيزات والمعدات الخاصة بالمؤسسة
0.000	0.734**	2 هناك تحسين ملحوظ لنوعية المقاعد في قاعات الاستقبال
0.000	0.602**	3 توفر المؤسسة مواقف سيارات كافية لزبائنها
0.000	0.632**	4 تهتم المؤسسة باختيار المواقع الجغرافي لفروعها، القريب من زبائنها
0.000	0.699**	5 توصي الإدارة بحتمية وجود العمال بالمظهر اللائق
0.000	0.693**	6 توجد لوحات إرشادية تساعد على توجيه الزبون نحو مواقع الخدمة
0.000	0.791**	7 تحرص المؤسسة على تقديم الخدمة صحيحة من أول مرة
0.000	0.863**	8 تبذل المؤسسة جهودا حقيقية لفهم ما يريده كل زبون
0.000	0.745**	9 تتعامل المؤسسة بحرص شديد مع شكاوى الزبائن
0.000	0.743**	10 تتعامل المؤسسة بصرامة مع مرتكبي الأخطاء في حق الزبائن
0.000	0.718**	11 تلتزم المؤسسة بتنفيذ الأعمال في الأوقات المحددة
0.000	0.659**	12 تلتزم المؤسسة بتعويض الزبون في حالة الخطأ في تقديم الخدمة
0.000	0.441**	13 يمتلك العاملون المعرفة الكافية للإجابة على تساؤلات الزبائن
0.000	0.744**	14 يتحلى العاملون بالأدب واللباقة عند التعامل مع الزبائن
0.000	0.624**	15 تحضي معاملات الزبون وخدماته بالسرية التامة
0.000	0.541**	16 يسعى العاملون إلى بناء جسور من الثقة بين المؤسسة وزبائنها
0.000	0.833**	17 تسعى المؤسسة لمعرفة الاحتياجات الخاصة لزبائنها والوفاء بها
0.000	0.822**	18 يبدي العاملون اهتماما ملحوظا بالزبائن على مدار ساعات العمل
0.000	0.466**	19 تسعى المؤسسة لجعل ساعات العمل ملائمة لكل الزبائن
0.000	0.736**	20 موظفو المؤسسة مهذبون ولطفاء دائما

الفصل الرابع : \_\_\_\_\_دراسة وتحليل أثر نظام الجودة الشاملة على جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف

0.000	0.520**	يتم محادثة الزبائن باللغة أو اللهجة التي يفهمونها	21
0.000	0.651**	يتم تقديم خدمات المؤسسة لكل الزبائن على السواء بغض النظر عن العلاقات الشخصية والوساطة	22
0.000	0.794**	يحترم الموظفون مواعيد العمل الرسمية	23
0.000	0.857**	تعمل المؤسسة على تقليل فترة الانتظار للزبائن	24
0.000	0.759**	هناك آلية محددة لتعويض الزبائن في حالة عدم رضاهم عن مستوى الخدمة المقدمة	25
0.000	0.779**	تسعى المؤسسة لتسهيل إجراءات الحصول على الخدمة	26
0.000	0.756**	يتم إشراك الزبون في عمليات تحسين جودة الخدمات	27
0.000	0.719**	يتم إعلام الزبائن بمواعيد انجاز الخدمات في حينها	28

\*\* الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0.01$ )

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss20

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن معاملات الارتباط كلها ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 (كون أن كل الاحتمالات الموافقة لكل عبارة اقل من 0.05) وبذلك يمكن القول أن محور جودة الخدمات صادق لما وضع لقياسه.

#### ثانيا:الصدق البنائي: structure validity

يعتبر الصدق البنائي احد مقاييس صدق الأداة وهو يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، والجدول الموالي يبين معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد محور نظام الجودة الشاملة والدرجة الكلية لهذا المحور.

جدول رقم (24.IV): معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد محور نظام الجودة الشاملة والدرجة الكلية

لهذا المحور

القيمة الاحتمالية (sig)	معامل بيرسون للارتباط	الجودة الشاملة	
0.000	0.753**	القيادة	1
0.000	0.786**	التخطيط الاستراتيجي	2
0.000	0.832**	التركيز على الزبون	3
0.000	0.917**	العناية بالموارد البشرية	4
0.000	0.866**	إدارة العمليات	5
0.000	0.753**	إدارة نظم المعلومات	6

الفصل الرابع : \_\_\_\_\_دراسة وتحليل أثر نظام الجودة الشاملة على جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف

0.000	0.715**	جودة المخرجات	7
-------	---------	---------------	---

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0.01$ )

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss20

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن جميع معاملات الارتباط في كل أبعاد الاستبيان ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 (كون أن كل الاحتمالات الموافقة لكل عبارة اقل من 0.05) وبذلك يمكن القول أن أبعاد محاور الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.

### ثالثاً: اختبار ثبات الاستبيان:

يقصد بالثبات أو الاعتمادية مقدرة المقياس المستخدم على توليد نتائج متطابقة أو متقاربة نسبياً في كل مرة يتم استخدامه فيها<sup>1</sup>، أو بمعنى آخر أن يعطي الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط لذا تم التحقق من ثبات المقياس بمعامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha coefficient)، وتجدر الإشارة إلى أن هناك شبه اتفاق بين الباحثين على أن معامل ألفا لتقييم الثقة و الثبات الذي تكون قيمته أكبر من 0.60 يعتبر كافياً ومقبولاً، وأن معامل ألفا الذي تصل قيمته إلى 0.80 يعتبر ذو مستوى ممتاز من الثقة والثبات<sup>2</sup>، إذ أظهرت نتائج المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج (spss) أن معامل الثبات العام للاستبيان بلغ (0.925)، علماً أنه عندما يكون معامل (ألفا كرونباخ) يزيد عن (60%)، فإن هذا يدل على قبول واتساق وترابط فقرات الاستبيان، وهذا ما تحقق في كل محاور الاستبيان حيث كان معامل ألفا كرونباخ لكل منها أكبر من 60% وهو ما يشير إلى قبولها إحصائياً، وهذا ما يوضحه الموالي:

جدول رقم (25.IV): نتائج اختبار (ألفا كرونباخ) لقياس ثبات أداة الدراسة

المحاور	أبعاده	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
نظام الجودة الشاملة	القيادة	07	0.758
	التخطيط الاستراتيجي	07	0.802
	التركيز على الزبون	08	0.844
	العناية بالموارد البشري	08	0.888
	إدارة العمليات	09	0.731
	إدارة نظم المعلومات	06	0.842

<sup>1</sup> هلال بدر الدين، الكامل في بحوث التسويق، دار زهران، عمان، الأردن، 2002، ص 142.

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 423.

الفصل الرابع : \_\_\_\_\_دراسة وتحليل أثر نظام الجودة الشاملة على جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف

0.768	05	جودة المخرجات	
0.953	50	إجمالي محور نظام الجودة الشاملة	
0.958	28	إجمالي محور جودة الخدمات	
0.969	78	الاستبيان ككل	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss20

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة حيث بلغت قيمته الإجمالية للاستبيان ككل 0.969، أما بالنسبة لأبعاد محور نظام الجودة الشاملة فتراوح بين 0.731 و0.888، في حين بلغت قيمته لإجمالي المحور 0.953، أما قيمة هذا المعامل بالنسبة لمحور جودة الخدمات فقد جاءت مرتفعة إذ بلغت 0.958.

وبذلك يكون الاستبيان في صورته النهائية كما هو مرفق في الملحق رقم (02) وقابل للتوزيع، وبهذا نكون قد تأكدنا من صدق وثبات استبيان الدراسة، مما يجعله على ثقة بصحته وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

### المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات

تحت هذا المبحث سيتم تحليل ومناقشة نتائج معالجة البيانات المتعلقة بالوصف الإحصائي لخصائص أفراد عينة الدراسة وفق البيانات الديمغرافية أو الشخصية، ومحاولة الاستفادة منها أثناء التطرق للإجابة على الأسئلة الفرعية لمشكلة الدراسة من جانب، واختبار الفرضيات من جانب آخر وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض ابرز النتائج المتوصل إليها بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss20)، للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا المبحث.

### المطلب الأول: تحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة

كما جاء في أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان المرفق في الملاحق، اشتملت خصائص عينة الدراسة على النوع (ذكر، أنثى)، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الفئة الوظيفية، وفيما يلي سنعرض خصائص العينة كالتالي:

أولاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع

جدول رقم (26.IV): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	80	60,6%
أنثى	52	39,4%
المجموع	132	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss20

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة الذكور من أفراد عينة الدراسة كانت (60,6%) ونسبة الإناث كانت (39,4%)، وهو ما يبين أن مؤسسة اتصالات الجزائر اعتمدت على توظيف الذكور أكثر من توظيف الإناث، ويرجع السبب في ذلك لطبيعة الأعمال الغالبة على هذه المؤسسة في مجال الاتصالات كمهندسي الاتصالات وأعمال الصيانة وغيرها مما يناسب العمالة الرجالية أكثر من العمالة النسائية، كما يرجع لأسباب اجتماعية مرتبطة بالعادات والتقاليد التي تحصر المرأة في إطار أعمال محددة دون غيرها، أو تمنعها من الخروج للعمل، أو تدفعها للتخلي عن العمل من خلال طلب التقاعد المبكر، نظرا لكثرة الأعباء الأسرية.

ثانياً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر:

الجدول الموالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر:

جدول رقم (27.IV): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 35 سنة	44	33,3%
35- إلى أقل من 45 سنة	60	45,5%
45- أقل من 55 سنة	28	21,2%
55 سنة فأكثر	00	-
المجموع	132	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss20

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الدراسة التي أجريت على أفراد العينة المدروسة بينت أن الفئة العمرية من 35 إلى أقل من 45 سنة تمثل نسبة (45.5%)، ومثلت أكبر نسبة مئوية، وتليها نسبة (33.3%) للفئة

## الفصل الرابع : \_\_\_\_\_دراسة وتحليل أثر نظام الجودة الشاملة على جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف

العمرية الأقل من 35 سنة وأقل نسبة (21.2%) للفئة العمرية من 45 إلى الأقل من 55 سنة، بينما أشارت النتائج إلى انعدام الفئة العمرية التي هي أكبر من 55 سنة ضمن عينة الدراسة، نلاحظ أن نسبة العمالة ذات الأعمار المتوسطة بين (30-40 سنة) هي النسبة الأكبر في المؤسسة محل الدراسة، ونستطيع أن نفسر اعتماد مؤسسة اتصالات الجزائر على الفئة الشابة في التوظيف نظرا لطبيعة العمل في المؤسسة وظروفه، والتي تحتاج إلى مجهود ونشاط مستمرين، سواء تعلق الأمر بالعمل التقني مثل تركيب الشبكات أو توصيل خطوط الهواتف الثابتة، أو ما تعلق بالخدمات المتمثلة في الاتصال المباشر مع الزبائن.

### ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي:

يبين الجدول أدناه نتائج متغير المستوى العلمي لأفراد عينة الدراسة، حيث أن مستوى ثانوي فأقل كانت نسبته 33.3%، والحاصلين على الشهادة الجامعية لليسانس والمهندس دولة بلغت نسبتهم 66.7%، في حين أن مستوى الدراسات العليا كان منعدما ضمن العينة المدروسة ويرجع السبب في قلة العاملين من أصحاب الدراسات العليا إلى اتجاه أصحاب الشهادات العليا من حملة الدكتوراه والماجستير إلى التدريس بدلا من الاستمرار في الأعمال الإدارية، وقد كانت النسبة الغالبة لأفراد عينة الدراسة ذوو المستوى الجامعي، مما يدل على أن المؤسسة تعطي أولوية لتوظيف الكفاءات من خريجي الجامعات.

### جدول رقم (28.VI): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي:

النسبة المئوية	التكرار	المستوى العلمي
33,3%	44	ثانوي
66,7%	88	ليسانس/ مهندس
-	00	ماستر/ دكتوراه
100%	132	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss20

### رابعا: توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

حسب الجدول أدناه نلاحظ أن نسبة 12 % من أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة في المؤسسة أقل من 5 سنوات، وما نسبته 15.2% لديهم خبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات، ونسبة 54.5% خبرتهم بين 10 إلى أقل من 15 سنة وهي الفئة الغالبة ويتناسب ذلك مع نتائج متغير العمر، حيث كانت فئة الأعمار من 35-45 سنة هي الفئة الغالبة والتي ستتراوح خبرتهم حتما بين 10-15 سنة، ونجد نسبة 18.2% خبرتهم أكثر من 15 سنة، تعود هذه النتائج إلى كون قطاع الاتصالات ممثلا في مؤسسة اتصالات الجزائر يشهد

الفصل الرابع : \_\_\_\_\_دراسة وتحليل أثر نظام الجودة الشاملة على جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف

حركة توظيف قوية معتمدة على الإطارات الشابة التي تملك التقنيات والكفاءات العلمية الحديثة التكنولوجية والإدارية ما يؤهلها لمواكبة المنافسة التي يشهدها هذا القطاع، وتشير النتائج إلى وجود الاستقرار الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة إذ نسبة 87.9% تشكل تعداد العمال الذين تفوق نسبة بقائهم بالمؤسسة 5 سنوات، وهو مؤشر يتناسب مع طبيعة الموضوع إذ أن الاستقرار الوظيفي والخبرة المتراكمة تساهم بشكل كبير في تطبيق نظام للجودة بالمؤسسة.

جدول رقم (29.IV): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة:

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	16	12,1%
5 - 10 سنوات	20	15,2%
10-15 سنة	72	54,5%
15 سنة فأكثر	24	18,2%
المجموع	132	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss20

خامسا: توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي

يتضح من خلال الجدول (29.IV) أن ما نسبته (27.3%) من أفراد عينة الدراسة هم إطارات سامية بالمؤسس محل الدراسة، ونسبة (24.2%) هم إطارات، في حين بلغت نسبة الموظفين (48.5%)، "ومنهم إطارات على مستوى معتبر من التأهيل والوعي بطبيعة العمل ومجرباته لكن لا يشغلون أي مراكز ذات سلطة ومسؤولية اتجاه غيرهم من الموظفين".

جدول رقم (30.IV): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

الفئة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية
إطار سامي	36	27,3%
إطار	32	24,2%
موظف	64	48,5%
المجموع	132	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss20



الفصل الرابع : \_\_\_\_\_ دراسة وتحليل أثر نظام الجودة الشاملة على جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف

## المطلب الثاني: تحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة

سننتقل إلى تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة والمتمثلة في نظام الجودة الشاملة بالاعتماد على معايير بالدريج للجودة (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، إدارة العمليات، العناية بالموارد البشري، إدارة نظم المعلومات، التركيز على الزبون، جودة المخرجات)، وجودة الخدمات وذلك من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لترتيب عبارات كل محور حسب درجة أهميته من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

### أولاً: نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة حول نظام الجودة الشاملة :

سنتناول تحليل وعرض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لنظام الجودة الشاملة بالاعتماد على معايير بالدريج للجودة (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، إدارة العمليات، العناية بالموارد البشري، نظم المعلومات، التركيز على الزبون، جودة المخرجات)، وذلك من خلال ترتيب عبارات كل محور حسب درجة أهميتها وفقاً للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

### 1- نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة :

جدول رقم (31.IV): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول

#### معيار القيادة

الدرجة الاستجابة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
مرتفع	7	1,18	3,45	يتصرف المدراء كأصدقاء مع مرؤوسيه
مرتفع	1	0,67	4,09	يشجع المدراء التعليم المستمر لفائدة الجميع داخل المؤسسة
مرتفع	3	0,73	3,88	تلتزم الإدارة العليا بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة
مرتفع	6	0,82	3,55	تعمل الإدارة العليا على تقليل التكاليف لدعم جهود تحسين الجودة
مرتفع	2	0,68	3,88	تتعامل الإدارة العليا بشكل إيجابي وفعال مع حالة الكوارث والأزمات التي يتعرض لها المجتمع
مرتفع	4	1,04	3,76	يتصف المدراء بالمؤسسة بالعدالة وحس المسؤولية
مرتفع	5	1,00	3,70	يتحلى المدراء بروح العمل الجماعي
مرتفع	-	0,87	3,75	المتوسط العام

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss20

## الفصل الرابع : دراسة وتحليل أثر نظام الجودة الشاملة على جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف

من الجدول أعلاه نلاحظ أن درجة استجابة أفراد عينة الدراسة اتجاه معيار القيادة كانت موجبة ومرتفعة بمتوسط حسابي عام قدره (3.75) وانحراف معياري عام قدره (0.87)، حيث تراوحت استجابة عينة الدراسة حول معيار القيادة بين 4.09 و3.45 في المتوسط الحسابي، فكانت "المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي قدر بـ (4.09) وانحراف معياري (0.67) وبمستوى موافقة مرتفع حول عبارة "يشجع المدراء التعليم المستمر لفائدة الجميع داخل المؤسسة"، وجاءت عبارة "تتعامل الإدارة العليا بشكل إيجابي وفعال مع حالة الكوارث والأزمات التي يتعرض لها المجتمع" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ (3.88) وانحراف معياري (0.68)، ثم تلتها في المرتبة الثالثة عبارة "تلتزم الإدارة العليا بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة" بمتوسط حسابي قدر بـ (3.88) وانحراف معياري (0.73)، ووقعت عبارة "يتصف المدراء بالمؤسسة بالعدالة وحس المسؤولية"، في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.76) وانحراف معياري (1.04)، في حين احتلت عبارة "يتحلى المدراء بروح العمل الجماعي" المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.70) وانحراف معياري (1.00)، في حين كانت المرتبة السادسة للعبارة تعمل الإدارة العليا على تقليل التكاليف لدعم جهود تحسين الجودة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.55) وانحراف معياري (0.82)، في حين احتلت عبارة "يتصرف المدراء كأصدقاء مع مرؤوسيه" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.45) وانحراف معياري (1.08).

### 2- نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة حول معيار التخطيط الاستراتيجي.

يمكن تلخيص النتائج المتوصل إليها في الجدول التالي:

#### جدول رقم (32.IV): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول

##### معيار التخطيط الاستراتيجي

الدرجة الاستجابة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
مرتفع	3	0,87	4,03	تتم صياغة إستراتيجية المؤسسة بناء على معرفة ما يريده الزبون
مرتفع	7	0,91	3,79	تمتلك المؤسسة رسالة يؤمن بها جميع الموظفين
مرتفع	4	0,88	3,94	تقوم المؤسسة بنشر الخطوط الكبرى لإستراتيجيتها بين جميع العاملين بها
مرتفع جدا	1	0,60	4,24	تتضمن إستراتيجية المؤسسة، أهداف التحسين الجودة
مرتفع	6	0,71	3,82	يتم ترجمة خطط وسياسات الجودة إلى مجموعة أهداف قابلة للقياس والتقييم
مرتفع	2	0,75	4,09	تواكب المؤسسة التحولات الرئيسية في التكنولوجيا وفي سوق الاتصالات

الفصل الرابع : \_\_\_\_\_ دراسة وتحليل أثر نظام الجودة الشاملة على جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف

مرتفع	5	0,79	3,88	يعقد المدراء اجتماعات لشرح إستراتيجية المؤسسة وأثرها على العاملين
مرتفع	-	0,78	3,97	المتوسط العام

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss20

يتضح من الجدول أعلاه أن درجة استجابة أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمعيار التخطيط الاستراتيجي كانت موجبة ومرتفعة فقد كان المتوسط الحسابي العام لهذا المحور مرتفعا حيث قدر بـ (3.97)، حيث جاءت كل عبارات المعيار في المستوى المرتفع بمتوسط حسابي يتراوح ما بين 3.79 و 4.09 ماعدا عبارة «تتضمن إستراتيجية المؤسسة، أهداف التحسين الجودة» التي جاءت في المرتبة الأولى، بتقدير مرتفع جدا بمتوسط حسابي 4.24 وانحراف معياري يقدر بـ 0.60، مما يعني أن عملية التخطيط الاستراتيجي تأخذ أبعاد التحسين المستمر للجودة في الحسبان، وهو الأمر الذي يظهر في رسالة مؤسسة اتصالات الجزائر ضمن موقعها الرسمي، كما تشير قيم الانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة أنها ليست ذات تشتت كبير لان قيمها اقل من الواحد الصحيح، في حين كانت أقل درجة استجابة للعبارة "تمتلك المؤسسة رسالة يؤمن بها جميع الموظفين" بمتوسط حسابي قدره 3,79 وانحراف معياري 0.91 ويمكن إرجاع هذه النتائج لكون عملية التخطيط الاستراتيجي لازالت محصورة ضمن القيادة العليا للمؤسسة وهو ما يتفق مع نتائج معيار القيادة، التي أوضحت وجود نقص في عملية التواصل مع العاملين، الأمر الذي أدى إلى عدم وضوح رسالة المؤسسة لدى جميع العاملين لديها، وهذا ما ظهر في نتائج العبارات 2،3،5،7 وهذا يشكل عائقا أمام تحقيق نظام للجودة الشاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر.

### 3- نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة حول معيار التركيز على الزبون

ويمكن تلخيص النتائج المتوصل إليها في الجدول التالي:

جدول رقم (33.IV): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول

#### معيار التركيز على الزبون

الدرجة الاستجابية	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
مرتفع	3	0,76	4,03	تبدل المؤسسة جهودا حقيقية لمعرفة ما يريده الزبون
مرتفع جدا	1	0,64	4,21	تسعى المؤسسة لمعرفة أسباب شكاوى الزبائن ومعالجتها
مرتفع	2	0,57	4,03	تضع المؤسسة رضا زبائنها في مقدمة أهدافها

الفصل الرابع : \_\_\_\_\_دراسة وتحليل أثر نظام الجودة الشاملة على جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف

مرتفع	4	0,69	3,94	توظف المعلومات المستقاة من بحوث السوق في برامج لتطوير جودة الخدمات المقدمة للزبائن
مرتفع	6	0,67	3,82	تقوم المؤسسة ببحوث تسويقية لمعرفة احتياجات الزبائن ورغباتهم
مرتفع	7	0,71	3,82	تشدد المؤسسة على تقديم الخدمة الصحيحة من أول مرة وفي كل مرة
مرتفع	8	0,65	3,55	تسعى المؤسسة لتقديم خدمة تفوق التوقعات وتجعل الزبون أكثر سعادة
مرتفع	5	0,88	3,88	تقوم المؤسسة بمقارنة مستوى رضا زبائننا بالمنافسين
مرتفع	-	<b>0,69</b>	<b>3,43</b>	<b>المتوسط العام</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss20

يتبين من الجدول (33.IV) أن درجة استجابة أفراد عينة الدراسة اتجاه معيار التركيز على الزبون كانت **موجبة ومرتفعة** حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لها **(3,43)** بانحراف معياري **(0,69)**، فقد احتلت المرتبة الأولى عبارة "تسعى المؤسسة لمعرفة أسباب شكاوى الزبائن ومعالجتها" بأعلى متوسط حسابي قدر بـ **(4,21)** وانحراف معياري **(0,64)** وبمستوى موافقة مرتفع جدا، وذلك يعكس واقع اهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر بزبائننا كونها تدرك تماما خطورة شكاوى الزبائن و تحولهم إلى طلب خدمات المؤسسات المنافسة، وجاءت عبارة "تضع المؤسسة رضا زبائننا في مقدمة أهدافها" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ **(4,03)** وانحراف معياري **(0,57)**، ثم تلتها في المرتبة الثالثة عبارة "تبذل المؤسسة جهودا حقيقية لمعرفة ما يريده الزبون" بمتوسط حسابي قدر بـ **(4,03)** وانحراف معياري **(0,76)**، وتشير هذه النتائج أن المؤسسة تسعى إلى تحقيق الحد الأدنى من الاهتمام بالزبون وهي مرحلة **عدم الشكوى**، لان واقع الأمر أن مؤسسة اتصالات الجزائر لا تنشط في سوق مفتوحة كليا على المنافسة، فلازالت خدمات عديدة تشهد حالة احتكار التام مثل خدمات الهاتف الثابت أو احتكار القلة في أحسن الأحوال مثل خدمات الانترنت، وما يؤكد هذا الكلام ما تحصلت عليه العبارات: "تقوم المؤسسة ببحوث تسويقية لمعرفة احتياجات الزبائن ورغباتهم" و"تقوم المؤسسة بمقارنة مستوى رضا زبائننا بالمنافسين"، وعبارة "تشدد المؤسسة على تقديم الخدمة الصحيحة من أول مرة وفي كل مرة وعبارة "تسعى المؤسسة لتقديم خدمة تفوق التوقعات وتجعل الزبون أكثر سعادة" على المرتبات 6،7،8 على التوالي وذلك يعود إلى أن المؤسسة لم تصل بعد إلى الحد الذي يصبح فيه المستهلك أو الزبون سيد السوق وأمامه عدة بدائل للاختيار بينها، وعليه كانت العبارات الدالة على سعي المؤسسة نحو إسعاد العميل في المرتبة الأخيرة.

4- نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة حول معيار العناية بالموارد البشري

الفصل الرابع : \_\_\_\_\_دراسة وتحليل أثر نظام الجودة الشاملة على جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف

ويمكن تلخيص النتائج المتوصل إليها في الجدول التالي:

جدول رقم (34.IV): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول

معيار العناية بالموارد البشرية

الدرجة الاستجابة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
مرتفع	5	0,90	3,70	جميع العاملين على دراية بمفهوم الجودة الشاملة
مرتفع	1	0,80	3,97	تستثمر المؤسسة في تطوير معارف ومهارات العاملين كونهم رأسمالها الحقيقي
مرتفع	8	0,92	3,48	يتم اختيار الموظفين على أسس علمية وموضوعية تراعي مصلحة المؤسسة
مرتفع	3	0,83	3,73	يتم إعطاء الموظف السلطة والمعرفة المناسبين لتحقيق الجودة في العمل
مرتفع	4	0,83	3,70	تبذل المؤسسة جهودا حقيقية لتنمية روح العمل الجماعي بين أفرادها
مرتفع	2	0,75	3,73	يتم تحفيز الأفراد ماديا لتطبيق نظام الجودة
مرتفع	7	0,86	3,48	يتم تحفيز الأفراد معنويا لتطبيق نظام الجودة
مرتفع	6	0,89	3,58	تقوم الإدارة العليا بإشراك العاملين في حل المشاكل المتعلقة بالزيائن
مرتفع	-	<b>0,74</b>	<b>3,67</b>	<b>المتوسط العام</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss20

يشير الجدول أعلاه أن درجة استجابة أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمعيار العناية بالموارد البشرية التي كانت موجبة ومرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (3.67) وانحراف معياري عام أقل من الواحد الصحيح دلالة على أن جميع إجابات عينة الدراسة كانت متقاربة، فقد حلت عبارة "تستثمر المؤسسة في تطوير معارف ومهارات العاملين كونهم رأسمالها الحقيقي" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي قدر بـ (3.97)، ثم تلتها عبارة "يتم تحفيز الأفراد ماديا لتطبيق نظام الجودة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.75)، وحصلت عبارة "يتم إعطاء الموظف السلطة والمعرفة المناسبين لتحقيق الجودة في العمل" على المرتبة الثالثة بنفس المتوسط السابق وانحراف معياري (0.83)، في حين جاءت عبارة: "تبذل المؤسسة جهودا حقيقية لتنمية روح العمل الجماعي بين أفرادها" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3,70) وانحراف معياري (0,83)، وتلتها في المرتبة الخامسة عبارة "جميع العاملين على دراية بمفهوم الجودة الشاملة" بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.90)، وحصلت عبارة "تقوم الإدارة العليا بإشراك العاملين في حل المشاكل المتعلقة بالزيائن" على المرتبة السادسة بمتوسط

الفصل الرابع : \_\_\_\_\_ دراسة وتحليل أثر نظام الجودة الشاملة على جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف

حسابي (3.58) وبانحراف معياري (0.89)، في حين كانت المرتبة السابعة للعبارة "يتم تحفيز الأفراد معنويا لتطبيق نظام الجودة" بمتوسط حسابي (3,48) وبانحراف معياري (0,86)، وجاءت المرتبة الأخيرة للعبارة "يتم اختيار الموظفين على أسس علمية وموضوعية تراعي مصلحة المؤسسة" بمتوسط حسابي (3,48) وبانحراف معياري (0.90).

تشير هذه النتائج إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر تركز على العنصر البشري في حدود علاقته بتطبيق الجودة، بمعنى أن الاهتمام الذي تبديه سواء تعلق الأمر بالتحفيز المادي أو إعطاء الصلاحيات لاتخاذ القرارات فهو يتعلق فقط بالموظفين المسؤولين على الجودة التقنية مثل تركيب الشبكات، فهو محصور فقط بمجموع المهندسين الذين يتلقون حقيقة مختلف أنواع التحفيز المادي والتدريبات لزيادة معارفهم وهذا ما عكسته إجابات عينة الدراسة، وهذا ما جعل العبارة الخاصة بانتشار مفهوم الجودة الشاملة بالمؤسسة تأتي في المرتبة الخامسة، دلالة على أن المؤسسة لا تقدم شروح حول الجودة الشاملة لجميع الموظفين، وإنما الأمر محصور بين فئة معينة، والتي هي المسئولة عن التحضير لحصول المؤسسة على شهادة الايزو 9001.

كما نلاحظ أن العبارات التي تعكس مستوى إشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرار على الرغم من أن الإجابات كانت موجبة وقوية إلا أنها جاءت في المرتبة الأخيرة مع عبارة التحفيز المعنوي وهذا يؤكد صدق النتائج لان إشراك العاملين في اتخاذ القرارات في حد ذاته يعتبر تحفيز معنوي للموظف.

#### 5- نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة حول معيار إدارة العمليات

ويمكن تلخيص النتائج المتوصل إليها في الجدول التالي:

جدول رقم (35.IV): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول

#### معيار إدارة العمليات

الدرجة الاستجابة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
مرتفع	1	0,69	4,00	تحرص المؤسسة على التخطيط المفصل لعملياتها
مرتفع	5	0,73	3,64	تتمتع إجراءات العمل بالوضوح والتوصيف الدقيق
مرتفع	6	0,65	3,61	تتبنى المؤسسة مبدأ إعادة هندسة العمليات بشكل مستمر
مرتفع	7	0,73	3,61	تعمل المؤسسة على تقليص تكاليف تقديم الخدمات للزبائن
مرتفع	4	0,59	3,64	تستخدم المؤسسة الأساليب الإحصائية لضبط جودة الخدمات

الفصل الرابع : \_\_\_\_\_دراسة وتحليل أثر نظام الجودة الشاملة على جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف

مرتفع	9	0,82	3,52	تنظر الإدارة إلى عمليات تحسين الجودة على أنها زيادة غير مبررة للتكاليف
مرتفع	8	0,82	3,58	يساهم الحصول على الشهادة الأيزو ISO9001 في خلق ميزة تنافسية قوية
مرتفع	2	0,65	3,94	تهتم المؤسسة بتطوير الخدمات المقدمة للزبائن
مرتفع	3	0,68	3,88	تشارك في عمليات التحسين المستمر كافة المستويات الإدارية بالمؤسسة
مرتفع	-	0,70	3,71	المتوسط العام

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss20

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن درجة استجابة أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمعيار إدارة العمليات كانت **موجبة ومرتفعة**، بمتوسط حسابي عام (3,71)، حيث جاءت العبارة "تحرص المؤسسة على التخطيط المفصل لعملياتها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,00) وبانحراف معياري (0,69)، ثم تلتها عبارة "تهتم المؤسسة بتطوير الخدمات المقدمة للزبائن" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,94) وبانحراف معياري (0,65)، وحصلت عبارة "تشارك في عمليات التحسين المستمر كافة المستويات الإدارية بالمؤسسة" على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,88) وبانحراف معياري (0,68)، في حين جاءت عبارة "تستخدم المؤسسة الأساليب الإحصائية لضبط جودة الخدمات" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3,64) وبانحراف معياري (0,59)، وتلتها في المرتبة الخامسة والأخيرة عبارة "تتمتع إجراءات العمل بالوضوح والتوصيف الدقيق" بمتوسط حسابي (3,64) وبانحراف معياري (0,73). وتلتها العبارات في المرتبة 6 و 7 و 8 و 9

"تتبنى المؤسسة مبدأ إعادة هندسة العمليات بشكل مستمر" بمتوسط حسابي (3,61) وبانحراف معياري (0,65)، و"تعمل المؤسسة على تقليص تكاليف تقديم الخدمات للزبائن" بمتوسط حسابي (3,61) وبانحراف معياري (0,73)، و"يساهم الحصول على الشهادة الأيزو ISO9001 في خلق ميزة تنافسية قوية" بمتوسط حسابي (3,58) وبانحراف معياري (0,82)، و"تنظر الإدارة إلى عمليات تحسين الجودة على أنها زيادة غير مبررة للتكاليف" بمتوسط حسابي (3,52) وبانحراف معياري (0,82).

تشير المتوسطات الحسابية لعبارات هذه الفقرة أن مؤسسة اتصالات الجزائر تركز على تحسين العمليات التي تتعلق برضا الزبائن مباشرة، على حساب العمليات الإدارية والمتمثلة في توضيح المهام للعمال وتوصيف الوظائف، كما يشير ترتيب العبارة "تعمل المؤسسة على تقليص تكاليف تقديم الخدمات للزبائن" إلى عدم الانتباه إلى كم التكاليف التي تتحملها المؤسسة في عملية تقديم الخدمات للزبائن، وهو الأمر الذي يوضح انصباب اهتمام المؤسسة إلى عدم وجود شكوى من قبل الزبائن، و ليس النظر إلى إمكانية تقليل التكاليف

الفصل الرابع : \_\_\_\_\_ دراسة وتحليل أثر نظام الجودة الشاملة على جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف

التي تتحملها المؤسسة مع الحفاظ على نفس مستوى الخدمة أو تحسينها، ويعود هذا في رأي الباحثة إلى كون مؤسسة اتصالات الجزائر لازالت تسيير بمنطق المؤسسة العمومية التي لها امتيازات عديدة في سوق الاتصالات مقارنة بالمنافسين.

#### 6- نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة حول معيار إدارة نظم المعلومات

ويمكن تلخيص النتائج المتوصل إليها في الجدول التالي:

جدول رقم (36.IV): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول

#### معيار إدارة نظم المعلومات

الدرجة الاستجابة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
مرتفع	1	0,67	4,09	تمتلك المؤسسة موارد بشرية متخصصة بنظم المعلومات وتقنياتها
مرتفع	2	0,78	3,76	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات جيدة حول الزبائن
مرتفع	4	0,81	3,64	يتم تصميم الخدمات الجديدة بناء على البيانات المتعلقة بتوقعات الزبائن
مرتفع	6	0,82	3,52	تعمل المؤسسة على جعل المعلومات متاحة لجميع العمال
مرتفع	3	0,75	3,73	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات حول المنافسين
مرتفع	5	0,82	3,55	تعمل المؤسسة على جعل المعلومات متاحة لجميع لزبائن
مرتفع	-	0,77	3,71	المتوسط العام

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss20

تبرز نتائج الجدول أعلاه أن درجة استجابة أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمعيار إدارة نظم المعلومات كانت **موجبة ومرتفعة**، بمتوسط حسابي عام (3,71)، وانحراف معياري قدره (0,77)، حيث جاءت العبارة "تمتلك المؤسسة موارد بشرية متخصصة بنظم المعلومات وتقنياتها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,09) وانحراف معياري (0,67)؛ وتلتها "تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات جيدة حول العملاء" بمتوسط حسابي (3,76) وانحراف معياري (0,78)؛ في حين جاءت في المرتبة الثالثة عبارة "تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات حول المنافسين" بمتوسط حسابي (3,73) وانحراف معياري (0,75)؛ وجاءت هذه النتائج مطابقة لواقع التوظيف لمؤسسة اتصالات الجزائر، فهي تملك مجموعة معتبرة من الإطارات ذات الكفاءة التقنية والتي تحض بدورات تكوين على أعلى مستوى من التطور التكنولوجي، على عكس الموارد البشرية التي تمارس مهام إدارية بحتة، الأمر الذي انعكس بشكل كبير على طبيعة تسيير المؤسسة.



## الفصل الرابع : \_\_\_\_\_دراسة وتحليل أثر نظام الجودة الشاملة على جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف

يعكس المتوسط الحسابي للعبارة "يتم تصميم الخدمات الجديدة بناء على البيانات المتعلقة بتوقعات الزبائن" بمتوسط حسابي (3,64) وبانحراف معياري (0,81) إلى أن الزبون يمثل محورا مهما للمؤسسة، ويشكل جزءا من رؤيتها، كما تشير العبارة "تعمل المؤسسة على جعل المعلومات متاحة لجميع لزبائن" التي كانت بمتوسط حسابي (3,55) وبانحراف معياري (0,82)، إلى كون عملية نشر المعلومات توجه خصيصا للزبائن، لذا نلاحظ تركيز مؤسسة اتصالات الجزائر في صناعة موقعها الالكتروني، اقتضاه على البيانات التي تهتم الزبائن المباشرين فقط متجاهلة لأي تواصل مع المجتمع، الهيئات الحكومية، المنظمات الخيرية..، على سبيل المثال لا الحصر، إن الباحثة لم تجد حتى الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة على موقعها الالكتروني ناهيك عن أي معلومات تخص التوظيف بها أو أفاقها المستقبلية، وهذا ما يؤكد حصر تعاملها مع الزبائن الحاليين فقط، في كان ترتيب العبارة "تعمل المؤسسة على جعل المعلومات متاحة لجميع العمال" الأخير بمتوسط حسابي (3,52) وبانحراف معياري (0,82)، فعلى الرغم من أن الاستجابة لها كانت مرتفعة ألا أنها لا تقارن بالأهمية التي تعطى للزبون، وعليه تبقى فكرة المستهلك الداخلي (الموظفون) الذي يملك حق المشاركة في اتخاذ القرارات بعيدة نوعا ما لان إتاحة المعلومة تقترن دائما باتخاذ القرارات، فبما أن المعلومات المتاحة للعمال هي في حدود تنفيذ الأوامر ولا تتعلق بالقرارات الإستراتيجية للمؤسسة، وكمثال على ذلك، أن المعلومات المتاحة للموظفين حول محاولة الحصول على شهادة الايزو 9001 تكاد تكون معدومة، على الرغم من أن المؤسسة حاولت مرتان للحصول على الشهادة خلال سنوات 2007.2008 وذلك للإصدار الايزو 2008 وأعادت الكره في عام 2012/2011، إلا أن المحاولتين باءتا بالفشل لأسباب عديدة من بينها نقص توثيق عنصر المشاركة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> معلومات من المقابلة مع السيد: : محمد كلال، رئيس المكتب الجهوي للجودة بمؤسسة موبيليس فرع الشلف بتاريخ 2017/05/22

7- نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة حول معيار جودة المخرجات

جدول رقم (37.IV): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول

معيار جودة المخرجات

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
توصلت المؤسسة إلى تحقيق الرضا لدى زبائنها	3,67	0,94	4	مرتفع
توصلت المؤسسة إلى تحقيق الولاء لدى موظفيها	3,73	0,83	3	مرتفع
تتمتع المؤسسة بسمعة جيدة و قبول لدى المجتمع الزبائن	3,42	0,85	5	مرتفع
تمكنت المؤسسة من تحقيق أرباح مالية معتبرة	3,76	0,70	2	مرتفع
تمكنت المؤسسة من زيادة مبيعاتها والتوسع في السوق	3,88	0,81	1	مرتفع
<b>المتوسط العام</b>	<b>3,69</b>	<b>0,82</b>	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss20

تشير نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول جودة المخرجات لدى مؤسسة اتصالات الجزائر، أن الموظفين النتائج كانت موجبة مرتفعة بمتوسط حسابي عام 3.69، حيث كان المتوسط الأكبر لعبارة "تمكنت المؤسسة من زيادة مبيعاتها والتوسع في السوق" بمتوسط حسابي (3,88) وبانحراف معياري (0,81)، وتليها "تمكنت المؤسسة من تحقيق أرباح مالية معتبرة" بمتوسط حسابي (3,76) وبانحراف معياري (0,70) وهذا يعكس اقتناع العينة أن المؤسسة تحصل أرباحا مالية معتبرة، الأمر الذي انعكس حقيقة على الإجابة على عبارة " توصلت المؤسسة إلى تحقيق الولاء لدى موظفيها" بمتوسط حسابي (3,73) وبانحراف معياري (0,83)، أي أن المؤسسة توصلت إلى تحقيق الولاء لدى موظفيها من خلال ما تقدمه من امتيازات وخدمات اجتماعية متنوعة؛

في حين جاءت إجابات العينة حول " توصلت المؤسسة إلى تحقيق الرضا لدى زبائنها" بمتوسط حسابي (3,67) وبانحراف معياري (0,94)، في المرتبة الرابعة وفي المرتبة الخامسة "تتمتع المؤسسة بسمعة جيدة وقبول لدى المجتمع الزبائن" بمتوسط حسابي (3,42) وبانحراف معياري (0,85)، مما يشير إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر لازلت لا تلبى احتياجات الزبائن من وجهة نظر الموظفين، على الرغم من الأولوية

الفصل الرابع : \_\_\_\_\_دراسة وتحليل أثر نظام الجودة الشاملة على جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف

المعطاة للزبائن في إستراتيجية المؤسسة، إلا أن هذه الأهمية إذا قورنت بمستوى الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات المنافسة، نجدها لازالت بعيدة عن تحقيق الولاء للزبون الخارجي، في حين لا يتمتع الموظفون بالأهمية الإستراتيجية في المؤسسة مقارنة بأهمية الزبائن، إلا أن النتائج تشير إلى مستوى الرضا والولاء للموظفين محقق أكثر من ولاء الزبون، ويعود هذا في نظر الباحثة لكون الموظفين يشعرون بالرضا والولاء لأنهم يحضون بمجموعة من الامتيازات والخدمات الاجتماعية الجيدة، مقارنة بما هو معمول به لدى مؤسسات الوظيفة العمومي.

#### 8-نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة حول مبادئ نظام الجودة الشاملة بأبعادها:

ويمكن تلخيص النتائج المتوصل إليها في الجدول التالي:

جدول رقم (38.IV): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول

متغير نظام الجودة الشاملة بأبعادها

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
القيادة	3,75	0.87	2	مرتفع
التخطيط الاستراتيجي	3,97	0.87	1	مرتفع
التركيز على الزبون	3,43	0,69	7	مرتفع
العناية بالوارد البشرية	3,67	0,74	6	مرتفع
إدارة العمليات	3,71	0,70	3	مرتفع
جودة المخرجات	3,69	0,82	5	مرتفع
إدارة نظم المعلومات	3,71	0,77	4	مرتفع
المتوسط العام	3,70	0,78	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss20

يتضح من الجدول أعلاه أن درجة استجابة المبحوثين حول نظام الجودة الشاملة بأبعادها كانت

مرتفعة بمتوسط يتراوح من 3.43 إلى 3.97.

الفصل الرابع : \_\_\_\_\_ دراسة وتحليل أثر نظام الجودة الشاملة على جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف

ثانيا : نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير جودة الخدمات

جدول رقم (39.IV): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول

متغير جودة الخدمات

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
هناك تطوير للتجهيزات والمعدات الخاصة بالمؤسسة	4، 5	0.75	1	مرتفع
هناك تحسين ملحوظ لنوعية المقاعد في قاعات الاستقبال	3.58	1.40	16	مرتفع
توفر المؤسسة مواقف سيارات كافية لزيائنها	3.15	1.06	27	متوسط
تهتم المؤسسة باختيار المواقع الجغرافي لفروعها، القريب من زيائنها	3.67	0.95	12	مرتفع
توصي الإدارة بحتمية وجود العمال بالمظهر اللائق	3.61	0.86	15	مرتفع
توجد لوحات إرشادية تساعد على توجيه الزبون نحو مواقع الخدمة	3.30	1.04	25	متوسط
تحرص المؤسسة على تقديم الخدمة صحيحة من أول مرة	3.73	0.97	8	مرتفع
تبذل المؤسسة جهودا حقيقية لفهم ما يريده كل زبون	3.55	0.83	17	مرتفع
تتعامل المؤسسة بحرص شديد مع شكاوى الزبائن	3.67	0.81	11	مرتفع
تتعامل المؤسسة بصرامة مع مرتكبي الأخطاء في حق الزبائن	3.45	0.96	20	مرتفع
تلتزم المؤسسة بتنفيذ الأعمال في الأوقات المحددة	3.30	0.76	22	متوسط
تلتزم المؤسسة بتعويض الزبون في حالة الخطأ في تقديم الخدمة	3.09	0.91	28	متوسط
يملك العاملون المعرفة الكافية للإجابة على تساؤلات الزبائن	3.70	0.88	10	مرتفع
يتحلى العاملون بالأدب واللباقة عند التعامل مع الزبائن	3.48	0.93	19	مرتفع
تحضي معاملات الزبون وخدماته بالسرية التامة	3.70	0.68	9	مرتفع
يسعى العاملون إلى بناء جسور من الثقة بين المؤسسة وزيائنها	3.64	0.65	13	مرتفع
تسعى المؤسسة لمعرفة الاحتياجات الخاصة لزيائنها والوفاء بها	3.73	0.72	7	مرتفع
يبيدي العاملون اهتماما ملحوظا بالزيائنها على مدار ساعات العمل	3.73	0.71	6	مرتفع
تسعى المؤسسة لجعل ساعات العمل ملائمة لكل الزبائن	3.97	0.53	2	مرتفع
موظفو المؤسسة مهذبون ولطفاء دائما	3.48	0.83	18	مرتفع
يتم محادثة الزبائن باللغة أو اللهجة التي يفهمونها	3.94	0.49	3	مرتفع
يتم تقديم خدمات المؤسسة لكل الزبائن على السواء بغض النظر عن العلاقات الشخصية والوساطة	3.30	0.80	23	متوسط
يحترم الموظفون مواعيد العمل الرسمية	3.82	0.94	5	مرتفع
تعمل المؤسسة على تقليل فترة الانتظار للزيائنها	3.85	0.93	4	مرتفع
هناك آلية محددة لتعويض الزبائن في حالة عدم رضاهم عن مستوى الخدمة المقدمة	3.24	1.02	26	متوسط
تسعى المؤسسة لتسهيل إجراءات الحصول على الخدمة	3.61	0.82	14	مرتفع

الفصل الرابع : \_\_\_\_\_ دراسة وتحليل أثر نظام الجودة الشاملة على جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف

مرتفع	21	0.86	3.42	يتم إشراك الزبون في عمليات تحسين جودة الخدمات
متوسط	24	0.94	3.30	يتم إعلام الزبائن بمواعيد انجاز الخدمات في حينها
مرتفع		<b>0.60</b>	<b>3.58</b>	<b>جميع فقرات جودة الخدمات</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss20

من خلال من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه حول فقرات هذا المحور، يتبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة جاءت درجة استجابتهم مرتفعة حول فقرات هذا المحور، وقد تم ترتيبها تنازليا حسب درجة الاستجابة كالآتي:

"هناك تطوير للتجهيزات والمعدات الخاصة بالمؤسسة"، بمتوسط حسابي (4,15) وهو أعلى متوسط حسابي وبانحراف معياري (0,75)، مما يعني أنها أهم العبارات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

"تسعى المؤسسة لجعل ساعات العمل ملائمة لكل الزبائن، بمتوسط حسابي (3,97) وبانحراف معياري (0,53).

"يتم محادثة الزبائن باللغة أو اللهجة التي يفهمونها"، بمتوسط حسابي (3,94) وبانحراف معياري (0,49).

"تعمل المؤسسة على تقليل فترة الانتظار للزبائن" بمتوسط حسابي (3,85) وبانحراف معياري (0,93).

"يحترم الموظفون مواعيد العمل الرسمية"، بمتوسط حسابي (3,82) وبانحراف معياري (0,94).

"يبيد العاملون اهتماما ملحوظا بالزبائن على مدار ساعات العمل"، بمتوسط حسابي (3,73) وبانحراف معياري (0,71).

"تسعى المؤسسة لمعرفة الاحتياجات الخاصة لزبائنها والوفاء بها"، بمتوسط حسابي (3,73) وبانحراف معياري (0,72).

"تحرص المؤسسة على تقديم الخدمة صحيحة من أول مرة"، بمتوسط حسابي (3,73) وبانحراف معياري (0,97).

"تحضي معاملات الزبون وخدماته بالسرية التامة"، بمتوسط حسابي (3,70) وبانحراف معياري (0,68).

"يمتلك العاملون المعرفة الكافية للإجابة على تساؤلات الزبائن"، بمتوسط حسابي (3,70) وبانحراف معياري (0,88).

"تتعامل المؤسسة بحرص شديد مع شكاوى الزبائن"، بمتوسط حسابي (3,67) وبانحراف معياري (0,81).

"تهتم المؤسسة باختيار المواقع الجغرافي لفروعها، القريب من زبائنها"، بمتوسط حسابي (3,67) وبانحراف معياري (0,95).

"يسعى العاملون إلى بناء جسور من الثقة بين المؤسسة وزبائنها"، بمتوسط حسابي (3,64) وبانحراف معياري (0,65).

"تسعى المؤسسة لتسهيل إجراءات الحصول على الخدمة"، بمتوسط حسابي (3,61) وبانحراف معياري (0,82).

الفصل الرابع : \_\_\_\_\_دراسة وتحليل أثر نظام الجودة الشاملة على جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف

"توصي الإدارة بحتمية وجود العمال بالمظهر اللائق"، بمتوسط حسابي (3,61) وبانحراف معياري (0,86).  
"هناك تحسين ملحوظ لنوعية المقاعد في قاعات الاستقبال"، بمتوسط حسابي (3,58) وبانحراف معياري (1,40).

"تبذل المؤسسة جهودا حقا لفة لفهم ما يريد كل زبون"، بمتوسط حسابي (3,55) وبانحراف معياري (0,83).  
"موظفو المؤسسة مهذبون ولطفاء دائما"، بمتوسط حسابي (3,48) وبانحراف معياري (0,83).  
"يتحلى العاملون بالأدب واللباقة عند التعامل مع الزبائن"، بمتوسط حسابي (3,48) وبانحراف معياري (0,93).

"تتعامل المؤسسة بصرامة مع مرتكبي الأخطاء في حق الزبائن" بمتوسط حسابي (3,45) وبانحراف معياري (0,96).

"يتم إشراك الزبون في عمليات تحسين جودة الخدمات" بمتوسط حسابي (3,42) وبانحراف معياري (0,86).  
"تلتزم المؤسسة بتنفيذ الأعمال في الأوقات المحددة" بمتوسط حسابي (3,30) وبانحراف معياري (0,76).  
"يتم تقديم خدمات المؤسسة لكل الزبائن على السواء بغض النظر عن العلاقات الشخصية والوساطة"، بمتوسط حسابي (3,30) وبانحراف معياري (0,80).

"يتم إعلام الزبائن بمواعيد انجاز الخدمات في حينها"، بمتوسط حسابي (3,30) وبانحراف معياري (0,94).  
"توجد لوحات إرشادية تساعد على توجيه الزبون نحو مواقع الخدمة"، بمتوسط حسابي (3,30) وبانحراف معياري (1,04).

"هناك آلية محددة لتعويض الزبائن في حالة عدم رضاهم عن مستوى الخدمة المقدمة"، بمتوسط حسابي (3,24) وبانحراف معياري (1,02).

"توفر المؤسسة مواقف سيارات كافية لزبائننا"، بمتوسط حسابي (3,15)، وبانحراف معياري (1,06).  
"تلتزم المؤسسة بتعويض الزبون في حالة الخطأ في تقديم الخدمة"، بمتوسط حسابي (3,09) وبانحراف معياري (0,91).

ولكي يتم تحليل نتائج استجابات أفراد العينة حول جودة الخدمات بشكل دقيق، ارتأينا تقديمها بشكل

تفصيلي لكل بعد من أبعاد جودة الخدمات، فكانت النتائج كما يلي:

1- بعد الملموسية

جدول رقم (40.IV): الملموسية

الدرجة الاستجابة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
مرتفع	1	0,74	4,15	هناك تطوير للتجهيزات والمعدات الخاصة بالمؤسسة
مرتفع	4	1,39	3,58	هناك تحسين ملحوظ لنوعية المقاعد في قاعات الاستقبال
متوسط	6	1,05	3,15	توفر المؤسسة مواقف سيارات كافية لزيائنها
مرتفع	2	0,94	3,67	تهتم المؤسسة باختيار المواقع الجغرافي لفروعها، القريب من زيائنها
مرتفع	3	0,85	3,61	توصي الإدارة بحتمية وجود العمال بالمظهر اللائق
متوسط	5	1,03	3,30	توجد لوحات إرشادية تساعد على توجيه الزبون نحو مواقع الخدمة
مرتفع	-	<b>1,00</b>	<b>3,57</b>	<b>المتوسط العام</b>

المصدر: مخرجات الحاسوب لبرنامج SPSS مع إعادة الترتيب

تشير نتائج إجابات عينة الدراسة أن بعد الملموسية كانت نتائجه موجبة و مرتفعة، وكانت استجابة العينة لكل عبارته قوية ما عدا العبارتين: توجد لوحات إرشادية تساعد على توجيه الزبون نحو مواقع الخدمة "بمتوسط حسابي (3,30) وبانحراف معياري (1,03) و" توفر المؤسسة مواقف سيارات كافية لزيائنها" بمتوسط حسابي (3,15) وبانحراف معياري (1,05)، التي كانت موجبة و متوسطة وهذا يدل أولاً على تشتت كبير في إجابات العينة لكون الانحراف المعياري كان أكبر من الواحد الصحيح، وكانت درجة الاستجابة متوسطة تعود إلى أن مستوى جودة الاهتمام بالزيائن في مؤسسة اتصالات الجزائر لم يبلغ بعد حد الاهتمام به خارج أسوار المؤسسة، بمعنى أن هناك قصراً في تحديد بعد الملموسية لدى قيادة المؤسسة.

2. " نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الاعتمادية

جدول رقم (41.IV): الاعتمادية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
تحرص المؤسسة على تقديم الخدمة صحيحة من أول مرة	3,73	0,96	1	مرتفع
تبذل المؤسسة جهودا حقيقية لفهم ما يريده كل زبون	3,55	0,82	3	مرتفع
تتعامل المؤسسة بحرص شديد مع شكاوى الزبائن	3,67	0,80	2	مرتفع
تتعامل المؤسسة بصرامة مع مرتكبي الأخطاء في حق الزبائن	3,45	0,96	4	مرتفع
تلتزم المؤسسة بتنفيذ الأعمال في الأوقات المحددة	3,30	0,76	5	متوسط
تلتزم المؤسسة بتعويض الزبون في حالة الخطأ في تقديم الخدمة	3,09	0,90	6	متوسط
<b>المتوسط العام</b>	<b>3,46</b>	<b>0,86</b>		<b>مرتفع</b>

المصدر: مخرجات الحاسوب لبرنامج SPSS مع إعادة الترتيب

تشير نتائج إجابات عينة الدراسة أن بعد الملموسية كانت نتائجه موجبة و مرتفعة، وكانت استجابة العينة لكل عبارته قوية ما عدا العبارتين: " تلتزم المؤسسة بتنفيذ الأعمال في الأوقات المحددة " بمتوسط حسابي (3,30) وبانحراف معياري (0,76)، والعبارة " تلتزم المؤسسة بتعويض الزبون في حالة الخطأ في تقديم الخدمة " بمتوسط حسابي (3,09) وبانحراف معياري (0,90)، تدل هذه النتائج على أن مؤسسة اتصالات الجزائر لديها مشكلة تتعلق بأجال تقديم الخدمة و مشكلة تعويض الزبائن، و كلاهما من الأخطاء التي تسبب هروب الزبائن إلى المتعاملين الاقتصاديين الآخرين، جيزي و اويدو، وهذا التصرف يعكس بشكل واضح ثقافة المؤسسة، التي تعمل في محيط يتميز باحتكار القلة لخدمات الهاتف النقال، والاحتكار التام لخدمات الهاتف الثابت والانترنت الأرضي، وفي هذا المحيط لا يجد الزبون غير الراضي عن الخدمة بديل عن مؤسسة اتصالات الجزائر، خاصة خدمة الانترنت، وهو ما يدفعه لعدم الشكوى، وبالتالي عدم المطالبة بالتعويض.



3. نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الأمان و الثقة  
جدول رقم (42.IV): الأمان والثقة

درجة الاستجابة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
مرتفع	2	0,87	3,70	يملك العاملون المعرفة الكافية للإجابة على تساؤلات الزبائن
مرتفع	4	0,92	3,48	يتحلى العاملون بالأدب واللباقة عند التعامل مع الزبائن
مرتفع	1	0,67	3,70	تحضي معاملات الزبون وخدماته بالسرية التامة
مرتفع	3	0,64	3,64	يسعى العاملون إلى بناء جسور من الثقة بين المؤسسة وزبائنها
مرتفع	-	<b>0,77</b>	<b>3,63</b>	<b>المتوسط العام</b>

المصدر: مخرجات الحاسوب لبرنامج spss مع إعادة الترتيب

جاءت استجابة العينة لبعث الثقة و الأمان موجبة وقوية لكل عبارتها، وهو ما يعكس اهتمام الموظفين خاصة عناصر الاتصال بجودة المعاملة مع الزبون، الذي يحض باحترام وثقة عمال اتصالات الجزائر بالشلف.

4. نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التعاطف

جدول رقم (43.IV): التعاطف

درجة الاستجابة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
مرتفع	3	0,71	3,73	تسعى المؤسسة لمعرفة الاحتياجات الخاصة لزبائنها والوفاء بها
مرتفع	3	0,71	3,73	يبيد العاملون اهتماما ملحوظا بالزبائن على مدار ساعات العمل
مرتفع	1	0,52	3,97	تسعى المؤسسة لجعل ساعات العمل ملائمة لكل الزبائن
مرتفع	4	0,82	3,48	موظفو المؤسسة مهذبون ولطفاء دائما
مرتفع	2	0,49	3,94	يتم محادثة الزبائن باللغة أو اللهجة التي يفهمونها
متوسط	5	0,80	3,30	يتم تقديم خدمات المؤسسة لكل الزبائن على السواء بغض النظر عن العلاقات الشخصية والوساطة
مرتفع	-	<b>0,67</b>	<b>3,69</b>	<b>المتوسط العام</b>

المصدر: مخرجات الحاسوب لبرنامج spss مع إعادة الترتيب

جاءت إجابات العينة حول بعد التعاطف موجبة وقوية، ما عدا العبارة الأخير " يتم تقديم خدمات المؤسسة لكل الزبائن على السواء بغض النظر عن العلاقات الشخصية والوساطة " بمتوسط حسابي (3,30) وبانحراف معياري (0,80)، وهو الأمر الذي اعترف به حتى موظفو مؤسسة اتصالات الجزائر، أنهم لا يعاملون كل الزبائن بالشكل نفسه، ودون اخذ صلة القرابة والصدقة بعين الاعتبار، وهو الأمر الذي تعاني منه جل المؤسسات الجزائرية بشكل عام، وبغض النظر عن مشكل الوساطة التي تتم عن سلوك غير حضاري، فإن جعل الخدمة تكون بشكل واحد وبنفس النمط لكل الزبائن، من الأمور التي هي محل دراسة، لأنه لا يعقل أن يكون تعاطف واستجابة رجل الاستقبال جيدة مع كل الزبائن طول فترة الدوام.

## 2- نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الاستجابة

### جدول رقم (44.IV): الاستجابة

الدرجة الاستجابة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
مرتفع	2	0,94	3,82	يحترم الموظفون مواعيد العمل الرسمية
مرتفع	1	0,92	3,85	تعمل المؤسسة على تقليل فترة الانتظار للزبائن
متوسط	6	1,02	3,24	هناك آلية محددة لتعويض الزبائن في حالة عدم رضاهم عن مستوى الخدمة المقدمة
مرتفع	3	0,81	3,61	تسعى المؤسسة لتسهيل إجراءات الحصول على الخدمة
مرتفع	4	0,85	3,42	يتم إشراك الزبون في عمليات تحسين جودة الخدمات
متوسط	5	0,94	3,30	يتم إعلام الزبائن بمواعيد انجاز الخدمات في حينها
مرتفع		<b>0,91</b>	<b>3,54</b>	<b>المتوسط العام</b>

المصدر: مخرجات الحاسوب لبرنامج spss مع إعادة الترتيب

جاءت استجابة عينة الدراسة حول بعد الاستجابة موجبة وقوية في عمومها، إلا أن العبارتين :

" يتم إعلام الزبائن بمواعيد انجاز الخدمات في حينها " بمتوسط حسابي (3,30) وبانحراف معياري (0,94)

" هناك آلية محددة لتعويض الزبائن في حالة عدم رضاهم عن مستوى الخدمة المقدمة " بمتوسط حسابي (3,24) وبانحراف معياري (1,02)، فكانت نتاجهما موجبة متوسطة، دلالة وتصديقا لما جاء في النتائج السابقة لبعدي الملموسية والثقة، التي أكدت على أن مؤسسة اتصالات الجزائر لا تقوم بالتعويض عن أي سوء في الخدمة، أو عن عدم رضا الزبون عن الخدمة المقدمة له، فكثيرا ما تتعطل الشبكات مثلا في

**الفصل الرابع :** \_\_\_\_\_دراسة وتحليل أثر نظام الجودة الشاملة على جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف المناسبات ،و أيام العطل ولا تتقدم اتصالات الجزائر لا بتعويض مادي و لا معنوي أو حتى اعتذار للزبائن، وفي المقابل لا تتوانى عن احتساب الساعات التي تم تعطل الاتصال فيها دون أداء الخدمة المطلوبة، ويرجع هذا في رأي الباحثة إلى الأسباب التالية:

❖ عدم وجود هيئات أو جمعيات فاعلة في المجتمع تحمي حقوق الزبائن؛  
❖ إن مسار الشكاوى ورفع الدعاوى القضائية يمثل مسار طويل الأجل ومكلف للغاية وغير مضمون العواقب وهنا أتكلم عن الزبائن المعنويين (المؤسسات ) لمؤسسة اتصالات الجزائر، ناهيك عن الأفراد الزبائن.

### 3- أبعاد جودة الخدمة بأبعادها

جدول رقم (45.IV): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير حول أبعاد جودة الخدمة بأبعادها

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
الملموسية	3,69	0,82	2	مرتفع
الاعتمادية	3,57	1,00	4	مرتفع
الأمان و الثقة	3,46	0,86	5	مرتفع
التعاطف	3,63	0,77	3	مرتفع
الاستجابة	3,69	0,67	1	مرتفع
المتوسط العام	3,60	0,82		مرتفع

المصدر: مخرجات الحاسوب لبرنامج SPSS مع إعادة الترتيب

الفصل الرابع : \_\_\_\_\_دراسة وتحليل أثر نظام الجودة الشاملة على جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف

### المطلب الثالث: عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب استعراض نتائج تحليل الفرضيات الرئيسية الثلاثة وفرضياتها الفرعية، معتمدين في ذلك على تحليل الانحدار الخطي وهو عبارة عن أداة إحصائية تقوم ببناء نموذج إحصائي وذلك لتحديد العلاقة بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع ومتغير كمي آخر أو عدة متغيرات كمية وهي المتغيرات المستقلة، بحيث ينتج معادلة إحصائية توضح العلاقة بين المتغيرات، حيث يتم الاعتماد على اختبار فيشر، حيث إذا كانت قيمة (f) المحسوبة أكبر من (f) الجدولية فإننا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية، كما تم كذلك اختبار صحة الفرضيات بالاعتماد على مستوى الدلالة، أو إذا كان مستوى الدلالة (p-value) أقل من مستوى الدلالة المعتمد والمقدر بـ 0.05 فإننا نؤكد صحة الفرضية البديلة، وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة والعكس صحيح، كما سندرس في هذا المطلب إمكانية وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين بدلالة المتغيرات الديمغرافية من خلال تحليل التباين الأحادي One-way Anova

**أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0,05$ ) في إدراك أفراد العينة لمتغيرات الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر تعزى للخصائص الديمغرافية متمثلة في: (النوع، العمر، المستوى العلمي، الفئة الوظيفية، سنوات الخبرة).

1. الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0,05$ ) في

إدراك أفراد العينة لمتغيرات الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر تعزى لمتغير النوع.

ولاختبار وجود فروق من عدمها بالنسبة للنوع تم استخدام اختبار t-test كما يلي:

جدول رقم (46.IV): نتائج اختبار t-test للفروق بين الإجابات حول متغيرات الدراسة تعزى للنوع

القرار	مستوى الدلالة الإحصائية (sig)	(T) الجدولية	(T) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النوع	المتغير
توجد فروق	0,000	1,97	1,616-	0,48	3,69	ذكر	القيادة
				0,68	3,85	أنثى	
لا توجد فروق	0,226	1,97	1,944	0,52	4,04	ذكر	التخطيط الاستراتيجي
				0,55	3,85	أنثى	
لا توجد فروق	0,297	1,97	1,195	0,48	3,95	ذكر	التركيز على الزبون
				0,48	3,84	أنثى	
لا توجد فروق	0,979	1,97	1,647	0,60	3,74	ذكر	العناية بالموارد البشرية
				0,67	3,55	أنثى	

توجد فروق	0,010	1,97	0,220	0,44	3,71	ذكر	إدارة العمليات
				0,33	3,70	أنثى	
لا توجد فروق	0,656	1,97	2,612	0,58	3,81	ذكر	جودة المخرجات
				0,54	3,55	أنثى	
لا توجد فروق	0,297	1,97	0,690	0,59	3,72	ذكر	إدارة نظم المعلومات
				0,60	3,64	أنثى	
لا توجد فروق	0,751	1,97	76 1	0,68	3,81	ذكر	إجمالي محور نظام الجودة الشاملة
				0,57	3,72	أنثى	
توجد فروق	0,001	1,97	2,208	0,53	3,66	ذكر	إجمالي محور جودة الخدمة
				0,66	3,43	أنثى	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss20

يتبين من الجدول أعلاه أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول معيار القيادة وإدارة العمليات وفقا لمتغير النوع، حيث بلغت القيمة المطلقة (t) المحسوبة لهذه الأبعاد على التوالي (-1,616)، (0,220)، وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (1,97)، كما أن قيمة مستوى الدلالة لهذه المحاور على التوالي (0,000)، (0,010)، وهي أصغر من (0,05)، ومن ناحية أخرى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة تعزى للنوع لكل من التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الزبون والعناية بالموارد البشرية.

أما بالنسبة لجميع محاور المتغير المستقل مجتمعة والمتمثلة في نظام الجودة الشاملة فجاءت القيمة المطلقة (t) المحسوبة تساوي (76.1) وهي أصغر من قيمة (t) الجدولية البالغة 1,97، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لمعايير نظام الجودة الشاملة وفقا لمتغير النوع، أما بالنسبة لجميع محاور المتغير التابع مجتمعة والمتمثلة في جودة الخدمات فجاءت القيمة المطلقة (t) المحسوبة تساوي (2,208) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1,97) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لأبعاد جودة الخدمات تعزى لمتغير النوع.

- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha=0,05)$  في إدراك أفراد العينة لمتغيرات الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر تعزى لمتغير العمر.

الفصل الرابع : دراسة وتحليل أثر نظام الجودة الشاملة على جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (F) "one Way Anova" لاختبار هذه الفرضية وتوضيح الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة إن وجدت.

جدول رقم (47.IV): تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات المبحوثين طبقا لمتغير العمر

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	القيمة الاحتمالية (sig)	القرار
القيادة	بين المجموعات	1,439	2	0,719	2,223	0,112	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	41,742	129	0,324			
الإستراتيجي التخطيط	بين المجموعات	2,106	2	1,053	3,734	0,027	توجد فروق
	داخل المجموعات	36,385	129	0,282			
الزبون على التركيز	بين المجموعات	0,243	2	0,121	0,504	0,605	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	31,042	129	0,241			
العناية بالموارد البشرية	بين المجموعات	2,731	2	1,366	3,480	0,034	توجد فروق
	داخل المجموعات	50,621	129	0,392			
العمليات إدارة	بين المجموعات	1,457	2	0,729	4,753	0,010	توجد فروق
	داخل المجموعات	19,771	129	0,153			
مخرجات الجودة	بين المجموعات	2,328	2	1,164	3,560	0,031	توجد فروق
	داخل المجموعات	42,177	129	0,327			
المعلومات إدارة نظم	بين المجموعات	0,770	2	0,385	1,073	0,345	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	46,299	129	0,359			
نظام الجودة الشاملة	بين المجموعات	0,674	2	0,337	1,785	0,172	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	24,357	129	0,189			
جودة الخدمة	بين المجموعات	3,277	2	1,639	4,888	0,009	توجد فروق
	داخل المجموعات	43,244	129	0,335			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss20

يشير الجدول أعلاه إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0,05$ ) في إدراك أفراد العينة لمتغيرات الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر تعزى للعمر، بالنسبة للتخطيط الاستراتيجي والعناية بالموارد البشرية وإدارة العمليات وجودة المخرجات، لأن قيمة (F) المحسوبة بالنسبة لهذه المحاور كانت على التوالي (3.734، 3.480، 4.753، 3.590) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية (2.68) عند درجات الحرية (2، 129)، أما باقي المعايير: العناية بالزبون، إدارة نظم المعلومات فلا توجد فروق ذات

الفصل الرابع : \_\_\_\_\_دراسة وتحليل أثر نظام الجودة الشاملة على جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف

دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0,05$ ) في إدراك أفراد العينة لها في مؤسسة اتصالات الجزائر تعزى للعمر لأن قيمة (F) المحسوبة كانت أقل من قيمة (F) الجدولية (2.68) عند درجات الحرية (2، 129)، مما يعني قبول الفرضية الصفرية، وهو نفس الشيء بالنسبة لمتغير نظام الجودة الشاملة ككل فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين تعزى لمتغير العمر، حيث كانت قيمة مستوى المعنوية 0.172 ، في حين أن هناك فروقا معنوية إحصائية بين استجابات المبحوثين حول محور جودة الخدمة تعزى لمتغير العمر، حيث كانت القيمة الاحتمالية 0.009 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05.

ومنه نستنتج أنه:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0,05$ ) في إدراك أفراد العينة لنظام الجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر تعزى للعمر،
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0,05$ ) في إدراك أفراد العينة لجودة الخدمات تعزى للعمر، لأن قيمة (F) المحسوبة (4,888) كانت أكبر من قيمة (F) الجدولية (2.68) عند درجات الحرية (2، 129).

3- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0,05$ ) في إدراك أفراد العينة لمتغيرات الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر تعزى للمستوى التعليمي. للإجابة على ما إذا كانت هناك فروق بين إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة بناء على اختلاف متغير المستوى العلمي استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين الأحادي "one Way Anova"، والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (48.IV): تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات المبحوثين طبقا لمتغير المستوى

#### التعليمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	الدلالة الإحصائية	الفروق
القيادة	بين المجموعات	2,395	1	2,395	7,632	0,007	توجد فروق
	داخل المجموعات	40,787	130	0,314			
الإستراتيجي التخطيط	بين المجموعات	0,020	1	0,020	0,067	0,796	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	38,471	130	0,296			
التكيز على الزبون	بين المجموعات	0,077	1	0,077	0,320	0,473	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	31,207	130	0,240			

الفصل الرابع : دراسة وتحليل أثر نظام الجودة الشاملة على جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف

لا توجد فروق	0,083	3,061	1,227	1	1,227	بين المجموعات	العناية بالموارد البشرية
			0,401	130	52,125	داخل المجموعات	
توجد فروق	0,029	4,868	0,766	1	0,766	بين المجموعات	إدارة العمليات
			0,157	130	20,462	داخل المجموعات	
لا توجد فروق	0,834	0,044	0,015	1	0,015	بين المجموعات	جودة المخرجات
			0,342	130	44,490	داخل المجموعات	
توجد فروق	0,000	15,137	4,909	1	4,909	بين المجموعات	إدارة نظم المعلومات
			0,342	130	42,160	داخل المجموعات	
لا توجد فروق	0,051	3,881	0,7267	1	0,726	بين المجموعات	نظام الجودة الشاملة
			0,187	130	24,305	داخل المجموعات	
لا توجد فروق	0,499	0,459	0,164	1	0,164	بين المجموعات	جودة الخدمة
			0,357	130	46,358	داخل المجموعات	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss20

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha=0,05)$  في إدراك أفراد العينة لمعيار القيادة، إدارة العمليات، ونظم المعلومات، في حين لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha=0,05)$  في إدراك أفراد العينة لمعيار التخطيط الاستراتيجي، العناية بالزبون، والعناية بالموارد البشرية، وجودة المخرجات تعزى إلى متغير المستوى العلمي، لأن قيمة (F) المحسوبة بالنسبة لكل المحاور كانت أكبر من قيمة (F) الجدولية (2.68) عند درجات الحرية (1، 130)، أما بالنسبة لإجمالي محور نظام الجودة الشاملة فان قيمة الدلالة الإحصائية 0.051 مما يعني عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول هذا المحور تعزى لمتغير المستوى العلمي، في حين أن محور الجودة الخدمة فان مستوى الدلالة الإحصائية الموافقة له تساوي 0.499 مما يعني

للم عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي هذا المحور، وبالتالي نقبل بصحة الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة.

4- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha=0,05)$  في إدراك أفراد العينة لمتغيرات الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر تعزى للفئة الوظيفية.



الفصل الرابع : دراسة وتحليل أثر نظام الجودة الشاملة على جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي «one way anova» لمعرفة إذا ما كانت هناك فروق بين إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة بناء على اختلاف متغير الفئة الوظيفية.

جدول رقم (49.IV): تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات المبحوثين طبقا لمتغير الفئة الوظيفية

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	الدلالة الإحصائية	الفروق
القيادة	بين المجموعات	1,296	2	0,648	1,995	0,140	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	41,885	129	0,325			
الإستراتيجي التخطيط	بين المجموعات	2,085	2	1,043	3,694	0,028	توجد فروق
	داخل المجموعات	36,406	129	0,282			
التركيز على الزبون	بين المجموعات	0,882	2	0,441	1,872	0,158	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	30,402	129	0,236			
العناية بالموارد البشرية	بين المجموعات	3,409	2	1,704	4,402	0,014	توجد فروق
	داخل المجموعات	49,944	129	0,387			
العمليات الإدارية	بين المجموعات	0,497	2	0,249	1,547	0,217	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	20,731	129	0,161			
جودة المخرجات	بين المجموعات	5,693	2	2,846	1,547	0,217	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	38,812	129	0,301			
إدارة نظم المعلومات	بين المجموعات	5,970	2	2,985	9,370	0,000	توجد فروق
	داخل المجموعات	41,099	129	0,319			
إدارة الجودة الشاملة	بين المجموعات	1,442	2	0,721	3,942	0,022	توجد فروق
	داخل المجموعات	23,589	129	0,183			
جودة الخدمة	بين المجموعات	2,414	2	1,207	3,530	0,032	توجد فروق
	داخل المجموعات	44,108	129	0,342			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss20

توضح نتائج الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha=0,05)$  تعزى للفئة الوظيفية في إدراك أفراد عينة الدراسة للتخطيط الاستراتيجي، العناية بالموارد البشرية، وإدارة نظم

الفصل الرابع : دراسة وتحليل أثر نظام الجودة الشاملة على جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف

المعلومات ونظام الجودة الشاملة مجتمعة، وجودة الخدمة لأن قيمة (F) المحسوبة بالنسبة لهذه المحاور كانت على التوالي (3.694)، (4.402)، (9.370)، (3.942)، (3.530) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية (2.68) عند درجات الحرية (2، 129)، أما فيما يخص باقي المتغيرات فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0,05=\alpha$ ) تعزى للفئة الوظيفية في إدراك أفراد عينة الدراسة لها لأن قيمة (F) المحسوبة كانت أقل من قيمة (F) الجدولية. ومنه نستنتج أنه:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0,05=\alpha$ ) في إدراك أفراد العينة لنظام الجودة الشاملة مجتمعة في مؤسسة اتصالات الجزائر تعزى للفئة الوظيفية،
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0,05=\alpha$ ) في إدراك أفراد العينة لإدارة جودة الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر تعزى للفئة الوظيفية.

5- الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0,05=\alpha$ ) في

إدراك أفراد العينة لمتغيرات الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر تعزى لسنوات الخبرة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي «one way Anova» لمعرفة إذا

ما كانت هناك فروق بين إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة بناء على اختلاف متغير سنوات الخبرة.

جدول رقم (50.IV): تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات المبحوثين طبقاً لمتغير الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	الدلالة الإحصائية	الفروق
القيادة	بين المجموعات	9,127	3	3,042	11,436	0,000	توجد فروق
	داخل المجموعات	34,054	128	0,266			
الإستراتيجي التخطيط	بين المجموعات	0,189	3	0,063	0,211	0,889	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	38,302	128	0,299			
التركيز على الزمن	بين المجموعات	2,738	3	0,913	4,092	0,008	توجد فروق
	داخل المجموعات	28,547	128	0,223			
العناية بالموارد البشرية	بين المجموعات	1,717	3	0,572	1,419	0,240	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	51,635	128	0,403			

الفصل الرابع : دراسة وتحليل أثر نظام الجودة الشاملة على جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف

لا توجد فروق	0,088	2,226	0,351	3	1,053	بين المجموعات	إدارة العمليات
			0,158	128	20,176	داخل المجموعات	
لا توجد فروق	0,609	0,612	0,210	3	0,629	بين المجموعات	جودة المخرجات
			0,343	128	43,876	داخل المجموعات	
لا توجد فروق	0,314	1,196	0,428	3	1,283	بين المجموعات	إدارة نظم المعلومات
			0,358	128	45,786	داخل المجموعات	
لا توجد فروق	0,157	1,768	0,332	3	0,996	بين المجموعات	إدارة الجودة الشاملة
			0,188	128	24,035	داخل المجموعات	
توجد فروق	0,000	11,971	3,398	3	10,193	بين المجموعات	جودة الخدمة
			0,284	128	36,329	داخل المجموعات	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss20

يتضح من الجدول أعلاه أنه بالنسبة لإجمالي محور الجودة الشاملة كانت قيمة مستوى الدلالة 0.175 مما يعني انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي نظام الجودة الشاملة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، أما بالنسبة لأبعادها فنجد عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول كل من: التخطيط الاستراتيجي، العناية بالموارد البشرية، إدارة العمليات، جودة المخرجات وإدارة نظم المعلومات، حيث كانت قيم مستوى الدلالة (0.889)، (0.240)، (0.088)، (0.606)، (0.314)، على التوالي وهي اكبر من 0.05، في حين أن كل من القيادة والتركيز على الزبون كانت قيمة مستوى الدلالة اقل من 0.05 (0.000 و 0.008) على التوالي، مما يعني وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول هذين المتغيرين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وعليه:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha=0,05)$  في إدراك أفراد العينة لنظام الجودة الشاملة مجتمعة في مؤسسة اتصالات الجزائر تعزى للخبرة ،
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha=0,05)$  في إدراك أفراد العينة لجودة الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر تعزى للخبرة.

الفصل الرابع : \_\_\_\_\_دراسة وتحليل أثر نظام الجودة الشاملة على جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف

ثانيا. الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متغيرات نظام الجودة الشاملة وتحسين جودة الخدمة بمؤسسة اتصالات الجزائر، عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ).

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لاختبار هذه الفرضية من خلال اختبار العلاقة بين متغيرات نظام الجودة الشاملة وجودة الخدمة

جدول رقم (51.IV): علاقة ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

درجة الإرتباط	النتيجة	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط مع جودة الخدمة	أبعاد نظام الجودة الشاملة
متوسطة	توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين	0.000	0.588**	القيادة
ضعيفة	توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين	0.000	0.386**	التخطيط الإستراتيجي
متوسطة	توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين	0.000	0.648**	التركيز على الزبون
متوسطة	توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين	0.000	0.547**	العناية بالموارد البشرية
ضعيفة	توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين	0.000	0.427**	إدارة العمليات
ضعيفة	توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين	0.000	0.380**	جودة المخرجات
متوسطة	توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين	0.000	0.542**	إدارة نظم المعلومات
متوسطة	توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين	0.000	0.625**	إدارة الجودة الشاملة مجتمعة

\*\* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0,01$ )

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss20

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد نظام الجودة الشاملة و تحسين جودة الخدمات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون ( $0.625$ ) عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0,05$ ) وهي علاقة ارتباط طردية متوسطة وذلك حسب المجال من  $0.50$  إلى  $0.69$ .

الفصل الرابع : \_\_\_\_\_دراسة وتحليل أثر نظام الجودة الشاملة على جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف

حيث أن درجة الارتباط كانت متوسطة لكل من الأبعاد التالية لنظام الجودة الشاملة: القيادة، إدارة نظم المعلومات، العناية بالموارد البشرية، التركيز على الزبون ، في حين كانت درجة الارتباط ضعيفة لكل من الأبعاد التالية : جودة المخرجات، التخطيط الإستراتيجي.إدارة العمليات .

ويمكن تفسير هذه العلاقة بأن مؤسسة اتصالات الجزائر ما زالت متأخرة في تطبيق معايير نظام الجودة الشاملة، والمطلوب منها أن تسعى إلى تحقيق الجودة من منظور كلي، وكفي يصبح الجودة ثقافة مؤسسة وليس مجرد قرار بالحصول على شهادة الايزو 9001، فهي ليست هدفا بقدر ما هي وسيلة للوصول إلى إرضاء الزبون أولا و أخيرا.

**ثالثا: الفرضية الرئيسية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمة بمؤسسة اتصالات الجزائر، عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ).

سيتم اختبار هذه الفرضية على مرحلتين، حيث سيتم في البداية اختبار وجود الأثر بشكل كلي بين نظام الجودة الشاملة بأبعادها وتحسين جودة الخدمة، من خلال استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط والذي جاءت نتائجه في الجدول الموالي:

**جدول رقم (52.IV): نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر نظام الجودة الشاملة مجتمعة في تحسين جودة الخدمة**

Sig F	قيمة F الجدولية	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	نظام الجودة الشاملة		المستقل التابع
					b	الثابت a	
0.000	3,92	83,189	0,390	0,625	0,852	0,360	جودة الخدمة
درجات الحرية (1,130) مستوى المعنوية 5%							

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss20

يشير الجدول أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط بلغت (83,189) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.92) عند مستوى معنوية 5% أي بدرجة ثقة (95%)، وبلغت قيمة الميل الحدي لزاوية الانحدار ( $b=0,852$ )، وهذا يدل على أن تغيرا مقداره (1) في نظام الجودة الشاملة يؤثر بمقدار (0,852) في جودة الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر، وهذا ما يعنى ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط، وبناء عليه يوجد تأثير لنظام الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمة، بحيث بلغ

الفصل الرابع : دراسة وتحليل أثر نظام الجودة الشاملة على جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف

معامل التحديد (0,390) وهو ما يعني أن نظام الجودة الشاملة تفسر ما نسبته (39%) من التغير الكلي في جودة الخدمة المقدمة لزبائن اتصالات الجزائر من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة ، أما النسبة المتبقية وبالباقي (61%) فتعود إلى تأثير متغيرات أخرى غير داخلة في نموذج الانحدار.

ومنه يمكن صياغة نموذج الانحدار كالتالي:

$$\text{جودة الخدمة} = 0.360 + 0.852 (\text{نظام الجودة الشاملة}),$$

ومنه عند زيادة نظام الجودة الشاملة بوحدة واحدة فان جودة الخدمة تزداد بمقدار 0.852 .

### • تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد نظام الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات:

سوف نقوم بدراسة اثر أبعاد نظام الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات من خلال قياس اثر هذه الأبعاد في نموذج واحد على جودة الخدمة من جهة ومن جهة أخرى قياس اثر كل بعد لوحده على جودة الخدمة كالتالي:

### 3-1 قياس اثر أبعاد نظام الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمة

يتم قياس اثر أبعاد نظام الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمة من خلال تقدير نموذج الانحدار المتعدد وذلك لاختبار الفرضية التالية: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ ) لأبعاد نظام الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمة ونتأجه مبينة في الجدول الموالي:

جدول رقم (53.IV): تقدير نموذج الانحدار المتعدد

مستوى الدلالة	قيمة t	قيمة Bêta	الخطأ المعياري	b	
0.398	0.852		0.553	0.471	الثابت
0.151	1.457	0,212	0.151	0,220	القيادة
0.472	0.725 -	0,106 -	0.161	0,117-	التخطيط الإستراتيجي
0,000	3.913	0.610	0.190	0,743	التركيز على الزبون
0.828	0.219	0.040	0.173	0,038	العناية بالموارد البشرية
0.051	1.997 -	0.305 -	0.226	0,452-	إدارة العمليات
0.026	2.277	0.324	0.141	0.322	جودة المخرجات
0.750	0.320	0.049	0.157	0.050	إدارة نظم المعلومات
		0,751			معامل الارتباط R
		0,564			معامل التحديد R <sup>2</sup>
0.000			10.739		قيمة F

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss20

الفصل الرابع : \_\_\_\_\_دراسة وتحليل أثر نظام الجودة الشاملة على جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف

يتبين من الجدول أعلاه أن الأبعاد الفرعية (التركيز على الزبون، جودة المخرجات) لها تأثير في تحسين جودة الخدمة، وبلغت قيم t المحسوبة (3.913)، (2.277)، وبلغ مستوى المعنوية لها 0,000، 0,026، وهو أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) فهي دالة إحصائياً، أما معامل التحديد  $R^2 = 0,564$  وهو ما يعني أن المتغير المستقل (نظام الجودة الشاملة) يفسر (56,4%) من التغير الكلي الحاصل في المتغير التابع (جودة الخدمة)، والباقي (43,6%) راجع لعوامل أخرى لم تدرج في النموذج، وقد بلغت قيمة F المحسوبة ( $F=10.739$ ) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2,08)، وهذا ما يؤكد صلاحية ومعنوية النموذج ككل، وعليه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية مستوى دلالة ( $\alpha = 0,05$ ) لنظام الجودة الشاملة بأبعادها الفرعية (القيادة، التركيز على الزبون، إدارة العمليات، جودة المخرجات) في تحسين جودة الخدمة .

بينما باقي الأبعاد الفرعية لنظام الجودة الشاملة المتمثلة في (التخطيط الإستراتيجي، العناية بالموارد البشرية، إدارة نظم المعلومات) جاءت غير دالة إحصائياً لأن مستوى المعنوية لها كان على التوالي: (0,291، 0,750، 0,641) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0,05).

### 3-1 قياس اثر كل بعد من أبعاد نظام الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمة

لوقوف على اثر كل بعد من أبعاد نظام الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمة من خلال تقدير نموذج الانحدار البسيط وذلك لاختبار الفرضيات التالية:

\* لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ ) لمتغير القيادة في تحسين جودة الخدمة؛

نتائج اختبار هذه الفرضية مبينة في الجدول الموالي:

جدول رقم (54.IV): تقدير العلاقة بين القيادة وتحسين جودة الخدمة

مستوى الدلالة	قيمة t	قيمة Bêta	الخطأ المعياري	B	
0.002	3.217		0.399	1.283	الثابت
0.000	5.816	0.588	0.105	0.610	القيادة
0,588					معامل الارتباط R
0,346					معامل التحديد R <sup>2</sup>
0.000	33.831				قيمة F

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss20

من خلال نتائج الجدول أعلاه والذي يبين علاقة الانحدار البسيط بين بعد القيادة وجودة الخدمة يتضح معنوية كل من الثابت ومعامل الانحدار الخاص بهذا المتغير، حيث أن الاحتمال الموافق لهما اقل من مستوى المعنوية 0.05، في حين أن معامل الارتباط يساوي 0.588 ، مما يدل على وجود ارتباط موجب ومتوسط بين كل من القيادة وتحسين جودة الخدمة.

معامل التحديد يساوي 0.346 مما يعني أن 34.6% من التغير الكلي في جودة الخدمة راجع لمتغير القيادة والباقي (65.4%) راجع لعوامل أخرى لم تدرج في النموذج، كما أن القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق إحصائية فيشر (F) عالية، حيث أن الاحتمال الموافق لهذه الإحصائية ( $\text{sig}=0.000 < 0.05$ ) مما يؤكد جودة وصلاحيته النموذج التالي للتنبؤ.

$$\text{جودة الخدمة} = 1,283 + 0,610 \text{ القيادة}$$

\* لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ ) لمتغير التخطيط الإستراتيجي في تحسين جودة الخدمة؛

نتائج اختبار هذه الفرضية مبينة في الجدول الموالي:

جدول رقم (55.IV): تقدير العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وتحسين جودة الخدمة

مستوى الدلالة	قيمة t	قيمة Bêta	الخطأ المعياري	b	
0.000	3.727		0.508	1.893	الثابت
0.001	3.346	0.386	0.127	0.424	التخطيط الإستراتيجي
0,386					معامل الارتباط R
0,149					معامل التحديد R <sup>2</sup>
0.001	11.195				قيمة F

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss20



الفصل الرابع : دراسة وتحليل أثر نظام الجودة الشاملة على جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف

من خلال نتائج الجدول أعلاه والذي يبين علاقة الانحدار البسيط بين بعد التخطيط الاستراتيجي وجودة الخدمة يتضح معنوية كل من الثابت ومعامل الانحدار الخاص بهذا المتغير، حيث أن الاحتمال الموافق لهما اقل من مستوى المعنوية 0.05، في حين أن معامل الارتباط يساوي 0.386 مما يدل على وجود ارتباط موجب وضعيف بين كل من التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة الخدمة.

معامل التحديد يساوي 0.149 مما يعني أن 14.9% من التغير الكلي في جودة الخدمة راجع لمتغير التخطيط الاستراتيجي والباقي (85.1%) راجع لعوامل أخرى لم تدرج في النموذج، وبالتالي فإن تأثيره ضعيف إلا أن القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق إحصائية فيشر (F) عالية حيث أن الاحتمال الموافق لهذه الإحصائية ( $\text{sig}=0.001 < 0.05$ ) مما يؤكد جودة وصلاحيّة النموذج التالي للنتيجة.

$$\text{جودة الخدمة} = 1,893 + 0,424 \text{ التخطيط الاستراتيجي}$$

\* لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ ) لمتغير التركيز على الزبون في

تحسين جودة الخدمة

نتائج اختبار هذه الفرضية مبينة في الجدول الموالي:

جدول رقم (56.IV): تقدير العلاقة بين التركيز على الزبون وتحسين جودة الخدمة

مستوى الدلالة	قيمة t	قيمة Beta	الخطأ المعياري	b	
0.291	1.066		0.457	0.487	الثابت
0.000	6.809	0.648	0.116	0.790	التركيز على الزبون
		0,648			معامل الارتباط R
		0,420			معامل التحديد R <sup>2</sup>
0.000		46.357			قيمة F

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss20

من خلال نتائج الجدول أعلاه والذي يبين علاقة الانحدار البسيط بين بعد التركيز على الزبون وجودة الخدمة يتضح عدم معنوية الثابت حيث أن الاحتمال الموافق له اكبر من 0.05 ( $\text{sig}=0.291 > 0.05$ ) في حين أن معامل الانحدار الخاص بهذا المتغير معنوي إحصائيا عند المستوى 5%، حيث أن الاحتمال الموافق لهما اقل من مستوى المعنوية 0.05، كما أن معامل الارتباط يساوي 0.648 مما يدل على وجود ارتباط موجب و متوسط بين كل من التركيز على الزبون وتحسين جودة الخدمة.

الفصل الرابع : دراسة وتحليل أثر نظام الجودة الشاملة على جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف

معامل التحديد يساوي 0.420 مما يعني أن 42% من التغير الكلي في جودة الخدمة راجع لمتغير التركيز على الزبون والباقي (58%) راجع لعوامل أخرى لم تدرج في النموذج، إلا أن القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق إحصائية فيشر (F) عالية حيث أن الاحتمال الموافق لهذه الإحصائية ( $\text{sig}=0.000<0.05$ ) مما يؤكد جودة وصلاحيته للنموذج للتنبؤ.

$$\text{جودة الخدمة} = 0,487 + 0,790 \text{ التركيز على الزبون}$$

\* لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ ) لمتغير العناية بالموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة؛

نتائج اختبار هذه الفرضية مبينة في الجدول الموالي:

جدول رقم (57.IV): تقدير العلاقة بين العناية بالموارد البشرية وتحسين جودة الخدمة

مستوى الدلالة	قيمة t	قيمة Beta	الخطأ المعياري	b	
0.000	4.678		0.364	1.703	الثابت
0.000	5.223	0.547	0.098	0.510	العناية بالموارد البشرية
		0,547			معامل الارتباط R
		0,299			معامل التحديد R <sup>2</sup>
0.000		27.279			قيمة F

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss20

من خلال نتائج الجدول أعلاه والذي يبين علاقة الانحدار البسيط بين بعد العناية بالموارد البشرية وجودة الخدمة يتضح معنوية كل من الثابت ومعامل الانحدار الخاص بهذا المتغير، حيث أن الاحتمال الموافق لهما يساوي 0.000 وهو اقل من مستوى المعنوية 0.05، في حين أن معامل الارتباط يساوي 0.547 مما يدل على وجود ارتباط موجب ومتوسط بين كل من العناية بالموارد البشرية وتحسين جودة الخدمة، حيث معامل التحديد يساوي 0.299 ، مما يعني أن 29.9% من التغير الكلي في جودة الخدمة راجع لمتغير العناية بالموارد البشرية والباقي (70.1%) راجع لعوامل أخرى لم تدرج في النموذج، وبالتالي فإن تأثيره متوسط إلا أن القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق إحصائية فيشر (F) عالية حيث أن الاحتمال الموافق لهذه الإحصائية ( $\text{sig}=0.000<0.05$ ) مما يؤكد جودة وصلاحيته للنموذج للتنبؤ.

$$\text{جودة الخدمة} = 1,703 + 0,510 \text{ العناية بالموارد البشرية}$$

الفصل الرابع : \_\_\_\_\_دراسة وتحليل أثر نظام الجودة الشاملة على جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف

\* لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ ) لمتغير إدارة العمليات في تحسين جودة الخدمة؛

نتائج اختبار هذه الفرضية مبينة في الجدول الموالي:

جدول رقم (58.IV): تقدير العلاقة بين إدارة العمليات وتحسين جودة الخدمة

مستوى الدلالة	قيمة t	قيمة Beta	الخطأ المعياري	b	
0.053	1.969		0.624	1.230	الثابت
0.000	3.781	0.427	0.167	0.633	إدارة العمليات
0,427					معامل الارتباط R
0,183					معامل التحديد R <sup>2</sup>
0.000	14.298				قيمة F

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss20

من خلال نتائج الجدول أعلاه والذي يبين علاقة الانحدار البسيط بين بعد إدارة العمليات وجودة الخدمة يتضح معنوية كل من الثابت ومعامل الانحدار الخاص بهذا المتغير، حيث أن الاحتمال الموافق لهما اقل من مستوى المعنوية 0.10، في حين أن معامل الارتباط يساوي 0.427 مما يدل على وجود ارتباط موجب وضعيف بين كل من إدارة العمليات وتحسين جودة الخدمة.

معامل التحديد يساوي 0.183 مما يعني أن 18.3% من التغير الكلي في جودة الخدمة راجع لمتغير إدارة العمليات والباقي (81.7%) راجع لعوامل أخرى لم تدرج في النموذج، وبالتالي فإن تأثيره ضعيف، إلا أن القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق إحصائية فيشر (F) عالية، حيث أن الاحتمال الموافق لهذه الإحصائية ( $\text{sig}=0.000<0.05$ )، مما يؤكد جودة وصلاحيّة النموذج للتنبؤ.

$$\text{جودة الخدمة} = 1,230 + 0,633 \text{ إدارة العمليات}$$

\* لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ ) لمتغير جودة المخرجات في تحسين جودة الخدمة؛

نتائج اختبار هذه الفرضية مبينة في الجدول الموالي:

الفصل الرابع : \_\_\_\_\_دراسة وتحليل أثر نظام الجودة الشاملة على جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف

جدول رقم (59.IV): تقدير العلاقة بين جودة المخرجات وتحسين جودة الخدمة

مستوى الدلالة	قيمة t	قيمة Beta	الخطأ المعياري	b	
0.000	4.067		0.390	1.588	الثابت
0.000	5.160	0.542	0.104	0.539	جودة المخرجات
		0,542			معامل الارتباط R
		0,294			معامل التحديد R <sup>2</sup>
0.000				26.624	قيمة F

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss20

من خلال نتائج الجدول أعلاه والذي يبين علاقة الانحدار البسيط بين بعد جودة المخرجات وجودة الخدمة يتضح معنوية كل من الثابت ومعامل الانحدار الخاص بهذا المتغير، حيث أن الاحتمال الموافق لهما اقل من مستوى المعنوية 0.05، في حين أن معامل الارتباط يساوي 0.542 مما يدل على وجود ارتباط موجب ومتوسط بين كل من جودة المخرجات وتحسين جودة الخدمة.

معامل التحديد يساوي 0.294 مما يعني أن 29.4% من التغير الكلي في جودة الخدمة راجع لمتغير جودة المخرجات والباقي (70.6%) راجع لعوامل أخرى لم تدرج في النموذج، وبالتالي فإن تأثيره متوسط، إلا أن القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق إحصائية فيشر (F) عالية، حيث أن الاحتمال الموافق لهذه الإحصائية (sig=0.000<0.05) مما يؤكد جودة وصلاحية النموذج للتنبؤ.

$$\text{جودة الخدمة} = 1,588 + 0,539 \text{ جودة المخرجات}$$

\* لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ ) لمتغير إدارة نظم المعلومات في تحسين جودة الخدمة؛

نتائج اختبار هذه الفرضية مبينة في الجدول الموالي:

جدول رقم (60.IV): تقدير العلاقة بين إدارة نظم المعلومات وتحسين جودة الخدمة

مستوى الدلالة	قيمة t	قيمة Beta	الخطأ المعياري	b	
0.000	4.808		0.444	2.136	الثابت
0.002	3.283	0.380	0.118	0.388	إدارة نظم المعلومات
		0,380			معامل الارتباط R
		0,144			معامل التحديد R <sup>2</sup>
0.002				10.781	قيمة F

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss20

الفصل الرابع : \_\_\_\_\_دراسة وتحليل أثر نظام الجودة الشاملة على جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف

من خلال نتائج الجدول أعلاه والذي يبين علاقة الانحدار البسيط بين بعد إدارة نظم المعلومات وجودة الخدمة يتضح معنوية كل من الثابت ومعامل الانحدار الخاص بهذا المتغير، حيث أن الاحتمال الموافق لهما اقل من مستوى المعنوية 0.05، في حين أن معامل الارتباط يساوي 0.380 مما يدل على وجود ارتباط موجب وضعيف بين كل من إدارة نظم المعلومات وتحسين جودة الخدمة.

معامل التحديد يساوي 0.144 مما يعني أن 14.4% من التغير الكلي في جودة الخدمة راجع لمتغير إدارة نظم المعلومات والباقي (85.6%) راجع لعوامل أخرى لم تدرج في النموذج، وبالتالي فإن تأثيره ضعيف، إلا أن القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق إحصائية فيشر (F) عالية، حيث أن الاحتمال الموافق لهذه الإحصائية ( $\text{sig}=0.002<0.05$ ) مما يؤكد جودة وصلاحيّة النموذج للتنبؤ.

**جودة الخدمة = 2,136 + 0,388 إدارة نظم المعلومات**

## الخلاصة

من خلال الدراسة التطبيقية التي أجريت في مؤسسة اتصالات الجزائر، ومن خلال المعاينة والمقابلة والملاحظة وبالإعتماد على نتائج تحليل الاستبيان لعينة من مسؤولي وموظفي هذه المؤسسة، توصلنا إلى النتائج التالية:

- على الرغم من كل الامتيازات التي تحظى بها مؤسسة اتصالات الجزائر من قبل الهيئة الوصية المتمثلة في وزارة البريد والاتصال، إلا أن المؤسسة تعاني من منافسة شديدة من قبل المتعاملين أوبتيموم تيلكوم الجزائر (Djezzy)، والوطنية للاتصالات الجزائر (Ooredoo).
- بالنسبة للسوق الجزائرية للاتصالات فهي سوق فتية وقد عرفت نموا ملحوظا في العشر سنوات الأخيرة خاصة في اتصالات النقال حيث كان عدد المشتركين 27 مليون سنة 2008 و وصل إلى أكثر من 43 مليون، وهذا يرجع إلى تحرير القطاع ودخول المنافسة.
- سوق الهاتف النقال في الجزائر مقسم بين ثلاث متعاملين يوجد تقارب بين حصصهم السوقية؛ حيث أن مؤسسة أوبتيموم تيلكوم الجزائر (Djezzy) تحتل المرتبة الأولى في سوق الهاتف النقال في الجزائر بعدد مشتركين يفوق 16 مليون أي بحصة سوقية قدرها (38.43%) من السوق الإجمالية، وتأتي في المرتبة الثانية مؤسسة اتصالات الجزائر للنقال (Mobilis) بأكثر من 14 مليون مشترك أي بحصة سوقية بلغت (33.12%)، والمرتبة الأخيرة من نصيب الوطنية للاتصالات الجزائر (Ooredoo) بأزيد من 12 مليون مشترك وبحصة سوقية (28.45%) من السوق الإجمالية.
- ما زالت اتصالات الهاتف الثابت محتكرة من قبل الدولة في شخص متعاملها الوحيد اتصالات الجزائر وتعرف ركودا وبطئا في النمو وعدم تحديث وتطوير الخدمات المقدمة.
- شهدت سوق الانترنت تأخرا في إطلاق خدمات الانترنت من الجيل الثالث والجيل الرابع، ومازالت خدمات الانترنت المقدمة للزبائن تعرف نقصا وضعفا ملحوظا وتحتاج إلى كثير من التطوير.
- على الرغم من الاقتناع التام لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر خاصة الفئة التي لديها مناصب عليا، بحتمية التطوير والبحث عن سبل لتحسين جودة خدمات المؤسسة، إلا أن الأمر يبقى شبه موقوف لعدم دعم القيادة العليا للمؤسسة وتبنيها لمشروع إدارة الجودة الشاملة، في ظل عدم قبول الهيئة المانحة لشهادة الايزو منح الشهادة للمؤسسة سنة 2010، وذلك لاعتبارات عدة أهمها التكاليف؛
- من الأسباب التي شكلت حاجزا أمام إحداث تغييرات على مستوى تسيير الجودة بالمؤسسة عدم الاستمرارية والتواصل لدى قيادات المؤسسة، الأمر الذي يجعل كل مدير يلغي أو يوقف مشاريع من سبقوه؛

## الفصل الرابع : \_\_\_\_\_دراسة وتحليل أثر نظام الجودة الشاملة على جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف

وقد كانت نتائج تحليل الاستبيان المقدم إلى موظفي المؤسسة كما يلي:

- إن الأهمية النسبية للمتغير المستقل المتمثل في نظام الجودة الشاملة كانت مرتفعة حيث قدر المتوسط العام بـ (3,70)، في حين بلغ أعلى متوسط 3.97 الذي كان لعنصر التخطيط الاستراتيجي وذلك يعكس إدراك عمال مؤسسة اتصالات الجزائر لأهمية التخطيط الاستراتيجي على قرارات المؤسسة، في حين بلغ أقل متوسط قيمة 3.43 وكان لمعيار التركيز على الزبون، فعلى الرغم من أنه يشير إلى القيمة المرتفعة، إلا أنه يشير إلى كون الزبون أو العميل هو أقل أهمية من العناصر الأخرى في النموذج بالنسبة لعمال اتصالات الجزائر؛
- كانت الأهمية النسبية للمتغير التابع الذي تمثل في جودة الخدمات المقدمة لعملاء اتصالات الجزائر قوية حيث بلغ المتوسط العام 3.53، ويعني أن جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر تحض بالقبول لدى موظفيها؛
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0,05 \geq \alpha$ ) في إدراك أفراد العينة لتطبيق نظام الجودة الشاملة تعزى للخصائص الديموغرافية التالية: (المسمى الوظيفي)، بينما لا توجد فروق معنوية بالنسبة (العمر، النوع، المستوى التعليمي وسنوات الخبرة)؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0,05 \geq \alpha$ ) في إدراك أفراد العينة لجودة الخدمات تعزى للخصائص الديموغرافية التالية: (المسمى الوظيفي العمر، النوع، سنوات الخبرة)، بينما لا توجد فروق معنوية بالنسبة للمستوى التعليمي؛
- وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بلغت (0.625) بين تطبيق نظام الجودة الشاملة وجودة الخدمات؛
- وجود ارتباط موجب ومتوسط بين كل من القيادة وتحسين جودة الخدمة.
- وجود ارتباط موجب ومتوسط بين كل من التركيز على الزبون وتحسين جودة الخدمة.
- وجود ارتباط موجب ومتوسط بين كل من العناية بالموارد البشرية وتحسين جودة الخدمة.
- وجود ارتباط موجب ومتوسط بين كل من إدارة نظم المعلومات وتحسين جودة الخدمة
- وجود ارتباط موجب وضعيف بين كل من جودة المخرجات وتحسين جودة الخدمة.
- وجود ارتباط موجب وضعيف بين كل من التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة الخدمة.
- وجود ارتباط موجب وضعيف بين كل من إدارة العمليات وتحسين جودة الخدمة.

الخاتمة



## خاتمة:

تأسيسا على وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها، ونتائج التحليل لقياس أثر تطبيق نظام الجودة الشاملة على تحسين جودة الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بناء على معايير بالدريج، يمكن استخلاص النتائج التالية:

## • الجزء النظري:

- يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة والتي لاقت قبولا واسعا في تحسين أداء المنظمات، حيث حققت العديد من المزايا كإخفاض التكاليف، زيادة المبيعات، رضا العملاء، تحسن الصورة الذهنية للمنظمة،... إلى غيرها من المزايا التي أصبحت ترافق الحديث عن الجودة.
- يمثل مفهوم إدارة الجودة الشاملة مرحلة مهمة ضمن تطور الفكر الإداري، والذي فرضته بقوة المنافسة، فرغم تعدد التعريفات التي قدمت لإدارة الجودة الشاملة إلا أن أهمها ما ركز على ضرورة تضمين عنصر الجودة في كل نظام رئيسي وفرعي بالمنظمة؛
- إن المبادئ التي جاء بها ديمينج وزملاؤه ممن اهتموا بموضوع إدارة الجودة ونظروا لها، لم يحددوا نموذجا موحدا للتطبيق، إلا أنهم اتفقوا على أنها تتكون من عناصر أساسية لأي نظام مفتوح: وهي الهيكل التنظيمي، العمليات، والإجراءات.
- لقد كانت نظم الجودة المختلفة ترجمة لمذاهب واجتهادات الأفراد والمنظمات المهتمة بالجودة، حيث برزت عدة أنظمة للجودة الشاملة، منها العالمي، كنظام الجودة الايزو 9001 الصادر عن المنظمة العالمية للمقاييس، ومنها ما هو محلي كجائزة ديمينج في اليابان، وبالدريج في الولايات المتحدة الأمريكية، ونموذج الاتحاد الأوروبي للجودة، وجائزة الملك عبد الله الثاني، تكاد تتفق مجموع هذه الأنظمة على أبعاد أو مكونات مشتركة، إلا أنها تختلف في الإجراءات و أوزان تلك الأبعاد كل حسب خصوصية بلاده.
- يعتبر نموذج بالدريج للأداء المتميز بالولايات المتحدة الأمريكية أهم النماذج التي شكلت منهاج عملها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال التطرق إلى معايير السبعة، من قيادة، وتخطيط استراتيجي، إدارة العمليات، إدارة المورد البشري، إدارة نظم المعلومات، التركيز على العميل وجودة المخرجات.
- إن التعديلات التي شاهدها معايير الايزو في إصدارها لعام 2008 وعام 2015 أوجدت تقريبا كبيرا بين معايير الايزو ومعايير بالدريج للجودة، والتي باتت مرادفا حقيقيا لإدارة الجودة الشاملة.

- يحض قطاع الخدمات بكثير من الاهتمام لدى الاكاديمين لكونه يشكل جزءا حيويا من حياة المجتمعات، فنحن نعيش وسط حزمة من الخدمات: تعليم، صحة، فنادق، مطاعم، وظيفة عمومي، مصارف، محامين... الخ، الأمر الذي جعل البحث في جودة ما ننتلقاه من خدمات أمرا حتميا.
- تتميز الخدمات بمجموعة من الخصائص تشكل هويتها، وعلى أساس تلك الخصائص تم تحديد أبعاد لتسهيل قياس جودتها، وتجمع جل المقاييس على أن إدراك العميل للخدمة هو من يحدد مستوى الجودة من عدمه.
- إن تطبيق نماذج خاصة بالجودة الشاملة في المنظمات الخدمية كان له الأثر البالغ على تحسن مستوى خدمات هذه المؤسسات، فعلى المستوى الدولي هناك معايير محددة لجودة الخدمات الطبية، التعليم، السياحة...، الأمر الذي سهل المبادلات الدولية للخدمات على غرار تبادل السلع المادية.

• **الجانب التطبيقي** : كانت نتائج التحليل في الجانب التطبيقي كما يلي :

- إن درجة استجابة المبحوثين حول نظام الجودة الشاملة بأبعادها كانت مرتفعة بمتوسط 3,70
- درجة استجابة أفراد عينة الدراسة اتجاه معيار القيادة كانت **موجبة ومرتفعة** ؛
- إن درجة استجابة أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمعيار التخطيط الاستراتيجي كانت **موجبة ومرتفعة** فقد كان المتوسط الحسابي العام لهذا المحور مرتفعا حيث قدر ب (3.97)،
- أن درجة استجابة أفراد عينة الدراسة اتجاه معيار التركيز على الزبون كانت **موجبة ومرتفعة** حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لها (3,43) بانحراف معياري.0,69
- أن درجة استجابة أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمعيار العناية بالموارد البشرية كانت **موجبة ومرتفعة**، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (3.67) وانحراف معياري عام أقل من الواحد الصحيح
- أن درجة استجابة أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمعيار إدارة العمليات كانت **موجبة ومرتفعة**، بمتوسط حسابي عام (3,71)
- أن درجة استجابة أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمعيار إدارة نظم المعلومات كانت **موجبة ومرتفعة**، بمتوسط حسابي عام (3,71)،
- أن درجة استجابة أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمعيار جودة المخرجات كانت **موجبة ومرتفعة** بمتوسط حسابي عام 3.69،
- أن درجة استجابة أفراد عينة الدراسة جاءت مرتفعة حول أبعاد جودة الخدمة مجتمعة؛

- تشير نتائج إجابات عينة الدراسة أن بعد الملموسية كانت نتائجه موجبة و مرتفعة؛
- تشير نتائج إجابات عينة الدراسة أن بعد الاعتمادية كانت نتائجه موجبة و مرتفعة؛
- جاءت استجابة العينة لبعث الثقة و الأمان موجبة و مرتفعة لكل عبارتها؛
- جاءت استجابة عينة الدراسة حول بعث التعاطف موجبة ومرتفعة؛
- جاءت استجابة عينة الدراسة حول بعث الاستجابة موجبة ومرتفعة في عمومها؛

• عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

أولاً. الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0,05=\alpha)$  في إدراك أفراد العينة لمتغيرات الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر تعزى للخصائص الديمغرافية متمثلة في: (النوع، العمر، المستوى العلمي، الفئة الوظيفية، سنوات الخبرة).

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0,05=\alpha)$  في إدراك أفراد العينة لمتغيرات الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر تعزى لمتغير النوع:  
أثبتت الدراسة الميدانية:

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0,05=\alpha)$  في إدراك أفراد العينة لأبعاد نظام الجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر تعزى لمتغير النوع. وعليه أثبتت نتائج الدراسة صحة الفرضية.

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0,05=\alpha)$  في إدراك أفراد العينة لأبعاد جودة الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر تعزى لمتغير النوع. وعليه أثبتت نتائج الدراسة عدم صحة الفرضية، وعليه تقبل الفرضية البديلة .

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0,05=\alpha)$  في إدراك أفراد العينة لمتغيرات الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر تعزى لمتغير العمر .  
أثبتت الدراسة الميدانية :

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0,05=\alpha)$  في إدراك أفراد العينة لنظام الجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر تعزى للعمر.

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0,05=\alpha)$  في إدراك أفراد العينة لجودة الخدمات تعزى للعمر، لأن قيمة (F) المحسوبة (4,888) كانت أكبر من قيمة (F) الجدولية (2.68) عند درجات الحرية (2، 129).

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0,05=\alpha)$  في إدراك أفراد العينة لمتغيرات الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر تعزى للمستوى التعليمي. فكانت النتائج

▪ لا وجود لفروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي بعد نظام الجودة الشاملة وبعد جودة الخدمة تعزى للمستوى التعليمي، وبالتالي نقبل بصحة الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الفرعية الرابعة: أثبتت النتائج انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0,05=\alpha)$  في إدراك أفراد العينة لمتغيرات الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر تعزى للفئة الوظيفية، وعليه نرفض الفرضية الفرعية الرابعة ونقبل الفرضية البديلة .

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0,05=\alpha)$  في إدراك أفراد العينة لنظام الجودة الشاملة مجتمعة في مؤسسة اتصالات الجزائر تعزى للفئة الوظيفية.

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0,05=\alpha)$  في إدراك أفراد العينة لإدارة جودة الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر تعزى للفئة الوظيفية.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0,05=\alpha)$  في إدراك أفراد العينة لمتغيرات الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر تعزى لسنوات الخبرة.

فكانت النتائج :

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0,05=\alpha)$  في إدراك أفراد العينة لنظام الجودة الشاملة مجتمعة في مؤسسة اتصالات الجزائر تعزى للخبرة.

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0,05=\alpha)$  في إدراك أفراد العينة لجودة الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر تعزى للخبرة.

ثانيا. الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متغيرات نظام الجودة الشاملة وتحسين جودة الخدمة بمؤسسة اتصالات الجزائر، عند مستوى الدلالة  $(0,05 = \alpha)$

حيث أثبتت الدراسة: أن درجة الارتباط كانت متوسطة لكل من الأبعاد التالية لنظام الجودة الشاملة: القيادة، إدارة نظم المعلومات، العناية بالموارد البشرية، التركيز على الزبون، في حين كانت درجة الارتباط ضعيفة لكل من الأبعاد التالية: جودة المخرجات، التخطيط الإستراتيجي. إدارة العمليات.

ثالثا: الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمة بمؤسسة اتصالات الجزائر، عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ). فكانت النتائج كما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد نظام الجودة الشاملة مجتمعة في تحسين جودة الخدمة بمؤسسة اتصالات الجزائر، عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ).

كما بينت نتائج تحليل الانحدار المتعدد ما يلي:

- وجود ارتباط موجب ومتوسط بين كل من القيادة وتحسين جودة الخدمة.
- وجود ارتباط موجب ومتوسط بين كل من التركيز على الزبون وتحسين جودة الخدمة.
- وجود ارتباط موجب ومتوسط بين كل من العناية بالموارد البشرية وتحسين جودة الخدمة.
- وجود ارتباط موجب ومتوسط بين كل من إدارة نظم المعلومات وتحسين جودة الخدمة.
- وجود ارتباط موجب وضعيف بين كل من جودة المخرجات وتحسين جودة الخدمة.
- وجود ارتباط موجب وضعيف بين كل من التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة الخدمة.
- وجود ارتباط موجب وضعيف بين كل من إدارة العمليات وتحسين جودة الخدمة.

### • المقترحات

على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من هذه الدراسة، ترى الباحثة تقديم عدد المقترحات تتمثل في الآتي:

- إن قيادة مؤسسة اتصالات الجزائر بحاجة إلى إدراك أهمية الجودة كخيار استراتيجي، وضرورة بذل جهد أكبر للتخلي عن الأساليب والمبادئ الإدارية التقليدية وتطبيق نظام للجودة الشاملة مراعي خصوصية المجتمع وثقافته وقيمه الاجتماعية و وضعه الاقتصادي؛
- العمل على توفير برامج تدريبية لجميع أفراد المنظمة، لاستخدام تقنيات وأدوات إدارة الجودة الشاملة ومتى يجب أن يستخدمونها، لما لها من أهمية في الدفع بعملية تحسين جودة الخدمات المطبقة،

وأن تدريب الموظفين على البرامج تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة إلى كافة المستويات الإدارية، فالنجاح يحصده الجميع إذا شارك في صنعه الجميع.

- العمل على استغلال الموارد المالية التي تحققها المؤسسة، في تمكين فلسفة إدارة الجودة الشاملة، لتصبح نموذجاً لبقية المؤسسات الوطنية، فهي تعتبر نموذجاً يحتذى به.
- ضرورة خلق سبل تواصل أكثر مع الزبائن، لأنه سيصبح يوماً ما سيد السوق في قطاع الاتصالات، وسيختار الأفضل لنفسه، في بيئة تتجه حتماً إلى تحرير كل الخدمات الخاصة بالاتصالات؛
- العمل على نشر المعلومات المتعلقة بالإستراتيجية العامة للمؤسسة، ومحاولة إقناع العاملين في المؤسسة بضرورة هذه الخيارات، وطلب الدعم لتحقيقها؛
- العمل على تطوير نظام المعلومات الخاص بالمؤسسة، لكي يساهم في تطبيق نظام الجودة الشاملة بالمؤسسة، ويضمن نشر المعرفة، ونقلها من القدامى إلى الموظفين الجدد؛
- التعامل مع إدارة المورد البشري من منظور خاص بالجودة، فهم شركاء في النجاح والفشل، لذا ينبغي النظر له كعميل داخلي حقيقية، لكي يقدم خدمة ممتازة، ولا يكون ذلك إلا من خلال التمكين؛
- وأخيراً تتحمل القيادة العليا للمؤسسة مهام جسيمة، تتعلق بنجاح المؤسسة من عدمه، فالتطبيق الناجح لنظام الجودة يرتبط بدعم القيادة ومدى أيمانها بضرورته، على أن يكونوا القدوة في كل شيء.

#### • آفاق الدراسة:

- دراسة إمكانية تطبيق نموذج بالدريج للجودة في المنظمات الصحية.
- أثر تطبيق الجودة الشاملة على الهيكل التنظيمي للمؤسسات.
- دراسة استكشافية حول مدى تطبيق المؤسسات في الجزائر لنظام إدارة الجودة الايزو 9001.
- دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية.
- أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات العمومية.



المراجع

## I. الكتب

- 1 أحمد الخطيب، رداح الخطيب، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات تربوية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2006.
- 2 أحمد العبادي، إدارة نظم المعلومات، منظور استراتيجي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013.
- 3 أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، 2012.
- 4 أحمد فوزي، نظم المعلومات الإدارية، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 2009.
- 5 أدريان بالمر، مبادئ تسويق الخدمات، McGraw، المملكة المتحدة، ط 5، 2007. ترجمة/ بهاء شاهين، علاء أحمد إصلاح، دعاء شراقي، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2009.
- 6 أشرف السعيد، أحمد محمد، "الجودة الشاملة و المؤشرات في التعليم الجامعي"، دراسة نظرية و تطبيقية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2007.
- 7 أنور احمد رسلان "أصول الإدارة العامة"، دار النهضة العربية 1995.
- 8 بدران شبل، مجال التجديد في العليم الجامعي، قباء للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2000.
- 9 بشير عباس العلاق- حميد عبد النبي الطائي "تسويق الخدمات - مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي"- الطبعة الأولى دار الزهران للنشر و لتوزيع عمان 1999
- 10 بشير العلاق- حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات مدخل استراتيجي- وظيفي- تطبيقي، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 2007.
- 11 تيسير العجارمة، التسويق لمصرفي، دار الحامد، عمان، الأردن، 2005،
- 12 ثابت عبد الرحمن إدريس، بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005
- 13 جاسم الصيمدعي، بشير علاق عباس، اساسيات التسويق الشامل والمتكامل، دار المناهج، 2002.
- 14 جوزيف جانبلوسكي، تطبيق إدارة الجودة الشاملة، نظرة عامة، ترجمة عبد الفتاح السيد نعمان، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك -القاهرة 1996
- 15 جوزيف جابلونسكي، تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الرحمن توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، 2003،
- 16 جوزيف جابلونسكي، تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الرحمن توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، 2007
- 17 حسين عبد العال محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية الايزو: 9000-90014، دار الفكر الجامعي، 2006، الإسكندرية، مصر
- 18 حميد الطائي، بشير العلاق، إدارة عمليات الخدمة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009.



## قائمة المراجع

- 19 خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005
- 20 فريد عبد الفتاح زين الدين: المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، 1996، مصر
- 21 رعد عبد الله الطائي، د. عيسى قداد: إدارة الجودة الشاملة، عمان، الأردن، دار اليازوري، ط1، 2008
- 22 سليمان زيدان: إدارة الجودة الشاملة، عمان، الأردن، ج1، دار المنهاج، ط1، 2009.
- 23 سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة "الفلسفة ومداخل العمل، عمان، ج2، دار المنهاج للنشر والتوزيع، 2009
- 24 سنان كاظم الموسوي، محمد عبد النبي الطائي، رضا صاحب آل علي: إدارة الجودة الشاملة والإيزو، الوراق للنشر والتوزيع، طبعة الاولى، عمان، 2003
- 25 عبد الرحمن توفيق، الجودة الشاملة - الدليل المتكامل، سلسلة إصدارات يميك، القاهرة، 2005
- 26 عبد الرحمن توفيق، منهج إدارة الجودة الشاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة-بميك، ط2، 2004
- 27 مأمون الدرادكة وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار صفاء للنشر، ط4، 2015
- 28 مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، الجودة الشاملة في المنظمات الحديثة، عمان، الأردن، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2011.
- 29 مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006
- 30 محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة" مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، الطبعة 4، عمان، الأردن، 2014
- 31 مؤيد عبد الحسين الفضل، د. يوسف حجيم الطائي: إدارة الجودة الشاملة - من المستهلك إلى المستهلك - منهج كمي، عمان، الأردن، دار الوراق، ط1، 2004
- 32 نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيوة، إدارة الجودة مفاهيم وأسس وتطبيقات، دار الوراق، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010
- 33 نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيوة، إدارة الجودة مدخل للريادة، دار الوراق، الأردن، 2011
- 34 يوسف حجيم الطائي، د. مؤيد الفضل، نظام إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، عمان، دار اليازوري، ط1، 2009
- 35 جوزيف كيلادا، تكامل إعادة الهندسة مع ادارة الموارد البشرية، تعريب د.سرور على، دار المريخ، 2003
- 36 حسين عبد الله التميمي، إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل كمي، الطبعة 1، عمان، دار الفكر، 1997.
- 37 صونيا محمد البكري، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل النظم، الدار الجامعية، مصر 2001
- 38 علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب، مصر، 2002

## قائمة المراجع

- 39 محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن 2007
- 40 مدحت أبو النصر: أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008
- 41 مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للطبع والتوزيع، طبعة أولى، عمان، 2007
- 42 هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2008
- 43 رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمة المصرفية، دار التواصل العربي للنشر والطباعة، عمان، الأردن، 2008
- 44 ريتشارد ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، الجمعية الأمريكية للإدارة، الرياض، مكتبة جرير 1999
- 45 عامر قنديلجي، البحث العلمي و استخدام مصادر المعلومات التقليدية و الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002
- 46 عبد الرحمن توفيق، 6 سيجما ومصفوفة الأداء المتوازن لمن ينشد الأداء الأمثل، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2008
- 47 عبد الرحمن توفيق، الجودة الشاملة - الدليل المتكامل، سلسلة إصدارات بميك مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2003
- 48 عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، ط1، عمان، الأردن، دار الميسرة، 2008
- 49 عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة لجودة الشاملة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن ، ط2، 2011
- 50 علي السلمي: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1995
- 51 على السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو، ط2، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2000
- 52 العلي عبد الستار محمد، إدارة الإنتاج والعمليات - مدخل كمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000
- 53 عوض بدير، تسويق الخدمات المصرفية، الطبعة الأولى، البيان للطباعة والنشر، 1999
- 54 عمر صفي عقيقي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة فدارة الجودة الشاملة ، دار وائل للنشر، 2000
- 55 قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو، 9001:2000، عمان، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2005
- 56 قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشرق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2006
- 57 قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة الشاملة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015

- 58 كاظم محمود خضير، إدارة الجودة الشاملة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والطباعة، الجامعة الهاشمية، 2000
- 59 كمال نور الله، إدارة الوارد البشرية، سلسلة القائد الإداري، طبعة 1، دار طلاس للدراسات والترجمة والنشر، سنة 1992، دمشق.
- 60 محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط 4، 2014
- 61 محمد إبراهيم، إدارة الجودة من المنظور الإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009
- 62 محمد الصيرفي، إدارة الجودة الشاملة TQM، مؤسسة حورس الدولية للطباعة، القاهرة، 2008
- 63 محمد توفيق ماضي، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية، مجلة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 358، مصر، 2002
- 64 محمد توفيق ماضي، إدارة الجودة الشاملة مدخل النظام المتكامل، دار المعارف القاهرة، 1995
- 65 محمد زاهر دعبول وآخرون، مبادئ تسويق الخدمات، بدون دار نشر، 2003
- 66 محمد عبد العال النعيمي وراتب جليل صويص، غالب جليل صويص، إدارة الجودة الشاملة المعاصرة، عمان، دار اليازوري، 2009
- 67 محمد عوض الترتوري وأغادير عرفات، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات، دار الصفاء، 2006
- 68 محمود أحمد عبد الفتاح، إدارة الجودة الشاملة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012
- 69 مدحت محمد أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات: الاجتماعية والتعليمية والصحية، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2008
- 70 مصطفى يوسف كافي، إدارة الجودة الشاملة والخدمة الفندقية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2016
- 71 ناظم حسن عبد السيد، محاسبة الجودة- مدخل تحليلي، عمان، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009
- 72 نبيل مرسي، التقنيات الحديثة للمعلومات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005
- 73 نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010
- 74 نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيوة، إدارة الجودة، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط 2، 2014
- 75 نظام موسى سويدان وعبد المجيد البرواري، إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009
- 76 نوفل كنعان، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1999
- 77 هائل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة و الإدارة، دار الكندي، الاردن، ط 1، 2009
- 78 هلال بدر الدين، الكامل في بحوث التسويق، دار زهران، عمان، الأردن، 2002

## قائمة المراجع

- 79 وليد يوسف الصالح، إدارة المستشفيات والرعاية الصحية والطبية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011
- 80 يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2006 القاهرة ، مصر
- 81 يوسف جسيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، عمان، الأردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2008.
- 82 يوسف جسيم الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليث علي الحكيم: نظم إدارة الجودة في المنظمة الإنتاجية والخدمية، عمان، الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2009

## II. أطروحات

- 1 إبراهيم طه محمد العجروني، نظام عربي إسلامي مقترح في نظام الجودة- دراسة نظرية وميدانية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2007
- 2 أحمد عبد الله الرشيد، استخدام إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الخدمة التعليمية في الجامعات اليمنية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2009، 2008
- 3 بوحروود فتيحة، الإدارة بالجودة الشاملة مدخل لترقية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2012-2013
- 4 توزان فاطمة، معايير بالدريج كمدخل استراتيجي لتقييم الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه تخصص علوم اقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2016/2017
- 5 جبالق علي، تعميم وظيفة الجودة كمدخل لتحسين فعالية التدريس في مرحلة الدراسات العليا، دراسة مقارنة، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس - مصر، 2007
- 6 د. مديوني جميلة، نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية بالجزائر - حالة مصالح الأمومة والتوليد التابعة للمؤسسات الإستشفائية العمومية والمؤسسات الإستشفائية الخاصة لولاية الشلف، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2015/2016
- 7 د. ناصر أمين أحمد علي، مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات - حالة الجمهورية اليمنية، أطروحة دكتوراه إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، 2011/2012
- 8 عبد الواسع عبد الغني سيف قاسم المخلافي، إدارة الجودة الشاملة و دورها في تحقيق الإصلاح الإداري، أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال غير منشورة، جامعة دمشق، 2006

## III. مجلات ودوريات

- 1 انجيل ما رتتيز، فرانك ديوهيرس، باري دايل، إدارة الجودة الشاملة - جذور المصطلح وتطوره، مجلة إدارة الجودة الشاملة، العدد 5، 1998،
- 2 برنامج جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، مديرية التنمية الصناعية، وزارة الصناعة والتجارة، عمان، الأردن
- 3 د. ميسر إبر الجبوري، "الأدوار المرتقبة من جوائز الجودة العالمية في إدامة التميز والتنافسية، مع إشارة إلى جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، مقال الاكاديمية العراقية للعلوم
- 4 د.حسام قرني أحمد علي، أثر تطبيق الجودة الشاملة على الآراء الإدارية للمنظمات، مجلة الفكر الشرطي، المجلد 25، العدد رقم 98، 2016،
- 5 رحيمة حوالف، إدارة الجودة الشاملة في قطاع المستشفيات- نظرية تحليلية لمواقف الأطباء باستخدام نظرية السلوك المخطط، مجلة الاقتصاد المعاصر، المركز الجامعي خميس مليانة، العدد التاسع 2011
- 6 كبية محمد، عبيدو اميرة، جودة الخدمات التعليمية مفهومها، أبعادها، طرائف قياسها ، مجلة بحوث جامعة حلب- سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية العدد 33، 2003.
- 7 مجلة الآفاق الجديدة السنة التاسعة، العدد الثالث، كلية التجارة، جامعة المنوفية 1995.
- 8 ميا علي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مجال التعليم العالي، دراسة تحليلية لقياس مدى التنسيق بين الجامعات السورية وسوق العمل، مجلة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية، المجلد 25، العدد2، 2003
- 9 هبة بوشوشة، علاقة نظام المعلومات بالتحسين المستمر كأحد مرتكزات ادارة الجودة الشاملة ،دراسة حالة اتصالات الجزائر بقسنطينة، مجلة البحوث الاقتصادية، المجلد الرابع، العدد الثاني، 2017
- 10 ورقة بحثية، الشركة الوطنية للفحص والاختبار الفني المحدودة (فحص/ تيفوفينورد)، ص.ب 3998، الدمام 31481 ، المملكة العربية السعودية.
- 11 المواصفة الدولية لنظام إدارة الجودة ISO9001:2015 (International Standard for QMS ISO9001:2015)، ترجمة د. أسامه سيد عبدا لحميد سليمان.

## ثانيا. المراجع باللغة الأجنبية

## I. كتب

- 1 Antony Oodanet. al., **Telecommunication Quality Of service management From legacy to emerging services**, 1<sup>st</sup> ed. ,United Kingdom, The Institution of Engineering and Technology, 2003
- 2 Audrey Gilmore, **Services, Marketing and Management**, First published, New Delhi, SAGE Publications Ltd, 2003

- 3 Bank, John: **Total Quality Management**, Prentice Hall, 2000
- 4 Barrie G. Dale: **Managing Quality**, Blackwell Publishing, ltd, 4<sup>th</sup>, 2003, P97
- 5 Bart Van Looy et all: **services management**, pitman publishing, London, 1998.
- 6 Berry. L, and Clark. T: **Four ways to make services more tangible**, Gover and Feature article, 2001
- 7 CLAUDE YRS BERNARDS: **Le Management Stratégie et Organisationnels** , Paris, 2008
- 8 Dale Plunkett: **Quality Costing**, chapman and Hall, London, 1995,
- 9 David A. Garvin: **Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge**, New York, 1988
- 10 DeJong .D.J :Quality improvement using the Baldrige Criteria for Organizational Performance Excellence, Am J Health Syst Pharm. Jun 2009
- 11 Eiglier pierre et Eric Tamgeard, Servudion: **Le Marketing des service**, 7<sup>ème</sup> tirage ed Science internationale, 1999
- 12 ERGLIER et ENGEARD, «**Servection, le Marketing des services** », ed.Sciences Internationales, paris, 2000
- 13 Eric Vogler: **management stratégique des services** , edition dunod, paris, 2004,
- 14 Frédéric Canard: **Management de la qualité**, Paris, Gualino Lextenso edition, 2009,
- 15 Frédéric Canard: **Management de la qualité**, Paris, Gualino Lextenso edition, 2009
- 16 Frédéric Dupont. **Management des Service**, Edition ESKA, Paris, 2000.
- 17 GERDF KAMISK, J .PETER BAUER: **Management de la qualité de A à Z**, Masson, Paris, 1994
- 18 Gopal K. Kanji & Raymond L. Barker: **Implementation of total quality management**, 1990, vol1, n3
- 19 harovitz. J: **La qualité de service à la conquête du clients**, Edition Paris, 1987.
- 20 J.M. Juran: **Juran on Quality by Design**, New York, Free Press, 1992,
- 21 J.M. Juran: **Quality control Handbook**, New York, McGraw-Hill, 1951
- 22 JOHN S ,OOKLAND:**TQM,TEXT WITH LASES** ,THIRD EDITION,LINACRE HOUSE,LONDON,2003
- 23 Joseph R Jablonsky, **Implementing total quality management**, Pfeiffer, and company, 1990,
- 24 Laroch. Detpetrof: **LE Marketing Fendements et Applications**, 4<sup>ème</sup> Edition Mc Graw, Hill, 1990
- 25 LAROCLE . Dct PTROF: **Le Marketing rendements, et applications**, 4<sup>ème</sup> édition MC Graw Hill 1990.
- 26 M.STATION: **Fundamtals of Marketing**, MC Graw, Hill Auckland, 1984,

- 27 Mark M. Davis, Janelle Heineke, **Managing Services: using Technology To create Value**, International Edition, New York, by McGraw-Hill Companies, 2003
- 28 Michel Jaccard : **Objectif Qualité** ;1edition, Italy, presses polytechniques et universitaires, 2010
- 29 Michel Langlois et Gerard Toequer: **Marketing des Service Le défi relationnel**, gaetan morin editeur,1992 Paris
- 30 NVR Naidu, KM Babu, G Rajendra :**Total Quality Management**, New Delhi, New Age International (P) Ltd, 2006,
- 31 PHILIP KOTHER et BERNARD DUBOIS: **Marketing Management**, 9<sup>ème</sup> édition Publimion. Paris 1994
- 32 Tan Kay Chuan, Lim Chai Soon, "A detailed trends analysis of national quality awards world-wide", Total Quality Management, Vol. 11, No. 8, 2000

## .II أطروحات

- 1 Aziza Driss MEDDEB: **Management par la qualité totale et permanence de l'entreprise**, Doctorat en sciences de gestion, IHEC, Tunisie, Carthage, 2008
- 2 Heleine Gironx: **de la qualité a la qualité totale**, thèse présentée a la faculté des études supérieures, éceembre 1999, université de Montréal.,
- 3 Sara Abd EL Fattah Saad Hammad, Pricing Strategies and Their Role to Create Corporate Competitive Advantage:A Field Study on Hospitality Industry, (Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Master degree of Sadat Academy for Management Sciences, cairo.

## .III مقالات

- 1 The Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence
- 2 The Quest for Exceptional Performance: **Baldrige Performance Excellence Program A Crosswalk Between the and the Public Health Accreditation Board**
- 3 Leopoldo J. Gutie´rrez Gutie´rrez, Ignacio Tamayo Torres and Vanesa Barrales Molina : **Quality management initiatives in Europe: An empirical analysis according to their structural elements**, Total Quality Management, Vol. 21, No. 6, June 2010, 577–601
- 4 Paul D.LARSON .Stephen G.kerr :**Integration of process management tools to support TQM implementation :iso 9000 and activity based costing** ,total quality management and business excellence , january – march 2007,vol 18 nos 1
- 5 BSI 9001:2008,"British Standards: **Quality Management Systems-Requirements (ISO) 8002:1009**", Fourth edition, 30 November 2008
- 6 Micaela MartI´nez-Costa et. al., " **ISO 9000/1994, ISO 9001/2000 and**

- 
- TQM: The performance debate revisited"**, Journal of Operations Management, Vol. 27 ,2009
- 7 DeJong .D.J :Quality improvement using the Baldrige Criteria for Organizational Performance Excellence, Am J Health Syst Pharm. Jun 2009
- 8 Jennifer Rowley : **Quality Measurement in the Public Sector: Some Perspectives from the Service Quality Literature**, Total Quality Management, 1998,Vol. 9, No.283

## .IV. المواقع

- 1 [www.iso.com](http://www.iso.com) :ISO 4802 and iso 9000-2015.
- 2 <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/19451614>
- 3 <http://www.asq104.org>
- 4 [www.doh.wa.gov](http://www.doh.wa.gov)
- 5 [www.iso.org](http://www.iso.org)
- 6 <https://www.nist.gov/baldrige/award-recipients>
- 7 <https://www.algeriatelecom.dz/AR/index.php?p=presentation>
- 8 [www.arpt.dz](http://www.arpt.dz)
- 9 [www.itu.int](http://www.itu.int)



الملاحق

الملحق (1): استبيان (Questionnaire)

جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

إستبيان بحث أطروحة دكتوراه

تحية طيبة وبعد

في إطار التحضير لأطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الموسومة بعنوان " إثر تطبيق نظام الجودة الشاملة على تحسين جودة الخدمات - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بناء على نموذج بالدريج للجودة" يسرنا أن نقدم إليكم هذا الاستبيان الذي صمم من أجل تحليل الواقع الميداني لهذه الدراسة، ولأنكم من بين المهنيين ولأكاديميين الفاعلين في هذا الميدان، نرجو منكم التكرم بقراءة العبارات التي تتضمنها هذه الاستمارة والإجابة على كل الأسئلة بدقة وموضوعية، لما لإجاباتكم من أهمية في نتائج هذا البحث، مؤكداً لكم بأن هذا الاستبيان لن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وسيكون موضع السرية التامة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

الباحثة : الحاج نعاس خديجة



## الملاحق

					6- توابك المؤسسة التحولات الرئيسية في التكنولوجيا وفي سوق الاتصالات
					7- يعقد المدراء اجتماعات لشرح إستراتيجية المؤسسة وأثرها على العاملين
					3. التركيز على الزبون
					1- تبذل المؤسسة جهودا حقيقية لمعرفة ما يريده الزبون
					2- تسعى المؤسسة لمعرفة أسباب شكاوى الزبائن ومعالجتها
					3- تضع المؤسسة رضا زبائنها في مقدمة أهدافها
					4- توظف المعلومات المستقاة من بحوث السوق في برامج لتطوير جودة الخدمات المقدمة للزبائن
					5- تقوم المؤسسة ببحوث تسويقية لمعرفة احتياجات الزبائن ورغباتهم
					6- تشدد المؤسسة على تقديم الخدمة الصحيحة من أول مرة وفي كل مرة
					7- تسعى المؤسسة لتقديم خدمة تفوق التوقعات وتجعل الزبون أكثر سعادة
					8- تقوم المؤسسة بمقارنة مستوى رضا زبائنها بالمنافسين
					4. العناية بالموارد البشرية
					1- جميع العاملين على دراية بمفهوم الجودة الشاملة
					2- تستثمر المؤسسة في تطوير معارف ومهارات العاملين كونهم رأس مالها الحقيقي
					3- يتم اختيار الموظفين على أسس علمية وموضوعية تراعي مصلحة المؤسسة
					4- يتم إعطاء الموظف السلطة والمعرفة المناسبين لتحقيق الجودة في العمل
					5- تبذل المؤسسة جهودا حقيقية لتنمية روح العمل الجماعي بين أفرادها
					6- يتم تحفيز الأفراد ماديا لتطبيق نظام الجودة
					7- يتم تحفيز الأفراد معنويا لتطبيق نظام الجودة
					8- تقوم الإدارة العليا بإشراك العاملين في حل المشاكل المتعلقة بالزبائن
					5. إدارة العمليات
					1- تحرص المؤسسة على التخطيط المفصل لعملياتها
					2- تتمتع إجراءات العمل بالوضوح والتوصيف الدقيق
					3- تتبنى المؤسسة مبدأ إعادة هندسة العمليات بشكل مستمر
					4- تعمل المؤسسة على تقليص تكاليف تقديم الخدمات للزبائن
					5- تستخدم المؤسسة الأساليب الإحصائية لضبط جودة الخدمات
					6- تنظر الإدارة إلى عمليات تحسين الجودة على أنها زيادة غير مبررة للتكاليف
					7- يساهم الحصول على الشهادة الأيزو ISO9001 في خلق ميزة تنافسية قوية
					8- تهتم المؤسسة بتطوير الخدمات المقدمة للزبائن
					9- تشارك في عمليات التحسين المستمر كافة المستويات الإدارية بالمؤسسة
					6. إدارة نظم المعلومات
					1- تمتلك المؤسسة موارد بشرية متخصصة بنظم المعلومات وتقنياتها
					2- تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات جيدة حول العملاء
					3- يتم تصميم الخدمات الجديدة بناء على البيانات المتعلقة بتوقعات الزبائن

## الملاحق

					4- تعمل المؤسسة على جعل المعلومات متاحة لجميع عمال
					5- تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات حول المنافسين
					6- تعمل المؤسسة على جعل المعلومات متاحة لجميع لزبائن
7. جودة المخرجات					
					1- توصلت المؤسسة إلى تحقيق الرضا لدى زبائننا
					2- توصلت المؤسسة إلى تحقيق الولاء لدى موظفيها
					3- تتمتع المؤسسة بسمعة جيدة وقبول لدى المجتمع
					4- تمكنت المؤسسة من تحقيق أرباح مالية معتبرة
					5- تمكنت المؤسسة من زيادة مبيعاتها والتوسع في السوق

**المحور الثاني: أبعاد جودة الخدمة:** تقيس هذه العبارات درجة رضا العاملين بالمؤسسة عن جودة الخدمات المقدمة من قبلهم من خلال العبارات التالية:

البيان					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
1. الملموسية					
					1- هناك تطوير للتجهيزات والمعدات الخاصة بالمؤسسة
					2- هناك تحسين ملحوظ لنوعية المقاعد في قاعات الاستقبال
					3- توفر المؤسسة مواقف سيارات كافية لزبائننا
					4- تهتم المؤسسة باختيار المواقع الجغرافي لفروعها، القريب من زبائننا
					5- توصي الإدارة بحتمية وجود العمال بالمظهر اللائق
					6- توجد لوحات إرشادية تساعد على توجيه الزبون نحو مواقع الخدمة
2. الاعتمادية					
					1- تحرص المؤسسة على تقديم الخدمة صحيحة من أول مرة
					2- تبذل المؤسسة جهودا حقيقية لفهم ما يريده كل زبون
					3- تتعامل المؤسسة بحرص شديد مع شكاوى الزبائن
					4- تتعامل المؤسسة بصرامة مع مرتكبي الأخطاء في حق الزبائن
					5- تلتزم المؤسسة بتنفيذ الأعمال في الأوقات المحددة
					6- تلتزم المؤسسة بتعويض الزبون في حالة الخطأ في تقديم الخدمة
3. الأمان و الثقة					
					1- يمتلك العاملون المعرفة الكافية للإجابة على تساؤلات الزبائن
					2- يتحلى العاملون بالأدب واللباقة عند التعامل مع الزبائن
					3- تحضي معاملات الزبون وخدماته بالسرية التامة
					4- يسعى العاملون إلى بناء جسور من الثقة بين المؤسسة وزبائننا

4. التعاطف					
					1- تسعى المؤسسة لمعرفة الاحتياجات الخاصة لزيائنها والوفاء بها
					2- يبدي العاملون اهتماما ملحوظا بالزيائن على مدار ساعات العمل
					3- تسعى المؤسسة لجعل ساعات العمل ملائمة لكل الزيائن
					4- موظفو المؤسسة مهذبون ولطفاء دائما
					5- يتم محادثة الزيائن باللغة أو اللهجة التي يفهمونها
					6- يتم تقديم خدمات المؤسسة لكل الزيائن على السواء بغض النظر عن العلاقات الشخصية والوساطة
5. الاستجابة					
					1- يحترم الموظفون مواعيد العمل الرسمية
					2- تعمل المؤسسة على تقليل فترة الانتظار للزيائن
					3- هناك آلية محددة لتعويض الزيائن في حالة عدم رضاهم عن مستوى الخدمة المقدمة
					4- تسعى المؤسسة لتسهيل إجراءات الحصول على الخدمة
					5- يتم إشراك الزبون في عمليات تحسين جودة الخدمات
					6- يتم إعلام الزيائن بمواعيد إنجاز الخدمات في حينها

## الملحق (2): قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين للاستبيان مرتبين ترتيباً هجائياً

الجامعة	التخصص	اسم الأستاذ
جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف	علوم التسيير	الدكتور حساني حسين
جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف	إدارة أعمال	الدكتورة مانع فاطمة
جامعة ال البيت - الاردن	إدارة الأعمال	الدكتور محمود الكناكري
جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف	إدارة أعمال	الأستاذ مداح عرايبي الحاج
جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف	علوم التسيير	الأستاذ نوري منير
جامعة غرداية - الجزائر	علوم التسيير	الأستاذ هواري معراج