

جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

دور الجودة الشاملة في تأهيل قطاع الإتصالات - حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف الدكتور:
نوري منير

من إعداد الطالبة:
الحاج نعاس خديجة

لجنة المناقشة :

الدكتور كتوش عاشوررئيسا
الدكتور نوري منيرمشرفا و مقرا
الدكتور يحي عيسىعضوا
الدكتور بريس عبد القادرعضوا
الأستاذ بن نافلة قدورعضوا

السنة الجامعية: 2008/2007

إهداء

أهدي ثمرة جهدي أولاً وقبل كل شيء إلى والدي العزيزين
اللذان وفرّ لي جميع الظروف المساعدة للوصول إلى هذا
المستوى وإنجاز هذا العمل.

وإلى زوجي الكريم

و إخوتي الذين ساندوني لإتمام هذا العمل

كما أهدي عملي هذا إلى جميع الزميلات
و الزملاء وإلى جميع من ساعدني لإتمام هذا العمل.
و إلى كل من عمل على إخراج
هذا العمل بشكله هذا .

كلمة شكر

أتوجه بالشكر والحمد لله عز وجل الذي مدني
بالقوة والصبر
على مواصلة هذا العمل وإتمامه.

كما أتقدم بجزيل الشكر و التقدير إلى الأستاذ
"توري منير"
لتفضّله بالإشراف على هذه المذكرة.

وأدين بالشكر أيضا إلى كل عمال مؤسسة
"اتصالات الجزائر"
وعلى رأسهم السيد المدير الفرعي للموارد البشرية
"قورين رشيد".

الفقر

فهرس المحتويات

الصفحة	الفهرس
	مقدمة
الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة	
05	تمهيد
06	المبحث الأول: ماهية منظومة الجودة
06	المطلب الأول: مفهوم الجودة
09	المطلب الثاني: أبعاد الجودة
11	المطلب الثالث: أهمية الجودة
11	أولا: التكاليف وحصة السوق
14	ثانيا: التسويق و المقاييس الدولية
14	ثالثا: المساءلة القانونية
15	المطلب الرابع: مسؤولية الجودة
17	المبحث الثاني: نظرية الجودة الشاملة
17	المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة
18	أولا: إدارة الجودة الشاملة فلسفة
18	ثانيا: إدارة الجودة الشاملة أداة للفعالية و التنافس
18	ثالثا: الجودة الشاملة عملية إدارية (أسلوب إداري متميز)
19	رابعا: المظهر التعاوني لإدارة الجودة الشاملة
20	المطلب الثاني: مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة
20	أولا: مرحلة التفتيش
21	ثانيا: مراقبة الجودة
22	ثالثا: مرحلة ضمان الجودة
24	رابعا: إدارة الجودة الإستراتيجية Strategic Quality Management
26	المطلب الثالث: متطلبات و مراحل تنفيذ إدارة الجودة الشاملة
26	أولا: متطلبات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة
27	ثانيا: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
29	المبحث الثالث: مرتكزات إدارة الجودة الشاملة
29	المطلب الأول: مكونات الجودة الشاملة

29	أولاً: محددات الجودة الشاملة
32	ثانياً: ثلاثية الجودة الشاملة
33	المطلب الثاني: الأدوات الإحصائية للرقابة على الجودة
33	أولاً: مخطط باريتو Diagram Pareto
35	ثانياً: مخطط السبب والأثر (عظم السمكة)
36	ثالثاً: قائمة الفحص
37	المطلب الثالث : نماذج الجودة العالمية
37	أولاً: نموذج إدوارد ديمينج
39	ثانياً: جائزة بالتدريج
41	ثالثاً: جائزة الجودة الأوروبية
43	المبحث الرابع: إدارة الجودة الشاملة و الأيزو 9000
44	المطلب الأول: مفهوم وأهمية المنظمة العالمية للمواصفات القياسية
44	أولاً: مفهوم المنظمة العالمية للمواصفات القياسية
44	ثانياً: أهمية المواصفات القياسية ISO
47	المطلب الثاني: متطلبات الجودة وفق المواصفات الأيزو
52	المطلب الثالث : مواصفات الأيزو ومجال تطبيقها
55	المطلب الثالث : علاقة نظام الأيزو بإدارة الجودة الشاملة
57	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: قطاع خدمات الاتصالات	
59	تمهيد
60	المبحث الأول: الخدمات: الماهية و الأهمية
60	المطلب الأول: أهمية الخدمات في النشاط الاقتصادي
64	المطلب الثاني: مفهوم الخدمة
65	المطلب الثالث: خصائص الخدمات
65	أولاً: عدم الملموسية
66	ثانياً: عدم التجانس
66	ثالثاً: الخدمات غير قابلة للتخزين
66	رابعاً: الفصل بين إنتاج الخدمة واستهلاكها
67	خامساً: إنتاج الخدمة

68	المبحث الثاني: ماهية خدمة الاتصالات وخواصها
68	المطلب الأول: مفهوم خدمة الاتصال
68	أولا: تعريف خدمة الاتصال
71	ثانيا: أنواع خدمات الاتصال
74	المطلب الثاني: تطور خدمات الاتصال وخواصها
74	أولا: تطور تكنولوجيا الاتصالات
77	ثانيا: مميزات قطاع الاتصالات
81	المطلب الثالث: أهمية تكنولوجيا الاتصال و أثرها على المؤسسة
81	أولا: أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
82	ثانيا: أثر تكنولوجيا الاتصال على المؤسسة
84	المبحث الثالث: تأهيل قطاع الاتصالات
85	المطلب الأول: وضعية سوق الاتصال بالعالم
91	المطلب الثاني: إجراءات تأهيل القطاع
91	أولا: تعريف عملية التأهيل
92	ثانيا: تأهيل الاتصالات
94	المطلب الثالث: مؤشرات الأداء في قطاع الاتصالات
95	أولا: المؤشرات الكيفية
95	ثانيا: المؤشرات الكمية
97	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: محاور الجودة الشاملة لتأهيل مؤسسة اتصالات	
99	تمهيد
100	المبحث الأول: أولوية خدمة العميل
100	المطلب الأول: مفهوم خدمة العميل
100	أولا: تحديد العميل
102	ثانيا: الإنصات لصوت العميل
104	المطلب الثاني: جودة الخدمة والإيزو
104	أولا: مفهوم جودة الخدمة
106	ثانيا: أبعاد جودة الخدمة
108	ثالثا: الخدمات و شهادات الإيزو

112	المطلب الثالث: قياس الجودة
112	أولاً: نموذج رضا العميل لكانو The Kano Model of costomer satisfaction
113	ثانياً: مقياس الفجوة Seruqual Measure
116	المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية
116	المطلب الأول: التمكين
116	أولاً: مفهومه
117	ثانياً: أهمية التمكين في المؤسسة الخدمية
118	المطلب الثاني: الاتصالات بين العاملين
119	أولاً: ماهية الاتصال في المؤسسة
122	ثانياً: أنواع الاتصالات
124	ثالثاً: وسائل الاتصال
127	المطلب الثالث: تحفيز الأفراد للجودة الشاملة
128	أولاً: المعرفة
129	ثانياً: المهارة
129	ثالثاً: السلطة - القوة لأداء العمل
130	رابعاً: الرغبة
130	المبحث الثالث: التحسين المستمر للعمليات
130	المطلب الأول: ماهية العملية
130	أولاً: تعريف العملية
132	ثانياً: طبيعة عمليات الخدمة
133	المطلب الثاني: إعادة هندسة العمليات
133	أولاً: مفهوم إعادة الهندسة
135	ثانياً: نموذج إعادة هيكلة مؤسسة اتصال
136	المطلب الثالث: التحسين المستمر
136	أولاً: تعريف التحسين المستمر
139	ثانياً: مراحل عملية تحسين الجودة المستمر
142	ثالثاً: أدوات التحسين المستمر
144	خلاصة الفصل

الفصل الرابع : واقع الجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر

146	تمهيد
147	المبحث الأول: سوق الاتصالات بالجزائر
147	المطلب الأول: إصلاحات القطاع
149	المطلب الثاني: تطور قطاع الاتصالات في الجزائر
149	أولا: المؤشرات
155	ثانيا: عروض السوق الجزائرية للاتصالات
157	المطلب الثالث: تأهيل الجزائر للدخول في مجتمع المعلومات
157	أولا: إجراءات تدعيم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
160	ثانيا: إدماج تكنولوجيات المعلومات و الاتصال في الجزائر
164	المبحث الثاني: مؤسسة اتصالات الجزائر ومديريتها الإقليمية بالشلف
164	المطلب الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر ومديريتها الإقليمية بالشلف
164	أولا: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر
166	ثانيا: التعريف بالمديرية الإقليمية بالشلف
168	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر
168	أولا: تحليل المديرية العامة والمفتشية العامة
169	ثانيا: المديرية الفرعية للمستخدمين والمديرية الفرعية للمحاسبة الميزانية
171	ثالثا: تحليل المديرية الفرعية : التسيير التجاري والمديرية الفرعية للإمداد
172	رابعا: المديرية الفرعية لشبكة الزبائن والمديرية الفرعية للهيكل القاعدية
173	المطلب الثالث: خدمات اتصالات الجزائر
175	المبحث الثالث: إجراءات تأهيل مؤسسة اتصالات الجزائر
175	المطلب الأول: إعادة هندسة العمليات و تطوير مفهوم خدمة العميل
175	أولا: إعادة هندسة العمليات
177	ثانيا: تطوير مفهوم خدمة العميل
179	المطلب الثاني: تأهيل المورد البشري
179	أولا: التوظيف
181	ثانيا: التدريب
181	ثالثا: العنصر البشري وإعادة هيكلة المؤسسة
186	المطلب الثالث: منهجية الدراسة التطبيقية

186	أولاً: أدوات الدراسة
186	ثانياً: تحضير الاستقصاء
187	ثالثاً: دراسة وتحليل الاستقصاء
194	رابعاً: حوصلة نتائج الاستقصاء
195	خلاصة الفصل التطبيقي
197	الخاتمة العامة
204	قائمة الجداول
205	قائمة الأشكال
207	المراجع
212	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
12	أنواع التكاليف المرتبطة بالجودة	(1 ، I)
34	نموذج لتصنيف المشاكل	(2 ، I)
37	نموذج لقائمة الفحص	(3، I)
40	معايير جائزة بالدريج العالمية	(4، I)
43	مقارنة بين جوائز الجودة العالمية	(5 ، I)
47	متطلبات نظام الجودة وفقا لمعايير الإيزو	(6 ، I)
55	مقارنة بين الإيزو و إدارة الجودة الشاملة	(7 ، I)
61	ازدهار الخدمات مقارنة مع المنتجات لعام 2003	(1 ، II)
75	أهم التواريخ في عالم الاتصالات	(2 ، II)
80	مساهمة قطاع الاتصالات و تقنية المعلومات في الناتج العالمي	(3 ، II)
85	تطور عدد مشتركى قطاع الاتصالات في العالم	(4 ، II)
94	بيانات مشغلي الهواتف الخلوية في الدول العربية	(5 ، II)
101	أنماط العملاء	(1 ، III)
139	مقارنة بين الاتجاه الأمريكي و الياباني	(2 ، III)
150	تطور أعداد المشتركين في قطاع الاتصالات بالجزائر	(1، IV)
151	تطور عدد مشتركى الهاتف النقال في الجزائر (بالملايين).	(2، IV)
152	تطوير التغطية الهاتفية بالجزائر خلال الفترة (2000-2006)	(3، IV)
175	خدمات اتصالات الجزائر	(4، IV)

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
08	موقع إدارة الجودة في المؤسسة	(1 ، I)
09	الجودة من وجهة نظر المستهلك و المنتج	(2 ، I)
13	العلاقة بين الجودة و التكاليف و الحصة السوقية	(3 ، I)
15	الأقسام المسؤولة عن الجودة	(4 ، I)
21	نظام الجودة المبني على الفحص	(5 ، I)
13	نظام ضمان الجودة	(6 ، I)
25	مستويات تطور إدارة الجودة الشاملة	(7 ، I)
27	مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة	(8 ، I)
35	نموذج لمخطط باريتو	(9 ، I)
36	نموذج لمخطط السمكة	(10 ، I)
39	عجلة ديمنج	(11 ، I)
42	معايير الجائزة الأوروبية للجودة	(12 ، I)
42	نظام الجودة الأوروبية	(13 ، I)
54	تركيب عائلة الإيزو	(14 ، I)
56	العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و معايير الإيزو	(15 ، I)
62	مساهمة قطاع الخدمات في تشكيل الناتج الإجمالي لبعض البلدان	(1 ، II)
67	العناصر الأساسية لإنتاج الخدمة	(2 ، II)
71	المحطات الكبرى لتطور الاتصالات	(3 ، II)
75	تطور تكنولوجيا الاتصالات	(4 ، II)
78	نسبة الدخل من تقنية المعلومات ة الاتصالات	(5 ، II)
80	حجم تقنية المعلومات و الاتصالات في العالم	(6 ، II)
85	تطور عدد مشتركى قطاع الاتصالات في العالم	(7 ، II)
87	خصوصية قطاع الاتصالات في العالم لعام 2001	(8 ، II)
88	وضعية المنافسة في قطاع الاتصالات لعام 2001	(9 ، II)
105	جودة الخدمة	(1 ، III)
107	أبعاد جودة الخدمة	(2 ، III)

108	عناصر نظام الجودة الخاص بالخدمة	(3 ، III)
112	نموذج كانو لرضا العميل	(4 ، III)
114	نموذج الفجوات	(5 ، III)
118	سلسلة: الخدمة - الربح	(6 ، III)
128	مكونات الوجه البشري لتحقيق الجودة الشاملة	(7 ، III)
130	نموذج العملية	(8 ، III)
132	تحديد عملية تدريب	(9 ، III)
134	التحسين المستمر وإعادة الهندسة	(10 III)
147	العدد الإجمالي لمشاركي الهاتف (ثابت و نقال) في شمال إفريقيا	(1 ، IV)
150	تطور أعداد المشتركين في قطاع الاتصالات بالجزائر .	(2 ، IV)
151	تطور الحصص السوقية لمتعاملي الهاتف النقال بالجزائر.	(3، IV)
152	تطور التغطية الهاتفية بالجزائر خلال الفترة (2000-2006)	(4، IV)
153	التغطية الهاتفية (ثابت +نقال) في تونس.	(5، IV)
165	مؤسسة اتصالات الجزائر ومديرياتها الإقليمية.	(6، IV)
173	الهيكل التنظيمي للمديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر .	(7، IV)

المقدمة

المقدمة العامة:

في إطار التوجهات الإستراتيجية التي تشهدها المؤسسات المعاصرة، أصبح إدراك الحاجة إلى التغيير فرضاً قائماً و ضرورة حتمية تملئها التحديات الكبرى و التي تفتقر بجوانب الجودة على الصعيدين السلعي والخدمي ، الامر الذي جعل موضوع الجودة يحتل مكاناً بارزاً و متميزاً في تحقيق أهداف المؤسسة، في ظل المنافسة الشديدة و الكساد التجاري و التهافت و التسابق من أجل إرضاء العميل، مما يحتم على المؤسسات إحداث نوع من التغيير الإستراتيجي و المعتمد على انتهاج أحدث الأساليب.

لقد ساهمت العولمة بما فيها التحولات الاقتصادية و التطور التكنولوجي خاصة في مجال المعلوماتية و الاتصال في تغيير طموحات و رغبات الأفراد في مجتمعاتهم على اختلاف ف درجة التطور و النمو، و مع انتشار استعمال الانترنت و أنظمة الاتصالات الأخرى تطورت ثقافة الاستهلاك لدى الفرد و زادت حاجاته و رغباته مع تغيرها، و أصبح يدرك تماماً ما هو الأفضل و كيف يحصل عليه.

هذه التحديات التي تواجهها المؤسسات، أحدثت نقلة نوعية في الفكر الإداري و طوّرت المفاهيم و أبدعت في الأساليب التي تندرج جميعها ضمن مداخل التغيير الإداري، التي تتسابق المؤسسات الاقتصادية على اختلاف أشكالها و نشاطها على تبني إحداها، كخيار إداري بطابعه التنظيمي، الثقافي و التقني و الإنتاجي لتحقيق منتج نهائي ذو جودة، يمكن من تعزيز المركز التنافسي و الصمود في وجه المنافسين الأقوياء، حيث أثبتت التجارب أن للإدارة دوراً أساسياً و مهماً في تنمية القدرة التنافسية، و أن العامل الإداري يعتبر و على مر التاريخ، الركيزة الأساسية للتعيش مع البيئة أو مواجهتها ، سواء تعلق الأمر بحياة الإنسان أو بحياة المؤسسة، بل إن التطور الذي عرفته الإدارة ارتبط مباشرة بالمجهودات التي بذلها الإداريون لمسايرة المتغيرات و التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية التي تعمل فيها مؤسساتهم، مروراً بالمدارس الإدارية الحديثة و وصولاً إلى مداخل التغيير الإداري.

و يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة أكثر مداخل التغيير الإداري رواجاً و انتشاراً بين المؤسسات العصرية لقدرتها على تحقيق متطلبات العميل و خلق مزايا تنافسية عديدة حيث أصبحت ميزة تنافسية واحدة غير كافية لضمان قدرة تنافسي مستمرة في ظل ظروف تنافسية معقدة و غير مستقرة.

لقد حققت إدارة الجودة الشاملة على مدى العقدين الماضيين من الزمن نجاحات باهرة و ملفتة للنظر في العديد من الشركات العالمية، الأمريكية منها و الأوروبية و باتت حديث الساعة في أوساط الأعمال و الجامعات و مراكز البحث العلمي و حتى الأجهزة الحكومية، و قد قام العديد من المفكرين و الكتاب بتطوير هذا المنهج وفقاً لما يرونه مناسباً من وجهة نظرهم و كذا هو الحال بالنسبة للمؤسسات .

إن النجاحات التي حققتها العدي د من المؤسسات الاقتصادية المتبنية لهذا المدخل الإداري من تخفيض التكاليف و تقليل نسبة الإنتاج المعيب و تحقيق التحسينات المستمرة و جلب المزيد من العملاء و صنع التميز في ظل ازدياد المنافسة، و ما حققته كذلك اليابان من قبل غزوها لأسواق الولايات المتحدة

الأمريكية ، كل هذه المظاهر تعد أدلة كافية على أهمية ودور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التفوق، بل التميز التنافسي بما تحمله هذه الإدارة من مبادئ ومضامين قائمة أساسا على مفهوم التحسينات المستمرة وفق توقعات وتطلعات العملاء، بالاعتماد على المورد البشري بشكل أساسي، من خلال الاستعانة بأساليب وأدوات خاصة.

و على الرغم من أن التوجه إلى إدارة الجودة الشاملة أصبح سمة عالمية، إلا أننا وللأسف لا نرى له مكانا بارزا في أوساط مؤسساتنا العربية، فالقلة منها قامت بتطبيقه، بينما تسعى مؤسساتنا الأخرى جاهدة للحصول على شهادة الإيزو، التي يعتبرونها نهاية المطاف.

لقد شهد القطاع الصناعي أول التطبيقات الفعلية لإدارة الجودة الشاملة ، إلا أن النجاح الذي حققه هذا المنهج أغرى المؤسسات الخدمية بمحاولة تبنيه لتحقيق التميز ،فشهدت عدة قطاعات خدمية حساسة محاولات تطبيقه منها : القطاع التعليمي ، المصرفي ، السياحي ،ومن أواخر القطاعات التي شهت تطبيقات هذا المنهج قطاع الاتصالات .

هذا الأخير يعيش مرحلة جد متطورة، سواء من حيث حداثة الخدمات المقدمة، والتكنولوجيا المستعملة، حيث أحدثت تكنولوجيا المعلومات والاتصال ثورة مست القطاع الاقتصادي، السياسي، الاجتماعي والثقافي، تعتمد هذه الثورة على المعلومة التي تركز عليها المعرفة البشرية. تسمح التكنولوجيا الحديثة للمعلومات برصد هذه الأخيرة، ومعالجتها وتوزيعها على اختلاف أوعيتها المكتوبة، المرئية و المسموعة، ذلك بالتغلب على عائق حجم المعلومات و التقليل من الوقت اللازم لتوزيعها.

أدت هذه التكنولوجيات إلى طريقة عمل جديدة سهلت ميلاد مفهوم جديد و هو مفهوم مجتمع المعلومات الذي يرمي إلى الاستغلال الكثيف و الأمثل للمعلومات في شتى مجالات الحياة. يعتبر هذا المجتمع وليد التقارب التكنولوجي بين المعلوماتية و تكنولوجيا الاتصال. و قد فتح أبواب التفاعل بين عدة متعاملين على المستوى العالمي الذين يقومون بتبادل للمعلومات عبر الشبكة العنكبوتية الانترنت. إذا كان مفهوم مجتمع المعلومات يعرف تطورا حقيقيا في البلدان المتقدمة إلى درجة تشكيله لنمط جديد في حياة الأفراد، فان وجوده لا يزال محتشما في البلدان العربية، فلا يزال يقتصر على بعض القطاعات التي تتوفر على قدرات و إمكانيات قي مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال كقطاع التعليم العالي، المؤسسات المالية، قطاع الطيران...الخ. بينما لا تزال القطاعات الأخرى تشهد عجزا بالرغم من تأثيرها الواضح على المجتمع كقطاع التربية و قطاع الإدارة. إن هذه الهوة بيننا وبين البلدان المتقدمة أصبحت تشكل محورا للنقاش في مجمل اللقاءات الخاصة بتكنولوجيا ت المعلومات و الاتصال، فالجميع واع بأهمية الجهود التي يجب توظيفها للتقليل من هذه الهوة و الانتقال إلى مجتمع المعلومات الذي هو مجتمع للمعرفة بفضل الاتصال.

و على الصعيد الوطني، يتميز الاقتصاد بشكل عام بالبداية المحترمة نحو التوجه لتحرير السوق من قيود الاحتكار الذي مارسته الدولة لوقت طويل، و يعتبر قطاع الإتصالات في الجزائر من بين أهم القطاعات التي عرفت تطورا سريعا في هياكلها و تقنياتها و خدماتها ، خاصة بعد صدور القانون رقم 03 - 2000 المتعلق بتنظيم الاتصالات السلكية واللاسلكية، و الذي بدأت معه نهاية عهد احتكار الدولة لهذا القطاع، وفتح الباب أمام المنافسة العالمية القوية، حيث أصبح كل متعامل (مقدم الخدمة) هدفه اكتساح السوق الجزائري و كسب أكبر حصة سوقية ممكنة ،ومن هنا يظهر جليا ملامح موضوع المذكرة

I- مشكلة البحث:

ما هي الأبعاد الإستراتيجية التي يركز عليها نموذج إدارة الجودة الشاملة TQM لإحداث التغيير في مؤسسات الاتصال؟ أو بعبارة أخرى ما هو الدور الذي يؤديه هذا النموذج لتأهيل هذا القطاع بالجزائر ؟

و يندرج تحت هذا الإشكال العام عدة تساؤلات فرعية هي:

❖ ماذا تعني إدارة الجودة الشاملة وما هي علاقتها بالمعايير العالمية للجودة ؟

❖ ماذا تعني الخدمة و ما هي محددات جودتها ؟

❖ ما هي الأسس التي تعتمد عليها إدارة الجودة الشاملة في تأهيل مؤسسة خدمية كخدمات الاتصالات ؟

❖ ما هو واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بقطاع الاتصالات بالجزائر ؟

II - الفرضيات:

وكإجابات مؤقتة لهذه التساؤلات يقوم بحثنا على مجموعة من الفرضيات، التي نسعى من خلال هذا البحث إلى اختبار مدى صحتها من عدمه:

❖ تعني إدارة الجودة الشاملة تضمين عنصر الجودة في عناصر النظام الكلي للمؤسسة، من مدخلات وعمليات ومخرجات و تغذية عكسية وهي تختلف بذلك عن المعايير الدولية للجودة، والتي هي وسيلة للتعبير عن مدى جودة منتجات المؤسسة؛

❖ إن الاختلاف بين خصائص السلع والخدمات يستوجب اختلاف الأنظمة الإنتاجية لكليهما، وبالتالي هناك اختلاف بين جودة الخدمة وجودة السلع؛

❖ يعتمد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الخدمية بشكل أساسي على إرضاء العميل الخارجي والداخلي ؛

❖ يشهد قطاع الاتصالات بالجزائر حركية غير عادية ناتجة عن تقديم خدمات ذات جودة، مما زاد من حدة المنافسة فيه.

III - أهمية البحث:

أصبح من الضروري في عالم العولمة انتهاج التغيير، فصا ر هذا الأخير قرارا إجباريا للبقاء أمام المنظمات العربية والجزائرية خاصة، ولا بد لهذا التغيير أن يكون منهاجا وفقا لما يتطلبه العميل، لذا كان من الضروري التعرف على منهج إدارة الجودة الشاملة TQM و دراسة أبعاده و علاقته بمفاهيم الجودة العالمية، باعتباره ثورة في عالم الإدارة و وسيلة للبقاء، في ظل منافسة البقاء فيها للأصلح، و يعتبر قطاع الاتصالات من بين القطاعات شديدة الحساسية للتطور التكنولوجي، لذا أردنا تتبع أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أكثر القطاعات حيوية ، و أخذنا مؤسسة اتصالات الجزائر كعينة للدراسة.

IV - هدف البحث :

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى:

- ❏ محاولة توصيف إدارة الجودة الشاملة كنتاج فكري وعملي للمراحل المختلفة التي مرّ بها تطور الفكر و الأساليب الإدارية ؛
- ❏ تحديد الاختلاف القائم بين إدارة الجودة الشاملة ونظام الايزو وأهميتهما الثنائي ة في تعزيز جودة المنتجات في ظل ظروف المنافسة المعاصرة؛
- ❏ تحديد مفهوم الجودة في الخدمات وخصوصية جودة خدمة الاتصال ؛
- ❏ محاولة تحديد المحاور الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة الخدمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ؛
- ❏ إبراز واقع قطاع الاتصالات بالعالم وانعكاس ذلك على مؤسسات الاتصال بالجزائر ؛
- ❏ إبراز واقع إدارة الجودة في المؤسسات الجزائرية و مدى إمكانية تحقيقها و النجاح فيها من خلال دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر .

V - حدود البحث :

- اقتصرت هذه الدراسة على دور إدارة الجودة الشاملة في تأهيل مؤسسات الاتصال، لهذا ركزنا على:
- ❏ تقديم كل المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة و مختلف النماذج العالمية لها؛
 - ❏ إعطاء نظرة مفصلة عن قطاع الاتصالات و مختلف التطورات الحالية فيه، بالإضافة إلى طرق تأهيله و المؤشرات العالمية لجودة الخدمات المقدمة فيه؛
 - ❏ تطبيق المحاور الأساسية لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسة خدمية (خدمة الاتصالات على التحديد)؛
 - ❏ يقوم هذا البحث على أسلوب دراسة الحالة، حي ث اخترنا مؤسسة اتصالات واحدة من السوق الجزائرية كنموذج لإسقاط الدراسة النظرية عليها، وذلك لمعرفة مدى تطبيق المؤسسة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

VI - مبررات اختيار الموضوع:

إن ما دفعنا لاختيار البحث في هذا الموضوع:

العلاقة المباشرة للموضوع بالتخصص؛

يعتبر من المواضيع الحديثة التي أثارت ليس اهتمام المؤسسات فقط، بل اهتمامات الدول حيث سارعت إلى العمل على تأهيل مؤسساتها وتحفيزها إلى تبني نظام إدارة الجودة، خاصة مؤسسات الاتصالات في سبيل تميمتها والمحافظة على استمرارها في ظل حدة المنافسة ومن بينها الجزائر التي بذلت مجهودات معتبرة في هذا الميدان؛

قلة الدراسات التي تعالج أهمية إدارة الجودة الشاملة في تأهيل المؤسسة الخدمية .

VII - المنهج المستخدم:

قصد معالجة الإشكالية المطروحة والتحقق من صحة الفرضيات اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على وصف دقيق ومفصل لمتغيرات الإشكالية، حتى يتمكن القارئ من استيعاب الإطار النظري للدراسة ونتمكن من توصيف وتحليل دور الجودة الشاملة في تأهيل مؤسسة خدمية ، وقد اتبعت هذا المنهج خلال الفصول الثلاثة الأولى حتى تكتمل الصورة، في حين اخترت في الفصل الرابع (التطبيقي) المنهج الوصفي والاستقصائي حيث استعملت في المبحث الأول والثاني المنهج الوصفي بتوصيف عام وشامل لقطاع الاتصالات في الجزائر وكذا مؤسسة اتصالات الجزائر ، ثم استعملت في المبحث الثالث المنهج الاستقصائي في دراسة حالة مؤسسة واحدة للتعرف على وضعية إدارة الجودة في مؤسسة جزائرية وأثرها على تأهيل هذه الأخيرة ، من خلال جمع المعلومات والبيانات عن المؤسسة واستعمال الاستبيان لتحليله واستقرائه للوصول إلى واقع ملموس حول تبني نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

وأهم الأدوات التي استعملت بها في الدراسة:

البحث المكتبي (كتب، مجلات، رسائل ماجستير، أطروحات الدكتوراة، ملتقيات و تقارير ، إنترنت...).

الاستبيان الذي خصصته لعينة مكونة من 50 عامل في المؤسسة من كل المستويات التنظيمية.

المقابلات والحوار مع إطارات المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر بالشلف .

VIII - أهم المفاهيم المستخدمة في الدراسة:

نهدف من خلال تحديد المصطلحات المستعملة في البحث إلى إزالة الغموض وتوحيد المضمون وأهم

هذه المفاهيم:

- الإدارة: هي عملية التخطيط واتخاذ القرارات والتنظيم والقيادة والتحفيز والرقابة التي تمارس على الموارد البشرية والمادية والمالية ولتحويلها إلى مخرجات بكفاءة لغرض تحقيق الأهداف والتكيف مع البيئة، أي هي عملية تهدف إلى تحقيق النتائج المرغوبة، و يقوم عليها نفر من المختصين يديرون

الموارد والإمكانيات اللازمة ويحددون الأعمال الواجبة ويضعون الخطط والبرامج ويقودون القائمين بالتنفيذ ويراقبون سير الأداء آخذين بعين الاعتبار الظروف المحيطة بهم .

- **النظام:** هو مجموع العمليات التي تجري على مدخلات ما ، مشكلة في النهاية مخرجات محددة و مدعمة بتغذية عكسية

- **الجودة الشاملة:** مصطلح يطلق على الجودة التي تشمل مختلف المراحل التي تمتد من مرحلة ما قبل الإنتاج إلى الإنتاج ثم البيع للوفاء بإشباع حاجات العميل و تحقيق أقصى مستوى من الرضا، فهو مصطلح يعبر عن الإنتاج بشكل أفضل.

- **إدارة الجودة الشاملة:** فلسفة و نهج إداري على المدى الطويل تركز على مشاركة الجميع بشكل تعاوني و تعتمد على القدرات و المواهب الخاصة بكل من الإدارة و العاملين لتحسين الجودة و الإنتاجية بشكل مستمر بهدف تحقيق التميز الذي يؤدي إلى الوفاء باحتياجات و توقعات العملاء الداخليين و الخارجيين.

- **القدرة التنافسية:** هي قدرة المؤسسة على منافسة المؤسسات الأخرى الناشطة في سوق واحد و بالنسبة لنفس أنواع السلع و الخدمات من خلال القدرة على تحقيق كفاءات مساوية و أو تفوق كفاءات المنافسين كما يمكن تعريفها بأنها القدرة على اكتشاف احتياجات المستهلكين المعبر عنها و غير المعبر عنها بصفة دائمة و الاستجابة لها بأقصى سرعة فتظهر بذلك القدرة على البقاء في سوق تنافسي متنامي من خلال تحقيق التميز و التفوق على الآخرين.

- **الحصة السوقية:** هي حصة العمل من هذا السوق و التي نحسبها كنسبة من مجموع مبيعاته السنوية إلى حجم السوق.

- **العملاء:** هم زبائن المؤسسة المستهلكون لمنتجاتها النهائية المعروضة في السوق، إلا إذا حددنا المصطلح بـ"العميل الداخلي" فنقصد الأفراد العاملون في المؤسسة .

- **المؤسسة:** هي وحدة اقتصادية تضم أكثر من شخص و تستخدم مواد لتحويلها إلى مخرجات نتيجة القيام بأنشطة و تفاعلات بهدف إشباع حاجات و رغبات المستهلك، و قد نستعمل مصطلح المنظمة كمرادف لمصطلح المؤسسة.

- **تكنولوجيا الاتصالات:** هو العلم الذي يهتم بحركة الإلكترونيات في المواد و تطبيقاتها المختلفة في مجالات الحياة المختلفة الهندسية و الطبية و العسكرية و المدنية و الفضائية وغيرها من مجالات الحياة.

IX - الدراسات السابقة:

نظراً للحدث التي يتميز بها موضوع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الاتصالات ، فإن الدراسات السابقة فيه تتميز بالقلّة ، إلا أننا ارتأينا تقديم بعض الدراسات العربية في مجال تطبيق الجودة الشاملة

في القطاع الخدمي ، موضحين أهميتها لتمكين المؤسسات من التعامل مع كافة التحديات التي قد تواجه مؤسساتنا ، و من أهم هذه الدراسات التالي :

1 -دراسة ديمة أستيتيه : (2005)

بعنوان " إدارة الجودة الشاملة، وتكلفة الجودة دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية في الأردن " و قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ -شركات الصناعة الدوائية يتبنون مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، وهذا يعكس على محاولتها لمواجهة التحديات المتمثلة في زيادة حدة المنافسة المحلية و العالمية.

ب أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية بين مشاركة العاملين ، وتكاليف الوقاية ، وهذه النتيجة تبين مدى وعي هذه الشركات لأهمية العنصر البشري في هذه الشركات .

ت -أوضحت الدراسة وجود علاقة طردية بين تحفيز العاملين و تكاليف الجودة و هذه النتيجة منطقية حيث انه كلما زادت المؤسسة الاهتمام بتحفيز العاملين أدى ذلك إلى تقليل التكاليف .

2 -دراسة بدرية البليسي : (2000) :

بعنوان إدارة الجودة الشاملة، و الأداء " دراسة تطبيقية على قطاع المصارف التجارية في الأردن بهدف التعرف على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و أداء المصارف التجارية في الأردن ، وكانت أهم نتائج الدراسة كالتالي :

أ -35% من المصارف التجارية في الأردن غير متبنية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

ب للمصارف التجارية في الأردن تمكن العاملين من القيام بدورهم في اتخاذ القرارات ، وذلك بمنحهم صلاحيات كافية تتعكس بتلبية رغبات العملاء مباشرة أثناء تقديم الخدمة

3 -دراسة ، أبو ليلي ، (1998) :

بعنوان " إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية لاتجاهات أصحاب الوظائف الإشرافية نحو مستوى تطبيق و معوقات إدارة الجودة الشاملة في شركات الاتصالات الأردنية و من أهم نتائج التي توصلت إليها الدراسة التالي:

أ - هناك اتجاهات متوسطة على قبول تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

ب -إن اتجاهات أفراد العينة نحو عناصر إدارة الجودة الشاملة كانت متوسطة .

ت -توصل الباحث لوجود العديد من المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ث -هناك عدة معوقات لعدم تطبيق إدارة الجودة الشاملة من هذه المعوقات " عدم وجود

إستراتيجية واضحة لإدارة الجودة الشاملة، عدم الالتزام من جانب الإدارة، لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

X- محتوى الدراسة :

من أجل معالجة الإشكالية واختبار صحتها و تحقيق أهداف الدراسة وحتى يحظى البحث بالأهمية المرجوة و نتمكن من الإحاطة الشاملة للموضوع قررنا تجزئة هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول نظرية و فصل تطبيقي كما يلي:

الفصل الأول- الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة : نتناول فيه دراسة مفهوم الجودة و الجودة الشاملة ، و نتناول فيه أيضا تطور إدارة الجودة الشاملة و قواعدها الفكرية ثم دراسة إدارة الجودة الشاملة كنظام عمل متكامل، لننتقل إلى دراسة متطلبات تبني هذه الإدارة و أدوات تحقيقها و علاقتها بالمقاييس العالمية للجودة ؛

الفصل الثاني- قطاع خدمات الاتصالات : تطرقنا في هذا الفصل إلى طرق تأهيل قطاع الاتصالات من خلال تقديم مفهوم الخدمات و تحديد خصائصها، إضافة إلى تطور هذا القطاع في العالم ومؤشرات الجودة فيه؛

الفصل الثالث- محاور الجودة الشاملة لتأهيل مؤسسة اتصالات : لقد تم التركيز في هذا الفصل

على محاور الجودة الشاملة لتحقيق التأهيل المطلوب للمؤسسة الخدمية ، و هي :

-أولوية خدمة العميل - تطوير العامل البشري بالمؤسسة لكونهم شركاء في تقديم الخدمة - التحسين المستمر للعمليات بالمؤسسة.

الفصل الرابع- واقع الجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر: نبدأ هذا الفصل بتقديم شامل لوضعية قطاع الاتصالات بالجزائر و المؤسسة محل الدراسة "مؤسسة اتصالات الجزائر " ،بالإضافة إلى تحليل واقع إجراءات التأهيل بالمؤسسة، ومدى تطابقها مع إدارة الجودة الشاملة من خلال الاستقصاء المدعم للدراسة .

لنصل في النهاية إلى خاتمة البحث التي تتضمن ملخصا عاما للفصول الأربعة، اختبأر الفرضيات، فأهم النتائج النظرية و التطبيقية متبوعة بجملة من التوصيات و الاقتراحات و أخيرا آفاق الدراسة .

XI- صعوبات البحث:

واجهتنا عدة صعوبات أثناء إعداد هذا البحث، مما عرقل السير الحسن له، ولعل من أبرزها:

للندرة المراجع الخاصة بموجوع إدارة الجودة في القطاع الخدمي و خاصة قطاع الاتصالات .

للعدم وجود مؤسسة اتصالات في الجزائر متبينة لإدارة الجودة الشاملة معوقة حقيقية في دراسة الحالة.

للالتضارب في الأرقام فيما يخص الإحصائيات ، وعدم توفرها أحيانا.

الفصل الأول :
الإطار الفكري و النظري
لإدارة الجودة الشاملة

تمهيد :

في ظل العولمة التي تخللتها ثورة في مجال الاتصالات والمعلوماتية، شاعت مقولة أصبح يعرفها الجميع و تداولها رجل الشارع هي " أصبح العالم قرية صغيرة " فالعولمة ونظام التجارة الدولية الحرة، كسرت الحواجز الجمركية الموجودة بين دول العالم، إذ أصبحت الأسواق العالمية مفتوحة أمام الجميع لعرض السلع و تقديم الخدمات وهذه الأوضاع الراهنة أوجدت منافسة شديدة بين المنتجين ومقدمي الخدمات في جميع دول العالم.

ومما زاد من حجم هذه المنافسة وجود الكساد التجاري في العديد من دول العالم ، الأمر الذي ساهم في زيادة العرض عن الطلب، إن مجموع هذه العوامل شكلت ملامح بيئة جديدة لعمل المؤسسة. إن المؤسسة في سعيها المتواصل من أجل البقاء والاستمرار تبنت مناهج إدارية جديدة من أجل التكيف مع هذا التغيير السريع في البيئة ، في ظل ظروف أصبح فيها العميل هو سيد السوق والجميع يسعى لإرضائه طمعا في زيادة الحصة السوقية، ولإرضائه أولت المؤسسة اهتماما متزايدا بجودة ما تقدمه من سلع وخدمات.

ومن بين أهم النماذج الإدارية الساعية لتطوير أداء المؤسسات والذي تكون الجودة شعاره والمتحكم الرئيسي فيه نموذج إدارة الجودة الشاملة، حيث تشتمل على جملة من المبادئ والمرتكزات تجعل منه نموذجا مميزا ، نجحت الكثير من المؤسسات العالمية في تطبيقه، ويسعى البعض الآخر للحصول على أحد شهادات الأيزو معتبرين أنها شكل من أشكال الجودة الشاملة.لما لهذا الأمر من انعكاسات جية على أداء المؤسسة ومكانتها في السوق .

و في هذا الفصل سنتطرق إلى:

- توضيح الرؤية حول هذا النموذج الإداري
- تحليل مبادئه ومرتكزاته وأشهر تطبيقاته في العالم.
- ولفت الانتباه إلى الاختلاف بينه وبين شهادات الأيزو 9000.

المبحث الأول: ماهية منظومة الجودة

أصبح موضوع الجودة و الرقابة عليها بمثابة القاسم المشترك في كافة الكتابات الاقتصادية و الإدارية، خلال سنوات العقد الأخير من القرن 20 م، وذلك في كافة أنحاء العالم المتقدم و النامي على حد سواء .

إن هذا الاهتمام بموضوع الجودة كان نتيجة منطقية، بعد أن تنبعت إلى أهميته كافة المؤسسات والأجهزة الحكومية و المهتمين بتطوير الأساليب الإدارية، كمدخل أساسي لمواجهة عولمة الأسواق و اشتداد المنافسة، بسبب ارتفاع حجم العرض على الطلب، فأصبح البقاء والاستمرار صفة ملازمة للجودة في حياة منظمات الأعمال، فعكف الباحثون والمحللون الإداريون على تحديد مفهوم الجودة و تطوير أساليبها التقليدية في الضبط و التفنيس، لأنها لم تعد كافية للوفاء بمتطلبات الواقع الجديد. خاصة مع انتشار موجة الاستثمارات الخدمية والتي يكون ثمن اللاجودة فيها باهظا.

فما المقصود بالجودة ؟ ماذا تقدم الجودة للمؤسسة ؟ ومن المسئول عن تحقيق الجودة في المؤسسة ؟ هذا ما سنتعرف عليه في مايلي:

المطلب الأول: مفهوم الجودة

لقد تعددت و تباينت التعريفات التي أوردها الكتاب و المهتمين بموضوع الجودة في وضع تعريف محدد لمعنى الجودة و أبعادها المختلفة، و من الصعب أن نجد تعريفا بسيطا ، يعرفها تعريفا شاملا بسبب تعدد جوانبها و تعدد زوايا النظر إليها، و سيظهر ذلك بوضوح من خلال مجموعة التعاريف التي سنوردها فيما يلي:

- يتفق خبراء الجودة على عدد من الأشياء أحدها: أن الجودة هي عامل أساسي ضمن عوامل

أخرى تؤثر على تنافسية المؤسسة، و كما أنهم يتفقون على وضع خط تحت ضرورة إعطاء الجودة أهمية إستراتيجية، " حيث يرى البعض أن تعبير الجودة يشير إلى قدرة الإدارة على إنتاج سلعة أو تقديم خدمة تكون قادرة على الوفاء بحاجات المستهلك"¹.

- و هذا ينطبق مع ما قدمه **JOHNSON** قائلاً " أن الجودة هي القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته و تحقق رضاه التام "² و يتفق معه في هذا التعريف إلى حد كبير ما ذكره **Thiery Nespoulous** في تعريفه للجودة" بأنها مجموعة من الخصائص و المواصفات للسلعة أو الخدمة و لها القدرة على تلبية الحاجات و تعمل على احترام و فهم رغبات الزبون، وهي تبدأ من دراسة الحاجات و تنتهي عند خدمات ما بعد البيع"³.

¹ د.فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات العربية دار المريخ 1996

مصر. ص 10.

² Jean Lengatte, Jaques Muller, Economie d'entreprise. P 64

³ Nespoulous thiery: notes études techniques, La certification qualité .p 50

تعرف نمطية الجودة العالمية 9000ISO* "الجودة" بأنها إجمالي خواص المنتج، أو العملية، التنظيم، أو الفرد، أو التنظيم الذي تبين مقدرته على تحقيق احتياجات محددة وضمنية¹.
و تم تحديد مفهوم الجودة أيضا من خلال قاموس أكسفورد الأمريكي بأنها درجة أو مستوى التميز أو التفوق"، أما معهد المقاييس القومي الأمريكي و الجمعية الأمريكية للسيطرة النوعية فقد قدما مفهوما للجودة بأنها" مجموع الصفات و الخصائص التي يمتاز بها المنتج أو الخدمة و التي تجعله يفي بالاحتياجات المطلوبة" و في إيجاز شديد قدم جوران J.M.Jurrano الجودة بأنها الملائمة للاستعمال .
و يمكن أن تكون هذه الملائمة أو المناسبة للاستخدام وظيفية Functional أو غير وظيفية non Functional ، و يقال أنها وظيفية إذا نفذ المنتج الوظيفة التي صمم من أجلها ، مثال ذلك: يتم إنتاج السيف للقطع، فإذا استخدم كسلاح يكون استخدامه وظيفيا، أما إذا استخدم لتعليقه على الحائط فلا يكون استخدامه وظيفيا. يقول أحد منتجي مستحضرات التجميل أنه يصنع مستحضرات التجميل لكنه يبيع الأحلام، ففي هذه الحالة يكون المنتج المقدم غير وظيفي أكثر منه وظيفي.
كما يمكن أن يشمل الاستخدام الوظيفي كل من :

- الوظيفة الرئيسية ،
- الوظيفة الثانوية.

فيمكن أن يكون للنظارات الطبية عدسات تصحيحية للنظر و هي " الوظيفة الرئيسية" أما التي تقلل ضوء الشمس تدريجيا و بشكل تلقائي فهي بذلك نظارة شمسية. فتصبح لها وظيفة ثانوية .
من خلال هذه التعاريف يبدو أن للجودة عدة تعاريف تختلف بحسب الزوايا التي يتم النظر من خلالها أو المدخل الذي تم التركيز عليه، و لذلك فإن أحد المهتمين و المسؤولين عن جودة المنتج و هو جوزيف كيلادا Joseph-N-Kelada قدم نتائج الدراسة التي قام بها عن مفهوم الجودة كالتالي:²

- مدير التسويق: بالنسبة له جودة المنتج تعكسها زيادة المبيعات .
- في قسم التمويل: المنتج ذو الجودة هو الذي يسمح للمؤسسة بالربح و بالطبع 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.

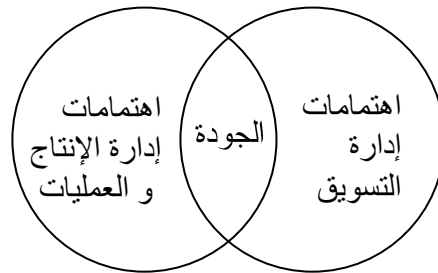
¹ د.جوزيف كيلادا، تكامل إعادة الهندسة مع ادارة الموارد البشرية ، تعريب د.سرور على ، سرور، دار المريخ . 2003 . ص 70 .

² د.جوزيف كيلادا، مرجع سبق ذكره . ص 68- 69

*9000 ISO: مجموعة معايير عالمية للجودة تصدر عن المنظمة العالمية للمقاييس

- المهندسون: تعني الجودة مطابقة المواصفات، أو الرسوم، أو الوثائق التقنية، و عليه يساوي العاملون في قسم مراقبة الجودة بين الجودة الضعيفة و عدم المطابقة.
- العمال: يعرف العمال أنهم قدموا منتجا ذا جودة عندما لا يشتكي 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.
- قسم البحث و التطوير: يعرف الجودة على أنها أحدث حالة يكون عليها المنتج ، أي تطوير المنتج بأفضل شكل ممكن.
- المديرون: يكون المنتج جيدا عندما يجعل الإدارة قادرة على تحقيق رغبات و احتياجات أصحاب الأسهم و الملاك.
- 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.
- إن المختصين في العلوم الإدارية يتناولون موضوع الجودة في الأطروحات الفكرية لإدارة التسويق و إدارة العمليات، إشارة إلى تعلق الجودة برغبة كل من المنتج و المستهلك والشكل رقم (1.I) يوضح موضع الجودة في المؤسسة .

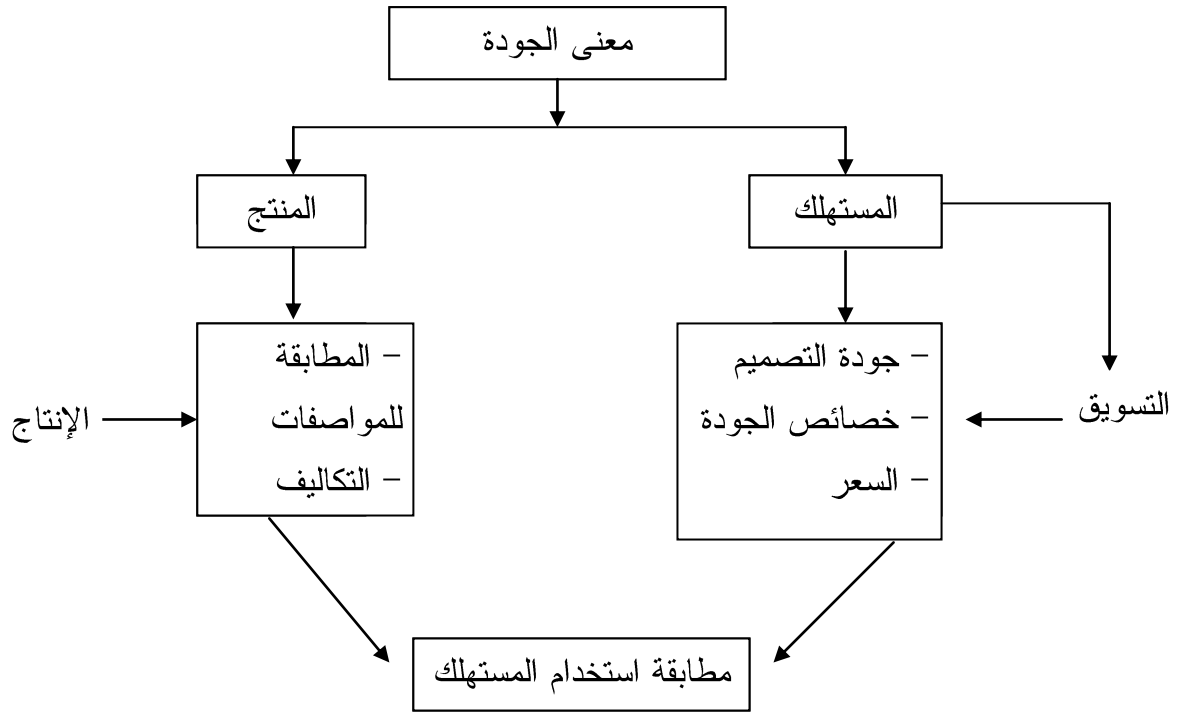
الشكل رقم(1.I): موقع الجودة بين إدارة التسويق و إدارة العمليات



المصدر: د/مؤيد عبد الحسين الفضل د/يوسف حجيم الطائي، "إدارة الجودة الشاملة منهج كمي من المستهلك إلى المستهلك". الوارق للنشر- طبعة الأولى 2004 ص 25 .

من خلال الشكل يتضح أن الجودة عنصر مشترك بين كل الإدارات وبخاصة التسويق و الإنتاج، لكون التسويق هو من يحدد مواصفات المنتج الجيد الذي يرغب فيه العميل، بينما إدارة الإنتاج و العمليات هي التي تشرف على تنفيذ و تحقيق هذه المواصفات ، و بشكل عام يوجد طرفان أساسيان لتحقيق الجودة هما : العميل و المؤسسة ، فلكل منهما وجهة نظر تحدد من خلالها جودة المنتج ، و يمكن أن نوجز معنى الجودة من خلال الشكل البياني رقم (2.I)

الشكل البياني رقم (2.1): الجودة من وجهة نظر المستهلك و المنتج



المصدر : د/مؤيد عبد الحسين الفضل د/يوسف حليم الطائي-مرجع سبق ذكره ص 27

يبين الشكل مختلف المعايير التي يعتمد عليها كل من العميل و المؤسسة في تحديد مفهوم الجودة ، إذ يحددها العميل بجودة التصميم و مناسبة السعر في حين يحكم المنتج على مدى جودة ما يقدمه بدرجة مطابقة المنتج للمواصفات المحددة مسبقا في ظل التكاليف الممكنة .

المطلب الثاني: أبعاد الجودة.

إن قياس الجودة لم يكن دائما بالمهمة السهلة، فالجودة لا يعبر عنها بالأبعاد الكمية (الهندسية) فقط، و إنما هناك أبعاد غير كمية Qualitative وأبعاد نوعية، و بشكل عام يقسم "Evans" الجودة إلى ستة أبعاد أساسية هي¹:

1. التشغيل أو مستوى الأداء: حيث يهتم المستهلك بأداء المنتج خلال الاستعمال، فمثلا تستمر الشركات في التركيز على تحسين الوظيفة الرئيسية للمنتج و إكمالها، بينما تحاول أخرى ابتكار وظائف ثانوية، و تطويرها، و يجب أن نلاحظ أن بعض الوظائف الثانوية تكون في بعض الأحيان بنفس أهمية الوظائف الرئيسية، مثال ذلك، يفترض في أداء السيارة النقل، فهي الوظيفة الرئيسية، لكن أصبح متفقا على أن السيارة يجب أن تكون مريحة و آمنة (امتصاص الصدمات، أحزمة الأمان،...).

¹ سعيد يس عامر ، إستراتيجية التغيير ، 1994 . ص 341 .

2. **الموثوقية و المتانة :** لتحقيق الاحتياج لا يكون المنتج قادرا على أداء و تحقيق الهدف منه فقط، و إنما يكون قادرا على عمل ذلك طوال فترة زمنية معقولة، و يسمى هذا متانة *durabilité* فيجب ألا تكون السيارة على سبيل المثال قادرة على نقل السلع و الأفراد فقط، و إنما يجب أن تفعل ذلك لفترات زمنية معينة، لتكن 5 أو 10 سنوات مثلا . قبل أن تصل إلى حالة لا يصبح إصلاحها مجديا اقتصاديا.
 3. **التطابق:** تطابق الجودة يعني مدى مواجهة المنتج للمواصفات المحددة مسبقا و هذا يمكن قياسه بنسبة فشل المنتج في مواجهة المعايير المحددة، و بذلك يمكن تحديد الحاجة إلى إعادة العمل أو التصحيح.
 4. **إمكانية تقديم الخدمة:** هذا البعد يعكس مدى السرعة، الدقة و المعاملة الطيبة في تقديم المنتج السلعي أو الخدمي على حد سواء.
 5. **المظهر الخارجي:** هذا البعد يخضع لعوامل شخصية، فالمظهر الخارجي يعكس مدى شعور المستهلك اتجاه منتج معين أو تشكيلة معينة، و يتضمن عدة متغيرات مثل: اللون، النظر، الملمس، الصوت، الذوق و الرائحة...و يرجع ذلك إلى مكونات نفسية لا يمكن ضبطها في أغلب الأحيان.
 6. **إمكانية التحسس بالجودة :** يمكن الحكم على العديد من المنتجات من خلال الأسماء المميزة لها أي العلامات الخاصة بكل منتج أو مؤسسة معينة، فمثلا شركة فليبس تركت انطبعا عن جودة منتجاتها لدى الناس، حتى لدى أولئك الذين لم يستخدموها أو يروها مسبقا . لذلك فإن الجودة الخارجية تمثل قسما كبيرا من اهتمام أفراد التسويق، " و قد تم توضيح ذلك منذ فترة زمنية مضت عندما بدأت مؤسسة بيسي كولا حملة ضد منافسيها القوي كوكا كولا بدعوة العامة من الناس لإجراء اختبار لكل من المشروبين دون معرفة أصل أي منهما و أثبتت الاختيارات أن بعض الناس لا يمكنهم أن يميزوا مشروبا عن الآخر، لكن الانطباع العام لدى الناس هو تفضيل مشروبات الكوكا كولا¹.
- و يقسم الأستاذ ستار "STARR" هذه الأبعاد إلى 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:
- المظهر الخارجي و العلامة.
 - الانطباع الذاتي للمستقبل(السعر و الشهرة).
 - التنويع.

¹ د.جوزيف كيلادا، مرجع سبق ذكره . ص 75

" وتضيف سلسلة نمطيات الجودة العالمية المعروفة باسم سلسلة ISO8402/9000 خاصية أخرى تعرف بالاعتمادية dependability و تعرف الاعتمادية كمصطلح شامل يصف الأداء المتاح للمنتج، و يتأثر هذا الأداء بالعولية و القابلية للصيانة¹.

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

و في مجال الخدمات تقاس العولية بالنسبة المؤوية لوقت الخدمة المتاح للاستخدام خلال فترة زمنية معينة. مثال ذلك أنه 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.

ب. تكون القابلية للصيانة خاصية أخرى للجودة، و تشمل سهولة الصيانة و إتاحة قطع الغيار و الخدمة للمنتج إذا بدأ استعماله.

و من الخواص الأخرى المقترحة و في هذه النمطية مسؤولية المنتج القانونية و هو مصطلح شامل يستخدم في وصف مسؤولية المنتج أو الآخرين عن تعويض الخسارة المرتبطة بإصابة المستهلك، أو تلف الملكيات أو أي ضرر يتسبب فيه المنتج.

المطلب الثالث: أهمية الجودة

أصبح الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية و أصبحت المؤسسات و الحكومات توليها اهتماما خاصا فلا بد من اعتبارها الوظيفة الأولى في المؤسسة إذا ما كانت ترغب في الحصول على ميزات تنافسية في ظل التغيرات العالمية و تزايد طلب المستهلكين للجودة.

إن معظم المؤسسات الكبرى التي حققت نجاحات هامة و رقم أعمال معتبر هي تلك التي أدركت العلاقة الموجودة بين الجودة و الربحية و الحصة السوقية. مثال موتورولا ، زيروكس Xerox.

لقد أدرك مجتمع الأعمال أن الجودة عامل مهم لتحقيق التفوق المستمر، لذلك استمر عدد المؤتمرات الخاصة بالجودة في الزيارة، و في أمريكا الشمالية تخصصت الحكومات شهر أكتوبر للجودة. و من الدول التي تمارس الجودة كفلسفة وطنية : اليابان، ألمانيا، و حديثا كوريا.

إن للجودة تأثيرات على حياة المؤسسة تتمثل فيما يلي²:

أولاً. التكاليف وحصة السوق : يتجه المتخصصون في حساب التكاليف إلى اعتماد تقسيمات مختلفة للتكاليف، حيث يرى البعض أن تكاليف الجودة تقسم إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي:

¹ www.iso.com : ISO 4802 and iso 9000

² د. مؤيد عبد الحسين الفضل، د. يوسف حجم اطائي، إدارة الجودة الشاملة ، مرجع سبق ذكره ص 210

- تكاليف الأخطاء و تمثل القسم الأكبر من تكاليف الجودة و عادة ما يشار إليها على أنه أداء لنفس العمل مرة أخرى Rework. و هذه التكلفة تكون مرتفعة جدا.
- تكاليف الفحص و التي تشمل تكاليف المعاينة و النقل و نظم الحراسة...الخ. إن تكاليف الفحص تعتبر مرتفعة و خاصة في النواحي الإدارية، فالقائمون بالفحص ينفقون وقتا طويلا للتحقق من الأشياء، و بعض هذا الفحص يكون ضروريا و بعضه يكون غير ضروري.
- تكاليف الحماية أو الوقاية و تشمل جميع الأنشطة المرتبطة بالوقاية بشكل عام و الآلات و غيرها بشكل خاص.

و يمكن أن نلخص أهم فقرات تكاليف الجودة و التكاليف الفرعية التابعة لها في الجدول (1.I)
و هذه التكاليف عادة ما ترتبط بالهيكل العام للإنتاج الخاص بالمؤسسة.

الجدول (1.I) التكاليف المرتبطة بالجودة

تكاليف الجودة Costs Associated with quality			
تكاليف الوقاية	تكاليف التقويم	تكاليف المعيب	
		تكاليف داخلية	تكاليف خارجية
التخطيط	الاختيار	الخردة	الاستبدال أو الإعادة
التطوير	الفحص	إعادة العمل	تكاليف الضبط
التدريب	التدقيق	إعادة التفتيش	تكاليف ضمان العمل
أنظمة التصميم	-	تكلفة تقييم المعيب	تكاليف قلة المبيعات

المصدر: مؤيد عبد الحسين الفضل، ديوسف حجم اطائي، إدارة الجودة الشاملة ، مرجع سبق ذكره ص 150

يبين الجدول المصادر المختلفة لتكلفة الجودة ،حيث تنقسم بشكل أساسي إلى :

تكاليف المعيب و تكون لها أسباب داخلية و خارجية (الاستبدال أو الإعادة ،الخردة ، تكاليف

إعادة العمل مرة أخرى....) و تكاليف التقويم (اختيار العينة المناسبة ،الفحص الدقيق للعينة .)

و تكاليف الوقاية (تكاليف التخطيط ،تطوير المنتجات للوصول إلى الجودة.....)

و لقد قرر كل من جوران و جرينا Gryne & Juranand أن مشاكل الجودة تكون مزمنة

عندما تحدث لوقت طويل و تقبل على أنها حتمية ¹، و فيه إشارة مهمة إلى تكلفة الجودة الزائدة

overquality التي لا يترتب عنها رضا العميل- و هذا من جهة نظرا العميل- لكن الجودة الزائدة

تشتمل على تكاليف غير ضرورية و التي تقلل من ربحية المؤسسة ،إذا بيع المنتج بنفس سعر المنتج

المنافس و هذا ما يؤثر على تنافسية المؤسسة إزاء المنافسين، و يجب الحذر منها لأنها تكون داخلية و لا

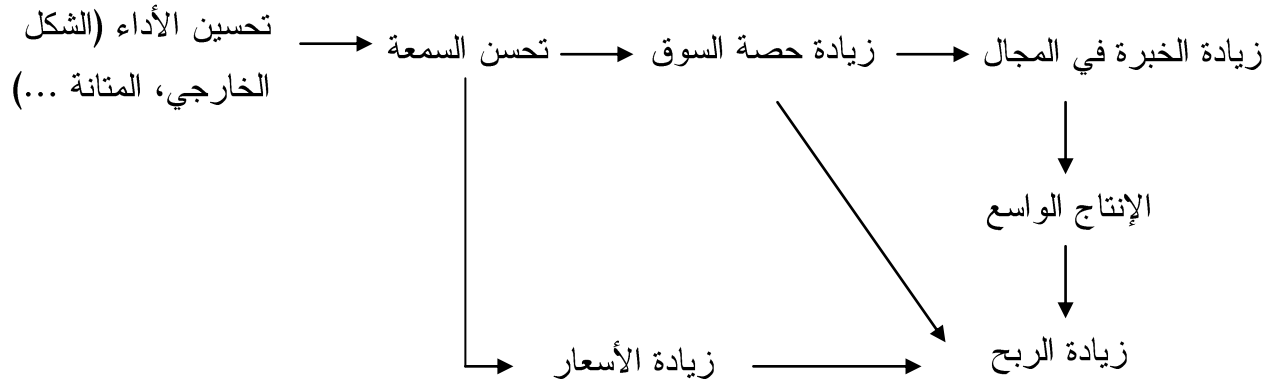
¹ د.جوزيف كيلادا، مرجع سبق ذكره . ص 52

يمكن اكتشافها من قبل شكاوي العملاء ، وهي بشكل عام كل تكلفة دون عائد أو منفعة للمنتج أو للعميل. فهي فاقد و خسارة إجمالية.

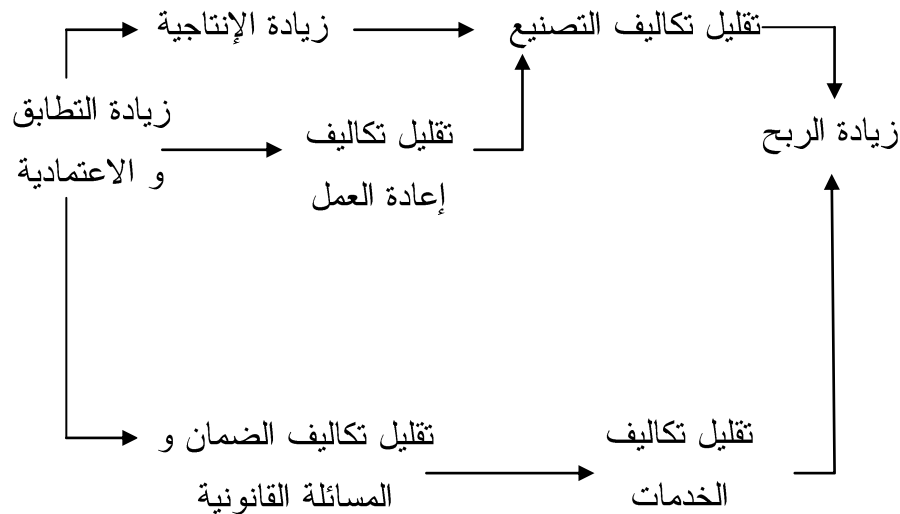
و في الشكل (I. 3) يوضح العلاقة بين الجودة و الإنتاجية و الحصة السوقية.

الشكل (I. 3) الجودة و الربحية

(أ): زيادة الحصة السوقية:



(ب): التوفير بالتكاليف:



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

يبرز الشكل أهم الفوائد التي تنتج عن الاهتمام بعنصر الجودة في المؤسسة و التي يمكن حصرها في ما يلي :

- زيادة الربحية من خلال: عمل الأشياء الصحيحة من أول مرة ، تقليل عدد ونوعية الأخطاء وعدم إعادة الأعمال و تخفيض التكلفة.

- تقوية المركز التنافسي للمنظمة من خلال : تقديم سلعة أو خدمة ذات جودة عالية وفق طلب العميل،

تقديم سلعة أو خدمة بسعر جيد بالنسبة للعميل ، تقديم سلعة أو خدمة بالوقت الذي يناسب العميل ، كسب رضا وثقة العميل و التميز على المنافسين وحصاة أكبر في السوق
ثانيا. التسويق و المقاييس الدولية:

من أجل أن تكون المؤسسة في وضع تنافسي على المستوى الدولي يتطلب ذلك منها، الاهتمام بشكل كبير بالخصائص و المواصفات الدولية للمنتجات، لكي تحصل على شهادات الجودة العالمية التي تقوم مقام الإعلان في عملية تسويق المنتج.

و بإدراك الدول أهمية الجودة و تأثيرها على اقتصادياتها، فقد بدأت الدول المتقدمة خصوصا جهودا لترويج فكر الجودة و ذلك منذ بداية الخمسينيات الميلادية و كانت البداية مع جائزة دينمج التي يمنحها اتحاد العلماء و المهندسين اليابانيين Union of Japanese scientists and engineers (JUSE) للشركات التي تنجح في تحقيق نتائج ملموسة في جهودها المتعلقة ب الجودة. و منذ عام 1988 أصبحت جائزة مالكوم بالدريج الأمريكية للجودة جائزة مرتفعة القيمة في الو.م.أ حيث يقوم رئيس الولايات المتحدة بتقديمها كل سنة للمؤسسات (الكبرى و الصغرى) في قطاع الصناعة و الخدمات، و قد اختيرت لهذه الجائزة عدة شركات أمثال IBM و MOTOROLA.

و شهد عام 1992 منح جائزة الجودة الأوروبية European Quality Award لشركة Rank Xerox لأول مرة بسبب انجازاتها في ميدان الجودة.
و اقتفت أثرهما دول الخليج بالاهتمام بجودة الصناعة و الخدمات و جعلت لذلك جوائز تمنح للمؤسسات العربية المتقدمة في ميدان الجودة.
ثالثا. المسألة القانونية:

إن المحاكم عادة ما تطلب استجواب كل شخص في سلسلة التوزيع و المسؤول عن المنتج التالف. الذي يسبب أضرار في الصحة العامة، و مع زيادة التطور الهائل لوسائل الإعلام و الاتصال و تطور الوعي الثقافي لدى المجتمعات و ظهور جمعيات حماية المستهلكين والتي تقوم بنشر مطبوعات موجهة لإرشاد و إعلام المستهلكين بالمنتجات المعروضة في الأسواق فيما يخص متطلبات الجودة، السعر، مدة الصلاحية ، كما تتلقى هذه المنظمات طلبات وشكاوى الزبائن و تقوم بحماية مصالحهم¹.
هذا المفهوم أصبح يمثل النقطة الرئيسية في إستراتيجية النمو و التصدير من طرف المؤسسات الوطنية سواء كانت عمومية أو خاصة، ففي إحدى التصريحات الخاصة لأحد مسؤولي المعهد الجزائري للتقييس IANOR "فمؤسساتنا هي الآن بصدد البحث عن الجودة التي تخدم تصدير منتجاتنا و تخطي كل الصعوبات و القيود العالمية من أجل الحصول على مكانة في السوق العالمي أين أصبحت المنافسة تتطور عاما بعد عام"².

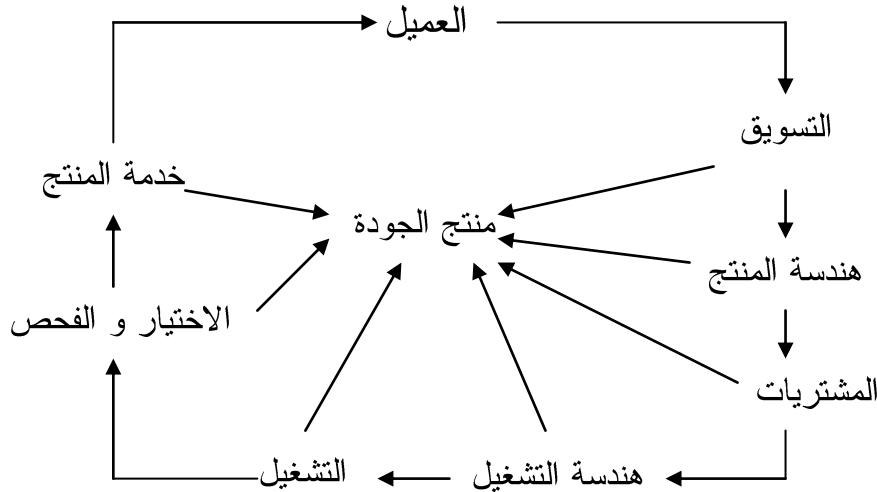
¹Lyannet P, Les outils de la qualité totale, TEC Adoc , lavoisier 1991p 15

²Journal , La tribune , Dimanche 26 Mars 2000, " Economir" P7

المطلب الرابع: مسؤولية الجودة.

الجودة ليست مسؤولية شخص واحد أو قسم واحد، فهي عمل كل فرد داخل المؤسسة وهي تشمل رئيس المؤسسة كما تشمل عامل التنظيف و البواب .

و تبدأ الجودة عندما يحدد قسم التسويق متطلبات العميل من الجودة و تستمر حتى يتلقى العميل المنتج بارتياح. و الأقسام المسؤولة عن مراقبة الجودة مبينة في الشكل البياني (4.I) الشكل (4.I): الأقسام المسؤولة عن الجودة.



المصدر: سرور علي سرور " الرقابة على الجودة". المكتبة الأكاديمية 1995 ص31.

يتضح من الشكل أن الجودة محصلة تضافر الجهود في المؤسسة ،كل حسب صلاحياته ،ولكل قسم دور في تحديد جانب من جوانب الجودة كما يلي :

- **التسويق**: يساعد التسويق في تقويم مستوى جودة المنتج الذي يريده العميل، و بالإضافة إلى ذلك يقدم التسويق بيانات جودة المنتج و يساعد في تحديد متطلبات الجودة(تحديد المواصفات).

و لتنفيذ هذه العملية تكون كمية معينة من معلومات التسويق متاحة عن طريق بحوث التسويق و معلومات خاصة بعدم رضا العملاء تتوفر عن طريق الشكاوى أو الاعتراضات وتقارير ممثلي المبيعات، و تقارير المعامل المستقلة أو الجهات الرسمية لمراقبة الجودة.

و عليه فإن مصداقية بحوث التسويق تعكسها و بشكل كبير جودة المنتجات.

- **هندسة المنتج**: تترجم هندسة المنتج متطلبات الجودة للعميل إلى خواص تشغيلية ومواصفات محددة، والتصميم الأبسط والأقل تكلفة الذي يفي بمتطلبات العميل، يكون أفضل تصميم و يحدد المصمم المواد التي تستخدم في التركيب و تعتمد جودة المواد على المواصفات المكتوبة، والتي تشمل الخواص الطبيعية و معايير القبول لكي تستخدم بأمان، كما يمكن إصلاحها وصيانتها بسهولة.

و لابد من مراجعة التصميم عند مراحل مناسبة من تطوير المنتج للتأكد من أن المنتج النهائي و البيانات المدعمة له تقابل متطلبات العملاء.

- **المشتريات:** باستخدام متطلبات الجودة التي أعدت بواسطة هندسة المنتج يكون لقسم المشتريات مسؤولية الحصول على مواد و مكونات الجودة المطلوبة، و تقع المشتريات في أحد الفئات الأربعة التالية:
 - مشتريات نمطية: يتم شراؤها بشكل مستمر .
 - مكونات رئيسية: هي التي تشكل المادة الأساسية للمنتج .
 - مكونات نظامية: و هي التي تشمل مواد التشغيل مثل الوقود .
 - مكونات أقل أهمية: مثل المنظفات .
- تعتمد جودة المنتج بالدرجة الثانية على جودة المشتريات بعد جودة بحوث التسويق لأن سلامة المدخلات في أي نظام مع سلامة التشغيل ينتج عنها مخرجات سليمة، و هذا ما ينطبق على المؤسسة كونها نظام.
- و جودة المشتريات أو المدخلات بشكل عام (مادية، معنوية) تنتج عن حدة المنافسة في سوق الموردين التي تؤدي بالتالي إلى تعدد البدائل و تطويرها مع اختلاف في مستوى الأسعار. وبالتالي فجودة المشتريات أو المادة الأولية للمنتج تتيح فرصة أكبر لتقديم منتج ذو جودة كما هو الحال بالنسبة للأثاث فجودته تعتمد بشكل أساسي على جودة الخشب المصنوع منه بالإضافة إلى جودة التصميم .
- **هندسة التشغيل:** تتحمل هندسة التشغيل مسؤولية تطوير عمليات و إجراءات العملية الإنتاجية و يتم اختيار و تطوير العمليات من حيث: التكلفة، وقت التنفيذ، الكفاءة المطلوبة لأداء العمل بشكل فعال، و أهم الطرق الأساسية في هندسة التشغيل هي دراسة إمكانية المؤسسة: التكنولوجية، المالية، البشرية التي تملك القدرة على تحقيق المواصفات المطلوبة.
- **الفحص و الاختبار:** الفحص و الاختبار مسؤولية تقويم العناصر المشتريات أو المصنعة، و أخيرا إعداد التقارير النهائية عن النتائج، و تستخدم التقارير من قبل أقسام أخرى في اتخاذ الإجراءات التصحيحي عندما يلزم ذلك، و يمكن أن يكون الفحص و الاختبار قسما بذاته، كما يمكن أن يكون لكل قسم جزء خاص بالمراقبة و الاختبارات، لا بد أن يؤدي هذا القسم الغرض الذي أنشئ من أجله و إلا تحملت المؤسسة تكاليف إضافية بدون جدوى.
- **خدمة المنتج:** تتمثل مسؤولية هذا العنصر في تقديم وسائل للعميل ليميز من خلالها المنتج عن المنتجات الأخرى، كخدمات الصيانة و التصليح، استبدال الأجزاء تقديم فترات ضمان للمنتج، وبتلك الخدمة الحازمة يمكن أن يحول العميل غير الراضي إلى عميل راضي.
- و تعمل خدمة المنتج و وظيفة التسويق بشكل متقارب في تحديد ما يطلبه العميل من جودة و ما يحصل عليه من جودة فعلا.

المبحث الثاني: نظرية الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية و الفلسفية الرائدة التي استحوزت على الاهتمام الواسع من قبل الباحثين الذين يعنون بشكل خاص بتطوير وتحسين الأداء الإنتاجي بشقيه السلعي والخدمي في مختلف المؤسسات .

و لقد لعبت الإدارة اليابانية دورا حاسما في هذا المضمار، سيما في أوائل الثمانينات من القرن الماضي من خلال استحواذها على تقديم سلع ذات جودة عالية يمكن أن تتحقق مع تكاليف منخفضة، وهذا ما أفرز النجاح المحقق من جراء أسلوب الجودة الشاملة **TOTAL Qualité** .

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تقوم إدارة الجودة الشاملة * **TQM** على فكرة أساسية مفادها أن الجودة العالية للسلعة أو الخدمة وما يرتبط بها من إرضاء للعميل يمثل مفتاح النجاح لأي مؤسسة، حيث أن طبيعة المنافسة تتطلب بصفة عامة من أي مؤسسة أربعة خصائص هي¹ :

- فهم ما يريد العميل وإشباع احتياجات وقت طلبها وبأقل تكلفة؛
- الإمداد بالسلع و الخدمات بجودة عالية وبشكل ثابت ومستقر؛
- مجارة التغيير في النواحي التكنولوجية و السياسية و الاجتماعية؛
- توقع احتياجات العميل في الفترات الزمنية القادمة.

وعلى الرغم من وجود محاولات عديدة لتعريف إدارة الجودة الشاملة و توضيح مبادئها الرئيسية ، إلا أنه لا يوجد تعريف موحد من الناحية النظرية إلى حد الآن، غير أن مجملها يتناول إبراز سمة أو توضيح خاصية معينة في إدارة الجودة الشاملة ومجمل هذه الصفات هي²:

- تحقيق رضا المستهلك أولا وأخيرا.
 - مشاركة العاملين في المؤسسة.
 - تبني التحسين والتطوير المستمرين.
- ووفق الزاوية المنظور منها فيمكن تقسيم التعاريف إلى أربعة فئات هي كالتالي:

¹⁻² د. كاظم خضير محمود، إدارة الجودة الشاملة ، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الأولى 2000 . ص

أولاً. إدارة الجودة الشاملة فلسفة:

لقد كانت أول محاولة لوضع تعريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل منظمة الجودة البريطانية حيث عرفت **TQM*** على أنها الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات العميل و كذلك تحقيق أهداف المشروع¹.
و يعرفها أوجرز "ODGERS" بأنها أكثر من مجرد عمليات الإدارة أنها ثقافة، طريقة حياة من خلالها و عن طريقها تهدف المؤسسات إلى إحداث تغييرات أساسية في طريقة كل الأفراد و كل المديرين في الأداء و التصرف السليم و بشكل مستمر².
و في تعريف آخر لـ "هافر" HOFFER يؤكد فيه" على كون إدارة الجودة الشاملة فلسفة مصممة لجعل المؤسسة أكثر سرعة و مرونة في إنشاء نظام هيكلي متين، توجه من خلاله الجهود لكسب العملاء عن طريق المشاركة الجماعية في التخطيط والتنفيذ³.
و هذا هو بالضبط ما ذكره عمر وصفي عقيلي في طرحه المتعلق بالمنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة حيث قال أن إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج إداري أو نظام شامل قائم على إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة⁴.

ثانياً - إدارة الجودة الشاملة أداة للفعالية و التنافس:

هناك توجه فكري يتبناه مفكرون كثيرون أمثال كروسبي Grosby، جون أوكند Jonn Oakland حيث يركزان على كون إدارة الجودة الشاملة أداة للفعالية و وسيلة لمواجهة التنافس، "حيث هي الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع و تجنب حدوث مشكلات، من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء، و استخدام الموارد المالية والبشرية بكفاءة و فعالية⁵.
و على نفس المسار يقول Oakland " أن إدارة الجودة الشاملة الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطور فعاليتها و مرونتها و وضعها التنافسي على نطاق العمل ككل".

ثالثاً- الجودة الشاملة عملية إدارية (أسلوب إداري متميز):

تحت هذا الإطار تندرج جل التعاريف التي تجعل من إدارة الجودة الشاملة أسلوب إداري مميز لحل جميع المشكلات، و ضمان البقاء، الربحية في كل الأحوال، حيث عرفها COLE عام 1995 " أنها نظام إداري يضع رضا العميل على رأس قائمة الأولويات بدلا من التركيز على الأرباح قصيرة الأجل⁶.

¹ فليب انكسون ، إدارة الجودة الشاملة ، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني 1996 . ص 50

² د. فريد عبد الفتاح زين الدين ، مرجع سبق ذكره . ص 24

³ Claude Jves Bernard , Le management par la qualité total, Paris 2000.P 10

⁴ د. عمر صفي عقيلي ، مدخل إلى المنهجية المتكاملة فدارة الجودة الشاملة ، دار وائل للنشر، 2000 . ص 31

⁵ د. خضر كاظم محمود، مرجع سبق ذكره . ص 216

⁶ د سعيد عامر يس ، مرجع سبق ذكره . ص 30

و تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها "عملية إدارية Mangement process مبنية على مجموعة من الأسس الرئيسية التي تركز طاقات و موارد المنظمة على رغبات واحتياجات العملاء و تحقيقها بصورة مستمرة و منظمة"¹.

ترتكز هذه التعريفات على كون الجودة لا تحدث بالصدفة، فيجب أن تدار كإدارة الأعمال بصفة عامة، فهي مجموعة من الأنشطة تهدف إلى تحقيق أهداف معينة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، و تشمل كل أنشطة التخطيط، التنظيم، التوجيه، المراقبة، التوكيد التي ينفذها المدير بفرض تحقيق الجودة المطلوبة في الوقت المحدد و بأفضل تكلفة ممكنة.

رابعا- المظهر التعاوني لإدارة الجودة الشاملة:

لقد ركز JOBLANSKI في عام 1991 " على المظهر التعاوني في أداء العمل الإنتاجي من خلال استثمار المواهب و قدرات العاملين في الحقلين الفني و الإداري بغية توفير التحسين المستمر للجودة المطلوبة و ذلك باعتماد فريق عمل بكفاءة إنتاجية عالية"².

و هو ما يتفق مع ما ذكره ROYALMAIL حول أن " TQM هي الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد، مما يعمل على خلق قيمة مضافة لتحقيق إشباع حاجيات المستهلكين"³.

و من خلال جمع الزوايا الأربعة المهمة في فهم الجودة الشاملة يمكن أن نقول أن إدارة الجودة الشاملة تعتمد أساسا على فلسفة الإدارة، فهي طريقة تفكير تنبثق منها طريقة عمل يفترضها كل الأفراد في التنظيم بالإضافة إلى أطرافه الخارجين، و هذا يمثل لماذا لا بد من الجودة الشاملة؟ و تكون هذه الفلسفة موجهة للربح، و مركزة على العميل، و متركزة حول الناس، و يساعدها الشركاء، و تأخذ متغيرات البيئة بعين الاعتبار (تهتم بالمجتمع و بأمور التلوث، الإزعاج، طبقة الأوزون...) يعمل في ظل TQM الأفراد كأنهم شركاء مسؤولين عن هدف الجودة الشاملة.

و بشكل أكثر إيجازا فإن إدارة الجودة الشاملة قدمت أربعة ثورات في عالم إدارة الأعمال هي:⁴

4.

1. منح الزبون الأولوية و الأسبقية.
2. التحسين المستمر لكل ما يجري داخل المؤسسة .
3. مشاركة الجميع في تحقيق الأهداف و رسمها .
4. إدراج المؤسسة في شبكة اجتماعية.

¹Jean Langatte,jaque Muller :économie d'entreprise . P64

²د. فريد عبد الفتاح زين الدين،، مرجع سبق ذكره. ص 24

³Claude Jves Bernard, op cit P12

⁴Jean Brilman, Les Meilleures pratiques de management , 2^{eme} tirage , 2001. P218

المطلب الثاني: مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة:

لقد تم طرح تساؤلات عديدة حول ما إذا كانت إدارة الجودة الشاملة تمثل شيئاً جديداً، أم أنها إعادة لفكرة قديمة، و هنا تكون الحاجة ماسة إلى العودة إلى الوراء لتتبع نشأة و تطور هذا الأسلوب في حد ذاته، فعلى الرغم من ظهور مفهوم الجودة منذ زمن بعيد، يعود إلى عمق الحضارة الإنسانية للبشر، و إن الافتراض الذي جاءت به الكتابات الحديثة و الذي يرجع الجودة إلى أيام الثورة الصناعية ليس صحيحاً، لأن المتخصص للتاريخ و الحضارات الإنسانية يجد أن جذور الجودة تمتد إلى زمن قبل الميلاد، و لو تمعنا في خلق هذا الكون لوجدنا أنه أسس على مفهوم الجودة الأبدية لقوله تعالى: " و ترى الجبال تحسبها جامدة و هي تمر مر السحاب صنع الله الذي أتقن كل شيء إنه خبير بما تفعلون".

و ما تركته لنا الحضارات الإنسانية من بدائع أمثال أهرام مصر و حدائق بابل المعلقة، و تحنيط الموتى لدليل على جودة متناهية قدمها الإنسان. إن هذه النماذج الرائعة أصدق دليل على أن الإنسان عرف الجودة و الإتقان لما يقدمه منذ القدم، و ليس حديث رسول الله صلى الله عليه وسلم "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً فليتيقنه" إلا دليلاً على حب إتقان العمل و الإتقان في لغة العرب تحسين الشيء و تجويده . لقد انحصر التفكير في ميدان الجودة بعد الثورة الصناعية و لفترة طويلة على الولايات المتحدة الأمريكية، باعتبارها مختبر التجارب في ميدان التسيير. و تبعتها بعد ذلك اليابان، و انتقلت بعد ذلك إلى دول العالم بدأ بدول أوروبا الغربية، و يمكن أن نلخص المراحل التي مرت بها الجودة في أربعة مراحل أساسية هي: المرحلة التفتيش، مراقبة الجودة، ضمان الجودة، مرحلة إدارة الجودة الشاملة.

أولاً - مرحلة التفتيش:

امتدت هذه المرحلة من بداية القرن و حتى الثلاثينات و اصطلح على تسميتها بمرحلة التفتيش و قد وافق هذا المفهوم الإدارة العلمية لتايلور التي كانت مبنية على التخصص في المهام و الفصل بين الوظائف و تميزت هذه المرحلة بما يلي¹:

✓ المشرف على العمال داخل الورشة هو المسئول على جودة المنتجات، و يتمثل إشرافه في ملاحظة المنتجات و محاولة كشف العيوب الظاهرة، و اقتصر دور العامل على التنفيذ و السعي إلى تعظيم الإنتاج.

✓ التقسيم البسيط للعمل الذي لا يحتاج إلى تأهيل كبير.

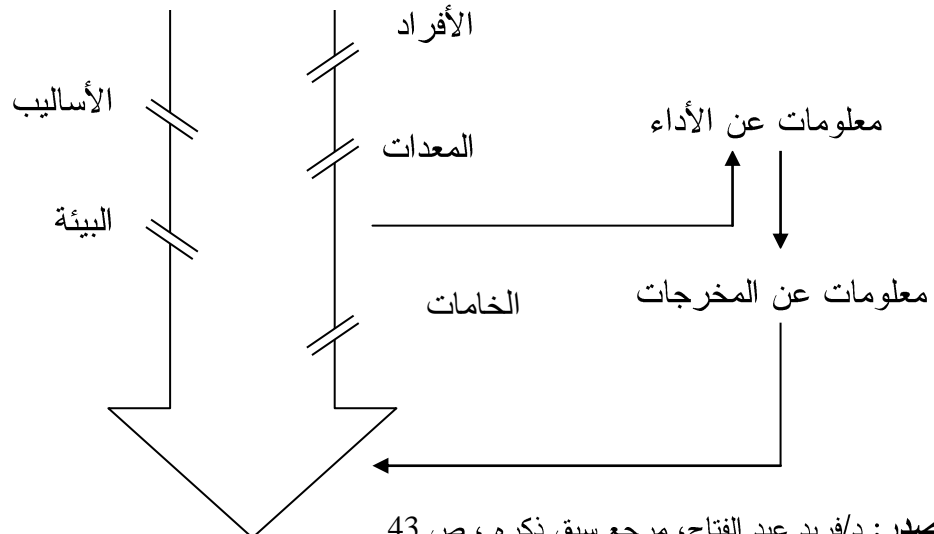
تحتاج أية مؤسسة لنظام تفتيش و فحص خاص بها، يتلاءم مع مميزات النشاط الذي تقوم به، إلا أن جميع الأنظمة تحتاج إلى خطوات لصياغته و هي²:

¹ Stara. G et J. Montaigne, La Qualité Total dans l'entreprise , Paris 1986 . P 36

² د. عادل حسن، د. عاطف محمد عبيد "التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج" دار النهضة العربية بيروت 1974 ص 443

- إعداد المواصفات.
 - تحديد طريقة الفحص.
 - تحديد مكان الفحص.
 - تجهيز المؤسسة بالمعدات اللازمة للعملية.
 - اختيار المفتشين.
 - تسجيل نتائج الفحص و التفتيش.
- و قد تم توجيه عدة انتقادات لنظام الفحص على أنه أسلوب قاصر، بل أنه خطأ و ليس فقط غير ملائم ، و ذلك ما ذكره رئيس معهد تأكيد الجودة في بريطاني قائلاً: إذا كان عليك فحص منتج قد تم إنتاجه فعلاً، فإنك تكون قد أدبته خطأً، لهذا تدفع أجراً للعامل على أدائه الخاطيء، ثم تضيف له أجراً مكافأة له لتصحيح الخطأ.و الشكل (5.I) يوضح نظام الجودة المبني على الفحص و التفتيش.

الشكل (5-I) يوضح نظام الجودة المبني على الفحص و التفتيش.



المصدر: د/فريد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره ، ص 43

ثانيا- مراقبة الجودة:

يقصد بمراقبة الجودة، الأنشطة و أساليب العمليات التي تستخدم لإتمام متطلبات الجودة، و أنها بهذا المعنى تعتبر من المكونات الداخلية لأنشطة مدخل تأكيد الجودة، مصممة لاكتشاف المعيب من المنتجات، و التحكم فيها، لقد تميزت هذه المرحلة بجملة من الأحداث ساهمت في نقل الاهتمام من التفتيش إلى المراقبة. أهمها أبحاث مخابر BELL للهاتف، و تأثير الحرب العالمية الثانية¹:

¹ د.عبد الفتاح محمود سليمان " إدارة الجودة الشاملة في شركات الإنشاء " الإسكندرية إترك للطباعة والنشر 2001 ص8 .

أ. أبحاث مخابر BELL للهاتف:

اعتمدت مخابر BELL للهاتف المتواجدة في الو.م.أ على إدخال طرق إحصائية لمتابعة التغيرات التي تطرأ على المنتج، و أثبتت المخابر التغير في جودة المواد بالاعتماد على طرق العينات و كانت النتائج تخفيض تكاليف التفتيش و كذا تكاليف الأخطاء.

ب. تأثير الحرب العالمية الثانية:

أجبرت الحرب العالمية الو.م.أ على تحديد معايير الأسلحة المنتجة لجيوشها و تم ضبط هذه المعايير بدقة عام 1940، كما أنشأت جامعة Columbia الأمريكية فريق للبحث في تحسين إنتاجية وجودة الصناعة الحربية كان على رأسها J.Juran. و ظهر أثناء هذه الفترة مفهوم جديد هو " المستوى الأدنى المقبول للجودة" الذي يتمثل في تحديد الحد الأدنى للمواصفات التي يمكن للعميل أن يقبل بها. لقد تمكن " شيوارت" في كتابته "مراقبة الجودة" عام 1931، من التوصل إلى أساليب فعالة للرقابة و التقييم اليومي للإنتاج، و من بين تلك الأساليب أسلوب العينات، أسلوب الملاحظة، و أسلوب البحوث (مسح المستهلكين).

إن الافتراض الأساسي في برنامج مراقبة الجودة هو أن الأخطاء أمر لا بد من حدوثه وأن الجودة يمكن تحقيقها إلى حد معين، و ليس مائة بالمائة (100%).

أي أنها تقوم على جعل كل شيء سليم بعد حدوث الحدث، فهي طريقة علاجية أكثر منها وقائية، و من أوضح المشاكل الخاصة بهذه الطريقة هي¹:

- صعوبة تطبيقها على المنتج الخدمي، فالخدمة حينما تقدم للعميل فإنه لا يمكن إعادة إنتاجها نفسها مرة أخرى.

- صعوبة تطبيق هذا النموذج على كل المنتجات.

- قد يتم وضع معايير لمراقبة الجودة بعيدا عن ما يطلبه المستهلك في غالب الأحيان، إلا أن وجود مثل هذا النظام أو النموذج أمر هام بالنسبة للمؤسسات التي اعتادت أمر الجودة المنخفضة.

ثالثا- مرحلة ضمان الجودة:

بدأت هذه المرحلة بعد نهاية الحرب العالمية الثانية، و مازالت إلى أيامنا هذه، و قد أدى السعي للتحكم في التكاليف إلى ظهور مفهوم ضمان الجودة الذي يعرف بأنه وضع مجموعة من الإجراءات المعدة سلفا و بصفة دائمة موجهة لمنح الثقة للمستهلك من خلال التأكد المستمر من الحصول على الجودة

¹ د. محمد الحناوي، د. اسماعيل السيد، قضايا إدارية معاصرة مركز التنمية الإدارية، الشاطبي الإسكندرية مصر 1998 ، ص 176 .

المطلوبة و تميزت هذه المرحلة بظهور المنظمة العالمية للمعايير ISO، كما دعمت نتيجة الاهتمام الكبير بمراقبة الجودة.

أ. ظهور المنظمة العالمية للمعايير:

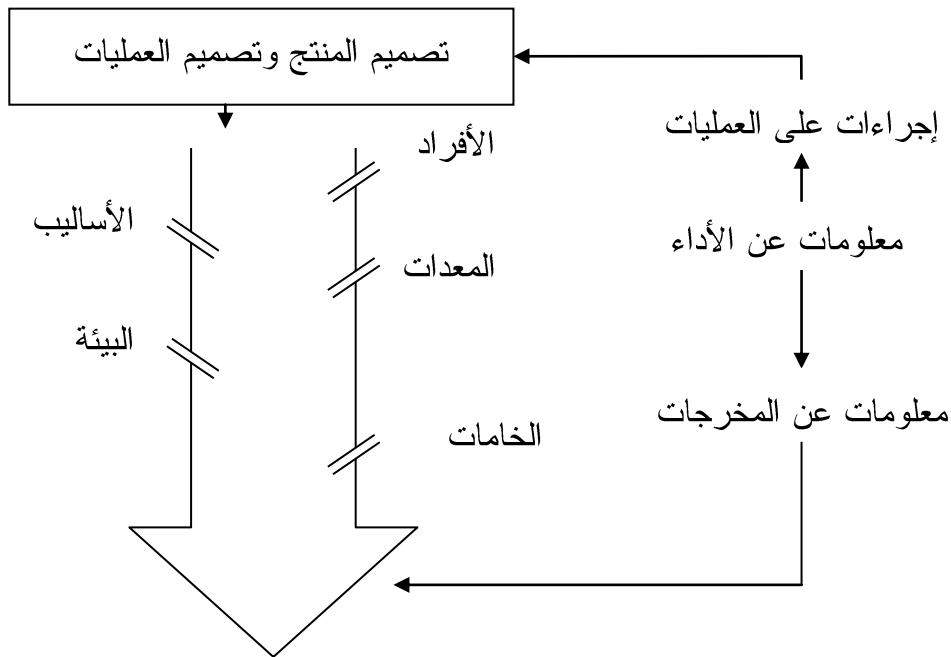
ظهرت أثناء هذه الفترة المنظمة العالمية للمعايير ISO سنة 1947 و كانت مهمتها منذ البداية أن تحتفظ بالمعايير و تشرف على تنميتها عبر العالم و جاءت كامتداد للهيئات التي كانت منتشرة عبر الكثير من دول العالم و تمثلت مهامها في:

- تحديد المعايير التقنية التي تكون صالحة لفترة زمنية معينة.
 - إصدار التقارير التقنية التوجيهية في حالة رفض المعايير المقترحة أو بهدف تنمية البحوث حول معايير معينة.
 - إعداد دليل للمعايير، يكون بمثابة موجه للمؤسسات و الباحثين.
- ب. الرغبة في معرفة الاتجاه الجديد " مراقبة الجودة":

بعد الحرب و بهدف تتبع النجاح الذي شهدته الولايات المتحدة الأمريكية في الميدان العسكري ظهرت برامج كثيرة للتكوين في الجامعات الأمريكية لمراقبة الجودة و ذلك ابتداء من سنة 1949 و تم تتبع الأثر من قبل المؤسسات اليابانية.

و عليه يمكن أن يوصف نظام ضمان الجودة بأنه نظام أساسه منع وقوع الخطأ، و الذي يعمل على تحسين جودة السلعة أو الخدمة، و مراقبتها و ذلك بالتركيز على مصادر الأنشطة، إنها تمنع ظهور المنتجات غير المطابقة، و هذا ما يوضحه الشكل البياني (6.I).

الشكل البياني (6-I). يوضح نظام ضمان الجودة .



المصدر : د/فريد عبد الفتاح، مرجع يبق ذكره ، ص 45

رابعاً- إدارة الجودة الإستراتيجية Strategic Quality Management:

و يرمز لها بـ (SQM) ظهر هذا المفهوم عن الجودة ما بين عامي: 1970-1980 وكان ذلك بسبب دخول التجارة العالمية في حالة منافسة بين الشركات لكسب حصص أكبر من السوق و خاصة من قبل الشركات اليابانية التي غزت أسواق العالم بمنتجاتها ذات الجودة المتميزة و الأسعار المعقولة، و لعل شركة IBM الأمريكية هي أولى الشركات التي تبنت إدارة الجودة الإستراتيجية للوقوف أمام الزحف الياباني، حيث رسمت إستراتيجية للجودة ضمن المحاور التالية:

1. إرضاء الزبون و تلبية ما يريده و يتوقعه، فتحديد الجودة يكون من قبل الزبون و هو الشعار الذي

نادت به .

2. الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته، فالجودة عملية متكاملة لا يمكن تجزئتها، فمن غير المقبول أن تحقق الجودة في مجالات دون الأخرى.

3.المطلوب تحقيق الجودة في كل شيء: الأنظمة، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، أساليب العمل و إجراءاته....الخ.

تعد إدارة الجودة الإستراتيجية المحطة التي سبقت فكرة إدارة الجودة الشاملة فانقل التفكير

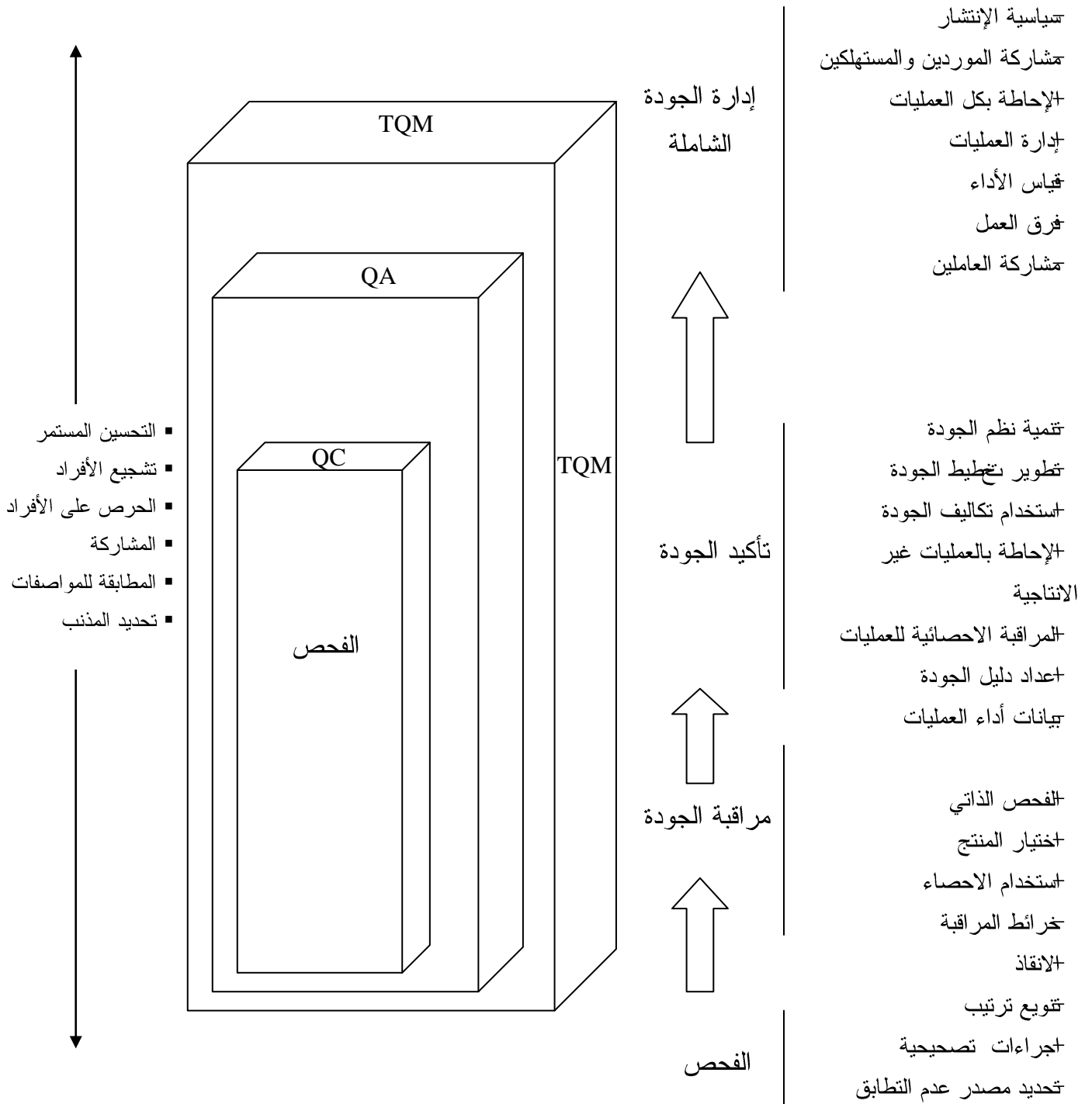
في الجودة من المنهج الإستراتيجي و الرؤية الإستراتيجية إلى نمط و ثقافة تعيشها المؤسسة من خلال تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.

و لقد ساهمت مجموعة من العناصر في دفع المنهج إلى الظهور من أهمها بروز مفهوم الصفر خلل و انتشار حلقات السيطرة النوعية (حلقات الجودة).

1.الصفر خلل: ظهر أثناء هذه الفترة مفهوم الصفر خلل جاء به Crosby و الذي طوره لدى مؤسسة Martin Company ابتداء من سنة 1962 كبديل لمفهوم الحد الأدنى المقبول للجودة و يوسعه، فلقد حاولت هذه المؤسسة اتخاذ إجراءات تحفيزية لدف العمال لتخفيض المعيب من المنتجات.

2.ظهور حلقات الجودة: جاءت حلقات الجودة التي عرفت نشأتها ابتداء من سنة 1962 باليابان لتشكل دافعا آخر للجودة الشاملة و أداة هامة من أدواتها، و كان الياباني "أيشيكاوا" وراء نشأة و انتشار هذا الإطار للعمل الذي شمل جميع مجالات الحياة و استعمل في جميع المؤسسات و الهيآت باليابان. و الشكل رقم (I-7) يوضح مختلف المحطات في تطور أفكار الجودة في العالم.

الشكل (I-7) المستويات الأربعة لتطور إدارة الجودة الشاملة.



source : Dale .Bc & Plankett. Managing Quality . Pkilipallan. Heafordshier – 1990. P7

المطلب الثالث : متطلبات و مراحل تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

تسعى المؤسسات صناعية أو خدمية على حد سواء، جادة لتطبيق الجودة الشاملة لكي تكتسب من خلالها ميزة تنافسية في ذلك التوجه العالمي لتحقيق مستويات عالية من الجودة والتفوق.

وقبل التطرق إلى أهم المراحل التي تتبعها المؤسسة لتنفيذ برنامج الجودة الشاملة نتطرق إلى أهم المتطلبات لتنفيذ هذه التغييرات:

أولاً: متطلبات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة قرار استراتيجي هدفه طويل الأجل، يحتاج إلى تحضيرات ودراسة حول كيفية الوصول إليه و متى يمكن ذلك، وهذا الأمر يحتاج إلى دعم معنوي قبل أن يكون مادي من قبل كل الأطراف المعنية التالية:¹

1. دعم الجهات العليا: يتوقف نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مدى قناعه وإيمان الجهات العليا في المؤسسة بضرورتها والفوائد الكبيرة التي يقدمها هذا التغيير للإدارة والعمال وأصحاب المؤسسة (الملاك). هذه القناعة يجب أن تترجم على شكل دعم ومؤازرة قوية لفكرة التغيير وضرورته. على اعتبار أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة قرار استراتيجي يمس مستقبل المؤسسة، ولا يمثل ك أية جهة صلاحية اتخاذ مثل هذا القرار سوى الإدارة العليا.

ويتجسد الدعم لهذا القرار من خلال الإعلان عنه أمام جميع المستويات الإدارية وتبيان المكاسب التي ستولد عن تطبيقه بالنسبة للفرد العامل والإدارة معاً، والإعلان عن المخصصات المالية الداعمة لهذا المشروع لتعكس صدق العزيمة وليبقى مجرد شعارات كلامية فقط.

2. نشر ثقافة التغيير: قبل إدخال متهجية الجودة الشاملة موضع التطبيق، يحتاج الأمر إلى زرع القناعة بها، لدى جميع من يعمل في المؤسسة، فالقبول دون الاقتناع لا يجدي، ذلك لأن القناعة تعزز عملية التطبيق والالتزام بها، من قبل العاملين بالمؤسسة.

ولا يتأتى ذلك إلا من خلال تغيير الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة بثقافة جديدة تخدم إدارة الجودة الشاملة والتي تكون ملامحها كالتالي:

- جعل لغة الحديث والسلوك والعمل داخل المؤسسة واحدة.
- تنمية روابط المودة بين العاملين، وذلك بتطبيق عدالة الفرص والمكافآت، للتضييق من ظاهرة نزاعات العمل.
- تسهيل عمليات الاتصال داخل المؤسسة عبر كل القنوات (رئيس - مرؤوس)، (أعضاء فيما بينهم)، (مرؤوس - رئيس) لتجعل عملية جمع البيانات متاحة من مواقع العمل، وكذا المساعدة في توضيح الرؤية بالنسبة للعاملين فيما يتعلق بحقائق القرارات التي تتخذها الإدارة.

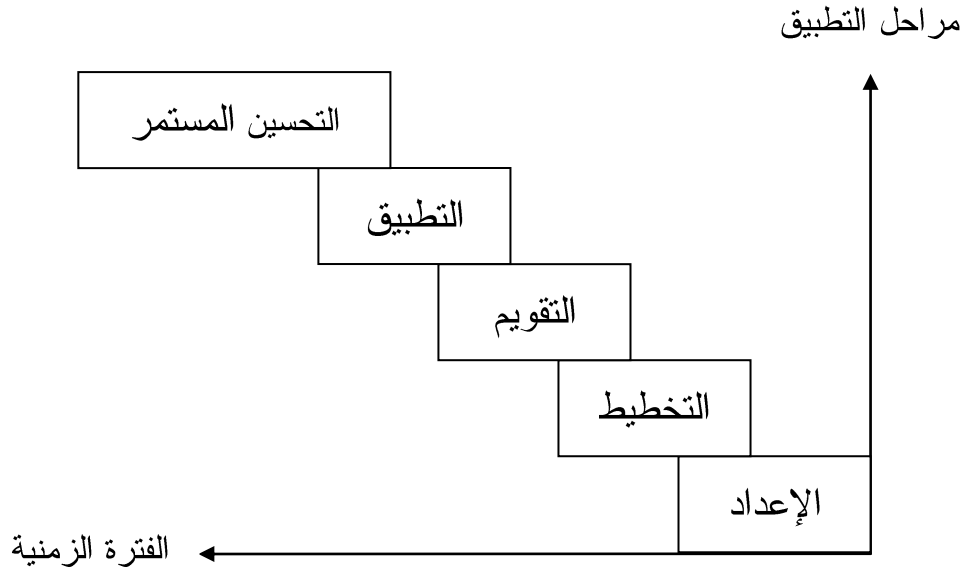
¹ د/عمر وصفي عقيلي. مرجع سابق ص 111-112.

- توفير المعاملة الإنسانية والاحترام لكل من يعمل بالمؤسسة. بناء على تنمية العلاقات غير الرسمية بين الجميع.
- تعميق فكرة أن العميل هو من يدير المؤسسة، فعند حاجته ورغباته يبدأ العمل، وعند إشباعها ينتهي، فرضاه هو الهدف الأول و الأخير، وعنده تدور الجهود لتحقيق هذه الغاية. و هي تقديم منتج يلبي حاجاته ويحقق توقعاته، ويدخل السعادة إلى نفسه.

ثانيا- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يتطلب التحول إلى الجودة الشاملة عدة مراحل ينبغي إتباعها من قبل إدارة المؤسسة، لكي تكون عملية التحول ناجحة وتحقيق الأهداف المرجوة منها، ويمكن تحديد خمس مراحل أساسية ينبغي الأخذ بها، كما يبينها الشكل (8-I).

الشكل (8-I) مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.



المصدر: د عبد الرحمن توفيق مرجع سابق ص 64.

يوضح الشكل المراحل التي يمر بها تطبيق الجودة الشاملة بأية مؤسسة وفيما يلي توضيح هذه المراحل:

1. مرحلة الإعداد: يتمثل الهدف الأساسي من هذه المرحلة اعتبار الجودة جزءا من ثقافة المؤسسة، والتركيز على الدعم التام من قبل الإدارة العليا للمؤسسة، وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:¹

- تعزيز الوعي بأهمية التطوير وذلك من خلال التشخيص العلمي لمشاكل المؤسسة، وبيان التحديات التي تواجهها.
- تحديد احتياجات المستفيدين ومتطلباتهم ورغباتهم، واعتبارها أساسا مهما من أسس صياغة أهداف المؤسسة.

¹ د/ قاسم نايف علوان - مرجع سابق - ص 192 .

- تعريف القيادات بالأسس الفكرية لإدارة الجودة الشاملة.
- التزام القيادات الإدارية بفكر التميز الإداري، فضلا عن مساندتها لتطوير أداء العاملين في ضوء هذا الفكر.
- 2.مرحلة التخطيط :** تهدف هذه المرحلة إلى إبراز الرغبة الصادقة لإدارة المؤسسة في تكريس كافة جهودها من أجل تحقيق الجودة الشاملة التزامها بنشر ودعم ثقافة الجودة، وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:¹
 - تعريف العاملين في المؤسسة بالجودة الشاملة وإقناعهم بمفاهيم التميز الذي ينعكس على مستواهم المعيشي.
 - تشكيل مجلس للجودة الشاملة من ذوي الرأي والمعرفة بالوضع الراهن للمؤسسة، على أن يختص هذا المجلس بإدارة وتوجيه ودم العمليات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.
 - تعيين مدير للجودة الشاملة من بين رؤساء الوحدات التنظيمية للمؤسسة، ممن تتوفر لديهم مهارات متميزة وقيادية.
 - إعداد خطة شاملة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، بمشاركة جميع العاملين للاستفادة من تنوع آرائهم وضمان التزامهم، وكسب رضاهم.
 - وضع خطة لتطوير نظم المعلومات على مستوى المؤسسة، بما يمكنها من مواكبة التكنولوجيا المستخدمة في معالجة البيانات.
- 3.مرحلة التقويم :** تهدف هذه المرحلة إلى توفير المعلومات المتعلقة بالمؤسسة وأولويات تطويرها، وتتضمن هذه المرحلة ما يلي:
 - تشخيص الوضع الحالي للمؤسسة والتعرف على جوانب القوة لدعمها وجوانب الضعف لمعالجتها.
 - تحديد معايير لقياس الجودة الشاملة، ويمكن اشتقاقها من المعايير العالمية شريطة تناسبها مع بيئة عمل المؤسسة، أي مراعاة خصوصية المحيط أثناء تطبيق الجودة الشاملة.
 - مراجعة ثقافة المؤسسة في ضوء التغيرات الحاصلة ومدى تناسبها مع ثقافة الجودة و الالتزام بها.
- 4.مرحلة التطوير :** تختص هذه المرحلة بالتطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة، ومعالجة المشاكل وأوجه القصور التي أفرزتها المرحلة السابقة، وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:²
 - تفعيل عمل فريق الجودة الشاملة.
 - تحديد المسؤوليات وتعريف جميع العاملين بدورهم في عملية التغيير.

¹ عبد الرحمن توفيق " منهج إدارة الجودة الشاملة مركز الخبرات المهنية للإدارة" يميك. الطبعة الثانية 2004 ص65.

² عبد الرحمن توفيق مرجع سابق. ص 65.

- المراجعة الدورية للجهود المبذولة في تطبيق الجودة الشاملة، والتقدم الحاصل في هذا الجانب بالإضافة إلى دراسة التجارب المماثلة وما يمكن الاستفادة منها.

5. مرحلة التحسين المستمر : تستهدف هذه المرحلة التعريف على أفضل الممارسات وأفضل الأداءات

من أجل استثمارها مرة أخرى في عمليات التحسين المستمر، وتتضمن هذه المرحلة الآتي:¹

- الاستعانة بخبراء الجودة الشاملة في تقويم برنامج التطبيق.
- إجراء مقارنة مرجعية للأداء (Benchmarking) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة مع مؤسسات مماثلة.
- دعوة جميع الأطراف المعنية بتطوير عمل المؤسسة للمشاركة في عملية التطبيق.
- تزويد جميع العاملين في المؤسسة بالتغذية العكسية عن نتائج التقويم، ثم العودة مرة أخرى إلى مرحلة التخطيط للاستمرار بعملية التحسين المستمر للجودة الشاملة.

إن تطبيق كل مرحلة وخطوة مما سبق تحتاج إلى مرحلة زمنية مناسبة لاستكمالها، وعليه يتضح مما سبق أن مدخل إدارة الجودة الشاملة قد تطور على فترات، فبعد أن كان التركيز على المنتج النهائي من خلال المواصفات المطلوبة، ثم الانتقال إلى ضبط العملية ومراقبتها وحصر نسبة العيوب إحصائياً، ومن ثم الانتقال للاهتمام بكل ما سبق والذي يؤكد على رضا العميل وتحقيق التحسين المستمر.

المبحث الثالث: مرتكزات إدارة الجودة الشاملة .

إن أحد الأسباب التي تجعل بعض المؤسسات تفشل في تطبيق منهج TQM هو عدم معرفتها ماذا تعنيه الجودة الشاملة، و ما هي أسس التي لا يمكن أن ينجح هذا النموذج الإداري الحديث بدونها؟. من أهم الدعائم التي يرتكز عليها إدارة الجودة الشاملة اثناء التطبيق هي : ثلاثية الجودة الشاملة و الأدوات الإحصائية للرقابة على الجودة و أخيراً النماذج العالمية التي تتبعها المؤسسة كمرشد عملي لتطبيق الجودة الشاملة.

المطلب الأول: مكونات الجودة الشاملة :

أولاً - محددات الجودة الشاملة : لكي نتمكن من تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة لا بد من تعريف هذا الأخير بمصطلحات واقية، و يمكن قياسها، فإن المنهج الذي لا نستطيع حصر مفاهيمه و قياسها لا يمكن أن يتحقق.

و بناء على هذه الانتقادات قدم جوزيف كيلادا تعريف للجودة الشاملة مستندا إلى أن العميل وحده الذي يحدد الجودة الشاملة، و بدلا من محاولة إعطاء تعريف أكاديمي للجودة الشاملة بدأ بتعريف العوامل التي توجه قرار العميل و تؤثر عليه بشراء منتج معين، أو عدم شرائه، و استخلص سبعة خواص يبحث عنها العملاء و التي تأخذ الصيغة التالية:

¹ محمد شحات: الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في التعليم. دار الخرجين الرياض 2003. ص 106.

1. الجودة Quality : كما سبق و أن عرفنا تعنى جودة المنتج و الخدمة المصاحبة لها و تشمل خدمات ما قبل البيع (توضيح المنتجات المختلفة، نجزيتها بدون مقابل معلومات عنها..الخ) و الخدمة المقدمة أثناء عملية الحصول علة المنتج(المساعدة في اختيار المنتج المناسب) و خدمة ما بعد البيع (التركيب، الصيانة، الضمان...).

2. الحجم Size(volume): يعني الحجم تسليم العنصر بالكمية المطلوبة و الحجم المطلوب أو تسليم الخدمة بعدد معين من العملاء.

3. الإدارة Administration: تكون النظم و الإجراءات التي يمارسها العملاء متدفقة بسلاسة و سريعة و خالية من الأخطاء و يشمل هذا كل تعاملات العميل مع المؤسسة و يغطي كل شيء من طلب المنتج إلى استلام فاتورة المنتج.

4. الموقع Location: يريد العميل أن يكون المنتج متاحا، أو يتم تسليمه في الموقع المرغوب به، مع تسهيلات النقل و التخزين، لذا يجب أن يتحصل العميل على المنتج في أي مكان يطلبه به، دون إضافة أية متاعب أو مصاريف إضافية.

5. العلاقات المتبادلة و الصورة Interrelations hips and image: يريد العملاء أن يعاملوا معاملة طيبة، و فورية و لطيفة، كما يريدون أن تكون لهم علاقات طيبة مع أفراد المؤسسة أو ممثليها، تعد الصورة شرطا آخر يمكن أن يغري العميل بشراء منتج معين، إن سمعة المؤسسة و احترامها للبيئة و المجتمع يظهران المؤسسة بالشكل المقبول لدى العميل. مثلا يمكن أن يرفض بعض العملاء شراء منتج معين إذا كان معروفا بتلويثه للبيئة.

و أخيرا يكون بعض المستهلكين و اعيين اجتماعيا، و يمارسون ضغوطا على المؤسسات و الدول للتخلي عن الممارسات اللاأخلاقية عن طريق رفض التعامل مع منتجات هذه المؤسسات التي تستغل النساء، الأطفال، أو من دول لا تحترم حقوق الإنسان، و هذا أمر يلاحظ بشكل كبير في تعاملات الدول العربية و الإسلامية مع المؤسسات اليهودية.

6. الوقت Time: من الواضح أن عنصر الوقت له تأثيره في عملية تسليم المنتج أو الخدمة المطلوبة لا قبل و لا بعد ،و إنما حين تطلب أي التسليم الموقوت Timely . و يشمل هذا تقليل وقت الانتظار في الطوابير مثلا.

7. أقصى ناتج (عائد) من المنتج yield : بالنسبة للعميل يشمل مفهوم الناتج أكثر من دفع العميل أقل سعر ممكن، إذ يكون العميل على استعداد لدفع المزيد من المال مقابل الفوائد التي يوفرها المنتج مثلا: انخفاض تكلفة التشغيل، ارتفاع قيمة إعادة بيعه، طول فترة الضمان...

تشكل الحروف الأولى للخواص السبعة: **yield, timely, interrelations hips and image** ، و **volume, quality, administration, location** تكون الاختصار لكلمة **QUALITY** و التي تقترب من كلمة **QUALITY**.

QUALITY هي تعبير عن احتياجات العميل و هو فكرة موسعة عن الجودة الشاملة.

من هذه العوامل السبعة تم تعريف خمسة منها بعوامل الفتح و هي QVLTY:(الجودة ، الموقع الوقت، الحجم ،العائد) و التي عند ما توجد فإنها تجذب العميل، و أما العاملان I.A (المعاملة ،الإدارة) فهما عاملان غير أساسيان ، و يطلق عليهما عاملان إغلاق فهما لا يجذبان العميل في حد ذاتهما،و كمثل على ذلك: قد لا يتمكن البائع اللطيف من إقناع العميل بشراء شيء معين، إلا أنه بمجرد أن يقرر العميل الشراء يمكن للبائع الغليظ أن ينفره من الشراء و يجعله يقرر الشراء من مكان آخر.

يسري مفهوم QALITY الذي أشرنا إليه سابقا في الخدمات مثلما يسري في التصنيع، فيحتاج العملاء في قطاع الخدمات إلى ما يلي:

1.جودة الخدمة (Q): إن الخدمة الرئيسية تكون مناسبة لاحتياجات العميل الأولية (مثل : الرعاية

الصحية، التعليم، الرحلات، الإقامة في الفنادق) بالإضافة إلى كل الخدمات المساعدة التي ترافق الخدمة الرئيسية، كوجود التلفاز بغرف الفندق، كما يمكن أن تكون الجودة داخلية متمثلة في نوعية الأسرة بالفندق أو خارجية كالسمعة الطيبة للفندق.

2.حجم معين من الخدمة (V): يحتاج العملاء إلى حجم معين من الخدمة كاقتراض مبلغ معين من البنك، كما يمكن أن تكون الخدمات المطلوبة موجهة لعدد من العملاء، كعدد الأسرة في الإقامة الجامعية، أو خدمة عدد معين من المرضى في المستشفى...).

3.الإجراءات الإدارية الصديقة للعميل (A): لا بد من تسهيل الإجراءات الإدارية اللازمة للحصول على الخدمة كإجراءات القبول بالجامعة، أو طلب قرض أو إجراء عملية جراحية، أو توصيل خطر هاتف...، كما ينبغي أن تتصف بالوضوح و البساطة و خالية من الأخطاء. كي لا تثير غضب العميل.

4.الموقع المريح(L): يجب أن يكون الموقع الذي تتاح فيه الخدمة مناسبا لاحتياجات العملاء، و سهل الاتصال به. (قريب من وسائل النقل، الطرق السريعة...) و له بعض الخصوصية التي تمكن العميل من الراحة و السعادة كوجود مكان للسيارة، بيئة محيطة جذابة، إضاءة مدروسة، محلات، آلة ن سخ عن بعد، خط هاتف، قهوة...،) إلى غيرها من الخدمات الإضافية المجانية، لكن لها أثرها القوي على سلوك المستهلك أو العميل.

5.علاقات صديقة مع أفراد المؤسسة (I): إن اللطف و الأدب و التأهب لتقديم الخدمة سواء كانت العلاقات وجها لوجه أو عبر الهاتف أو من خلال المراسلات أمر رئيسي بالنسبة لمؤسسة خدمية.

هناك عامل آخر يؤثر على قوة العلاقة بين المؤسسة و العميل هو صورة المؤسسة فيما يخص الموضوعات الاجتماعية و الاقتصادية و البيئية (حقوق الإنسان، حماية البيئة، المساهمة في محاربة البطالة...)

6. التوقيت عند تقديم الخدمة (T): هناك خصوصية في وقت تقديم الخدمة حيث أن فعالية الخدمة أنها تستهلك في حينها لا قبل و لا بعد طلبها، لذا يحبذ تقليل أوقات الانتظار أو إلغائها، و لتبيين خصوصية

الزمن في الخدمات، نورد المثالي التالي: يحب معظم الناس في وقت الغذاء أن يأكلوا بسرعة ليتمكنوا من العودة للعمل، بينما يأخذون متسعا من الوقت في تناول العشاء في السهرة، لذا لا تقدم بعض المطاعم فاتورة الحساب إلا بعد أن يطلبها العميل.

7. نتائج الخدمة (Y): يعتبر هذا العنصر مهما لكونه يعكس شعور العميل بعد تلقي الخدمة، لذا يطرح العميل سؤالاً مهما هو: كم تكلفني الخدمة؟ و ما هو الناتج الذي توفره؟ هذه هي المعادلة التي من خلالها يحسم العميل قراره الشرائي .

أما من جهة مقدم الخدمة فإن معادلة التكلفة و المنفعة التي ينتج عنها العائد فهي تمثل البعد الاقتصادي الذي يوجه إستراتيجياتها .

إن قياس الجودة الشاملة بالنسبة للعميل تتطلب قياس كل عنصر من العناصر السبعة، كما يجدر الإشارة إلى أن العميل لا يعطي نفس الوزن لكل عنصر و تختلف القيمة من عميل لآخر، و هذا هو التحدي الحقيقي أمام المؤسسات، فليس سهلا دائما توقع طبيعة احتياجات العميل.

ثانيا- ثلاثية الجودة الشاملة:

تطلق هذه التسمية حول الأطراف الثلاثة التي تسعى المؤسسة لإرضائهم، و هم كمايلي:

- 1. إرضاء العميل:** تذهب ثلاثية الجودة الشاملة إلى أبعد من إرضاء العميل و ذلك أمر تفرضه المنافسة الحالية على مستوى العالم، لقد تم طرح هذا المفهوم في مؤتمر عالمي عن الجودة في كوريا عام 1980 . إن تحقيق قاعدة أبعد من توقعات العميل **ACE (ABOVE Customer Expectations)** تفترض تجاوز مرحلة الرضى لدى العميل إلى إدخال البهجة عليه بحيث يثار و يحمس لاقتناء المنتج، و هذا هو الأمر الكفيل بوقف المنافسة و إبعادها عن الطريق. لذا يقرر خبراء التسويق أنه من الصعب أن تكتسب عميلا جديدا، لذلك من الواجب التعلق بالعملاء القدامى، لأن جذب عميل جديد يكلف خمسة أضعاف الاحتفاظ بعميل قديم. لا تتوقف الجودة الشاملة عند إرضاء العميل أو إدخال البهجة عليه، فهذا بعد واحد فقط للجودة الشاملة، فهناك بعدان آخران للجودة الشاملة هما:

- 2. رضا الملاك أو أصحاب الأسهم:** إن المؤسسات الناتجة هي تنظيمات ساعية للربح، تكون نتيجة لتظافر جهود أصحاب الأسهم و الملاك، فهم يستثمرون أموالهم مقابل عائد أي إيرادات على أصولهم التي تمول المؤسسة بها، لذا تكون احتياجات أصحاب الأسهم في عائد الجودة على رأس مالهم المستثمر أي العائد الذي يتعدى العائد على مصادر أخرى، مثل ودائع البنوك مثلا كما يشمل احتياجات غير مالية أيضا مثل الشعور بالفخر في امتلاك مؤسسة، الوضع الاجتماعي... الخ.

- 3. رضا العاملين بالمؤسسة:** تشكل المؤسسة هيئة اجتماعية يعيش بداخلها العمال لفترة طويلة مهمة من حياتهم، فهم يتوقعون مقابلا من وراء أداء مهامهم بالمؤسسة، لذا فهم يحتاجون إلى جودة الحياة

في مواقع عملهم و منازلهم، فهناك بعض المؤسسات التي تسعى إلى جعل عمالها سعداء خارج بيئة العمل، فتوفر لعائلات العمال الرعاية الصحية، النقل،...
و كخلاصة لثلاثية الجودة الشاملة أنها تشتمل على ثلاث جودات هي: عائد جودة لأصحاب الأسهم و **QUALITY** و **ACE** للعملاء، و جودة الحياة للعمال الموجودين بالمؤسسة.
إن تركيز الجودة الشاملة على العناصر الثلاثة المهمة في المؤسسة ينبثق من أن كل واحد منهم يبذل لكي يأخذ و يكسب، و كل منهم يعمل لفائدته النهائية، و لأن رضا العميل ما هو إلا وسيلة لإرضاء أنفسهم لأن إرضاء العميل يعني: و جود الرواتب، توفر الأمان، و جود المكافآت، تحقيق الانتماء إلى مؤسسة رابحة،...الخ.

المطلب الثاني: الأدوات الإحصائية للرقابة على الجودة .

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ اكتشاف الأخطاء ومنعها قبل وقوعها، الأمر الذي يتطلب مراقبة إحصائية للمشاكل أو الأخطاء التي تقع أثناء العمليات التي تتم داخل المؤسسة أو خارجها والتي تنعكس على نتائج المؤسسة وتحقيق ثلاثية الجودة الشاملة.
وفيما يلي أهم الأدوات الإحصائية وأكثرها استعمالا في المؤسسات الناجحة. والتي أثبتت كفاءتها في الواقع العملي.

أولاً- مخطط بارتيو **Diagram Pareto**:

مخطط بارتيو هو رسم بياني على شكل أعمدة توضح المعلومات فيها بشكل تنازلي، بدأ من أكبر فئة نزولا حتى أصغرها، يستخدم في توضيح الأهمية النسبية لمختلف المشاكل، وأسبابها بهدف اختيار نقطة البداية في حل المشاكل، أو لمتابعة الإنجاز بهدف تحديد السبب الرئيسي لمشكلة معينة بالمؤسسة¹.
لقد أطلق عالم الجودة " Juran " تسمية مخطط بارتيو نسبة إلى عالم الاقتصاد والإحصائي الإيطالي Pareto.

لقد اعتمد جوران جوزيف على فكرة بارتيو والتي تؤكد أن (20%) فقط من الأسباب (العوامل المؤثرة) مسؤولة عن (80%) من المشاكل التي تحدث في المؤسسة².
يمكن إعداد خريطة بارتيو للمشاكل التي تحدث في المؤسسة بتتبع الخطوات التالية³:

أ - وضع قائمة بكل الأسباب المحتملة.
ب - مراقبة العمليات ضمن وقت كاف حتى تستطيع تحديد تكرار حدوث كل سبب، على سبيل المثال يمكن أن نبحث في أسباب تزايد الأخطاء في فاتورة الكهرباء بدائرة الكهرباء، قد تكون هناك عدة

¹ و3.د.نايف علوان، مرجع سابق ص 232، ص 233.

² د. محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص86.

أسباب لذلك متراوحة من خطأ في التقسيم إلى أخطاء في ملء الاستمارة إلى خطأ في قراءة المقاييس... الخ) هذه هي الأسباب التي تجمع عنها البيانات للوقوف على حجمها النسبي في حدوث المشكلة، قيد البحث.

ت - ترتيب الأسباب من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية.

ث - رسم مستطيل فوق كل سبب، يمثل ارتفاعه عدد مرات الحدوث أو تكلفته.

وكمثال عملي نقدم الحالة التالية:

حدث تراجع في المعاملات المالية لأحد البنوك فقرر المدير إجراء عملية البحث لاكتشاف الأسباب، قام أحد خبراء الجودة بتحليل شكاوي العملاء، فاختار عينة مكونة من (900 عميل، فكانت النتائج التالية:

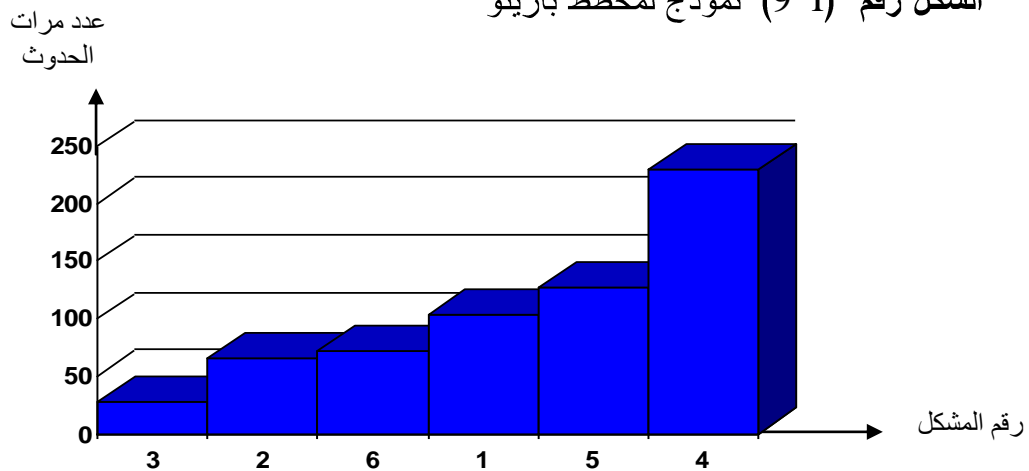
الجدول (2.I) تصنيف المشاكل.

رقم المشكل	نوع الشكوى	عدد مرات الحدوث
1	عدم اهتمام مقدم الخدمة بالعميل	103
2	أخطاء ملء استمارة الإيداع	65
3	أخطاء في رقم الحسابات	27
4	طول فترة الانتظار لإنجاز المعاملة	229
5	عدم الاستجابة للطلبات الخاصة	126
6	اطلاع العملاء الآخرين على تفاصيل المعاملات	71

المصدر: د/ عبد الرحمن توفيق: الجودة الشاملة، إصدارات بيميك 2005 القاهرة ص 308-309 .

بعد تصنيف المشاكل على حسب التكرار يتم رسمها بيانيا في مدرج تكراري كالتالي :

الشكل رقم (9-I) نموذج لمخطط باريتو



المصدر: د/ عبد الرحمن توفيق: الجودة الشاملة، مرجع سابق ص 308-309.

ثانيا- مخطط السبب والأثر (عظم السمكة):

أطلق على هذا المخطط اسم اشيكافا نسبة للعالم الياباني كاورد اشيكافا، يمثل مخطط السبب والأثر العلاقة بين نتيجة ما (مشكلة معينة) وجميع الأسباب المحتملة المؤثرة فيها، وبشكل عام يعرض مخطط عظم السمكة العوامل التي تؤثر في الخصائص العملية لجودة المخرجات، وغالبا ما تشير مشاكل الجودة إلى العوامل الآتية¹:

1. الإدارة Management

2. العامل Man

3. الطريقة والأدوات المستخدمة Method

4. المقياس Measurement

5. الماكينة Machine

6. المواد Materials

7. البيئة (المحيط) Milieu

وهذه العوامل أطلق عليها الـ (7MS)، ولكي يتم حصر الأسباب بشكل أدق تم اختصار

الـ (7MS) إلى (4MS) وهي: العامل Man، الماكينة Machine، الطرق Method، المواد Materials.

ولرسم مخطط السبب والأثر نتبع الخطوات التالية²:

أ. استتباط وجمع الأسباب الداعية لحدوث المشكل بإحدى الطريقتين الآتيتين وهما:

- العصف الذهني المنظم للأسباب (يتم تناول هذه الأداة لاحقا).

- الطلب من أعضاء الفريق استخدام قوائم الفحص وذلك لتعقب الأسباب المحتملة وفحص عمليات الخدمة المقدمة للعميل.

ب. رسم المخطط الفعلي بإتباع ما يلي:

- كتابة وصف المشكلة في مربع في الجهة اليمنى.

- تسجيل الأسباب الرئيسية 4MS.

- سجل عند كل سبب تفرعات بالإجابة على السؤال ما الذي يسبب هذا السبب؟

ولمزيد من التوضيح نورد المثال التالي:

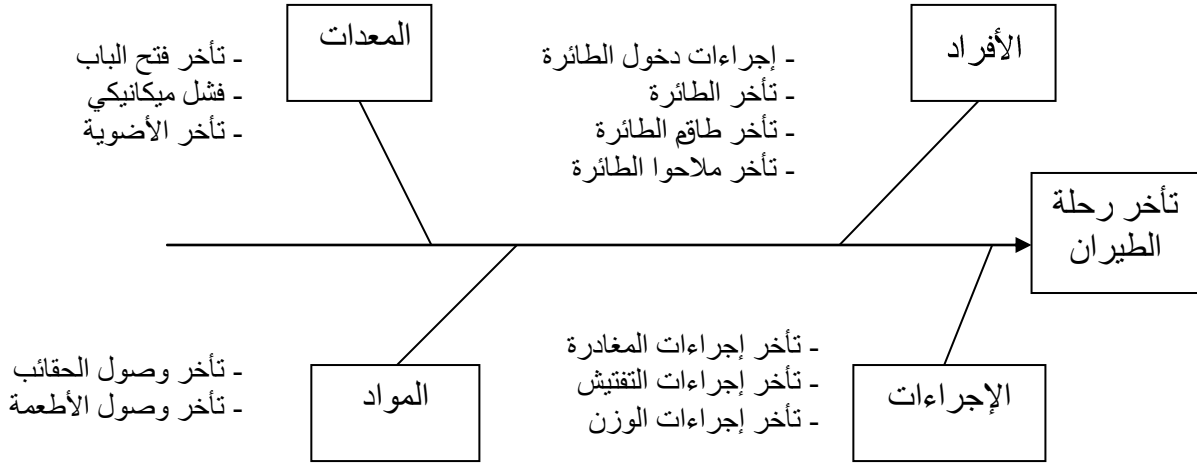
¹ أنظر كل من:

- د / محمد عبد الوهاب العزاوي مرجع سابق ص 93.

- د/ نايف علوان، مرجع سابق ص 236.

² د/ عبد الرحمن توفيق: الجودة الشاملة، مرجع سابق ص 309-310

يواجه مدير عمليات الطيران مشكلة تأخر المسافرين بشكل مستمر، أراد معرفة السبب المؤدي لذلك فاستخدم مخطط السبب والأثر فكانت النتائج كالتالي:
الشكل رقم (10-I) نموذج لمخطط السمكة



المصدر: د/ عبد الرحمن توفيق: الجودة الشاملة، مرجع سابق ص 309-310.

وبهذا الشكل يمكن حصر الأسباب الفعلية للمشكلة ومعرفة مصادرها، وبالتالي يمكن أخذ الإجراءات السليمة لمعالجة هذه المسببات.

ثالثاً- قائمة الفحص:

قائمة الفحص هي نماذج جاهزة على شكل جداول، سهلة الفهم وبسيطة، يمكن تدوين المعلومات الضرورية يعمل فحص للنموذج وهي تستخدم لجمع البيانات المأخوذة من العينة تمهيدا لرصد أنماط أداء العمليات وتكراراتها.

تظهر قائمة الفحص أنواع الأخطاء ووقت حدوثها ومواقع حدوثها ويختلف تكوين وإعداد قوائم الفحص اعتمادا على أنواع البيانات المتراكمة و يشتمل إعداد قائمة الفحص على الخطوات التالية¹:

أ - تحديد العملية المراد فحصها، مثال لذلك يمكن أن تكون العملية هي رصد عدد الأشخاص الذين يأتون لدائرة الأحوال المدنية.

ب - تحديد الفترة الزمنية الملائمة لجمع البيانات: مثلا من الساعة الثامنة حتى العاشرة صباحا كل يوم لمدة عشرة أسابيع مثلا.

ج - تصميم نموذج واضح وسهل الاستخدام مع التأكد بأن هناك عنوان لكل عمود في النموذج.

د - جمع البيانات بكل أمانة ومصداقية كما هو موضح في الجدول التالي:

¹ د/ عبد الرحمن توفيق، الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 304.

الجدول (3.I): نموذج لقائمة الفحص.

المجموع	الأسابيع				المشكلة
	الرابع	الثالث	الثاني	الأول	
29	6	8	7	8	أ
15	3	6	2	4	ب
11	2	5	3	1	ج
55	11	19	12	134	المجموع

المصدر: / محمد عبد الوهاب العزاوي مرجع سابق ص 100.

المطلب الثالث : نماذج الجودة العالمية :

سنتناول عدد من النماذج الرائدة و المعروفة في مجال إدارة الجودة الشاملة، قام بوضعها عدد من المفكرين، كان لهم الأثر الكبير في دفع عجلة تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة TQM في العالم. أولاً - نموذج إدوارد ديمينج:

E.Deming هو مستشار أمريكي يلقب بأبو الجودة الشاملة حيث قدم العديد من الإسهامات لتطوير الجودة من خلال خرائط المراقبة الإحصائية، ذهب إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية و ساهم بشكل كبير في تحسين جودة المنتجات اليابانية. لقد كتب ديمينج تفصيلات كثيرة لفلسفته و تركزت أفكاره الرئيسية في خمسة مجالات.

1. النقاط الأربعة عشر لإدارة الجودة.

2. الأمراض السبعة القاتلة.

3. المعوقات الستة عشر.

4. المناخ الجديد.

5. نظام المعرفة العميقة.

و تمثلت مبادئه الأربعة عشر فيما يلي¹:

1. خلق التماسك و الاتساق في الهدف.

2. تبني فلسفة جديدة، حيث لا يمكن قبول الأخطاء التي حدثت في الماضي.

3. توقيف الاعتماد على الفحص لأغراض الرقابة على الجودة.

4. التوقف عن ممارسة تقويم الأعمال على أساس السعر المحدد فقط.

5. التحسين المستمر في كل العمليات المتصلة بالتخطيط، الإنتاج و تقديم الخدمة .

6. اعتماد الطرق الحديثة في التدريب على الأعمال.

¹ حسن عبد الله التميمي، " إدارة الإنتاج والعمليات ، مدخل كمي " دار الفكر - الطبعة الأولى - عمان 1997 ، ص 581

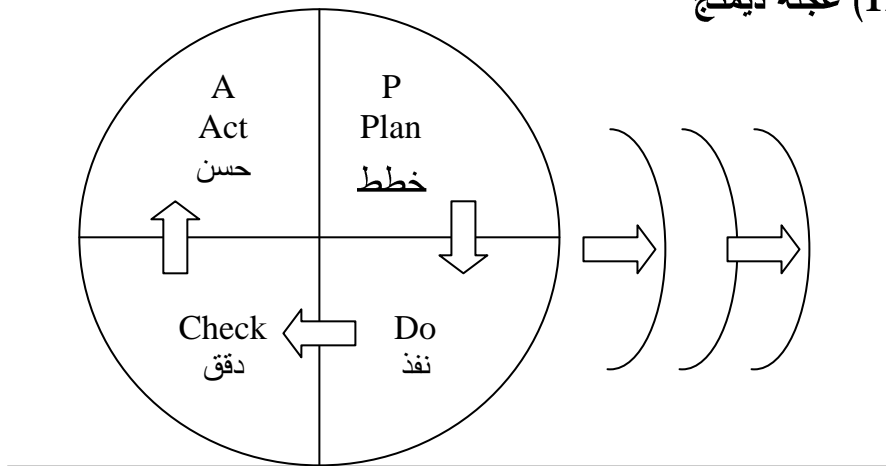
7. التركيز على القيادة و تحسين الإشراف من أجل أداء وظيفة جيدة.
8. الابتعاد عن الخوف، بتوفير المناخ المناسب لتوضيح المشاكل و طلب المعلومات.
9. العمل على إزالة العوائق و الخلافات بين الأقسام و الإدارات المختلفة.
10. التوقف عن الخطب و الشعارات، يجب التوصل إلى الطرق العلمية لتحقيق الهدف.
11. إزالة العوائق أمام العاملين فيما يتعلق بالحقوق و الاعتزاز بالنفس.
12. استعادة معايير العمل التي يتم بموجبها تحديد الأرقام لعملية الإنتاج.
13. إقامة برامج تعليمية و التحسين الذاتي لكل العاملين بمواكبة التقدم التكنولوجي.
14. خلق هيكل إداري يدفع الشركة نحو تحقيق النقاط السابقة.

كما يشير إلى الأمراض القاتلة لأية مؤسسة و هي:

1. عدم وجود استقرار في الهدف.
2. التركيز على الأهداف و قصيرة الأجل.
3. تقييم الأداء و إعداد التقارير السنوية.
4. حرية الإدارة أو كثرة القفزات الوظيفية فيما بين المديرين.
5. اعتماد الإدارة على الأرقام التي تشاهدها فقط.

يؤكد ديمينج على حقيقة أن TQM ليست برنامجاً له بداية و نهاية، و إنما هي عملية Process لا تنتهي أبداً، و أكثر من ذلك يفصل بين TQM و الجودة الشاملة نفسها و يركز على كون TQM ليست إلا وسيلة و تكون الجودة الشاملة هدفها، و نتيجتها. و هذا ما يطلق عليه اليابانيون اسم دورة ديمينج Deming أو عجلة ديمينج Deming wheel و يسميها ديمينج نفسه دورة شيوارت Cycle-Shewhart إحصائي الجودة المشهور.

الشكل البياني (11.1) عجلة ديمينج



المصدر : د/أوكلاندا، مرجع يبق ذكره ، ص 115.

تبدأ الدورة بالتفكير و التخطيط ، على سبيل المثال تحديد من يكون العملاء؟ ما الذي يريدونه؟ كيفية تحقيق ما يريدونه، و بعد ذلك تنفذ المهمة، و تقدم الخدمة أو ينتج المنتج . ، بعد ذلك في مرحلة المراقبة، تختبر جود المنتج، أو الخدمة و أخيرا إذا لم تتحقق متطلبات العمل يتم تصحيحه و إذا تحققت يتم تحسينه أيضا. لا بد من ملاحظة أن العجلة في تحركها تتقدم دائما للأمام قليلا، خطوة بخطوة و يرمز هذا التقدم إلى التحسين المستمر في الجودة.

ثانيا - جائزة بالتدريج:

تأسست جائزة وطنية للجودة في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1987 على شرف وزير التجارة الأمريكي الذي حملت الجائزة اسمه وبدأت فعليا عام 1988. يتولى المعهد القومي للمعايير والتكنولوجيا مسؤولية منح وإدارة الجائزة في أمريكا، وكذلك وضع المعايير الخاصة بها، علما أن المعايير التي سيتم طرحها في هذا البحث ليست نمطية، لأن المعايير الموضوعية تتغير وتتطور باستمرار، وتهدف هذه الجائزة لتحقيق الآتي¹:

- تعميق الاهتمام بالجودة باعتبارها إحدى عناصر المنافسة.
 - فهم المتطلبات التي تؤدي إلى الأداء المتميز.
 - المشاركة في المعلومات والخبرات التي تحققت من الأداء الناجح للمنظمات التي طبقت لتلك المعايير.
- وفي كل عام يتم اختيار شركتين فقط من بين ثلاث مجموعات نوعية من الأنشطة هي: المنظمات الصناعية الكبرى، المنظمات الخدمية الكبرى، منظمات الأعمال صغيرة الحجم والتي لا يتعدى العاملون بها (500) عامل .

وتسير إجراءات منح هذه الجائزة في الخطوات التالية²:

1. تقدم المؤسسة التي ترغب في الترشيح لهذه الجائزة ملخص لا يزيد عن (75) صفحة مدعما بوصف لنظم الجودة بها.

2. إذا تم قبول هذا الملخص تعتبر المؤسسة المتقدمة قد اجتازت مرحلة التصنيف المبدئي، وبعدها تبدأ عملية دقيقة للفحص والتقييم يقوم بها فريق يتشكل من: الحكومة، المتخصصين و الاستشاريين.

3. يتم تقييم المتقدمين على سبعة أبعاد رئيسية، تم وضعها بمعرفة المعهد القومي الأمريكي للمواصفات والتكنولوجيا.

وهذه الأبعاد موضحة في الجدول رقم (4-I) معايير جائزة بالتدريج

¹ د/ محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية دار المازوري للنشر والتوزيع، 2005 ص 70.

² د/ قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق، الطبعة العربية الأولى، 2006 ص 331.

الجدول رقم (4-I) معايير جائزة بالدريج

النقاط	أهداف/مواد Balgrige لـ 2002
120	1 القيادة
80	1-1 القيادة التنظيمية
40	2-1 المسؤولية العمومية والوطنية
85	2 التخطيط الاستراتيجي
40	1-2 تطوير الاستراتيجي
45	2-2 نشر الاستراتيجية
85	3 عناية أو (حرص) أو (ترتيب) معطاة للزبون والسوق
40	3-1 معرفة الزبون والسوق
45	3-2 العلاقة بين الزبون ورضا الزبون
90	4 المعلومة والتحليل
50	1-4 قياس وتحليل الأداء (مردودية) التنظيمي
40	2-4 تسيير المعلومات
85	5 العناية المعطاء للموارد البشرية
35	1-5 نظام أو أسلوب العمل
25	2-5 تربية ، تكوين وتطير الموظفين
25	3-5 راحة وارضاء الموظفين
85	6 تسيير الوظائف
45	1-6 وظيفة المنتج و الخدمات
25	2-6 وظيفة الأعمال (المشاريع)
15	3-6 وظيفة الموردون والشركاء
450	7 النتائج العملية
125	1-7 نتائج العملاء
125	2-7 نتائج مالية، نتائج في السوق
80	3-7 نتائج في الموارد البشرية
120	4-7 نتائج فعالية المنظمة
1000	المجموع

المصدر : Critères 2002 pour l'excellence d'exécution (inchangés par rapport à 2001)

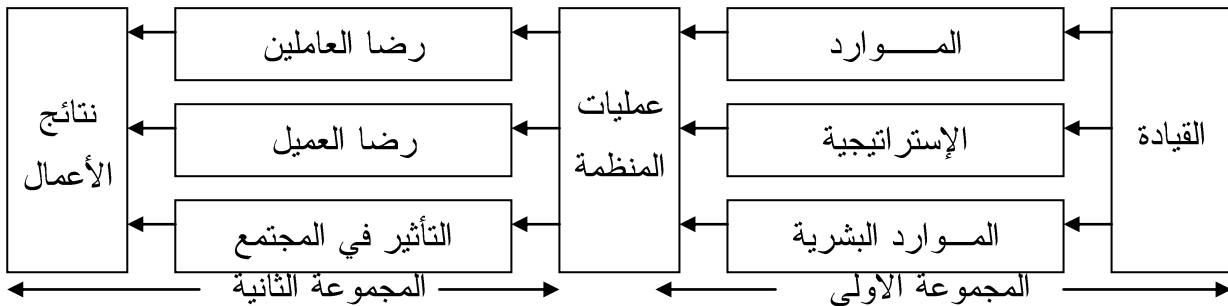
يظهر من الشكل أن العنصر الرئيسي والمحرك لنموذج بالدريج يتمثل في القيادة، أما الأبعاد التي تمثل النظام فهي: التخطيط الإستراتيجي، إدارة العمليات، إدارة الموارد البشرية، التحليل والمعرفة، في حين أغراض النظام تتمثل في تحقيق درجة عالية من رضا العميل، ويمكن قياس ذلك عن طريق نتائج الجودة بمفهومها الواسع والشامل وتشمل: (نتائج في الموارد البشرية، نتائج العملاء، نتائج مالية، نتائج في حصة السوق، نتائج فعالية المنظمة).

ثالثاً- جائزة الجودة الأوروبية:

في أكتوبر 1990م، أنشأت المجموعة الأوروبية بالتعاون مع المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة¹ (EFQM) * ما يسمى بالجائزة الأوروبية للجودة *EQA استناداً إلى الأبعاد والعناصر الأساسية التي جاءت بها كل من جائزة ديمنج عام 1951 وجائزة بالدريج في الولايات المتحدة الأمريكية وقد منحت أول جائزة باسبانيا عام 1992.

وتهدف الجائزة إلى تمييز المؤسسات التي توجه اهتماماً غير عادي لمتطلبات الجودة الشاملة. ويمكن حصر هذه المتطلبات وفقاً للنموذج الأوربي فيما يلي:

الشكل رقم (I-12) معايير الجائزة الأوروبية للجودة



المصدر: د. نايف علوان مرجع سابق ص 340.

- تخضع المؤسسات الطامحة للحصول على الجائزة لعمليات التقييم، تكون وفق تسعة (09) أبعاد أساسية تتفاعل مع بعضها البعض. قسمت هذه الأبعاد إلى مجموعتين:
- المجموعة الأولى : تمثل المقومات المساعدة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتشمل هذه المجموعة خمسة عناصر،
 - المجموعة الثانية: هي مجموعة النتائج المتوقعة من تطبيق الجودة الشاملة .

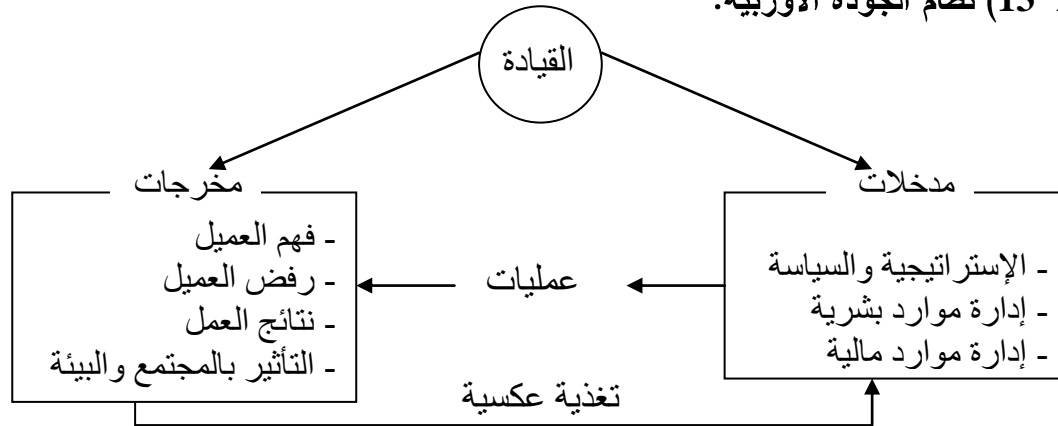
¹ د/ قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات. مرجع سابق ص 339

* EFQM: European Foundation For Quality Management

* EQA: European Quality Award

تتم المجموعة الأولى من المعايير في البيئة الداخلية للمؤسسة وهي تسهل عملية بناء ثقافة للجودة الشاملة، بينما المجموعة الثانية فتمثل العناصر التي يمكن من خلالها قياس أداء المؤسسة. تجدر الإشارة أن الخاصية المميزة للنموذج الأوربي للجودة الشاملة أنها تتعامل مع أبعاد التقييم على أنها عبارة عن نظام System متكامل، يتكون من مدخلات تسيطر عليها قيادة إدارية فعالة للوصول إلى مخرجات محددة، وفيما يلي شكل توضيحي يبين عناصر هذا النظام .

الشكل (I-13) نظام الجودة الأوربية.



المصدر: د/عمرو صفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 206

و كخلاصة لهذه النماذج ندرج مقارنة بين جوائز الجودة (ديمنج - بالدرج - النموذج الأوربي)

حيث يركز المنهج العام لجائزة ديمنج على التحكم بالعمليات لضمان جودة السلع والخدمات ، بالمقابل فإن جائزة بالدرج تضع تشديداً على رضا الزبون لإنجاز المنافسة ، من الناحية الأخرى نموذج التميز الأوربي يوسع فكرة الجودة ويعطيها بعد آخر والمتضمن المسؤولية الاجتماعية المتعلقة بالشركات كمعيار مهم للتميز في الإدارة.

الجدول رقم (I-5) مقارنة بين جوائز الجودة

النموذج الأوربي (1992 م)	جائزة ديمنج (1951م)	جائزة بالدريج (1987 م)	جانب المقارنة
جودة مواطنة الشركة	إدارة الجودة	جودة الإدارة	المنهج العام
الزبون ، الناس ، تصورات المجتمع	التوافق مع المواصفات	الزبون يقود الجودة	تعريف الجودة
ارتقاء الهوية الأوربية من خلال التميز في إدارة الجودة	ضمان الجودة من خلال تقنيات ضبط الجودة الإحصائية	ارتقاء المنافسة من خلال إدارة الجودة الشاملة	الغاية
إقليمي (أوربا الغربية)	أساساً وطني (اليابان)	وطني (الولايات المتحدة الأمريكية)	المجال
الإنتاج الصناعي الكبير بشكل أساسي لشركات القطاع الخاص والعام	الإنتاج الصناعي للشركات الخاصة والعام	الصناعة - الخدمة - الأعمال الصغيرة	نوع المنظمة
- العلاقات مع المجتمع - رضا الزبون - النتائج المالية وغير المالية	- نشر واسع النطاق للشركة - ضبط الجودة - التحسين المستمر - علاقات الموردين	- رضا العميل - المقارنات التنافسية - المقارنة المرجعية - نموذج التقييم الذاتي	المساهمات الرئيسية

Source:www.iso .com by : Behnam Nakhai and Joao S. Neves
Quality Progress, and European 18/05/2006

المبحث الرابع: إدارة الجودة الشاملة و الأيزو9000.

إن فكرة توحيد المعايير على المستوى العالم بدأت في الميدان الإلكتروني سنة 1906 بتكوين الجمعية العالمية الإلكترونية (CEI)، تلتها بعد ذلك الفدرالية العالمية للجمعيات الوطنية للتقيس سنة 1926، و في أواخر الثلاثينيات و بسبب الحرب العالمية الثانية انسحب منها الكثير من البلدان، مما أدى إلى إيقاف أعمالها رسمياً 1942، في سنة 1944 تم استخلاف الفدرالية العالمية و بشكل مؤقت بلجنة التنسيق و التقيس التابعة للأمم المتحدة التي تتكون من المنظمات الوطنية لثمانية عشر دولة تابعة للحلف الأطلسي آنذاك.

بعد نهاية الحرب العالمية الثانية اجتمعت لجنة التنسيق و التقيس بلندن بتاريخ 14 أكتوبر 1946 للبحث في كيفية خلق منظمة عالمية للتقيس، هدفها تسهيل التنسيق و التوحيد إلى المستوى العالمي للمعايير الصناعية، نتج عن مداولتها تكوين المنظمة العلمية للتقيس، كانت أول جمعية عامة لها بتاريخ 24 أكتوبر 1946 بلندن و باشرت أعمالها رسميا في 23 أكتوبر 1947.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية المنظمة العالمية للمواصفات القياسية.

أولا- مفهوم المنظمة العالمية للمواصفات القياسية:

"إن الأيزو "ISO" و هي كلمة يونانية تعني التساوي". على عكس ما يعتقد فهي لا تعني اختصارا لاسم المنظمة العالمية للتنميط¹ Organization for Standard ration International، و تم اختيار ISO كمركز عالمي للوكالة العالمية المتخصصة في التنميط " التقيس".

إن منظمة الأيزو وهي اتحاد عالمي يضم هيئات المواصفات و المقاييس في مختلف بلدان العالم، و ذلك من أجل تنظيم العلاقات و النشاطات بين الأجهزة ذات العلاقة، و تهتم هذه المنظمة بالحقول الإنتاجية و الخدمية باستثناء المواصفات الكهروتقنية و الهندسة التي تختص بها اللجنة الدولية بالإلكترونيات IET.

يتضح مما سبق أن المواصفات ISO 9000 هي بمثابة وثيقة للتفاهم أو لغة مشتركة يتم الاحتكام عليها، و تعد وسيلة لضمان النوعية الجيدة و الارتقاء بالتصنيع و الخدمات المقدمة لكونها قاعدة للمقارنة بين المنتجات المتماثلة.

ثانيا : أهمية المواصفات القياسية ISO:

نظرا لتزايد أهمية الحصول على شهادة الأيزو، التي تغطي مجال الإنتاج و التصميم، و اشتراطها 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 الأيزو 9000 و التي تمنح المؤسسات ميزات عديدة منها²:

- 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.

¹ د/ مؤيد عبد المحسن.د/ يوسف حجم الطائي: مرجع سابق ص270.

² علي السلمي "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع 1995، ص 85.

و في دراسة استباطية نشرتها مجلة ISO9000Neuse في عددها السادس لعام 1995، و التي أشارت إلى الأسباب التي دفعت المؤسسات إلى تطبيق المواصفات القياسية ISO كانت الإجابة كما يلي¹:

- الحصول على ميزات في مجال المنافسة.

- تلبية توقعات العميل.

- زيادة الإنتاجية.

- تحسين المنتج.

- جزء من إستراتيجية التطوير الشاملة.

- مسايرة التوجهات المشتركة.

- مجاراة الشركات المنافسة.

تزايدت أهمية الأيزو 9000 لعدة أسباب أهمها :

- مع اقتراب لحظة تطبيق مقررات منظمة التجارة العالمية في الأول من يناير 2005 م وعندما

تصبح المؤسسات في كل أنحاء العالم متساوية الحق في الأسواق ، فليس هناك احتكار أو ميزة تقدم

لمؤسسة عن الأخرى ، والفوز يأتي من مقدرة المؤسسة على إرضاء المتعاملين معها، والخطوة

الأولى لإرضاء المتعاملين هو الحصول على إحدى شهادات الأيزو 9000 ولذلك سوف يتوقع كل

العملاء في النهاية أن المنشآت مهما كان نوعها أو حجمها التي لم تحصل على الشهادة تسعى

للحصول عليها.

- أيضا ما يزيد أهميتها ، أنها تعتبر المدخل لدول الاتحاد الأوربي والولايات المتحدة الأمريكية وكندا،

فالحصول على هذه الشهادة يمنح المؤسسة التي حصلت عليها الحق في دخول هذه الأسواق

الضخمة، فهي تعطي ميزة تنافسية للمؤسسات التي حصلت عليها.

- تسهيل التبادل التجاري و توحيد الأنماط و الأسس المتبعة في أرجاء العالم.

- 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.

يجب أن تكون الرغبة في الحصول على شهادة الأيزو رغبة حقيقة في التطوير و تطبيق معايير

الجودة الشاملة و ليس لنواحي دعائية فقط، لأنه إذا كان هدف المؤسسة الحصول على الشهادة لتنتال

رضى الزبائن و تكسب ثقتهم في الخدمة المقدمة أو المنتج فقد تحصل على الشهادة لمرحلة آنية و لكن أن

¹ المجلة الصناعية، غرفة الصناعة دمشق، العدد88، سنة1998.

لم يترافق ذلك مع تغيرات جذرية وهيكلية حقيقية في الأداء فقد يتراجع أدائها و تفقد ثقة زبائنها بشكل نهائي.

لذا لا بد من التمييز بين رغبة الحصول على شهادة الجودة كشعار و ناحية دعائية و بين التغيير الجذري و الهيكلي الحقيقي نحو التميز في الأداء الشامل المتكامل في نواحي الأداء المبني على أسس سليمة و ملتزمة ثابتة . و باتباع هذه الأسس تستطيع الشركة أو المؤسسة التقدم و التميز بصورة متسلسلة و مترابطة مما يجعلها مؤهلة للحصول على درجات وشهادات أعلى من الكفاءة و الجودة المتعددة و المتنوعة.

إن قرار مؤسسة أو شركة ما أن تصبح مميزة و تتمتع بتطبيق معايير الجودة هي عملية تراكمية و تحتاج إلى جهد متواصل فهو ليس شيئاً روتينياً أو قرار يمكن تطبيقه بفترة زمنية قصيرة (و إن تم فإن ما يأتي سريعاً يذهب سريعاً)، لذا لا بد من الحرص على البناء السليم لقواعد الشركة و أسسها و طبيعة علاقاتها و أن تصب جميع العمليات المختلفة في الشركة لصالح الهدف العام المميز . و هناك أمور يجب على المؤسسة أن تحرص عليها حتى تضمن لها الاستمرارية في التميز و التطور بشكل عام :

- الاهتمام بالبحوث و التطوير.
- الاهتمام بالتدريب و التنمية البشرية.
- تحقيق الريادة التقنية.
- تشجيع العمل الجماعي و الابتكار.
- فتح خطوط الاتصال و استمراريتها.
- توفر القيادات الواعية و المتفتحة.
- الاهتمام بالمستهلك و جعله (العامل الأول) الذي يؤثر على قرارات و تصرفات المنشأة.

المطلب الثاني: متطلبات الجودة وفق المواصفات الأيزو.

يغلب الطابع النظامي على سلسلة مواصفات الأيزو 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، و الجدول (6.I) يوضح مختلف متطلبات نظام الجودة وفق لمعايير الأيزو:

الجدول (6-I) متطلبات نظام الجودة وفق لمعايير الأيزو

9003 ISO	9002 ISO	9001 ISO	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 التفثيش
	×	×	11 ضبط أجهزة القياس، الفحص و التفثيش
×	×	×	12 بيان نتيجة الفحص و التفثيش
×	×	×	13 مراقبة و ضبط المنتجات غير المطابقة
×	×	×	14 الإجراءات الوقائية و التصحيحية
×	×	×	15 مناولة المواد و التخزين و التعبئة و التسليم
×	×	×	16 المحافظة على سجلات الجودة
×	×	×	17 التدقيق الداخلي للجودة
×	×	×	18 التدريب
	×	×	19 خدمات ما بعد البيع
×	×	×	20 الطرق و الأساليب الإحصائية

المصدر: كاظم خضير "إدارة الجودة، إدارة الجودة - الأردن . عمان 2001، ص 212

من خلال الجدول (6.I) يمكن تقسيم المتطلبات إلى أربعة مجموعات رئيسية هي:

1. مجموعة طرق العمل: تتضمن سبعة متطلبات أساسية هي: الشراء، مراجعة العقود، ضبط التصميم و ضبط العمليات الإنتاجية و الفحص و التفقيش و التحكم بالمنتجات غير المطابقة و التعبئة و التغليف و خدمات ما بعد البيع و مراقبة المواد المورد من قبل العميل.

1.1. الشراء: و يتم بموجب ذلك انسجام المواد التي تم شرائها مع المواصفات و المعايير التي تم تحديدها و تتضمن هذه الفقرة العناصر التالية:

- تحديد الموردين الأكفاء.
- تحديد المستندات التي يتم استخدامها في الشراء.
- تحليل العروض المقدمة من الموردين وفقا للجودة المطلوبة.
- تحديد المعايير التي تم على أساسها اختيار الموردين.
- التأكد من أن المواد التي تم شرائها تتفق مع المواصفات المحددة.
- متابعة الموردين باستمرار.

2.1.مراجعة العقود: إن المراجعة المستمرة للعقود يعد بداية أساسية لضمان و تأكيد الجودة المطلوبة، و يعتبر جزءا مهما من نظام الجودة المعتمد و يتحقق بموجب ما يلي:

- المساهمة في تنفيذ محتويات العقود.
 - يعتبر العقد مستندا يمكن الرجوع عليه باستمرار.
 - اشترك جميع المعنيين بمراجعة العقود.
 - تسهيل المراجعة المستمرة للجودة من قبل العميل.
- أما فيما يخص الأمور التي يتطلب أن تؤخذ بعين الاعتبار في حالة مراجعة العقود فهي:
- التأكد من أن المتطلبات العقد قد تم تحديدها بدقة.
 - التأكد من الإجراءات التعاقدية فيما يتعلق بجودة المنتج.

1. مراقبة التصميم: Disignreviens: إذ يتضمن بموجب هذه الفقرة اتخاذ الإجراءات اللازمة

لمراقبة وضبط جودة التصميم والتي تتضمن ما يلي:

- تطوير وتخطيط برنامج التصميم.
- تحديد إجراءات التصميم وتوثيقها.
- تحديد أنشطة التصميم.
- * تحديد العلاقات التنظيمية لعملية التصميم.
- تحديد مدخلات التصميم.
- وضع إجراءات مراجعة التصميم، للتحقق من التصميم الجيد، من خلال مقارنة التصميم المبتكر مع المعايير الموضوعية.

- اعتماد المعلومات المرتجعة من التصميمات السابقة.
- 2. **مراقبة العمليات: Process Control** : نظرا لأهمية وجود نظام فعال للجودة لذا يجب أن تتم مراقبة جميع العمليات التشغيلية بالمؤسسة، وعلى أن تتضمن المراقبة جميع عمليات التصنيع حتى في حالة تغير العمليات الإنتاجية.
- 3. **الفحص والتفتيش: Inspection and Testing** : تتناول عمليات الفحص والتفتيش كافة الفعاليات المتعلقة بالنشاط الإنتاجي أو الخدمي و يتضمن:
 - تحديد المستندات المستخدمة في الفحص.
 - فحص واختبار المنتجات المشتراة من الموردين.
 - فحص واختبار المواد أثناء العمليات التشغيلية.
 - التأكد من أن المنتجات النهائية تتطابق مع المواصفات المحددة من قبل المؤسسة والعميل.
 - المعلومات التي يجب تسجيلها نتيجة عملية الفحص والتفتيش.
- 4. **مراقبة المنتجات غير المطابقة: Control of Nonconforming**: ويتناول تحديد المنتجات التي لا تتطابق بالمقاييس والمواصفات المحددة بدقة لكي لا يتم استخدامها ووضع سجلات خاصة بها ، لكي يسهل مراجعتها والتعرف عليها.
- 5. **المناولة والتخزين والتعبئة والتغليف: Handling;Storage;Pachaging;Deliver**: إن وجود نظام فعال للجودة يتطلب توافر أنظمة فاعلة في عمليات المناولة،التخزين،التعبئة،التغليف والتسليم،كما تكون هناك تعليمات وإجراءات مكتوبة خاصة بمناولة المنتجات والمحافظة على مواصفاتها،وكيفية تخزينها بالشكل الملائم،وتغليفها وتعبئتها بطريقة مناسبة مع جودة إرسالها للعملاء في الوقت المناسب.
- 6. **خدمات ما بعد البيع: After Sales Service**: لكي يحقق نظام إدارة الجودة درجة عالية من الفاعلية والكفاءة يجب أن تمتلك المؤسسة نظاما يتضمن الإجراءات المتعلقة بتوفير خدمات ما بعد البيع ويجب أن تقدم للمستهلكين أو العملاء كخدمات الصيانة، التركيب، الترتيب، النصح وإسداء المشورة...إلخ .
- 7. **مراقبة المواد والموردين من قبل العميل: Control of Purchasing Supplied**

Materials: نظرا لكون جودة المنتج النهائي تعتمد على جودة المواد الأولية المشتراة من قبل المجهزين لذا فإن ذلك يتضمن ما يلي:

 - اتخاذ الإجراءات اللازمة لاستلام الأصناف المشتراة من المورد والتأكد من مطابقتها للمواصفات المحددة مسبقا؛
 - توفير التخزين المناسب لهذه الأصناف؛

- فحص المنتجات بصفة مستديمة أثناء تخزينها واستبعاد التالف أو غير الصالح للاستعمال أولاً بأول.
- 2.2. المجموعة الخاصة بالعاملين:** وتتضمن مطلبين هما ؛ مسؤولية الإدارة والتدريب و تناول مسؤولية الإدارة ,تحديد سياسة وأهداف الجودة ومهام ومسؤوليات الأفراد والصلاحيات الممنوحة لممثل الإدارة في مجال الجودة.

أ. مسؤولية الإدارة Management Responsibility: يجب على الإدارة العليا بالمؤسسة أن تحدد سياساتها وأهدافها المتعلقة بشكل مكتوب ورسمي , على أن تكون هذه السياسة منشورة ومفهومة من قبل كافة الأفراد العاملين بالمؤسسة، ولذا فإن وضع هذه السياسة يتطلب من الإدارة ما يلي:

1. بناء هيكل تنظيمي لتحقيق الجودة؛
2. تحديد احتياجات ورغبات العملاء ، وكيفية إدراكهم لإحتياجاتهم ورغباتهم؛
3. تقييم مدى إمكانية الهيكل التنظيمي في المؤسسة بالوفاء بهذه الاحتياجات والرغبات؛
4. التأكد من أن المواد الخام التي تم شراؤها من قبل الموردين تقابل المواصفات المحددة والمطلوب توافرها في المنتج ليكون أدائه مميزاً؛
5. التركيز بالدرجة الأولى على فلسفة منع المعيب في المنتج منذ البداية؛
6. ضرورة التخطيط ومتابعة سياسة الجودة؛
7. النظر إلى عملية تحسين المنتج على أنها عملية مستمرة ؛
8. إن سياسات ومنتجات واستراتيجيات المنافسين معلومة لدى كل فرد داخل المؤسسة؛
9. ضرورة مشاركة أهم الموردين في وضع سياسة الجودة في المؤسسة؛
10. اهتمام متزايد يجب أن يعطى لعملية التعليم والتدريب , حيث يتم تقييم الأنشطة التدريبية المطبقة وتطويرها من وقت لآخر كأحد مدخلات سياسة تحسين الجودة .
11. يجب الترويج لسياسة الجودة داخل وخارج المؤسسة.
12. رفع تقارير دورية عن مدى التقدم المحقق في سياسة الجودة , يعتبر أمراً ضرورياً يتم مناقشته في لقاءات تطوير وتحسين الجودة.

ب. التدريب: يجب أن يتم تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة بالنسبة للأفراد المشاركين في تطوير وتحسين الجودة، فضلا عن تحديد الجهات المسؤولة عن عملية التدريب واتخاذ القرارات بشأنها، فهل يتم التدريب داخليا أم خارجيا وما هي المواصفات التي يجب توافرها في القائمين بعملية التدريب، وما هي خبراتهم العلمية والعملية . إضافة إلى إعداد البرامج التدريبية وتنفيذها وتقييمها للوقوف على نتائجها الإيجابية والسلبية ومن ثم التمكن من التخطيط العلمي المستقبلي لأنشطة التدريب على الجودة.

3.2. المجموعة الخاصة بالنظام: وتتضمن أربعة متطلبات هي تحديد وتوثيق نظام الجودة وضبط الوثائق ، والقيام بالإجراءات التصحيحية وإجراء المراقبة الداخلية.

أ. نظام الجودة: **Quality System** : يجب أن تقوم المؤسسة بإعداد كتاب يتضمن نظام الجودة،

والذي يجب أن يكون مناسب مرموق من الجودة ، وغالبا ما يحقق هذا الكتاب ما يلي:

1. تعريف العاملين والمتعاملين بنظام الجودة والفوائد التي يمكن أن يحققها لهم وللمؤسسة ككل.
2. سهولة التنسيق بين الإدارة العليا والوسطى والدنيا في المؤسسة.
3. إلزام الموردين بالجودة بخصوص مدخلات النظام.
4. المساهمة في تكوين انطباع سليم حول المؤسسة.

ب. مراقبة الوثائق : **Document Control** : وتتضمن توافر نظام للتأكد من أن الوثائق

أو المستندات التي تنظم العمل قد تم مراجعتها ، ويمكن الحصول عليها فور طلبها من قبل جميع الجهات المختصة ، وحيث أن عملية تصميم المنتج غير ثابتة (قابلة للتغيير) كنتيجة لتغيرات احتياجات ورغبات العميل، فقد يتطلب الأمر إجراء بعض التعديلات أو التغييرات في المستندات المستخدمة، وهنا يقضي تحري الدقة من قبل الإدارة في إجراء عملية التغيير وإثباتها في مستندات إضافية لربما يضمن تحقيق أهدافها والوفاء باحتياجات المتعاملين.

ج. الإجراءات التصحيحية: **Corrective Action** تأكد سلسلة المواصفات القياسية الدولية ISO على

أنه في حالة وجود أية مشكلة فيجب البحث عن أسبابها واتخاذ الخطوات الكفيلة بمنع حدوثها مرة أخرى. الأمر الذي يتطلب استخدام كافة الأساليب المستخدمة في تحديد أسباب المشكلات ووسائل التغلب عليها، فضلا عن ضرورة تسجيل التغييرات والإجراءات التي حدثت من اتخاذ الإجراء الصحيح.

د. المراقبة الداخلية **Internal Control**: تأكد سلسلة المواصفات القياسية الدولية ISO

على ضرورة قيام إدارة المؤسسة بتأسيس نظام المراجعة الداخلية للجودة ، للتأكد من أن أنشطة الجودة تتطابق تماما مع المتطلبات المنصوص عليها في الخطة، ومن ثم الوقوف على متابعة نظام الجودة ككل وعمليات المراجعة واتخاذ الإجراء التصحيحي بخصوصها ،علما بأن المراجعة يجب أن تتم بشكل متتابع فضلا عن ضرورة إعلام المسؤول عن عملية المراجعة بالموقف الفعلي وأهم النتائج التي أسفرت عنها المراجعة ،حتى يسهل اتخاذ الإجراءات الخاصة بمعالجة المشاكل التي تم التوصل إليها.

4.2. المجموعة الخاصة بالمعلومات: **The Information** : وتتضمن ثلاث متطلبات أساسية

هي تعريف وملاحقة المنتجات ، الاحتفاظ بسجلات الجودة واستخدام الأساليب الإحصائية.

أ. تعريف المنتجات ومتابعتها: لاشك أن التحديد السليم للمنتج يتضمن أن المواد المستخدمة هي التي

تتلبى المواصفات التي تم تحديدها مسبقا. الأمر الذي يمنع وجود أي خطأ أثناء عملية التشغيل ، ولذا يجب أن يتضمن نظام الجودة المطبق مجموعة الإجراءات الكفيلة بتحديد مواصفات المنتجات التي تم إنتاجها، وكذلك الأجزاء المختلفة للعملية الإنتاجية ومتابعتها لاكتشاف أي انحراف فيها.

ب. سجلات الجودة: ينبغي أن يكون هناك تحديد للإجراءات الخاصة بالجودة في سجلات الجودة لكي يكون مرجعا يظهر مدى التقدم في تحقيق متطلبات الجودة ومدى فاعلية نظام الجودة المعمول به، وعلاوة على ذلك يجب أن تكون سجلات الجودة محددة وواضحة بخصوص المنتج موضوع البحث والدراسة.

ج. الأساليب الإحصائية: تتضمن سلسلة المواصفات القياسية ISO على ضرورة استخدام وتطبيق الأساليب الإحصائية المختلفة والتي تتناول التطوير المستمر للجودة وخصوصا ما يتعلق بخرائط المراقبة الإحصائية وغيرها من الأساليب الإحصائية المتعلقة بهذا الخصوص.

المطلب الثالث: مواصفات الإيزو ومجال تطبيقها.

الإيزو 9000 ليس نظاما لإدارة جودة المنتجات وإنما هو نظام لضمان وتأكيد الجودة بحيث أن مفهوم الإيزو 9000 هو " أن المنتجات الجيدة تأتي من العمليات الجيدة ، مما يتطلب توصيف وتوثيق كافة العمليات لتسهيل تطبيقها من قبل كل العمال والموظفين في المؤسسة بما في ذلك التدقيق الداخلي للجودة من أجل تحديد الانحرافات والإجراءات التصحيحية اللازمة للقضاء عليها.

إن اللجنة الفنية 176 في المنظمة العالمية للمواصفات القياسية I.S.O حاولت في تعديلها الأخير للمواصفات القياسية الصادرة في 1994 تطوير مفاهيم الإيزو 9000 بحيث أصبح من الممكن اعتبارها أساسا متينا للبدء بتطبيق إدارة الجودة الشاملة .

ونشير في هذا الصدد أن المواصفات القياسية الدولية 9000 الخاصة بإدارة وتأكيد الجودة تتكون من الأجزاء الأربعة التالية¹:

الجزء 1/9000 إرشادات للاختبار والاستخدام؛

الجزء 2/9000 إرشادات لتطبيق الأنماط الثلاثة للمواصفات القياسية؛

الجزء 3/9000 إرشادات لتطبيق الإيزو 9001 إلى تطوير البرامج؛

الجزء 4/9000 إرشادات إدارة الاعتمادية.

أما المواصفات القياسية الدولية 9004 الخاصة بإدارة الجودة وعناصر نظام الجودة فتتكون من سبعة أجزاء، صدر منها حتى الآن الأجزاء الأربعة الأولى.

- الجزء 1/9004 إرشادات لتطبيق نظام الجودة وعناصرها.
- الجزء 2/9004 إرشادات لتطبيق المواصفات على الخدمات.
- الجزء 3/9004 إرشادات لتطبيق المواصفات على المواد المعالجة.
- الجزء 4/9004 إرشادات لتحسين الجودة.

كما أصدرت المنظمة العالمية للمواصفات القياسية ISO 10.000 الخاصة بتطبيق عائلة الإيزو 9000 وتتكون من:

¹ Normes pour le management de la qualité et l'assurance de qualité - partie 1M lignes directrices pour leur sélection et utilisation

*الإيزو 10011 وتتضمن إرشادات لأنظمة تدقيق الجودة في ثلاثة أجزاء خاصة بالتدقيق، مؤهلات المدقق وإدارة برنامج التدقيق.

*الإيزو 10012 كيفيات تأكيد الجودة لتجهيزات القياس وهي جزءان أول خاص بنظام التثبيت المترولوجي لتجهيزات القياس، والثاني خاص بضبط عملية القياس.

• الإيزو 10013 خاص بتطوير أدلة الجودة.

• الإيزو 10014 خاص بالآثار الاقتصادية لإدارة الجودة (مسودة اللجنة).

• الإيزو 10015 التعليم والتدريب المستمران.

• الإيزو 10016 سجلات الاختبار والتفتيش.

كما يوجد مشروع آخر لتحويل المواصفة الأوروبية EN 45012 المتعلقة بإنشاء وتنظيم هيئات المنح والاعتماد على مواصفات دولية تتكون من:

• الإيزو 61 وتعلق بإنشاء هيئات المنح ومراجعتها والتدقيق عليها.

• الإيزو 62 تعلق بتشكيل مجالس الاعتماد.

الشكل (I-14) تركيب عائلة الأيزو و ملحقاتها.



المصدر: مجلة العلوم الإنسانية : جامعة منتوري قسنطينة - الجزائر : العدد 14 ديسمبر 2000.

المطلب الرابع: علاقة نظام الإيزو بإدارة الجودة الشاملة:

لقد حدث خلط كبير بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومعايير نظام الإيزو 9000، واعتقد البعض أنهما يعنيان نفس الشيء، بل إننا نسمع في بعض الأحيان من يتحدث عن الإيزو ، كأنه يصف ويقصد به إدارة الجودة الشاملة على الرغم من تباعد المسافة بينهما، والجدول (II - 7) يوضح سمات وخصائص المفهومين:

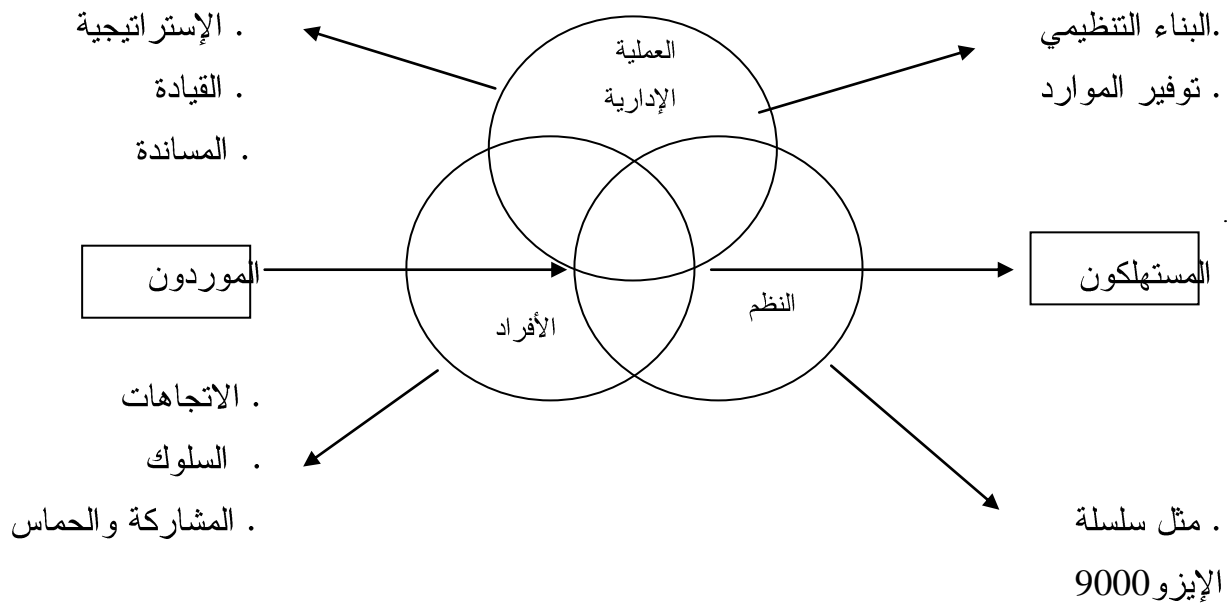
الجدول (I - 7) : سمات وخصائص إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000.

إدارة الجودة الشاملة	نظام الإيزو 9000
<ul style="list-style-type: none"> • التركيز المطلق على المستهلك. • ترتبط بإستراتيجية المؤسسة. • تهتم بالتركيز على الفلسفة والمفاهيم. • التآئني على مشاركة وحماس العاملين. • تحسين مستمر، تعميق لمفهوم الجودة الكلية، وعملية لا تنتهي. • تعزى بالمؤسسة ككل، بجميع إدارتها ووظائفها ومستوياتها. • كل فرد مسؤول عن الجودة، وتتضمن وتشتمل على تغيير الثقافة والعمليات. 	<ul style="list-style-type: none"> • ليس من الضروري التركيز على المستهلك . • لا ترتبط بإستراتيجية المؤسسة. • تهتم بالتركيز على النظم الفنية ونظم الإجراءات . • مشاركة العاملين ليس ضروريا. • لا يلزم التركيز على التحسين المستمر، لأنها تمثل مجرد قرار. • يمكن أن يكون التركيز جزئيا. • قسم الجودة هو المسؤول عن الجودة من الأنسب كثيرا الاحتفاظ بالأوضاع على ما هي عليه .

المصدر:د. فريد عبد الفتاح زين الدين . مرجع سبق ذكره. ص44.

ويمكن من خلال تفحص الخصائص والسمات ومواضع التركيز التي تهتم بها 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 .

الشكل (I-15): 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.

خلاصة الفصل:

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 المؤسسة و كل العاملين 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 دائما.

و هو ما يدفع المؤسسة إلى البحث الدائم عن تحقيق الأفضل في كل نشاطاتها مع تحقيق تطلعات عمالها من خلال الأهمية المعطاة لهم كونهم شركاء في المؤسسة.

لقد أظهرت المراحل التي مرت بها الجودة الشاملة أنها لم تأتي من فراغ ، بل لها جذور امتدت إلى بداية القرن 19 م و تمثلت في مرحلة التفتيش مرحلة مراقبة الجودة، مرحلة توكيد الجودة و أخيرا مرحلة إدارة الجودة الشاملة.

لقد تأثرت مظهر الجودة بالمراحل التي مرت بها منذ بداية القرن 20 لكن هذا التطور لا ينفى وجود مظهرين في وقت واحد، بل و في كثير من الأحيان تجتمع هذه المظاهر مشكلة جملة من الأهداف تسعى المؤسسة لتحقيقها على جميع المستويات للوصول لأقصى حد من إرضاء للعاملين و العملاء و أصحاب الأسهم أو المالكين، ما يطلق عليه مفكرو TQM بثلاثية الجودة الشاملة.

إن تعدد المدارس التي عرفت إدارة الجودة الشاملة ، كان وراء اختلاف النماذج المقدمة لتطبيقها في المؤسسات، و تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية الرائدة في مجال الاهتمام بالجودة و تطوير تقنياتها الإحصائية، بينما عملت دول الاتحاد الأوروبي على تطوير نمطيات الأيزو 9000 المتعلقة بالجودة، إلا أن الحصول على شهادة الأيزو 9000 للجودة لا تعني بأي شكل من الأشكال أن المؤسسة تطبق منهج إدارة الجودة الشاملة. لأن هذه الأخيرة أكثر شمولاً، لذا يمكن أن نقول أن الحصول على شهادات الأيزو خطوة أساسية على طريق بلوغ مستوى الجودة الشاملة و لكن ليست بديلاً عنها.

الفصل الثاني: قطاع خدمات الاتصالات

تمهيد:

لقد اتسع حجم الخدمات التي يحتاجها الإنسان مقارنة بما يستهلكه من إنتاج مادي، فهو يقضي ثلث حياته يتلقى خدمة التعليم على سبيل المثال، ناهيك عن الوقت الذي يمضيه في البنوك وشركات التأمين، الفنادق، السياحة، المعاملات الإدارية و استخراج الوثائق الرسمية، مشاهدة التلفزيون ، الانترنت، الخدمات الصحية...

إذن فهو يعيش عصر الخدمات ومن أكثر الخدمات انتشارا من حيث الاستعمال على الصعيد العالمي: الاتصالات بكل أشكالها من: اتصالات سلكية ولاسلكية، فاكس، تليكس، إذاعة، تلفزيون، انترنت...، إلى غيرها من الخدمات التي استحدثت لتواجه تطور الاحتياجات البشرية في مجال الاتصالات.

الأمر الذي دعا إلى إعادة النظر في هيكل قطاع الاتصالات، بما يحويه من قوانين تنظم العلاقات وتحفظ حقوق المتعاملين فيه .

تلك التطورات ، أدت إلى إلغاء حواجز المسافة في التعاملات التجارية، السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية... وساهمت في تنمية البلدان وقطاع الأعمال بشكل خاص.

ولذلك سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى:

◀ الخدمات: الماهية والأهمية.

◀ ماهية الاتصالات وخواصها.

◀ تأهيل قطاع الاتصالات.

المبحث الأول: الخدمات: الماهية و الأهمية .

إلى وقت ليس ببعيد، ظل القطاع الصناعي يسيطر على إهتمام المفكرين و رجال الاعمال و المهتمين بطرق تنمية الإقتصاد ، فقد سيطر قطاع الإنتاج المادي على كتابات آدم سميث و دفيد ريكاردو لإعتقادهم أنه القطاع الوحيد المنتج و الذي يقدم قيمة مضافة ، و بالموازاة مع هذا التحليل وصف آدم سميث الإنتاج غير المادي كعمل الأطباء و المحامين - بأنه فاقد لأي قيمة مضافة- وبالتالي حكم على هذا النوع من النشاطات بأنه عقيم وكان 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 . وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى:

- أهمية الخدمات في النشاط الاقتصادي.

- مفهوم الخدمات .

- و خصائصها .

المطلب الأول: أهمية الخدمات في النشاط الاقتصادي.

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 للمستهلك¹.

يرى **مارشال: أن** الوكيل الذي يوزع المنتجات الزراعية مثلا يقدم خدمة كبيرة للمزارع، فبدون خدمات نقل و توزيع المنتجات الزراعية من أماكن و فرتها إلى أماكن شحنها، لن تكون هناك أية قيمة إطلاقا لهذه المنتجات. وعليه لن يخلو أي نشاط اقتصادي أيا كانت طبيعته من وجود عنصر الخدمات فيه . و لقد نما قطاع الخدمات بشكل كبير بعد الحرب العالمية الثانية و يعزى ذلك التحول إلى حركة عصر المعلومات التي نشأت بفعل اختراع الحاسوب و تطور الاتصالات، وهذه الظاهرة كغيرها من الظواهر لها مسببات كثيرة منها²:

أ - ازدياد معدلات أعمار السكان مما دفع بالحاجة إلى الخدمة الطبية و بذلك زادت مراكز الرعاية الصحية، و مراكز اللياقة البدنية والتي يحتاجها كبار السن.

ب - ازدياد أوقات الفراغ وازدياد ضغط العمل وارتفاع دخل الفرد، مما زاد معه الدخل القابل للإنفاق على الخدمات الترفيهية، و مراكز رعاية الطفولة في مراحلها المبكرة نظرا للازدياد

¹ بشير عباس العلق - حميد عبد النبي الطائي "تسويق الخدمات - مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي" - الطبعة الأولى دار الزهران للنشر و التوزيع عمان 1999 ص 19.

² د/قاسم نايف علوان المحاوي "إدارة الجودة الشاملة في الخدمات مفاهيم، عمليات، تطبيقات" الطبعة الأولى دار الشروق للنشر عمان - الأردن ص (55-56).

و اتساع دائرة عمل المرأة، و أنها أصبحت قوة عمل مؤثرة، و أصبح للأسرة الواحدة أكثر من دخل حيث جعلت هذه الدخول الإضافية الإنفاق على الكثير من الخدمات أمرا ممكنا، وخاصة تلك الخدمات التي تجعل من الحياة أكثر متعة و يسر.

ت - ازدياد تعقيد المنتجات تقنيا، مما يستدعي الحاجة إلى خدمات الصيانة، مثل: الكمبيوتر والانترنت وأنظمة الأمان، فهي سلع تتطلب خدمات متخصصة، سواء كان ذلك قبل استعماله أم أثناءه أم بعد الاستخدام، كذلك استعمال المصانع للإنسان الآلي وأنظمة الفحص والخرن الذاتية وخطوط الإنتاج الأوتوماتيكية، كلها أمور زادت من الحاجة إلى الخدمات.

ث - زيادة نسبة عدد العاملين في صناعة الخدمة حيث أشارت التقارير لعام 2004 إلى أن هذا القطاع يستحوذ على حوالي 79% من مجموع القوى العاملة الأمريكية، ويؤدي 90% من العاملين في قطاع التصنيع عملا خدميا مثل الإدارة، التسويق، المبيعات، التوزيع، المشتريات...¹

ج - الازدهار الملحوظ الذي يرافق مبيعات الخدمات مقارنة بمبيعات المنتجات، حيث يؤكد

(Tom Peters)² في كتابه الجديد الذي قدمه عام 2004 " تخيل مرة ثانية"، Re-imagine أن هناك تحولا واضحا في إنتاج الخدمات على حساب المنتجات الصناعية، فمع مطلع عام 2003 حدثت موجة انكماش عالمية في مبيعات المنتجات في حين بدأت الخدمات تزدهر، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (1.II) ازدهار الخدمات مقارنة مع المنتجات لعام 2003.

المنتجات	الانخفاض	الخدمات	الارتفاع
مبيعات التلفزيونات.	12%	الاشتراك في القنوات التلفزيونية.	5%
مبيعات لعب الأطفال.	10%	مبيعات خدمات رعاية الأطفال.	5%
مبيعات معدات وكميرات التصوير	7.7%	مبيعات خدمات التصوير	3%
مبيعات السيارات	2%	مبيعات صيانة وإصلاح السيارات	3%
مبيعات أدوات المطبخ.	1%	مبيعات المطاعم	2%

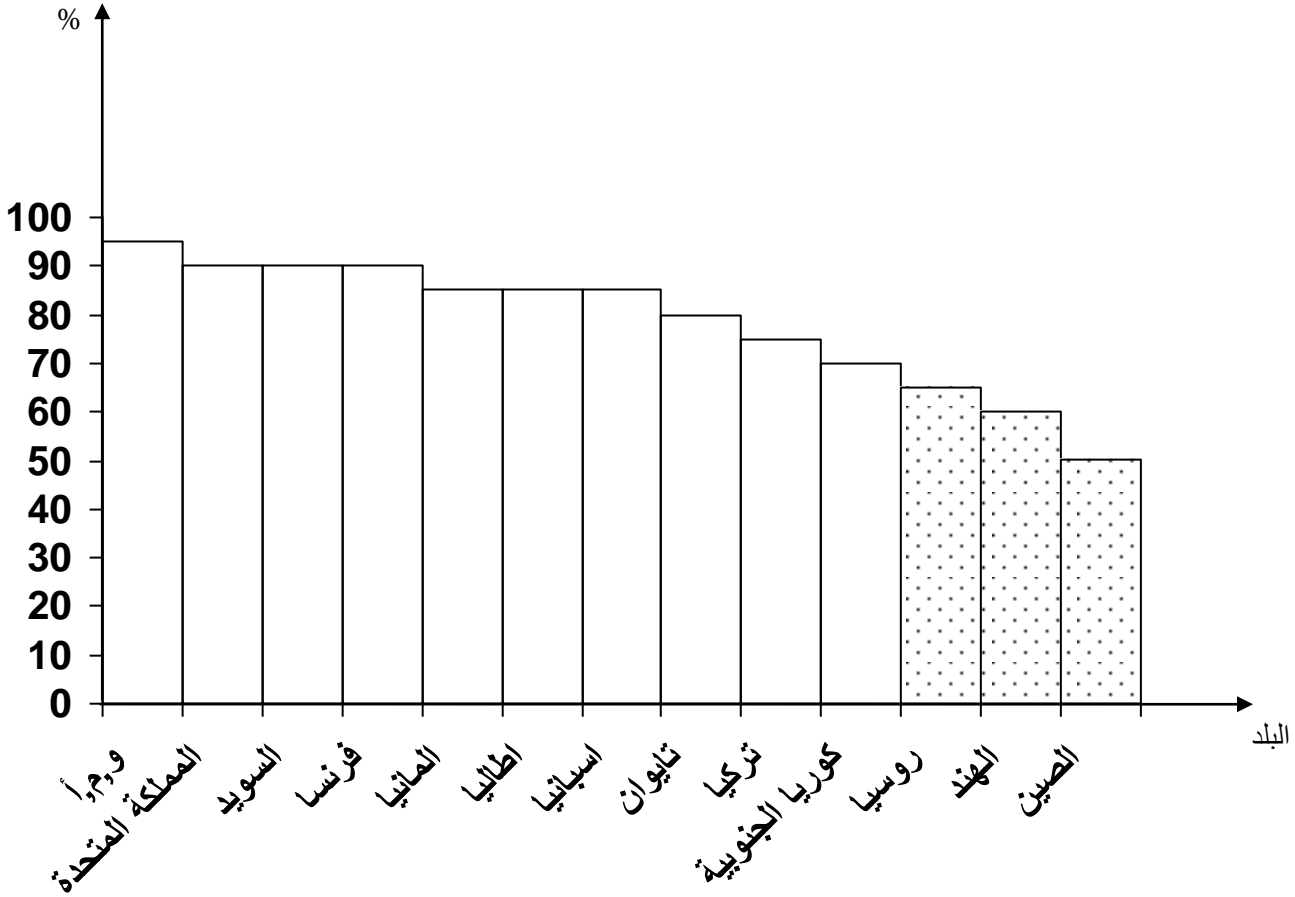
المصدر: د. يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، مرجع سبق ذكره ص.140.

يظهر الجدول الارتفاع الذي شهدته مبيعات مجموعات مختلفة من الخدمات، مقابل الانخفاض التي شهدته مبيعات المنتجات - المرتبطة بهذه الخدمات، في حين ارتفعت مبيعات خدمة رعاية الأطفال

¹ مايكل هاري و ريتشارد شريد "Six Sigma منتهى الدقة" الإشراف العلمي د.عبد الرحمن توفيق - إصدارات بيميك - مصر 2005 ص 250

² د/يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006 القاهرة - مصر - ص 140

إلى 5% انخفضت مبيعات لعب الأطفال بـ 10% سنة 2003 ، وفي المقابل يوضح الشكل التالي نسبة مساهمة الخدمات في تشكيل الناتج الداخلي الإجمالي لبعض دول العالم .
الشكل (1.11) مساهمة قطاع الخدمات في تشكيل الناتج الإجمالي لبعض البلدان.



المصدر: عوض بدير: تسويق الخدمات المصرفية، الطبعة الأولى. البيان للطباعة والنشر 1999 ص337.

فمثلا تبلغ هذه النسبة في الولايات المتحدة الأمريكية أكثر من 70 %، فيما لا يتجاوز نسبة 50% في كل من روسيا والصين حسب التقرير الإحصائي لمؤسسة التعاون والتنمية الاقتصادية سنة 1997. في حين يستأثر قطاع الخدمات بأكثر من ¹ 60 % من الإنتاج و 70 % من استثمارات و 20 % من المبادلات العالمية لسنة 2004.

وخلال العقدين الماضيين اكتسبت التجارة في الخدمات أهمية متزايدة في النشاط الاقتصادي ، وترتب على ذلك إدراج هذا القطاع على جدول أعمال جولة أورجواي لمفاوضات

¹ 2006/06/22 http://www.arabcin.net/arabic/5nadweh/pivot_3/knowledge_management.htm

التجارة العالمية والتي انطلقت في عام 1986م ، حيث أبرم لها بعد سبع سنوات من المفاوضات الشاقة اتفاقية مستقلة أصبحت تعرف باتفاقية التجارة في الخدمات (جاتس GATS)

وبدأ تطبيقها تحت مظلة منظمة التجارة العالمية مع بداية عام 1995م .

وقد أدى الاتفاق على قواعد تحرير تجارة الخدمات بموجب هذه الاتفاقية ، إضافة إلى التطور المتسارع في التقنية والاتصالات ، إلى سرعة نمو هذا القطاع حتى أصبح يمثل في عام 2001م نحو 40% من الناتج العالمي الإجمالي ، و 70% من إجمالي الناتج المحلي لاقتصاد الدول الصناعية و 50% من إجمالي الناتج المحلي لاقتصاد الدول النامية . وتمثل التجارة العالمية في الخدمات نحو 23% من إجمالي حجم التجارة العالمية (سلعاً وخدمات) ، حيث بلغت قيمة الصادرات العالمية من الخدمات في عام 2001م نحو (1440) مليار دولار أمريكي¹.

يحظى قطاع الخدمات في الدول العربية بالأهمية البالغة و المتزايدة مؤخراً للأسباب التالية:²

- تمثل التجارة في الخدمات ما يقرب من 20% من إجمالي التجارة الدولية طبقاً لبيانات عام 2001، كما تعد أكثر أنواع التجارة الدولية نمواً.
- يمثل قطاع الخدمات قطاعاً حيويًا لجميع الدول العربية، وينعكس ذلك في مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي وحجم الاستثمارات السنوية والعمالة.
- إن تحرير التجارة في الخدمات على المستوى العربي قد يتيح فرص عديدة أمام موردي الخدمات في كافة الدول العربية، خاصةً في ضوء تدني حجم التجارة البينية في الخدمات بين الدول العربية.
- إن قطاع الخدمات فضلاً عن ضرورته الآن في تسهيل عملية التبادل داخل الاقتصاد كالمصارف مثلاً: فإنه يستوعب نسبة كبيرة من الأيدي العاملة سواء في الخدمات القائمة أو تأسيس خدمات جديدة.
- ولو نظرنا على صعيد المؤسسات الاقتصادية و الأفراد العاديين، فإننا نستخدم خدمات على مدار الساعة، ولهذا لا غرابة إذا قلنا أننا مستهلكوا خدمات .

¹ <http://www.pogar.org/arabic/govnews/list.asp?tid=1218/04/2006>

² <http://www.pogar.org/arabic/govnews/list.asp?tid=122006/04/18>

والجدير بالذكر أن الاهتمام بقطاع الخدمات يعكس مراحل النمو الاقتصادي لأية دولة. حيث مرت اقتصاديات الدول المتقدمة بمرحلة الاقتصاد الزراعي ثم الاقتصادي الصناعي ثم مرحلة الاقتصاد الخدمي .

المطلب الثاني: مفهوم الخدمة.

يرجع أصل كلمة "خدمة" أو "Service" إلى اللغة اللاتينية "Servicium" والتي تعني العبودية أي كثرة خدمة الأسياد "الملوك" ¹، و بالتعبير الاقتصادي فإن السيد هو المستهلك أو العميل، إن مفهوم الخدمة غير واضح قياسا 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 مفهوما معقدا وذو طبيعة خاصة وغير واضحة في نفس الوقت. يمكن إرجاع هذا الأمر لعدة أسباب منها²:

- إن كلمة "خدمة" توحى بشيء معنوي أكثر منه مادي، ولذلك غالبا 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. ولتوضيح مفهوم الخدمة وطبيعتها المتميزة، عن الإنتاج المادي نورد بعض التعاريف التي جاء بها المتخصصون.

يرى **L.Cloristopher**: أن الخدمة هي " تجربة زمنية يعيشها العامل أثناء تفاعله مع فرد من أفراد المؤسسة ومع دعم مادي و تقني"³.

كما أكد **P.Eiglier et E.lard**: على أن " الخدمة هي نشاط أو مجموعة من الأنشطة الناجمة عن تفاعل شخص أو آلة من المؤسسة والمستهلك قصد إرضاء هذا الأخير"¹.

¹ LAROCLE . Dct PTROF, Le Marketing rendements, et applications 4^{ème} édition MC Graw Hill 1990. P628

² Michel Langlois et Gerard Toequer: Marketing des Service Le défi relationnel .gaetan morin .editeur. Paris 1992. P22.28

³ Michel Langlois et Gerard Toequer. OP.cit.P23.

من خلال هذين التعريفين نلاحظ أنه تم ربط الخدمة بمفهوم "النظام" وعناصر هذا النظام هي: أفراد الاتصال العاملين بالمؤسسة أو دعمها المادي والتقني والعميل المستفيد من الخدمة المقدمة وهذا ما سنراه بالتفصيل لاحقا في الفصل الثالث.

- 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:
1. "الخدمة تعرف عادة على أنها أداة أو تقديم ذو طابع غير ملموس من طرف المؤسسة نحو العميل"².
 2. 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 تقتزن هذه الخدمات ببيع منتجات أخرى"³.
 3. وحديثا برز تعريف **P.Kother** الأكثر شمولية والذي يعتبر: "الخدمة" هي كل نشاط أو منفعة يمكن أن يقدمها طرف لآخر، وهي أساسا غير ملموسة ولا يمكن نقل ملكيتها وإنتاجها يمكن أن يرتبط أحيانا بسلعة"⁴.

الجديد الذي قدمه Kother في هذا التعريف هو الإشارة إلى مجموعة خدمات ما بعد البيع (كالضمان والصيانة..) كنوع من الخدمات. وأخيرا يمكن القول أن الخدمة هي نشاط أو منفعة غير ملموسة تقدمها المؤسسة للعميل ولا يترتب عنها نقل للملكية ويمكن أن يرتبط تقديمها بمنتج مادي.

المطلب الثالث: خصائص الخدمات .

أهم الخصائص التي تميز الخدمات عن السلع بحسب كل من (SHOSTACK ، Zeithaml ، Parasurman)⁵ هي كما يلي :

أولا - عدم الملموسية: تعتبر الخاصية الأساسية التي يتم التفريق بها بين السلع و الخدمات 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.

ويترتب على هذه الخاصية آثار هي:

¹ Eiglier pierre et Eric Tamgeard, Servudion: Le Marketing des service. 7^{ème} tirage ed Science internationale .1999.P08

² Frédéric Dupont. Management des Service. Edition ESKA. Paris 2000. P19.

³ M.STATION: Fundamentals of Marketing, MC Graw. Hill Auckland 1984.P494.

⁴ PHILIP KOTHER et BERNARD DUBOIS: Marketing Management 9^{ème} édition Publimion. Paris 1994.P257.

⁵ د/ يحيى سليم ملحم، " التمكن كمفهوم إداري معاصر": مرجع سابق ص141-142.

- 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 قانونيا ببراءة اختراع.

ثانيا - عدم التجانس:

تعتبر الخدمات غير متجانسة ومتباينة، وهذه الخاصية مهمة جدا في بيان دور مقدم الخدمة، فالسعر لا يمكن أن تختلف من وحدة لأخرى، فمن الصعوبة بمكان ضبط أي فروقات بين جهاز حاسوب وآخر من نفس المنتج لنفس المؤسسة، 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.

ثالثا - 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 جيدا، وهذا يشكل ضغطا 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.

رابعا - صعوبة الفصل بين إنتاج الخدمة واستهلاكها:

تستهلك الخدمة خلال عملية الإنتاج، من أوضاع 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. كما نشير إلى وجود خدمات لا تتطلب بالضرورة حضور المستفيد شخصيا 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

النوعية للخدمة، وهو بالتالي يلعب دورا أساسيا ومهما في إعادة تشكيل وصياغة رأي وإدراك العميل بما يتعلق بنوعية الخدمة التي تقدم له.

خامسا - إنتاج الخدمة:

إن الاختلاف بين السلع المادية و الخدمات أدى إلى اختلاف طريقة و كيفية تسويقها وإنتاجها و كل هذه المراحل تسمى بعملية إنتاج الخدمات.

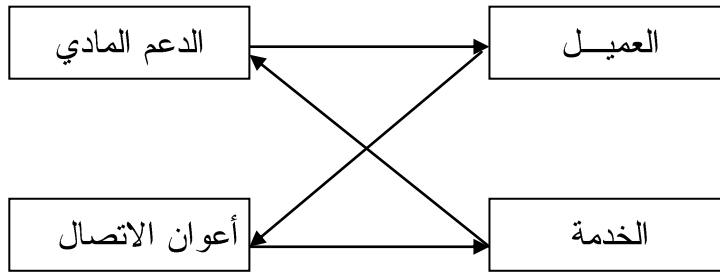
تعرف عملية إنتاج الخدمة: إذا قمنا بمقارنة بسيطة بين المصطلحين خدمة-منتج، يتبادر إلى أذهاننا تساؤل حول المفهوم الذي يؤدي إلى خلق أو إنتاج الخدمات، وانطلاقا من هذا التساؤل قام كل من :

EIGLIER & LANGEARD¹ بوضع نموذج سمي بنموذج إنتاج الخدمة أي تقديم عملية صنع الخدمة، "فإن إنتاج الخدمة هو نظام متماسك و مرتبط بكل العناصر المادية و البشرية و كذا التأثير بين العميل و المؤسسة بغية تحقيق الخدمة"²

و الخدمة المقدمة مكونة من ثلاثة عناصر أساسية و التي تضمن من خلالها جودة الخدمات

المقدمة ، يمكن تقديم هذه العناصر من خلال الشكل التالي:

الشكل (II - 2) - العناصر الأساسية لإنتاج الخدمة .



المصدر : ERGLIER et ENGEARD, «Servuction, le Marketing des services », ed.Sciences Internationales, paris, p 18

يوضح الشكل العلاقات المتبادلة والمتداخلة التي ينتج عنها تقديم الخدمة، من خلال الأطراف التالية :

أ- **العميل:** وهو المستهلك الذي يتدخل في صنع الخدمة ويعتبر عنصر ا 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 و هو يستخدم سواء من طرف الموظفين أو من طرف الزبائن أو كليهما و يتمثل في: البنايات، المعدات، الوسائل الضرورية لتقديم الخدمة.

^{1 2} د. زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات و تطبيقاته، ص 75 .

د- الخدمة: و هي الحصيلة المتكونة من التأثيرات المتبادلة و التي تهدف إلى تلبية رغبات العميل .
يشهد العالم بأكمله المتقدم والنامي على حد سواء موجة عالية من انتشار الخدمات و مما زاد من هذا
الانتشار تطور وسائل الإتصال وتنوع الخدمات المقدمة في هذا الجزء المهم جدا في قطاع
الخدمات ، وهذا ماسيتم التعرف عليه في بقية هذا الفصل .

المبحث الثاني: ماهية خدمة الاتصالات وخواصها.

إن متطلبات الحياة تضع البشر في حاجة دائمة للاتصال والتواصل مع الآخرين، سواء كان ذلك
عن طريق الكتابة أو المناداة أو عن طريق الانترنت، فتلك أشكال عديدة، غايتها إيصال رسالة معينة
من طرف لآخر.

ولتبيان ملامح تطور هذه الخدمة " الاتصالات" ومختلف خواصها نتطرق في هذا المبحث إلى:

- مفهوم خدمة الاتصال.

- تطور هذه الخدمة وخواصها.

- أهمية تكنولوجيا الاتصال وأثرها على التنمية.

المطلب الأول: مفهوم خدمة الاتصال.

أولاً: تعريف خدمة الاتصال:

إن من الصعب تعريف الإتصال نظراً لأن هذه الكلمة تحمل العديد من المعاني ، فعلى سبيل المثال
أورد كل من : Larson & Dance في عام (1976) : 126 تعريفاً مختلفاً للاتصال في كتابتهم، وبالتالي
فإن Littlejohn يرى أن أفضل طريقة لإزالة الغموض حول تعريف الاتصال يكون من خلال تحديد
مفاهيم متميزة تفرق كل تعريف عن الآخر ، فالإتصال إذاً وفق رأيه ليس شيء واحد ولكنه عدد من
المفاهيم ، فعلى سبيل المثال فقد عرف الإتصال بأنه عملية معالجة المعلومات الذي يهدف إلى تخفيض
درجة عدم الثقة.

وضعت عدّة تعاريف للاتصال، نلاحظ من خلالها أن كل منها يؤكد على جانب أو آخر له أهمية
بتحقيق عملية الاتصال. كما نلاحظ اختلاف هذا المفهوم من تخصص علمي إلى آخر تبعاً للأهداف التي
يسعى العلم إلى تحقيقها، إلا أن كل المفاهيم تؤكد على أن الاتصال عملية حيوية للإنسان والمؤسسة
والمجتمع، وفيما يلي عرض لبعض هذه المفاهيم:

لغويًا: يعود أصل كلمة اتصال إلى الكلمة اللاتينية "Communis" والتي تعني مشترك أو اشتراك.¹

¹ د.منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 20.

ويرجع أصل الكلمة في اللغة العربية إلى فعل **يتصل** والاسم **اتصال** يعني المعلومات المبلغة أو الرسالة الشفوية، أو تبادل الأفكار أو المعلومات عن طريق الكلام أو الإشارات، كما تعني الكلمة أيضا شبكة الطرق أو شبكة الاتصالات وكلها تؤكد على أهمية التفاعل والعلاقات الإنسانية بين البشر. تستخدم كلمة الاتصال بمعاني متعددة تتدرج من التفاعل بين الأفراد إلى استخدام شبكات الاتصال التكنولوجية، بل وحتى وسائل المواصلات المتقدمة والمتطورة. ويؤكد ذلك أيضا على أن الاتصال يحدث عندما يتبادل الأفراد المعلومات، أي عندما يتبادلون الرسائل فيما بينهم.¹ يعرف الاتصال في إطار علم الاجتماع بأنه: "عملية تفاعل بين طرفين، وضرورة من ضرورات استمرارية الحياة الاجتماعية لتحقيق التكامل الاجتماعي."² ويبرز هذا التعريف عنصرين مهمين للاتصال هما:

1- تحقيق التفاعل.

2- تحقيق التكامل الاجتماعي.

وهذه الجوانب ذات أهمية بالغة في تنمية المؤسسات والمجتمع فليس هناك شك في احتياج المستخدمين النهائيين للاتصالات الالكترونية في مناخ العمل في وقتنا الحاضر، فالمدراء والمستخدمين النهائيين ومؤسساتهم بحاجة لتبادل البيانات والمعلومات مع مستفيدين نهائيين آخرين، ومع العملاء، والمؤسسات الأخرى لإنجاز الأعمال، والتنافس بنجاح.³ وعليه تشتمل عملية الاتصال على أربعة عناصر أساسية هي:⁴

المرسل: وهو الجهة التي تقدم الرسالة.

المرسل إليه: وهو الجهة التي تستقبل الرسالة.

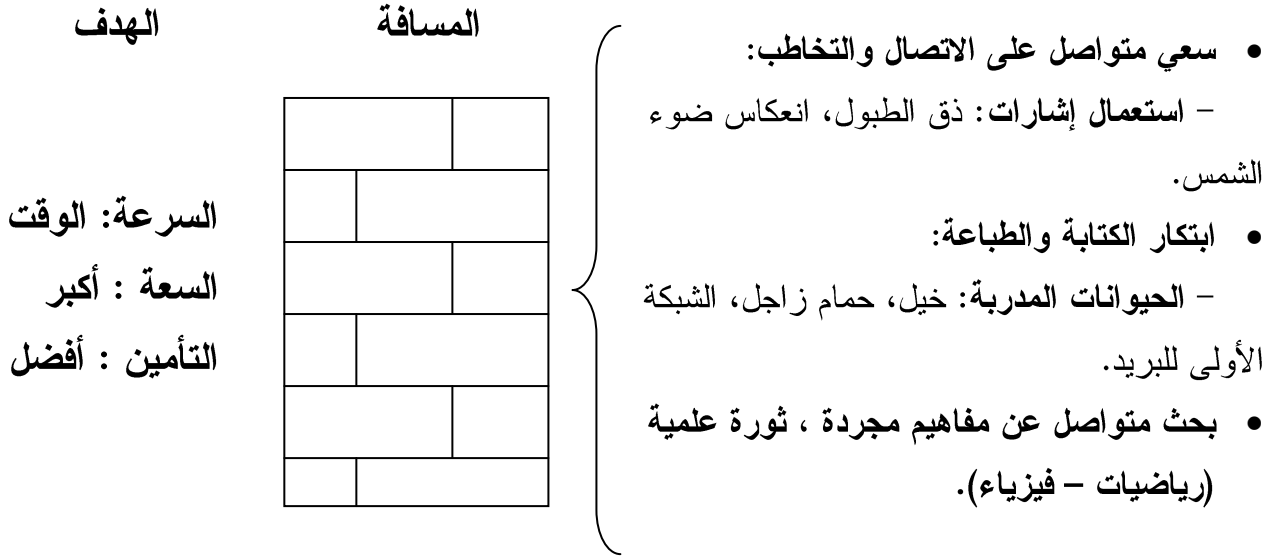
الرسالة: وهي عبارة عن رموز أو كلمات أو صوت أو صورة تفيد معنى معين.

قناة الرسالة: وهي الطريقة التي يتم بها إرسال الرسالة.

لقد عرفت البشرية أشكالاً عديدة للتخاطب منذ القدم، بدءاً باستعمال إشارات ووسائل بدائية كدت الطبول، إشعال النار، مروراً بابتكار الكتابة إلى بداية الثورة العلمية وظهور الهاتف 1876. والشكل (1.II) يوضح المحطات الكبرى لتطور الاتصال وأهداف ذلك.

¹ د.سلوى عثمان الصديقي، هناك حافظ بدوي، أبعاد العملية الإتصالية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999، ص 10
² د.سلوى عثمان الصديقي، هناك حافظ بدوي المرجع سابق ص 11.
³ د.عماد عبد الوهاب الصباغ، نظم المعلومات، ماهيتها ومكوناتها، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 91.
⁴ د.قضل دليو : الاتصال. دار الفجر للنشر 2003 ص 55.

الشكل (2.II) المحطات الكبرى للاتصال.



المصدر: د.علي الفضاني: دراسة حالة قطاع الاتصالات بتونس. القمة العالمية للمعلومات 2005.
http://www.saudichambers.org.sa/page.asp?s_contentid=1067&tid=2&cid=11

لقد تركزت أهداف تطوير عملية الاتصال على ثلاثة عناصر أساسية هي: السرعة، السعة، و التأمين .
 السرعة: إيصال الرسالة في أقل وقت ممكن.

السعة: إيصال أكبر حجم وأطول رسالة ممكنة.

التأمين: إيصال الرسالة في ظروف آمنة، وتقليل احتمال عدم الوصول أو تعطيله.

إن خدمة الاتصالات تشتمل توصيل الإشارات بواسطة أجهزة سلكية أو لا سلكية بين نقاط بدء

وانتهاء محددة، وتشمل هذه العملية أيضا البث الإذاعي والتلفزيوني وكذا خدمة الانترنت¹.

يشير مفهوم تكنولوجيا الاتصال إلى جميع أنواع التكنولوجيات المستخدمة في تشغيل ونقل وتخزين

المعلومات في شكل الكتروني. وتشمل تكنولوجيا المعلومات الحاسبات الآلية ووسائل الاتصال وشبكات

الربط وأجهزة الفاكس وغيرها من المعدات.²

لقد حدثت العديد من التطورات في مجالات الاتصالات واستخدامها في مؤسسات الأعمال، ففي

المجال الصناعي ازدادت المنافسة بشكل واضح بين المجهزين والناقلين ومؤسسات الخدمات. أما في

الجانب التكنولوجي فالتوجه العالمي نحو شبكات متكاملة تدمج بين الصوت والبيانات والنصوص والصور

مع استخدام مكثف لقنوات الأقمار الصناعية والألياف البصرية. أما في جانب التطبيقات فقد أدت

التطورات الصناعية والتكنولوجية إلى تغيير واضح في استخدام الاتصالات في مؤسسات الأعمال وقد أدى

¹ نظام الاتصالات: القانون الخاص بالاتصالات: الفصل الأول: تعريفات - تاريخ 2006/05/13. www.itu.org/arabic.

² د.معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 253.

ذلك إلى أن أصبحت الاتصالات تلعب دورا أكثر أهمية في اسناد العمليات والإدارة والأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الكبيرة والصغيرة.¹ و عليه ظهرت المصطلحات التالية :

🔹 **تكنولوجيا الاتصال الحديثة:** تتضمن في الدرجة الأولى استخدام أقمار الاتصال، على الأخص منها أقمار البث المباشر من الأقمار متوسطة القوة التي تبث اشارتها إلى المستقبلين، أو تصلهم عن طريق أجهزة صغيرة لإعادة البث. وترتبط هذه التكنولوجيا عادة بشبكات الكوابل الأرضية التي توصل الإشارة إلى المشتركين على نحو ما هو حادث في معظم الدول الصناعية، أو بشبكات البث الإذاعي فائقة القدرة على الدول التي ليس لها شبكات كوابل أرضية، وفي الحالتين تستقبل الشبكة البث الوافد عن طريق الأقمار الصناعية وتعيد بثه إلى المشتركين، إما عن طريق الكوابل الأرضية، أو طريق الترددات الإذاعية فائقة القدرة.²

🔹 **نظم الاتصالات عن بعد:** عبارة عن مجموعة من الجزاء المادية للحاسب والبرامج المتوافقة مع بعضها والمرتبطة بما يسمح من توصيل المعلومات من موقع معين إلى موقع آخر، وبطريقة أخرى يمكن تعريفها بأنها عبارة عن مجموعة من الاتصالات الهاتفية التي تعتمد على استخدام عمليات، معدات، تسهيلات وخدمات بغرض نقل البيانات من أجهزة بموقع معين إلى أجهزة أخرى في موقع آخر. وهي تعمل على نقل البيانات من خلال وسائط معينة للاتصال.³ وبشكل مختصر يمكن القول بأن خدمة الاتصال هي العملية التي تؤمن نقل المعلومات (بيانات، صورة، صوت..) بين مواقع محددة بواسطة عدة تجهيزات مخصصة لذلك. مثل: خطوط الهاتف، الكابلات، الأقمار الصناعية.

ثانيا- أنواع خدمات الاتصال: تشمل خدمة الاتصال الخدمات التالية⁴:

أ - **الخدمة الإذاعية:** خدمة اتصال راديوي، يكون إرسالها معدا ليستقبله عموما الجمهور مباشرة ويمكن أن تشمل هذه الخدمة ارسالات صوتية أو تلفزيونية.

كان العالم الإيطالي "ماركوني" صاحب العصا السحرية الذي أدهش العالم بعصاه السحرية التي أرسلت ذلك الموج الساحر، فعبرت المحيط الأطلنطي، وكان ذلك الموج الجديد "اللاسلكي" تعهده العلماء بالرعاية والعناية فأصبح كما في عصرنا الحالي يفعل الأعاجيب، فامتد من التلغراف إلى اللاسلكي، فقام بنقل الإشارات، ثم تطور إلى أن نجح في نقل الكلمات، ومن ثم تطور حتى استطاع أن ينقل الأغاني و الموسيقى في الإذاعات، ثم تطور لنقل الصور مع الصوت عن طريق التلفزيون. وتنتشر أمواج اللاسلكي بأكثر سرعة معروفة في العالم وتقدر بـ 300.000 كيلو متر في الثانية.

¹ معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المرجع نفسه، ص 92.

² د.محمد سيد فهمي، تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص 142-143.

³ د.نبيل محمد مرسى، التقنيات الحديثة للمعلومات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 124.

⁴ - w ww.unft.org.tn/ppt/amessaoudi.ppt

-http://www.arabcin.net -

- وتختلف موجات اللاسلكي في الطول فمنها القصيرة ومنها الطويلة. وقد كانت أول إذاعة منظمة في إنكلترا عام 1922م عندما تكونت شركة الإذاعة البريطانية. وقد تطورت محطات الإذاعة وأجهزة الراديو وتقدمت بصورة مذهلة حتى أن العالم أصبح قرية صغيرة فأني حدث أو خبر ينتقل من موقع حدوثه إلى أي مكان في العالم بسرعة كبيرة. وينتقل الصوت من الإذاعة عن طريق الخطوات التالية:¹
- 1- الخطوة الأولى: وتبدأ من الاستديو حيث يتحدث المذيع أمام الميكرفون، فيتردد قرص الميكرفون حسب الذبذبات الصوتية الصادرة من فم المذيع ويترتب على ذلك تغير في الساحة المغناطيسية التي تنتج تيارا كهر بائي ضعيف جداً، ومن ثم يسري هذا التيار عبر الأسلاك إلى محطة الإرسال التي قد تكون بعيدة عن الإستديو
 - 2- الخطوة الثانية: تكبر الذبذبات الصوتية في جهاز الإرسال وبعد تكبيرها تتولد ذبذبات أخرى عالية التردد، وتسمى بالموجات الحاملة، ثم ترسل هذه الموجات خلال الأثير عن طريق هوائي كبير يقوم ببث تلك الذبذبات إلى جميع أنحاء العالم.
 - 3- الخطوة الثالثة: يجب أن نعلم أن هناك محطات إذاعة أخرى تذيع بالطريقة نفسها على موجات مختلفة ويمكن التقاط هذه المحطات بجهاز الاستقبال إذا ضبط هذا الجهاز على إحدى هذه الموجات، ولنعلم كذلك أن موجة المحطة التي ضبطت عليها جهازك، وهي التي تدخل فقط إلى الجهاز دون غيرها من الموجات.
 - 4- الخطوة الرابعة: إن التيار الكهربائي الذي يسري خلال الهوائي إلى جهاز الاستقبال هو تيار ضعيف، وهو مركب من تيارين أحدهما يمثل الموجات الحاملة التي مهمتها فقط توصيل الموجات المنخفضة أي الذبذبات الصوتية، وتكبر هذه الذبذبات خلال صمامات تكبير إلكترونية تلتقط الذبذبات الصوتية دون الموجات الحاملة.
 - 5- الخطوة الخامسة: وبعد أن يسري تيار الذبذبات المنخفضة خلال ملف سماعة جهاز الاستقبال "الراديو" يتحرك قرص السماعة إلى الأمام وإلى الخلف بنفس النسبة التي يتحرك بها قرص الميكرفون في الاستديو، وينتج عن ذلك نفس الصوت الذي تسمعه في جهاز الراديو مطابقاً تماماً لصوت المذيع في محطة الإذاعة.

ب - خدمة الفاكس : هو تبادل إشارات ذات طابع برقي، ولمراسلات مرقونة بين مستعملين موصولين بنقاط طرفيه في إحدى المواصلات السلكية واللاسلكية، يسمح لك جهاز الفاكس بنقل مادة مطبوعة من خلال نظام الهاتف،، ويقوم جهاز الفاكس المرسل بمسح الصفحة ضوئياً وتحويل البيانات إلى صوت، يحول جهاز الفاكس المستقبل الصوت مرة ثانية إلى صورة من الصفحة للطباعة.

تشتمل أغلب الحواسيب الحديثة على مودم والذي يمكنه إرسال رسائل فاكس واستقبالها دون الحاجة إلى استخدام جهاز فاكس منفصل. أما التلكس: فهو نظام قديم يستخدم في إرسال رسائل مكتوبة عن طريقة شبكة التلكس. وقد بدأ يقل استخدام التلكس ويحل محله تدريجياً نظم البريد الإلكتروني والفاكس

ج - الأنترنت : بدأت فكرة إنشاء شبكة معلومات من قبل إدارة الدفاع الأمريكية في عام 1969 م . عن طريق تمويل مشروع من أجل وصل الإدارة مع متعهدي القوات المسلحة ، وعدد كبير من الجامعات التي تعمل على أبحاث ممولة من القوات المسلحة ، وسميت هذه الشبكة باسم (أربا) ARPA اختصار الكلمة الإنجليزية The Advanced Research Project Administration وكان الهدف من هذا المشروع تطوير تقنية تشبيك كمبيوتر تصمد أمام هجوم عسكري ، وصممت شبكة " أربا " عن طريق خاصية تدعى طريقة إعادة التوجيه الديناميكي rerouting Dynamic وتعتمد هذه الطريقة على تشغيل الشبكة بشكل مستمر حتى في حالة انقطاع إحدى الوصلات أو تعطلها عن العمل تقوم الشبكة بتحويل الحركة إلى وصلات أخرى¹.

فيما بعد لم يقتصر استخدام شبكة " أربانيت " على القوات المسلحة فحسب ، فقد استخدمت من قبل الجامعات الأمريكية بكثافة كبيرة ، إلى حد أنها بدأت تعاني من ازدحام يفوق طاقتها ، وصار من الضروري إنشاء شبكة جديدة ، لهذا ظهرت شبكة جديدة في عام 1983 م سميت باسم " مل نت " MILNET لتخدم المواقع العسكرية فقط ، وأصبحت شبكة " أربانيت " تتولى أمر الاتصالات غير العسكرية ، مع بقائها موصولة مع " مل نت " من خلال برنامج أسمه بروتوكول " إنترنت " و حتى نهايات 1987 سمحت الحكومة الأمريكية بالاستخدامات المدنية لباقي دول العالم. ومنذ ذلك الوقت أصبحت الخدمة في تطور ملحوظ وكان التطور يشمل محورين : محور المحتويات ومحور السرعات (التقنيات) فكانت هذه القفزة الكبرى لخدمة الأنترنت عند إطلاق شركة مايكروسوفت برنامجها الشهير Windows حيث سهل عملية استخدام الأنترنت لجميع المستخدمين وحتى الذين لم يسبق لهم دراسة الكمبيوتر دراسة عميقة .

كما كانت الانطلاقة الكبرى في السرعات عندما تم إطلاق خدمة Broad band (DSL) أو ما يعرف بالساعات العريضة والتي تفوق سرعة Dial up بألاف المرات

¹ <http://whitehouse.gov/wh/welcome.htm> 2006/11/05

المطلب الثاني: تطور خدمات الاتصال وخواصها.

أولا - تطور تكنولوجيا الاتصالات :

تطورت تكنولوجيا الاتصالات من خلال خمس ثورات أساسية ، تمثلت الثورة الأولى في تطور اللغة والثورة الثانية في تدوين اللغة ، وتمثلت الثورة الثالثة في اختراع الصناعة في منتصف القرن الخامس عشر ، وبدأت معالم ثورة الاتصال الرابعة في القرن التاسع عشر مع اكتشاف الكهرباء والموجات الكهرومغناطيسية والتلغراف والتصوير الضوئي والفتوغرافي والسينما ، ثم ظهور الراديو والتلفزيون في النصف الأول من القرن العشرين .

أما ثورة الاتصال الخامسة فقد أتاحتها التكنولوجيا في النصف الثاني من القرن العشرين من خلال اندماج ظاهرة تفجر المعلوماتية وتطور وسائل الاتصال وتعدد أساليبه وأشكاله واستخدام الحاسب الآلي والأقمار الصناعية ، ولقد أدى ذلك إلى ظهور خدمات الاتصال الحديثة وأهمها : الإنترنت ، والتلفزيون الكابلي والتلفزيون منخفض القوة ، والفيديو كاسيت والفيديو تكست ، والتليتكست والمؤتمرات عن بعد والبريد الإلكتروني كأحد تطبيقات الإنترنت.

وتعرف تكنولوجيا الاتصالات " بأنها ذلك العلم الذي يهتم بحركة الإلكترونيات في المواد وتطبيقاتها المختلفة في مجالات الحياة المختلفة الهندسية والطبية والعسكرية والمدنية والفضائية وغيرها من مجالات الحياة "، وهي مجموعة التطبيقات التي تنشأ عن علم الإلكترونيات وتتمثل في الهاتف ، التلفزيون ، الأقمار الصناعية ، الإنترنت وتنعكس آثارها على مجالات الحياة المختلفة الهندسية والطبية والعسكرية والمدنية والفضائية وغيرها من مجالات الحياة " و فيما يلي التواريخ المهمة في عالم الاتصالات.

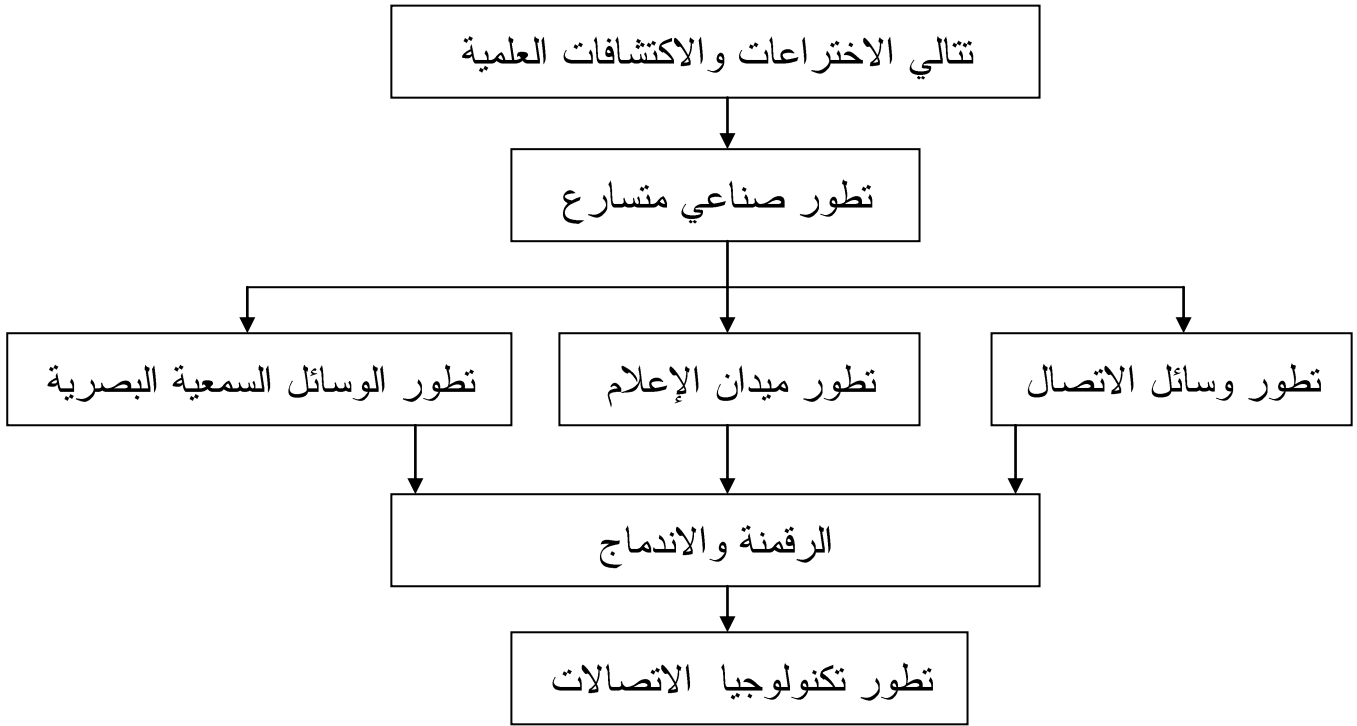
الجدول (II-2) أهم المحطات في عام الإتصالات .

التاريخ	الحدث
1837	اختراع التلغراف الكهربائي.
1876	اختراع الهاتف الثابت للعالم الكندي Graham Bell
1891	وضع أول خط هاتفي يربط فرنسا بإنجلترا.
1901	اختراع الراديو الذي يغطي اتصاله مسافات طويلة نسبيا.
1929	قامت BBC ببث أول البرامج التلفزيونية.
1935	اختراع الراديو من قبل البريطانيين بقوة بث تستعمل موجة 120 كيلو هرتز.
1939	قام Turing باختراع أول آلة حاسبة. اختراع أول حاسوب إلكترومغناطيسي يعتمد على مسجلات لخرن المعلومات يزن 5 أطنان و يحتاج إلى عدة أطنان من الثلج لتبريده.
1946	ابتكر Von Neuman أول حاسوب يعتمد على برنامج مسجل يعوض عمل 200 شخص.
1950	اختراع الذاكرة الحية و وضع أول معالج معطيات رقمي Processeur من طرف Intel.
1981	تشكيل أول شبكة خلوية (Cellulaire) تناظرية (Analogique) باستعمال الموجة 450 كيلو هرتز ثم 900 كيلو هرتز.
1992	تم الانتقال إلى التقنية الرقمية .
2002	ظهر الجيل الثالث من الهاتف النقال.

المصدر: من إعداد الباحثة.

إن هذا التتالي للاختراعات والاكتشافات العلمية في ميدان الاتصالات، أحدث تطورا وقفزة نوعية في عالم الصناعة وأنظمة المعلومات ويوضح الشكل (II-4) علاقة تطور تكنولوجيا الاتصالات بتطور ميدان الإعلام.

الشكل (4.II): تطور تكنولوجيا الاتصالات.



المصدر: علي الفضاني : دراسة حالة قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. أوراق القمة العالمية حول مجتمع المعلومات تونس. http://www.saudichambers.org.sa/page.asp?s_contentid=1067&tid=2&cid=11

نتيجة لتطور قطاع الاتصالات بمجمل خدماته، تحول هذا من قطاع مساند لبعض الأنشطة إلى قطاع محوري له تأثير هام على مختلف المجالات: الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية. وبدا هذا التأثير واضحا بعد الدمج الحاصل بين وسائل الاتصال و الميدان الإعلامي و تطور الوسائل السمعية البصرية فكان الهاتف النقال و الإنترنت بكل الخدمات الممكنة من خلالها (اتصال، محادثة، بريد إلكتروني، ربط مع المحطات التلفزيونية....) ، و يمكن إيجاز تأثيرات إدخال الرقمنة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال على مختلف الأصعدة فيما يلي:

- ❖ تدوين لا مادي للوثائق ضمن إطار إلكتروني لتسهيل إمكانية الاستغلال بشكل أوسع.
- ❖ قواعد المعطيات في جميع المجالات (خدمات ذات قيمة مضافة الإعلام، الإرشاد. البحث العلمي...) .
- ❖ وضع وتطوير بروتوكولات تسمح بنقل المعلومات من ضمنها الخدمات الحساسة لعامل الوقت: الهاتف، المحاضرات عن بعد، الطب عن بعد، التسوق الإلكتروني...)
- ❖ انتشار ظاهرة الانترنت: تطوير مفهوم الوثيقة الإلكترونية.

كل هذه التأثيرات أعطت خصوصية للعصر الذي نعيشه كونه عصر المعلومات والمعرفة التي تجلت أهم ملامحه في : العولمة، تصدير الذكاء، العمل عن بعد، التجارة الإلكترونية.

ثانيا - مميزات قطاع الاتصالات.

أوضح د.مايكل كالفانو* في مقالة حول تطوير أعمال الاتصالات أن قطاع الاتصالات له خصوصية ناتجة عن¹:

- ✎ إن قطاع الاتصالات ينمو عالميا بمعدل نمو قدره 8% - 9% سنويا، وهذا النمو لا علاقة له بالتقدم أو التدهور في الاقتصاد العالمي، بالإضافة إلى أن كل الدراسات تشير أن هذا القطاع سيشهد نموا متزايدا في المستقبل القريب.
- ✎ إن الاتصالات تحتاج إلى رأس مال كبير، كما أن أرباح هذا القطاع هي الأخرى كبيرة، وأنه من المثير للاهتمام أن تكون الأرباح في البلدان النامية أكبر مما هي عليه في البلدان المتقدمة.
- ✎ لهذا فإن سوق الاتصالات يشهد منافسة حادة على المستوى العالمي، بالإضافة إلى كونه قطاع جاذب للاستثمار على النطاقين: قصير وطويل الأمد حتى في البلدان النامية.
- ✎ لإدارة هذا القطاع لا بد من إطار قانوني ومعايير ولوائح تحكم المنافسة في السوق وتضمن حقوق المتعاملين فيها، والهدف العام هو: موازنة المصالح التجارية للاستثمار في هذا المجال حسب المتطلبات الاجتماعية التي هي جزء من الاتصالات.
- ✎ كما يجب على المتعاملين (المستثمرين) التعهد بتقديم خدمات جيدة ولا يكون الغرض من الخدمة هو الربح فقط، وفي حالة عدم وجود نظم تحكم جودة الخدمة، فإنه من الصعب الحصول على خدمة جيدة.
- ✎ لا يمكن بأي شكل من الأشكال إهمال تأثير الحكومة كمستهلك على قطاع الاتصالات، كون القطاع العام هو أكبر زبون متلقي لخدمات الاتصالات، ولهذا فإن عادات الحكومة الشرائية لها أثر بالغ الأهمية على المناخ التنافسي²، حتى أن في بعض الحالات يهيمن الشراء الحكومي على سوق الاتصالات.
- ✎ تمثل تقنية المعلومات والاتصالات وما يرتبط بهما من منتجات وخدمات ونشاطات اقتصادية مختلفة ذات دور متنامي في الناتج الإجمالي العالمي³. كما يوضحه الشكل التالي خلال الفترة الممتدة من 1996 - 2001 في بعض بلدان العالم.

* مايكل كالفانو : مدير الموارد البشرية بالاتحاد الدولي للاتصالات ITU

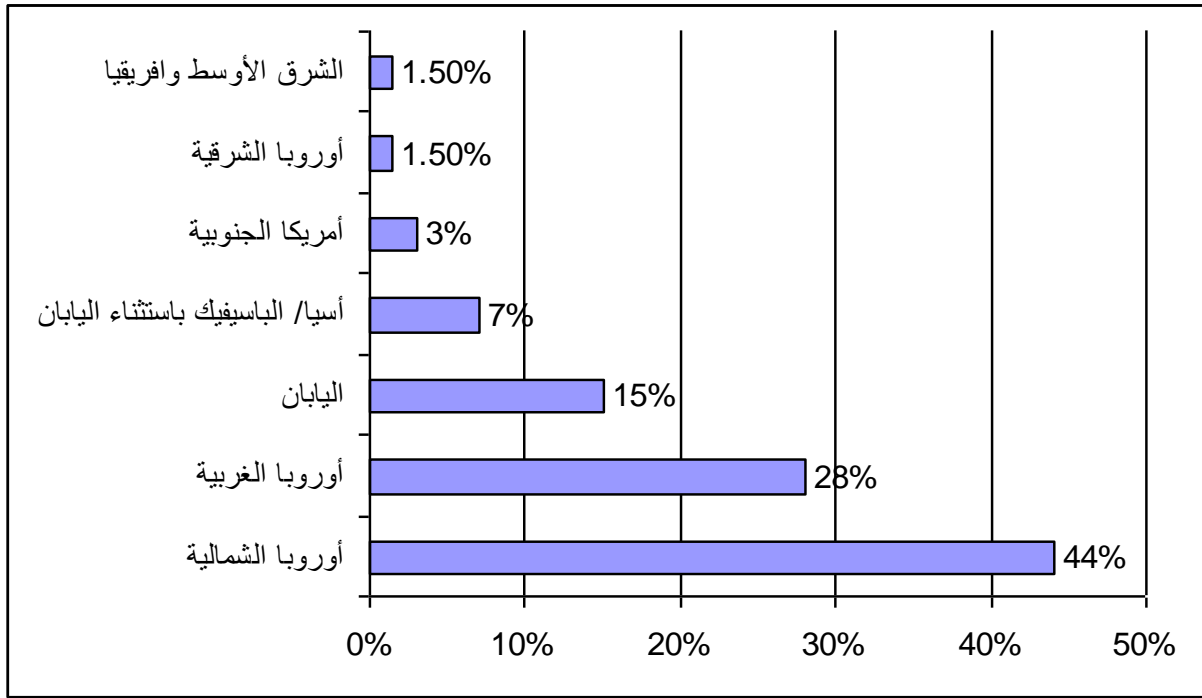
¹ www.itv-ogr/Arabic/enlinge 24/05/2006 د.مايكل كالفانو : إعداد هندسة قطاع الاتصالات

² www.msdw.org 17/04/2006

³ د.إبراهيم بختي : جامعة ورقلة صناعة تكنولوجيا الاتصالات وعلاقتها بتطوير الأداء. المؤتمر العلمي الدولي حول

الأداء المتميز. ص 312-313

الشكل (II-5): نسبة الدخل من تقنية المعلومات والاتصالات



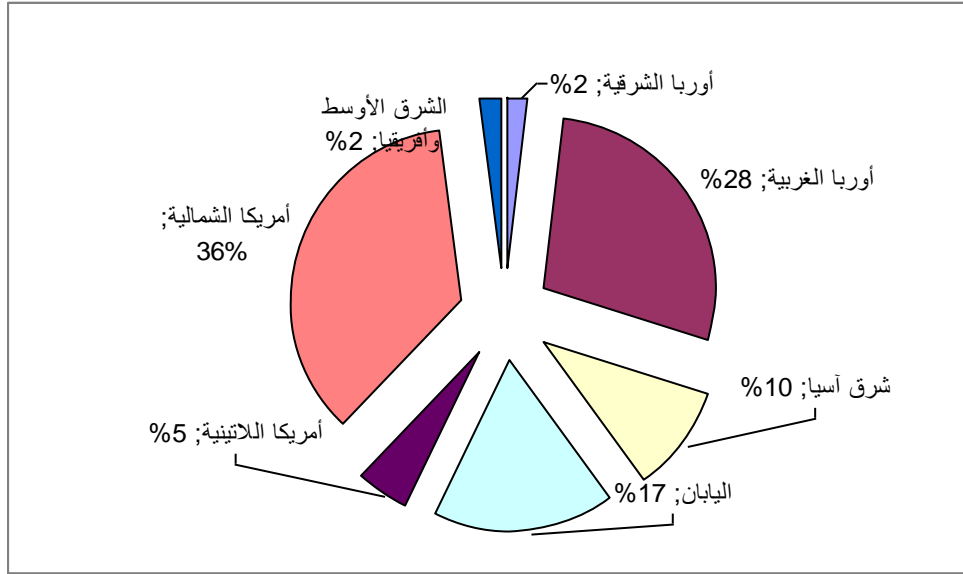
المصدر: د. إبراهيم بختي : جامعة ورقلة صناعة تكنولوجيا الاتصالات وعلاقتها بتطوير الأداء. المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز. ص 312-313

و عند قراءة معطيات الشكل (II-5) نستنتج أن مساهمة قطاع الاتصالات في الدخل القومي لدى البلدان المتقدمة أكبر بكثير مما هو عليه في البلدان النامية (44% في أمريكا الشمالية و 1.5% الشرق الأوسط)، و يعود ذلك لعدة أسباب أهمها:

لـ اختلاف أنماط التعليم (أمية إلكترونية): إن عدد سكان الدول العربية 275 بليون ويمثل 5% من سكان العالم و يمثل مستخدمو الإنترنت من العرب 0.9% على مستوى العالم، و متوسط توغل الإنترنت في البلدان العربية 2.6%، متوسط توغل الحاسبات الشخصية 1.2%، أقل من 10% من يستطيعون تحدث لغة أجنبية . إن هناك 70 مليون أمي عربي، و إن هذا الرقم "رقم مخيف." إن مثل هذا العدد الكبير من الأميين (من بين 280 – 300 مليون عربي)، هو رقم مرتفع، ويؤدي بالطبع إلى عرقلة بعض المشروعات، ويعيق التقدم في مجالات عديدة، وان أكثر ما يخيف هو تلك الأمية المنتشرة في أوساط الصغار والشباب، الذين ينقطعون عن التعليم¹.

- للـ الفجوة المعرفية و التكنولوجية بين البلدان النامية و المتقدمة : تستحوذ منطقة آسيا والمحيط الهادئ على المرتبة الأولى بالنسبة للبلدان النامية باحتكارها لحوالي 46% من مجموع المشتركين في شبكة الانترنت. ويضاف سنويا إلى هذه النسبة زهاء 50 مليون مستخدم جديد¹.
- للـ عدد مستخدمي شبكة الانترنت لا يزيد عن شخص واحد من كل 118 شخصا. وإذا ما استثنينا البلدان الخمسة التي بها أكبر عدد من المستخدمين وهي مصر وكينيا والمغرب وجنوب إفريقيا وتونس، فإن نسبة مستخدمي الشبكة في القارة السمراء لا تتجاوز واحدا من كل 440 شخصا.
- للـ ما يزيد على ثلثي الأميركيين راهناً (تحديداً 210.8 مليون) يعتبرون من مواطني الشبكة الكترونية، يصل انفاقهم الى 130.3 مليار دولار، ويمثل هذا الرقم حوالي 62 في المائة من حجم التجارة الالكترونية عالمياً، الذي يتوقع ان يصل هذا العام 2008 إلى 211 مليار دولار، بزيادة 20 في المائة عن العام 2005.
- للـ عدد مواقع الانترنت في العالم يتجاوز 100 مليون موقع.
- للـ أكثر من 27.4 مليون موقعا جديداً أُضيف هذا العام.
- للـ الولايات المتحدة لا تزال الأولى في مجال الانترنت، حيث لها 55 مليون موقع، تليها ألمانيا بـ 15 مليوناً، فالمملكة المتحدة بستة ملايين، ثم كندا بثلاثة ملايين، وفرنسا بمليونين ونصف موقع.
- للـ وصلت نسبة الشركات التي توفر خدماتها عبر الأنترنت إلى 89% في الاتحاد الأوروبي، وهي النسبة التي فاقت كثيراً نظيرتها في الدول الأقل تقدماً.
- للـ توجد فروق كبيرة بين الدول النامية فيما بينها، ففي حين وصلت نسبة الشركات التي توفر خدماتها عبر الأنترنت 9% في تايلاند، وصلت هذه النسبة في ترينداد و توباغو إلى 77%.
- للـ الولايات المتحدة الأمريكية تجني سنويا 45% من مجموع ما يتداول في التجارة الإلكترونية على المستوى العالمي ،في حين نصيب البلدان النامية لا يتعدى 7%، أوروبا 25% و اليابان 15%.
- للـ محدودية استعمال تكنولوجيا الاتصالات في الميدان الاقتصادي في البلدان النامية :يوضح الشكل الموالي عدم الإستعمال المكثف لتقنية المعلومات و الإتصالات في الميدان الإقتصادي فيما يخص دول الشرق الأوسط و أوروبا الشرقية .

الشكل (II-6): حجم تقنية المعلومات والاتصالات في العالم لعام 2005



المصدر : <http://www.arabcin.net>

لقد بلغ الناتج الاجمالي العالمي عام 2000م حوالى 33.000 بليون دولار ، بينما بلغ دخل مزودي خدمات الاتصالات في العالم حوالى 925 بليون دولار (أي 2.8% من الناتج الاجمالي) ودخل مصنعى أجهزة الاتصالات حوالى 360 بليون دولار (أي 1.1% من الناتج الاجمالي). في حين لم تبلغ مساهمة القطاع الصناعي سوى 20% في الناتج الإجمالي العالمي كما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول (II-3): مساهمة قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات في الناتج العالمي

القطاع	مساهمته في الناتج الاجمالي العالمي	نمو المساهمة
الصناعة	أقل من 20%	{ (-)
الزراعة	أقل من 10%	{ (-)
الخدمات	أكثر من 30%	L (+)
اقتصاد المعرفة (يشمل الاتصالات وتقنية المعلومات)	أكثر من 40%	L (+)

المصدر : <http://www.arabcin.net>

و عليه يعتبر قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات من أهم مكونات أي اقتصاد في العالم.

المطلب الثالث: أهمية تكنولوجيا الاتصال و أثرها على المؤسسة.

إن انتشار مصطلح تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يعبر عن واقع جديد، من خلال مساهمتها في تسهيل أمور حياة الناس ورفع مستويات معيشتهم، وخلق مجتمع جديد يقوم على الاقتصاد الرقمي. أولاً: أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: تتجلى فيما يلي:

1. **تكنولوجيا المعلومات وفرص التنمية:** بالرغم من أن هذه التكنولوجيا الحديثة ابتكرتها الدول المتقدمة إلا أنها تتطوي على فرص هائلة لتنمية الدول النامية، ففي حين بذلت الدول المتقدمة الكثير من الخبرات والموارد للوصول إلى هذا المستوى من التقدم التكنولوجي، صار بإمكان الدول النامية أن تختصر الفجوة الحضارية بينها وبين الدول المتقدمة، عن طريق نقل التكنولوجيا، و التي سهلتها وسائل الاتصال الحديثة وعلى رأسها الانترنت.
 2. **في مجال التعليم:** يعتبر التعليم من أهم المجالات التي تساهم في تطويرها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث أنها تساهم في تأهيل الجيل الجديد من الطلاب والشباب والخريجين للتعامل مع التقنيات المتطورة، وذلك برفع قدراتهم التنافسية على مستوى العالم ويفتح أمامهم آفاق المعرفة التي تمثل حجر الأساس للتنمية في كافة المجالات .
 3. **في مجال الخدمة الطبية:** تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الخدمات الطبية من خلال قواعد البيانات الالكترونية عن حالات المرضى التي تسهل التشخيص والربط الالكتروني للمراكز الطبية والمستشفيات مما يحسن من الخدمات الطبية المقدمة بالأخص في المناطق النائية.
 4. **في مجال الحكومة الإلكترونية:** إن إدخال التقنيات المتطورة تساهم بشكل ملحوظ في تسهيل حياة المواطنين من خلال تقديم الخدمات الحكومية الكترونيا مما يوفر السفر والمشقة والتنقل بين المكاتب والتي تعتبر مهمة شاقة بالدول النامية بالخصوص .
 5. **في مجال خلق فرص عمل :** إن وسائل الاتصال الحديثة توسع فرص البحث عن العمل، من خلال الاتصال بمختلف مناطق العالم، وبالتالي دمج الدول النامية في الاقتصاد العالمي و تنشيط السوق المحلي عن طريق توسيع نطاق الاستثمارات.
- وبشكل عام يمكن القول أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فرصة للعديد من البلدان للنمو وتنمية قدراتها لتحسين اقتصادياتها، كما تزيد من سرعة الاندماج في السوق العالمية.

ثانيا- أثر تكنولوجيا الاتصال على المؤسسة:

تؤثر تكنولوجيا الاتصالات بشكل عام على أداء المؤسسات وعلى قدرتها الإدارية والبشرية فهي تكسبها ميزة تنافسية من خلال زيادة تدفق المعلومات ونقل المعارف و تحسين مستوى التنظيم و القدرة على الابتكار وتطوير المنتجات ويمكن تلمس ذلك من خلال¹:

1. أثرها على الأداء: تتجلى أهمية وأثر التكنولوجيا الاتصالات على أداء المؤسسة فيما يلي:

✎ التأثير على الكفاءة الإنتاجية من خلال ابتكار أساليب ونظم متطورة عالية الكفاءة لضبط عملية الإنتاج ومراقبة الجودة وتأكيدا لتشمل جميع مراحل عملية الإنتاج وأساليب الحفظ و التخزين و التداول فضلا عن استخدام نظم الإنتاج التي تتحكم بها الحسابات.

✎ مساعدة المؤسسات في تنمية الميزة التنافسية عبر استخدام برمجيات التطبيقات الشاملة فضلا عن استخدام الانترنت والتي توفران نظاما يشتمل على الكلفة والوقت والجودة وعامل المرونة.

✎ تؤثر على ربحية المؤسسة من خلال تحقيق الوفورات الناتجة عن انخفاض التكاليف

(المعيب، الهدر في الموارد) مع زيادة المبيعات نتيجة لارتفاع مستوى الجودة، فقد لوحظ وجود ارتباط قوي جدا بين نمو الإنتاجية والاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العديد من الدول الصناعية بلغ 76%.

✎ إعادة هندسة وتنظيم العمل لتصبح أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات التقنية التي تعتبر مهمة لبقاء المؤسسة في مجال الأعمال، لكون التكنولوجيا أسرع العناصر تغييرا.

✎ تعزيز الاستجابة لطلب السوق، حيث تمكن البرمجيات وتقنيات الاتصال من توفير خدمات مفصلة حسب رغبة العملاء.

✎ أثرت تكنولوجيا الاتصال على الأصول الملموسة حجما ونوعا حيث يتطلب الأمر زيادة حجم الآلات والمعدات المؤتمتة والإنسان الآلي، وعلى الأصول غير الملموسة، حيث ظهرت أهمية البحث والتطوير وكذلك نفقات التسجيل والترخيص لاستخدام مخرجات التكنولوجيا وتكاليف حمايتها ونقلها..

✎ تحسين مستوى جودة ونوعين وسرعة ودقة المعلومات المقدمة إلى متخذي القرارات والعاملين في هذا المجال، كما تمكنها من بناء مصادر معلومات إستراتيجية تمكنها من أخذ فرص تقدم استراتيجي في نمو الحصة السوقية، وقد أجريت دراسة في جامعة هارفرد أثبتت أن المؤسسات التي تتوفر لديها شبكة اتصالات جيدة تحقق معدلات نمو أعلى².

¹ د.مرتضى على - نبيل عبد الله : اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أداء العاملين ، اليمن 2003 - 2004 . ص 27-29

² مقال : 03/02/2006 www.m5yrmrn.com.ye/resarch-mortada.

2. أثرها على الإدارة:

لقد أحدثت هذه التطورات التكنولوجية في عالم الاتصالات أثارا هائلة على النسيج الإداري حيث يمكن رصدها في الآتي:

للمساعدة في تخفيض حجم الجهاز الإداري واختصار النفقات وقد يسمح التطور التكنولوجي بتقليص الإدارة الوسطى بشكل أساسي.

للتوزيع قدرة الإدارة العليا على التخطيط و الرقابة في الوقت ذاته والسماح بدرجات أكبر من اللامركزية وتفويض السلطة وتوزيع عملية اتخاذ القرارات.

للتوسيع وتنمية وتنشيط قنوات الاتصال، وابتكار أساليب جديدة في الاتصالات الإدارية تتخلص من قيود الزمان والمكان مثل الاجتماعات عن بعد.

للمساعدة الإدارة في التركيز على المهام الإستراتيجية والتخفيض من الأعباء الروتينية.

للمساعدة على سرعة التأقلم والتكيف مع المتغيرات نتيجة سرعة العلم بها.

للمساعدة على تطوير المنتجات وتحديث أساليب التسويق (تسويق إلكتروني) .

و من خلال ما سبق ذكره من آثار تقنية الاتصالات على الإدارة نرى وبشكل أكثر تحديدا

أن تكنولوجيا الاتصالات أفرزت و ستفرز في المستقبل، نمطا جديدا و متطورا من الإدارة، يختلف

اختلافا جذريا عما هو متعارف في المدارس الإدارية المختلفة، فثورة الاتصالات ستفرض ظلها على

الإدارة من خلال ترك بصمتها الواضحة على منظمي الإدارة الحديثة ابتداء من الأهداف والاستراتيجيات

وانتهاء بالموارد المالية والبشرية.

3. أثرها على المورد البشري:

لقد أصبحت العلاقة بين العاملين وتكنولوجيا الاتصالات على قدر كبير من الأهمية، ويستنتج عن هذه

العلاقة تغير جوهري في علاقة الإنسان بعمله وأدائه، وبأوقات فراغه أيضا، وقد برزت المزيد من عملية

تقسيمات العمل والتغيير في أساليبه، لذا يمكن تحديد هذه الآثار على العاملين كما يلي:

للتحويل العاملين من الكم إلى الكيف:

إن تكنولوجيا الاتصالات وما أفرزته من تطورات جعلت العالم ، دولا و مؤسسات تتجه

إلى الاستثمار في التعليم و التدريب وتنمية قدرات الموارد البشرية و ذلك لأن المادة الأساسية للاقتصاد

الجديد المعلوماتية، مما زاد من معرفة العاملين و قدراتهم.

فالنقص في مهارات العاملين المتخصصين سيقبل من قدرة المؤسسة على استيعاب ب و تطبيق

الابتكارات التكنولوجية حيث أن الدراسات تؤكد أن مقاومة تطبيق الابتكارات التكنولوجية الحديثة يرجع

إلى نقص المهارات الإدارية و كذلك الفنية¹.

¹ مقال ل: عبد المالك حداد : المعلومات والتحديات 19/05/2006 www.chihab.net/

للم تغيير طبيعة الطلب في سوق العمل:

أدى الاستعمال المتسارع لتكنولوجيا الاتصالات إلى انخفاض الطلب على مديري ومشرفي المستويات الإدارية الأقل (الوسطى والدنيا) بينما يزيد على مديري المستويات العليا ذوي المهارات والمعرفة الفنية فمثلا في أمريكا ارتفع عدد العمال المهرة بأكثر من 6%، وبلغت ما مقداره 34% من قوة العمل في حين انخفض عدد عمال الإنتاج بنسبة 7%.

- ساهم الكمبيوتر في إحداث الكثير من الوظائف ذات العلاقة الاعتمادية بالأوتوماتيكية حيث يحتاج الكمبيوتر إلى مبرمجين ومصممين للنظم ومشرفين على الأداء وفنيين للصيانة، ولا يكفي التعليم النظري لإنجاز هذه النوعية من الوظائف، بل يتعين الممارسة واكتساب الخبرات وهذا يعني قلة الأعمال الروتينية مع كثرة الأعمال الإبداعية.

للم أثرها في انتشار البطالة:

إنه بسبب انتشار النظم المؤتمتة الجزئية والشاملة، والتي طالت جميع الأعمال في المؤسسة، أصبحت مصدر تهديد رئيسي لسوق العمل، إذ أصبح من الشائع استخدام الكمبيوتر في مجال الوظائف الوسطى، فضلا عن الأعمال العادية، حيث بات بالإمكان استخدام الروبوت في أعمال تحتاج إلى مهارات منخفضة. كما مكنت نظم دعم القرار و بمساعدة أساليب الذكاء الصناعي والنظم الخبيرة من تهديد حتى الوظائف العليا.

- كما تجدر الإشارة أن هذا التوسع التكنولوجي سبب آثار سلبية أخرى على العاملين، حيث أثار القلق وحالة عدم الأمان، لشعورهم بالتهديد في أي وقت، مما يؤثر على الولاء التنظيمي فضلا عن انه يسبب انخفاضا في مستوى الأداء أحيانا¹.

المبحث الثالث: تأهيل قطاع الاتصالات:

يشهد العالم تحولات تكنولوجية هامة تمثلت في ثورة رقمية ساهمت في تطوير شبكات الاتصال، وظهور أنماط جديدة في هذا القطاع الحيوي، من حيث تنوع الوسائل ومحتوى الخدمة المقدمة، الأمر الذي ألقى بظلاله على المعاملات الاقتصادية حيث تشير الإحصائيات أن 2000 إلى 3000 مليار دولار تنتقل حاليا عبر شبكات الاتصال والمعلومات على امتداد العالم².

لقد تطلبت المنافسة العالمية الحادة في قطاع الاتصالات ضرورة إعادة النظر في مجمل هيكلته في مختلف دول العالم بشكل عام والدول النامية بالخصوص، وذلك بتهيئة الأرضية المناسبة لخصوصية القطاع، وذلك ابتداء بالناحية القانونية التي تحمي حقوق المتعاملين فيه.

¹ أنظر كل من : - عبد المالك حداد مرجع سابق

- د. إبراهيم بختي : مرجع سابق . ص 314 .

² مقال ل: يحيى اليحياوي عن موقع: WWW.ALMOTAMAR.COM.HY/MOTAMAR47/SUBJECT/10-HTML

لذا سنتطرق إلى وضعية هذا السوق الحيوي وأهم الإجراءات المتخذة لتأهيله وكذا المؤشرات المناسبة لقياس مدى النجاح في عمليات التأهيل.

المطلب الأول: وضعية سوق الاتصال بالعالم:

أكد د. يحيى اليحياوي * إن سوق تقنيات الاتصال والمعلومات والإعلام الذي يقدر بـ 370 مليار يورو، يتركز بنسبة 90% في ثلاثة فضاءات هي:

- الاتحاد الأوروبي،
- أمريكا وكندا والمكسيك،
- اليابان وبلدان جنوب شرق آسيا.

والتي تحتكر في مجموعها هذا السوق الضخم.

وقد نمت سوق هذه الأخيرة في السنوات الأخيرة بشكل سريع والجدول التالي يوضح لنا تطور عدد المشتركين في قطاع الاتصالات بالعالم في كل من الهاتف الثابت والهاتف النقال واقتناء الكمبيوتر الشخصي وكذا استعمال الانترنت¹.

الجدول رقم (II-04) تطور عدد المشتركين في العالم في قطاع الاتصالات (بالملايين).

الهاتف الثابت	الهاتف النقال	الكمبيوتر الشخصي	استعمال الانترنت	
546	16	130	4.4	1991
572	23	155	7	1992
604	34	170	10	1993
643	56	200	21	1994
689	91	235	40	1995
738	145	275	74	1996
792	215	325	117	1997
846	318	375	183	1998
905	490	435	277	1999
983	740	500	399	2000
1053	955	555	502	2001
1129	1155	615	580	2002
1210	1329	65	665	2003

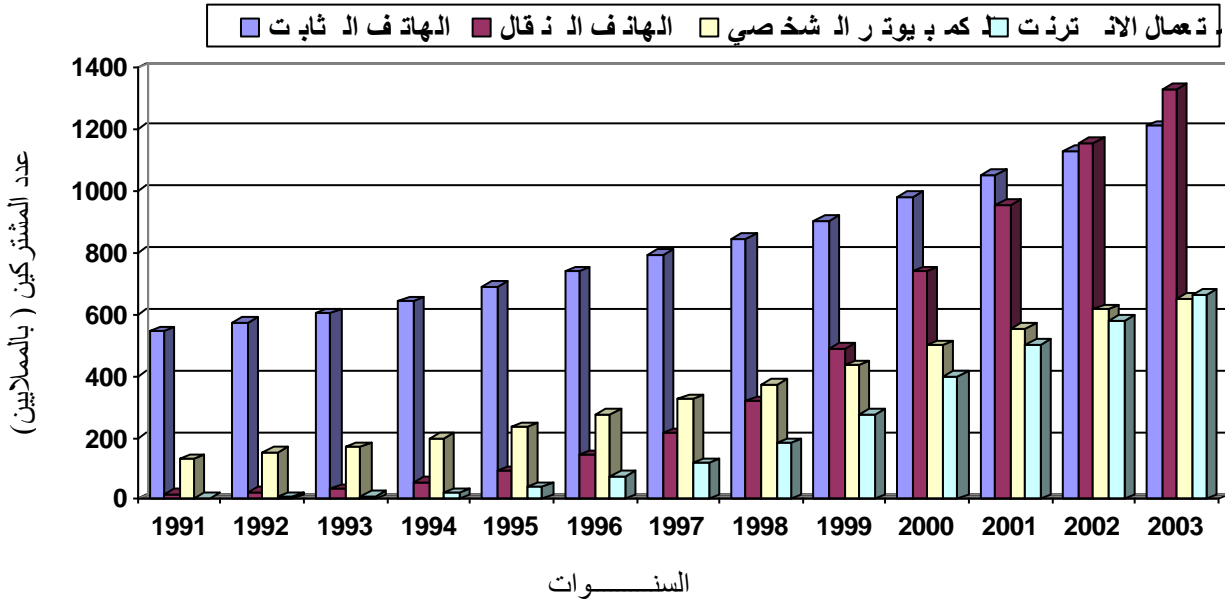
Source: "key global telecom indicators for the world telecommunication service sector", [http://www.itu.int/ITU-D/ict/statistics/at glance/key telecom 99.html](http://www.itu.int/ITU-D/ict/statistics/at%20glance/key%20telecom%2099.html), 22/11/2005.

وحتى يكون هذا الجدول أكثر وضوحا يمكننا استعمال التمثيل البياني بواسطة الأعمدة البيانية كما في الشكل التالي:

¹ مي العبد الله سنو "الاتصال في عصر العولمة" دار النهضة العربية بيروت 2001، ص 69-ص 81.

* د. يحيى اليحياوي، الأستاذ والباحث في الإعلام و تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، بالمغرب.

الشكل رقم (II-06): تمثيل تطور عدد المشتركين في العالم في قطاع الاتصالات (بالأعمدة البيانية).



المصدر: من إعداد الباحثة على ضوء نتائج الجدول رقم (II-04).

من الشكل رقم (II-04): أعلاه نلاحظ بأن عدد مشتركى الهاتف الثابت ارتفع خلال سنوات (1991 - 2003) من 546 مليون إلى 1210 مليون مشترك أي بنسبة 121%. بينما الهاتف النقال فقد ارتفع في نفس الفترة من 16 مليون إلى 1329 مليون مشترك أي بنسبة 8206% أي حوالي 82 مرة. بينما اقتناء الكمبيوتر الشخصي فقد ارتفع في نفس الفترة من 130 مليون على 650 مليون كمبيوتر أي نسبة 477% أي حوالي 5 مرات، أما بالنسبة لاستعمال الانترنت فقد ارتفع في نفس الفترة من 44 مليون إلى 665 مليون مستعمل أي بنسبة 15013% أي حوالي 150 مرة، وهذه كلها مؤشرات تدل على مدى تطور هذا القطاع في العالم،

إن الخصوصية، المنافسة، الحركية، والعولمة، هي أربع اتجاهات يذهب إليها قطاع الاتصالات بالعالم.

1. الخصوصية: سجلت سنة 2002 السنة العشرين لإجراء الإصلاحات الأولى في قطاع الاتصالات، تلك الإجراءات التي تعود إلى 08/01/1982 حيث قامت شركة (ATFT) بخصخصة الشركة الأمريكية (Bell Com pany) ومنذ ذلك الوقت تبنت معظم الدول منهج الإصلاح، حيث سجلت نفس السنة خصوصية معظم المتعاملين التاريخيين في مجال الاتصال بشكل جزئي أو كلي¹.

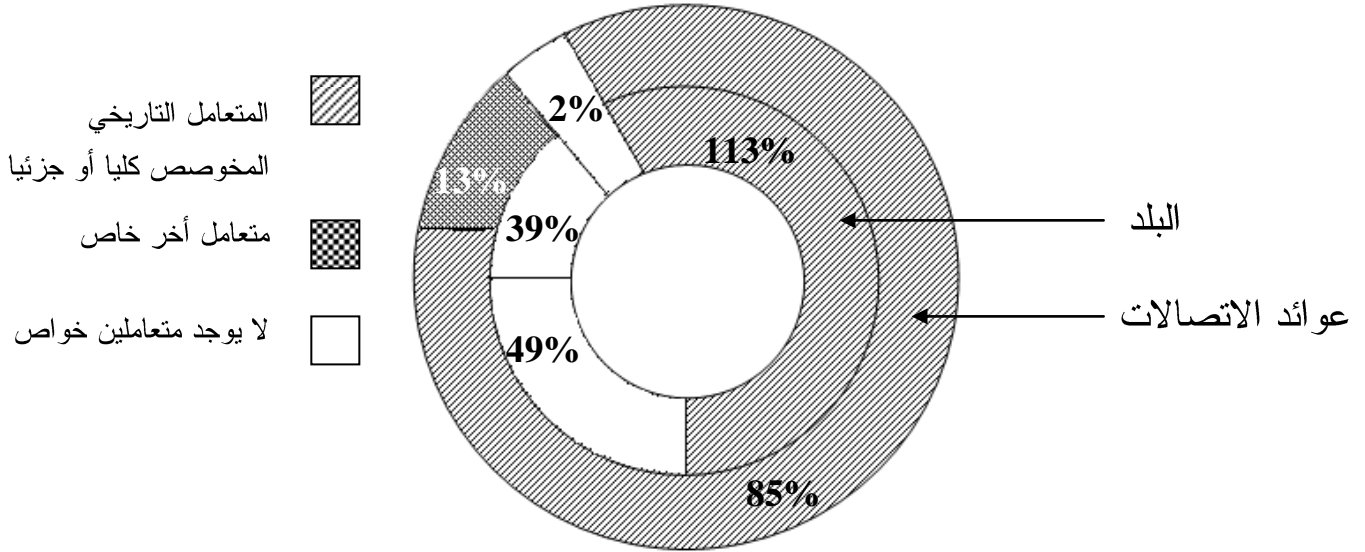
¹ مديوني جميلة : تسويق الخدمات حالة الهاتف النقال بمؤسسة جيزي - رسالة ماجستير قسم علوم تجارية- فرع

التسويق- جامعة سعد دحلب - البلدة 2004 . ص 118

- وفي هذا الإطار تبرز أربعة اتجاهات لتحرير قطاع الاتصالات تتمثل فيما يلي¹:
- أ. **المؤسسة وما ي صاحبها من منافسة:** لقد أخذت البلدان المتقدمة بهذا النموذج وذلك راجع لإستراتيجية الدولة بتقليل دورها، وذلك بخلق مناخ اقتصادي تنافسي، وهذا النموذج معمول به في كل من بريطانيا، اليابان.
- ب. **بيع جزء من المؤسسة للجمهور:** وهو نموذج تعمل به الدول النامية في حالة نجاح المؤسسة في تنمية شبكات الاتصال، في هذه الحالة تريد الحكومة تملك المواطنين أسهما بالمؤسسة العمومية، ينتشر هذا النموذج في بلدان شرق آسيا، لكن تبقى الدولة تمتلك الخدمات الأساسية.
- ج. **بيع جزئي للمؤسسة للأجانب:** البيع يكون مما تملكه الحكومة وعادة يكون دور المشغل الأجنبي إداريا، وليس له حق امتلاك غالبية الأسهم. ما يبعث على هذا هو تحفيز تطوير شبكات الاتصال واكتساب المهارات والممارسات الإدارية والحصول على موارد الدولة، للدولة حق الاحتكار لعدد محدد من السنوات، هذا النموذج تعمل به دول في أمريكا اللاتينية (شيلي، الأرجنتين، المكسيك، فنزويلا) وفي أوروبا الشرقية (المجر).
- د. **المشاركة بدون ضمانات طويلة المدى:** وهو طريقة لتشجيع القطاع الخاص للمشاركة بدون ضمانات طويلة المدى لحقوق الملكية، كمثال توقيع عقد الإدارة، تأجير التسهيلات، المشاركة (البناء، التمويل) ومن أنواع الحوافز المقدمة: الاستفادة من التمويل والخبرة لدى القطاع الخاص لجلب خدمات جديدة وبالذات: الخلوي وأنظمة نقل المعلومات وتم تطبيق هذا النموذج في آسيا، شرق أوروبا.
- إن خطى الإصلاح في تسارع، و لفترة غير بعيدة كان امتلاك مؤسسات الاتصالات حكرا على الدولة، لكن تغيرت ملامح هذه المؤسسات حيث أصبح للدول دور إشرافي فقط.
- حيث تمثل البلدان التي عرفت خصوصية متعاملها التاريخيين 85% في السوق العالمية. في حين لا تمثل البلدان التي بقي فيها قطاع الاتصال عموميا سوى 2% من السوق العالمية، كما يوضحه الشكل الموالي :

¹ وثائق ITU: www.ITV.sectors.doc 16/05/2006

الشكل (II-07) خوصصة قطاع الاتصالات في العالم لسنة 2001.



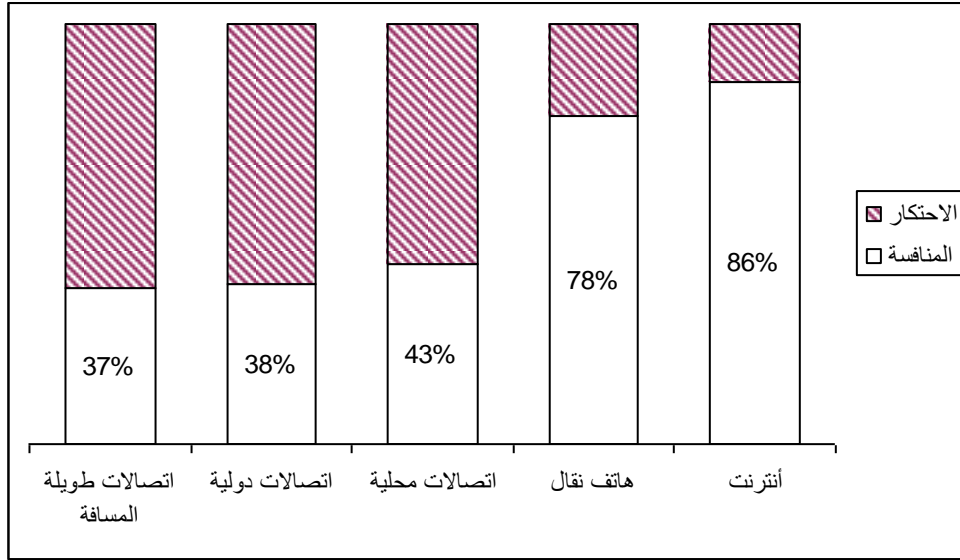
المصدر: جمالية مديوني: مرجع سبق نقلا عن: Rapport sur le développement des télécommunications dans le monde 2002

فهذا الشكل يمثل 201 بلداً، ونشير إلى أن مصطلح متعاملين آخرين خواص يمثل البلدان في العالم التي لم تخصص متعاملها التاريخيين في مجال الهاتف الثابت لكنها تضم مجموعة من مؤسسات الاتصال الخاصة، والتي تعرض خدمات الهاتف الثابت الدولي، وكذا خدمات الهاتف النقال.

2- المنافسة:

وكنتيجة منطقية لتحرير قطاع الاتصالات، فقد انتشرت بشكل واسع المنافسة في هذا القطاع، على الرغم من أن الدول لازالت تحتكر بعض الخدمات الثابتة كالاتصالات المحلية وذات المسافة الطويلة في حين الأغلبية الساحقة من الدول فتحت المجال للمنافسة في خدمات معينة مثل الهاتف النقال والانترنت. هذان النوعان مكن التكنولوجيا التي بدأت تحل محل الهاتف الثابت تدريجياً، كما يتضح في الشكل الموالي:

الشكل (II-8) وضعية المنافسة في قطاع الاتصالات لعام 2001.



SOURCE: Rapport sur le développement des telecommunications OP.Cit P5

ونشير إلى أن عمود " اتصالات طويلة المسافة" تخص النداءات طويلة المسافة وطنيا، في حين عمود " اتصالات دولية" تخص النداءات طويلة المسافة دوليا، و" اتصالات الهاتف النقال" تخص الشبكة الخلوية الرقمية.

حيث يشهد هذا القطاع بالخصوص " قطاع الاتصالات اللاسلكية" منافسة شديدة في معظم الأسواق العالمية، وإن الطلب على خدمة الهاتف النقال ينمو بأكثر من 50% سنويا في العالم، مقارنة مع نمو الهاتف الثابت الذي لا يتجاوز 10% في السنة، ومع استمرار ازدياد الطلب على خدمة الهاتف النقال، يتوقع أن يصبح عدد الهواتف النقالة مساويا لعدد الهواتف الثابتة، وهذا لا يعني بالطبع أن ينطبق ذلك على كل الدول نظرا للتفاوت الكبير في تقديم الخدمة.

كما أن تطوير مواصفات عالمية موحدة للهاتف النقال وسرعة انتشار التجوال الدولي (Roaming) يزيد من المنافسة في هذا المجال، ومن الجدير بالذكر أن مؤسسات المواصفات في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية تتجه للاتفاق على مواصفات موحدة للجيل القادم من الهاتف النقال، أما في أوروبا فقد تم الاتفاق بين الدول الأوروبية و يجري العمل على تطوير هذا الجيل¹.

3-الحركية:

إن الاتصالات ليست قطاع ديناميكي (حركي) له علاقة بنفسه فقط، ولكنه يعتبر الآن تقنية أساسية لها الأولوية في جميع المعلومات العالمية الاقتصادية والاجتماعية.

¹ د. أحمد أو الهيجاء ، مرجع سابق . ص 05.

إن هذه الأهمية التي يكتسبها قطاع الاتصالات تجعل من الصعب رسم خط فاصل واضح بين الجوانب الغنية للاتصالات واستخداماتها التجارية والاقتصادية التي هي ذات مجال أوسع. إن أحد مظاهر الاتصالات الأكثر جاذبية هي الحضور الفوري حيث أنها طورت بشكل رئيسي من أجل الأوضاع الطارئة والكوارث، ومع التغيير الاجتماعي أصبح استعمال خدمات الاتصال لأغراض كمالية كوسيلة لنقل التهانى¹، وأيضاً من أجل المحلات التجارية والتسويق وكمصدر للترويج على سبيل المثال.

ولتحقيق هذا الدمج والربط بين تقنية الاتصال والاستعمالات اليومية لها، تتجه معظم المؤسسات العاملة في هذا القطاع إلى توسيع مجال أعمالها لتمتد إلى أسواق أخرى، كالإعلام وأنظمة المعلومات، وقد شمل هذا التوسع الاستثمار في التلفزيون عن طريق CABLE TV، والائتلاف مع شركات الحاسوب مثل مايكروسفت وسيسكو (Cisco) اللتان تعتبران من الشركات العملاقة في هذا المجال، وقد شهد عام 2000 أكبر تكتل عرفه سوق الاتصالات بين شركة Time Warner والذي تقدر قيمته الإجمالية حوالي 350 مليار دولار².

يشهد قطاع الاتصالات حركية غير عادية نظراً لتسارع البحوث المتواصلة في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخداماتها اليومية، فبعد الهاتف النقال القادر على نقل الصورة والصوت، هناك أحلام تقنية في الأفق حول:

- الهاتف القادر على الترجمة الفورية لكل اللغات من أجل خدمات اتصالات عالمية.
- والاتصالات الحسية: وهي منطقة غامضة للبحث إذا ما قورنت بالاتصالات السمعية البصرية، فالاتصالات الحسية يمكن أن تشترك فيها حاسة الشم، اللمس والذوق، والتي لها صعوبة خاصة. وهذا يعني أننا عندما نتكلم مع شخص يقضي عطلة بخليج العقبة، فيمكنك رؤية الشخص وسماع صوته، بل أكثر من ذلك أن تشعر بالرياح وأن تشم رائحة البحر وتذوق ملحه.
- وبشكل مختصر فالاتصالات تخبيئ لنا وعدا بالتطورات العظيمة التي يمكن أن نفاجئ الإنسان. وليس من المبالغة أنها ستحدث عن قريب³.

4- العولمة:

هناك عدة عوامل تسببت في تغييرات أساسية في الاتصالات خلال العقود الثلاثة الماضية، إن الاتجاه نحو العولمة في التجارة ذا صلة مباشرة بتقدم خدمات النقل والاتصالات، لذلك فالعولمة تحمل تأثيرات على قطاع الاتصالات هي:

¹ بيئة الاتصالات المتغيرة www.ITU.org/13/05/2006

² www.islam-online.net 12/04/2006

³ www.ofremc-free.fr 12/04/2006

- أصبحت النشاطات عالمية، حيث تقوم مؤسسات الاتصال الوطنية في الدول الصناعية الكبرى بملاحقة فرص العمل خارج حدودها وبشكل كثيف، وينطبق هذا خاصة على توفير الخدمات العالمية لزبائنها من رجال الأعمال ، وتقديم عروض لتوفير خدمة عالمية في أي مكان و ذلك لتعويض خسارة أسهم السوق المحلية¹.

- العمل على تحرير تجارة خدمات الاتصال في إطار المنظمة العالمية للتجارة (OMC) في إطار من القواعد والضوابط العامة التي تحكم الاتفاقيات الدولية، وبالتالي السماح لآليات السوق لتقرر ماذا ومتى وأين يتم توفير خدمات الاتصال. وتتحصر مهمة الدولة في توفير الإطار المؤسسي الذي يعمل فيه السوق.

- عالمية وكونية الخدمات الجديدة للهاتف النقال التي تخترق الحدود، ونقصد بذلك خدمة السفر أو التجوال Roaming أين يتصل المشترك من مكان سفره على مكان آخر في إطار اتفاقية بين المتعاملين لاسيما من خلال أنظمة الجيل الثالث للاتصالات الكونية (أرضية وفضائية).

المطلب الثاني : إجراءات تأهيل القطاع.

لقد اقتصر تقديم خدمات الاتصال في معظم الدول النامية على المؤسسات الحكومية، ونظرا للتطور السريع الذي يشهده القطاع و خاصة سرعة تغير التكنولوجيا، أصبحت المؤسسات الحكومية غير قادرة على مواكبة هذا التغير، وتلبية الطلب المتزايد على هذه الخدمات بالنوعية المقبولة، ولأهمية هذا القطاع في التنمية كان لابد من تغير دور الحكومة بالنسبة لهذا القطاع.

إن تحرير قطاع الاتصالات من القطاع العام (الحكومي)، هو أحد أهم التحديات التي تواجه صانعي السياسات في هذا القطاع في معظم الدول النامية.

وتمكن أهم هذه التحديات في إعادة هيكلة القطاع عن طريق برامج التأهيل المتبعة من قبل الدولة.

أولاً: تعريف عملية التأهيل:

تعرف عملية التأهيل بشكل عام أنها مجموعة من الإجراءات والتدابير تهدف إلى تحسين وترقية فعالية أداء المؤسسة على مستوى منافسيها الرائدون في السوق المحلي والدولي².

كما أن عملية تأهيل المؤسسة تحوي مجموعة من العمليات ذات الطابع التيسري، التقني والتكنولوجي تهدف إلى الوصول بالمؤسسة إلى المستوى الذي تكون عليه المؤسسات المنافسة الوطنية منها والأجنبية، وبالتالي جعلها تتمتع بقدرة تنافسية، وذلك من خلال تقديمها لمنتجات تستجيب للنوعية المطلوبة وتحقق الأرباح.

¹ قطاع الاتصالات - البيئة الحالية والتوجهات 05/06/2006 Le. www.itu.org.eg/

² LAMIRI ABDELKADER, la mise a niveau revenu de science commerciales et de la gestion, N2 Ecole supérieure de commerce ,p17.

وفي هذا السياق يشير التعريف الذي قدمته منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية سنة 1995 م إلى دواعي هذا الإجراء ومبرراته.

حيث أكد على أن " التأهيل مجموعة برامج وضعت خصيصا للدول النامية والتي هي مرحلة الانتقال من أجل تسهيل انضمامها إلى الاقتصاد الدولي الجديد الذي يمتاز بالعوالمة"¹.

وبناء على هذا التعريف يمكن حصر أهداف برامج تأهيل المؤسسات فيما يلي²:

1. تحسين تنافسية المؤسسات عن طريق الخضوع لمعايير الجودة وتحسين نوعية المنتجات، اعتمادا على إدارة مسؤولة (تبني فكرة ثقافة التغيير).

2. الحفاظ على مكانة المؤسسة في السوق المحلي وإدماجها في السوق العالمي.

3. خلق مناصب عمل جديدة: (إن البرنامج يهدف إلى الاحتفاظ بالعمالة والعمل على تحسين قدراتها بالإضافة إلى خلق مناصب شغل جديدة للمساهمة في الحد من البطالة).

ولتحقيق هذه الأهداف تتطلب عملية التأهيل شروط أساسية لنجاح هذه الأخيرة في أي قطاع وهي:³

أ - أخذ الوقت الكافي للتكيف مع المحيط التنافسي الخارجي أي التركيز على فكرة المرحلية والتدرج والتنفيذ.

ب - الالتزام ببرامج التأهيل: لكي يحقق برنامج التأهيل الأهداف المرجوة منه لا بد من مراقبة عملية تنفيذ البرنامج بشكل دقيق.

ت - الاعتماد على هياكل الدعم مع إيجاد إجراءات مرافقة ومساعدات ملائمة تتعلق بتوفير الدعم المالي والتكنولوجي والرأسمال البشري المدرب.

ثانيا: تأهيل الاتصالات: إن خدمة الاتصالات تأخذ حيزا حيويا في الاقتصاد والتنمية، وعملية التأهيل في هذا القطاع الحيوي لا تتم إلا من خلال إنجاز الأهداف التالية:⁴

1. تحفيز الاستثمار في قطاع الاتصالات باعتباره قوة مؤثرة في النمو والتنمية الاقتصادية.

2. تشجيع الابتكارات المدفوعة بالتقدم التكنولوجي وقوى السوق.

3. الانفتاح التدريجي للقطاع أمام المنافسة الحرة، سواء على المستوى المشغل والتنظيم، ولكن مع وجود قواعد تنظيمية صارمة وشفافة قادرة على حفظ حقوق المتعاملين والمستخدمين.

¹ عبد اللطيف بلفرس، آثار السياسة النقدية والمالية على تأهيل المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، العدد 01، 2001 ص 147.

² عروب رئيسية، ربحي كريمة، تأهيل المؤسسات المتوسطة والصغيرة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بجامعة حسيبة بن بوعلي شلف .

⁴ ا روشام بن زيان: إعادة تأهيل المورد البشري ساعة الإصلاح، حالة قطاع الإتصالات بالجزائر، الملتقى الوطني حول الاصلاحات الاقتصادية في الجزائر والممارسة التسويقية ، 20-21 أفريل 2004 المركز الجامعي ببشار.

4. الفصل بين دور المشغل* والمنظم* وصانع السياسة*، فيتعين قصر دور الدولة على القضايا المتصلة بسياسة الاتصالات ويمكن لها الجمع في المرحلة الانتقالية بين دور المنظم وصانع السياسة
5. إنشاء هيكل جديد للاتصالات يفي بالالتزامات الخدمة العامة (الخدمة الشاملة) وتلك المستمدة من المنافسة الحرة.
6. استحداث إطار قانوني مناسب لهذه الأهداف الأساسية مصحوب بالمرونة لإستعاب التغيرات الناجمة عن التقدم التكنولوجي.
- ولضمان النجاح في تأهيل قطاع الاتصالات لابد من التركيز على استقلالية الهيئة المسؤولة عن التنظيم إداريا وماليا، لأنها المتكلفة بتقديم التراخيص ومراقبة تنفيذ عقود الشراكة بين مؤسسات الاتصالات، و في نفس السياق نقدم بعض الإجراءات التي تتبعها المؤسسات للحصول على ترخيص العمل في ميدان الاتصالات¹:
1. **دراسة السوق:** وفيه تقوم الهيئة بإجراء دراسة تفصيلية لسوق خدمات الاتصال لتحديد عدد مقدمي الخدمة وفقا لمتطلبات السوق.
2. **الإعلان و طلب المرئيات:** وفيه تقوم الهيئة المعنية بالإعلان عن بدء إجراءات منح تراخيص تقديم الخدمة مع تقديم تقارير متعلقة بنطاق الخدمة ومعدل انتشارها ومعايير جودتها.
3. **التأهيل المبدئي:** تقوم الهيئة المعنية بإعداد مستندات التأهيل المبدئي والتي تتضمن الشروط الواجب توفرها في مقدمي الخدمة وأسلوب التقييم.
4. **تحديد المتطلبات الفنية والتجارية وبنود الترخيص المقدمة وهذا يخص المؤسسات التي تجاوزت التأهيل المبدئي.**
- يعتبر قطاع الهاتف النقال أول المستفيدين من حركة تحرير الأسواق، حيث ظهرت شركات جديدة لم تكثف بأسواقها المحلية بل توسعت إلى العالمية.
- وعلى سبيل المثال فقد وصل عدد مؤسسات الاتصالات النقالة في منطقة الشرق الأوسط إلى أكثر من 30 مؤسسة مع بداية عام 2006، مقابل نصف العدد لمزودي خدمات خطوط الهاتف الثابت بسبب ظاهرة الاحتكار لهذا النوع من الخدمات².
- وفيما يلي جدول يبين مشغلي الهواتف الخلوية في الدول العربية مع تبيان عدد الاتفاقيات المبرمة فيما بينها وكذا كافة دول العالم لعام 2003.

¹ مؤتمر تنظيم الاتصالات في المنطقة العربية 19-21 أبريل 2003 الجزائر . www.itu-arbic.com

*المشغل: كل من يخصص له في تقديم خدمة الاتصالات بشكل عام أو تشغيل شبكة اتصالات.

*المنظم: الهيئة المشرفة على تنظيم القطاع.

*صانع السياسة: الوزارة المعنية بالاتصالات.

² WWW.aljahirah.com/cgi-bin/adv-mew/abc-pl/07.07.2007

الجدول (II-06) بيانات مشغلي الهواتف الخلوية في الدول العربية.

البلد	المشغل	عدد الخطوط × 1000	الاتفاقيات المبرمة مع الدول العربية	الاتفاقيات المبرمة مع دول العالم بما فيها العربية
الأردن	البتراء	433	26	253
	الأردنية	1070	30	200
البحرين	بتلكو	567	25	252
تونس	اتصالات تونس	2360	25	180
	تونزيانا	1000	27	173
الجزائر	موبيليس	350	10	55
	الوطنية	50	13	105
	ديجيزي	2400	27	191
السعودية	الاتصالات السعودية	9000	25	290
السودان	موبيتل	867	32	216
سوريا	سبيستل	795	19	145
	سيريتل	910	26	163
عمان	عمان موبايل	805	25	158
فلسطين	جوال	370	19	219
قطر	كيوتل	473	16	179
لبنان	MIC 1	430	23	162
	MIC 2	426	23	162
مصر	موبينيل	3.600	16	107
	فودافون	3.200	16	1100

• توجد أربع شركات إسرائيلية تعمل بشكل غير مباشر في الأراضي الفلسطينية.

المصدر: 2006-03-15 www.mcit.gov.sa/arabic

يتضح من خلال الجدول مايلي :

للـ اختلاف البيئة التنافسية في تقديم خدمة الهاتف النقال، فهي محل احتكار في كل من السودان و فلسطين و قد أشارت الحكومة الفلسطينية أن أربعة شركات يهودية تعمل بشكل مباشر في أراضيها .

تعتبر السعودية و مصر من الدول التي بها أكبر عدد من المشتركين إذ وصلت إلى حوالي 7.9 مليون خط عام 2003 تليها تونس ب 3.5 مليون خط ثم الجزائر ب 3 مليون خط و الأردن ب 1.5 مليون خط

تتراوح عدد اتفاقيات التجوال المبرمة بين الدول العربية من 10-30 اتفاقية ، و في معظم الأحوال لا تغطي جميع الدول العربية، خاصة الدول الأقل نموا مثل جيبوتي و الصومال في حين أن الاتفاقيات الدولية تتراوح بين 55-1100 اتفاقية.

المطلب الثالث: مؤشرات الأداء في قطاع الاتصالات.

يضبط الاتحاد الدولي للاتصالات وبقية المنظمات التابعة للأمم المتحدة مثل البنك الدولي والمعنية بشؤون التنمية ، جملة من المعايير التي يحدد على أساسها مدى انخراط هذا البلد او ذاك في مجتمع المعلومات. وتضبط هذه الهيئات عددا من المؤشرات القابلة للملاحظة والقياس تتمثل في عدد خطوط الهاتف القار(الثابت) و عدد خطوط الهاتف الجوال وعدد مستعملي الحواسيب ومجموع عدد مواقع الواب المسجلة، كل ذلك بالنسبة إلى العدد الإجمالي من السكان، ويمكن بالإضافة الى هذه العناصر تحديد مؤشرين إضافيين وهما نسبة الربط بالشبكة الكهربائية ونسبة الأمية .وبشكل عام توجد مجموعة من المؤشرات المهمة لقياس مدى تقدم الدول في تحرير قطاع الاتصالات والخدمات التي يقدمها. ويمكن تقسيم هذه الأخيرة إلى نوعين: مؤشرات كمية ومؤشرات كفية وفيما يلي نتناولها بشيء من التفصيل¹.

أولاً: مؤشرات كفية.

أ - تحويل مؤسسة الاتصالات إلى شركة أو مؤسسة تملكها الحكومة.

ب - فصل خدمات البريد عن الاتصالات.

ت - إصدار قانون للاتصالات.

ث - تأسيس هيئة لتنظيم قطاع الاتصالات.

ج - تحرير قطاع الاتصالات (الخدمات والبنية التحتية).

ح - مدى الفصل بين صانعي السياسات وهيئة تنظيم الاتصالات والمشغلين.

ثانياً: مؤشرات كمية: نورد أهم المؤشرات في هذا المجال:

أ. العرض و الطلب: يبين هذا المؤشر عدة أشياء مثل سعة الشبكة وعدد الخطوط في الخدمة ونسبة

الانتشار (الكثافة - عدد الخطوط لكل 100 مواطن)، عدد الدارات الدولية والوطنية، وكذلك عدد الذين

¹ أنظر كل من :

- وثائق الاتحاد الدولي للاتصالات 24/05/2006 www.itv-ogr/Arabic/enlinge

- د.أحمد أبو الهيجاء: الاتجاهات الحديثة في الاتصالات وأثرها على الموارد البشرية ، الأردن . ص 3-4.

يرغبون بالحصول على الخدمة إما بتقديم طلبات للحصول عليها، أو بعدم تقديم طلبات لعلمهم المسبق أن طلباتهم لن تحقق للنقص الشديد في تقديم الخدمة في المناطق التي يقطنون بها.

ب. **استغلال الشبكة:** يبين هذا المؤشر مدى استغلال الشبكة وكذلك دارات الاتصال، ويحدد هذا المؤشر مدى كفاءة المؤسسة، وإن النسبة المثالية للاستغلال تتراوح ما بين 80% - 100% ويعتمد ذلك على عدة عوامل مثل التقنيات المستخدمة وتصميم الشبكة أساسا.

ج. **نوعية الخدمات:** يبين هذا المؤشر مدى رضا المتعاملين عن الخدمات المقدمة، ويعتمد على عدة أمور: معدل الأخطاء (عدد الأخطاء لكل خط هاتف سنويا)، نسبة الخطوط المعطلة يوميا. عدد الخطوط التي يتم إصلاحها في اليوم، التأخر في سماع رنين الهاتف بعد طلب الرقم، نسبة المكالمات التي تتم بنجاح. د. **إنتاجية الكوادر:** يعتبر ليس من السهل قياسه، إذ يعتمد على عدة عوامل من أهمها التقنيات المستعملة والكثافة السكانية في الدول.

وتقاس عادة إنتاجية الكوادر إما بعدد الموظفين لكل 1000 خط هاتف، أو بعدد الخطوط لكل موظف، وفيما يتعلق بسوق العمالة، يوجد مؤشران: الأول لقياس عدد المستخدمين في قطاع الاتصالات في الدولة، والثاني لقياس مدى كفاءة العمالة في هذا القطاع كما ورد سابقا، ويتراوح عدد خطوط الهاتف الثابت مثلا من حوالي 40 خط لكل موظف (في إفريقيا) إلى حوالي 200 خط لكل موظف في عدد من الدول الغربية.

هـ. **المؤشرات الاقتصادية:** تؤثر هذه المؤشرات على الاقتصاد بشكل عام، لذا لا بد من مقارنتها بالمؤشرات في القطاعات الأخرى، لمعرفة مدى مساهمة هذا القطاع في الدخل الوطني، مقدار الديون الخارجية في هذا القطاع. و. **المؤشرات المالية:** تضم المؤشرات التي تقيس كفاءة التشغيل (الدخل والنفقات) والربح والممتلكات الثابتة وغيرها. (الأصول الثابتة و المتغيرة).

خلاصة الفصل:

من خلال التحليل الذي تقدم عرضه في هذا الفصل نستنتج ما يلي:

إن الطبيعة المتميزة للخدمة تجعلها تتخلل كل عمل تقوم به المؤسسات الصناعية والخدمية على حد سواء، الأمر الذي جعل العالم الآن يعيش مرحلة صناعة الخدمات لما لهذه الأخيرة من دور هام في اقتصاديات الدول.

لقد عرف قطاع الاتصالات كجزء مهم من قطاع الخدمات تطورا هائلا كانت ولادته الفعلية مع الثورة العلمية وتسارعت وتيرته مع التطورات الحاصلة في ميدان العلوم الرياضية والفيزيائية إلى غاية ما توصل إليه القطاع في مضمار الهواتف النقالة والاتصال عبر الانترنت والأقمار الصناعية.

وتعددت بذلك وسائل الاتصال وأشكاله من نقل الصوت والصورة وتعدنا التكنولوجيا بنقل الإحساس في المستقبل، و بذلك يتوقع أن يكون له النصيب الأكبر من حجم الإستثمارات و المساهمة في الناتج العالمي .

بدأت عمليات تأهيل القطاع كنتيجة للاتجاهات الكبرى التي عرفها القطاع من عولمة وخصوصية، حركية و منافسة، الأمر الذي جعل سوق الطلب على خدمات الاتصال تنمو سنويا بمعدلات مرتفعة جراء تلك العمليات التي مست الإطار القانوني والإداري الذي تعمل فيه المؤسسات.

الفصل الثالث:
معايير الجودة الشاملة
لتأهيل
مؤسسة اتصالات

تمهيد:

إن التحولات السابقة الذكر، والتي مست قطاع الاتصالات في العالم، نتج عنها محاولة الدول تأهيل هذا القطاع الحيوي عن طريق مختلف السياسات والإجراءات و سن القوانين، لتحمي بذلك حقوق المتعاملين و المستهلكين على حد سواء، وعمليات التغيير والإصلاح هذه مست المستوى الكلي للقطاع . وفي نفس السياق كان لأبد لعمليات التأهيل على المستوى الكلي أن تتبعها تدابير على المستوى تسيير المؤسسات، حيث أن الأهمية البالغة لهذا القطاع الحيوي جعلته يعيش حالة إحتكار الدولة و لفترات طويلة ..

و مع عمليات التأهيل على المستوى الكلي لم تعد أساليب الإدارة العمومية تتوافق مع متطلبات السوق المفتوحة للمنافسة، فلا بد من عمليات تأهيل على مستوى المؤسسات و طرق الإدارة بها . و باعتبار الجودة الشاملة أحد أهم ملامح الإدارة الحديثة، فإنها تتبنى ثلاثة معاور لتجعل من المؤسسات الخدمية بشكل عام و مؤسسات الاتصال بشكل خاص، قادرة على مواجهة المحيط الجديد الذي تعيش فيه. وسيتم توضيح هذه المعاور في هذا الفصل كما يلي :

☞ أولوية خدمة العميل؛

☞ تنمية المورد البشري؛

☞ التحسين المستمر للعمليات.

المبحث الأول: أولوية خدمة العميل.

لقد أصبحت النظم الاقتصادية في العالم تتميز باحترامها للعميل، والعمل على إرضاءه، وذلك انطلاقاً من أهميته في توجيه المنافسة، حيث أصبحت فكرة إشباع رغبات العميل هي سر التميز والتفوق الذي تتبناه إدارة الجودة الشاملة. وعليه سنتناول في هذا المبحث:

لل ماهية خدمة العميل .

لل ومحددات جودة الخدمة المقدمة له.

لل وأخيرا الطرق التي يتم بها قياس مستوى جودة هذه الخدمة.

المطلب الأول: مفهوم خدمة 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؟.

أولاً- تحديد العميل:

يمكن تعريف العميل على أنه المشتري الحالي أو المتوقع الذي يحتاج إلى المنتج أو لديه رغبة في شرائه، مدعماً بقدرته على الشراء وهذا نفسه ما قدمته جمعية التسويق الأمريكية¹. ويعرف مأمون الدرادكة العملاء "هم الأشخاص الذين يتعاملون مع المؤسسة ويتلقون السلع والخدمات منها، ويطلق عليهم أيضا مستهلكون أو زبائن". ويقسم العملاء إلى نوعين رئيسيين هما²:

1. 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...

2. العميل الخارجي: وهو الذي يتعامل مع الخدمة التي تقدمها المؤسسة، ويتلقى بذلك المخرجات النهائية منها، وهم على سبيل المثال:

- المرضى - السياح - الضيوف - الطلاب.....

¹ د.محفوظ أحمد جودة "إدارة الجودة الشاملة" مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن 2004- ص 71.
² د. مأمون سليمان الدرادكة " إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء " دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006، عمان الأردن، ص 182-183.

كما يمكن أن يكون العميل الداخلي والخارجي أفرادا أو جماعات أو مؤسسات. وفي هذا السياق، تجدر الإشارة إلى أن هناك عشرة أنماط شخصية للعملاء ولكل منها طريقة خاصة للتعامل¹، وهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول (III-1) 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؛ - مسابرتة 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 تكييف الحوار معه؛ - بناء جسور من الثقة.
العميل الثرثار	- يتصف بالفكاهة والدعابة - لديه القدرة على إدارة الحديث في عدة موضوعات	- معاملته بحرص وحذر - الحرص على إبقاء الحديث ضمن سياق الخدمة محل الحديث؛ - إبداء التقدير والاحترام لما يقدمه من آراء؛
العميل المغرور المندفع	- لديه مبالغة في الاعتداد بنفسه - لديه شعور عالي بالثقة - ينفذ صبره بسرعة - لا يسأل لشعوره بمعرفة كل شيء.	- مسابرتة وإنهاء الحديث معه بسرعة؛ - انتزاع المبادرة في الحديث معه باستخدام عبارة (نعم...و لكن...)
العميل المتردد	- لا يتخذ قراره بنفسه - يحاول الهروب من الإجابة	- إشعاره بأن فرص الاختيار لن تتاح أمامه مرة أخرى؛
العميل الغضبان	- سريع الغضب وصعب الإرضاء - يدقق على صغار الأمور - يتمتع بالإساءة للآخرين	- التحلي بالصبر والإصغاء له؛ - التعرف على مشاكله؛ - عدم مجادلته؛
العميل المشاهد المتسوق	- يميل إلى التمعن والتدقيق - يستمتع بالتسوق	- عدم وضع العميل محل انتباه؛ - محاولة إبراز الجديد الذي تقدمه

¹ د. مأمون سليمان الدرادكة " إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء "مرجع سبق ذكره، ص 184-185.

المؤسسة؛ - عدم الضغط عليه مع استخدام أساليب الترحيب فقط؛	- إنه ليس عميل فعلي	
- محاولة مساعدته؛ - إعطائه المعلومات عن الخدمة لتجنيبه الأخطاء؛	- يتصف بالتفاخر واتخاذ القرار السريع - تتحكم عواطفه بسلوكه الاستهلاكي؛ - تجذبه المظاهر أكثر من المضمون؛	العميل النزوي
- إظهار التقدير والاحترام له؛ - يطلب منه تقديم اقتراحاته وأفكاره؛	- إيجابي ومبادر في الحديث؛ - قراراته مبنية على قناعاته الخاصة؛	العميل العنيد
- الحرص على إعطائه المعلومات المناسبة؛ - معاملته بوقار واحترام؛ - إعطائه الأمثلة والأدلة؛	- هادئ وقليل الكلام؛ - لا يتسرع في اتخاذ القرار؛ - يقوم بتحليل ومقارنة البدائل؛	العميل المفكر الصامت

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 و الخصائص المميزة لكل صنف ، الأمر الذي يمكّن مقدم الخدمة من التعرف على الصفات الشخصية لعميله و بالتالي 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 و هو 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، إذ بالإمكان أن نجد عميل يجمع صفتين أو أكثر .

ثانيا - الإصناعات 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 حققتة هذه المؤسسات ،ولضمان عملية الاستماع لصوت العميل هناك أساليب معمول بها نذكر من أهمها :¹

¹ د.محفوظ أحمد جودة: مرجع سبق ذكره ص 72.

1. 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.

2. الإستبانة:

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.

3. مشاركة العميل ضمن فرق الجودة:

تقوم بعض المؤسسات بإتاحة الفرصة أمام العميل للانضمام لعضوية فرق الجودة بها، طلبا لمساعدته في حل مشاكل الجودة.

4. 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.¹

وتتضمن المبادئ الأساسية لخدمة العميل والعناية به ما يلي²:

1.التلبية الفورية: استعداد المؤسسة لتلقي مطلب العميل والسرعة في إنجاز هذه المطالب.

2.القدرة على تلبية الوعود: ضرورة توفر الخبرة في موظفي المؤسسة عند أداء الخدمة، وتقديم المشورة المتخصصة.

3.الدقة في التعامل وتزويد العميل بالمعلومات , بالإضافة إلى الدقة في الوفاء بالالتزامات.

4.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.

¹ د. مأمون الدرادكة وآخرون- إدارة الجودة الشاملة- عمان ، دار صفاء للنشر، 2001 ص143.

² د.محفوظ أحمد جودة" إدارة الجودة الشاملة " مرجع سابق، ص 76-77.

5. دقة وشمول المعلومات: يتوقع العميل أن يكون مصدر المعلومات عن المؤسسة موثوقا به، ويود أن يعرف أية تغييرات مستقبلية تتعلق بالخدمة المقدمة له.

6. الاتصاف إلى العميل: المطلوب الإنصاف للعميل حتى لو كان العميل غير موضوعي في حديثه.

7. 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.

ومن أوضح الطرق للتوصل إلى مفهوم خدمة العميل هي النظر في خصائص الخدمة:

- يتم تقديم الخدمة عند توفرها بالفعل لا قبل ولا بعد؛
- لا يمكن أن نرى عينة من الخدمة ولا إرسالها مسبقاً؛
- تعتمد قيمة الخدمة على الخبرة الشخصية للمستقبل (العميل)؛
- لا يمكن بيع خبرة الخدمة أو تمريرها إلى طرف ثالث، فهي لحظة صدق وثقة بين العميل وموفر الخدمة؛

- يجب ضمان الجودة قبل توفير الخدمة وليس بعدها؛

- توفير الخدمة يتضمن تبادلاً إنسانياً وتؤثر توقعات العميل على رضاه بالنتيجة الحادثة؛

وبالتالي تعتبر الخدمة تجربة فريدة من نوعها مع العميل.

المطلب الثاني: جودة الخدمة والإيزو:

تصل تكاليف اللاجودة في قطاع الخدمات إلى 40%، الأمر الذي جعل الاهتمام بجودة الخدمة أمراً في غاية الأهمية بالنسبة للمؤسسة أو العميل أو كليهما، فهي تعتبر أداة فعالة لتحقيق التحسن المستمر في أداء المؤسسة.

أولاً- مفهوم 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 أوردتها المتخصصون:

1. يرى ستوارت و وارلش (Stewart & Warlsh): أن جودة الخدمات لا بد 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 ذلك¹.

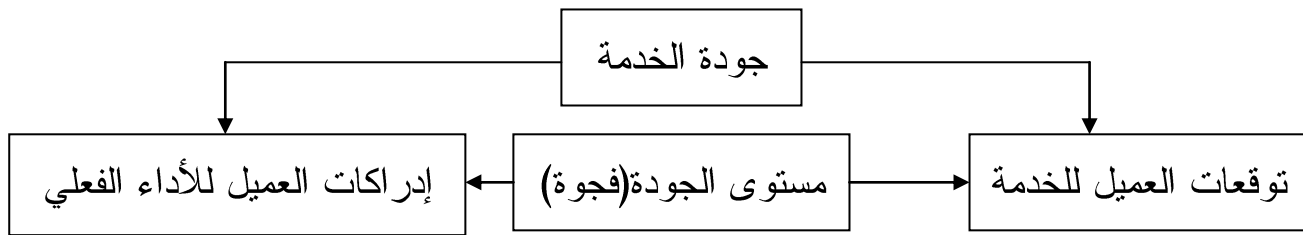
¹ د. قاسم نايف علوان المحياوي "إدارة الجودة في الخدمات" مفاهيم، عمليات، تطبيقات، مرجع سبق ذكره ص 91.

2. يعرف "Carison" جودة الخدمة على أنها " المستوى الممتاز للخدمات، الذي تختاره المؤسسة من أجل تلبية احتياجات عملائها في كل مكان وزمان"¹.

3. كما عرفها كل من " Davis et Goethe بأنها" مقابلة احتياجات العملاء من أول مرة، وفي كل مرة يتعاملون فيها مع مؤسسة الخدمة"².

وتمثل غالبية التعاريف الحديثة لجودة الخدمة على أنها معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء لهذه الخدمة، وذلك على النحو الذي يعرضه الشكل التالي:

الشكل (1.III) جودة الخدمة



المصدر: عوض بدير: تسويق الخدمات المصرفية، الطبعة الأولى. البيان للطباعة والنشر 1999 ص 337.

ويمكن التعبير عن ذلك رياضياً كالتالي:

$$\text{جودة الخدمة} = \text{إدراك العميل للأداء الفعلي} - \text{توقعات العميل لمستوى الأداء}$$

وينتج عن هذا الشكل ثلاثة مستويات للخدمة هي:

لـ الخدمة العادية: وهي تلك الخدمة التي تتحقق عندما يتساوى إدراك العميل لأداء الخدمة مع توقعاته المسبقة عنها.

لـ الخدمة الرديئة: هي تلك الخدمة التي تتحقق عندما يتدنى الأداء الفعلي عن المستوى المتوقع من قبل العميل.

لـ الخدمة الممتازة: وتتحقق عندما يفوق الأداء الفعلي توقعات العميل بالنسبة لمستوى الخدمة.

إن من أكثر الأمثلة وضوحاً في السنوات الأخيرة تلك الحملة الإعلانية لشركة بالخطوط الجوية

البريطانية بقيادة "Jam Carison" الذي ابتكر مفهوم " لحظة الصدق " " Moment of truth " .

فكل عميل يمكنه إدراك مستوى الخدمة بالمؤسسة و بالتالي تكوين فكرة عنها خلال 15 ثانية من التعامل

معها¹، وفي واقع الأمر هناك ملايين الفرص المتاحة يومياً لكي تظهر للعميل بأنه اتخذ قراراً صائباً بالتعامل معك.

²⁻¹ مجلة الآفاق الجديدة السنة التاسعة ، العدد الثالث، كلية التجارة، جامعة المنوفية 1995، ص 81.

وقد توصل "Carison" إلى أن تحقيق ذلك يستدعي تدريب العاملين في جميع المستويات حتى يصبحوا موجهين بالمستهلك أو العميل.
ثانيا - أبعاد جودة الخدمة:

حسب المدرسة النرويجية للجودة الشاملة للخدمات فإن الجودة المتوقعة للخدمات من وجهة نظر العميل هي²: محصلة لأمرين أو جانبين هما: جانب فني وجانب وظيفي.

1. الجانب الفني: يدعى في أدبيات تسويق الخدمات بـ " Technical Quality" ويشبه كل من "Carson & Gilmore" الجوانب الفنية لأي خدمة بالأبعاد اللينة، وهي التي يتم تجاهلها في الغالب بسبب صعوبة قياسها وضبطها 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، فقد توصل مجموعة من الباحثين إلى أن الأبعاد التي يبني عليها العملاء توقعاتهم وإدراكاتهم وبالتالي حكمهم على جودة الخدمة، تمتد لتشمل عشرة أبعاد هي³:

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 والقدرات التحليلية والاستنتاجية والمعرف التي تمكنهم من أداء مهامهم بشكل أمثل، وفي حالة التعامل مع مقدم خدمة ما لأول مرة.

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...

¹ د. عبد الرحمن توفيق " الجودة الشاملة " الدليل المتكامل، سلسلة إصدارات يميك، القاهرة 2005، ص 36-ص148.

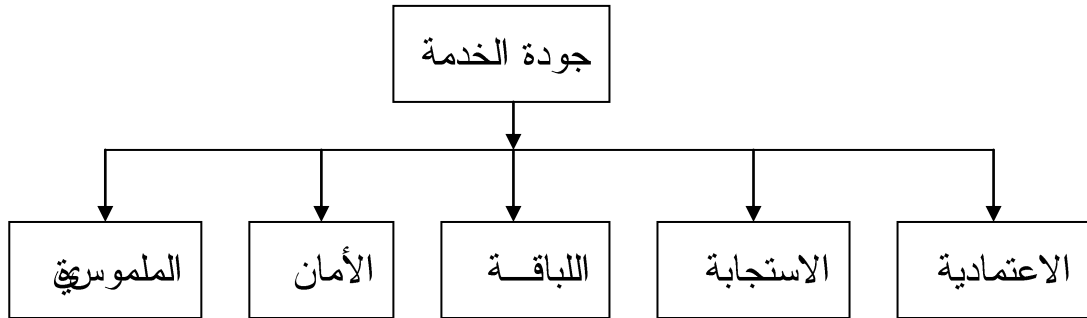
² د. يحيى سليم ملحم " التمكين كمفهوم داري معاصر : مرجع سبق ذكره، ص 141-142.

³ أنظر كل من:

- د. سنان كاظم الموسوي، محمد عبد النبي الطائي، رضا صاحب آل علي " إدارة الجودة الشاملة والإيزو" الوراق للنشر والتوزيع ، طبعة أولى 2003، عمان ص 100.

- د. قاسم نايف علوان المحياوي " إدارة الجودة في الخدمات" مرجع سبق ذكره ص 94-95.

- 5.المصدقية **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. ويمكن تلخيص هذه الأبعاد في خمسة أبعاد فقط، أطلق عليها نموذج جودة الخدمة، وتشمل النواحي المادية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان واللباقة. حسب الشكل التالي:
- الشكل (III-02) أبعاد جودة الخدمة.



المصدر: تسير العجارمة "التسويق لمصرفي"، دار الحامد عمان 2005 ص333.

ولكن على الرغم من اعتبار الأبعاد الخمسة مهمة وضرورية، إلا أن الوزن النسبي لها يختلف من عميل لآخر، ومن مؤسسة خدمة لأخرى، إلا أن البعد الخاص بالاعتمادية يعتبر في المرتبة الأولى وذلك حسب التقسيم الذي قدمه "kotler" وهو كالتالي:

الاعتمادية(32%) الاستجابة(32%) الأمان(19%) اللباقة(16%) الملموسية(11%).

تشير هذه القيم أن عنصر الإعتدافية و سرعة الإستجابة ،هما المؤثران الرئيسيان في تحديد جودة الخدمة و يليها العناصر التالية : الأمان و اللباقة و الملموسية .

ثالثا - الخدمات و شهادات الإيزو :

لتمييز الجودة في القطاع الخدمي أصدرت المنظمة العالمية للتنميط ISO، نمطية ISO 2-9004

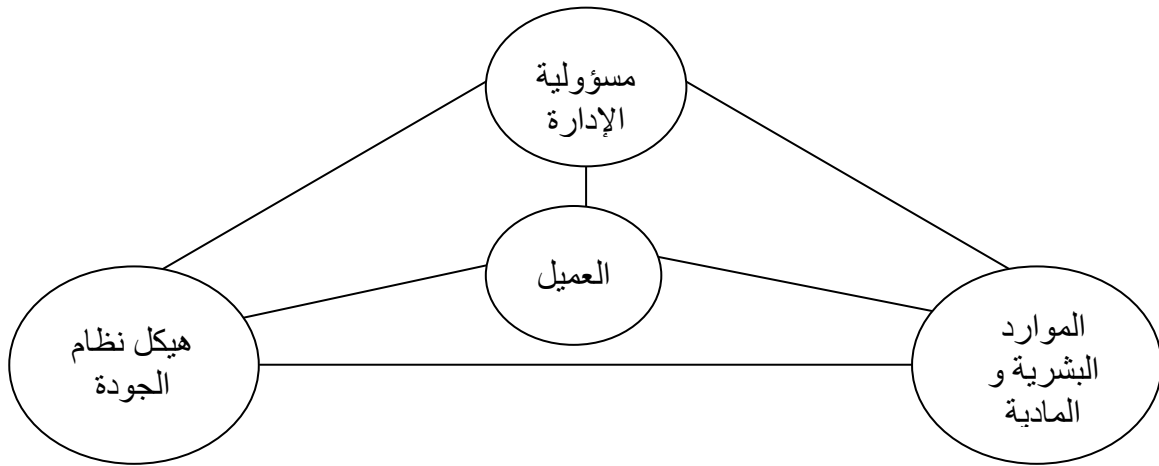
- كجزء من نمطية ISO 9000 وتشمل كل شيء في نظام الجودة، من أولى خطوات التسويق التي تحدد احتياجات العميل إلى تسليم الخدمة للعميل، وتطبق على عدد من الخدمات الرئيسية التالية¹:

- المطاعم، الفنادق، السياحة.
- النقل و الاتصالات، المطارات.
- خدمات الرعاية الصحية: المستشفيات، الإسعاف، المعامل الطبية.
- التجارة: تجزئة، جملة، التوزيع، التسويق، التغليف.
- الخدمات المالية: بنوك، شركات تأمين، المحاسبة.
- الخدمات المهنية: المعماريين، الأمن، التعليم، الاستشارات.
- الخدمات العلمية: الأبحاث و التطوير، الدراسات.

وتحدد نمطية ISO9004-2 انه يجب تعريف متطلبات الخدمة المراد توفيرها بوضوح بالنسبة للخواص التي يمكن مشاهدتها، ويمكن للعميل قياسها وتتبع بعملية توضيح للعملية أو المراحل التي تستخدم في توفير الخدمة أي توضيح نظام إنتاج الخدمة.

ويعين الشكل (3.III) العناصر الرئيسية لنظام الجودة في الخدمات، كما تقدمه هذه النمطية.

الشكل (3.III) عناصر نظام الجودة للخدمة.



المصدر: د. جوزيف كيلادا. مرجع سبق ذكره ص 177.

¹ د. حسين عبد العال محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية الإيزو، 9000-90014. دار الفكر الجامعي 2006، الإسكندرية- مصر ص 107.

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 يلي¹:

- إعداد سياسة الجودة، أهداف الجودة، ومهام الجودة لكل فرد وقسم و خاصة تلك التي تؤثر مباشرة على جودة الخدمة.

- ضمان نظام فعال للجودة، معدّ لتحليل ومراجعة التغيرات بشكل مستمر.

- 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.

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 التالية²:

- معهد المعايير القومي الأمريكي ANSI *

- اللجنة الدولية للتقنيات الكهربائية IEC *

- المعهد السويدي للحماية من الإشعاع SSI *

والتي تقدم المعايير الهامة التالية³:

I- سرعة تشغيل الخدمة للمشارك : تطبق في حالة توسيع نطاق الخدمة الي تقديم الخدمة

للمشاركين في المنازل.

التعريف: هي نسبة الطلبات التي تم الاستجابة لها لتشغيل الخدمة خلال فترة لا تتجاوز الخمسة أيام عمل

من تاريخ تقديم طلب الاشتراك في الخدمة.

المقدار: يجب أن لا تقل هذه النسبة عن 95%.

¹ د. جوزيف كيلادا، مرجع سبق ذكره ، ص 178

²⁻³ وثائق الاتحاد الدولي للاتصالات / www.itu.int / 15/05/2006. itu -arabic

* IEC: International Electro- technical Commission.

* ANSI: American National Standards Institut.

* SSI: Swedi Sh radiation protection Institut

للمدة تشغيل الخدمة للمشارك : (تطبق في حالة توسيع نطاق الخدمة الي تقديم الخدمة للمشاركين في المنازل).

التعريف: هي الفترة الزمنية ما بين تقديم طلب الاشتراك في الخدمة وبدء تشغيل الخدمة للمشارك.
المقدار: يجب أن يتم تشغيل هذه الخدمة للمشارك خلال سبعة أيام عمل.

للمقدار: نسبة إصلاح الأعطال:

التعريف: هي نسبة الأعطال التي تم إصلاحها خلال فترة زمنية لا تتجاوز يوم عمل من زمن تلقي الشكوى من العميل

المقدار: يجب أن لا تقل عن 95%.

للمقدار: زمن إصلاح الأعطال:

التعريف: هي الفترة الزمنية ما بين تلقي الشكوى من المستخدم وإعادة تشغيل الخدمة على المستخدم مرة أخرى.

المقدار: يجب أن لا تتعدى يومان عمل.

للمقدار: سرعة الاستجابة لشكاوى الفواتير:

التعريف: هي نسبة الشكاوى التي تم الاستجابة لها في فترة لا تتجاوز ثلاث أيام عمل من تلقي شكاوى العملاء

المقدار: يجب أن لا تقل عن 95%.

للمقدار: زمن الاستجابة لشكاوى الفواتير:

التعريف: هي الفترة الزمنية ما بين تلقي شكاوى العملاء والرد عليهم.

المقدار: يجب أن لا تتجاوز 5 أيام عمل.

للمقدار: إتاحة الخدمة:

التعريف: هي نسبة إتاحة الشبكة لجميع العملاء .

يتم قياس الإتاحة من خلال عدد ساعات عمل الشبكة في السنة.

المقدار: أكثر من أو تساوي 99.99%.

II- معايير خاصة بالخدمة التليفونية:

معايير جودة الاتصال:

للمقدار: نسبة عدم نجاح إجراء المكالمات:

التعريف: هي نسبة عدد المكالمات التي لم يتم إجرائها بنجاح (نتيجة عطل أو اختناق داخل شبكة مقدم الخدمة) إلى عدد المكالمات الكلي خلال فترة زمنية معينة.

المقدار: بالنسبة للمكالمات داخل شبكة مقدم الخدمة: يجب أن لا تتعدى 3%.

بالنسبة للمكالمات إلى الشبكات المحلية الأخرى: يجب أن لا تتعدى 5%.

لـ زمن التأخر في الحصول على الخدمة :

التعريف: هي الفترة الزمنية ما بين فتح المستخدم للخط وتلقي استجابة الشبكة بإمكانية الاتصال **المقدار:** يجب ألا تتعدى 400 ميلي ثانية.

لـ زمن التأخر في الاستجابة:

التعريف: هي الفترة الزمنية ما بين تلقي انتهاء معدة الطالب من إرسال الرقم المطلوب إلى وصول الاستجابة للطالب (من خلال نغمات تحدد حالة المتصل به).

المقدار: 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 .

لـ زمن التأخر في إنهاء المكالمة :

التعريف: هي الفترة الزمنية بين إنهاء أحد أطراف الحديث المكالمة وإعادة بدء الخدمة لجميع الأطراف .
المقدار: يجب ألا تزيد عن مقدار 1 ثانية.

III - معايير جودة الصوت:

لـ جودة الصوت :

التعريف: - هو مقياس عددي لجودة الصوت البشري بين أي طرفين للشبكة .
- يتراوح هذا المقياس ما بين 1 (الأقل جودة) إلى 5 (الأعلى جودة).

المقدار: يجب أن لا يقل عن 3.8.

لـ معايير خاصة بنقل الصوت عبر بروتوكول الانترنت:

1.نسبة الفقد في البيانات (Packet Loss):

التعريف: هي نسبة البيانات المفقودة إلى البيانات الكلية المرسله عبر شبكة المرخص له.
المقدار: يجب أن يكون أقل من أو يساوي 1%.

2.التأخير في نقل البيانات (Latency - Delay):

التعريف: هو مقدار التأخر في نقل البيانات من المرسل إلى الراسل إليه عبر شبكة المرخص له.
المقدار: أقل من أو تساوي 150 ميلي ثانية.

3.التغير في التأخر في نقل البيانات (Jitter):

التعريف: هو مقدار التغير الزمني في تأخر وصول البيانات من الراسل إلى المرسل إليه عبر شبكة المرخص له.

المقدار: أقل من أو يساوي 10 ميلي ثانية.

ولكي يتم تحديد مدى تحقيق المؤسسة الخدمية لهذا المستوى من جودة الخدمة لابد من توفر مقاييس محددة لمعرفة مستوى جودة خدمات المؤسسة.

المطلب الثالث: قياس الجودة:

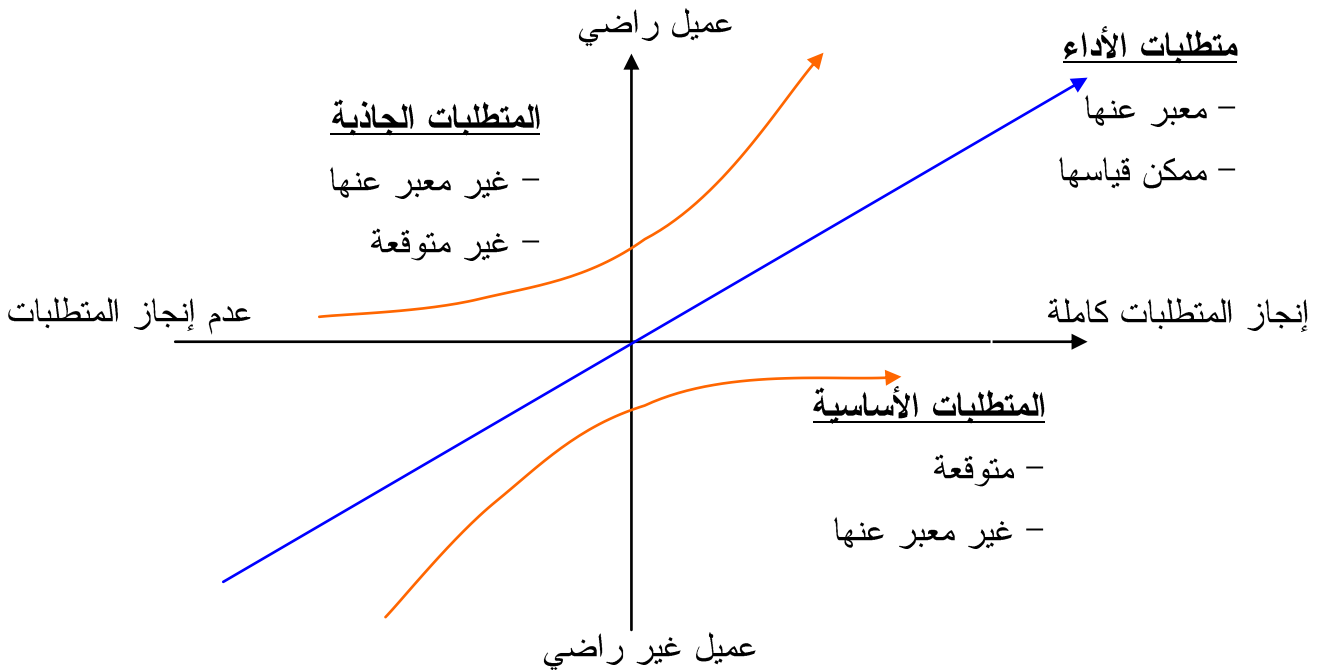
لقد شهدت عملية قياس جودة الخدمة، جدلا كبيرا تولد عن الطبيعة اللاملموسية للخدمات، ومن أبرز المحاولات التي تمت في هذا الصدد، ما قام به " Berry " وزملائه من خلال الدراسة التي انطلقت منذ 1963 وما زالت مستمرة لحد الساعة.

ومن أهم النماذج المقترحة لقياس جودة الخدمات نذكر: نموذج رضا العميل ونموذج الفجوات.

أولا - نموذج رضا العميل لكانو **The Kano Model of customer satisfaction**:¹

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 فهو يتحدث إلى أكثر من عشرين شخصا وهذا يدل على مدى تأثير رضا العميل الواحد على المؤسسة. لقد قسم " كانوا " متطلبات المنتج من حيث تأثيرها على رضا العميل إلى ثلاثة أنواع موضحة في الشكل التالي:

الشكل (III-4) نموذج كانو لرضا العميل.



المصدر: د/محفوظ أحمد جودة " إدارة الجودة الشاملة" مرجع سبق ذكره ص 80-81.

¹ د.مهدي السامرائي "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي. دار جرير للطبع و التوزيع. طبعة أولى 2007 عمان - ص 299

يتضح من الشكل وجود ثلاثة أنواع من متطلبات الأداء هي كالتالي :

لـ **متطلبات أساسية:** من المتوقع وجودها وبالتالي لا حاجة للتعبير عنها مثلا: استعمال الهاتف

للانجاز خدمة الاتصال، وإذا لم يتم تلبية هذه المتطلبات فإن العميل لن يكون راضيا و إذا توفرت فلن تزيد من مستوى رضا العميل.

لـ **متطلبات الأداء:** وفقا لمتطلبات الأداء والتي هي وفق اتجاه واحد، فإن مستوى رضا العميل

يتناسب طرديا مع درجة تلبية هذه المتطلبات، فكلما زادت درجة تلبية المتطلبات زاد مستوى الرضا والعكس، وهذه المتطلبات يصرح عنها العميل.

لـ **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.

ثانيا- مقياس الفجوة Seruqual Measure:

ينسب هذا المقياس إلى (Parasurumant & al) في عام 1985¹ وهو الذي يستند

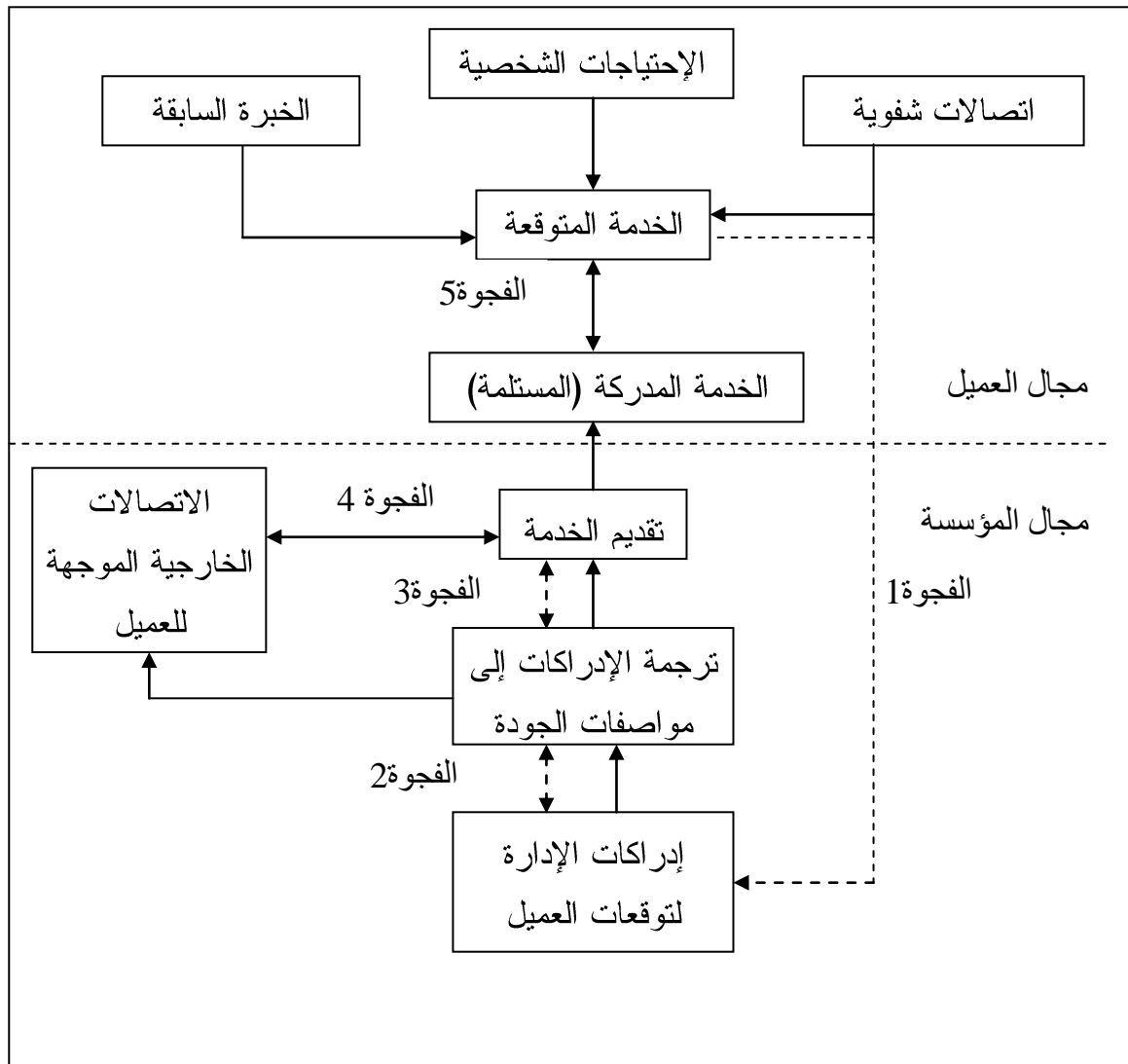
إلى توقعات العملاء لمستوى الخدمة وإدراكهم لمستوى أداء الخدمة المقدمة بالفعل، ومن ثم تحديد الفجوة

(أو التطابق) بين هذه التوقعات والإدراكات، وذلك باستخدام الأبعاد الخمسة الممثلة لمظاهر جودة الخدمة

الممثلة في الشكل التالي:

¹ د. قاسم نايف علوان المحيوي، "إدارة الجودة في الخدمات" مرجع سبق ذكره ص 98- ص 101.

الشكل (5.III): نموذج الفجوات.



المصدر: د/هاني حامد الضمور " تسويق الخدمات". دار وائل للنشر الطبعة الأولى 2002 . عمان، الأردن، ص363.

يعتمد تحليل هذا النموذج على مفهومين أساسيين هما¹:

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:

$$\text{جودة الخدمة} = \text{التوقعات} - \text{الإدراكات}$$

¹ د. تيسر العجارمة " التسويق المصرفي" مرجع سبق ذكره ص 344.

وينتج عن هذه المعادلة خمسة فجوات هي¹:

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.

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.

ووفقاً 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.

¹ د. قاسم نايف علوان المحياوي، "دائرة الجودة في الخدمات" مرجع سبق ذكره ص 100.

ملاحظة: إن تحقيق الجودة في صناعة الخدمات لا يمكن أن يتم بمعزل عن العنصر البشري و خاصة أفراد الاتصال".

وهذا ما سنحاول التطرق إليه في المبحث الثاني من هذا الفصل.

المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية

إن تحقيق الجودة الشاملة في صناعة الخدمات، تتطلب إعطاء الأولوية للعنصر البشري مقارنة بتلك التي يتحلى بها في المؤسسة الصناعية.

وعليه لا يمكن لأية عملية تأهيل تتم داخل مؤسسة خدمية أن نتجاهل أو تبعد العنصر البشري من أولوياتها، و على ضوء هذه المكانة التي يتميز بها المورد البشري، ما هي الآليات التي تقدمها الجودة الشاملة لتجعل من العنصر البشري أكثر فعالية في تطوير المؤسسة؟.

التمكين، التحفيز والاتصال بين العاملين من أهم الأساليب التي تعتمدها مؤسسة الاتصالات في تطوير الأداء والسعي لتطبيق الجودة الشاملة.

المطلب الأول: 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 نوعا من الحرية في التصرف والمساهمة في اتخاذ القرارات. وهذا ما أطلق عليه في أدبيات الإدارية الحديثة بالتمكين.

أولاً- مفهومه:

من أهم التعاريف التي تناولت مفهوم التمكين هو ما جاء به كل من: Bowen و lauler ، حيث " إن التمكين يتمثل في إطلاق حرية الموظف"¹.

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 1989.²

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 تدريجية تتضمنها إستراتيجية المؤسسة لقد حدد Carrol² أهم خطواتها في:

- دراسة وتحليل لنوعيات وخبرات ومهارات وقدرات الأفراد العاملين ورغباتهم في تحمل المسؤولية.

^{2,1} د/ يحيى سليم ملحم " التمكين كمفهوم إداري معاصر"، مرجع سبق ذكره ص 06.

² على محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص96.

- تحديد رؤية واتجاه المؤسسة، والتي في ضوئها 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.

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 الوظيفي¹.

ويقول N.Logothesis " 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"².

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 .

ثانيا- أهمية التمكين في المؤسسة الخدمية:

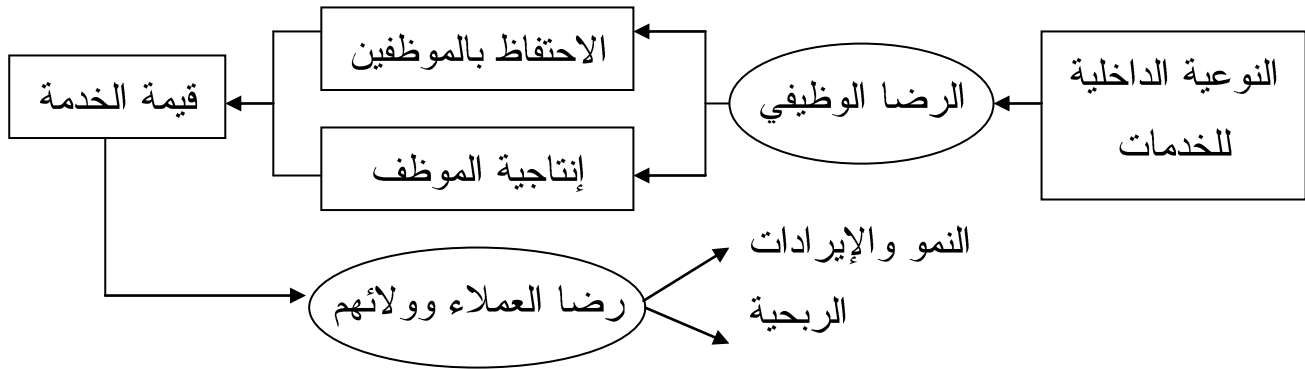
إن مؤسسة الخدمة تعد أكثر حاجة لعنصر التمكين، من المؤسسة الصناعية، لكون الطبيعة المتميزة للخدمة تجعل الموظف أو مقدم الخدمة في احتكاك دائم بالعميل، مما يجعله يتعرض لأسئلة أو طلبات من العميل لم يسبق التعامل معها، أو لم تعطى له الأوامر بتقديمها وذلك لغياب التصميم النمطي والدقيق للخدمات كما هو الحال بالنسبة للمنتجات الملموسة.

¹ د.محمود أحمد جودة " إدارة الجودة الشاملة" ، مرجع سابق ، ص 134

² ريتشارد ويليامز " أساسيات إدارة الجودة الشاملة" الجمعية الأمريكية للإدارة، الرياض، مكتبة جرير 1999 ، ص 44.

وهذا يقودنا لبيان أهمية التمكين في قطاع الخدمات بشكل عام من خلال نموذج سلسلة الخدمة- الربح، الذي يوضح العلاقة الخطية بين التمكين والعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة من جهة وسلسلة من النتائج المرغوبة من جهة ثانية والممثلة في الشكل التالي:

الشكل (III - 6) سلسلة الخدمة - الربح.



المصدر د- يحي سليم ملحم: مرجع سابق ص 145.

هذا النموذج قدمه **al & heskelt** عام 1994 و هو من النماذج المهمة التي أشارت إلى وجود حلقات مترابطة داخل المؤسسة، والحلقة الأساسية هي: توعية الخدمات الداخلية وتعني المناخ التنظيمي الداخلي الذي توفر للعاملين داخل المؤسسة: الإمكانيات والقدرات التي تمكنهم من أداء العمل بجودة عالية، وتشير بشكل آخر إلى درجة التمكين الممنوحة للعامل.

تعكس نوعية الخدمة الداخلية درجة الرضا الوظيفي الذي يظهر في إنتاجية العامل وولائه للمؤسسة، الأمر الذي إذا توفر ظهرت نتائجه في تقديم مستويات عالية من جودة الخدمات المقدمة، والذي ينعكس بدوره على رضا العملاء ومن ثم تزايد الإيرادات ونمو رقم أعمال المؤسسة. وبشكل مختصر كلما زادت درجة الاتصال المباشر بالعميل، كلما زادت معها الحاجة إلى إعطاء العمال درجة أعلى من حرية التصرف أي الحاجة إلى التمكين.

المطلب الثاني: الاتصالات بين العاملين.

يحتاج تطبيق الجودة الشاملة إلى قناعة الجميع داخل المؤسسة بضرورته الحتمية و هذا الأمر لا يتم بمعزل عن عملية الإتصالات داخل المؤسسة، فهي التي تؤمن نقل القناعة من الإدارة العليا إلى العمال لكي يتحقق عنصر التمكين في المؤسسة لذا لا بد من إتاحة شبكة من الإتصالات الجيدة في المؤسسة ما بين رؤسائها و مرؤوسيه .

أولا - ماهية الاتصال في المؤسسة :

الاتصالات هي تفاعلات أو تعامل طرفين أو أكثر في موقف معين لتبادل المعلومات بهدف تحقيق تأثير معين لدى أيّ (أو كل) من الطرفين. أو هي تبادل رسائل (Messages) بين أطراف مختلفين باستخدام وسائل (قنوات) للتوصيل.

الاتصالات عملية تأثير متبادل بين طرفين (أو أكثر) بهدف كل منهما للسيطرة على سلوك الآخر.

لا شك بأن هناك اتفاقا تاما على ضرورة وجود نظام فعّال للاتصال في المؤسسة، لكن هناك

اختلاف في تحديد تعريف دقيق للاتصال، لذا نورد بعضها :

لل اتصال هو نقل وإدراك الأفكار والمعلومات والمشاعر والمعاني بين الأفراد والمجموعات .

كما يعرفه خبراء العلاقات العامة: " الاتصال هو طريق مزدوج الاتجاه ولهذا فهو أقوى العوامل

التي تضمن لطرفي الاتصال أن يتفهم كل منهما وجهات نظر الآخر، فيعمل على تحقيق رغباته،

تجمعهما في ذلك الصالح المشترك".¹

تعني عملية الاتصال "إيصال المعلومات والفهم وذلك بغرض إيجاد التغيير المطلوب في سلوك

الآخرين، ولذلك فهي عملية تتكون على الأقل من مرسل واحد ومستقبل واحد، فترسل المعلومات والفهم

من المرسل إلى المستقبل، ثم رد إلى المرسل المعرفة بما أحدثته من أثر في المستقبل" كما تعني أيضا

الوسائل المستخدمة لنقل البيانات خلال دورة المعلومات (التسجيل، التبويب، التخزين، الاسترجاع،

الاستخدام".²

إن هدف الاتصال الرئيسي هو إحداث تأثير على النشاطات المختلفة وذلك لخدمة مصلحة المؤسسة،

وعملية الاتصال في المؤسسة ضرورية، من أجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم،

ومن أجل تطوير وتحسين المواقف والاتجاهات للأفراد، وبشكل يكفل التنسيق والإنجاز والرضا

عن الأعمال، وكذلك تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين:

بالإضافة إلى أن الاتصال يسهّل انسياب هذه المعلومات والنتائج التي تسفر عن معالجتها.

ونلخص الأهداف المتعلقة بالاتصال في النقاط التالية:³

- الإعداد لتقبل التغيير؛

- الأخبار والإعلام؛

- توضيح وتصحيح المعلومات والأداء.

¹ محمد فريد الصحن، العلاقات العامة(المبادئ والتطبيق) الدار الجامعية، 1998 القاهرة، ص 225.

² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة الإدارة الجديدة، غريب الفجالة، 1996.(ص.321)

³ محمد الهادي- إدارة الأعمال المكتبية المعاصرة- دار المريح- الرياض- ص 43

من خلال استعراض هذه الأهداف، نلاحظ أنه بغياب الاتصال يصبح التنظيم عديم الجدوى، فالاتصال ضروري لتوصيل المعلومات التي ستبنى عليها القرارات، وعند اتخاذ القرارات يصبح من اللازم توصيلها مصحوبة بالتوضيح والشرح اللازم إلى المختصين، والذين يهتم التعرف عليها، وباختصار فإن حاجة الإدارة للاتصال، تظهر من خلال إحداث تكامل الوظائف الإدارية وتنسيقها. إن عملية الاتصال عملية ديناميكية ذات اتجاهين، بمعنى أن كل فرد في عملية الاتصال هو مرسل ومستقبل للمعلومات والأفكار التي تتضمنها هذه العملية، وحتى تتم عملية الاتصال يجب توافر ثلاثة عناصر أساسية على الأقل وهي:¹

المصدر أو (مرسل الرسالة)، الرسالة نفسها، مستقبل الرسالة.

هذه العناصر الثلاثة تمثل عملية الاتصال بمعناها البسيط، ولكن من ناحية عملية، فإن عملية الاتصال أكثر تعقيدا، وتحتوي على أكثر من متغير يؤثر على عملية الاتصال، و يمكن تبين الإطار العام لعملية الاتصال بعناصره المختلفة وهي:

1 - المصدر (source): يمكن أن يكون شخصا أو جماعة أو أي مصدر آخر كالكتاب أو الراديو، أو التلفزيون، أو محطة، وفعالية الاتصال تعتمد على صفات معينة في مصدر عملية الاتصال كالثقة والتقرير، والقدرة على التأثير. إلخ.

وقد دلت الدراسات بأن مصادر الاتصال الموثوق بها، لها قدرة أكبر على التأثير على سلوك الأفراد، من المصادر غير الموثوق بها، وأن محتويات الرسالة غالبا ما تفسر بالنسبة لمصدرها وهناك أكثر من طريقة لتطوير الثقة في مصدر عملية الاتصال كاختيار واسطة نقل للاتصال ذات مكانة عالية ومرموقة فمثلا المجالات العلمية أفضل وسيلة للتأكد من مكانة المعلومات المنشورة ودرجة الثقة بها، وكذلك تزيد درجة الثقة بالمصدر عندما تكون له سلطة رسمية فوق المستلم.

2 - الترميز (Encoding): تتضمن هذه العملية وضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه المستلم، ويتم ذلك عن طريق استعمال اللغة أو الرموز الرياضية أو أي تعابير يتم الاتفاق عليها، تساعد على تسهيل وفهم مضمون عملية الاتصال.

3 - الرسالة (Message): وهي موضوع الاتصال وتتضمن مضمون الأفكار والآراء أو المعلومات التي إما أن تقال شفويا أو تكتب.²

4 - وسيلة الاتصال (the Channel): وتتضمن اختيار الوسيلة المناسبة سواء كانت سمعية أو كتابية أو مرئية، أو حسية أو جميعها معا، واختيار الوسيلة الملائمة يسهل عملية فهم الرسالة، فمثلا

¹ فؤاد الشيخ سالم، زياد رمضان، أميمة الدهان، محسن مخامرة، المفاهيم الإدارية الحديثة، طبعة 6، 1998، مركز الكتب الأردني، ص 231-235

² محمد محمد الهادي، مرجع سبق ذكره - ص 118

المدير الذي يريد التأكد من أن الرسالة ستحفظ من قبل المرؤوسين، يقوم بإرسال مذكرة مكتوبة لتدعيم تعليماته الشفوية التي أصدرها مسبقا، واختيار الوسيلة، يعتمد على طبيعة عملية الاتصال وطبيعة الأفراد، وموضوع عملية الاتصال، والعلاقات بينهم، وسرعة وسيلة الاتصال وتكلفتها.

5 - مستلم الرسالة: إن مستلم الرسالة عادة، هو شخص أو جماعة أو أي مركز آخر للاستلام يخضع لمؤثرات عديدة تؤثر على فهمه، وأهم هذه المؤثرات هو أن مستلم الرسالة يفسرها بأسلوب يعتمد على خبراته السابقة، فمثلا مذكرة الشركة التي تشير إلى زيادة متوقعة في الأجور هذا العام ربما لا تصدق إذا لم تحدث زيادات في العام السابق.

6 - تحليل رموز الرسالة وفهمها (Decoding): إن استلام الرسالة يتطلب من المستلم فك رموزها لتعطي معنى كاملا ومتكاملا، وقد تؤدي عملية تحليل الرموز الرسالة إلى فهم خاطئ لمحتويات الرسالة من قبل مستلميها، عندما تفسر هذه الرموز بطريقة تعطي معاني مختلفة عن المعنى المقصود بها، وكما كان هناك تجانس وتمائل في المركز والخلفية الفكرية والحضرية للمرسل والمستلم وكان اتفاق على معاني الرموز، كلما كان هناك درجة أكبر في فهم المعنى المقصود بالرسالة، من قبل الطرفين.

7 - التغذية العكسية (Feed back): إن عملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة من قبل المستقبل (*Receiver*)، فعلى المرسل أن يتأكد من أن الرسالة قد تمّ فهمها بالشكل الصحيح، والمرسل في هذه الحالة يلاحظ الموافقة أو عدم الموافقة على مضمونها، وسرعة حدوث عملية التغذية العكسية تختلف باختلاف الموقف، فمثلا في المحادثة الشخصية يتم استنتاج ردود الفعل في نفس اللحظة، بينما ردود الفعل لحملة إعلانية ربما لا تحدث إلا بعد فترة طويلة، وعملية قياس ردود الفعل مهمة في عملية الاتصال، حيث يتبين فيما إذا تمت عملية الاتصال بطريقة جيدة في جميع مراحلها أم لا، كما أن ردود الفعل تبين مدى التغيير في عملية الاتصال سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المؤسسة.

8 - التشويش (Anthropy): تؤثر على عملية الاتصال في المؤسسة عوامل متعددة تؤدي إلى صعوبة وعدم وضوح في عملية الاتصال وهذه المؤثرات قد تحدث إما من المرسل، أو من خلال عملية الإرسال أو عند استلام الرسالة، فمثلا: صوت الآلات يؤثر تأثيرا سلبا على المحادثة التي تتم بين عاملين على نفس الآلة، وقد يحدث غموض وعدم فهم نتيجة استعمال الكلمات أو الرموز غير واضحة، فعمليات التشويش قد تأتي إما عن مؤثرات بيئية، كالأصوات والمسافة والوقت، أو مؤثرات إدراكية كالفهم والاتجاهات والميول، والعوامل الحضارية بين المرسل والمستلم.

وعملية التغذية العكسية في نموذج الاتصال تبين مدى تأثير التشويش على فعالية عملية الاتصال، وهذا يفيد المدير في تحديد المشكلة في عملية الاتصال، والخطوات اللازمة للتغلب عليها. ويوضح الشكل كما سبق وأوضحنا عملية الاتصال بشكل أفضل.

ثانيا - أنواع الاتصالات:

تظهر الاتصالات بأشكال مختلفة وتنساب فيها المعلومات باتجاهات شتى، ويمكن التمييز بين الاتصالات الرسمية، والاتصالات غير الرسمية، شبكات الاتصال اللغوية، وغير اللغوية،..... الخ، ومن المفروض أن تؤدي الاتصالات الكثيرة إلى تحسين انسياب المعلومات ورضى الأفراد وحسن الأداء، و حصر حالة عدم التأكد.

أ- الاتصالات الرسمية:

تم خلال خطوط السلطة الرسمية في إطار الهيكل التنظيمي الذي تحدد فيه اتجاهات وقنوات الاتصالات، وعن طريق التسلسل التنظيمي الرسمي، تتجه التعليمات والأوامر والمعاملات الرسمية والتقارير المختلفة.

وتتوقف فعالية الاتصالات الرسمية على اعتراف الإدارة بفعاليتها وفائدتها، وعلى توفر الوسائل التي تنقلها من وإلى جميع العاملين في المؤسسة بين المؤسسة، وجمهور المتعاملين معها، من الأفراد، ومؤسسات في البيئة المحيطة بها (الخارجية)¹.

هناك أكثر من قناة تتدفق منها الاتصالات الرسمية في المؤسسة ويمكن تحديد ثلاث قنوات في هذا المجال كما يبين الشكل التالي:

1 - اتصالات من الأعلى إلى الأسفل (downward communication): وهي ما يطلق عليها اسم الاتصالات النازلة والتي تجري بين مستوى تنظيمي معين، ومستوى تنظيمي أدنى.....، حيث تتم الاتصالات النازلة عادة في محيط العمل والمؤسسة، ولكن قد تتم في بعض الأحيان خارج محيط العمل، حيث تبلغ الإدارة المرؤوسين ببعض السياسات والتوجيهات . ويتضمن هذا النوع من الاتصالات ما يلي:²

- القرارات والأوامر والتعليمات التي تحدد وتساعد على القيام بالوظائف والمهام المتنوعة في المؤسسة من اتقاقهم وتفهم لمسائل التعيين والترقية، التفويض.....
- اللوائح والتشريعات والكتب الدورية، حيث تستخدم في إرشاد العاملين بكيفية أداء أعمالهم على الوجه السليم، كما تنظم العلاقات بينهم وتحدد مسؤولية كل منهم.
- التعليمات والتوجيهات التي توجه إلى المشرفين والملاحظين لتحسين طرق العمل.
- الاستفسارات والبيانات التي تطلبها الإدارة العليا من المرؤوسين.

2 - اتصالات من الأسفل إلى الأعلى (Upward communication) : وهي ما يسمى

بالاتصالات الصاعدة والتي تتجه من المستويات التنفيذية إلى المستويات العليا في أي جهاز إداري،

¹⁻² محمد محمد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص 120- 119.

وتهدف إلى إعطاء الفرصة للمرؤوسين في إيصال المعلومات لرؤسائهم، وخاصة فيما يتعلق بالنتائج المحققة في المؤسسة.

هذا النوع من الاتصالات يزيد من دور المرؤوس في المشاركة في العملية الإدارية، وكيفية تحسين الأمور، ويمكن أن تتم عن طريق تقارير تقييم الأداء صناديق الاقتراحات والاجتماعات، نظام حل الشكاوي وسياسة الباب المفتوح¹.

3 - الاتصالات الأفقية (Lateral communication): تعود إلى انسياب الاتصالات بين الأفراد

على نفس المستوى الإداري، كأن يتصل مدير إنتاج بمدير التسويق، ويقصد به تبادل وجهات النظر بين العاملين وتبادل المعلومات والخبرة على نفس المستوى الإداري.

وتسمى الأفقية أو المتوازية، تميزها لها عن الاتصالات الصاعدة أو الهابطة، هذا النوع من الاتصالات ضروري لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المؤسسة، كما أنها توفر من الوقت اللازم لأداء الأعمال.

ب - الاتصالات غير الرسمية:

توجد بالإضافة إلى الاتصالات الرسمية في المؤسسة، اتصالات غير رسمية لا علاقة لها بالإدارة، وتتسأ الاتصالات غير الرسمية في أي جهاز إداري بطريقة تلقائية، نتيجة لما بين الأفراد العاملين من علاقات اجتماعية، وصدقات شخصية، فيتصل هؤلاء الأفراد بعضهم ببعض على هذا الأساس الشخصي التلقائي، ولا يخضعون في تلك لاتجاهات محددة، كما قد يكون الحال عند إتباع أي أسلوب رسمي.

وقد تكون بعض هذه الاتصالات نازلة وبعضها صاعدة وبعضها على المستوى الأفقي دون قيد أو شرط - طالما أن هناك علاقات تربط بين الأفراد والأطراف المتصلة، وهذا التنظيم غير الرسمي للاتصالات لا يعترف بمستويات السلطة أو المراكز الرئاسية.

1- الاتصالات القطرية (Diagonal communication): قد تنساب الاتصالات بشكل قطري،

أي بين الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة، بينهم علاقات وظيفية ولكن ليست علاقات رسمية في المؤسسة، كأن يتصل مدير إنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق.

ويعتبر هذا النوع من الاتصال ظاهرة طبيعية عادية وعفوية تحدث دائما في أي تجمع من الأفراد، بل يعتبر حقيقة من ضروريات الحياة الاجتماعية، ومن خصائص هذا النوع، السرعة الكبيرة التي تنقل بها المعلومات، إذ أن طبيعة خط سيره خلال اللقاءات والاجتماعات والحفلات، تجعل نقل المعلومات يتم في وقت قصير جدا.

¹ فؤاد الشيخ سالم- مفاهيم إدارية حديثة- مرجع سبق ذكره- ص 237

ثالثا - وسائل الاتصال:¹

هناك أكثر من وسيلة يمكن استخدامها لتسهيل عملية الاتصال، واختيار إحدى هذه الوسائل عن غيرها يعتمد على طبيعة المرسل وطبيعة المستمعين وطبيعة الموقف الذي يملئ عليه عملية الاتصال، وبشكل عام، يمكن التمييز بين الوسائل الثلاثة التالية:

1 - الوسائل المكتوبة: تتميز هذه الوسيلة بأنها مسجلة ومدونة، ويمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية، كما أنه تبذل عناية كبيرة في إعدادها وصياغتها، ويمكن أن تُقرأ من قبل جمهور كبير عن طريق توزيعها، إما بالبريد أو بشكل شخصي، لكن من عيوبها هو تراكم الأوراق المحفوظة، كما أن صياغتها تأخذ وقتا طويلا، علاوة على أنه ليس كل المدراء ماهرين وقادرين على صياغة الاتصالات الكتابية بشكل جيد. وحتى تكون الاتصالات المكتوبة جيدة وواضحة، يمكن مراعاة استعمال اللغة البسيطة، الكلمات المألوفة، استعمال الخرائط والرسوم للتوضيح، وأجهزة الانترنت...، ولتجنب استعمال الألفاظ غير الضرورية والتي تزيد من حجم الرسالة.

2 - الوسائل الشفهية: وهذه عادة تتم بالاتصال المباشر ما بين المرسل والمستقبل، إما وجها لوجه أو خلال الاجتماعات أو اللقاء أمام جمهور كبير، وفائدة وسائل الاتصال الشفهية أنها تعطي ردود فعل مباشرة وتبادل سريع للأفكار، بحيث يسهل فهمها وتعديلها، كذلك فإن اجتماع الرئيس والمرؤوس يزيد من ثقة المرؤوس، وينعكس بالتأكيد على روحه المعنوية.

لكن من عيوب وسائل الاتصال الشفهية، أنها قد لا توفر في الوقت، كما يظن بأن كثيرا من الاجتماعات تستغرق أوقاتا طويلة دون التوصل إلى نتائج تذكر، هذا وقد دلت إحدى الدراسات أن (75%) من التعليمات والمهام التي يصدرها الرؤساء تتم بشكل شفهي، وأن المديرين يفضلون الاتصالات التلفونية والاجتماعات، عن غيرها من وسائل الاتصالات الأخرى.²

3 - الوسائل غير اللفظية: وهذه عادة تتم عن طريق تعابير الوجه ولغة العيون، وحركات الجسم للفرد، وهذه التصرفات الجسمية المختلفة، تعطي دلالات مختلفة عن الرضى وعدم الرضى وعدم الموافقة واللامبالاة... إلخ، وكثير من الأحيان، تتبع وسائل الاتصالات غير اللفظية وسائل الاتصالات الكلامية لتعزيز ما يقال وتأكيده، فمثلا: قد يستعمل المدير قبضة يده وضربها على الطاولة للتأكيد على جدية الأمر الذي أصدره قبل لحظات بشأن عدم التأخير في تطبيق الأمر الجديد في المؤسسة.

تسوء عملية الاتصال وبتشوّه المعلومات الواردة فيها، وتنبأين المعاني فيما قصده المتصل، عما فهمه المتصل به لأسباب كثيرة تؤثر في كل عملية من عمليات الاتصال - السابقة الذكر - والتلقي والفهم والتجاوب، ومن النادر أن يتطابق تماما ما قصده المتصل عما فهمه المتصل به فمثلا، ما قاله

¹⁻² فؤاد الشيخ سالم- المفاهيم الإدارية الحديثة- مرجع سبق ذكره- ص238- ص240

الإداري: "يبدو أن رجالك يعانون من مشكلات لإنجاز العمل في الوقت المحدد، أريد منك التفكير ملياً وتصحيح الأمر"، وما قصده الإداري هو: "تحدث إلى مرؤوسيك وتعرّف على المشكلة ثم اجتمع بهم، ومعا أوجدوا حلاً للمشكلة" أما ما فهمه المرؤوس فهو: "لا يهمني كم عدد الزعماء والقادة عندك، فقط أنجز المطلوب من الإنتاج لدى مشكلات كافية دون أن يزداد الطين بلة عنك".

فالفكرة قد لا تكون واضحة بذهن المتصل، ولا يعرف تماماً الأهداف التي يريد تحقيقها، ومن بين معوقات الاتصال ما يلي:

1 - الترشح (*Felting*):¹ يحدث الترشح والتعديل في الاتصالات، نتيجة سعي المتصل لإظهار

المعلومات الواردة في الاتصالات، بحيث تكون أكثر قبولا من قبل المتصل به، فمثلاً، حين يخبر المرؤوس رئيسه بمعلومة ما، فإنه يضعها بأشكال ترضي رئيسه في سماع ما يريد سماعه، ولو أدى ذلك إلى تحريف المعلومات بالإضافة والحذف، وذلك للتأثير على متخذ القرار، وقد جرت العادة بأن تنقل الأخبار السارة للرئيس، بينما يحتفظ بالأخبار السيئة.

فإن عدم الثقة والخوف والتهديد بين الرؤساء والمرؤوسين يزيد من درجة الصعوبة في عملية الاتصال، سواء في حالة إرسالها أو في حالة فهمها من قبل المرؤوسين، فالمرؤوس الذي كان صادقاً وأخبر رئيسه بالنتائج الحقيقية ونال عقاباً على ذلك، سيتدرد مرة أخرى بأن يكون صادقاً، مما يدفعه إلى الكذب والتضليل وهذا ضرر واضح لعملية الاتصال.

2 - الإدراك المنتقى (*Selective perception*): يدرك المتصل به ما يريد أن يدركه حسب حاجاته

واهتماماته وخبراته وقيمه واتجاهاته..... الخ، في تلقيه وفهمه واستجابته لفحوى الاتصال، فمثلاً، قد يرى من يقرر اختيار العاملين، أن طالبة العمل يجب أن تضع اهتمامات بيتها وأسرته قبل اهتمامات العمل مما يجعله لا يقدّر خبراتها ومؤهلاتها حق التقدير، أو لا يسمع لما تقوله، نظراً لتحيزه وأفكاره المسبقة وإدراكه لما يريد أن يدركه بغض النظر عن الحقيقة والواقع.

3 - العواطف (*Emotions*): تؤثر الحالة العاطفية والنفسية للمتصل به، وما يشعر به من يأس

وإحباط وغضب وحزن وسعادة ومرح على قدرات تلقيه وفهمه واستجابته لموضوع الاتصال، ومن الواضح أنه كلما ازدادت الحالة العاطفية شدة، ازدادت احتمالات التشوّه والتحريف لمعلومات الاتصال، وذلك نتيجة إعاقته للتفكير السليم والمنطقية والمحاكمة والعقلانية.

4 - اللغة (*Language*): تعطي الكلمة الواحدة معاني كثيرة مختلفة لمختلف الأشخاص، وهي نفسها

لها مدلولات مختلفة بحسب استخداماتها المحددة.

وتتكون المؤسسات من أفراد يحوزون خلفيات وثقافات مختلفة، كما أن للاختصاصيين والمهنيين منهم لغاتهم الفنية الخاصة بهم التي تناسب الاختصاص والمهنة. وإذا كان للمؤسسة فروع مختلفة

¹ محمد محمد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص 119 - 120.

في مناطق متباينة ضمن البلد الواحد أو البلدان الأخرى، فإن مشكلة اللغة تتفاقم، وتضيف أبعاداً أخرى من التعقيد لعملية الاتصالات وتشويهاً وتحريفها، كما أن المستويات التنظيمية العديدة المتباينة، ووجود مراكز ومراتب وظيفية متفاوتة، يعطي اللغة مضامين ومعاني مختلفة، فالإدارة العليا تتحدث عن التحفيز والأرباح ومعدلات الإنتاج، وقد يدركها الآخرون في المستويات التنفيذية الأدنى، أنها استغلال وجشع من قبل المالكين والإدارة.

5 - معوقات أخرى: توجد عوامل أخرى كثيرة تعيق عملية الاتصالات الفعالة وتشوّه وتحرّف المعلومات التي تحويها منها، وبشكل عام يمكن تحديد هذه المعوقات الأخرى التي تواجه عملية الاتصال وتؤثر على فعاليتها في النقاط الآتية:¹

أ - عدم وجود تخطيط كاف لعملية الاتصال، ففي كثير من الأحيان يبدأ الشخص بالتحدث أو الكتابة دون تفكير مسبق، وبدون تحديد الغرض من الرسالة التي ينوي إيصالها لتحديد الغرض من عملية الاتصال.

ب - وجود آراء وفرضيات غير واضحة، فقد تترك بعض الجوانب ناقصة وغير موضحة، ونتيجة ذلك، تحدث تفسيرات واقتراحات مختلفة، كأن مثلاً يتصل شخص بآخر، ويحددان موعداً للاجتماع في التاسعة صباحاً من اليوم التالي، دون أن يحددان مكان الالتقاء، على أساس أن كل واحد منهما في فكره، مكتبه هو مكان الالتقاء، وبالتالي لا يجتمعان في اليوم التالي، وهذا يخلق فوضى وضياح كثير من الجهد والوقت.

ج - التلاعب بالمعاني والألفاظ، وهذا قد يكون مقصوداً أو غير مقصود، بمعنى أن تترك الألفاظ مبهمّة، مما يفتح مجال الاجتهادات والتفسيرات المختلفة، ومثال ذلك، الذي يعلن عن خصم عن السعر السابق ولكن لا يظهر السعر السابق، كأن يقول سأخفض السعر كما كان من قبل، ولا يذكر كم كان من قبل والسؤال هو أقل من ماذا؟

د - عدم القدرة على التعبير وإيصال الفكرة إلى المستمع، بالرغم من تمكن الشخص المتصل من فهمها ولكنه يضعف في إيصالها، فقد يعبر عنها بكلمات ضعيفة أو غير مناسبة مما يخلق الكثير من الارتباك والغموض.

هـ - ليس العيب فقط في المتصل بل المستمع كذلك، بالرغم من أنّ كثيراً من الوقت يضيع في الإصغاء، إلا أن بعض الأفراد لا يصغون بشكل جيد، فقد يتظاهرون بالانتباه لكن تفكيرهم بعيد كل البعد عن مجرى الحديث.

و - كثرة التشويش الناتجة عن المؤثرات المتعددة التي تؤثر على عملية الاتصال التلفونية أو البرقية.

¹ محمد محمد الهادي، مرجع سابق، 125.

ي - عدم القدرة على فهم ظرف الطرف الآخر خلال عملية الاتصال، كالاتصال بزمن غير ملائم للطرف الآخر.

ن - عدم اختيار وسيلة الاتصال الملائمة، كأن يكتب الفرد رسالة، بينما يستدعي الموضوع قيامه بزيارة شخصية.

ك - الرقابة على الاتصال وحذف بعض الأجزاء من الرسالة، تؤدي إلى صعوبة فهم المقصود أو الغرض من عملية الاتصال. وعملية الرقابة موجودة في كل مؤسسة، وكلما زادت درجة الرقابة نتيجة مرورها على مستويات إدارية مختلفة، كلما كان الاحتمال أكبر في حذف أجزاء أكثر، مما يؤدي إلى غموض الرسالة وصعوبة فهمها.

إن نجاح عملية إدارة الجودة الشاملة تعتمد بدرجة كبيرة على التزام كامل من قبل الإدارة وأيضاً على إدراك الإدارة بضرورة توفير النوع المناسب من القيادة، حيث يؤكد ديمينج Deming "إن الجودة تصنع في القمة، في قاعة مجلس الإدارة"¹. وهذه المقولة تشير إلى الأهمية البالغة لدور القائد في تحريك الآخرين نحو تحقيق أهداف الجودة الشاملة ولا يتحقق هذا بمعزل عن جودة عملية الاتصالات بكل أشكالها داخل المؤسسة .

المطلب الثالث: تحفيز الأفراد للجودة الشاملة.

توجد مناهج و أساليب متعددة يفترض أن تكون قادرة على تحفيز الأفراد العاملين لأداء العمل الصحيح بصورة صحيحة من أول مرة إلا أن التجارب العملية بينت أن بعضها لا يحقق التوقعات منها. و لإلغاء الأخطاء البشرية، يقترح جوران ثلاثة أشياء² :

1. معرفة ما المفروض أن يؤديه الفرد؛

2. معرفة ما يؤديه الفرد بالفعل؛

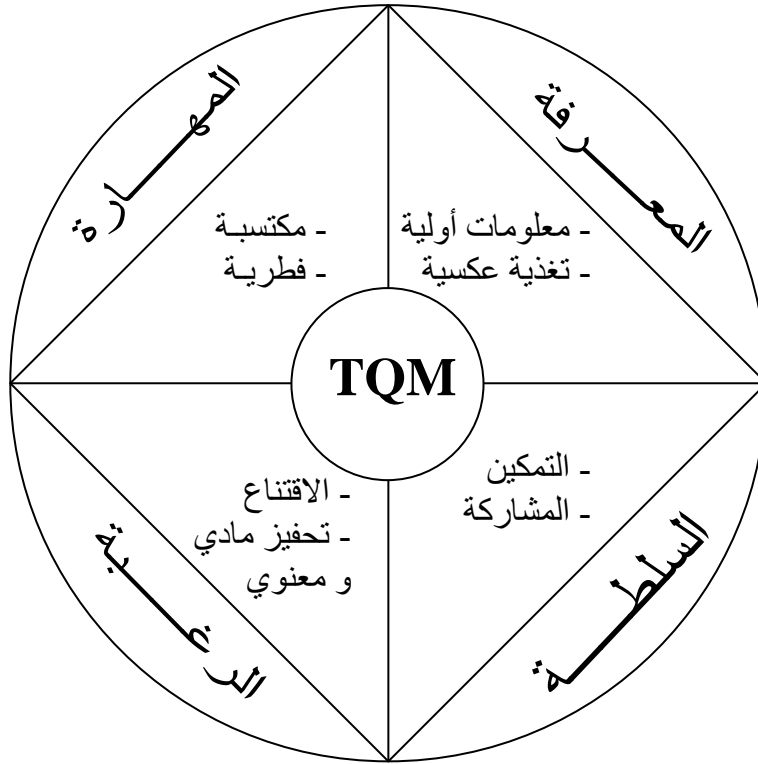
3. معرفة كيف تصحح الأخطاء.

و لمشاركة الفرد في تطبيق الجودة الشاملة، فيجب أن يكون لديه المعرفة و المهارة والقوة (التمكن) لعمل ذلك، وأخيراً الرغبة والترحيب بعمل ذلك، وهذه هي أربعة مكونات تلزم المورد البشري لتحقيق الجودة الشاملة كما يوضحها الشكل (4.II).

¹ د/لويد دوبينز /د/ كلير فور بمارسون: ترجمة حسين عبد الواحد د/ أحمد أمين الجمل "إدارة الجودة - التقدم و الحكمة و فلسفة ديمينج" الطبعة الأولى - الجمعية المصرية للنشر 1997 ص123.

² د.جوزيف كيلادا : مرجع سابق ، ص 248 .

الشكل (III-7) مكونات الوجه البشري لتحقيق الجودة الشاملة.



المصدر: د. جوزيف كيلادا، مرجع سبق ذكره ص 248.

وفيما يلي شرح العناصر الأربعة المكونة للتحفيز:

أولاً- المعرفة:

تقوم المعرفة بتوضيح الشروط التي حددها جوران لمنع الخطأ البشري أي: يجب أن تقدم للفرد

المعرفة ب¹:

❑ 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.

¹ أنظر كل من :

• جوزيف كيلادا : مرجع سابق ،ص 279.

• د.علي السلمي : إدارة التميز ،دار غريب مصر 2002، ص 227

وتنقسم المعلومات إلى:

للمعلومات خاصة بالعمل المراد تأديته (ما هو؟ كيفية - متى؟ أين تتم تأديته...)

للمعلومات 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 و أن تقدم للفرد بشكل منظم و دوري تقارير عن مستوى أدائه.

• كما يحدث و أن 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.

ثانيا- المهارة : تعرف المهارة على أنها المقدرة على أداء عمل ما بشكل جيد¹، يمكن اكتساب المهارة

من إحدى الطرق التالية :

- التدريب على عمل ما .

- الممارسة المتراكمة في العمل (الخبرة).

يمكن الإشارة إلى أن عنصر المهارة يمكن أن ينظر إليه من زاويتين هما:

- **الوجه الفطري:** الاستعداد الفطري والميل الطبيعي لأداء عمل معين.

- **الوجه المكتسب:** و يكون نتاج التدريب و الخبرة.

ليتمكن الفرد من أداء العمل المطلوب منه على الشكل المحدد، لا بد أن تتوفر لديه بعد المعرفة

والمهارة.

ثالثا- السلطة أو القوة لأداء هذا العمل:

وهذا ما يستدعي أن تمنح له الصلاحيات للتغيير واتخاذ القرارات، و هذا التفويض يعطي له القوة

والدافع للعمل و التحسين و الابتكار، فإذا لم يكن للعامل الحق في ممارسة عمله بالشكل الذي يرغب فيه،

فإنه لن يحاول أن يكتشف أخطائه، بشرط أن لا يتنافى هذا مع مصلحة العمل²، و هذا هو عنصر التمكين

الذي تناولناه في المطلب السابق.

¹ د.نوفل كنعان : القيادة الإدارية ، مكتبة دار الثقافة عمان الأردن 1999، ص 227.

² عبد الرحمن توفيق : الجودة الشاملة - الدليل المتكامل، سلسلة إصدارات بميك مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة

2003، ص 75 .

رابعاً- الرغبة : الشرط النهائي الذي يتمناه منهج إدارة 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 و المهارة التي يملكها و السلطة الممنوحة له.

لذا غالباً ما يطرح العمال تساؤلات نفسية مهمة عندما يطلب منهم التحسين أو الابتكار، على منوال: ماذا يهمني؟ 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...

المبحث الثالث: التحسين المستمر للعمليات.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة عملية تغيير تشمل كل جزئية في المؤسسة باعتبارها نظام مفتوح،

فهي تشمل: العمل الإداري، القوانين والإجراءات، طرق العمل وأنظمة الإنتاج...

وفي إطار السعي لتحقيق الجودة الشاملة قسم علماء الإدارة أنشطة المؤسسة إلى مجموعة عمليات

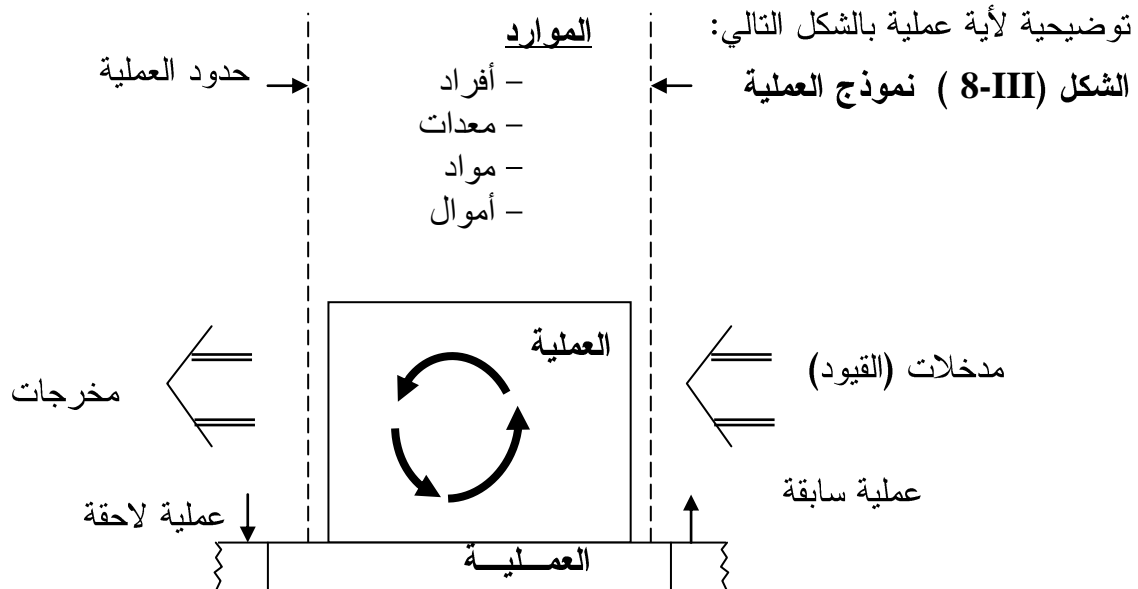
يتم تحسينها بشكل مستمر وذلك ليتمكن المدراء من ضبط عمليات التغيير، ومراقبة مدى نجاح التحسينات.

المطلب الأول: ماهية العملية:

أولاً- تعريف العملية: يعرف قاموس Webster العملية على أنها "سلسلة من التصرفات أو العمليات

التي تؤدي إلى نتيجة محددة"،¹ وبالمقابل فإن العملية في منهج إدارة الجودة الشاملة هي "سلسلة

من التحولات التي ترتبط مع بعضها البعض، لتؤدي إلى نتيجة لها قيمة أكبر"². ويمكن إعطاء صورة



المصدر: د/عبد الرحمن توفيق . مرجع سابق ص53.

¹ و ² د عبد الرحمن توفيق "مرجع سبق ذكره- ص52 .

يعتبر تحديد العملية أكثر أدوات الجودة الشاملة أهمية فهذه الإدارة 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 (III-8) 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 المؤسسة لا تؤدي وحدها، فهي ترتبط بعمليات أخرى مختلفة داخل المؤسسة.

إن أي نشاط من الأنشطة بصرف النظر عن حجمه يمكن اعتباره عملية، كما يمكن تجزئة

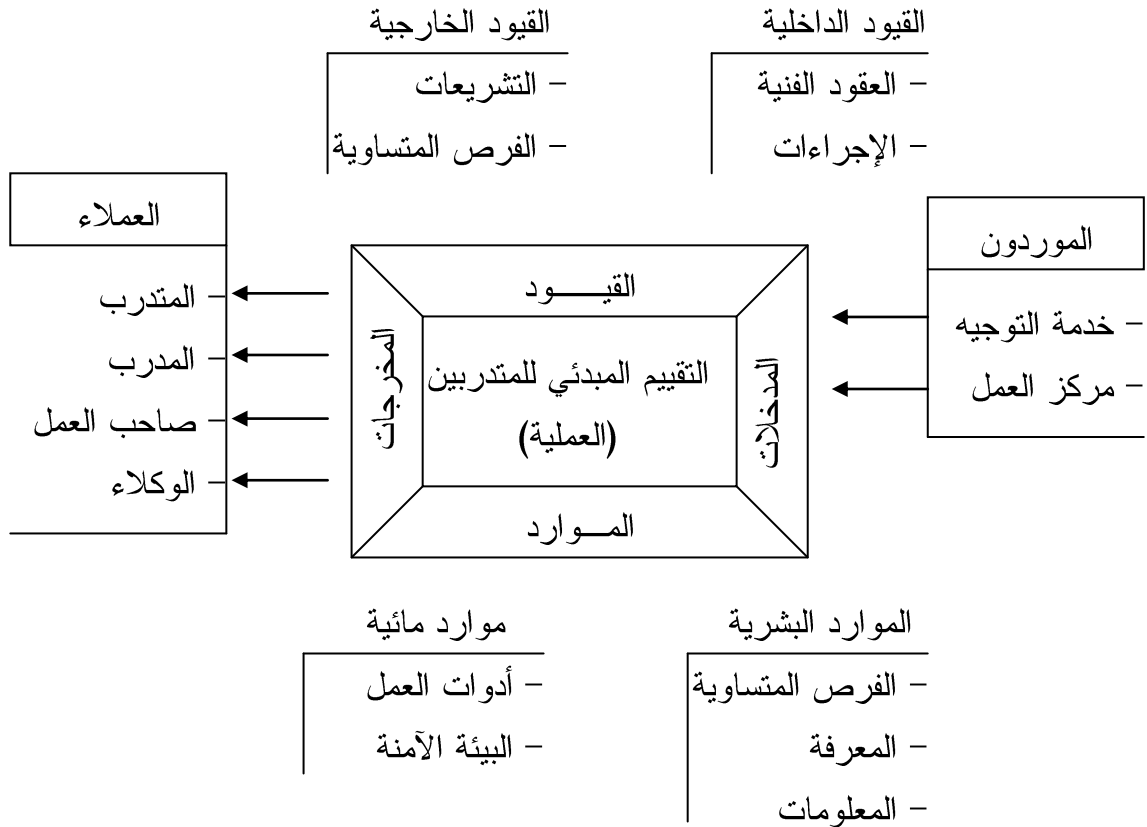
أي عملية إلى هيكل من العمليات الفرعية، وهذا الأسلوب يطلق عليه بنمذجة العملية.¹

ولتحقيق النجاح في إدارة العملية يجب مراعاة المبادئ التالية:²

- يجب أن يكون المدير مسئولا عن جميع العمليات.
- يجب أن تحدد العملية بشكل تام وأن يفهمها 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 فعلا.
- وتطبق على أساسها خطة تحسين لتقليل الاختلال في العمليات.
- وفيما يلي مثال لتوضيح تحديد عملية داخل مؤسسة اتصالات.
- تحديد العملية: تخصيص المتدربين الذين سيلتحقون ببرنامج تدريبي معين.

¹ - د عبد الرحمن توفيق" مرجع سبق ذكره- ص350.

الشكل (III - 9) تحديد عملية التدريب



المصدر : د. عبد الرحمن توفيق - الجودة الشاملة - مرجع سابق ، ص 352

إن نموذج العملية يستخدم في المؤسسة الصناعية والخدمية على حد سواء. إلا أن هذا النموذج له بعض الخصوصية في صناعة الخدمات.

ثانيا - طبيعة عمليات الخدمة:

نظرا لما يتميز به منتج الخدمة من خصائص غير ملموسة و يدرك تلك الحقيقة كل من مجهز الخدمة والمستفيد منها، فلقد أثرت هذه الخصائص على طبيعة عمليات تصنيع الخدمة مما يجعلها مختلفة في بعض مراحل إنجازها عن عمليات تصنيع السلع. ضف إلى ذلك مشاركة العميل في بعض مراحل عملية إنجاز الخدمة مما زاد السلسلة حلقة في جعل حالات عدم التأكد تنتاب كثيرا من عمليات إنتاج الخدمة، ومن هذه العمليات التي تتأثر بخصائص الخدمة هي¹:

لـ تمتاز عمليات الخدمة بكونها ذات درجة عالية من التفاعل بين المجهز (المنتج) والعميل، حيث يعتبر العميل موردا لطاقة نظام الإنتاج الذي يصنع الخدمة، وهذا ما يخلق مصاعب كثيرة في إدارة عمليات الخدمة ومنها خلق حالة عدم التأكد المدراء حول وقت المعالجة والجودة اللازمين للمستفيد.

¹ د/ نايف علوان المحياوي - مرجع سابق ص 59-60

✎ إن الخدمة لا يمكن نقلها، ووقف ذلك يلتزم العميل بالانصياع لنظام تسليم الخدمة أو انصياع المجهز لاحتياجات العميل (أي ترتيب تسهيلات نظام الإنتاج وفق حاجة العميل أو تكيف العميل وفق ترتيب عمليات الخدمة).

✎ بسبب خاصية الخدمة غير الملموسة، فإن مخرجات نظام الإنتاج وقياس مستوى أداء العمليات غالبا ما تكون غير موضوعية ولا يمكن أحيانا التحكم في نوعيتها.
✎ تكون هناك صعوبة في قياس الإنتاجية في بعض مؤسسات الخدمة، كما هو الحال في المؤسسات التي تقدم الخدمات طبية، الاستشارة القانونية والاتصالات.

✎ إن مشاركة العميل في عمليات الخدمة كما أشرنا يؤثر على جودة الخدمة التي يرغب المجهز في تحقيقها، وذلك لقلّة اهتمام أو وعي العميل عند تنفيذ عمليات الخدمة وبالتالي التأثير على الجودة الكلية لعمليات الخدمة.

✎ تتميز عمليات الخدمة بأنها غير معيارية وأن نظام الإنتاج فيها يكون حسب الطلب فإن نوعية الخدمة تختلف من عميل إلى آخر، بل للعميل الواحد من وقت لآخر.

وأخيرا تتطلب عمليات صناعة الخدمة، السيطرة على الوقت الحقيقي لإنجاز العمليات، بسبب تزامن إنتاج وتسليم الخدمة في وقت محدد، وهذا التزام يؤثر على خصائص أنظمة إنتاج الخدمة.
المطلب الثاني: إعادة هندسة العمليات:

تقسم أنشطة المؤسسة إلى مجموع عمليات، يتم التنسيق بينها بشكل يحقق أهداف المؤسسة وإرضاء العميل في الوقت ذاته.

إن عملية التحول أو التغيير هذه، تدخل في إطار ما يسمى في أدبيات الإدارة الحديثة بإعادة هندسة عمليات المؤسسة. وعليه يجب التعرف على مفهوم إعادة الهندسة وما هو النموذج المقدم لإعادة هيكلة مؤسسة اتصالات.

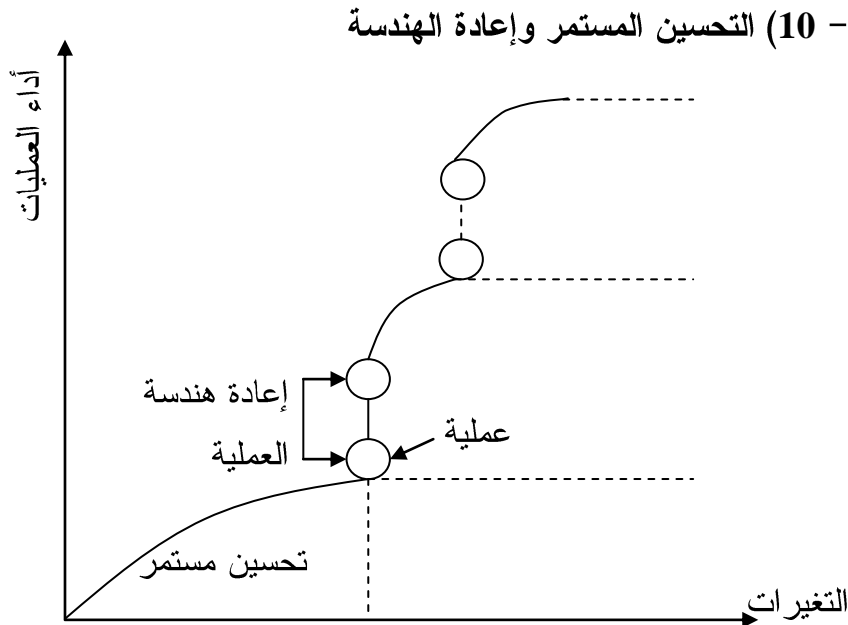
أولا- مفهوم إعادة الهندسة:

يعرف كل من Hammer & sitchampy¹ إعادة الهندسة العمليات بأنها "إعادة التفكير المبدئي والأساسي، وإعادة التصميم الجذري للعمليات لتحقيق تحسينات جذرية في مقاييس الأداء مثل الكثافة، الجودة، الخدمة، والسرعة تعني إعادة الهندسة (BR Business reengineering) تغيير ثوري radical في طريقة تفكير المؤسسة، وبالتالي في طريقة أداء الأعمال، وبصورة أكثر تجديدا فإنه يشمل

¹ د/راشد الحمالي.د/سعد القبيبي: إعادة هندسة العمليات في القطاع العام. مداخلة ضمن المؤتمر الوطني الأول للجودة، الواقع و الطموح 26-28 ربيع الأول 1425.الرياض.

تغيير العمليات، وهياكل التنظيم، بالإضافة إلى نمط الإدارة وسلوكها، وكذا العلاقة مع أصحاب الأسهم والعملاء والشركاء¹.

ومن الحقائق التي تم التوصل إليها في المؤسسات التي طبقت الجودة الشاملة، أنه لا يمكن للمؤسسة الخدمية والصناعية أن تحسن دائما من عملياتها الحالية، لأن عند نقطة معينة يصبح التحسين مستحيلا، أو غير مجدي أو مكلف جدا، وعندئذ لابد للمؤسسة أن تبتكر أو تبدع في تصميم عملياتها². الأمر الذي يتطلب إعادة هندسة العمليات وفي المقابل أيضا، لا يمكن للمؤسسة أن تعيد هندسة عملياتها بصفة دائمة، فبعد إعادة هندسة العملية ستوجد أخطاء طفيفة لابد من تصحيحها، وتحسينها، وضبطها من وقت لآخر حسب المتغيرات والقيود التي تفرض على تصميم العملية وهذه العلاقة موضحة في الشكل التالي:



SOURCE.: J.Kelada : Comprendre et realiser la qualite total .op.cit p2

يتضح من الشكل أن عمليات التحسين لأية عملية تكون مجدية إلى غاية حد معين، يصبح فيه التحسين مكلفا ولا يقدم أي تحسين لمستوى أداء العملية. عند هذا المستوى، يتطلب الأمر من المؤسسة تبني إعادة الهندسة للعملية التي هي محل الدراسة. ويتم إدخال تغييرات جذرية على تصميم العملية من حيث مدخلاتها وقيودها والأهداف المحققة لها إلا أن إعادة هندسة العملية ليست نهاية المطاف، بل يظل التصميم الجديد في حاجة إلى عمليات تحسين من حين لآخر تماشيا مع رغبات العميل وهذا هو المسار الذي فرضته المنافسة على المؤسسات لتحقيق المقدر على التميز.

¹ د. جوزيف كيلادا، مرجع سابق ص130.

² J.Kelada: comprende et realiser la qualite totale.2^{eme}ed quebec canada edition quafec .1992.p9

ثانيا - نموذج إعادة هيكلة مؤسسة اتصال:

قدم إتحاد الدولي للاتصالات نموذجا لإعادة هيكلة المؤسسات العاملة بنفس القطاع، هذا النموذج يكون صالحا لكل مؤسسة هدفها أن تحقق الفعالية والمرونة والمقدرة على المنافسة لتلبية احتياجات وتوقعات العملاء في سوق اتصالات تتجه نحو العالمية والتحرر الكامل¹.
إن نقطة البداية لعملية إعادة الهيكلة هي تعريف الإطار العام الذي ستعمل المؤسسة من خلاله، ويجب وضع الأهداف بمنتهى الوضوح، وهي كما يلي²:

- الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة ماذا يفترض أن تكون عملية المؤسسة بعد 10-15 عام ؟
 - السياسات: ماذا تسعى المؤسسة لتحقيقه من خلال إعادة هيكلة عملياتها وذلك بالنسبة لما يلي:
 - إرضاء العميل تطوير الخدمات والتقنيات، أسلوب إدارة الأعمال - احتمال إيجاد شركاء جدد... إلى غير ذلك من النقاط الحساسة في عمل المؤسسة.
 - إطار عمل التنظيم القانوني: والذي تصنعه قوانين الاتصالات التي تنظم التشغيل في البلد الذي تنتمي إليه المؤسسة بالاعتماد على نوع المؤسسة (مؤسسة خاصة، مشتركة، عامة،...).
- يعتمد النموذج الذي قدمه الإتحاد الدولي للاتصالات على خمسة محاور أساسية لإعادة هيكلة المؤسسة هي كالتالي:

1- إعادة هندسية الهيكل التنظيمي:

يتم تنفيذ إعادة تنظيم الوحدات بحيث تتكيف مع الإطار القانوني والذي تتم بناؤه على طرق مهنية من أجل تلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم ونيل رضاهم.
بالإضافة إلى تكوين فريق من المدراء والتنفيذيين جاهزين لإحداث عملية التغيير والتمهيد لها في بيئة العمل.

2- إعادة هندسة العمليات: تماشيا مع التغييرات التي مست الهيكل التنظيمي يجب أن تحدث تغييرات على مستوى أداء العمليات لتصبح قادرة على التكيف مع الهيكل التنظيمي الجديد إضافة إلى حوسبة العمليات الرئيسية.

يتم وضع كل عملية أعيد تصميمها تحت التجربة قبل تبنيها نهائيا.

3- تعديل نظام المعلومات الإداري:

- تصميم نظام معلومات إداري واضح وفعال ودقيق، لتمكين جميع الوحدات في الهيكل التنظيمي الجديد من الوصول السهل إلى المعلومات المطلوبة.

¹⁻² / د/جيم هريرا مدير الموارد البشرية بالإتحاد الدولي للاتصالات مقال "نموذج إعادة هيكلة المؤسسة" بتاريخ

2005/05/12 . www.itu.com

- العمل على حوسبة النظام بحيث يتم المحافظة على قواعد بيانات مركزية دون ازدواجية المعلومات.
- تشغيل نظام معلومات إداري من خلال الشبكة المحلية لتمكين الأشخاص ذوي السلطة من الوصول إلى المعلومات بغض النظر عن أماكن عملهم أو تواجدهم.

4.تبنى أسلوب الإدارة الديناميكية:

- تصميم برنامج يؤدي إلى التغيير في أسلوب و ثقافة الإدارة و ذلك بوضع نموذج ديناميكي و مرن للإدارة بتشكيل مجموعات عمل مترابطة، لتقوية العمل بروح الفريق.
- الإدارة بواسطة النتائج مع وجود أهداف و مؤشرات إدارية واضحة و قابلة لقياس.
- اتخاذ القرارات المناسبة على كافة المستويات أو في جميع العمليات بمساعدة نظام المعلومات الإداري.

5.إعادة التدريب:

- إعادة تصميم برامج التدريب من أجل استخدام أمثل للموارد البشرية والعمل على تخفيض عدد العمال غير المدربين إلى أقل حد ممكن.
- إدخال فلسفة المشاركة والتعاون في أداء العمل.
- إعطاء العمل وصف دقيق لمهامهم والمسؤولية المترتبة عليهم.
- إعادة توزيع العمال لتنفيذ العمليات الجديدة بحيث يتحقق تمكن العامل من أداء أكثر من عمل.
- و بناء على هذه المحاور الخمسة التي شملت جميع أوجه التغيير في المؤسسة، يمكن أن تحقق أي مؤسسة اتصالات قفزة نوعية على مستوى إرضاء عملائها الداخليين والخارجيين بالإضافة إلى المساهمين والشركاء.

المطلب الثالث: 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. تفرض على المؤسسات إجراء تحسينات بشكل مستمر على العمليات لكي تتمكن من التكيف مع طلبات العميل لكي تتوصل إلى الجودة الشاملة.

أولاً- تعريف التحسين المستمر:

يقصد بمفهوم التحسين المستمر تلك الفلسفة التي تسعى إلى تحسين جميع العمليات التي تتطلبها تقديم الخدمة للعميل، وبشكل مستمر ولضمان توافرها مع حاجات ورغبات العميل، وأن تكون هناك دائماً جهود مبذولة لإحداث تغييرات و تعديلات لاستمرار هذا التوافق الذي يعطي ميزة التنافس.¹

يعتبر العالم الياباني "ماساكي أماري" أول من استخدم مصطلح "Kaizen" للإشارة إلى فكرة التحسين المستمر، من خلال الأدوات الإحصائية للرقابة على العملية.

¹ / د.صونيا محمد البكري" إدارة الإنتاج والعمليات" مدخل النظم- الدار الجامعية- مصر 2001. ص 42.

و هناك خمسة مداخل مختلفة لتعريف التحسين المستمر والتي نوجزها فيما يلي:

1. 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 تعنيهم 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.¹

2. 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 الكفوءة، مثال ذلك الأخطاء التي يتم اكتشافها في فواتير الهاتف والتي يتطلب تصحيحها إعادة تقديم الخدمة، مع خطورة خسارة العميل.

3. التفوق:

يقصد بالتحسين المستمر وفق هذا المدخل تقديم خدمات تفوق توقعات العميل، وهذا ما ينادي به فيجناوم . Feigenbawm

4. 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.

5. 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 بالآتي²:

لإدخال التحسينات اللازمة والمستمرة على عملية أو عمليات تقديم الخدمة في ضوء البيانات المتجددة وتغيير حاجات واحتياجات السوق والمجتمع المحيط بمؤسسة الخدمة.

¹ د.مهدي السامرائي .مرجع سبق ذكره . ص 204

² د/ نايف علوان المحياوي. مرجع سابق ص 206.

لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة من خلال تقليل الأخطاء، وتحديد المشاكل بدقة وتقليل الانحرافات في تقديم الخدمة للعميل من حيث الجودة والوقت والتكلفة المطلوبة.

لخلق مناخ عمل ملائم تسوده العلاقات الجيدة بين الإدارة العليا والعاملين في المؤسسة، من خلال تحفيزهم للمشاركة في تحديد المشاكل التي تواجه عملهم.

ليهدف التحسين المستمر للعملية إلى جعل المؤسسة تكتسب ميزة تنافسية تجعلها قوة دافعة نحو الأمام.

و في هذا الإطار يوجد اتجاهين كبيرين على مستوى العالم فيما يخص التحسين المستمر و هما :

أولاً- الاتجاه الياباني:

يطلق عليه تسمية أسلوب "Kaizen" الذي ينظر إلى عناية التحسين على أنها عملية تأتي بشكل تدريجي أي على شكل خطوات صغيرة مدروسة بشكل جيد و دقيق، تكون متلاحقة بشكل مستمر¹، فالإيبانيون 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، و يمكن تلخيص فلسفتهم في تحسين الجودة كما يلي: عنصر بشري ذو مهارة عالية، محفز بشكل جيد يستخدم تكنولوجيا مبسطة و ليست معقدة.

ثانياً- الاتجاه الأمريكي:

يطلق عليه تسمية "Break throughs" و يعني أسلوب الخطوات الواسعة و العريضة BIGSTEPES 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 و الجودة، فالأمريكيون لا يعتقدون بالاتجاه الياباني المبني على الخطوات البطيئة، فالتحسين المستمر يكون على شكل ضربات واسعة النطاق بالاعتماد على تكنولوجيا معقدة و متطورة جداً، وإمكانيات مالية ضخمة، و بعد تحقيق الضربة الواسعة و الانتهاء 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:

¹ محمد توفيق ماضي، إدارة الجودة الشاملة مدخل النظام المتكامل، دار المعارف القاهرة، 1995 ص120.

الجدول (III-2) 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.	المعنيون بالتحسين
التحسين شامل لكل المجالات وبأن واحد.	يشمل التحسين مجالا محددا ثم الانتقال لمجال آخر وهكذا.	شمولية التحسين
تفكير جماعي	تفكير فردي	التفكير في التحسين
إصلاح وهدم بأن 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	معيار تقييم التحسين

المصدر: عمر وصفي عقيلي مرجع سبق ذكره - ص 112

ثانيا: مراحل عملية تحسين الجودة المستمر:

هناك ثلاث مداخل معروفة في مجال تصميم مراحل عملية التحسين المستمر.

أ: مدخل رقابة العملية: بموجب هذا المدخل تمر عملية التحسين بالمرحلة التالية¹:

1. حدد (Define): يتم في هذه المرحلة تحديد ما الذي سوف نراقبه و نقيمه بشكل مفصل من أجل

تحسينه و بمعنى آخر تحديد معايير الرقابة، فإذا أردنا تقييم طلاء سيارة مثلا: يمكننا تحديد

المعايير التالية: السماكة، اللعان، المقاومة.. و يمكن القول أن هذه المعايير تمثل هدف الرقابة،

و تعبر عن مستوى الجودة المطلوب في السلعة أو الخدمة المقدمة للعملاء.

¹ د/علي السلمي، "إدارة التميز" دار غريب، الطبعة 01، 2002 ص149.

2. **قياس (Measure):** في ضوء المعايير نوع المعلومات التي سيتم جمعها، مع تحديد كيفية الجمع و السبل و الوسائل التي سوف تستخدم، فهذه المعلومات تعطي القائمين على عملية التحسين رؤية واضحة عن واقع التنفيذ، العمل للمجال المراد تحسينه.

3. **قارن مع المعايير Compare to Standarts:** يتم في هذه المرحلة مقارنة الإنجاز المحقق مع معايير الجودة المطلوبة لتحديد فيما إذا كان مستوى الجودة الذي يتم إنجازه مقبولا حسب المعايير أم لا، مع تحديد الأسباب التي جعلته غير مقبول، و بعبارة أخرى تحديد أسباب الأخطاء التي حدثت.

4. **قيم Evaluate:** في ضوء نتائج المقارنة و من ثم التقييم، يجري تحديد التحسينات التي سيتم إدخالها و تلافي الأخطاء التي حدثت، و كذلك اتخاذ التدابير اللازمة من أجل وضع هذه التحسينات موضع التنفيذ.

5. **اتخذ إجراء تصحيح إذا كان ضروريا:** إذا ظهر نتيجة إدخال التحسينات التي تم إقرارها أية مشاكل، فيجب المسارعة إلى اتخاذ عمل أو إجراء تصحيحي للمعالجة.

6. **قيم العمل التصحيحي:** للتأكد من مدى فعالية الإجراء التصحيحي، تتم عملية جمع معلومات عن التنفيذ أو التطبيق، من أجل الوقوف على مدى تمكن هذا الإجراء من معالجة المشكل.

ب : مدخل (pdca): تعود جذور هذا المدخل لنموذج حلقة التحسين المستمر لكل من ديمينج Deming و شيهارت Sheuhart و يرمز كل حرف إلى¹:

P: plan خطت: تشمل هذه المرحلة ما يلي:

- ابدأ بجمع معلومات عن العملية المراد تحسينها بوضعها الحالي.
- في ضوء المعلومات حدد المشاكل أو الأخطاء.
- حلل أسباب المشاكل أو الأخطاء.
- صنع خطة من أجل تلافي الأخطاء و إدخال التحسين.
- حدد معايير من أجل تقييم التحسين بعد تطبيقه.

D: DO نفذ: تشمل هذه المرحلة ما يلي:

- وضع خطة التحسين موضع التنفيذ.
- جرب خطة التحسين في مجال محدود في البداية.
- رصد و تسجيل التغيرات التي تحدث نتيجة للتحسين.
- أجمع معلومات بشكل مستمر و منتظم من أجل تقييم خطة التحسين.

¹SEDDIK ABDALLH " Management de la qualité kaizen office des publication universitaires
Alger 2003 p313-312.

C: Check دقق: تشمل هذه المرحلة ما يلي:

- قيم خطة التحسين بعد تنفيذها من خلال المعلومات التي تم جمعها.
- حدد مدى نجاح خطة التحسين لأهدافها.

A: ACT اعمل: تشمل هذه المرحلة ما يلي:

- إذا كانت نتائج التقييم ايجابية، اجعل خطة التحسين كأسلوب معتمد و مقرر، و عممه على كافة المعنيين به.

- درب المعنيين بتطبيق التحسين لتمكينهم من تطبيقه بفاعلية مستقبلا.

- إذا كانت نتائج التقييم غير ايجابية، قم بتعديل خطة التحسين إذا كانت الأخطاء بسيطة، أما إذا كانت الأخطاء جسيمة، قم بإلغاء الخطة بكاملها، و استبدالها بخطة تحسين جديدة".

ج : مدخل دائرة الجودة المستمرة: يشتمل هذا المدخل على سبعة مراحل، تعبر كل منها عن حلقة ضمن سلسلة مترابطة من الإجراءات، تشكل دائرة لها صفة الاستمرارية، و ذلك وفق المرحل التالية:

1. اختيار العملية المطلوب تحسينها و تحديد أهداف عملية التحسين.
2. جمع معلومات عن مراحل تنفيذ العملية المراد تحسينها بوضعها الحالي و من كافة الجوانب و بشكل تفصيلي.

3. البحث عن طريقة جديدة من أجل تحسين العملية.

4. تصميم الطريقة التي سيجري من خلالها التحسين.

5. تنفيذ و إنجاز الطريقة.

6. تقييم طريقة التحسين.

7. تسجيل طريقة التحسين على شكل خطة أو نهج و وضع برنامج تدريجي لتفعيل طرق التحسين من خلال رفع المهارات.

و من الملاحظ من خلال هذه النماذج الثلاثة للتحسين المستمر أن عملية التحسين المستمر للجودة تتطلب نظام معلوماتي فائق الدقة و الشمول إذ يعتبر من أهم الأنشطة الداعمة المستمرة لأنه يساعد بشكل عام متخذي القرار و فرق العمل على أداء مهامهم بشكل جيد، و حل المشاكل بصورة فعالة. و يتم جمع المعلومات عموما من مصدرين اثنين هما¹:

1.المصدر الداخلي: العاملون الذين يكون لديهم في العادة وفرة كبيرة من المعلومات عن واقع العمل والمشاكل المصاحبة له، و اقتراحات لا يستهان بها، إذ أن أحسن موقع لحل المشاكل هو المكان الذي حدثت فيه.

¹ د/ عمرو صفي عقيلي، مرجع سابق الذكر، ص 156-157.

2. المصدر الخارجي: و يكون من خلال جمع معلومات من:

* العملاء * الموردین * المؤسسات الأخرى ذات العلاقة .

ثالثاً: أدوات التحسين المستمر .

إن عملية تطبيق التحسين المستمر في المؤسسة الخدمية تتطلب وجود أدوات يمكن من خلالها تسهيل أداء هذه العملية وتكون دور هذه الأدوات بمثابة مرشد لكيفية التحسين ومواقعه والوقت اللازم لذلك.

من بين أهم أدوات التحسين المستمر استعمالاً في مؤسسات الاتصال الناجحة، والتي يقترحها المكتب الدولي للاتصالات Itu هي:¹

أ.العصف الذهني **Brain storming**: إن العصف الذهني أو ما يعرف بالانطلاق الفكري، هو محاولة لخلق الأفكار التي تستخدم لإظهار المشاكل وعرفة أسبابها وتأثيراتها على سير العمل. ويمكن النظر إليها على أنها تفكير جماعي لعدد من الأفراد بهدف الوصول إلى أفكار إبداعية، قد لا يتوصل إليها كل منهم بصورة انفرادية ويتم ذلك وفق سلسلة من الخطوات التي تهدف إلى تشجيع الإبداع والابتكار، وهي كالتالي:²

1. يضع كل فرد في فريق العمل أو في حلقات الجودة قائمة من أفكاره على الورق.
 2. الاستماع إلى الأفكار المقدمة من قبل أعضاء الفريق.
 3. بعد قراءة جميع الأفكار المطروحة في الحلقة، يسأل قائد الحلقة كل مشارك عما إذا كانت هناك أفكار جديدة طرأت على ذهنه بعد استعراض أفكار المجموعة ككل.
 4. يكرر القائد السؤال لكل فرد حتى تنفذ كل الاقتراحات في الفريق.
 5. يعلق المشاركون على الأفكار، و تمثل هذه الخطوة مرحلة التقييم.
- ولكي تكون جلسات الانطلاق الفكري ناجحة فإن التقسيم أو النقد لأية فكرة لا يكونان مسموحاً بهما خلال مرحلة الحصول على الأفكار لان ذلك قد يؤثر على اقتراح فكرة جديدة.
- تتمثل أهمية العصف الذهني كأسلوب ناجح جداً من أساليب حل المشاكل التي تتطلبها التحسينات المستمرة للعمليات فيما يلي:

- تشخيص المشاكل التي تواجه العاملين في العمل.
- تحليل الأساليب من خلال جمع البيانات حول المشكلة وتحديد أسبابها.
- تقديم حلول للمشاكل محل البحث، بما يؤدي إلى علاجها نهائياً.

¹www.Itu.org 2006-05-13

² د/قاسم نايف علوان إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو دار الثقافة للنشر والتوزيع 2005. عمان ص 139.

ب. **المقارنة المرجعية Benchmarking**: إن المقارنة المرجعية هي المنهجية التي تمكن من البحث بصفة دائمة عن أحسن الطرق الممارسة من قبل المؤسسات الأخرى، الناجحة. أو تكيف أبعادها الإيجابية ووضعها موضع التنفيذ من أجل الوصول إلى المستوى الأحسن، وقد عرفها سبنلي (Spnly) "بأنها عملية قياس ومقارنة الممارسات الرئيسية للمؤسسة مع الممارسات الرئيسية لمؤسسات أخرى لترسيخ مقاييس للأداء".¹

في حين يرى كل من كراجوسكي و ترتمان Krajewski et Ritzman "بأنها تسعى للفهم الأفضل لكيفية إنجاز المؤسسات الرائدة لأنشطتها والمقارنة معها بهدف تحسين الأداء الحالي للمؤسسة".² و من خلال التعريفين يمكن القول أن المقارنة المرجعية هي عبارة عن مقارنة أداء المؤسسة مع أحسن المؤسسات الأخرى التي تنشط في مجال نشاطها ومحاولة الأخذ بالحسن بما هو موجود في الوقت الحالي ومحاولة تطويره مستقبلا.

تقسم المقارنة المرجعية المستعملة في المؤسسة الخدمة إلى نوعين رئيسيين هما:

- **المقارنة المرجعية الداخلية**: والتي تكمن في مقارنة عمليات المؤسسة مع مثيلاتها في نفس المؤسسة (بين المواقع - بين الفروع ...) ومن خلال ذلك يمكن اعتماد وحدات تنظيمية ذات أداء متميز داخل المؤسسة واعتبارها كأساس لتحسين أداء الوحدات الأخرى لنفس المؤسسة. هذه الطريقة تعتبر سهلة ، وذلك لسهولة جمع المعلومات وتسمح بتحديد الحالة العامة للمؤسسة، وتحديد وظائف داخلية تتماشى مع أهداف المقارنة المرجعية، فهذه يمكن أن تصل إلى نتيجة تحسين في حدود (10%) من الأداء.

- **المقارنة المرجعية الخارجية**: تكمن في إجراء مقارنة أداء المؤسسة مع مؤسسات أخرى رائدة والتي تعمل أو تمارس نفس النشاط أو في مجال نشاط آخر وهي تقسم إلى:

للـ **مقارنة مرجعية تنافسية**: تستخدم في مقارنة نفس الخدمات مستوى الجودة، التكنولوجيا، السعر، الأفراد. وهي تقوم على أساس المقارنة المباشرة مع أفضل المنافسين.

للـ **مقارنة مرجعية وظيفية**: هنا يتعلق الأمر بمقارنة وظائف مماثلة في مؤسسات منافسة أو غير منافسة كوظيفة الإنتاج، التسويق، المالية... وذلك في نفس القطاع (خدمي أو صناعي).

للـ **مقارنة مرجعية نوعية**: يتعلق الأمر في هذه الحالة بمقارنة طرق العمل في قطاع مختلف، وعندها يكون الأمر أكثر سهولة عند جمع المعلومات ونقل التجربة والخبرات، فالمنافسة لا تدخل في الحساب في هذا النوع من المقارنة وتحسين الأداء يمكن أن يصل إلى (35%).

¹ - 2 /د/ قاسم نايف: إدارة الجودة في الخدمات. مرجع سابق ص 241 - 242 .

خلاصة الفصل:

تعتمد المؤسسة الخدمية على عدة محاور أساسية في تطبيقها للجودة الشاملة والتي تعتبر أداة لتأهيل المؤسسات لدخولها التنافس العالمي والصمود في السوق تعددت فيها جنسيات العملاء ولغاتهم وأماكن تواجدهم واختلاف أنماط معيشتهم جذريا، الأمر الذي استدعى من أصحاب المؤسسات الخدمية أن يملكو صيغة للعمل تتصف بالمرونة والمقدرة على التكيف مع التطورات (التكنولوجية، سياسية، تشريعية...)، ومن أهم ملامح هذه الصيغة ما يلي:

لـ أولوية خدمة العميل: لا بد من وضع العميل على هرم الهيكل التنظيمي للمؤسسة، لكونه شريك أساسي في عملية تقديم الخدمة فهو جزء من نظام إنتاج الخدمة ، وذلك ما تفرضه الخصائص الأساسية للخدمة من عدم الملموسية وعدم النقل وصعوبة التخزين .

لـ العمل على تنمية المورد البشري وهو ما يشكل جوهر المؤسسات الخدمية بشكل مستمر، ولتأهيل المؤسسة الخدمية ولتطبيقها للجودة الشاملة شرط أساسي وذلك لن يتم إلا بإعطاء مساحة أكبر للعمل الجماعي وتفعيل عنصر الاتصالات داخل المؤسسة بدون إهمال عنصر تمكين العاملين لتحفيز الفعلي لتطبيق الجودة الشاملة.

لـ إن تقديم الخدمة للعميل تتطلب مجموعة من العمليات المترابطة فيما بينها، وسلامة هذه العمليات تعني جودة الخدمة المقدمة للعميل وعليه لا بد للمؤسسة الخدمية أن تراعي مبدأ : أن التغيير في مواصفات الخدمات المطلوبة من قبل العميل لا بد أم يرافقه تغير للعمليات المنتجة لهذه الخدمة. الأمر الذي لا يمكن للمؤسسة الخدمية أن تحققه دون إتباع طريقة التحسين المستمر للعمليات.

الفصل الرابع:
واقع الجودة الشاملة
بمؤسسة
اتصالات الجزائر

تمهيد:

بعد أن تناولنا في القسم النظري توضيح الرؤية حول الجودة الشاملة والتوجهات الحديثة التي يشهدها قطاع الاتصالات في العالم وكذا تبيان المحاور الثلاثة التي يجب أن تعتمد عليها المؤسسات الخدمية في تطبيق الجودة الشاملة .

سنحاول في القسم التطبيقي اختبار هذه المحاور ميدانيا، أي تحليل واقع تطبيق الجودة الشاملة بسوق الاتصالات في الجزائر بإبراز مجمل التغييرات التي طرأت على هيكله هذا القطاع ومجمل عمليات التأهيل التي مسته، بالإضافة إلى دراسة واقع الجودة الشاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر. 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.

فصارت عملية تأهيل المؤسسة ضرورة حتمية، لتتمكن من مسايرة الواقع الجديد خصوصا وأن القطاع يشهد حركة خوصصة المتعامل التاريخي لهيئة البريد والاتصالات. ولهذا سنحاول في هذا الفصل:

لإبراز حركة تطور قطاع الاتصالات بالجزائر.

لتقديم مؤسسة اتصالات الجزائر AT .

لتتبع أهم عمليات التغيير بالمؤسسة، ولاختبار مدى اهتمام المؤسسة بمحاور التأهيل التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة قمنا بعملية استقصاء للآراء على مستوى المؤسسة.

المبحث الأول: سوق الاتصالات بالجزائر.

يعتبر قطاع الاتصالات من أهم القطاعات التي شهدت تغيرات جذرية خلال السنوات الأخيرة، خاصة بعد صدور القانون رقم 03 - 2000¹ المتعلق بتنظيم الاتصالات السلكية واللاسلكية، و الذي بدأت معه نهاية عهد احتكار الدولة لهذا القطاع، وفتح الباب أمام المنافسة العالمية القوية. إن هذا القانون أفرز إصلاحات و تطورات وكذا مستجدات في السوق الجزائرية للاتصالات كما يتبين في العرض التالي.

المطلب الأول - إصلاحات القطاع:

لقد عرف قطاع الاتصال بالجزائر - على غرار باقي دول العالم - في بداية توسعه منظومة الاتصال التماثلي سنة 1992. وأصبحت عملية مطلع سنة 1994، وانتشرت في المدن الكبرى للجزائر وهي: العاصمة، قسنطينة وهران.

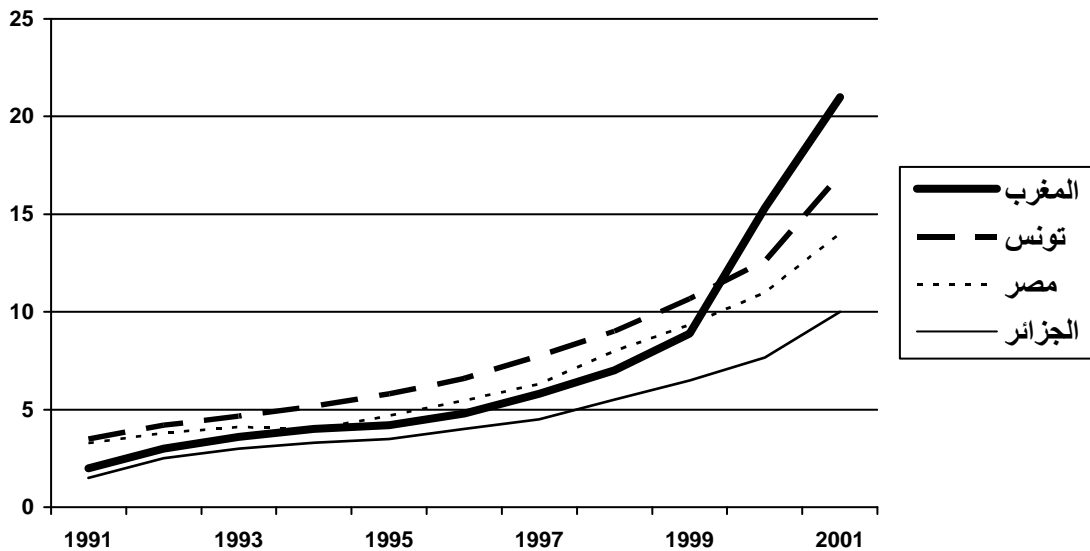
تزودت شبكة منظومة الاتصال التماثلي بـ 50 محطة قاعدية و لكن المنظومة كانت لها عيوب عدة هي:

- ❖ بث رديء للإشارات.

- ❖ جودة مكالمات متوسطة على العموم.

- ❖ قدرة تغطية محدودة جدا مقارنة بالبلدان العربية خاصة تونس والمغرب، والمنحنى الموالى يوضح تأخر الجزائر بالنسبة لهذه البلدان فيما يخص عدد المشتركين في خدمة الهاتف الثابت والنقال.

الشكل (IV-1): العدد الإجمالي لمشتركي الهاتف (ثابت و نقال) لكل 100 شخص في شمال إفريقيا.



Source: Rapport sur le développement des télécommunications, op.cit p17.

¹ الجريدة 48 - الأحد 8 جمادى الأولى عام 1421ه الموافق ل 6 غشت 2000م المواد 8-19

تغطي شبكة الاتصالات في الجزائر مجمل التراب الوطني بفضل شبكة من 15000 كلم من خطوط من الألياف البصرية و 22000 كلم من الخطوط الهريزية، 50 محطة أرضية و 100 نظام ريفي. بالإضافة إلى ذلك، تملك الجزائر شبكة لإرسال المعطيات بالجملة التي بدأ استغلالها منذ سنة 1992 و وصلت إلى 4500 ربط في سنة 2000. تملك وزارة الإعلام و الاتصال لاحتياجاته الخاصة شبكة أخرى لإرسال المعطيات بالجملة (MEGAPAC). بالإضافة إلى الشبكة المؤسساتية الخاصة بالصكوك البريدية.

زيادة على الأوعية الوطنية، تملك الجزائر أوعية دولية مشتركة، كخطوط الألياف البصرية مع المغرب، ليبيا و تونس و الخطوط البحرية مع فرنسا، أسبانيا و إيطاليا. إن أسعار الاتصالات في الجزائر تعتبر مقبولة بصفة عامة و هذا بالنسبة للمكالمات الداخلية. أما المكالمات مع الخارج فتعرف غلاء نسبيا، الأمر الذي ينقص من الاستغلال الواسع لهاته الخدمات. لا تزال نوعية الخدمات تشهد بعض الضعف حيث يصل معدل الشكاوى المدروسة في 24 ساعة إلى 60%، و رغم الاستثمارات الهامة للدولة تبقى الخدمات الهاتفية ضعيفة، هذا ما تظهره قوائم الانتظار للخدمات، أما بخصوص الفعالية فتصل نسبة الاتصالات الناجحة 90% من مجموع الاتصالات و كل خط هاتفي معرض للعطب مرة في 18 شهر مقابل عطل واحد كل خمس سنوات في بعض البلدان المتقدمة.

لهذه الأسباب قررت وزارة البريد و المواصلات إجراء إصلاحات في القطاع بموجب القانون 2000/03 المؤرخ في 2000/08/05 وإنشاء سلطة الضبط للبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية والتي أوكلت إليها عدة مهام أهمها¹:

- ❖ ضمان منافسة حقيقية وقانونية بين مختلف المتعاملين بما يحقق رضا العملاء بالدرجة الأولى.
- ❖ تشجيع التطوير والإبداع، وكذا التنافسية في هذا القطاع الحساس.
- ❖ تحديد شروط النفاذ إلى شبكة الاتصالات.
- ❖ تسوية المنازعات المرتبطة بالتواصل البيني (interconnexion) لشبكات مختلف المتعاملين في السوق الجزائري.

ولتجاوز هذه العيوب باشرت الجزائر منذ سنة 1999 إصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات، تجسدت في قانون جديد في شهر أوت 2000 تضمن فكرتين أساسيتين هما²:

¹ الوثائق الداخلية للجزائرية للاتصالات (AT).

² وزارة البريد و المواصلات: "إصلاح وتطوير قطاع الاتصالات في الجزائر" وثيقة عمل مقترحة من إدارة البريد و المواصلات إلى الاجتماع العربي التحضيري الثاني للقمّة العالمية لمجتمع المعلومات. تونس.

للإنهاء احتكار الدولة لنشاطات البريد والمواصلات.
 الفصل بين نشاطي التنظيم و استغلال وتسيير الشبكات.
 و تطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة للضبط مستقلة إداريا وماليا، ومتعاملين أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية، و ثانيها بالاتصالات.
 - و في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة الهاتف النقال.
 - بالإضافة إلى بيع رخص تتعلق بشبكات الربط المحلي في المناطق الريفية.
 - وتم بيع رخص الدارات الدولية عام 2003م والربط المحلي في المناطق الحضرية عام 2004م.
 - وهكذا استكملت السوق انفتاحها عام 2005م وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة.
 و في نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي إلى تأهيل المنشآت الأساسية ذات الصلة المباشرة بالقطاع لتدارك التأخر المتراكم.
 أما فيما يتعلق بتأهيل مستوى الشبكة الوطنية للاتصالات فقد ارتكزت على محورين رئيسيين هما¹:
 للتحديث الشبكة الوطنية للاتصالات التي تضم مليوني مشترك في الهاتف وذلك بإدخال مكثف للتكنولوجيا الجديدة والرقمنة الكاملة للشبكات وتشغيل خدمات جديدة، مثل الانترنت، الحوسبة التامة للتسيير التقني والتجاري والمالي.
 رفع طاقة الشبكة.

المطلب الثاني: تطور قطاع الاتصالات في الجزائر:

شهدت الجزائر تطورا في استعمال تقنيات الاتصال والمعلومات وقد نمت سوق هذه الأخيرة خاصة في السنوات الخمس الأخيرة والمؤشرات التالية دليل على ذلك:
 أولا- المؤشرات: سنتعرض إلى أهم المؤشرات الدالة على مستوى تطور هذا القطاع الحيوي بالجزائر.
1- عدد المشتركين:

يوضح لنا الجدول التالي تطور عدد المشتركين في قطاع الاتصالات بالجزائر في كل من الهاتف الثابت والنقال واستعمال الانترنت من سنة 2000 إلى غاية نهاية عام 2006.

¹ أ.وشام بن زيان: إعادة تأهيل الموارد البشرية للمؤسسة - حالة قطاع الاتصالات بالجزائر - الملتقى الوطني حول الاتصالات الاقتصادية يومي 20-21 أبريل 2004 المركز الجامعي ، بشار ، ص 165-166.

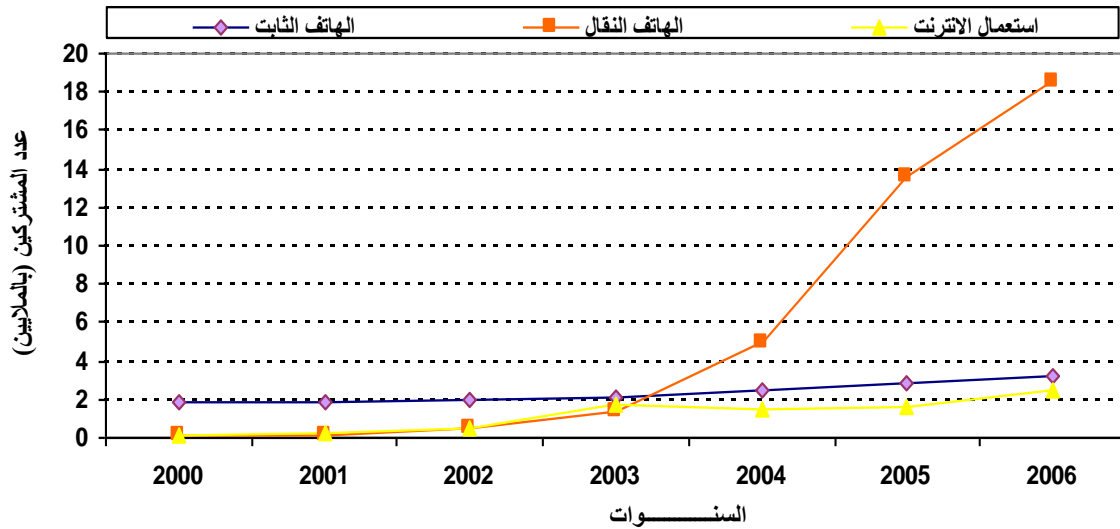
الجدول رقم (IV-1): تطور أعداد المشتركين في قطاع الاتصالات بالجزائر (بالملايين).

الهاتف الثابت	الهاتف النقال	استعمال الانترنت	
1.8	0.086	0.15	2000
1.9	0.099	0.20	2001
2	0.54	0.50	2002
2.1	1.4	0.70	2003
2.5	4.9	1.50	2004
2.9	13.6	1.55	2005
3.2	20.998	2.5	نهاية 2006

Source: ARPT, "Bulletin trimestriel N°1", <http://www.arpt.dz/publications/Bultin-trim- Fr-07-2006.pdf>, 21/11/2006, page consultée le p.p.4-6.

و حتى يكون هذا الجدول أكثر وضوحا يمكننا استعمال التمثيل البياني بواسطة المنحنيات البيانية كما يلي :

الشكل رقم (IV-2): تطور أعداد المشتركين في قطاع الاتصالات بالجزائر (المنحنيات البيانية).



المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء نتائج الجدول رقم (IV-1):

من الشكل رقم (IV-2) نلاحظ بأن عدد مشتركى الهاتف الثابت ارتفع خلال ست سنوات (2000 - جوان 2006) من 1.800.000 إلى 2.900.000 مشترك أي بنسبة 61%. بينما الهاتف النقال فقد ارتفع في نفس الفترة من 86.000 إلى 2.000.000 مشترك أي بنسبة 89.69% أي حوالي 90 مرة. أما بالنسبة لاستعمال الانترنت فقد ارتفع في نفس الفترة من 15.000 إلى 2.500.000 مستعمل للانترنت أي حوالي 166 مرة.

وكما رأينا فقد تطور سوق الهاتف النقال في فترة وجيزة وبسرعة مذهلة بفضل فتح باب المنافسة الدولية مع دخول المتعامل المصري " أوراسكوم للاتصالات " في جويلية 2001 والكويتي " الوطنية للاتصالات" في ديسمبر 2003 وهذا بحصولهما على الرخصة الثانية والثالثة على التوالي للهاتف النقال في الجزائر. ويمكننا إعطاء هذا الجدول الذي يبين تطور عدد مشتركى الهاتف النقال في الجزائر في الفترة: سبتمبر 2004 إلى ديسمبر 2006.

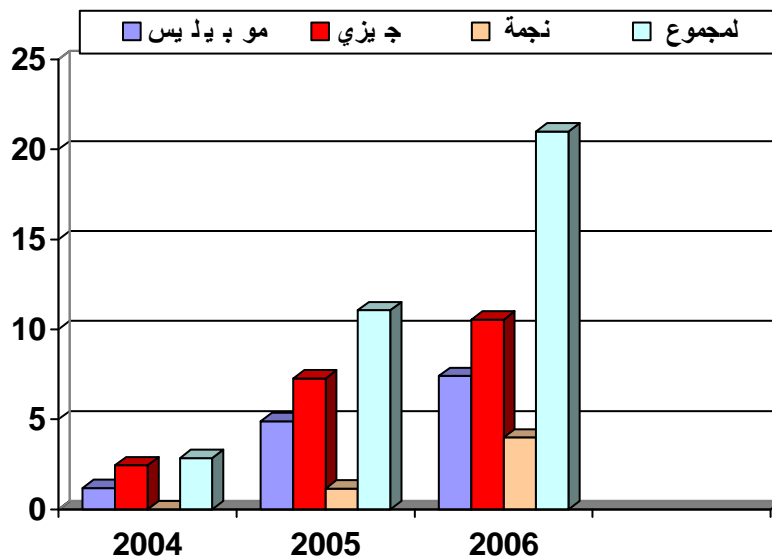
الجدول رقم (IV -2): تطور عدد مشتركى الهاتف النقال في الجزائر (بالملايين).

الجزائر للاتصالات	أوراس كوم للاتصالات	الوطنية للاتصالات	المجموع
0.400	2.444	0	2.844
1.176	3.418	0.288	4.882
1.535	4.420	0.476	6.431
2.077	5.071	0.602	7.750
3.734	6.164	1.170	11.068
4.908	7.277	1.477	13.662
7.476	10.531	3.991	20.998

Source : ARPT, " مرصد الهاتف النقال", http://www.arpt.dz/observatoires_mobile_arabe.pdf, 12/02/2006, p.p.2-7.

انطلاقا من هذا الجدول (IV -2) يمكن متابعة تطور الحصص السوقية للمتعاملين الثلاثة كما في الشكل التالي:

الشكل رقم (IV -3): تطور الحصص السوقية لمتعاملي الهاتف النقال بالجزائر



المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء نتائج الجدول رقم (IV -2)

من الجدول رقم (IV - 2) و الشكل رقم (IV - 3) نلاحظ بأن الحصص السوقية قد تغيرت في مدة ثلاث سنوات ،فبعدها كانت "أوراسكوم للاتصالات الجزائر" محتكرة للسوق الجزائري بنسبة 86% و"اتصالات الجزائر" بنسبة 14% وذلك في سبتمبر 2004 تغيرت الأوضاع بعد دخول "الوطنية للاتصالات الجزائر" حيث أصبحت هذه الأخيرة تمثل 11% و 36% لاتصالات الجزائر ونقصت حصة أوراسكوم نسبيا إلى 53% رغم ارتفاع عدد المشتركين.

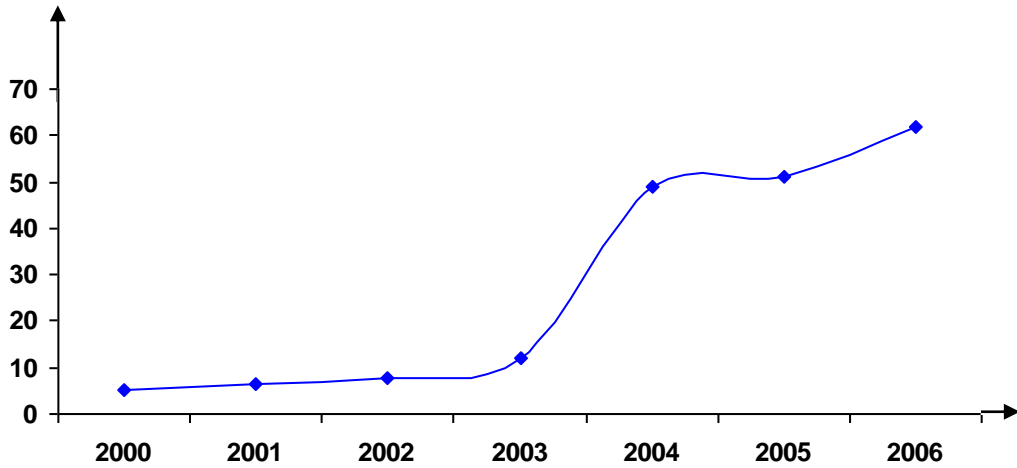
2- نسبة التغطية: يشير الجدول التالي إلى تطور نسبة التغطية الهاتفية في الجزائر فيما يتعلق بالهاتف الثابت والنقال خلال الفترة (2000-2006).

الجدول رقم (IV - 3): تطوير التغطية الهاتفية بالجزائر خلال الفترة (2000-2006)

الفترة	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
النسبة%	5.28	6.4	7.7	12	49	51	62

المصدر: موقع سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية على شبكة الانترنت www.arpt.dz
انطلاق من الجدول أعلاه يمكن تتبع التطور الحاصل في نسبة التغطية الهاتفية كما في الشكل التالي:

الشكل رقم (IV - 4): تطور التغطية الهاتفية بالجزائر خلال الفترة (2000-2006):

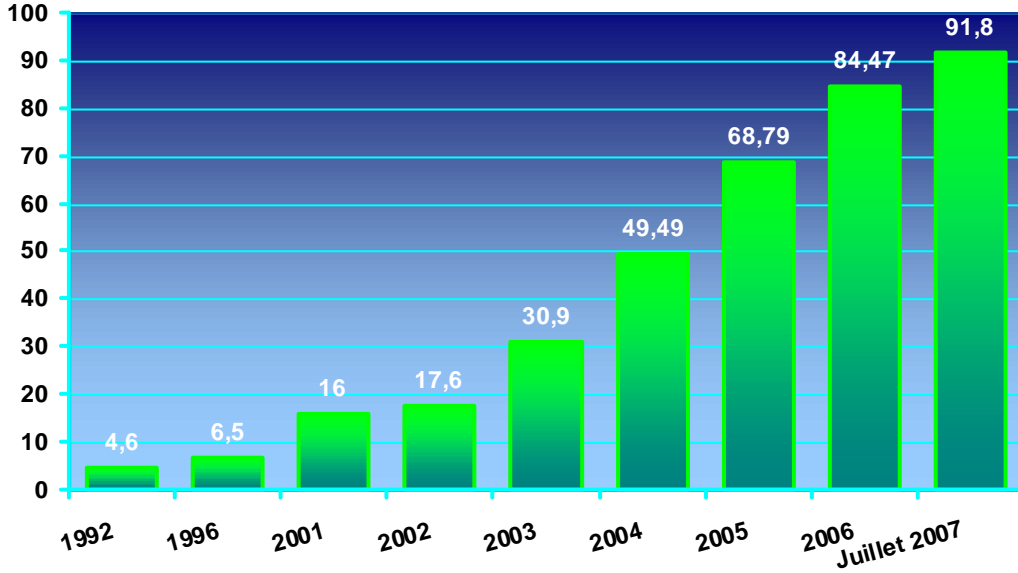


المصدر: من إعداد الباحثة على ضوء نتائج الجدول رقم (IV - 3):

يتضح من خلال الجدول و الشكل التوضيحي أن نسبة التغطية الهاتفية بالجزائر شهدت تطورا ملحوظا، إلا أنه على الرغم من هذا التطور، إلا أنها لم تصل إلى المستوى المطلوب خاصة إذا قورنت بالأرقام التي وصلت إليها بلدان عربية أخرى فعلى سبيل المثال لقد وصلت نسبة التغطية الهاتفية بتونس

عام 2003 إلى 12% للهاتف الثابت فقط، مقارنة بما وصلت إليه الجزائر خلال نفس الفترة للهاتف الثابت والنقال معا.¹ وهذا ما يبينه الشكل (IV - 5)

الشكل (IV - 5) التغطية (الكثافة) الهاتفية (ثابت +نقال) في تونس (خط لكل 100 ساكن)



المصدر : الموقع الرسمي لوزارة التكنولوجيا و الاتصال التونسية . www.infocom.tn/index.php?id=265 - 11k

يلاحظ من الشكل أن التغطية الهاتفية بتونس أكبر مما هي عليه بالجزائر، و يرجع هذا الأمر لعدة

أسباب هي:

- أسبقية تونس في تحرير قطاع الاتصالات .
- المساحة الصغيرة مقارنة بالجزائر مما يمكنها من نشر التكنولوجيا.
- تعداد سكاني صغير مقارنة بالجزائر .

لقد أكدت دراسة أن الجزائر تحتل المرتبة العاشرة في إفريقيا من حيث انتشار الإعلام

والاتصالات، كما جاء في دراسة للأمم المتحدة أن عام 2004 شهد اشتراك 1.9 مليون مشترك

في الانترنت بالجزائر في حين بلغ في عام 2006 ما يقارب ثلاثة ملايين.²

3- الاستثمارات: تسعى الحكومة الجزائرية إلى تطوير الاستثمارات في قطاع الإعلام والاتصال، إذ

تعتبره أهم القطاعات التي تجتذب المستثمرين بعد الثروة النفطية، ولتحقيق هذا المسعى فإنها تعمل جاهدة

لتحقيق الانتقال إلى التسيير الإلكتروني، بفضل الإصلاحات التي شهد القطاع والتي سجلت انفتاحه على

المنافسة، تتوجت بدخول ثلاثة متعاملين أجنب، الأمر الذي أدى إلى استئثار أوسع لتكنولوجيا الاتصال

¹مقال لـ نيث أقلو 12-03-2006 www.maghribia.com

² 12-03-2006 www.maghribia.com

بين شرائح المجتمع، حيث يقدر الحجم الإجمالي للاستثمارات في هذا القطاع 5 مليون دولار، أربعة (4) منها آتية من الاستثمار الخارجي المباشر.¹

حيث تشير تقارير سلطة الضبط أن نسبة رقم أعمال قطاع الاتصالات إلى إجمالي الناتج القومي تطورت ولو بشكل طفيف من 1.01% عام 2002 إلى 1.57% عام 2003. ، في حين بلغ العائد الربحي لهذا القطاع عام 2005 ما يقدر بـ 228 مليار دينار جزائري وتم خلق 200 ألف منصب عمل مباشر وغير مباشر.²

وفي نفس السياق أعلن وزير البريد وتكنولوجيا الاتصال بوجمعة هيشور عن قرار الحكومة المتعلق بفتح رأس مال شركة اتصالات الجزائر للمستثمرين الجزائريين والأجانب بحيث يتم تحديد النسب المفتوحة لاحقا. لكنها على العموم تتراوح بين (20%-30%).³

لكن خدمة الهاتف الثابت المفتوحة حديثا للاستثمار الأجنبي مازالت دون المستوى المطلوب ولا تعطي الطلب الوطني عليها، الأمر الذي انعكس بشكل مباشر على انخفاض عدد المشتركين في خدمة الانترنت، التي بلغت 2.5 مليون من أصل 33 مليون نسمة، في حين بلغ المشتركين في خدمة الانترنت عالي السرعة ADSL 700 ألف شخص فقط.

في حفل تدشين ثاني مؤسسة للخطوط الهاتفية الثابتة في الجزائر - صرح رئيس المشروع - أن المجموعة الجزائرية للاتصالات "لكم" هي مشروع ينفذه "كونسرتيوم" وتقوده أوراسكوم والمصرية للاتصالات وصلت استثماراتها إلى حوالي 300 مليون دولار مع نهاية عام 2006 . وتطمح إلى تقديم أسعار تنافسية وخدمات جديدة إلا أن مؤسسة "اتصالات الجزائر" لزلت تسيطر على هذا السوق بـ 3.2 مليون مشترك، كما أن هذه الأخيرة تحتكر أيضا تقديم خدمة الانترنت وتركيب الشبكات والمحطات الأرضية، وهو ما سيتم تبياناه في المبحث الثاني.

ولتقليل هذه الهوة في استعمال الانترنت والهاتف الثابت قام رئيس الجمهورية عبد العزيز بوتفليقة بطرح برنامج خاص يهدف إلى توفير جهاز كمبيوتر لكل أسرة جزائرية بحلول عام 2010.

ملاحظة: على رغم الجهود المبذولة لتطوير قطاع الاتصالات بالدول العربية والجزائر بشكل خاص، إلا أن الأرقام تفيد بأن الهوة أو الفجوة في حجم الاستثمارات بين دولة أوروبية وبين الدول العربية مجتمعة، تكاد تكون خيالية فعلى سبيل المثال "إن متوسط الاستثمار في قطاع الاتصالات تجاوز 12 دولار لكل مواطن عربي بينما يفوق هذا المؤشر 90 دولار لكل مواطن في دولة أوروبية.⁴

¹ www.bab.com/neus/ 21-04-2006

² موقع سلطة الضبط الجزائرية www.ARPT.dz

³ موقع الجزيرة www.ALJASIRA.com

⁴ مقال لـ د. أحمد يوسف - جريدة الشرق الأوسط 23/03/2005 = 10 page as sandi chamber.org.sa

ثانيا- عروض السوق الجزائرية للاتصالات:

يعود الفضل الكبير في تطور الاستثمارات في هذا القطاع للمتعاملين الذين دخلوا القطاع ابتداء من عام 2001. وفيما يلي تقديم لمحة تعريفية عن مجموع المتعاملين في سوق الاتصالات بالجزائر. تقدم السوق الجزائرية تشكيلة خدمات متنوعة، هناك خدمات مفتوحة أمام المنافسة وأخرى لازالت حكرا على المؤسسة الوطنية للاتصالات الجزائر".

إن خدمة الهاتف النقال في الجزائر بعدما دخلت المنافسة ، أصبح بالسوق ثلاثة متعاملين هم "الجزائر للاتصالات"، "أوراسكوم للاتصالات" و"الوطنية للاتصالات الجزائر".

1- تقديم مؤسسة "موبيليس":

إن الجزائر للاتصالات موبيليس ATM هي عبارة عن شركة مساهمة رأسمال قدره 100.000.000.00 دج مقسم إلى 1000 سهم قيمة كل سهم 10.000.000.00 دج وهي مملوكة بشكل كلي للجزائر للاتصالات وقد أصبحت مستقلة في أوت 2003.¹

للإنجاز سنة 2004:²

- SMS باتجاه كل شبكات الهاتف النقال.

- SMS باتجاه الخارج.

- معاينة الفاتورة وحالات الاستهلاك في موقع موبيليس على الانترنت.

- ثلاث بطاقات تعبئة: 500 دج، 1000 دج، 2000 دج.

- تخفيض نسبة 75% في أسعار المكالمات الدولية.

للأهداف موبيليس في السنوات القادمة:³

- الوصول إلى تغطية على الأقل 95% من المواطنين.

- الوصول إلى نسبة مستخدمين حسب المعايير العالمية، أي: موظف واحد لكل 4000 إلى 5000 زبون.

- الوصول إلى هامش ربح يقدر بـ: - ربح خام يصل إلى 40% من رقم الأعمال.

- ربح صافي يصل إلى 25% من رقم الأعمال.

- تحسين مستمر في جودة الخدمات المقدمة.

- توفير مركز مكالمات متاح 7 أيام / 24 ساعة، 24 ساعة / 24 ساعة .

¹ Mobilis, "Mobilis présentation et objectifs", <http://www.Mobilis.dz/brochure.ppt>; 21/11/2005, p.3.

² Mobilis, "Des services et des chiffres", <http://www.Mobilis.dz/dossiers presse.htm>, 21/11/2005.

³ Mobilis, "Mobilis présentation et objectifs", <http://www.Mobilis.dz/brochure.ppt>; 21/11/2005, p.7.

2- أوراسكوم للاتصالات الجزائر "OTA":¹

أوراسكوم للاتصالات هي عبارة عن شركة مصرية ظهرت في فترة وجيزة و اكتسحت مجال الاتصالات في دول إفريقيا و الشرق الأوسط.

في جويلية 2001 تحصلت مجموعة أوراسكوم للاتصالات على الرخصة الثانية من الهاتف النقال في الجزائر بعد منافسة شديدة مع أكبر الشركات العالمية المتخصصة في القطاع و ذلك مقابل مبلغ 737 مليون دولار أمريكي.

ويعتبر "Djezzy" التسمية التجارية التي تستخدمها أوراسكوم للاتصالات في شبكة GSM في الجزائر وهي مشتقة من كلمتين "الجزء" و"الجزائر". وقد أعلن عن هذه التسمية في 07 نوفمبر 2001، وبمجرد انطلاقتها رسمت أوراسكوم أولوياتها الإستراتيجية و هي تطوير شبكتها بتكنولوجيا عالية و تغطية الثماني و الأربعين (48) ولاية قبل نهاية أوت 2003.

وفي أوت 2002 تم طرح بطاقة الدفع المسبق "Eich la vie" و هي أولى من نوعها في الجزائر.

وفي أوت 2003 تم تغطية الثماني و الأربعين (48) ولاية أي طبقا للأهداف المسطرة. وقد وصلت إلى أول مليون مشترك في سبتمبر من سنة 2003 وإلى مليونين في جويلية 2004 وإلى ثلاثة ملايين في ديسمبر 2004 وإلى أربع ملايين في مارس 2005 وإلى خمسة ملايين في جوان 2005، وقاربت الثماني ملايين مع نهاية سنة 2005 وما زالت في تطور مستمر، هناك نوعان من العروض تقدمها جازي وهي:

للجازي الأفراد (Djezzy Particulier)

للجازي المؤسسة (Djezzy Entreprise)

3- الوطنية للاتصالات الجزائر "WTA":²

تم تأسيس " الوطنية للاتصالات" بالكويت سنة 1999، وهي الشركة الخاصة الأكبر في الكويت برأسمال يقدر بأكثر من 10 ملايين دولار، وقد عرفت الوطنية نموا كبيرا في الشرق الأوسط وكذا دول شمال إفريقيا.

وبعد خمس سنوات من إنشائها أصبحت الوطنية تشغل أكثر من نصف الهاتف النقال في الكويت، حيث يوجد في الكويت أكثر من 78% من السكان مشتركون في خدمة الهاتف النقال.

إن الوطنية للاتصالات الجزائر " WTA " هي فرع من فروع الشركة الكويتية "الوطنية للاتصالات"، وقد تحصلت على رخصة الهاتف النقال في الجزائر في 02 ديسمبر 2003، بفضل مناقصة

¹ Djezzy, "Historique", <http://www.otalgerie.com/propos/historique.asp>, page consultée le 01/12/2005.
² "Historique", <http://www.nedjma.dz/watweb/history.do>, page consultée le 10/12/2005. Nedjma

بقيمة 421 مليون دولار، وفي 25 أوت 2004 قامت الوطنية بالطرح التجاري لعلامتها "نجمة". وقد بدأت "نجمة" بالمدن الكبرى وهي في طور انتشارها في باقي المدن الداخلية.

هناك نوعان من العروض تقدمهما "نجمة" وهما:

❖ عرض الجمهور الكبير (Grand public)

❖ عرض المؤسسة (Entreprise)

المطلب الثالث: تأهيل الجزائر للدخول في مجتمع المعلومات .

يعتبر العصر الذي نعيش فيه عصر المعلومات حيث ترتبط الدول فيه عبر شبكة معلومات واسعة النطاق مما أفرز واقعا جديدا هو مجتمع المعلومات، الأمر الذي يتطلب من البلدان العربية و منها الجزائر عملا جديدا و هاما على المستويين الفردي و أيضا الجماعي و هذا على أربع جبهات:

❖ تطوير البنية الهيكلية كأساس لشبكات الاتصال؛

وضع الإطارات القانونية و التشريعية الواضحة و الملائمة ؛

❖ تطوير الطاقات البشرية و المؤسساتية ؛

❖ تطوير المحتويات الالكترونية.

قامت الجزائر بمجموعة إجراءات و تدابير بهدف الانتقال إلى مجتمع المعلومات و التمكن من مختلف المفاهيم الناجمة عنه و التي تعتمد على المعلومة كمادة أولية و التكنولوجيات الحديثة للمعلومات و الاتصال كوسيلة للاستغلال الأمثل لهذه الأخيرة.

أولا- إجراءات تدعيم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات :

تتوفر الجزائر على مؤهلات تسمح لها بالانسياق ضمن الديناميكية العالمية لبناء مجتمع

للمعلومات. هاته المؤهلات يجب تدعيمها ببعض الإجراءات التنظيمية و القانونية بمساندة الإرادة السياسية للسلطات العليا للبلاد. هذا التوجه الاستراتيجي قد تم الإعلان عنه بوضوح من طرف رئيس الجمهورية ابتداء من سنة 2000م.

رغم هذا، من المعروف أن الجزائر كغيرها من البلدان العربية تشكو عدة نقائص في مجال

تكنولوجيات المعلومات و الاتصال كما تبينه المؤشرات التالية:

❖ نسبة ضئيلة من العائلات تملك الكمبيوتر الشخصي،

❖ الثمن الباهظ للكمبيوتر بالمقارنة مع الدخل المتوسط للأشخاص،

❖ غياب مصالح عامة تقدم خدمات للحصول على معلومات متخصصة،

❖ الاحتكار الواقعي لتكنولوجيات المعلومات من قبل قطاع الاتصالات.

إضافة إلى هذا و إلى بعض العوامل المادية الأخرى، يجب الإشارة إلى العجز الثقافي في مجال

استعمال التكنولوجيات و المعلومات في النشاطات المهنية و حتى المتعلقة بالحياة الخاصة للأفراد

(تبلغ الأمية في الجزائر 8 ملايين من مجموع عدد السكان البالغ 33 نسمة. وتبين إحصائيات المركز الوطني للتخطيط والإحصاء أن أكبر نسب الأمية توجد في المناطق القروية حيث تصل إلى 27.7% بالمقارنة مع 16.7% في المناطق الحضرية)¹، لكن إدراكا و اقتناعا منها بضرورة التوجه نحو بناء مجتمع واقتصاد قائمين على تكنولوجيات المعلومات والاتصال، اتخذت الدولة الجزائرية مجموعة من القرارات ودعمت المشاريع و الو رشات الهادفة لترقية وإدماج هاته التكنولوجيات قي مختلف القطاعات الاقتصادية، الاجتماعية و الثقافية.

1- حظيرة آلات الكمبيوتر في الجزائر: نظرا لغياب الأرقام الرسمية و استنادا لتقديرات المتعاملين في القطاع، وصل عدد المسوقين لآلات الكمبيوتر في السوق الجزائرية إلى 5000 شركة. و قدر عدد الآلات المستوردة سنويا بـ 50000 كمبيوترا و 250000 آلة نسخ. إن الطلب هام جدا و يعرف تطورا مستمرا. هذا ما يبرهن على تحمس الشباب لاستعمال التكنولوجيات الحديثة. لكن يجب التطرق إلى سعر آلة الكمبيوتر الذي وصل معدله إلى خمسة أضعاف معدل الدخل الشهري. فلا تزال تكلفة الوصول إلى التكنولوجيات الحديثة من طرف المواطن المتوسط الدخل غير بسيطة. هذا بالإضافة إلى أهمية الضريبة عند شراء هذه الآلة ما يتنافى مع رغبة السلطات العليا في تعميم استعمال هذه التكنولوجيات.

د- برامج الحاسوب : رغم وجود موارد بشرية ذات كفاءة عالية و بعض المحاولات، لا يعرف هذا المجال تطورا مهما. فتلك الطاقات مستغلة جزئيا مما شجع هجرتها إلى الخارج، أين تلقى اهتماما أوفر بالنسبة لاستغلال كفاءتها و كذلك على الصعيد المالي. من جهة أخرى، تمثل عملية قرصنة البرامج أهم العوائق في تطوير و إنتاج برامج الحاسوب. فإن أكثر من 95 % من البرامج المستعملة في الجزائر هي نتيجة لعملية قرصنة.

هـ- الشبكات: يعتبر تطوير شبكات وطنية حافزا مهما لبناء مجتمع المعلومات. رغم هذا تشهد هاته الأخيرة تطورا ضعيفا في الإدارات و المؤسسات العمومية. فبغض النظر عن بعض المجالات كالصكوك البريدية، الطيران، الجمارك، البنوك، التأمين التي تعرف تطورا و توسعا ملحوظين بفضل أوعية سريعة و فعالة للمعطيات، العجز في هذا المجال يبقى مهما.

2- الإطار القانوني: يستلزم بناء مجتمع المعلومات القيام بتعديلات عميقة و بصفة سريعة من أجل تطوير مجتمع و اقتصاد جديدين يعتمدان على المعرفة. تشمل هاته التعديلات التحضير و التكييف السريع للإطار القانوني و التنظيمي من أجل ضمان شروط الأمن، الحماية و حرية الإعلام لفائدة المستثمرين و المواطنين.

من أجل ذلك يجب إصدار نصوص قانونية و تنظيمية متعلقة بما يلي:

✓ حماية المعطيات الشخصية ،

¹ <http://www.pogar.org/arabic/govnews/list.asp?tid=12>

✓ الأحكام الخاصة بتبادل المعطيات؛

✓ جرائم الإعلام الآلي ،

✓ الملكية الفكرية،

✓ الدفع الإلكتروني،

✓ التصديق على التوقيع الإلكتروني،

✓ الإجراءات وقواعد منح المجال الإلكتروني،

تطرق المشرع الجزائري في إطار تحضير انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة إلى¹:

- مجال الإيداع القانوني بموجب المرسوم 96-10،

- الملكية الفكرية بموجب الأمر رقم 03-05 المتعلق بحقوق المؤلف و الحقوق المجاورة الذي ألغى

القانون السابق المتمثل في الأمر 97-10.

تطرق هذان القانونان لأول مرة إلى برامج الحاسوب و قواعد البيانات. دائما في مجال الملكية

الفكرية و بالضبط بخصوص الملكية الصناعية، تم تبني قانون خاص بالدوائر المتكاملة في شهر جويلية

من سنة 2003، أما بخصوص مكافحة جرائم الإعلام الآلي، سجلت بعض المحاولات في إطار مراجعة

القانون الجنائي الجزائري الهدف منها وضع نصوص جنائية خاصة بجرائم الإعلام الآلي. تبقى هاته

المحاولات كمجرد مشروع لم يتم تبنيه من قبل المجلس الشعبي الوطني،

3- وضع هيئات وطنية مكلفة بتكنولوجيات المعلومات و الاتصال : إن وضع الأسس الأولية لمجتمع

المعلومات يتطلب خطة عمل وطنية لا بد أن تكون نتيجة بحث من طرف هيئات وطنية متخصصة.

في هذا الصدد، قامت الحكومة الجزائرية بصفة عامة و وزارة التعليم العالي و البحث العلمي بصفة

خاصة بتعيين لجنة وطنية متخصصة في تكنولوجيات المعلومات و الاتصال في سنة 2001. أسند

إلى هذه الهيئة المهام التالية:

- تنشيط المناقشات و اللقاءات على المستوى الوطني حول المواضيع الخاصة بتكنولوجيات المعلومات

و الاتصال،

- فتح مجالات التفكير الشاملة و العمل كجهاز استشاري في ميدان تكنولوجيات المعلومات و الاتصال،

- المشاركة في وضع سياسة وطنية حول تكنولوجيات المعلومات و الاتصال،

- تنسيق المشاريع الخاصة بتكنولوجيات المعلومات و الاتصال.

¹ مداخلة الدكتور خلادي عبد القادر و السيدة كويسي سليمة. مرجع سابق .

4- تطوير الموارد البشرية: يعتبر التكوين الرهان الأكبر التي تتعرض له المجتمعات النامية، فهو الوسيلة السامحة بتحضير جميع القطاعات و الفئات إلى الاستغلال الشامل و الأمثل لتكنولوجيات المعلومات و الاتصال. إن مجتمع المعلومات لا يمكن أن يرى الضوء دون توفر الكفاءات اللازمة لذلك. يضمن التكوين تحضير هاته الكفاءات من أجل المشاركة الفعالة في بناء مجتمع المعلومات. أدى الاهتمام باستعمال تكنولوجيات المعلومات و الاتصال إلى ضرورة مراجعة و حتى إصلاح بعض البرامج الدراسية و المحتويات التربوية في كل مراحل التعليم (الابتدائية، المتوسطة، الثانوية و حتى بالنسبة للتعليم الجامعي). تهدف الإصلاحات إلى تدعيم و تقوية الموارد البشرية بهدف استغلال تكنولوجيات المعلومات و الاتصال في كافة المجالات. هذا التدعيم لن يتحقق إلا بتضافر الجهود. و تساندها على المستوى الوطني وليس بصفة جزئية أو مرحلية. يكون هذا التدعيم على عدة مستويات:

- تعديل المحتويات الحالية في كل مراحل التعليم،
- فتح فروع جديدة (كالتكوين ما بعد التدرج في الإعلام العلمي و التقني، تكوين ما بعد التدرج المتخصص في أمن المعلومات،...)
- إدماج الإعلام الآلي و التكنولوجيات الحديثة في سيرورة التكوين و التعليم كوسيلة بيداغوجية و كذلك في التسيير.

بالإضافة إلى جهود الحكومة يجب مشاركة المؤسسات الخاصة للتكوين التي تلعب دورا لا يستهان به. فلقد تم فتح مئات مراكز للتكوين في تكنولوجيات المعلومات (الإعلام الآلي، الانترنت، بناء مواقع الويب، الشبكات، الوسائل متعددة الوسائط،....) و هذا للإجابة على الطلبات المتزايدة و التي أصبحت أكثر تخصصا.

ثانيا- إدماج تكنولوجيات المعلومات و الاتصال في الجزائر:

1- قطاع الإدارة و الحكومة الالكترونية.

يستلزم تطور أي بلد، ترقية و تدعيم التقارب بين المواطنين و المؤسسات الأكثر فعالية. و تمثل الطرق المعلوماتية الحكومية بالنسبة للمواطنين و حتى للمؤسسات حافزا مهما للرقى. و تعرف الجزائر على هذا الصعيد عدة تغيرات معتبرة لا يمكن تجاهلها، و الدليل على ذلك كثرة مواقع الانترنت و المشاريع الحكومية و اهتمامات العديد من المؤسسات حتى الصغيرة و المتوسطة منها. سوف تسمح هذه الجهود المتكاثفة، إذا ما اتخذت في إطار إستراتيجية شاملة، بتغيير ملموس للحياة اليومية للمواطنين، لعلاقاتهم فيما بينهم، علاقاتهم مع الدولة و حتى مع العالم. التغيير الذي سيتم بصورة تدريجية لكن أكيدة. لأجل ذلك يجب الشروع منذ الآن في تحضير الأجيال الصاعدة للاستيعاب الجيد لهذا التغيير. يتحقق هذا التحضير اعتمادا على التكوين في كل أطوار الحياة من أجل ترسيخ مادة حضارية جديدة لمستقبل البشرية.

يدخل هذا في إطار تنفيذ خطة العمل المعنونة: "طرق المعلومات الحكومية: من أجل خدمة المواطنين و المؤسسات". تعتمد هذه الخطة على تدعيم المفاهيم التالية:

✓ الحكومة الالكترونية E-gouvernement

✓ الإدارة الالكترونية E-administration

✓ مجتمع المعرفة/ مجتمع المعارف Société du savoir/ Société de la connaissance

يستلزم تنفيذ هذه الخطة اقتراح و إنجاز مشاريع تهدف لبناء مجتمع جديد يكون فيه المواطنين أكثر استقلالية و فعالية وتكون فيه الخدمات العامة أكثر بساطة و سهولة (وثائق خاصة بالحالة المدنية، الوثائق العدلية الخاصة،... الخ) و تكون فيه المؤسسات أكثر تنافسا و الإجراءات أكثر سهولة.

2- قطاع التربية الوطنية: يعد مشروع "تربية نيت" (TarbiaNet) المشروع الأكثر طموحا في إطار إدماج تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في قطاع التربية و التعليم. يهدف هذا المشروع إلى تطوير شبكة متخصصة تسمح بربط مؤسسات هذا القطاع و تعد أرضية لعدة أنواع من المحتويات و قواعد المعطيات المشتركة بين مستعمليها. كما يشمل إنجاز شبكة محلية انترانيت (Intranet) تصل الإدارات المركزية للقطاع.

أما في المجال البيداغوجي، فلقد تم تحقيق النتائج التالية:

✓ تكوين مجموعة من المدرسين على استعمال المعلوماتية،

✓ إنشاء فريق بحث متخصص في استخدام الحاسب الآلي في التعليم (EAO) و لقد كلف هذا الفريق

بإنشاء و بإعداد برامج تعليمية آلية و بتجريبها في المؤسسات الابتدائية و الثانوية،

✓ تجهيز أكثر من 180 ثانوية بقاعات إعلام آلي، تحوي كل قاعة ثمانية أجهزة حاسوب موصولة

بشبكة الانترنيت،

✓ تجهيز ألف ثانوية بحاسوب مخصص لعمليات التسيير.

موازاة مع هذه العمليات المبرمجة، جاءت مبادرات أخرى من طرف جمعيات، بعض المؤسسات و الجماعات المحلية لفائدة عدة مؤسسات تعليمية. في هذا الإطار تم تجهيز 101 ثانوية بفضاءات انترنت متمثلة في عشر أجهزة حاسوب موصولة بالشبكة لكل ثانوية. سمحت هذه العملية للمدرسين و الطلبة الاستفادة من شبكة الانترنيت، بالإضافة إلى كل هذا شرع المركز الوطني للتعليم المعمم (Centre National d'Enseignement Généralisé) بعملية رقمنة الدروس من أجل تخزينها في موزعات يسهل الوصول إليها من طرف التلاميذ.

3- قطاع التكوين المهني: شرع هذا القطاع في برنامج إصلاحي شامل، هدفه الأولي هو التنسيق النوعي

بين برامج التكوين و التطور التكنولوجي، المهن، الشغل و متطلبات العمل. تشمل هذه الإصلاحات التسيير

الإداري، المالي و البيداغوجي لـ 800 مركز تكوين تابع للقطاع العام. أما فيما يخص برامج التكوين،

فلقد تم إدخال وحدة الإعلام الآلي في جل تخصصات التكوين المهني إضافة إلى تخصص الإعلام الآلي ذاته الذي يستهدف إعداد تقنيين مختصين في المجال. بالإضافة إلى هذا تم وضع شبكة انترانيت (IntranetFP) سوف تسمح بربط المصالح الإدارية و مركز التكوين المهني. و زيادة إلى توفير إمكانية الاتصال بشبكة الانترانيت، تسمح هذه الشبكة المحلية ببث دروس افتراضية.

4- قطاع التعليم العالي و البحث العلمي: تم اعتماد التكنولوجيات الحديثة للمعلومات و الاتصال

من طرف مختلف فاعلي هذا القطاع (مخابر، مراكز البحث، جامعات،...) كوسيلة عمل من جهة و كمجال بحث أفرز مجموعة مشاريع بحث من جهة أخرى. و بالتالي أصبحت تكنولوجيات المعلومات و الاتصال بالنسبة لهذا القطاع تمثل:

✓ وسيلة تحديث و عصرنة التسيير،

✓ تكنولوجيات تدعم نشاطات البحث و التطوير،

✓ كما تمثل مجال بحث مستقل بذاته.

أ- التعليم العالي في مجال تكنولوجيات المعلومات و الاتصال: توفر عدة مؤسسات جامعية أطوار تعليمية في مجال الإعلام الآلي تبدأ من مستوى تقني سامي إلى دكتوراه دولة. تعد الجزائر أكثر من 3000 حامل شهادة في اختصاصات إعلام عالي، إلكترونيك، الإعلام و الاتصال، الاتصالات عن بعد يتخرجون سنويا إلى عالم الشغل.

ب - التكوين و التعليم عن بعد في تكنولوجيات المعلومات و الاتصال: يعد تكوين أخصائيين في مجال تكنولوجيات المعلومات و الاتصال محور مهم في خطة عمل قطاع التعليم العالي.

ج - مشروع الشبكة الأكاديمية و البحثية (ARN): يتمثل هذا المشروع في وضع شبكة خاصة بالمؤسسات الأكاديمية البحثية على المستوى الوطني و يهدف إلى وضع هيكل لتثمين و تطوير خدمات الوصول و تبادل المعلومات بين الجامعات. الهدف الرئيسي لشبكة ARN هو توفير أرضية تكنولوجية لجميع عاملي القطاع (باحثين، أساتذة، طلبة،...). تشمل هذه الأرضية مجموعة من الوسائل المسهلة لعملية الاتصال، الإعلام العلمي و التقني وهذا بفضل خدمات و منتجات أنجزت في إطار مشاريع بحث و تطوير، يشرف عليها مركز البحث في الإعلام العلمي و التقني. و تستعمل هذه الشبكة في بعض التطبيقات التالية:

- التعليم عن بعد: تمكن هذه الشبكة من نشر التعليم بين مختلف المراكز الجامعية و تعوض النقص في الأساتذة في المناطق الأكثر احتياجا.

- المكتبة الافتراضية: تهدف هذه المكتبة إلى دمج الهياكل الوثائقية لغرض تقاسم الموارد الوثائقية، تشجيع التعاون فيما بين المكتبات و عقلنة اقتناء الوثائق. فيما يخص محتوى المكتبة الافتراضية،

يقوم مركز البحث في الإعلام العلمي و التقني بمجهودات معتبرة تساهم بفعالية في هيكلة المعلومة العلمية التقنية في قطاع التعليم العالي. أثمرت هذه الجهود بالنتائج التالية:

✓ فهارس وطنية مشتركة للدوريات، الكتب والأطروحات، تتمثل في جرد المنشورات من دوريات، كتب وأطروحات المتواجدة على مستوى المكتبات الجامعية والمؤسسات مع تحديد مكان تواجد كل واحدة.

✓ الرصيد الوطني للأطروحات وهو رصيد رقمي للأطروحات.

✓ الببليوغرافيا الوطنية وهي قاعدة خاصة بالإنتاج الفكري الجزائري.

✓ ألبريانا وهي قاعدة خاصة بما ينشر عن الجزائر بالخارج.

✓ الرصيد الرقمي و التقني و هو قاعدة بيانات لجرد هذا الرصيد

كما تم تطوير نظام لأتمتة و تسيير الأرصدة الوثائقية على مستوى المكتبات الجامعية.

حقق مشروع ARN إلى حد الآن ربط أكثر من 60 مؤسسة بطاقة ربط 2 Mb في الثانية. كما

مكن الآن الأساتذة و الباحثين من الاتصال بشبكة الانترنت. بالإضافة إلى كل هذا يهدف أيضا مشروع ARN إلى تمكين الجزائر من التقدم في تحقيق مشروع الجامعة الافتراضية، المشروع الذي سوف يسمح للجزائر بالمساهمة الفعالة في مشروع الجامعة الافتراضية AVICIENNE أين تعد الجزائر عضوا إلى جانب 15 بلد من حوض البحر الأبيض المتوسط.

6- قطاع العدل : شرعت وزارة العدل في مشروع أتمتة ابتداء من سنة 1992 سمح هذا الأخير بأتمتة عدة إجراءات منها:

✓ أتمتة بطاقات السوابق العدلية،

✓ أتمتة شهادات الجنسية،

✓ متابعة القضايا الجزافية (Affaires pénales)،

✓ متابعة الحالة المدنية: الزواج، الوفيات،

✓ متابعة الأنظمة القانونية (Instructions).

تم في هذا الإطار تكوين عدد مهم من الموظفين على استعمال الأنظمة الجديدة.

7- قطاع الاتصال و الثقافة : يبذل التلفزيون الجزائري مجهودات ملموسة لإعادة الهيكلة و التنويع

و هذا بتطوير التجهيزات، ترقية الإنتاج الوطني الذي أصبح يمثل 50% من شبكة البرامج و تحقيق الإرسال المستمر (24/سا/24سا) ما يصل إلى 280 26 ساعة سنويا. كما بادر التلفزيون بمضاعفة المتعاملين الخواص بفضل إنشاء 60 جمعية سمعية بصرية تقوم بتمويل القنوات الثلاثة للتلفزيون.

يتم الإرسال من 13 مركز بفضل استعمال الخطوط الهترتزية. كما يتم بث قناتين من بين القنوات التلفزيونية الثلاث (Canal Algérie, A3) عبر الستيليت (Satellite)، و تصل إلى فرنسا بفضل شبكة

خطية، أما بخصوص البث الإذاعي، تصب المجهودات نحو ترقية طاقات الإنتاج و البرمجة في القنوات الوطنية الثلاث وإنشاء شبكة تضم تطوير الثقافة و التواصل بين المواطنين. عرف الحجم الزمني للبث الإذاعي تطورا ملحوظا بوصوله إلى 99000 ساعة سنويا. يتم أيضا بث القنوات الإذاعية الوطنية الثلاث عبر الساتليت (Satellite) وتصل إلى فرنسا كذلك بفضل شبكة خطية، بالإضافة إلى إرسالها عبر شبكة الانترنت.

فيما يخص قطاع الصحافة تملك مجمل الجرائد و الصحف المعروفة مواقع ويب خاصة بها.

8- قطاع الشباب و الرياضة : يعرف هذا القطاع مشروع إنشاء شبكة وطنية متخصصة تربط 48 مركز إعلام و تنشيط الشباب، المتواجدة في جميع أنحاء التراب الوطني. يهدف هذا المشروع إلى ربط المراكز بشبكة الانترنت، ربطها فيها بينها و إنجاز بوابة ثلاثية اللغة توفر مختلف أنواع المعلومات المتعلقة بالنشاطات الخاصة بالقطاع.

9- القطاع الجمركي والمالي: أدت استقلالية و تحرير التجارة في الجزائر إلى وعي الجمارك الجزائرية بضرورة تطوير أنظمة معلومات ووسائل رقابة و تسيير الإجراءات الجمركية. في هذا الإطار شرع القطاع في إنجاز نظام وطني للمعلومات الجمركية. أما بخصوص القطاع البنكي، يجدر الحديث هنا عن مشروع الشبكة المتخصصة بين البنوك التي تضيف التبادل المؤمن و المقنن بين المؤسسات البنكية.

المبحث الثاني : تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر ومديريتها الإقليمية بالشلف:

يعتبر سوق الاتصالات من أهم الأسواق التي تخدم الاقتصاد الجزائري ، كما تعتبر الخدمات التي يقدمها وسائل جدّ ضرورية بالنسبة للمهنيين والمؤسسات بمختلف أشكالها وأنواعها ، و تمثل مؤسسة اتصالات الجزائر نسبة كبير في هذا السوق، هذه الأخيرة التي استطاعت أن تحافظ على مكانتها في مجال الاتصالات الذي شهد تطورا ملحوظا في السوق الجزائرية في الفترة الأخيرة، خاصة بعد انفتاح الاقتصاد الجزائري، ودخول منافسة أجنبية شرسة ذات مستوى عالمي ، معتمدة بذلك على آليات تنظيمية وجودة التسيير.

المطلب الأول: مؤسسة اتصالات الجزائر ومديريتها الإقليمية بالشلف.

كبدية أولى سنقدم من خلال هذا المطلب كل مؤسسة اتصالات الجزائر ومديريتها الإقليمية بالشلف ميدان الدراسة.

أولا - 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 الألفينات ، 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: هي شركة ذات أسهم برأسمال قدره مئة مليون دينار جزائري (100.000.000 دج) وهي ملك للدولة بنسبة 100% تنشط في سوق الهاتف الثابت، والحلول الشبكية لتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للشركات والخواص، حيث تعد اتصالات الجزائر من بين الرواد في سوق الاتصالات الجزائري.

مقرها الاجتماعي هو الطريق الوطني رقم 05 ديار الخمس، المحمدية 16130 الجزائر.

-سجلها التجاري هو رقم 18083B02.

-الرقم الجبائي هو 000216299033049 .

-بندها الضريبي هو 16293838021.

-رقم التعريف الإحصائي هو 000216290656936.

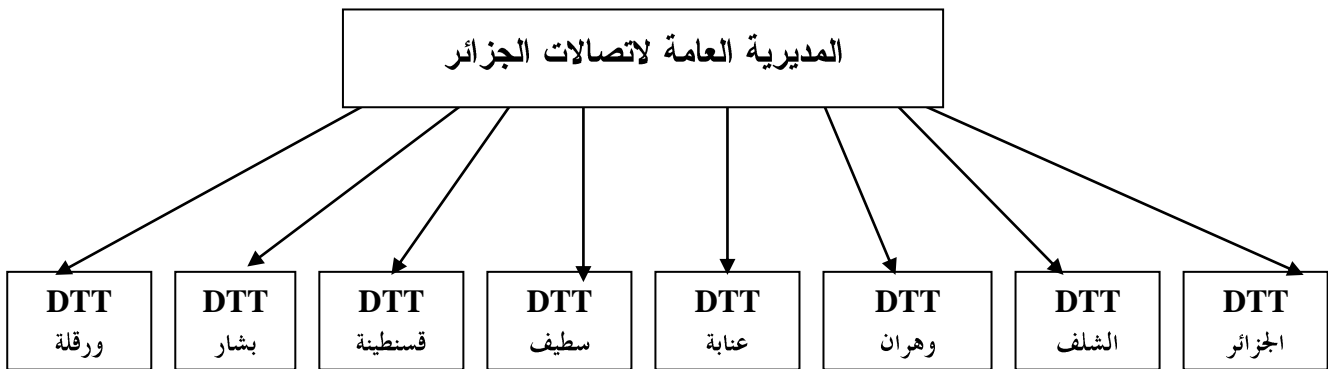
وصل عدد زبائنها نهاية سنة 2004 ، 4 مليون زبون، 1.5 مليون منهم مشترك في شبكة الهاتف النقال " موبيليس" ، و 2.5 مليون مشترك في شبكة الهاتف الثابت، لكن الرقم ارتفع في نهاية سنة 2005 حيث بلغ عدد مشترك في شبكة الهاتف النقال لوحده أكثر من 5 ملايين مشترك، ووضعت 800000 خط هاتفي جديد في متناول زبائنها و3000 محطة VSAT[□] ، إضافة إلى تنمية قدرات استعمال الانترنت.

كما ساهمت اتصالات الجزائر بتوفير 22000 منصب شغل، وهو رقم مرشح للارتفاع في غضون السنوات القادمة تلبية لحاجيات تطور الشركة مستقبلا.

ولاتصالات الجزائر مواقع متعددة و وحدات عملياتية منفصلة تشرف بنفسها على نشاطات

تمارس في مواقع جغرافية مختلفة، تعمل تحت وصايتها 8 مديريات إقليمية هي: الجزائر، الشلف، عنابة، قسنطينة، بشار، ورقلة، وهران، سطيف. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (IV - 6) مؤسسة اتصالات الجزائر ومديرياتها الإقليمية.



المصدر: وثائق المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر.

تنقسم مؤسسة اتصالات الجزائر بدورها إلى ثلاثة فروع تتمثل في:

للـ "الجزائر للاتصالات الفضائية (ATS) - فرع الاتصالات عبر القمر الصناعي"

□ VSAT :Very Small Aperture Terminal

للـ " الجزائر للاتصالات انترنت جواب" (ATI) - فرع الخدمات عبر الانترنت

كما ساهمت المؤسسة العمومية لاتصالات الجزائر في سوق الهاتف النقال بشكل كبير فأنشأت فرع "اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس" و لقي هذا الأخير نجاح و قبول كبيرين لدى الزبائن (المشركين).

للـ Mobilis: هي أول مشغل للهاتف النقال بالجزائر أصبحت فرعاً مستقلاً بذاته في أوت 2003، حيث أنها تقدم سلسلة متنوعة من الخدمات و العروض منها خدمات الدفع المسبق و الدفع البعدي التي توافق ميزانية كل مشترك و خدمة الرسائل الخطية القصيرة نحو كل المتعاملين و نحو الخارج. لديها عدة خدمات تجعلها المتعامل الأول في التكنولوجيا المتعددة الوسائط، منها إطلاق أول شبكة تجريبية " يو- أم -تي - أس" في 14 ديسمبر 2004 ، و قد سجل هذا الأخير حسب بيان لسلطة الضبط أعلى نسبة نمو في عدد المشتركين بالجزائر في فترة الصيف الممتدة من الفاتح جويلية إلى نهاية شهر أوت لسنة 2005، ووصلت إلى 34 % حيث تمكن من رفع عدد المشتركين إلى أزيد من مليون مشترك جديد.

ثانيا- التعريف بالمديرية الإقليمية بالشلف:

تم إنجاز المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر بتاريخ الاثنين 04 ذي الحجة 1424 هـ الموافق لـ 26 جانفي 2004 تحت إشراف السيد رئيس الجمهورية عبد العزيز بوتفليقة . وهي مؤسسة إدارية خدماتية وتجارية، تقع وسط مدينة الشلف بشارع ابن باديس ،وهو بذلك موقع إستراتيجي 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... وكذلك المرافق الخدماتية مثل : الفنادق، المقاهي، المحلات التجارية...،تقوم هذه المديرية بدور الوسيط بين الإدارة المحلية والمركزية للقطاع ،ويعمل بها 174 عامل(التحكم، عمال التنفيذ، والإطارات) والجدول التالي يوضح عدد العمال بالمديرية:

الوظيفة	الإطارات	أعوان التنفيذ	أعوان التحكم	المجموع
العدد	54	78	42	174

وتقوم المديرية الإقليمية بالإشراف على سبع ولايات أو بالأحرى لديها سبع وحدات عملية تابعة لها هي: الشلف، غليزان، المدية، عين الدفلى، تيسمسيلت، تيارت، الجلفة. وتشرف هذه المديرية (الوحدة) على وحدات عمليات الاتصالات (UOT) المتواجدة في سبع ولايات التي هي تحت وصاية المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر. تتعدد أدوار المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر ونوردها فيما يلي:

□ UOT : unité des opérations de télécommunication

- للحصول على ثقة نشاطات اتصالات الجزائر خاصة فيما يتعلق بخدماتها التي تعاني من المنافسة الشديدة.
- للحصول على أقصى الأرباح الممكنة.
- للاستخدام الطرق العلمية الحديثة لتسيير التكاليف والعمل على تخفيضها و الرقابة عليها.
- للتنبؤ بما يحدث في البيئة التسويقية بصفة عامة والبيئة التنافسية بصفة خاصة، والعمل على مسايرة التطورات و التحولات الاقتصادية و التحكم في التكنولوجيا.
- لزيادة عدد الزبائن من خلال تقديم المعلومات بطرق حديثة و ذلك بالاعتماد على وسيلة الإعلام الآلي وكذلك تحسين مظهر قاعة الاستقبال الموحد في شكله على مستوى جميع الوكالات التجارية المتواجدة في القطر الجزائري.
- للإتصال بالشركات و المؤسسات التي تنشط داخل و خارج الولاية و العمل على تقديم خدمات أفضل لها.
- للحصول 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 .
- للتسويق الخدمات الإضافية كالانترنت، WLL[□] من خلال الحملة الإعلانية المتوفرة داخل قاعة الاستقبال الخاصة بالمديرية (قاعة الاستقبال مجهزة على شكل صالون وعلى طاولته مجموعة من الكتلوجات والمطويات والملصقات الإعلانية ذات حجم كبير و متوسط ، والإعلان في الطرق ووسائل النقل.....) و هذا من أجل جلب اهتمام الزبائن إلى هذه 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 لمشارك خدمات اتصالات الجزائر التحدث مع شخصين على التوالي.
 - وضع الرقم المجاني 100 خاص بخدمات الزبائن ،حيث يتم تشكيله من طرف المشاركين للإستعلام عن خطوطهم أو أي مشاكل تحدث لهم(أنظر الملحق 01).
 - مزاي النقل بسعر الثابت. WLL- خدمات

* GAIA : هي شبكة داخلية خاصة باتصالات الجزائر على مستوى الوطن حيث يتم من خلاله ربط جميع المديريات و الوحدات و الوكالات بهذه الشبكة التي تعرف بالباهية عند كل الوحدات التابعة للإقليم الجهوي لوهرا.

□ Wireless Local Loop

- 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 إستعماله الأنترنت، والأيام التي تم فيها الاتصال بالساعة والدقيقة والثانية....
- خدمة الرسائل القصيرة .
- كشف رقم الطالب .
- الإخفاء المجاني للرقم في حالة الطلب.
- و أضاف المتعامل خدمات أخرى لمشركيه مثل البريد الصوتي .
- الرقم 888: هذا الأخير هو رقم مخصص لمصلحة خدمة الزبائن لدى " موبيليس" و تبلغ 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 (مشترك) أن يطلب أي معلومة حول خطه أو الاستفسار عن المتعامل أو الخدمات، مجاناً و في كل وقت.
- إضافة لخدمة الربط البيني الدولي "الرومينغ" و الإطلاع على الفاتورة بواسطة الأنترنت و معرفة الرصيد تلقائياً بعد كل مكالمة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر:

- يعمل " بالمديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر مستويات مختلفة من المستخدمين، فمنهم الإطارات وأعوان التحكم والتنفيذ، وبهذا يصبح الهيكل التنظيمي للمديرية أكثر تعقيداً، لذا ارتأينا تحليله.
- أولاً- 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:

للرئيس 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 ومصلحتها.

للأمانة: تشرف عليه أمينة السر ومن بين مهامها:

- تنظيم وثائق رئيس المديرية العامة
- تسجيل الرسائل الصادرة والواردة إلى المديرية.
- استقبال زوار رئيس المديرية العامة وحفظ أسرار المديرية.

للإدارة المالية: تقوم بإمام جميع المصالح وتقوم هذه الإدارة بعمليات المحاسبة والمالية المتعلقة بالوضع المالي للمديرية وتدرج 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.

ثانيا- **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:

أ- **المديرية الفرعية للمحاسبة والميزانية:** تقوم المديرية الفرعية للمحاسبة والميزانية بمسك مهمة المحاسبة العامة وإصدار الميزانية المحاسبة فيما يخص الحسابات وإحاقها 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، تدرج تحت ظل هذه المديرية الفرعية المصالح التالية:

- مصلحة المحاسبة ، مصلحة الميزانية ، مصلحة الخزينة .

للـ **مصلحة المحاسبة:** تقوم مصلحة المحاسبة بمسك مهمة المحاسبة العامة وإصدار الميزانية المحاسبية فيما يخص النتائج وإحاقها 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.

للـ **مصلحة الخزينة** : تقوم مصلحة الخزينة بتسيير السيولة المالية للمؤسسة وذلك في ميدان المقبوضات والمدفوعات، كما تقوم بالسهر على مستوى الصندوق وجعله يساير الاحتياجات وانجاز الأهداف، ومن أهم صلاحيات الخزينة ما يلي :

-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 الوثيرة 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 و العلاقات المهنية.

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 بانجاز 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.

للم 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 وانجاز 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 المترشحين.

للم العلاقات المهنية : تلعب هذه المصلحة دورا كبيرا في تنشيط وتنظيم مختلف اللجان وكذلك بين مختلف المكاتب والمديريات.

ثالثا- 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 مردودية 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

للم مكتب 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 وتنميته في الولايات التابعة للمديرية الإقليمية .

للم نوعية الخدمات: يكمن دور هذا القسم فيما يلي:

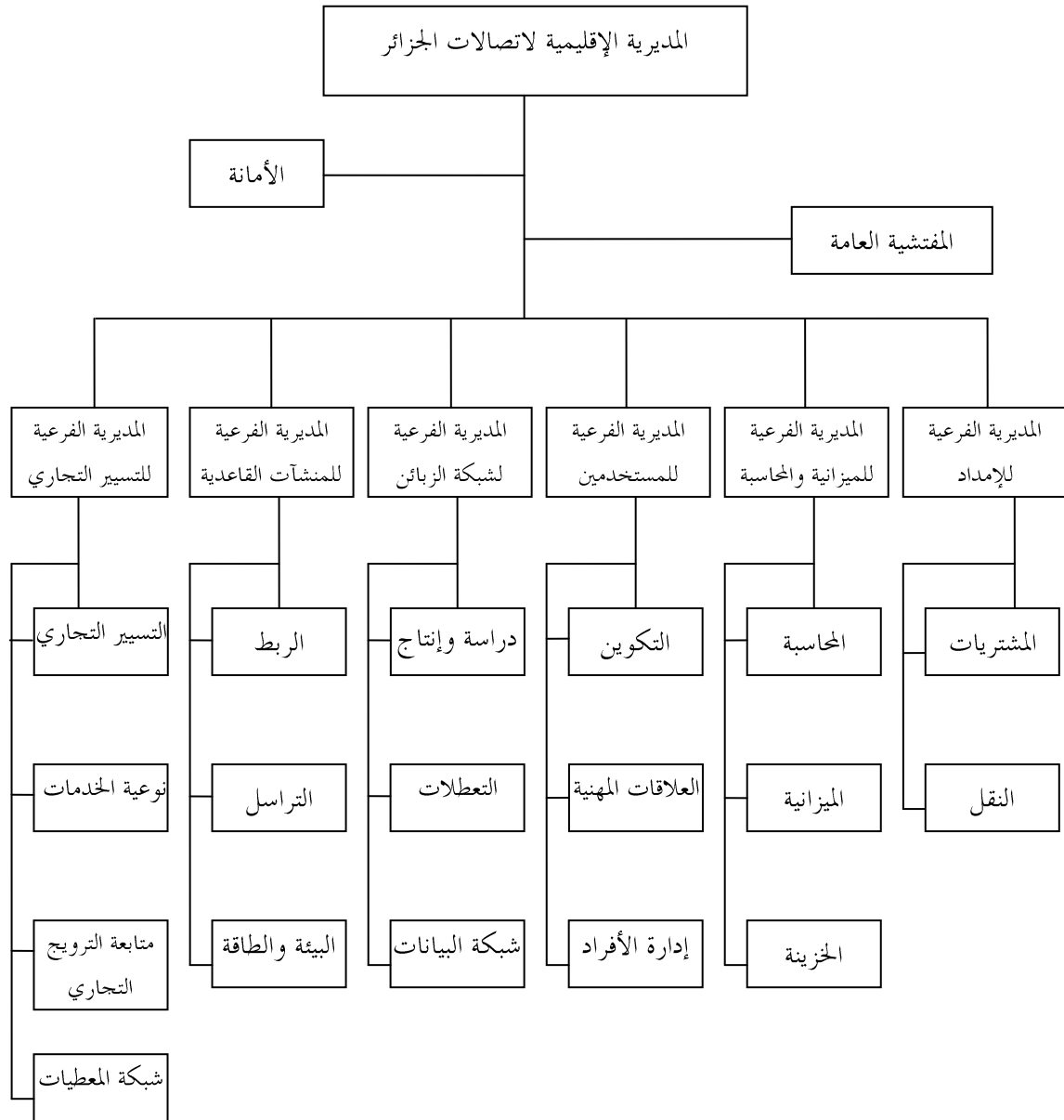
- تسويق المنتجات الجديدة للاتصالات الجزائر ومتابعة ترويجها في السوق (من أهم هذه المنتجات النفقات المسبقة الدفع) .

- 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**.
- للـ مكتب المنازعات : هذا المكتب مكلف تمثيل اتصالات الجزائر في القضايا والمنازعات مع الزبائن المدنيين .
- رابعا- المديرية الفرعية لشبكة الزبائن والمديرية الفرعية للهياكل القاعدية:
- كانت بالعام الماضي تعرف بالمديرية التقنية وبموجب مرسوم 2006 تم تقسيمها إلى مديريتين فرعيتين هما:
- أ- المديرية الفرعية لشبكة الزبائن: من بين مهامها متابعة و تنفيذ شبكات **GAIA**، تنشيط الشبكات **DZ-PAC** ووضع التجهيزات الجديدة و متابعة الموقع على الانترنت.
- ب- المديرية الفرعية للمنشآت القاعدية: من بين المهام التي تقوم بها هذه المديرية مايلي:
- بالنسبة لمكتب الربط يتم فيه مراقبة وصيانة مكتب العبور الرقمية للهاتف الثابت السلكي و الهاتف الثابت اللاسلكي **WLL**. دراسة إمكانية توسيع شبكات الهاتف.
- أما بالنسبة لمكتب التراسل فيتم فيه متابعة وصيانة مختلف أنظمة التراسل من حيث الأحجام، دراسة تحديث أنظمة التراسل.
- وفي مكتب البيئة و الطاقة 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 المأخذ الذي يأخذ عليها هو الإبقاء على تسمية تسيير المستخدمين عوض تسيير الموارد البشرية.

الشكل (IV-7) الهيكل التنظيمي للمديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر .



المصدر: وثائق المديرية الفرعية للمستخدمين.

المطلب الثالث: خدمات اتصالات الجزائر

يسمى منتج كل ما يمكن تقديمه للسوق لذا نجد مؤسسة اتصالات الجزائر كباقي مؤسسات الاتصالات، منتجاتها عبارة عن خدمات في شكل عقود تبرمها مع المشتركين كما تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بتقديم مختلف الخدمات في شبكة الاتصالات مقابل مبلغ من المال يدفعه هذا الأخير .
و تجدر الإشارة إلى أن الخدمات التي تلقى طلبا متزايدا في السوق هي: خدمات الهاتف الثابت، الهاتف النقال و الهاتف الثابت للدائرة الداخلية.

قبل تصميم الخدمة تقوم إدارة التسويق بدراسة حاجات و رغبات الزبائن، و بعد ذلك تقوم بإعداد ملف يضم جميع التفاصيل حول هذه الخدمة الجديدة و ترسله إلى الإدارة العامة و تتم دراسة و إعطاء قرارها إما بالقبول أو بالرفض، وتتميز خدمات اتصالات الجزائر بالقدرة على التغطية و السرعة في الأداء و الجودة.

ولاتصالات الجزائر تشكيلات خدمية متنوعة تحاول تقديمها لزبائنها(مشتركيها) الحاليين و المرتقبين بطريقة جد حديثة و عصرية و التي من شأنها جعل العميل يميز خدماتها عن خدمات المنافسين في هذا المجال و سنحاول التطرق إلى أهم هذه التشكيلات:

للم تشكيلات خدمات المحطات الأرضية :

تزايدت عدد المحطات الأرضية للروابط البينية الأرضية للهاتف النقال "موبيليس" 1500 محطة ¹.

- محطات جهوية سويتش (9 محطات).

- محطات المراقبة القاعدية (146 محطة).

للم تشكيلات الخدمات المتوفرة في شبكات الانترنت:

- انترنت "جواب" .

- انترنت "فوري" .

- VSAT : (Very Small Aperture Terminal)

- تأجير الطاقات و الحزم PASSANTE BANDE.

- شبكات المؤسسات المرتكزة على سرعة الإرسال DEBIT HAUT.

للم تشكيلات خدمات الهاتف الثابت:

- إدخال نظام جديد "GAIA" الذي يعمل على تسهيل و ربط الشبكة بين المشترك و المؤسسة.

- الأكشاك متعددة الخدمات .

- الهاتف الثابت النقال للدائرة الداخلية WLL[□].

و هذا حسب آخر إحصاء تقيمي لسلطة الضبط للبريد و المواصلات السلوية و لا سلوية.

للم خط الهاتف النقال موبيليس :

- تغطي شبكة المتعامل العمومي للهاتف النقال موبيليس أكثر من 80 % من الكثافة السكانية بالجزائر ².

- 32% هي حصة المتعامل موبيليس في سوق الهاتف النقال بالجزائر و هي المرتبة الثانية بعد

جازي و قبل نجمة .

¹ الجريدة الوطنية الشروق، ليوم الإثنين 24 أكتوبر 2005 الموافق لـ 21 رمضان 1426 هـ العدد 1517، صفحة 18

Wireless Local Loop : WLL[□]

² - الجريدة الوطنية الشروق، ليوم الإثنين 24 أكتوبر 2005 الموافق لـ 21 رمضان 1426 هـ العدد 1517، صفحة 18

- و هذا حسب آخر إحصاء قامت به "موبيليس" لسنة 2006.
- تقوم موبيليس بتقديم مختلف العروض لزيائنها و المشتركين في خدماتها و هي:
- بطاقة موبيليس.
 - موبى بوست Poste.
 - عرض الرصيد.
 - عرض المؤسسات "فلوت".
- وفيما يلي جدول يلخص عدد المشتركين لكل نوع من خدمات اتصالات الجزائر.
- الجدول (IV - 4) خدمات اتصالات الجزائر:**

الخدمة	عدد المشتركين
أكشاك متعدد الخدمات	40907 مشترك
الهاتف الثابت اللاسلكي WLL	23673 مشترك
الهاتف الثابت السلكي	2442529 مشترك
خدمات الانترنت فوري	13896 مشترك
خدمات الهاتف النقال موبيليس	أكثر من 7 ملايين مشترك

المصدر: من مصادر المديرية الفرعية للتسيير التجاري

المبحث الثالث: إجراءات تأهيل مؤسسة اتصالات الجزائر

لقد فرض الواقع الجديد على مؤسسة اتصالات الجزائر أن تتبع 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، وأخيرا تتبّع مدى التطبيق الواقعي و الالتزام الكامل بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: إعادة هندسة العمليات و تطوير مفهوم خدمة العميل.

أولا- إعادة هندسة العمليات:

بالرغم من تعامل كل مؤسسة مع التغييرات 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 .

يعتبر التوسع التقني والتحديث متطلباً 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:
 للخدمات 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.

للعمل: 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:

للمقاسم اليدوية المحلية والدولية، البرق، التلكس والكادر الوظيفي لتنظيم البريد، الأرشفة، الطباعة وسجلات الموظفين، الرواتب.

للمواقع إنتاج الخطوط الهوائية، الكوابل المستخدمة للمسافات الطويلة، تركيب وصيانة الوصلات الراديوية.

للـ 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 (المقاسم، التراسل، غير ذلك) وسوف يتم تزويد جزء كبير من هذا التدريب الجديد خلال مراحل التزويد، أو في بعض المجالات التي ذكرت سابقا.

ثانيا- 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 و تراقب مستوى الخدمة المقدمة للعميل .

1- الخدمة الشاملة : تعني الخدمة الشاملة¹ "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 مستحي الخدمة الشاملة هم :

للـ المستخدمون في المناطق النائية عالية التكلفة ذات الدخل المنخفض؛

للـ المستخدمون ذوي الدخل المنخفض غير قادرين على تحمل نفقات وأسعار الخدمات؛

للـ ذوو الاحتياجات الخاصة والهيئات العامة مثل المدارس والمستشفيات؛

كما أن مهام الهيئة المشرفة على مشاريع الخدمة الشاملة هي كالتالي:

للـ تحديد معايير و ضوابط تقديم خدمات الاتصالات للمناطق النائية.

للـ متابعة ومراقبة تنفيذ مشاريع الخدمة الشاملة وضمان توافرها مع الجداول الزمنية والمواصفات الفنية و الاقتصادية الموضوعية.

للـ وضع الضوابط والإجراءات المتبعة في حالة عدم التزام مشغلي ومقدمي الخدمة الشاملة بالمعايير و الجداول الزمنية المتفق عليها.

¹ موقع سلطة الضبط الجزائرية www.ARPT.dz

يتم تنفيذ سياسة الخدمة الشاملة عبر المراحل التالية :

- **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 والمالية 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 إلي 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 إلي 100% (بمعدل خط ثابت لكل أسرة).

2 - جودة الخدمة : تنصدر 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 ، و تضطلع الهيئة بمراقبة هذا الالتزام للتأكد من تحقق الجودة المحددة للخدمات عبر تدابير ووسائل عديدة منها¹ :

لل استخدام محطة رصد لمراقبة الطيف الترددي و استخداماته ؛

لل توفير تجهيزات متحركة لمراقبة جودة الخدمات المقدمة لاسلكيا ، و على وجه الخصوص مراقبة خدمات الهاتف النقال على نظام GSM و مواقع شبكاتها ؛

لل استخدام كيان مرن لمراقبة جودة خدمات الإنترنت ؛

¹ الوثائق الداخلية للمؤسسة .

للالتزام بتقديم تقارير دورية عن الأداء، تتضمن بيانات تثبت التزام المؤسسة بمعايير جودة الخدمات المعتمدة؛

للوفير آليات فاعلة لتلقي و معالجة شكاوي العملاء؛

للتأهيل و التدريب المستمرين للعاملين في مجال مراقبة جودة الخدمات و استخدام وسائل المراقبة المتاحة.

المطلب الثاني: تأهيل المورد البشري.

أولاً- التوظيف:

في بداية كل عام، هناك دراسة تقديرية للاحتياجات من العمال على مستوى كل المديرات ومراكزها الجهوية ووكالاتها التجارية، ويتم إرسالها إلى المديرية العامة بالمحمدية- الجزائر العاصمة- حيث تصادق هذه الأخيرة بالموافقة 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.

يتم إرسال إعلان بالاحتياجات من العمال المطلوب توظيفهم مع توضيح عددهم والمواصفات المطلوبة من مستوى تعليمي ومدة الخبرة وغيرها حسب طبيعة الوظيفة الشاغرة 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 ملصقات.

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.
- ☞ 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 وقائمة 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 ويعدّ 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:
- ☞ 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 مرّة واحدة، بعد اجتياز الموظف الجديد لفترة التجربة بنجاح، تعد وثيقة تقييم الأداء "Fiche d'évaluation" والتي بناء عليها يصدر قرار التثبيت.¹

¹ الوثائق الداخلية لاتصالات الجزائر - أنظر الملحق رقم 1

ثانيا- التدريب:

يتم إعداد مخطط لتكوين عمال المؤسسة سنويا ، حيث تقوم كل المديرية والمراكز بإرسال اقتراحات حول نوعية التكوينات وموضوعاتها واحتياجات العاملين من التكوين وأي العاملين يحتاج إلى تكوين، إلى 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 الأجور لميزانية التدريب.

التدريب يمكن أن يتم داخليا على مستوى الوطن حيث توجد مدارس خاصة في إدارة الأعمال أو في التسويق أو في الاتصالات ونذكر منها المديرية الجهوية للاتصالات في ورقلة، والمديرية الجهوية للاتصالات في قسنطينة، وهناك المديرية الوطنية للبريد والمواصلات بالكلية 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.

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.

سيتم تغيير التسميات "les grades" ابتداء من 1 جانفي 2008، حيث يتم انتقال الموظف من رتبة إلى أعلى أو أدنى حسب العمل الذي يزاوله حاليا.

والتحدي الأساسي الذي يواجه المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية في مختلف 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 .

ثالثا- العنصر البشري وإعادة هيكلة المؤسسة:

تتطلب التغيرات 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 - تحدثت تغييرات في نظام الإدارة (مثل الهيكل التنظيمي وطرق أداء العمل

والنظم والمهام) والتي بدورها تتطلب تغيرات 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 التغيرات . 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 شئ بتنفيذ عمليات إعادة الهندسة إذا لم يتم دعم هذه العمليات بتكيف العنصر البشري مع المتطلبات الجديدة . ويجب مراجعة عدد وصفات الكادر العامل في الأجزاء المختلفة من المؤسسة مراجعة شاملة . 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 التخلص من الكادر الوظيفي الموجود حالياً ، 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 التغيرات 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 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 تغيرات 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 وتكثيفها 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.

يتطلب إعادة توجيه العنصر البشري أن يكتسب الموظفون أو يعدلوا 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 والمصممة لتلبية متطلبات الموارد البشرية المتغيرة باستمرار وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر .

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 .

يمثل التخطيط الدقيق لأنشطة إعادة توزيع الموظفين - كما هو الحال في أنشطة تطوير وتدريب الموارد البشرية - الفرق بين وضع يمثل تزويد الخدمة المناسبة في الوقت المناسب لباقي الإدارات في المؤسسة وبين وضع "إطفاء النار" Fire Extengisher حيث تصبح الوظيفة الوحيدة هي التعامل مع الهشكلات اليومية للمؤسسة .

2- إنشاء وحدة إعادة توزيع الموظفين في مؤسسة الاتصالات¹

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 التشغيل والإجراءات اللازمة لتنفيذ وظائف وحدة إعادة توزيع الموظفين بشكل كفاء وفعل 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 المسئولة 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 الإتحاد 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

¹ الموقع الإلكتروني لمؤسسة اتصالات الجزائر. WWW. ALGERIE-TELECOM.dz

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).

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، و أن 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 المعينين 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 الملتمزمون 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 و إدارة 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.

للم تقاعد 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.

المطلب الثالث: منهجية الدراسة التطبيقية

لقد اعتمدنا في إعداد دراستنا التطبيقية على عدة أدوات منها: المقابلة الشخصية و الوثائق الداخلية للمؤسسة محل الدراسة، والاستقصاء، في حين يعتبر الاستقصاء الوسيلة التي تم الاعتماد عليها بشكل أساسي في عملية جمع المعلومات و استخلاص النتائج.

أولاً- أدوات الدراسة :

1- المقابلة الشخصية:

تم خلال فترة التبرص، إجراء مقابلات مع إطارات في المؤسسة و على رأسهم: المدير الإقليمي للموارد البشرية، مدي العلاقات العامة و الوكالة التجارية.

2- الوثائق الداخلية :

لقد تم استخدام مختلف الوثائق الداخلية الخاصة بالمؤسسة و التي لها علاقة بتقارير الجودة و الإحصاءات الخاصة بتطور عدد العملاء والمبيعات ،بالإضافة إلى بعض التوضيحات الموجودة بالمطويات و الجريدة الرسمية للمؤسسة و كذا موقع المؤسسة على شبكة الانترنت .

3- الاستقصاء :

وقد خصصنا له الجزء الأكبر من هذا المطلب لأهميته.

ثانياً- تحضير الاستقصاء:

على ضوء الفرضيات المقدمة في بداية البحث، كان من الضروري تقديم استقصاء للآراء في المؤسسة المعنية بالدراسة لقياس مدى توفر بيئة المؤسسة على مؤهلات تطبيق الجودة الشاملة.

1- أسباب اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر:

تم اختيارنا لمؤسسة "اتصالات الجزائر" - كحالة لمعالجة الجزء التطبيقي - نموذجاً جدياً معبراً للأسباب التالية:

لأنها المؤسسة الوحيدة على المستوى الوطني التي شهدت كل التطورات الاقتصادية في قطاع الاتصالات، فهي تعتبر المتعامل التاريخي الأول الذي قدم خدمة الاتصالات للعميل الجزائري.

إن هذا الاحتكاك القديم مع العميل أكسبها خبرة كافية للتعامل الجيد معه في ظل التغييرات السارية المفعول على المستوى السياسي، الاقتصادي، التشريعي.

تتوزع خدمات المؤسسة التي تلمس مختلف القطاعات الاقتصادية و الحساسة في الجزائر.

شهدت المؤسسة مرحلة التسيير العمومي الذي تنعدم فيه البدائل وفرص المنافسة الحقيقية و مرحلة المنافسة داخل القطاع التي بدأت مع التحضير لانضمام الجزائر إلى منظمة التجارة العالمية .

2- أهداف الاستقصاء:

يهدف الاستقصاء المقدم لعمال مؤسسة اتصالات الجزائر إلى تحقيق الأهداف التالية :

معرفة مدى تطبيق المفاهيم الخاصة بالجودة الشاملة في قطاع خدمي مثل قطاع الاتصالات .

معرفة النقاط الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة في إرضاء العملاء .

تتبع التغييرات الحاصلة على مستوى المؤسسة لمواجهة المنافسة القوية التي يشهدها هذا القطاع بالإضافة إلى مدى اهتمام المؤسسة بالمحاور التي تعتمد عليها الجودة الشاملة في تأهيل المؤسسات لتحقيق التميز و إرضاء العميل .

3- تصميم قائمة الأسئلة:

تضم المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر 174 عامل (أعوان التنفيذ- أعوان التحكم- موظفين سامين)، ارتأينا أن نستقصي 50 عامل من مختلف المستويات و الخبرة و الشهادة العلمية و هذا ما يعطي للمعلومات نوعا من المصدقية و عدم التحيز.

أما فيما يخص الأسئلة فكانت مقسمة حسب المحاور الأساسية التي تتبعها المؤسسة للتأهيل و تحقيق الجودة الشاملة و التي هي: خدمة العميل، العمل الجماعي، التحسين المستمر للعمليات. و يندرج ضمن كل محور مجموعة من العبارات تغطي الفكرة المراد الوصول إليها.

هذا ناهيك عن الديباجة التي تنصدر القائمة و التي تتضمن عنوان الموضوع محل الدراسة و الهدف العلمي من ورائه وكذا الجهة الكفيلة به، وذل ك لإزالة الخوف و التردد لدى البعض، أرفقت بجزء خاص بالمستقصى و يتضمن البيانات الشخصية لهم.

أما فيما يخص الإطار الزمني و المكاني للدراسة فكانت المديرية الإقليمية بالشلف هي محل التبرص خلال مدة زمنية تجاوزت 09 أشهر بدأت من 15/05/2006 إلى غاية 11/03/2007

ثالثا- دراسة وتحليل الاستقصاء:

من أجل دراسة وتحليل القوائم اعتمدنا على أسلوب الفرز السطحي، و الذي يقصد به تحليل

المتغيرات كل واحدة على حده، وذل ك باستخراج نسبة التكرار، و عليه سيتم تقديم نتائج الاستقصاء في جداول كما يلي:

أ- خصائص عينة الدراسة :

1- الجنس : التوزيع التكراري لعينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
22	11	أنثى
78	39	ذكر
%100	50	المجموع

تفيد نتائج الجدول أن أغلبية العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر ذكور، في حيث يشهد العنصر النسوي نمواً من حيث التعداد.

2- العمر : التوزيع التكراري لعينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	العمر
24	12	أقل من 30
44	22	31 - 45
32	16	46 - فما فوق
%100	50	المجموع

تتمتع المؤسسة بنسبة لبأس بها من جميع الفئات العمرية و لكنها تتمتع بنسبة أعلى من الشباب .

3- الخبرة : التوزيع التكراري لعينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	مدة الخدمة بالقطاع
10	05	من 1-3 سنوات
10	05	من 4-7 سنوات
64	32	من 8-11 سنوات
16	08	من 12 - فما فوق
%100	50	المجموع

يتمتع أغلبية العاملين بالمؤسسة بخبرة جيدة تمكنهم من تقديم الأفضل للمؤسسة .

4- المستوى التعليمي لعينة الدراسة.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
10	05	ثانوية
30	15	ليسانس
50	25	مهندس دولة
08	04	ماجستير
02	01	دكتوراه
%100	50	المجموع

تمتلك المؤسسة كادر وظيفي على مستوى جيد أكاديميا، و يتميز بالتنوع الذي يخدم المؤسسة .

الجزء الأول : ثقافة المؤسسة .

السؤال الأول : هل تتسجم ثقافة المؤسسة مع نظام إدارة الجودة الشاملة ؟

الرقم	العبرة	نعم %	لا %	لا أدري %
1	تحرص المؤسسة على تبني سياسة واضحة للجودة	100	0	0
2	تهتم المؤسسة بالأفكار الريادية و تروج لها.	100	0	0
3	تهتم المؤسسة بالحصول على شهادة الإيزو.	80	06	14
4	هناك قناعة لدى الإدارة العليا بحتمية تغيير الأسلوب الذي تدار به المؤسسة .	20	00	80

تبين نتائج الجزء الأول من الاستقصاء و المتعلقة بقياس مدى وضوح فكرة الجودة داخل محيط المؤسسة، أن المؤسسة قامت بنشر نوع من الأفكار المتعلقة بالجودة في أوساط العاملين وهذا يبدو جليا في العبارة (1 و 2) حيث كانت النتائج 100%، في حين أن 80% من العينة ترى أن سعي المؤسسة للحصول على شهادة الإيزو دليل على الاهتمام بالجودة ولكن لديها نوع من الغموض حول الأسلوب الذي تدار به المؤسسة وهذا عائد لكون أن المديرية الإقليمية بالشلف تسيّر مركزيا وليس لها حرية اتخاذ القرارات الحساسة والمصيرية .

الجزء الثاني: خدمة العميل

السؤال الثاني : هل يتم العمل بمبدأ رضا العميل في مؤسسة اتصالات الجزائر .؟

الرقم	العبارة	نعم %	لا %	لا أدري %
1	تنتهي علاقة المؤسسة بالعميل بمجرد تلقيه للخدمة	00	100	00
2	تدفع المؤسسة تعويض لعملائها عند حدوث خطأ.	86	00	14
3	تهتم المؤسسة برأي العميل في الخدمة المقدمة له.	86	00	14
4	تقبل المؤسسة شكاوي العملاء وتقوم بدراستها .	80	00	20
5	إدارة التسويق هي المسؤولة الوحيدة عن الاتصال الجيد بالعميل .	70	26	4
6	تهتم المؤسسة بالمعلومات الواردة من الموردين و الموظفين .	64	06	20
7	يشارك العميل في تحديد مستوى الخدمة المطلوبة	76	02	22
8	تحافظ المؤسسة على تحقيق وعودها للعملاء .	96	00	04

تأكد نتائج الجدول أن المؤسسة تبذل جهودا كبيرة في تحقيق الخدمة الجيدة للعميل حيث يؤكد إجابات العاملين التي كانت **100%** أن علاقة المؤسسة بالعميل لا تنتهي بمجرد تلقيه للخدمة ،بينما يتفق أغلبية العاملين (86%) على أن المؤسسة تقوم بدفع تعويض عند حدوث أخطاء ،كما أنها تدرس شكاوي العملاء وهذا ما يؤكد على أنها تولي اهتماما لرأي العميل في الخدمة المقدمة له. ورغم هذا الاتفاق حول أهمية العميل، إلا أن الاهتمام به لزال محصورا في إدارة التسويق وهذا ما عبرت عليه إجابات أغلبية العاملين (70%)، و هو المبرر لسعي المؤسسة على محافظتها على تحقيق الوعود المقدمة للعميل.

الجزء الثالث: العمل الجماعي

السؤال الثالث: هل يتم تطبيق مبدأ العمل كفريق في مؤسسة اتصالات الجزائر .؟

الرقم	العبارة	نعم %	لا %	لا أدري %
1	يتم إعطاء الموظف حرية التصرف عند شعوره أن هناك تدني بمستوى الجودة .	54	06	30
2	يتم الأخذ برأي الموظف عند إجراء تغيير ما بطريقة العمل .	80	00	20
3	هناك تعاون بين الموظفين على كافة المستويات.	100	00	00

00	00	100	يمكن للموظف تقديم أسباب انخفاض مستوى الجودة .	4
30	20	50	الموظف مستقل بعمله .	5
00	00	100	هناك حوافز مادية مجزية لمكافئة العاملين .	6
10	00	90	هناك حوافز معنوية لمكافئة العمال المجدين .	7
00	10	90	يؤخذ باقتراحات العاملين بشكل مستمر .	8
02	02	96	تشجع الإدارة الأفكار الجديدة و تتبناها .	9
12	08	80	هناك رضا وظيفي ناتج عن تشجيع الإدارة للعاملين بشكل دائم .	10
08	50	42	تعمل المؤسسة على تفويض العاملين سلطات اتخاذ القرارات .	11
00	00	100	تتيح المؤسسة موارد معلوماتية للعاملين وقت الحاجة إليها .	12
10	52	38	تتيح المؤسسة للموظفين فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات على جميع المستويات .	13
00	00	100	هناك سهولة في اتصال الموظفين بمرؤوسيهيم .	14

للإجابة على هذا السؤال، ولمعرفة أن مؤسسة اتصالات الجزائر تطبق مبدأ العمل كفريق والذي يعتبر من المبادئ الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، تم تزويد عينة الدراسة بعدد من الفقرات التي تقيس بمجملها مبدأ العمل كفريق ويوضح الجدول إجابات عينة الدراسة حول فقرات هذا المجال، وبالنظر إلى فقرات الجدول تبين الفقرة " هناك تعاون تام بين الموظفين على كافة المستويات" وحصول هذه الفقرة على 100% تؤكد السلوك الايجابي تجاه مبدأ الجودة الشاملة إذ التعاون بين الأفراد هو أحد مرتكزات العمل كفريق. بالإضافة إلى أن الفقرات 4-14 تشير الردود فيها عن أهمية عنصر الاتصال بين العاملين فيما بينهم وبين رؤسائهم، الأمر الذي يلقى اهتماما لدى إدارة المؤسسة. وتليها مباشرة الفقرة رقم 9 التي حصلت على نسبة (96%) و الفقرة هي " تشجع الإدارة الأفكار الجديدة و تتبناها " الريادة تعني الاستحداث ، تشجيع الأفكار الرائدة من شأنه أن يزيد من مستوى جودة الخدمة المقدمة باقتراح أفكار أو آراء جديدة تساهم في ذلك . وقد حصلت الفقرة رقم (1)، على نسبة (54%) والفقرة هي " يتم إعطاء الموظف حرية التصرف عند شعوره أن هناك تدني بمستوى الجودة " تعكس الفقرة الأولى تمتع أفراد الدراسة بالصلاحيات اللازمة عند وجود قصور في شكل الخدمة المقدمة وهذا ينسجم مع متطلبات الجودة الواجب توفرها أثناء تقديم الخدمة. أما الفقرة التي تليها " تتيح المؤسسة موارد معلوماتية للعاملين وقت الحاجة

إليها " إن حصول العاملين على معلومات بالوقت المناسب يسهل عملية إتقان العمل. وقد حصلت باقي الإجابات من (60% - 80%) بالموافقة وهذا يزيد درجة الثقة بتبني مبدأ العمل كفريق مما يعزز تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر. كما نلاحظ أن الفقرات من (11 - 13) قد حصلت على النسب التالية (42% نعم - 38% نعم) على التوالي وهذا يدل على أن المؤسسة تمارس نوعا من المركزية في اتخاذ القرارات و ذلك راجع لكونها تتبع المؤسسة الأم بالعاصمة في القرارات الإستراتيجية ، وبشكل عام يمكن القول أن المؤسسة تحقق مبدأ العمل الجماعي بشكل كبير.

الجزء الرابع : التحسين المستمر للعمليات .

السؤال الرابع : هل يتم العمل بمبدأ التحسين المستمر للعمليات في مؤسسة اتصالات الجزائر ؟.

الرقم	العبارة	نعم %	لا %	لا أدري %
1	هناك تحديد دقيق للعمليات و الأنشطة بالمؤسسة.	100	00	00
2	تعمل المؤسسة على تقليل الوقت الفاصل بين طلب الخدمة وتقديها .	80	12	08
3	تقوم المؤسسة بالتعاون مع هيئات مستقلة لتحسين مستوى الجودة .	100	00	00
4	يوجد نظام معلومات يوفر المعلومة بشكل سريع لمتخذي القرار .	100	00	00
5	تستخدم المؤسسة التكنولوجيا والتقنيات الحديثة .	100	00	00
6	تهتم المؤسسة بقسم البحث والتطوير لتحسين مستوى الخدمة .	90	02	08
7	تسعى المؤسسة إلى تحقيق ميزات و خصائص جديدة للخدمة بصورة مستمرة .	100	00	00
8	تشارك في عملية تحسين الخدمة كافة المستويات الإدارية في المؤسسة.	68	02	30
9	تلتزم الإدارة العليا و بشكل مستمر بتطوير مهارات العاملين .	100	00	00

لمعرفة ذلك تم تزويد عينة الدراسة بعدد من الفقرات التي تقيس بمجملها مبدأ التحسين المستمر ، و نلاحظ حصول مجمل الفقرات على نسبة 100% إجابة بنعم وهي على التوالي (9-7-5-4-3-1) و هي "تلتزم الإدارة العليا و بشكل مستمر بتطوير مهارات العاملين " و بالطبع زيادة مهارات العاملين يؤدي

إلى تقليل الأخطاء ورفع درجة إتقان العمل وبالتالي زيادة جودة الخدمة المقدمة . والفقرة (4) هي "تستخدم الشركة التقنيات الحديثة بصورة مستمرة " ومما لاشك فيه أن التقنيات الحديثة سواء أكانت أجهزة اتصالات، أو أجهزة كمبيوتر فهي تساهم في الحصول على معلومات بسرعة وسهولة، وهذا من شأنه أن يزيد من جودة الخدمة المقدمة. أما الفقرة 1 وهي " هناك تحديد دقيق للعمليات والأنشطة بالمؤسسة تتطابق مع مبدأ التحسين المستمر للعمليات مما يساهم بتطوير مستوى الجودة المقدمة وفقا لما تقدم. وبالمحصلة النهائية، يتضح من الجدول السابق أن اتجاهات الإدارة نحو تطبيق مبدأ التحسين المستمر للعمليات جادة وحقيقية، وذلك لزيادة جودة الخدمة المقدمة من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر.

الجزء الخامس : معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

السؤال الخامس : ما هي المعوقات التي تحول دون التطبيق الحقيقي لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

رتب الجمل التالية بحسب التسلسل من الأهم إلى الأقل أهمية.

التسلسل	العبرة .
08	- ضعف اهتمام الإدارة العليا بتحسين العمليات بشكل مستمر .
09	- ضعف اعتماد الإدارة العليا نظام حوافز في المؤسسة يؤدي إلى تدني مستوى الجودة
03	- ربط تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالعوائد المالية .
07	- تسمع الشركة لشكاوي الزبائن و لكن لا تضعها ضمن أهدافها و برامجها التنفيذية .
06	- عدم وجود صندوق مقترحات لدى الشركة .
05	- ضعف مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في المؤسسة.
01	- عدم وجود إستراتيجية واضحة لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة .
10	- غياب نظام فعال للاتصال .
02	- التركيز على الأداء في الأجل القصير .
04	- غياب العمل كفريق داخل المؤسسة.

ولمعرفة أهم العوائق التي قد تواجه مؤسسة اتصالات الجزائر في تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة فقد تم وضع عدد من الفقرات في الجدول السابق التي تقيس بمجملها هذه العوائق، و نلاحظ حصول الفقرة الأولى على أعلى نسبة وهذا يدل على عدم وضوح الاستراتيجيات المتبعة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهذا يعني الاعتماد على الخطط القصيرة المدى، والتركيز على الأداء في الأجل القصير ناتج عن الربط الخاطئ بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالعوائد المالية للمؤسسة على المدى القصير، كما أدرج العاملون الأثر الكبير لغياب روح العمل الجماعي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة كسبب أساسي لفشل تطبيق هذا الأسلوب من الإدارة، ويليه عدم المشاركة الحقيقية للعاملين في اتخاذ القرارات بالمؤسسة،

كما يتضمن السبب السادس والسابع عدم إعطاء العميل المكانة الحقيقية له، وذلك من خلال عدم وجود صندوق للاقتراحات بالمؤسسة، مما يفوت على المؤسسة الكثير من الفرص لتحسين مستوى الخدمات المقدمة، بالإضافة إلى عدة أسباب قد تحول دون التطبيق الجيد لإدارة الجودة الشاملة بأي مؤسسة خدمية.

رابعاً- حوصلة نتائج الاستقصاء.

من خلال تحليل نتائج الاستقصاء المتعلق بإطارات المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر توصلنا إلى جملة من الاستنتاجات نوردتها فيما يلي:

- ❖ تعتمد المؤسسة بشكل أساسي على الإطارات الشابة بنسبة تفوق 68% من مجموع العاملين لديها و ذات كفاءة جيدة، حيث أن أكثر من 50% مهندسي دولة متخصصون.
- ❖ تعمل المؤسسة على خلق ثقافة تتعلق بالجودة، إلا أن هذه الفكرة لا تأخذ الحيز المنوط بها من الاهتمام ، خاصة مع إهمال العمال البسطاء مثل أعوان الأمن ،عمال التنظيف ... إلى غيرهم من العمال الذين يتم إقصاؤهم من عمليات التغيير .
- ❖ تؤكد النتائج أن علاقة المؤسسة بالعميل قوية و لا تنتهي بمجرد تلقي العميل للخدمة ، فهي تهتم بمعرفة ردود أفعال العملاء و تقدم التعويضات عن أية أخطاء تحدث ، إلا أن هذا الاهتمام مازال محصورا في إدارة التسويق .
- ❖ تملك المؤسسة شبكة من الاتصالات الداخلية الجيدة و آليات عمل تعزز وبشكل كبير مبدأ العمل الجماعي و تبعث روح الفريق .
- ❖ إن اتجاهات الإدارة نحو تطبيق مبدأ التحسين المستمر للعمليات جادة و حقيقية .
- ❖ إن عدم وضوح الرؤيا الإستراتيجية و التركيز على الأداء في الأجل القصير، هما أهم سببين يمكن أن يشكلتا عائقا أمام المؤسسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .

خلاصة الفصل :

حاولنا في هذا الفصل إبراز واقع التأهيل الحاصل في قطاع الاتصالات بالجزائر، و انعكاس هذا التأهيل على مؤسسة اتصالات الجزائر، وذلك عن طريق إبراز مدى تطبيق المؤسسة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

وقد أسفرت هذه الدراسة التطبيقية على عدة نتائج أهمها ما يلي:

لقد تحضير الجزائر للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، نتج عنه تطبيق الجزائر لبنود عدة من أهمها: تحرير سوق الخدمات، وقد باشرت الجزائر عدة إصلاحات تمس هذا القطاع، ومن أوائل الخدمات التي مستها موجة الإصلاحات : قطاع الاتصال، لما له من أهمية في تأهيل الجزائر لدخول المجتمع الرقمي القائم على تكنولوجيا الاتصالات ، فكانت نقلته الحقيقية بإصدار القانون 03 - 2000 المتعلق بتنظيم الاتصالات السلكية واللاسلكية، ولتدعيم هذا التطوير تم إنشاء سلطة للضبط مهمتها تنظيم علاقات المؤسسات المتعاملة في القطاع، و حماية كل حقوق المتعاملين والزبائن.

شهدت الجزائر تطورا في استعمال تقنيات الاتصال وقد نمت هذه السوق خلال 5 سنوات الأخيرة حيث ارتفعت نسبة التغطية الهاتفية من 5.28 % سنة 2000 إلى 62 % سنة 2006 ، إلا أنها مازالت تعاني بعض النقص في الاستثمارات مقارنة بدول شمال إفريقيا خاصة تونس والمغرب، إلا أنها تسير بجدية لتحقيق المجتمع الرقمي من خلال إدخال تكنولوجيا الاتصال في مختلف أنماط الحياة اليومية للمواطن.

لقد استفادت مؤسسة اتصالات الجزائر من خبرتها في السوق الجزائرية، كونها كانت المحنكرة لخدمات هذا القطاع لفترة طويلة من الزمن، مما مكّنها من سهولة التعرف على حاجيات العملاء.

لقد تعرض مؤسسة اتصالات الجزائر تشكيلة متنوعة من الخدمات، موجهة لعدة قطاعات سوقية أشخاص ومؤسسات على مستوى عدة خدمات من أهمها: الهاتف الثابت والنقال والانترنت. ويمكن القول إنها تحتكر جزئيا خدمة الهاتف الثابت والانترنت.

لقد شملت عمليات التأهيل التي أجرتها مؤسسة اتصالات الجزائر الميدان التقني، التجاري و الإداري، والتي نتج عنها تحسينات مهمة في كمية وجودة الخدمات المقدمة للعميل .

لقد تم التركيز في عملية إعادة هندسة عمليات المؤسسة على : خدمات الزبائن، تنظيم العمل و تدريب الموظفين.

لقد و في إطار ترسيخ فكرة أن المؤسسة كيان اجتماعي، أتاحت المؤسسة خدمات اتصال أساسية عامة مناسبة لجميع أفراد المجتمع وخاصة المناطق غير المجدية اقتصاديا.

لقد تملك مؤسسة اتصالات الجزائر بشكل عام كل المقومات الأساسية لتطبيق الجودة الشاملة بها .

الخطبة

الخلاصة:

لقد شهد عالم الإدارة تطورات كثيرة ومتسارعة، مست الأساليب و المبادئ الأساسية للإدارة ، وكان هذا التطور نتاج تطوّر مس جميع نواحي الحياة الاقتصادية ، السياسية و الاجتماعية ، توّج هذا التطور بإضافة إدخال مفهوم جديد لعلم الإدارة هو : الجودة ، حيث بدا الاهتمام بجودة ما يقدم وكان هذا نتاج طبيعيا لما يشهده السوق من منافسة قوية وكان الميدان الصناعي الحقل الأول الذي طبقت فيه الأساليب العلمية لكي يقدم للعميل منتج ذو جودة ومطابق للمواصفات .

وأصبحت بهذا الجودة أمرا لا غنى عنه لكسب العميل ومحددا لنجاح أية مؤسسة كما لم يعد هذا المفهوم مرتبطا بالمنتج المادي بل اتسع تطبيق الجودة أو البحث عنها ليشمل قطاع الخدمات ، حيث يشهد هذا الأخير تناميا سريعا وحضورا كبيرا في اقتصاديات الدول المتقدمة .

ومن أهم الخدمات التي شهدت نموا سريعا في اقتصاديات الدول النامية هي خدمة الاتصالات، تلك الخدمة التي أخذت حظا وافرا من اهتمام المؤسسات والحكومات بعد فتحها للمنافسة في أغلب دول العالم، مما زاد من ضرورة تطبيق لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الاتصال.

ومن هذه الرؤية كانت إشكالية : تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة خدمية ودوره في تأهيل مؤسسة خدمة الاتصال ، ولمعالجة هذا الموضوع ارتأينا التركيز على المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة والتي يعتمد عليها لإجراء تأهيل حقيقي لمؤسسة الخدمة ، وقد ورد الموضوع بشقيه النظري والتطبيقي في أربعة فصول.

I- الملخص :

للتذكير بأهم المحاور التي جاءت في هذا البحث نقول :
تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة،و لقد أظهرت المراحل التي مرت بها الجودة الشاملة أنها لم تأتي من فراغ، بل لها جذور امتدت إلى بداية القرن 19 م، و تمثلت في مرحلة التنقيش مرحلة مراقبة الجودة، مرحلة توكيد الجودة و أخيرا مرحلة إدارة الجودة الشاملة.

تسعى المؤسسة من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة على جميع المستويات، الوصول لأقصى حد من إرضاء للعاملين و العملاء و أصحاب الأسهم أو المالكين، ما يطلق عليه مفكرو إدارة الجودة الشاملة بثلاثية الجودة الشاملة.

إن الحصول على شهادة الأيزو 9000 للجودة لا تعني بأي شكل من الأشكال أن المؤسسة تطبق منهج إدارة الجودة الشاملة. لأن هذه الأخيرة أكثر شمولاً، لذا يمكن أن نقول أن الحصول على شهادات الأيزو خطوة أساسية على طريق بلوغ مستوى الجودة الشاملة و لكن ليست بديلاً عنها.

إن الطبيعة المتميزة للخدمة تجعلها تتخلل كل عمل تقوم به المؤسسات الصناعية والخدمية على حد سواء، الأمر الذي جعل العالم الآن يعيش مرحلة صناعة الخدمات لما لهذه الأخيرة من دور هام في اقتصاديات الدول.

لقد عرف قطاع الاتصالات كجزء مهم من قطاع الخدمات تطوراً هائلاً كانت ولادته الفعلية مع الثورة العلمية وتسارعت وتيرته مع التطورات الحاصلة في ميدان العلوم الرياضية والفيزيائية إلى غاية ما توصل إليه القطاع في مضمار الهواتف النقالة والاتصال عبر الإنترنت والأقمار الصناعية.

تعتمد المؤسسة الخدمية في تطبيقها للجودة الشاملة على عدة محاور أساسية تمثل جوهر تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة الخدمية، وهذه المحاور هي أولوية خدمة العميل، تنمية المورد البشري، وكذا التحسين المستمر للعمليات.

و حتى نتعرف على مكانة الجزائر من عمليات التأهيل التي مست قطاع الاتصالات في العالم، قمنا بدراسة واقع عمليات التأهيل الخاصة بالقطاع وكذا واقع الجودة في مؤسسة اتصالات الجزائر.

II- نتائج اختبار الفروض :

من خلال البحث تأكد لنا، أن الفكرة الرئيسية التي تتضمنها مجموع التعاريف الواردة لإدارة الجودة الشاملة، تركز على أهمية تضمين عنصر الجودة لكامل نشاطات المؤسسة، فإن المدخلات الجيدة والتي تطبق عليها عمليات على درجة عالية من الجودة تعطي لنا مخرجات ذات جودة، وعليه فسلامة عمليات النظام الكلي للمؤسسة تؤدي إلى تحقيق الجودة الشاملة و هي بها تختلف عن نظام الأيزو الذي هو عبارة عن مجموعة معايير عالمية تتعلق بجزء من النظام الكلي للمؤسسة، مما يؤكد على أن إدارة الجودة الشاملة أشمل من معايير الأيزو.

تتفرد الخدمة عن السلعة بمجموعة من الخصائص على رأسها عدم الملموسية، ثم عدم القابلية للقياس وعدم التجانس وغيرها من الخصائص الفرعية التي تنطوي عليها هذه الخصائص الرئيسية، مما

يستوجب اختلافا في نظام إنتاج الخدمات، والذي يضم أفراد الاتصال، الدعم المادي أو التقني للمؤسسة، وكذا مشاركة العميل في أداء الخدمة، و هي تمثل جوهر الاختلاف بين نظام إنتاج الخدمة وإنتاج السلعة، وهذا ما يفرض تطبيقا خاصا لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الخدمية .

لإن المحاور الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة الخدمية في تطبيقها للجودة الشاملة هي أولوية خدمة وإرضاء العميل و تنمية المورد البشري بالحفاظ على روح الفريق ، بالإضافة إلى التحسين المستمر للعمليات المنتجة للخدمة، و هي بهذا الشكل تعتمد على عناصر نظام إنتاج الخدمة، والتي هي: (العميل - مقدم الخدمة - العملية) ، و تحقيق الجودة يعتمد بشكل أساسي على رضا العميل الخارج ي و الداخلي في النهاية.

لإن يشهد قطاع الاتصالات بالجزائر حركية شديدة نتجت عن الاستعمال الحيوي لخدمات الاتصالات و دخول المتعاملين الأجانب، مما زاد من حجم و شدة المنافسة في هذا القطاع، فتطلب الأمر اتخاذ عدة إجراءات فيما يخص تأهيل المؤسسات الوطنية لتواجه المنافسة، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال تحسين مستوى الخدمات المقحمة و التطلع لتطبيق الجودة الشاملة.

III- النتائج العامة للدراسة :

بناءً على التحليل السابق لأسئلة و فرضيات الدراسة فقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

لإن نجاح المؤسسة في سوقها مرتبط بمدى نجاحها الإداري و تعدد إدارة الجودة الشاملة من الأساليب الناجحة التي تضمن للمؤسسة إدارة ممتازة من جميع النواحي الإنسانية و الإنتاجية و التسويقية و التنافسية.

لإن اعتماد منهج إدارة الجودة الشاملة أحسن من الحصول على شهادة الإيزو، لأن إدارة الجودة الشاملة تقوم على مجموعة من مبادئ ذات طابع عام ولكن تطبيقها يختلف من مؤسسة لأخرى، وبالتالي لكل منها نموذج خاص بها، كما أنها تقوم على التغيير والتطوير باستمرار وهذا ما يكسبها مرونة تجعلها تتماشى مع التغييرات المستمرة في المحيط. ولكن معايير الإيزو عبارة عن شروط أو قيود تطبق مثلما جاءت ولا تغيير فيها، إلا إذا أرادت المؤسسة الحصول على شهادة أخرى، مثلا تكون أحدث من التي سبقتها ولكن هذا مكلف جداً.

لإن أصبحت الخدمات بشكل عام والاتصالات على الخصوص محركا لأي نشاط اقتصادي، اجتماعي، سياسي، ثقافي...، وبعيابه أخرى إن العالم بأسره يعيش عصر المجتمع الرقمي القائم على تكنولوجيا الاتصالات، وهذا ما يفسر تحول اقتصاديات الدول إلى اقتصاد الخدمات.

لقد عرف قطاع الاتصالات كجزء مهم من قطاع الخدمات تطورا هائلا كانت ولادته الفعلية مع الثورة العلمية وتسارعت وتيرته مع التطورات الحاصلة في ميدان العلوم الرياضية والفيزيائية إلى غاية ما توصل إليه القطاع في مضمار الهواتف النقالة والاتصال عبر الانترنت والأقمار الصناعية.

بدأت عمليات تأهيل قطاع الاتصالات كنتيجة للاتجاهات الكبرى التي عرفها القطاع من عولمة وخصوصية، حركية و منافسة، تلك العمليات التي مست الإطار القانوني والإداري الذي تعمل فيه

المؤسسات، الأمر الذي جعل سوق الطلب على خدمات الاتصال تنمو سنويا بمعدلات مرتفعة جدا .

شهدت الجزائر تطورا في استعمال تقنيات الاتصال وقد نمت هذه السوق خلال 5 سنوات الأخيرة حيث ارتفعت نسبة التغطية الهاتفية من 5.28 % سنة 2000 إلى 62 % سنة 2006 ، إلا أنها مازالت تعاني بعض النقص في الاستثمارات مقارنة بدول شمال إفريقيا خاصة تونس والمغرب، إلا أنها تسير بجدية لتحقيق المجتمع الرقمي من خلال إدخال تكنولوجيا الاتصال في مختلف أنماط الحياة اليومية للمواطن.

استفادت مؤسسة اتصالات الجزائر من خبرتها في السوق الجزائرية، كونها كانت المحكرة لخدمات هذا القطاع لفترة طويلة من الزمن، مما مكنها من سهولة التعرف على حاجيات العملاء.

تعرض مؤسسة اتصالات الجزائر تشكيلة متنوعة من الخدمات، موجهة لعدة قطاعات سوقية (أشخاص ومؤسسات) على مستوى عدة خدمات من أهمها: الهاتف الثابت والنقال والانترنت. ويمكن القول إنها تحتكر جزئيا خدمة الهاتف الثابت والانترنت.

لقد شملت عمليات التأهيل التي أجرتها مؤسسة اتصالات الجزائر الميدان التقني، التجاري والإداري، والتي نتج عنها تحسينات مهمة في كمية وجودة الخدمات المقدمة للعميل .

لقد تم التركيز في عملية إعادة هندسة عمليات المؤسسة على : خدمات الزبائن، تنظيم العمل و تدريب الموظفين.

و في إطار ترسيخ فكرة أن المؤسسة كيان اجتماعي، أتاحت المؤسسة خدمات اتصال أساسية عامة مناسبة لجميع أفراد المجتمع وخاصة المناطق غير المجدية اقتصاديا ،وذلك في إطار ما يسمى الخدمة الشاملة .

تعمل المؤسسة على خلق ثقافة تتعلق بالجودة، إلا أن هذه الفكرة لا تأخذ الحيّز المنوط بها من الاهتمام ، خاصة مع إهمال العمال البسطاء مثل أعوان الأمن ،عمال التنظيف ...إلى غيرهم من العمال الذين يتم إقصاؤهم من عمليات التغيير.

لهم هناك علاقة قوية بين المؤسسة و العميل و لا تنتهي بمجرد تلقي العميل للخدم ة ، فهي تهتم بمعرفة ردود أفعال العملاء و تقدم التعويضات عن أية أخطاء تحدث ، إلا أن هذا الاهتمام مازال محصورا في إدارة التسويق .

لهم رغم وجود صناديق للاقتراحات حول جودة الخدمة داخل المؤسسة ، إلا أن هذه العملية لا تؤدي الدور المرجو منها ، الأمر الذي نتج عنه تقديم خدمات دون المستوى الذي يطلبه العميل أحيانا .

لهم من أكثر النقاط ايجابية في مؤسسة اتصالات الجزائر ، هو اتخاذ كل الإجراءات لتنمية المورد البشري بها في التعامل معه بأكثر الأساليب حداثة في تسيير المراد البشري فهي تتعامل معهم كشركاء في العمل ، وذلك من خلال توفير التكوين الجيد و المستمر لجميع إطارات المؤسسة، إلى جانب التحفيز المادي و المعنوي ، الأمر الذي نتج عنه انخفاض النزاعات الداخلية و العمل كفريق .

لهم أظهرت الدراسة أن المؤسسة تمارس مبدأ العمل كفريق و هو إحدى المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ، يدل ذلك على وعي العاملون في المؤسسة أن التعاون التام بين الموظفين في كافة المستويات الإدارية يساعد على تكامل العمل الإداري بصورة أكثر إتقان .

لهم أوضحت الدراسة أن المناخ الوظيفي لمؤسسة اتصالات الجزائر يساعد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، و هذا من شأنه أن يساهم في تطوير الخدمة المقدمة بمحاولة تطبيق الإيزو ، مستقبلاً .

لهم بينت الدراسة أن مؤسسة اتصالات الجزائر تتبنى و بشكل قوي مبدأ التحسين المستمر للعمليات مركزة في ذلك على " تطوير مهارات العاملين بشكل مستمر " ، و كذلك باستخدامها التقنيات الحديثة ، ولكن تهمل المؤسسة مشاركة كافة العاملون في عملية تحسين الخدمة ، وهذا من شأنه إضعاف جودة الخدمة المقدمة و عدم شموليتها .

لهم إن عدم وضوح الرؤيا الإستراتيجية و التركيز على الأداء في الأجل القصير، هما أهم سببين يمكن أن يشكلا عائقا أمام المؤسسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

لهم بينت الدراسة أن مؤسسة اتصالات الجزائر تتبنى مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، وفقاً لأهم المبادئ الأساسية (العمل كفريق ، رضا الزبون ، التحسين المستمر للعمليات) ، هذه النتيجة تشير لزيادة وعي متخذي القرار في هذه المؤسسة لحجم التحديات التي تواجهها و المتمثلة في زيادة حدة المنافسة المحلية و العالمية.

VI - التوصيات:

لهم ضرورة الاستمرار في تشجيع تطبيق مبدأ ، العمل كفريق كإحدى المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة من قبل المؤسسات الجزائرية، وأهمية التعامل معه كمبدأ أساسي من أجل المنافسة.

لهم ضرورة تفعيل دور العاملين في تطبيق الجودة الشاملة عبر تعريفهم و إفهامهم بأهمية الجودة الشاملة . الاستمرار في تعزيز تطبيق مبدأ رضا الزبون من خلال اتخاذ الإجراءات الوقائية ، و التصحيح

الفوري للأخطاء لما في ذلك من أهمية في المحافظة على الزبائن الحاليين و جذب زبائن جدد ،وبالتالي الاستمرار ، والبقاء للمؤسسة .

للعمل على الاستمرار ، في تطوير مبدأ التحسين المستمر للعمليات ،مهارات العاملين وذلك بإعداد البرامج التدريبية التي تعمل على زيادة فهم العاملين لجودة الإنتاج و الخدمة ، طرق تحسينها فضلاً عن إعادة تأهيلهم على كافة المهارات التي تتطلب هذه الخدمة بحيث يستطيع العامل التأقلم مع الإجراءات للحصول على الكفاءة المتميزة للأفراد العاملين .

للينبغي على الإدارة العليا اعتماد مبدأ التحسين و التطوير عبر الاهتمام و التبني لقسم البحوث و التطوير ، الأمر الذي يؤدي إلى تقديم الخدمة بشكل أفضل ، ثم إطلاق خدمة جديدة .
للضرورة خلق الموائمة بيت الجهود المبذولة و المبدعة من قبل الأفراد العاملين و المكافآت المعنوية المفروض تقديمها لهم .

للصيانة و تطوير ثقافة المؤسسات بما يعزز حالة الإبداع لدى الأفراد من العاملين فيها.
للبالرغم من وجود اهتمام مرضي حول تأهيل مؤسسات الاتصالات، إلا أنها تحتاج إلى الكثير من التطوير الإداري ، التقني و تشريع قوانين واضحة و مرنة، وعليه تقع على الإرادة العليا للبلاد مسؤولية كبيرة في فتح آفاق جديدة لهذا القطاع .

VII - آفاق الموضوع :

لأن موضوع الجودة الشاملة حديث و متشعب ،نرى إمكانية مواصلة البحث في جوانب أخرى تحتاج إلى التعمق ،لذا نقترح المحاور التالية :

- للنماذج الجودة الشاملة في الخدمات ؛
- للأثر تطبيق الجودة الشاملة على المؤسسة الخدمية؛
- للدور العميل الداخلي في تحقيق الجودة الشاملة ؛
- للعمليات الخدمة وعلاقتها بتحقيق الجودة الشاملة للمؤسسة الخدمية .

المراجع

المراجع باللغة العربية :

أولا - الكتب :

1. د.فريد عبد الفتاح زين الدين ، المنهج العلمي لتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات العربية 1996 مصر.
2. د.جوزيف كيلادا، تكامل إعادة الهندسة مع ادارة الموارد البشرية ، تعريب د.سرور على ، سرور، دار الريخ . 2003
3. سعيد يس عامر ، إستراتيجية التغيير ، 1994 .
4. د. كاظم خضير محمود ، إدارة الجودة الشاملة ، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الأولى 2000 .
5. كاظم خضير" إدارة الجودة، أدوات الجودة - الأردن . عمان 2001
6. فليب انكسون ، إدارة الجودة الشاملة ، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني 1996 .
7. د.عمر صفي عقيقي ، مدخل إلى المنهجية المتكاملة فدارة الجودة الشاملة ، دار وائل للنشر، 2000 .
8. د.عادل حسن، د.عاطف محمد عبيد ، التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج - دار النهضة العربية بيروت لبنان 1974
9. د.عبد الفتاح محمود سليمان ، إدارة الجودة الشاملة في شركات الإنشاء - الإسكندرية - أترك للطباعة والنشر 2001 ،
10. د. محمد الحناوي، د.اسماعيل السيد، قضايا إدارية معاصرة مركز التنمية الإدارية، الشاطبي الإسكندرية مصر 1998
11. د.عبد الرحمن توفيق" منهج إدارة الجودة الشاملة مركز الخبرات المهنية للإدارة" يميك. الطبعة الثانية 2004
12. محمد شحات: الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في التعليم. دار الخرجين الرياض 2003.
13. د.حسن عبد الله التميمي، " إدارة الإنتاج والعمليات ،مدخل كمي"دار الفكر، الطبعة الأولى، عمان 1997
14. د/ محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية دار المازوري للنشر والتوزيع، 2005
15. د/ قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق، الطبعة العربية الأولى، 2006
16. د تسير العجارمة "التسويق لمصرفي"، دار الحامد عمان 2005
17. د عوض بدير: تسويق الخدمات المصرفية، الطبعة الأولى. البيان للطباعة والنشر 1999
18. د.علي السلمي "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع 1995،

19. بشير عباس العلاق - حميد عبد النبي الطائي " تسويق الخدمات - مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي"- الطبعة الأولى دار الزهران للنشر و التوزيع عمان 1999
20. د/قاسم نايف علوان المحيوي" إدارة الجودة الشاملة في الخدمات مفاهيم، عمليات، تطبيقات الطبعة الأولى دار الشروق للنشر عمان - الأردن
21. د.مايكل هاري و ريتشارد شريد "Six Sigma منتهى الدقة" الإشراف العلمي د.عبد الرحمن توفيق - إصدارات بيميك - مصر 2005
22. د/يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2006 القاهرة - مصر
23. د.منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة، الإسكندرية، مصر، 2002،
24. د.سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي، أبعاد العملية الإتصالية ، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة، الإسكندرية، مصر، 1999
25. د.محمد سيد فهمي، تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة، الإسكندرية، مصر، 2000،
26. د.معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002،
27. د.عماد عبد الوهاب الصباغ، نظم المعلومات، ماهيتها ومكوناتها ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004
28. د.نبيل محمد مرسي، التقنيات الحديثة للمعلومات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2005،
29. د.قضيل دليو : الاتصال. دار الفجر للنشر 2003
30. مي العبد الله سنو " الاتصال في عصر العولمة" دار النهضة العربية بيروت 2001،
31. د.محمود أحمد جودة" إدارة الجودة الشاملة" مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان ، الأردن 2004
32. د. مأمون سليمان الدرادكة " إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء " دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006، عمان الأردن،.
33. د. مأمون الدرادكة وآخرون- إدارة الجودة الشاملة- عمان ، دار صفاء للنشر، 2001 .
34. د. عبد الرحمن توفيق " الجودة الشاملة " الدليل المتكامل، سلسلة إصدارات يميك، القاهرة 2005،

35. د. سنان كاظم الموسوي، محمد عبد النبي الطائي، رضا صاحب آل علي، إدارة الجودة الشاملة والإيزو ، الوراق للنشر والتوزيع ، طبعة أولى 2003، عمان
36. د.حسين عبد العال محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية الايزو، 9000-90014.دار الفكر الجامعي 2006، الإسكندرية- مصر
37. ريتشارد ويليامز : أساسيات إدارة الجودة الشاملة - الجمعية الأمريكية للإدارة ، الرياض ، مكتبة جرير 1999 ،
38. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة الإدارة الجديدة، غريب الفجالة، 1996
39. محمد فريد الصحن، العلاقات العامة(المبادئ والتطبيق) الدار الجامعية، 1998 القاهرة،
40. محمد الهادي- إدارة الأعمال المكتبية المعاصرة- دار المريخ- الرياض- 2002
41. فؤاد الشيخ سالم، زياد رمضان ، أميمة الدهان ، محسن مخامرة، المفاهيم الإدارية الحديثة ، طبعة 6، مركز الكتب الأردني 1998
42. د/لويد دوبينز /د/ كلير فور بمارسون: ترجمة حسين عبد الواحد د/ أحمد أمين الجمل "إدارة الجودة - التقدم و الحكمة و فلسفة ديمنج" الطبعة الأولى - الجمعية المصرية للنشر 1997
43. د.علي السلمي : إدارة التميز ،دار غريب مصر 2002،
44. دنوفل كنعان : القيادة الإدارية ، مكتبة دار الثقافة عمان الأردن 1999
45. عبد الرحمن توفيق : الجودة الشاملة - الدليل المتكامل، سلسلة إصدارات مركز الخبرات المهنية للإدارة . القاهرة 2003،
46. د.سرنيا محمد البكري" إدارة الإنتاج والعمليات" مدخل النظر الدار الجامعية مصر 2001.
47. د.محمد توفيق ماضي، إدارة الجودة الشاملة مدخل النظام المتكامل، دار المعارف القاهرة، 1995
48. د/قاسم نايف علوان إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو دار الثقافة للنشر والتوزيع 2005.عمان.
49. د/هاني حامد الضمور " تسويق الخدمات".دار وائل للنشر الطبعة الأولى 2002 عمان، الأردن
50. سرور علي سرور " الرقابة على الجودة". المكتبة الأكاديمية 1995
51. د/مؤيد عبد الحسين الفضل د/يوسف حجيم الطائي، "إدارة الجودة الشاملة منهج كمي من المستهلك إلى المستهلك". الوراق للنشر- طبعة الأولى 2004

ثانيا: المذكرات و المداخلات :

- مديوني جميلة : تسويق الخدمات حالة الهاتف النقال بمؤسسة جيزي - رسالة ماجستير قسم علوم تجارية- فرع التسويق- جامعة سعد دحلب - البليدة 2004

- د. إبراهيم بختي : جامعة ورقلة صناعة تكنولوجيا الاتصالات وعلاقتها بتطوير الأداء. المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز.
- د.مرتضى على - نبيل عبد الله : اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أداء العاملين ، اليمن 2003 - 2004 .
- البلبيسي ، بدرية 2000 ، " إدارة الجودة الشاملة ة الاداء دراسة تطبيقية على قطاع المصارف التجارية في الاردن " ، رسالة ماجستير ، الجامعة الاردنية ، عمان ، الاردن
- عروب رئيسية، ربحي كريمة، تأهيل المؤسسات المتوسطة والصغيرة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بجامعة حسبية بن بو علي شلف .
- اروشام بن زيان: إعادة تأهيل المورد البشري ساعة الإصلاح، حالة قطاع الإتصالات بالجزائر، الملتقى الوطني حول الاصلاحات الاقتصادية في الجزائر والممارسة التسويقية ، 20-21 أفريل 2004 المركز الجامعي ببيشار.
- د/راشد الحمالي.د/سعد القبيبي: إعادة هندسة العمليات في القطاع العام. مداخلة ضمن المؤتمر الوطني الأول للجودة، الواقع و الطموح 26-28 ربيع الأول 1425.الرياض
- وزارة البريد والمواصلات : "إصلاح وتطوير قطاع الاتصالات في الجزائر " وثيقة عمل مقترحة من إدارة البريد والمواصلات إلى الاجتماع العربي التحضيرى الثانى للقمّة العالمية لمجتمع المعلومات . تونس .
- الدوريات :
- الجريدة الوطنية الشروق، ليوم الإثنين 24 أكتوبر 2005 الموافق لـ 21 رمضان 1426 هـ العدد 1517، صفحة18
- الوثائق الداخلية للجزائرية للاتصالات (AT).
- مجلة الآفاق الجديدة السنة التاسعة ، العدد الثالث، كلية التجارة، جامعة المنوفية 1995،
- المجلة الصناعية، غرفة الصناعة دمشق، العدد88، سنة1998
- عبد اللطيف بلفرسة، آثار السياسة النقدية والمالية على تأهيل المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، العدد 01، 2001.
- مجلة العلوم الإنسانية : جامعة منتوري قسنطينة - الجزائر : العدد 14 ديسمبر 2000.
- Rapport sur le développement des telecommunications
- LAMIRI ABDELKADER, la mise a niveau revenu de science commerciales et de la gestion, N2 Ecole supérieure de commerce

ثالثا- المراجع باللغة الأجنبية :

- Kelada: comprende et realiser la qualite totale.2^{eme}ed quebec canada edition quafec .1992 .
- SEDDIK ABDALLH " Management de la qualité kaizen office des publication universitaires Alger 200
- Jean Lengatte, Jaques Muller, Economie d'entreprise. Nespoulous theyry: notes -études -techniques, La certification qualité un enjeu pour la-
- P,Les outils de la qualité totale,TEC Adoc , lawoisier 1991-
- Journal , La tribune , Dimanche 26 Mars 2000, P7 "Economir"
- Claude Jves Bernard , Le management par la qualité total, Pars 2000.-
- Jean Langatte,jaque Muller :économie d'entreprise .
- Jean Brilman, Les Meilleures pratiques de management , 2^{eme} tirage , 2001.
- Stara. G et J. Montaigne, La Qualité Total dans l'entreprise , Paris 1986
- LAROCLE. D c PTROF, Le Marketing rendements, et applications 4^{eme} édition MC Graw Hill 1990
- Michel Langlois et Gerade Tocquer: Marketing des Service Le défamiliarisation ..gaetanmorin éditeur. Paris 1992
- Eiglier pierre et Eric Tamgeard, Servudion: Le Marketing des service. 7^{eme} tirage ed Science internationale .1999.
- Goetsch , d . I . & Davis , s (1997) introduction to total quality " (2ND ed) prentice – hall , new york .
- Frédéric Dupont. Management des Service. Edition ESKA. Paris 2000.
- MStation: Fundamtals of Marketing, MC Graw. Hill Auckland 1984.-
- PHILIP KOTHER et BERNARD DUBOIS: Marketing Management 9^{eme} édition Publimion. Paris 1994.-
- ISHIKAWA K . , (1985) WHAT IS TOTAL QUALITY CONTROL " THE JABANESE WAY ., TRANSLATED BY DAVID , L ., PRENTICEPHALL , LONDON .
- RUSSEL , R . S & TYLOR III, (1998) OPRATION MANAGEMENT FACING ON QUALITY & COMPETITIVNESS (WND ED) PRENTIC-HALL, INC .USA.

رابعاً- مواقع الأنترنت :

www.itu.org/Arabic
www.unft.org.tn/ppt/amessaoudi.ppt
<http://www.arabcin.net>
www.itv-ogr/Arabic/enlinge 24/05/2006
www.msdw.org 17/04/2006

www.m5yrmrn.com.ye/resarch-mortada.03/02/2006 :
www.chihab.net./19/05/2006
WWW.ALNOTAMAR.COM.HY/MOTAMAR47/SUBJECT/10-:
www.ITV.sectors.doc
www.islam-online.net
www.ofremc-free.
www.itu.org.eg
www.itu-arbic.com
WWW.aljazirah.com/cgi-bin/adv-mew/abc-pl/07.07.2007
www.magharibia.com
www.bab.com/neus/
www.ARPT.dz
www.ALJASIRA.com
<http://www.Mobilis.dz/brochure.ppt>;
http://www.Mobilis.dz/dossiers_presse.htm,
<http://www.Mobilis.dz/brochure.ppt>;
<http://www.otalgerie.com/propos/historique.asp>
<http://www.nedjma.dz/watweb/history.do>,page consultée
www.mcit.gov.sa/arabic

العلماء

الاستقصاء

سيدي الفاضل ،سيدتي الفاضلة :

يسرنا أن نضع هذا الاستقصاء بين أيديكم ،علما أننا نقدمه في سياق جمع المعلومات حول

الجودة الشاملة و دورها في تأهيل قطاع الاتصالات و هذا في إطار متطلبات نيل شهادة الماجستير

في إدارة الأعمال ،ووقع اختيارنا على مؤسستكم " اتصالات الجزائر" كونها المتعامل التاريخي

للاتصالات بالجزائر ،نأمل أن تتكرموا بالإجابة على هذا الإستقصاء ،علما أن كل ما تقدمونه

من بيانات سيحاط بالسرية التامة في إطار الأمانة العلمية ،وتقبلوا أخيرا منا فائق التقدير و الاحترام .

و جزاكم الله خيرا

الباحثة

خصائص عينة الاستقصاء :

الجنس :

أنثى

ذكر

العمر :

أقل من 30

31 - 45

أكثر من 46

المستوى التعليمي : ثانوي

ليسانس

مهندس دولة

ماجستير

دكتوراه

مدة الخدمة في القطاع :

المستوى الوظيفي :

الاستقصاء

ضع علامة (X) في الخانة التي تعكس واقع المؤسسة.

الجزء الأول : ثقافة المؤسسة

السؤال الأول : هل تتسجم ثقافة المؤسسة مع نظام إدارة الجودة الشاملة ؟

الرقم	العبارة	نعم	لا	لا أدري
1	تحرص المؤسسة على تبني سياسة واضحة للجودة			
2	تهتم المؤسسة بالأفكار الريادية و تروج لها.			
3	تهتم المؤسسة بالحصول على شهادة الإيزو.			
4	هناك قناعة لدى الإدارة العليا بحتمية تغيير الأسلوب الذي تدار به المؤسسة .			

الجزء الثاني: خدمة العميل

السؤال الثاني : هل يتم العمل بمبدأ رضا العميل في مؤسسة اتصالات الجزائر .؟

الرقم	العبارة	نعم	لا	لا أدري
1	تنتهي علاقة المؤسسة بالعميل بمجرد تلقيه للخدمة			
2	تدفع المؤسسة تعويض لعملائها عند حدوث خطأ.			
3	تهتم المؤسسة برأي العميل في الخدمة المقدمة له.			
4	تقبل المؤسسة شكاوي العملاء وتقوم بدراستها .			
5	إدارة التسويق هي المسؤولة الوحيدة عن الاتصال الجيد بالعميل			
6	تهتم المؤسسة بالمعلومات الواردة من الموردين والموظفين .			
7	يشارك العميل في تحديد مستوى الخدمة المطلوبة			
8	تحافظ المؤسسة على تحقيق وعودها للعملاء .			

الاستقصاء

الجزء الثالث: العمل الجماعي

السؤال الثالث: هل يتم تطبيق مبدأ العمل كفريق في مؤسسة اتصالات الجزائر ؟.

الرقم	العبارة	نعم	لا	لا أدري
1	يتم إعطاء الموظف حرية التصرف عند شعوره أن هناك تدني بمستوى الجودة .			
2	يتم الأخذ برأي الموظف عند إجراء تغيير ما بطريقة العمل .			
3	هناك تعاون بين الموظفين على كافة المستويات.			
4	يمكن للموظف تقديم أسباب انخفاض مستوى الجودة .			
5	الموظف مستقل بعمله .			
6	هناك حوافز مادية مجزية لمكافئة العاملين .			
7	هناك حوافز معنوية لمكافئة العمال المجدّين .			
8	يؤخذ باقتراحات العاملين بشكل مستمر .			
9	تشجع الإدارة الأفكار الجديدة و تتبناها .			
10	هناك رضا وظيفي ناتج عن تشجيع الإدارة للعاملين بشكل دائم .			
11	تعمل المؤسسة على تفويض العاملين سلطات اتخاذ القرارات .			
12	تتيح المؤسسة موارد معلوماتية للعاملين وقت الحاجة إليها .			
13	تتيح المؤسسة للموظفين فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات على جميع المستويات .			
14	هناك سهولة في اتصال الموظفين بمرؤوسيهـم .			

الجزء الرابع : التحسين المستمر للعمليات .

السؤال الرابع : هل يتم العمل بمبدأ التحسين المستمر للعمليات في مؤسسة اتصالات الجزائر ؟.

الرقم	العبارة	نعم	لا	لا أدري
1	هناك تحديد دقيق للعمليات و الأنشطة بالمؤسسة.			
2	تعمل المؤسسة على تقليل الوقت الفاصل بين طلب الخدمة وتقديها			
3	تقوم المؤسسة بالتعاون مع هيئات مستقلة لتحسين مستوى الجودة			
4	يوجد نظام معلومات يوفر المعلومة بشكل سريع لمتخذي القرار			

الاستقصاء

			5	تستخدم المؤسسة التكنولوجيا والتقنيات الحديثة .
			6	تهتم المؤسسة بقسم البحث والتطوير لتحسين مستوى الخدمة .
			7	تسعى المؤسسة إلى تحقيق ميزات و خصائص جديدة للخدمة بصورة مستمرة .
			8	تشارك في عملية تحسين الخدمة كافة المستويات الإدارية في المؤسسة.
			9	تلتزم الإدارة العليا و بشكل مستمر بتطوير مهارات العاملين .

الجزء الخامس : معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

السؤال الخامس : ما هي المعوقات التي تحول دون التطبيق الحقيقي لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

رتب الجمل التالية بحسب التسلسل من الأهم إلى الأقل أهمية.

التسلسل	العــــــــــــــــارة .
	- ضعف اهتمام الإدارة العليا بتحسين العمليات بشكل مستمر .
	- ضعف اعتماد الإدارة العليا نظام حوافز في المؤسسة يؤدي إلى تدني مستوى الجودة
	- ربط تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالعوائد المالية .
	- تسمع الشركة لشكاوي الزبائن و لكن لا تضعها ضمن أهدافها و برامجها التنفيذية .
	- عدم وجود صندوق مقترحات لدى الشركة .
	- ضعف مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في المؤسسة.
	- عدم وجود إستراتيجية واضحة لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة .
	- غياب نظام فعال للاتصال .
	- التركيز على الأداء في الأجل القصير .
	- غياب العمل كفريق داخل المؤسسة.