

جامعة محمد بوضياف _ المسيلة _

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الاعلام والاتصال



مذكرة مكملّة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة

إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاتصالية الخدمائية

_ دراسة حالة مؤسسة موبيليس _

من إعداد الطالبة:

بولال حنان

إشراف الدكتور:

سعيداني سلامي

اللجنة العلمية المناقشة:

الأستاذ:	الجامعة:	الصفة:
.....	جامعة محمد بوضياف	رئيس اللجنة
سعيداني سلامي	جامعة محمد بوضياف	مقرر ومشرف
.....	جامعة محمد بوضياف	عضو مناقش

2016/2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

قال الله تعالى: ﴿لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾ سورة إبراهيم، الآية 07

اللهم لك الحمد عند الرضا، ولك الحمد بعد الرضا، ولك الحمد والرضا حتى ترضى، ولك الحمد إذا رضيت.

في البداية أحمد الله عز وجل الذي وفقني في إنجاز هذا العمل المتواضع، كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتور المشرف "سعيداني سلامي" الذي لم يبخل علي بالنصائح والتوجيهات طيلة العام الدراسي، والذي سهل لي طريق العمل فوجهني حين الخطأ وشجعني حين الصواب، فكان نعم المشرف.

كما أتقدم بالشكر إلى جميع أساتذتنا الذين اشرفوا على تدريسنا. ولكل من ساهم بالكثير أو القليل، من قريب أو من بعيد في إخراج هذا العمل المتواضع إلى النور وأخص بالذكر صديقتي وتوأم روحي التي كانت سنداً لي في إنجاز هذا العمل المتواضع "ربيحة سويدي" وفي الأخير أحمد الله عز وجل الذي وفقني في إنهاء هذا العمل.

حنان



مقدمة العامة

الفصل الاول:ادارة الجودة الشاملة(TQM)

تمهيد

المبحث الاول :فلسفة ادارة الجودة الشاملة

- المطلب الاول: مفهوم ادارة الجودة الشاملة.....03
- المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة.....05
- المطلب الثالث: اهم الرواد المساهمين في تطور افكار ادارة الجودة الشاملة.....08

المبحث الثاني :الاطار الفكري لإدارة الجودة الشاملة

- المطلب الاول: ابعاد وعناصر ادارة الجودة الشاملة.....11
- المطلب الثاني :اهداف ومبادئ ادارة الجودة الشاملة.....12
- المطلب الثالث :فوائد تحقيق الجودة الشاملة.....15

المبحث الثالث :الايزو وعلاقته لإدارة الجودة الشاملة

- المطلب الاول: مفهوم الايزو وأهميته.....17
- المطلب الثاني : سلسلة المواصفات الدولية (ISO)18
- المطلب الثالث: علاقة ادارة الجودة الشاملة بالايزو 9000.....19

خلاصة الفصل

الفصل الثاني: ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة

تمهيد

المبحث الاول :نظام ادارة الجودة الشاملة مميزاته ومعوقاته

- المطلب الاول: مفاهيم اساسية لنظام ادارة الجودة الشاملة.....24
- المطلب الثاني: تكلفة الجودة الشاملة26
- المطلب الثالث: مزايا ومعوقات ادارة الجودة الشاملة30

المبحث الثاني : متطلبات ادارة الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها

- المطلب الاول: متطلبات ادارة الجودة الشاملة.....32

المطلب الثاني :مراحل تطبيق ادارة الجودة الشاملة34

المطلب الثالث : معايير تقييم ادارة الجودة الشاملة.....36

المبحث الثالث: ادارة الجودة الشاملة في ظل التحديات الادارية الحديثة

المطلب الاول :العولمة وإدارة الجودة الشاملة.....40

المطلب الثاني : الادارة الاستراتيجية للجودة الشاملة42

المطلب الثالث : عوامل النجاح والفشل في تحقيق ادارة الجودة الشاملة44

خلاصة الفصل

الفصل الثالث: دراسة حالة وكالة موبيليس "مسيلة"

تمهيد

المبحث الاول :تقديم عام للمؤسسة وحدد الدراسة

المطلب الاول :عرض عام لسوق الهاتف النقال في الجزائر.....50

المطلب الثاني :التعريف بمؤسسة موبيليس50

المطلب الثالث :حدود الدراسة الميدانية54

المبحث الثاني :عرض نتائج الدراسة

المطلب الاول :تحليل نتائج البيانات العامة.....55

المطلب الثاني :عرض النتائج تبعا للفرضيات.....60

المطلب الثالث :تفسير النتائج.....69

خاتمة عامة

قائمة المراجع

الملاحق

الملخص باللغة العربية

الملخص باللغة الفرنسية

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	مقارنة بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير الايزو	20
2	مقياس الثقافة التنظيمية لمدى ملائمة مدخل إدارة الجودة الشاملة	37
3	ييين توزيع المبحوثين حسب السن	55
4	ييين توزيع المبحوثين حسب مستواهم التعليمي	56
5	ييين توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية .	57
6	ييين توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة	58
7	يوضح نتائج اختبار(T. Test) لدلالة الفروق بين أفراد العينة في قيام ادارة مؤسسة موبليس بتدعيم عمالها لأداء خدماتهم بشكل جيد.	60
8	يوضح نتائج اختبار(T. Test) لدلالة الفروق بين أفراد العينة في قيام ادارة مؤسسة موبليس بالتحسين المستمر في اداء عمالها .	61
9	يوضح نتائج اختبار(T. Test) لدلالة الفروق بين أفراد العينة في عدم تطبيق مؤسسة موبليس عملية التمكين الخدماتي ولا تقسيم فرق العمل.	63
10	يوضح نتائج اختبار(T. Test) لدلالة الفروق بين أفراد العينة في عدم تحفيز مؤسسة موبليس عمالها.	64
11	يوضح نتائج اختبار(T. Test) لدلالة الفروق بين أفراد العينة في ضمان مؤسسة موبليس لجودة خدماتها الاتصالية	66
12	يوضح نتائج اختبار(T. Test) لدلالة الفروق بين أفراد العينة في عدم تطبيق ادارة مؤسسة موبليس لعملية التقييس والتحليل في أداء عمالها الخدماتية	67

قائمة الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	العناصر الخمسة لإدارة الجودة الشاملة	12
2	سلسلة Deming لتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة	13
3	العلاقة بين مستوى الجودة و تكلفة الجودة	29
4	العلاقة بين استراتيجية الجودة واستراتيجية المؤسسة	34
5	الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس	52
6	يبن توزيع المبحوثين حسب السن	55
7	يبن توزيع المبحوثين حسب مستواهم التعليمي	57
8	يبن توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية .	58
9	يبن توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة	59
10	يوضح نتائج اختبار (T.Test) لدلالة الفروق بين أفراد العينة في قيام ادارة مؤسسة موبيليس بتدعيم عمالها لأداء خدماتهم بشكل جيد.	60
11	يوضح نتائج اختبار (T.Test) لدلالة الفروق بين أفراد العينة في قيام ادارة مؤسسة موبيليس بالتحسين المستمر في اداء عمالها .	62
12	يوضح نتائج اختبار (T.Test) لدلالة الفروق بين أفراد العينة في عدم تطبيق مؤسسة موبيليس عملية التمكين الخدماتي ولا تقسيم فرق العمل.	63
13	يوضح نتائج اختبار (T.Test) لدلالة الفروق بين أفراد العينة في عدم تحفيز مؤسسة موبيليس عمالها.	65
14	يوضح نتائج اختبار (T.Test) لدلالة الفروق بين أفراد العينة في ضمان مؤسسة موبيليس لجودة خدماتها الاتصالية	66
15	يوضح نتائج اختبار (T.Test) لدلالة الفروق بين أفراد العينة في عدم تطبيق ادارة مؤسسة موبيليس لعملية التقييس والتحليل في أداء عمالها الخدماتية	68



مقدمة عامة

إن التحدي الكبير الذي أصبح يواجهه العالم في ظل العولمة أدى إلى زيادة المنافسة العالمية حيث جعل المؤسسات لا تهتم بالمنافسة فحسب وإنما كان لزاماً عليها أن تنتبها إلى ظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة وهذا ما جعل الدول تهتم بموضوع الجودة وتضعه في سلم أولوياتها الاقتصادية والخدماتية من خلال تطوير مؤسساتها والارتقاء بأدائها العام وتحسين استخدام مواردها وقد أصبحت النظم الاقتصادية والخدماتية في العالم تتميز جميعاً بنسق مشترك قائم على أساس احترام رغبات المستهلك والعمل على إرضاءه وذلك انطلاقاً من أهمية المنافسة كمحدد أساسي لمركز أي مؤسسة في السوق وبالتالي تجعله أكثر قدرة من المنافسة على إرضاء المستهلك من خلال تقديمه لسلع والخدمات التي تحقق رغباته، إذ أصبحت فكرة إشباع رغبات الزبون سراً لتمييز والتفوق لمعظم المؤسسات في الوقت الحالي .

حيث شهد العالم مؤخراً مجموعة من التغيرات السريعة والمتتالية مست مختلف المجالات: السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي، الثقافي والتكنولوجي، والتي نذكر من أهمها: ظاهرة العولمة، الانفتاح العالمي للأسواق وتحرير التجارة الدولية، إزالة كافة العوائق والقيود أمام انتقال السلع والخدمات ورؤوس الأموال، التطور التكنولوجي السريع وتعدد المنتجات المعروضة كماً ونوعاً.

أهم ما نتج عن هذه العوامل اشتداد حدة المنافسة ليس فقط على المستوى المحلي بل حتى على المستوى العالمي، مما أدى إلى تشكيل مشكل كبير يعترض حياة المنظمات المعاصرة والمتمثل في تعقد واضطراب إمكانية البقاء والاستمرار في ظل هذه الظروف، وفي هذه الآونة برزت إدارة الجودة واكتسبت أهمية كبيرة باعتبارها الوسيلة التي توافق بين جودة المنتج أو الخدمة ورضا الزبون وتساعد المؤسسة على التكيف ومواكبة التطورات المستمرة وكذلك الحفاظ على حصتها السوقية وتوسيعها بكسب عدد أكبر من الزبائن.

وتماشياً مع كل هذه الظروف والتطورات المحيطة بالمؤسسات ظهرت مفاهيم إدارية ومناهج جديدة مختلفة لإدارة كانت بمثابة الحلول أو السبل التي تمكن المؤسسات من البقاء والاستمرار، نذكر منها: الشراكة، الاندماج العمودي، استخراج بعض الأنشطة المرتفعة التكاليف وغيرها. غير أن هذه المناهج أو الأساليب رغم نجاحها في البداية إلا أنها بدأت تفقد فعاليتها وذلك بسبب تأثير الزبون بالتطورات المحيطة به مما أدى إلى تغيير أذواقه واحتياجاته خصوصاً بعدما أصبح بإمكانه الاطلاع على مختلف منتجات دول العالم والخصائص التي تتميز بها سواء ما يتعلق

بالسعر أو الجودة أو الخدمات والمنافع التي تقدمها، وذلك من خلال الوسائل والابتكارات التكنولوجية من وسائل الإعلام والاتصال وبالأخص شبكة الإنترنت. بالتالي أصبح الزبون يفاضل بين السلع والخدمات ليس فقط على أساس السعر كما كان عليه في السابق وإنما أصبح يختار المنتجات ذات الجودة العالية، وهذا يعني أنه يستلزم الاهتمام أكثر بجانب الجودة في المنتجات مما دفع بالمفكرين والمؤسسات بالبحث عن أساليب إدارية تهتم بالجودة وإدارة الجودة.

إن هذا لا يعني أن مفهومي الجودة وإدارة الجودة لم يظهر إلا مؤخراً، بل قد ظهرت في مطلع هذا القرن ومع ظهور الإدارة العلمية عملية فحص ومراقبة الجودة ثم بعدها في سنوات الثلاثينات عملية الرقابة الإحصائية على الجودة إلا أن هاتين العمليتين تعتمدان على مراقبة وفحص جودة المنتج النهائي وهذا يعني الكشف عن المنتجات التي بها عيوب أو أخطاء حتى لا تصل إلى السوق وكل هذه الوحدات تعتبر خسارة وتكاليف إضافية للمنظمة. ثم ظهرت بعد ذلك وظيفة تأكيد الجودة والتي تعمل على ضمان الجودة ومتابعتها ضمن وظيفتي الإنتاج والتخزين. كما تهتم بالزبائن باستقبال وتحليل شكاويهم والقيام بالتصحيحات اللازمة. إلا أن هذا لم يمنع المفكرين من البحث عن أساليب أخرى أكثر فعالية، تتماشى مع التطورات والتغيرات المستمرة باعتمادها على التحسين المستمر حتى تكون أكثر مرونة، وتهتم بجودة جميع عناصر المؤسسة وجميع وظائفها ومراحلها الإنتاجية وتجمعت كل هذه الخصائص في مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

وفي نفس الوقت ظهرت منظمة عالمية تهتم بتأكيد وضمان الجودة وذلك من خلال إصدارها لمجموعة من المعايير تتضمن شروط أو مبادئ خاصة بوظائف المؤسسة، وإذا تم تطبيقها من طرف المؤسسات تحصل على شهادة تؤكد أن منتجاتها تتميز بمواصفات عالمية للجودة.

وانطلاقاً من هاتين الفكرتين البسيطتين حول إدارة الجودة الشاملة ومعايير الإيزو، نلاحظ أن كلاهما يهتم بالوظائف التي تقوم بها المؤسسة .

وقد اهتمت معظم المؤسسات الناجحة بالعمل على معرفة السلعة أو الخدمة التي يريدها الزبائن وكذا مواصفاتها و الدرجة الاعتمادية المرغوبة وطريقة التسليم والسعر المناسب... الخ، وبالتالي فالمؤسسات الآن ومع اشتداد المنافسة بحاجة إلى الارتقاء والتفكير في تحديث الأساليب الإدارية ولعل احد الاتجاهات الحديثة لاقت قبولاً عاماً في

معظم دول العالم هو مصطلح إدارة الجودة الشاملة "TQM" فترى المؤسسة الأمريكية أن تحقيق ذلك المفهوم يعني إرضاء زبائنهم وإبهارهم بينما المؤسسات اليابانية فهي تسعى إلى إسعاد زبائنهم وتقديم ما يتوقعونه . وكذلك بالنسبة للمؤسسات الجزائرية ومع وجود العديد من المؤشرات الموضوعية تحتم عليها التوجه نحو المفهوم الجديد كالانضمام إلى المنظمة العالمية لتجارية والشراكة الأورو متوسطة وكذلك وجود معايير تنطبق على المجتمعات المتفق عليها فيما يخص الجودة الشاملة، ينبغي على كل مؤسسة تهدف إلى البقاء والديمومة ودخول السواق الأجنبية، ونقصد بذلك الحصول على شهادة (الايزو) بالنظر إلى أهمية موضوع الجودة الشاملة في تحقيق النجاح للعديد من المؤسسات سوء الاقتصادية او الخدماتية.

1. اشكالية البحث:

المؤسسات الخدماتية هذا النوع من المؤسسات بدء يهتم بموضوع إدارة الجودة الشاملة في بداية التسعينات ، حيث أدركت هذه المؤسسات بإمكانية الاستفادة من إدارة الجودة الشاملة ،وقد شكل هذا التوجه أهمية كبرى نظرا لما يحتله قطاع الخدمات في الاقتصاد الأمريكي ،حيث يعد من اكبر القطاعات ويوظف من الأشخاص ما يزيد على قطاع الصناعة بثلاث مرات ،هذا وتقوم كل من المؤسسات سوء الخدماتية أو الإنتاجية بتحويل المدخلات إلى مخرجات عبر عملية الإنتاج ، كل منها ايضا يستخدم نفس الأنواع من المدخلات أو المصادر مثل المواد الخام ورأس المال والآلات والأفراد في بعض الأحيان تتشابه المنتجات ،فعلى سبيل المثال تقوم شركة فورد وماكدونالدز بإنتاج منتج ملموس (سيارات وهمبرجر) ،إما في صناعة الخدمة الصافية مثل الخدمات الفندقية ،القانونية ،العناية بالصحة ،شبكات الاتصال وخطوط الطيران فإن العمليات تكون اقل تشابها والمنتجات تكون غير ملموسة ، وبما أن المنتجات المصنعة هي عناصر مادية يمكن لمسها وتخزينه وإعادة استخدامها فإن اي خلال في هذه المنتجات يمكن رؤيته والشعور به وقياسه جودته.

وفي المقابل فإن الخدمات لا يمكن لمسها أو تخزينها أو استخدامها ثانية وغالبا يكون مخرج الخدمات غير ملموس ولهذا فإنه من الصعب قياس الخلل في الخدمة ، فإذا كانت أبعاد جودة المنتج تتضمن الأداء والميزات والموثوقية والتطابق والاستمرارية والتي يمكن قياسها كميا فإن أبعاد جودة الخدمة التي تتمثل في الوقت والمجاملة و الملائمة والاستجابات والاكتمال كلها عناصر من الصعب قياسها ولا يعني هذا أن الجودة رديئة ، المحتمل هي من سمات تقديم الخدمات بل على العكس من ذلك فكل يوم هنالك الألوف من الشيكات السياحية التي يتم التعامل بها في فنادق

ريتر - كارلتون، وكذلك تتعامل شركة UPS بالملايين من الطرود وعمليات الائتمان عبر العالم من خلال استخدام بطاقة visa.

بحيث يجب على المؤسسات الخدمائية أن تعتمد على التحدث مع المستهلك ،بشكل مباشر إما بصفة مباشرة أو من خلال إجراء المسوحات من أجل قياس خصائص الجودة التي يرغب بها المستهلك ، ويعتبر وقت استلام الخدمة بعد مهم من إبعاد جودة الخدمة وليس من الصعب قياسها ولكن تكمن الصعوبة في تحديد الخدمة السريعة والخدمة البطيئة وكم من الوقت يمكن أن ينتظر المتصل على الهاتف قبل أن يحكم على الخدمة بأنه رديئة؟ وتعتمد الإجابة هنا على توقعات المتصل لأن اعتبار إن الخدمة تأخرت تختلف من شخص لآخر .

ويجب أن تركز إدارة الجودة للخدمات على أداء الموظفين المرتبط بأبعاد الجودة صعبة القياس، وأهم ما في أبعاد الجودة هذه هو سرعة ودقة ولطف الموظفين في تقديم الخدمات وهذا ما يبرز في بعض المؤسسات الخدمائية التي تتميز بجودة الخدمات وعلى سبيل المثال نذكر فنادق ريتز وشركة fédéral express التي شعارها يتمثل في "الأفراد والخدمة والريح" وتنظر المؤسسات التي صممت برنامجها لأداري للجودة لمعاملة موظفيها بطريقة حسنة ،إن هذا البرنامج بمثابة نموذج لإدارة الجودة الشاملة وتسعى المؤسسات الأخرى لتحقيق التميز.

إن صناعة الخدمة كما في مطاعم الوجبات السريعة ،خطوط الطيران والفنادق ،ومؤسسة الاتصالات بالهاتف النقال... الخ، تعتبر على درجة عالية من التنافس لأنها من السهل أن تخسر المستهلكين وفقا لرداءة جودة الخدمات المقدمة والتي تقابل بجودة عالية من المنافسين ، ويعد هذا السبب مباشرا بصورة اكبر من السعر.

المؤسسات الخدمائية الاتصالية هي مؤسسات تقوم بتقديم الخدمات لمشاركي شبكات الهاتف النقال ،ظهر هذا النوع من الخدمات في الجزائر في التسعينيات ،بحث أصبحت الجزائر تمتلك ثلاث شبكات للاتصال عبر الهاتف النقال وهي "جيزي ، موبيليس ،اويدو " ولكل منها مؤسسة خدمائية خاصة بها تقدم خدمات لزبائنه وتحاول كل منها تقديم أفضل الخدمات لكي تستحوذ على اكبر عدد من المشتركين.

"جيزي" وهي فرع من مؤسسة اوراسكو وهي متعامل اجني تعمل في الجزائر في مجال الاتصالات بالهاتف النقال ،ومع مرور الوقت تحصلت على رخصة استقلال الهاتف النقال في الجزائر سنة 2001.

"نجمة" سابقا هو الاسم التجاري لمؤسسة الاتصالات بالهاتف النقال وهو فرع من مجموعة الشركات الوطنية للاتصالات الكويتية ،بحيث تعمل في الجزائر في مجال الاتصالات في الهاتف النقال ،حيث تحصلت "الوطنية تيليكوم"

على رخصة استقلال الهاتف النقال في الجزائر سنة 2003، وتم الانتقال التجاري للمؤسسة الذي جاء بعد الإعلان الرسمي عن العلامة التجارية الجديدة "اوريدو" من طرف المدير العام "جوزيف" سنة 2014 تحت شعار "نجمة ستبقى في قلوبنا وستواصل اوريدو تكريس قيمتها "

"موبيليس مؤسسة اتصالات الجزائر" وهي مؤسسة اتصالية خدمتية كغيرها من المؤسسات الاتصالية الخدمتية، تعمل على تقديم خدمات لزبائنهم كتلبية طلباتهم، معالجة مشاكلهم المتعلقة بالشبكة، الاستماع إلى اقتراحاتهم بخصوص العروض، استقبال المكالمات الهاتفية، ومع ظهور الجيل الثالث (3G) تتزايد الخدمات وكل هذا يقوم به العمال داخل المؤسسة وتكون جودة الخدمات المقدمة للزبائن في مؤسسة موبيليس بالرجوع إلى درجة اهتمام إدارة المؤسسة بالجودة الشاملة للخدمات المقدمة

ومنه نفتح موضوعا لدراسة تنطلق من الإشكالية التالية :

ما مدى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسة الاتصالية الخدمتية "موبيليس" ؟

ويمكن أن يتفرع هذا السؤال إلى جملة من التساؤلات:

- 1- هل تدعّم إدارة مؤسسة موبيليس عمالها ؟
- 2- هل تحسن إدارة مؤسسة موبيليس باستمرار أداء عمالها ؟
- 3- هل تطبّق إدارة مؤسسة موبيليس عملية التمكين الخدمتي و تقسم فرق العمل؟
- 4- هل تحفّز إدارة مؤسسة موبيليس عمالها ؟
- 5- هل تحافظ مؤسسة موبيليس على جودة الخدمة الاتصالية ؟
- 6- هل تعتمد إدارة مؤسسة موبيليس على عملية التقييس و التحليل في أداء عملها الخدمتي؟

ويمكن الاعتماد في هذه الدراسة على الفرضية العامة التالية :

"المؤسسة الاتصالية موبيليس تطبق بعض مبادئ إدارة الجودة الشاملة"

والفرضيات الفرعية التالية:

1. ادارة مؤسسة موبيليس تقوم بتدعيم عمالها لإداء خدماتهم بشكل جيد.
2. إدارة مؤسسة موبيليس تحسن باستمرار اداء عمالها .
3. ادارة موبيليس لا تطبق عملية التمكين الخدمتي ولا تقسيم فرق العمل.

4. ادارة مؤسسة موبيليس لا تقوم بتحفيز عمالها.
5. ادارة مؤسسة موبيليس تسعى لضمان جودة خدماتها.
6. ادارة مؤسسة موبيليس لا تطبق عملية التقييس والتحليل في اداء عملها الخدماتي.

تحديد مصطلحات الدراسة:

يعد تحديد المفاهيم والمصطلحات ركناً أساسياً ضمن الإجراءات المنهجية للدراسة، لكونها توضح الأهداف التي نرمي إلى تحقيقها، وهنا حاولنا تحديد المفاهيم الأساسية بموضوع الدراسة، والتي يتبعها عدد من المفاهيم الأخرى يتم توضيحها في مواضعها بالدراسة، وقد تركزت المفاهيم الأساسية بالدراسة في: الإدارة، الجودة الشاملة، المؤسسة الإتصالية، وهي كما يلي:

أولاً. الإدارة:

أ- الإدارة لغة:

فكلمة إدارة في آداب اللغة العربية ترجمة لكلمة Management وأحيانا لكلمة Administration والأصل اللاتيني لهذه الكلمة الأخيرة هو To seve = Administaire أي إن الكلمة To seve ويقابل هذه الكلمة في العربية (الخدمة) على أساس أن من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين أو يعمل عن طريق الإدارة إلى أداء الخدمة وهذا هو المعنى اللفظي لأصل الكلمة.

- ويلاحظ التطبيق الأمريكي أن كلمة Administration معبرة عن الإدارة العليا وكلمة Management عن الإدارة التنفيذية في المستويات الوسطى والدنيا، بينما التطبيق البريطاني والأوروبي بشكل عام يعد كلمة Administration معبرة عن الإدارة في المستويات الأدنى¹

الجودة لغة:

حسب معجم المعاني الجامع: فهي رِفْصٌ مَجْرُوهٌ صَدَّاعٌ تَهْ بِإِقْاَهَا وَطَبِيعَتِهَا الْجَيِّلَةُ .
الجودة هي النوعية: أي مجمل السمات والخصائص لمنتج أو الخدمة التي تجعله قادر كبيراً عن طريق الالتزام الصارم بمعايير قابلة للقياس وقابلة للتحقق لإنجاز تجانس وتمائل في الناتج ترضي متطلبات محددة للعملاء أو المستخدمين.

¹ - منال طلعت محمود: اساسيات في علم الادارة، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2003، ص: 12 .

أما في قاموس مالية فالجودة: قدرة منتج أو خدمة أو عملية على تقديم القيمة المستهدفة منها، على سبيل المثال، أحد المكونات المادية يمكن اعتباره عالي الجودة إذا كان يؤدي وظيفته كما هو متوقع ويقدم الاعتمادية المطلوبة، وجودة العمليات أيضاً تتطلب القدرة على مراقبة الكفاءة والفعالية وتحسينهم عند الضرورة.¹

كما عرف القاموس أكسفورد الأمريكي الجودة على أنها درجة أو مستوى من التميز.²

أ- الشاملة لغة: حسب معجم المعاني الجامع الشاملة: تعني وافٍ، تام محيط من جميع النواحي بحثاً أي عامٌ يَضمُّ أَهْمَ الأفكارِ في وَضْعٍ بهِ حَيْثُ شَامِلٌ * أَحَادِيثُ شَامِلَةٌ.³

اصطلاحاً:

أولاً: إدارة الجودة الشاملة

تعريف الكلمات المكونة للمصطلح

يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة علي أساس الكلمات المكونة لها اصطلاحاً:⁴

- إدارة: تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة كما يتضمن الك دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة .

الجودة: تلبية متطلبات العميل وتوقعاته وإرضائه.

الشاملة: تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المنظمة وبالتالي ينبغي إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة لإجراء التحسينات المستمرة.

- كما عرفها معهد المقاييس البريطانية " بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة كذلك بكفاءة الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقة جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير".

¹ - معجم المعاني لكل اسم معنى عربي، متاح على: www.almany.com/ar/dict/ar-ar/، 2016/05/07، 14.00

² - راتب جليل الصويص، غالب جليل الصويص، وآخرون: إدارة الجودة المعاصرة، الاردن، دار البازور، ص. 31

³ - معجم المعاني لكل اسم معنى: المرجع السابق، 2016/05/07، 14.00.

⁴ - محفوظ احمد جود: إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص: 24

التعريف الإجرائي: ومن هنا نستطيع أن نتفق على أن إدارة الجودة الشاملة هي ثورة ثقافية وذلك بسبب الطرق التي تعمل وتركز عليها الإدارة فيما يتعلق بالعمل على تحسين الجودة باستمرار والتركيز على عمل الفريق الواحد وتشجيع مشاركة الفرد بوضع لأهداف واتخاذ القرارات .

ثانيا :المؤسسة الاتصالية:

اولا :المؤسسة

المؤسسة لغة: تشتق كلمة مؤسسة من الفعل اسس اي بنا هيكلأ وانشأ اطار فكريا او اوجد تنظيما معنيا على اساس او صرح او قواعد متينة فهي اذا نتيجة فعل التأسيس الذي يرجع حدوثه في الماضي كحدث يظهر صفة التنظيم والاهداف المرتبطة بالأفراد المؤسسين¹

اصطلاحا: يعرفها ناصر داودي عدون المؤسسة على أنها "كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين ،هدفها دمج عوامل الإنتاج ،وتبادل السلع والخدمات"²

ثانيا :الاتصال

الاتصال لغة : كلمة مشتقة من المصدر وصل الذي يعني أساسا الصلة وبلوغ الغاية

الاتصال اصطلاحا: يرى العالم تشالز كولي بان الاتصال يعني ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقة الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان³

التعريف الإجرائي : المؤسسة الاتصالية الخدماتية هي تلك المؤسسة التي تقدم لزيائنها الخدمات الأزمة لي تجرى عمليات الاتصال والتواصل بين المشتركين لشبكة الهواتف النقالة والتحول بالأنترنت بمختلف الأنواع والوسائل الاتصالية.

3. أسباب اختيار الموضوع :

وقد وقع اختيارنا على هذا الموضوع لعدة اسباب نذكر اهمها :

¹ - عبد الله الحر تيسي حميد: مدونة دروس اقتصاد، إدارة أعمال جامعة خميس مليانة.

² - ناصر داودي عدوان: اقتصاد المؤسسة، دار الحمدي العامة، 1998، ص11.

³ - فضيل دليو: الاتصال مفاهيمه، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003، ص25.

أسباب موضوعية :

1. يرجع اختيار هذا الموضوع نتيجة الأسباب والأهمية الموضحة في النقاط التالية :
2. يعد هذا الموضوع احد المواضيع المعاصرة ،على صعيد المؤسسات الجزائرية سواء الخدماتية او الصناعية
3. تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة في الكثير من المؤسسة الجزائرية
3. موضوع الجودة الشاملة يعتبر من أكثر المواضيع التي لاقت صدا ورواجا ، كما أنها حققت نجاحا كبيرا في اغلب المؤسسات العالمية ، مما يحفز من البحث في هذا الموضوع علي المؤسسة الوطنية
4. سعي المؤسسات الجزائرية الاتصالية الخدماتية لضمان البقاء والديمومة ، مع اشتداد المنافسة
5. عدم تطبيق أغلبية المؤسسات الجزائرية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة ، بالشكل المناسب وذلك قد يفيد هذا البحث في التعرف على المبادئ الأساسية التي تضمن تطبيق
6. بحكم التخصص "اتصال وعلاقات عامة " الذي من أولوياته دراسة عمليات الاتصال داخل المؤسسة ومع جماهيرها وموضوع إدارة الجودة الشاملة يقام على ذلك

أسباب ذاتية :

1. ميولنا الكبير غالى هذا النوع من الدراسات
2. موضوع جديد "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاتصالية الخدماتية" لم يتطرق له احد قبلنا
3. رغبتنا في معرفة كيفية تعامل المسؤولين مع بقية العمال داخل المؤسسة
4. فضولنا لتعرف على هذا النوع من الخدمة في الجزائر.
4. أهداف وأهمية الدراسة :

وتكمن أهمية البحث واهدافه فيما يلي:

1. لتعميق الفهم بموضوع إدارة الجودة الشاملة.
2. محاولة تقليل الفجوة المعرفية في تبني هذه الفلسفة وإمكانية تطبيقها في المؤسسة الاتصالية .
3. توضيح مدي اهتمام المسؤولين الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة بموضوع إدارة الجودة الشاملة ، وكيفية تطبيقها .
4. التعرف على ما يحققه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاتصالية الخدماتية.

5. محاولة تبيان الأساليب الإدارية التي تساعد المؤسسة الاتصالية الجزائرية في إنجاح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة .
6. تقديم مقترحات على ضوء الدراسة التطبيقية للمؤسسة الاتصالية الخدمانية موبيليس بالمسيلة لتفادي النقائص وهذا يعطي الفرصة للاستفادة من هذه الاقتراحات في مؤسسات أخرى.
7. وتكمن أهمية الدراسة في توضيح بعض الغموض الذي يتعلق بتوظيف المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة
8. معالجة بعض الأخطاء التي يقع فيه المسئولين من خلال تطبيقهم لإدارة الجودة الشاملة .
5. **مناهج وأدوات الدراسة:**

اولا :مناهج الدراسة .

بهدف الإجابة عن الإشكالية المقدمة ولإثبات صحة وخطأ الفرضية المقترحة تم الاعتماد على استخدام المنهج التحليلي الصفي في الجانب النظري أي في الفصل الأول والثاني ، حيث تتم الاستعانة بالمسح المكتبي (كتب والأطروحات)

أما في الجانب التطبيقي، الفصل الثالث فستستخدمنا منهج دراسة حالة الذي سوف يعتمد على استمارة استبيان .

- **منهجية البحث :** وتعني مجموعة من المناهج والطرق التي توجه الباحث في بحثه¹
- **المنهج الوصفي التحليلي :** هو منهج يهدف إلى دراسة ظاهرة لها خصائصها وأبعادها في إطار معين ويقوم بتحليلها استنادا للبيانات المجمعة جوالها ثم محاولة الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها ، وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم²
- **منهج دراسة حالة :** وهو منهج يقوم بدراسة خصائص ومضمون حالة وظاهرة واحدة وبصورة مفصلة ودقيقة ، أي وحدة معينة سواء كانت فردا أو وحدة اجتماعية³ .

¹ -فريدريك معتوق: معجم العلوم الاجتماعية، انجليزي، فرنسي، عربي ،اكاديميا، بيروت،لبنان،1998،ص: 231 .

² -عثمان حسن عثمان :المنهج في كتابة البحوث والرسائل الجامعية ،منشورات الشهاب ،باتنة ،الجزائر ،1998،ص:24.

³ -رشيد زواني :تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ،دار هومة ،الجزائر ،2002،ص:120.

ثانيا: الأداة المستعملة في الدراسة

الاستمارة: نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من اجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف يتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد¹.

6. الدراسات السابقة:

تعتبر خطوة مراجعة الدراسات السابقة من اهم المراحل المعينة على حل مشكلة البحث لما لها من اسهامات في التوجيه او التخطيط او ضبط المتغيرات ومن بين الدراسات المنجزة التي لها علاقة بالموضوع الذي نحن بصدد تناوله نجد:

1. الدراسات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة:

__الدراسة التي قام بها " ربيعي ميلود " سنة 2007 بعنوان "تأثير ثقافة المؤسسة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة- دراسة حالة مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز بغرداية " مذكرة مقدمة ضمن مقتضيات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ،تخصص "اقتصاد و تسيير المؤسسات "

وهي دراسة تهدف إلى:

- تعميق الفهم بموضوع إدارة الجودة الشاملة ،وإلقاء المزيد من الضوء على مستلزمات تطبيقها في المؤسسات كمدخل إداري في الإدارة المعاصرة.
 - محاولة تسليط الضوء على الدور الحيوي الذي تلعبه ثقافة المؤسسة في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.
 - التعرف على مدى ملائمة ثقافة المؤسسة الجزائرية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- أما أهم النتائج التي توصله إليها هذه الدراسة فهي :
- اتخاذ القرارات من قبل الفرد ذو السلطة والنفوذ وعدم الاستماع لآراء العمال .
 - غياب حرية المبادرة وروح الإبداع.
 - ضعف نظام التحفيز المطبق في المؤسسة حيث تمنح المكافآت من طرف المؤسسة للعمال بالعلاقات الشخصية.

¹-محمد علي محمد :علم الاجتماع والمنهج العلمي، دار المعرفة الجامعية ، القاهرة ، 1980، ص:339.

- وجود لجنة مختصة بقياس الجودة داخل المؤسسة ،وامتلاكها لشهادتين حديثين في الجودة ونضج العنصر البشري نتيجة التدريبات الدورية التي تقوم بها المؤسسة في كل سنة إضافة إلى الإقناع بأن نجاح إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة لا يتحقق إلا من خلال جودة العمليات التي تقع مسؤوليتها على الجميع .
- بحيث نجد إن هذه الدراسة تختلف عن دراستنا في كون إن دراستنا تهدف إلى:

- تعميق الفهم بموضوع إدارة الجودة الشاملة .
- التعرف إلى ما يحققه تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الخدمانية الاتصالية الجزائرية "موبيليس"

2. الدراسات التي تناولت المؤسسات الخدمانية:

- الدراسة التي قام بها "ياسين مسيلي" سنة 2009 بعنوان "العلاقات العامة في المؤسسة الصحية الجزائرية - دراسة ميدانية بالمستشفى الجامعي ابن باديس -قسنطينة "
- مذكرة مكملّة لنيل شهادة الماجستير في الاتصال والعلاقات العامة
- وهي دراسة تهدف إلى :

- التعرف إلى مكانة العلاقات العامة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة موضوع الدراسة وكيفية عملها
- وكّد مختلف الأساليب والوسائل الاتصالية التي تعتمد عليها في نشاطها.
- محاولة تشخيص المعوقات التي تعرقل نشاط إدارة العلاقات العامة ضمن الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة.
- إزالة الغموض وتوضيح الصورة ،وذلك بإبراز الدور الحقيقي للعلاقات العامة ومكانتها ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

وابرز النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة هي:

- تفتقد المؤسسة موضوع الدراسة لجهاز يمثل فعلا وظائف العلاقات العامة
- تواجه غداة العلاقات العامة جملة من العراقيل
- إن مكتب الإعلام والاتصال الذي توكل إليه أنشطة العلاقات العامة لا يقوم بمهامه
- وتختلف هذه الدراسة عن دراستنا كون إن دراستنا تهدف إلى محاولة تبين الأساليب الإدارية التي تساعد المؤسسة الخدمانية الاتصالية الجزائرية في إنجاح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة .

بحيث تعالج دراستنا موضوع الإدارة الحديثة ومدى تطبيق مبادئها في المؤسسة الخدماتية الاتصالية ذلك للارتقاء بالأداء الأمثل وضمان البقاء والديمومة.

__الدراسة التي قام بها "أحمد محمد زيدان" سنة 1981 بعنوان "العلاقات العامة في السياحة مع التطبيق على إدارة العلاقات السياحية - بمصر" وهي عبارة عن رسالة لنيل شهادة الماجستير .

وهي دراسة تهدف إلى :

● تحديد ما يمكن الإدارة العلاقات العامة في المنشآت السياحية والإفادة منه في مجال التطبيق العلمي ،وبالتالي تحديد أسس المحاسبة المهنية السليمة .

● وضع هذه الدراسة تحت تصرف من يأتي من الباحثين الآخرين لاستكمال الزوايا الفنية الدقيقة فيما يتعلق بأبعاد هذه الممارسة وتأثيراته.

اما اهم النتائج المتوصل اليها هي :

● اوضحت الدراسة إن اغلب العاملين يجيدون لغة أو لغتين.

● اظهرت الدراسة إن اغلبية العاملين بالإدارة كانوا من النساء وقد بلغ متوسط اعمارهن 24 سنة تقريبا ولديهن خبرة في مجال العمل تتعد(05)سنوات.

● وقد اوضحت الدراسة إن متوسط سنوات الخبرة للعاملين (07)سنوات والخبرة عامل مهم .

وتختلف هذه الدراسة عن دراستنا في كون أن دراستنا تسعى لي البحث في نوع من أنواع الإدارة الحديثة وهي إدارة الجودة الشاملة ،وكيفية تطبيقها في المؤسسة الخدماتية وعلى وجه الخصوص المؤسسة الخدماتية الاتصالية.

3. الدراسات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الخدماتية:

__الدراسة التي قامت بها "صباح سليم حمودة " سنة 2008 بعنوان "درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في

المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المديرين" قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات منح درجة الماجستير تخصص "إدارة وقيادة تربوية" .

وهي دراسة تهدف إلى :

● التعرف على درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة في عمان من وجهة نظر مديريها.

واهم النتائج المتوصل إليها هي :

- إن إدارة الجودة الشاملة مطبقة بشكل مرتفع في مجالات كافية في المدارس الثانوية الخاصة بمتوسط حسابي مقدره (4.30) وانحراف معياري مقدّر ب (0.36)
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.5$) في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة .

وتختلف هذه الدراسة عن دراستنا في كون أن دراستنا تهدف إلى التعرف على ما يحققه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الخدمائية الاتصالية.

7. تقسيمات البحث:

قسمنا البحث الى الجانبين الجانب الاول نظري والجانب الثاني تطبيقي ،حيث تناولنا في الجانب الاول فصلين ،الفصل الاول (ادارة الجودة الشاملة ،مفاهيمها ،اطارها الفكري وعلاقتها بالايزو)،الفصل الثاني (ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة ،نظامها ومراحل تطبيقها ،وعلاقتها بالتحديات الادارية الحديثة)، اما الجانب التطبيقي تناول فصل واحد تم التطرق فيه الى الدراسة الميدانية "بالوكالة الاتصالية موبيليس في المسيلة"

8. صعوبات الدراسة:

من اهم الصعوبات التي واجهتنا خلال هذا البحث :

- ضيق الوقت لدى مدير مؤسسة موبيليس ونائبه مما ادى الى رفضهم لأجراء مقابلة معهم ومن هذا تم الغاء اداة المقابلة في بحثنا .
- عدم وجود دراسات سابقة للموضوع محل الدراسة.
- ندرة الكتب التي تتحدث عن الموضوع محل الدراسة.
- ضيق الوقت.



إدارة الجودة الشاملة (TQM)

المبحث الأول: فلسفة إدارة الجودة الشاملة TQM

المبحث الثاني: الإطار الفكري لمدخل إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثالث : الإيزو وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة

تمهيد:

نظرا للظروف الصعبة والمعقدة في الآونة الأخيرة والتي نذكر منها زيادة شدة المنافسة التعدد والتنوع المتزايد للمنتجات وبروز احتياجات جديدة للزبائن تتعلق بالجودة والآجال بالإضافة إلى السعر.... الخ ، وهذا ما أدى بالمؤسسات إلى الاهتمام والتركيز على جودة المنتجات واعتبار الجودة كوسيلة لتحقيق الميزة التنافسية ، فالمنافسة تتطلب جهدا إداريا متميزا، ويعد سلاح الجودة من أمضى الأسلحة التنافسية، فنجاح المؤسسة في تصميم برنامج للجودة الشاملة سيشكل قاعدة قوية يقوم عليها نظام إدارة الجودة وهذا بدوره يؤهلها للتوافق مع مواصفات الايزو .

ويتخصص هذا الفصل لمفهوم الجودة الشاملة والإطار الفكري لمدخل إدارة الجودة الشاملة والفرق بينها وبين الإيزو 9000.

وقد تم تقسيم الفصل إلى :

المبحث الأول: فلسفة إدارة الجودة الشاملة TQM

المبحث الثاني: الإطار الفكري لمدخل إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثالث: الإيزو وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة

المبحث الأول: فلسفة إدارة الجودة الشاملة

تحتل إدارة الجودة الشاملة أهمية خاصة في الآونة الأخيرة سواء على الصعيد المحلي أو الدولي، إذ تعتبر إحدى المفاهيم الإدارية الحديثة وكمدخل ووسيلة للتغيير المتضمن والهادف إلى تحسين الأداء والمحافظة على الاستمرارية، وذلك لمواجهة التحديات الجديدة وكسب رضا العملاء، بما أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر حصيلة التطورات التي شهدتها إدارة الجودة الشاملة وهذا ما سيتم التفصيل فيه في المطالب الموالية .

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة .

أولاً: مفهوم الجودة.

يرجع مفهوم الجودة إلى الكلمة اللاتينية Qualite والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة صلابته، وقديماً كانت تعني الدقة والإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار التاريخية والدينية وتماثيل وقلاع وتصور لأغراض التفاخر بها ولاستخدامها لأغراض الحماية وحديثاً تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة وظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية والشركات الكبرى وازدياد المنافسة ، إذ أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة ومتشعبة¹.

ويرى البعض أن الجودة تعني جملة الخصائص التي تمكن المنتج من تلبية إحتياجات ورغبات الزبائن، والتي تمكن من تقليص فرص التآلف من الوحدات ويتفق مع هذا المعنى التعريفان اللذان أوردهما "جون ريني ادغوفر" "Jean Rene Edighffer" هي الخصائص المتعلقة بالمنتج أو الخدمة التي تؤثر على مقدرته على إشباع الحاجات وهي وسيلة لتجنب عطب فضلات الإنتاج وتبذير الموارد.²

ويرى Grosby.ph بأن "الجودة هي مطابقة للمواصفات وبأنها مسؤولية الجميع، ورغبات المستهلك هي أساس التصميم".³

وللجودة خمس مداخل يمكن أن تعرف من خلالها وهي:⁴

- **مدخل الميثالية** : حيث أن الجودة هي مفهوم مطلق يعبر على أعلى مستويات التفوق والكمال ومن ثم لا يمكن تعريفها ولكن يمكن الإحساس بها والتعرف عليها .

¹ . مأمون الدرادكة ، طارق الشبلي : الجودة في المنظمة الحديثة ، دار الصفاء للنشر ، عمان ، الأردن ، ص : 1.

² . قاسمي كمال : المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم

التجارية ، كلية العلوم التجارية والاقتصاد والتسيير ، جامعة المسيلة ، الجزائر، 2002- 2003، ص : 39

³ . بومدين يوسف : تأهيل المنتج التصديرية في إطار تسيير الجودة الشاملة . حالة المصبرات الجزائرية الجديدة (NCA) ، كلية العلوم

الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2001 ، ص : 08

⁴ . قاسمي كمال : المرجع السابق ، ص - ص : 39-40

- **مدخل المنتج** : حيث أن قياسها وتحديدتها بدقة وهي تمثل بالنسبة للمنتج مستوى احتوائه على عنصر ما من العناصر المكونة له .

- **مدخل المستخدم** : ويعتبر أن الجودة هي مناسبة للمنتج أو الخدمة للاستخدام.

- **مدخل التصنيع** : حيث ينظر للجودة نظرة هندسية تصنيعية وبالتالي فهو يعتبر أن الجودة هي مدى تحقيق المواصفات .

- **مدخل القيمة** : حيث أن الجودة هي مدى تحقيق المنتج لأداء معين بسعر أو بتكلفة معينة .

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن أن نقول " بأن الجودة هي القدرة على إتقان عمل الأشياء وهي تلك المواصفات والخصائص التي يشمل عليها المنتج أو الخدمة التي تحقق التطابق مع التصميم الذي وضع قبل وأثناء إنتاجها أو تقديمها للخدمة والذي يتوافق مع متطلبات ورغبات المستخدم والمستهلك وتجعله يشعر بالرضا عند انتقائه للمنتج أو استخدامه للخدمة المقدمة له"

ثانيا: مفهوم إدارة الجودة الشاملة .

تباين المفاهيم والأفكار حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة وفقا لزاوية النظر إليه ، كغيره من المفاهيم الإدارية إلى أن هذا التباين الشكلي في المفاهيم يكاد يكون متماثلا في المضامين الهادفة ، إذ أنه يتمحور حول الهدف الذي تسعى المؤسسة لتحقيقها والذي يتمثل في رضا العميل ، من خلال تفاعل كافة الأطراف الفاعلة في المؤسسة ولا يوجد تعريف متفق عليه ، يحظى بقبول عام لدى المفكرين والباحثين بشأن إدارة الجودة الشاملة ولكن هناك بعض التعاريف أظهرت تصورا عاما لهذا المفهوم نوردتها فيما يلي :

تعريف منظمة الجودة البريطانية (BQA): "إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة الإدارة وممارسة المنظمة التي تهدف إلى استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة بشكل أكثر فعالية لإنجاز أهداف المنظمة"¹

تعريف جون أوكلاند John ckland: "إدارة الجودة الشاملة هي الوسيلة التي تدار بها المنظمة ، لتطوير فعاليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل"².

تعريف Royal Mail: " الجودة الشاملة هي الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين ضمن فريق واحد ، مما يعمل على خلق قيمة مضافة لتحقيق إشباع حاجات المستهلك"³

¹ . خضير كاظم حمود :إدارة الجودة الشاملة ، الطبعة الثالثة ، دار المسير للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2007 ، ص : 47 .

² . John ckland: Total Qaulity Mangement , second edition , p : 18.

³ . خضير كاظم حمود : المرجع السابق ، ص : 75.

تعريف Sehuctor: "خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل ويكافح المديرون والموظفون بشكل مستمر ودؤوب لتحقيق توقعات المستهلك ، وآراء العمل الصحيح بشكل صحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبفعالية عالية وفي أفضل وقت ¹ .

تعريف معهد الجودة الفيدرالي : فقد عرفها على أنها "منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تطبيق حاجات وتوقعات الزبائن ، وتوقعات الزبائن ، إذ يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات ² .

وعرفها الأمريكي فينجنوم : "إدارة الجودة الشاملة هي نظام يشمل كل الجهود لتطوير تحسين الجودة لمختلف مصالح وأقسام المنظمة للحصول بشكل اقتصادي على منتجات أو خدمات وذلك لإرضاء تام للعميل ³ .

تعريف إدارة الجودة الشاملة : "على أنها عبارة عن سلسلة الإجراءات الإدارية والفنية اللازمة لتوفير الالتزام الكامل بإشباع متطلبات وتوقعات المستفيدين من خلال التحسين المستمر في كل المجالات والأنشطة ويمكن أن تتحقق من خلال ⁴ :

. جهود الإدارة :وتتمثل في عمليات التخطيط ، التنظيم ، القيادة ، التوجيه ، الرقابة

. تحسين وتطوير عمليات التشغيل والطرق والعمل في المؤسسة ، مشاركة وتعليم وتحفيز أفراد المؤسسة

. النتائج : جودة المنتجات والخدمات ، جودة أداء الأعمال ، الأنشطة ، ما تتطلبه الخصائص والمواصفات

التي يحددها السوق

ومن خلال التعارف السابقة يمكن أن تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها "عبارة عن نظام متكامل يقوم على ثقافة إدارية متميزة تتضمن مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الإحصائية والعملياتية الإدارية، المستخدمة لتحقيق الأهداف ورفع مستوى رضا العميل والموظف على حد سواء "

المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة.

لقد أصبح ينظر إلى إدارة الجودة في عالمنا المعاصر ،وبينة الأعمال التنافسية نظرة اشمل وأعمق من كونها وظيفة من وظائف إدارة الإنتاج والعمليات لقد نما مفهوم الجودة ليحتل كل هذه المكانة عبر حقبات متتالية ، ويؤكد dale و cooper بقولهما أن كل مرحلة تالية من المرحلة السابقة عليها ⁵ .

¹ .فريد زين الدين : المنهج العلمي التطبيقي لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العربية ، القاهرة ، مصر ، 1996 ، ص : 25 .

² . محمد محمد إبراهيم : المدير والاتجاهات الإدارية الحديثة ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، مصر ، 1997 ، ص : 555 .

³ .فريد زين الدين : المرجع السابق ، ص : 25 .

⁴ . محمد محمد إبراهيم : المرجع السابق ، ص 556 .

⁵ . فريد زين الدين : المرجع السابق ، ص : 11 .

ويمكن تقسيم هذا التطور إلى أربعة حقبات هي :

. مرحلة الفحص : ظهرت مرحلة الفحص في بداية العشرين من خلال أعمال الأمريكي فريدريك ويسلوتايلور (F.W. Taylor) الذي ركزت أعماله على دراسة الحركة والزمن وتقليل الجهود والأوقات الضائعة إلى أدنى ما يمكن باعتبارها تكلفة وكان الهدف تقليل تكاليف الإنتاج وكانت تحليلات الجودة تركز فقط على فحص المنتج للمواصفات والمعايير الموضوعة من قبل المؤسسة ولا يتم تسليم العميل مستوى المنتجات المطابقة للمواصفات ، وركزت عملية الفحص فقط على اكتشاف الأخطاء والقيام بتصحيحها¹.

ولقد تم تخصيص في هذه المرحلة مسؤول مختص في التفتيش ووضعت مواصفات قاسية في التصنيع ومورست عمليات تفتيش صارمة وسميت "بالرقابة البوليسية" بهدف التأكد من المطابقة للمخرجات والمعايير وتحديد الانحرافات بغية اتخاذ الإجراءات التصحيحية ، ولقد جاء تايلور بفكرة تنميط الأداء والتخصص وان جميع الأعمال تؤدي وفق طريقة وحيدة ومثلى وهو مبدأ (Onetest way)²

مرحلة الرقابة على الجودة : ظهرت الرقابة على الجودة في مطلع الثلاثينات من القرن العشرين وتختصت هذه المرحلة أساسا في مراقبة جودة المخرجات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة في رقابة الجودة والتي تمكن الإدارة من الوصول إلى مؤشرات تفيد في الحكم على جودة المنتجات بما تفيد في تطوير وتحسين تصميم المنتج وتخطيط العمليات الإنتاجية والوظائف المرتبطة بها وذلك بهدف منع أو تقليل نسبة العيوب في المنتجات³

في هذا الصدد صمم "هارلد دوج" و "هاري رومينغ" في عام 1930 جدول عينات القبول والتي تعتبر أسلوبا إحصائيا يتم من خلاله فحص عينة من المنتجات بدلا من كمية المنتج حالها باعتبار أن الوحدات المنتجة متشابهة ثم تعميم نتائج الفحص للعينة على كل الكمية المنتجة ، وقد اقترح منشورات وخرائط للرقبة على الجودة في عام 1924 .

وقد كان للأمريكي "دومينغ" مساهمات كبيرة في ذلك حيث اقترح طريقة إحصائية للوقاية على الجودة للشركات اليابانية تنتج منتجاتها بمستوى رديء ، إلا أن هذه الصورة تغيرت بشكل كبير وكان ذلك سنة 1950⁴ .

¹ . محفوظ أحمد جودة : المرجع السابق ، ص. ص : 20 . 21 .

² . مهدي السامرائي : إدارة الجودة الشاملة ، دار حرير ، عمان ن الأردن ، 2007 ، ص : 45 .

³ . ايناس مصطفى محمد سليمان : تطوير مقاييس المراجعة الداخلية للوفاء باحتياجات مراجعة الشاملة في المنشآت الصناعية ، أطروحة مكملة

لنيل درجة الدكتوراه في المحاسبة ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، 2005 ، ص 07

⁴ . يوسف بومدين : دراسة أثر إعادة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية أطروحة مكملة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير

، جامعة الجزائر ، 2006 .

مرحلة تأكيد الجودة :لقد أعقبت هذه المرحلة الحرب العالمية ، فمنذ مطلع الخمسينات أخذ مفهوم الجودة بعدا آخر ففي المرحلتين السابقتين لم يكن هناك اهتمام بالمستهلك بل كان الاهتمام منصبا فقط على جودة المخرجات وان الجودة هي ما يعتقد المنتج أنه جيد ، ومع تبني فكرة أن المؤسسة نظام مفتوح . عكس المرحلة السابقة . تؤثر وتتأثر ببيئتها وكان التنافس بين المؤسسات في هذه المرحلة في تزايد مستمر وكان الصراع تنافسي حول من يستطيع كسب أكبر عدد ممكن من الزبائن بغية الفوز بالمعركة التنافسية وتحقيق أكبر حصة سوقية ممكنة أصبحت المؤسسات تتنافس على من يخدم المستهلك بأحسن طريقة ممكنة وإشباع حاجاته وتحقيق رضاه ، فتغيرت عندئذ فلسفة الجودة من الرقابة الإحصائية على الجودة التي سادت الفترة السابقة إلى تأكيد الجودة والذي يعني جميع الأنشطة التنفيذية المخططة والضرورية لتوفير ثقة كافية بان المنتج يستطيع الوفاء والالتزام بتحقيق اشتراطات معينة للجودة¹.

مرحلة إدارة الجودة الشاملة:

ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الثمانينات من القرن العشرين ،وهو يعتبر من أرقى نظم إدارة الجودة وكان لشدة المنافسة العالمية واكتساح الشركات اليابانية للأسواق العالمية وتراجع الحصة السوقية للمؤسسات الأمريكية والأوروبية بالإضافة إلى الاهتمام البالغ بالمستهلك والاهتمام بتحقيق رغباته وتطلعاته والبحث عن خصائصه واحتياجاته والعمل على تلبيتها وتحقيق رضاه وكسب ثقته وولائه من خلال ابتكار منتجات جديدة ذات مستوى عالي من الجودة وتحقيق مزايا تنافسية تضمن لها البقاء في السوق كل ذلك اوجب على المؤسسات إيجاد مدخل حديث يضمن للمؤسسة جودة العمليات وكذلك جودة المنتج النهائي فكان مدخل إدارة الجودة الشاملة².

ويرتكز مدخل إدارة الجودة الشاملة على ثلاث مركبات أساسية هي :

. إرضاء الزبون وتلبية مايريده ويتوقعه ،فتحديد الجودة يكون من قبل الزبون تحت شعار mark et driven

quality

. الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته ، فالجودة عملية متكاملة يمكن تجزئتها حيث

أنه من غير المعقول أن تتحقق في مجال دون آخر .

¹ . محمد رضا شندي :الجودة الكلية الشاملة والايزو 9000، شركة بيمكو مصر 1996، ص: 69.

² . ايناس مصطفى محمد سليمان ، المرجع السابق ، ص : 08.

. المطلوب تحقيق الجودة في كل شيء ، الأنظمة ، ثقافة المؤسسة ، الهيكل التنظيمي ، أساليب وإجراءات العمل¹ .

المطلب الثالث :أهم الرواد المساهمين في تطور أفكار إدارة الجودة الشاملة

هناك العديد من العلماء الباحثين الذين كان لهم دورا فعلا وبصمات مميزة على تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك بفضل دراساتهم وأبحاثهم التي كرسوها لايجاد الطرق الفعالة لتحسين الجودة في المؤسسات ، ومن هؤلاء العلماء والباحثين

1/ ادوارد ديمينغ :

مستشار أمريكي متخصص في علم الاحصاء ،ويلقب بأب الجودة لما قدمه من اسهامات هادفة لتطوير الجودة، بدا حياته في امريكا كمعلم لتقنيات السيطرة النوعية في دائرة الحرب الامريكية عام 1940 وهذه الاخيرة كان لها الاثر الكبير على محاولته اللاحقة في ميدان الجودة ، ثم انتقل الى اليابان أين شرع بتجسيد أفكاره في المؤسسات اليابانية ،واهما استخدام الاساليب الاحصائية الى الرقابة على الجودة ، وقد اعترف اليابانيون بفضل "ديمينغ" في الجودة في اليابان ، حيث قلده الإمبراطور هيرو هيتو عام 1960 ويمكن تلخيص إسهاماته فيما يلي²:

المبادئ الأربعة عشر لإدارة الجودة الشاملة :قام دومينغ بتعيين أربعة عشر خطوة تمثل جزءا من أي برنامج لإدارة الجودة الشاملة ، ويؤكد ديمينغ أن الإدارة يجب ان تعتنق فلسفة لا تقبل بموجبها وجود اي اخطاء او عيوب او مواد اولية ذات جودة متدنية ،بل وتعمل على استئصالها تماما ن كما تعمل على تحسين جودة المنتج ومستوى الإشراف والرقابة بمنح المشرفين مزيدا من الوقت للعمل مع العاملين أو صقل مهاراتهم فيما يتعلق بإدارة مهامهم ووظائفهم ، هذا بالإضافة إلى أن الإدارة يجب ان تعمل على خلق بيئة تشجع الموظف على الإبلاغ عن المشكلات القائمة وإصدار التوصيات اللازمة³

. دائرة ديمينغ :حيث قام بإنشاء دورة متتابعة مكونة من عمليات الجودة وهي :

do . تنفيذ .

plan . التخطيط .

act . التحسين والتطوير .

check . الفحص .

¹ . عمر صفى عقيلي :المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، دار وائل ، عمان ، الأردن ، 2001 ص : 27 .

² . رضا صاحب أبو حمدال علي ، سنان كاظم الموسوي ، الإدارة لمحات معاصرة ، ط1 ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2001 ، ص : 111 .

³ . شارلز هل وجارث جونز ، الإدارة الاستراتيجية "مدخل متكامل" ، ترجمة ومراجعة د.رفاعي محمد رفاعي ، ومحمد سيد ، دار المريخ الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2002 ، ص : 264 .

1 - الإسهام الثالث لديمينغ في الأمراض أو الخطايا السبع المميتة والتي ينبغي على الإدارة تجنبها بشكل أو بآخر لأنها تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2 - جوزيف جون joseph john

يعد جون john من الأوائل الذين ساهموا في إرساء إدارة الجودة الشاملة ، وقد تجسدت اهتماماته في هذا منذ عام 1950 ، عندما أصدر كتابه (السيطرة النوعية)¹.

كما أسهم في ثورة الجودة في اليابان ، حيث تم إستدعائه عام 1954 من قبل نقابة العلماء والمهندسين اليابانيين لإلقاء محاضرات عن الجودة ، ومسؤولية الإدارة في تحقيق الجودة وحسب وجهة نظر جون فإن تطبيق الجودة الشاملة يتم من خلال عشر خطوات².

1. خلق الرغبة بضرورة تحسين الجودة

2. وضع أهداف التحسين

3. تهيئة التنظيم لتحقيق أهداف الجودة

4. التدريب : ضرورة تنمية مهارات العاملين من خلال التدريب.

5. إزالة وحل المشاكل

6. توثيق ما ينجز من تقدم

7. تقديم الجهود المتميزة

8. نقل النتائج التي يتحصل عليها الفرد والاحتفاظ بها كونه بيانات

9. التواصل من أجل نتائج أفضل

10. المحافظة على الزخم والتوسع في تحسينات الجودة في كل قسم في المؤسسة

. كما ركزت على ثلاث مراحل التي تمر بها عملية تحسين الجودة وهي

. تخطيط الجودة

. مراقبة الجودة

. تحسين الجودة

¹ . رضا صاحب أبو حمد آل علي ، أ . سنان كاظم الموسوي ، المرجع السابق ص: 115

² .ELMIQYQS.normalisation et de propriete indistielle .Revue Algerienne .N 11 Aout 1998 p8

3. فيليب كروسي:

يعد كروسي أحد الأعلام البارزين في إدارة الجودة الشاملة وقد اشتهر بطرح المصطلح الذي يفني الإدارة بدون عيوب والرقابة منها ، وكان ذلك عام 1971 .

4. كارو ابشيكوا:

يعتبر ابشيكوا من ابرز الرواد في اليابان وكان أستاذ جامعة بجامعة طوكيو 1953 وإذ تتجلى إسهاماته في كتابه (ماهي رقابة الجودة الشاملة) ويعتقد ان هناك سبع أدوات للرقابة على الجودة¹ .

¹ .رضا صاحب أبو محمد آل علي ، أ. سنان كاظم الموسوي ، المرجع السابق ، ص: 119.

المبحث الثاني: الإطار الفكري لإدارة الجودة الشاملة

يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة ، ويعبر عن توجه علمي يسيطر الآن على فكر وتصرفات النظم الإدارية على مختلف مستوياتهم وبحكم الكثير في قرارات لأحسن أداء ممكن ومن هذا فإنه للجودة أبعاد وعناصر مبادئ وأهداف وفوائد سيتم عرضها في المطالب الآتية

المطلب الأول: أبعاد وعناصر إدارة الجودة الشاملة

. أولاً :أبعاد الجودة

حيث يمكن إيجازها فيما يلي: ¹

الأداء: خصائص المنتج الأساسية مثل وضوح الألوان بالنسبة للصورة أو السرعة بالنسبة للمكانة
المظهر: خصائص المنتج الثانوية وتمثل الصفات المضافة على المنتج كجهاز التحكم عن بعد (أو الأمان في الاستعمال)

الاعتمادية: مدى ثبات الأداء بمرور الوقت أو بمعنى آخر متوسط الوقت الذي يتعطل فيه المنتج عن العمل

المطابقة: الإنتاج حسب المواصفات المطلوبة أو معايير الصناعة

الصلاحية: العمر التشغيلي المتوقع (حيث أن لكل آلة أو منتج عمر تشغيلي محدد بشكل مسبق

الخدمات المقدمة: حل المشكلات والاهتمام بالشكاوي بالإضافة على مدى سهولة التصحيح

الاستجابة: مدى تجاوب البائع مع العميل مثل لطف وكياسة البائع في التعامل مع العميل

الجمالية: إحساس الإنسان بالخصائص المفصلة لديه كالتشطيبات النهائية (في مبنى أرشفة)

السمعة: الخبرة والمعلومات السابقة عن المنتج

ثانيا :عناصر إدارة الجودة الشاملة

لا يوجد اتفاق حول تحديد عناصر موحدة لإدارة الجودة الشاملة لأنها تتأثر بتغير واختلاف الفكر التنظيمي السائد بصفة عامة ، وتتمثل أهم عناصر نظام الجودة ف: ²

1. عملية الجود :ويشمل نظام عملية الجودة كل من العمليات الإدارية والتوجيهية والإنتاجية .

2. التكنولوجيا : يشتمل هذا النظام الفرعي لإدارة الجودة الشاملة على العديد من المكونات والفرقات

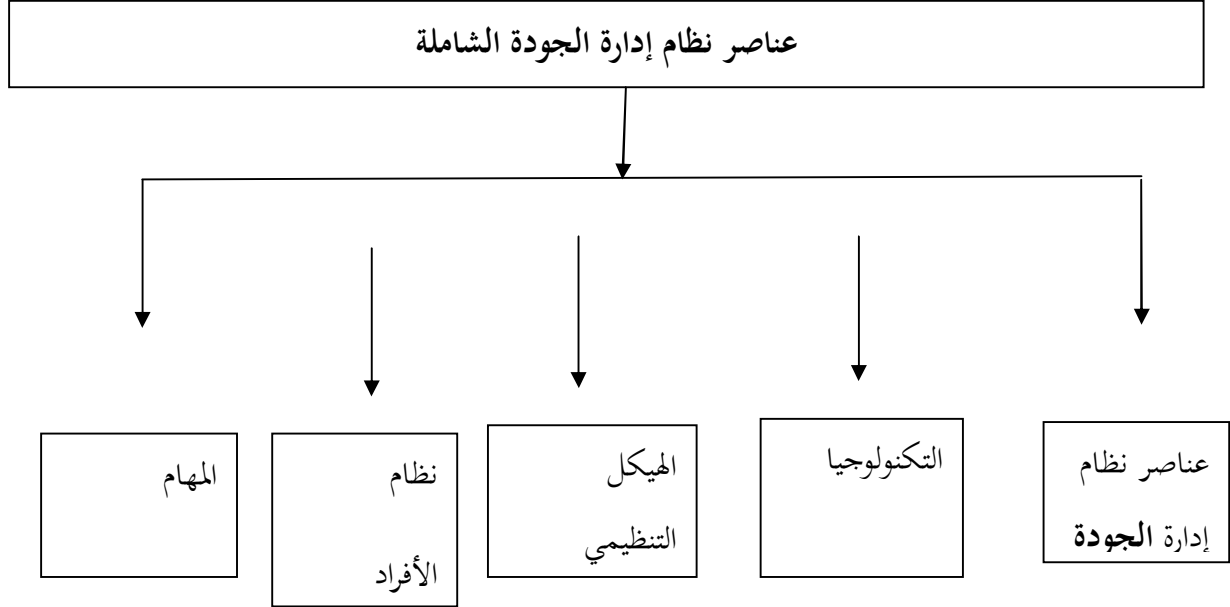
الضرورية لأداء المهام بشكل كامل

¹ . محفوظ احمد جودة :المرجع السابق ، ص- ص: 20- 22

² . قاسم نايف علوان :إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو **ISO 9000**، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2005 ، ص: 97.

3. الهيكل التنظيمي ويتضمن مسؤوليات الأفراد العاملين وظروف عملهم عن البيئة المنظمة والاتصالات الرسمية وغير الرسمية التي تتم داخل المؤسسة.

4. نظام أفراد : يتكون النظام الفرعي للعاملين في المنظمة من التعليم والتدريب ، تغيير الثقافة وغيرها



الشكل رقم (01): العناصر الخمسة لإدارة الجودة الشاملة

المصدر: قاسم نايف علوان: المرجع السابق، ص 98

المطلب الثاني : أهداف ومبادئ إدارة الجودة الشاملة TQM

أولاً: أهداف الجودة الشاملة

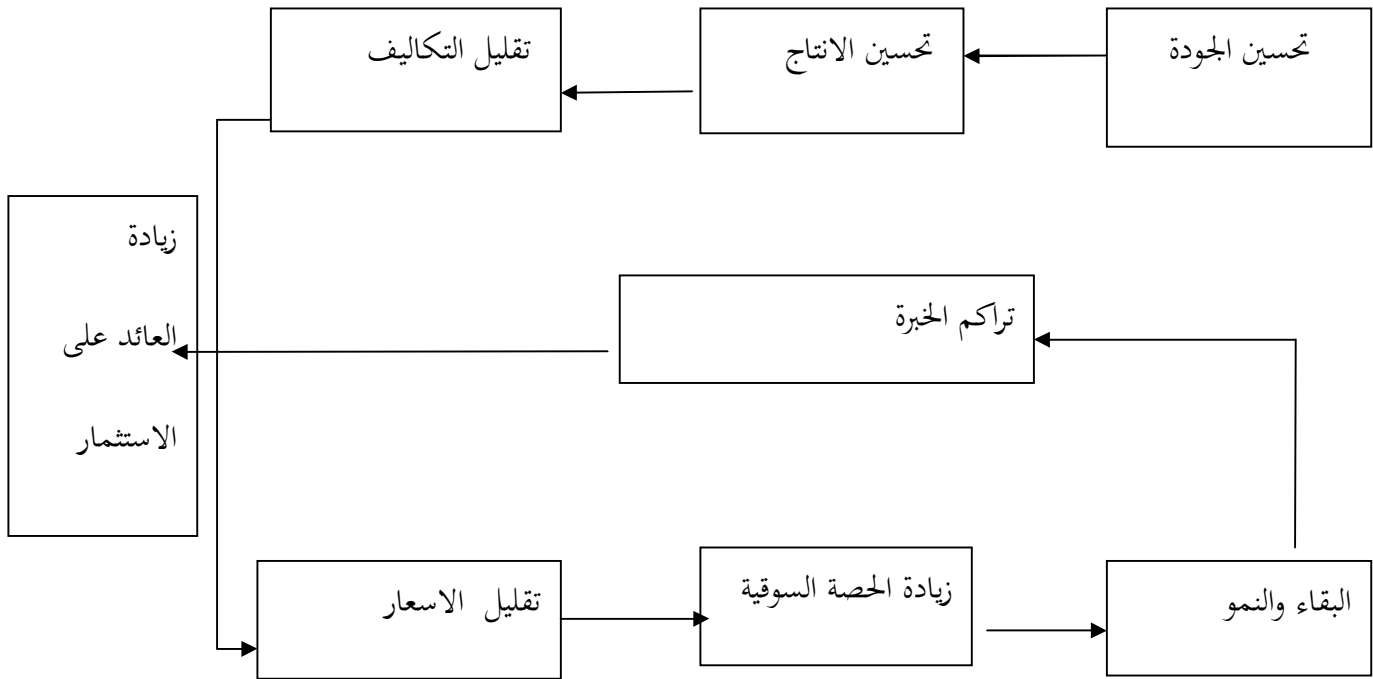
يمكن عرض أهداف الجودة الشاملة كالاتي :

1. تحقيق رضا المستهلك : تهتم إدارة الجودة الشاملة بالأنشطة الهادفة إلى التعرف على العملاء الحاليين والمرتبين وتحديد ما ينبغي تقديمه لهم وذلك بدءاً من بحوث التسويق التي تقوم بتحديد المواصفات التي سيتم وضعها وتصميم المنتج ومرور بالإنتاج والتخزين وصولاً إلى البيع ، والتسويق لتسليم المنتجات وتقديمها للزبائن
2. تحقيق الربحية والقدرة التنافسية في السوق: إذ يعد التحسين في الجودة مؤشراً لزيادة المبيعات التي من شأنها زيادة الربحية وخلق الحصة السوقية الكبيرة والقدرة التنافسية العالمية ، ويعتبر شعار إدارة الجودة الشاملة عمل الشيء الصحيح من أول مرة معيار يجب تطبيقه في مختلف أنشطة ومجالات المؤسسة بهدف تخفيض التكلفة المقترنة بالعمليات التشغيلية وتحقيق المستوى الأمثل للفعالية والكفاءة المطلوبة¹
3. زيادة الفعالية التنظيمية: نظراً لكون إدارة الجودة الشاملة تقوم على حقيقة رئيسية مفادها أن الجودة مسؤولية كافة الأفراد العاملين في المنظمة ، لذا فإنها تسعى للاهتمام بالعمل الجماعي وتشجيعه وتحقيق المستمر

¹ . خضير كاظم محمود :المرجع السابق، ص83.

بالاتصالات ،أو إشراك أكبر للعمال في معالجة وحل المشاكل الانتاجية وتحسين العلاقات الوظيفية والتنظيمية بهم¹

وبالتالي فإن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى تحسين الجودة من خلال تحسين العمليات وبالتالي زيادة الإنتاجية ،والتي تؤدي إلى تقليل الأسعار وثمة زيادة الحصة السوقية للشركة، ويمكن تجسيد عملية تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة من خلال الشكل الآتي :



الشكل رقم (02): سلسلة Deming لتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة

.المصدر :قاسم نايف علوان : المرجع السابق، ص:100

ثانيا : مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ مما جعلها متميزة في مختلف المناهج الإدارية الأخرى سواء التقليدية أو الحديثة منها ومن بين هذه المبادئ نذكر .

1 . التزام الإدارة العليا : من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو مبدأ القيادة الإدارية للشركة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة لأن في غياب هذا الدعم تصبح الجودة مجرد شعار ليس له تأثير في بقاء برامج الجودة² فالجودة تبدأ من هذا الالتزام وتكتسب قوتها وفعاليتها من الإدارة العليا لشركة لخلق ثورة تغييرية في جميع الأنشطة والعمليات والنظام وإجراءات العمل والعلاقات مع العاملين بما يساهم في بناء إدارة الجودة في الشركة³

¹ . لاسكار دافيد، بيكوك روي ، قيمة الأداء ، ترجمة أحمد عثمان ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، بميك ، الجزيرة ، 1998، ص: 29.

² . قاسم نايف علوان : المرجع السابق ، ص: 94.

³ -http://www.tkne.net/vb/t_35326.html, consulte le 25/02/2016 .

2. التركيز على العميل : حيث تضع إدارة الجودة الشاملة العميل في مقدمة اهتماماتها وبذلك فغن تحقيق السعادة له هي الغاية ¹.

لذا يجب التركيز على العمليات التي تحقق الجودة العالية للعميل الداخلي والخارجي وبالتالي تزيد من رضاه لأن بقاء المؤسسة واستمرارها يتوقف عليه وخاصة في ظل حدة المنافسة العالمية العالية ².

3 الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها : يتطلب هذا المبدأ استخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتجات والخدمات أثناء عملية الإنتاج بدلا من الاقتصار على استخدام المعايير بعد وقوع الأخطاء ³.

4. التحسين المستمر : وتعتبر فكرة التحسين المستمر من المساهمات الأساسية للمستشار Deming للجودة اليابانية ، فلقد توصل هذا الباحث إلى فكرة أن النهائي للمنتجات هو طريقة غير مجدية لمراقبة الجودة لأن ما يهم حقا هو تخفيض عيوب الإنتاج الفعلي بالبحث وإزالة كل مصادر العيوب الموجودة في المسارات ، لهذا اقترح Deming وسيلة تعرف بعجلة (Deming) أو (PDCA) بمعنى plan حيث ⁴.

. اعمل : تتضمن تطبيق الحل

. افحص : تتضمن التأكد من نجاح أو فشل الحل

. نفذ تتضمن تعديل المسارات المتسببة في الفشل أو إعادة دراسة حل جديد وإذ تبين أنه لا يعمل بشكل جيد لا بد من إعادة الدورة .

خطط: تتمثل في تحديد المشاكل المطروحة من قبل المسارات وتعريف مشروع التحسين .

. إن تطبيق مبادئ عجلة "دومينغ" يعرض في المؤسسة إلى فحص منتظم لمساراتها ومقارنتها مع القواعد والأهداف العامة فتطبيق عجلة "دومينغ" يفتح للمؤسسة إمكانيات عديدة للتحسين فهي وسيلة ضرورية لتطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة

5. إتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات: اهتمت إدارة الجودة الشاملة بموضوع اتخاذ القرار نظرا لأهميته في إعطاء الفرص لجميع أفراد القوى العاملة المخصصة للمشاركة في صنع القرارات ، وتتيح إدارة الجودة الشاملة اتخاذ القرارات استنادا إلى الحقائق ⁴.

¹. عمرو صفى العقيلي : مرجع السابق ، ص : 48.

². خضير كاظم محمود : المرجع السابق ، ص : 98.

³. خضير كاظم محمود : المرجع نفسه ، ص : 95.

⁴-Brilman .jean les ,pratiques minagment au Coeur des entreprises 3^{eme} ;edition darganisation;paris ;2000p 23.

6. مشاركة الموردين : إن العلاقة الوثيقة بين الطرفين أي بين المؤسسة ومورديها تؤدي إلى تحقيق عوائد كبيرة بالنسبة للطرفين ، وبالتالي فإن دور الموردين ذو الكفاءات الفاعلة في توريد المواد بالجودة المطلوبة من الركائز المهمة في نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة، ويعتبر توطيد العلاقة مع الموردين مبدأ متكاملًا مع مبدأ التركيز على العميل والانطلاق منه¹

7. التركيز على العنصر البشري : العنصر البشري هو ثروة وأغلب ما تملكه المؤسسة فهو الوسيلة الأولى لتحقيق الجودة والتميز فإن إدارة الجودة الشاملة تنظر إلى العنصر البشري في المؤسسة على أنه من أهم العناصر المنهجية الجديدة فهو الذي سيتولى عملية القيادة لإدارة الجودة الشاملة ، لذلك يجب التركيز على الأمور التالية التي تشكل في مجموعها عملية متكاملة تسهم إسهامًا فعالًا في تحقيق الجودة الشاملة²

8. الاهتمام بالتغذية العكسية: يعد مبدأ التغذية العكسية مقياسًا لحساسية تطبيق المبادئ السابقة الذكر والتأثر المرتد قد يكون إيجابيًا أو سلبيًا ن فإذا كانت النتائج إيجابية فهذا يعني أن المبادئ السابقة تسير في استمرار وهدوء³

المطلب الثالث: فوائد تحقيق إدارة الجودة الشاملة

نستخلص مما سبق أن للجودة الشاملة فوائد متعددة تعود على المؤسسة وعلى الأفراد العاملين بالنتائج الجيدة ، كالتحسين المستمر للسلع وزيادة ولاء وانتماء الزبائن للمؤسسة وكذا الأرباح والحصص السوقية من جهة ن ومن جهة أخرى تنمية مهارات العنصر البشري داخل المؤسسة والاهتمام بتأهيل مفاهيم الإبداع والابتكار لخلق منتجات جديدة في السوق وسط التنافس الشديد للمنتجات والخدمات المقدمة.

فعلى المؤسسة البحث في المعايير العالمية للجودة التي أصبحت ملازمة لكل المؤسسات الراغبة في المحافظة على جود سلعتها وخدماتها ويفرض الالتزام والتقيد بهذه المعايير والمقاييس على المؤسسات وضع وتباع سياسات وأنظمة وإجراءات مكتوبة تؤمن بشكل متناسق إنتاج ، والخدمات بما يتناسب مع متطلبات الزبائن واحتياجاتهم فالحصول على تأهيل او المطابقة لمواصفات الايزو يعني "أن المؤسسة أصبحت تملك نظاما تستطيع استخدامه للتطوير المستمر بالتطبيق للجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات وإدارة التغير وإرضاء إلى الزبائن وتحقيق التفوق في الأسواق⁴ .

¹ . قاسم نايف علوان :مرجع سابق ،ص: 95

² . عمر وصفي العقيلي :المرجع السابق ،ص: 142

³ . ماضي محمد توفيق : إدارة الإنتاج والعمليات مدخل اتخاذ القرارات ، مكتبة ومطبعة الإشعار الفني ، 2006، ص: 33

⁴ . نظمي نصر الله : الإيزو 9000 بداية الطريق للمنظومة الإدارية ، الشركة العربية ن القاهرة ، 1996 ، ص: 23

أما عن الفوائد التي يجنيها الأفراد والعاملون نتيجة التزامهم بتحقيق مفهوم الجودة الشاملة ما يلي:¹

1. إعطاء العاملين الوقت والفرصة لاستخدام خبراتهم وقدراتهم .
2. تنمية مهارتهم من خلال المشاركة في تطوير أساليب وإجراءات العمل .
3. توفير التدريب اللازم .
4. إعطائهم الحوافز الملائمة للجهود التي يبذلونها للقيام بأعمالهم.

¹ . م سعيد ياسين عامر، علي محمد عبد الوهاب : الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة ، الطبعة الثانية، مركز ويد باسر فيس للاستشارات والتطوير الإداري . WSCAD، القاهرة 1998، ص: 243

المبحث الثالث: الايزو وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة

بعد أن أصبح الاهتمام بالجودة قضية عالمية وتأكيد أنها ليست خيارا ، وإنما ضرورة بعد أن أصبح الاهتمام بالجودة قضية عالمية تهتم بإصدار معايير ومواصفات خاصة بالإدارة وضمان الجودة وهي معايير اختيارية ، إلا أنها في نفس الوقت أصبحت ملازمة بحيث أن الزبون في الوقت الحاضر يفضل التعامل مع الموردين متحصلين على شهادة الايزو لأنها توحى لهم بالثقة في منتجاتهم سلعا كانت أو خدمات وهذا سواء في التعامل التجاري على المستوى المحلي أو الدولي

المطلب الأول: مفهوم الايزو وأهميته .

أولا : مفهوم الايزو :

يعرف الايزو 9000 بأنه (عبارة عن سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات 1987، تحدد هذه السلسلة وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصميمه وتبائن إدارة المؤسسة للتأكد أن منتجاتها (سلع أو خدمات) تتوافق أو تفوق حاجات أو رغبات العملاء)¹.

ثانيا: أهمية تطبيق معايير الايزو:

صممت مواصفات الايزو لتستخدم في تصميم وتطوير نظام إدارة الجودة وللأغراض التعاقدية بين المورد والزبون وإذ يقوم طرف ثالث (هيئة أو مكتبة) تسجيل نظام الجودة بالتأكد من مطابقة جودة منتجاتها الموردة للمواصفات العالمية للجودة²

وتتضح أهمية تطبيق معايير الايزو في المؤسسة من خلال مايلي:³

1. تحقيق الاستقرار والثبات للمؤسسة واكتساب ثقة المتعاملين معها في ظل التنافسية
2. زيادة الربحية وضمان الاستقرار من خلال إمكانية دخول الأسواق العالمية بقدرة فاعلة وكفاءة عالمية
3. تشكيل الأنظمة الثابتة للجودة في المؤسسة وإتاحة فرص اعتمادها في استخدام إدارة الجودة الشاملة
4. رفع كفاءة وفعالية الأنشطة التشغيلية والعمليات الإنتاجية مما يساهم في تقديم منتجات ذات جودة
5. تنمية روح العمل الجماعي وترسيخ مفهوم الرقابة الذاتية للأداء

¹ . سمير محمد عبد العزيز : إقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والايزو ، 9000 مكتبة ومطبعة الاشعاع الفني ، الاسكندرية ، 2000، ص: 119

² . سمير محمد عبد العزيز : المرجع نفسه، ص 165.

³ . العيهار فلة : دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التفسير ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة الخروية ، الجزائر ص: 73

6. تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة ومنحها فرصة لدخول الأسواق التي تشترط الحصول على شهادة الايزو

المطلب الثاني: سلسلة المواصفات الدولية ISO

تتكون المواصفات الدولية ISO 9000 من سلسلة المواصفات وهي كما يلي¹

ISO9001: تنطبق هذه المواصفات على المؤسسات التي تتعامل مع منتج ما من التصميم إلى التسليم للعمليات إضافة إلى خدمات ما بعد البيع، وهي تشمل على مجالات التصميم، التطوير، الإنتاج، الفحص، الاختيار، التركيب والخدمات

ISO9002: وتنطبق على المؤسسات التي تعمل في الإنتاج، الفحص، الاختيار، التركيب فقط فهي تستثني مجالات التصميم والتطوير وخدمات ما بعد البيع.

ISO 9003: تعتبر هذه المواصفة محدودة الاستخدام لأنها تغطي فقط عمليات الفحص النهائي والاختبار فهي تنطبق على الحالات التي تمكن فيها التأكد من الجودة عن طريق الفحص النهائي والاختبار

ISO 9004 : وتتضمن التوجيهات والإرشادات اللازمة لإدارة الجودة وبيان عناصر نظام الجودة

بعد الذي رأيناه يمكننا وبصفة عامة تقسيم معايير الإيزو إلى ثلاث أقسام

أ/المواصفات الإرشادية الخاصة بضمان الجودة وتتمثل في مواصفة :

(iso_9000) بأجزائها الأربعة

(iso_9001_1)

(iso_9000_2)

(iso_9000_3)

(iso_9000_4)

ب/ المواصفات الإرشادية الخاصة بالحالات التعاقدية وتتمثل في المواصفة

(Iso_9001)

(iso_9002)

(iso_9003)

ج/المواصفات الإرشادية الخاصة بالحالات غير التعاقدية وتتمثل في المواصفة :

(iso_9004) بأجزائها

(iso_9004_1)

(iso_9004_2)

(iso_9004_3)

(iso_9004_4)

¹ . علي السليحي :إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000، دار غريب القاهرة، ص -ص: 91-92

. وإضافة الى مجموعة المواصفات القياسية (iso.10000) كما جاءت في إصدار عام 1994 وتضم عشر مجموعات وكذلك المواصفات (iso_8402) التي تمثل معجما بالمفردات والمصطلحات المتعلقة بالجودة¹

المطلب الثالث : علاقة الجودة الشاملة بالايزو 9000

إن أول ملاحظة تصادف المهتم بموضوع إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بمعايير الايزو يلاحظ أول نقطة اختلاف بين المداخلين ، والمتمثلة أساسا في اختلاف وتعدد تعاريف الإدارة بالجودة الشاملة وعدم حدوث إجماع حول هذا النظام لطابعه الفلسفي من جهة واتفاق حول مواصفة الايزو 9000 وتعريفها المحدد من طرف الهيئة المنشأة للنظام من جهة أخرى وهذا ما يسهل التوافق مع التطبيق لنظام الايزو 9000 على المستوى العالمي وبين مختلف المنظمات ، وهو ما يعد صعب التحقيق بالنسبة لتجانس تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

أضف إلى هذا الاختلاف على مستوى التعريف يجدر الإشارة إلى أن نظام الإيزو 9000 نظام جودة يتم التركيز فيه على الإجراءات والطرق الرسمية التي ترشد العاملين في أداء العمل ، حيث أن التوقعات بأن التزام العاملين بهذه الطرق والإجراءات يضمن أداء العمل بشكل جيد ، وللحصول على شهادة الجودة تجري مراجعات خارجية وداخلية لتحديد ما إذا كان هناك التزام بهذه الطرق والإجراءات من عدمه .

و ثم فإن التركيز في مواصفات الايزو يكون على الإجراءات التصحيحية وطرق التشغيل بالنظام الإنتاجي من الناحية الفنية ، وبالتالي يمكن القول أنه في بحث وبالمقابل فإن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة عامة وشاملة تمس جميع نواحي المنظمة أي اتجاه الأفراد ، طموحهم ، دوافعهم ، سلوكياتهم والتفاعل الاجتماعي بين جماعات العمل في مواقفهم² .

تقوم إدارة الجودة الشاملة على التوجه نحو الزبون من خلال الدراسة الميدانية حاجاتهم ورغباتهم والسعي إلى إشباعها وتحقيق أعلى مستوى من الرضا لديهم ، بينما تهتم معايير الايزو بتطبيق معايير الجودة العالمية على منتجاتها وخدماتها فهي بذلك تتعامل بصفة غير مباشرة مع زبائنها³ .

¹ . قاسم نايف علوان : المرجع السابق ، ص : 191 .

² . قاسمي كمال : المرجع السابق ، ص : 91 .

³ . الدراكة مأمون ، طارق الشبلي : المرجع السابق ، ص : 108 .

تتم إدارة الجودة الشاملة بالتركيز على المفاهيم والأدوات والأساليب ، في حين تركز معايير الايزو على النظم الفنية والإجراءات وهذا ما يخلق نوعاً ما يخلق نوعاً من الثقافة المكتوبة داخل المؤسسة التي تؤدي في الغالب إلى عدم تأهيل الوظائف التي من شأنها أن تحد المبادرة الفردية¹.

. ويمكن عرض أهم الفروقات بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير الايزو في الجدول الآتي :

الجدول (01): مقارنة بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير الايزو

إدارة الجودة الشاملة	الايزو 9000
. إدارة الجودة الشاملة من منظور شامل	. نظام الجودة يقوم على مواصفات موثوقة
. تمثل إدارة الجودة من وجهة نظر المورد	. تمثيل إدارة الجودة من وجهة نظر العميل
. التركيز على الفلسفة والمفاهيم	. التركيز على النظم الفنية والإجراءات
. تشمل كافة القطاعات والإدارات والأقسام	. يمكن تطبيقها على بعض القطاعات أو الإدارات والأقسام وفرق العمل
وفرق العمل	. تقع مسؤولية الجودة على عاتق الإدارة
. الجودة مسؤولية كل فرد عامل في المؤسسة مع	المخصصة بالجودة
التأكد على مسؤولية الإدارة والعليا	. تخضع المنظمة لنظام الايزو 9000 الى
. نموذج إدارة الجودة الشاملة خاص بكل مؤسسة	مرجعات دورية من طرف الهيئة التي منحتها الشهادة
ولها حرية التصرف فيه	للتأكد من الاستمرارية في تطبيق شروط الايزو

المصدر :قاسمي كمال: المرجع السابق ، ص- ص: 93. 94.

ومن خلال ما سبق يتضح أنه يمكن للمؤسسة أن تطبق إدارة الجودة الشاملة بدون الحصول على الشهادة والعكس صحيح إذ يمكن للمؤسسة الحصول على الشهادة بدون استخدامها لنظام مدخل من خلال دراسة أجرتها عن المكاتب التي تسجل المنظمات للحصول على شهادة الايزو 9000 لكنها ليست بديلة².

¹ . سمير محمد عبد العزيز :المرجع السابق ،ص: 146.

² .قاسمي كمال :المرجع السابق، ص :94.

خلاصة الفصل :

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يختلف من مؤسسة للأخرى ، بينما تطبيق إحدى سلسلة الايزو هي مواصفة محددة من قبل المنظمة العالمية للقياس والمواصفات ، حيث يكون التطبيق وفق قواعد إرشادية محددة تساعد في تطبيق الايزو ولذلك فإن الحصول على شهادة الايزو يعتبر دليلا على امتلاك المنظمة نظام جودة موثق ، كما أننا نستطيع القول على أنه يمكن الحصول على شهادة الايزو لمؤسسة لا تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة والعكس بحيث انه هناك مؤسسات تطبق نظام إدارة الجودة بدون الحصول على شهادة الايزو فهدفها هنا هو إرضاء الزبون وبهذا تضمن البقاء والديمومة .



إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة

المبحث الأول: نظام إدارة الجودة الشاملة مميزاته و معوقاته

المبحث الثاني: متطلبات إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها

المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة في ظل التحديات الإدارية الحديثة

تمهيد:

إن إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة تعني مجموعة من الأنشطة التابعة لوظيفة الإدارة داخل المؤسسة وتعمل على ضمان وضع خطط وسياسات وأهداف للجودة والعمل على تحقيقها من خلال مجموعة من الوسائل والأساليب منها ضبط الجودة ، تحسين الجودة، الرقابة على الجودةالخ، في نظام الجودة وإدارة الجودة الشاملة ،وان كان ينبغي إرساؤها من طرف الإدارة العليا في المؤسسة إلا أنها مسألة الكل حيث يلتزم كل فرد بتحقيق أهدافها بصورة صحيحة وفي هذا الصدد تتوفر لدى المؤسسة مجموعة من الأدوات والطرق التي تسمح بتحقيق الجودة وإدارتها بصورة فعالة لأنها تمكنها من مراقبة مستويات الجودة العالمية بمعنى إن تصمد ضد المنافسة والتحديات الإدارية الحديثة .

ونخص هذا الفصل لنظام الجودة ومتطلباته ومراحل تطبيقه في المؤسسة واهم التحديات الإدارية الحديثة كالعولة .

وقد تم تقسيم هد الفصل إلى :

المبحث الأول :نظام إدارة الجودة الشاملة مميزاته و معوقاته

المبحث الثاني :متطلبات إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها

المبحث الثالث :إدارة الجودة الشاملة في ظل التحديات الإدارية الحديثة

المبحث الأول: نظام إدارة الجودة الشاملة مميزاته ومعوقاته

إن إدارة الجودة الشاملة هي التي تحدد كل من سياسة الجودة والأهداف والمسؤوليات للمؤسسة، ولتحقق كل هذا يجب عليها مراعاة جميع الأنشطة الإدارية العامة وضبطها وتقييمها وفحصها، وعلى المؤسسة تحمل تكاليف كل هاذ لضمان نجاح قيام إدارة الجودة الشاملة بمهامها كما انه لإدارة الجودة الشاملة مزيا كبيرة داخل المؤسسة وهي أيضا لتخلو من معوقات، سنتطرق إلى كل هذا في المطالب آلتية :

المطلب الأول: مفاهيم الأساسية لنظام إدارة الجودة الشاملة

1. نظام إدارة الجودة الشاملة: ويقصدنها جميع أنشطة الإدارة العامة للمؤسسة، التي تحدد سياسة الجودة والأهداف والمسؤوليات، وتطبيقها بالاستعانة بوسائل مثل التخطيط، ضبط وتحسين الجودة، ضمن إطار الجودة الشاملة¹

وتتمثل تلك الأنشطة العامة للمؤسسة فيما يلي:²

1.1- التخطيط للجودة الشاملة: وتشمل الوظيفة الإدارية لعملية التخطيط تحديد الأهداف ووضع السياسات

أ. أهداف الجودة: يمكن تصنيفها ضمن خمس نقاط

- أهداف الأداء الخارجي للمؤسسة : وتتناول الأسواق والمحيط والمجتمع
- أهداف الأداء للمنتج أو الخدمة : وهذا بتلبية حاجات الزبائن
- أهداف الأداء للعمليات : وتتناول مقدرة العمليات ومردود، فعاليتها ، قابليتها للضبط استجابتها لتغيرات، ومحيط العمل.... الخ

- أهداف أداء العاملين: وتتناول المهارات، المعارف ، التحفيز وتطوير العاملين
- أهداف الأداء الداخلي للمؤسسة: أي مقدرة المؤسسة مردود ،فاعليتها الخ

ولتحقيق تلك الأهداف، يجب الأخذ بعين الاعتبار عند وضع البرامج النقاط

التالية :

- المواضيع الأساسية لضبط الجودة ، مراقبتها وتحسينها
- احتواء الأهداف على فرص التحسين الممكنة
- وضع مؤشرات ومعايير يتم على أساسها قياس نجاح البرامج

¹ -مأمون السلطي، سهيلة الياس :دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة ،الايزو9000 ، دار الفكر بدمشق، 1995، ص:30

² -لوشاحي أحمد خير الدين :الجودة ومدى تطبيقها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ،دراسة حالة مجمع الوالب والسكاكين والصنابر، رسالة

ماجستير ،الدارسة العليا للتجارة ،الجزائر ،2003، ص:34

- تخصيص الموارد اللازمة لإنجاز البرامج والمصادقة عليها من طرف الإدارة
- ب. **سياسة الجودة:** تصاغ سياسة الجودة على شكل نص مكتوب ،يوضح أن احد أهداف المؤسسة هو تحقيق رضا الزبون ، ويبين الالتزام بالجودة، والاستراتيجية المتبناة من قبلها للوفاء بهذا الالتزام وتتم عادة ترجمة سياسة الجودة إلى نصوص ويتم توثيق هذه السياسات على شكل دليل الجودة الذي يحتوي على المواضيع التالية:¹
 - التصريح والإعلان على نوايا المؤسسة بخصوص تلبية متطلبات الزبائن
 - تحديد من هم الزبائن
 - تحديد كيفية معاملة الزبائن ، العاملين بالمؤسسة والموردين الفرعيين
 - الإعلان عن نوايا المؤسسة بخصوص مراعاتها للأنظمة ، القوانين ، تبنيتها للمواصفات القياسية والتزامها بالممارسات الصناعية والمحافظة على البيئة والطبيعة
- وعليه يكمن الفرق بين وضع السياسة ووضع الأهداف هو أن السياسة تبقى ملزمة حتى يتم تغييرها ، بينما تبقى الأهداف كذلك حتى يتم تحقيقها
- 1.2- وظيفة التنظيم للجودة الشاملة:** فتنظيم الجودة الشاملة يعني مجموعة من الإجراءات والقواعد التي تسمح بالتنسيق بين الأنشطة المختلفة للمؤسسة والتي تعمل على إشراك جميع العاملين فيها ،فكل هذه الإجراءات والقواعد التنظيمية يتم تحديدها وفق الهيكل التنظيمي بالإضافة إلى الأنظمة القارية والمعلوماتية²
- 1.3- القيادة:** تلعب القيادة الممثلة في فريق الإدارة العليا دورا هاما في عملية إنجاح إدارة الجودة الشاملة عن طريق:³
 - أ- **تحديد الرؤية:** وهذا بتوفير المفاهيم والتوجيهات الرئيسية للجودة الشاملة في المؤسسة
 - ب- **تحديد الرسالة:** توضيح الرؤية بالنسبة لما يجب تحقيقه من غايات وأهداف
 - ت- **وضع استراتيجية:** توفر القيادة الرؤية المتكاملة لما يجب استثماره من فرص والاستفادة من نقاط القوة وكيف يمكن مواجهة المخاطر ونقاط الضعف
 - ث- **المناخ التنظيمي:** تعمل القيادة على خلق المناخ الايجابي لإدارة الجودة الشاملة الذي يهيئ الطرق والإمكانات اللازمة لتطبيقها ،كالقيادة بالاجتماعات الشهرية لجميع المستخدمين للتركيز على كيفية إرضاء الزبائن.

¹ - مأمون السلطي ،سهولة إلياس :المرجع السابق، ص -ص:120-121

² - يوسف بومدين :المرجع السابق،ص:88

³ -علي السلمي :المرجع السابق،ص:87

ج- توفير الموارد: تعمل القيادة على تدبير المتطلبات المادية والبشرية لإدارة الجودة الشاملة
ح- السياسات: تعمل القيادة على توضيح القواعد، لأسس، المعايير والنشاطات التي تلتزم بتا إدارة الجودة الشاملة

خ- التقويم: تتولى القيادة متابعة نظام الجودة الشاملة.

د- التحفيز والدعم: يعمل التحفيز والدعم على تشجيع الآخرين للنظر إلى المشاكل بطريقة جيدة واستعمال تقنيات حلها.

1.4- الرقابة على الجودة: تعتبر الرقابة على الجودة نظام شامل يبدأ بدراسة السوق ويستمر طول العملية الإنتاجية وينتهي إلى وصول المنتج إلى يد المستهلك بالمستوى الذي يشبع حاجاته، كذلك تعني الرقابة على الجودة مدى التزام المنتج بالمواصفات والرسومات والتصميمات وكلما كانت هناك تطابقات بين التصميمات وخصائص الإنتاج الفعلي كلما كانت درجة الجودة عالية والعكس صحيح¹.

2. أسلوب تنفيذ العمل في ظل إدارة الجودة الشاملة: (هو أيضا ضبط الجودة الشاملة)

لأنه من الضروري إتباع أسلوب لتنفيذ عمل يتناسب مع تطبيق المفهوم الجديد أي تطبيق إدارة الجودة الشاملة ينبغي أن يتصف هذا الأسلوب بالمرونة وإعطاء الحرية في العمل وزيادة مساحة الاستقلالية، وبما أن شعار إدارة الجودة الشاملة والعمل الجماعي وروح الفريق فمسؤولية تحقيق الجودة والتميز مسؤولية الجميع فلا مجال للتنافس الغير شريف والمصلحة العامة فوق الكل وحل المشاكل لا يكون إلا من خلال التشاور الجماعي²

3. تحسين الجودة الشاملة: ويعني ذلك الأعمال المتخذة عبر المؤسسة لزيادة فعالية الأنشطة والعمليات ومردود بهدف تزويد فوائد إضافية للمؤسسة ولزبائن³.

المطلب الثاني: تكلفة الجودة الشاملة

يقصد بتكلفة الجودة مجموعة التكاليف التي تتحملها المؤسسة بغية تحسين أداء العاملين من جهة وتحديد مدى مطابقة المنتج من جهة أخرى، إضافة إلى التكاليف التي تتحملها المؤسسة وزبائنها في حالة عدم المطابقة أو بصورة أخرى عدم قدرة المنتج على تلبية حاجات الزبائن⁴. ويمكن تصنيف تكلفة الجودة إلى ما يلي⁵:

¹ - توفيق محمد عبد المحسن: تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، دار النهضة، القاهرة، مصر، 1996، ص: 75

² - عمر وصفي العقيلي، المرجع السابق، ص: 105

³ - مأمون السلطي، سهيلة إلياس: المرجع السابق، ص: 30

⁴ - فريد زين الدين: المرجع السابق، ص: 58

⁵ - مأمون الدرادكة، طارق الشبلي: المرجع السابق، ص: 71

1. تكاليف الوقاية: وهي التكاليف التي يتم صرفها لتجنب الأخطاء قبل حدوثها مثل تكلفة التخطيط لضبط الجودة ، وتكلفة تدريب العاملين لرفع مستوى الجودة وتنقسم تكاليف الوقاية إلى:

1.1- تكاليف التخطيط للجودة: وهي التي تصرف على التخطيط لتطبيق نظم الجودة المختلفة داخل المؤسسة لضمان مطابقة المنتجات للمواصفات الموضوعية

1.2- تكلفة مراقبة العمليات: وهي التي تصرفها المؤسسة على دراسة وتحليل عمليات الإنتاج بهدف التحكم ومراقبة جودة المنتجات الخارجية من العمليات الإنتاجية المختلفة مثل دراسة قدرة الآلات ... الخ

1.3- تكاليف أجهزة ومعدات ضبط الجودة وصيانتها: وتتمثل في مصاريف تطوير ، تحسين وصيانة معدات ضبط الجودة.

1.4- تكاليف التدريب لرفع مستوى الجودة: وهي تصرف بدورها على التخطيط والتطبيق لرفع مستوى الجودة

1.5- تكاليف وقاية متفرقة: مثل تكاليف السكرتارية ، الهاتف ، الإيجار... الخ

2. تكاليف الكشف والاختبار: تنفق هذه التكاليف على عمليات الاختبار والكشف لتقييم مستوى الجودة الفعلي والتحقق من مدى مطابقة المنتجات للمواصفات المطلوبة ، مثل تكلفة اختبار الموارد الداخلية ، تكلفة العمل والصيانة ... الخ، ويمكن تقسيم تكاليف الكشف والاختبار إلى ما يلي:¹

2.1- تكاليف اختبار الموارد المشتريات: وهي تصرف للكشف على جودة الموارد المشتريات سواء تم هذا الاختبار داخل المصنع أو عند المورد.

2.2- تكاليف خدمات المعمل: وهي مصاريف المعدات والأجهزة الموجودة في المصنع.

2.3- تكاليف اختبار المواد أثناء التشغيل: تصرف للكشف على جودة الموارد واختبارها أثناء عمليات التشغيل المختلفة.

2.4- تكاليف اختبار جودة المنتج النهائي : وهي تكلفة اختبار جودة المنتجات بعد أن يتم تشغيلها وقبل تسليمها إلى المخازن أو خروجها من المؤسسة.

2.5- تكاليف الموارد اللازمة لعمليات الكشف والاختبار: وتشمل تكلفة الموارد والطاقة اللازمة للأجهزة أو الزيوت والغازات اللازمة في عملية الكشف والاختبار.

¹ - مأمون الدرادكة ، طارق الشبلي : المرجع السابق، ص-ص: 71-72

2.6- تكاليف مراجعة الجودة : تتحملها المؤسسة بغرض التأكد من أن عمليات الكشف والاختبار قد تمت بالطريقة الصحيحة.

2.7- تكاليف صيانة الأجهزة : تصرف على صيانة ومعايرة أجهزة ضبط والاختبار.

2.8- تكاليف الاختبار أثناء ترتيب المنتج وتجربته لدى المستهلك : تصرف تلك التكاليف بقصد ضمان إن يؤدي ضمان المنتج الغرض المطلوب.

3. تكاليف المعيب : وتشمل تكاليف المعيب ما يلي

3.1- تكاليف المعيب التي لا يمكن إصلاحها: مثل الخردة

3.2- تكاليف المعيب الذي يمكن إصلاحه

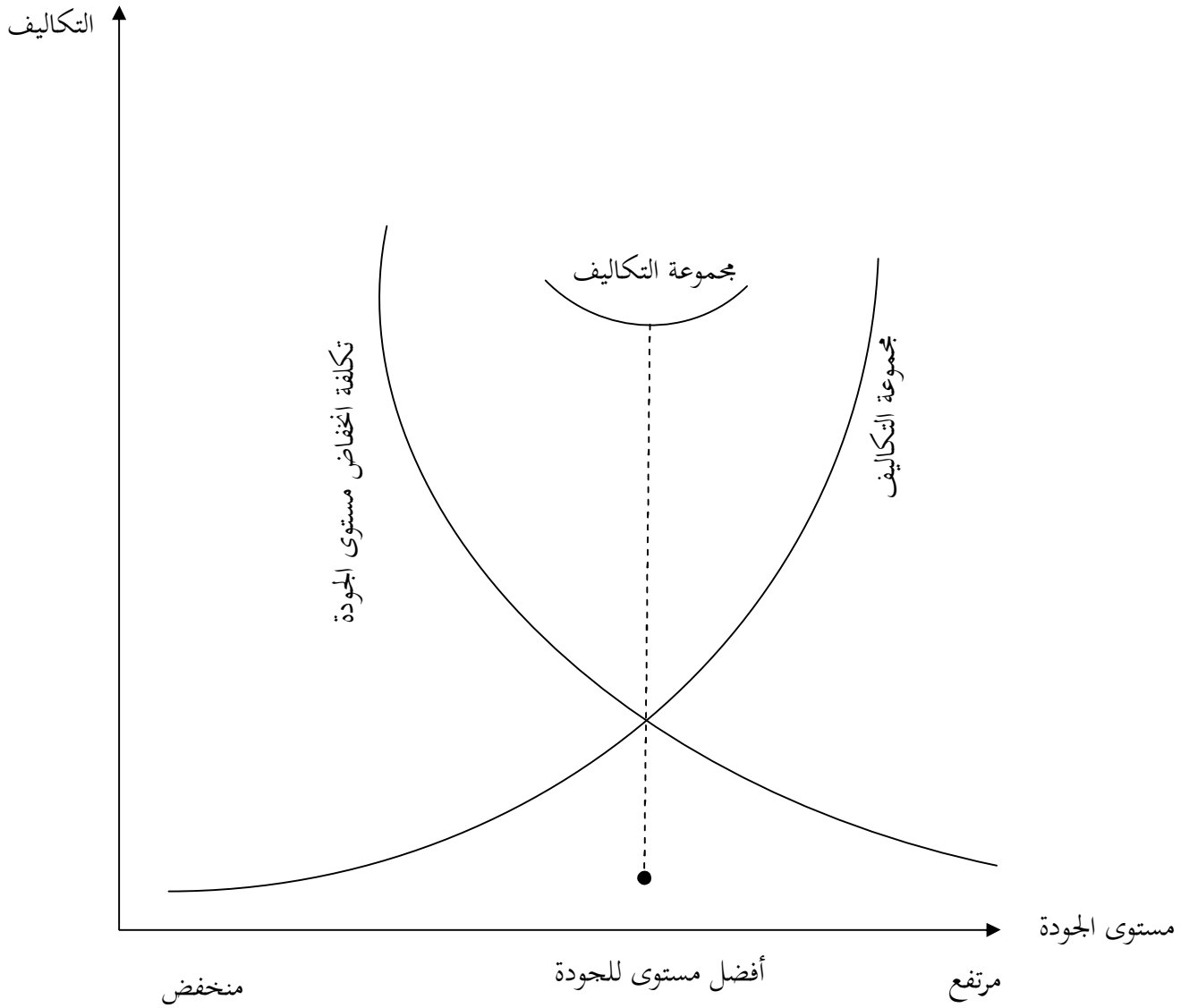
3.3- تكاليف إدارية للاتصال مع الموردين بسبب عيب المواد الموردة

3.4- تكاليف تسببها احتياجات العملاء

3.5- تكاليف ضياع الزبائن : مثل عدم توفر المنتج ... الخ

وعليه تعتبر كل من (تكاليف الوقاية، تكاليف الكشف والاختبار، تكاليف المعيب) تكاليف مباشرة للجودة الشاملة.

بينما تكاليف عدم رضا الزبائن ، والتكاليف الإدارية (الغياب ، عمليات التدريب أخطاء الاتصال المكالمات الهاتفية ذات الطابع الشخصي) تعتبر تكاليف غير مباشرة.



الشكل رقم (03): العلاقة بين مستوى الجودة و تكلفة الجودة

المصدر: مأمون الدرادكة، مرجع سابق، ص: 77

المطلب الثالث: مزايا ومعوقات إدارة الجودة الشاملة

أولاً: مزايا إدارة الجودة الشاملة

لقد حققت إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات الحديثة مزايا متعددة يمكن إجمالها فيما يلي:¹

1. تعزيز الواقع التنافسي لهذه المؤسسات طالما يجرى التركيز من خلال إدارة الجودة الشاملة على تقديم السلعة/الخدمة ذات الجودة العالية للزبون وبالتالي زيادة الإنتاج بأقل تكلفة .
 2. تمثل تطبيقات سلسلة من الفعاليات المتتابعة التي تتيح للمؤسسة إنجاز أهدافها المتمثلة في تحقيق النمو وزيادة الأرباح والاستثمار الأمثل لمواردها البشرية.
 3. تمثل احد أهم التحديات التنظيمية الكبيرة التي تستلزم تعبئة جهود الجميع وذلك يتم من خلال التركيز على الزبون فهي نقطة البداية الموافقة لهذا المجال .
 4. التركيز المستمر على تحسين العملية.
 5. زيادة الكفاءة من خلال تقليص الضياع في المخزون ،وتقليص الأخطاء بالعمليات التشغيلية ،تقليص المشاكل المتعلقة بالزبائن (شكاوي الزبائن الداخلية والخارجية)
 6. زيادة الحصة السوقية ،فلقد أسهمت الأنشطة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة في زيادة الحصة السوقية للمؤسسات الإنتاجية والخدماتية بشكل كبير.
- وقد أثبتت العديد من المؤسسات العالمية تميزا واضحا في نتائجها من خلال تطبيقها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وحققت نتائج مشجعة في هذا المجال وبالتالي ثبتت من خلال الاستخدام الهادف لإدارة الجودة الشاملة تحقيق العديد من المكاسب وهذا حسب ما برهنت عليه التجارب الدولية .²

ثانياً: معوقات إدارة الجودة الشاملة

يمكن إيجاز أهم معوقات إدارة الجودة الشاملة فيما يلي :

1. حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة خاصة في البلدان النامية
2. عدم توفر الكفاءة البشرية المؤهلة في هذا المجال
3. تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
4. الاعتقاد الخاطئ لدى بعض العاملين وخاصة القدامى منهم بعدم حاجتهم لي التدريب
5. إتباع الأسلوب الديكتاتوري أو الاتوقراطي في الإدارة ،وتشديد المديرين في تفويض صلاحياتهم

¹ -خضير كاظم محمود :المرجع السابق،ص:83.

² -خضير كاظم محمود:المرجع نفسه،ص-ص:78-79.

6. مقاومة التغير لدى بعض العاملين بسبب طبيعتهم المقاومة للتغير أو بسبب الخوف من تأثيرات التغير عليهم أو لي غير ذلك من الأسباب¹
7. عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة
8. توقع النتائج السريعة للفوائد التي يمكن إن تجنيها المؤسسة من جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة
9. عدم وجود الانسجام والتناغم سواء بين أعضاء فريق العمل أو بين فرق العمل مع بعضها
10. ضعف الربط بين أهداف الجودة والعوائد
11. التأخر في إيصال المعلومات عن الانجازات التي يحققها العاملون
12. عدم وجود نظام فعال للاتصالات والتغذية العكسية

¹ -محفوظ احمد جودة :المرجع السابق،ص: 235

المبحث الثاني: متطلبات إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها

إن تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يتطلب توفير بعض العناصر قبل البدء في تطبيقها بهدف ضمان قبول العمال للتغيير الذي سينتج عن تبني هذا المفهوم، والتأكد من دعمهم لنجاح هذه الطريقة الجديدة في إدارة الموردين بين هذه المتطلبات الأساسية وتمر عملية التطبيق بمجموعة من الخطوات والمراحل والمعايير والتي سيتم التطرق إليها في المطالب الآتية:

المطلب الأول: متطلبات إدارة الجودة الشاملة

هناك تقريبا إجماع بين الكتاب والباحثين حول عدد المستلزمات الضرورية التي تعد قاعدة أساسية ونقطة انطلاق لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ويمكن تلخيص هذه المستلزمات فيما يلي:¹

أولاً: إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة

فإدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل ثقافتها، وذلك أن قبول أو رفض هذا المبدأ الجديد يعتمد على ثقافة ومعتقدات العمل وتختلف ثقافة الجودة عن الثقافة الإدارية التقليدية للمؤسسة مما يتطلب تطبيق برامج تدريبية لإنجاح إدارة الجودة الشاملة وجعل ثقافة الجودة هي الثقافة السائدة في المؤسسة.

ثانياً: ترويج وتسويق البرامج.

وذلك بنشر مفاهيم ومبادئ الجودة الشاملة، على جميع أفراد المؤسسة قبل البدء في تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة مما يساهم في تقليص حجم المعارضة الناتجة عن رفض التغييرات من قبل العمال داخل المؤسسة، ويتم مرحلة الترويج بتنظيم المحاضرات، مؤتمرات والدورات التدريبية.

ثالثاً: التعليم والتدريب.

إذ يتطلب نجاح هذه الفلسفة تطوير مهارات متقدمة في حل المشكلات واتخاذ القرارات والتعليم الجماعي ونشر المعرفة ودعم قدرات التجديد والابتكار

رابعاً: الاستعانة بالاستشاريين.

يكمن الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من المستشارين والمؤسسات المتخصصة عند تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في تدعيم خبرة المؤسسة ومساعدتها على حل المشاكل التي ستعترضها لاحقاً.

¹ - زكريا الدوري، نجم عزوي، وآخرون: مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها: دار البازوري العالمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة العربية

خامسا: تشكيل فرق عمل.

يتم تشكيل فرق عمل مكونة من (5) إلى (10) أفراد من الأقسام والمديريات المراد تحسين أدائها حيث تقوم هذه الفرق بمحاولة حل مشاكل الأداء من خلال اقتراح طرق جديدة للعمل ويتم اختيار أعضاء هذه الفرق من بين أفضل العمال وأكفئهم.

سادسا : التشجيع والتحفيز.

تقدير الأفراد نظير قيامهم بأداء متميز للمهام المنسوبة إليهم سيؤدي حتما إلى تشجيعهم، تعزيز ثقتهم بأنفسهم وتدعيم أدائهم، فلتحفيز العمال دور كبير في تطوير برنامج (TQM) واستمراره إذ أن نجاح هذا الأخير يتوقف على حماسهم وإرادتهم مما يستدعي تعزيز هذه الإدارة من خلال الحوافز المادية والمعنوية

سابعا :الإشراف والمتابعة.

فمن متطلبات تطبيق برنامج الجودة الإشراف على فرق العمل ومتابعتهم وتقييم إنجازاتهم، ومن ثم تصحيح الإجراءات الخاطئة لها وكذا التنسيق بين مختلف الأفراد ، الإدارات و المستويات في المؤسسة ،وتذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل مع الأخذ بعين الاعتبار المصلحة العامة للمؤسسة.

ثامنا :استراتيجية التطبيق.

أي إحداث تغير المخطط في ثقافة المؤسسة وعقلها الاستراتيجي، خاصة وان نتائج إدارة الجودة الشاملة لا يمكن أن تلمس في الأمد المنظور وتتطلب تخطيط استراتيجيا برؤية واضحة .

تاسعا: التغير في رؤيا الإدارة.

حيث تقوم الإدارة العليا بالإعلان عن التزامها التام ببرامج الجودة الشاملة

عاشرا: الانفتاح في عملية الاتصال.

يتطلب نظام إدارة الجودة الشاملة اتصالا تنظيميا كالاتي:¹

1. من الأعلى إلى الأسفل :بين الإدارة والعاملين لنقل المعلومات والتعليمات
2. من الأسفل إلى الأعلى :نقل الاستفسارات والشكاوي ووجهات نظر العاملين إلى الإدارة
3. اتصالا أفقيا : لتنسيق وتبادل المعلومات والآراء في المسائل والموضوعات المشتركة بين مختلف الوظائف من نفس المستوى.

¹ -مأمون الدرادكة ،طارق الشبلي :المرجع السابق،ص:47.

المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يمكن تلخيص مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:¹

أولاً: مرحلة الإعداد

ويتم التركيز في هذه المرحلة على إبراز دور القيادة وتغيير الأنماط القيادية القديمة تدريجياً إلى أنماط جديدة تتلاءم فلسفة مدخل إدارة الجودة الشاملة، وفي هذه المرحلة أيضاً تحدد الأهداف والمصطلحات التي يتم الإجماع عليها ويفضل إنشاء مجلس استشاري للمؤسسة ويوضع تخطيط استراتيجي شامل وتحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة من تلك الاستراتيجية العامة ولنجاح هذه المرحلة يجب إتباع الخطوات التالية:²

1. دراسة مدى الحاجة إلى إدارة الجودة الشاملة جراء تطبيق هذا المدخل.
2. تدريب كبار المديرين التنفيذيين.
3. التخطيط الاستراتيجي الشامل للمؤسسة.
4. تحديد سياسة المؤسسة الخاصة بالجودة الشاملة.
5. التقديم والالتزام بتوفير الموارد اللازمة للتنفيذ.
6. نقل الرسالة إلى كافة العاملين.

ثانياً: مرحلة التخطيط

وفي هذه المرحلة يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ ويتم تحديد الهيكل لدعم فريق الخدمات الدائمة والموارد اللازمة للتطبيق، كما يتم اختبار أعضاء مجلس الجودة وكذلك يتم اختيار منسق يكون مسئول عن ربط الأنشطة المتعاونة ثم يلي ذلك تدريب مجلس الجودة كما يمكن تقسيم مرحلة التخطيط إلى ثلاث مستويات أساسية وهي:³

1. التخطيط الاستراتيجي للجودة الذي يشمل تحليل السبب وصياغة الرؤية والرسالة والأهداف
2. إجراء القياسات اللازمة لرضا العميل
3. تخطيط جودة العمليات ضد المواصفات المحددة سلفاً

¹ - جوزيف جابلونسكي: إدارة الجودة الشاملة: ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، ج2، بيمنك، مصر، ص: 80

² 30 - جمال طاهر ابو الفتوح: مدخل إدارة الجودة الشاملة، مكتب القاهرة للطباعة، امكتب القاهرة للطباعة القاهرة 2000، ص: 72

³ - خالد بن سعيد، عبد العزيز بن سعيد: إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات على القطاع الصحي، ردمك لنشر، الرياض، 1997، ص: 85

ثالثا :مرحلة الوقاية والتقييم :

تتضمن هذه المرحلة تقويم واقع المؤسسة المعنية من حيث :¹

1. دراسة الوضع الحالي للمؤسسة ،ومن ثم تقويمه بهدف تحديد ميمكن اعتباره قوة دائمة لتنفيذ مدخل أو ما يمكن اعتباره ضعفا عائقا على العملية التنفيذية ومحاولة تذليلها
2. دراسة وتقييم آراء واتجاهات المستهلكين بصدد التغيرات في بيئة عمل المؤسسة أي تقييم لما تم تنفيذه من خطط بهذا المجال .

رابعا :مرحلة التنفيذ

في هذه المرحلة تكون المؤسسة مهيأة لبديه التحسين المستمر وتمثل المهام اللازمة لإنجاح هذا التحسين في :²

1. انتقاء المدربين وتدريبهم : المقصود بالمدربين الأشخاص الذين سيتولون عملية التدريب التقنية وتقنيات إدارة الجودة الشاملة ، وهم مجموعة أفراد من داخل المؤسسة يتم اختيارهم بعناية فائقة ،وتعتبر مهمتهم امتداد لمنسق الجودة حيث يتلقون تدريباً مماثلاً للذي تلقاه منسق الجودة
 2. تدريب الإدارة وفق العمل بعد تهيئة المدربين يشرف هؤلاء على عملية تدريب الإدارة وقوة العمل وتتلخص البرامج التدريبية في ثلاث نقاط أساسية :
 - أ. خلق الوعي الإداري لإدارة الجودة الشاملة .
 - ب. تدريب يتعلق بالتوجيه نحو الأهداف المطلوب تحقيقها.
 - ت. التدريب على اكتساب المهارات للأفراد.
- ومن خلال المراحل السابقة الذكر نلاحظ تركيزا مكثفا على عملية التدريب وما يتبعه من تكاليف لإجراء البرامج التدريبية وهذا يرجع بالأساس لكون إدارة الجودة الشاملة هي ثورة إدارية على الأساليب الإدارية التقليدية .

خامسا :مرحلة تبادل وتسيير الخبرات

في هذه المرحلة وعلى ضوء تنفيذ السابقة وما اكتسبته لجنة إدارة الجودة والعاملون من خبرات جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) ،ويتم تناول ومناقشة النتائج من خلال حلقة نقاش تضم جميع العاملين في المؤسسة لتقييم نتائج التطبيق الأولى واتخاذ الإجراءات اللازمة بصدد ذلك

¹ -قاسم نايف علوان :المرجع السابق،ص:111

² - جوزيف جابلونسكي :المرجع السابق ،ص-ص:71-72

كما تشمل هذه المرحلة بالأساس دعوة الآخرين المتعاملين مع المؤسسة للمشاركة في عملية التحسين، وتشمل هذه الدعوة وحدات المؤسسة، فروعها والموردين الذين يتعاملون معها وبالتالي تعمل المؤسسة على نشر فكرة إدارة الجودة الشاملة في محيط العمل مما يدعم فرصها الخارجية ويقلل التهديدات إذا يلتزم الجميع بإدارة الجودة الشاملة

المطلب الثالث: معايير تقييم إدارة الجودة الشاملة

إن تقييم المؤسسة في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يتطلب جملة من المعايير التي تختلف بدورها من مؤسسة إلى أخرى ويتم فيما يلي توضيح هذه المعايير إضافة إلى مجموعة الأخطاء الشائعة التي تصاحب عملية التطبيق وتؤول دون نجاحها.

أولاً: معايير التقييم.

تختلف معايير تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة من مؤسسة إلى أخرى كذلك حسب النماذج المستخدمة في التقييم، ومن النماذج التي يمكن استخدامها في ذلك هو ما تستخدمه لجنة "مالكوم" الأمريكية والتي تأسست عام 1987

ويستخدم في هذا التقييم نموذج يتكون من سبعة أبعاد إدارية ويتكون كل بعد منها من عدد من العناصر المهمة وهذه الأبعاد هي :

1. بعد نمط القيادة

2. بعد المعلومات

3. بعد التخطيط للجودة

4. بعد الموارد البشرية

5. بعد توكيد الجودة

6. بعد نتائج الجودة

7. بعد رضا الزبون

ويعطى لكل بعد من الأبعاد السابقة وزن معين تحدد بموجبه عدد النقاط التي تخصص لهذا البعد ولكل عنصر فرع مكون له، بعدها يتم تقييم المؤسسة التي تطبق مدخل إدارة الجودة الشاملة .¹

وهناك مدخل آخر استخدم لقياس تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وقد استخدم من قبل "marli me transport académie arabe" عام 1993.

¹ - قاسم نايف علوان :المرجع السابق، ص-ص: 117-118

ويتكون من خمس أبعاد وكل بعد من سبعة عناصر وهي موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (02): مقياس الثقافة التنظيمية لمدى ملائمة مدخل إدارة الجودة الشاملة.

الرقم	الأبعاد	العناصر
أولا	القيادة	- إدراك دور الإدارة - دور الإدارة - قبول المسؤولية المتعلقة بالجودة - التحول الشامل - السلوك والدافعية - قيادة التغيير - المشاركة
ثانيا	الهيكل والنظم	- الاتصال - العمل الجماعي - المهام - مراقبة التقدم - التدريب - التعليم - استقرار الهدف
ثالثا	التوجه بالمستهلك	- المستهلكون الخارجون - المستهلكون الداخلون - الموردون - التغذية العكسية - المشاركة في تخطيط المنتج - حل المشاكل المشتركة - الإدارة كمورد ومستهلك
رابعا	العملية والقياس	- تفهم العملية - القياس - تفهم النواحي الغير قابلة للقياس - تفهم الاختلافات - التلاعب بالنظام - الفحص - التالف وكلف الجودة
خامسا	التحسين المستمر	- التخطيط - استثمار التفكير - استخدام القياس - التحسين المستمر ودور المراجعة - التعظيم - شهادة الجودة - الأرباح

المصدر: قاسم نايف علوان: المرجع السابق، ص: 11-119

وعموما لا يوجد نموذج جاهز يمكن تطبيقه على جميع المؤسسات ومهم كان حجم ونوع المقياس المستخدم فإنه يجب مراعاة الجوانب التالية في المدخل الذي يتم اختياره :

1. التوجه نحو المستهلك
2. نخط القيادة الإدارية التي ينبغي إن تدعم عملية تطوير الجودة
3. النظرة التكاملية للأنشطة التي تتكون منها المؤسسة
4. المشاركة والتفاعل بين جميع الأطراف الداخلية والخارجية للمؤسسة بهدف تطوير وتحسين جودة المنتجات والخدمات.

ثانيا :الأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

إن تطبيق مراحل إدارة الجودة الشاملة لم يكن دائما ناجحا، لذلك فإن الانتباه إلى بعض الأخطاء الشائعة التي تؤدي إلى فشل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة أو تبطئ من نجاحه، أمر مهم لمساعدة المؤسسة نحو تجنب الوقوع في مثل هذه الأخطاء وبالتالي فشلها وهذا ينبع من سلوكيات الإدارة أو العاملين والبعض الآخر أخطاء فنية كأخطاء عمليات الإنتاج أو أخطاء استخدام الأساليب الإحصائية، وفيما يلي الخطاء الشائعة:¹

1. تعمل المؤسسة على تحقيق نتائج سريعة وذلك يتناقض مع دخل إدارة الجودة الشاملة، حيث تتطلب بعض من الوقت حتى تظهر نتائج ملموسة منه في التطبيق العملي.
2. التقليد والمحاكاة لتجارب المؤسسات الأخرى يعد كذلك خطأ.
3. اتخاذ قرار التطبيق قبل تهيئة مناخ المؤسسة الملائم والذي يتضمن خلق ثقافة تنظيمية تتوافق مع متطلباته، ففي كثير من المؤسسات نجد إن الأبعاد والثقافة غير مواتية إطلاقا بشكلها الحالي وما يتطلب إجراء تغييرات في بيئة المؤسسة لاستيعاب فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
4. عدم التقدير الكافي لأهمية الموارد البشرية والذي يعد من الأخطاء التي تؤدي إلى فشل نجاح عملية إدارة الجودة الشاملة.
5. عدم اتساق سلوكيات قادت المؤسسة مع أقوالهم لان التصريح شأ والعمل بخلافه وهذا يعبر تماما عن غياب القيادة التي تعطي القدوة للعاملين عندئذ يفقد مثل هؤلاء القادة مصداقيتهم لدى العاملين، وهو اخطر عامل أو عنصر يؤثر في نجاح مدخل إدارة الجودة الشاملة.²
6. إتباع أنظمة وسياسات لا تتلاءم مع إدارة الجودة الشاملة

¹ - فريد عبد الفتاح زين الدين فن الادارة اليابانية، حلقات الجودة، دار الكتب المصرية للنشر، القاهرة، 1998، ص: 71

² - قاسم نايف علوان المرجع السابق، ص -ص: 113-116.

7. الفشل في توفير المعلومات عن الانجازات المحققة ، لان توفير المعلومات عن حجم الانجازات المحققة ووضعها أمام العاملين يساعد ذلك في تحقيق المزيد من التزام بالخطوة اللازمة للتنفيذ.

8. التصدي للمشاكل الكبيرة مع بداية التطبيق حيث إن مدخل إدارة الجودة الشاملة لا يعتمد على التغيرات الجذرية السريعة، ولكنه يسعى إلى تحقيق نجاحات صغيرة بمرور الوقت ، وبالتالي فإن التغيرات المرحلية والتعامل مع المواضيع بالتعاقب وهو الأسلوب الأفضل الذي يتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة ، حيث إن الكثير من مشاكل المؤسسة هي موجودة وليست وليدة الحاضر ولكنها تمثل تراكمات لمشاكل عبر فترات زمنية طويلة ، فإنه ليس من الإنصاف حلها أنيا وبشكل سريع لان ذلك قد يؤدي إلى عدم تحقيق نجاح لها .

9. عدم الإنصات الكافي للمستهلكين والموردين ، حيث يعتبر الاهتمام بالمستهلكين والموردين من أساسيات مدخل إدارة الجودة الشاملة ، فمن خلال الإنصات والمشاركة والنقاش يمكن تحديد حاجات ورغبات المستهلكين بالرضا الكامل عن المؤسسة ومنتجاتها ، من ناحية أخرى فان الموردين يمكن اعتبارهم طرف ايجابي في ثقافة المؤسسة بل في ظل إدارة الجودة الشاملة ، ويتم اعتبارهم شركاء بما يقدمونه من خدمات تفوق عملية توريد مما تحتاج إليه المؤسسة.

المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة في ظل التحديات الإدارية الحديثة

اعترفت جميع التنظيمية الحكومية الخاصة بأهمية تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة وذلك برفع الإنتاجية وتحقيق الجودة في السلع والخدمات المقدمة من خلال استخدام أساليب إدارية حديثة تحافظ على استمرارية المؤسسة وبقائها في وسط الازدحام التنافسي بين المؤسسات وكذا في ظل العولمة التي تعني إزالة كل الحواجز الجمركية بين الدول مما يعني رفع مستوى جودة الخدمات والسلع المقدمة للمستهلك وستتطرق إلى هذا في المطالب الآتية :

المطلب الأول: العولمة وإدارة الجودة الشاملة.

أولا: تعريف العولمة.

هي ليست بظاهرة جديدة كونها اكتسبت اهتمام بالغ الأهمية في الثمانينات والتسعينات وتعرف بأنها ظاهرة متعددة الجوانب والإبعاد فهي ظاهرة ثقافية ، اجتماعية ، سياسية ، اقتصادية ، تعمل على تعميم نسق معين في المجالات الاقتصادية ، السياسية ، الإدارية الاجتماعية ، الثقافية ليصبح النسق الكوني السائد¹

ثانيا: أبعاد العولمة

1. على الصعيد الاقتصادي: تجلت العولمة فيما يلي:

أ. حرية وسرعة وتحرك رؤوس الأموال والأشخاص

ب. سهولة الاتصالات

ت. احتكاك النشاط الاقتصادي والمالي بين يدي مجموعة من الشركات المتعددة الجنسيات

ث. تكريس وجود اتفاقية تجارية عالمية

2. على الصعيد التكنولوجي: أدت الثورة الصناعية إلى ظهور الستالايت "satellite" وبالتالي وصول الأخبار

خلال ثواني قليلة وتعميمها بسهولة عبر الانترنت ووسائل الإعلام المسموعة والمرئية وانتقال المعلومات بسرعة فائقة

عبر وسائل الاتصال وتكنولوجية المعلومات وانتقال المعلومات عبر البريد الالكتروني "E-mail" ... الخ.

3. على الصعيد الإداري: تجلت العولمة في النقاط التالية:

أ. تقليص دور الدولة بإفساح المجال الأكبر أمام القطاع الخاص.

ب. التوجه من المنافسة المحلية إلى المنافسة العالمية.

ت. ضرورة ترسيخ الشافية في العمل الإداري.

¹ - مأمون الدرادكة ، طارق الشبلي : المرجع السابق ، ص: 216.

ث. الاهتمام بجودة المنتج أو الخدمات المقدمة في سبيل إرضاء المستهلك .

ج. التركيز على استقطاب الموارد البشرية القادرة على الإلمام بالأنماط الإدارية الحديثة والمتعلقة بالمعلومات والاتصالات التكنولوجية ذات التفكير الإبداعي... الخ.

ثالثا: الآثار الايجابية والسلبية للعولمة.

1. الآثار الايجابية : من بين الآثار الايجابية للعولمة.

أ. إيجاد بيئة ملائمة للقطاع الخاص وهي (اقتصاد السوق).

ب. تحفيز المبادرة الفردية وتشجيع الابتكار والقبول بالمخاطرة .

ت. تحفيز الدولة على إعادة تنظيم وتكييف مؤسساتها العامة والخاصة.

2. الآثار السلبية : من أهم النتائج المترتبة على انتشار العولمة .

أ. تشجيع المضاربة والاستثمار في الأموال والعقارات أكثر من استثمارها المباشر في حركة التجارة في السلع والخدمات مما يضر باقتصاديات الدول النامية .

ب. تراجع الاهتمام بتوفير الخدمات الأساسية كالتعليم، الصحة، والإسكان... الخ.

ت. ارتكاز الاقتصاد العالمي على مجموعة من الشركات التكنولوجية والمالية والشركات المتعددة الجنسيات بحيث تحولت مصادر القوة من الدول الى مجموعة من الشركات وأسواق المال.... الخ.

رابعا :إفرازات العولمة على إدارة الجودة الشاملة .

1. إن التوجه نحو حرية التجارة وإزالة الحواجز الجمركية بين الدول سيشجع المؤسسات على رفع مستوى جودة الخدمات أو السلع المقدمة ذلك لظهور المنافسة العالمية.

2. إن الاتجاه نحو تقوية نظم الرقابة والمحاسبة ،سوف يتيح المجال لزيادة الرقابة على نوعية الخدمات والسلع التي تقدمها أي مؤسسة.

3. إن استخدام الانترنت في عمليات الإدارة المختلفة كالسويق والترويج والمبيعات سوف يساعد على تحقيق التفوق في خدمة العملاء (جودة الخدمة) نظرا لسهولة وصولهم إلى ما يريدون في بضع ثواني وبدون إجراءات متعددة .

4. كما توفر الانترنت التجارة الالكترونية وهذه الأخيرة توفر للمستهلك معلومات عن المنتج ولأسعار وشروط البيع .

5. إن توجه المؤسسات الإدارية الحديثة نحو استقطاب الكفاءات المؤهلة والمنخرطة في عالم المعلومات، سوف يساعد على وجود عمالة مؤهلة داخل المؤسسة تساهم في إيجاد منتجات ذات جودة¹.

نستخلص مما سبق إن للعملة آثار إيجابية وأخرى سلبية على إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

المطلب الثاني: الإدارة الاستراتيجية للجودة الشاملة.

أولاً: مفهوم الإدارة الاستراتيجية للجودة.

يمكن تعريفها على أنها "ذلك الجزء من الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة الذي يعنى بوضع الأهداف الاستراتيجية للجودة والتخطيط الطويل لها، ووضع ومتابعة تطبيق برامج الجودة وقياس وتقييم الأداء في نشاطات المؤسسة التسويقية والهندسية والإنتاجية والخدماتية المختلفة من أجل توفير الميزة التنافسية وبالتالي تحقيق أهدافها المتمثلة في الحصول على رضا العملاء وتوسيع حصتها في السوق وزيادة أرباحها"².

ثانياً: العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والجودة الشاملة

إن نقطة الانطلاق في دعم تنفيذ إدارة الجودة الشاملة هو إن تظهر الإدارة العليا ما يعبر عن انتهاجها لفلسفة إدارة الجودة الشاملة في التوجيه الاستراتيجي (الرؤيا، الرسالة، الأهداف) للمؤسسة.

1. رسالة المؤسسة في ظل الجودة الشاملة : رسالة المؤسسة هي بيان رسمي يوضح سبب وجود المؤسسة وطبيعة النشاط الذي تمارسه³.

وتعرف أيضاً على أنها "الإطار المميز للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى من حيث مجال نشاطها، منتجاتها عملياتها... الخ"⁴.

وتتكون رسالة المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة من الجوانب الرئيسية التالية:⁵

أ. المؤسسة جزء لا يتجزأ من المجتمع الذي تعمل فيه ولولا قبوله لها لما قامت فله دين عليها وعلى المؤسسة إن تقدم له كل الخير .

ب. طموح المؤسسة المستقبلي إن تكون دوماً في الطليعة تحمل راية الريادة في الجودة .

ت. تريد المؤسسة دوماً إن تكون الأفضل في نظر العملاء وذلك بالمحافظة على الريادة في الجودة.

ث. على المؤسسة إن تسعى لجعل الجميع يتحدث عن إنجازاتها.

¹ - مأمون الدرادكة، طارق الشبلي: المرجع السابق، ص- ص: 116-117

² - مأمون الدرادكة، طارق الشبلي: المرجع السابق، ص: 68

³ - حسين حريم: إدارة المنظمات، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2003، ص: 73

⁵ - عمر وصفي: المرجع السابق، ص- ص: 77-78

2. الأهداف الاستراتيجية في ظل الجودة الشاملة : ساهم " ايشكاوا" في مجال إدارة الجودة الشاملة من خلال

فلسفته التي تضمنت الأهداف الاستراتيجية التالية:¹

- أ. ضرورة السعي لتحقيق الجودة قبل السعي لتحقيق الأرباح.
- ب. ضرورة تطوير قدرات العمال من خلال التدريب والتعليم .
- ت. التأكيد على بناء علاقة طويلة الأمد مع العملاء .
- ث. اطلاع العمال على الحقائق والمعلومات الإحصائية .
- ج. تطوير نظام شامل لإدارة الجودة بضم جميع أفراد المؤسسة .

ثالثا: التخطيط الاستراتيجي

من وجهة نظر "جوران " تتلخص الخطوات التي تمر بها عملية تخطيط الجودة فيما يلي :²

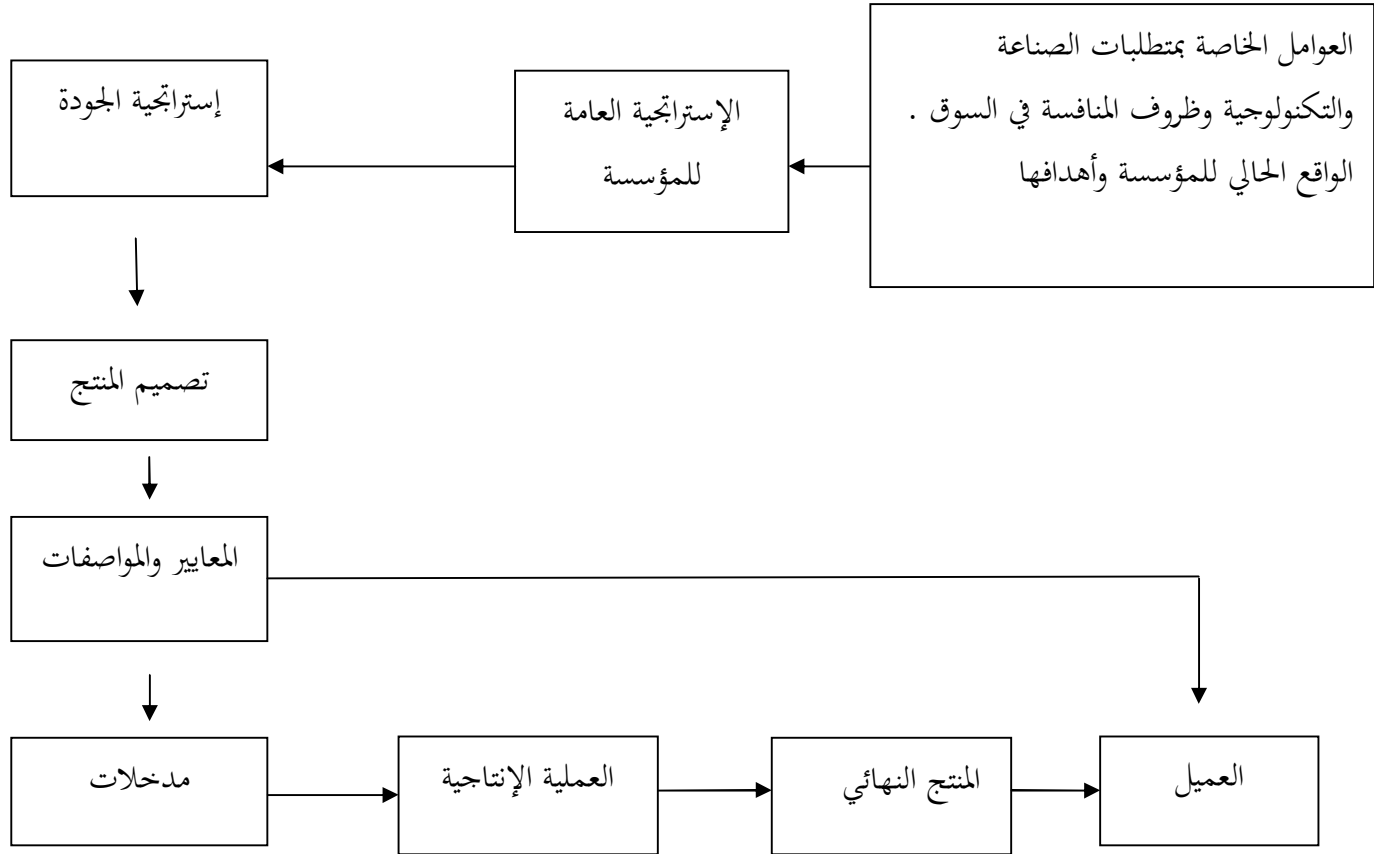
1. تحديد أهداف الجودة.
2. تحديد العميل.
3. تحديد احتياجات العميل
4. تحديد ملامح المنتج أو الخدمة
5. تحديد ملامح العمليات
6. تحديد وسائل ضبط العمليات

رابعا: العلاقة بين استراتيجية الجودة واستراتيجية المؤسسة

يمكن توضيح هذه العلاقة من خلال الشكل الذي قام بتصميمه "Skinner" والذي يبين تأثيرات العوامل الصناعية والتكنولوجية والمنافسة على استراتيجية المؤسسة وبالتالي:

¹ — مأمون الدرادكة ،طارق الشبلي : المرجع السابق،ص:68

² — عبد المحسن، توفيق محمد: تخطيط ومراقبة جودة المنتجات ، مدخل إدارة الجودة ،دار النهضة العربية ،القاهرة ،1999،ص:41



الشكل رقم (04): العلاقة بين استراتيجية الجودة واستراتيجية المؤسسة

المصدر: محفوظ احمد جودة :المرجع السابق، ص:125

المطلب الثالث :عوامل النجاح والفشل في تحقيق إدارة الجودة الشاملة.

يمكن توضيح أهم العوامل والمتغيرات التي تعتبر مصدرا للنجاح او مصدرا للفشل في تحقيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة فيما يلي :

أولا: دعم والتزام الإدارة العليا.

يجب إن يتفهم أولا أعضاء الإدارة العليا فلسفة إدارة الجودة الشاملة ويرجع ذلك بطبيعة الحال إلى إن قرار تحقيق هذه الفلسفة هو قرار استراتيجي ، فالتزام يعتبر بمثابة الركيزة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وإن بدا التزام القيادة بتبني تحقيق إدارة الجودة الشاملة يجب إن يستمر بدون نهاية .

ثانيا :الالتزام مسؤولية الجميع.¹

يتمثل الخطر الكبير عند التحدث عن التزام الإدارة العليا في افتراض الآخرين في الهيكل التنظيمي بان كل الجهود يجب إن تأتي من اعلي الهيكل (الإدارة العليا) بدون إدراك بان كل فرد في المؤسسة له دور يجب إن يؤديه ،وتحتاج مبادرة الجودة الشاملة لان يكون الأفراد مبتكرين وراغبين في التغيير وبالطبع لا يمكننا إن نتوقع إن يبدأ كل ذلك من اليوم الأول لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة ولكن بمرور الوقت سيكون لكل فرد في المؤسسة مسؤوليته ودوره الخاص.

ثالثا :الاهتمام بالتدريب.²

يتطلب نجاح تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة وضع خطط للتعليم والتدريب على كافة المستويات الإدارية للمؤسسة ،إن التدريب لدى المؤسسة اليابانية يكون بمجرد بدا العملية الإنتاجية يهتم المديرون بالتركيز على مدى الالتزام بمستويات الجودة الموضوعية (بالنسبة للمنتج ذاته ، ضبط الآلات.... الخ)ولهذا يتم تدريب العمال على طريقة إنتاج الوحدات المصنعة بجودة مرتفعة بدون الحاجة إلى رقابة وتفتيش .

رابعا : الإبداع والتحسين المستمر.

مثلا نرى انه من أساليب التحسين المستمر للشركات اليابانية تجنب الزيادة في المخزن سواء من المواد الخام ،أو من المنتجات تامة الصنع ،لذا يجب التخلص منها ،فكيف يكون ذلك؟
بالنسبة للمخزون من المادة الخام يجب أن يكون التخلص منه مباشرة إما بشحنها إلى مخازن مستقلة ا وإلى العملاء أوالى الموزعين ، مباشرة وفي الحال.³

- ولتحقيق الريادة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعتمد المؤسسة على المبادئ التالية :⁴

1. التركيز على أهمية البحث والتطوير واعتبارهم من الأهداف الاستراتيجية.
2. ترشيد المديرين للعمال ، وتلقينهم مبدأ التقويم الذاتي لتحسين أدائهم .
3. توفير جو ملائم للعمال ، والتأكيد على أهمية العمل الجماعي بين الأفراد .
4. ربط القيم والمبادئ التنظيمية بعملية إدارة الجودة الشاملة .

¹ - فيليب انكسون، عن عبد الفتاح السيد النعماني :إدارة الجودة الشاملة، الجزء الأول، التغير الثقافي، الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة الناجحة، القاهرة، ص:45 .

² - عبد السلام أبو قحف :التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم، الدعائم الأساسية ومقومات النجاح ، مركز الإسكندرية للكتاب، 2002،

ص:101

³ - عبد السلام أبو قحف :المرجع السابق، ص :10

⁴ - خالد بن سعيد ،عبد العزيز بن سعيد : المرجع السابق ،ص-ص:118-121

5. تطوير خطة ورؤيا استراتيجية تجسيد مفاهيم الجودة وقيمها وأهداف تحسين الجودة .
6. التركيز على منع حدوث الأخطاء .
7. التركيز على أهمية الاختيار الأمثل للعمال وتعليمهم وتدريبهم .
8. الاهتمام بإدارة التحسين المستمر للعمليات والتخطيط المحكم لها .
9. دمج الخطط الاستراتيجية والتسويقية وخطط الجودة في خطة واحدة شاملة .

خلاصة:

يعتمد تحقيق مستوى متميز من الجودة في المنتجات والخدمات لي أي مؤسسة على دقة الاستراتيجية التي ترسمها في هذا المجال، بحيث يكون المنتج أو الخدمة أو سياسات الموارد البشرية بالاتجاه الذي يخدم الاستراتيجية لهذا فان عمالية تحسين الجودة هي استراتيجية تنافسية ويجب الالتزام بتحسين الجودة من طرف كل من الإدارة العليا والعاملين وجعلها محور رئيسيا في تخطيط المؤسسة وهذه الأخيرة يجب إن تكون أكثر استجابة للمحيط كالعولمة وتكنولوجيات المعلومات والاتصالات وغيرها من التطورات الحديثة، وتكون أكثر تماسكا بين الأفراد لأنه سيفتح لها أفاق واسعة لتميز وهذا ما كشفت عليه تجارب العديد من المؤسسات فمنها من نجحت في تحقيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومنها من لم تنجح بسبب عدم التزامها بعوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة (TQM) .



دراسة حالة وكالة موبيليس "مسيلة"

المبحث الأول :تقديم عام للمؤسسة وحدود الدراسة

المبحث الثاني :عرض نتائج الدراسة

المبحث الثالث :تفسير النتائج

تمهيد:

بعد دراسة الجانب النظري المتعلق بإدارة الجودة الشاملة و مجالات تطبيقها في المؤسسة في الفصلين السابقين ، سوف يتم في هذا الفصل اسقاط الجانب النظري على ارض الواقع من خلال دراسة ميدانية لوكالة موبيليس "مسيلة" وذلك بغرض التعرف على مدى تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاتصالية الخدمائية وقسم هذا الفصل الى ثلاث مباحث .

المبحث الأول تقديم عام لمؤسسة موبيليس وحدود الدراسة الميدانية

إلى جانب شركات الهاتف النقال الأجنبية تظل مؤسسة الجزائر للاتصالات "موبيليس" الشركة الجزائرية الوحيدة التي تعمل في هذا السوق ما يعطيها مكانة خاصة عند الزبائن الجزائريين، وفي الوقت نفسه يحملها مسؤولية كبيرة تتمثل في تقديم أفضل الخدمات والعروض، حتى يتسنى لها مواجهة منافسة قوية بين المتعاملين الثلاثة في قطاع الاتصالات والذي سيأتي تقديم كل منهم

المطلب الأول: عرض عام لسوق الهاتف النقال في الجزائر

أولاً: مؤسسة اوريدو "Ooridoo"¹

هي إحدى فروع المؤسسة الكويتية الوطنية "تيليكوم"، تأسست في الكويت سنة 1999 برأس مال قدره 10 مليار دولار، عرفت نجاحاً كبيراً في مجال الاتصالات اللاسلكية في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، بدأت نشاطها الفعلي في الجزائر في 25 أوت 2004 بتقديم خدمتي الدفع المسبق والمؤجل معاً، وبعداً إن كانت نجمة أصبحت اوريدو سنة 2014

ثانياً: مؤسسة جازي "Djezzy"²

مؤسسة جازي هي فرع للمؤسسة أوراسكوم تيليكوم للاتصالات التي تعد أكبر مؤسسات الاتصال في الدول الإفريقية والشرق الأوسط، وهي متعامل أجنبي حاصل على الرخصة الأولى للهاتف النقال في الجزائر وذلك بتاريخ 11 جويلية 2001 بمبلغ قدره 737 مليون دولار.

ثالثاً: مؤسسة موبيليس "Mobilis"³

مؤسسة موبيليس فرع من فروع المؤسسة الجزائرية للاتصالات والتي نشأت بمقتضى القانون رقم 2000-03 الذي أقر أنها مؤسسة ذات أسهم برأس مال قدره 100 مليون دينار جزائري، وقد تم الإعلان عن إنشاء فرع موبيليس في أوت 2003.

المطلب الثاني: تعريف مؤسسة موبيليس

أولاً: نبذة عن نشأة موبيليس:

¹ - www.nedjma.dz, 04/04/2016 11:00h.

² - www.djezzy.com, 04/04/2016, 11:00h.

³ - www.mobilis.dz, 04/04/2016, 11:00h.

الفصل الثالث _____ دراسة حالة وكالة موبيليس

مؤسسة موبيليس هي فرع من الجزائرية للاتصالات، وتسمى كذلك المتعامل التاريخي وهي أول مؤسسة للهاتف النقال في الجزائر، حصلت على استقلاليتها في أوت 2003، وأصبح لديها هيكلها التنظيمي المستقل بداية من جانفي 2004، لتشكل شركة مساهمة بعدة مساهمين. يقدر رأس مالها بـ 100 مليون دينار جزائري (1.000.000.000 دج)، وهو مقسم على ألف سهم، قيمة السهم الواحد (100.000.00 دج).

في 2005/09/15 أطلقت خدمة "UMTS" إضافة إلى خدمة "GPRS" لتصبح الرائد الوطني بامتياز في مجال الاتصال بالجزائر من خلال الخدمات المقدمة، وتغطية شبكة بنسبة 96.7% من مجموع التراب الوطني.

ثانيا: منتجات مؤسسة موبيليس

تعرض المؤسسة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس منتجاتها وذلك بغرض تحقيق رضا ولاء الزبائن وتمثل هذه المنتجات فيما يلي:

1- منتجات الدفع البعدي:

- العرض الجزائي Farfait: ويكون رقم الهاتف (06.61.x.x.x.x.x.x) وتشتري FMS بـ 1404 دج + 4000 دج (Cotion) ولديها خلال شهرين عدة عروض:
- 21 سا بـ 1755 دج بدون مكالمات مجانية.
- 04 سا بـ 2340 دج رقم واحد مجاني من (22:00 سا إلى 12:00)
- 08 سا بـ 3861 دج لديه أربع أرقام مجانية في (24/24 سا) وكذا حتى 32 سا بـ 11700 دج بحيث لديه 16 رقم مجاني خلال شهرين.

● Mobi control: هي الصيغة الجديدة للاشتراكات المحدودة والتي يمكن تعبئتها ورقمها الهاتفي هو:

(06.60.x.x.x.x.x.x) وتكون التسعيرة بالثانية بدءا بالثانية الأولى، والاشتراكات في الشهر هي:

1200 دج، 2000 دج، 3000 دج، 5000 دج، 8000 دج.¹

2- منتجات الدفع المسبق:

● بطاقة موبيليس: بدأ سريان مفعولها في شهر فيفري 2004 وهو خال من الالتزامات الدورية.

● شريحة قوسطو: بدأ عرضها في 20 أبريل 2004 بأسعار تنافسية.

¹ - الوثائق الداخلية للمؤسسة.

3- Mobi connect: هي عبارة عن مفتاح تصلها بالحاسوب وتستعمل الانترنت عادي بـ 236 كيلو بايت/ ثا هذا المفتاح بـ 5520 دج، وتدفع كل شهرين 4200 دج.

4- خدمة أرسلي: هي عبءة عن خدمة Flexy من موبيليس إلى الزبون.

5- خدمة سلكني: هي فلكسي بيني الزبائن فيما بينهم.

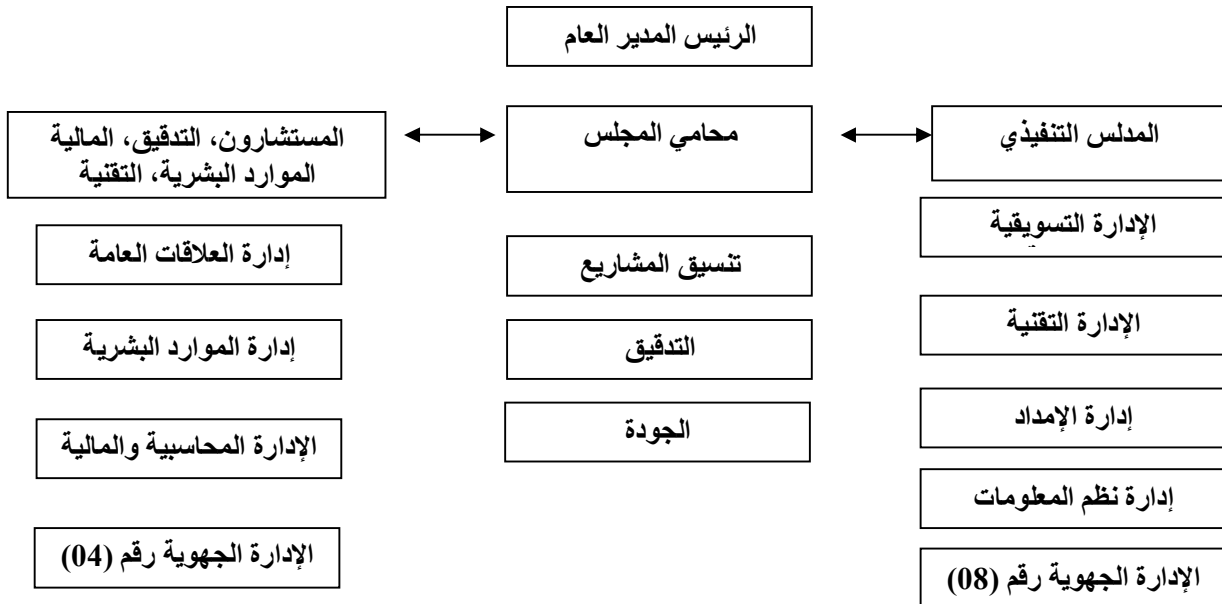
6- معلومات على الرسائل القصيرة: إرسال SMS إلى رقم 260 لمعرفة الأخبار الرياضية، معرفة مواقيت الصلاة أو الإطلاع على الأبراج، وذلك بالحصول على المعلومات في الحين وسعر sms هو 20 دج.

ثالثا : الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس

يعتبر الهيكل التنظيمي لأية مؤسسة الإطار الذي يصور الوحدات والأقسام المكونة لهذه المؤسسة، وكذا المهام الموكلة لكل قسم، كما يبين أيضا طرف وقنوات الاتصالات الرسمية داخل المؤسسة.

ويتم تسيير مؤسسة موبيليس من طرف جزائريين 100% ممثلين في مسيرين تحت إشراف الرئيس المدير العام،

ويتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس من الأعلى إلى الأسفل فيما يلي:



الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس

المصدر: الوثائق الداخلية والرسمية للمؤسسة وكالة موبيليس بالمسيلة، 2016/03/25.

من خلال الهيكل التنظيمي الوظيفي يلاحظ وجود إدارة متخصصة في نظم المعلومات، وهي نقطة إيجابية بالنسبة للمؤسسة إن أحسنت استغلالها، وذلك باستخدام أحدث البرامج التكنولوجية، إضافة إلى ترقية العلاقات بين الأفراد وترسيخ ثقافة اتصالية تمكن من التدفق الإيجابي للمعلومات بين مختلف المستويات.

أما من الناحية التسييرية فالمؤسسة الجزائرية للهاتف النقال تتكون من عدة وظائف ومسيرين، يشرف على المؤسسة الرئيس المدير العام وسبع مدراء وطنيين في مختلف وظائف المؤسسة وهي: الوظيفة التجارية التسويق والاتصالات، الإدارة التقنية، الإمداد، الموارد البشرية والعلاقات العامة، المالية والمحاسبة، نظم المعلومات كما أن للمؤسسة أيضا ثمانية مدراء جهويين.

رابعا : طموحات وقيم وأهداف مؤسسة موبيليس¹

1. طموحات مؤسسة موبيليس

يمكن تلخيص مجموع طموحاتها في الاسترجاع السريع لحصتها السوقية، تطوير الخبرة والأداء، رفع الميزة التنافسية (الجودة، السعر والخدمات)، ترقية الابتكار، الزيادة في نسبي الأرباح والنمو، المشاركة في التنمية الوطنية.

2. قيم مؤسسة موبيليس

للمؤسسة مجموعة من القيم يمكن تلخيصها في العمل على خلق الثروة وتحقيق النمو، الجودة، التضامن روح الفريق، النزاهة والشفافية، احترام العهود والوفاء بها، الأخلاق الحميدة، إتقان العمل، الجدارة والاستحقاق الشرف، حماية المستهلك الجزائري والدفاع عن خصوصياته.

3. أهداف مؤسسة موبيليس

هناك العديد من الأهداف التي تسعى لتحقيقها منها:

- الوصول إلى عدد كبير من المشتركين، حيث بلغ سنة 2010 ما يقارب 10 ملايين مشترك، وفي 2012 وصل عدد المشتركين إلى 12.4 مليون مشترك.

- الوصول إلى معدل تغطية يقدر بـ 95% على الأقل في التراب الوطني.

- خلق معدلات عمل بمقاييس عالمية لكل 4000 إلى 5000 زبون وعون صيانة لكل 15 موقع تغطية.

- تحقيق هامش ربح تام بمقدار 40% من رقم الأعمال الصافي بمقدار 25% من رقم الأعمال، وكذا

الحصول على شهادة ضمان الجودة ISO 9000.¹

¹ - الوثائق الداخلية والرسمية للمؤسسة، وكالة موبيليس بالمسيلة. 2016/03/25.

المطلب الثالث: حدود الدراسة الميدانية

المجال المكاني: اقتضت الدراسة على الوكالة الاتصالية "موبيليس" التابعة للمسيلة والمتواجدة بالحلي الإداري
المجال الزمني: لقد تمت الدراسة من 10 مارس 2016 إلى 09 ماي 2016 وهو الوقت الذي النزم لتوزيع
الاستبيان على عمال وكالة الاتصال "موبيليس" بالمسيلة واسترجاعها .

¹ الوثائق الداخلية للمؤسسة ، وكالة موبيليس بالمسيلة. 2016/03/25.

المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة

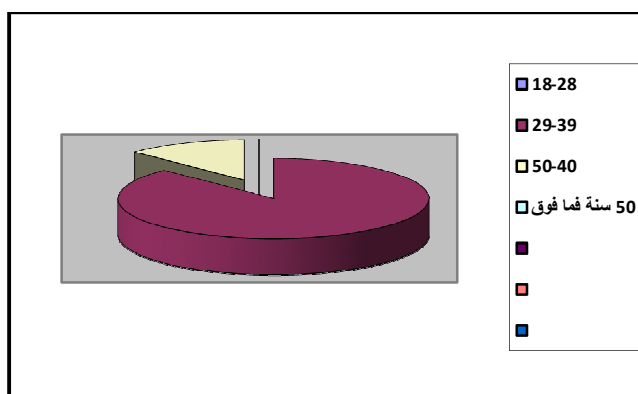
بعد توزيع الاستبيان على عمال الوكالة الاتصالية "موبيليس" بالمسيلة واسترجاعها تم تحليل البيانات التي جمعناها بالاعتماد والاستعانة ببرنامح الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ومن خلاله توصلنا الى النتائج المقدمة في المطالب التالية :

المطلب الأول : تحليل نتائج البيانات العامة

1- السن :

2- الجدول رقم (03): يبين توزيع المبحوثين حسب السن

السن	ت	%
28-18	00	00.00
39-29	14	87.50
50-40	02	12.50
50 سنة فما فوق	00	00.00
المجموع	16	100



الشكل رقم (06) يبين توزيع المبحوثين حسب السن

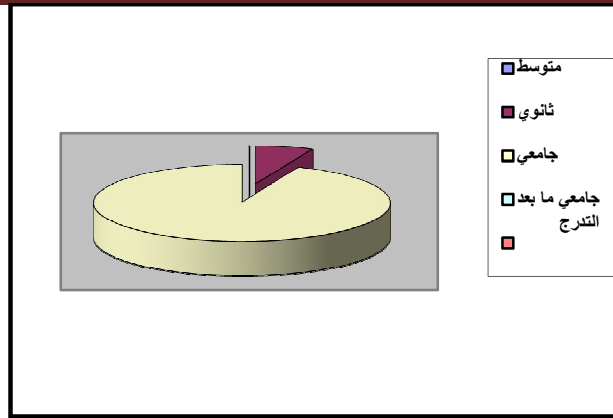
الفصل الثالث _____ دراسة حالة وكالة موبيليس

يعد تحديد السن من أهم محددات خصائص العينة المدروسة، وذلك راجع إلى أن كل مرحلة عمرية لها اهتمامات وحاجات محددة، وانطلاقاً من هذا الجدول نلاحظ أن 87.50% الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 29 و 39 سنة يحتلون أكبر نسبة، والمقدرة بـ 87.50 وهذا ما أكدته 14 مستجوبين، ويمكن تفسير ذلك أن هذه المرحلة هي مرحلة العطاء وبذل المجهودات، بينما يأتي في المرتبة الثانية الفئة ما بين 40 و 50 سنة وذلك بنسبة 12.50% وتضم طاقة عمال ذوي خبرة تستوعب العمل في المؤسسة، في حين أن الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 18 و 28 سنة بنسبة والأفراد الذين يبلغون 50 سنة فما فوق (الأفراد هم الذين يتحملون المسؤوليات ولديهم أقدمية وخبرة في العمل) كانت نسبتهم 00.00%

2- المستوى التعليمي :

الجدول رقم (04): يبين توزيع المبحوثين حسب مستواهم التعليم

المستوى التعليمي	ت	%
متوسط	00	00.00
ثانوي	01	06.25
جامعي	15	93.75
جامعي ما بعد التدرج	00	00.00
المجموع	16	100



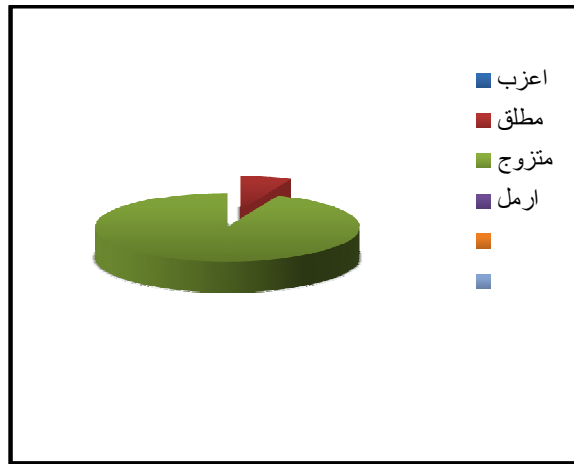
شكل رقم: (07) يبين توزيع المبحوثين حسب مستواهم التعليمي

يؤثر المستوى التعليمي بصفة كبيرة على درجة الوعي بأهمية الأفكار المستحدثة، كما أن له تأثيرا مباشرا على تبين الابتكرات ، ويتوزع أفراد العينة بحسب المستوى التعليمي إلى أربعة فئات رئيسية، يحتل فيها الجامعيون تدرج المرتبة الأولى بنسبة 93.75 %، وهذه النسبة ترجع إلى طبيعة العمل في المؤسسة المدروسة كونها شبكة توزيع، وبالتالي فهي تعتمد على الإطارات في تسيير شؤونها، كما أن العينة المدروسة كلها تعمل في المكاتب أي أن الأعمال تتطلب مجهودات فكرية وليست عضلية، بينما قدرت نسبة ذوي المستوى الثانوي ب 06.26 % وهي نسبة قليلة نوعا ما نظرا لكونها تستوعب موظفين لديهم خبرة طويلة في العمل، استطاعت تغطية نقص التعليم، وفي المرتبة الأخيرة ذوي المستوى المتوسط والذين يؤديون مهام بسيطة في المؤسسة مكملة للأعمال الرئيسية، وذوي المستوى الجامعي لم نحدد في كلتا الفئتين أي عامل.

3- الحالة العائلية :

الجدول رقم (05): يبين توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية .

المنصب	ت	%
أعزب	00	00.00
متزوج	15	93.75
مطلق	01	06.25
أرمل	00	00.00
المجموع	16	100



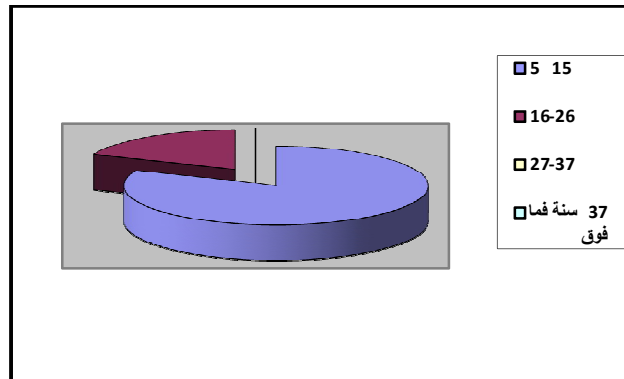
شكل رقم (08) : يبين توزيع المبحوثين الحالة العائلية

خلال قراءة الأرقام المسجلة في الجدول يتبين أن عدد العمال المتزوجين بلغ أكبر نسبة من المبحوثين، حيث سجلت نسبة هؤلاء 93.75 % وهي أعلى نسبة في الجدول، أي أن غالبية العمال متزوجين ويرجع ذلك إلى أن غالبية العمال يتراوح سنهم ما بين 29 و 39 سنة وهو السن المناسب للزواج ، وبلغ عدد الموظفين المطليقين 06.25%، أي وجدنا شخصا واحدا من المستجوبين في حين أننا لم نحدد أي عامل أعزب أو أرمل.

4- سنوات الخبرة :

الجدول رقم(06): يبين توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة.

الأقدمية بالسنوات	ت	%
15-5	13	81.25
26-16	03	18.75
37-27	00	00.00
37 سنة فما فوق	00	00.00
المجموع	16	100



شكل رقم (09): يبين توزيع الباحثين سنوات الخبرة:

إن الأقدمية في العمل تكسب الفرد خبرة في سيرورة أداء الأعمال، تعود على المؤسسة بفوائد للتقدم نحو الأحسن، ويبين الجدول أعلاه توزيع الباحثين تبعاً لأقدميتهم في العمل، حيث عادت أعلى نسبة فيه للموظفين ذوي أقدمية تتراوح من خمس سنوات إلى 15 سنة والتي قدرت بـ 81.25 %، ويأتي في المرتبة الثانية الموظفون ذوي أقدمية من 16 إلى 26 سنوات بنسبة 18.75 % وفي حين أن العمال ذوي أقدمية من 27 إلى 37 والعمال ذوي أقدمية تفوق 37 سنة من نسجل أي نسبة وذلك راجع إلى أن مؤسسة موبيليس منذ أن انشئت إلى اليوم لم تبلغ 26 سنة وعلى هذا لم نسجل أية نسبة من العمال تفوق خبرتهم المهنية 26 سنة .

المطلب الثاني : عرض النتائج تبعا للفرضيات

-عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى

و التي تنص على انه " إن ادارة مؤسسة موبيليس تقوم بتدعيم عمالها لأداء خدماتهم بشكل جيد"

ولاختبار هذه الفرضية ، تم استخدام المعالجة الإحصائية التالية:

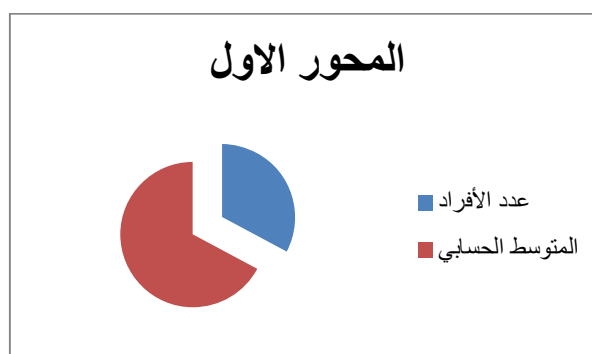
اختبار "ت" (T.Test) لحساب دلالة الفروق بين أفراد العينة في قيام ادارة مؤسسة موبيليس بتدعيم عمالها

لأداء خدماتهم بشكل جيد.

الجدول رقم(07):يوضح نتائج اختبار(T.Test) لدلالة الفروق بين أفراد العينة في قيام ادارة مؤسسة موبيليس

بتدعيم عمالها لأداء خدماتهم بشكل جيد.

عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	درجة الحرية	مستوى الدلالة	
					0,05	0,01
المحور الاول	16	32,81	13,98	9,38	15	0,00دالة



الشكل رقم(10):شكل يوضح نتائج اختبار(T.Test) لدلالة الفروق بين أفراد العينة في قيام ادارة مؤسسة

موبيليس بتدعيم عمالها لأداء خدماتهم بشكل جيد

* دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 و 0.01 و درجة الحرية 15

يتضح من الجدول رقم(07) ، أن ادارة مؤسسة موبيليس تقوم بتدعيم عمالها لأداء خدماتهم بشكل جيد، وهذا عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05 على التوالي، و عليه فإنه تحققت الفرضية الجزئية الأولى للبحث.

ونجد من خلال مما سبق انه من مبادئ ادارة الجودة الشاملة :

- التركيز على العنصر البشري

العنصر البشري هو ثروة وأغلب ما تملكه المؤسسة فهو الوسيلة الأولى لتحقيق الجودة والتميز فإن إدارة الجودة الشاملة تنظر إلى العنصر البشري في المؤسسة على أنه من أهم العناصر المنهجية الجديدة فهو الذي سيتولى عملية القيادة لإدارة الجودة الشاملة ، لذلك يجب التركيز على الأمور التالية التي تشكل في مجموعها عملية متكاملة تسهم إسهاما فعالا في تحقيق الجودة الشاملة ¹

- عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية:

والتي تنص على انه " إن ادارة مؤسسة موبيليس تحسن باستمرار أداء عمالها " .

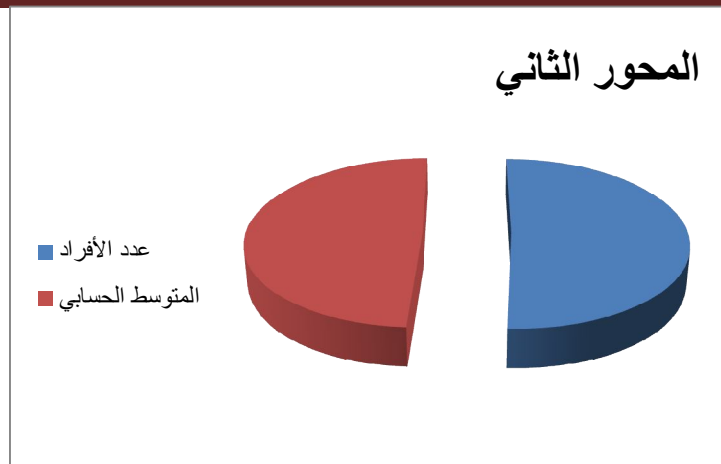
ولاختبار هذه الفرضية ، تم استخدام المعالجة الإحصائية التالية:

اختبار " ت " (T.Test) لحساب دلالة الفروق بين أفراد العينة في قيام ادارة مؤسسة موبيليس بتحسين أداء عمالها باستمرار.

الجدول رقم (08): يوضح نتائج اختبار (T.Test) لدلالة الفروق بين أفراد العينة في قيام ادارة مؤسسة موبيليس بالتحسين المستمر في اداء عمالها .

عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
					0,01 0,05
المحور الثاني	16	15,50	07,47	15	0,00 دالة

¹ . عمر وصفي العقيلي :المرجع السابق ،ص: 142



الشكل رقم (11): يوضح نتائج اختبار (T.Test) لدلالة الفروق بين أفراد العينة في قيام ادارة مؤسسة موبيليس بالتحسين المستمر في اداء عمالها.

* دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 و 0.01 و درجة الحرية 15

يتضح من الجدول رقم (08) ، أن ادارة مؤسسة موبيليس تقوم بتحسين أداء عمالها باستمرار، وهذا عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05 على التوالي، و عليه فإنه تحققت الفرضية الجزئية الثانية للبحث.

كما نجد انه من اهم مبادئ ادارة الجودة الشاملة :

التحسين المستمر :

وتعتبر فكرة التحسين المستمر من المساهمات الأساسية للمستشار Deming للجودة اليابانية ،فلقد توصل هذا الباحث إلى فكرة أن النهائي للمنتجات هو طريقة غير مجدية لمراقبة الجودة لأن ما يهم حقا هو تخفيض عيوب الإنتاج الفعلي بالبحث وإزالة كل مصادر العيوب الموجودة في المسارات ، لهذا اقترح Deming وسيلة تعرف بعجلة (Deming) أو (PDCA) بمعنى plan

حيث¹

-عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة:

والتي تنص على انه " إن ادارة مؤسسة موبيليس لا تطبق عملية التمكين الخدماتي ولا تقسيم فرق العمل ".

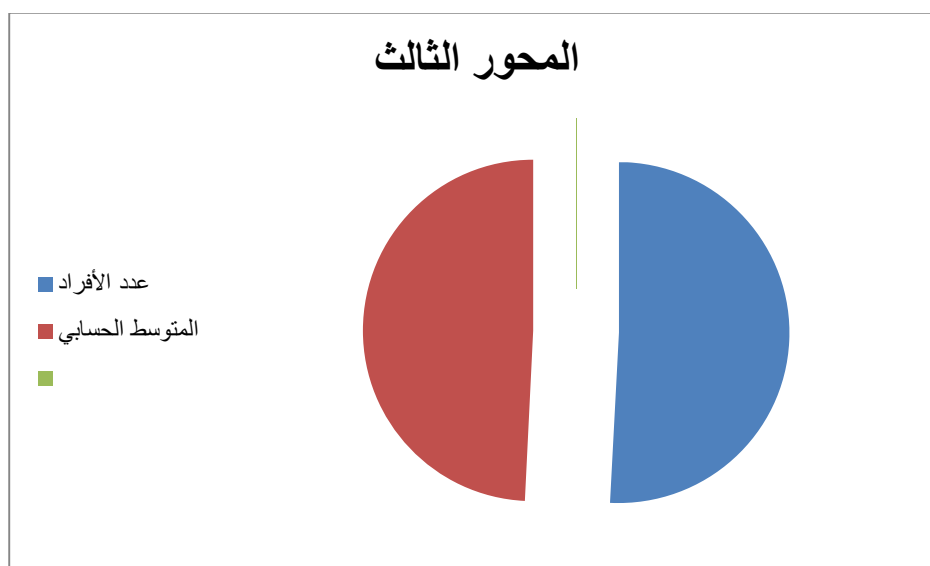
ولاختبار هذه الفرضية ، تم استخدام المعالجة الإحصائية التالية:

اختبار " ت " (T.Test) لحساب دلالة الفروق بين أفراد العينة في عدم تطبيق مؤسسة موبيليس عملية التمكين الخدماتي ولا تقسيم فرق العمل ".

¹-Brilman .jean .Ibid. p 23

الجدول رقم (09) : يوضح نتائج اختبار (T.Test) لدلالة الفروق بين أفراد العينة في عدم تطبيق مؤسسة موبيليس عملية التمكين الخدماتي ولا تقسيم فرق العمل.

عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
					0,01 0,05
16	15,50	07,47	8,29	15	0,70 غير دالة



الشكل رقم (12): يوضح نتائج اختبار (T.Test) لدلالة الفروق بين أفراد العينة في عدم تطبيق مؤسسة موبيليس عملية التمكين الخدماتي ولا تقسيم فرق العمل.

*غير دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 و 0.01 و درجة الحرية 15

يتضح من الجدول رقم (09) ، أن ادارة مؤسسة موبيليس بتطبيق عملية التمكين الخدماتي و تقسيم فرق العمل. و عليه فإنه لم تتحقق الفرضية الجزئية الثالثة للبحث.

الفصل الثالث _____ دراسة حالة وكالة موبيليس

على ادارة أي مؤسسة ان تتبع المنهج العلمي في اتخاذ القرار بتمكين عمالها وتقسيمهم الى فرق عمل ذلك لانه من مبادئ ادارة الجودة الشاملة التي تسهل طريقة العمل داخل المؤسسة.

-إتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات :اهتمت إدارة الجودة الشاملة بموضوع اتخاذ القرار نظرا لأهميته في إعطاء الفرص لجميع أفراد القوى العاملة المخصصة للمشاركة في صنع القرارات ،وتتيح غدارة الجودة الشاملة اتخاذ القرارات استنادا إلى الحقائق¹

-عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الرابعة

والتي تنص على انه " إن ادارة مؤسسة موبيليس لا تقوم بتحفيز عمالها ".

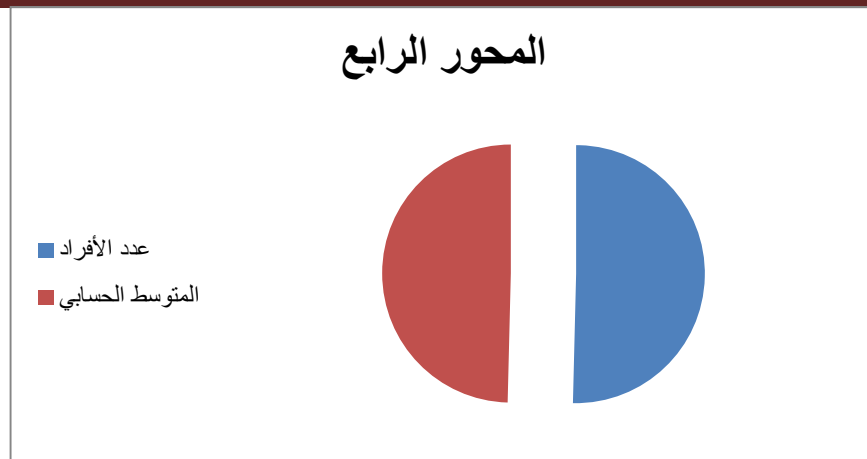
ولاختبار هذه الفرضية، تم استخدام المعالجة الإحصائية التالية:

اختبار " ت (T.Test) لحساب دلالة الفروق بين أفراد العينة في عدم تحفيز مؤسسة موبيليس عمالها".

الجدول رقم (10) :يوضح نتائج اختبار(T.Test) لدلالة الفروق بين أفراد العينة في عدم تحفيز مؤسسة موبيليس عمالها.

المحاور	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	درجة الحرية	مستوى الدلالة	
						0,05	0,01
المحور الرابع	16	15,75	04,95	12,70	15	0,00دالة	

¹. جميل حميدو الأثوري ،جميل عبد المجيد القطري :المرجع السابق، ص: 20



الشكل رقم (13): يوضح نتائج اختبار (T.Test) لدلالة الفروق بين أفراد العينة في عدم تطبيق مؤسسة موبيليس عملية التمكين الخدماتي ولا تقسيم فرق العمل.

*دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 و 0.01 و درجة الحرية 15

يتضح من الجدول رقم (10) ، أن إدارة مؤسسة موبيليس لا تقوم بتحفيز عمالها ، وهذا عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05 على التوالي، و عليه فإنه تحققت الفرضية الجزئية الرابعة للبحث.

الإدارة هي المسؤولة على تحفيز ودعم عمالها وهو مبدأ اساسي من مبادئ إدارة الجودة الشاملة

- **التزام الإدارة العليا:** من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو مبدأ القيادة الإدارية للشركة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة لأن في غياب هذا الدعم تصبح الجودة مجرد شعار ليس له تأثير في بقاء برامج الجودة¹

-عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الخامسة

و التي تنص على انه " تسعى مؤسسة موبيليس لضمان جودة خدماتها الاتصالية ".

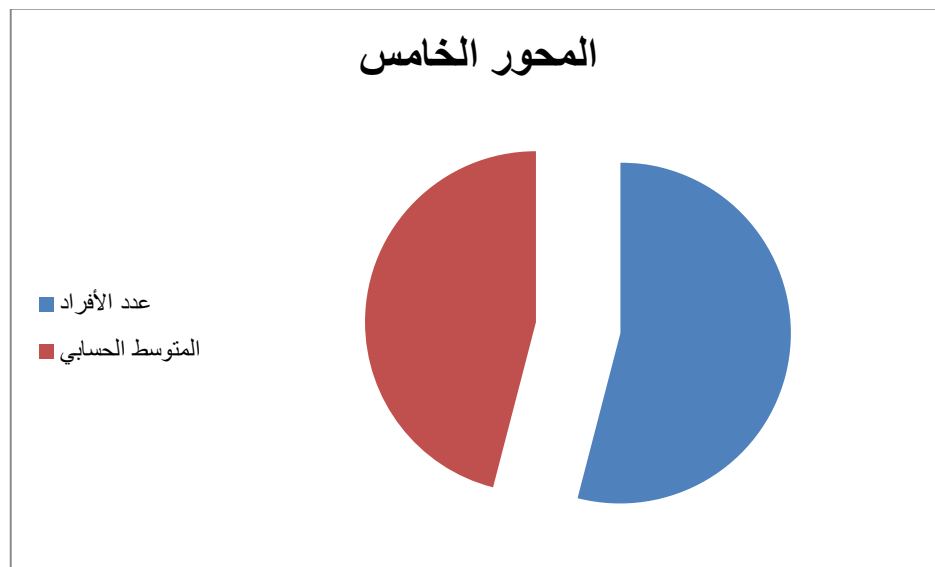
ولاختبار هذه الفرضية، تم استخدام المعالجة الإحصائية التالية:

اختبار " ت (T.Test) لحساب دلالة الفروق بين أفراد العينة في ضمان مؤسسة موبيليس لجودة خدماتها الاتصالية "

¹. قاسم نايف علوان : المرجع السابق ، ص: 94

الجدول رقم (11) : يوضح نتائج اختبار (T.Test) لدلالة الفروق بين أفراد العينة في ضمان مؤسسة موبيليس لجودة خدماتها الاتصالية.

المحاور	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
						0,01 0,05
المحور الخامس	16	13,62	05,43	10,02	15	0,00 دالة



الشكل رقم (14): يوضح نتائج اختبار (T.Test) لدلالة الفروق بين أفراد العينة في ضمان مؤسسة موبيليس لجودة خدماتها الاتصالية.

* دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 و 0.01 و درجة الحرية 15

الفصل الثالث _____ دراسة حالة وكالة موبيليس

يتضح من الجدول رقم(11) ، أن مؤسسة موبيليس تسعى لضمان جودة خدماتها الاتصالية ، وهذا عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05 على التوالي، و عليه فإنه تحققت الفرضية الجزئية الخامسة للبحث.

لكي تضمن أي مؤسسة جودة خدماتها او منتجاتها يجب عليها تطبيق مبدأ الوقاية من الاخطاء

الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها : يتطلب هذا المبدأ استخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتجات والخدمات أثناء عملية الإنتاج بدلا من الاقتصار على استخدام المعايير بعد وقوع الأخطاء¹

-عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية السادسة:

و التي تنص على انه " إن ادارة مؤسسة موبيليس لا تطبق عملية التقييس والتحليل في أداء عمالها الخدمائية".

ولاختبار هذه الفرضية، تم استخدام المعالجة الإحصائية التالية:

اختبار " ت (T.Test) لحساب دلالة الفروق بين أفراد العينة في عدم تطبيق ادارة مؤسسة موبيليس لعملية

التقييس والتحليل في أداء عمالها الخدمائية"

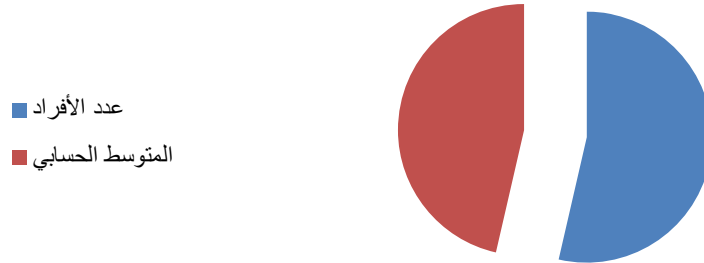
الجدول رقم (12) : يوضح نتائج اختبار(T.Test) لدلالة الفروق بين أفراد العينة في عدم تطبيق ادارة

مؤسسة موبيليس لعملية التقييس والتحليل في أداء عمالها الخدمائية

مستوى الدلالة		درجة الحرية		قيمة (t)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الأفراد	المحاور
0,05	0,01							
0,80 غير دالة		5	09,20	06,02		13,87	16	المحور السادس

¹ . خضير كاظم محمود: المرجع نفسه، ص:95

المحور السادس



الشكل رقم(15): يوضح نتائج اختبار(T.Test) لدلالة الفروق بين أفراد العينة في عدم تطبيق ادارة مؤسسة موبيليس لعملية التقييس والتحليل في أداء عمالها الخدماتية.

يتضح من الجدول رقم (12) ، أن ادارة مؤسسة موبيليس تطبق عملية التقييس والتحليل في أداء عملها الخدماتي ، و عليه فإنه لم تتحقق الفرضية الجزئية السادسة للبحث.

ان عملية التقييس والتحليل في اداء العمال هو عبارة عن التغذية العكسية وهو مبدأ مهم من مبادئ ادارة الجودة الشاملة

الاهتمام بالتغذية العكسية :يعد مبدأ التغذية العكسية مقياسا لحساسية تطبيق المبادئ السابقة الذكر والتأثر المرتد قد يكون إيجابيا أو سلبيا ن فإذا كانت النتائج إيجابية فهذا يعني أن المبادئ السابقة تسير في استمرار وهدوء¹

¹.ماضي محمد توفيق : المرجع السابق،ص: 33

المطلب الثالث : تفسير النتائج

في ضوء الدراسة ومن خلال الأساليب الإحصائية المعتمدة للتحقق من هذه الفروض، وبعد استعراض نتائج الدراسة تحاول الطالبة الباحثة مناقشتها وتفسيرها في ضوء التراث النظري والدراسات السابقة لمعرفة مدى اتفاقها أو تعارضها معها كما يلي:

- فيما يتعلق بالفرضية الأول:

كشفت الدراسة أن ادارة مؤسسة موبيليس تقوم بتدعيم عمالها لأداء خدماتهم بشكل جيد، وهذا ما نصت عليه الفرضية.

وعليه و بناء على ما توصلت إليه نتائج الدراسة نجد انه قد تحقق الفرض الأول القائل " ادارة مؤسسة موبيليس تقوم بتدعيم عمالها لأداء خدماتهم بشكل جيد".

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة الدراسة التي قام بها " ربيعي ميلود " سنة 2007 بعنوان "تأثير ثقافة المؤسسة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة- دراسة حالة مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز بغرداية " وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج جودة نظام التحفيز المطبق في المؤسسة حيث تمنح المكافآت من طرف المؤسسة للعمال. وجود لجنة مختصة بقياس الجودة داخل المؤسسة، وامتلاكها لشهادتين حديثين في الجودة ونضج العنصر البشري نتيجة التدريبات الدورية التي تقوم بها المؤسسة في كل سنة، إضافة إلى الإقناع بأن نجاح إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة لا يتحقق إلا من خلال جودة العمليات التي تقع مسؤوليتها على الجميع .

- فيما يتعلق بالفرضية الثانية:

أشارت الدراسة إلى أن ادارة مؤسسة موبيليس تحسن باستمرار أداء عمالها وهذا ما أكدته إجابات أفراد العينة. وبناء على هذه النتيجة فإن فرضية الدراسة التي نصت على أن " ادارة مؤسسة موبيليس تحسن باستمرار أداء عمالها " تحققت، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه الدراسة التي قام بها "أحمد محمد زيدان" سنة 1981 بعنوان "العلاقات العامة في السياحة مع التطبيق على إدارة العلاقات السياحية -مصر "

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج : أن اغلب العاملين يجيدون لغة أو لغتين، اظهرت الدراسة أن اغلبية العاملين بالإدارة كانوا من النساء وقد بلغ متوسط اعمارهن 24 سنة تقريبا ولديهن خبرة في مجال العمل تتعد(05)سنوات، وقد اوضحت الدراسة إن متوسط سنوات الخبرة للعاملين (07)سنوات والخبرة عامل مهم .وقد اوضحت الدراسة أن الادارة تحسن باستمرار أداء عمالها وتقوم بتحفيزهم.

- فيما يتعلق بالفرضية الثالثة:

أشارت الدراسة إلى أن إدارة مؤسسة موبيليس لا تطبق عملية التمكين الخدماتي ولا تقسيم فرق العمل. وبناءً على هذه النتيجة فإن فرضية الدراسة التي نصت على ما يلي " على أن إدارة مؤسسة موبيليس لا تطبق عملية التمكين الخدماتي ولا تقسيم فرق العمل لم تحقق، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه الدراسة التي قامت بها "صباح سليم حمودة " سنة 2008 بعنوان "درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المديرين" والتي توصلت إلى النتائج التالية: إن إدارة الجودة الشاملة وعملية التمكين مطبقة بشكل مرتفع في مجالات كافية في المدارس الثانوية الخاصة بمتوسط حسابي مقدره (4.30) وانحراف معياري مقدّر ب(0.36)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.5$) في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة .

- فيما يتعلق بالفرضية الرابعة:

أشارت الدراسة إلى أن إدارة مؤسسة موبيليس لا تقوم بتحفيز عمالها . وبناءً على هذه النتيجة فإن فرضية الدراسة التي نصت على أن إدارة مؤسسة موبيليس لا تقوم بتحفيز عمالها . تحققت، وترى الباحثة أن ذلك لكثرة ساعات العمل والتعامل مع جميع الفئات العمرية في غياب الخوافز يجعل العامل لا يقدم المردود الكافي والخدمة الجيدة فنجد في الوقت الراهن أن أغلب المؤسسات تهتم بالعامل أكثر من العمل وذلك بتقديم له جميع الحاجيات والخوافز التي تجعله يقدم مردوداً جيداً من الخدمة التي يريدها الزبائن وكذا مواصفاتها و الدرجة الاعتمادية المرغوبة، فالمؤسسات الآن ومع اشتداد المنافسة بحاجة إلى الارتقاء والتفكير في تحديث الأساليب الإدارية ولعل أهم هذه الأساليب الاهتمام بالعامل.

- فيما يتعلق بالفرضية الخامسة:

كشفت الدراسة أن إدارة مؤسسة موبيليس تسعى لضمان جودة خدماتها الاتصالية ، وهذا ما نصت عليه الفرضية.

وعليه و بناءً على ما توصلت إليه نتائج الدراسة نجد انه قد تحقق الفرض الخامس القائل: إدارة مؤسسة موبيليس تسعى لضمان جودة خدماتها الاتصالية.

و تتفق هذه النتيجة مع نتيجة الدراسة التي قام بها "ياسين مسيلي" سنة 2009 بعنوان "العلاقات العامة في المؤسسة الصحية الجزائرية - دراسة ميدانية بالمستشفى الجامعي ابن باديس - قسنطينة " وهي دراسة تهدف إلى :

الفصل الثالث _____ دراسة حالة وكالة موبيليس

التعرف إلى مكانة العلاقات العامة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة موضوع الدراسة وكيفية عملها وكذلك مختلف الأساليب والوسائل الاتصالية التي تعتمد عليها في نشاطها، محاولة تشخيص المعوقات التي تعرقل نشاط إدارة العلاقات العامة ضمن الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة . وبرز النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة هي:

- تفتقد المؤسسة موضوع الدراسة لجهاز يمثل فعلا وظائف العلاقات العامة
- تواجه غدارة العلاقات العامة جملة من العراقيل إلا أنها تقوم بتحسين خدماتها العلاجية .
- إن مكتب الإعلام والاتصال الذي توكل إليه أنشطة العلاقات العامة يسعى جاهدا من أجل ضمان السير الحسن للخدمات الاعلامية والاتصالية.

- فيما يتعلق بالفرضية السادسة:

أشارت الدراسة إلى أن ادارة مؤسسة موبيليس لا تطبق عملية التقييس والتحليل في أداء عملها الخدماتية وهذا ما أكدته إجابات أفراد العينة.

وعليه و بناءا على ما توصلت إليه نتائج الدراسة نجد انه لم يتحقق الفرض السادس القائل " إلى أن ادارة مؤسسة موبيليس لا تطبق عملية التقييس والتحليل في أداء عملها الخدماتية " .

وتفسر الباحثة ذلك من خلال الزيارة الميدانية التي قامت بها لمكان العمل ومراقبة طريقة سير العمل وطريقة تطبيق عمال مؤسسة موبيليس لعمليتي التقييس والتحليل في أداء عمالتها الخدماتية، كما أن نتائج الدراسة تقارب نتائج دراسة أحمد محمد زيدان" سنة 1981 بعنوان "العلاقات العامة في السياحة مع التطبيق على إدارة العلاقات السياحية.



خاتمة:

من خلال ما عرضناه في بحثنا هذا في الجانبين النظري والميداني تبين ان موضوع ادارة الجودة الشاملة من المواضيع التي الحديثة التي جذبة اهتمام الباحثين في مجال ادارة الاعمال حيث نجد انه في السابق كان التركيز منصب على مفهوم الجودة في المنتجات والخدمات، الامر الذي نتج عنه العديد من الاساليب والاجراءات التي من خلالها يمكن للمؤسسات ان تتميز بجودة خدماتها ومنتجاتها، ولكن بعد تنامي دور القطاع الانتاجي والخدماتي في الاقتصاديات العالمية وانفتاح الاقتصاد الجزائري، مما سمح للمنظمات العالمية من اختراق السوق الجزائرية بسهولة ومنافسة قوية.

وهنا يتبين لنا ان قضية ادارة الجودة الشاملة لم تعد مجرد اختيار يمكن للمؤسسات او المنظمات تبنيه او التخلي عنه، بل اصبحت امر حتمي ومطلوب لتمييز متطور المؤسسة في اطار التحديات الادارية الحديثة وعصر العولمة، لان دخول السوق وضمان البقاء والتميز لم يعد يخضع للمعايير نفسها السائدة في الالفية الماضية. حيث ادرك المسيريون في الوقت الراهن ضرورة تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسساتهم سواء الاقتصادية او الخدماتية من اجل ضمان الربح في المنافسة، ويعد تطبيق ادارة الجودة الشاملة من اهم المتغيرات الادارية في جميع المؤسسات سواء الاقتصادية او الخدماتية وهذه الاخيرة اصبحت تتجه نحو هذا النوع من الادارة ذلك لاشتداد المنافسة المحلية في مجال الاتصالات (شبكة الهاتف النقال، شبكة الانترنت.....)، ذلك لانه في الوقت الراهن اصبحت الاتصال ضرورة حتمية بحيث لا يمكن الاستغناء عنه في شتى المجالات .

ومن هذا المنطلق واعتمادا على الجانب النظري في الفصلين الاول والثاني تعرفنا من خلالها اهمية ادارة الجودة الشاملة وكيفية تطبيقها وانسجامها مع التطورات الحاصلة في الوقت الراهن، وقد استهدف الفصل الثالث الجانب التطبيقي وتم من خلاله تسليط الضوء على الكشف عن مدى تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاتصالية الخدماتية موبيليس وتم اجراء دراسة حالة "وكالة الاتصال موبيليس بالمسيلة".

النتائج:

استناد للنتائج المتوصل اليها عن طريق تحليل نتائج محاور الاستبيان المتعلقة بمبادئ ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاتصالية الخدماتية موبيليس "مسيلة" بواسطة برنامج الحزمة الاحصائية Spss، تم التوصل الى انه "مؤسسة موبيليس تطبق بعض مبادئ ادارة الجودة الشاملة" وهذا ما ذكرنا في الفرضية العامة.

الاقتراحات والتوصيات :

من خلال النتائج التي توصلنا اليها نستطيع ان نقدم بعض الاقتراحات التي نوجزها فيما يلي :

خاتمة

- يجب على المؤسسة تعميم ثقافة ادارة الجودة الشاملة في جميع مستوياتها .
- المؤسسة الراغبة في الارتقاء والتميز عليها بتدريب عمالها على مفهوم ادارة الجودة الشاملة والتأكد من استيعابهم لها .
- محاولة التحسين المستمر لمنتجات والخدمات المقدمة من طرف المؤسسة والوحدات التابعة له.
- توظيف موارد بشرية مؤهلة لانها تضمن جودة العمليات الخدماتية والانتاجية .
- السعي لإرضاء العميل لأنه من السبل المهمة لضمان ربحية المؤسسة ،بقائها و استمرارها .
- ضرورة احترام المؤسسات المنهج العلمي في تطبيق ادارة الجودة الشاملة من اجل الوصول الى التحسين المستمر في جميع أنشطة المؤسسة وخاصة على مستوى العمليات لما تمتلكه من اثر في تحسين الاداء.
- جعل ادارة الجودة الشاملة هدف استراتيجي يبدأ بالإدارة العليا وينتهي باخر فرد عامل.
- ضرورة تقديم عروض ذات جودة عالية وبمتطلبات الزبون.



❖ القراءان الكريم:

قائمة المراجع باللغة العربية:

- 01_توفيق محمد عبد المحسن : تخطيط ومراقبة جودة المنتجات ،دار النهضة ، القاهرة، مصر 1996.
- 02_جمال طاهر ابو الفتوح: مدخل إدارة الجودة الشاملة، مكتب القاهرة للطباعة ،امكتب القاهرة للطباعة القاهرة 2000.
- 03_جميل حميدو الأثوري ،جميل عبد المجيد القطري : دراسة مستوى تطبيق أساسيات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية المطبقة لنظام ISO 9001، المؤتمر العلمي الدولي الثالث حول الجودة والتميز في منظمات الأعمال ، 7.8 ماي 2007 جامعة 20 أوت ، سكيكدة ، ص: 20
- 04_جوزيف جابلونسكي : إدارة الجودة الشاملة :ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني ،ج2،بيمك مصر
- 05_حسين حريم : إدارة المنظمات ، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن،2003.
- 06_خالد بن سعيد،عبد العزيز بن سعيد : إدارة الجودة الشاملة ،تطبيقات على القطاع الصحي، ردمك لنشر،الرياض،1997.
- 07_خضير كاظم حمود : إدارة الجودة الشاملة ، الطبعة الثالثة ، دار المسير للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن 2007 .
- 08_راتب جليل الصويص،غالب جليل الصويص،واخرون: ادارة الجودة المعاصرة ،الأردن، دار البازور.
- 09_رشيد زواي : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ،دار هومة ،الجزائر ،2002.
- 10_رضا صاحب أبو حمدال علي ،سنان كاظم الموسوي ، الادارة لمحات معاصرة ،مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2001.
- 11_زاكريا الدوري،نجم عزاوي، وآخرون : مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها :دار البازوري العالمية للنشر والتوزيع ، الأردن، الطبعة العربية 2010.
- 12_سمير محمد عبد العزيز : إقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفني ، الاسكندرية ، 2000.

- 13_ شارلز هل وجارث جونز ، الادارة الاستراتيجية "مدخل متكامل" ، ترجمة ومراجعة د.رفاعي
- 14_ محمد رفاعي ، ومحمد سيد ، دار المريح الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2002 .
- 15_ عبد السلام أبو قحف : التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم ، الدعائم الأساسية ومقومات النجاح ، مركز الإسكندرية للكتاب، 2002.
- 16_ عبد الله الحريسي حميد: مدونة دروس اقتصاد، إدارة أعمال جامعة خميس مليانة. - - ¹
- 17_ عبد المحسن، توفيق محمد: تخطيط ومراقبة جودة المنتجات ، مدخل إدارة الجودة، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1999.
- 18_ عثمان حسن عثمان : المنهج في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، منشورات الشهاب ، باتنة ، الجزائر ، 1998.
- 19_ علي السليحي : إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000 ، دار غريب القاهرة
- 20_ عمر صفى عقيلي : المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، دار وائل ، عمان ، الأردن ، 2001 .
- 19_ فريد زين الدين : المنهج العلمي التطبيقي لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العربية ، القاهرة ، مصر ، 1996.
- 20_ فريد عبد الفتاح زين الدين : فن الادارة اليابانية، حلقات الجودة ، دار الكتب المصرية للنشر، القاهرة ، 1998.
- 21_ فريديك معتوق: معجم العلوم الاجتماعية، انجليزي، فرنسي، عربي اكاديميا، بيروت ، لبنان، 1998
- 22_ فضيل دليو : الاتصال مفاهيمه ، دارالفجر للنشر والتوزيع ، 2003.
- 23_ فيليب انكنسون، عن عبد الفتاح السيد النعماني : إدارة الجودة الشاملة، الجزء الأول، التغير الثقافي، الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة الناجحة، القاهرة .
- 24_ قاسم نايف علوان : إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو ISO 9000 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2005
- 25_ لاسكار دافيد ، بيكوك روي ، قيمة الأداء ، ترجمة أحمد عثمان ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، بميك ، الجيزة ، 1998.
- 26_ لوشاحي أحمد خير الدين : الجودة ومدى تطبيقها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، دراسة حالة مجمع الوالب والسكاكين والصنابر، رسالة ماجستير ،الدارسة العليا للتجارة ،الجزائر ، 2003.

- 27_ سعيد ياسين عامر، علي محمد عبد الوهاب : الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة ، مركز ويد باسر فيس للاستشارات والتطوير الإداري . WSCAD ، القاهرة 1998.
- 28_ ماضي محمد توفيق : إدارة الإنتاج والعمليات مدخل اتخاذ القرارات ، مكتبة ومطبعة الإشعار الفني ، 2006.
- 29_ مأمون الدرادكة ، طارق الشبلي : الجودة في المنظمة الحديثة ، دار الصفاء للنشر ، عمان ، الأردن .
- 30_ مأمون السلطي، سهيلة الياس : دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة ، الايزو 9000، الطبعة الاولى، دار الفكر بدمشق، 1995.
- 31_ محفوظ احمد جود: إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن ، 2008 .
- 32_ محمد رضا شندي : الجودة الكلية الشاملة والايزو 9000، شركة بيمكو مصر 1996.
- 33_ محمد علي محمد : علم الاجتماع والمنهج العلمي، دار المعرفة الجامعية ، ط1، القاهرة 1980، ص: 339.
- 34_ محمد محمد إبراهيم : المدير والاتجاهات الإدارية الحديثة ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، مصر ، 1997 .
- 35_ منال طلعت محمود: اساسيات في علم الادارة، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2003 .
- 36_ مهدي السامرائي : إدارة الجودة الشاملة ، دار حرير ، عمان ن الأردن ، 2007 .
- 37_ ناصر داودي عدوان : اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة ، 1998.
- 38_ نظمي نصر الله : الايزو 9000 بداية الطريق للمنظومة الإدارية، الشركة العربية ن القاهرة ، 1996 .

قائمة الرسائل الجامعية:

- 01_ يوسف بومدين : دراسة أثر إعادة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية
أطروحة مكملة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2006
- 02_ العيهار فلة : دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التفسير ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة الخروبة ، الجزائر
- 03_ ايناس مصطفى محمد سليمان : تطوير مقاييس المراجعة الداخلية للوفاء باحتياجات مراجعة الشاملة في المنشآت الصناعية ، اطروحة مكملة لنيل درجة الدكتوراه في المحاسبة ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، 2005.

04_بومدين يوسف :تأهيل المنتجات التصديرية في إطار تسيير الجودة الشاملة . حالة المصبرات

الجزائرية الجديدة (NCA) ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2001 .

05_قاسمي كمال: المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة والإيزو

9000 ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية ، كلية العلوم التجارية والاقتصاد

والتسيير ، جامعة المسيلة ، الجزائر،2002. 2003

المراجع باللغة الفرنسية:

1.ELMIQYQS.Revue Algerienne .normalisation et de propriete
indistielle .N 11 Aout 1998

2.Brilman .jean [les ,pratques minagment au Coeur des entreprises)

3^{eme} ;edition d'organisation;paris ;2000

3. John ckland:Total Qaulity Mangement , second edition ,

قائمة المواقع الالكترونية:

1-http//www.tkne.net/vb/t 35326.html,consulte le 25/02/2016

2_معجم المعاني لكل اسم معنى عربي عربي، متاح على:

www.almany.com/ar/dict/ar-ar/

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الملحق رقم (01):

استمارة الاستبيان

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علوم الإعلام والاتصال

الاستمارة استبيان

في إطار انجاز مذكرة تخرج بعنوان "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاتصالية الخدمائية -دراسة حالة مؤسسة موبليس -"

واستكمالا للحصول على شهادة ماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة

نطلب منكم مد يد العون بالإجابة عن أسئلة الاستمارة ، وذلك بوضع علامة "X"

إشراف الدكتور:

-سعيداني سلامي

إعداد الطالبة:

بولال حنان

السنة الجامعية

2016/2015

المحور الأول: البيانات الشخصية للمبحوثين

1. السن:

من 18 سنة الى 28	
من 29 سنة الى 39	
من 40 سنة الى 50	
من 50 سنة الى اكثر	

2. المستوى التعليمي :

مستوى تعليمي متوسط	
مستوى تعليمي ثانوي	
مستوى تعليمي جامعي	
مستوى تعليمي اخر اذكره	

3. الحالة الاجتماعية:

أعزب	
متزوج	
مطلق	
ارمل	

4. المستوى الوظيفي:

5. الخبرة المهنية:

أقل من 05 سنوات	
من 5 سنوات الى 15 سنة	
من 16 سنة الى 26 سنة	
من 27 سنة الى 37 سنة	
من 37 الى اكثر	

استمارة تطبيقات مبادئ الجودة الشاملة في مؤسسة موبليس

المحور الثاني: استجابات عمال موبليس لعنصر دعم إدارة المؤسسة الاتصالية موبليس

العنصر والفقرات المكونة له					مقياس الاجابة
دعم ادارة المؤسسة					اتفق تماما اتفق لا اتفق لا اتفق تماما
يتمسك مسؤولي المؤسسة بآرائهم الشخصية ويفرضونها على العمال					
تحرص ادارة المؤسسة الخدمائية موبليس على التعاون مع العمال لتأمين رغبات الزبائن					
تسعى ادارة المؤسسة موبليس إلى إيجاد سياق خاص تتميز به المؤسسة عن بقية المؤسسات					
تسعى ادارة المؤسسة دائما الى تحقيق رضا عمالها وولائهم					
يوجد برنامج لإشراك العمال في دورات تدريبية					
تستخدم ادارة مؤسسة موبليس الموارد المالية المتاحة لها بشكل جيد					
تستخدم ادارة مؤسسة موبليس الموارد البشرية المتاحة لها بشكل كفء					
تستخدم ادارة مؤسسة موبليس الاساليب العلمية للتنبؤ بعدد المشتركين ورغباتهم					
تسعى ادارة مؤسسة موبليس الى تجنب الازمات قبل حدوثها					
يجري اختبار العمال قبل توظيفهم بالمؤسسة					

استمارة تطبيقات مبادئ الجودة الشاملة في مؤسسة موبليس

المحور الثالث: استجابات عمال موبليس لعنصر التحسين المستمر في المؤسسة لاتصالية موبليس

التحسين المستمر	اتفق تمام	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تمام
تحرص ادارة مؤسسة موبليس على تهيئة وسائل اتصال سريعة وتعمل على ادامتها بصورة مستمرة					
تشجع ادارة مؤسسة موبليس عمالها على تقديم المبادرات الهادفة لتحسين جودة الخدمة الاتصالية المقدمة للمشاركين					
تطور ادارة مؤسسة موبليس باستمرار صيغ واساليب الخدمة الاتصالية					
تكافئ ادارة مؤسسة موبليس الابداعات والابتكارات الهادفة لتحسين مستوى الاداء					
تستبعد ادارة مؤسسة موبليس الاجراءات الزائدة في الخدمة الاتصالية					

استمارة تطبيقات مبادئ الجودة الشاملة في مؤسسة موبليس

المحور الرابع: استجابات عمال موبليس لعنصر تمكين العامل وفرق العمل

تمكين العامل وفرق العمل	اتفق تماما	اتفق	اتفق الى حدما	لا اتفق	لا اتفق تماما
تسود روح مشاركة العمال في اتخاذ القرار بالمؤسسة					
يقوم العمال بحل المشاكل التي تعترضهم دون الرجوع الى مسؤوليهم المباشرين					
تسود روح الفريق بين عمال المؤسسة وزملائهم					
يستطيع عامل بمؤسسة موبليس الاتصال برؤساء اقسامهم بسهولة ويسر					
يتم أخذ رأي العمال عند اتخاذ قرارات مهمة					
يرتبط العمال في مؤسسة موبليس بعلاقات صداقة تتسم بالثقة فيما بينهم					
تتبنى ادارة مؤسسة موبليس سياسة الباب المفتوح من اجل تمكين العمال من طرح افكارهم ومقترحاتهم لتطوير الخدمة لاتصالية					

استمارة تطبيقات مبادئ الجودة الشاملة في مؤسسة موبليس

المحور الخامس: استجابات عمال موبليس لعنصر التحفيز ومكافأة الاداء الخدماتي في المؤسسة
لاتصالية موبليس

التحفيز ومكافأة الاداء الخدماتي	اتفق تماما	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماما
يحصل العامل في مؤسسة موبليس على مكافأة مادية عند قيامه بانجاز خدمة اتصالية معينة					
تتأخر الاجراءات اللازمة لمنح المكافأة المادية					
يحرص العامل بمؤسسة موبليس على تقدير وثناء مسؤوله في العمل عند قيامه بانجاز عمل معين					
يتم منح المكافآت بشكل عادل					
تهتم ادارة مؤسسة موبليس باشراك العمال في القرارات المتعلقة بنظام التحفيز والمكافئة					

استمارة تطبيقات مبادئ الجودة الشاملة في مؤسسة موبليس

المحور السادس: استجابات عمال موبليس لعنصر ضمان جودة الخدمة الاتصالية

ضمان جودة الخدمة الاتصالية	اتفق تمام	اتفق	اتفق الى حدما	لا اتفق	لا اتفق تماما
يحرص العمال في مؤسسة موبليس على تقديم خدمات اتصالية ذات مستوى عالي من الجودة					
تسعى ادارة مؤسسة موبليس لتكون مؤسسة اتصالية بمستوى تتميز به عن بقية المؤسسات الاخرى على المستوى الوطني					
تحرص ادارة مؤسسة موبليس على مقارنة جودة الخدمة الاتصالية المقدمة للمشتركين مع خدمات المؤسسات الاتصالية الاخرى					
يؤخذ بعين الاعتبار ملاحظات العاملين بالمؤسسة عند اجراء اي تغير او تعديل ،بهدف تقديم جودة عالية من الخدمات الاتصالية					

استمارة تطبيقات مبادئ الجودة الشاملة في مؤسسة موبليس

المحور السابع: استجابات عمال موبليس لعنصر المقاييس و التحليل في المؤسسة الاتصالية
الخدمائية

دعم ادارة مؤسسة موبليس	اتفق تماما	اتفق	اتفق الى حدما	لا اتفق	لا اتفق تماما
تستخدم ادارة مؤسسة موبليس رقمية محلية في قياس اداء العمال					
يشترك العمال بمؤسسة موبليس في وضع مؤشرات ومعايير الاداء الخدماتي					
تستخدم ادارة مؤسسة موبليس معايير عادلة في قياس اداء العاملين					
تخصص ادارة مؤسسة موبليس موارد كافية لعمليات البحث والتطوير في عمليات الاتصال					
مقاييس الاداء الخدماتي واضحة ومعروفة من قبل العاملين كافة في مؤسسة موبليس					

الملحق رقم (02):

قائمة الدكاترة المحكمين

للاستبيان

قائمة أسماء المحكمين:

الاسم واللقب	مقر العمل	
01 د/بحاش عبد الحق	جامعة محمد بوضياف_المسيلة_قسم علم النفس	
02 د/ زواوي أحمد المهدي	جامعة محمد بوضياف_المسيلة_قسم علوم الاعلام والاتصال	
03 د/عبد الحميد بلعباس	جامعة محمد بوضياف_المسيلة_قسم علوم الاعلام والاتصال	

الملحق رقم (03):

ملصقات إخبارية