



جامعة الجيلاني بونعاما – خميس مليانة



كلية العلوم الاقتصادية و علوم تسيير و العلوم التجارية

قسم العلوم الاقتصادية

تقييم نظام إدارة الجودة في المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة
الجهوية - بالشلف-

العنوان

مذكرة مقدمة لاستكمال المتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية

تخصص : اقتصاد و تسيير المؤسسة

إشراف : د. محمد خثير

إعداد: قداوي بن يوسف

اللجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ التعليم العالي	أ.د محمد خثير
مقرر	أستاذ محاضر – ب –	د. تيري يوسف
ممتحنا	أستاذ مساعد	أ. فرحي محمد

السنة الجامعية: 1442هـ/1443هـ – 2019م/2020م

إِهْدَاء

أهدي هذا الجهد المتواضع إلى

إلى الوالدين الكاريمين

و إلى إخواني و كل أفراد العائلة من قريب أو بعيد

و إلى كل طالب العلم و المعرفة

و إلى جامعة خميس مليانة

و إلى كل طلبة العلوم الاقتصادية و علوم تسير و العلوم التجارية

و إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل

شكر و عرفان

نتقدم بالشكر الجزيل و الخالص إلى الوالدين الكريمين في إنجاز هذا العمل المتواضع .

كما أتقدم بالشكر الجزيل و الخالص إلى الأستاذ المشرف على هذا العمل الأستاذ الفاضل الدكتور "مُحَمَّد خنير" جزاه الله خير الجزاء بما يتعلق بالنصائح و التوجيهات القيمة التي أفادني بها طول فترة إنجاز هذا البحث .

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوحدة الجهوية بالشلف

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الزملاء في الدراسة الذين رافقوني في مشوار الدراسة

الملخص :

جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على تقييم نظام إدارة الجودة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوحدة الإقليمية بالشلف و بهدف الإحاطة بالموضوع تم تقسيم الدراسة إلى فصلين نظري و تطبيقي أولها يدور حول نظام إدارة الجودة في المؤسسات و الثاني يتناول كيفية تقييم نظام إدارة الجودة بمؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة الجهوية بالشلف من خلال تحليل نتائج إستبيان خاص بالمؤسسة توصلنا إلى أن تقييم نظام إدارة الجودة بالمؤسسة كان له الأثر البالغ في تحسين أداء و خدمات المؤسسة و إعطاء صورة مشرفة لها و تعزيز تنافسيتها في السوق .

الكلمات المفتاحية : الجودة – إدارة الجودة – نظام إدارة الجودة – إتصالات الجزائر .

Summary :

This study came to shed light on how to manage the quality management system in the Algerian Telecom Corporation in the regional unit in Chlef, and in order to understand the topic, the study was divided into two theoretical and practical chapters, the first of which is the tour of the quality management system in institutions and the second deals with how to evaluate the quality management system at the Algerian Telecom Unit. Regionalism in Chlef By analyzing the results of a questionnaire for the institution, we concluded that the institution's quality management system had a great impact on improving the institution's performance and services, giving it an honorable image, and enhancing its competitiveness in the market.

Key words: Quality - Quality Management -Quality Management System - Quality Management Algeria Telecom.



فهرس الموضوعات :

الصفحة	المحتويات
I	الإهداء
II	الشكر
III	الملخص
IV	الفهرس
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
أ	المقدمة
الفصل الأول: نظام إدارة الجودة	
20	تمهيد
21	المبحث الأول: نظام إدارة الجودة.
21	المطلب الأول : تعريف الجودة وتطوها التاريخي
29	المطلب الثاني : نظام إدارة الجودة ومبادئه
32	المطلب الثالث: سلسلة مواصفات نظام إدارة الجودة ISO 9000
36	المبحث الثاني: معايير تقييم نظام إدارة الجودة
36	المطلب الأول: الجائزة اليابانية للجودة (جائزة ديمينغ)

37	المطلب الثاني: الجائزة الأمريكية للجودة جائزة مالكوم بالدريج
41	المطلب الثالث: الجائزة الأوروبية للجودة
45	المبحث الثالث : دراسة حالات سابقة
45	المطلب الأول : دراسة حالات مشابهة للدراسة الحالية
46	المطلب الثاني : أوجه التشابه والإختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
47	الخلاصة
الفصل الثاني: تقييم نظام إدارة الجودة في مؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة الإقليمية – الشلف -	
34	تمهيد
50	المبحث الأول : تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر
50	المطلب الأول : مؤسسة اتصالات الجزائر و مديريتها الإقليمية بالشلف .
63	المطلب الثاني : إجراءات تحسين خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر
71	المبحث الثاني : تحليل نتائج الدراسة الميدانية
71	المطلب الأول : تقييم الدراسة الميدانية
74	المطلب الثاني : تحليل نتائج الإستبيان
84	خلاصة
86	خاتمة
89	قائمة المراجع و المصادر



قائمة الجداول

قائمة الجداول :

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
51	عدد الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر إلى غاية 31 مارس 2013 .	1
52	عدد الموظفين حسب الجنس والمنطقة حتى 31 مارس 2013	2
54	توزيع عدد العمال حسب الفئات بالمفوضية الجهوية للاتصالات بالشلف	3
66	معايير سرعة تشغيل الخدمة للمشارك	4
66	معايير خاصة بالخدمة التلفونية	5
67	معايير جودة الصوت بنقل الصوت عبر بروتوكول الانترنت	6
71	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور نظام الجودة و الدرجة الكلية للمحور	7
73	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول معيار القيادة .	8
74	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول معيار التخطيط الاستراتيجي	9
75	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول معيار التركيز على الزبون	10
77	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول معيار العناية بالموارد البشرية	11
78	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة	12

	حول معيار إدارة العمليات	
79	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول معيار إدارة نظم المعلومات	13
81	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول معيار جودة المخرجات	14
82	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير نظام الجودة	15



قائمة الأشكال

قائمة الأشكال :

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
26	مراحل تطوير الجودة	1
41	الإطار العام لجائزة مالكوم بالدريج الدولية للجودة	2
42	الإطار العام عناصر نموذج للجودة الأوروبية (EFQM)	3
54	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لإتصالات الجزائر	4
58	الهيكل التنظيمي للمديرية الإقليمية لإتصالات الجزائر بالشلف	5



المقدمة

مقدمة

لقد أصبحت الجودة حاليًا تكتسي جانبًا كبيرًا من الأهمية نظرًا لإرطباطها لجميع أوجه النشاطات الاقتصادية ذلك لأن الإهتمام بها أصبح ظاهرة عالمية في ضل المنافسات الاقتصادية بحيث أصبحت الجودة فلسفة إدارية و أسلوب حياة تتبناه المؤسسة التي تسعى للريادة و التميز في أي مجال اقتصادي و من ثم إحتلت الجودة أهمية خاصة في الأونة الأخيرة سواء كان ذلك على الصعيد المحلي أو العالمي و لقد كانت الممارسات الإدارية في مجال الجودة تنحصر في الممارسات المحدودة لوظيفة الرقابة على الجودة عن طريق فحص الوحدات المنتجة لتأكد من مطابقة المواصفات المحددة و تبعًا لذلك كان لابد من ظهور نظم متكاملة للرقابة على الجودة تهدف إلى ضمان جودة السلع و الخدمات وتعتمد على تكامل أكثر من و وظيفة داخل المؤسسة و تحقيق تميز واضحًا في كافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة حتى تضمن في النهاية الجودة المتميزة للسلع و الخدمة المقدمة كما أصبح ضروريًا الإهتمام بالتحسين المستمر في أداء المؤسسة و إعتبار ذلك فلسفة تنظيمية تحكم كافت أطراف التنظيم و وضع تخطيط استراتيجي للمؤسسة يضمن حشد كافة الجهود لتحقيق الأهداف المحددة و تحقيق رغبات الزبون و ذلك يكون بتعاون كل أطراف المؤسسة .

إشكالية البحث :

تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على واقع تقييم نظام إدارة الجود في مؤسسة اتصالات الجزائر و على إثر ذلك يمكن طرح الإشكالية التالية :

- ماهي العناصر التي تم على أساسها تقييم نظام إدارة الجودة في مؤسسة إتصالات الجزائر ؟

بهدف تسهيل هذه الدراسة و الإجابة على الإشكالية قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية :

الأسئلة الفرعية :

أولاً : كيف يتم تقييم نظام الجودة في مؤسسة اتصالات الجزائر ؟

ثانيًا : ما مدى قيام مؤسسة اتصالات الجزائر لتقييم جودة خدماتها ؟

ثالثًا : ما هي المشاكل التي تواجه مؤسسة اتصالات الجزائر في تقييم نظام إدارة الجودة ؟

الفرضيات :

للإجابة على التساؤلات السابقة يمكن وضع الفرضيات التالية :

- يتم تقييم نظام إدارة الجودة في المؤسسة و فق المبادئ التالية : القيادة ، تخطيط الإستراتيجي ، التركيز على الزمن ، العناية بالمورد البشري ، إدارة العمليات ، إدارة نظم المعلومات ، جودة المخرجات .
- هناك إهتمام محدود من طرف الإدارة العليا و نقص وعي العاملين بتقييم نظام إدارة الجودة بالمؤسسة .
- نقص الإمكانيات المادية و المعرفية الأمر الذي يعرقل تقييم نظام إدارة الجودة بالمؤسسة .

أسباب إختيار الموضوع :

- الأهمية البالغة لقطاع اتصالات الجزائر الذي يلعبه في سوق الخدمات .
- كثرة الشكاوي المطروحة على هذا القطاع .
- الميل الشخصي للموضوع .

أهمية الموضوع :

نسعى من خلال هذا الموضوع الوصول للأهداف التالية :

- معرفة مدى إهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر لتقييم نظام إدارة الجودة لديها .
- عرض واقع تقييم نظام إدارة الجودة في مؤسسة اتصالات الجزائر .
- معرفة البعد الاستراتيجي الذي توصلت إليه المؤسسة من خلال تقييمها لنظام إدارة الجودة .

صعوبات البحث :

- عدم توفر المراجع الكافية المتعلقة بموضوع البحث .
- صعوبة التنسيق بين الجانب النظري و التطبيقي .
- صعوبة الحصول على المعلومات من خلال إدارة المؤسسة . ذلك راجع لنقص الثقافة لديهم بنظام إدارة الجودة لحدثة الموضوع .

منهج البحث :

يهدف إعطاء نظرة شاملة على الموضوع كمحاولة للإجابة على الإشكالية المطروحة و التساؤلات الفرعية ؛ إعتدنا على المنهج الوصفي في إضاح مفهوم إدارة الجودة أما الجانب التطبيقي إعتدنا على المنهج التحليلي في دراسة الحالة .

حدود الموضوع :

الحدود المكانية : المكان الذي تمت فيه الدراسة هو مؤسسة اتصالات الجزائر بالوحدة الإقليمية بالشلف .
الحدود الزمانية : إمتدت الدراسة من 2 سبتمبر إلى 23 سبتمبر 2020 .

هيكل الدراسة :


لقد قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين جانب نظري و الآخر تطبيقي .

الفصل الأول :يتناول هذا الفصل الجانب النظري من البحث حيث قسمناه إلى ثلاث مباحث :

- المبحث الأول : ركز على التعريف بنظام إدارة الجودة .
- المبحث الثاني : ركز على المواصفات التي يعتمد عليها نظام إدارة الجودة .
- المبحث الثالث : ركز على الجوائز العالمية التي تمنح للمؤسسات التي تستوفي الشروط للحصول عليها .

الفصل الثاني : يتناول تقييم نظام إدارة الجودة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوحدة الإقليمية الشلف حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين :

- المبحث الأول : تناول تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر و إجراءات تحسين الخدمات لديها .
- المبحث الثاني : ركز على تحليل الدراسة .



الفصل الأول : نظام إدارة
الجودة

تمهيد :

إن التقدم الصناعي يسير اليوم في خطوات متسارعة نتيجة التطور العلمي وظهور نظم متطورة لتصنيع إضافة إلى مفاهيم العولمة وما نتج عنها من منافسة شديدة وكل ذلك جعل أغلب الشركات تتوجه تبني نظم إدارية جديدة تركز على الجودة في تحقيق الميزة التنافسية كون الجودة تؤدي دور فعال ومتميز في النجاح أو فشل الشركات في الأسواق العالمية إذا أن الجودة بمفهومها الجديد تعني ليس إتقان العمل بصورة صحيحة ولكن كيفية إدارته بأفضل الصيغ بما يحقق أهداف الشركة و نتيجة لذلك ظهرت منظمات عالمية للتقيس تحدد كافة المقاييس المستعملة في الجودة تعتمد على سلسلة مواصفات عالمية مشتركة تعتمد عليها المؤسسات في تقييم منتجاتها و خدماتها على الصعيد المحلي و العالمي .

المبحث الأول: نظام إدارة الجودة.

المطلب الأول : تعريف الجودة وتطورها التاريخي

أولا : تعريف الجودة

لقد تعددت وكثرت التعريفات التي أوضحها الباحثون والمهتمون بموضوع الجودة نذكر منها¹.

الجودة هي التوجه إلى احتياجات العميل الحالية والمستقبلية.

الجودة هي مدى ملائمة المنتج للاستخدام والقدرة على إرضاء العميل.

عرفتها المنظمة العالمية للمواصفات (ISO) الجودة على أنها: قدرة مجموعة من الخصائص الجوهرية على إرضاء المتطلبات².

كما عرفها جوران JURAN بأنها: مدى ملائمة المنتج للاستخدام أي القدرة على تقديم أفضل أداء وأحدق صفات.

أما FEIGEN-BAUM فعرفها بأنها: "النتاج الكلي للمنتج أو الخدمة جراء دمج خصائص التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة والتي تمكن من تلبية حاجات ورغبات المستهلك.

أما المهندس الياباني TAGUCHI فقد عرف الجودة بأنها: "بمثابة تعبير عن مقدار والخسارة التي يمكن تفاديها، والتي قد يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه". هذا وتحتوي الخسارة على الفشل في تلبية توقعات العميل والمستهلك، وأيضا الفشل في تلبية خصائص الأداء، والتأثيرات الجانبية الناتجة على المجتمع كالتلوث البيئي بكل أنواعه (الدخان، الغبار، الروائح الكريهة، الغازات، الضجيج أو التلوث السمعي)³.

عرفت المنظمة الدولية للقياس ISO الجودة بأنها: " عبارة عن درجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسية المحددة مسبقا وتؤكد المواصفات على ضرورة تحديد تلك الحاجات والتوقعات وكيفية إشباعها"⁴.

¹ عاقل فصيحة، الجودة الشاملة والتعلم الإلكتروني، الملتقى الوطني حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال، جامعة باتنة، 2003، ص3.

² Norme internationale, iso9000, système de management qualité, principes et vocabulaire, iso Genève 2005, p7.

³ مصطفى كمال السيد طائل، "معايير الجودة الشاملة (الإدارة، الإحصاء، الاقتصاد)"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص42.

⁴ Norme internationale, iso9000, système de management qualité, principes et vocabulaire, iso Genève 2005, p7.

من خلال التعاريف السابقة يتبين أن الجودة وفقا للمواصفة **ISO9000** هي عبارة عن قياس لمدى تلبية حاجات العملاء أو المستهلكين ومتطلباتهم الشكلية والضمنية، أو أن الجودة لا تعني بالضرورة التميز، وإنما بساطة مطابقة الجودة، في النهاية العميل هو الذي يقرر ويجدد عما إذا كان المنتج يلبي حاجاته أم لا.

وإذا تمعنا فيما سبق يتضح أن مفهوم الجودة لدى المنتج يختلف عن مفهومها لدى المستهلك، وفيما يلي بيان ذلك باختصار:

تعريف الجودة لدى المنتج: تدور وجهة نظر المنتج تجاه مفهوم الجودة حول ثلاث مفاهيم للجودة هي: جودة التصميم، وجود الإنتاج، وجودة الأداء.

- **جودة التصميم:** وهي التي تتمثل في بعض الخصائص المعينة الملموسة وغير الملموسة في تصميم المنتج أو الخدمة، وبمعنى آخر هي الجودة في المنتج على ضوء المواصفات المطلوبة توافرها فيه، وارتفاع مستوى جودة التصميم الذي قد يتطلب مادة خام أفضل، أو معدات أدق، أو عمال أكثر مهارة.

- **جودة الإنتاج (جودة المطابقة):** وتتمثل في مدى مطابقة مواصفات المنتج بعد تضييعه لمواصفات التصميم الموضوعية، ويتوقف ذلك على مدى التطابق بين قدرات العملية الإنتاجية ومجموعة المواصفات الموضوعية للمنتج¹.

وتعتمد تحقيق التطابق في هذا المجال على عدد من المتغيرات والتي تحتوي على²:

- تصميم عملية الإنتاج.
- مستوى أداء الآلة.
- التكنولوجيا والمعدات المتاحة، المواد المستخدمة.
- تدريب الموظفين والإشراف عليهم.
- درجة استخدام تكنولوجيا ضبط الجودة ويعد طاقم المهندسين عنصرا أساسيا في تحقيق مطابقة الجودة بالمواصفات.

- **جودة الأداء:** وهي التي تتعلق بشكل مباشر بقدرة السلعة على القيام بالوظيفة المتوقعة منها، أو بما يسمى بالاعتمادية، وكذلك درجة سهولة عملية الصيانة للمنتج على الأداء المرضي تحت ظروف التشغيل العادية ولمدة معينة، وهذا وتتوقف جودة الأداء على جودة التصميم.

تعريف الجودة عند المستهلك: ينظر المستهلك إلى الجودة على أنها قيمة، أو بمعنى آخر هي كيفية تحقيق المنتج الجيد للغرض المقصود بالسعر الذي يرغب المستهلك دفعه، أي أن الجودة هنا تعني المناسبة للاستعمال¹.

¹ مصطفى كمال السيد طایل، مرجع سبق ذكره، ص 42-43.

² يوسف حبيب الطائي، "نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية"، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 61.

وعند تقييم المستهلك لمناسبة السلعة للاستعمال أو لما تحقق من قيمة فإن المستهلك يهتم بعدة جوانب للجودة تتمثل فيما يلي²:

● المكونات المادية للجودة:

في مجال الصناعة تشير المكونات المادية للجودة إلى خصائص السلعة مثل المظهر والأناقة، والعسر المتوقع للسلعة، والاعتمادية، وسهولة الاستخدام.

أما فيما يتعلق بصناعة الخدمات فإن المكونات المادية للجودة ترتبط بالنواحي الجمالية الداخلية والخارجية للسوق الذي تؤدي فيه الخدمة، وحالة الآلة المستخدمة في تقديم الخدمة.

● الدعم المقدم مع السلعة أو الخدمة: (خدمة ما بعد البيع)

إن الدعم الذي تقدمه المنظمة للسلعة أو الخدمة يساوي في أهمية جودة السلعة ذاتها، إذ أن المستهلك يكون قلقاً جداً إذا كانت القوائم المالية الخاصة بالسلعة غير صحيحة، أو تأخرت الشركة المنتجة فيما يتعلق بمتطلبات الضمان أو التعويض، أو أن الإعلان كان مظلماً.

● الانطباع أو الأثر النفسي:

من غير المستبعد أن نغفل الجوانب النفسية للجودة في متطلبات والخدمات، حيث يوجد هناك اتصال مباشر بين المستهلك ومقدم الخدمة، فلذا فإن مظهر وتصرفات مقدم الخدمة هي أمور هامة جداً، أو أن حسن المظهر ودمائة الخلق والود يمكن أن يؤثر على إدراك المستهلك للجودة، وفي المنظمات الصناعية، فإن جودة المنتج يحكم عليها على الأساس الاتصال مع رجال البيع والإعلان.

ثانياً: التطور التاريخي للجودة.

إن النشأة الأولى للجودة كنظام إداري بدأ مع بداية القرن العشرين في القطاع الصناعي الياباني، وبعد النجاح المنقطع النظير انتشرت هذه الفكرة في العديد من الدول الغربية، وكانت الولايات المتحدة الأمريكية من أوائل الدول التي قامت بتطبيق فلسفة الجودة على منشآتها الصناعية، وامتد بعد ذلك إلى القطاعات الإنتاجية والخدمية كافة التي تسعى إلى تحسين نوعية إنتاجها وخدماتها، ونظراً لأهمية الجودة للفرد والمنشأة والمجتمع، في زيادة الكفاءة والفعالية في الأداء، لتحقيق الهدف الأساسي للمنظمة وهو رضا العملاء، فقد كان الاهتمام بها على مر العصور وفي مختلف الحضارات القديمة كالحضارة الفرعونية والحضارة الإغريقية والرومانية والصينية والعربية الإسلامية، ومن بين هذه البدايات استمدت إدارة الجودة المفاهيم والمعايير الحالية التي تحكم نشاطاتها وتطبيقاتها.

أما في الحضارة الإسلامية فإنها تجد أن الكثير من الآيات القرآنية الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة تبين لنا أن الإسلام قد أرسى الأسس الصحيحة لبناء مجتمع قوي متماسك، كما أن الإدارة الإسلامية طبقت العديد من المبادئ الأساسية لنظام إدارة الجودة من خلال ترسيخ المبادئ التالية¹:

¹مصطفى كمال السيد طایل، مرجع سبق ذكره، ص44.

²نفس المرجع، ص45.

1. **مبدأ الشورى:** حيث يدعو الإسلام إلى الالتزام بمبدأ الشورى من خلال التشاور مع الأفراد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، لكون المشورة تؤدي إلى عمل متقن وذوي جودة عالية، ويظهر هذا في قوله تعالى: "فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر" (آل عمران: 159).

2. **مبدأ التعاون والتكافل بين أفراد المجتمع:** يؤكد الإسلام على ضرورة التعاون وأهميته في سبيل الخير العام وروح الجماعة في كل توجيهاته وتعليماته، ويظهر هذا من خلال قوله تعالى: "وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان" (المائدة: 2).

3. **مبدأ إتقان العمل واحترامه والإخلاص فيه:** فالإسلام يحث العامل المسلم على إتقان عمله والإخلاص فيه، وأن يكون مسؤولاً عن جودته وسلامته من عيوب، لقوله تعالى: "إنا لا نضيع أجر من أحسن عملاً" (الكهف: 30) وقوله تعالى: " ولتسئلن عما كنتم تعملون" (النحل: 93)، كما كان رسول الله ﷺ يحث أتباعه عن إتقان العمل في قوله ﷺ "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" (البيهقي، كتاب شعب الإيمان باب الأمانات، 531/3).

4. **مبدأ الرقابة:** هي تلك الرقابة الشاملة سواء كانت علوية أو ذاتية، إدارية (رئاسية) أم رقابة خارجية، فهي تسعى جميعها إلى التأكد من أن الأهداف الموسومة والمعايير الموضوعية قد تم تنفيذها وفقاً للمعايير والضوابط الشرعية الإسلامية ويظهر هذا في قوله تعالى: " وما ربك بغافل عما يعملون" (النمل: 93)، وقوله تعالى: " واتقوا يوم ترجعون فيه إلى الله ثم يوفى كل نفس ما كسبت وهم لا يظلمون".

وتعد الثروة الصناعية التي حدثت في القرن الثامن عشر بعد الميلاد حدثاً مهماً في تاريخ البشرية الحديث، وإلى نتائجها ينسب جانب من التطور في مفهوم الجودة وصيغ التعامل معها².

يصنف Feugebaum (1993)، وتحذو حذوه الأمانة العامة للمنظمة العربية للمواصفات والمقاييس (1985) تطور مفهوم الجودة إلى 7 مراحل هي³:

✓ فترة مسؤولية الحرفي عن السيطرة على الجودة.

✓ فترة مسؤولية رئيس العمال عن السيطرة على الجودة.

✓ فترة السيطرة على الجودة بالفحص.

✓ فترة السيطرة على الجودة إحصائياً.

✓ تأكيد الجودة.

¹أفواز التميمي، أحمد الخطيب، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل الإيزو 9001"، جدار للكتاب للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص17، 18.

²يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص62.

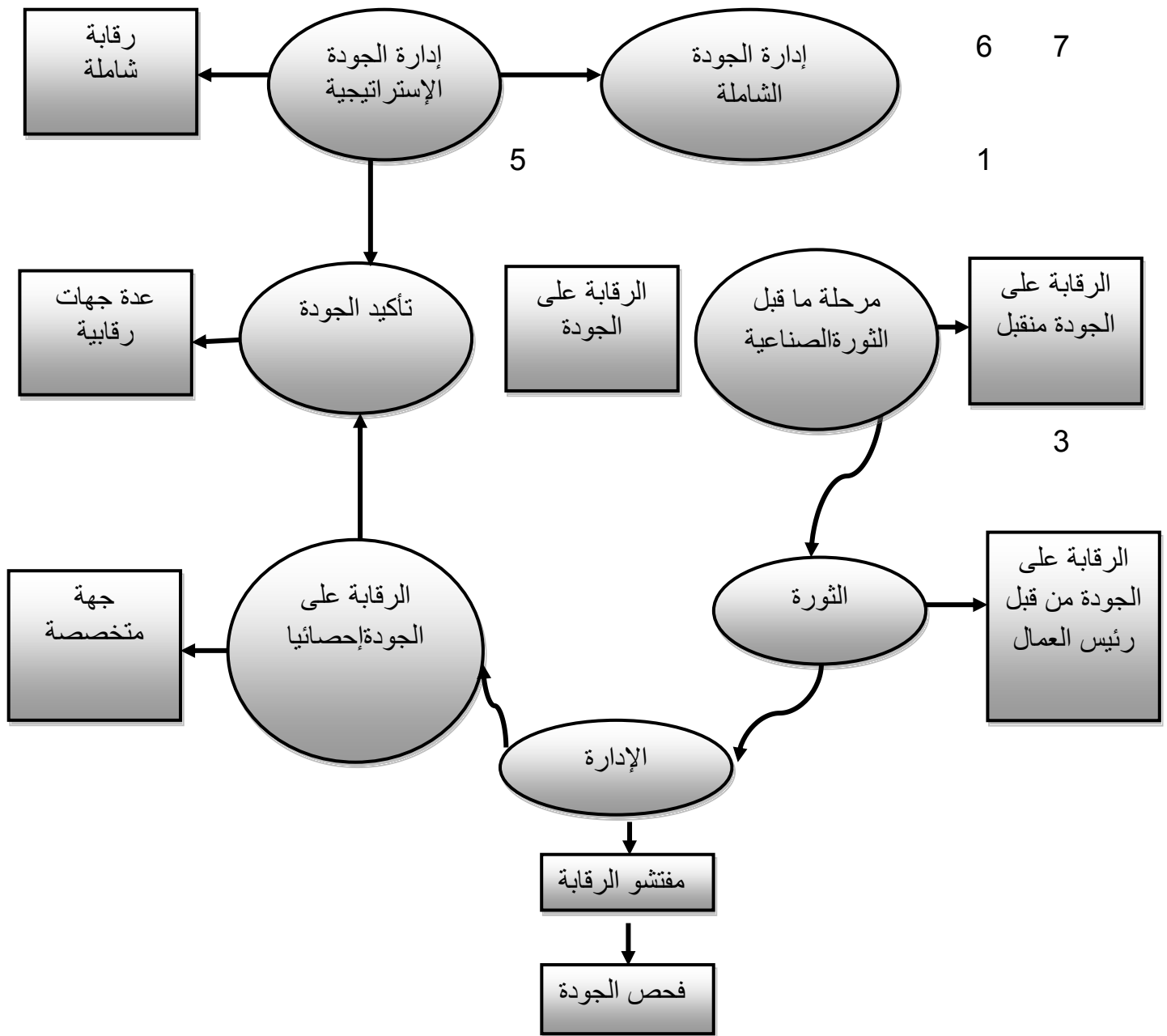
³مؤيد الفضل، "نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص63.

✓ إدارة الجودة الإستراتيجية.

✓ إدارة الجودة الشاملة.

يوضح الشكل (I-1) تلك المراحل والموضحة أدناه، وتجدر الإشارة إلى أن مراحل التطور هذه تتداخل مع بعضها البعض من الناحية الفعلية فعلى سبيل المثال في الوقت الذي تستمر فيه بعض المؤسسات في الأخذ بالفحص تبقى المؤسسات أخرى تعمل بالسيطرة الجودة من خلال رؤساء العمال وترى أهميتها.

الشكل رقم (I-1): مراحل تطور الجودة.



المصدر: مؤيد الفضل، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 64.

المرحلة الأولى: السيطرة على الجودة للحرفي.

اتسم الإنتاج خلال القرون الوسطى والقرن التاسع عشر بالاعتماد على الفرد واحدا والمجموعة الصغيرة من الأفراد الحرفيين، يتولى الفرد أو المجموعة الصغيرة جدا إنتاج المنتج بكميات صغيرة يكون الحرفي الواحد مسؤولا على صنع المنتج ككل في الغالب.

وتبعاً لذلك فإن مسؤولية السيطرة على الجودة كانت تقع على عاتق الحرفي سواء من حيث تحديد معيار الجودة أو مطابقة الإنتاج لتلك المعايير، وفي هذه المرحلة كان الإحساس بالإنتاج موجودا لدى العامل للصلة الواضحة بين المنتج والحرفي، فالحرفي مسؤول على المنتج والإتقان والعمل والجودة التي تخلقها تكون مجالاً للفخر بنفسه وهو ما كان يشكل حافزاً للعمل¹.

المرحلة الثانية: السيطرة على الجودة لرئيس العمال.

تبدأ هذه المرحلة في مطلع القرن الحالي حتى أواخر العقد الثاني منه وهي إفراز نتائج الثورة الصناعية، لقد جاءت الثورة الصناعية بمفهوم الإنتاج الواسع وأدخلت التخصص في العمل ولم يعد العامل مسؤولاً على كل المنتج بل جزءاً فقط من عمليات صنعه، كما أصبح العمال يجتمعون تحت مسؤولية رئيس العمال يشرف على إنتاجهم، بل أصبح رئيس العمال أو المشرف على العمال مسؤولاً على التحقيق عن إنجاز الجودة المطلوبة².

المرحلة الثالثة: السيطرة على الجودة بالفحص.

شهدت الفترة بين 1920-1946 تطورا جديدا في مجال السيطرة على الجودة فالمنتجات والعمليات أصبحت أكثر تعقيدا وتزايد عدد العاملين مما أصبح معه من الصعب على رئيس العمال السيطرة الدقيقة على العمل المنجز من قبل كل عامل لذلك تم إيجاد وظيفة المفتش (أو الفاحص) الذي يقوم بتدقيق الجودة للمنتجات بعد انتهاء عمليات معينة عليها لعزل المنتجات التي لا تتطابق مع المعايير وقد برزت من هذه المرحلة أقسام للفحص في الشركات من أولى تلك الشركات التي أنشأت قسما للفحص فيها المؤسسة **Western Electric** تعود ملكيتها إلى مجموعة مؤسسات **ATFT** في عام 1925 حولت **AT&T** للعاملين في ذلك القسم إلى مختبر منتجات أجهزة الهاتف³.

وقد ضمنت تلك المختبرات العديد من الأفراد الذين كان لهم دورا مما في التطورات اللاحقة التي حدثت في مجال السيطرة على الجودة.

المرحلة الرابعة: السيطرة على الجودة إحصائيا.

تمتد هذه المرحلة بين عامي 1946-1960 ظهرت خلال تطبيقات السيطرة على الجودة استخدام أساليب الإحصائية الخاصة بالعينات، فخلال الحرب العالمية الثانية تصاعدت وتأثر الإنتاج ولم يعد الفحص **100%** مناسباً لذلك بدأ السيطرة على الجودة استخدام العينات، ومن الجدير بالذكر أن تطور أساليب السيطرة الإحصائية على الجودة من بدايتها الأولى جرى خلال المرحلة السابقة، ففي عام 1924 قدم

¹ حمدي عبد العظيم، المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008، ص18.

² يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص64.

³ مؤيد الفضل، مرجع ذكره، ص65.

W, A, Stewart مفهوم خرائط السيطرة الإحصائية على المتغيرات التي عرفت فيما بعد بخرائط السيطرة التي لعبت دورا أساسيا في السيطرة الإحصائية على العملية الإنتاجية.

المرحلة الخامسة: تأكيد الجودة.

بدأ التفكير بمفهوم تأكيد الجودة عام 1956 ثم تطور ذلك ليأخذ أبعاده كأسلوب فعال في جال الرقابة على الجودة، اعتمدت عليه إدارة الجودة الشاملة فيما بعد ويقوم هذا المفهوم على فلسفة مفادها كالآتي:

إن الوصول إلى مستوى متقدم من الجودة وتحقيق إنتاج بدون أخطاء يتطلب رقابة شاملة على كافة العمليات وذلك من مرحلة تصميم المنتج حتى وصوله إلى الزبون وبهذه تعني وجوب تضافر جهود مشتركة من قتل جميع الغدارات المعنية تنفيذ هذه المراحل، فالكل يشترك بشكل متعاون في وضع السبل الكفيلة لمنع الأخطاء في أية مرحلة أو عملية¹.

المرحلة السادسة: إدارة الجودة الإستراتيجية.

ويرمز لها (S.Q.M) ظهر هذا المفهوم عن الجودة ما بين عامي (1970-1980) وكان بسبب دخول التجارة العالمية في حالة المنافسة الشديدة فيما بينها للحصول على أكبر حصة سوقية، خاصة من قبل الشركات اليابانية التي غزت أسواق العالم بمنتجاتها التي تتميز بالجودة العالية والأسعار المقبولة ولعل شركة (IBM) الأمريكية هي أول شركة أمريكية تبنت إدارة الجودة الإستراتيجية للوقوف أمام المد الياباني، حيث حددت المحاور الرئيسية الآتية الإستراتيجية جودتها².

- أ- إرضاء الزبون وتلبية ما يصله ويتوقعه.
- ب- الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته.
- ج- المطلوب تحقيق الجودة في كل شيء الأنظمة، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، أساليب وإجراءات العمل....الخ.

المرحلة السابعة: إدارة الجودة الشاملة.

خلال الثمانينات من الماضي توسعت فكرة مشاركة العاملين كافة في المنظمة للسيطرة على الجودة وأطلق هذا التطور في هذه المرحلة اسم إدارة الجودة الشاملة **Total Quality Management** ومع النحو المستمر في استعمال الحاسوب في الصناعة خلال الثمانينات ظهرت الكثير من برمجيات السيطرة على الجودة في السوق، وفكرة السيطرة على الجودة الشاملة تبنت تأكيد متزايد في السيطرة على الجودة للمجهز وتأكيد تصميم المنتج وتدقيق جودة المنتج، والمجالات الأخرى ذات الصيانة، وتشهد التسعينيات توسيع

¹عواطف إبراهيم حداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر للتوزيع والنشر، الأردن، 2009، ص58، 57.

²فواز التميمي، مرجع سبق ذكره، ص19.

متزايد في استعمال هذه الفلسفة الجديدة واهتمام متزايد بحاجات المستهلك، ولا مهرب من حقيقة أن الزبون المحدد لمستوى الجودة وعلى الصناعة أن تتكيف لتلبية حاجات المستهلك¹.

المطلب الثاني : نظام إدارة الجودة ومبادئه

أولا : نظام ادارة الجودة iso 9000

يعتبر نظام إدارة الجودة ISO 9000، من أهم الأنظمة التي تسعى لاعتمادها المؤسسات في ظل التنافسية السائدة، لذا لقي تعريفه اهتماما كبيرا من قبل الباحثين.

* يعرف نظام إدارة الجودة ISO 9000 على أنه: "سلسلة من المواصفات المكتوبة التي أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات الـ ISO سنة 1987- والتي تحدد وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه وتتبناه إدارة المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها (سلع أو خدمات)، تتوافق أو تفوق حاجات أو رغبات وتوقعات الزبائن والمستهلكين"².

كما يعرف أيضا بأنه: « سلسلة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعة والخدمات، والتي تنقسم على مجموعة مواصفات تختلف حسب درجة شمولية كل منها»³.

كما يعرف نظام إدارة الجودة ISO 9000 بأنه: «توصيف لسلوك إنساني يشترط إتباع طرق محددة في الإدارة والإنتاج، ومراعاة شروط تتطلبها طرق الإنتاج تحكم الطريق والتصرفات لتؤكد أن الإنتاج على درجة جودة محددة مسبقا»⁴.

كما يعرف بأنه: «شهادة تمنحها المنظمة العالمية للمواصفات الـ ISO للمؤسسات التي تتوفر على مجموعة من المقاييس والمعايير في نظام جودتها والتي تفرضها هذه المنظمة»⁵.

ويمكن تعريف أنظمة إدارة الجودة بأنها: "الآلية التي تستطيع بواسطتها المنشأة أن تنظم عملياتها وتدير مواردها كي تحقق الجودة وتحسنها بشكل اقتصادي في كافة الأنشطة التي تقوم بها."

كما تعرف بأنها: توافر تلك المعايير المشار إليها من خلال فحص وتبي خمسة أساليب في المنظومات الإدارية قديمة في أساسياتها وجديدة في أساليب تطبيقاتها، الأسلوب الأول هو ضغط دورة رأس المال، والثاني إدارة الجودة المتكاملة والإجادة الكلية، والثالث الصيانة الفاعلة الكلية، والأسلوب الرابع هو الأنشطة

¹ مؤيد الفضل، مرجع سبق ذكره، ص 69.

² سمير محمد عبد العزيز: جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، 10011، مطبعة الإشعاع، مصر، ط1، ص 147، 1999.

³ كاظم حمود: إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000، ص 186.

⁴ حيدر محمد أمين طرابيشي، مرجع سابق، ص 31.

⁵ عمر وصفي عقيلي: المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر عمان، ط1، 2001، ص 63.

المحكومة بالمحاسبة، والأخير يتعلق بالتكامل الكلي للتوظيف. تستخدم عدة مصطلحات في مجال مواصفات أنظمة إدارة الجودة وهذه المصطلحات هي:

1- نظام الجودة

هو المصطلح الرسمي المعترف دولياً بأنه : الهيكل التنظيمي والإجراءات والعمليات والموارد اللازمة للتطبيق إدارة الجودة.

2- نظام الإدارة

هو المصطلح الدارج استخدامه في اللغة اليومية لأدبيات إدارة الأعمال.

3- نظام إدارة الجودة

هو المصطلح الذي يستخدم في التعبير عن نظام الإدارة في المنظمة عندما يكون التركيز على الأداء الكلي للمنظمة مرتبطاً بأهدافها تجاه الجودة.

ولعل السبب وراء استخدام أنظمة إدارة الجودة الايزو 9000 هو نجاحه في تسليط الضوء على:

أ. الصفات المشتركة بين نظام الجودة ونظام الإدارة.

ب. الفروقات في الأهداف والنتائج بين نظام الجودة ونظام الإدارة التي تنعكس في حقول مختلفة من التطبيق، فمثلاً نظام إدارة الجودة ممثلاً بالاييزو 9000 يختلف عن إدارة البيئة ممثلاً بالاييزو 14000

من حيث بيئة تطبيق كل منهما تحت نظام الإدارة ككل.

- تأكيد الجودة

هو جميع الأنشطة المخططة والنظامية التي تنفذ ضمن نظام الجودة، التي تثبت عند الحاجة، لتوفير الثقة الكافية بان الكيان قد أوفى بمتطلبات الجودة . فالكيان يمكن أن يكون عملية و منتج ومنظمة أو أي توليفة منها.

5- إدارة الجودة

فمن خلال هذه التعاريف نستنتج أن ISO 9000 عبارة عن نظام لإدارة الجودة تتبناه المؤسسة من أجل تلبية رغبات الزبائن والمستهلكين، يشمل على معايير تتصف بالشمولية والعالمية، ويركز على العمليات الداخلية لا سيما التصنيع والبيع والإدارة والخدمات التقنية، وقد تم إصداره ووضعها من طرف منظمة ISO ، التي تمنح المؤسسة التي تطبقه بفعالية شهادة ISO 9000.

ثانيا : مبادئ نظام إدارة الجودة.

إستنادا إلى المواصفة ISO9000 هناك ثمانية مبادئ تم اعتمادها من قبل اللجنة التقنية تعكس أفضل الممارسات الإدارية الواجب تنفيذها وتتمثل في¹ :

1- التركيز على العميل.

إن المؤسسات وجدت أصلا لإرضاء متطلبات العميل إذ لا يمكن تصور وجود واستمرار مؤسسة بدون عملاء ولما كان هذا الأخير هو السبب الرئيسي الذي يتوقف عليه بقاء ونجاح المؤسسة، فقد كان إرضاءه أكبر انشغال تواجهه إدارة المؤسسة التي تجد نفسها أمام ضرورة فهم الحاجات الحاضرة والمستقبلية لهؤلاء العملاء، والعمل على إرضائها والسعي بجد إلى تجاوزها.

تتبع أهمية وضرورة التعرف على هذه الحاجات من كونها تمثل مدخلات نظام إدارة الجودة لأجل ذلك تقع على إدارة المؤسسة مسؤولية التأكد من أن متطلبات العميل قد تم تحديدها وأخذها بعين الاعتبار عند صياغة سياسة الجودة.

2- القيادة.

عرفها **Bullerg . E & Aznecot . S** بأنها مظهر إداري يعبر عن مدى الالتزام الشخصي للمدير بتحقيق هدف معين، وقدرته على جر الآخرين وراءه، فالجودة ليست فقط جودة المنتج وإنما هي بصفة خاصة في القدرة على قيادة التغيير.

3- مشاركة الأفراد.

إن الأفراد في جميع المستويات هم أهم ما في المؤسسة ومشاركتهم المطلقة والكاملة تسمح باستغلال قدراتهم في خدمة المؤسسة.

4- مقارنة العمليات.

نعني مقارنة العمليات تطبيق نظام عمليات داخل المؤسسة أي التعرف على العمليات المكونة للمؤسسة تحديد الارتباطات الموجودة بينها وإدارتها.

5- استخدام مدخل النظام للإدارة.

إن تحديد وفهم وإدارة العمليات المترابطة والمتفاعلة كنظام، يسهم في تحقيق المنظمة لأهدافها بفاعلية وكفاءة.

6- التحسين المستمر.

¹- منصف ملوك : أثر إشهاد الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، علوم التسيير، جامعة سطيف، 2009، ص 32،33.

إن التحسين المستمر للأداء الكلي للمنظمة، يجب أن يكون هدفا ثابتا ومستمر¹

7- مدخل الحقائق في اتخاذ القرار.

إن القرارات الفاعلة هي تلك المستندة على تحليل البيانات والمعلومات وليس على الحدس والتخمين أو الخبرة.

8- علاقات المنفعة المتبادلة مع المجهزين.

تعتمد المنظمة والمجهزين كلا على الآخر، إذ تربطهم علاقة مصلحة مشتركة، تؤدي عند إدارتها بكفاءة إلى تعزيز قدرتها على خلق قيمة مضاعفة لكل منهما.

المطلب الثالث: سلسلة مواصفات نظام إدارة الجودة ISO 9000.

يتكون نظام إدارة الجودة ISO 9000 من سلسلة من المعايير والمواصفات التي عرفت تعديلا من حيث العدد والمحتويات في إصدار سنة 2000 من الشكل الذي كانت عليه في إصدار سنة 1994، وسنحاول في هذا المطلب التطرق إلى سلسلة مواصفات ISO 9000 لكلا الإصدارين لنتعرف على جوانب هذه التعديلات.

أولا: سلسلة مواصفات (ISO 9000:1994)

وتتمثل في المواصفات التالية:²

- 1- ISO 9000: وهي مجموعة الإرشادات الواجب إتباعها في اختيار وتطبيق نظام الجودة الشاملة.
- 2- ISO 9001: وهي المواصفة الخاصة بالمؤسسات التي تطبق نظم الجودة الشاملة في مجالات: التصميم التطوير، الإنتاج والتركيب، الفحص والاختبار وخدمات ما بعد البيع، حيث تعد هذه المواصفات الأكثر شمولية في سلسلة مواصفات ISO 9000.³
- 3- ISO 9002: وتطبق هذه المواصفة في المؤسسات التي تقوم بنفس الأنشطة السابقة الذكر في ISO 9001، ما عدا نشاط التصميم أي المؤسسات التي يقتصر نشاطها على الإنتاج والتطوير والبيع.
- 4- ISO 9003: وهي مواصفة لنظام الجودة من أجل ضمان الجودة في الرقابة والفحص النهائي.
- 5- ISO 9004: وهو عبارة عن الخطوط الإرشادية والموجهة لنظام الجودة الشاملة بالمؤسسة.¹

¹ -15. محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة و البيئة، دار وائل للنشر و التوزيع، ط 2، 2005. ص71

² سمير محمد العزيز، مرجع سابق، ص137.

³ علي السلمي: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر، 1995، ص93.

وتتضمن هذه المواصفة التعليمات الإرشادية التي يجب إتباعها من قبل المؤسسات للحصول على شهادات ISO 9001، ISO 9002، ISO 9003.²

هذه إذن سلسلة مواصفات ISO 9000 حسب إصدار سن 1994 (ISO 9000 :1994) التي تم تعديلها لتصدر على شكل سلسلة جديدة.

ثانيا: سلسلة مواصفات (ISO 9000 :2000)

حيث تم هذه السلسلة الجديدة إدماج معايير ISO 9001، ISO 9002، ISO 9003 في معيار واحد هو معيار ISO 9001، وهذا من أجل التغلب على مشكلة الاختيار لدى المؤسسات بين هذه المعايير، وتأكيد اشتغال معيار ISO 9001 على جميع أنشطة المؤسسة وإمكانية تطبيقه في جميع أنواع المؤسسات مهما كان نوعها أو حجمها أو القطاع الذي تنتمي إليه.³

وفي ما يلي السلسلة المعدلة لنظام الجودة (ISO 9000 :2000):⁴

1- ISO 9000: وهو المعيار الذي يوضح ويقدم الأسس والمبادئ التي ترتبط بنظام إدارة الجودة، وكذا المصطلحات المستعملة به.

2- ISO 9001: وهو المعيار الذي يحدد متطلبات نظام إدارة الجودة، والحصول على الشهادة التي تثبت قدرة المؤسسة على تقديم سلع وخدمات مطابقة لمتطلبات الزبون أو المستهلك وتشبع حاجاته، حيث يشمل كل المراحل والعمليات التي ترتبط بجودة المنتج وكيفية التحكم فيها. مع العلم أن هذا المعيار يقيم من خلال المراجعة الخارجية.

3- ISO 9004: ويطلق عليه (إرشادات تحسين الأداء)، وهو عبارة عن دليل يقدم الخطوط الموجهة (المرشدة) لجميع عمليات المؤسسة من أجل تحسين أدائها، ويهدف إلى تحقيق الإشباع للزبائن والمستهلكين، ولجميع الأطراف المهمة الأخرى، وهو عبارة عن معيار مكمل لمعيار ISO 9001، إذ يشكل معه ثنائي، فما في معيار ISO 9004 يعتبر كتوضيح لما جاء في معيار ISO 9001، ومع العلم أن هذا المعيار يخضع للمراجعة الداخلية، والتقييم الذاتي.

4- ISO 10011: وهو معيار مكمل للمعايير السابقة، وتقدم الخطوط المرشدة للمراجعة الداخلية والخارجية لنظام إدارة الجودة، ومعيار مماثل لمراجعة البيئة (التي سيتم شرحها في مطلب لاحق) وذلك ما يساعد على تحقيق التناسق ما بين المعيارين نظام إدارة البيئة ISO 14000 ومعيار نظام إدارة الجودة ISO 9000.

¹سمير محمد عبد العزيز: مرجع سابق، ص137.

²عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص56.

³حيدر محمد أمين طرابيشي، المرشد إلى طريق الأيزو و تطبيقاتها، دار السلام للنشر و التوزيع، القاهرة ط1، 1999.

⁴محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق

فهذه إذن أهم المواصفات لسلسلة ISO 9000 حسب الإصدارين 1994 و2000، وفيما يلي جملة من المواصفات التي يضيفها البعض إلى قائمة هذه المواصفات:¹

5- ISO 90005: وهي الخطوط المرشدة والموجهة لمخططات الجودة، فهي تمثل نصائح لإعداد مخطط الجودة من أجل التحكم أكثر في السلع، المشاريع، العقود الخاصة.

6- ISO 90006: وهي عبارة عن الخطوط الموجهة والمرشدة من أجل ضمان جودة وإدارة المشاريع، وكذا العمليات والمنتوج النهائي لها.

7- ISO 90007: وهو عبارة عن الخطوط الموجهة والمرشدة من أجل ضمان استمرار منتج معقد التركيب لأداء وظيفته في حالة تغيير أحد مكوناته.

8- ISO 90011: وهو عبارة عن الخطوط الموجهة والمرشدة لمراجعة نظام الجودة.

9- ISO 90012: وتمثل الخطوط الموجهة والمرشدة لنظام المعايرة، وضمان جودة أجهزة هذا النظام من أجل تحكم أكثر في إجراءاته.

10- ISO 90013: وتمثل الخطوط الموجهة والمرشدة حول إنشاء دليل الجودة (وهو المستند الذي يعلن عن سياسة الجودة ويصف نظام الجودة المعتمد في المؤسسة) ، ويعتبر كمرشد لكتيب الجودة وكتيب الإجراءات.

11- ISO 8402: ويتضمن المصطلحات الأساسية المستخدمة في إدارة نظم تأكيد الجودة.

فمن خلال ما سبق ذكره، نستنتج أن سلسلة مواصفات ISO 9000، تختلف من حيث محتواها وأهدافها والجوانب التي تشملها، إلا أنها تكمل بعضها البعض فمنها ما يوضح الأسس والمتطلبات ومنها ما يوضح المبادئ ومنها ما يوضح أساليب المراجعة لنظام إدارة الجودة ISO 9000، وكلها تصب في هدف واحد هو تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة من أجل تلبية متطلبات وأهداف هذا النظام الذي يطمح لتحقيق الإشباع للزبائن والمستهلكين.

ثالثاً: سلسلة مواصفات (ISO 9000 :2008)

انسجاماً مع الضوابط التي اعتمدها منظمة الـ ISO القاضية بمراجعة مواصفاتها كل خمس سنوات، قامت اللجنة الفنية ISO/TC 176 بمراجعة ثالثة لبعض مواصفات هذه السلسلة، وذلك بهدف الاستجابة لتطلعات المنظمات ومختلف الأطراف الأخرى ذات العلاقة، جرى هذا التعديل خلال الفترة الممتدة من 2005 إلى 2008 وترتب عليه حلول مواصفات جديدة محل المواصفات التي كانت موجودة من قبل.

¹NICK et Grice WOOD et IRLAND : Le management par la qualité totale implication pour la création d'un environnement de travail acceptable et viable dans les services aux entreprises proceeding de séminaire, Bruxelles, 20-21 Octobre 1991, VNT GENEVE, pp45-46.

وإن كان مشروعاً للمؤسسات أن تتساءل عن جدوى هذه المراجعة بحكم أن المراجعة السابقة لسنة 2000 شكلت قفزة نوعية في ممارسات الجودة، فالإجابة حسب الخبراء المكلفين بهذه المراجعة هي أن سلسلة المواصفات (2000) ISO 9000 قد حازت على رضا المنظمات المستخدمة لها وعلى رضا الأطراف الأخرى وعليه فالتعديلات الجديدة ليست بجوهرية.

بصفة عامة لم تحمل المواصفة (2005) ISO 9000 أي تعديل على مبادئ إدارة الجودة التي بقيت دون تغيير، نفس الشيء تقريباً للمصطلحات، حيث لم تمس التعديلات سوى مصطلحات التدقيق بالنسبة للمواصفة (2008) ISO 9001 هي كذلك لم تأتي بمتطلبات جديدة واقتصرت تعديلاتها فقط على إعادة صياغة بعض العبارات بهدف توضيحها وإزالة الغموض عنها مع إضافة بعض الملاحظات.

من بين هذه التعديلات نذكر تشديد المواصفة على أهمية العمليات المخرجة *Processus externalisés* وضرورة ضبطها تقديم شروحات واسعة حول التصميم والتطوير، وذكر أمثلة عن طريق تقييم رضا العميل.¹

¹حيدر محمد أمين طرابيشي: مرجع سابق، ص48-49.

المبحث الثاني: معايير تقييم نظام إدارة الجودة

هناك العديد من الجوائز الدولية الخاصة بالجودة، ومن خلال هذا المبحث سنستعرض الأنواع الثلاثة الأكثر شيوعاً وعالمية على مستوى المؤسسات الخدمية والإنتاجية، والمتمثلة في الجائزة الأمريكية للجودة والجائزة اليابانية للجودة، إضافة إلى جائزة الجودة الأوروبية.

المطلب الأول: الجائزة اليابانية للجودة (جائزة ديمينغ)

بغرض منح المؤسسة اليابانية صلاحية أكبر للتوسع في الأعمال، من خلال خفض العيوب والتكاليف، ومن ثم خفض الأسعار بما يمكنها من البقاء والنمو في السوق، تم تبني برنامج وطني للجودة كان من أبرز مظاهره تبني جائزة الجودة على المستوى الوطني¹، واعترافاً بجهود الإحصائي الأمريكي إدوارد ديمينغ في تطوير الاهتمام بالجودة في المؤسسات اليابانية، تم الإعلان عن جائزة ديمينغ عام 1951 من قبل إتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين، وكانت الجائزة في بداية الأمر تمنح للمؤسسات الموجودة في اليابان فقط، لكنها فتحت فيما بعد للمؤسسات غير اليابانية، وجائزة ديمينغ لا تقتصر على المؤسسات فقط، بل هي على نوعين².

- جائزة تمنح للأفراد الذين لهم إسهامات بحثية أو تطبيقية في مجال الجودة.
- وجائزة تمنح للمؤسسات، وذلك بهدف تشجيع المؤسسات اليابانية على تطوير ممارساتها في مجال السيطرة الإحصائية على الجودة.
- فجائزة ديمينغ تهدف إلى تحفيز زيادة اهتمام الإدارة والعاملين في المؤسسات اليابانية، لبذل الجهود الواسعة للتفوق في الصناعة اليابانية، وذلك من خلال إتباع هذه المؤسسات لمجموعة من المعايير، على أساسها تخضع للتقييم وفق نظام التفتيش المقسم على 100 نقطة، وتتمثل هذه المعايير فيما يلي:
- سياسة المؤسسة (10 نقاط): تتعلق بالأهداف والمبادئ المرشدة، ودعم الإدارة العليا للجودة، ومدى اعتماد المؤسسة على الطرق الإحصائية في السيطرة على الجودة.
- نظام الجودة وإدارتها (10 نقاط): يتعلق بمدى وضوح السلطات والمسؤوليات في المؤسسة، ومدى الاهتمام الإداري والإحصائي بالجودة بما يجعلها في مقدمة اهتمامات المؤسسة.
- التعليم والتدريب (10 نقاط): يتعلق هذا المعيار بالبرامج الواسعة لاهتمام المؤسسة بالعاملين وتحسين مستواهم التعليمي والمهاري، بما يعزز الجودة وعملها بالشكل الصحيح من المرة الأولى.
- التنفيذ (10 نقاط): ويتعلق بمجموعة القواعد والطرق والإجراءات التي تعتمدها المؤسسة، من أجل التطبيق الناجح للجودة وكذلك العمل على تحسينها.

¹ نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة، في عصر الانترنت، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 596.

² رعد عبد الله الطائي، عيسى قذادة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 367.

- النتائج البارزة (10 نقاط): وتتعلق بالإنجازات المتحققة من قبل المؤسسة في تطوير نظام الجودة وبرامج تحسينها، وما تحقق منها في مجال الجودة.
- الخطط المستقبلية (10 نقاط): تتعلق بالجهود المستمرة من أجل جودة أفضل باستمرار في منتجات المؤسسة، وهذا المعيار يمثل الأفق المفتوح الذي لا ينتمي لبرامج المؤسسة المتعلقة بتحسين الجودة، ذلك أن الجودة هي السمة الوحيدة التي لا يقول الزبون فيها أنه اكتفى.
- كمية المعلومات ونشرها (10 نقاط): وترتبط بجمع ونقل وتوصيل واستخدام كافة أنواع المعلومات الداخلية والخارجية ذات العلاقة بالجودة.
- التحليل (10 نقاط): ينصب على تحديد المشاكل واستخدام أدوات الجودة، ومن ثم التوصل إلى نتائج تساعد على تفادي المشاكل المتعلقة بالجودة.
- التقييس (10 نقاط): يتعلق بوضع المعايير التي تتماشى مع أداء المؤسسة، بما يحسن جودة العمليات الإنتاجية وصولاً إلى جودة المنتجات.
- ضمان الجودة (10 نقاط): تنصب على إجراءات الوقاية من التلف، وجعل الجودة مضمونة بالشكل الذي يجعلها تتماشى مع مواصفات التصميم ومتطلبات المستفيدين.
- من خلال استعراض هذه المعايير، نجد أن جائزة ديمينغ اليابانية كانت تركز على الرقابة الإحصائية للجودة، مما جعلها محدودة النطاق مقارنة بجائزة مالكولم بالدريج (Malcolm Baldrige) الأمريكية التي ركزت أكثر على رضا الزبون، ومع ذلك فإن الجائزة اليابانية كانت تعبر عن وعي مبكر بأهمية الجودة حيث كانت أول جائزة تمنح في هذا المجال، فقد سبقت الجائزة الأمريكية والأوروبية، كما أنها لا تمنح للمؤسسات اليابانية فقط، فهي تمنح للمؤسسات غير اليابانية أيضاً.

المطلب الثاني: الجائزة الأمريكية للجودة (جائزة مالكولم بالدريج)

بعد التقدم الذي أحرزه اليابانيون في مجال الجودة، ظهر اهتمام واسع النطاق في الولايات المتحدة الأمريكية بتحسين جودة السلع والخدمات، ولهذا أنشأ المعهد القومي للمعايير والتكنولوجيا بالولايات المتحدة الأمريكية في عام 1987 جائزة مالكولم بالدريج (Malcolm Baldrige)¹، وهي جائزة سنوية تمنحها الحكومة الأمريكية للمؤسسات المتميزة في إنجازات الجودة²، وتقدم جائزة ملكولم بالدريج لمؤسستين فقط في كل مجال من المجالات التالية:

- مجال التصنيع.
- مجال الخدمات.

¹ أحمد سيد مصطفى، دليل المدير العربي إلى سلسلة الإيزو 9000، مراجعة عبد العزيز مخيمر، الطبعة الأولى، منشورات العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1997، ص: 51.

² سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية الإسكندرية، دون سنة نشر، ص: 411.

- مجال الأعمال الصغيرة.

غير أنه في عام 1999 تم الإعلان عن توسيع نطاق المؤسسات ليشمل مؤسسات التعليم والرعاية الصحية، كما تم زيادة عدد الجوائز الممنوحة في كل مجال من المجالات السابقة إلى ثلاث جوائز¹.

إن النموذج الأمريكي يمثل أداة مهمة، تستفيد منها المؤسسات في أجزاء عمليات التقييم الآتي بالاستناد إلى مجموعة المعايير والأدوات ونظم القياس التي يحتويها النموذج، كإطار عام يوضح مفهوم إدارة الجودة الشاملة وهدفها ومتطلبات تحقيقها، بشكل يمكن للمؤسسات أن تتبناه، ويهدف المعهد القومي للمعايير والتكنولوجيا بالولايات المتحدة الأمريكية من خلال وضع هذه الجائزة إلى تحقيق ما يلي².

- إيجاد روح المنافسة الشريفة بين المؤسسات الأمريكية في مجال تحقيق الجودة وخدمة المجتمع.

- توحيد سياسات المؤسسات الأمريكية من أجل تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة.

- تحديد سبل تحقيق الجودة.

- وضع أسس إرشادية للتقييم الذاتي في مجال تحقيق جودة وخدمة المجتمع.

- الدعاية للمؤسسات الأمريكية التي تفوز في المنافسة وتحصل على الجائزة.

وتسير إجراءات جائزة مالكولم بالدريج وفقا للخطوات التالية:

- تقدم المؤسسة التي ترغب في الترشح للجائزة ملخصا لا يزيد عن 85 صفحة، مدعما بوصف شامل لنظم الجودة بها.

- إذا تم قبول هذا الملخص تعتبر المؤسسة المتقدمة قد اجتازت مرحلة التصنيف المبدئية للمتقدمين ويعقب ذلك عملية دقيقة للفحص والتقييم يقوم بها فريق من المتخصصين.

- يتم تقييم المتقدمين اعتمادا على سبعة معايير أساسية، حيث يعطي المعهد لكل معيار من هذه المعايير وزنا معيناً يحدد بموجبه عدد النقاط التي تخصص لكل معيار، والتي يصل العدد الكلي لها (1000 نقطة)، كما يقوم المعهد بزيارات ميدانية للمؤسسات، لإتمام عملية التقييم ومنح الجوائز، وتتمثل المعايير السبعة في:

● القيادة الإدارية (95 نقطة): من بين ما تركز عليه الجائزة هو عنصر القيادة، هذه الأخيرة يجب أن تخلق التوجه للزبون، وترسيخ قيم الجودة، والاهتمام بتطوير العاملين، كما يجب أن تتوفر على درجة عالية من الإحساس بالمسؤولية اتجاه البيئة والمجتمع والصحة العامة، ويتضمن هذا المعيار ما يأتي:

أ- قيادة المدير التنفيذي (45 نقطة).

¹ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 601.

² عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص: 184.

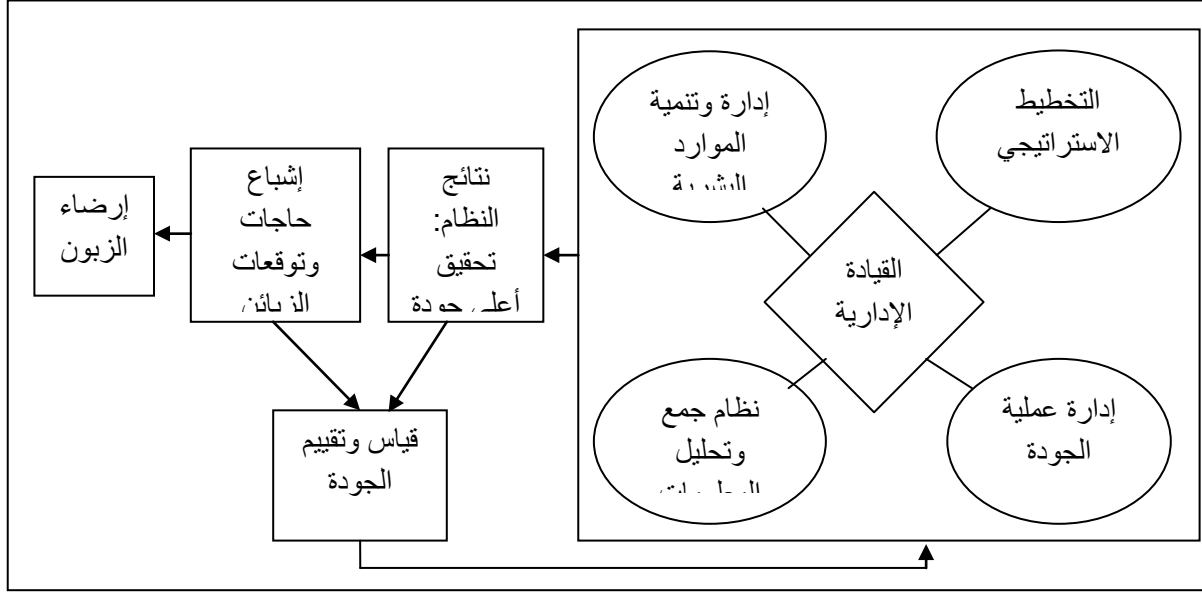
- ب- إدارة الجودة في كافة وحدات المؤسسة (25 نقطة).
- ج- المسؤولية العامة ومواطنة المؤسسة اتجاه البيئة (25 نقطة).
- التخطيط الإستراتيجي للجودة (60 نقطة)¹: طالما أن هدف إدارة الجودة الشاملة هو إحداث الرضا لدى الزبون، وبما أن الهدف هو الأساس الذي يتطلب إحداث تغييرات جذرية في مكونات المؤسسة، نجد إذن بأن عمليات التحسين المؤقتة للجودة لا تجد نفعا إلا للأجل القصير، لذلك أصبح من الضروري تبني التخطيط الشامل الطويل الأجل، الذي يعمل على تكثيف وتكافل كافة الجهود في المؤسسة، وتسخيرها لتحقيق هدف إستراتيجي ألا وهو إرضاء الزبون، وتوزع النقاط الخاصة بهذا المعيار كما يلي:
- أ- عمليات التخطيط الإستراتيجي للجودة وأداء المؤسسة (35 نقطة).
- ب- خطط الجودة والأداء (25 نقطة).
- نظام جمع وتحليل المعلومات (75 نقطة): يتمثل في فاعلية جمع وتحليل المعلومات التي تدعم التميز في الأداء الموجه للزبون والنجاح في السوق، ويضم هذا المعيار ما يلي:
- أ- نطاق وإدارة الجودة والبيانات والمعلومات المتعلقة بالأداء (15 نقطة).
- ب- المقارنة التنافسية والمعايرة المرجعية (20 نقطة).
- ج- التحليل والاستخدام لبيانات مستوى المؤسسة (40 نقطة).
- إدارة وتنمية الموارد البشرية (150 نقطة): يعتمد نجاح المؤسسة بدرجة كبيرة على معارف ومهارات ودافعية واندماج قوة العمل فيها، مما يحتم على المؤسسة ضرورة العمل على تدريب وتطوير الموارد البشرية التي تتواجد بداخلها، ويحتوي هذا المعيار على:
- أ- تخطيط وتطوير الموارد البشرية (20 نقطة).
- ب- التزام العاملين (40 نقطة).
- ج- تعليم وتدريب العاملين (40 نقطة).
- د- أداء وتميز العاملين (25 نقطة).
- هـ- رفاه ورضا العاملين (25 نقطة).
- إدارة جودة التشغيل (10 نقطة): تتعلق بفاعلية العناصر الأساسية لإدارة التشغيل، وتشمل إدارة جودة العمليات، تصميم المنتج، إدارة الموارد، الرقابة وتقييم الأداء، وبالتالي فهي تشمل كل العمليات التي تهدف إلى تلبية حاجات وتوقعات الزبائن، ويتضمن هذا المعيار:

¹فريد عبد الفتاح زين العابدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب للنشر، الإسكندرية، 1996، ص: 61.

- أ- تصميم وإدخال منتجات وخدمات الجودة (40 نقطة).
- ب- عمليات إنتاج المنتجات والخدمات وتسليمها (35 نقطة).
- ج- عمليات دعم الأعمال والخدمة (30 نقطة).
- د- جودة المورد (20 نقطة).
- هـ- تقييم الجودة (15 نقطة).
- نتائج الأعمال (180 نقطة): يؤكد هذا العنصر على ضرورة وجود مقاييس لقياس النتائج الرئيسية للمؤسسة، وذلك وفقا للمعايير التالية:
- أ- نتائج جودة المنتجات والخدمات (70 نقطة).
- ب- النتائج التشغيلية للمؤسسة (50 نقطة).
- ت- نتائج دعم الخدمة (25 نقطة).
- ث- نتائج جودة المورد (35 نقطة).
- رضا الزبون (300 نقطة): تسعى المؤسسات دائما إلى الارتقاء بمستوى خدماتها المقدمة للمستفيدين بغرض الاحتفاظ بهم وحثهم على الولاء لها ولمخرجاتها، فضلا عن محاولة جذب مستفيدين جدد، ولذلك فإن رضا الزبون هو العنصر الأكثر أهمية في الجائزة، حيث أعطي له أعلى تنقيط، وتوزع نقاط هذا المعيار كما يلي:
- أ- توقعات الزبون الحالية والمستقبلية (35 نقطة).
- ب- إدارة علاقات الزبون (65 نقطة).
- ت- الالتزام بالزبون (15 نقطة).
- ث- تحديد رضا الزبون (30 نقطة).
- ج- نتائج رضا الزبون (85 نقطة).
- ح- مقارنة رضا الزبون (70 نقطة).

ويمكن توضيح هذه المعايير وفقا للشكل التالي:

الشكل رقم (I-2): الإطار العام لجائزة مالكولم بالدريج الدولية للجودة.



المصدر: سوسن شاكر مجيد، عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات في الصناعة والتعليم، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 69.

أدى التطبيق الفعلي لجائزة مالكولم بالدريج، إلى زيادة الوعي والاهتمام بالجودة من طرف المؤسسات الأمريكية، وتدافعها نحو إيجاد عوامل ومتطلبات النجاح، من خلال تحسين الجودة، رضا الزبائن، رضا العاملين والمسؤوليات العامة بالمؤسسات، وبالرغم من ذلك فإن لهذه الجائزة أوجها للنقد، منها أنها جاءت متأخرة مقارنة بالجائزة اليابانية، كما أنها تتطلب جهودا كبيرة وإجراءات مرهقة وزيارات متكررة عند تقييم المؤسسة، إضافة إلى أن عدد الجوائز الممنوحة لا يتعدى ثلاث جوائز في كل مجال من مجالات منحها وهذا يعتبر قليلا مقارنة مع العدد الكبير للمؤسسات، والجهود والموارد المستثمرة بهدف الفوز بالجائزة.

المطلب الثالث: الجائزة الأوروبية للجودة

منحت الجائزة الأوروبية للجودة لأول مرة في أكتوبر عام 1991 إثر محاولة أوروبية، هدفت إلى إثارة اهتمام المؤسسات الأوروبية بالجودة، وقد استندت على الأفكار الرئيسية التي قامت عليها كل من جائزة "إدوارد ديمينغ" التي تمنح في اليابان، وجائزة "مالكولم بالدريج" التي تمنح في الولايات المتحدة الأمريكية وقد تم صياغة نموذج الجائزة بالتعاون بين ثلاث جهات أوروبية هي¹: ممثل دول المجموعة الأوروبية، المؤسسة الأوروبية لضمان الجودة والمنظمة الأوروبية للجودة، وتمنح هذه الجائزة لأربع فئات من المؤسسات تتمثل في:

- المؤسسات الكبيرة.

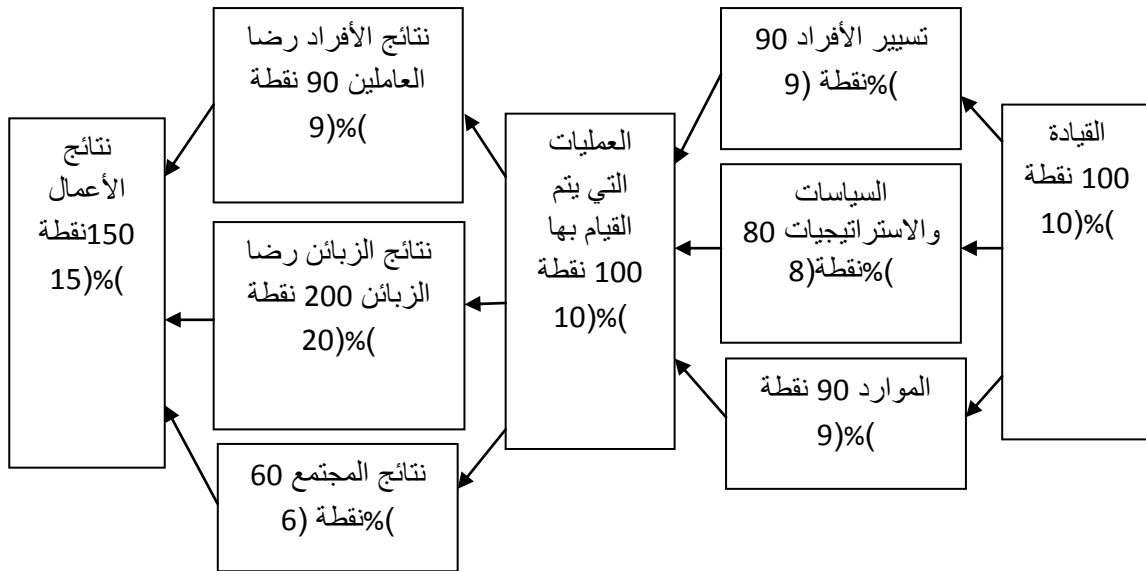
¹فريد عبد الفتاح زين العابدين، المرجع السابق، ص: 70-71.

- الدوائر والوحدات التشغيلية للمؤسسات.
- مؤسسات القطاع العام.
- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

إن النموذج الأوروبي للجودة يتشابه مع نظيره النموذج الأمريكي لجائزة Baldrige للجودة، في المنطق العام والعناصر الأساسية للتقييم، بدليل أن العديد من المؤسسات البريطانية استخدمت "معايير بالدريج" كإطار لقياس وتقييم جهودها المبذولة في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة بها، لكن ليس لهذه المؤسسات الحق في دخول المنافسة مع الشركات الأمريكية، لأن الجائزة مخصصة حصرا للمؤسسات الأخيرة فقط.

بني نموذج الجائزة الأوروبية على قاعدة منطقية بسيطة، وهي أن العمليات هي التي من خلالها تقوم المؤسسات بتسخير وإطلاق العنان للمواهب والطاقات لأفرادها العاملين، وذلك لتحقيق النتائج المرجوة المتمثلة في إرضاء العملاء، إرضاء الأفراد، والتأثير في المجتمع، ويتم إعداد كل هذه المهام من خلال القيادة الإدارية التي تركز على سياسات واستراتيجيات إدارة الأفراد والموارد والعمليات، والتي تهدف بالضرورة إلى التميز في الأداء، ويمكن توضيح نموذج الجائزة الأوروبية للجودة وفقا للشكل التالي:

الشكل رقم (I-3): الإطار العام لعناصر نموذج التميز الأوروبي (EFQM)



Source: José Allouche, Encyclopédie des ressources humaines, édition Vuibert, Paris, 2003, p : 1192.

من خلال الشكل يتضح لنا أن النموذج يتضمن تسعة عناصر أساسية، تتفاعل مع بعضها بعلاقات يربطها إطار عام يوضح هذه العناصر وعلاقتها ببعضها البعض، كما يحدد النموذج قيمة لكل عنصر تعكس أهميته النسبية، مع إمكانية تعديل هذه القيم حسب ظروف كل مؤسسة وطبيعة عملياتها¹، وقد صنفت هذه العناصر التسعة إلى مجموعتين كما يلي:

1- العوامل المساعدة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة: وتتمثل في²:

- القيادة (10%) : تلعب القيادة دورا هاما في تحقيق التميز للمؤسسة، مما يتطلب ضرورة أن تكون هذه القيادة طموحة ولها رؤية واضحة، إضافة إلى أهمية ثبات الأهداف.
- تسيير الأفراد (9%) : يشير هذا العنصر إلى أسلوب المؤسسة في إدارة شؤون مواردها البشرية، سواء كأفراد أو أعضاء في مجموعات عمل، وتنمية مهاراتهم وإطلاق طاقاتهم المعرفية، ويهتم هذا العنصر بمدى كفاءة المؤسسة في استخدام العنصر البشري المتواجد بداخلها.
- السياسات والإستراتيجيات (8%) : يقصد بالإستراتيجية المنهج العام، والرؤية والتصور المستقبلي المطلوب تحقيقه من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة، أما السياسة فتعبر عن الإطار العام الذي يحكم سير وتنفيذ العمليات داخل المؤسسة، وبالتالي فهي عبارة عن ضوابط تسعى جميعها إلى تحقيق جودة عالية.
- الموارد (9%) : تشمل إقامة علاقات مع أصحاب المصالح والمحافظة عليهم، مع التركيز على كيفية الحصول، إدارة، واستخدام المورد المتاحة بكفاءة وفاعلية، يحقق إستراتيجية المؤسسة.
- العمليات (10%) : تهتم بتصميم وإدارة جميع أنشطة المؤسسة، وكيفية قيام هذه الأخيرة بإجراء التحسينات من أجل تحقيق الرضا للزبائن والعاملين.

2- النتائج المرغوبة: أو المتوقع تحقيقها من تطبيق النظام، وتعكس اتجاهات إيجابية تسير في تصاعد مستمر، وتتفوق على ما يحققه المنافسون، كما تعكس أبعاد الأداء الأربعة المرتكزة على أساس الميزة التنافسية وهي: الوقت، التكلفة، الجودة و المرونة، والتي يمكن استخدامها لقياس درجة نجاح المؤسسة، في استخدام العوامل المساعدة لتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة، وتشمل هذه المجموعة ما يلي:

- رضا الزبائن (9%) : يشير هذا العنصر إلى ما تحقه المؤسسة لزيائنها، ويتم تقويمه حسب المعايير التالية:

- مقاييس إدارة الزبائن لما تحققه لهم المؤسسة من منافع.
- مؤشرات أداء المؤسسة في مجالات خدمة الزبائن.

- رضا الأفراد (20%) : يقيس هذا العنصر جملة النتائج التي تحققها المؤسسة للعاملين بها، ويتم تقويمه حسب المعايير التالية:

¹ Michell Weil, le management, la pensée, les concepts, les faits, édition ARMAND COLIN, paris,1999, p :26.

² رعد عبد الله الطائي، عيسى قداة، مرجع سبق ذكره، ص: 372-373.

- مقاييس إدراك العاملين لما تحقّقه لهم المؤسسة من منافع.
- مؤشرات أداء المؤسسة في مجالات خدمة العاملين.
- نتائج متعلقة بالمجتمع (6%) : يشير هذا العنصر إلى ما تحقّقه المؤسسة للمجتمع المحلي والعالمي، ويتمّ تقويمه حسب المعايير التالية:
- مقاييس إدراك المجتمع المحلي والدولي من طرف المؤسسة.
- مؤشرات أداء المؤسسة في مجالات خدمة المجتمع.
- نتائج الأعمال (15%) تعبر هذه النتائج عن كفاءة أداة المؤسسة، من خلال ما حقّقه وتحقّقه من إنجازات ومعدلات التطور.

يلاحظ على هذا النموذج، أنه يأخذ بعين الاعتبار الآثار التي يجب أن يحققها النظام على المجتمع وهذا يعد اقتراباً بالنموذج إلى الواقع الذي يسود مختلف المجتمعات، التي أصبحت تصدر من التشريعات ما يحافظ على البيئة والمجتمع، كما أنه يساعد على قيام المؤسسة بالتقييم الذاتي لاستراتيجياتها وسياساتها وأفرادها وعملياتها وعلاقتها، وفي هذه الحالة يسمح النموذج بالمرونة في توزيع النسبة حسب ما تراه كل مؤسسة مناسبة لها، مما يمكنها من تحسين كل هذه العناصر وصولاً إلى تحسين الجودة ونتائج الأعمال.

انطلاقاً من نماذج الجوائز الدولية الثلاثة، يمكن القول بأنها نماذج مهمة، تستطيع كل مؤسسة أن تستفيد منها في إجراء عمليات التقييم الذاتي، استناداً إلى مجموعة المعايير والأدوات ونظم القياس التي يحتويها النموذج، كإطار عام يوضح مفهوم إدارة الجودة الشاملة وهدفها ومتطلبات تحقيقها، حيث يمكن للمؤسسات أن تتبناه وتطبقه لديها بالشكل الذي يقودها لإشباع حاجات زبائنهم.

المبحث الثالث : دراسة حالات سابقة

المطلب الأول : دراسة حالات مشابهة للدراسة الحالية

دراسة الحالة الأولى : دراسة حالة بلولة سارة بعنوان تقييم جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية الجزائرية بحيث ركزت هذه الدراسة على تقييم جودة الخدمات في المؤسسات الصحية في الجزائر من خلال معرفة مدى قدرة المؤسسات العمومية على مدى تقديم خدمات ذات جودة عالية وقد تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول أولها تدور حول المؤسسات الصحية والثاني تنظيم العودة في الخدمات الصحية والأخير يتناول تقييم جودة الخدمات الصحية في المؤسسة الصحية العمومية بتغنيف من خلال تحليل نتائج الإستبيان الخاص بالدراسة توصلت أن الجودة في الخدمات الصحية نتيجة مجموعة من المكونات الفنية والمكونات المرتبطة بالعلاقات الشخصية والمكونات البيئية الهيكلية للمؤسسة الصحية.

الدراسة الثانية:

دراسة عبد المالك بلالي بعنوان تقييم ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العمومية المتخصصة والتركيز على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وإزالة الصعوبات .

ولمعرفة حقيقة الأمر بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة تم الإعتماد على استمارة الإستبيان ومن أهم النتائج المتوصل إليها أنه يوجد وعي واهتمام من طرق العاملين بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة ووجوب الاهتمام من طرف الإدارة العليا بمبادئ إدارة الجودة الشاملة اهتمامات من أجل تحسين جودة الخدمات .

الدراسة الثالثة:

دراسة عميري هناء وعويمر فاطمة الزهراء بعنوان واقع تطبيق إدارة العودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية بحيث حاولت هذه الدراسة مدى معرفة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية العمومية وتخص بالذكر مؤسسة الإسمنت .

وبعد الدراسة تبين أن هناك تطبيق جزئي للعودة الشاملة داخل المؤسسة وذلك لغياب ثقافة الجودة لدى العاملين في المؤسسة .

الدراسة الرابعة :

دراسة رقاد صليحة بعنوان تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون (دراسة حالة التزويد والمواصلات).

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل فيها شهادة الماجستير في العلوم التجارية جامعة الحاج لخضر باتنة كان موضوع الدراسة تحت إشكالية : ما هو تقييم زبائن المؤسسة لجودة الخدمة البريدة المقدمة إليهم حيث تم التركيز في هذه الدراسة على تقييم الجودة الخدمات المقدمة للزبائن وتحقيق رضاهم ومن أهم النتائج التي توصل إليها بأن تقييم الجودة يكون حسب توافق الزبون للخدمة التي يريدونها .

المطلب الثاني : أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

من خلال الدراسات السابقة التي تناولناها في المطلب الأول لاحظنا هناك أوجه التشابه والاختلاف لهذه الدراسات فيما بينها والتي نبينها فيما يلي يلي :

أولا أوجه التشابه :

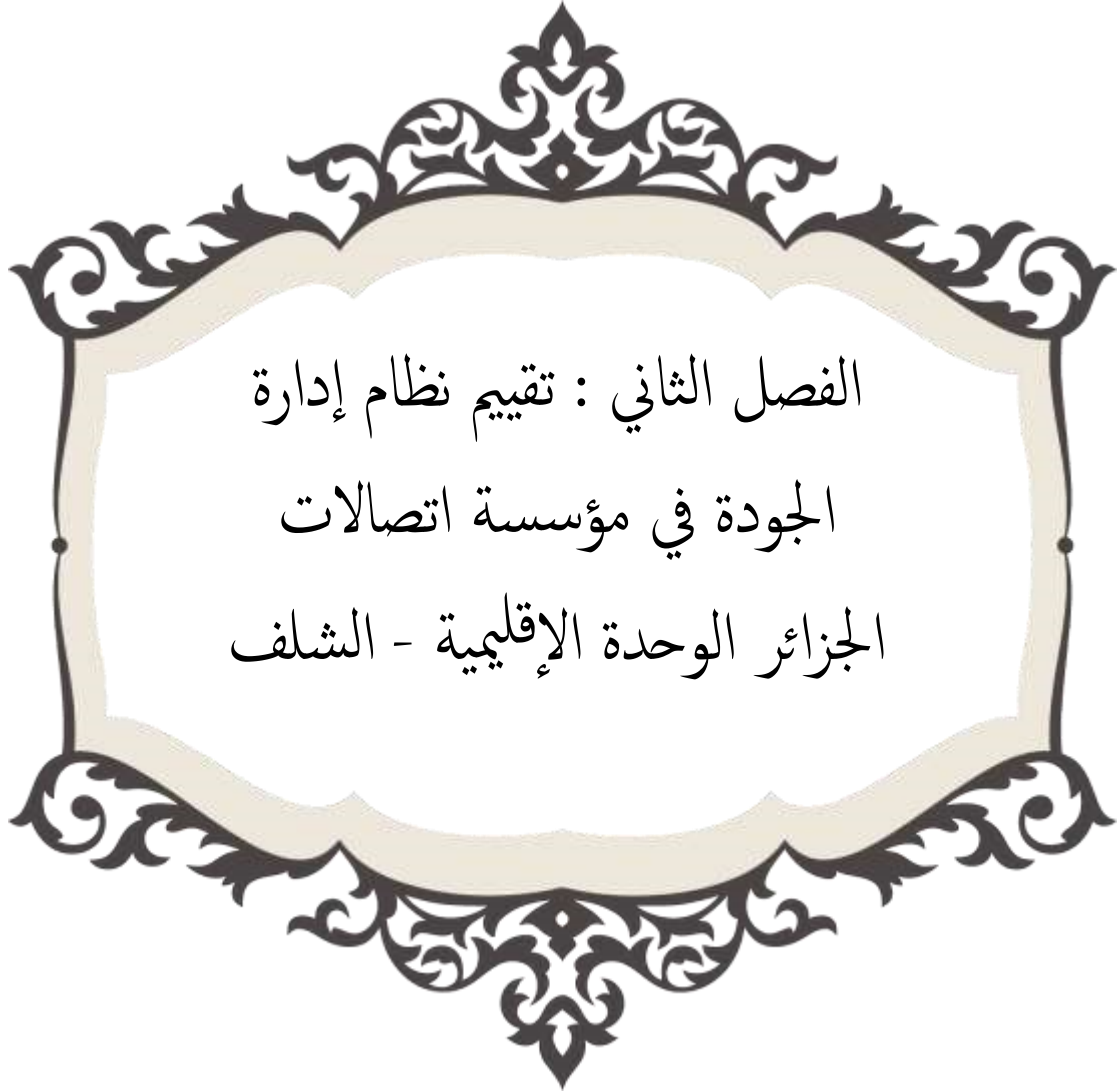
- كل الدراسات أوضحت ضرورة اهتمام المؤسسات لموضوع الجودة الذي أصبح عنصرا أساسيا للتطور والتميز .
- وكل الدراسات تناولت الموضوع من خلال قسمين نظري يتم من خلاله التعرف على عناصر الدراسة وجانب تطبيقي يتم من خلاله الإجابة على الإشكالية والتساؤلات النظرية.
- كل الدراسات تناولت تقييم الجودة على مستوى المؤسسات .
- تهدف كل الدراسات السابقة بالإضافة إلى الدراسة الحالية بالإهتمام بتقييم الجودة من أجل التطوير المستمر وضمان البقاء .

ثانيا : أوجه الاختلافالدراسات تتمثل فيما يلي :

- بحيث أن معظم الدراسات ركزت على تقييم الجودة من جانب الخدمات فقط في حين أن دراستنا للموضوع هو تقييم لنظام الجودة ككل .
- أن كل من دراسة بلولة سارة وبلالي عبد المالك كان تقييمه للجودة في مؤسسات صحية في حين أن دراستنا كانت في مؤسسة خدمية فهي دراسة مختلفة في البيئة المدروسة .
- معظم الدراسات اهتمت بتقييم الجودة من جانب واحد في حين أن الدراسة الحالية اهتمت بتقييم الجودة كنظام شامل للمؤسسة .

خلاصة الفصل الأول :

يمكن القول أن الجودة أصبحت أحد الركائز و الخيارات الرئيسية للمؤسسات الاقتصادية لمواجهة التحديات التي تنتظرها داخلياً و خارجياً و تُرجمتُ لذلك جاءت المنظمة الدولية للتقيس ISO كنظام شامل تتبناه المؤسسة من خلال تلبية حاجات و رغبات الزبائن و المستهلكين وفق معايير تتصف بالشمولية و العالمية تستعمل كافة الممارسات المستعملة في مجال الجودة على الصعيد العالمي بحيث أصبح هناك سلسلة مواصفات عالمية هي المحدد الرئيسي و المشترك للجودة المقبولة عالمياً .



تمهيد :

حتى أوائل التسعينات ، لم يكن تنظيم خدمات الاتصال بالجزائر يحظى بكثير من الأهمية ، حيث كانت جهة التشغيل المملوكة للدولة تخضع لنظام التسيير العمومي ، و الذي تنعدم فيه روح التغيير و التطوير الإداري ، و لكن مع تنامي أهمية القطاع في الحياة الاقتصادية و الاجتماعية ، الأمر الذي دعا الجزائر كغيرها من الدول للانفتاح على سوق الاتصالات العالمية ، مما أفرز إعادة النظر في هيكله هذا القطاع ، و توج هذا المسعى في الجزائر بمجموعة إصلاحات في أوت 2000 ، تلكم الإصلاحات رافقها دخول متعاملين جدد إلى سوق الإتصالات ، الأمر الذي أصبح معه البحث عن سبل التفوق واجباً و ضرورة للبقاء .

لذا كان لموضوع نظام الجودة صداه في تسيير المؤسسة و أفاقها المستقبلية ، حيث سعة مؤسسة اتصالات الجزائر للحصول على شهادة الايزو 9001 ، و التي تثبت من خلالها تحسن مستوى خدماتها ،

المبحث الأول : تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر

سيتم في هذا الجزء من البحث تقييم لكل من مؤسسة اتصالات الجزائر و مديرتها الفرعية بالشلف ، بالإضافة إلى إجراءات تحسين الجودة بالمؤسسة ، و عرض بعض المؤشرات عن سوق الاتصالات ب الجزائر .

المطلب الأول : مؤسسة اتصالات الجزائر و مديرتها الإقليمية بالشلف :

كانت مؤسسة اتصالات الجزائر المؤسسة الأولى في السوق الاتصالات الجزائرية تحت اسم " المؤسسة الوطنية للبريد و المواصلات " ، نشأت مؤسسة اتصالات الجزائر في بداية الألفيات ، حيث تم إنشائها من خلال اتفاقية جماعية مبرمة في 16-07-2003 بين كل من المؤسسة العمومية الاقتصادية " اتصالات الجزائر " و فيدرالية البريد و المواصلات التابعة للاتحاد العام للعمال الجزائريين "إ.ع.ع.ج" .

إتصالات الجزائر : اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية ذات أسهم (SPA)

- ← برأسمال اجتماعي قدره (61.275.180.000 دج) دينار جزائري .
- ← مقرها الاجتماعي هو طريق الوطني رقم 05 ديار الخمس ، المحدية 16130 الجزائر .
- ← سجلها التجاري هو رقم 18083B02 .
- ← الرقم الجبائي هو 000216299033049 .
- ← بندها الضريبي هو 16293838021 .
- ← رقم التعريف الإحصائي هو 0002162990656936 .
- ← بلغ عدد الموظفين 21.408 .

تتنشط في سوق شبكة وخدمات الاتصالات السلكية و لا سلكية بالجزائر ، تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد و المواصلات ، فضلا عن قرار

المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم "اتصالات الجزائر"⁽¹⁾ ، وفي إطار تعزيز و تنويع نشاطاتها قامت اتصالات الجزائر بوضع خطة محكمة من أجل إنشاء فروع لها مختصة تساهم في التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات السلكية و اللاسلكية ، أين تتم إنشاء فروع مختص في الهاتف النقال و فرع آخر مختص في الاتصالات الفضائية مما أدى إلى تحولها إلى مجمع، وتم إضافة فروع أخرى بعد فترة لاحقة كفرع الأنترنت.

اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ، لها مواقع متعددة و مديريات عملية منفصلة لتشرف بنفسها على نشاطات تمارس في مواقع جغرافية مختلفة تعمل تحت و صايتها ثلاثة عشر (13) مفوضية جهوية و هي : الجزائر ، الشلف ، وهران ، قسنطينة، سطيف، بشار، ورقلة، البليدة، تيزي وزو، تلمسان، باتنة، الأغواط .

تنقسم مؤسسة اتصالات الجزائر بدورها إلى ثلاثة فروع تتمثل في :

¹-www.algritelecom.dz :08/01/2016

- ← "الجزائر للاتصالات الفضائية" (ATS) فرع الاتصالات عبر القمر الصناعي .
 ← "الجزائر للاتصالات انترنت جواب" (ATI) فرع الخدمات عبر الانترنت .
 ← "اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس" ولقي هذا الأخير نجاح و قبول كبيرين لدى الزبائن (المشتركين)

ويوضح الجدول (II-1) عدد الموظفين لمؤسسة اتصالات الجزائر بمفوضياتها الولائية :

الجدول (II-1) عدد الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر إلى غاية 31 مارس 2013 .

الأصناف	إطار سامي	إطار	التحكم	التنفيذ	المجموع
المقر	300	761	174	426	1661
الجزائر	19	732	556	1948	3255
عنابة	14	439	290	592	1335
بشار	13	249	160	365	787
بليدة	13	473	303	791	1580
باتنة	13	424	282	633	1352
شلف	14	333	210	630	1187
قسنطينة	21	804	470	981	2276
الأغواط	15	248	142	374	2276
ورقلة	16	424	282	706	1428
وهران	19	571	321	912	1823
سطيف	14	520	235	653	1422
تلمسان	16	338	196	602	1152
تيزي وزو	10	305	265	565	1145
المجموع	497	6621	3886	10178	21182

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان عدد العمال الاجمالي لمؤسسة اتصالات الجزائر بلغ 21182 وهذا ما يجعلها تصنف كمؤسسة كبيرة وهذا بالنظر الى عدد عمالها وهذا ما يعطيها اهمية ووزنا في الاقتصاد الوطني وضرورة اعطائها الاهمية اللازمة لتقديم خدمات احسن والمساهمة في الناتج الوطني والتنمية الاقتصادية.

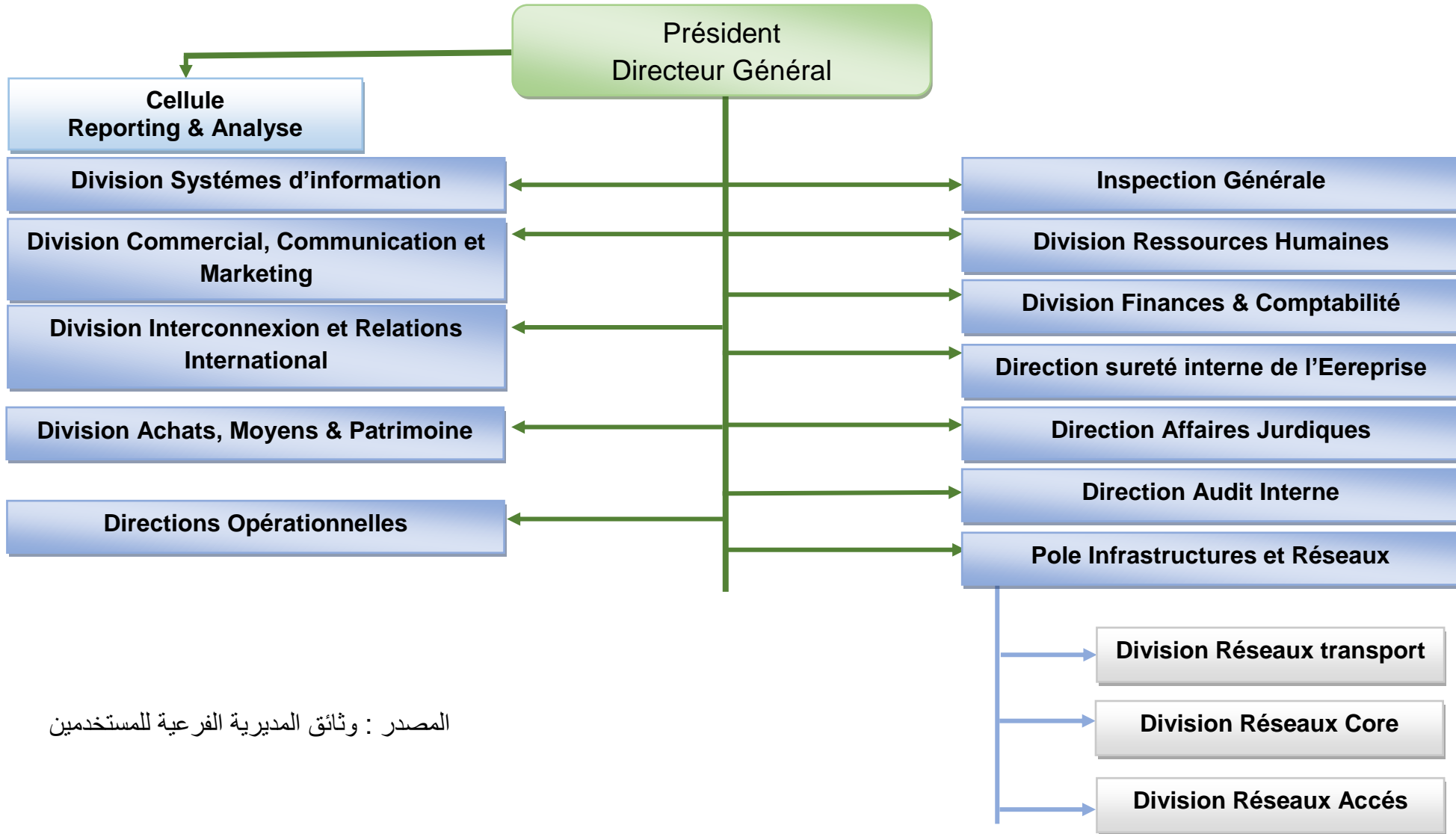
يعرض الجدول (II-2) عدد الموظفين من الذكور والاناث لمؤسسة اتصالات الجزائر:

الجدول (II-2) عدد الموظفين حسب الجنس والمنطقة حتى 31 مارس 2013

الإصناف	انثى	ذكر	المجموع
المقر	659	1002	1661
الجزائر	1087	2168	3255
عنابة	399	936	1335
بشار	191	596	787
البلدية	411	1169	1580
باتنة	287	1065	1352
الشلف	287	900	1187
قسنطينة	721	1555	2276
الاغواط	138	641	779
ورقلة	175	1253	1428
وهران	529	1294	1823
سطيف	342	1074	1422
تلمسان	256	896	1152
تيزي وزو	244	901	1145
المجموع	5732	15450	21182

يتبين من الجدول (II-2) ان عدد الموظفين يفوق عدد الموظفات من ضعف الى ضعفين او ثلاثة اضعاف كما في حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف، وهذا قد يرجع الى النسبة الاكبر من عمال المؤسسة هي من صنف عمال التنفيذ حيث يشغل هذه الوظائف عمالة رجالية نظرا لطبيعتها التي لا تناسب الاناث مثل : التركيب والصيانة والخروج في مهمات للعمل بشكل متكرر يوميا او اسبوعيا.

الشكل رقم (II-1) : الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لإتصالات الجزائر



المصدر : وثائق المديرية الفرعية للمستخدمين

ثانيا: التعريف بالمديرية الإقليمية بالشلف

تم انجاز المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر بتاريخ الاثنيين 04 ذي الحجة 1424 هـ الموافق لـ 26 جانفي 2004، وهي مؤسسة ادارية خدمتية وتجارية، تقع وسط مدينة شلف بشارع ابن باديس، وهو موقع استراتيجي يساعد المؤسسة على التعامل مع زبائنها واستقطاب اكبر عدد ممكن من الزبائن، وهذا نظرا لتواجد العديد من المرافق العمومية مثل : بريد الجزائر، شركات التامين، مكاتب المحامين.... الخ، وكذلك المرافق الخدمتية مثل : الفنادق، المقاهي، المحلات التجارية.... الخ.

المفوضية الجهوية للاتصالات الجزائر بالشلف هي مؤسسة خدمتية وتجارية تعمل بها مديريات عملية تابعة لها وهي : الشلف، تيارت، تيسمسيلت، غليزان.

تقوم هذه المديرية بدور الوسيط بين الادارة المحلية و المركزية للقطاع، يعمل بها 164 عامل (تحكم، عمال تنفيذ و الاطارات) والجدول التالي يوضح عدد العمال بالمديرية

الجدول (II-3) : توزيع عدد العمال حسب الفئات بالمفوضية الجهوية للاتصالات بالشلف

فئات العمال	عدد العمال	النسبة المئوية %
اطارات	59	35,98
اعوان التحكم	31	18,90
اعوان التنفيذ	71	45,12
المجموع	164	100

المصدر : مصلحة تسيير المستخدمين للمفوضية الجهوية للاتصالات الشلف (س 2016)

تسعى المفوضية الجهوية للاتصالات الجزائر بالشلف الى تجسيد الرؤية الاستراتيجية التي تنتابها المديرية العامة للاتصالات الجزائر، والقائمة على الاستخدام الامثل للكفاءات والطاقات العاملة في قطاعات اتصالات الجزائر وتنميتها وتطويرها باستمرار بشكل يساهم في تحقيق اهدافها باعتبار العنصر البشري يحقق لها الافضلية في المنافسة الدولية في مجالات الاتصالات الخاصة.

تعدد ادوار المديرية الإقليمية للاتصالات الجزائر ونوردها فيما يلي :

ترقية نشاطات اتصالات الجزائر خاصة في ما يتعلق بخدماتها التي تعاني من المنافسة الشديدة.

تحقيق اقصى الارباح الممكنة.

استخدام الطرق العلمية الحديثة لتسيير التكاليف والعمل على تخفيضها والرقابة عليها.

التنبؤ بما حدث في البيئة التسويقية بصفة عامة والبيئة التنافسية بصفة خاصة، والعمل على التطورات والتحولات الاقتصادية والتحكم في التكنولوجيا.

زيادة عدد الزبائن من خلال تقديم معلومات بطرق حديثة وذلك بالاعتماد على وسيلة الاعلام الالي وكذلك تحسين مظهر قاعة الاستقبال الموحد في شكله على مستوى جميع الوكالات التجارية المتواجدة في القطر الجزائري.

الاتصال بالشركات والمؤسسات التي تنشط داخل وخارج الولاية والعمل على تقديم خدمات افضل.

بعد الحصول على المعلومات اللازمة والخاصة بالمشاركين الجدد، رقم الاعمال من الوكالات التجارية " Actel " تقوم المديرية الإقليمية التي بدورها تقوم بارسالها الى المديرية العامة من خلال شبكة " GAIA¹ " .

تسويق الخدمات الاضافية كالانترنت. مثلا: من خلال الحملة الاعلانية المتوفرة داخل قاعة الاستقبال الخاصة بالمديرية (قاعة الاستقبال مجهزة على شكل صالون على طاولته مجموعة من الكتالوجات والمطويات والملصقات الاعلانية ذات حج كبير ومتوسط، والاعلان في الطرق ووسائل النقل...) وهذا من اجل جلب اهتمام الزبائن الى مختلف الخدمات الجديدة .

تقدم المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر عدة خدمات لمستهلكيها (عملائها) والمتمثلة في :

- ← خدمة الهاتف الثابت والذي توفره لكل من قطاع الافراد وقطاع الاعمال (مؤسسات عامة وخاصة...)
- ← خدمات الانترنت : حيث يمكن للمشارك في هذه الخدمة الابحار بكل حرية في المعلومات في كل مكان في العالم مع بقاء خطه الهاتفي في الخدمة؛
- ← خدمة المكالمات المزدوجة: بحيث يمكن لمشاركي خدمات اتصالات الجزائر التحدث مع شخصين على التوالي.
- ← وضع الرقم المجاني 100 خاصة بخدمة الزبائن، حيث يتم تشكيه من طرف المشاركين للاستعلام عن خطوطهم او أي مشاكل تحدث لهم.
- ← خدمة الفاتورة المفصلة: حيث يتسلم المشارك مع فاتورته التفاصيل عن اتصالاته الهاتفية في الوقت الذي قضاه في المكالمات في حالة استخدامه للهاتف او الاتصالات في حالة استعماله الانترنت، والايام التي تم فيها الاتصال بالساعة والدقيقة والثانية....
- ← خدمة الرسائل القصيرة .
- ← كشف رقم الطالب.
- ← الاخفاء المجاني للرقم في حالة الطلب.
- ← اضافة المتعامل خدمات اخرى لمشاركيها كالبريد الصوتي.

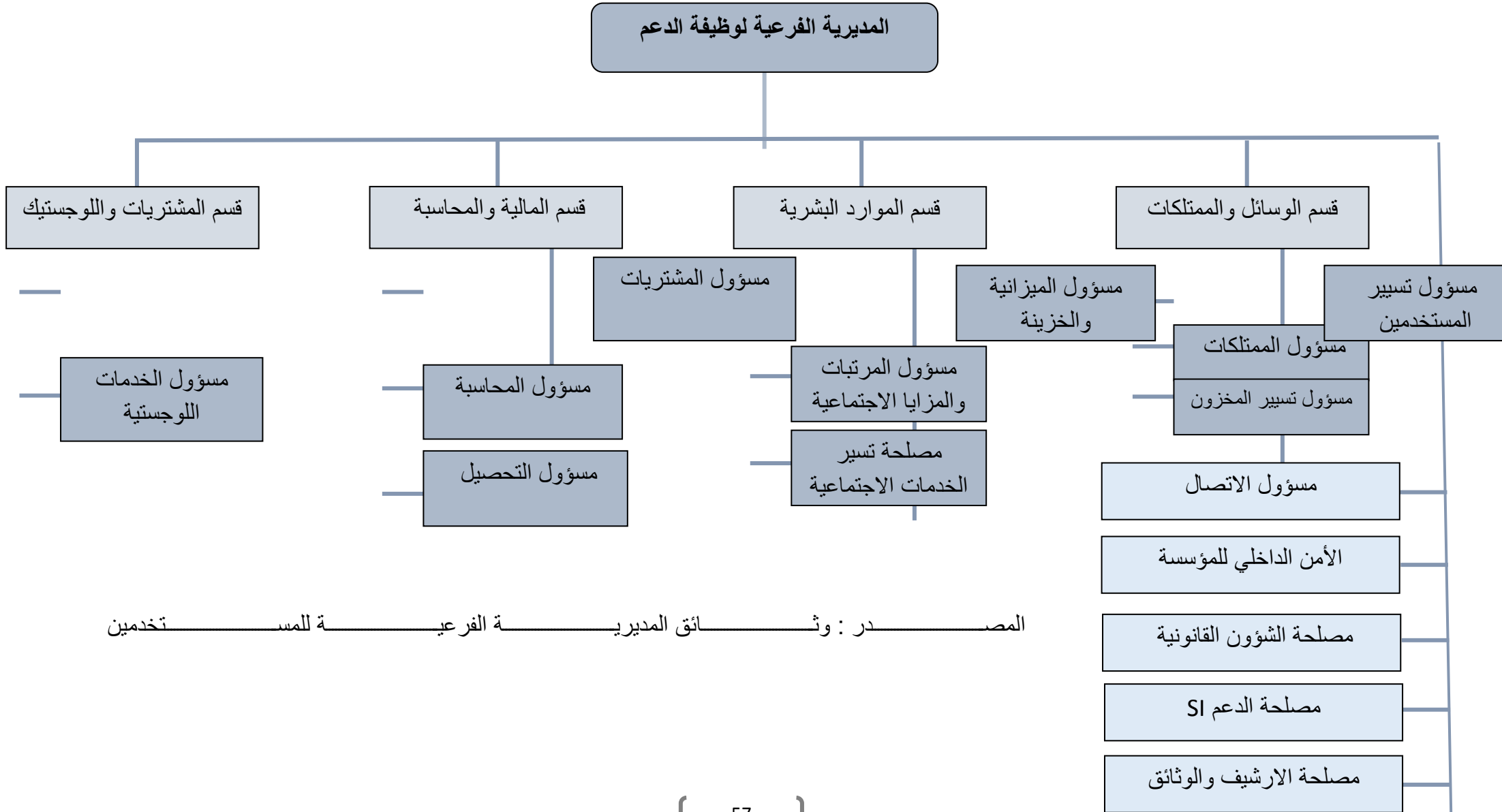
¹ - GAIA : هي شبكة داخلية خاصة على المستوى الوطني حيث يتم من خلالها جميع المديريات و الوحدات و الوكالات بهذه الشبكة التي تعرف بالباهية عند كل الوحدات التابعة للإقليم الجهوي لوهران

- ⇐ الرقم 888: رقم مخصص لمصلحة خدمة الزبائن لدى " موبيليس " وتبلغ كلفة المكالمة 8 دينار لكل مكالمة سواء كانت طويلة او قصيرة.
- ⇐ الرقم 505: رقم خاص بمصلحة الاستعلامات في " موبيليس " يمكن لاي زبون ان يطلب أي معلومة حول خطه او الاستفسار عن المتعامل او الخدمات، مجانا في كل وقت.
- ⇐ اضافة لخدمة الربط البيئي الدولي " الرومينغ " والاطلاع على الفاتورة بواسطة الانترنت ومعرفة الرصيد تلقائيا بعد كل مكالمة.
- ⇐ بالاضافة الى خدمة بريد الجزائر والتي توفر خدمة الاطلاع على حسابك البريدي مع تحسين لكل المعاملات التجارية على مستوى رقم الحساب البريدي الخاص بالزبائن.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمديرية الاقليمية لاتصالات الجزائر بالشلف :

يمثل الشكل التالي الهيكل التنظيمي للمديرية الاقليمية لاتصالات الجزائر

الشكل رقم (II-2) : الهيكل التنظيمي للمديرية الاقليمية لاتصالات الجزائر بالشلف



يعمل بالمديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر مستويات مختلفة من المستخدمين فمنهم الاطارات واعوان التحكم والتنفيذ، وبهذا يصبح الهيكل التنظيمي للمديرية اكثر تعقيدا، لذا ارتأينا تحليله.

1-تحليل المديرية العامة والمفتشية العامة: سنحاول فيما يلي تحليل كل من المديرية العامة والمفتشية العامة لاتصالات الجزائر بالشلف.

أ- المديرية العامة: تعتبر المديرية العامة راس الهرم للمديرية الاقليمية لاتصالات الجزائر لاهميتها في اعطاء الاوامر واصدار القرارات الاستراتيجية لمختلف المديريات الفرعية ومختلف مصالح المديرية يوجد بالمديرية العامة كل من:

-الرئيس المدير العام PDG: هو المسؤول الاول الذي يتربع على راس الهرم المديرية وله كل الصلاحيات التي يخولها له القانون في اتخاذ قراراته الفعالة الخاصة بسير المديرية ومصالحها.

-الامانة: تشرف عليه امينة السر ومن بين مهامها :

• تنظيم وثائق رئيس المديرية العامة.

• سجل الرسائل الصادرة و الواردة الى المديرية.

• استقبال زوار رئيس المديرية العامة وحفظ اسرار المديرية.

-الادارة المالية: تقوم بإمام جميع المصالح وتقوم هذه الادارة بعملية المحاسبة والمالية المتعلقة بالوضع المالي للمديرية وتندرج ضمن الادارة المالية كل من المديرية الفرعية للمستخدمين والمديرية الفرعية للمحاسبة والميزانية.

ب- المفتشية العامة: تعتبر المفتشية العامة جزء هام من الادارة وتسهر هذه المفتشية على التنبؤ بالاطفاء الممكن الوقوع فيها ومتابعة السير الحسن لنشاطات المديرية من اجل عدم الوقوع في الاخطاء مستقبلا.

2- المديرية الفرعية للمستخدمين والمديرية الفرعية للمحاسبة الميزانية: تعتبر هاتين المديريتين هامتين بالنسبة للمديرية الاقليمية لاتصالات الجزائر فبدونها لا تستطيع هذه الاخيرة مزاوله نشاطها، ومن خلال الاسطر القادمة سنحاول تحليل كل من المديريتين:

أ - **المديرية الفرعية للمحاسبة و الميزانية** : تقوم المديرية الفرعية على للمحاسبة و الميزانية بمسك مهمة المحاسبة العامة و إصدار الميزانية المحاسبة فيما يخص الحسابات و إلحاقها في ختام كل سنة مالية كما تقوم بتسيير السيولة المالية للمديرية و ذلك في ميدان الإيرادات و النفقات و تقوم بالسهر على الصندوق و جعله بسائر احتياجات المديرية و انجاز أهدافها ، تندرج تحت ظل هذه المديرية الفرعية المصالح التالية:

←

صلحة المحاسبة ، مصلحة الميزانية ، مصلحة الخزينة .

←

صلحة المحاسبة : تقوم مصلحة المحاسبة بمسك مهمة المحاسبة العامة و إصدار الميزانية المحاسبة فيما يخص نتائج و إلحاقها في ختام السنة المالية ، كما تهدف إلى التطبيق العام للتنظيم المعمول به في تسيير الموارد و صحة المعلومات و النتائج المحاسبية .

•

ن تسيير المحاسبة العامة بالمؤسسة و العمل يكون متعم بشكل تام على الإعلام الألي .

•

صدار الموازنات و كل القوائم و الجداول و الوثائق المحاسبية حسب الوثيرة المسيطرة وفي أجلها المحدد.

•

لقيام بمسك الدفاتر المحاسبية و دفتر الأستاذ العام .

•

سك دفتر اليومية و دفتر الجرد .

•

لئى تريحات الضريبة IRG . TVA . TAP .

•

صدار الموازنات حسب الأرصدة القديمة فيما يخص ديون الزبائن .

•

نظيم عمليات الجرد المتعلقة بالمستهلكات .

•

لسهر على المحافظة على الأرشيفات الحسابية (المدة القانونية 10 سنوات) .

•

ركيز الوثائق المتعلقة بجمه الأعباء المتخصصة للتكاليف .

•

صل الخدمات : وصل المصاريف العامة ، وصل الخروج ، المواد المستهلكة .

←

صلحة الخزينة : تقوم مصلحة الخزينة بتسيير السيولة المالية للمؤسسة و ذلك في ميدانالمقبوضات و المدفوعات ، كما تقوم بالسهر على مستوى الصندوق و جعله يساير الاحتياجات و انجاز الأهداف ، ومن أهم صلاحيات الخزينة ما يلي :

•

صدير ميزانية الصندوق و تقوم بمراقبتها .

•

تابع استمرار وضعية الصندوق و ذلك بإصدار جدول التقارب المصرفي .

•

صدير المخطط السنوي للصندوق و تسهر على إنجازه .

- علم وصفة دورية مصلحة مراقبة التسيير بمستوى مصاريف الميزانية .
 - قوم بدفع الرواتب و الأجور و الضرائب و الرسوم .
 - صدير الصكوك و تسديد فواتير الممولين .
 - سهر على تسيير الحسابات المصرفية و العلاقات مع البنك .
 - تابع تسديد القروض المصرفية و ذلك في إطار الاستثمارات .
- ⇐ **مصلحة الميزانية :** تقوم بإصدار الميزانية المحاسبية فيما يخص الحسابات و إلحاقها في ختام كل سنة مالية كما تقوم بإصدار الجداول و الوثائق المحاسبية حسب الوتيرة المسطرة و المخطط لها في أجلها المحدود.
- ب - مصلحة المستخدمين :** تقوم هذه المصلحة بالحرص على الجانب الاجتماعي للعمال من أجور و عطل و تسهر هذه المصلحة على ما يلي :
- تسيير الملفات الإدارية الخاصة بالمستخدمين منذ التوظيف إلى التقاعد .
 - تحضير مرتبات و أجور العمال شهرية .
 - تسيير العطل السنوية و الاستثنائية للعمال .
 - متابعة ملفات ذات الطابع النزاعي ، سواء كان النزاع بين المديرية و العمال أو بين العمال فيما بينهم أو بين المديرية و زبائنهم أو بين المديرية و الحكام .
- تتفرع المديرية الفرعية للمستخدمين إلى مكاتب فرعية من :
- إدارة المستخدمين ، التوظيف ، التكوين و العلاقات المهنية .

- **مكتب ادارة المستخدمين:** يقوم بتسوية مختلف العمليات المرتبطة بتحديد الموظفين في المديرية الاقليمية ودفعها في اجالها المحددة وذلك عن طريق الاعتماد على ملف المتابعة وهي التي تتضمن مختلف المعلومات التي يمكن ان تساعد على اعداد كشف الاجور وهو ملف يخص السنة الكاملة حيث يوجد كل شهر على حدا.

- **مكتب التوظيف:** يقوم بانجاز وتنفيذ برنامج التوظيف السنوي وذلك بتوظيف موظفين جدد في مناصب شاغرة سواء فيما يخص الموظفين المؤقتين او الدائمين، فعملية توظيف الموظفين الدائمين في مناصب شاغرة بسبب التقاعد، النقل او الاقالة. تكون في اطار الموظفين المكونين سابقا او في اطار استخدام موظفين جدد، وفق طلبات التشغيل بعد اختبار قدراتهم واستعداداتهم كما يقوم هذا المكتب بمتابعة ترقية الموظفين في اطار المسار المهني المحدد وتنظيم ومتابعة التنقلات في المناصب او بالنسبة للإقالة فهي تتم نتيجة مخالفة النظام الداخلي لتصرف غير لائق.

- **مكتب التكوين:** يقوم بتحفيز البرنامج السنوي الخاص بالتكوين وذلك وفق الاحتياجات المهنية للمديرية الاقليمية للاتصالات بالشلف او المديريات الولائية السبع التابعة لها كما يقوم بتسيير وانتاج أنشطة التكوين ويأخذ على عاتقه اعداد تقرير شهري وسنوي حول تنفيذ برامج التكوين كما يقوم بالإشراف على سير البرنامج المسطر للتكوين او التربص وتسيير ملفات المتربصين.

- **العلاقات المهنية:** تلعب دورا كبيرا في تنشيط وتنظيم مختلف اللجان وكذلك بين مختلف المكاتب والمديريات.

3- تحليل المديرية الفرعية: التسيير التجاري للمديرية الفرعية للامداد:

تعتبر كل من المديرية الفرعية للتسيير التجاري والمديرية الفرعية للامداد من اهم المديريات الفرعية لدى المديرية الاقليمية للاتصالات الجزائر وعليه سنحاول تحليل كل منهما.

أ- **المديرية الفرعية للتسيير التجاري:** في ظل التغيرات الجذرية التي طرأت على الهيكل التنظيمي للمديرية الإقليمية للاتصالات الجزائر من اجل تحديد استراتيجية فعالة لوجهة تسويق اجتماعي لضمان عملاء اوفياء وبالتالي تحقيق مردودية لا طول مدى، وذلك لضمان الاستمرارية في ظل المنافسة وخاصة بعد تطور سوق الاتصالات وهنا هو الدور الرئيسي للمديرية الفرعية للتسيير التجاري والتي تتكون من ثلاثة اقسام هي:

مكتب التسيير التجاري ومتابعة الترقية التجارية، نوعية الخدمات، مكتب المنازعات.

- **مكتب التسيير:** تتمثل المهام الموكلة لهذا المكتب في :
- تحليل المعلومات الواردة من الوحدة العملية للاتصالات .
- بعد مراجعة المعلومات و تحقق من فعاليتها في ميدان تتم وضع تقرير شامل و يتم إرساله إلى المديرية العامة .
- المراقبة عن كثب للبرنامج المتبنى من طرف المديرية و مدى فعاليتها و تنميته في الولايات التابعة للمديرية الإقليمية .
- **نوعية الخدمات :** يكمن دور هذا القسم فيما يلي :
- تسويق المنتجات الجديدة للاتصالات الجزائر و متابعة ترويجها في السوق (ن أهم هذه المنتجات النفقات المسبقة الدفع) .
- مكلف بالإعلانات و اللافتات الإعلانية من أجل إعلام المواطنين و الزبائن خاصة .
- إحصاء شبك الاتصالات و ضمان نوعية الشبكة .
- دراسة احتياجات الزبائن الواردة إلى المؤسسة و الرد عليها سلباً أو إيجاباً .
- تخصيص وضعية إضافية لترويج منتجات (خدمات) الانترنت مثل ADSL .
- **مكتب المنازعات :** هذا المكتب مكلف تمثيل اتصالات الجزائر في القضايا و المنازعات مع الزبائن المدنيين .

4 - المديرية الفرعية لشبكة الزبائن و المديرية الفرعية للهياكل القاعدية : كانت تعرف بالمديرية التقنية و بموجب مرسوم 2006 تم تقسيمها إلى مديرتين فرعيتين هما :

ب - المديرية الفرعية للمنشآت القاعدية : من بين المهام التي تقوم بها هذه المديرية ما يلي :

- بنسبة لمكتب الرابط يتم فيه مراقبة و صيانة مكتب العبور الرقمية للهاتف الثابت السلكي و الهاتف الثابت اللاسلكي WLL . دراسة إمكانية توسيع شبكات الهاتف .
- أما بالنسبة لمكتب التراسل فيتم متابعة و صيانة مختلف أنظمة التراسل من حيث الأحجام ، دراسة تحديث أنظمة التراسل .
- و في مكتب البيئة و الطاقة يتم متابعة و صيانة أنظمة التي تتولى تغذية المراكز الرقمية .

إن الملاحظ من خلال الهيكل التنظيمي وجود مديرية فرعية للمستخدمين ، التي تشرف بدورها على ثلاثة مكاتب للتكوين و إدارة الأفراد و العلاقات العامة ، وهذا إن دل فإنما يدل على المكانة التي توليها المؤسسة لإدارة الموارد البشرية ، إلا أن المأخذ الذي يأخذ عليه هو الإبقاء على تسمية تيسر للمستخدمين عوض عن تسيير الموارد البشرية .

المطلب الثاني : إجراءات تحسين خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر

لقد فرض الواقع الجديد على مؤسسة اتصالات الجزائر ان تتبع عدة إجراءات لتدارك الهوة التي أحدثتها العولمة عن طريق تكنولوجيا الاتصالات ، و للصدوم أمام المنافسة العالمية التي نتجت عن تحرير قطاع الاتصالات في الجزائر ، تبنت الإدارة مشروع تغيير مس المحاور الأساسية للجودة للخدمة المقدمة للعميل و هي : إعادة هندسة العمليات ، تطوير خدمة العميل ، تأهيل الموارد البشرية الذي يعتبر جوهر عملية التغيير الإداري للوصول إلى الجودة الشاملة ، و أخيراً تتبع مدى التطبيق الواقعي و الالتزام الكامل بمبادئ الجودة .

أولاً : إعادة هندسة العمليات و تطوير مفهوم خدمة العميل

1 - إعادة هندسة العمليات : بالرغم من تعامل كل مؤسسة مع التغيرات حسب واقعها و احتياجاتها الخاصة بها ، إلا أنه يلاحظ بشكل عام تزامن هذه العمليات مع التحديث - ليس للعمليات التقنية فقط بل التجارية و الإدارية - و التي تؤثر على الجانب الإداري من وجهة نظر تحقيق تحسينات مهم في كمية و الجودة الخدمات الاتصالات التي تقدمها المؤسسة .

لا يجب أن تقتصر الجهود على تجديد شبكات الهاتف الموجودة ، و تركيب أجهزة الاتصالات المتقدمة و تقديم الخدمات التي تعتمد على تقنية أكثر تقدمًا ، بل يجب أن تشمل التحديث التجاري و التنظيمي ز نظم إدارة المؤسسة و تحسين أعمالها الإدارية بشكل عام .

يعتبر التوسع التقني و التحديث متطلبًا لاستمرار وجود مؤسسة الاتصالات ، إلا أن هذا لا يعتبر وحده كافيًا إذا لم يرافقه تنظيم دقيق و فعال للمؤسسة للتأكيد على إرضاء الزبائن من خلال تقديم مدى واسع من الخدمات المناسبة و ذات الجودة الجيدة ، كما أنه لم يتم الاعتماد فقط على تطبيق الإجراءات التي تتلاءم مع العمليات التقنية في المؤسسة ، بل تم إعادة تشكيل النظم و الإجراءات بحيث تتلاءم مع خدمة العملاء و إدارة الجودة و التي يجب أن تشمل كافة النواحي في المؤسسة .

يجب إعادة التفكير في طرق أداء العمل في المؤسسة و عمل التعديلات اللازمة على أساليب العمل و إعادة تميم العمليات بحيث تتناسب مع الأهداف الجديدة للمؤسسة ، و تسمى هذه العمليات " إعادة الهندسة " (Re-engineering) ، إن العمليات التي تحتاج إلى توسع من وجهة نظر إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر هي :

← خدمات الزبائن في الأعمال التالية : إجراءات إعداد الفواتير ، تسجيل مشتركين جدد ، متابعة التحصيل ، خدمة الدليل ، الشكاوى ، بيع خدمات إضافية ، كادر وظيفي لبيع الأجهزة الطرفية ، تصليح الأجهزة طرفية ، خدمات للزبائن المشتركين لتزويد معطيات الخدمات ، اتفاقيات الصيانة ، خدمات الاتصالات الشاملة ، وغير ذلك .

← موقع العمل : تنظيم السجلات ، متابعة الجودة ، صيانة الشبكة ، جدولة العمل (تنظيم الكادر الوظيفي) الخدمات السريعة ، التخطيط القبلي للعمل ، متابعة الجودة (خدمات الزبائن) ، خدمات ما بعد البيع ، إدارة الشبكة ، مراقبة الشبكة ، إعادة تنظيم الشبكة .

و يمكن تزويد القطاعات السابقة بالموظفين من كادر الموجود حاليًا من القطاعات التي سوف يتم تقليل الموظفين فيها ، و أهم العمليات التي سوف يحصل فيها التخفيض هي :

← المقاسم اليدوية المحلية و الدولية ، البرق ، التلكس و الكادر الوظيفي لتنظيم البريد ، الأرشفة ، الطباعة و سجلات الموظفين ، الرواتب .

← مواقع إنتاج الخطوط الهوائية ، الكوابل المستخدمة للمسافات الطويلة ، تركيب و صيانة الولات الراديوية .

← التدريب أثناء الخدمة : و من المتوقع أن القطاع التدريبي في المراحل الأولى و لكنه سوف يتناقص فيما بعد ، ففي بعض المجالات سوف يكون هناك توسع في البرنامج مثل خدمة الزبائن ، الخدمات العامة ، التعليمات و القواعد ، الحاسوب ، تطبيقات الشبكة المحلية ، التقنيات الجديدة .

(المقاسم ، التراسل ، غير ذلك) و سوف يتم تزويد جزء كبير من هذا التدريب الجديد خلال مراحل التزويد ، أو في بعض المجالات التي ذكرت سابقاً .

2 - تطوير مفهوم خدمة العميل : في إطار سعي الإدارة المتواصل لدمج المؤسسة في كيان اجتماعي لكسب ولاء العميل ، و ذلك من خلال الاهتمام بإتاحة الخدمة لجميع طبقات المجتمع على اختلاف أماكن تواجدهم سواء في المدن الكبرى أو في المناطق النائية ، وهذا ما يسمى بسياسة "الخدمة الشاملة" أو "شمولية الخدمة" ، ناهيك عن وضع معايير خاصة تضمن و تراقب مستوى الخدمة المقدمة للعميل .

أ - الخدمة الشاملة : تعني الخدمة الشاملة (44) " إتاحة خدمات اتصال أساسية عامة مناسبة لجميع أفراد المجتمع و خاصة في الأماكن غير المجدية اقتصادياً ، للدجول على شبكات الاتصال العامة الأخرى سواء كانت محلية ، مباشرة أو دولية ، بالإضافة إلى خدمات الفاكس و نقل البيانات بمعدلات تسمح بالدخول على الانترنت و ذلك في إطار تام من الحياد التكنولوجي و توافر بيئة تنافسية " ، إن مسحقي الخدمة الشاملة هم :

- ⇐ المستخدمون في المناطق النائية عالية التكلفة ذات الدخل المنخفض .
- ⇐ المستخدمون ذوي الدخل المنخفض غير قادرين على تحمل نفقات و أسعار الخدمات .
- ⇐ ذوي الاحتياجات الخاصة و الهيئات العامة مثل المدارس و المستشفيات .

كما أن مهام الهيئة المشرفة على مشاريع الخدمة الشاملة هي كالتالي :

- ⇐ تحديد معايير و ضوابط تقديم خدمات الاتصالات للمناطق النائية .
- ⇐ متابعة و مراقبة تنفيذ مشاريع الخدمة الشاملة و ضمان توافرها مع الجداول الزمنية و المواصفات الفنية و الاقتصادية الموضوعية .
- ⇐ وضع الضوابط و الإجراءات المتبعة في حالة عدم التزام مشغلي و مقدمي الخدمة الشاملة بالمعايير و الجداول الزمنية المتفق عليها .

يتم تنفيذ سياسة الخدمة الشاملة عبر المراحل التالية :

- المرحلة الأولى : توفر خدمات اتصالات عامة أساسية في المناطق المحرومة ذات الدخل المنخفض و التي يكون تقديم الخدمة بها عالي التكلفة و تكون الأولوية للمناطق التي تضم أكبر عدد من السكان - بحد أدنى 300 فرد - و تعد محرومة من الخدمة .

و في إطار تنفيذ تلك المرحلة تم طرح كتيب طلب معلومات عن عروض متكاملة استرشادية من مقدمي الخدمة الشاملة لتوفر و تشغل خدمات الاتصالات المرحلة الأولى التجريبية لمشروعات الخدمة الشاملة في محافظات مطروحة ، الوادي الجديد ، المنيا ، شمال سيناء و قنا و ذلك كخطوة أولى تمهيداً لطرح مشروع الخدمة الشاملة عن طريق المناقصة حيث تفوز الشركة أو الشركات التي تقدم بأفضل العروض الفنية و المالية و الاقتصادية مع مراعات أقل دعم مطلوب و توصيل الخدمات للمستخدمين بتعريف اقتصادية تتفق مع إمكانيات المستخدمين .

44- موقع سلطة الضبط الجزائرية WWW.arpt.dz

- المرحلة الثانية : زيادة الكثافة التلفونية لخدمات الهواتف الثابتة في كل بلدية حتى تصل إلى 20% .
- المرحلة الثالثة : تقليل الفجوة الرقمية بين السكان غير متمتعين بهذه الخدمات الالكترونية و خاصة خدمات الحكومة الالكترونية وغيرهم من السكان غير متمتعين بهذه الخدمة وذلك عن طريق توفير الخدمات الالكترونية ونقل المعلومات لكل منطقة على مراحل متدرجة طبقاً للتقسيم الإداري للولايات بالدولة .
- المرحلة الرابعة : تحقيق كثافة تلفونية لخطوط الهواتف الثابتة تصل إلى 100% (بمعدل خط ثابت لكل الأسرة) .

ب - جودة الخدمة : تنصدر الالتزامات التي تفرضها هيئة الضبط على مقدمي خدمات الاتصالات المرخص لهم أن تكون الخدمات المقدمة لكافة العملاء ذات جودة عالية تتسق مع معايير الدولية في هذا المجال ، وتضطلع الهيئة بمراقبة هذا الالتزام للتأكد من تحقيق الجودة المحددة للخدمات عبر تدابير و وسائل عديدة منها⁽⁴⁵⁾ :

- ⇐ استخدام محطة رصد لمراقبة الطيف الترددي و استخداماته .
- ⇐ توفير تجهيزات متحركة لمراقبة جودة الخدمات المقدمة لاسلكياً ، و على وجه الخصوص مراقبة خدمات الهاتف النقال على نظام GSM و مواقع شبكاتها .
- ⇐ استخدام كيان مرن لمراقبة جودة خدمات الإنترنت .
- ⇐ الالتزام بتقديم تقارير دورية عن الأداء ، تتضمن بيانات تثبت التزام المؤسسة بمعايير جودة الخدمات المتعددة .
- ⇐ توفير آليات لتلقي و معالجة شكاوى العملاء .
- ⇐ التأهيل و التدريب المستمرين للعاملين في مجال مراقبة جودة الخدمات و استخدام وسائل المراقبة المتاحة .

و لكي يتم تحديد مدى تحقيق المؤسسة لهذا المستوى من جودة الخدمة لابد من توفير مقاييس محددة لمعرفة مستوى جودة خدمات المؤسسة .

و على ضوء الموافات ISO 9004-2 الصادرة عن المنظمة العالمية للمواصفات ، هناك معايير لجودة خدمات الاتصال الصادرة عن الاتحاد الدولي للاتصالات بالتعاون مع مجموعة من الهيئات التالية :

- معهد المعايير القومي الأمريكي ANSI*
- اللجنة الدولية للتقنيات الكهربائية IEC**
- المعهد السويدي للحماية من الإشعاع SSI***

و التي تقدم المعايير الهامة التالية : (46)

⁴⁵- الوثائق الداخلية للمؤسسة

⁴⁶- وثائق الإتحاد الدولي للاتصالات WWW.itu.int/23/05/2016

I- جدول رقم (II-4) : معايير سرعة تشغيل الخدمة للمشارك :

المعيار	التعريف	المقدار
سرعة التشغيل الخدمة	نسبة الطلبات المستجاب لها خلال مدة (05) خمسة أيام عمل .	95%
مدة تشغيل الخدمة	هي الفاصل الزمني بين تقديم الطلب و بدأ تشغيله للمشارك .	(07) سبعة أيام عمل
نسبة إصلاح الأعطال	هي نسبة الأعطال التي تم إصلاحها خلال يوم عمل بعد تلقي الشكوى .	لا تقل عن 95%
زمن إصلاح الأعطال	الفاصل الزمني بين تلقي الشكوى و إلاح العطل	لا يتعدى يومان عمل
زمن الاستجابة لشكاوي	هي الفترة الزمنية ما بين تلقي الشكاوى و الرد عليها	لا تتجاوز (05) خمسة
الفواتير		أيام العمل
إتاحة الخدمة	نسبة إتاحة الشبكة لجميع العملاء	أكثر أو يساوي 99.99%

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على موقع الاتحاد الدولي للاتصالات www.itu.int/23/05/2016.

II - جدول رقم (II-5) : معايير خاصة بالخدمة التلفونية .

المعيار	التعريف	المقدار
نسبة عدم نجاح إجراء المكالمة	نسبة عدد المكالمات التي لم يتم إجرائها بنجاح (نتيجة عطل أو اختناق داخل شبكة مقدم الخدمة) إلى عدد المكالمات الكلي خلال فترة زمنية معينة	بالنسبة للمكالمات داخل شبكة مقدم الخدمة يجب أن لا تتعدى 3% . بالنسبة للمكالمة إلى الشبكات المحلية الأخرى: يجب أن لا تتعدى 5% .
زمن التأخر في الحصول على الخدمة	الفترة الزمنية ما بين فتح المستخدم للخط و تلقي استجابة الشبكة بإمكانية الاتصال	يجب ألا تتعدى 400 ميلي ثانية .
زمن التأخر في الاستجابة	الفترة الزمنية ما بين تلقي انتهاء معدة الطالب من إرسال الرقم المطلوب إلى وصول الاستجابة للطالب (من خلال نغمات تحدد حالة المتصل به)	المكالمة داخل شبكة مقدم الخدمة : يجب أن لا تتعدى 9 ثانية . المكالمة المحلية : يجب أن لا تتعدى 12 ثانية . المكالكات الدولية : يجب أن لا تتعدى 17 ثانية .
زمن التأخر في إنهاء مكالمة	الفترة الزمنية بين إنهاء أحد أطراف الحديث المكالمة و إعادة بدء الخدمة لجميع الأطراف	يجب ألا تزيد عن مقدار 1 ثانية .

III - جدول رقم (II-6) : معايير جودة الصوت بنقل الصوت عبر بروتوكول الانترنت :

المعيار	التعريف	المقدار
جودة الصوت	مقياس عددي لجودة الصوت البشري بين أي طرفين للشبكة	يتراوح هذا المقياس ما بين 1 (الأقل جودة) إلى 5 (الأعلى جودة) يجب أن لا يقل عن 3.8 .
نسبة الفقد في البيانات	هي نسبة البيانات المفقودة إلى البيانات الكلية المرسلة عبر شبكة المرخص له	يجب ان يكون أقل من أو يساوي 1% .
التأخير في نقل البيانات (Latency-Delay)	هو مقدار التأخير في نقل البيانات من المرسل إلى الراسل إليه عبر شبكة المرخص له	أقل من أو يساوي 150 ميلي ثانية
التغير في التأخر في نقل البيانات	مقدار التغير الزمني في تأخر وصول البيانات من الراسل إلى المرسل إليه عبر شبكة المرخص له	أقل من أو يساوي 10 ميلي ثانية

المصدر : من إعداد الباحث للاعتماد على موقع الاتحاد الدولي للاتصالات www.itu.int/23/05/2016.

ثانياً . تأهيل المورد البشري : تتبع مؤسسة اتصالات الجزائر سياسة واضحة فيما يتعلق بالمورد البشري ، حيث يحظى بالأهمية ، على اعتبار أنه مفتاح النجاح لأي تغيير .

1 - التوظيف :

في بداية كل عام ، هناك دراسة تقديرية للاحتياجات من العمال على مستوى كل المديريات و مراكزها الجهوية و وكالاتها التجارية ، و يتم إرسالها إلى المديرية العامة بالمعجدية -الجزائر العاصمة- حيث تصادق هذه الأخيرة قبل الموافقة و الترخيص من قبل المدير العام أو مدير مركز الموارد البشرية على الاحتياجات من الأفراد المطلوب توظيفهم .

إن التوظيف كان مباشراً فيما مضى أي بالتوجه إلى المؤسسة مباشرة بطلبات التوظيف ، أما الآن فقد تغيرت الإجراءات ، و أصبح المرور على مكتب اليد العاملة إجبارياً للتوظيف في المؤسسة ، و يتم المعاقبة بغرامات مالية إن لم يحترم هذا الإجراء .

يتم إرسال إعلان بالاحتياجات من العمال المطلوب توظيفهم ، مع توضيح عددهم و المواصفات المطلوبة من مستوى تعليمي و مدة الخبرة و غيرها حسب طبيعة الوظيفة الشاغرة ، إلى مكتب اليد العاملة ، هذا الأخير يرسل قائمة بالمسجلين لديه من طالبي الوظائف مع مراعات تاريخ التخرج بالنسبة لأصحاب الشهادات ، حيث تأخذ الأقدمية بعين الاعتبار ، وترفق هذه القائمة بكشف تقديم لكل مرشح ، و طبقاً للمرسوم المطبق حالياً في التوظيف لا يتم الإعلان في الجرائد أو غيرها إلا في حالة عدم توفر المواصفات المطلوبة

أو عدم توفر العدد الكافي من المسجلين لدى مكتب اليد العاملة ، حينها يتم الإعلان عن وظائف شاغرة في المؤسسة إما في الإذاعة أو بتعليق الملصقات .

⇐ في حالة تدبير مكتب اليد العاملة لطلبات المؤسسة من الأفراد ، يتم دراسة القائمة و كشف التقديم المرسلين إلى المؤسسة و مقارنتهما مع إعلان الذي أرسلته هذه الأخيرة سابقا لمطابقة الشروط و المواصفات الموضوعية .

⇐ تجري المؤسسة امتحانات كتابية للمرشحين حسب التخصصات المطلوبة ، و يتم تحضيره من قبل مختصين مع التنسيق مع المديرية الفرعية للموارد البشرية لأن ذلك من ضمن مسؤولياتها ، ثم يتم تصحيح هذا الامتحان مرتين من طرف مصححين ، و يكون هذا في حالة تقارب النتائج ، أما في حالة تباعد النتائج يجرى تصحيح ثالث للخروج في النهاية بمعدل الثلاث تصحيحات .

⇐ و بعد النجاح بمعدل 10 فما فوق في الامتحان الكتابي ، يجرى امتحان شفهي يتم بحضور المدراء الفرعيين الأربعة (المحاسبة و المالية ، التقني ، التجاري و المستخدمين) ، ثم يتم جمع نقاط اللجنة للخروج بعلامة واحدة ثم تجمع مع علامة الامتحان الكتابي .

⇐ هناك حالات خاصة تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار كأن يكون المرشح للتوظيف ابن عامل سابق أو كان عاملا سابقا ، ففي هذه الحالات يتم إضافة نقطة أو نصف نقطة إلى المعدل النهائي أو يحمل شهادة تخرج قديمة (بكل سنة أقدمية تضاف نقطة) .

⇐ تتم المداولة بحضور المدير العام و يتم ترتيب المرشحين الناجحين حسب معدلاتهم في محضر رسمي لإعلان النتائج النهائية .

⇐ يتم إرسال رسالة إلى مكتب اليد العاملة ، بحيث يتم إرجاع ملفات غير الناجحين ، و الناجحين يرسل إليهم لاستكمال ملفاتهم من شهادة تخرج + شهادة ميلاد + الجنسية + شهادة السوابق العدلية + شهادة الأمراض الصدرية + 4 صور + صك بريدي .

⇐ يتم إعداد 4 نسخ من عقد العمل غير محدد المدة ، يتم إمضاء النسخ و بمجرد اكتمال الملفات يضاف إليها ثلاثة نسخ من هذا العقد و ترسل إلى مصلحة الموارد البشرية مرافقة بمحضر الاجتماع و رسالة اليد العاملة و قائمة الترتيب حسب التنقيط إلى المديرية العامة بالعاصمة .

⇐ تعرض هذه الملفات على مصلحة مختصة تعيد الرقابة عليها فيما تم احترام المعايير الموضوعية .

⇐ تقدم بعدها إلى المدير المركزي للإمضاء عليها .

⇐ يعاد إرسال النسخ الممضية ، و يتم الإرسال إلى الناجح و يعد محضر التنصيب مع إمضاء كل من المدير و الناجح عليه .

⇐ يعاد إرسال هذا المحضر إلى المديرية العامة في العاصمة .

⇐ تتم معالجة بيانات الموظفين الجدد عن طريق برنامج آلي .

بعد التحاق الموظف الجديد بعمله في المؤسسة يخضع لفترة تجربة مدتها تختلف حسب الفئات كما يلي :

(47)

- أعوان التنفيذ (من الصنف 01-12) : مدة التجربة شهرين .
- أعوان التحكم (من الصنف 13-14) : مدة التجربة ثلاثة أشهر .

• **موظفين سامين (من الصنف 15-20) : مدة التجربة ستة أشهر .**

و لا تمتد فترة التجربة إلا مرة واحدة ، بعد اجتياز الموظف الجديد لفترة التجربة بنجاح ، تعد وثيقة تقييم الأداء "Fiche d'evaluation" و التي بناء عليها يصدر قرار التثبيت .

2 - التدريب :

يتم إعداد مخطط لتكوين عمال المؤسسة سنويًا ، حيث تقوم كل المديريات و المراكز بإرسال اقتراحات حول نوعية التكوينات و موضوعاتها و احتياجات العاملين من التكوين و أي العاملين يحتاج إلى تكوين ، إلى

المديرية العامة بالعاصمة ، والتي تتخذ القرار بالموافقة أو الرفض ، و في بعض الأحيان يتم التخطيط لعملية التدريب مركزيًا حيث تقترح مواضيع التكوين من قبل المديرية العامة نفسها .

و يتم متابعة إجراءات التدريب من قبل المديرية الجهوية لتسيير الموارد البشرية ، و للعلم فإن المؤسسة تخصص نسبة 3% من الأجور لميزانية التدريب ، وهو من الأمور التي تؤخذ على سياسة المؤسسة ، فميزانية التدريب لا بد أن تدعم من أرباح المؤسسة لا من أجور عمالها .

يمكن أن يتم التدريب داخليًا على مستوى الوطن ، حيث توجد مدارس خاصة في إدارة الأعمال أو في التسويق أو في الاتصالات و نذكر منها **المديرية الجهوية للاتصالات في ورقلة ، و المديرية الجهوية للاتصالات في قسنطينة ، و هناك المديرية الوطنية للبريد و المواصلات بالكاليتوس و المعهد الوطني للاتصالات ،** كما يمكن أن يتم خارج الجزائر في دول كالصين و فرنسا و البرتغال فهناك أجناب في هذا المجال كصاحب مشروع "هواوي" حيث يتم إرسالهم إلى الين للتدريب .⁽⁴⁸⁾

و في الوقت الراهن بما أن المؤسسة أصبحت مؤسسة تجارية ذات أسهم ، و مع التغيرات التكنولوجية في تقنيات الاتصالات و في أساليب الإدارة و التسيير ، أصبح لزامًا عليها إنجاز قاعة للتكوين على مستوى كل مديرية ، فبالنسبة للمديرية الإقليمية بالشلف ، فقد تم إنجاز قاعة للتكوين بـ 18 مقعد و مجهزة بكافة الوسائل الحديثة ، من أجهزة كمبيوتر و إنترنت و شاشات عرض "Data show" و المدربين يتم جلبهم من ورقلة، تتحمل المؤسسة فقط تكلفة الإقامة و التكوين مجاني، وليس كالسابق كانت تتحمل تكلفة التكوين و الإقامة.

و التحدي الأساسي الذي يواجه المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية في مختلف فروع المؤسسة ، يتمثل في حقيقة حدوث تغيرات -نتيجة لعمليات إعادة هندسة المؤسسة - في الهيكل التنظيمي و الأساليب في جميع المستويات و التي يجب على الموظفين استيعابها ضمن وقت قصير ، و هذا من المأخذ على عملية التغيير في الهيكل التنظيمي الذي لم يرافقه نشر للمعلومات في أوساط العمال ، بحيث تخفف المؤسسة من حدة المخاوف و الرفض لهذه التغيرات و أنها تغيرات تفرضها تغيير في بعض عمليات المؤسسة لتسهيل التواصل التنظيمي ، إذ إن الأمر لا يقف عند عملية النشر فقط ، و إنها يتجاوز لإجراء اجتماعات لتوضيح التغيرات التي ستقوم بها المؤسسة ، و أسبابها و نتائجها الإيجابية على المؤسسة موظفين و إدارة عليا ، و عملاء

⁴⁸- معلومات من المقابلة مع السيد محمد كلال ، رئيس المكتب الجهوي للجودة بمؤسسة موبيليس فرع شلف

المبحث الثاني : تحليل نتائج الدراسة الميدانية

المطلب الأول : تقييم الدراسة الميدانية

أولا : مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من 434 موظف وموزعين على النحو التالي (موظفين بالمفوضية الجهوية للاتصالات الشلف والبالغ عددهم (164) موظف ، إضافة إلى موظفي الوحدة العملية الشلف بـ(221) موظف، (49) موظف بفرع موبليس ، حيث تشير العينة إلى نموذج يشمل جانبا أو جزء من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث وتكون ممثلة له ، بحيث تحمل صفاتها المشتركة ، وهذا النموذج يغني الباحث عن دراسة الوحدات ، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث عينة عشوائية شملت موظفين يشغلون مناصب + ذات مسؤولية (رؤساء دوائر ، ورؤساء أقسام) ،بالإضافة إلى موظفين من مختلف الفئات الوظيفية من إطارات لأعوان التحكم وأعوان التنفيذ في مؤسسة اتصالات الجزائر .

تم توزيع (160) قائمة إستبيان كعينة للدراسة على موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر ، مع التركيز على أن تكون النسبة الأكبر من العينة من فئة المسؤولين وكذا الغطارت في مناصب غير قيادية ،نظر لأنها الفئة المناسبة للإجابة عن أسئلة الإستبيان المتعلقة بموضوع الجودة بالإضافة إلى الموظفين من فئة عون تحكم ،وموظفين بشكل أقل ، وقد تم إسترجاع (150) قائمة ،لكن تم إستبعاد (17) منها غير صالحة لتحويل لعدم إستكمال الإجابات عن كل أسئلة الإستبيان ،ليصل عدد النهائي لعدد الإستبيانات الصالحة لتحليل إلى (132) وهو ما يمثل ثلث مجتمع الدراسي وهي نسبة مناسبة لإجراء هذه الدراسات حيث حددت نسبة 30% كنسبة كافية لتمثل عينة الدراسة ، وقد بلغ معدل الإسترداد بـ(93.75 %)

جدول رقم () : توزيع أداة الدراسة

العدد	الموزعة	المسترجعة	المستبعدة	الصالحة
160	150	18	132	
النسبة	100	93.75	11.25	82.5

المصدر : من إعداد الطالب

ثانيا : البيانات الأساسية للإستبيان

هو عبارة عن أثر نظام الجودة بمؤسسة اتصالات الجزائر وقد إعتمدت على المبادئ التالية :

المبدأ الأول : القيادة ويتكون من (07) عبارات

المبدأ الثاني : التخطيط الإستراتيجي ويتكون من (07) عبارات .

المبدأ الثالث : التركيز على الزبون ويتكون (08) عبارات .

المبدأ الرابع : العناية بالموارد البشرية ويتكون من (08) عبارات .

المبدأ الخامس : إدارة العمليات ويتكون (09) عبارات .

المبدأ السادس : إدارة نظم المعلومات ويتكون من (06) عبارات .

المبدأ السابع : جودة المخرجات ويتكون من (05) عبارات .

جدول رقم (II-7) : معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور نظام الجودة و الدرجة الكلية للمحور

القيمة الاحتمالية (sig)	معامل بيرسون للارتباط	نظام الجودة
المبدأ الأول : القيادة		
0.000	0.707**	1 يتصرف المدراء كأصدقاء مع مرؤوسيههم
0.000	0.579**	2 يشجع المدراء التعليم لفائدة الجميع داخل المؤسسة
0.000	0.355**	3 تلتزم الإدارة العليا بتطبيق مبادئ الجودة
0.000	0.411**	4 تعمل الإدارة العليا على تقليل التكاليف لدعم جهود تحسين الجودة
0.000	0.687**	5 تتعامل الإدارة العليا بشكل إيجابي و فعال مع حالة الكوارث و الأزمات التي يتعرض لها المجتمع
0.000	828**	6 يتصف المدراء بالمؤسسة بالعدالة و حس المسؤولية
0.000	848**	7 يتحلى المدراء بروح العمل الجماعي
المبدأ الثاني : التخطيط الاستراتيجي		
0.000	0.666**	1 تتم صياغة إستراتيجية المؤسسة بناءً عل معرفة ما يريده الزبون
0.000	0.760**	2 تمتلك المؤسسة رسالة يؤمن بها جميع الموظفين
0.000	0.820**	3 تقوم المؤسسة بنشر الخطوط الكبرى لإستراتيجيتها بين جميع العاملين بها
0.000	0.686**	4 تتضمن إستراتيجية المؤسسة ، أهداف التحسين الجودة
0.000	0.602**	5 يتم ترجمة خطط المؤسسة بنشر خطط وسياسات الجودة إلى مجموعة أهداف قابلة للقياس و التقييم
0.000	0.581**	6 تواكب المؤسسة التحولات الرئيسية في التكنولوجيا و في السوق الاتصالات
0.000	0.617**	7 يعقد المدراء اجتماعات لشرح إستراتيجية المؤسسة و أثرها على العاملين
المبدأ الثالث : التركيز على الزبون		
0.000	0.839**	1 تبذل المؤسسة جهودا حقيقية لمعرفة ما يريده الزبون
0.000	0.779**	2 تسعى المؤسسة لمعرفة أسباب شكاوى الزبائن و معالجتها
0.000	0.509**	3 تضع المؤسسة رضا زبائنها في مقدمة أهدافها
0.000	0.724**	4 توظف المعلومات المستفادة من بحوث السوق في برنامج لتطوير جودة الخدمات المقدمة
0.000	0.598**	5 تقوم المؤسسة ببحوث تسويقية لمعرفة احتياجات الزبائن و رغباتهم

الفصل الثاني : تقييم نظام إدارة الجودة في مؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة الإقليمية - الشلف

0.000	0.746**	تشدد المؤسسة على تقديم الخدمة الصحيحة من أول مرة في كل مرة
0.000	0.654**	تسعى المؤسسة لتقديم خدمة تفوق التوقعات و تجعل الزبون أكثر سعادة
0.000	0.682**	تقوم المؤسسة بمقارنة مستوى رضا زبائنها بالمنافسين
المبدأ الرابع : العناية بالموارد البشرية		
0.000	0.650**	جميع العاملين على دراية بمفهوم الجودة
0.000	0.720**	تستثمر المؤسسة في تطوير معارف و مهارات العاملين كونهم رأس مالها الحقيقي
0.000	0.858**	يتم اختبار الموظفين على أسس عملية و موضوعية تراعي مصلحة المؤسسة
0.000	0.853**	يتم إعطاء الموظف السلطة و المعرفة المناسبين لتحقيق الجودة في العمل
0.000	0.754**	تبذل المؤسسة جهوداً حقيقية لتنمية روح العمل الجماعي بين أفرادها
0.000	0.710**	يتم تحفيز الأفراد مادياً لتطبيق نظام الجودة
0.000	0.849**	يتم تحفيز الأفراد معنوياً لتطبيق نظام الجودة
0.000	0.604**	تقوم الإدارة العليا بإشراك العاملين في حل المشاكل المتعلقة بالزبائن
المبدأ الخامس : إدارة العمليات		
0.000	0.663**	تحرص المؤسسة على تخطيط المفصل لعملياتها
0.000	0.778**	تتمتع إجراءات العمل بالوضوح و التوصيف الدقيق
0.000	0.403**	تتبنى المؤسسة مبدأ إعادة هندسة العمليات بشكل مستمر
0.000	0.503**	تعمل المؤسسة على تقليص تكاليف تقديم الخدمات للزبائن
0.000	0.788**	تستخدم المؤسسة الأساليب الإحصائية لضبط جودة الخدمات
0.000	0.474**	تنظر الإدارة إلى عمليات تحسين الجودة على أنها زيادة غير مبررة للتكاليف
0.000	0.416**	يساهم الحصول على شهادة الأيزو iso9000 في خلق ميزة تنافسية قوية
0.000	0.619**	تهتم المؤسسة بتطوير الخدمات المقدمة للزبائن
0.000	0.509**	تتشارك في عملية التحسين المستمر كافة المستويات الإدارية بالمؤسسة
المبدأ السادس : إدارة نظم المعلومات		
0.000	0.731**	تمتلك المؤسسة موارد بشرية متخصصة بنظم المعلومات و تقنياتها
0.000	0.794**	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات جيدة حول العملاء
0.000	0.755**	يتم تصميم الخدمات الجديدة بناءً على البيانات المتعلقة بتوقعات الزبائن
0.000	0.809**	تعمل المؤسسة على جعل المعلومات متاحة لجميع عمال
0.000	0.701**	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات حول المنافسين
0.000	0.701**	تعمل المؤسسة على جعل المعلومات متاحة لجميع الزبائن
المبدأ السابع : جودة المخرجات		
0.000	0.840**	توصلت المؤسسة إلى تحقيق الرضا لدى زبائنها
0.000	0.824**	توصلت المؤسسة إلى تحقيق الولاء لدى موظفيها
0.000	0.768**	تتمتع المؤسسة بسمعة جيدة و قبول لدى المجتمع
0.000	0.664**	تمكنت المؤسسة من تحقيق أرباح مالية معتبرة
0.000	0.488**	تمكنت المؤسسة من زيادة مبيعاتها و التوسع في السوق

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.01$)

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن معاملات الارتباط كلها ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 (كون أن كل الاحتمالات الموافقة لمل عبارة أقل من 0.05) و بذلك يمكن القول أن محور نظام الجودة صادق لما وضع لقياسه .

المطلب الثاني : تحليل نتائج الإستبيان

سنتطرق إلى تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة و المتمثلة في نظام الجودة بالاعتماد على معايير الجودة (القيادة ، التخطيط الاستراتيجي ، إدارة العمليات ، العناية بالموارد البشرية ، إدارة نظم المعلومات ، التركيز على الزبون ، جودة الخرجات) ، و جودة الخدمات ذلك من خلال المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لترتيب عبارات كل محور حسب درجة أهميته من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة .

أولا : نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة حول نظام الجودة :

سنتناول تحليل و عرض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول نظام الجودة بالاعتماد على معايير الجودة (القيادة ، التخطيط الاستراتيجي ، إدارة العمليات ، العناية بالموارد البشرية ، إدارة نظم المعلومات ، التركيز على الزبون ، جودة الخرجات) ، وذلك من خلال ترتيب عبارات كل محور حسب درجة أهميتها وفقاً للمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية .

1. نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة .

جدول رقم (II-8) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول معيار القيادة .

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
بتصرف المدراء كأصدقاء مع مرؤوسيه	3.45	1.18	7	مرتفع
يشجع القادة التعليم المستمر لفائدة الجميع داخل المؤسسة	4.09	0.67	1	مرتفع
تلتزم الإدارة العليا بتطبيق مبادئ الجودة	3.88	0.73	3	مرتفع
تعمل الإدارة العليا على تقليل التكاليف لدعم جهود تحسين الجودة	3.55	0.82	6	مرتفع
تتعامل الإدارة العليا بشكل إيجابي و فعال مع حالة الكوارث و الأزمات التي يتعرض لها المجتمع	3.88	0.68	2	مرتفع
يتصف المدراء بالمؤسسة بالعدالة و حس المسؤولية	3.76	1.04	4	مرتفع

مرتفع	5	1.00	3.70	يتحلى المدراء بروح العمل الجماعي
مرتفع	-	0.87	3.75	المتوسط العام

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss20

من الجدول أعلاه نلاحظ أن درجة استجابة أفراد عينة الدراسة اتجاه معيار القيادة كانت **موجبة و مرتفعة** بمتوسط حسابي قدره (3.75) و انحراف معياري عام قدره (0.87) ، حيث تراوحت استجابة عينة الدراسة حول معيار القيادة بين 4.09 و 3.45 في المتوسط الحسابي ، فكانت المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي قدر بـ (4.09) و بانحراف معياري (0.67) و بمستوى موافقة مرتفعة حول عبارة "يشجع القادة التعليم المستمر لفائدة الجميع داخل المؤسسة" ، وجاءت عبارة "تتعامل الإدارة العليا بشكل إيجابي و فعال مع حالة الكوارث والأزمات التي يتعرض لها المجتمع" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ (3.88) و بانحراف معياري (0.68) ، ثم تلتها في المرتبة الثالثة عبارة "تلتزم الإدارة العليا بتطبيق مبادئ الجودة" بمتوسط حسابي قدر بـ (3.88) و بانحراف معياري (0.73) ، ووقعت عبارة "يُتصف المدراء بالمؤسسة بالعدالة و حس المسؤولية" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.76) و بانحراف معياري (1.04) ، في حين احتلت عبارة " يتحلى المدراء بروح العمل الجماعي" المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.70) و بانحراف معياري (1.00) ، في حين كانت المرتبة السادسة لعبارة "تعمل الإدارة العليا على تقليل التكاليف لدعم جهود تحسين الجودة" بمتوسط حسابي قدر بـ (3.55) و بانحراف معياري (0.82) ، في حين احتلت عبارة "بتصرف المدراء كأصدقاء مع مرؤوسيهـم" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.45) و بانحراف معياري (1.18).

2 - نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة حول معيار التخطيط الاستراتيجي .

يمكن تخصيص النتائج المتوصل إليها في الجدول التالي :

جدول رقم (9-II) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول معيار التخطيط الاستراتيجي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
تتم صياغة إستراتيجية المؤسسة بناءً عل معرفة ما يريده الزبون	4.03	0.87	3	مرتفع
تمتلك المؤسسة رسالة يؤمن بها جميع الموظفين	3.79	0.91	7	مرتفع
تقوم المؤسسة بنشر الخطوط الكبرى لإستراتيجيتها بين جميع العاملين بها	3.94	0.88	4	مرتفع
تتضمن إستراتيجية المؤسسة ، أهداف التحسين الجودة	4.24	0.60	6	مرتفع جداً
يتم ترجمة خطط المؤسسة بنشر خطط وسياسات الجودة إلى مجموعة أهداف قابلة للقياس و التقييم	3.82	0.71	6	مرتفع

مرتفع	2	0.75	4.09	تواكب المؤسسة التحولات الرئيسية في التكنولوجيا و في السوق الاتصالات
مرتفع	5	0.79	3.88	يعقد المدراء اجتماعات لشرح إستراتيجية المؤسسة و أثرها على العاملين
مرتفع	-	0.78	3.97	المتوسط العام

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss20

يتضح من الجدول أعلاه أن درجة استجابة عينة الدراسة بالنسبة لمعيار **التخطيط الاستراتيجي** كانت **موجبة و مرتفعة** فقد كان المتوسط الحسابي العام لهذا المحور مرتفعاً حيث قدر بـ (3.97) ، حيث جاءت كل عبارات المعيار في المستوى المرتفع بمتوسط حسابي يتراوح ما بين 3.79 و 4.09 ما عدا عبارة **"تتضمن إستراتيجية المؤسسة ، أهداف التحسين الجودة"** التي جاءت في المرتبة الأولى ، بتقدير مرتفع جداً بمتوسط حسابي 4.24 و انحراف معياري يقدر بـ 0.60 ، مما يعني أن عملية التخطيط الاستراتيجي تأخذ أبعاد التحسين المستمر للجودة في حسابان ، و هو أمر الذي يظهر في رسالة مؤسسة اتصالات الجزائر ضمن موقعها الرسمي ، كما تشير قيم الانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة أنها ليست ذات تشتيت كبير لأن قيمها أقل من واحد الصحيح ، فيحين كانت أقرب درجة استجابة للعبارة " تمتلك المؤسسة رسالة يؤمن بها جميع الموظفين" بمتوسط حسابي قدره 3.79 و انحراف معياري 0.91 و يمكن إرجاع هذه النتيجة لكون عملية التخطيط الاستراتيجي لازالت محصورة ضمن القيادة العليا للمؤسسة و هو ما يتفق مع نتائج معيار القيادة ، التي أوضحت وجود نقص في عملية التواصل مع العاملين ، الأمر الذي أدى إلى عدم وضوح رسالة المؤسسة لدى جميع العاملين لديها ، و هذا ما ظهر في نتائج العبارات 2،5،3،7 و هذا يشكل عائقاً أمام تحقيق نظام الجودة بمؤسسة اتصالات الجزائر .

3 - نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة حول معيار التركيز على الزبون

يمكن تخصيص النتائج المتوصل إليها في الجدول التالي :

جدول رقم (II-10) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول معيار التركيز على الزبون

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
تبذل المؤسسة جهودا حقيقية لمعرفة ما يريده الزبون	4.03	1.76	3	مرتفع
تسعى المؤسسة لمعرفة أسباب شكاوى الزبائن و معالجتها	4.21	0.64	1	مرتفع
تضع المؤسسة رضا زبائنها في مقدمة أهدافها	4.03	0.57	2	مرتفع جداً
توظف المعلومات المستقاة من بحوث السوق في برنامج لتطوير جودة الخدمات المقدمة	3.94	0.69	4	مرتفع
تقوم المؤسسة ببحوث تسويقية لمعرفة احتياجات الزبائن و رغباتهم	3.82	0.67	6	مرتفع
تشدد المؤسسة على تقديم الخدمة الصحيحة من أول مرة في	3.82	0.71	7	مرتفع

كل مرة				
تسعى المؤسسة لتقديم خدمة تفوق التوقعات و تجعل الزبون أكثر سعادة	مرتفع	8	0.65	3.55
تقوم المؤسسة بمقارنة مستوى رضا زبائنها بالمنافسين	مرتفع	5	0.88	3.88
المتوسط العام	مرتفع	-	0.69	3.75

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss20

يتبين من الجدول (II-10) أن درجة استجابة أفراد عينة الدراسة اتجاه معيار التركيز على الزبون كانت موجبة و مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لها 3.43 بانحراف معياري 0.69 ، فقد احتلت المرتبة الأولى عبارة "تسعى المؤسسة لمعرفة أسباب شكاوى الزبائن و معالجتها" بأعلى متوسط حسابي قدر بـ 4.21 و بانحراف معياري 0.64 و بمستوى موافقة مرتفعة جداً ، و ذلك يعكس واقع اهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر بزبائنها و كونها تدرك تمامًا خطورة شكاوى الزبائن و تحولهم إلى طلب خدمات المؤسسات المنافسة ، و جاءت عبارة " تضع المؤسسة رضا زبائنها في مقدمة أهدافها" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ 4.03 و بانحراف معياري 0.57 ، ثم تلتها في المرتبة الثالثة عبارة "تبذل المؤسسة جهوداً حقيقية لمعرفة ما يريده الزبون" بمتوسط حسابي قدر بـ 4.03 و بانحراف معياري 0.76 و تشير هذه النتائج أن المؤسسة تسعى إلى تحقيق الحد الأدنى من الاهتمام بالزبون و هي مرحلة عدم الشكوى ، لان واقع الأمر أن مؤسسة اتصالات الجزائر لا تنشط في سوق مفتوحة كلياً على المنافسة ، فلازالت خدمات عديدة تشهد حالة احتكار التام مثل خدمات الهاتف الثابت أو احتكار القلة في أحسن الأحوال مثل خدمات الانترنت ، و ما يؤكد هذا الكلام ما تحصلت عليه عبارات : "تقوم المؤسسة ببحوث تسويقية لمعرفة احتياجات الزبائن و رغباتهم" "تقوم المؤسسة بمقارنة مستوى رضا زبائنها بالمنافسين" ، و عبارة "تشدد المؤسسة على تقديم الخدمة الصحيحة من أول مرة في كل مرة" و عبارة " تسعى المؤسسة لتقديم خدمة تفوق التوقعات و تجعل الزبون أكثر سعادة" على المراتب 6،7،8 على التوالي و ذلك يعود إلى أن المؤسسة لم تصل بعد إلى الحد الذي يصبح فيه المستهلك أو الزبون سيد السوق و أمامه عدة بدائل للاختيار بينها ، و عليه كانت العبارات الدالة على سعي المؤسسة نحو إسعاد العميل في المرتبة الأخيرة .

4 - نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة حول معيار العناية بالموارد البشرية

يمكن تخصيص النتائج المتوصل إليها في الجدول التالي :

جدول رقم (II-11) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول معيار العناية بالموارد البشرية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
جميع العاملين على دراية بمفهوم الجودة	3.70	0.90	5	مرتفع
تستثمر المؤسسة في تطوير معارف و مهارات العاملين كونهم رأسمالها الحقيقي	3.97	0.80	1	مرتفع
يتم اختبار الموظفين على أسس عملية و موضوعية تراعي مصلحة المؤسسة	3.48	0.92	8	مرتفع
يتم إعطاء الموظف السلطة و المعرفة المناسبين لتحقيق الجودة في العمل	3.73	0.83	3	مرتفع
تبذل المؤسسة جهودًا حقيقية لتنمية روح العمل الجماعي بين أفرادها	3.70	0.83	4	مرتفع
يتم تحفيز الأفراد ماديًا لتطبيق نظام الجودة	3.73	0.75	2	مرتفع
يتم تحفيز الأفراد معنويًا لتطبيق نظام الجودة	3.48	0.86	7	مرتفع
تقوم الإدارة العليا بإشراك العاملين في حل المشاكل المتعلقة بالزبائن	3.58	0.89	6	مرتفع
المتوسط العام	3.67	0.74	-	مرتفع

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss20

يشير الجدول أعلاه أن درجة استجابة أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمعيار العناية بالموارد البشرية التي كانت **موجبة و مرتفعة** ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور 3.67 و انحراف معياري عام أقل من الواحد الصحيح دلالة على أن جميع إجابات عينة الدراسة كانت متقاربة ، فقد حلت عبارة " تستثمر المؤسسة في تطوير معارف و مهارات العاملين كونهم رأسمالها الحقيقي " في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي قدر بـ 3.97 ، ثم تليها عبارة "يتم تحفيز الأفراد ماديًا لتطبيق نظام الجودة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.73 و بانحراف معياري 0.75 ، وحصلت عبارة " يتم إعطاء الموظف السلطة و المعرفة المناسبين لتحقيق الجودة في العمل " على المرتبة الثالثة بنف المتوسط السابق و بانحراف معياري 0.83 ، في حين جاءت العبارة : " تبذل المؤسسة جهودًا حقيقية لتنمية روح العمل الجماعي بين أفرادها" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.70 و بانحراف معياري 0.83 ، و تلتها في المرتبة الخامسة عبارة " جميع العاملين على دراية بمفهوم الجودة" بمتوسط حسابي 3.70 و بانحراف معياري 0.90 ، وحصلت عبارات " تقوم الإدارة العليا بإشراك العاملين في حل المشاكل المتعلقة بالزبائن " على المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.58 و بانحراف معياري 0.89 ، في حين كانت المرتبة السابعة للعبارة " يتم تحفيز الأفراد معنويًا لتطبيق نظام الجودة" بمتوسط حسابي 3.48 و بانحراف معياري 0.86 ، و جاءت المرتبة الأخيرة لعبارة "يتم اختبار الموظفين على أسس عملية و موضوعية تراعي مصلحة المؤسسة " بمتوسط حسابي 3.48 و بانحراف معياري 0.90.

تشير هذه النتائج إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر تركز على العنصر البشري في حدود علاقته بتطبيق الجودة ، بمعنى أن الأهتمام الذي تبديه سواء تعلق الأمر بالتحفيز المادي أو إعطاء الصلاحيات لاتخاذ القرار فهو يتعلق فقط بالموظفين المسؤولين على الجودة التقنية مثل تركيب الشبكات ، فهو محصور فقط بمجموعة المهندسين الذين يتلقون حقيقة مختلف أنواع التحفيز المادي و التدريبات لزيادة معارفهم و هذا ما عكسته إجابة عينة الدراسة ، وهذا ما جعل العبارة الخاصة بانتشار مفهوم الجودة بالمؤسسة تأتي في المرتبة الخامسة ، دلالة على أن المؤسسة لا تقدم شروح حول الجودة لجميع الموظفين ، إنما الأمر محصور بين فئة معينة، و التي هي المسؤولة عن التحضيرات لحصول المؤسسة على شهادة الايزو 9001

كما نلاحظ أن العبارات التي تعكس مستوى إشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرار على الرغم من أن الإجابة كانت موجبة قوية إلا أنها جاءت في المرتبة الأخيرة مع عبارة التحفيز المعنوي و هذا يؤكد صدق النتائج لان اشراك العاملين في اتخاذ القرارات في حد ذاته يعتبر تحفيز معنوي للموظفين .

- نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة حول معيار إدارة العمليات

يمكن تخصيص النتائج المتوصل إليها في الجدول التالي :

جدول رقم (12-II) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول معيار إدارة العمليات

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
تحرص المؤسسة على تخطيط المفصل لعملياتها	4.00	0.69	1	مرتفع
تتمتع إجراءات العمل بالوضوح و التوصيف الدقيق	3.64	0.73	5	مرتفع
تتبنى المؤسسة مبدأ إعادة هندسة العمليات بشكل مستمر	3.61	0.65	6	مرتفع
تعمل المؤسسة على تقليص تكاليف تقديم الخدمات للزبائن	3.61	0.73	7	مرتفع
تستخدم المؤسسة الأساليب الإحصائية لضبط جودة الخدمات	3.64	0.59	4	مرتفع
تتظر الإدارة إلى عمليات تحسين الجودة على أنها زيادة غير مبررة للتكاليف	3.52	0.82	9	مرتفع
يساهم الحصول على شهادة الأيزو iso900 في خلق ميزة تنافسية قوية	3.58	0.82	8	مرتفع
تهتم المؤسسة بتطوير الخدمات المقدمة للزبائن	3.94	0.65	2	مرتفع
تتشارك في عملية التحسين المستمر كافة المستويات الإدارية بالمؤسسة	3.88	0.68	3	مرتفع
المتوسط العام	3.71	0.70	-	مرتفع

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss20

يتضح من نتائج الجداول أعلاه أن درجة استجابة أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمعيار إدارة العمليات كانت **موجبة و مرتفعة** ، بمتوسط حسابي عام 3.71 ، حيث جاءت العبارة "تحرص المؤسسة على تخطيط المفصل لعملياتها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.00 و بانحراف معياري 0.69 ، ثم تلتها عبارة

"تهتم المؤسسة بتطوير الخدمات المقدمة للزبائن" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.94 و بانحراف معياري 0.65 ، وحصلت عبارة " تتشارك في عملية التحسين المستمر كافة المستويات الإدارية بالمؤسسة" على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.88 و بانحراج معياري 0.68 ، و في حين جاءت عبارة "تستخدم المؤسسة الأساليب الإحصائية لضبط جودة الخدمات" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.64 و بانحراف معياري 0.59 ، و تلتها في المرتبة الخامسة عبارة " تتمتع إجراءات العمل بالوضوح و التوصيف الدقيق" بمتوس حسابي 3.64 و بانحراف معياري 0.73 ، و تلتها العبارات في المراتب 6 و 7 و 8 و 9 " تتبنى المؤسسة مبدأ إعادة هندسة العمليات بشكل مستمر" بمتوسط حسابي 3.61 و بانحراف معياري 0.65 ، " تعمل المؤسسة على تقليص تكاليف تقديم الخدمات للزبائن" بمتوسط حسابي 3.61 و بانحراف معياري 0.37 ، و " يساهم الحصول على شهادة الأيزو iso900 في خلق ميزة تنافسية قوية" بمتوسط حسابي 3.58 و بانحراف معياري 0.82 ، و " تنظر الإدارة إلى عمليات تحسين الجودة على أنها زيادة غير مبررة للتكاليف" بمتوسط حسابي 3.52 و بانحراف معياري 0.82.

تشير المتوسطات الحسابية لعبارات هذه الفقرة أن مؤسسة اتصالات الجزائر تركز على تحسين العمليات التي تتعلق برضى الزبائن مباشرة ، على حساب العمليات الإدارية و المتمثلة في توضيح المهام للعمال و توصيف الوظائف ، كما يشير ترتيب العبارات "تعمل المؤسسة على تقليص تكاليف تقديم الخدمات للزبائن" ، و هو الأمر الذي يوضح انصباب اهتمام المؤسسة إلى عدم وجود شكوى من قبل الزبائن ، وليس النظر إلى إمكانية تقليل التكاليف التي تتحملها المؤسسة مع الحفاظ على نفس مستوى الخدمة أو تحسينها ، ويعود هذا في رأي الباحث إلى كون مؤسسة اتصالات الجزائر لازالت تسير بمنطق المؤسسة العمومية التي لها امتيازات عديدة في سوق الاتصالات مقارنة بالمنافسين

6 - نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة حول معيار إدارة نظم المعلومات

يمكن تخصيص النتائج المتوصل إليها في الجدول التالي :

جدول رقم (13-II) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول معيار إدارة نظم المعلومات

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
تمتلك المؤسسة موارد بشرية متخصصة بنظم المعلومات و تقنياتها	4.09	0.67	1	مرتفع
تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات جيدة حول العملاء	3.76	0.78	2	مرتفع
يتم تصميم الخدمات الجديدة بناءً على البيانات المتعلقة بتوقعات الزبائن	3.64	0.81	4	مرتفع
تعمل المؤسسة على جعل المعلومات متاحة لجميع عمال	3.52	0.82	6	مرتفع
تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات حول المنافسين	3.73	0.75	3	مرتفع
تعمل المؤسسة على جعل المعلومات متاحة لجميع الزبائن	3.55	0.82	5	مرتفع
المتوسط العام	3.71	0.77	-	مرتفع

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss20

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن درجة استجابة أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمعيار إدارة نظم المعلومات كانت **موجبة و مرتفعة** ، بمتوسط حسابي عام 3.71 ، حيث جاءت العبارة "تمتلك المؤسسة موارد بشرية متخصصة بنظم المعلومات و تقنياتها " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.09 و بانحراف معياري 0.67 ، ثم تلتها عبارة تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات جيدة حول العملاء " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.76 و بانحراف معياري 0.78 ، وحصلت عبارة " تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات حول المنافسين " على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.73 و بانحراف معياري 0.75 ، وجاءت هذه النتائج مطابقة لواقع التوظيف لمؤسسة اتصالات الجزائر ، فهي تملك مجموعة معتبرة من الإطارات ذات الكفاءة التقنية و التي تحض بدورات تكوين على أعلى مستوى من التطوير التكنولوجي ، على عكس الموارد البشرية التي تمارس مهام إدارية بحتة ، الأمر الذي انعكس بشكل كبير على طبيعة تسيير المؤسسة .

يعكس المتوسط للعبارة "يتم تصميم الخدمات الجديدة بناءً على البيانات المتعلقة بتوقعات الزبائن" بمتوسط حسابي 3.64 و بانحراف معياري 0.81 إلى أن الزبون يمثل محورًا مهمًا للمؤسسة ، و يشكل جزء من رؤيتها ، كما تشير العبارة "تعمل المؤسسة على جعل المعلومات متاحة لجميع الزبائن" التي كانت بمتوسط حسابي 3.55 و بانحراف معياري 0.82 ، إلى كون عملية نشر المعلومات توجه خصيصًا للزبائن ، لذا نلاحظ تركيز مؤسسة اتصالات الجزائر في صناعة موقعها الإلكتروني ، اقتصره على بيانات التي تهتم الزبائن المباشرين فقط متجاهلة لأي تواصل مع المجتمع ، الهيئات الحكومية ، المنظمات الخيرية ... ، على سبيل المثال لا الحصر ، إن الباحث لم يجد حتى الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة على موقعها الإلكتروني ناهيك عن أي معلومات تخص التوظيف بها أو أفاقها المستقبلية ، وهذا ما يؤكد حصر تعاملها مع الزبائن الحاليين فقط ، كان ترتيب العبارة "تعمل المؤسسة على جعل المعلومات متاحة لجميع عمال" الأخيرة بمتوسط حسابي 3.52 و بانحراف معياري 0.82 ، فعلى الرغم من أن الاستجابة لها كانت مرتفعة إلا أنها لا تقارن بالأهمية التي تعطى للزبون ، و عليه تبقى فكرة المستهلك الداخلي (الموظفون) الذي يملك حق المشاركة في اتخاذ القرارات بعيدة نوعًا ما لأن إتاحة المعلومات تقترن دائمًا باتخاذ القرارات ، فيما أن المعلومات المتاحة للعامل هي في حدود تنفيذ الأوامر و لا تتعلق بالقرارات الإستراتيجية للمؤسسة ، و كمثال على ذلك ، أن المعلومات المتاحة للموظفين حول محاولة الحصول على شهادة الأيزو 9001 تكاد تكون معدومة ، على الرغم من أن المؤسسة حاولت مرتين للحصول على الشهادة خلال سنوات 2008/2007 و ذلك لأصدار الأيزو 2008 و إعادة الكرة في عام 2012/2011 ، إلا أن المحاولتين باءتا بالفشل لأسباب عديدة من بينها نقص توثيق عنصر المشاركة .

7 - نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة حول معيار جودة المخرجات

يمكن تخصيص النتائج المتوصل إليها في الجدول التالي :

جدول رقم (II-14) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول معيار جودة المخرجات

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
توصلت المؤسسة إلى تحقيق الرضا لدى زبائنها	3.67	0.94	4	مرتفع
توصلت المؤسسة إلى تحقيق الولاء لدى موظفيها	3.73	0.83	3	مرتفع
تتمتع المؤسسة بسمعة جيدة و قبول لدى المجتمع	3.42	0.85	5	مرتفع
تمكنت المؤسسة من تحقيق أرباح مالية معتبرة	3.76	0.70	2	مرتفع
تمكنت المؤسسة من زيادة مبيعاتها و التوسع في السوق	3.88	0.81	1	مرتفع
المتوسط العام	3.69	0.82	-	مرتفع

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss20

تشير نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول جودة المخرجات لدى مؤسسة اتصالات الجزائر ، أن الموظفين النتائج كانت **موجبة و مرتفعة** بمتوسط حسابي عام 3.69 ، حيث كان المتوسط الأكبر لعبارة "تمكنت المؤسسة من زيادة مبيعاتها و التوسع في السوق" بمتوسط حسابي 3.88 و بانحراف معياري 0.81 ، وتليها " تمكنت المؤسسة من تحقيق أرباح مالية معتبرة" بمتوسط حسابي 3.76 و بانحراف معياري 0.70 وهذا يعكس اقتناع العينة أن المؤسسة تحصد أرباحاً مالية معتبرة ، الأمر الذي انعكس حقيقة على الإجابة على عبارة " توصلت المؤسسة إلى تحقيق الولاء لدى موظفيها" بمتوسط حسابي 3.73 و بانحراف معياري 0.83 ، أي أن المؤسسة توصلت إلى تحقيق الولاء لدى موظفيها من خلا ما تقدمه من امتيازات و خدمات اجتماعية متنوعة .

في حين جاءت إجابة العينة حول "توصلت المؤسسة إلى تحقيق الرضا لدى زبائنها" بمتوسط حسابي 3.67 و بانحراف معياري 0.94 ، في المرتبة الرابعة و في المرتبة الخامسة "تتمتع المؤسسة بسمعة جيدة و قبول لدى المجتمع" بمتوسط حسابي 3.42 و بانحراف معياري 0.85 ، مما يشير إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر لازالت لا تلبي احتياجات الزبائن من وجهة نظر الموظفين ، على الرغم من الأولوية المعطاة للزبائن في استراتيجية المؤسسة ، إلا أن هذه الأهمية إذا قورنت بمستوى الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات المنافسة ، نجدها لازالت بعيدة عن تحقيق الولاء للزبون الخارجي ، في حين لا يتمتع الموظفون بالأهمية الإستراتيجية في المؤسسة مقارنة بأهمية الزبون ، و يعود هذا في نظر الباحث لكون الموظفين يشعرون بالرضا و الولاء لأنهم يحضون بمجموعة من الامتيازات و الخدمات الاجتماعية الجيدة ، مقارنة بما هو معمول به لدى مؤسسات الوظيفة العمومي

نتائج استجابات أفراد عين الدراسة حول مبادئ نظام الجودة
يمكن تلخيص النتائج المتوصل إليها في الجدول التالي :

جدول رقم (II-15) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير نظام الجودة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
قيادة	3.75	0.87	2	مرتفع
التخطيط الاستراتيجي	3.97	0.87	1	مرتفع
العناية بالموارد البشرية	3.43	0.69	7	مرتفع
التركيز على الزبون	3.67	0.74	6	مرتفع
إدارة العمليات	3.71	0.70	3	مرتفع
جودة المخرجات	3.69	0.82	5	مرتفع
إدارة نظم المعلومات	3.71	0.77	4	مرتفع
المتوسط العام	3.70	0.78	-	مرتفع

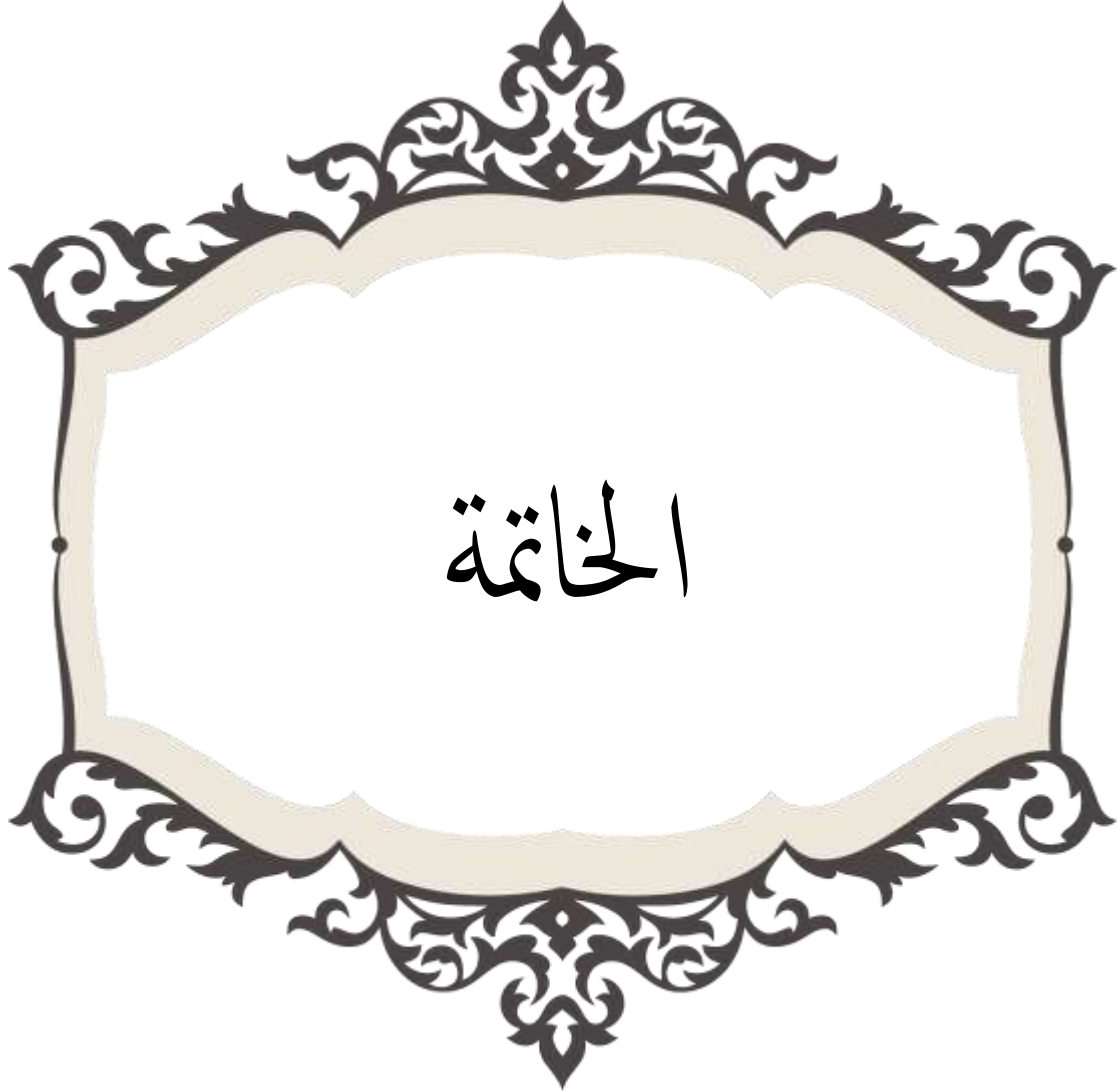
المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss20

يتضح من الجدول أعلاه أن درجة استجابة المبحوثي حول نظام الجودة كانت مرتفعة بمتوسط يتراوح من 3.41 إلى 3.97

خلاصة الفصل الثاني :

من خلا الدراسة التطبيقية التي أجريه على مؤسسة اتصالات الجزائر و بالإعتماد على نتائج الاستبيان إتضح أن المؤسسة تعاني من مناسفة شديدة من قبل متعاملين جيزي و أوريدو حيث أن مؤسسة جيزي تحتل المرتبة الأولى في سوق الهاتف النقال في الجزائر بعدد مشتركين فوق 16 مليون ، وتأتي مؤسسة اتصالات الجزائر (موبليس) بأكثر من 14 مليون مشترك و المرتبة الأخيرة من نصيب مؤسسة أوريدو بأزيد من 12 مليون مشترك .

على الرغم من الإقتناع التام لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر خاصتاً الفئة التي لديها مناصب عليا بحتمية التطوير و البحث عن سبل لتحسين جودة خدمات المؤسسة إلى أن الأمر يبقى شبه موقوف لعدم دعم القيادة العليا للمؤسسة و تبنيتها لمشروع إدارة الجودة الشاملة في ظل عدم قبول الهيئة المانحة لشهادة أيزو ISO منح الشهادة للمؤسسة سنة 2010 ذلك بإعتبارات عده أهمها التكاليف و عدم الإستمرارية و التواصل لدى قيادات المؤسسة الأمر الذي يجعل كل مدير يلغي أو يوقف مشاريع من سبقوه .



الخاتمة .

لقد سعت المؤسسات الجزائرية في الأونة الأخيرة إلى تطبيق نظام إدارة الجودة من أجل تعزيز قدراتها التنافسية و تحسين صورتها و إرضاء زبائنها و تحسين منتوجاتها و خدماتها للبقاء و التنافس في السوق المحلي و العالمي .

بعد العرض السابق لمحتوى البحث لدراسة نظرية تليها الدراسة الميدانية لتقييم نظام إدارة الجودة لمؤسسة اتصالات الجزائر يمكن إستخلاص النتائج التالية :

النتائج الخاصة بالفرضيات :

- في ما يخص الفرضية الأولى المقدمة و التي تقوم على أساس أنه يتم تقييم نظام إدارة الجودة في المؤسسة بالإعتماد على مدى توفرها على الإمكانيات البشرية و المادية و المعرفية حيث أنه إذا توفرت لديها هذه الموارد فنننا تعمل على بذل كل الجهود من أجل تقديم منتوجات و خدمات ذات جودة عالية .

-أ ما فيما يخص الفرضية الثانية فقد عملت المؤسسة على توفير الإمكانيات اللازمة و بذل كل الجهود من أجل تقييم نظام إدارة الجودة لتحسين خدماتها و إرضاء زبائنها و تنافسيتها في السوق و إعطاء صورة مشرفة .

- بالنسبة للفرضية الأخيرة التي نصت أن المشكل الرئيسي لنظام تقييم نظام إدارة الجودة بالمؤسسة راجع إلى نقص الإمكانيات اللازمة للمؤسسة و قلت و عي العاملين بهذا النظام .

نتائج الدراسة :

- يعتبر نظام إدارة الجودة من الإتجاهات الحديثة في الإدارة التي لاقت قبولاً في أداء المنظمات حيث حققت العديد من المزايا ك إنخفاض التكاليف و زيادة المبيعات و رضا العملاء و تحسين الصورة لدى المنظمة .

- يساعد تطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسة على تحقيق مستوى الجودة المطلوب و الملائمة .
- إن تطبيق نظام إدارة الجودة بالمنظمة له الأثر البالغ في تحسين خدمات و جودة المنتوجات في المؤسسة .

- يعتبر تطبيق نظام إدارة الجودة مرحلة مهمة في تطوير الفكر الإداري لدى المنظمات التي تسعى لتحقيق الريادة و التميز .

مقترحات :

على ضوء النتائج المتوصل إليها و تقديم عدة مقترحات تتمثل كالأتي :

- إن قيادة مؤسسة اتصالات الجزائر بحاجة إلى إدراك أهمية الجودة كخيار استراتيجي .
- العمل على توفير برامج تدريبية لجميع أفراد المنظمة بأستخدام تقنيات و أدوات إدارة الجودة لما لها من الأهمية لدفع عملية تحسين جودة الخدمات المطبقة .
- العمل على تدريب الموظفين على تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة في كافة المستويات الإدارية .
- العمل على إستغلال الموارد المالية التي تحققها المؤسسة في تطبيق فلسفة إدارة الجودة .

- العمل على تطوير نظام المعلومات الخاص بالمؤسسة لكي يساهم في تطبيق نظام إدارة الجودة بالمؤسسة .
- التعامل مع إدارة الموارد البشرية من منظور خاص بالجودة لكي يقدم خدمة مميزة و لا يكون ذلك إلى بالتمكين .

أفاق الدراسة :

يمكن إقتراح بعض المواضيع التي لها علاقة بالدراسة :

- تقييم نظام إدارة الجودة في المؤسسات الصحية الخاصة .
- دراسة إستكشافية حول مدى تطبيق المؤسسات الجزائرية لنظام إدارة الجودة .
- تقييم جودة الخدمة في مؤسسة البريد والاتصالات



قائمة المصادر و المراجع

مراجع باللغة العربية

قائمة الكتب

1. عاقل فاضلة ، الجودة الشاملة والتعلم الإلكتروني ، الملتقى الوطني حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، جامعة باتنة ، 2003 .
2. مصطفى كمال السيد طائل ، "معايير الجودة الشاملة (الإدارة، الإحصاء، الاقتصاد)" ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2013 .
3. يوسف حجيم الطائي ، "نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية" ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009 .
4. فواز التميمي ، أحمد الخطيب ، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل الإيزو 9001" ، جدار للكتاب للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2008 .
5. مؤيد الفضل ، "نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية" ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009 .
6. حمدي عبد العظيم ، المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2008 .
7. عواطف إبراهيم حداد ، إدارة الجودة الشاملة ، دار الفكر للتوزيع والنشر ، الأردن ، 2009 .
8. سمير محمد عبد العزيز: جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 ، 10011 ، مطبعة الإشعاع ، مصر ، ط1 ، 1999 .
9. كاظم حمود : إدارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2000 .
10. عمر وصفي عقيلي : المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، دار وائل للنشر عمان ، ط1 ، 2001 .
11. احمد محمد إبراهيم : إدارة الجودة من المنظور الإداري مدخل إداري متكامل ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2009 .
12. منصف ملوك : أثر إشهاد الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية ، مذكرة ماجستير، غير منشورة ، علوم التسيير، جامعة سطيف ، 2009 .
13. علي السلمي : إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهل للإيزو9000 ، دار غريب للطباعة والنشر، 1995 .
14. حيدر محمد أمين طرابيشي ، المرشد إلى طريق الأيزو و تطبيقاتها ، دار السلام للنشر و التوزيع ، القاهرة ط1 ، 1999 .
15. محمد عبد الوهاب العزاوي ، أنظمة إدارة الجودة و البيئة ، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط 2 ، 2005 .
16. نجم عبود نجم ، إدارة الجودة الشاملة ، في عصر الانترنت ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 .
17. رعد عبد الله الطائي ، عيسى قداة ، إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان، 2008 .
18. أحمد سيد مصطفى ، دليل المدير العربي إلى سلسلة الإيزو 9000 ، مراجعة عبد العزيز مخيمر، الطبعة الأولى ، منشورات العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 1997 .
19. سونيا محمد البكري ، تخطيط ومراقبة الإنتاج ، الدار الجامعية الإسكندرية ، دون سنة نشر.

20. فريد عبد الفتاح زين الدين ، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ، دار الكتب للنشر، الإسكندرية ، 1996 .
21. محمد عوض الترتوري ، ومحمد زايد الرقب ، إدارة الجودة الشاملة في المكتبات و مراكز المعلومات الجامعية ، دار حماد لنشر و التوزيع ، 2008 .
22. محمد محمد إبراهيم ، إدارة الجودة و المنظور الإداري المدخل الإداري ، متكامل إطار الجامعي ، الإسكندرية ، 2009 .

تقارير

مقابلة مع السيد : محمد قدور جبار ، مدير عام ولائي لإتصالات الجزائر بشلف
معلومات من المقابلة مع السيد محمد كلال ، رئيس المكتب الجهوي للجودة بمؤسسة موبيليس فرع شلف

كلمات مفتاحية

GAIA : هي شبكة داخلية خاصة على المستوى الوطني حيث يتم من خلالها جميع المديريات و الوحدات و الوكالات بهذه الشبكة التي تعرف بالباهية عند كل الوحدات التابعة للإقليم الجهوي لوهرن

مواقع إلكترونية

موقع سلطة الضبط الجزائرية WWW.arpt.dz

وثائق الإتحاد الدولي للإتصالات WWW.itu.int/23/05/2016

مراجع باللغة الأجنبية

1. Norme internationale, iso9000, système de management qualité, principes et vocabulaire, iso Genève 2005 .
2. NICK et Grice WOOD et IRLAND : Le management par la qualité totale implication pour la création d'un environnement de travail acceptable et viable dans les services aux entreprises procceding de séminaire, Bruxelles, 20-21 Octobre 1991, VNT QENEVE .
3. Michell Weil, le management, la pensé, les concepts, les faits, édition ARMAND COLIN, paris,1999 .

