



جامعة الجليلي بونعامة

- خميس مليانة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



العنوان:

واقع تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاتصالية  
دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة الجهوية - بالشلف -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة

إعداد الطالبين:

- شرقي محفوظ

- بن عثمان محمد

تحت إشراف:

د. مريم خلع

لجنة المناقشة

الصفة	الدرجة العلمية	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	أستاذ محاضر "أ"	د/نوال شيشة
مقررا	أستاذة محاضرة "أ"	د/مريم خلع
ممتحنا	أستاذة مساعد "ب"	د/ايمان شقاليل

السنة الجامعية

2022/2021



جامعة الجيلاي بونعامة

- خميس مليانة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



العنوان:

واقع تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاتصالية  
دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة الجهوية -بالشلف-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة

تحت إشراف:

د. مريم خلج

إعداد الطالبين:

- شرقي محفوظ

- بن عثمان محمد

لجنة المناقشة

الصفة	الدرجة العلمية	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	أستاذ محاضر "أ"	د/نوال شيشة
مقرا	أستاذة محاضرة "أ"	د/مريم خلج
ممتحنا	أستاذة مساعد "ب"	د/إيمان شقاليل

السنة الجامعية

2022/2021



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

۱۴۳۸

# كلمة شكر

قال الله تعالى: "وقل اعملوا فسيري الله عملكم ورسوله و المؤمنون"

بعد شكر المولى عز وجل الذي أماننا على إتمام هذا العمل، نتقدم

بجزيل الشكر والعرفان

للأستاذة المشرفة الدكتورة خلع مريم التي تفضلت بالإشراف على هذا العمل،

كما نتقدم بالشكر المسبق لأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة،

و في الأخير لا ننسى أن نتقدم بكل أسى معاني الاحترام والتقدير لكل من قدم

لنا يد المساعدة في هذا العمل من قريب أو من بعيد.

محفوظ & محمد



# إهداء

بسم الله و الصلاة و السلام على رسول الله

أهدي هذا العمل إلى :

من قال فيهما عزّ وجل: "و قل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا".  
إلى من حملتني وهنا على وهن، و ربّنتني فأحسنّت تربيتي، و جعل الله الجنة تحت  
قدميها، أمي.

إلى سندي و عزتي إلى رمز التفاني و العطاء أبي الحبيب

إلى أمز ما وهبني الله إخواني و أخواتي حفظهم الله.

إلى رفاق دربي أصدقائي، إلى من تعلمنا معا حروفه الصداقة.

إلى كل من ترك ذكرى طيبة في قلبي.

إلى كل من ساعدني و لو بالكلمة الطيبة.

إلى كل من لم تسعمه مذكرتي و وسعتهم ذاكرتي.

محفوظ

# إهداء

بسم الله و الصلاة و السلام على رسول الله

أهدي هذا العمل إلى :

من قال فيهما عزّ وجل: "و قل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا".

إلى أمي، و أبي

إلى أعر ما وهبني الله إخواني و أخواتي حفظهم الله.

إلى رفاق دربي أصدقائي، إلى من تعلمنا معا حروف الصداقة

إلى كل من ترك ذكرى طيبة في قلبي.

إلى كل من ساعدني و لو بالكلمة الطيبة.

إلى هؤلاء جميعا أهدي ثمرة جهدي عبر أسطر هذا العمل المتواضع.

# محمد





ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على كيفية تقييم نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوحدة الإقليمية بالشلف وبهدف الإحاطة بالموضوع تم تقسيم الدراسة إلى فصلين نظري وتطبيقي أولها يدور حول نظام إدارة الجودة في المؤسسات والثاني يتناول كيفية تقييم نظام إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة الجهوية بالشلف ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من أجل تلك الغاية، تم تصميم استبانة للحصول على البيانات اللازمة لهذه الدراسة، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة المكون من جميع الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة الجهوية بالشلف من مختلف المستويات الإدارية، تمثلت عينة الدراسة من مسح شامل لمجتمع الدراسة، وبعد جمع البيانات عولجت إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss).

من خلال تحليل نتائج الاستبيان الخاص بالمؤسسة توصلنا فيه إلى أن تقييم نظام إدارة الجودة بالمؤسسة كان له الأثر البالغ في تحسين أداء و خدمات المؤسسة وإعطاء صورة حسنة لها وتعزيز تنافسيتها في السوق .

الكلمات المفتاحية : الجودة، إدارة الجودة الشاملة، نظام إدارة الجودة، مؤسسة اتصالات الجزائر .

**Abstract:**

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, Total Quality Management, Quality Management System, Algeria Telecom



الصفحة	قائمة المحتويات
	شكر
	إهداء
	ملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول والأشكال
أث	مقدمة.....
<b>الفصل الأول: الاطار النظري لإدارة الجودة الشاملة</b>	
6	تمهيد.....
7	<b>المبحث الأول: ماهية الجودة.....</b>
7	المطلب الأول: التطور التاريخي للجودة.....
9	المطلب الثاني: مفهوم الجودة وأهميتها.....
15	المطلب الثالث: أبعاد و محددات الجودة.....
18	<b>المبحث الثاني: الايزو 9000 كمدخل لإدارة الجودة في المؤسسة.....</b>
18	المطلب الأول: نشأة ومواصفات نظام الإيزو 9000.....
20	المطلب الثاني: مبادئ ادارة الجودة وفق نظام الإيزو 9000.....
22	المطلب الثالث: نظام ادارة الجودة وفق نظام الإيزو 9000 ونماذج التميز بالجودة.....
35	<b>المبحث الثالث: الدراسات السابقة.....</b>
35	المطلب الأول: الدراسات العربية.....
36	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية.....
37	المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.....
38	خلاصة.....
<b>الفصل الثاني: واقع تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر</b>	

40	تمهيد.....
41	<u>المبحث الأول : تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر في إطار سوق الاتصالات.....</u>
41	المطلب الأول : مؤسسة اتصالات الجزائر و مديريتها الإقليمية بالشلف.....
47	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية الاقليمية لاتصالات الجزائر بالشلف.....
53	المطلب الثالث : إجراءات تحسين خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر.....
65	<u>المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات واختبار فرضيات الدراسة.....</u>
65	المطلب الأول: تحليل نتائج الاستبيان.....
67	المطلب الثاني: عرض وقياس النتائج.....
68	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.....
77	خلاصة.....
79	الخاتمة.....
82	قائمة المراجع.....
	الملاحق.....

## قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1	مقارنة بين نماذج التميز بالجودة	31
2	عدد الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر	45
5	معايير سرعة تشغيل الخدمة للمشارك	57
6	معايير خاصة بالخدمة التلفونية	58
7	معايير جودة الصوت بنقل الصوت عبر بروتوكول الانترنت	59
8	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور نظام الجودة و الدرجة الكلية للمحور	65
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول معيار القيادة	67
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول معيار التخطيط الاستراتيجي	68
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول معيار التركيز على الزبون	69
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول معيار العناية بالموارد البشرية	71
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول معيار إدارة العمليات	72
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول معيار إدارة نظم المعلومات	73
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول معيار جودة المخرجات	75
16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير نظام الجودة	76

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أهداف الجودة	15
02	المرحلة التاريخية لنشأة وتطور أنظمة الجودة وصولاً إلى الأيزو ISO9000	18
03	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لاتصالات الجزائر	44
04	الهيكل التنظيمي للمديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر بالشلف	48



# مقدمة

عرف القرن (21م) تحولات كبيرة على العديدة من المستويات وخاصة منها الاقتصادية، نظرا لحجم التغيرات التي شهدتها بيئة الأعمال منذ ظهور العولمة وحرية التجارة، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وغيرها من العوامل التي أثرت على المنظمات خاصة من حيث طرق تسييرها وإتباعها لأساليب جديدة تعتمد أساسا على فكرة الجودة في المرتكزات الأساسية لنجاحها، حتى أنه أصبح يطلق مجازا على هذا القرن (21م) عصر الجودة نظرا لأهميته الكبيرة في مختلف الأوساط العلمية والعملية.

ولقد حققت إدارة الجودة نجاحات باهرة وملفتة للنظر في العديد من الشركات العالمية الأمريكية، واليابانية والأوروبية، وباتت إدارة الجودة في الوقت الحاضر هي حديث الساعة في أوساط الأعمال، والجامعات ومراكز البحث العلمي، والشركات العالمية على اختلاف أحجامها في كافة أنحاء العالم، حتى داخل الأجهزة الحكومية أيضا، وقد قام العديد من الكتاب والباحثين بتطوير منهج إدارة الجودة، وكذلك الحال بالنسبة للمؤسسات.

ولقد أصبحت الجودة حاليًا تكتسي جانبًا كبيرًا من الأهمية نظرًا لارتباطها بجميع أوجه النشاطات الاقتصادية ذلك لأن الاهتمام بها أصبح ظاهرة عالمية في ظل المنافسات الاقتصادية بحيث أصبحت الجودة فلسفة إدارية وأسلوب حياة تتبناه المؤسسة التي تسعى للريادة والتميز في أي مجال اقتصادي، ومن ثم احتلت الجودة أهمية خاصة في الآونة الأخيرة سواء كان ذلك على الصعيد المحلي أو العالمي ولقد كانت الممارسات الإدارية في مجال الجودة تنحصر في الممارسات المحدودة لوظيفة الرقابة على الجودة عن طريق فحص الوحدات المنتجة لتأكد من مطابقة المواصفات المحددة وتبعًا لذلك كان لا بد من ظهور نظم متكاملة للرقابة على الجودة تهدف إلى ضمان جودة السلع والخدمات وتعتمد على تكامل أكثر من وظيفة داخل المؤسسة وتحقيق تميز واضحًا في كافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة حتى تضمن في النهاية الجودة المتميزة للسلع والخدمات المقدمة كما أصبح ضروريًا الاهتمام بالتحسين المستمر في أداء المؤسسة واعتبار ذلك فلسفة تنظيمية تحكم كافة أطراف التنظيم ووضع تخطيط استراتيجي للمؤسسة يضمن حشد كافة الجهود لتحقيق الأهداف المحددة وتحقيق رغبات الزبون وذلك يكون بتعاون كل أطراف المؤسسة.

### الإشكالية:

بناء على ما سبق ذكره، ومحاولة منا لإبراز معالم الظاهرة المدروسة نطرح الإشكالية التالية:

**كيف يمكن أن يؤثر تقييم نظام إدارة الجودة في تحسين أداء وخدمات مؤسسة اتصالات الجزائر ؟**

وتنبثق من السؤال الرئيس عدة تساؤلات فرعية كما يلي:

1. كيف يتم تقييم نظام الجودة في مؤسسة اتصالات الجزائر ؟
2. ما مدى قيام مؤسسة اتصالات الجزائر لتقييم جودة خدماتها ؟
3. ما هي المشاكل التي تواجه مؤسسة اتصالات الجزائر في تقييم نظام إدارة الجودة ؟

### فرضيات الدراسة:

استنادا إلى مشكلة الدراسة تم صياغة مجموعة من الفرضيات التي تساعدنا في الإجابة على الإشكالية المطروحة:  
**الفرضية الاولى :** يتم تقييم نظام إدارة الجودة في المؤسسة و فق الإمكانيات المادية و البشرية المتاحة.  
**الفرضية الثانية:** هناك اهتمام محدود من طرف الإدارة العليا و نقص وعي العاملين بتقييم نظام إدارة الجودة بالمؤسسة.

**الفرضية الثالثة:** نقص الإمكانيات المادية والمعرفية الأمر الذي يعرقل تقييم نظام إدارة الجودة بالمؤسسة.

### مبررات اختيار الموضوع:

من أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع ألا وهو دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أهداف المؤسسة منها ما هو شخصي ومنها ما هو علمي أكاديمي، إضافة إلى دوافع موضوعية تتمثل فيما يلي:

- الرغبة في معالجة الموضوع إثراء المعارف في ميدان التخصص.
- الأهمية البالغة لقطاع اتصالات الجزائر الذي يلعبه في سوق الخدمات.
- كثرة الشكاوي المطروحة على هذا القطاع.
- الميل الشخصي للموضوع .

### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة في التعرف على واقع تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على واقع نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر ودورها في تحسين أداء وخدمات المؤسسة.
- تقديم توصيات بالاعتماد على نتائج الدراسة تعزز من شأنها تطبيق نظام إدارة الجودة لدى مؤسسة اتصالات الجزائر .

### أهمية الدراسة:

نسعى من خلال هذا الموضوع الوصول للأهداف التالية:

- معرفة مدى اهتمام 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.

### حدود الدراسة:

تكون نطاق الدراسة على النحو التالي:

- الحدود المكانية: مؤسسة اتصالات الجزائر بالوحدة الإقليمية بالشلف التي تم اعتمادها لأغراض الدراسة.
- الحدود الزمانية: تمثلت مدة التريص في 3 أشهر وكانت ابتداء من 2021/12/25 إلى 2022/03/25
- الحدود البشرية: تتمثل عينة الدراسة في الأفراد العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوحدة الإقليمية بالشلف (المستويات الإدارية المختلفة) المديرين، ورؤساء الأقسام والعاملين في المؤسسة من مختلف التخصصات.

### المنهج المتبع والأدوات المستخدمة:

بغية الإحاطة بجميع جوانب الدراسة وتحليل أبعادها وللإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها ومن أجل الوصول إلى أهداف الدراسة اعتمدنا على:

- **المنهج الوصفي:** وذلك في الجزء النظري وهذا باستعمال مجموعة من المراجع والمصادر والمتمثلة في الكتب والمذكرات والمجلات والملتقيات.
- **المنهج التحليلي:** وذلك في الجزء التطبيقي لتوضيح العلاقة ومقارنتها بالجانب النظري فقد تم الاعتماد على منهج استخدام العينات والذي يعتمد على الاستبيان للحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بالموضوع، ومن أجل اختيار فرضيات الدراسة استعنا بالبرنامج الإحصائي SPSS.

### صعوبات الدراسة:

لقد واجهتنا مشاكل وصعوبات في إعداد هذه الدراسة تعلقت بالجانب النظري والتطبيقي ويمكن حصر هذه الصعوبات فيما يلي:

- صعوبة الإلمام بالموضوع لتعدد العناصر المختلفة به.
- صعوبة توزيع واسترجاع الاستبيان.
- عدم توفر المراجع الكافية المتعلقة بموضوع البحث.
- صعوبة التنسيق بين الجانب النظري والتطبيقي .
- صعوبة الحصول على المعلومات من خلال إدارة المؤسسة، ذلك راجع لنقص الثقافة لديهم بنظام إدارة الجودة لحدثة الموضوع.

### هيكل الدراسة:

اشتملت هذه الدراسة على فصلين، حيث الفصل الأول شمل الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة ويتضمن ثلاثة مباحث حيث تطرقنا في المبحث الأول بالتعريف بنظام إدارة الجودة والمبحث الثاني ركز على الايزو 9000



كمدخل لإدارة الجودة في المؤسسة حيث تم التطرق إلى المواصفات التي يعتمد عليها نظام إدارة الجودة أما المبحث الثالث فتطرقنا فيه إلى الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية.

أما الفصل الثاني من الدراسة والذي خصص للدراسة الميدانية والتي قمنا بها في مؤسسة اتصالات الجزائر يتناول تقييم نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوحدة الإقليمية الشلف حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين : تناول المبحث الأول التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر وهيكلها التنظيمي وإجراءات تحسين الخدمات لديها، أما المبحث الثاني فتضمن عرض وتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة لنصل في الأخير إلى عرض أهم نتائج الدراسة الميدانية المتوصل إليها.

## الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

والميزة التنافسية

**تمهيد:**

لقد ازداد الوعي لدى المستهلكين في اختيار السلع أو الخدمات ذات الجودة العالية وبالسعر المناسب بعدما ساد الاعتقاد لدى البعض أن السلعة أو الخدمة ذات السعر العالي هي في نفس الوقت ذات جودة عالية.

إلا أنه في الحقيقة كون سعر المنتج أو الخدمة المقدمة مرتفع ليس دليلاً على جودتها وهذا يقود فعلاً إلى شعار الجودة الذي ينص على جودة عالية بأسعار منخفضة.

ومن هنا أصبح موضوع الجودة من أهم الأمور التي تؤثر بقوة على تقرير حاضر ومستقبل المؤسسات لما لها من دور فعال وهام في تحسين الإنتاجية وتخفيض التكلفة من جهة، وإلى دورها في تحقيق موقف تنافسي مستمر في دخول الأسواق العالمية من جهة أخرى. حيث أصبحت المؤسسات المقدمة للمنتجات والخدمات المختلفة تسعى للرفع من مستوى الجودة وتخفيض الأسعار لإدراكهم بأن ذلك ما يبحث عنه المستهلك، وأيقنت في الوقت الحاضر وكننتيجة مباشرة للتغيرات المتسارعة التي تعمل في ظلها عدم إمكانية الاستمرار في المنافسة دون تحقيق متطلبات الجودة في منتجاتها وتلبية المنتج لاحتياجات وتفضيلات الزبائن بما ينسجم مع تحقيق التميز الذي يضمن ولاء الزبون للمنتج وتكرار عملية شرائه، وينقسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

- المبحث الأول: ماهية الجودة
- المبحث الثاني: الايزو 9000 كمدخل لإدارة الجودة في المؤسسة
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المبحث الأول: ماهية الجودة

يعتبر موضوع الجودة من المواضيع الجوهرية، ويتعلق بجميع مناحي الحياة، وهو شكل من أشكال الإبداع الحضاري الإنساني، وإن الاهتمام به لم يكن محصوراً في حقبة زمنية معينة، بل إنه ومنذ فجر التاريخ كان ولا يزال فناً يستند إلى الذوق والحس الجمالي والعاطفي الإنساني. فعادة تقيم جودة المنتجات أو الخدمات من خلال التعامل المباشر معها وذلك باستخدام المنتج أو تلقي الخدمة. ولقد تطور المفهوم مع التطور الثقافي والاجتماعي والاقتصادي على مدى العصور، وإن تطوره كان ناتجاً لتفاعلات اقتصادية واجتماعية وثقافية. وإن الاهتمام بهذه التفاعلات وتحقيقها أدى إلى حدوث صراعات واختلافات بين الدول من أجل تقدمها وازدهارها لتبقى قوية في ظل المنافسة.

المطلب الأول: التطور التاريخي للجودة

عندما نلقي نظرة سنجد أن الاهتمام بقضية الجودة له تاريخ عريق، ففي الحضارة الإغريقية والرومانية والصينية والعربية الإسلامية كان يوجد العديد من القوانين والقواعد الجيدة لممارسة بعض المهن كالبناء والزراعة والطب وغيرها. فرغم قدم مفهوم الجودة قدم الصناعة نفسها إلا أنها لم تظهر كوظيفة رسمية للإدارة إلا في الآونة الأخيرة، وأصبح ينظر إليها في الفكر الإداري الحديث على أنها وظيفة تماثل تماماً باقي الوظائف الاستراتيجية في المنظمة كالإنتاج والتسويق... الخ. وعليه فالجودة عملية تطويرية وليست ثورية إذ مرت بعدة مراحل وهي:

**1- مرحلة الفحص:** ظهرت مع مطلع القرن العشرين بريادة " فريدريك تايلور " الذي اهتم بدراسة الحركة والزمن في إطار نظرية التنظيم العلمي للعمل<sup>1</sup>، التي قدمت للعالم الصناعي سبل تخفيض تكلفة الإنتاج من خلال الحد من الهدر في العمل التصنيعي، فظهر مصطلح "فحص الجودة" وهو عبارة عن فحص السلعة للتأكد من طبيعتها ومطابقتها للمواصفات الخاصة أو لغرض التأكد من أن الإنتاج يسير بالشكل الذي يرتئيه المشروع".

وبناءً على هذا التعريف انتقلت مسؤولية فحص جودة المنتج من المشرف المباشر-الذي كانت عليه مسؤولية التحقق من الجودة- إلى مفتشين مختصين بالعمل الرقابي على الجودة.

**2- مراقبة الجودة:** يعد "ديمنغ" من أكبر الرواد الذين استخدموا أسلوب الرقابة الإحصائية على الجودة، من أشهرها نظرية الاحتمالات باستخدام أسلوب العينات حيث نقل أفكاره بعد أن طورها إلى اليابان في 1950 م، وذلك بغرض مساعدة أرباب العمل اليابانيين ورفع فعاليتهم.

<sup>1</sup> محمد إسماعيل عمر، "أساسيات الجودة في الإنتاج"، دار الكتب العربية للنشر، القاهرة، 2000، ص107.



إن التركيز على الإنتاج الكبير أدى إلى ظهور هذه الأساليب وتطوير استخدامها في مجال مراقبة الجودة. ففي خلال الحرب العالمية الثانية وضعت عدة معايير ومواصفات لتطبيق مراقبة الجودة الإحصائية في مجال صناعة الأسلحة بالولايات المتحدة الأمريكية.<sup>1</sup>

**3- تأكيد الجودة:** إن تأكيد الجودة لا يهتم فقط بالمنتج، بل يهتم أيضا بالموارد التي تساهم في العملية الإنتاجية، كالمواد الأولية، التجهيزات واليد العاملة. كما تقوم أيضا بتقويم فعالية نظام الجودة بصفة مستمرة لاكتشاف مواطن القصور وتلفها، وهذا بهدف تحسين مستوى الجودة وتلبية احتياجات العميل.

وتشمل عمليات تأكيد الجودة كافة القرارات والتصرفات المخططة الضرورية لضمان مستوى الجودة المطلوب محليا وعالميا.<sup>2</sup>

**4- مرحلة التسيير الكلي للجودة:** ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة عام 1980 م نتيجة للخسائر التي تكبدتها الأسواق والشركات الأمريكية في ذلك الوقت. حيث استخدمت كوسيلة دفاعية لصد غزو الصناعة اليابانية للأسواق لكون لها مفهوم أوسع يشمل كل الوظائف والأفراد داخل المنظمة. وهي تدل على أن المبدأ الرئيسي للمنظمة يحدده ويدعمه الالتزام الثابت بتوفير حاجة العميل من خلال نظام متكامل من الأدوات والأساليب والتدريب الذي يشمل أيضا دوافع التطوير المستمر للأعمال التي تفرز في نهاية المطاف منتجات وخدمات ذات مستوى رفيع.

إن الجودة الشاملة هي أسلوب عمل يهدف إلى إرضاء المستهلك وتحسين إدارة الإنتاجية وشعارها:

" افع الشيء الصحيح بطريقة صحيحة من أول مرة ".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نظمي نصر الله، "الإيزو 9000 بداية الطريق إلى تطوير المنظمة الإدارية"، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995 ص20.

<sup>2</sup> فريد راغب النجار، "إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا: مدخل تكاملي تجريبي"، مكتبة الإشعاع للنشر، الإسكندرية، 1997، ص400.

<sup>3</sup> مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، "الجودة في المنظمات الحديثة"، دار الصفاء للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2002، ص52.

المطلب الثاني: مفهوم الجودة وأهميتها وأهدافها

1- مفهوم الجودة:

- الجودة بمعناها العام والشائع:

تعني الجودة بالنسبة لغالبية الناس النوعية الجيدة أو الخامة الأصلية، كما تعني الدقة والضبط والكمال في العمل. وبذلك تكون الجودة مرادفا للرفاهية والتميز وبالتالي فهي متاحة فقط للقادرين على الدفع.<sup>1</sup>

- الجودة من الناحية اللغوية:

يرجع أصل كلمة الجودة ( *Qualité* ) إلى الكلمة اللاتينية ( *Qualitas* ) التي يقصد بها طبيعة الشخص أو الشيء ودرجة صلاحيته.<sup>2</sup>

واستخدمت كلمة الجودة للدلالة على سلامة التكوين و الإتقان و الصنعة، و غالبا ما تستخدم لوصف شيء ما ذا خصوصية. كما تعني في اللغة درجة تفوق يمتلكها شيء ما، والجيد في اللغة هو نقيض الرديء.<sup>3</sup>

كما ترتبط الجودة من الناحية اللغوية بمفهوم الإتقان، وقد وردت في القرآن الكريم بهذا المعنى في قوله تعالى: ﴿

صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَنْتَنَ كُلَّ شَيْءٍ ۖ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ ﴾ -88- سورة النمل، والذي يعني إتقان العمل على وجه محكم و بدون قصور فيه.<sup>4</sup>

أما السنة النبوية فهي غنية بالأحاديث المتعلقة بهذا المفهوم، حيث ارتبطت بمعنى الإحسان في قول النبي صلى

الله عليه وسلم: { إِنَّ اللَّهَ كَتَبَ الْإِحْسَانَ فِي كُلِّ شَيْءٍ } وفي قوله أيضا: { إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يَتَّقَنَهُ }.

- الجودة من الناحية الاصطلاحية:

<sup>1</sup> محمد العزاوي، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص13.

<sup>2</sup> مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، مرجع سبق ذكره، ص15.

<sup>3</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون، "إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي"، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2008، ص25.

<sup>4</sup> رشدي احمد طعيمة وآخرون، "الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد"، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، 2006، ص188.

سنتعرف على الجودة من هذه الناحية كما يراها روادها ووفقا للمداخل التي استعملت في تعريفها وتحديد أشكالها

وأنواعها. حيث صاغ من المفكرين البارزين تعريفاتهم للجودة، كل من منظوره الخاص كما يلي:<sup>1</sup>

- أرماند فيجينوم(1956): الجودة هي الرضا التام للعميل.

- فيليب كرسوبي(1979): الجودة تعني المطابقة مع المتطلبات ومعياريها، خلق المنتج من العيوب.

- ادوارد ديمينج(1986): الجودة درجة متوقعة من التناسق والإعتماد تناسب السوق بتكلفة منخفضة.

- جوزيف جوران (1989): الجودة ملاءمة الاستخدام وفقا لما يراه المستهلك .

- جابلون سكي:الجودة هي تلك الصفات المميّزة لمنتج أو خدمة ما والتي تحدّد قيمة السلعة/الخدمة في نظر

المستفيد منها.<sup>2</sup>

-جونسون: هي القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته. ويحقق رضاه التام عن

السلعة أو الخدمة التي تقدم له .<sup>3</sup>

فيما عرفت المنظمة الدولية للتقييس (ISO) الجودة بأنها: "مجموعة الخصائص والمواصفات لمنتج أو خدمة

والتي تجعله ملبيا لحاجات معلنة أو متوقعة".<sup>4</sup>

أما الوكالة الفرنسية للتقييس<sup>5</sup> (AFNOR) عرفت على أنها: "مجموعة مزايا وخصائص المنتج أو الخدمة القادرة على

تحقيق كافة حاجات المستهلك".

<sup>1</sup> العيهار فلة، "دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، مذكرة ماجستير في علو التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، ص4.

<sup>2</sup> جوزيف جابلونسكي، تعريب عبد الفتاح السيد النعماني، "تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، مصر، 1996، ص19.

<sup>3</sup> فريد عبد الفتاح زين الدين،"المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية"، دار الكتب للنشر، مصر 1996، ص10.

<sup>4</sup> Michel Vigier, La pratique du Q.F.D(Quality Fonction Deployment), Les éditions d organisation, PARIS, 1992, P15.

<sup>5</sup> محمد ولد سعيد،"إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتميز في المؤسسة"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2008-2009، ص 3.

\*معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي فإنه عرف الجودة بأنها: " أداء العمل الصحيح وبشكل صحيح من المرة

الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستهلك في معرفة مدى تحسن الأداء".<sup>1</sup>

إن الاختلاف في المعاني التي يأخذها مصطلح الجودة تختلف باختلاف الجهة المستخدمة من أفراد ومؤسسات، لذلك فقد قام الباحث ديفيد جارفين (David Garvin) بجمع كل المفاهيم المتعلقة بالجودة، وحددها بخمسة مداخل أساسية قدمها في كتابه " Managing Quality " في عام 1988.<sup>2</sup>

وتتمثل هذه المداخل في:

**1- المدخل المبني على أساس المنتج:** يحدّد بعض العوامل أو الخصائص التي يمكن قياسها لتوضيح مستوى الجودة العالية، فهو ينظر على أنها المتغير الخاضع للقياس الدقيق، ويرى أنه على المنظمة أن تضع أهدافها المتعلقة بتصميم الجودة وتكاليف الحصول عليها، وهو المدخل الأكثر توافقاً مع تعريف جابلون سكي.<sup>3</sup>

**2- المدخل المبني على أساس المستفيد/المستخدم:** يرهن هذا المدخل الجودة برضا العميل عن السلع المقدمة إليه ومدى توافقها مع احتياجاته وتوقعاته. تتفق مبادئ هذا المدخل مع مفاهيم كل من جوران وفيجنوم، ويميل إلى الأخذ به رجال التسويق الذين يرون أنّ الجودة ترقد في عين المستهلك.

**3- المدخل المبني على أساس التصنيع:** هنا يتم تعريف الجودة على أساس مطابقة السلع للمعايير والمواصفات المحددة مسبقاً، وهو يتفق مع مفاهيم الجودة في اليابان من خلال المفهوم الذي جاء به كرسوبي، فهذا المدخل يهتم بالنظرة الهندسية الفنية التي تراعي التطابق مع المتطلبات وتحقيق المواصفات المحددة.

**4- المدخل المبني على أساس القيمة:** يربط هذا المدخل تعريف الجودة بالتكاليف، حيث يعرفها بأنها درجة التفوق بأقل الأسعار، ومدى مراقبة الانحرافات بأقل التكاليف، فتعريف ديمنج للجودة يهتم بهذا الجانب، وهو يقوم على مدى إدراك المستهلك لقيمة المنتج من خلال مقارنته لخصائص المنتج بالسعر .

<sup>1</sup> مهدي السامرائي، "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي"، دار جرير للنشر، عمان، 2007، ص28.

<sup>2</sup> سونيا محمد البكري، "إدارة الجودة الكلية"، الدار الجامعية، 2002، ص11.

<sup>3</sup> قاسم نايف علوان المحياوي، "إدارة الجودة في الخدمات"، دار الشروق، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص ص26-27.

5- مدخل التفوق أو التَّسامي: يربط مفهوم الجودة بالتنافسية، أي أن يكون مستوى السلعة التي تقدمها المنظمة

أعلى من المستويات التي تقدمها منظمات مماثلة وبتكاليف أقل.

❖ ولكي لا يكون الاستخدام الشائع لمفهوم الجودة وتعدد تعاريفها مصدرا للالتباس يجب الإشارة إلى أن

الجودة قيمة نسبية، تعرف دائما من خلال مرجع:<sup>1</sup>

أ- بالنسبة للمنتج: تعني إنتاج منتجات ذات نوعية مقارنة بالمنافسين وبأعلى أرباح ممكنة، وبالتالي فإن

الجودة هي مجموعة الخصائص التي وضعت مسبقا من قبل المنتج ووفقا لظروفه وموارده الإنتاجية.

ب- بالنسبة للعميل: تعني الحصول على منتجات ذات نوعية عالية وبأقل تكلفة ممكنة، طالما لم يؤثر ذلك

على النواحي الفنية للمنتج وأجال الحصول عليه.

❖ الجودة وفق هذين المرجعين ينظر إليها من الجوانب التالية:<sup>2</sup>

-جودة التصميم: وهي الجودة التي يتم تحديدها عند تصميم المنتج، تتكون من خصائص ومواصفات ملموسة

والغير ملموسة الواجب توفرها في المنتج وفقا لأذواق العملاء.

-جودة الأداء: أي قدرة المنتج على إرضاء الزبون لأطول فترة ممكنة وملاءمته للغرض الذي من أجله قام

المستهلك بشرائه.

-جودة الإنتاج: أي جودة ظروف الإنتاج وجودة العمليات الإنتاجية ويطلق عليها جودة المطابقة أي مدى

إمكانية الوصول إلى جودة التصميم المطلوبة في ظل الظروف الإنتاجية المتاحة، هذا التطابق له نتائج ايجابية على

الجودة النهائية، فتحديد كل من جودة التصميم وجودة الأداء يضمن توازنا بين ما يريده المستهلك وبين إمكانيات

المنظمة في المجال الإنتاجي.

واستنادا إلى ما تقدم يمكن أن نخلص إلى أن تنوع التعاريف المقدمة للجودة وتعدد المداخل المستعملة في تحديد

مفهومها، يدل على أنه من الصعب تقديم تعريف جامع لها نظرا لتعدد مضامينها وأشكالها و زوايا النظر إليها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي، "الجودة الشاملة: طريقك للحصول على شهادة الإيزو"، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، ص18.

<sup>2</sup> محمد توفيق ماضي، "إدارة الإنتاج والعمليات-مدخل اتخاذ القرارات"، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 1998، ص ص373-374.

<sup>3</sup> عمر وصفي عقيلي، "مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، دار وائل للنشر، الأردن، 2000، ص17.

2- أهمية الجودة: تتجلى أهمية الجودة في:<sup>1</sup>

- **خفض التكاليف وزيادة الحصة السوقية للمنظمة:** فالمادة الخام الجيدة يسهل التعامل معها على الآلات بما يقلل الفاقد منها، وبذلك تقل ساعات العمل المهذرة بما يقلل تكلفة الإنتاج، أيضا تقديم منتجات جيدة ترضي المستهلك عند استخدامه وتسعده وتجعله يرغب في تكرار شرائها فتزيد بذلك المبيعات وتزيد الأرباح ومن ثم الحصة السوقية. ففي الماضي كان السعر يعتبر العامل الأساسي في كسب السوق بمعنى أن المنظمة التي تبيع بأسعار منخفضة هي التي تسيطر على السوق أما الآن فقد تغير اهتمام المستهلك من السعر إلى الجودة بمعنى فهو يفضل في حالات كثيرة أن يدفع ثمنا كبيرا للحصول على سلعة ذات جودة عالية .

- **تحسين القدرة التنافسية:** فهناك سبعة أبعاد تمكن المنظمة الاختيار من بينها ما يعمل على تحسين قدرتها التنافسية ويمكن تجميعها في أربعة مجالات وهي:

\*التكلفة المنخفضة تساعد المنظمة على تخفيض أسعارها بما يعزز مركزها التنافسي في الأسواق.

\*يمكن تحقيق الجودة العالية من خلال الاهتمام بتصميم المنتج والعمل على زيادة الكفاءة في الأداء عند استعمال المنتج، ومما يساعد على تحقيق الجودة العالية الالتزام بوقت تسليم المنتج أو الخدمة للعميل.

- **تحسين سمعة المنظمة:** ترتبط سمعة المنظمة ارتباطا وثيقا بجودة المنتج الذي تقدمه لعملائها، وسواء كان ذو جودة عالية أو منخفضة ولا تقتصر الجودة هنا على جودة السلعة بل تتعداها لتشمل ما تقدمه من منتجات جيدة، أو في علاقاتها بالموردين.

- **المسؤولية عن المنتجات:** تجعل القوانين كل فرد يعمل في سلسلة التوزيع مسؤولا عن المنتج، كما أن المنظمات التي تنتج سلعا أو خدمات بها أخطاء أو عيوب تكون مسؤولة عما تسببه هذه المنتجات من إصابات أثناء استخدامها، كما أنه يتم وضع معايير أو مواصفات للمنتجات التي لا ترقى إلى هذه المعايير.

- **الاعتبارات الدولية:** فلكي تنافس منظمة معينة أو بلد معين على المستوى العالمي يجب أن تحقق المنتجات ما يتوقعه منها المستهلك، فالمنتجات المعيبة تؤدي المنظمات الصناعية والدولة التي تنتمي إليها.

<sup>1</sup> سعد صادق، "إدارة المشروعات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004، ص ص 299-301.

3- أهداف الجودة: بشكل عام هناك نوعان من أهداف الجودة وهما: <sup>1</sup>

1-أهداف تخدم ضبط الجودة: وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها حيث تصاغ هذه المعايير على مستوى المؤسسة ككل، وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان وإرضاء العملاء، ...الخ .

2-أهداف تحسين الجودة: وهي غالبا ما تنحصر في الحد من الأخطاء وتطوير منتجات وخدمات جديدة ترضي العملاء بفعالية أكبر.

ومن هنا يمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعيتها إلى خمس فئات هي:

1-أهداف الأداء الخارجي للمؤسسة ويتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع؛

2-أهداف الأداء للمنتج أو الخدمة وتتناول حاجات العملاء والمنافسة؛

3-أهداف العمليات وتتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط؛

4- أهداف الأداء الداخلي وتتناول مقدرة المؤسسة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل؛

5- أهداف الأداء للعاملين وتتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين<sup>2</sup>.

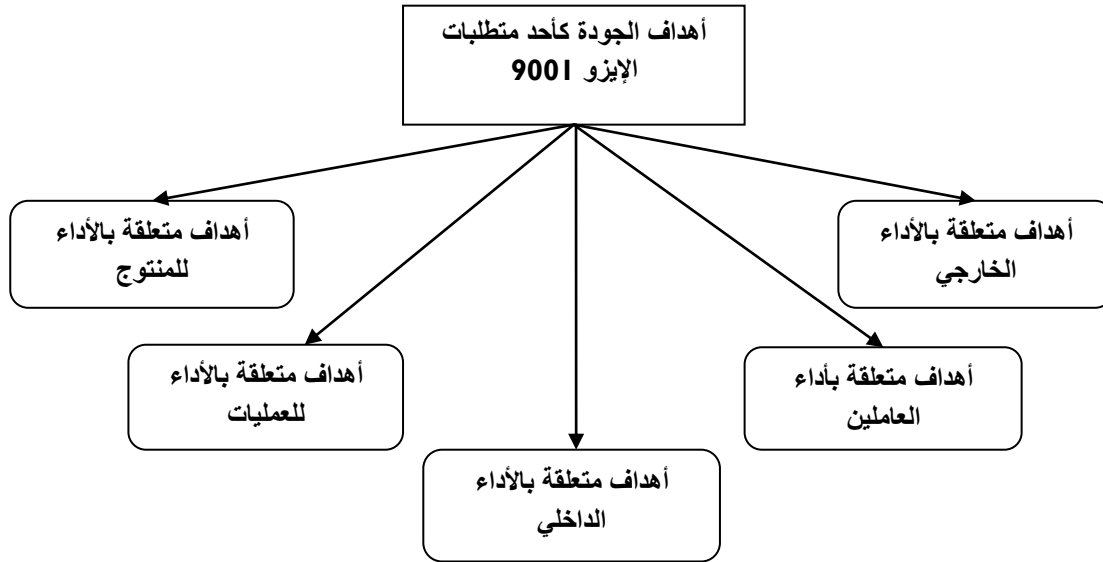
<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي، "الإدارة الرائدة"، دار الصفاء، عمان-الأردن، 2003، ص 206-207.

<sup>2</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص 207.



و الشكل التالي يلخص هذه التصنيفات:

الشكل (1): أهداف الجودة



المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي، "الإدارة الرائدة"، دار الصفاء، عمان-الأردن، 2003، ص 207.

### المطلب الثالث: أبعاد الجودة ومحدداتها

1- أبعاد الجودة: إن مجمل احتياجات ورغبات الزبائن ساهمت في تحديد معالم وأبعاد الجودة المطلوبة، حيث حددت بثمانية أبعاد يمكن من خلالها ضبط جودة المنتج وهي أبعاد نوعية، 1 ممثلة كما يلي:

أ- مستوى الأداء (Performance): ويقصد به الخصائص التشغيلية الأساسية للمنتج، وكذا الرغبات والإتجاهات الشخصية، والذي يعد بالنسبة لأحد الأفراد جودة عالية قد لا يكون له ذات القدر من التقييم لفرد آخر، ومن هذا المنطلق فإن أداء المنتج يتوافق مع الخصائص الموضوعية، أما علاقة الأداء بالجودة فبمعكس ردود فعل الأفراد ورغباتهم.

ب- العمر الافتراضي للمنتج (Produit life): ويقصد به عمر المنتج الذي يكون محددًا وواضحًا حينما يتعطل ويستحيل إصلاحه، أما في الحالات التي يمكن فيها إصلاح المنتج فيكون عمره أقل وضوحًا وتحديدًا.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فواز التميمي، احمد الخطيب، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9001"، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2008، ص 19.

<sup>2</sup> قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001-2000"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، لبنان، 2005، ص ص 34-35.

ج-المعولية/الثبات (Reliability): هي قابلية المنتج لأداء عمل مطلوب منه تحت ظروف تشغيلية معينة في فترة زمنية محددة، وهذا البعد لا يمكن اكتشافه إلا بعد فترة من الاستخدام.

د-التطابق (Conformance): يعتبر المنتج ذا جودة عالية إذا تطابق والمقاييس المحددة مسبقاً لإنتاجه والعكس فهو سيء الجودة إذا ابتعد عن هذه المقاييس، فالمطابقة تسمح بضمان جودة المنتجات.<sup>1</sup>

هـ-الجمالية (Aesthetics): ويقصد بها جودة المنتج من حيث الشكل العام والكماليات. وهذا البعد يمكن تحقيقه من خلال دراسات السوق واستطلاعات الرأي لتحديد مجموعة السمات التي يتطلع إليها العملاء.

و-القدرة على الخدمة (Service Ability): وهي مدى توفر خدمات الصيانة والإصلاح اللازمة لإعادة المنتج إلى العمل أو الاستخدام بعد عطله أو فشله، وتقاس سرعة الخدمة في توفر قطع الغيار وخدمات ما بعد البيع وكفاءتها ومتوسط زمن الصيانة أو الإصلاح.

ز-الخصائص الثانوية (Features): تتمثل في مختلف خصائص المنتج؛ وهي العناصر التي يمكنها إضافة شيء إلى المعروض الأساسي. وغالباً ما تكون هي المحدد في عملية اختيار المنتج أو تلبية رغبات الزبون.

ح-قدرة التحسيس بالجودة (Preceived Quality): وهي صورة المنتج المرسومة في تصور المستهلك، والمتولدة من خلال سمعة المنتج، فالمنتجات يمكن الحكم عليها من خلال الأسماء المميزة لها أي العلامة الخاصة بكل منها.<sup>2</sup>

## 2- محددات الجودة:

إن الدرجة التي تستطيع بواسطتها المنتجات أو الخدمات تحقيق الغرض الأساسي من تقديمها تعتمد على المحددات الآتية:

جودة التصميم: يمثل الخطوات التي تحدد مستوى الجودة، ويقصد بالتصميم جميع القرارات التي تتعلق بتحديد خصائص السلعة أو الخدمة، ويسمى الأسلوب المستخدم في تحويل متطلبات الزبون إلى مصطلحات هندسية وفنية نشر الجودة، ويجب أن يأخذ قرار التصميم متطلبات الزبون في الحسبان زيادة على القرارات الإنتاجية وهذا يعني اعتماد مبدأ الدقة في التصميم من أجل الوصول بالمنتج إلى مستوى الإتقان المطلق؛

<sup>1</sup> مهدي السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص 57.

<sup>2</sup> خضير كاضم محمود، "إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة، عمان، 2000، ص 78.

جودة المطابقة: تعني جودة المطابقة إنتاج أو خدمة تتوافق مع المواصفات المحددة في التصميم ويتم هذا التأكد من المنتج النهائي الذي يقابل مواصفات التصميم، حيث أن مطابقة المواصفات تعد واجبة ومهمة لكي يكون المنتج جيداً، ولكن ذلك أيضاً لا يكفي، لوجود عوامل تؤثر فيها مثل القدرات الإنتاجية للتسهيلات المستخدمة كالآلات والمعدات، ومهارات العاملين، والتدريب، والحوافز، فالتصميم الجيد وحده لا يكفي لتحقيق مستوى مناسب من الجودة أي يكون التصميم جيداً ولكن إنتاج السلعة أو الخدمة يكون رديئاً، نتيجة الآلات والمعدات أو تلف المواد بعد تسليمها، أو يرتكب عمال الإنتاج بعض الأخطاء في التنفيذ ومن هنا تظهر أهمية المطابقة وعليه تتطلب مراجعة السلعة غير المطابقة للشروط والترتيب ما يأتي:

إن تحديد السلطة المسؤولة عن المواد غير المطابقة للشروط؛

إن تنظر إجراءات التركيب في أربع إمكانات متاحة من استخدام السلعة كما هي أو صنعها من جديد أو تحسينها أو إتلافها؛

تبقى المواد التي سيعاد صنعها غير مطابقة إلى أن يستكمل إعادة الكشف على عدم التطابق ويستخلص أن السلعة باتت مستوفية للشروط.<sup>1</sup>

سهولة الاستخدام والإرشادات للزبون: وهذا عن كيفية استخدام المنتجات لما لها من أهمية قصوى في زيادة قدرتها على الأداء بطريقة سليمة وآمنة على وفق ما هو مصمم لها، فإذا لم يتم إرشاد الزبائن نحو ما يجب عمله عند استخدام السلعة، فمن المتوقع أن تتخذ بعض الإجراءات من جانبهم بما يؤثر تأثيراً سلبياً في جودة المنتج نتيجة سوء الاستخدام ويتم إرشاد الزبون حول كيفية استخدام السلعة على شكل تعليمات وتوجيهات تكون مطبوعة على عبوة السلعة، وترشد إلى الاستخدام الصحيح لها، وكيفية معالجة المشكلات التي تحدث في أثناء الاستخدام، ويجب أن تكون الإرشادات بمكان واضح وبصيغة يفهمها الزبون العادي؛ خدمات ما بعد التسليم: ليس مهماً أن تؤدي السلعة المنتجة وظيفتها بالكفاءة المطلوبة بل هناك أسباب كثيرة تؤدي اختلاف الأداء عما هو متوقع منه، وبغض النظر عن تلك الأسباب فإن من المهم معالجتها، سواء عن طريق سحب المنتجات المعيبة من السوق عن طريق الإصلاح (الصيانة أو الاستبدال).

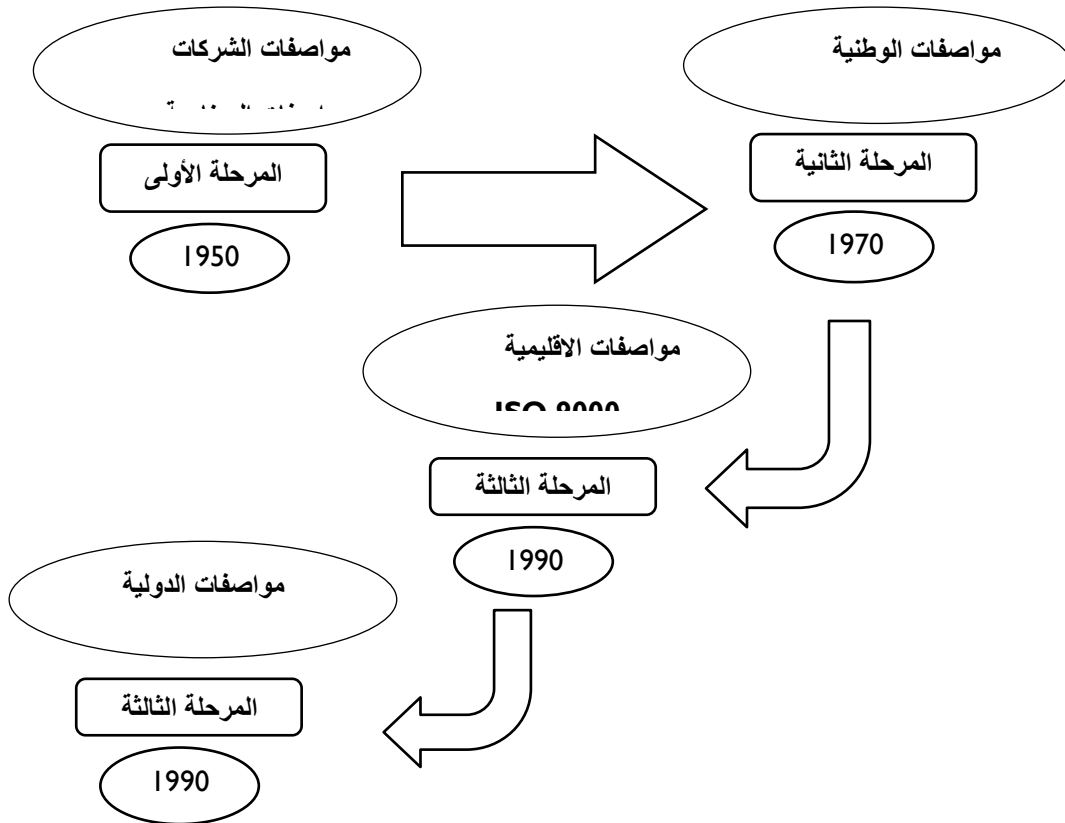
<sup>1</sup> رعد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 72.

المبحث الثاني: المبحث الثاني: الايزو 9000 كمدخل لإدارة الجودة في المؤسسة

المطلب الأول: نشأة ومواصفات نظام الإيزو 9000

نشأة وتطور الايزو 9000 كمواصفات لأنظمة إدارة الجودة: إن البداية التاريخية لهذا الاتحاد تعود بدرجة كبيرة إلى الصناعة العسكرية والنووية والإلكترونية، حيث أن الحاجة إلى هذه المواصفات فرضتها ظروف الحرب العالمية، حيث كان يتم تصنيع المعدات الحربية في عدد من المصانع الإنتاجية وكان لا بد من ضمان جودة هذه المنتجات، وضمان عدم وجود عيوب فيها لأن ذلك سيؤدي إلى خسائر كبيرة وعليه كان نقل التركيز من سياسة الكشف عن العيوب إلى منع حدوثها من خلال تأسيس أنظمة الجودة التي تضمن أن يلبي ناتج عملياتها حاجات الزبائن ومتطلباتهم، ويمكن أن تبين مراحل نشأة وتطور نظام الايزو ISO 9000 من خلال الشكل الموالي<sup>1</sup>:

الشكل (2): المرحلة التاريخية لنشأة وتطور أنظمة الجودة وصولاً إلى الايزو ISO9000



المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة ادارة الجودة والبيئة ISO9000,ISO14000 دار وائل للنشر، عمان الأردن، ط2،

2005، ص31.

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة ادارة الجودة والبيئة ISO9000,ISO14000 دار وائل للنشر، عمان الأردن، ط2، 2005، ص31.

1- مرحلة مواصفات الصناعية العسكرية: إن بداية ظهور مواصفات تعود إلى الحاجة التي فرضتها ظروف الحرب العالمية الثانية للمواصفات وبعدها إنشاء المنظمة العالمية للتقييس (ISO) عام 1946<sup>1</sup> ويعود تاريخ اعتماد المواصفات و المعايير إلى عام 1955 حيث قامت بالية من خبراء منظمة معاهدة شمال الأطلسي التي عرفت برقمها الرمزي (25 AC/) بإصدار سلسلة من الوثائق عرفت بمنشورات الحلفاء، لتأكيد الجودة (AQAPS) و التي أوكلت مسؤولية الجودة إلى مجلس الإدارة، و أكدت على أهمية وجود مظلومية للإدارة تشرف على رقابة جميع الأنشطة التي لها تأثير على جودة الإنتاج.

وقد نشأت فكرة المواصفات القياسية لنظم الجودة و من بينها الأيزو ISO 9000 من المواصفات القياسية العسكرية الأمريكية (9858 Mil - Q) الصادر عام 1959، وفي عام 1968 اعتمدت منظمة معاهدة شمال الأطلسي (NATO) معاييرها على أساس (AQAPS) للرقابة المشتركة على مشترياتها وعبر عن هذه السياسة ب (STANAO4108) حيث أسست كل دولة في دوائر مشتريات و المسلحة قسما لتأكيد الجودة التنفيذي، و اختيار مجموعة من المفتشين (مراجعين) وتدريبهم على ذلك.<sup>2</sup>

2- مرحلة المواصفات الوطنية: لقد تم في سنة 1971 إنشاء أول المؤسسات التي سجلت في المعايير الدفاعية من طرف المعهد الوطني الأمريكي للمعايير (ANSI) تحت اسم الخصائص والمتطلبات العامة لبرنامج الجودة كأول معيار، ليتم إصدار معايير أخرى بعد ذلك في كل من بريطانيا وألمانيا وفرنسا. وكذلك سنة 1974 أنشأت المؤسسة البريطانية للمعايير الدولية (BSI) معيارين هما: (BS4891 BS5179) كمرشدين للمؤسسات الراغبة في اعتماد منظومة تأكيد الجودة، ليتم في سنة 1979 تعميم هذه المواصفات لتشمل الآلات الصناعية بنشر المواصفة (BS5750) من قبل جمعية المقاييس البريطانية التي عدلتها فيما بعد سمية 1984 بدعم وتشجيعه من منظمة الإيزو ISO، وفي نفس السنة تقدمت من خلال عضويتها في المنظمة بطلب رسمي لتطوير مواصفات عالمية التقنيات وممارسات تأكيد الجودة، في حين قامت دول أخرى مثل: كندا و استراليا بتبني إصدار مواصفات وطنية الانظمة الجودة مشاة للمواصفة البريطانية.

3- مرحلة المواصفات العالمية: قامت المنظمة الدولية للمواصفات سنة 1987 بإصدار معيار ISO 9000، من طرف اللجنة التقنية للمعايير الدولية (ISO / TC 176) المطابق للمواصفات البريطانية (BS5750) بعد إدخال

<sup>1</sup> حسين محمد عبد العال، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية الأيزو 9000 - 90014، دار الفكر، عمان، الأردن، 2006، ص 95.

<sup>2</sup> لعلي محمد الشريف بو كميش، إدارة الجودة الشاملة ايزو 9000"، دار الرأية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2011، مس در

بعض التعديلات عليها، وقد تم تطوير هذا المعيار ومراجعته وتعديله في المحتوى والترقيم في معايير (4، 3، 2، ISO9001) ليصدر سنة 1994 تحت اسم (ISO9000:1994)، وعدل مرة أخرى حسب ما تقتضيه متطلبات الزبون وتغييرات المحيط من طرف اللجنة التقنية للمعايير الدولية (ISO / TC 179) سنة 1996، ليتم إصداره في ديسمبر 2000 تحت اسم (ISO 9000 vrs2000)، و في السابق كانت تمنح ثلاث أنواع من المواصفات الخاصة بأنظمة إدارة الجودة وهي (4، 3، 2، ISO9001) ولكن بعد سنة 2000، دمها في مواصفة واحدة هي (ISO 2000 vrs 9001) وأصبحت منح شهادة مطابقة واحدة وقد روجت سنة 2008 حيث أصبحت تمنح شهادة مطابقة هي (ISO 2008 vrs9001).

### المطلب الثاني: مبادئ إدارة الجودة وفق نظام الإيزو 9000

إن المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة وفقا للغرض من إنشائها هي نظام موثق لجميع عمليات ومراحل العمل بالمؤسسة، والذي يهدف إلى ضمان جودة إدارة المؤسسة بصفة عامة لتلبية احتياجات ورغبات العملاء من منتجات وخدمات.

ولكي تضمن المؤسسة كفاءتها في تطبيق هاته المواصفات يجب عليها توفير وتحقيق مجموعة من المبادئ والتي تتمثل في الآتي:

أ- **التوجه نحو العميل:** تسعى المؤسسات إلى تلبية رغبات واحتياجات العملاء الحالية والمستقبلية والعمل على إشباعها، هذه الرغبات يعبر عنها في شكل خصائص يتوفر عليها المنتج أو الخدمة والتحدي الكبير يكمن في أن هذه الاحتياجات تتغير بتغير الظروف والأذواق والتطور التكنولوجي وعليه فان المؤسسات مطالبة بتحسين منتجاتها وخدماتها وعملياتها بشكل مستمر من خلال التوجه نحو عملائها وتحليل متطلباتهم بشكل دقيق والعمل على ترجمة هاته المتطلبات إلى منتجات تحقق رضاهم وبالتالي الحفاظ عليهم وكسب ولائهم.<sup>1</sup>

ب- **القيادة:** يقوم المسؤولون بتحديد أهداف المؤسسة وتوجهاتها ومن ثم يقع على عاتقهم مسؤولية إيجاد بيئة داخلية ملائمة يمكن من خلالها لأفراد التنظيم المشاركة وبشكل فعال في تحقيق أهداف المؤسسة والحفاظ على هذه البيئة التنظيمية.<sup>2</sup>

إن الإدارة هي التي تتولى مهمة القيادة حيث يتمل دورها في:

<sup>1</sup> - Norme internationale (iso 9004), gestion des performances durables d'un organisme, approche de management par la qualité, 3em édition, iso, suisse, 2009, p 41.

<sup>2</sup> جيمس ايفان، جيمس دين، الجودة الشاملة، ترجمة سرور إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، السعودية، 2009، ص107.

- وضع سياسة للجودة وتحديد أهداف الجودة بالنسبة للمؤسسة.

- توفير الموارد اللازمة (بشرية، مالية، مادية).

- مراجعة نظام إدارة الجودة والعمل على تحسينه باستمرار.

ج- **إشراك العاملين:** يمثل العاملين (الأفراد) وفي جميع المستويات جوهر التنظيم، حيث أن مشاركتهم الكاملة في صياغة السياسات والأهداف تسمح باستغلال قدراتهم واستعداداتهم لفائدة ومصالحة التنظيم الا إن المشاركة الفعالة لأفراد التنظيم لا تكون كذلك الا من خلال تفهم العاملين لأهمية مساهمتهم ودورهم في تحقيق أهداف المؤسسة، إزالة القيود المعيقة لأداء الأفراد، إتاحة الفرص أمام الأفراد لتعزيز كفاءاتهم وخبراتهم، بالإضافة إلى التقييم العادل لأدائهم.<sup>1</sup>

د- **مدخل العمليات:** تتحقق النتيجة المرغوب فيها بكفاءة أكبر عندما تدار مختلف الأنشطة والموارد المرتبطة بها في المؤسسة على شكل عملية، وتعرف العملية بأنها مجموعة من الأنشطة المرتبطة والمتفاعلة التي تهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات، حيث أن مخرجات عملية ما يمكن أن تكون مدخلات لعملية أخرى، ومنه فان تحديد وفهم سير العمليات يساهم في تمكين التنظيم من تحقيق أهدافه بكفاءة عالية وذلك من خلال تحديد الأنشطة وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات في إدارتها، تحليل وقياس كفاءة الأنشطة، إضافة إلى تحديد العلاقات والارتباطات بين مختلف الأنشطة.

ن- **الإدارة وفق مدخل النظم:** يساهم تعريف وتحديد العمليات المرتبطة ببعضها البعض كنظام واحد وإدارتها بفعالية في السماح للتنظيم بتحقيق أداء كفؤ وتحقيق الأهداف المنشودة وذلك من خلال تحديد التكامل والترتيب والتنسيق بين العمليات، وتركيز الجهود على العمليات الرئيسية مما يؤدي إلى ترشيد استخدام الموارد البشرية والمادية.

هـ- **التحسين المستمر:** يجب أن يكون التحسين المستمر في الأداء العام للتنظيم هدفا دائما ومستمرًا ويقصد بالتحسين المستمر ذلك النشاط المنتظم الذي يسمح برفع قدرة التنظيم نحو الاستجابة لمتطلبات وتوقعات العملاء المتغيرة باستمرار، وتتمثل أنشطة التحسين المستمر في:

- تحديد مجالات التحسين عن طريق تشخيص الوضعية الحالية.

- تحديد الأهداف المرجوة من عملية التحسين.

- البحث عن الحلول الممكنة واختيار الحل الأمثل وتطبيقه.

<sup>1</sup> موسى اللوزي، التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص 238.



- قياس النتائج ومقارنتها بالأهداف واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها.<sup>1</sup>

و- المدخل الواقعي في اتخاذ القرارات: يجب أن تكون عملية اتخاذ القرارات مبنية ومؤسسة على تحليل البيانات والمعلومات مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات مدروسة تخدم أهداف المؤسسة واستراتيجياتها ويتطلب ذلك ضمان دقة وموثوقية المعلومات والبيانات، جعل المعلومات في متناول من يحتاج إليها بالإضافة إلى تحليل هذه المعلومات والبيانات باستخدام أساليب وطرق فعالة ومناسبة.<sup>2</sup>

ي- العلاقة النفعية المتبادلة مع الموردين: يعتمد التنظيم والموردين المعتمدين على بعضهما البعض

والعلاقات النفعية المتبادلة بينهما ترفع وتعزز قدرات كلا الطرفين في إنتاج وخلق القيمة الامر الذي يؤدي إلى قدرة الطرفين على زيادة أرباحهما وتطوير قدراتهما، تحقيق المرونة والاستجابة السريعة لتغيرات السوق ومتطلبات العملاء، ولن تتحقق لهما هذه المكاسب الا من خلال بناء علاقات متوازنة بينهما، المشاركة في المعلومات والخطط المستقبلية، تأسيس أنشطة مشتركة للتحسين والتطوير، إضافة إلى الاعتراف بمساهمة الموردين في تحسين أداء المؤسسة ودفعهم وتشجيعهم على ذلك.

### المطلب الثالث: نظام ادارة الجودة وفق نظام الايزو 9000 و نماذج التميز بالجودة

#### 1- نظام ادارة الجودة وفق نظام الايزو 9000

قبل الوقوف على معنى الايزو ISO 9000 سنحاول تحليل دلالات الرمز ايزو ( ISO 1994: 9000 ) أو ايزو ( ISO2000: 9001 ) أو ايزو ( ISO 2008: 9001 ) حيث أن الرقم 9000 مكون من 90 او 100 فالرقم 90 يعني تسعون دولة في منظمة الايزو، 100 تعني مائة مواصفة مقبولة للمنتوجات، أما 1994 أو 2000 أو 2008 فهي ترمز إلى سنة النشر للمراجعة.<sup>3</sup>

أما المعنى الاصطلاحي للايزو ISO 9000 فهناك من يعرفها بأنها: " عبارة عن مواصفة دولية تحدد المتطلبات اللازمة والضرورية لإرساء وتطبيق نظام إدارة جودة فعال في أي مؤسسة، سواء كانت إنتاجية أو خدمية، عامة أو خاصة.

<sup>1</sup> أحمد حسن رياض، دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006، ص 11.

<sup>2</sup> Norme internationale (iso 9004), op-cit, p 45.

<sup>3</sup> حسين محمد عبد العال، مرجع سابق، ص 45-95.

وهناك أيضا من يعرفها بأنها: " نظام متكامل يتكون من مجموعة من المعايير والمقاييس المتعلقة بنشاطات المؤسسة والتي يتم وضعها من قبل المنظمة الدولية للمقاييس والمعايرة )، لتقوم بدورها منح شهادات لهذه المؤسسات في ضوء مدى توفر هذه المعايير لديها.

و هي أيضا: " موافقة إدارية تدليل على جميع أنواع المؤسسات مهما كانت نوعية النشاط الذي تقوم بها فتحتوي هذه المواصفة على جميع المبادئ التي أرسلها الإدارة الجودة الشاملة، كبداية طريق الطويل المستمر.

إن الايزو ISO 9000 هي : " بمجموعة من المتطلبات والإرشادات التي تحدد ماهية الخصائص والصفات التي ينبغي توفرها في أنظمة الجودة، لكنه لا يحدد كيفية تطبيق هذه المتطلبات، لأنه يركز على ما هو مطلوب وليس الكيفية التي تتم بها تلبية تلك المتطلبات.

كما عرفت على الها : " 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.

" من التعاريف السابقة يمكن استنتاج بعض خصائص الايزو 9000 وهي:

- نظام متكامل يتكون من مجموعة من المعايير والمقاييس الموحدة المتعلقة بنشاطات المؤسسة.

- يتم وضع هذه المعايير والمقاييس من قبل المنظمة الدولية للمقاييس (ISO).

- يركز على ما هو مطلوب بالدرجة الأولى .

- هي مواصفة إدارية تنطبق على جميع أنواع المؤسسات مهما كانت نوعية النشاطها.

ويمكننا القول أن الأيزو 9000 هي عبارة عن: " مواصفة دولية تتضمن مجموعة من المتطلبات والإرشادات الموحدة، ويجب أن تتوفر في أنظمة إدارة الجودة التي تسعى إلى إرضاء الزبون وتطلعاته والتي تصدرها المنظمة الدولية للمقاييس ISO، حيث يمكن تطبيقها في جميع المؤسسات مهما كانت طبيعة عملها أو حجمها. "<sup>1</sup>

## 2- نماذج التميز بالجودة:

<sup>1</sup> لعلى محمد الشريف وكميش، إدارة الجودة الشاملة " ايزو 9000"، دار الرأية للنشر والتوزيع، همان، الأردن، 2011، ص 113 -

لقد أصبح البحث عن التميز والحصول على الجوائز العالمية للجودة مسعى جل المؤسسات اليوم، وهذا سعياً منها إلى ترسيخ ثقافة الجودة في ثقافتها التنظيمية، وقد حاولت مجموعة من المداخل (النماذج) في تفسير التميز بالجودة إيجاد مدخل تطبيقي شامل يضمن النجاح في ترسيخ ثقافة الجودة في المؤسسات، حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى عرض أهم هذه النماذج.

### 1- النموذج الأوربي للجودة (EFQM).

في عام 1988 وقعت مجموعة من المؤسسات الأوروبية على ورقة عمل لتأسيس الاتحاد الأوربي لإدارة الجودة بهدف تطبيق وتعزيز الجودة وعملياتها، وفي سنة 1992 رصد هذا الاتحاد جائزة المؤسسة الأوروبية للجودة (European Fondation Quality Management) وهي موجهة للمؤسسات الأوروبية فقط، حيث تعتبر هذه الأخيرة من الجوائز المهمة في العالم تسعى إليها المؤسسات الأوروبية في شهر مارس من كل سنة ليتم تقييمها من طرف حوالي مائتي مدير وخبير في الجودة.<sup>1</sup>

**أولاً: عرض النموذج:** يتكون النموذج الأوربي (EFQM) من تسعة عناصر، تشكل العناصر الخمسة الأولى منها مجموعة الممكنات، في حين تشكل العناصر الأربعة المتبقية مجموعة النتائج.

تمثل مجموعة الممكنات ما قامت به المؤسسة، أما مجموعة النتائج فهي تمثل ما حققته وأنجزته المؤسسة، فتكون بذلك مجموعة مؤشرات الممكنات سبباً في تحديد مؤشرات النتائج، وتكون التغذية العكسية المعبر عنها بالتعلم والتطوير والابتكار بدورها سبباً في تحسين مؤشرات مجموعة الممكنات وهذا ما يبرز الطبيعة التفاعلية للنموذج.<sup>2</sup>

**ثانياً: معايير النموذج:** تترتب معايير النموذج الأوربي في مجموعتين أساسيتين هما:

**1- مجموعة الممكنات:** وهي تشمل مجموعة الوسائل والآليات التي تتسبب بشكل مباشر في تحقيق النتائج، حيث تعبر عناصر هذه المجموعة عما تحتاجه المؤسسة لتحقيق الأهداف والغايات التي قامت من أجلها، وتتمثل معايير هذه المجموعة في:<sup>3</sup>

**أ- القيادة:** ويقصد بها دور الإدارة العليا في بناء صورة واضحة داخل المؤسسة لإدارة الجودة وتعزيز التفاعل بين الأفراد وتنمية روح المبادرة والمشاركة والتعاون بين الجميع.

<sup>1</sup> دافيد لاسكل، قمة الأداء، ترجمة احمد عثمان ، سلسلة إصدارات بيمك، 1998، مصر، ص 263.

<sup>2</sup> Tarfaya nassima, démarche qualité dans l'entreprise et analyse des. risques, édition houma, Algérie, 2004, p 63

<sup>3</sup> مهدي السامرائي، مرجع سابق، ص 143.

ج- الأفراد: تعمل المؤسسات المتميزة على ترسيخ الثقافة التي تجعل الأفراد يشاركون في تحقيق مصالح

المؤسسة، حيث تقوم بتدريبهم وتقدير انجازاتهم وتسهيل سبل الاتصال بينهم وتسمح لهم بتفجير طاقاتهم ومواهبهم.

د- الاستراتيجية: تعبر الاستراتيجية عن السياسات والخطط والرؤية البعيدة والتصور المستقبلي المطلوب تحقيقه من خلال تطبيق ادارة الجودة، وبالتالي فهي عبارة عن ضوابط تسعى جميعها إلى تحقيق الجودة وتحسينها بشكل مستمر.

هـ- الشراكة والموارد: يعبر هذا المعيار عن اسلوب المؤسسة في ادارة علاقاتها الخارجية ومورديها ومواردها الذاتية بما يمكنها من مساندة ودعم الاستراتيجية والسياسات التي تم تحديدها، وكذا تحقيق الادارة الفعالة لمختلف العمليات.

هـ- العمليات، المنتجات والخدمات: يتناول هذا المعيار كيفية تصميم وإدارة العمليات بالمؤسسة وإجراء التحسينات عليها من اجل مساندة ودعم الإستراتيجية والسياسات والخطط، وإنتاج القيم والمنافع للعملاء وأصحاب المصلحة والعمل على إشباع رغباتهم.

2- مجموعة النتائج: تمثل العوامل التي يمكن اعتبارها مجموعة النتائج المحققة او المتوقع تحقيقها من

تطبيق النموذج، حيث تستخدم في قياس درجة نجاح المؤسسة في استخدام العوامل المساعدة (الممكنات) لتحقيق أهداف ادارة الجودة، ونلخص عناصر هذه المجموعة فيما يلي:

أ- نتائج العملاء: هي عبارة عن مجموعة من المقاييس التي تشمل مستويين من البحث أساسي وإضافي، ويشير هذا المعيار إلى ما حققته المؤسسة لعملائها ويتم تقييم ذلك حسب مقاييس أساسية تخص إدراك العملاء لما تحقق لهم المؤسسة من منافع وعمق العلاقة بينهما، إلى جانب استعمال مقاييس إضافية تخص حجم رضا العملاء على المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة.<sup>1</sup>

ب- نتائج الأفراد: وهي عبارة عن مجموعة من المقاييس التي تشمل مستويين من البحث أساسي وإضافي حيث يقيس هذا المعيار ماهية النتائج التي تحققتها المؤسسة للأفراد العاملين بها، ويتم تقييم هذا المعيار حسب مقاييس أساسية تخص إدراك العاملين لأهمية ما حققه لهم المؤسسة من منافع، ومقاييس أخرى إضافية تخص حجم رضا العاملين تجاه مؤسستهم.

ج- نتائج المجتمع: يشير هذا المعيار إلى ما تحققه المؤسسة من حاجات حالية ومستقبلية للمجتمع الوطني والعالم، ويتم تقييم هذا المعيار حسب مقاييس أساسية تخص إدراك المجتمع لتأثير المؤسسة على جودة الحياة المعيشية، جودة البيئة، وحماية الموارد الطبيعية، ومؤشرات إضافية داخلية تخص المؤسسة تتعلق بفعالية دورها كشريك اجتماعي.

<sup>1</sup> Alain hacquet, l'amélioration de la qualité pour la pme, afnor, France, 1999, p 160.

د- النتائج الأساسية: يشير هذا المعيار إلى جميع المؤشرات الأساسية القادرة على تفسير السلوك العام للمؤسسة واتجاهاتها المستقبلية، ويتم تقييم هذا المعيار وفق مؤشرات أساسية توضح مدى تحقيق الأهداف المخطط لها وكذا رضا جميع الأطراف الفاعلة في المؤسسة عن النتائج المحققة، إلى جانب مؤشرات إضافية أخرى تخص أداء المؤسسة في الجانب المالي والجوانب الأخرى.

## 2- النموذج الأمريكي للتميز بالجودة ( جائزة مالكوم بالدريج ).

أسس النموذج في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1987 بهدف تعزيز التنافسية للمؤسسات الأمريكية وقد سمي بجائزة مالكوم بالدريج للجودة تقديراً لجهود ومساهمات هذا الأخير في تحسين كفاءة بعض المؤسسات الأمريكية، يقوم بإدارة هذا النموذج المعهد الأمريكي للتقييس والتكنولوجيا والهدف منه هو إستعاب المؤسسات الأمريكية لمفهوم التميز والاهتمام بالجودة وتبادل المعلومات والخبرات عن تجارب المؤسسات الرائدة.<sup>1</sup>

**أولاً: التوجهات الرئيسية للنموذج:** يستند هذا النموذج على مجموعة من المفاهيم الرئيسية التي تتبع من فكر ادارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال الاهتمام بالجودة انطلاقاً من رغبات العملاء والاستجابة السريعة لاحتياجاتهم، التركيز على أهمية القيادة وتقدير دور العنصر البشري الفعال وما يمثله من قدرات فكرية ومهارات تعتبر الأساس في تحريك طاقات المؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف أهمية تصميم الجودة في مجال النشاط المختلفة بما يحقق منع حدوث الأخطاء، وكذلك تطوير أساليب الادارة المستندة على المعلومات والحقائق، تطوير نظم المعلومات وأساليب صنع القرار، إلى جانب الاهتمام بتنمية علاقات المؤسسة مع مختلف الأطراف الخارجية بما يحقق التفاعل الايجابي، وكذا تعميق التوجه الاستراتيجي ووضوح رسالة المؤسسة ورؤيتها المستقبلية وجعلها أساساً في تخطيط عملياتها وأنشطتها.<sup>2</sup>

**ثانياً: عرض النموذج:** يتكون النموذج الأمريكي من إطار يضم سبعة معايير تمثل الأساس في تقييم المؤسسات وتشمل كل من القيادة ودورها في إيجاد القيم، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العملاء ادارة المعرفة وتحليل المعلومات، التركيز على الموارد البشرية، تفعيل ادارة العمليات، وأخيراً فحص نتائج الأعمال.<sup>3</sup>

كما يهتم نموذج مالكوم بالدريج لتحقيق التميز بمجموعة من المبادئ، نذكر من أهمها القيادة ذات الرؤية المستقبلية، التميز المستمد من رغبات العملاء، التعلم التنظيمي، تقييم الأفراد والشركاء، الادارة الهادفة إلى الإبداع

<sup>1</sup> حسن إسماعيل الطافش، إدارة الجودة في الصناعة، مكتبة النهضة، مصر، 2005، ص 27.

<sup>2</sup> علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب للنشر، مصر، 2002، ص 19.

<sup>3</sup> ريتشارد وليامز، أساسيات ادارة الجودة الشاملة، ط1، مكتبة جرير، السعودية، 1999، ص 95.

والابتكار، الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية، التركيز على النتائج وخلق القيمة انتهاز مدخل النظم في التفكير والإدارة.<sup>1</sup>

**ثالثاً: معايير النموذج:** تتمثل معايير النموذج الأمريكي في العناصر التالية:

**1- القيادة:** وتضم القيادة العليا والتسيير والمسؤولية الاجتماعية حيث:

أ- تهتم القيادة العليا بكيفية تقديم الرؤية السليمة أمام عملائها وعمالها وشركائها، وقدرتها على تعزيز القيم ونشرها وخلق جو للتحسين المستمر والعمل على إيجاد نظام اتصال فعال داخل المؤسسة.  
ب- أما جانب التسيير والمسؤولية الاجتماعية فهو يهتم بالشفافية وتحمل المسؤوليات، كما يهتم بسبل تعزيز السلوكيات السليمة عن طريق نشر ثقافة مناسبة داخل المؤسسة، بالإضافة إلى الاهتمام بالمجتمع والمساهمة في بنائه والحفاظ على الموارد المختلفة.

**2- التخطيط الاستراتيجي:** ويشمل تطوير إستراتيجية المؤسسة والتنفيذ حيث:

ت- يهتم جانب تطوير الإستراتيجية بتشخيص وضعية المؤسسة من خلال تحديد نقاط القوة والضعف لديها إلى جانب تشخيص البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات، ومن ثم تحديد الأهداف التي تتطلع إلى بلوغها وترتيبها حسب الأهمية.

أ- في حين يهتم جانب تنفيذ الإستراتيجية بتحويل الخطط والسياسات إلى برامج تنفيذية ومراقبتها كما تهتم بتحديد وتوفير الموارد المختلفة المناسبة واللائمة للتنفيذ.<sup>2</sup>

**3- التركيز على العميل:** يضم هذا العنصر كل من الالتزام مع العميل والاهتمام به حيث:

أ- يتضمن الالتزام مع العميل تقديم المنتجات له وكذا بناء ثقافة العميل داخل المؤسسة الشيء الذي يسمح بتحديد وتطوير المنتجات بشكل يؤدي إلى إرضاء العميل وتلبية حاجاته ورغباته، بالإضافة إلى السماح بتحديد الطرق المثلى للاتصال بالعملاء وتقديم المعلومات والإرشادات حول كيفية استخدام المنتجات والاستفادة منها.

ب- بينما يشير عنصر الاهتمام بالعميل إلى قدرة المؤسسة على السماع لصوت عملائها وقياس رضاهم من خلال تحديد الطرق المناسبة لجمع المعلومات عن العملاء وتحليلها وتحسين عمليات التغذية العكسية ووضع معايير لقياس درجة الرضا عن منتجات وخدمات المؤسسة.

<sup>1</sup> <http://www.baldrige.org/article-prize-baldrige.html>, consulté le : 20/03/2022

<sup>2</sup> حسن إسماعيل الطافش، متطلبات التأهل للايزو في صناعة الضيافة، دار النهضة العربية للطبع والنشر والتوزيع، 2006، ص ص

4- القياس، التحليل وإدارة المعرفة: يشمل هذا العنصر كل من القياس والتحليل وتحسين الأداء بالإضافة

إلى إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات حيث:

أ- يشمل عنصر قياس وتحليل الأداء اختيار المؤشرات المالية والغير مالية القادرة على تفسير العمليات، و العمل على تحليل المعلومات التي تقدمها هذه المؤشرات والقيام بالتصحيحات اللازمة لضمان التحسين المستمر في أداء المؤسسة.

ب- أما إدارة المعرفة فهي تتضمن الاهتمام بالمعرفة وإيجاد بيئة تساعد على الإبداع من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، بينما تشير إدارة تكنولوجيا المعلومات إلى توفير قاعدة للبيانات وضمان صدق و موثوقية المعلومات وسهولة وصول الأفراد إليها والاستفادة منها.

5- التركيز على الموارد البشرية: يضم هذا العنصر الالتزام مع العمال وبيئة العمل حيث:

أ- يشير الالتزام مع العمال إلى تحديد العناصر التي تؤدي إلى تحقيق رضا العمال، وتسهيل الاتصال بينهم بالإضافة إلى وضع نظم لتطوير وتدريب وتكوين المورد البشري، مع تنفيذ الرقابة والقيام بتصحيح الانحرافات.

ب- وتشير بيئة العمل إلى كيفية اختيار العمال والاهتمام بقدراتهم وإمكانياتهم، بالإضافة إلى تهيئة المناخ المناسب للعمل مما يدفع العمال إلى بذل المزيد من الجهود وبالتالي الوصول إلى أحسن النتائج.<sup>1</sup>

6- إدارة العمليات: يشمل هذا العنصر على أنظمة العمل وعمليات التشغيل حيث:

أ- يهتم مؤشر أنظمة العمل بكيفية تصميم وتطوير هذه الأنظمة بالإضافة إلى تحديد العمليات الرئيسية وكيفية مساهمتها في خلق القيمة المضافة للمؤسسة.

ب- بينما تشمل عمليات التشغيل كيفية تصميم العمليات وتشغيلها ومراقبتها والعمل على تفادي الأخطاء وكذا القيام بالتحسينات وتقليص نسب الانحرافات.

7- النتائج: يشمل هذا العنصر على كل من:

أ- نتائج المنتجات و تتعلق بمستوى جودة المنتجات المقدمة ومقارنتها بالمنتجات المنافسة والبديلة. ب-

نتائج التركيز على العميل و تتعلق بدرجة رضا العملاء ودرجة التزام المؤسسة مع عملائها.

النتائج المالية والسوق و تخص المؤشرات المالية للأداء، كما تتعلق بالحصة السوقية ونمو القطاع.

<sup>1</sup> فيصل بن جاسم آل ثاني، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية، ط1، دار المعرفة للنشر، لبنان، 2008، ص ص 105-



نتائج التركيز على الموارد البشرية و تتعلق بدرجة رضا العمال ومدى الالتزام معهم، كما تتعلق بمؤشرات بيئة العمل من صحة وأمن والخدمات المقدمة.

هـ- نتائج فعالية العمليات و تتعلق بفعالية وكفاءة العمليات التشغيلية (الإنتاجية).

و- نتائج القيادة العليا و تتعلق بمدى تنفيذ الاستراتيجيات، وتحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

### 3- النموذج الياباني للتميز بالجودة ( جائزة ديمينغ ).

ارتبط اسم ديمينغ بحركة الجودة في اليابان منذ الأربعينيات من القرن الماضي، وضعت أسس هذه الجائزة من طرف اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين سنة 1951 اعترافا بمجهودات ديمينغ وإسهاماته في وضع الأساليب الإحصائية لضبط الجودة التي اعتبرت العامل الأساس في رفع مستوى جودة المنتجات اليابانية وتفوقها، في بداية تأسيس الجائزة كانت تقدم للمؤسسات المتميزة اليابانية فقط ثم بعد ذلك فتحت للمؤسسات الأجنبية، وتقوم الجائزة على أساس نموذج يركز فقط على العمليات المؤدية إلى الجودة الشاملة دون النظر في النتائج المترتبة عنها، وبذلك فإنها تهدف إلى تقييم مدى نجاح جهود المؤسسات في تطبيق الجودة الشاملة.<sup>2</sup>

**أولاً: أسس نموذج ديمينغ:** تعتمد آلية عمل النموذج في تقييم المؤسسات على ترتيب معايير النموذج في أربعة

مجموعات رئيسية هي:

**1- التوجه:** بحيث يتحدد توجه المؤسسة من خلال معيار السياسات المتبعة.

**2- الدعم:** يتم دعم التوجه بمعايير التنظيم والمعلومات وتنمية الموارد البشرية وتوحيد القياس.

**3- التنفيذ:** يتم التنفيذ عبر التقيد بمعايير أنشطة ضمان الجودة والإدامة وأنشطة التحسين.

**4- النتائج:** ويتم قياسها من خلال معيار التأثير والذي من خلاله يتم وضع الخطط والسياسات المستقبلية.<sup>1</sup>

**ثانياً: معايير النموذج.**

سنعرض إلى شرح معايير هذا النموذج بالتفصيل فيما يلي:

#### 1- السياسات:

أ- السياسات المتعلقة بالجودة ومراقبة الجودة ومكانتها في النظام الإداري.

ب- وضوح السياسات ووسائل تمكين السياسات في النظام.

<sup>1</sup> - <http://www.deming.org/juse.jp/squ.html>, consulté le : 20/03/2022

ج- ارتباط السياسات بالأهداف القريبة والبعيدة المدى ونشرها على جميع أفراد التنظيم.

## 2- التنظيم:

أ- ملائمة الهيكل التنظيمي لتطبيق مراقبة الجودة.

ب- وضوح السلطة والمسؤولية والتنسيق بين الوظائف.

ج- علاقة المؤسسة بالمؤسسات الأخرى التي تتعامل معها.<sup>1</sup>

## 3- المعلومات:

أ- قدرة المؤسسة على جمع المعلومات الداخلية والخارجية.

ب- تطبيق الطرق الإحصائية.

ج- قدرة المؤسسة على استغلال وحفظ المعلومات.

## 4- توحيد القياس:

أ- ملائمة نظام توحيد المقاييس.

ب- موقع عمليات وضع ومراجعة وإلغاء المقاييس.

ج- مستوى استخدام المقاييس الموضوعية.

## 5- الموارد البشرية:

أ- مستوى الوعي بالجودة وأهمية مراقبتها.

ب- خطط التدريب والتكوين والتطوير.

ج- مستوى استخدام دوائر الجودة وأنظمة الاقتراحات.

## 6- ضمان الجودة:

أ- حالة أنشطة ضمان ومراقبة ومراجعة الجودة.

ب- مستوى استخدام أدوات قياس وتحليل وتحسين العمليات.

ج- قدرة المؤسسة على فهم حاجات العملاء و الاستجابة لها.<sup>2</sup>

## 7- التحسين:

<sup>1</sup> إسماعيل إبراهيم الفزاز، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2009، ص ص 134-135.

<sup>2</sup> <http://www.deming.org>, op-cit. 7 avr. 2022

أ- طرق تحديد الأولويات في المشاكل العالقة.

ب- طرق التحليل ومدى استخدام نتائجه على الواقع العملي.

ج- واقع تطبيق التحسينات المطلوبة.

8- التأثير:

أ- الآثار المادية وغير المادية ( الجودة، التكلفة، الربح...).

ب- رضا العميل الداخلي والخارجي.

ج- التأثيرات على المؤسسات المتعامل معها والمجتمع.

9- الخطط المستقبلية:

أ- مدى الاهتمام بتغيير متطلبات المجتمع والعملاء ووضع الخطط بناء عليها.

ب- مدى الارتباط بين رسالة ورؤية المؤسسة وخططها المستقبلية.

ج- القدرة على تجسيد الخطط المستقبلية.

ثالثاً: المقارنة بين النماذج السابقة: عند التدقيق في فلسفة وتوجهات ومعايير التقييم الخاصة بكل نموذج

يتضح لنا إن نموذج ديمينغ يركز على التحكم في العمليات لضمان جودة المنتجات والخدمات

وبالمقابل نجد إن نموذج بالدريج يهتم برضا العملاء وتقوية تنافسية المؤسسة، في حين نجد إن النموذج

الأوروبي قد وسع من فكرة الجودة وأعطاهها بعداً آخر يتمثل في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

وبالمقابل نجد إن النماذج تشترك في جملة من العناصر لتحقيق التميز بالجودة على غرار ضرورة التوجه

بالعملاء في تصميم المنتجات والعمليات، وضع نظام للجودة وتقييمه باستمرار، التخطيط للجودة على الأجل القصير

والطويل، التحسين المستمر لعمليات وأنشطة المؤسسة، التأكيد على أهمية القياس والمراقبة والمراجعة، ضرورة

المشاركة الكاملة للأفراد في عملية التحسين والتطوير.

الجدول رقم(1-1): مقارنة بين نماذج التميز بالجودة.<sup>1</sup>

النماذج	نموذج ديمينغ (1951)	نموذج الدريج (1987)	النموذج الأوربي (1992)
	أوجه المقارنة		
المنهج العام	إدارة الجودة	جودة الإدارة	جودة ومواطنة المؤسسة
تعريف الجودة	التوافق مع المواصفات	العمليل يقود الجودة	رضا العملاء والعاملين والمجتمع
الغاية	ضمان الجودة من خلال التقنيات الإحصائية لضبط الجودة	تقوية التنافسية من خلال إدارة الجودة الشاملة	التميز في إدارة الجودة

4- النموذج الجزائري للتميز بالجودة.

بعد بروز عدة نماذج عالمية وعربية للتميز، قامت الجزائر ببذل جهود في مجال تبني مفهوم التميز وترسيخه لدى المؤسسات الجزائرية، لذلك وضعت الجزائر برنامجا لتطوير نظام وطني للضبط صادقت عليه الحكومة في شهر مارس 2000، حيث سجل تأسيس الجائزة الجزائرية للجودة.

وفي إطار إعادة تأهيل المؤسسات تبذل الجزائر مجهودات معتبرة لتكريس التنافسية ونشر ثقافة الجودة في المؤسسات على اعتبار إن الإصلاح الاقتصادي التي ترمي إلى إنجاحه بغية تحقيق الانتعاش الاقتصادي يصب في إطار تمكين النسيج الصناعي من تحقيق التنافسية الكفيلة بإعادة التأهيل.

وفي إطار المسعى العام لتصحيح المسار الاقتصادي في الجزائر والذي جاء استجابة للتغيرات التي تشهدها الساحة الدولية والوطنية على غرار انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة، وتجسيد اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، واتفاقيات التعاون الاورو متوسطي، فقد بادرت الجزائر إلى تكييف منظوماتها التشريعية والتنظيمية والمؤسساتية بما يكرس خدمة هذه التوجهات، حيث رسمت تصورا جديدا لإطار التقيد بالمعايير الدولية وذلك من خلال المصادقة على القانون الجديد للتقييس وإنشاء المركز الوطني للتنافسية وإحداث الجائزة الجزائرية للجودة تمنح سنويا للمؤسسات المتميزة في أدائها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> <http://www.Pastel.paristech.org>, op-cit. 10 mai 2022

<sup>2</sup> المرسوم التنفيذي رقم (05-464) بتاريخ ديسمبر 2005 المتعلق بتنظيم التقييس وتسييره، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 2006،03.

أولاً: أهداف النموذج الجزائري للتميز بالجودة.

يهدف هذا النموذج إلى تحقيق المرجعية و المسعى للحصول على الجائزة، كما يعتبر دليلاً لمعرفة نقاط القوة والضعف ومحاوّر التحسين المستمر لمسعى الجودة، وتثمين النتائج الجيدة في جميع أنشطة المؤسسة، ويشجع مجهودات السعي نحو التميز مع تعزيز الصورة الذهنية وتحفيز المشاركة الكاملة والاعتراف بالمجهودات المبذولة من طرف المؤسسات تجاه تحقيق التميز في الأداء.

أسست هذه الجائزة سنة 2003 تحت إشراف وزارة الصناعة حيث تتمثل في مسابقة مفتوحة للمؤسسات العاملة في الجزائر، وتسلم هذه الجائزة في 19 ديسمبر من كل سنة وهو اليوم المصادف لليوم الوطني للتقييس والجودة، وتسعى من خلالها الجهة الوصية (وزارة الصناعة) إلى نشر ثقافة الجودة في المؤسسات الجزائرية وتكريس مبدأ التحسين المستمر للجودة هو السبيل لتحقيق التميز في الأداء.

ثانياً: معايير النموذج الجزائري للتميز بالجودة.

يتكون نموذج جائزة الجودة من تسعة فصول حيث يتم تنقيط كل فصل حسب أهميته في إنجاح مشروع الجودة في المؤسسة، وتتكون المحاور التي يتضمنها النموذج على شكل فصول كالآتي:<sup>1</sup>

**1- التعريف بالمؤسسة:** في هذا المحور تقوم المؤسسة بتعريف نفسها من خلال ذكر اسم المؤسسة وعلامتها التجارية، رسالة المؤسسة، النشاط الرئيسي لها، إلى غير ذلك من المعلومات.

**2- التزام الإدارة:** يهدف هذا المحور إلى معرفة درجة التزام إدارة المؤسسة تجاه التحسين المستمر للجودة من خلال تخصيص الموارد، مشاركة الأفراد في التحسين، الاتصال ونشر المعلومات.....

بالإضافة إلى معرفة الجهود الجماعية والفردية التي تبذلها الإدارة لإنجاح مسعى الجودة في المؤسسة.

**3- استراتيجية وأهداف الجودة:** يتضمن هذا المحور التعريف باستراتيجية الجودة بالمؤسسة وتحديد علاقتها بالإستراتيجية الكلية لها، بالإضافة إلى معرفة كيفية ترجمة هذه الإستراتيجية إلى أهداف خاصة بكل وظيفة من وظائف المؤسسة، إلى جانب معرفة خطط وبرامج المؤسسة الرامية إلى تحقيق إستراتيجية وأهداف الجودة على أرض الواقع.

**4- الإصغاء للعملاء:** يهتم هذا المحور بقياس رضا العملاء والطرق التي تستعملها المؤسسة في ذلك من عمليات صبر الآراء، وتحليل الشكاوي والاقتراحات...، إلى جانب معرفة قدرة المؤسسة على الاستجابة لمتطلبات العملاء ومستوى الخدمات التي تقدمها لهم.

<sup>1</sup> [http:// www.mppi.dz](http://www.mppi.dz), op-cit. 20 February 2022

5- السيطرة على الجودة: يهدف هذا المحور إلى معرفة الطرق الكفيلة التي من خلالها تضمن المؤسسة السيطرة على جودة منتجاتها وخدماتها والتحكم في العمليات المؤثرة على الجودة.

6- قياس الجودة: من خلال هذا المحور يمكننا التعرف على المعايير والمقاييس التي تستخدمها المؤسسة في قياس جودة منتجاتها وخدماتها، بالإضافة إلى معرفة مدى نجاعة استخدام هذه المقاييس في بلوغ أهداف الجودة التي سطرته المؤسسة.

7- تحسين الجودة: يهتم هذا المحور بتحليل تطور نتائج المؤسسة، ومعرفة درجة تأثير مسعى المؤسسة في التحسين المستمر للجودة في بناء العلاقة بين أهداف الجودة والنتائج المحصل عليها وبالتالي التأكد من فعالية أنشطة التحسين المستمر للجودة في المؤسسة.

8- مشاركة الأفراد: من خلال هذا المحور نتعرف على السبل التي تنتهجها المؤسسة لإشراك الأفراد في تنفيذ برامج الجودة وأنشطة التحسين المستمر، وكذا مدى تصور هؤلاء الأفراد للكيفية التي يتم بها بلوغ الأهداف و الأعمال الكفيلة بإنجاح مسعى الجودة في المؤسسة.<sup>1</sup>

9- النتائج: يهدف هذا المحور إلى عرض النتائج المتعلقة برضا العملاء، بالإضافة إلى النتائج التي حققتها المؤسسة على مستوى تطور النتائج المالية، الأرباح، الحصة السوقية، سمعة المؤسسة، وكذا تكاليف تحقيق الجودة ومدى مساهمة المؤسسة في الحفاظ على البيئة.

إن الدراسات التي تعرضت لإدارة الجودة بشكل مفصل أو مستقل ومتكامل تعتبر قليلة أو تكاد أن تكون معدومة على المستوى العالمي العربي بشكل عام وبعض ما كتب لا يكون من واقع التجربة والخبرة العلمية وممارسة إدارة الجودة ومعرفة نقاط القوة والضعف في المؤسسات وتوثيقها بطريقة علمية ينتفع بها مستقبلا لتلافي الوقوع في نفس الأخطاء عند تطبيق علم ادارة الجودة في مؤسسات أخرى مستقبلا.

<sup>1</sup> [http:// www.mppi.dz/php-invest.html](http://www.mppi.dz/php-invest.html), consulté le : 20/03/2022

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.المطلب الأول: الدراسات العربية**1- دراسة (هيشور محمد صالح) بعنوان "تسيير الجودة في ظل المؤسسات الجزائرية":<sup>1</sup>**

حاولت هذه الدراسة توضيح كيفية تطبيق تسيير الجودة بالمؤسسات الجزائرية وإمكانية توفير الشروط الضرورية لها، أي دراسة مرحلة ما قبل تطبيق هذا المدخل.

ولقد شملت الدراسة عينة مكونة من (43) مؤسسة صناعية. وتوصلت إلى نتيجة أساسية هي أن وضعية الجودة في الجزائر تميزت بوجود حالتين: مؤسسات تطبق الجودة بشكل متقدم خاصة التي تواجه المنافسة و أخرى عكس ذلك.

بعد تقديم عرض لأهم الدراسات السابقة، يتبين أن دراستنا تتميز بأنها تحاول:

- توضيح الرأي الأرجح حول الآثار الإيجابية أو السلبية للجودة على أداء المؤسسة؛

-الإلمام بمعظم جوانب الأداء البشري، المالي، التمويني، الإنتاجي والتسويقي؛

-دراسة مرحلة ما بعد تطبيق مدخل الجودة بالمؤسسات الجزائرية؛

- المساهمة في تطبيق إحدى طرق الجودة وكذا حساب وتحليل تكاليف اللاجودة بإحدى شركات الإسمنت.

**2- دراسة محمد فؤاد محمد محمد حسان التي حاول من خلالها الباحث مناقشة إشكالية قياس جودة الخدمات**

المقدمة في شركات التأمين التابعة للقطاع العام المصري (شركتا: مصر الشرقية والأهلية) لتحديد الفجوة الموجودة بين رغبات وحاجات الزبائن والمستوى الحقيقي للخدمات المقدمة من قبل هذه الهيئات، واستنتج أن هناك علاقة معنوية جيدة بين آمال الزبائن ورغباتهم من جهة؛ وطبيعة وجود الخدمة المقدمة لهم من جهة أخرى.

**3- دراسة فريد عبد الفتاح زين الدين سعى من خلالها الباحث معرفة فرص تطبيق إدارة الجودة الشاملة بإحدى**

مؤسسات الغزل والنسيج المصرية وذلك بعدما تدهورت الحالة الاقتصادية لقطاع النسيج في مصر. وركز الباحث على مدى ملائمة عناصر أبعاد الثقافة التنظيمية لمتطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، واستخدم قائمة

<sup>1</sup> - أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير تخصص، تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2015.



استقصاء لقياس أبعاد ثقافة المؤسسة وقد تناولت القيادة في المؤسسة، الهياكل والنظم، التوجيه بالمستهلك، العملية والقياس، التحسين المستمر.

وقد استخدم الباحث أساليب إحصائية لتحليل بيانات الدراسة والتي توصل من خلالها إلى: المنهج الذي تطبقه المؤسسة مجرد نظام للفحص، عدة جوانب خلل وضعف في نظام الجودة، تتسم الإدارة بالمؤسسة بالمركزية المطلقة، تتمسك بأساليب وطرق الإدارة التقليدية، الهياكل والنظم غير مهياً لاستيعاب تطبيق إدارة الجودة الشاملة، التوجيه بالمستهلك ليس ايجابيا بل يمثل عائقاً أمام المؤسسة، التحسين المستمر غير ايجابي بالمؤسسة.

### المطلب الثاني: الدراسات بالأجنبية

1- كما تمت الدراسة قام باكل من جيون (Alice GUILHON) وفایل (Michel WEILL) حول أثر حركة الجودة على التنظيم، السلوك وكفاءة أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث استخدم الباحثان أسلوب الاستقصاء على 15 مؤسسة فرنسية صغيرة ومتوسطة حاصلة على شهادة المطابقة وكانا يهدفان من خلال بحثهما هذا إلى تصميم نموذج يرسمان من خلاله المراحل اللازمة لوضع نظم الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتأثير كل مرحلة على العناصر الثلاثة سالفه الذكر، وقد توصل بالفعل الباحثان إلى وضع نموذج مكون من ثلاث مراحل مقترحة نوردتها باختصار فيما يلي:<sup>1</sup>

التركيز على تنوع الأهداف التي يبحث عنها المسيرين من خلال تطبيق نظم الجودة الحديثة، سواء المحافظة على الوضع أو تطوير وتقديم صورة وجودة متميزة بالنسبة لما يجري في المحيط.

2- دراسة (M.Anderson and A-S.Sohal) بعنوان "دراسة العلاقة بين تطبيقات إدارة الجودة والأداء في منظمات الأعمال الصغيرة: قام الباحثان بدراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة والأداء في منظمات الأعمال الصغيرة. وشملت لدراسة (62) شركة صغيرة في استراليا. ومن أهم نتائج هذه الدراسة هي: عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيقات:

الإستراتيجية، المعلومات، التحليل، إدارة الأفراد ومؤشرات الأداء المختلفة. إضافة إلى التأثير الكبير لتطبيقات إدارة الجودة على المؤسسة، وبشكل أقل على الصادرات ومستويات التوظيف والتدفق النقدي.

<sup>1</sup> Alice GUEILHON et Michel WEILL : Démarche qualité - de la stratégie d'adaptation aux processus <sup>ème</sup> conférence internationale de management stratégique, Lille, Mai 1995. Stratégiques de changement dans les PME, Résultats d'un teste empirique – communication à la 5.

المطلب الثالث: التعليق على الدراسات

- ركزت دراسة (هيشور محمد صالح) على تطبيق تسيير الجودة بالمؤسسات الجزائرية وإمكانية توفير الشروط الضرورية لها.
  - وتوصلت دراسة محمد فؤاد محمد محمد حسان الى أن هناك علاقة معنوية جيدة بين آمال الزبائن ورغباتهم.
  - أما دراسة فريد عبد الفتاح زين الدين التي توصلت على أنها غير مهيأة لاستيعاب تطبيق إدارة الجودة الشاملة، التوجيه بالمستهلك ليس ايجابيا بل يمثل عائقا أمام المؤسسة.
  - أما الدراسة التي قام بها (Alice GUILHON) وفايل (Michel WEILL) فهي المحافظة على الوضع أو تطوير وتقديم صورة وجود متميزة بالنسبة لما يجري في المحيط.
  - و دراسة (M.Anderson and A-S.Sohal) هي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيقات الإستراتيجية، المعلومات، التحليل، إدارة الأفراد ومؤشرات الأداء المختلفة.
- معظم الدراسات التي تناولت موضوعات مشابهة لموضوعنا ركزت في تأكيد فرضياتها على فئة الإداريين خاصة فئة الإدارة العليا وأهملت فئتي العاملين والإدارة الوسطى في تقصي وإثبات الفرضيات الموضوعية، وهذا ما يعد قصورا إذا تعلق الأمر بتغيير قد يكون جذريا شاملا تجاه نظم الإدارة الحديثة تتطلب استعدادا وقبولا من قبل الجميع.

خلاصة:

تعرف الجودة على أنها مجموعة خصائص ومواصفات المنتج أو الخدمة التي تلبى رغبات العملاء وبالتالي كسب رضاهم وولاءهم للمؤسسة، وقد عرف مفهوم الجودة عدة تطورات، فمن مفهوم الفحص أو التفتيش إلى المراقبة الإحصائية، فتأكيد الجودة وصولاً إلى مفهوم الجودة الشاملة.

ويرجع هذا التطور لأسباب عديدة كالتطور في وسائل الإنتاج و ظهور المصانع الكبيرة، و كذلك دور الأفكار التي ساهم بها العديد من المفكرين في ميدان الجودة، من أبرزهم ديمينغ، كروسبي، جوران و ايشيكاوا، بالإضافة إلى التغييرات والتطورات التي شهدتها بيئة الأعمال مثل التحرير التجاري واشتداد المنافسة، بالإضافة إلى زيادة وعي العميل الذي أصبح يعتمد على مؤشر الجودة كمعيار في قراراته الشرائية.

لذا فان المؤسسات الاقتصادية اليوم تسعى إلى تحسين مستوى جودة منتجاتها والتحكم في تكاليف مختلف عملياتها مستعينة في ذلك على عدة تقنيات وأساليب إدارية منها التحسين المستمر، حلقات الجودة، إعادة هندسة العمليات، والقياس المقارن... الخ.

وبتحقيق الجودة يمكن للمؤسسة أن تؤهل نفسها للحصول على شهادة المواصفات القياسية العالمية ( ISO 9000 ) التي تعتبر ورقة رابحة للتنافس محليا، وتأشيرة دخول واختراق الأسواق الدولية.

## الفصل الثاني

واقع تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة في  
مؤسسة اتصالات الجزائر

**تمهيد:**

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

لذا كان لموضوع نظام الجودة صداه في تسيير المؤسسة وأفاقها المستقبلية، حيث سعت مؤسسة اتصالات الجزائر للحصول على شهادة الايزو 9001، والتي تثبت من خلالها تحسن مستوى خدماتها.

### المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

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

#### المطلب الأول : مؤسسة اتصالات الجزائر ومديرتها الإقليمية بالشلف

كانت مؤسسة اتصالات الجزائر المؤسسة الأولى في السوق الاتصالي الجزائري 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 " وفيدرالية البريد والمواصلات التابعة للاتحاد العام للعمال الجزائريين "إ.ع.ع.ج" .

اتصالات 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 الخيمس، المحمدية 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 .

تنشط 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 إسم "اتصالات الجزائر" <sup>(1)</sup> ، وفي إطار تعزيز و تنويع نشاطاتها قامت اتصالات الجزائر بوضع خطة محكمة من أجل إنشاء فروع لها مختصة تسائر التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات السلكية و اللاسلكية ، أين تتم إنشاء فرع مختص في الهاتف النقال و فرع آخر مختص في الاتصالات الفضائية مما أدى إلى تحويلها إلى مجمع، وتم إضافة فروع أخرى بعد فترة لاحقة ك فرع 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 وهي : الجزائر، الشلف، وهران ، قسنطينة، سطيف، بشار، ورقلة، البليدة، تيزي وزو، تلمسان، باتنة، الأغواط .

<sup>1</sup>-www.algeritelecom.dz :08/01/2022

تنقسم مؤسسة اتصالات الجزائر بدورها إلى ثلاثة فروع تتمثل في :

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

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

الجدول (II-1) عدد الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر

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

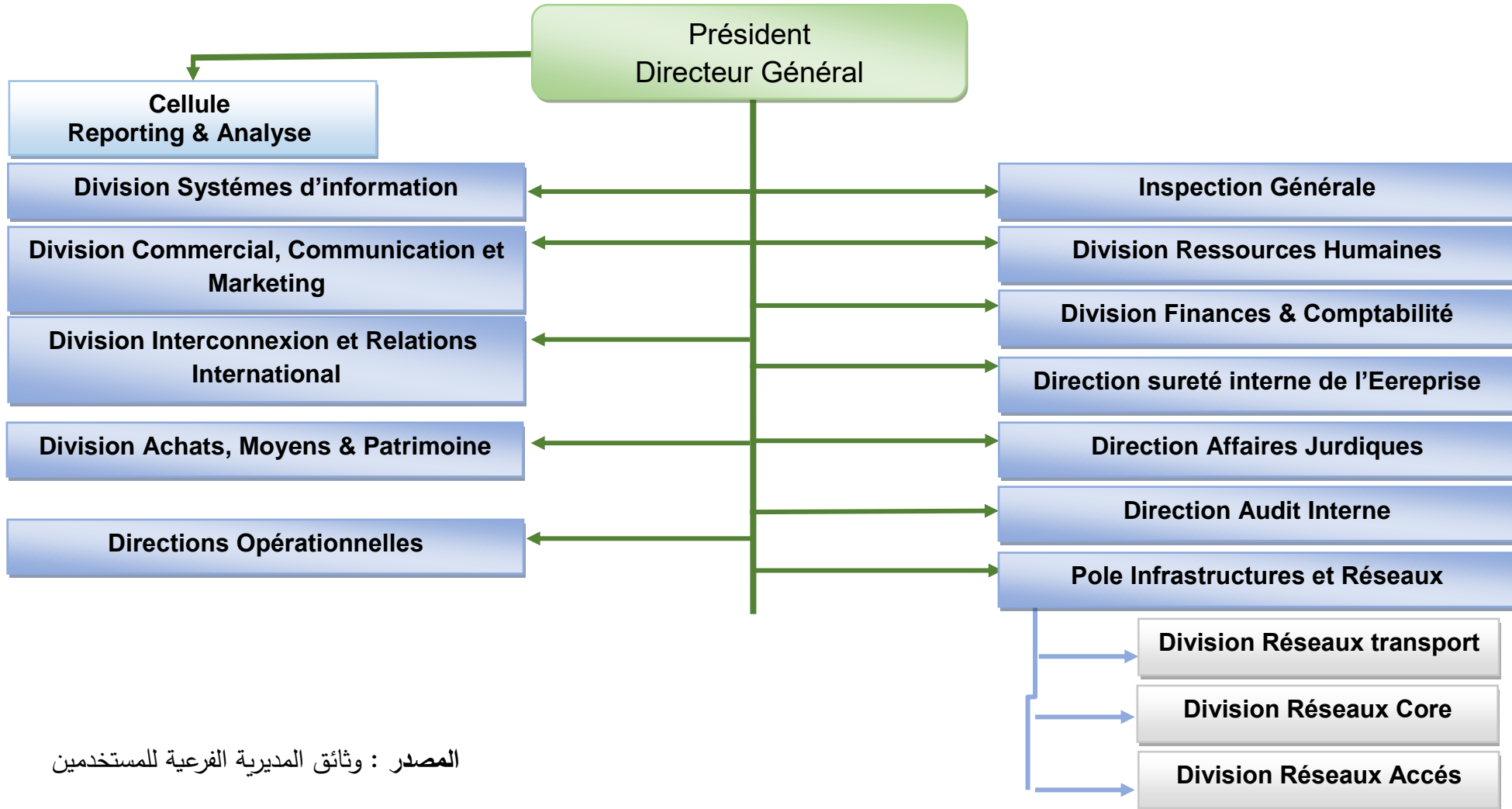
الجدول (2- II) عدد الموظفين حسب الجنس والمنطقة

الاصناف	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
الاعواط	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 (2- II) 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 الاقليمية بالشلف

تم انجاز المديرية الاقليمية لاتصالات الجزائر بتاريخ الاثنين 04 ذي الحجة 1424 هـ الموافق لـ 26 جانفي 2004، وهي مؤسسة ادارية خدماتية 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 الخدماتية مثل: الفنادق، المقاهي، المحلات التجارية....الخ.

المفوضية الجهوية للاتصالات الجزائر بالشلف هي مؤسسة خدماتية 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 والاطارات ) والجدول التالي يوضح عدد العمال بالمديرية

الجدول ( 3- II ): 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
<b>المجموع</b>	<b>164</b>	<b>100</b>

المصدر: مصلحة تسيير المستخدمين للمفوضية الجهوية للاتصالات الشلف

تسعى المفوضية الجهوية للاتصالات الجزائر بالشلف الى تجسيد الرؤية الاستراتيجية التي تنتابها المديرية العامة لاتصالات 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.

أدوار المديرية الاقليمية لاتصالات الجزائر

تتعدد ادوار المديرية الاقليمية لاتصالات 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 بالمستركين الجدد، رقم الاعمال من الوكالات التجارية " Actel " تقوم المديرية الاقليمية التي بدورها تقوم بإرسالها الى المديرية العامة من خلال شبكة " \*GAIA<sup>1</sup> ".
- 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 .

### الخدمات المقدمة للمستهلكين

- تقدم المديرية الاقليمية 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 لمشارك في خدمات اتصالات الجزائر التحدث مع شخصين على التوالي.
  - وضع الرقم المجاني 100 خاصة بخدمة الزبائن، حيث يتم تشكيله من طرف المشاركين للاستعلام عن خطوطهم او أي مشاكل تحدث لهم.

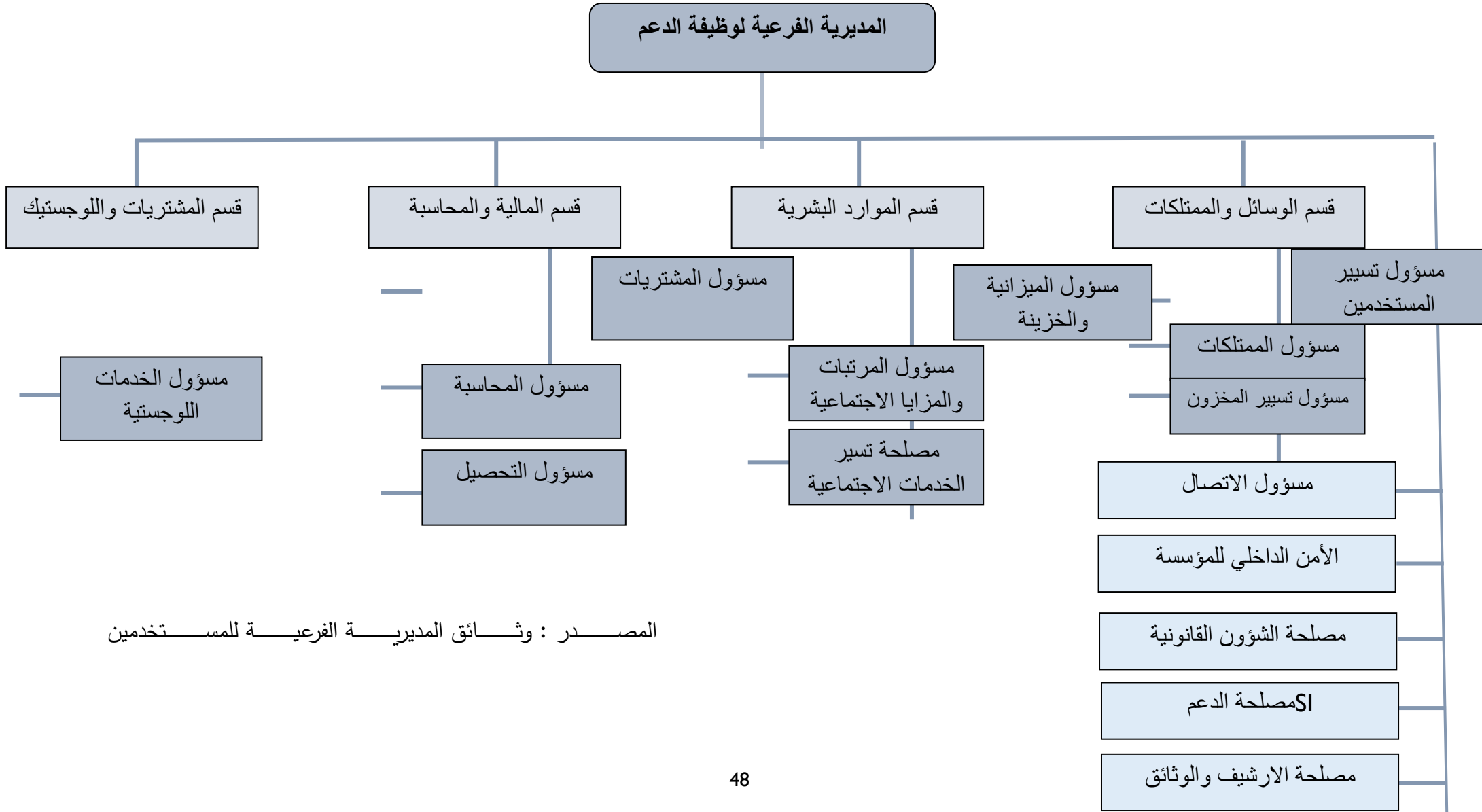
<sup>1</sup> - GAIA : هي شبكة داخلية خاصة على المستوى الوطني حيث يتم من خلالها جميع المديريات و الوحدات و الوكالات بهذه الشبكة التي تعرف بالباهية عند كل الوحدات التابعة للإقليم الجهوي لوهران

- خدمة الفاتورة المفصلة: حيث يتسلم المشترك 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.
- وازداد المتعامل خدمات اخرى لمشاركتها كالبريد الصوتي.
- 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 الإقليمية لاتصالات الجزائر بالشلف



المصدر : وثائق المديرية الفرعية للمستهلكين

يعمل بالمديرية الاقليمية 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.

• تسجيل 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 ، تتدرج تحت ظل هذه المديرية الفرعية المصالح التالية: مصلحة المحاسبة ، مصلحة الميزانية ، مصلحة الخزينة .

- **مصلحة 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 .

- تسيير المحاسبة العامة بالمؤسسة و العمل يكون متعم بشكل تام على الإعلام الألي .
- إصدار الموازنات و كل القوائم و الجداول و الوثائق المحاسبية حسب الوثيرة المسيطرة وفي أجلها المحدد.
- القيام بمسك الدفاتر المحاسبية و دفتر الأستاذ العام .
- مسك دفتر اليومية و دفتر الجرد .
- ملئ تريحات الضريبة IRG . TVA . TAP .
- اصدار الموازنات حسب الأرصدة القديمة فيما يخص ديون الزبائن .
- تنظيم عمليات الجرد المتعلقة بالمستهلكات .
- السهر على المحافظة على الأرشيفات الحسابية ( المدة القانونية 10 سنوات ) .
- تركيز الوثائق المتعلقة بجمع الأعباء المتخصصة للتكاليف .
- وصل الخدمات: وصل المصاريف العامة ، وصل الخروج ، المواد المستهلكة .

- **مصلحة الخزينة**: تقوم مصلحة الخزينة بتسيير السيولة المالية للمؤسسة و ذلك في ميدان المقبوضات و المدفوعات، كما تقوم بالسهر على مستوى الصندوق و جعله يساير الاحتياجات و انجاز الأهداف ، و من أهم صلاحيات الخزينة ما يلي :

- تصدير ميزانية الصندوق و تقوم بمرافقتها .
- يتابع استمرار وضعية الصندوق و ذلك بإصدار جدول التقارب المصرفي .
- تصدير المخطط السنوي للصندوق و تسهر على إنجازه .
- يعلم وصفة دورية مصلحة مراقبة التسيير بمستوى مصاريف الميزانية .
- يقوم بدفع الرواتب و الأجور و الضرائب و الرسوم .
- يصدير الصكوك و تسديد فواتير الممولين .

الجزائر.

- يسهر على تسيير الحسابات المصرفية و العلاقات مع البنك .
- يتابع 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 زبائنها أو بين المديرية و الحكام .
- تتفرع المديرية الفرعية للمستخدمين إلى مكاتب فرعية من : إدارة المستخدمين ، التوظيف ، التكوين و العلاقات المهنية .



الجزائر.

- 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 الإقالة. 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 ونتاج انشطة التكوين وياخذ 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 لاتصالات الجزائر وعليه سنحاول تحليل كل منهما.

أ- المديرية الفرعية للتسيير التجاري: في ظل التغيرات الجذرية التي طرأت على الهيكل التنظيمي للمديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر من اجل تحديد استراتيجية فعالة لوجهة تسويق اجتماعي لضمان عملاء

أوفياء وبالتالي تحقيق مردودية لاطول 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.

### 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 تقدماً ، بل يجب أن تشمل التحديث التجاري و التنظيمي ز نظم إدارة المؤسسة و تحسين أعمالها الإدارية بشكل عام .

يعتبر التوسع التقني و التحديث مطلباً 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 .

الجزائر.

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 .

✓ ويمكن تزويد القطاعات السابقة بالموظفين من كادر الموجود حالياً من القطاعات التي سوف يتم تقليل الموظفين فيها ، وأهم العمليات التي سوف يحصل فيها التخفيض هي :

✓ المقاسم اليدوية المحلية والدولية، البرق، التلكس والكادر الوظيفي لتنظيم البريد، الأرشيف، الطباعة وسجلات 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 (1) " 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 :

<sup>1</sup> - موقع سلطة الضبط الجزائرية [WWW.arpt.dz](http://WWW.arpt.dz)

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

وفي إطار تنفيذ تلك المرحلة تم طرح كتيب طلب معلومات عن عروض متكاملة استرشادية من مقدمي الخدمة الشاملة لتوفر و تشغل خدمات الاتصالات المرحلة الأولى التجريبية لمشروعات الخدمة الشاملة في محافظات مطروحة ، الوادي الجديد ، المنيا ، شمال سيناء وقنا 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 .

- المرحلة الثانية : زيادة الكثافة التكنولوجية 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 تكنولوجية لخطوط الهواتف الثابتة تصل إلى 100% (بمعدل خط ثابت لكل الأسرة) .

ب - جودة الخدمة : تتصدر الالتزامات التي تفرضها هيئة الضبط على مقدمي خدمات الاتصالات المرخص لهم أن تكون الخدمات المقدمة لكافة العملاء ذات جودة عالية تتسق مع معايير الدولية في هذا المجال ، وتضطلع الهيئة بمراقبة هذا الالتزام للتأكد من تحقيق الجودة المحددة للخدمات عبر تدابير و وسائل عديدة منها<sup>(1)</sup>:

- ✓ 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 شبكتها .

<sup>1</sup>- الوثائق الداخلية للمؤسسة

الجزائر.

- ✓ 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 .
- ولكي يتم تحديد مدى تحقيق المؤسسة لهذا المستوى من جودة الخدمة لابد من توفير مقاييس محددة لمعرفة مستوى جودة خدمات المؤسسة .

وعلى ضوء الموافقات 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
- والتي تقدم المعايير الهامة التالية : (1)

جدول رقم (4-11) : معايير سرعة تشغيل الخدمة للمشارك :

المعيار	التعريف	المقدار
سرعة التشغيل الخدمة	نسبة الطلبات المستجاب لها خلال مدة (05) أيام عمل.	%95
مدة تشغيل الخدمة	هي الفاصل الزمني بين تقديم الطلب و بدأ تشغيله للمشارك .	(07) أيام عمل

<sup>1</sup> [WWW.itu.int/23/05/2022](http://WWW.itu.int/23/05/2022) - وثائق الإتحاد الدولي للاتصالات

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 إصلاح العطل	لا يتعدى يومان عمل
زمن الاستجابة لشكاوي	هي الفترة الزمنية ما بين تلقي الشكاوي و الرد عليها	لا تتجاوز (05)
الفواتير		أيام العمل
إتاحة الخدمة	نسبة إتاحة الشبكة لجميع العملاء	أكثر أو يساوي 99.99%

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على موقع الاتحاد الدولي للاتصالات

جدول رقم (5-11) : 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% .

يجب ألا تتعدى 400 ميلي ثانية .	الفترة الزمنية ما بين فتح المستخدم للخط و تلقي استجابة الشبكة بإمكانية الاتصال	زمن التأخر في الحصول على الخدمة
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 .	الفترة الزمنية ما بين تلقي انتهاء معدة الطالب من إرسال الرقم المطلوب إلى وصول الاستجابة للطالب (من خلال نغمات تحدد حالة المتصل به)	زمن التأخر في الاستجابة
يجب ألا تزيد عن مقدار 1 ثانية .	الفترة الزمنية بين إنهاء أحد أطراف الحديث المكالمة و إعادة بدء الخدمة لجميع الأطراف	زمن التأخر في إنهاء مكالمة

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على موقع الاتحاد الدولي للاتصالات

جدول رقم (6- II) : 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 .		
يجب ان يكون أقل من أو يساوي 1% .	هي نسبة البيانات المفقودة إلى البيانات الكلية المرسله عبر شبكة المرخص له	نسبة الفقد في البيانات
أقل من أو يساوي 150ميلي ثانية	هو مقدار التأخير في نقل البيانات من المرسل إلى الراسل إليه عبر شبكة المرخص له	التأخير في نقل البيانات (- Latency) (Delay)
أقل من أو يساوي 10ميلي ثانية	مقدار التغير الزمني في تأخر و وصول البيانات من الراسل إلى المرسل إليه عبر شبكة المرخص له	التغير في التأخر في نقل البيانات

**المصدر :** من إعداد الطالبين بالاعتماد على موقع الاتحاد الدولي للاتصالات.

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 المديرية و مراكزها الجهوية و وكالاتها التجارية ، و يتم إرسالها إلى المديرية العامة بالمحمدية -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 ، وطبقاً 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 سابقاً لمطابقة الشروط و المواصفات الموضوعة .

✓ 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 عاملاً سابقاً ، 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 غيرالناجحين ، 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 التقطيد 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 التصيب 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: (1)

- 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 تمدد 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 .

<sup>1</sup> - مقابلة مع السيد : محمد قدور جبار ، مدير عام ولائي لإتصالات الجزائر بشلف

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

يمكن أن يتم التدريب داخليًا على مستوى الوطن ، حيث توجد مدارس خاصة في إدارة الأعمال أو في التسويق أو في الاتصالات ونذكر منها المديرية الجهوية للاتصالات في ورقلة ، والمديرية الجهوية للاتصالات في قسنطينة، وهناك المديرية الوطنية للبريد و المواصلات بالكاليتوس والمعهد الوطني للاتصالات ، كما يمكن أن يتم خارج الجزائر في دول كالصين و فرنسا و البرتغال فهناك أجانب في هذا المجال كصاحب مشروع "هواوي" حيث يتم إرسالهم إلى الين للتدريب .<sup>(1)</sup>

وفي 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 وانترنت وشاشات عرض "Data show" والمدربين يتم جلبهم من ورقلة، تتحمل المؤسسة فقط تكلفة الإقامة والتكوين مجاني، وليس كالسابق كانت تتحمل تكلفة التكوين والإقامة.

والتحدي الأساسي الذي يواجه المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية في مختلف فروع المؤسسة، يتمثل في حقيقة حدوث تغيرات -نتيجة لعمليات إعادة هندسة المؤسسة - في الهيكل التنظيمي والأساليب في جميع المستويات والتي يجب على الموظفين استيعابها ضمن وقت قصير، وهذا من المأخذ على عملية التغيير في الهيكل التنظيمي الذي لم يرافقه نشر للمعلومات في أوساط العمال، بحيث تخفف المؤسسة من حدة المخاوف والرفض لهذه التغيرات وأنها تغيرات تفرضها تغيير في بعض عمليات المؤسسة لتسهيل التواصل التنظيمي، إذ إن الأمر لا يقف عند عملية النشر فقط، وإنما يتجاوزه لإجراء اجتماعات لتوضيح التغيرات التي ستقوم بها المؤسسة ، وأسبابها ونتائجها الإيجابية على المؤسسة موظفين و إدارة عليا ، وعملاء .

<sup>1</sup> - معلومات من المقابلة مع السيد محمد كلال ، رئيس المكتب الجهوي للجودة بمؤسسة موبيليس فرع شلف

● 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 فعاليته و تتميته في الولايات التابعة للمديرية الإقليمية .

● نوعية الخدمات : يكمن دور هذا القسم فيما يلي :

- تسويق المنتجات الجديدة لاتصالات الجزائر ومتابعة ترويجها في السوق (من أهم هذه المنتجات النفقات المسبقة الدفع).
- مكلف بالإعلانات 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 سلبًا أو إيجابًا .
- 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 لهيكل القاعدية : كانت تعرف بالمديرية التقنية وبموجب مرسوم 2006 تم تقسيمها إلى مديريتين 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 .
- وفي مكتب البيئة والطاقة 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 وإدارة الأفراد والعلاقات العامة، وهذا إن دل فإنما يدل على المكانة التي توليها المؤسسة لإدارة الموارد البشرية، إلا أن المآخذ الذي يأخذ عليه هو الإبقاء على تسمية تسيير المستخدمين عوض عن تسيير الموارد البشرية.

**المبحث الثاني : تحليل نتائج الدراسة الميدانية**

**المطلب الأول : تقييم الدراسة الميدانية**

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

القيمة الاحتمالية (sig)	معامل بيرسون للارتباط	نظام الجودة
<b>المبدأ الأول : القيادة</b>		
0.000	0.707**	1 يتصرف المدراء كأصدقاء مع مرؤوسيه
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
<b>المبدأ الثاني : التخطيط الاستراتيجي</b>		
0.000	0.666**	1 تتم صياغة استراتيجية المؤسسة بناءً على معرفة ما يريده الزبون
0.000	0.760**	2 تمتلك المؤسسة رسالة يؤمن بها جميع الموظفين
0.000	0.820**	3 تقوم المؤسسة بنشر الخطوط الكبرى لاستراتيجيتها بين جميع العاملين بها
0.000	0.686**	4 تتضمن استراتيجية 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
<b>المبدأ الثالث : التركيز على الزبون</b>		
0.000	0.839**	1 تبذل المؤسسة جهودا حقيقية لمعرفة ما يريده الزبون
0.000	0.779**	2 تسعى المؤسسة لمعرفة أسباب شكاوى الزبائن و معالجتها
0.000	0.509**	3 تضع المؤسسة رضا زبائنها في مقدمة أهدافها
0.000	0.724**	4 توظف المعلومات المستقاة من بحوث السوق في برنامج لتطوير جودة الخدمات

		المقدمة	
0.000	0.598**	تقوم المؤسسة ببحوث تسويقية لعرفة احتياجات الزبائن و رغباتهم	5
0.000	0.746**	تشدد المؤسسة على تقديم الخدمة الصحيحة من أول مرة في كل مرة	6
0.000	0.654**	تسعى المؤسسة لتقديم خدمة تفوق التوقعات و تجعل الزبون أكثر سعادة	7
0.000	0.682**	تقوم المؤسسة بمقارنة مستوى رضا زبائنها بالمنافسين	8
<b>المبدأ الرابع : العناية بالموارد البشرية</b>			
0.000	0.650**	جميع العاملين على دراية بمفهوم الجودة	1
0.000	0.720**	تستثمر المؤسسة في تطوير معارف و مهارات العاملين كونهم رأس مالها الحقيقي	2
0.000	0.858**	يتم اختبار الموظفين على أسس عملية و موضوعية تراعي مصلحة المؤسسة	3
0.000	0.853**	يتم إعطاء الموظف السلطة و المعرفة المناسبين لتحقيق الجودة في العمل	4
0.000	0.754**	تبذل المؤسسة جهوداً حقيقية لتنمية روح العمل الجماعي بين أفرادها	5
0.000	0.710**	يتم تحفيز الأفراد مادياً لتطبيق نظام الجودة	6
0.000	0.849**	يتم تحفيز الأفراد معنوياً لتطبيق نظام الجودة	7
0.000	0.604**	تقوم الإدارة العليا بإشراك العاملين في حل المشاكل المتعلقة بالزبائن	8
<b>المبدأ الخامس : إدارة العمليات</b>			
0.000	0.663**	تحرص المؤسسة على تخطيط المفصل لعملياتها	1
0.000	0.778**	تتمتع إجراءات العمل بالوضوح و التوصيف الدقيق	2
0.000	0.403**	تتبنى المؤسسة مبدأ إعادة هندسة العمليات بشكل مستمر	3
0.000	0.503**	تعمل المؤسسة على تقليص تكاليف تقديم الخدمات للزبائن	4
0.000	0.788**	تستخدم المؤسسة الأساليب الإحصائية لضبط جودة الخدمات	5
0.000	0.474**	تنظر الإدارة إلى عمليات تحسين الجودة على أنها زيادة غير مبررة للتكاليف	6
0.000	0.416**	يساهم الحصول على شهادة الأيزو ISO900 في خلق ميزة تنافسية قوية	7
0.000	0.619**	تهتم المؤسسة بتطوير الخدمات المقدمة للزبائن	8
0.000	0.509**	تتشارك في عملية التحسين المستمر كافة المستويات الإدارية بالمؤسسة	9
<b>المبدأ السادس : إدارة نظم المعلومات</b>			
0.000	0.731**	تمتلك المؤسسة موارد بشرية متخصصة بنظم المعلومات و تقنياتها	1
0.000	0.794**	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات جيدة حول العملاء	2
0.000	0.755**	يتم تصميم الخدمات الجديدة بناءً على البيانات المتعلقة بتوقعات الزبائن	3
0.000	0.809**	تعمل المؤسسة على جعل المعلومات متاحة لجميع عمال	4

0.000	0.701**	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات حول المنافسين	5
0.000	0.701**	تعمل المؤسسة على جعل المعلومات متاحة لجميع الزبائن	6
<b>المبدأ السابع : جودة المخرجات</b>			
0.000	0.840**	توصلت المؤسسة إلى تحقيق الرضا لدى زبائنها	1
0.000	0.824**	توصلت المؤسسة إلى تحقيق الولاء لدى موظفيها	2
0.000	0.768**	تتمتع المؤسسة بسمعة جيدة و قبول لدى المجتمع	3
0.000	0.664**	تمكنت المؤسسة من تحقيق أرباح مالية معتبرة	4
0.000	0.488**	تمكنت المؤسسة من زيادة مبيعاتها و التوسع في السوق	5

**المصدر :** من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss20

\*\* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى المعنوية ( $x=0.01$ )

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) وبذلك 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 والمتمثلة في نظام الجودة بالاعتماد على معايير الجودة (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، إدارة العمليات، العناية بالموارد البشرية، إدارة نظم المعلومات، التركيز على الزبون، جودة المخرجات)، وجودة الخدمات ذلك من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات 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 وعرض 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 المخرجات)، وذلك من خلال ترتيب عبارات كل محور حسب درجة أهميتها وفقاً للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

#### **1. نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة .**

**جدول رقم (8- II) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول معيار القيادة**

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
س 1	3.45	1.18	7	مرتفع



س 2	4.09	0.67	1	مرتفع
س 3	3.88	0.73	3	مرتفع
س 4	3.55	0.82	6	مرتفع
س 5	3.88	0.68	2	مرتفع
س 6	3.76	1.04	4	مرتفع
س 7	3.70	1.00	5	مرتفع
المتوسط العام	3.75	0.87	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss20

من الجدول أعلاه نلاحظ أن درجة استجابة أفراد عينة الدراسة اتجاه معيار القيادة كانت **موجبة ومرتفعة** بمتوسط حسابي قدره (3.75) وانحراف 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) وبانحراف معياري (0.67) وبمستوى موافقة مرتفعة حول عبارة "يشجع القادة التعليم المستمر لفائدة الجميع داخل المؤسسة"، وجاءت عبارة "تتعامل الإدارة العليا بشكل إيجابي وفعال مع حالة الكوارث والأزمات التي يتعرض لها المجتمع" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ (3.88) وبانحراف معياري (0.68)، ثم تلتها في المرتبة الثالثة عبارة "تلتزم الإدارة العليا بتطبيق مبادئ الجودة" بمتوسط حسابي قدر بـ (3.88) وبانحراف معياري (0.73)، ووقعت عبارة "يتصف المدراء بالمؤسسة بالعدالة و حس المسؤولية" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.76) وبانحراف 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) وبانحراف معياري (0.82)، في حين احتلت عبارة "بتصرف المدراء كأصدقاء مع مرؤوسيه" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.45) وبانحراف 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 والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول معيار التخطيط الاستراتيجي

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
س 1	4.03	0.87	3	مرتفع
س 2	3.79	0.91	7	مرتفع

س 3	3.94	0.88	4	مرتفع
س 4	4.24	0.60	6	مرتفع جداً
س 5	3.82	0.71	6	مرتفع
س 6	4.09	0.75	2	مرتفع
س 7	3.88	0.79	5	مرتفع
المتوسط العام	3.97	0.78	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss20

يتضح من الجدول أعلاه أن درجة استجابة عينة الدراسة بالنسبة لمعيار التخطيط الاستراتيجي كانت موجبة ومرتفعة 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 وانحراف معياري يقدر بـ 0.60، مما يعني أن عملية التخطيط الاستراتيجي تأخذ أبعاد التحسين المستمر للجودة في حسابان، وهو 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 وانحراف معياري 0.91 ويمكن إرجاع هذه النتيجة لكون عملية التخطيط الاستراتيجي لازالت محصورة ضمن القيادة العليا للمؤسسة وهو ما يتفق مع نتائج معيار القيادة، التي أوضحت وجود نقص في عملية التواصل مع العاملين، الأمر الذي أدى إلى عدم وضوح رسالة المؤسسة لدى جميع العاملين لديها، وهذا ما ظهر في نتائج العبارات 2،5،3،7 وهذا يشكل عائقاً أمام تحقيق نظام للجودة بمؤسسة اتصالات الجزائر.

### 3. نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة حول معيار التركيز على الزبون

يمكن تخصيص النتائج المتوصل إليها في الجدول التالي :

جدول رقم (10- II) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول معيار

#### التركيز على الزبون

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
س 1	4.03	1.76	3	مرتفع
س 2	4.21	0.64	1	مرتفع
س 3	4.03	0.57	2	مرتفع جداً

س 4	3.94	0.69	4	مرتفع
س 5	3.82	0.67	6	مرتفع
س 6	3.82	0.71	7	مرتفع
س 7	3.55	0.65	8	مرتفع
س 8	3.88	0.88	5	مرتفع
المتوسط العام	3.75	0.69	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss20

يتبين من الجدول أن درجة استجابة أفراد عينة الدراسة اتجاه معيار التركيز على الزبون كانت موجبة ومرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لها 3.43 بانحراف معياري 0.69، فقد احتلت المرتبة الأولى عبارة "تسعى المؤسسة لمعرفة أسباب شكاوى الزبائن ومعالجتها" بأعلى متوسط حسابي قدره 4.21 و بانحراف معياري 0.64 وبمستوى موافقة مرتفعة جداً، وذلك يعكس واقع اهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر بزبائنها وكونها تدرك تماماً خطورة شكاوى الزبائن وتحولهم إلى طلب خدمات المؤسسات المنافسة، وجاءت عبارة "تضع المؤسسة رضا زبائنها في مقدمة أهدافها" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 4.03 و بانحراف معياري 0.57، ثم تلتها في المرتبة الثالثة عبارة "تبذل المؤسسة جهوداً حقيقية لمعرفة ما يريده الزبون" بمتوسط حسابي قدره 4.03 و بانحراف معياري 0.76 وتشير هذه النتائج أن المؤسسة تسعى إلى تحقيق الحد الأدنى من الاهتمام بالزبون وهي مرحلة عدم الشكوى، لان واقع الأمر أن مؤسسة اتصالات الجزائر لا تنشط في سوق مفتوحة كلياً على المنافسة، فلزالت خدمات عديدة تشهد حالة احتكار التام مثل خدمات الهاتف الثابت أو احتكار القلّة في أحسن الأحوال مثل خدمات الانترنت، وما يؤكد هذا الكلام ما تحصلت عليه عبارات: "تقوم المؤسسة ببحوث تسويقية لمعرفة احتياجات الزبائن ورغباتهم" تقوم المؤسسة بمقارنة مستوى رضا زبائنها بالمنافسين"، وعبارة "تشدد المؤسسة على تقديم الخدمة الصحيحة من أول مرة في كل مرة" وعبارة "تسعى المؤسسة لتقديم خدمة تفوق التوقعات وتجعل 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 وأمامه عدة بدائل للاختيار بينها، وعليه كانت العبارات الدالة على سعي المؤسسة نحو إسعاد العميل في المرتبة الأخيرة .

#### 4. نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة حول معيار العناية بالموارد البشرية

يمكن تخصيص النتائج المتوصل إليها في الجدول التالي :

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

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
س 1	3.70	0.90	5	مرتفع
س 2	3.97	0.80	1	مرتفع
س 3	3.48	0.92	8	مرتفع
س 4	3.73	0.83	3	مرتفع
س 5	3.70	0.83	4	مرتفع
س 6	3.73	0.75	2	مرتفع
س 7	3.48	0.86	7	مرتفع
س 8	3.58	0.89	6	مرتفع
المتوسط العام	3.67	0.74	-	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss20

يشير الجدول أعلاه أن درجة استجابة أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمعيار العناية بالموارد البشرية التي كانت موجبة ومرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور 3.67 وانحراف معياري عام أقل من الواحد الصحيح دلالة على أن جميع إجابات عينة الدراسة كانت متقاربة، فقد حلت عبارة "تستثمر المؤسسة في تطوير معارف ومهارات العاملين كونهم رأس مالها الحقيقي" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي قدر بـ3.97، ثم تليها عبارة "يتم تحفيز الأفراد مادياً لتطبيق نظام الجودة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.73 وانحراف معياري 0.75، وحصلت عبارة "يتم إعطاء الموظف السلطة والمعرفة المناسبين لتحقيق الجودة في العمل" على المرتبة الثالثة بنصف المتوسط السابق وانحراف معياري 0.83، في حين جاءت العبارة: "تبذل المؤسسة جهوداً حقيقية لتنمية روح العمل الجماعي بين أفرادها" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.70 وانحراف معياري 0.83، وتلتها في المرتبة الخامسة عبارة "جميع العاملين على دراية بمفهوم الجودة" بمتوسط حسابي 3.70 وانحراف معياري 0.90، وحصلت عبارة "تقوم الإدارة العليا بإشراك العاملين في حل المشاكل المتعلقة بالزبائن" على المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.58 وانحراف معياري 0.89، في حين كانت المرتبة السابعة للعبارة "يتم تحفيز الأفراد معنوياً لتطبيق نظام الجودة" بمتوسط حسابي 3.48 وانحراف معياري 0.86، وجاءت المرتبة الأخيرة للعبارة "يتم اختبار الموظفين على أسس عملية وموضوعية 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 الاهتمام 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 والتدريبات لزيادة معارفهم وهذا 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 وهذا يؤكد صدق النتائج لان اشراك العاملين في اتخاذ القرارات في حد ذاته يعتبر تحفيز معنوي للموظفين .

#### 5. نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة حول معيار إدارة العمليات

يمكن تخصيص النتائج المتوصل إليها في الجدول التالي :

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

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
س 1	4.00	0.69	1	مرتفع
س 2	3.64	0.73	5	مرتفع
س 3	3.61	0.65	6	مرتفع
س 4	3.61	0.73	7	مرتفع
س 5	3.64	0.59	4	مرتفع
س 6	3.52	0.82	9	مرتفع
س 7	3.58	0.82	8	مرتفع
س 8	3.94	0.65	2	مرتفع
س 9	3.88	0.68	3	مرتفع
المتوسط العام	3.71	0.70	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss20

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

المقدمة للزبائن" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.94 وبانحراف معياري 0.65، وحصلت عبارة " تتشارك في عملية التحسين المستمر كافة المستويات الإدارية بالمؤسسة" على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.88 وبانحدر معياري 0.68، وفي حين جاءت عبارة " تستخدم المؤسسة الأساليب الإحصائية لضبط جودة الخدمات" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.64 وبانحراف معياري 0.59، وتلتها في المرتبة الخامسة عبارة "تتمتع إجراءات العمل بالوضوح والتوصيف الدقيق" بمتوس حسابي 3.64 وبانحراف معياري 0.73، وتلتها العبارات في المراتب 6 و 7 و 8 و 9 " تتبنى المؤسسة مبدأ إعادة هندسة العمليات بشكل مستمر بمتوسط حسابي 3.61 وبانحراف معياري 0.65، " تعمل المؤسسة على تقليص تكاليف تقديم الخدمات للزبائن" بمتوسط حسابي 3.61 وبانحراف معياري 0.37، و" يساهم الحصول على شهادة الأيزو ISO900 في خلق ميزة تنافسية قوية" بمتوسط حسابي 3.58 وبانحراف معياري 0.82، و"تنظر الإدارة إلى عمليات تحسين الجودة على أنها زيادة غير مبررة للتكاليف" بمتوسط حسابي 3.52 وبانحراف معياري 0.82.

تشير المتوسطات الحسابية لعبارات هذه الفقرة أن مؤسسة اتصالات الجزائر تركز على تحسين العمليات التي تتعلق برضى الزبائن مباشرة، على حساب العمليات الإدارية والمتمثلة في توضيح المهام للعمال وتوصيف الوظائف، كما يشير ترتيب العبارات " تعمل المؤسسة على تقليص تكاليف تقديم الخدمات للزبائن"، وهو 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 :

الجدول رقم (13- II) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول معيار إدارة

#### نظم المعلومات

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
س 1	4.09	0.67	1	مرتفع
س 2	3.76	0.78	2	مرتفع
س 3	3.64	0.81	4	مرتفع
س 4	3.52	0.82	6	مرتفع
س 5	3.73	0.75	3	مرتفع
س 6	3.55	0.82	5	مرتفع
المتوسط العام	3.71	0.77	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss20

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن درجة استجابة أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمعيار إدارة نظم المعلومات كانت **موجبة ومرتفعة**، بمتوسط حسابي عام 3.71، حيث جاءت العبارة " تمتلك المؤسسة موارد بشرية متخصصة بنظم المعلومات وتقنياتها " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.09 وبانحراف معياري 0.67، ثم تلتها عبارة تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات جيدة حول العملاء " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.76 وبانحراف معياري 0.78، وحصلت عبارة " تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات حول المنافسين " على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.73 وبانحراف معياري 0.75، وجاءت هذه النتائج مطابقة لواقع التوظيف لمؤسسة اتصالات الجزائر، فهي تملك مجموعة معتبرة من الإطارات ذات الكفاءة التقنية والتي تحض بدورات تكوين على أعلى مستوى من 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 وبانحراف معياري 0.81 إلى أن الزبون يمثل محوراً مهماً للمؤسسة، ويشكل جزء من رؤيتها، كما تشير العبارة "تعمل المؤسسة على جعل المعلومات متاحة لجميع الزبائن" التي كانت بمتوسط حسابي 3.55 وبانحراف معياري 0.82، إلى كون عملية نشر المعلومات توجه خصيصاً للزبائن، لذا نلاحظ تركيز مؤسسة اتصالات الجزائر في صناعة موقعها الإلكتروني، اقتضاه على بيانات التي تهم 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 وبانحراف معياري 0.82، فعلى الرغم من أن الاستجابة لها كانت مرتفعة إلا أنها لا تقارن بالأهمية التي تعطى للزبون، وعليه تبقى فكرة المستهلك الداخلي ( الموظفون ) الذي يملك حق المشاركة في اتخاذ القرارات بعيدة نوعاً ما لأن إتاحة المعلومات تقترن دائماً باتخاذ القرارات، فيما أن المعلومات المتاحة للعامل هي في حدود تنفيذ الأوامر ولا تتعلق بالقرارات الإستراتيجية للمؤسسة، وكمثال 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 وذلك للإصدار 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 (14- II) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول معيار جودة المخرجات

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
س 1	3.67	0.94	4	مرتفع
س 2	3.73	0.83	3	مرتفع
س 3	3.42	0.85	5	مرتفع
س 4	3.76	0.70	2	مرتفع
س 5	3.88	0.81	1	مرتفع
المتوسط العام	3.69	0.82	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss20

تشير نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول جودة المخرجات لدى مؤسسة اتصالات الجزائر، أن الموظفين النتائج كانت موجبة ومرتفعة بمتوسط حسابي عام 3.69، حيث كان المتوسط الأكبر لعبارة "تمكنت المؤسسة من زيادة مبيعاتها والتوسع 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 أرباحًا 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 خلال ما تقدمه من امتيازات وخدمات اجتماعية متنوعة.

في حين جاءت إجابة العينة حول "توصلت المؤسسة إلى تحقيق الرضا لدى زبائننا" بمتوسط حسابي 3.67 و بانحراف معياري 0.94، في المرتبة الرابعة وفي المرتبة الخامسة "تتمتع المؤسسة بسمعة جيدة وقبول لدى المجتمع" بمتوسط حسابي 3.42 و بانحراف معياري 0.85، مما يشير إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر لازالت لا تلبى 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 الاستراتيجية في المؤسسة مقارنة بأهمية الزبون، ويعود هذا في نظر الباحث لكون الموظفين يشعرون بالرضا والولاء لأنهم يحضون بمجموعة من الامتيازات والخدمات الاجتماعية الجيدة، مقارنة بما هو معمول به لدى مؤسسات الوظيفة العمومي .

#### 8. نتائج استجابات أفراد عين الدراسة حول مبادئ نظام الجودة

يمكن تلخيص النتائج المتوصل إليها في الجدول التالي :



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

العبارات	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 الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss20

يتضح من الجدول أعلاه أن درجة استجابة المبحوثين حول نظام الجودة كانت مرتفعة بمتوسط يتراوح من 3.41

إلى 3.97

خلاصة:

من خلال الدراسة التطبيقية التي أجريتها على مؤسسة اتصالات الجزائر وبالاعتماد على نتائج الاستبيان اتضح أن المؤسسة تعاني من منافسة شديدة من قبل متعاملي جيزي وأوريدو 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 والمرتبة الأخيرة من نصيب مؤسسة أوريدو بأزيد من 12 مليون مشترك.

على الرغم من الاقتناع التام لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر خاصة الفئة التي لديها مناصب عليا بحتمية التطوير والبحث عن سبل لتحسين جودة خدمات المؤسسة إلى أن الأمر يبقى شبه موقوف لعدم دعم القيادة العليا للمؤسسة وتبنيها لمشروع إدارة الجودة الشاملة ذلك باعتبار أن تكاليفه وعدم الاستمرارية والتواصل لدى قيادات المؤسسة الأمر الذي يجعل كل مدير يلغي أو يوقف مشاريع من سبقوه.

الخاتمة

## الخاتمة

لقد سعت المؤسسات الجزائرية في الآونة الأخيرة إلى تطبيق نظام إدارة الجودة من أجل تعزيز قدراتها التنافسية وتحسين صورتها وإرضاء زبائنها وتحسين منتوجاتها وخدماتها للبقاء والتنافس في السوق المحلي والعالمي.

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

- يعتبر نظام إدارة الجودة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة التي لاقت قبولاً في أداء المنظمات حيث حققت العديد من المزايا كإخفاض التكاليف وزيادة المبيعات ورضا العملاء وتحسين 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 .

### اختبار صحة الفرضيات:

في ما يخص الفرضية الأولى المقدمة والتي تقوم على أساس أنه يتم تقييم نظام إدارة الجودة في المؤسسة بالاعتماد على مدى توفرها على الإمكانيات البشرية والمادية والمعرفية حيث أنه إذا توفرت لديها هذه الموارد فننظرها تعمل على بذل كل الجهود من أجل تقديم منتوجات و خدمات ذات جودة عالية .

أما 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 وإعطاء صورة مشرفة .

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

### الاقتراحات :

على ضوء النتائج المتوصل إليها وتقديم عدة مقترحات تتمثل فيمايلي :

- إن قيادة مؤسسة اتصالات الجزائر بحاجة إلى إدراك أهمية الجودة كخيار استراتيجي .
- العمل على توفير برامج تدريبية لجميع أفراد المنظمة باستخدام تقنيات وأدوات إدارة الجودة لما لها من الأهمية لدفع عملية تحسين جودة الخدمات المطبقة .

## الخاتمة

- العمل على تدريب الموظفين على تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة في كافة المستويات الإدارية .
- العمل على استغلال 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 استكشافية حول مدى تطبيق المؤسسات الجزائرية لنظام إدارة الجودة.
- تقييم جودة الخدمة لمؤسسة البريد والاتصالات.



# قائمة المراجع

### المراجع باللغة العربية

#### أولاً: الكتب

1. أحمد حسن رياض، دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006.
2. إسماعيل إبراهيم القزاز، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2009.
3. جوزيف جابلونسكي، تعريب عبد الفتاح السيد النعماني، "تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، مصر، 1996.
4. جيمس ايفان، جيمس دين، الجودة الشاملة، ترجمة سرور إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، السعودية، 2009.
5. حسن إسماعيل الطافش، إدارة الجودة في الصناعة، مكتبة النهضة، مصر، 2005.
6. حسن إسماعيل الطافش، متطلبات التأهل للايزو في صناعة الضيافة، دار النهضة العربية للطبع والنشر والتوزيع، 2006.
7. حسين محمد عبد العال، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية الأيزو 90014 - 9000، دار الفكر، عمان، الأردن، 2006.
8. خضير كاضم محمود، "إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة، عمان، 2000.
9. دافيد لاسكل، قمة الأداء، ترجمة احمد عثمان، سلسلة إصدارات بيمك، 1998، مصر.
10. رشدي احمد طعيمة وآخرون، "الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد"، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، 2006.
11. رعد الله الطائي، عيسى قداد، ادارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
12. ريتشارد وليامز، أساسيات ادارة الجودة الشاملة، ط1، مكتبة جرير، السعودية، 1999.
13. سعد صادق، "إدارة المشروعات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004.
14. سونيا محمد البكري، "إدارة الجودة الكلية"، الدار الجامعية، 2002.
15. علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب للنشر، مصر، 2002.
16. عمر وصفي عقيلي، "مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، دار وائل للنشر، الأردن، 2000.
17. فريد راغب النجار، "إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا: مدخل تكاملي التجريبي"، مكتبة الإشعاع للنشر الإسكندرية، 1997.
18. فريد عبد الفتاح زين الدين، "المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية"، دار الكتب للنشر، مصر، 1996.

## قائمة المراجع

19. فواز التميمي، احمد الخطيب، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9001"، عالم الكتب الحديث الأردن، 2008.
20. فيصل بن جاسم آل ثاني، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية، ط1، دار المعرفة للنشر لبنان، 2008.
21. قاسم نايف علوان المحياوي، "إدارة الجودة في الخدمات"، دار الشروق، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
22. قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001-2000"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، لبنان 2005.
23. لعلی محمد الشریف وكميش، إدارة الجودة الشاملة "إيزو 9000"، دار الياض للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011.
24. لعلی محمد الشریف بو كميش، إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000، دار الياض للنشر والتوزيع، عمان الأردن ط1، 2011.
25. مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، "الجودة في المنظمات الحديثة"، دار الصفاء للنشر، عمان، الطبعة الأولى 2002.
26. محمد إسماعيل عمر، "أساسيات الجودة في الإنتاج"، دار الكتب العربية للنشر، القاهرة، 2000.
27. محمد العزاوي، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
28. محمد توفيق ماضي، "إدارة الإنتاج والعمليات-مدخل اتخاذ القرارات"، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية مصر 1998.
29. محمد عبد الفتاح الصيرفي، "الإدارة الرائدة"، دار الصفاء، عمان-الأردن، 2003.
30. محمد عبد الفتاح الصيرفي، "الجودة الشاملة: طريقك للحصول على شهادة الإيزو"، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى.
31. محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة ادارة الجودة والبيئة ISO9000,ISO14000 دار وائل للنشر، عمان الأردن، ط2، 2005.
32. مهدي السامرائي، "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي"، دار جرير للنشر، عمان، 2007.
33. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص 238.
34. نظمي نصر الله، "الإيزو 9000 بداية الطريق إلى تطوير المنظمة الإدارية"، الشركة العربية للنشر والتوزيع القاهرة، 1995.



## قائمة المراجع

35. يوسف حجيم الطائي وآخرون، "إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي"، دار الوراق للنشر والتوزيع عمان، الطبعة الأولى 2008.

### ب- المذكرات:

36. العيهار فلة، "دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005.

37. محمد ولد سعيد، "إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتميز في المؤسسة"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2008-2009.

### ج- المراسيم التنفيذية:

38. المرسوم التنفيذي رقم (05-464) بتاريخ ديسمبر 2005 المتعلق بتنظيم التقييس وتسييره، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 03، 2006.

### د- المواقع الإلكترونية:

39. <http://www.deming.org/juse.jp/squ.html>, consulté le : 20/03/2014.

40. <http://www.baldrige.org/article-prize-baldrige.html>, consulté le : 20/03/2014.

41. <http://www.deming.org>, op-cit.

42. <http://www.Pastel.paristech.org>, op-cit.

43. <http://www.mppi.dz>, op-cit.

44. <http://www.mppi.dz/php-invest.html>, consulté le : 20/03/2014.

### المراجع باللغة الأجنبية

45. Tarfaya nassima, démarche qualité dans l'entreprise et analyse des. risques, édition houma, Algérie, 2004, p 63 .

46. Alain hacquet, l'amélioration de la qualité pour la pme, afnor, France, 1999, p160.

47. Alice GUEILHON et Michel WEILL : Démarche qualité - de la stratégie d'adaptation aux processus ème conférence internationale de management stratégique, Lille, Mai 1995. Stratégiques de changement dans les PME, Résultats d'un teste empirique – communication à la 5.

## قائمة المراجع

---

48. Michel Vigier, La pratique du Q.F.D(Quality Fonction Deployment), Les éditions d'organisation, PARIS, 1992, P15.
49. Norme internationale (iso 9004), gestion des performances durables d'un organisme, approche de management par la qualité, 3em édition, iso, suisse, 2009, p41.
50. Norme internationale (iso 9004), op-cit, p 45.

الملاحق



الملحق رقم (01)

جامعة الجبلاي بونعامة خميس مليانة  
جامعة جبلاي بونعامة \* خميس مليانة \*  
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير  
قسم علوم اقتصادية  
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

بسم الله الرحمن الرحيم  
بعد التحية والسلام

الاستبانة

يشرفنا أن نضع هذا الاستبيان بين أيديكم علما أننا نقدمه لغرض جمع البيانات وهذا في إطار إعداد مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر علوم اقتصادية تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات تحت عنوان " واقع تطبيق

**نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاتصالية "**

لذا نرجوا من سيادتكم التكرم بقراءة الأسئلة بدقة إبداء رأيكم فيه بوضع (X) في الخانة المناسبة ونحيطكم علما أن هذه البيانات تستخدم لأغراض علمية بحتة.

و في الأخير تقبلوا منا وافر الاحترام والتقدير على حسن تعاونكم

الطالبين : شرقي محفوظ

بن عثمان محمد

الجزء الأول: نظام الجودة

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبرة	
					1. يتصرف المدراء كأصدقاء مع رؤوسهم	القيادة
					2. يشجع المدراء التعليم لفائدة الجميع داخل المؤسسة	
					3. تلتزم الإدارة العليا بتطبيق مبادئ الجودة	
					4. تعمل الإدارة العليا على تقليل التكاليف لدعم جهود تحسين الجودة	
					5. تتعامل الإدارة العليا بشكل إيجابي و فعال مع حالة الكوارث والأزمات التي يتعرض لها المجتمع	
					6. يتصف المدراء بالمؤسسة بالعدالة وحس المسؤولية	
					يتحلى المدراء بروح العمل الجماعي	التخطيط الاستراتيجي
					تتم صياغة استراتيجية المؤسسة بناءً على معرفة ما يريده الزبون	
					تمتلك المؤسسة رسالة يؤمن بها جميع الموظفين	
					تقوم المؤسسة بنشر الخطوط الكبرى لاستراتيجيتها بين جميع العاملين بها	
					تتضمن استراتيجية المؤسسة ، أهداف التحسين الجودة	
					يتم ترجمة خطط المؤسسة بنشر خطط وسياسات الجودة إلى مجموعة أهداف قابلة للقياس و التقييم	

## الملاحق

					تواكب المؤسسة التحولات الرئيسية في التكنولوجيا و في السوق الاتصالات		
					يعقد المدراء اجتماعات لشرح إستراتيجية المؤسسة و أثرها على العاملين		
					تبذل المؤسسة جهودا حقيقية لمعرفة ما يريده الزبون	التركيز على الزبون	
					تسعى المؤسسة لمعرفة أسباب شكاوى الزبائن و معالجتها		
					تضع المؤسسة رضا زبائنها في مقدمة أهدافها		
					توظف المعلومات المستقاة من بحوث السوق في برنامج لتطوير جودة الخدمات المقدمة		
					تقوم المؤسسة ببحوث تسويقية لمعرفة احتياجات الزبائن و رغباتهم		
					تشدد المؤسسة على تقديم الخدمة الصحيحة من أول مرة في كل مرة		
					تسعى المؤسسة لتقديم خدمة تفوق التوقعات و تجعل الزبون أكثر سعادة		
					تقوم المؤسسة بمقارنة مستوى رضا زبائنها بالمنافسين		
					جميع العاملين على دراية بمفهوم الجودة		العناية بالموارد البشرية
					تستثمر المؤسسة في تطوير معارف و مهارات العاملين كونهم رأس مالها الحقيقي		
					يتم اختبار الموظفين على أسس عملية و موضوعية		

## الملاحق

					تراعي مصلحة المؤسسة	
					يتم إعطاء الموظف السلطة و المعرفة المناسبين لتحقيق الجودة في العمل	
					تبذل المؤسسة جهودًا حقيقية لتنمية روح العمل الجماعي بين أفرادها	
					يتم تحفيز الأفراد ماديًا لتطبيق نظام الجودة	
					يتم تحفيز الأفراد معنويًا لتطبيق نظام الجودة	
					تقوم الإدارة العليا بإشراك العاملين في حل المشاكل المتعلقة بالزيائن	
					تحرص المؤسسة على تخطيط المفصل لعملياتها	إدارة العمليات
					تتمتع إجراءات العمل بالوضوح و التوصيف الدقيق	
					تتبنى المؤسسة مبدأ إعادة هندسة العمليات بشكل مستمر	
					تعمل المؤسسة على تقليص تكاليف تقديم الخدمات للزيائن	
					تستخدم المؤسسة الأساليب الإحصائية لضبط جودة الخدمات	
					تنظر الإدارة إلى عمليات تحسين الجودة على أنها زيادة غير مبررة للتكاليف	
					يساهم الحصول على شهادة الأيزو iso900 في خلق ميزة تنافسية قوية	

## الملاحق

					تهتم المؤسسة بتطوير الخدمات المقدمة للزبائن		
					تتشارك في عملية التحسين المستمر كافة المستويات الإدارية بالمؤسسة		
					تمتلك المؤسسة موارد بشرية متخصصة بنظم المعلومات و تقنياتها	إدارة نظم المعلومات	
					تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات جيدة حول العملاء		
					يتم تصميم الخدمات الجديدة بناءً على البيانات المتعلقة بتوقعات الزبائن		
					تعمل المؤسسة على جعل المعلومات متاحة لجميع عمال		
					تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات حول المنافسين		
					تعمل المؤسسة على جعل المعلومات متاحة لجميع الزبائن		
					توصلت المؤسسة إلى تحقيق الرضا لدى زبائنها		جودة المخرجات
					توصلت المؤسسة إلى تحقيق الولاء لدى موظفيها		
					تتمتع المؤسسة بسمعة جيدة و قبول لدى المجتمع		
					تمكنت المؤسسة من تحقيق أرباح مالية معتبرة		
					تمكنت المؤسسة من زيادة مبيعاتها و التوسع في السوق		