وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 2 لونيسي علي

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم:العلوم التجارية

الموضوع:

أثر الجودة الشاملة في تحقيق تنافسية المؤسسة الخدمية

دراسة حالة (مؤسسة موبيليس بالشلف)

رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية

فرع: تسويق

من إعداد الطالبة:

❖ لعربي خديجة أمال

تحت إشراف الدكتور:

*قاشي خالد

لجنة المناقشة

د.بيشاري كريم	**رئيسا**
د.قاشي خالد	**مشرفا**
د.عرابة حمزة	**ممتحنا**
د.زواوي حكيم	**ممتحنا**

سنة: 2018

شكر و عرفان:

أتقدم بأسمى معاني التقدير والشكر إلى الأستاذ المشرف على الرسالة الدكتور "قاشي خالد" وعلى كل

الدعم والتوجيه الذي قدمه لي، وعلى نصائحه التي طالما أفادتني طوال فترة تحضير الرسالة.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى أمين خزينة ولاية الشلف "بوهنة نور الدين" على مساعدته القيمة.

وأتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع عمال مكت بة جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف.

كما أتقدم أيضا بالشكر الجزيل إلى جميع عمال مؤسسة موبيليس بدون استثناء.

الاهداء:

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أعز مخلوقين على قلبي وهما أبي وأمي اللذان منحاني القدرة على المو

أطال الله أعمارهم وجزاهم الله خيرا

إلى أولادي: مارية وعبد الحكيم أطال الله في أعمارهم

إلى زوجي بارك الله فيه

إلى إخوتي: أمين وياسين راجية من الله أن يمنحهم كل السعادة

إلى روح من فقدته ولا يزال يعيش داخل قلبي: أبي الثاني كريطاش عبد القادر راجية من الله عز وجل أن

يسكنه فسيح جناته

إلى رفيقة دربي صديقتي وأختي باير وداد وأبنائها حفظهم الله

إلى جميع الأشخاص الذين أحبهم والذين لم يتسنى لي ذكرهم

كلمة الشكر	
إهداء	
قائمة الأشكال والجداول	
مقدمة عامة	أ-هـ
الفصل الأول: مدخل شامل لإدارة الجودة الشاملة	
تمهيد	2
المبحث الأول: ماهية الجودة	2
المطلب الأول: مفهوم الجودة	5
المطلب الثاني: أبعاد الجودة	6
المطلب الثالث: أهمية الجودة	07
المبحث الثاني: نظرية إدارة الجودة الشاملة	09
المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة	09
المطلب الثاني: مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة	12
المطلب الثالث: متطلبات ومراحل تنفيذ الجودة الشاملة	19
المبحث الثالث: مرتكزات إدارة الجودة الشاملة	23
المطلب الأول: مكونات الجودة الشاملة	23
المطلب الثاني: الأدوات الاحصائية للرقابة على الجودة	28
المطلب الثالث: نماذج الجودة الشاملة	33
خلاصة الفصل الأول	40
الفصل الثاني: مفاهيم حول الإيزو وتنافسية المؤسسة الخدمية	41
تمهيد:	42
المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000	43
المطلب الأول: مفهوم وأهمية المنظمة العالمية للمواصفات القياسية	43
المطلب الثاني: متطلبات نظام إدارة الجودة ISO 9000	45
المطلب الثالث: مواصفات الإيزو ومجال تطبيقها	46
المطلب الرابع: نظام الإيزو وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة	50

المبحث الثاني: الإطار النظري للمنافسة	53
المطلب الأول: تعريف المنافسة	53
المطلب الثاني: أنواع المنافسة	54
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على المنافسة	56
المبحث الثالث: مفاهيم أساسية عن التنافسية	58
المطلب الأول: مفهوم التنافسية وأسبابها	58
المطلب الثاني: أنواع التنافسية	59
المطلب الثالث: مؤشرات التنافسية	60
المطلب الرابع: الاستراتيجيات العامة للتنافس	62
الفصل الثالث: محاور إدارة الجودة الشاملة لتحقيق التنافسية	68
تمهيد	69
المبحث الأول: أولوية خدمة العميل	70
المطلب الأول: مفهوم خدمة العميل	70
المطلب الثاني: جودة الخدمة والإيزو	74
المطلب الثالث: قياس الجودة	80
المبحث الثاني: تنمية قدرات الموارد البشرية	86
المطلب الأول: التمكين	86
المطلب الثاني: الاتصال بين العاملين	88
المطلب الثالث: تحفيز الأفراد للجودة الشاملة	92
المبحث الثالث: التحسين المستمر للعمليات	94
المطلب الأول: تعريف العملية	94
المطلب الثاني: إعادة هندسة العمليات	95
المطلب الثالث: التحسين المستمر للعمليات	96
خلاصة الفصل الثالث	99
الفصل الرابع: واقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة موبيليس	100
تمهيد	101

المبحث الأول: سوق الاتصالات بالجزائر	102
المطلب الأول: اصلاحات القطاع	102
المطلب الثاني: تطور قطاع الاتصالات في الجزائر	105
المطلب الثالث: نبذة عن المتعاملين الثلاث في سوق الهاتف النقال في الجزائر	111
المبحث الثاني: التعريف بمؤسسة موبيليس	113
المطلب الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس وفرعها بالشلف	113
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس	115
المطلب الثالث: مهام وأهداف مؤسسة موبيليس	122
المطلب الرابع: خدمات مؤسسة موبيليس	123
المبحث الثالث: تطبيق نظام الجودة الشاملة في مؤسسة موبيليس	126
المطلب الأول: إعادة هندسة العمليات وتطوير مفهوم خدمة العميل	128
المطلب الثاني: تأهيل المورد البشري	130
المطلب الثالث: منهجية الدراسة	132
خلاصة الفصل الرابع	145
الخاتمة	149-146

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
(I– 1)	العلاقة بين التوقعات والجودة المدركة.	04
(I–2)	إدارة الجودة الشاملة كفلسفة للتحيين.	11
(I–3)	نظام الجودة المبني على الفحص والتفتيش.	13
(I–4)	نظام ضمان الجودة.	16
(I–5)	المستويات الأربعة لتطور إدارة الجودة الشاملة.	18
(I–6)	نموذج لمخطط باريتو	20
(I–7)	نموذج لمخطط السمكة	30
(I–8)	عجلة ديمنغ	32
(I–9)	نموذج جائزة الجودة الأوروبية	38
II–1	الاستراتيجيات العامة الثلاث	66
III– 1	جودة الخدمة	75
III– 2	عناصر نظام الجودة للخدمة	79
III– 3	نموذج كانو لرضا العميل	81
III– 4	النموذج العام للاتصالات	83
III– 5	مكونات الوجه البشري لتحقيق الجودة الشاملة	93
III–6	نموذج العملية	94
III– 7	التحسين المستمر	96
IV– 1	العدد الإجمالي لمشتركي الهاتف ثابت ونقال لكل 100 شخص في شمال إفريقيا.	103
IV– 2	الحصة السوقية للمتعاملين الثلاث سنة 2004.	109
IV– 3	الحصة السوقية للمتعاملين الثلاث أكتوبر 2008.	110
IV– 4	الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس	118

قائمة الجداول:

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
(**I– 1**)	تصنيف حالات الرسوب	30
(**I–2**)	نموذج لقائمة الفحص	33
(**I–3**)	معايير اختيار جائزة (Malcom Baldri) للجودة الوطنية 2000	37
(**II–1**)	فوائد تطبيق ISO 9000 وكيفية الحصول عليها	44
(**II–2**)	أهم الفروقات بين إدارة الجودة الشاملة و ISO 9000	50
(**II– 3**)	مخاطر الاستراتيجيات التنافسية	66
(**III–1**)	العملاء وطريقة التعامل معهم	71
(**IV– 1**)	تطور الكثافة الهاتفية الثابتة والنقالة من 2000 إلى ديسمبر 2016	107
(**IV–2**)	تطور عدد المشتركين في سوق خدمة الهاتف النقال خلال الفترة (2004 – 2014)	108
(**IV–3**)	عدد عمال مديرية اتصالات الجزائر (موبيليس)	118

مقدمة :

لقد ساهمت العولمة بما فيها التحولات الاقتصادية والتطور التكنولوجي في تغيير طموحات ورغبات الأفراد في مجتمعاتهم على اختلاف درجة التطور والنمو، ومع انتشار الأنترنت وأنظمة الاتصالات تطورت ثقافة الاستهلاك لدى الفرد وزادت حاجته ورغباته مع تقربها، وأصبح يدرك تماما ما هو الافضل وكيف يحصل عليه.

هذه التحديات التي تواجهها المؤسسات أحدثت نقلة نوعية في الفكر الإداري وطورت المفاهيم وأبدعت الأساليب التي تندرج جميعها ضمن مداخل التغير الإداري، التي تتسابق المؤسسات الاقتصادية على اختلاف أشكالها ونشاطها على تبني إحداها، كخيار إداري بطابعه التنظيمي، الثقافي والتقني والإنتاجي لتحقيق منتج نهائي ذو جودة، يمكن من تعزيز المركز التنافسي والصعود في وجه المنافسين الأقوياء، حيث أثبتت التجارب أن للإدارة دورا أساسيا في تنمية القدرة التنافسية، وأن العامل الإداري يعتبر وعلى مر التاريخ، الركيزة الأساسية للتعايش مع البيئة أو مواجهتها، بل إن التطور الذي عرفته الإدارة ارتبط مباشرة بالمجهودات التي بذلها الإداريون لمسايرة المتغيرات والتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية التي تعمل فيها مؤسساتهم، مرورا بالمدارس الإدارية الحديثة ووصولا إلى مداخل التغيير الإداري.

إن ظهور إدارة الجودة الشاملة كمفهوم إداري حديث، قد بدأ خلال النصف الثاني من القرن العشرون وعلى الرغم من نشأته الأمريكية، إلا أن تطبيقه وانتشاره كان في اليابان وقد بدأ هذا النوع من الإدارة في مجال الأعمال، لكن سرعان ما امتدت النظرة لتصل إلى جودة الخدمات العامة التي تقدم للمواطن، سواء كانت خدمات مقدمة من طرف مؤسسات خاصة أو حكومية.

وهذا من منطلق أن الاهتمام بالجودة الشاملة أصبح أمرا ضروريا من أجل تقدم المؤسسة ونجاحها وتميزها عن المؤسسات الأخرى المنافسة فقد أصبح هذا الأخير سلاحا استراتيجيا للحصول على الميزة التنافسية.

وعلى الرغم من أن التوجه إلى إدارة الجودة الشاملة أصبح سمة عالمية إلا أننا لا نرى له مكانا بارزا في أوساط مؤسساتنا فهناك مؤسسات قليلة جدا قامت بتطبيقه، بينما هناك مؤسسات تسعى للحصول على شهادة الإيزو التي يعتبرونها نقطة النهاية.

لقد شهد القطاع الصناعي أولى تطبيقات لإدارة الجودة الشاملة، مما حقق نجاح كبير أدى هذا بالمؤسسات الخدمية لمحاولة تبنيه لتحقيق الميزة التنافسية، وهناك عدة قطاعات خدمية قامت بتطبيقه منها: القطاع التعليمي، المصرفي، السياحي وفي الأخير قطاع الاتصالات الذي يعيش مرحلة جد متطورة سواء من حيث حداثة الخدمات المقدمة والتكنولوجيا المستعملة.

يعتبر سوق خدمات الاتصالات من بين أكثر أسواق الخدمات التي تعكسه معايير الجودة والمنافسة، حيث أن قيمة أي خدمة تتحدد بقيمة التكنولوجية ودرجة الابداع فيها، مما يجعل منها منتوج وقيمة اقتصادية ويعد قطاع الاتصالات قطاع جد حساس ساهم في إمداد الاقتصاد الوطني بالطاقات العملية المؤهلة والإبداع والتميز.

لهذا أصبح قطاع الاتصالات مرهونا باستراتيجية تسيير فعالة، تشارك في تحسين الخدمة وتطويرها، عن طريق إحداث نوع من التغير الاستراتيجي المعتمد على انتهاج أحدث الأساليب العلمية الحديثة، ويعتبر منهج إدارة الجودة الشاملة نموذجا استراتيجيا يمكن اعتماده لتطوير قطاع الخدمات بصفة عامة وقطاع الاتصالات بصفة خاصة وفقا لمتطلبات سوق المنافسة.

أهداف البحث:

- نشر الوعي بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة.
- تحديد مفهوم ISO وعلاقته بالتنافسية.
- محاولة تحديد المحاور الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة الخدمية لتطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة.
- ابراز واقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجزائرية ومدى امكانية تحقيقها والنجاح فيها من خلال دراسة حالة مؤسسة موبيليس.

حدود البحث:

- يتحدد الإطار الموضوعي للبحث باقتصار الدراسة على إظهار دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق تنافسية الخدمية ، أما عن الإطار الزماني فقد تم اختيار شهرين كموضوع للدراسة التطبيقية لأهمية هذه ،يقوم هذا البحث على أسلوب دراسة حالة، حيث قمنا باختيار مؤسسة اتصال واحدة في السوق الجزائرية لإسقاط الدراسة النظرية ومعرفة مدى تطبيق المؤسسة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

أسباب اختيار الموضوع

- تقديم كل المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.
- تقديم المحاور الأساسية لإدارة الجودة الشاملة لتحقيق التنافسية.

أسباب اختيار الموضوع:

- طبيعة التخصص العلمي "التسويق" حيث أن كلا من إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التنافسية من المفاهيم التي تكتسي أهمية بالغة في مجال التسويق.
- حداثة الموضوع لا سيما فيما يتعلق بعنصر تحقيق التنافسية.
- قلة الدراسات التي قامت بمعالجة موضوع إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات.

وبالتالي الاسهام في الاقتصاد الوطني.

مشكلة البحث:

بناءاً على ما سبق تم صياغة الإشكالية المتعلقة بالبحث في التساؤل الرئيسي التالي:

ماهو أثر الجودة الشاملة على تحقيق التنافسية في المؤسسة الخدمية؟

وانطلاقا من هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات التالية:

- ما هيإدارة الجودة الشاملة وما علاقتها بالمعايير العالمية للجودة؟
- ما هي العلاقة بين المنظمة العالمية للمواصفات القياسية و التنافسية؟
- ما هي الأسس التي تعتمد عليها إدارة الجودة الشاملة لتحقيق التنافسية؟
- ما هو واقع إدارة الجودة الشاملة في قطاع الاتصال مؤسسة موبيليس في الجزائر؟

الفرضيات:

- إدارة الجودة الشاملة هي منهج يتضمن تفعيل عنصر الجودة لتحسين التنافسية.
- تختص المنظمة العالمية للمواصفات القياسية بوضع وتطوير المواصفات وتغطي جميع مجالات النشاط.
- يعتمد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الخدمية بشكل أساسي على إرضاء العميل الداخلي والخارجي لتحقيق التنافسية.
- يشهد قطاع الاتصالات تطورا ملحوظات ناتجا عن تقديم خدمات ذات جودة، مما زاد من جودة المنافسة.

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في محاولة إدراك قيمة إدارة الجودة الشاملة لدى مؤسسات الاتصال.

المنهج المستخدم:

قصد معالجة الاشكالية المطروحة والتحقق من صحة الفرضيات اعتمدت المنهج التحليلي الوصفي الذي يعتمد على وصف دقيق ومفصل لمتغيرات الاشكالية حتى يتمكن القارئ من استيعاب الإطار النظري للدراسة ونتمكن من توصيف وتحليل دور الجودة الشاملة في تأهيل مؤسسة الخدمية، وقد اتبعت هذا المنهج خلال الفصول الثلاثة الأولى وبالمقابل اتبعت المنهج الوصفي والاستقصائي في الفصل الرابع (التطبيقي) حيث استعملت في المبحث الأول والثاني المنهج الوصفي في التعريف بقطاع الاتصال ومؤسسة موبيليس ثم استعملت المنهج الاستقصائي في دراسة حالة مؤسسة موبيليس للتعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة من خلال جمع المعلومات والبيانات عن المؤسسة واستعمال الاستبيان لتحليله واستقرائه للوصول إلى واقع ملموس حول تبني المؤسسة لنظام إدارة الجودة الشاملة.

وأهم الأدوات التي استعملت في الدراسة:

- البحوث المكتسبة (كتب، رسائل ماجستير، أطروحات الدكتوراه، أنترنت...).
- الاستبيان الذي خصص عينة مكونة من 40 عاملا في المؤسسة في كل المستويات التنظيمية.
- المقابلات والحوار مع اطارات مؤسسة موبيليس بالشلف.

الدراسات السابقة:

نظرا لحداثة الموضوع أي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الاتصالات فهناك عدد قليل قام بتناوله منها:

دراسة بدرجه لليليسي(2000): بعنوان إدارة الجودة الشاملة والأداء، دراسة تطبيقية على قطاع المصارف التجارية في الأردن: وكانت النتائج كالتالي:

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

ب-المصارف التجارية في الأردن تمكن العاملين من القيام بدورهم في اتخاذ القرارات وذلك بمنحهم صلاحيات كافية تنعكس بتلبية رغبات العملاء المباشرة أثناء تقديم الخدمة.

-دراسة (أحمد بن عيشاوي، 2008): بعنوان إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم اقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2008.

حاول الباحث من خلال هذه الدراسة ابراز كيفية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتحديد الشروط الكفيلة بتحقيقه على مستوى المؤسسات الفندقية في الجزائر.

وقد تم التوصل إلى اقتراح عناصر المنهجية المناسبة المؤدية إلى تحقيق هذا التطبيق والتي تمثلت في وضع استراتيجية مناسبة للجودة وتنفيذها وفق اجراءات مدروسة ومحكمة.

محتوى الدراسة:

من أجل معالجة الاشكالية واختبار صحتها وتحقيق أهداف الدراسة وحتى يحظى البحث بالأهمية المرجوة قررنا تقسيم هذه الدراسة إلى 3 فصول نظرية وفصل تطبيقي:

- الفصل الأول نتطرق إلى الإطار النظري والمفاهيمي للجودة وإدارة الجودة الشاملة وأهم روادها وجوائزها.
- الفصل الثاني: يتمحور حول المنظمة العالمية للمواصفات القياسية ISO والاطار المفاهيمي للتنافسية.
- الفصل الثالث: يتضمن محاور إدارة الجودة الشاملة لتحقيق التنافسية.

- الفصل الرابع: واقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة موبيليس حيث نبدأ بتقديم شامل لمؤسسة اتصالات الجزائر ثم نتفرغ إلى تقديم مؤسسة موبيليس بالإضافة إلى تحصيل واقع إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة.

صعوبات البحث:

لا تخلو أي دراسة من الصعوبات، وأهم الصعوبات التي واجهتنا:

- نقص المراجع المخصصة بموضوع إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات وانعدامها أحيانا وتعذر الوصول إليها أحيانا أخرى.
- عدم وجود مؤسسة اتصال في الجزائر مبينة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- صعوبة توزيع واسترجاع الاستبيان على كافة اطارات المؤسسة محل الدراسة، ورفض بعضهم للإجابة عنها.
- صعوبة التعامل مع اطارات المؤسسة بسبب اختلاف مستوياتهم الدراسية وتخصصاتهم ومدى تحكمهم باللغة العربية.

الفصل الأول
مدخل شامل لإدارة الجودة الشاملة

تمهيد:

يشهد العالم يوم حدوث تطورات هامة و متعددة لا سيما في عقوده الأخيرة ، نتيجة لتحرير التجارة و تنامي غزو المنتجات الأجنبية ، و تحول المستهلك المحلي إلى عالمي متشدد في متطلباته و تطلعاته بفضل العصر الجديد لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات ، و سطوة الانترنيت ، فلكل هذه العوامل زادت من حدة المنافسة ، و ولدت بالمقابل أوضاعا لم تكن معروفة من ذي قبل فكان واجبا على الإدارة المعاصرة البحث عن مناهج و آليات تمكنها من مسايرة و مواكبة هذه التطورات ، و كانت أداة الجودة الشاملة في مقدمة تلك المناهج التي أثبتت كفاءة عالية في مواجهة متطلبات هذا الزمن الجديد ، حيث نجحت الكثير من المؤسسات العالمية في تطبيقه ، كما يسمى بقية المؤسسات للحصول على أحد شهادات الإيزو باعتباره وسيلة من الوسائل للوصول للجودة الشاملة و في هذا الفصل سنتطرق إلى ما يلي :

- ماهية الجودة ، أهميتها و مراحل تطورها.
- متطلبات و مراحل تنفيذ الجودة الشاملة و أهم نماذجها

و أخيرا التعريف بنظام الإيزو و علاقته بإدارة الجودة الشاملة.

المبحث الأول: ما هية الجودة

تشكل الجودة المحور والقاعدة التي تبنى عليها العديد من مفاهيم فلسفة الجودة الشاملة ونقطة الأساس فيها، لذلك لابد أن نتعرف أولا على المعنى الذي يتضمنه مفهوم الجودة، قبل نضفي علها صفة الشمولية.

مطلب الأول: مفهوم الجودة

الجودة كمصطلح Quality" كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية "Qualities" و التي معناها طبيعة الشيء درجة صلاحه ، و هي مفهوم يختلف النظر له باختلاف جهة الاستفادة منه سواء كان (المؤسسة ، المورد ، العميل ، المجتمع.. أو غيره[1]

[1]- محفوظ أحمد جودة ، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات ، دار وائل للنشر عمان ، 2004 ، ص 32.

لتحديد مفهوم الجودة لا بد من استعراض تعاريف روادها الأوائل و كذا ما أورده أهم الباحثين و المهتمين بموضوعها:

1- فقد عرفها Joseph Juran بأنها : هي الملائمة للفرض أو المتعامل أي أن السلع و الخدمات يجب أن تلبي احتياجات مستخدميها.

2- و عرف "Joseph Jablons ki" الجودة بأنها: تتمثل في تلك الصفات المميزة للمنتج أو خدمة ما"[1]

3- عرفت الجمعية الأمريكية لضبط الجودة (ASQE) و المنظمة الأوروبية لضبط الجودة بأنها: "المجموع الكلي للمزايا و الخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجيات معينة.

4- عرف (Juran) الجودة بأنها "مدى ملائمة المنتج للاستخدام أي القدرة على تقديم أفضل أداء و أصدق صفات.[2]

و يمكن أن تعرف الجودة من وجهة نظر لمستهلك على أنها "تلبية أو تخطي حدود و توقعات المستهلك إذ يحتفظ المستهلك في ذاكرته بأبعاد متعددة يقيس من خلالها جودة المنتوج أو الخدمة ، و يمكن أن نعرف الجودة في ضوء كل بعد مكن هذه الأبعاد كما يأتي:

* **المطابقة للمواصفات** "Conforormation to spécification" يتوقع الزبائن أن يلبي المنتوج مستويات الأداء المعلقة أو قد يتجاوزها.

* **القيمة** "Valne" يمكن تقديم المنتوج على أساس قدرته على تحقيق الفرض المقصود من إنتاجه و بالسعر الذي يرغب المستهلك بدفعه فيه.

* **المواءمة للاستخدام** "Fitnes fouse" كيفية آداء المنتوج للفرض المقصود أو الذي يرغب المستهلك في الحصول عليه من المنتوج.

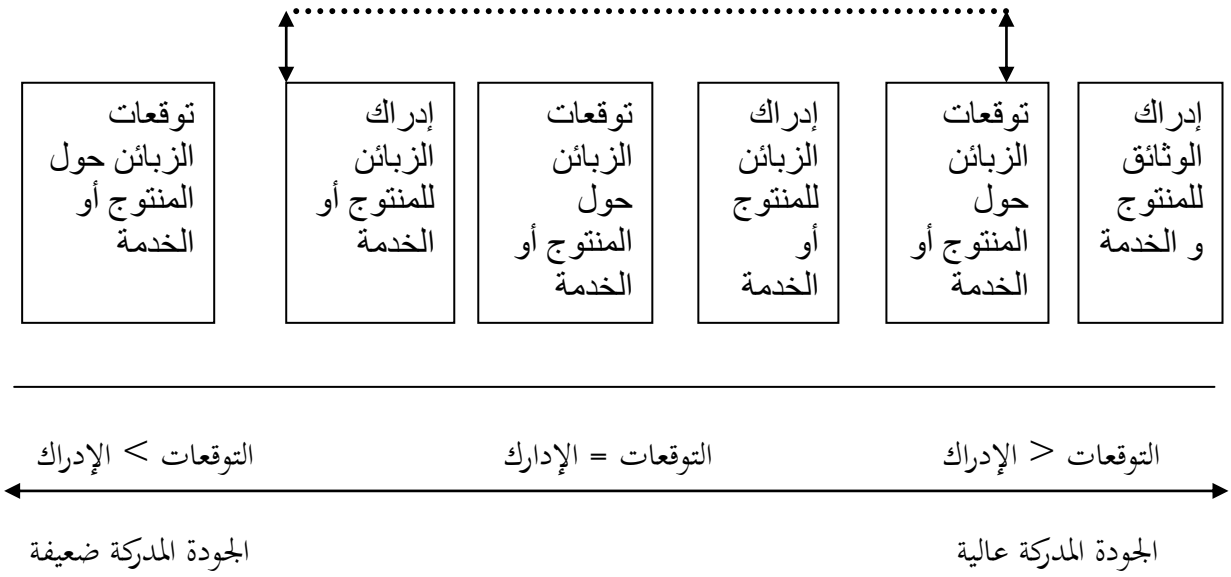
[1]- أحمد بن عيشاوي ، الإدارة الجودة الشاملة (TQM) ، دار 20 حامد للنشر و التوزيع، الأردن ، ص 20.
[2]- محمد عبد الوهاب الفرادي ، إدارة الجودة الشاملة ، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع 2005 ، ص 15.

* **الدعم أو الإسناد** "Support" الدعم الذي تقدمه الشركة للمستهلك الذي يقتني المنتوج ، و هو بأهمية الجودة ذاتها.

* **الانطباعات النفسية** "Psychological Impressions" تتضمن الجو المحيط ، صورة المنتوج في ذهن المستهلك ، و النواحي الجمالية فيه.

و يمكن التوفيق بين وجهات النظر المختلفة بأن المستهلك إذا جرب المنتوج أو الخدمة و وجده أفضل مما كان متوقع فإنه يشعر بالرضا و عندها سيدرك بأن المنتوج ذو جودة عالية أما إذا كان المنتوج أقل من مستوى التوقعات سيشعر المستهلك بعدم الرضا ، و إذا كان المنتوج أو الخدمة مطابقا للتوقعات فإن مستوى جودة الخدمة سيكون مقبولا.[1]

الشكل (1 – 1) الجودة المدركة تحكم الفجوة من توقعات الزبائن و إدراكهم للمنتوج أو الخدمة[2]



المصدر: عواطف إبراهيم الحداد ، إدارة الجودة الشاملة ، مرجع سبق ذكره.

[1]- عواطف إبراهيم الحداد ، إدارة الجودة الشاملة ، دار الفكر للنشر و التوزيع ، 2009 ، ص 14 – 15.
[2]- عواطف إبراهيم الحداد ، إدارة الجودة الشاملة ، مرجع سبق ذكره ، ص 17.

* أما بالنسبة لمفهوم الجودة من وجهة تطور المستفيد (المستخدم) فتعرف على أنها تعبير عن المنفعة التي يحققها المنتوج أو الخدمة في تلبية حاجيات و توقعات الزبائن ، و المعولبة ، و الأداء و الديمومة و غير ذلك

فالقرض الأساسي من وضع مقاييس الجودة هو لتحديد و تقسيم الدرجة الذي يصل إليها المنتوج أو الخدمة إلى التوليفة أو التركيبة الشمولية للخصائص المختلفة مثل : المعولبة ، القابلية للخدمة أو القابلية للصيانة إذ أن تلك الخصائص هي خصائص فردية تكون بمجملها جودة المنتوج أو الخدمة.

* أما مفهوم الجودة من وجهة نظر الإنتاج تقاس من خلال جودة أدائه و التي تعتمد بدورها على جودة التصميم و جودة المطابقة.

* تهتم "جودة التصميم" بصرامة خصائص أو مواصفات تصنيع المنتوج ، أما جودة المطابقة فإنها تهتم بمدى مطابقة المنتوج أو المصنع للمتطلبات الأساسية و من هنا نجد بأن تعريفات الجودة وفقا لوجهات النظر المختلفة كلها تنصب في تحقيق رضا الزبون الذي يتحقق بأشكال مختلفة مثل : الرضا بامتلاك المنتوج أو الخدمة أو الرضا من خلال الشعور بالبهجة أو السرور نتيجة اقتناء المنتوج او الخدمة.

و مما لا شك فيه بأن هناك بعض الشركات تكرس قدراتها في تلبي حاجيات الزبائن لتخلق لها صمعة و انطباع لدى زبائنها بأنها شركة متميزة ، و التطور الطبيعي لهذه الطريقة في التفكير يولد ما يعرف ب "ولاء الزبون" الذي يعد متغيرا مهما" في نجاح المنظمة.[1]

مطلب الثاني: أبعاد الجودة

تمتلك السلعة أو الخدمة أبعادا (خصائص) متعددة ترتبط بالجودة ، يمكن من خلالها تحديد قدرة إشباعها للحاجيات و مع تماثل هذه الأبعاد للسلعة أو الخدمة ، إلا أن الباحثين يجدون اختلافا بين أبعاد جودة السلعة و أبعاد جودة الخدمة.

[1]- عواطف إبراهيم الحداد ، إدارة الجودة الشاملة ، مرجع سبق ذكره ، ص 15.

الفرع الأول– أبعاد جودة السلعة:

يمكن قياس جودة المنتجات بسهولة نظرا للطبيعة أو الخصائص المادية التي تتمتع بها ، و قد صنفت الأبعاد التي يمكن من خلالها قياس جودة السلعة إلى ثمانية أبعاد هي:[1]

أ- الأداء Performance: الكيفية التي يتم بها أداء الوظيفة و معالمها؛

ب- الهيئة/Appearance/ Feantures: خصائص المحسوسة للسلعة و شكلها و الإحساس بها و رونقها؛

ج- المعولية Reliability: قابلية أداء العمل المطلوب تحت ظروف تشغيلية محددة في فترة زمنية محددة؛

د- المطابقة Conformance: التوافق مع المواصفات المحددة بموجب العقد أو من قبل الزبون؛

هـ- المتانة Durability: الاستفادة الشاملة و الدائمة من السلع؛

و- القابلية للخدمة Serviceability: مكاننة تعديلها أو تصليحها عند حصول مشكلة في استخدامها نتيجة مشكلة في تصنيفها؛

ز- الجمالية Aesthetic: الرونق و الشكل و الإحساس الذي تولده؛

ح- الجودة المعركة Perceived Quality: التقييم الغير المباشر للجودة (السمعة) ؛

الفرع الثاني– أبعاد جودة الخدمة :

نظرا لكون الخدمات غير ملموسة ، لذا فمن الصعب قياس مستوى جودتها قياس بالخصائص المادية الملموسة للسلع ، لكن بشكل عام ، فإن المستهلك الخدمة كغيره من مستهلكي السلع ، فهو يحتفظ في داخله بمجموعة من الخصائص تشكل أساسا للمقارنة بين الخدمات البديل ، أو هي التصورات الضمنية في ذهن المشتري و التي لا يستطيع التعبير عنها بشكل صريح و بناءا على ما تتمتع به الخدمة من خصائص يمكننا أن نضع عشرة أبعاد تقاس من خلالها جودة الخدمة و هي: [2]

[1]- محمد عبد الوهاب الفرتدي ، إدارة الجودة الشاملة ، مرجع سبق ذكره ، ص 25.
[2]- أحمد بن عيشاوي مرجع سبق ذكره ، ص 22- 23.

أ– المعولبة: Reliability تتضمن اتساق الأداء و الاعتمادية و تعني أن الشركة تقدم الخدمة بشكل صحيح و من المرة الأولى و بذلك توفي الشركة بوعودها؛

ب– الاستجابة: Responsivenuess رغبة و جاهزية (أو استعداد العاملين لتقديم الخدمة؛

ج– الكفاية أو المقدرة أو الأهلية: Competence تعني امتلاك المهارات المطلوبة و المعرفة اللازمة لتقديم الخدمة؛

د– إمكانية الوصول للخدمة: Access تتضمن سهولة الوصول و سهولة الاتصال؛

هـ– التعامل: Courtesy تتضمن الحماثة أو اللياقة أو الأدب و الإحترام ، التقدير ، التي يبديها العاملون الذين تتطلب أعمالهم الاتصال بالزبائن مثل العاملين في أقسام الاستقبال؛

ز– الاتصال: Communication تعني إعلام الزبائن بالمعلومات التي يبحثون عنها باللغة التي يفهمونها و الإصغاء لطلباتهم ، و قد يتطلب ذلك قيام الشركة بتكييف لغتها للزبائن المختلفين؛

ش– الموثوقية أو المصداقية: Credibility تتضمن جعل الشركة جديرة بالثقة و الاعتماد بالصدق و الأمانة و الاستقامة و تدافع عن مصالح الزبائن من الصميم؛

ذ– الأمان: Security التحرر من الخطر أو الشك؛

ل– فهم / معرفة الزبون: Understading/ Knowing consuner بذل الجهود لفهم حاجات الزبائن.

المطلب الثالث: أهمية الجودة

تعد الجودة من بين الاهتمامات الكبرى للمؤسسات خاصة مع ظروف المنافسة التي تعيشها و التي استدعت منها تأقلم و تكيف دائم مع أذواق و رغبات الزبائن و المستهلكين الذين أصبحت الجودة هي العامل المحرك لسلوكهم

بدل الأسعار و هذا ما يعكس أهمية الجودة لدى المؤسسة و المستهلك على حد سواء فتظهر أهمية الجودة من خلال:

الفرع الأول- المخاطر التي قد تتحملها المؤسسة جراء عدم اهتماماها و تحقيقها للجودة نذكر منها: [1]

- زيادة شكاوى الزبائن و المستهلكين ، بسبب عدم تلبية المؤسسة لحاجاتهم و رغباتهم.

- تأثر صمعة المؤسسة في السوق.

- تراجع حجم الطلب على منتجاتها.

- زيادة التكاليف الناتجة عن حالات عدم المطابقة و الانحرافات و الإصلاحات و التعويضات الناتجة عنها.

- تراجع أرباح المؤسسة و حصتها في السوق.

و عندما ازدادت حدة المنافسة بين الشركات و زاد التوجه نحو العولمة و كذلك تزايد غزو الشركات الأجنبية للأسواق العالمية أكثر فأكثر نتيجة العدد الهائل من فرص الربحية المتاحة أمامها غيرت الشركات تولي جل اهتماماتها للكلفة انطلاقا من الفلسفة التي سادت في فترة الخمسينات من القرن الماضي و التي كانت تنادي بوجود هدف واحد تسعى الشركات لتحقيقه بهدف التميز و تحقيق الأرباح و هو تدنية تكاليف الإنتاج و بعد أن فطنت العديد من الشركات إلى هذا الهدف من أهداف الأداء ، ظهرت الحاجة إلى أهداف أخرى تحقق الشركة من خلالها التميز عن منافسيها و هكذا اعتمدت الشركات التي تسعى نحو التميز هدف الجودة حيث اعتمدت على إنتاج منتجات عالية الجودة للتنافس و زيادة حصتها السوقية و تحسين الربحية.[2]

البحث عن التميز يعني تقديم كل ما هو نادر و فريد من نوعه ، و هذا يحتم على الشركة أن تذهب إلى أبعد من الخصائص المادية للمنتجات و مواصفات الخدمة ليشمل كل ما يتعلق بالمنتوج أو الخدمة مما له تأثير على القيمة

[1]- أحمد سيد مصطفى ، إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000 ، مطابع الدار الهندسية ، مصر 1998 ، ص 70.
[2]- عواطف إبراهيم الحداد ، مرجع سبق ذكره ، ص 21.

التي يتلقاها الزبون منها ، لذا و لتحقيق التميز ينبغي إشراك الزبون ليكون جزءا فاعلا في إنتاج المنتوج أو تقديم الخدمة من جهة ، و أن يسهم جميع العاملين و الأقسام في بناء الجودة.

و من هنا يمكن القول بأن الاهتمام بالجودة و تطبيقاتها يمكن أن يحقق مزايا هامة للمنظمة منها:

1- تحسين سمعة المنظمة "Organization Reputation"

2- تحسين الإنتاجية "Productivity"

3- تقليل الهدر "West" في الموارد.

4- تقليل الكلف "Cost"

5- زيادة الحصة السوقية" Upark et share"

6- تحسين الربحية" Profitability"

المبحث الثاني : نظرية الجودة الشاملة

إن إدارة الجودة الشاملة "Total Quality manag" و المعروف اختصارا (TQM) منهجا إداريا يسيطر على فكر و تصرفات الممارسين و المهنيين في أغلب المؤسسات المعاصرة التي تتسابق جاهدة نحو تحقيقه ، لا سيما منذ نهاية الثمانينات من القرن الماضي بعدما حقق نجاحا باهرا في المؤسسات اليابانية ، فما المقصود بهذا الأسلوب الإداري المتطور؟

المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة

عرفت إدارة الجودة الشاملة (TQM) على أنها: "مدخل إداري لمنظمة تركز على الجودة اعتمادا على مشاركة أعضائها العاملين فيها كافة ، و تهدف إلى تحقيق النجاح طويل الأمد ، و تحقيق المناهج لجميع أعضائها العاملين و للمجتمع"

كما عرفت على أنها "إستراتيجية علمية نظامية مهيكلة لعموم المنظمة ، تستخدم الوسائل الإدارية المتاحة و التي تكرسها المنظمة لتلبية رغبات الزبائن و تحقيق رضاهم من خلال ما تقدمه من منتوجات" أو هي "إدارة الأعمال التي تضع الجودة في لب أو جوهر اهتماماتها"

و منهم من يرى بأن إدارة الجودة الشاملة هي "عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة ، و بأدنى كلفة اقتصادية"[1]

- يعرف "Philip crosby" إدارة الجودة الشاملة بأنها الطريقة المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي خطط لها مستقبلا ، كما أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع و تجنب حدوث الاستخدام الأمثل لأساليب التحكم التي تحول دون حدوث هذه المشكلات و تجعل منها أمرا ممكنا"[2]

- يعرفها "Joseph Jablonski" بأنها "شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب و القدرات لكل من العاملين و الإدارة لتحسين الإنتاجية و الجودة بشكل مستمر مستخدمة فرق عمل من خلال المقومات الأساسية الثلاثية لنجاحها في المؤسسة و هي : الاشتراك في الإدارة ، التحسين المستمر للعمليات ، استخدام فرق العمل"[3]

إذن فإدارة الجودة الشاملة هي التركيبة الإدارية التي تتضمن عدد من المهام و الأعباء التي من خلالها (و بالإستعانة بعدد من الوسائل) يتم إنجاز كافة المهام و الأهداف المطلوبة من مواصفات السلع و الخدمات التي ينبغي أن تتسم بمستويات معينة من الجودة.

إن إدارة الجودة T.Q.M هي وليدة أبحاث و جهود علمية ارتبطت مع إدارة العمليات ، و من الممكن * الشاملة

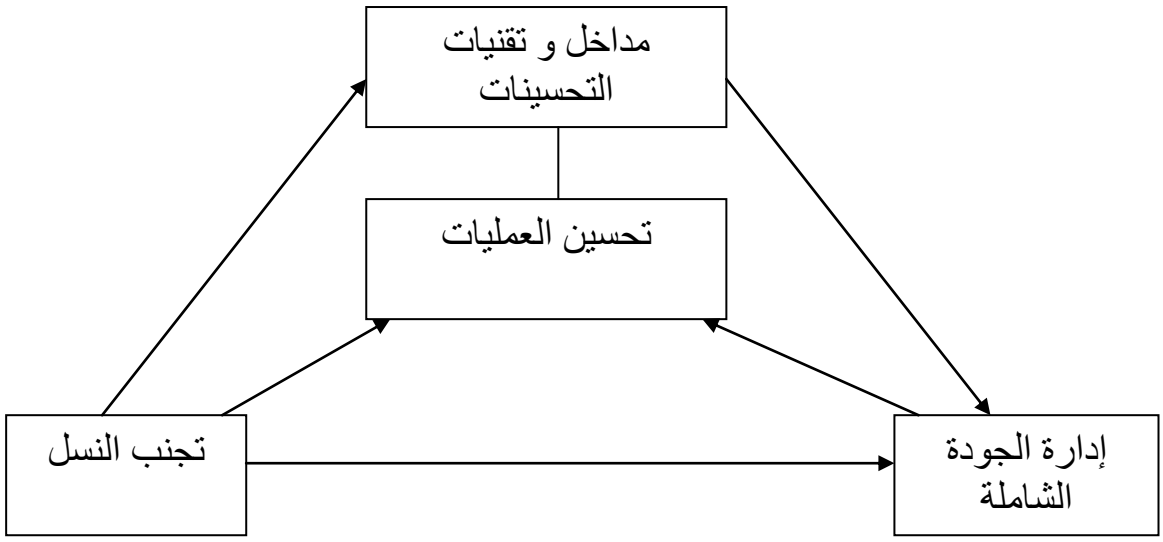
[1]- عواطف إبراهيم الحداد ، مرجع سبق ذكره ، ص 203.
[2]- Shegeru Mizuno, la maitrise pleine et eutière de la qualité , Economica , paris , 1990 , p08.
* (TQM) Total Quality Managenet.
[3]- Robert fey , Jean marie Gogue , la maitrise de la Qualité , les édition d'organisation , Paris , 1998 , p 31.

القول T.Q.M هي أهم الأفكار و الاتجاهات الحديثة التي ألقت نظرة كاملة على إدارة العمليات ، و بالتالي دراسة المنظمة ككل و بشكل متكامل ، و كان لإدارة الجودة الشاملة تأثير كبير على معظم الصناعات و ذلك لسببين هما :

الأول: إن الأفكار الواردة في T.Q.M لها قابلية على جذب انتباه العديد من الأفراد المتخصصين في العلوم الإدارية.

الثاني: إن استخدام هذا المدخل لغرض التحسين المستمر يمكن أن يكون السبب في زيادة فعالية المنظمة فعالية المنظمة ، و من الممكن استخدامT.Q.Mكفلسفة للتجسس و كذلك كعملية تنظيمية لإدارة جهود التحسن و كما في الشكل (2-1)

الشكل (2-1) إدارة الجودة الشاملة كفلسفة للتحسين



المصدر: مؤيد عبد الحسن الفصل ، يوسف حجيم الطائي ، إدارة الجودة الشاملة ، من المستهلك إلى المستهلك ، منهج كمي ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان الأردن 2004 ، ص 316

*إدارة الجودة الشاملة إختصاراً (Total Quality Management : في جوهرها هي توجه إداري للنجاح بعيد المدى من خلال إرضاء العملاء. من خلال, كل أعضاء المؤسسة يشاركون في تحسين الإجراءات, المنتجات, الخدمات و الثقافة السائدة في مكان العمل.

المطلب الثاني : مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة

لقد تم طرح عدة تساؤلات ما إذا كانت إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نظام جديد أو هو إعادة إحياء لأفكار كانت موجودة منذ القدم و من هنا كان لا بد من الرجوع إلى الأزمنة القديمة الخامس عشر قبل الميلاد تشير إلى تأكيد قدماء المصريين (الفراعنة على الجودة في بناء و دهان المعابد المصرية القديمة و اشتراط الالتزام بالجودة في تشييد الأهرام و في العصر الإسلامي كان رسول الله صلى الله عليه و سلم يحث على الاهتمام بجودة الأداء و الذي تؤكده الأحاديث النبوية الشريفة و منها عن عائشة رضي الله تعالى عنها قالت : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه " الصحيحة.(1113)

و لقد انحصر التفكير في ميدان الجودة بعد الثورة الصناعية و لفترة طويلة على الولايات المتحدة الأمريكية ، باعتبارها مختبر التجارب في ميدان التسيير ، و تبعتها بعد ذلك اليابان ، و انتقلت بعد ذلك إلى دول العالم ، و يمكن أن نلخص المراحل التي مرت بها الجودة في أربعة مراحل أساسية هي : التفتيش ، مراقبة الجودة ، ضمان الجودة ، مرحلة إدارة الجودة الشاملة .

1- مرحلة التفتيش:

كانت بدايات الرقابة على الجودة هي العامل نفسه ، إذ كان الحرفي يقوم بنفسه بفحص إنتاجه الذي ينتجه ، و بذلك كانت عملية الرقابة على الجودة ملازمة للعمل التصنيعي الحرفي ، حيث كان العامل مسؤولا عن تصنيع المنتوج بأكمله.[1]

بالإضافة إلى التقسيم البسيط للعمل الذي لا يحتاج إلى تأهيل كبير و تحتاج أي مؤسسة لنظام تفتيش و فحص خاص بها يتلاءم مع مميزات النشاط الذي يقوم به إلا أن جميع الأنظمة تحتاج إلى خطوات لصياغته و هي: [2]

[1]- محمد عبد الوهاب العزاوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 17.
3- د. عامل حسن ، د. عاطف محمد عبيد "التنظيم الصناعي و إدارة الإنتاج ، دار النهضة العربية بيروت 1979 ، ص 443.

- إعداد المواصفات.

- تحديد طريقة الفحص.

- تحديد مكان الفحص.

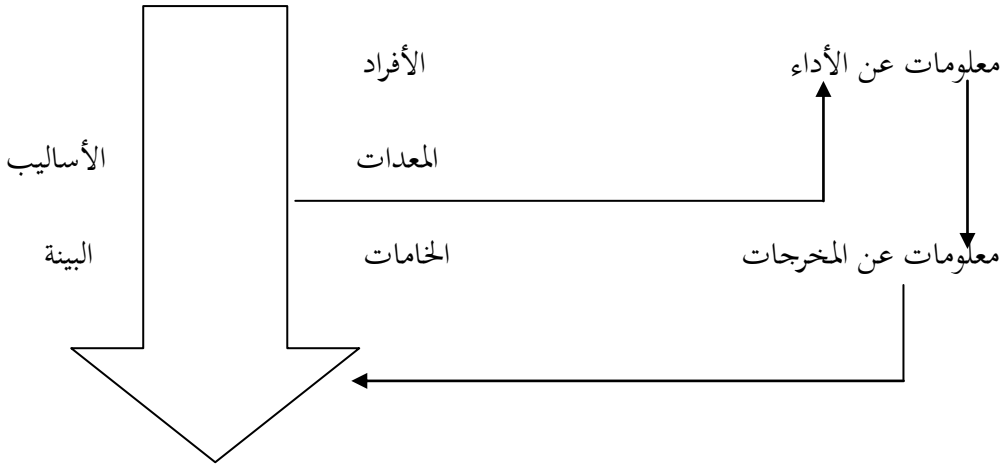
- تجهيز المؤسسة بالمعدات اللازمة للعملية.

- اختيار المفتشين.

- تسجيل نتائج الفحص و التفتيش.

و قد تم توجيه عدة انتقادات لنظام الفحص على أنه أسلوب قاصر ، بل إنه خطأ و ليس ذلك ما ذكره رئيس معهد تأكيد الجودة في بريطانيا قائلا: إذا كان عليك فحص منتج قد تم إنتاجه فعلا فإنك تكون قد أديته خطأ ، و لهذا تدفع أجر للعامل على أدائه الخطأ ، ثم تضيف له أجرا مكافأة له لتصحيح الخطأ. و الشكل (1-3) يوضح نظام الجودة المجني على الفحص و التفتيش.

الشكل (1-3) يوضح نظام الجودة المبني على الفحص و التفتيش



المصدر: فريد عبد الفتاح زين الدين ، المنهج العلمي لتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات العربية 1996 ، مصر.ص 486.

2- مراقبة الجودة :

يقصد بمراقبة الجودة ، الأنشطة و أساليب العمليات التي تستخدم لإتمام متطلبات الجودة و أنها بهذا المعنى تعتبر من المكونات الداخلية لأنشطة مدخل تأكيد الجودة ، مصممة لاكتشاف المعيب من المنتجات ، و التحكم فيها ، لقد تميزت هذه المرحلة بجملة من الأحداث ساهمت في نقل الاهتمام من التفتيش إلى المراقبة ، أهمها أبحاث مخابر BEll للهاتف ، و تأثير الحرب العالمية الثابتة:[1]

أ- مخابر BELL للهاتف: المتواجدة في و.م.أ على إدخال طرق إحصائية لمتابعة التغيرات التي تطرأ على المنتج ، و كانت النتائج تخفيض تكاليف التفتيش و كذا تكاليف الأخطاء .

ب- تأثير الحرب العالمية ، الو.م.أ على تحديد معايير الأسلحة المنتجة لجيوشها و تم ضبط هذه المعايير بدقة عام 1940 ، كما أنشأتColumbia الأمريكية فريقا للبحث في تحسين إنتاجية وجود الصناعة العربية كان على رأسها J.Juran و ظهر أثناء هذه الفترة مفهوم جديد هو "المستوى الأدنى المقبول للجودة" الذي يتمثل في تحديد الحد الأدنى للمواصفات التي يمكن للعميل أن يقبل بها.

لقد تمكن شيوارت في كتابته "مراقبة الجودة عام 1931 ، من التوصل إلى أساليب فعالة لرقابة الجودة و التقسيم اليومي للإنتاج ، و من بين تلك الأساليب أسلوب العينات ، أسلوب الملاحظة ، و أسلوب البحوث (مسح المستهلكين)

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

أي أنها تقوم على جعل كل شيء سليم بعد حدوث الحدث ، فهي طريقة علاجية أكثر منها وقائية ، و من أهم المشاكل الخاصة بهذه الطريقة هي :[1]

1-عبد الفتاح محمود سليمان "إدارة الجودة الشاملة في شركات الإنشاء الإسكندرية إترك للطباعة و النشر 2001 ، ص 8.

– صعوبة تطبيقها على المنتوج الحتمي ، فالخدمة حينما تقدم للعميل فإنه لا يمكن إعادة إنتاجها نفسها مرة أخرى.

– صعوبة تطبيق هذا النموذج على كل المنتجات.

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

3– مرحلة ضمان الجودة:

شهدت هذه المرحلة تطور أساليب الرقابة على الجودة مما أدى إلى ظهور مفاهيم حديثة تؤكد على ضمان الجودة لمالها من تأثير في تحسين المنتوجات و تعزيزي مكانة الشركات.

فالرقابة على الجودة أحد المفاهيم التي تشير إلى بناء الجودة و ليس التفتيش عنها ،كما تشير إلى أن مسؤولية الحفاظ عليها مسؤولية جميع الأقسام و بمشاركة جميع العاملين و ليس مسؤولية قسم الرقابة فقط.

و في هذه المرحلة أصبح تحقيق الجودة العالية للمنتجات هو ما تسعى إليه جميع المنظمات الصناعية ، فتحقيق الثقة بأن كل شيء صحيح و خال من العيوب ، و هي الميزة التي يتمتع بها أسلوب عمل المنظمات لمبدأ التلف الصغرى Zero Defect الذي أطلقه و استخدمه بشكل واسع Crosby.

دفع هذا الأسلوب المنظمات إلى تحقيق التنسيق بين العاملين و المدراء في حل المشاكل و وضع التحسينات عن طريق برامج مخصصة لهذا الغرض ، فضلا عن جعل هدف كل فرد عامل في المنظمة يتمثل بتحقيق التلف الصغرى في عملية الصلاحيات الممنوحة له و تشجعهم بالمكافآت و الحوافز بما يحقق لهم لعمل الأفراد داخل المنظمة من جهة ، و تحقيقها للأهداف الإستراتيجية لعملية التخطيط للجودة من جهة أخرى.[2]

– إن التطور في مفهوم الجودة يضمن الحفاظ على مستوى الجودة المطلوبة الذي نتج عنه تطور جديدي في الجودة

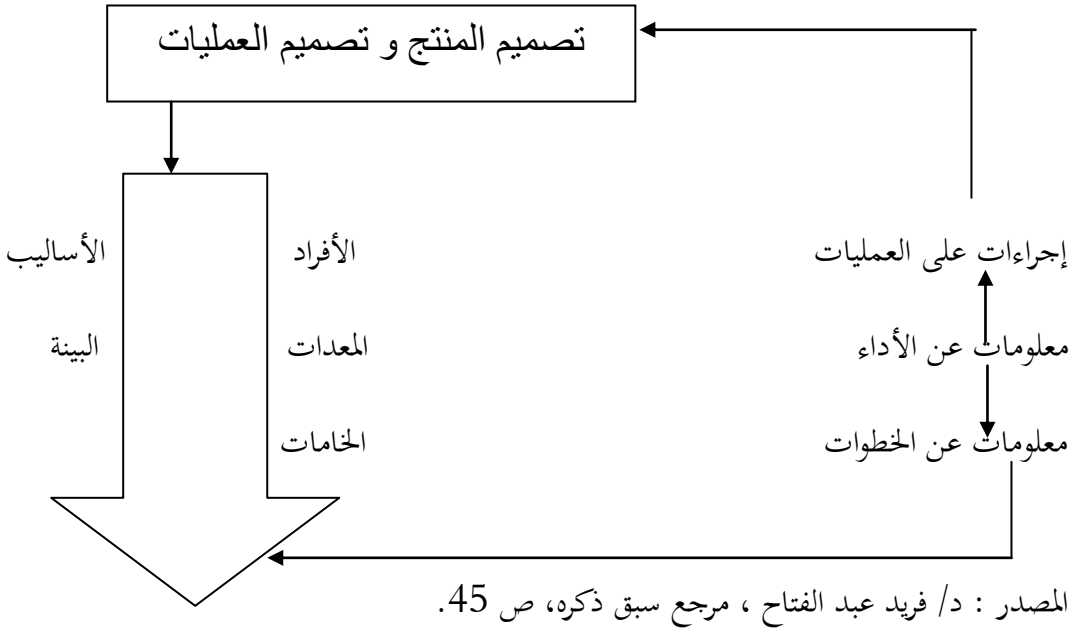
1- محمد الحناوي ، د.إسماعيل السيد ، قضايا إدارية معاصرة ، مركز التنمية الإدارية ، الشاطبي الإسكندرية ، مصر ، 1998 ، ص 176.

[2]- محمد عبد الوهاب الفرادي ، مرجع سبق ذكره، ص 19- 20.

أطلق عليها ضمان الجودةQuality Assurance بوضعية جميع الإجراءات المخططة و المنهجية اللازمة لإعطاء الثقة و بأن السلطة أو العملية أو الخدمة المؤداة سوف تستدعي متطلبات الجودة.

و عليه يمكن أن يوصف نظام ضمان الجودة بأنه نظام أساسه منع وقوع الخطأ ، و الذي يعمل على تحسين جودة السلعة أو الخدمة و مراقبتها و ذلك بالتركيز على مصادر الأنشطة ، أنها تمنع ظهور المنتجات غير المطابقة ، و هذا ما يوضحه الشكل (I - 4)[1]

الشكل البياني (I-4): يوضح نظام ضمان الجودة.



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

4- إدارة الجودة الإستراتيجية: Strategic Quality Management و يرمز لها بـ: (SQM)

ظهر هذا المفهوم عن الجودة ما بين عامي (1970 – 1980) و كان ذلك بسبب دخول التجارة العالمية في حالة منافسة بين الشركات لكسب حصص أكبر من السوق و خاصة من قبل الشركات اليابانية التي غزت أسواق العالم بمنتجاتها ذات الجودة المتميزة و الأسعار المعقولة ، و لعل شركةIBM الأمريكية هي أولى الشركات التي تبنت إدارة الجودة الإستراتيجية للوقوف أمام الزحف الياباني حيث رسمت إستراتيجية للجودة ضمن المحاور التالية:[1]

[1]- د/ فريد عبد الفتاح ، مرجع سبق ذكره ، ص 45.

1- إرضاء الزبون و تلبية ما يريده و يتوقعه ، فتحديدي الجودة يكون من قبل الزبون و هو الشعار الذي نادت به.

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

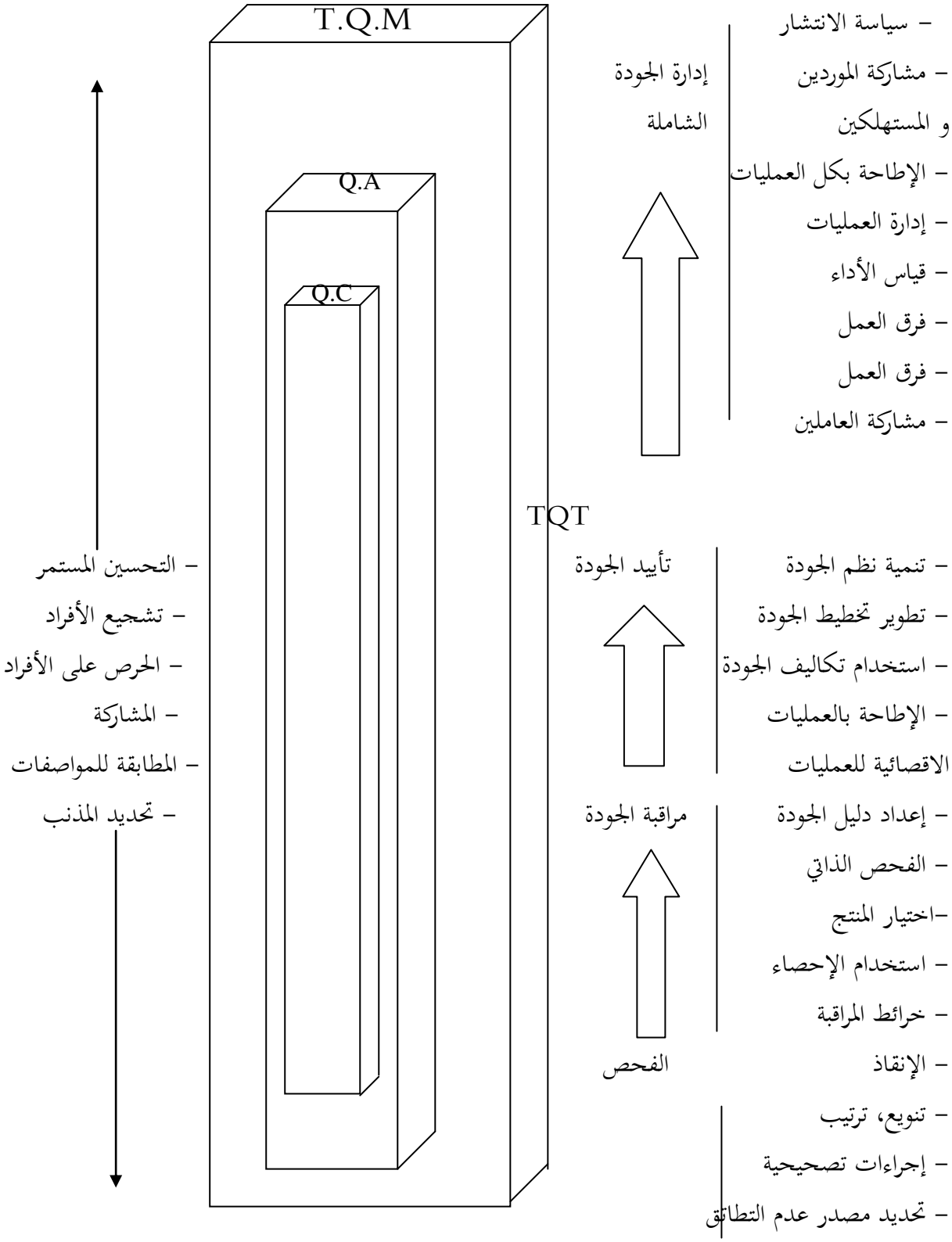
3-المطلوب تحقيق الجودة في كل شيء: الأنظمة ، الثقافة التنظيمية ، الهيكل التنظيمي ، أساليب العمل و إجراءاته... إلخ.

- تعد إدارة الجودة الإستراتيجية المحطة التي سبقت فكرة إدارة الجودة الشاملة فانتقل التفكير من المنهج الإستراتيجي و الرؤية الإستراتيجية إلى نمط و ثقافة تعيشها المؤسسة من خلال تطبيق مبادئ الجودة الشاملة و لقد ساهمت مجموعة من العناصر في دفع المنهج إلى القهر من أهمها بروز مفهوم الصفر خلل و انتشار حلقات السيطرة النوعية (حلقات الجودة)

و الشكل الرقم (I - 5) يوضح مختلف المحطات في تطور أفكار الجودة في العالم:

1- الحاج نعاس خديجة ، دور الجودة الشاملة في تأهيل قطاع الاتصالات – حالة مؤسسة اتصالات الجزائر مذكرة مدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص :ادرة أعمال ، ص 24.

الشكل (I– 5) المستويات الأربعة لتطور إدارة الجودة الشاملة



المصدر: حاج نعاس خديجة ، مذكرة ماجستير ، مرجع سبق ذكره.

مطلب الثالث: متطلبات و مراحل تنفيذ الجودة الشاملة

تسعى المؤسسات الصناعية و الخدمة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة لاكتساب ميزة تنافسية لتحقيق أعلى مستويات الجودة ، حيث أن منهج إدارة الجودة الشاملة أسلوب إداري متطور يستدعي القيام بالعديد من النشاطات نحو تهيئة الطرق المناسبة لإنجاحه.

و قبل التطرق إلى أهم المراحل التي تتبعها المؤسسة لتنفيذ برنامج الجودة الشاملة سنتطرق إلى أهم المتطلبات لتنفيذ هذا النظام:

1- متطلبات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة قرار إستراتيجي هدفه طويل الأجل ، يحتاج إلى تحضيرات و دراسة حول كيفية الوصول إليه و متى يمكن ذلك ، و هذا الأمر يحتاج إلى دعم معنوي قبل أن يكون مادي.

و يحدد المعهد الأمريكي للجودة عدد من العناصر الأساسية التي تمثل في مجموعها متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع المؤسسات سواء كانت سلعية أو خدمية و مهما كان حجمها.[1]

أ- دعم و تأييد الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: و الذي ينبع من اقتناءها و إيمانها بضرورة التحسين و التطوير الشامل للمؤسسة ، و بالتالي يكون لديها الاستعداد التام لدعم التغييرات التي سوف تحدث.

ب- تهيئة مناخ العمل و ثقافة المؤسسة: و هو من إعداد الأفراد العاملين بالمؤسسة و إقناعهم بقبول منهج إدارة الجودة الشاملة عن طريق إبراز فوائده و مزاياه.

ج- التركيز على العميل : فالعميل هو مرتكز كل المجهودات في فلسفة إدارة الجودة الشاملة و بالتالي على الإدارة أن تعمل ما بوسعها لتوفير قاعدة بيانات غنية عن العملاء و احتياجاتهم الحاضرة و المستقبلية.

هـ- قياس الأداء: و يتمثل ذلك في وجود نظام ادر على القياس الدقيق للأداء المتعلق بالإنتاجية و بالجودة.

[1]- د.أحمد بن عيشاوي ، مرجع سبق ذكره، ص 137.

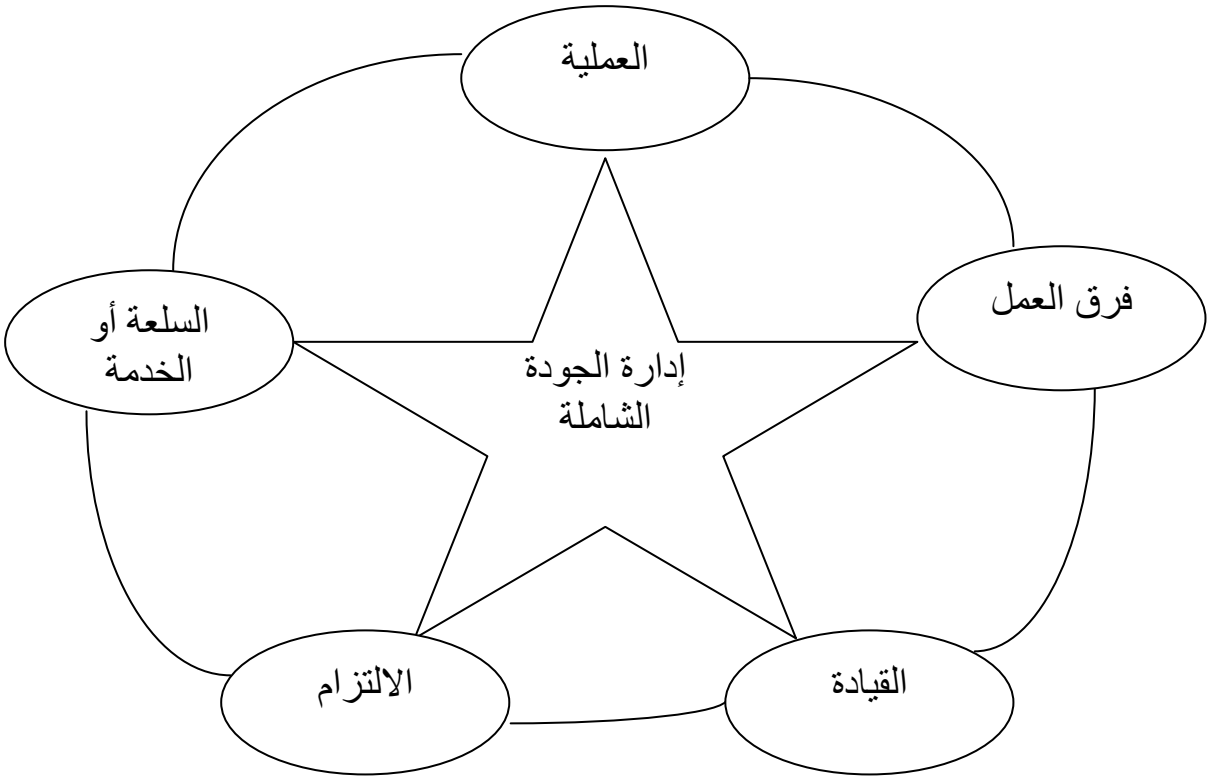
و- الإدارة الفعالة للموارد البشرية: إذ يدعو Deming إلى إقامة نظام يرتكز على فكرة العمل الجماعي و التدريب المستمر و يربط المكافآت بأداء فرق العمل و دورها في تحقيق رضا العميل.

ح- التعليم و التادريب المستمر: و هذا يعني العمل على تنمية و تدريب العنصر البشري و الحرص على أن يكون ذلك مستمرا لضمان القدرة على إنتاج الجودة باستمرار.

ل- القيادة القادرة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة و التي تعتبر العنصر المحوري الذي ينسق كافة العناصر الأخرى و يقدم لها الدعم الكافي لإنجاح هذا المسعى.

ك- إرسال نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة : إذ أن تدفق المعلومات و ضمان وصولها لمختلف مستويات النشاط بالمؤسسة بفعل أكثر دور إدارة الجودة الشاملة داخلها و الشكل التالي يمثل نموذج لمتطلبات إدارة الجودة

الشكل (I -6) نموذج كربح لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة



المصدر: محمد الحناوي ، د.إسماعيل السيد ، قضايا إدارية معاصرة ، مركز التنمية الإدارية ، الشاطبي الإسكندرية ، مصر ، 1998 ، ص 176. ص 343.

من خلال تتبعنا لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة يمكننا القول أن مدى نجاح تطبيق هذا المنهج الإداري الحديث في مختلف المؤسسات إنما يتوقف على مدى مشاركة و مساهمة جميع أفراد المؤسسة في تفعيل ذلك ،كما أن الدور المحوري لكل هذه الجهود تستند لقيادة المؤسسة.

2- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

ذكر Jablonski أن هناك خمسة مراحل لتنفيذ ناجح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات ، حيث تعد هذه المنهجية الأكثر انتشارا برغم أن هناك طرق متعددة لتطبيق هذا الأسلوب:[1]

أ- المرحلة الصفرية: مرحلة الإعداد

يبدأ الإنجاز الناجح لإدارة الجودة الشاملة من هذه المرحلة ، قد أطلق عليها المرحلة الصفرية لأنها تسبق عملية البناء التي يشارك فيها كبار الموظفين التنفيذيين بالتعاون مع محترفين (مهنيين) في عملية التنسيق ، و من هنا يقوم كبار التنفيذيين بتوضيح رسالة المنشأة و الرؤية المستقبلية لها ،كما يتم وضع الأهداف المشتركة و رسم سياسة المنشأة من خلال الدعم المباشر للخطة الإستراتيجية المشتركة و تنتهي هذه المرحلة بالإلتزام بالموارد الضرورية اللازمة لتنفيذ خطة أسلوب أداة الجودة الشاملة.

ب- المرحلة الأولى : التخطيط

تبدأ بإرساء حجر الأساس لعملية التغيير داخل المنشأة ، حيث يقوم الأفراد الذين يشكلون المجلس المشترك باستعمال البيانات التي تم تطويرها من خلال مرحلة الإعداد لتبدأ مرحلة التخطيط الدقيق ، بعد ذلك يقوم المجلس المشترك بوضع خطة التنفيذ و الالتزام بالموارد و إظهارها إلى حيز الوجود.

و تعتمد عملية التخطيط على نتائج المراحل التالية لتساعد على توجيه إنجازها و تطويره.

1- د/ خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد ، إدارة الجودة الشاملة ، تطبيقات على القطاع الصحي ، الطبعة الأولى (1998) ، الرياض ، ص 89.

ج- المرحلة الثانية : مرحلة التقييم

تتضمن هذه المرحلة توفير المعلومات الضرورية لتقييم مراحل الإعداد ، و التخطيط لتنفيذ مرحلة التطبيق فيما بعد ، من خلال عمليات المسح داخل المؤسسة و خارجها و تشمل هذه المرحلة الخطوات التالية:[1]

- التقييم الذاتي: و الذي يهدف إلى تقييم وعي و إدراك العاملين حول أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- تقييم آراء العملاء: و الذي يتم بواسطة إجراء مسح شامل حول آراء هؤلاء العملاء المتعلق بمنتجات المؤسسة حاليا و مستقبلا.

- تقييم تكاليف الجودة: و يضم هذا التقييم الأقسام الأربعة لهذه التكاليف و هي تكاليف الوقاية و تكاليف التقييم ، و تكاليف الفشل الداخلي و الفشل الخارجي و التي تمت الإشارة إليها سابقا.

هـ- المرحلة الثالثة : مرحلة التنفيذ

من خلال هذه المرحلة يبدأ التطبيق الفعلي للخطط التي تم تحديدها سابقا و التي يجب أن تركز على المهام الأساسية التالية:

- تعيين من سوف يقوم بمهام التدريب في المؤسسة و الذي عادة ما يتم دعوته من هيئات خارجية مختصة ليدرب بدوره مجموعة من الأفراد يطلق عليهم اسم (المستهلكين) كونهم يتولون التدريب حول الجودة فيما بعد.

- تدريب المديرين و المرؤوسين و الذي يشمل الإدراك و الوعي بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، التدريب على اكتساب المعرفة و المهارات التي تتعلق ببناء الفرق و ديناميكية الجماعة و الاتصال و حل المشاكل...الخ

- تدريب فرق العمل حول قضايا الجودة و جوانب التعاون و التحلي بروح الفريق.

- يقوم مجلس الجودة بتحديد طرق التحسين المستمر للأنشطة و العمليات في المؤسسة.

[1]- د/ أحمد بن عياشي ، مرجع سبق ذكره ، ص 140.

و- المرحلة الرابعة : التنويع

إن تنفيذ المراحل السالفة الذكر (من المرحلة الصفرية إلى المرحلة الثالثة) يوفر للمنشأة قاعدة بيانات جوهرية ، و في هذه المرحلة ، و في ضوء الخبرة المكتسبة حديثا ، يتم إشراك أقسام المنشأة الأخرى و التي قد تشمل على منشآت تابعة و أقسام بعيدة عن الموقع و الموردين و البائعين أو أقسام المنشأة الأخرى ، و يتم إعدادا التوصية اللازمة بالتنويع بعد الحصول على الثقة من قبل المنشأة الأصلية التي قامت بالتنفيذ.

إن تطبيق كل مرحلة و خطوة مما سبق تحتاج إلى مرحلة زمنية مناسبة لاستكمالها ، و عليه يتضح مما سبق أن مدخل إدارة الجودة الشاملة قد تطور على فترات ، فبعد أن كان التركيز على المنتج النهائي من خلال المواصفات المطلوبة ، تم الانتقال إلى ضبط العملية و مراقبتها و حصر نسبة العيوب إحصائيا و تم الانتقال للاهتمام بكل ما سبق و الذي يؤكد على رضا العميل.

المبحث الثالث: مرتكزات إدارة الجودة الشاملة

إن أحد الأسباب التي تجعل بعض المؤسسات تفشل في تطبيق منهج TQM هو عدم معرفتها بالمفهوم الحقيقي للجودة الشاملة ، و ما هي المبادئ التي تمكن من نجاح هذا المفهوم الإداري.

و من أهم الأسس التي يرتكز عليها نظام إدارة الجودة الشاملة أثناء التطبيق هي : ثلاثية الجودة الشاملة و الأدوات الإحصائية للرقابة على الجودة و أخيرا النماذج العالمية التي تتبعها المؤسسة.

مطلب 1: مكونات الجودة الشاملة[1]

أ- محددات الجودة: لكي نتمكن من تحقيقي الجودة الشاملة في المؤسسة لا بد من تعريف هذا المنهج بمصطلحات يمكن قياسها لنتمكن من تحقيق نتائج ملموسة.

[1].عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر، عمان ألاردن، 2009 ،ص 40

و بناءا على ما سبق قدم جوزيف كيلادا تعريفا للجودة مضمونه أن العميل هو العامل الوحيد الذي بإمكانه تحديد الجودة حيث بدأ بالعوامل التي توجه قرار العميل و تؤثر عليه بشراء أو عدم شراء أي منتوج و استخلص سبعة خواص يبحث عنها العملاء و تتمثل في :

1- الجودة: كما سبق و عرفنا جودة المنتج و الضمة المصاحبة لها و تشمل خدمات ما قبل البيع ، الخدمة المقدمة أثناء عملية الحصول على المنتج و خدمة ما بعد البيع.

2- الخصم : و يتمثل في تسليم المنتج بالكمية المطلوبة و الحجم المطلوب أو تسليم الخدمة بعدد معين من العملاء.

3- الإدارة: تكون النظم و الإجراءات التي يمارسها العملاء متدفقة بسلاسة و سريعة و خالية من الأخطاء.

4- الموقع: إن أهم ما يتمناه العميل أن يكون المنتج المرغوب في شرائه أو الخدمة متاحة في الموقع المرغوب فيه مع تسهيلات النقل و التخزين.

5- العلاقات المتبادلة و الصورة: إن المعاملة الطيبة و حسن الاستقبال هم أهم أسس رضا العميل كما تعد الصورة شرطا آخر يمكن أن يغري العميل بشراء منتج معين.

6- الوقت: من الواضح ن عنصر الوقت له تأثير في عملية تسليم المنتج أو الخدمة المطلوبة أي لا بد من التقليل من وقت الانتظار في الطوبير.

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

تشكل الحروف الأولى للخواص السبعة:

Volume, quality , administration , location, interlations hips and image , timely, yied

تكون اختصار لكلمة Quality و التي تقترب من كلمة Quality

Quality هي تعبير عن احتياجات العميل و هو فكرة موسعة عن الجودة و من هذه العوامل السبعة تم تعريف خمسة منها بعوامل الفتح و هي Quality:

(الجودة ، الموقع ، الوقت ، الحجم ، العائد) و التي عندما توجد فإنها تجذب العميل ، و أما العاملانT.A (المعاملة ، الإدارة) فهما عاملان غير أساسيان ، و يطلق عليهما عاملان إغلاق فهما يجذبان العميل في حد ذاتهما ، و كمثال على ذلك ، قد لا يتمكن[1]

سيرى مفهوم Quality الذي أشرنا إليه سابقا في الخدمات مثلما يسري في التصنيع فيحتاج العملاء في قطاع الخدامات إلى ما يلي:

1- جودة الخدمة (Q): إن الخدمة الرئيسية تكون مناسبة لاحتياجات العميل الأولوية (مثل الرعاية الصحية ، التعليم ، الرحلات ، الإقامة في الفنادق)

بالإضافة إلى كل الخدمات المساعدة التي ترافق الخدمة الرئيسية: كوجود تلفاز بغرف الفندق ، كما يمكن أن تكون الجودة الداخلية متمثلة في نوعية الأسرة بالفندق أو خارجية كالسمعة الطيبة للفندق.

2- حجم معين من الخدمة (V): يحتاج العملاء إلى حجم معين من الخدمة كاقتراض مبلغ معين من البنك ، كما يمكن أن تكون الخدمات المطلوبة موجهة لعدد من العملاء كخدمة عدد معين من المرضى في المستشفى.

3- الإجراءات الإدارية الصديقة للعميل (A): لا بد من تسهيل الإجراءات الإدارية اللازمة للحصول على الخدمة كتوصيل خط هاتف مثلا

كما يجب أن تتصف بالوضوح و البساطة و خالية من الأخطاء ، كي لا تثير غضب العميل.

[1] عواطف إبراهيم الحداد، نفس المرجع السابق،ص ،42، 41.

4- الموقع المريح (L): يجب أن يكون الموقع الذي تتاح فيه الخدمة مناسبا لاحتياجات العملاء ، و سهل الاتصال به (قريب من وسائل النقل و له بعض الخصوصية التي تمكن العميل من الراحة كوجود بيئة محيطة جذابة ، محلات ، خط هاتف ، إلى غيرها من الخدمات الإضافية المجانية ، لكن لها أثر قوي على سلوك العميل.

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

هناك عامل آخر يؤثر على قوة العلاقة بين المؤسسة الاقتصادية و البيئية (حقوق الإنسان ، حماية البيئة ، المساهمة في محاربة البطالة...)[1]

6- التوقيت عند تقديم الخدمة (T): هناك خصوصية في وقت تقديم الخدمة حيث أن فعالية الخدمة تستهلك في وقتها لا قبل و لا بعد طلبها ، لذا يحبذ التقليل من أوقات الانتظار أو إلغائها و لتبين خصوصية الزمن في الخدمات نورد المثال التالي: يحب معظم الناس في وقت الغذاء أن يأكلوا بسرعة ليتمكنوا من العودة إلى العمل بينما يأخذون متسعا من الوقت في تناول العشاء في السهرة ، لذا لا تقدم بعض المطاعم فاتورة الحساب إلا بعد أن يطلبها العميل.

7- ناتج الخدمة (Y): يعتبر هذا العنصر مهما لكونه يعكس شعور العميل بعد تلقي الخدمة ، لذا يطرح العميل سؤالا مهما هو : كم تكلفني الخدمة؟ و ما هو الناتج الذي توفره؟ هذه هي المعادلة التي من خلالها يحسم العميل قراره الشرائي أما من وجهة مقدم الخدمة ، فإن معادلة التكلفة و المنفعة التي ينتج عنها العائد فهي تمثل البعد الاقتصادي الذي يوجه إستراتيجيتها.

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

[1] عواطف إبراهيم الحداد، نفس المرجع السابق،43.

ب- ثلاثية الجودة الشاملة:

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

1- إرضاء العميل: تذهب ثلاثية الجودة الشاملة إلى أبعد من إرضاء العميل و ذلك أمر تفرضه المنافسة الحالية على مستوى العالم ، لقد تم طرح هذا المفهوم في مؤتمر عالمي عن الجودة في كوريا عام 1980.

إن تحقيق قاعدة أبعد من توقعات العميل ACE (Above Cusstomer Expecations)

تفترض تجاوز مرحلة الرضا لدى العميل إلى إدخال البهجة عليه حيث يتحمس لاقتناء المنتج و هذا هو الأمر الكفيل بتحقيق التنافسية و إبعاد المنافسين على الطريق.

لذا يقرر خبراء التسويق أنه من الصعب أن تكسب عميلا جديدا ، لذلك على المؤسسة الاحتفاظ و التعلق بالعملاء القدامى لأن جذب عميل جديد يكلف خمسة أضعاف الاحتفاظ بعميل قديم

لا تتوقف الجودة الشاملة عند إرضاء العميل أو إدخال البهجة عليه ، و هذا يعد واحد للجودة الشاملة فهناك بعدان آخران للجودة الشاملة هما:

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

3- رضا العاملين بالمؤسسة : تشكل المؤسسة هيئة اجتماعية يعيش بداخلها العمل لفترة طويلة مهمة من حياتهم ، فهم يتوقعون مقابلا وراء أدائهم مهام بالمؤسسة ، لذا فهم يحتاجون إلى جودة الحياة في مواقع عملهم و

منازلهم ، فهناك بعض المؤسسات تسعى إلى جعل عمالها سعداء خارج بيئة العمل ، فتوفر لعائلات العمال: الرعاية الصحية ، النقل ...الخ.

و كخلاصة لثلاثية الجودة الشاملة أنها تشمل على ثلاث جودات و هي: عائد جودة لأصحاب الأسهم و Quality و ACE للعملاء والجودة جودة الحياة للعمال المتواجدين بالمؤسسة.

إن تركيز الجودة الشاملة على العناصر الثلاثة المهمة في المؤسسة ينبثق من أن كل واحد منهم يبذل قصار جهده لكي يأخذ و يكسب ، و كل منهم يعمل لفائدته ، و لأن رضا العميل ما هو إلا وسيلة لإرضاء أنفسهم لأن إرضاء العميل يعني: وجود الرواتب ، توفر الأمان ، وجود المكافئات ، تحقيق انتماء إلى مؤسسة مريحة...الخ

مطلب2 : الأدوات الإحصائية للرقابة على الجودة

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ اكتشاف الأخطاء و منعها قبل وقوعها ، الأمر الذي يتطلب مراقبة إحصائية للمشاكل أو الأخطاء التي تقع أثناء العمليات التي تتم داخل المؤسسة أو خارجها و التي تنعكس على نتائج المؤسسة و تحقيق ثلاثية الجودة الشاملة

و فيما يلي: أهم الأدوات الإحصائية و أكثر استعمالا في المؤسسات الناجحة و التي أثبتت كفاءتها في الواقع العملي.

أ- مخطط باريتو Diagran Pareto: [1]

مخطط باريتو عبارة عن رسم بياني يتم من خلاله تصنيف البيانات على شكل أعمدة متدرجة من اليسار إلى اليمين تبعا لأهمية و حجم المشكلة ، فتحدد العوامل بترتيب تنازلي للتكرار على طول المحور الأفقي ، إن المحور على اليسار يوضح التكرار و محور اليمين يوضح النسب المئوية المتراكمة للتكرار ، و بهذا يعتبر التكرار المتراكم عن

[1]- أد/ مهدي السمرائي، مرجع سبق ذكره ، ص 354.

العوامل القليلة الحيوية تستدعي الاهتمام الفوري من قبل الإدارة ، أي الإقرار لمشكلات التي يتوجب البدء بمعالجتها.

– لقد اعتمد جوران جوزيف على فكرة باريتو و التي تؤكد أن 20٪ فقط من الأسباب (العوامل المؤثرة) مسؤولة عن 80٪ من المشاكل التي تحدث في المؤسسة.

– يمكن إعداد خريطة باريتو للمشاكل التي تحدث في المؤسسة بتتبع الخطوات التالية:[1]

أ– وضع قائمة بكل الأسباب المحتملة.

ب– مراقبة العمليات ضمن وقت كاف حتى تستطيع تحديد تكرار حدوث كل سبب على سبيل المثال يمكن أن نبحث في أسباب تزايد الأخطاء في فاتورة الكهرباء بدائرة الكهرباء ، قد تكون هناك عدة أسباب لذلك متراوحة من خطأ في التقسيم إلى أخطاء في ملئ الاستمارة إلى خطأ قراءة المقاييس...الخ

هذه الأسباب التي تجمع عنها البيانات للوقوف على حجمها النسبي في حدوث المشكلة ، قيد البحث.

ت– ترتيب الأسباب من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية.

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

و كمثال عملي نقدم الحالة التالية:[2]

رصدت حالات الرسوب في إحدى الكليات في مادة الفيزياء ، و قد أمكن التوصل إلى تحديد أسباب الرسوب التي رتبت ترتيبا تنازليا حسب تكرارها و كما هي في الجدول أدناه:

[1]- د. قاسم نايف علوان ، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، 2002 عمان الأردن116

[2]- أ.د مهدي السامرائي ، مرجع سبق ذكره ، ص 355.

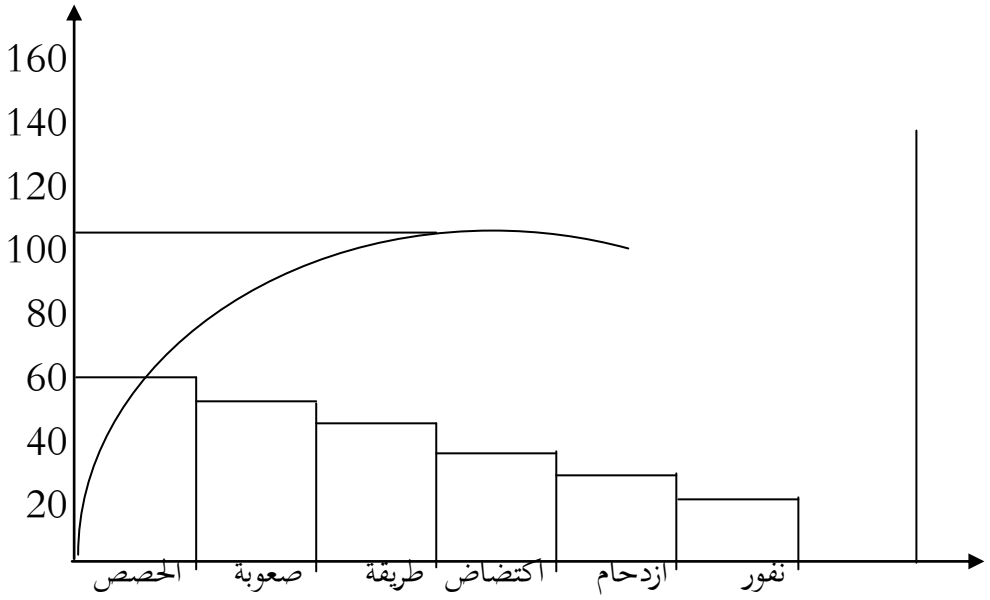
الجدول (I – 1) تصنيف حالات الرسوب

ت	أسباب الرسوم	التكرار	التكرار المتجمع	النسبة المئوية المتجمعة
1	الحصص الدراسية للمادة غير كافية	60	60	=210/60
2	صعوبة الأسئلة	50	110	=210/110
3	طريقة التدريس غير مناسبة	40	150	=210/150
4	اكتضاض الفصل بالامتحانات	30	180	=210/180
5	ازدحام الصف بالطلبة	20	200	=210/200
6	نفور الطلبة من المادة	10	210	=210/10

المصدر: ..د مهدي السامرائي ، مرجع سبق ذكره ، ص 355.

و بعد تصنيف المشاكل على حسب التكرار يتم رسمها بيانيا في المنحنى البياني التالي:

الشكل (I –7) نموذج لمخطط باريتو



المصدر: د/ مهدي السامرائي ، إدارة الجودة الشاملة ، مرجع سبق ذكره ، ص 356.

و يلاحظ من الجدول و المنحنى أن السببين الأول و الثاني يمثلان حوالي 53٪ من إجمالي عدد الأسباب ، لذا يمكن اعتبارها أبرز مشكلتين يستحقان المباشرة بحلها لتحسين الإنتاج من خلال تخفيض الرسوب في هذه المادة.

ب- مخطط السبب و النتيجة (عظم السمكة):

أطلق على هذا المخطط اسم هيكل السمكة (Fish bonne Diagran) الذي طوره العالم الياباني "كايرو إشيكاوا"، حيث [1] يوضح هذا المخطط أسباب المشكلة المراد حلها و علاقة هذه الأسباب بالمشكلة ذاتها ، إذ يتم تحديد المشكلة أولا و يتم وضعها في رأس هذه الأسباب بالمشكلة ذاتها ، إذ يتم تحديد المشكلة أولا و يتم وضعها في رأس السمكة ، ثم يتم رسم خط الوسط الذي يربط رأس السمكة بمؤخرتها ، التي توضع عليه الأسباب الرئيسية للمشكلة ، حيث تتفرع على خط الوسط فروع ثانوية ، التي تمثل الأسباب الثانوية للمشكلة ، و هكذا تظهر خريطة السبب و النتيجة التي تعطي تحليلا واضحا و مبسطا للمشكلة المراد دراستها و بالتالي فإن أسلوب تحليل علاقة السبب بالنتيجة ، أو خريطة السبب و الأثر كما تسمى فإنها تتطلب إتباع الخطوات التالية:

- التحديد الدقيق للمشكلة محل الدراسة

- الدراسة اللازمة لهذه المشكلة و عرض أسبابها وفق مخطط هذه الخريطة بواسطة فريق الجودة المعني بهذه الدراسة ليتمكن من الوصول إلى الحلول اللازمة.

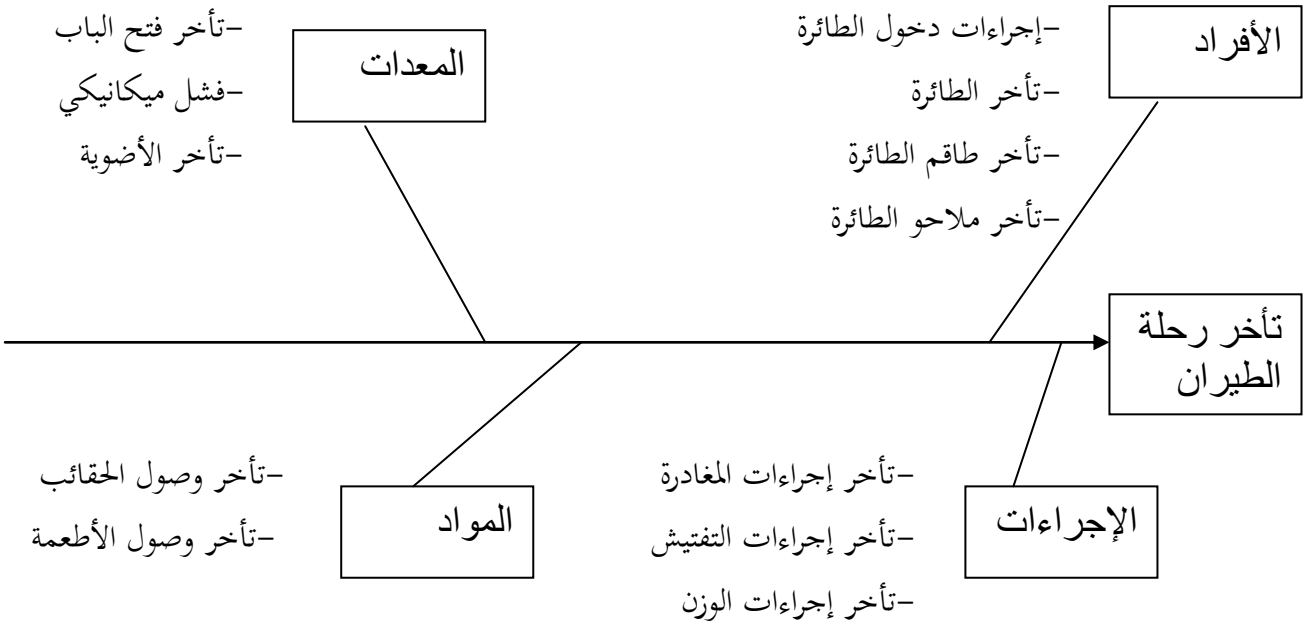
- أن يكون فريق الجودة هذا ملما باستخدامات الوسائل العلمية و الإحصائية التي هي ضرورية للقيام بمثل هذه الدراسات

و لمزيد من التوضيح نورد المثال التالي:

يواجه مدير عمليات الطيران مشكلة تأخر المسافرين بشكل مستمر ، أراد معرفة السبب المؤدي لذلك فاستخدم مخطط السبب و الأثر فكانت النتائج كالتالي:

[1]- د.أحمد بن عيشاوي ، إدارة الجودة الشاملة ، مرجع سبق ذكره ، ص 145.

الشكل رقم (I – 8) نموذج لمخطط السمكة



المصدر: د. عبد الرحمن توفيق ، منهج إدارة الجودة الشاملة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، الطبعة الثانية 2004 ، ص 304.

و بهذا الشكل يمكن حصر الأسباب الفعلية للمشكلة و معرفة مصادرها ، و بالتالي يمكن أخذ الإجراءات السليمة لمعالجة هذه الأسباب.

ج- قائمة الفحص:

قائمة الفحص عبارة عن نماذج جاهزة على شكل جداول ، سهلة الفهم و بسيطة ، يمكن تدوين المعلومات الضرورية يعمل فحص للنموذج و هي تستخدم لجمع البيانات المأخوذة من العينة تمهيدا لرصد أنماط أداء العمليات و تكراراتها و تستعمل هذه الأداة في المراحل الأولى لعملية تحسين الجودة، [1] ثم يليها بعده البدء في استخدام أدوات إحصائية أخرى مثل مخطط باريتو...الخ

[1]- د. أحمد بن عيشاوي ، إدارة الجودة الشاملة ، مرجع سبق ذكره ، ص 147.

تظهر قائمة الفحص أنواع الأخطاء و وقت حدوثها و مواقع حدوثها و يختلف تكوين و إعداد قوائم الفحص اعتمادا على أنواع البيانات المتراكمة و يشمل إعداد قائمة الفحص على الخطوات التالية:[1]

1- تحديد العملية المراد فحصها مثال لذلك يمكن أن تكن العملية هي رصد عدد الأشخاص الذين يأتون لدائرة الأحوال المدنية

2- تحديد الفترة الزمنية الملائمة لجمع البيانات مثلا من الساعة الثامنة حتى العاشرة صباحا كل يوم لمدة 10 أسابيع مثلا.

3- تصميم نموذج واضح و سهل الاستخدام مع التأكد بأن هناك عنوان لكل عمود في النموذج.

4- جمع البيانات بكل أمانة و مصداقية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (I –2) نموذج لقائمة الفحص

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

المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي ، مرجع سبق ذكره، ص 100.

مطلب 3: نماذج الجودة العالمية

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

[1]- د/ عبد الرحمن توفيق ، الجودة الشاملة ، مرجع سبق ذكره ،

أ- نموذج إدورد ديمنغ:

E.Deming هو مستشار أمريكي يلقب بأبو الجودة الشاملة حيث قدم العديد من الإسهامات لتطوير الجودة من خلال خرائط المراقبة الإحصائية ، ذهب إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية و ساهم بشكل كبير في تحسين جودة المنتجات اليابانية ، لقد كتب ديمنغ تفصيلات كثيرة لفلسفته و تمثلت مبادئه الأربعة عشر فيما يلي:[1]

1- خلق التماسك و الاتساق في الهدف.

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

3- توقيف الاعتماد على الفحص لأغراض الرقابة على الجودة.

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

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

6- اعتماد الطرق الحديثة في التدريب على الأعمال.

7- التركيز على القيادة و تحسين الإشراف من أجل آداء وظيفة جيدة.

8- الابتعاد عن الخوف ، بتوفير المناخ المناسب لتوضيح المشاكل و طلب المعلومات.

9- العمل على إزالة العوائق و الخلافات بين الأقسام و الإدارات المختلفة.

10- التوقف عن الخطب و الشعارات ، يجب التوصل إلى الطرق العلمية لتحقيق الهدف.

11- إزالة العوائق أمام العاملين فيما يتعلق بالحقوق و الإعتزاز بالنفس.

12- استعادة معايير العمل التي يتم بموجبها تحديد الأرقام لعملية الإنتاج.

13- إقامة برامج تعليمية و التحسين الذاتي لكل العاملين بمواكبة التقدم التكنولوجي.

14- خلق هيكل إداري يدفع الشركة نحو تحقيق النقاط السابعة.

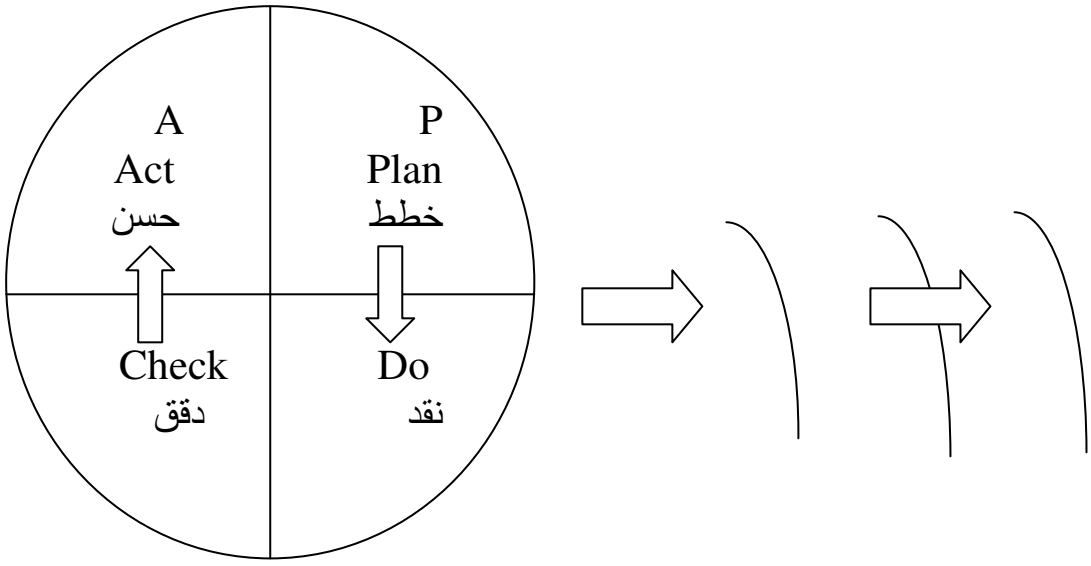
[1]

و يؤكد ديمنغ على حقيقة أن TQM ليس برنامجا له بداية و نهاية ، و إنما عملية Process لا ينتهي أبدا ، ليست إلا وسيلة

و أكثر من ذلك يفصل بين TQMو الجودة الشاملة نفسها و يركز على كون TQM

و تكون الجودة الشاملة هدفها ، و نتيجتها . و هذا ما يطلق عليه اليابانيون اسم دورة ديمنغ أو عجلة ديمنغ Deming uchell.

الشكل البياني (I – 9) عجلة ديمنغ



المصدر: د. عبد الفتاح محمود سليمان "إدارة الجودة الشاملة في شركات الإنشاء" الإسكندرية إترك للطباعة و النشر ، 2001 ، ص 115.

ب– جائزة مالكولم يادريج:

لقد صادق مركز الإنتاجية في بداية الثمانينات بضرورة تقديم جائزة سنوية مماثلة لجائزة ديمنغ ، فقد سميت الجائزة باسم "Malcolm Baldrige" الذي قتل في حادث قبل أن يتم تشريع الجائزة و تصبح قانونا في عام 1987.

إن الغرض من الجائزة هو تحقيق الآتي: [1]

- تعميق الاهتمام بالجودة باعتبارها إحدى عناصر المنافسة

- فهم المتطلبات التي تؤدي إلى الأداء المتميز

فيعكس - المشاركة في المعلومات و الخبرات التي تحققت من الأداء الناجح للمنظمات التي طبقت لتلك المعايير جوهر الجائزة في القيم و المفاهيم و التي بالمقابل تفيد في تطوير الأفكار حول جودة المخرجات و العمليات ،

القيم و المفاهيم في معايير عام 2000 كانت: [2]

1- قيادة ذات رؤية مستقبلية Visionary leadership

2- التوجه نحو الزبون Constomer Driven

3- التعليم التنظيمي و الشخصي Organization and Personal learing

4- عاملين و شركاء قيمين Valuing Employees and Partuers

5- سرعة البديهية (سرعة الحركة) Agility

6- التركيز على المستقبل Focuson the Fature

7- الإدارة لأجل القلق و الإبداع Hanaging for imovotion

8- الإدارة بالحقائق Management bypact

9- المسؤولية العامة و المواطنة Public Responsibility and citizenship

10- التركيز على النتائج و خلق القيم Focus on Results and creating value

11- منظور النظم System perspective

[1]- د/ محمد عبد الوهاب الغزاوي ، إدارة الجودة الشاملة ، مرجع سبق ذكره ، ص 70.
[2]- د/ عواطف إبراهيم الحداد ، إدارة الجودة الشاملة ، مرجع سبق ذكره ، ص 72.

الجدول (I –2) معايير اختيار جائزة (Malcolm Baldrige)للجودة الوطنية2000

الأصناف / الفقرات 2000	النقاط
1- القيادة	125
1-1 القيادة التنظيمية	85
1-2 المسؤولية العامة و المواطنة	40
2- التخطيط الإستراتيجي	85
2-1 تطوير إستراتيجية	40
2-2 نشر إستراتيجية	45
3- التركيز على الزبون و السوق	85
3-1 المعرفة بالزبون و السوق	40
3-2 رضا الزبون و العلاقات مع الزبون	45
4- المعلومات و التحليل	85
4-1 قياس الأداء التنظيمي	40
4-2 تحليل الأداء التنظيمي	45
5- التركيز على الموارد البشرية	85
5-1 أنظمة العمل	35
5-2 تعليم و تدريب و تطوير العاملين	25
5-3 رضا و رفاهية العاملين	25
6- إدارة العملية	85
6-1 عمليات المنتوج و الخدمة	55
6-2 عمليات الدعم و الإسناد	15
6-3 العمليات الخاصة بالموردين و الشركاء	15
7- نتائج الأعمال	450
7-1 نتائج التركيز على الزبون	115
7-2 النتائج المالية و التسويقية	115
7-3 النتائج المتعلقة بالموارد البشرية	80
7-4 النتائج المتعلقة بالموردين و الشركاء	25

5-7 النتائج الفاعلية التنظيمية	115

المصدر: د/ عواطف إبراهيم الحداد ، مرجع سبق ذكره ، ص 181

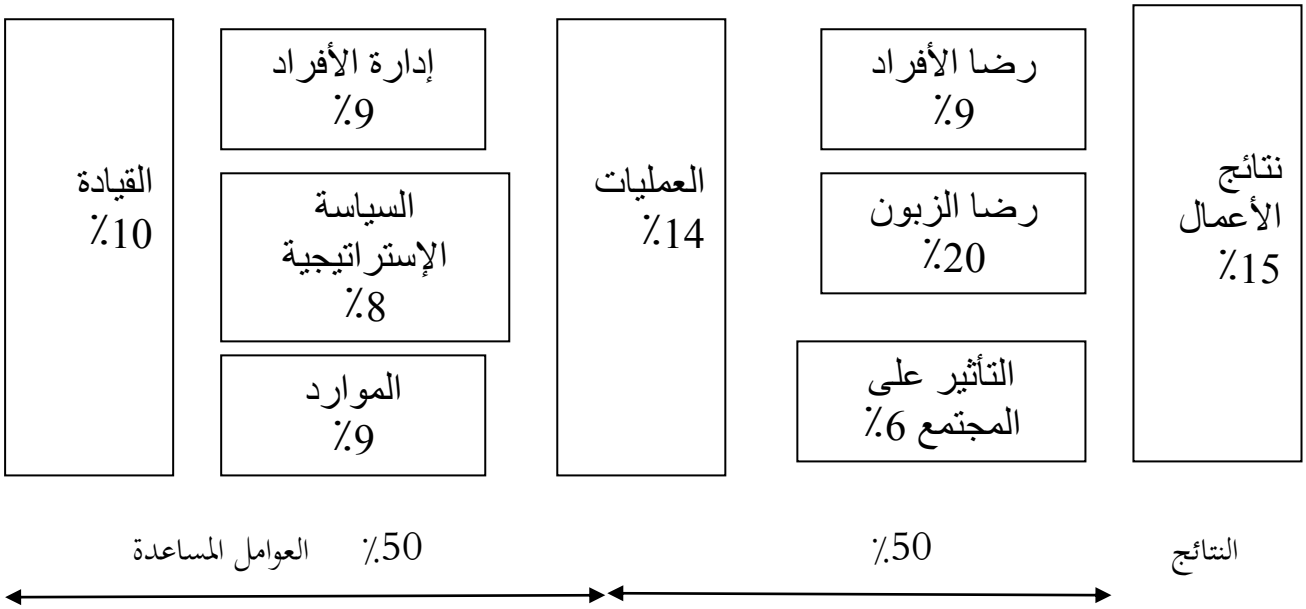
ج- جائزة الجودة الأورو

في أكتوبر 1990م ، أنشأت المجموعة الأوروبية بالتعاون مع المنظمة الأوروبية لإدارة (EFQM) ما يسمى بالجائزة الأوروبية للجودة EQA* استنادا إلى الأبعاد و العناصر الأساسية التي جاءت بها كل من جائزة ديمنغ عام 1951 و جائزة يالدريج في الولاية المتحدة الأمريكية و قد منحت أول جائزة باسبانيا عام 1992

و تهدف الجائزة إلى تميز المؤسسات التي توجه اهتماما غير عادي لمتطلبات الجودة الشاملة.

و يمكن حصر هذه المتطلبات وفقا للنموذج التالي:

الشكل (I - 9) نموذج جائزة الجودة الأوروبية



المصدر: د/ عواطف إبراهيم الحداد ، مرجع سبق ذكره ، ص 91.

و تطمح الشركات للحصول على الجائزة الأوروبية للجودة باتباع المعايير المحددة في النموذج و تتمثل في:

1- القيادة : كيف أن فريق المدراء في الإدارة العليا يقومون بقيادة و رفع الجودة الشاملة عندما تكون العملية الأساسية للشركة هي التحسين المستمر

2- السياسة الإستراتيجية: كيف تعكس سياسة و إستراتيجية الشركة مفهوم الجودة الشاملة

3- إدارة الأفراد: كيف تطلق الشركة الطاقات الكامنة لأفرادها بالكامل لتحسين استمرارية أعمالها

4- الموارد: كيف توزع موارد الشركة لإسناد السياسة الإستراتيجية

5- العمليات: كيف تحدد العمليات و كيفية مراجعتها

6- رضا الزبون: موقع زبائن الشركة الخارجيين ، و كيفية إدراك منتجاتها و خدماتها

7- الأفراد العاملين : شعور العاملين في الشركة

8- التأثير على المجتمع: كيفية إدراك الشركة لمكانتها في المجتمع

9- نتائج الأعمال: ما هي الأشياء التي حققتها الشركة مع الأداء المخطط للأعمال.

و كخلاصة لهذه النتائج (ديمنغ ، يالدريج ، جائزة الجودة الأوروبية) و نموذج ديمنغ يركز على أسلوب ضبط الجودة اعتمادا على أساليب الضبط الإحصائي للجودة بينما يالدريج فهو يركز على العميل و اختراق عدد كبير من الأسواق التي تزيد فيها حدة المنافسة أما الجائزة الأوروبية فهي تركز على الجودة و التحسين المستمر للعمليات.

خلاصة الفصل الأول:

رغم تعدد التعريفات و المفاهيم التي قدمت لإدارة الجودة الشاملة إلا أن معظمها ينصب في نطاق واحد و يتمثل في أسلوب للإدارة الحديثة يلتزم بتقديم "قيمة" لكل العملاء من خلال إيجاد بيئة يتم فيها تحسين و تطوير مستمر للمهارات الأفراد و لنظم العمل و نستخلص من خلال المراحل التي مرت بها إدارة الجودة الشاملة أنها ليست بأسلوب حديث و إنما تظهر جذوره منذ القرن 15 قبل الميلاد و تمثلت في مرحلة التفتيش ، مرحلة المراقبة و أخيرا مرحلة إدارة الجودة الشاملة.

– لقد تعددت و اختلفت النماذج المقدمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فديمنغ قد ركز في منهجه على التحكم بالعمليات لضمان جودة السلع و الخدمات ، بالمقابل فإن يالتدرج تضع تشديدا على رضا الزبون للتصدي للمنافسة ، بينما نموذج التميز الأوروبي يوسع فكرة الجودة و يعطيها بعد آخر و المتضمن المسؤولية الاجتماعية المتعلقة بالشركات كمعيار مهم للتميز في الإدارة.

الفصل الثاني
مفاهيم حول الإيزو وتنافسية المؤسسة الخدمية

المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000

مع ازدياد حدة المنافسة العالمية ، ازداد توقعات الزبون حدة فيما يتعلق بالجودة. لذا و لكي تكون الشركات قادرة على التنافس و على المحافظة على مستوى أداء جيد لا بد لها من استخدام أنظمة أكثر فاعلية و كفاءة يمكن أن تسهم في تحسينات مستمرة في الجودة و في ازدياد رضا الزبائن و العاملين و المالكين و جملة الأسهم.

و لأن حاجيات الزبائن يمكن توحيدها و جمعها في "مواصفات" ، و رغم أن هذه المواصفات قد لا تضمن لوحدها تلبية حاجات الزبائن خاصة إذا كان هناك قصور في الأنظمة المستخدمة في إنتاج منتوجات الشركة ، لهذا السبب صدرت مقاييس أنظمة الجودة العالمية و الأدلة الإرشادية المكملة لمتطلبات الجودة المحددة في قائمة (المواصفات الفنية. و قد كانت المقاييس العالمية التي حددتها أنظمة إدارة الجودة (ISO 9000) إحدى الوسائل التي كان القصد من ورائها توفير جزء مركزي عام لمقاييس نظام الجودة ، قابل للتطبيق على مدى واسع من الشركات في الصناعات ، القطاعات الاقتصادية و الخدمية.

مطلب اللأول: مفهوم و أهمية المنظمة العالمية للمواصفات القياسية

أ– مفهوم المنظمة العالمية للمواصفات القياسية:

تشمل تسمية الإيزو (ISO) على معنى التعادل أو التساوي و هي كلمة مشتقة من أصل يوناني أيزوس (ISOS) و تدل على اسم المنظمة العالمية للتقييس International Standards Organization[1] و هي كيان غير حكومي أنشأ عام 1947 بهدف إنشاء و تطوير المواصفات فهي مسؤولة عن تصميم و تطوير العديد من المواصفات الدولية في جوانب قطاع الأعمال و الجوانب الفنية و التقنيات التي تدخل في بناء المواصفات و يمكن وصف طبيعة عمل المنظمة في النقاط التالية:

[1]- د/ عواطف إبراهيم الحداد ، مرجع سبق ذكره ، ص 119.

1- تختص المنظمة بوضع و تطوير المواصفات ، مقرها جنيف (سويسرا)و تغطي المنظمة جميع مجالات النشاط باستثناء المتعلق بالهندسة الكهربائية و الإلكترونية.

2- يتم تمويل المنظمة باعتبارها جهة غير حكومية من اشتراكات هيئات المواصفات العالمية التي تمثل الدول المختلفة بنسبة (70٪) بينما تتم تغطية (30٪) من إيرادات المطبوعات الصادرة عن المنظمة.

3- المنظمة لا تدخل نهائيا في منح شهادات الإيزو فهناك شركات التسجيلCertification Bodies مختصة بمنح شهادات التوافق.

4- تقوم المنظمة بإعادة النظر بالمواصفات كل أربع أو 5 سنوات طبقا لاتجاهات مستخدمي المواصفة و انعكاساتها و تطبيقاتها و مشكلاتها.

ب- أهمية المواصفات القياسية العالمية (ISO):

تحقق المؤسسات من خلال تطبيقها لمواصفات (ISO) منافع عديدة لا تقتصر على المزايا التسويقية و التجارية بسبب ميل العملاء إلى شراء سلع تحمل علامة (ISO9000) ، مما يثبت قدرتها على الإبقاء بمعايير متفق عليها دوليا، بل إن المنفعة الحقيقية من تطبيق مواصفات الإيزو هي توفير آلية للتحسن المستمر و فيما يلي سنعرض أهم الميزات التي تمنحها شهادات الإيزو 9000 للمؤسسة:[1]

- الحصول على ميزة تنافسية بتخفيض التكاليف.
- تحسين نظام الجودة القائم بالمؤسسة.
- تقليل الحاجة على المراجعات الداخلية و الخارجية التي قد يطلبها العملاء.
- تدعيم سمعة المؤسسة و كسب عملاء جدد.
- إمكانية مدّ نشاط المؤسسة إلى الأسواق الخارجية.

[1]

و الجدول الآتي يمثل فوائد تطبيق ISO9000 و كيفية الحصول عليها.

الجدول (II –1) فوائد تطبيق ISO9000 و كيفية الحصول عليها

الرقم	الفوائد	كيفية الحصول عليها من خلال متطلباتISO9000
01	يزود العاملين بالوسائل التي تمكنهم من آداء مهامهم بالشكل الصحيح و من المرة الأولى	من خلال توفير الموارد المناسبة و التدريب و تعليمات العمل و البيئة الصحيحة و الدافعية
02	يوفر الوسائل اللازمة لتعريف المهام الصحيحة و تحديدها بطريقة تؤدي إلى إعطاء نتائج صحيحة	من خلال تخطيط الجودة و وضع الإجراءات و المواصفات و الإرشادات التي تساعد العاملين على اختيار الشيء الصحيح لكي يقومون بأدائه
03	يوفر وسيلة لتوثيق خبرة المؤسسة بطريقة مهيكلة و هذا يؤسس قاعدة لتدريب و تثقيف العاملين و بالتالي تحسين آدائهم	من خلال توفير مجموعة من الممارسات الرسمية الموثقة (دليل الجودة و الإجراءات و تعليمات العمل)التي ينبغي مراجعتها بصورة مستمرة و إدامتها و إبقائها قيد التنفيذ
04	يوفر دليل موضوعي يمكن استخدامه لإثبات جودة منتجات و خدمات المؤسسة	من خلال تحديد و تعريف و إدامة سجلات جودة لكل عملية
05	تخفيض حالات التوتر من خلال تحرير المدراء التدخل المستمر في عمليات المستويات الأدنى	من خلال تزويد العاملين بالوسائل التي تمكنهم من ضبط عملياتهم
06	المحافظة على جودة ثابتة للمنتجات أو الخدمات	من خلال تحديد أي حالة لعدم التطابق أو الانحراف و اتخاذ الإجراءات التصحيحية و الوقائية المناسبة
07	يوفر وضوحا و شفافية للواجبات و المسؤوليات	من خلال تحديد الوصف الوظيفي و الصلاحية و المسؤولية لكل فرد في المؤسسة

المصدر: د/ أحمد بن عيشاوي ، إدارة الجودة الشاملة ، مرجع سبق ذكره ، ص 112.

مطلب2: متطلبات نظام إدارة الجودة ISO9000

يحتوي نظام إدارة الجودة على عدة متطلبات التي على أساسها تتمكن من تطبيقه و تتكون هذه المتطلبات من ثمانية عناصر و هي:[1]

1- المجال: يتم بموجبه توضيح مجالات تطبيق متطلبات إدارة الجودةISO9000 في المؤسسة

2- المرجع المعياري: و هو متعلق بكافة الوثائق المرجعية المستخدمة في نظام إدارة الجودة ، و المتضمن لدليل تطبيقه بالمؤسسة

3- التعريفات و المصطلحات: و هي تلك الواردة في الدليل الإرشادي المتعلق بنظام إدارة الجودة

4- نظام إدارة الجودة: إن مسألة إرساء نظام لإدارة الجودة وفق نظام ISO9000 لإصدار سنة 2008 يتطلب من المؤسسة القيام بما يلي:

-إعداد دليل للجودة الذي يعتبر بمثابة المرجع الرئيسي المتضمن لتوثيق كل التفاصيل المتعلقة بنظام إدارة الجودة المتوافق مع ISO9000

- توثيق سياسة الجودة و أهدافها

- توثيق كافة المستندات و الوثائق و السجلات الضرورية

5- مسؤولية الإدارة: تركز مسؤولية الإدارة على كيفية القيام بالمهام الأساسية التالية:

- التزام الإدارة

- التركيز على العميل

- سياسة الجودة

- تحديد المسؤوليات ن الصلاحيات و الاتصال

[1]- أحمد بن عيشاوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 108.

– المراجعة الإدارية

6– إدارة الموارد: المتعلقة بالموارد البشرية المناسبة لإنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة و كذا البنى التحتية اللازمة، و بيئة العمل الملائمة لهذا التطبيق

7– تحقيق المنتج: الذي يضم المنتج من السلعة أو الخدمات حيث يركز على العمليات بداية بتخطيط المنتج من سلعة أو خدمة المبني أساسا على متطلبات العميل و كافة المتطلبات القانونية و البيئية الأخرى ، علاوة إلى تصميم و تطوير المنتج و شراء مستلزمات إنتاجه و كذا إلى ضبط أجهزة المراقبة و القياس

8– القياس و التحليل و التحسين: يركز هذا الجانب على كيفية القيام بأعمال القياس الذي أساسه رضا كافة ذوي المصلحة في المؤسسة من مالكين و عاملين و متعاملين ، إضافة إلى تحليل العمليات الهادفة إلى التحقيق من مدى قدرتها على إثبات مطابقة المنتج ، ثم القيام بنشاطات التحسين و التطوير باستمرار.

المطلب الثالث: مواصفات الإيزو و مجال تطبيقها

الإيزو 9000 ليس نظاما لإدارة جودة المنتجات و إنما هو نظام لضمان و تأكيد الجودة بحيث أن مفهوم الإيزو 9000* هو أن المنتجات الجيدة تأتي من العمليات الجيدة ، مما يتطلب توصيف و توثيق كافة العمليات لتسهيل تطبيقها من قبل كل العمال و الموظفين في المؤسسة بما في ذلك التدقيق الداخلي للجودة من أجل الانحرافات و الإجراءات التصحيحية للقضاء عليها.

إن سلسلة أو عائلة مواصفات الإيزو 9000 تمثل إجماعا دوليا على مجموعة من المبادئ تمثل الحد الأدنى من المتطلبات اللازمة لتطبيق منظومة إدارية كفوءة تضع العميل أولا،[1] و قد وصفت هيئة المواصفات مجموعة المواصفات عام 1987 و أجريت عليها تعديلات عام 1994 و لكن لم يكن هذا التعديل أساسيا و لم يمس الهيكل الرئيسي للمواصفة إلا في عام 2000

[1]- د/ عواطف إبراهيم الحداد ، إدارة الجودة الشاملة ، مرجع سبق ذكره ، ص 156.

و فيما يلي سنتطرق إلى أهم مواصفات الإيزو 9000 و مجالات تطبيقها:

أ- المواصفات التعاقدية:

الإيزو 9001: هي أنظمة جودة كنموذج لتوكيد الجودة في الشركات التي تمارس الأنشطة التالية:

- التصميم Design

- الإنتاج Production

- التركيب Installation

- الخدمات Servicing

- التطور Development

و هي المواصفات التي تناسب تلك الشركات التي يكون نطاق عملها أكثر شمولا ،

الإيزو 9002: و هي أنظمة جودة كنموذج لتأكيد الجودة التي تمارس الفعاليات الآتية:

- الإنتاج Production

- التركيب Installation

- الخدمات Servicing

و هذه لمواصفات تناسب تلك الشركات التي لا تشتمل أنشطتها على التصميم و تتخصص في التصنيع أو إيتاح المنتجات أو الخدمات فقط و تحتوي على 18 عنصرا

الإيزو 9003: و هي أنظمة جودة كنموذج لتأكيد الجودة في الشركات التي تمارس الفعاليتين الآتيين فقط:

- الفحص النهائي Final Inspection

- الاختبارات Testing

و تخص تلك الشركات التي لا تحتاج إلى نظم جودة شاملة لأنها لا تعمل بالإنتاج أو تقديم الخدمة و إنما يقتصر عملها على الفحص و التفتيش و الاختبار

- إن المواصفات 9001 و 9002 و 9003 تستخدم في حالات التعاقد لأغراض تأكيد الجودة خارجيا و يتعين التأكيد على أن مجموعة تلك المواصفات مكملة لمواصفات المنتج و ليست بديلة أو مرادفة لها.

ب- المواصفات الإرشادية:

الإيزو 9004: و تحدد عناصر و مكونات نظام الجودة و تعد المرشد لتحديد كيفية إدارة الجودة و بذلك فهي مواصفات إرشادية على خلاف الإيزو 9001 ، 9002 ، 9003 إذ تعد كل منها مواصفة تعاقدية

الإيزو 900: هذه المواصفة تمثل المرشد الذي يحدد مجالات تطبيق كل من الإيزو 9001 و 9002 و 9003 يضاف إلى المواصفات الرئيسية السابقة المواصفة 8402 و تمثل معجما بالمفردات و المصطلحات المتعلقة بالجودة علاوة على مجموعة من الوثائق المساعدة و الفنية، مجموعة 10011 بأجزائها الثلاثة الخاصة بمتطلبات التدقيق إلى جانب مجموعات أخرى من الوثائق التي تعد أدلة إرشادية و سندرج أدناه بشكل موجز مختلف

المواصفات المتعلقة بسلسلة الإيزو 9000:

*ISO- 8402 إدارة الجودة و ضمان الجودة ، المصطلحات

*ISO – 9000 دليل إرشادي حول اختياره و استعمال مواصفات إدارة و ضمان الجودة.

*ISO- 9000 – 1 مواصفات إدارة و ضمان الجودة الجزء1 : إرشادات للاختبار و الاستخدام.

*ISO- 9000-2 مواصفات إدارة الجودة و ضمان الجودة الجزء2: إرشادات لتطبيق ISO 9001، ISO 9003، ISO 9002.

*ISO -9000- 3 مواصفات إدارة الجودة الجزء3: إرشادات في تطبيق ISO 9001 في توسيع و تجهيز و صيانة البرمجيات.

*ISO-9000-4 مواصفات إدارة الجودة و ضمان الجودة الجزء 4: إرشادات في إدارة برامج الاعتمادية

*Iso-9001 نظم الجودة: نموذج لضمان الجودة في التصميم و التطوير و الإنتاج و التطوير الإنتاج و التركيب و الضمان.

*ISO- 9001 نظم الجودة: نموذج لضمان الجودة في التصميم و التطوير و الإنتاج و التركيب و الضمان.

*ISO -9002 نظم الجودة: نموذج لضمان في الإنتاج و التركيب.

ISO -9003 نظم الجودة : نموذج لضمان الجودة في الاختبارات و التفتيش النهائي.

*ISO – 9004 نظم الجودة : نموذج لضمان الجودة في خطوط إرشادية.

*1 -ISO- 9004- عناصر نظام الجودة و إدارة الجودة – إرشادات

*ISO-9004-2 إرشادات لتطبيق المواصفة في قطاع الضمان.

*ISO-9004-3 إرشادات لتطبيق المواصفة في المواد المصنعة.

*ISO -9004-4 إرشادات لتحسين الجودة.

*ISO-9004-5 إرشادات لخطط الجودة.

*ISO- 9004-6 إرشادات لمتطلبات نظام الجودة في إدارة المشاريع.

*ISO-9004-7 إرشادات لمتطلبات نظام الجودة في هيكلة الإدارة.

*ISO – 10005 مواصفة إرشادية في خطط الجودة.

*ISO- 10006 مواصفة إرشادية لضمان الجودة في إدارة المشاريع.

*ISO-10007 مواصفة إرشادية في الشكل العام للإدارة الرئيسية.

*ISO – 10008 مواصفة إرشادية خاصة بالجودة العامة للإدارة الرئيسية.

*ISO-10011-1 مراجعة نظم إدارة الجودة.

*ISO-110011-2 مؤهلات مراجعي الجودة.

*ISO-10011-3 إدارة برامج المراجعة.

*ISO-10012-1 إدارة أجهزة القياس.

*ISO-10012-2 ضبط عملية القياس.

*ISO-10013 إرشادات لإعداد أدلة الجودة.

*ISO-10014 التأثيرات الاقتصادية لإدارة الجودة.

*ISO-10015 إرشادات التعليم و التدريب المستمرين.

*ISO-10016 سجلات التفتيش و الاختبار.

*ISO-10017 تطبيق الأساليب الإحصائية

المطلب الرابع: نظام الإيزو و علاقته بإدارة الجودة الشاملة

من خلال تعرضنا لمعايير جوائز الجودة العالمية و تقسيمات عناصرها و كيفية تقسيمها باعتبارها المرتكزات الأساسية لمنهج إدارة الجودة الشاملة، يمكننا القول أن هناك اختلافات في المبادئ بينها و بين نظام ISO9000 و إن لم تكن جوهرية و هذا ما سنحاول إبرازه من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم:(II-2) أهم الفروقات بين إدارة الجودة الشاملة وISO9000

العناصر	نظام ISO9000	إدارة الجودة الشاملة (TQM)
التركيز على العميل	– ضمان مطابقة المنتج مع متطلبات العميل – معالجة شكاوي العملاء – متابعة إدراك العميل حول مستوى تلبية متطلباته	– إرضاء العميل هي أولية الأولويات – تتبع و فهم ما يريده العميل باستمرار – دراسة و متابعة عوامل ولاء العميل – قياس رضا العميل و إجراء مقارنات مع المنافسين باستمرار
القيادة	– وضع سياسة و أهداف الجودة – توفير الموارد الضرورية	– وضع رؤية للمؤسسة تجاه الجودة ، و جعل الجميع يؤمنون بها داخل المؤسسة

	– الحرص و التتبع لجميع مراحل تطبيق نظام الجودة.	– توفير كل مستلزمات التطبيق، و إعطاء القدوة ، و تشجيع مبادرات العاملين
مشاركة الأفراد	– تحديد مستوى الكفاءة الضرورية لكل منصب عمل – تدريب و تأهيل الأفراد – التحديد الواضح للصلاحيات و المسؤوليات	– الحفاظ على البيئة التي تحقق المشاركة الكاملة و التحسين المستمر – التأكد و الحرص من أن كل فرد في المؤسسة يعرف أهدافها – المشاركة الكاملة للأفراد
العمليات	– العمل على تطبيق المتطلبات الطلوبة في المنتج أثناء العمليات و وفق ما وثق له في النظام	– الفهم و التحليل و التعمق أكثر في العمليات خدمة لأهداف التحسين المستمر
التحسين المستمر	– تحسين المنتجات عن طريق الأعمال التصحيحية و الوقائية و أعمال التدقيق و المراجعات	– القيام بقياس الأداء باستمرار ، و وضع أهداف لتقييم التحسينات – إتاحة الفرص و أدوات التحسين لجميع الأفراد – المقارنة المرجعية مع المؤسسات المتفوقة بغرض تحديد الفوارق و تصحيحها
اتخاذ القرارات بناء على الحقائق	– اتخاذ القرارات بناءا على المعلومات الواردة عن طريق دراسة المنتجات الغير المطابقة و تقييم العمليات	– اتخاذ القرارات استنادا إلى أكبر قدر ممكن من المعطيات ، و توظيف الأدوات الملائمة و إشراك العاملين في ذلك
الإدارة بمدخل النظم	– الحفاظ على نظام الجودة فعال و موثوق – إدارة نظام عمليات مترابطة و قادرة على تحقيق أهداف الجودة المحددة	– إدارة المؤسسة كنظام متكامل و مترابط – جعل جميع العمليات تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة و تفعيل النظام ككل – دراسة الترابطات بين مختلف العمليات و قياس النتائج و مقارنتها مع الأهداف
العلاقة مع الموردين	– تحديد و توثيق المتطلبات المطبقة على الموردين – تقييم الموردين حسب قدرتهم على تقديم منتجات مطابقة لمتطلبات المؤسسة	إقامة علاقة إستراتيجية طويلة المدى لتطوير المنتجات و العمليات – الاشتراك في الخطط المستقبلية

المصدر: د/ أحمد بن عيشاوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 116-117

يمكن القول أن العلاقة ما بين أسلوب تطبيق إدارة الجودة الشاملة و مواصفات ISO9000 و برغم من الفروقات المذكورة فإنه لا يوجد تعارض كبير بينهما ، بل العكس من ذلك هناك نقاط التقاء كثيرة ، إلى درجة اعتبار الحصول على شفاهة المطابعةISO9001 خطوة مبدئية و جد معتبرة في سبيل السير نحو منهج إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثاني: الاطار النظري للمنافسة

تعتبر المنافسة أحد أهم الأسباب لانفتاح المؤسسات على الأسواق العالمية ، ما أعطاها أهمية كبيرة في الوقت الحالي و هذا ما سنحاول التطرق إليه في هذا المبحث من خلال تعريف المنافسة، أنواعها و القوى المؤثرة على منافسة المؤسسات.

المطلب الأول: تعريف المنافسة

لقد تعددت وجهات النظر حول تعريف المنافسة لذا سيتم ذكر بعض التعاريف على النحو التالي:

عرفت المنافسة على أنها: "المواجهة بين المتعاملين الاقتصاديين لتحديد الأسعار و تبادل السلع و الخدمات ضمن شروط السوق المحددة مسبقا".[1]

كما عرفت على أنها: "محاولات المنظمات القضاء على أو التحذيف من آثار المنتجات البديلة لما تقدمه هي في السوق ، و محاولة صرف العملاء عن اقتضاء تلك البدائل"[2]

و تعرف المنافسة أيضا أنها: إلقاء العارضين و الطالبين في سوق معين مما يؤدي إلى تخفيض السعر حتى يتساوى مع التكلفة المتوسطة

و هناك أيضا من يميز في تعريفه للمنافسة بين أربعة أنواع:[3]

- المنافسة بين المنتجات المتشابهة و التي تقدم إلى نفس مجموعة المستهلكين، و بأسعار متقاربة ، أي إلى نفس السوق المستهدفة.

- المنافسة بين المنتجات المتشابهة ، و لكن تخدم إلى قطاعات سوقية مختلفة.

- المنافسة بين المنتجات المختلفة ، و التي تنتج سلع متنافسة ، و ذلك من أجل زيادة الحصة السوقية.

---

[1]- الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية، مرجع سبق ذكره ، ص 2.
[2]- علي السلمي "إدارة الموارد البشرية و الإستراتيجية ، مرجع سبق ذكره، ص 101.
[3]- د. نوري منير ، التسويق مدخل للمعلومات و الإستراتيجية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 2007 ، ص219.

و منه يتضح أن المنافسة هي مواجهة المؤسسة لمؤسسات أخرى تنتج نفس المنتوج أو الخدمة أو تتبع نفس الحاجة أو تستعمل نفس المورد.

المطلب الثاني : أنواع المنافسة:

أدت الأدبيات الاقتصادية الحديثة إلى عدم استعمال كلمة المنافسة بمفردها ، و لكن اتخذت عدة أشكال من الناحية الاقتصادية ، يمكن أن نجمعها في الأشكال التالية:

1- المنافسة التامة (الكاملة):[1] بوجود عدد كبير من المؤسسات تقوم بإنتاج سلع متجانسة ، أي أن إنتاج أي مؤسسة يكون في نظر المستهلك معوض لإنتاج باقي المؤسسات و يكون تعويض تام ، و هذا يعني وجود معايير و أسس متشابهة يؤخذ بها لتحديد المواصفات المادية للسلعة أو الخدمة و لا يمثل إنتاج أي من هذه المؤسسات إلا جزء صغير جدا من الإنتاج الكلي في الصناعة ، و مقدار ما يتيحه المؤسسة الواحدة لا يؤثر على السعر السائد في السوق ، و عليه تقيل المؤسسة السعر في ظل المنافسة التامة و لا تحدده ، و يمكن للمنافسة أن تكون تامة و كاملة عندما يكون عدد المؤسسات كبيرا و إنتاجها متجانسا ، إضافة إلى توفر المعلومات لديها بشكل تام حول السوق و توفر حرية انتقال الموارد ، و لهذا فإن موضوع المنافسة التامة قد يكون أمرا بعيدا نوعا ما عن الحقيقة ، و لا يمكن لأحد الإدعاء بالمنافسة التامة.

2- الاحتكار التام: يمكن اعتبار الاحتكار كأحد أهم صور تنظيم السوق الذي تتواجد فيه المؤسسة وحيدة في إنتاج سلعة ما ليست لها بدائل قريبة منها ، و يكون العرض الكلي في السوق مصدره هذا المنتج الوحيد الذي يقابله عدد كبير من المشترين و هذا ما يسمى باحتكار البيع ، و قد يكون المشتري واحد ، يواجه عدد كبير من

[1]- الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية، مرجع سبق ذكره ، ص 3.

البائعين ، و يكون الطلب الكلي للسلعة في قبضة هذا المشتري الوحيد و هذا هو احتكار الشراء ، و عندما يكون هناك محتكر وحيد في البيع أمام محتكر وحيد في الشراء يسمى هذا بالاحتكار المتبادل.[1]

3- المنافسة الاحتكارية: يقع هذا النوع من النوعين السابقين ، حيث أن عدد كبير من المؤسسات قادرة على تميز منتجاتها بشكل كامل أو جزئي.

4- احتكار القلة: تظهر في حالة وجود عدد محدود من المؤسسات تقدم نفس المنتج ، و بالتالي هناك ارتباط قوي بين المؤسسات المتصارعة ، فالمعرفة الجيدة للمؤسسات لبعضها البعض تجعل كل حركة من مؤسسة ما يتبعها رد فعل من طرف المؤسسات المنافسة و يمكن التمييز بين نوعين رئيسين من احتكار القلة:[2]

أ- احتكار القلة البحث:

و هو الذي يتسم بقلة عدد البائعين الذين يتنافسون فيما بينهم على إنتاج و بيع منتوج متجانس ، هنا تسهل معرفة وضع توازن القطاع ككل في السوق ، و هذا لأنه من السهل معرفة العرض الكلي للمنتجات المتجانسة و من ثم يمكن أن يتقرر سعر موحد في السوق للمنتوجات المتجانسة.

ب- احتكار القلة مع تنوع المنتوج:

مما يميز هذا الاحتكار هو قلة عدد البائعين الذين يتنافسون فيما بينهم على إنتاج و بيع منتوج متنوع ، ما يجعل معرفة وضع توازن القطاع في السوق صعبا و ذلك لما ينشأ عن إعطاء أسعار مختلفة لمختلف المنتوجات المتنوعة.

[1]- الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية ، مرجع سبق ذكره ص 3.
[2]- الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات نفس المرجع، ص4.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على المنافسة

تنشط المؤسسات في بيئة تتميز بالتغير المستمر ، و من ثم يكون من الضروري معرفة مكوناتها الرئيسية ، و اتجاهاتها ، فلم تحدد المؤسسات تواجه منافسين ينشطون في نفس قطاع نشاطها فحسب بل تعداه إلى قوى أخرى بمقدورها التأثير على مردودية القطاع ، و تسمى هذه القوى بقوى التنافس و تكمن هذه العوامل فيما يلي:

1- المنافسون في الصناعة:

المنافسة الحالية تتوقف على عدة اعتبارات أهمها عدد المنافسين ، درجة تعلقهم بالصناعة ، التنوع في المنتجات بنية التكاليف ، و المنافسون في الصناعة يقدمون للسوق نفس المنتجات و ينافسون على الجودة ، السعر ، الخدمات ، أو عليهما جميعا في محاولة اقتناص جانب مما تعققه المؤسسة من مبيعات.

- كثافة التزاحم بين المنافسين قوية إذا كانت:

* عدد المنافسين

* معدل نمو الصناعة مرتبط بالسوق ، السوق الأكثر نمو السوق يحتوي كثير من المؤسسات يكون عائدها من الاستثمار و هامش الربح كبران فيه

* التكاليف الثابتة

* تكاليف التخزين

* تميز المنتجات

* تكاليف تغير الموردين و الزبائن

* حواجز الخروج من السوق (حواجز حكومية ، النقابات و غيرها)[1]

1- مانع فاطمة ، مذكرة ماجستير ، علوم التسيير تخصص إدارة أعمال ، التسويق الإلكتروني كمدخل لاكتساب و تنمية المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، 2006- 2007، ص 57.

2- تهيد الداخلين الجدد (الداخلون المحتملون)

لا يقتصر تحليل المجموعة الحالية من المنافسين و كيفية تحقيق ميزة تنافسية عنهم ، بل الأهم من ذلك هو توجيه و الاهتمام نحو الداخلون الجدد المحتملين و الذين لا يمكن تجاهلهم.

يحمل الداخلين الجدد إلى القطاع قدرات جديدة ، حيث تكون لديهم الرغبة في اقتحام حصص السوق ، و بهذا يؤثرون في مردودية قطاع النشاط من خلال تخفيض أسعار العرض أو ارتفاع تكاليف المؤسسات المتواجدة سلفا في القطاع ، و تتحدد درجة الخطورة الداخلين الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول: اقتصاديات الحجم ، تميز المنتج ، الاحتياج إلى رأس المال تكاليف التبديل ، الوصول إلى قنوات التوزيع ، السياسة الحكومية.[1]

3- قوة الموردين على المساومة:

كلما كان الموردين وضعية مساوية قوية ، كلما كانت المنافسة قوية لأن المؤسسة تصبح لديها تحكم قليل في أسعارها.

- إذا كان المورد محتكر للسلعة معينة ، يتيح به هذا رفع أسعارها وفق اعتبارات السوق و المنافسة.

- إذا كانت المؤسسة عميل غيرهم و مشترى بكميات قليلة و على فترات متباعدة تقل قوتها التساومية اتجاه السوق.

- تستطيع المؤسسة زيادة و تقوية مركزها التنافسي إذا كان أمام المؤسسة مصادر عديدة و متنافسة فيما بينها بتقديم أفضل للأسعار و أحسن النوعيات.

- ترتكز مشتريات المؤسسة لمجهزين معروضين يضعها في موقف المحتكر لتجهيز هؤلاء و بالتالي تستطيع توجيه هؤلاء من خلال مصالحها و تبادل المنافع معها.[2]

2- عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير ففي علوم التسيير ، 14 جامعة الجزائر، 2003.

[2]- خليل نبيل المرسي ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب الإسكندرية ، 1998،ص 70.

المبحث الثالث: مفاهيم أساسية عن التنافسي

يتميز مفهوم التنافسية بالحداثة و لا يجتمع لنظرية اقتصادية عامة و ظهر الاهتمام بمفهوم التنافسية مع سياسة التسعينات كنتاج للنظام الاقتصادي العالمي الجديد و بروز ظاهرة العولمة و كذا التوجه العام لتطبيق اقتصاديات السوق ثم ارتبطت بالسياسة الصناعية خلال السنوات الثمانينات ، أما في سنوات التسعينات فارتبطت بالتكنولوجية و حاليا يرتبط مفهوم التنافسية بكيفية تطبيق نظام يؤدي إلى الوصول إلى ما يسمى برضا العميل و بالتالي ولائه.

المطلب الأول: مفهوم التنافسية و أسبابها

لقد اختلف معظم الاقتصاديين على تحديد مفهوم محدود دقيق للتنافسية فهناك ما يختصرها في تنافسية السعر و التجارة و البعض الآخر يشمل جميع نواحي النشاط الاقتصادي و هذا ما يظهر من خلال التعاريف التالية:[1]

1- يتمحور تعريف التنافسية حول قدرة الشركات على تلبية رغبات المستهلكين و ذلك بتوفير السلع و الخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية ، فالتعريف البريطاني للتنافسية بنص على أنها: "القدرة على إنتاج السلع و الخدمات بالنوعية الجيدة و السعر المناسب و في الوقت المناسب و هذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى"

2- كما تعرف على أنها: "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات و خدمات بشكل أكثر فعالية و كفاءة من المنافسين الآخرين في السوق الدولية ، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم و الحماية المقدمة من قبل الدولة ، و يتم ذلك من خلال دفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية "العمل ، رأس المال ، التكنولوجيا

1

3- كما تعرف على أنها القدرة على إنتاج السلع و الخدمات بالنوعية الجيدة و السعر المناسب و في الوقت المناسب و هذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى.[1]

و عليه يمكن الجمع بين هذه التعاريف و عليه تعرف التنافسية على أنها المهارة ، أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم و منافع للعملاء ، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع و القيم التي تتوقف عما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.

و ترجع أسباب التنافسية إلى عوامل متعددة من أهمها:

- و فرة المعلومات في الأسواق و سهولة متابعة التغيرات نتيجة استخدام بحوث التسويق.

- سهولة الاتصال و تبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة.

- ضخامة و تعدد القرض في السوق.

- تدفق نتائج البحوث و التطورات التقنية و تسارع عمليات الإبداع و الابتكار.

- ارتفاع مستويات الجودة بسبب زيادة الطاقات الإنتاجية و الخدمية مما أدى إلى سهولة دخول منافسين جدد ، فالسوق تحول إلى سوق مشتوبن، فالتنحت أمام العملاء فرص الاختبار و المفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل سعر ممكنو بالتالي تصبح التنافسية هي الوسيط الوحيد للعامل في السوق.

المطلب الثاني: أنواع التنافسية

تميز العديد من الكتابات بين أنواع التنافسية و تمثلت فيما يلي:[2]

1- التنافسية حسب معيار السعر:

تنقسم التنافسية حسب معيار السعر إلى التنافسية السعرية و التنافسية الغير السعرية و ذلك كمايلي:

---

[1]- بونويزة موسى، دور بحوث التسويق في تنمية اليقظة التنافسية' مذكرة ماجستير في العلو الجارية تخصص تسويق جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف 2012/2011 ص 42.

2- بوزيان عبد الغني ، مذكرة ماجستير "مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة، 2012-2013، بسكرة ص49.

إن تنافسية السعر مرتبطة مباشرة بمعدل سعر الصرف و هي تقوم على قدرة منتمي دولة معينة على البيع في الأسواق الأجنبية بسعر يساوي أو أقل من سعر المنتمي الأجانب مما يعني أن سعر الصرف هو العامل الهام لتحقيق تنافسية سعرية إذن فالتنافسية السعرية تعني أنه يمكن التكاليف الأقل من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل من البلدان الأخرى، كما أن سعر صرف العملة الوطنية له تأثير كبير على قدرتها التنافسية. أما التنافسية الغير السعرية فباعتبار أن حدود التنافسية معرفة بالعديد من العوامل غير التقنية و غير السعرية ، فالتنافسية الغير السعرية تعني قدرة المؤسسة على تقديم منتجات مميزة مقارنة مع ما يقدمه المنافسين من حيث (سرعة الاستلام ، تخفيض تكاليف الاستعمال ، الخدمات المقدمة مع المنتوج.

2- التنافسية النوعية: و تشمل بالإضافة إلى النوعية و الملائمة عنصر الابتكارية فالبلد ذو المنتجات المبتكرة و ذات النوعية الجيدة ، و الأكثر ملائمة للمستهلك ، و حيث المؤسسات المصدرة ذات السمعة الحسنة في السوق ، تتمكن من تصدير سلعتها حتى و لو كانت أعلى سعر من سلع منافسيها.

3- التنافسية التقنية: حيث تتنافس المشروعات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية.

التنافسية الظرفية أو الجارية WE F20000 و يميز تقرير التنافسية الكونية للمنتدى الاقتصادي العالمي ، و تركز على مناخ الأعمال و عمليات المؤسسات و إستراتيجيته، و تحتوي على عناصر مثل : CCIو دليلها ، و تركز على GCI التزويد ، التكلفة ، النوعية و الحصة من السوق...الخ، و بين التنافسية المستدامة و دليلها الإبداع التكنولوجي و رأس المال البشري و الذكري ، و تحتوي على عناصر مثل:التعليم و رأس المال البشري و الإنتاجية ، مؤسسات البحث و التطوير ، الطاقة الإبداعية ، الوضع المؤسسي و قوى السوق.

المطلب الثالث: مؤشرات قياس التنافسية

تعتبر التنافسية الدولية أحد مقومات الاقتصاد، حيث بذلت الدول جهودا كثيرة لتطوير مؤشرات قياسها ، و من البديهي أن التنافسية لا يمكن اختزالها في مجرد عوامل مثل: الناتج الدافعي الخام أو الإنتاجية فعلى المؤسسة

مواجهة العوامل الأخرى (سنتناولها في هذا المطلب) التي تتميز بها المؤسسات المنافسة و يكون ذلك من خلال توفير بيئة ملائمة تساعدها على العمل و المنافسة و تتضمن أهم مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة ما يلي:[1]

1- الربحية: تشكل الربحية مؤشرا جيدا للتنافسية الحالية حتى إذا كان من الأفضل قياسها لفترة طويلة و يمكن اعتبار الحصة السوقية كذلك مؤشرا كافيا للتنافسية إذا استطاعت المؤسسة أن تظم ربحها ، بمعنى أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد أنها تريد أن ترفع حصتها في السوق و بالفعل يمكن أن يكون للمؤسسة التنافسية في السوق يعرف تراجع و من ثم فإن تنافسيتها الحالية لن تكون ضامنة لربحيتها المستقلة و يمكن حساب ربحية المؤسسة من خلال العلاقة التالية:

الربحية(RT) = الإيراد الكلي – التكلفة الإجمالية(CT)

2- التكلفة المتوسطة للصنع:

تتمثل في تكلفة صنع المنتجات و الخدمات مقارنة مع المنافسين فتكون المؤسسة غير تنافسية إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في السوق مقارنة مع منافسيها.

و تحسب من خلال التالية: $CM = CT/Q$

حيث CM تمثل التكلفة المتوسطة، CT تمثل التكاليف الإجمالية، Q تمثل الكمية المنتجة.

3- الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج:

تقيس الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج الكفاءة التي من خلالها تحول المؤسسة عوامل الإنتاج إلى منتجات ، غير أن هذا المؤشر لا يوضح مزايا و مساوئ تكلفة عناصر الإنتاج ، كما أن قياس الإنتاج بالوحدات غير الثابتة مثل أطنان من الورق أو أعداد من الأجهزة لا يوضح الإنتاجية الإجمالية للعوامل و لا يظهر مدى جاذبية المنتجات

1- وديع محمد عدنان ، القدرة التنافسية و قياسها ، سلسلة دورية تعني بقضايا التنمية في الأقطار العربية ، العدد الرابع و العشرون ، السنة الثانية ،ديسمبر 2003.

المعروضة من طرف المؤسسة. مع ذلك ممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل لعدة مؤسسات محلية بمؤسسات أجنبية و يمكن إرجاع نموها إلى تغيرات تكنولوجية أو إلى تحقيق اقتصاديات الحجم.[1]

4- الحصة السوقية :

يمكن لمؤسسة ما أن تحقق أرباحا ، و تستحوذ على جزء هام من السوق المحلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي و يحدث هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات اتجاه التجارة الدولية ، كما يمكن للمؤسسات المحلية أن تكون ذات ربحية آنية ، لكنها غير قادرة على المنافسة عند تحرير التجارة ، لذلك ينبغي مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الحوليين ، و كلما كانت التكلفة الجدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى التكاليف الجدية لمنافسيها ، كلما كانت حصتها من السوق أكبر.

و يمكن قياس الحصة السوقية للمؤسسة من خلال العلاقة التالية:

$$PM_E = CA_E / CA_E$$

يمثل CA_I يمثل رقم الأعمال بالنسبة للمؤسسة الصناعية، CA_E تمثل الحصة السوقية للمؤسسة ،PM_Eحيث رقم الأعمال بالنسبة للصناعة.

المطلب الرابع: الإستراتيجيات العامة للتنافس

من أكثر الإستراتيجيات التنافسية شيوعا الإستراتيجيات التنافسية لـ « porter»و الذي يرى بأن الإستراتيجية التنافسية تستند إلى الأنشطة الفريدة و المختلفة و هي تتعلق بالمركز التنافسي للمؤسسة في مجال الصناعة الذي تعمل فيه ، و أن ذلك المركز هو الذي يحدد مدى قدرتها على تحقيق أرباح أعلى من معدل الصناعة و كل ذلك المستوى من الأداء يأتي من امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية.

[1]- محمد عدنان وديع ، القدرة التنافسية و قياسها ، مرجع سبق ذكره، ص 11- 12.

و يرى « Porta » أن أمام المؤسسة ثلاث أنواع من الإستراتيجيات التنافسية هي: قيادة التكلفة ، التمييز و التركيز:

1- إستراتيجية قيادة التكلفة :

لتحقيق الزيادة الإجمالية في التكلفة في قطاع ما عن طريق مجموعة من السياسيات الوظيفية التي ترمي إلى الوصول إلى هذا الهدف الأساسي.

تتطلب الزيادة في التكلفة إقامة مؤسسات ذات حجم يتسم بالكفاءة و السعي وراء تخفيض التكاليف و المصاريف الثابتة، و خفض التكاليف في عدة مجالات مثل : البحث و التطوير ، الخدمة و فريق المبيعات و الإعلانات و ما إلى ذلك ، و يصبح انخفاض التكلفة بالنسبة للمنافسين المطلب الأساسي للإستراتيجية بأكملها ، و هي على الرغم من عدم إمكانية إهمال الجودة و الخدمة و المجالات الأخرى.

يحقق انخفاض التكلفة للمؤسسة عائدات فوق المتوسط ، و يمنحها القدرة على الدفاع في وجه منافسة المنافسين إذ أن انخفاض تكاليفها يعني استمرار قدرتها على تحقيق العائد.

انخفاض التكلفة يدافع عن المؤسسة في وجه المشترين الأقوياء لأنهم لا يستطيعون ممارسة قوتهم إلا لخفض الأسعار إلى مستوى المنافسين التالي الأكثر كفاءة ، و يوفر دفاعا في مواجهة الموردين الأقوياء بتحقيق مزيد من المرونة للتعامل مع ارتفاع تكاليف المدخلات.

- تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا تمكن المؤسسة من مواجهة قوى المنافسة تتمثل في:[1]

- احتلال المؤسسة موقع أفضل بين المتنافسين من حيث المنافسة على الأسعار.

- تتمتع المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل بحصانة ضد العملاء الأقوياء حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.

[1]- بوزيان عبد الغني، مذكرة ماجستير ، مرجع سبق ذكره، ص 67.

– المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل بحصانة ضد العملاء الأقوياء حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.

– المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل يمكنها في بعض الحالات موجهة تهبدات الموردين الأقوياء و خاصة ضغوط ارتفاع تنافسيا جيدا يمكنها من تخفيض الأسعار لمنع دخول منافسين جدد.

– تستطيع المؤسسة استخدام تخفيضات السعر كسلاح لمواجهة السلع البديلة ، غير أن اتباع هذه الإستراتيجية يخلق العديد من المخاطر منها:[1]

– انخفاض مستوى الجودة نتيجة الاهتمام الزائد بالتكاليف.

– سهولة تقليد هذه الإستراتيجية لأنها تعتمد على تخفيض التكاليف مما يشكل خطر على المؤسسة.

– عدم مواكبة التغييرات و التطورات الحاصلة في السوق ، بسبب تركيز المؤسسة على تخفيض التكاليف و اهمال جانب تكيف المؤسسة مع تلك التطورات.

– إن اعتماد المؤسسة على هذه الإستراتيجية يتطلب منها دخول باستثمارات رأسمال كبيرة ، و بحجم إنتاج كبير مما يؤدي إلى تحملها خسائر كبيرة.

2– إستراتيجية التمييز:

إن هذه الإستراتيجية تجعل المنتج أو الخدمة متفردا للعميل ، حيث تعتمد المؤسسة على عرض منتجات و خدمات مختلفة و مميزة عن المنتجين الآخرين ، و يكون هذا التمييز على أساس الجودة ، العلامة أو الخدمة ، تضع هذه الإستراتيجية المؤسسة في مكان مؤمن من هجوم المنافسين الحاليين و المحتملين بإقامة حواجز للدخول ناتجة عن ولاء الزبائن لمنتجات أو خدمات المؤسسة، و تشكل كذلك سياسة التميز في المنتجات حواجز دخول لأن الداخلين المحتملين عليهم يتحمل تكاليف إضافية لدخول هذا القطاع ، كما تسمح هذه الإستراتيجية بتفادي دخول المؤسسة في حرب الأسعار و تتمكن من مواجهة الموردين.

1- العربي عطبة ، تدنية التكاليف كآداة إستراتيجية لمواجهة المنافسة المحتملة في ظل الاقتصاد الانتقالي ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير ، جامعة ورقلة 8-9 مارس 2005، ص 448.

و تحقق إستراتيجية التميز مزايا للمؤسسة منها :[1]

- تقدير المستهلكين لقيمة الاختلافات في المنتوج و الخدمة درجة تميزه عن غيره من المنتجات.

- تعدد استخدامات المنتوج و توافقها مع حاجيات المستهلك.

- عدم وجود عدد كبير من المنافسين الذين يتبعون إستراتيجية التميز.

و لكن تطبيق هذه الإستراتيجية يواجهه عدد من الصعوبات نذكر منها:[2]

- فقدان المؤسسة لمكانتها التنافسية لا بسبب انتهاء حاجة العملاء لعامل التميز.

- ارتفاع التكاليف عند المبالغة و التمادي في التميز أحيانا.

- قدرة بعض المنافسين على تقليد المنتوج المتميز بسهولة.

- محاولة بعض المؤسسات فرض أسعار عالية عند تميز منتجاتها.

3- إستراتيجية التركيز:

و تقوم هذه الإستراتيجية على أساس التركيز على جزء محدد من السوق أو منطقة جغرافية صغيرة بدل تغطية السوق ككل للوصول إلى أفضل موقع فيه ، و تبرر هذه الإستراتيجية على أساس أن المؤسسة التي تتخصص في تلبية فئة من الزبائن تكون أكثر نجاعة من المنافسين الذين يتوجهون إلى جميع زبائن السوق ، و يتم تحقيق الميزة التنافسية إما بتمييز المنتوج بشكل أفضل يشبع حاجيات القطاع السوقي و بالتمييز و التكلفة معا، و في هذا القطاع السوقي على المؤسسة تغيير ميزة تنافسية مميزة في المؤسسات المنافسة و صعوبة التقليد و المحاكاة باعتمادها على تكاليف أقل و تميز منتجاتها و تحقيق الميزة الناتجة عن استخدام إستراتيجية التركيز.[3]

و فيما يلي يوضح الشكل الاختلاف بين الإستراتيجيات الثلاث:

1- الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج القطاع المحروقات في الدول العربية ، ص 11.

2- زكريا مطلك الحوري، الإدارة الإستراتيجية – مفاهيم و عمليات و حالات دراسية ، دار اليازوزي للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2005، ص 255.

3- الملتقي الدولي حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية ، مرجع سبق ذكره ، ص 12.

الشكل(II –1) الإستراتيجيات العامة الثلاث

إدراك الزبون موقع التكلفة المنخفضة

الصناعة بأكملها

التميز	الزيادة الإجمالية في التكلفة
التركيز	

قطاع معين فقط

المصدر: مايكل بورتر ترجمة عمر سعيد الأبوي، الإستراتيجية التنافسية، دار الكتاب العربي، ص 81.

لا توجد إستراتيجية تنافسية واحدة مثالية تضمن النجاح التام ، فكل إستراتيجية من الإستراتيجيات التي قام بتحديدها تنضوي على بعض المخاطر ، فعلى المؤسسة التي ترغب في تطبيق إستراتيجية التمييز مثلا (Porta) أن تتأكد أن السعر العالي لمنتجاتها المتميزة و ذات الجودة العالية ليس أعلى بكثير من سعر المنتجات المنافسة ، و إلا فإن الزبائن سيدركون أن الجودة العالية و الخدمة المتميزة التي يحصلون عليها لا تبرر السعر المرتفع الذي يدفعونه ، و يوضح الجدول التالي المخاطر المتعلقة بتطبيق كل إستراتيجية من الإستراتيجيات التنافسية.

الجدول (II–3) مخاطر الإستراتيجيات التنافسية.

مخاطر إستراتيجية القيادة في التكلفة	مخاطر إستراتيجية التمييز	مخاطر إستراتيجية التركيز
– هذه الإستراتجية لا تدوم طويلا بسبب: – التقليد من جانب المنافسين، – التغيير التكنولوجي، – معدات آلية جديدة بإمكانها تعديل العمليات الصناعية، – الاهتمام المفرط بالعمليات	– هذه الإستراتيجية لا تدوم طويلا بسبب: – أساليب التمييز تصبح أقل أهمية للمشترين بسبب تغيير سلوكاتهم، – زوال عوامل التمييز، – التقليد من جانب المنافسين – السعر المرتفع الذي لايبرر عوامل	– يتم تقليدها عندما: – يصبح قطاع السوق المستهدف غير جذاب هيكلنا بسبب التلاشي التدريجي لهيكله أو تلاشي الطلب، – يدخل المنافسون الكبار هذا القطاع و غيره من القطاعات الأخرى ، و سبب مميزات التسويق

الداخلية مما يزيد أخطر القدرة على تحصيل و إدراك احتياجات السوق.	تميز المنتوج بالنسبة للمستهلك، – اختيار تمييز المنافسين الآخرين الفعالة أكثر من عوامل تمييز المؤسسة – لا مبالاة و عدم حاجة الزبائن للتميز.	الشامل، – ظهور شركات أخرى جديدة تتبع إستراتيجية التركيز على أجواء من نفس القطاع السوقي.

المصدر: ثابت عبد الرحمن إدريس ، الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم و نماذج تطبيقية الطبعة الأولى ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002 ، ص 265.

الفصل الثلث

محاور إدارة الجودة الشاملة لتحقيق التنافسية

تمهيد:

مازالت التحولات السريعة و المتشابكة للمناخ الاقتصادي الجديد تفرض على المؤسسات الاقتصادية و الخدمية ضرورة تطبيق أنظمة تسيير فعالة ، و اعتماد إستراتيجيات ملائمة للتحديات التنافسية المتزايدة ، و تعد إدارة الجودة الشاملة أحد أهم تلك الأنظمة التي يؤدي تطبيقها إلى امتلاك و ميزة تنافسية ، ذلك أن الالتزام الإستراتيجي بمبادئ و مرتكزات إدارة الجودة الشاملة يساهم بالضرورة في تحسين فرصة المؤسسة الخدمية في التكيف الإيجابي مع تحديات المناخ الاقتصادي الجديد.

و تهدف ضمن هذا الفصل إلى محاولة تحليل كيفية مساهمة إدارة الجودة الشاملة لتحقيق التنافسية في المؤسسة الخدمية من خلال خدمة العميل ، تنمية الموارد البشرية ، الاتصال بين العاملين و تجهيز الأفراد للجودة الشاملة.

المبحث الأول: أولوية خدمة العميل

لقد أصبحت النظم الاقتصادية في العالم تتميز باحترامها للعميل ، و العمل على إرضائه ، و ذلك انطلاقا من أهمية في تحقيق التنافسية حيث أصبحت اتباع رغبات العميل هي سر التميز الذي تتبناه إدارة الجودة الشاملة.

و عليه سنتناول في هذا المبحث:

- ماهية خدمة العميل
- محددات جودة الخدمة المقدمة له
- الطرق التي يتم بها قياس مستوى جودة الخدمة.

المطلب الأول: مفهوم خدمة العميل

لقد أصبحت كل مراحل إدارة الجودة الشاملة ترتبط بمراعاة مطالب العملاء مثل تحديد رغباتهم و تحديد المنتجات اللازمة لإشباع هذه الرغبات ، و على ضوء ذلك لا بد من تحديد من هو العميل؟

يمكن تعريف العميل على أنه المشتري الحالي أو المتوقع الذي يحتاج إلى المنتج أو لديه رغبة في شرائه ، مدعما بقدرة على الشراء و هذا نفسه ما قدمته جمعية التسويق الأمريكية[1]

كما يعرف العملاء على أنهم الأشخاص الذين يتعاملون مع المؤسسة و يتلقون السلع و الخدمات منها ، و يطلق عليهم مستهلكون أو زبائن"

ماهو العميل: هو فرد أو نشاط تجاري يشتري السلع أو الخدمات التي ينتجها نشاط تجاري. جذب الزبائن هو الهدف الرئيسي لمعظم الشركات التي تواجه الجمهور، لأنه هو العميل الذي يخلق الطلب على السلع والخدمات. وغالبا ما تتنافس الشركات التجارية من خلال الأسعار أو خفض الأسعار لجذب قاعدة عملاء أكبر من أي وقت مضى.

1- د/ محفوظ أحمد جودة "إدارة الجودة الشاملة ، مفاهيم و تطبيقات ، دار وائل للنشر ، الطبقة الأولى ، الأردن 2004 ، ص 71.

الزبون :هو المستهلك أو المشتري للبضاعة من دكّان أو دكاكين أو أي نوع من أسواق ومراكز تجارية. بمعنى آخر، الزبون هو العميل الذي يطلب أو يقبل على شراء السلعة المعروضة في السوق.المصطلح زبون لا يستخدم كمصطلح علمي ولا له استخدامات علمية في علم الاقتصاد والتجارة، إنما الكلمة تستعمل عادة من قبل العاملين في أفراع البيع التجارية والدكاكين. كلمة زبون كذلك أصبحت شائعة عند المشترين، وهي أيضاً مستعملة من قبل الزبائن أنفسهم.الزبون يختلف عن العميل حيث أن العميل لديه ارتباط مع البائع في أكثر من مصلحة أو في أكثر من عملية بيع ويسمى بمصطلح آخر زبون دائميتلخص الزبون في ثلاثة صلاحيات أساسية ترمز بالإنكليزية بـ M.A.N

وهي تعني بالعربية: – المال: لديه المال لشراء المنتج المعروض. – الصلاحية: يملك صلاحية الشراء. – الحاجة: .وهي احتياجه للمنتج المعروض

و يقسم العملاء إلى نوعين رئيسين هما:[1]

* **العميل الداخلي**: و هم الأشخاص العاملون في جميع الإدارات و الأقسام الذين يتعاملون مع بعضهم البعض لإنجاز الأعمال.

* **العميل الخارجي** : و هو الذي يتعامل مع الخدمة التي تقدمها المؤسسة.

كما يمكن أن يكون العميل الداخلي و الخارجي أفرادا أو جماعات أو مؤسسات و في هذا السياق تجدر الإشارة إلى أن هناك عشرة أنماط شخصية للعملاء و لكل منها طريقة خاصة للتعامل و تتمثل في الجدول التالي:

الجدول (III –1) العملاء و طريقة التعامل معهم

أنماط العملاء	مواصفاته	طريقة التعامل معه
الصديق	– حديث يتسم بالمدح – يقبل التوجيه و النصيحة – ينتظر من أصدقائه ممن يؤدون له الخدمات الكثير و الكثير من الخدمات	– أسأله أسئلة محددة تجبره على الإجابة بنعم أو لا و كن صادقا معه – وجهه إلى الحديث في الموضوع المعروض عليه

2- د/ مأمون سليمان الدرادكة "إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء دار صفاء للنشر و التوزيع ، الطبقة الأولى ، 2006 ، عمان الأردن ، ص 182 – 183.

	الإضافية – ينصرف إلى الأبد عمن يتعامل معه إذا كذب عليه – يتطرق إلى موضوعات مختلفة الهوية إذا صادقك	– لا تنخدع بحديثه فيخرجك عن الموضوع – تحدث بلغته و طريقته إن أمكن – لخص الموضوع و النقاط البديهية وفقا للمنافع و المزايا التي تعود إليه – تصرف كرجل أعمال
الثرثار	– يتدخل فيما لا يعنيه و في موضوعات تخص المتعامل معه بغض النظر عن مدة حساسيتها – الكلام لا ثمن لديه و بالتالي هو مسرف في ذلك – يشرك الآخرين في أحاديث تدار بينه و بين متحدثه و يحاول أن يسيطر على الحديث كله – الوقت بالنسبة له ملكة شخصية و من يتعامل معه يجب أن يعي هذه الحقيقة و يتعامل معها من منطلقها	– حافظ على هدوئك و لا تنفعل و كن ودودا – وجه إليه أسئلة قصيرة و مقلقة – احرص على العودة إلى الموضوع الذي عرضه و توليت أنت إدارة دفة المقابلة – نظم وقتك و حاول السيطرة عليه أثناء المقابلة – جرب أن تدخل معه في مرحلة إتمام الصفة
حسن المعاملة	– سريع الغضب – قلق و متوتر – عدواني – مغرور – راغب في أن يترك انطباعا لدى مؤدي الخدمة بأهميته – متمسك بآرائه – مندفع – يخشاه الآخرون لسوء معاملته	– كن مستعدا دائما للتعامل معه و أظهر رغبتك في خدمته و تحقيق مصلحته – حافظ على هدوئك و كن واقعيا – أنصت إليه جيدا – حاول تخفيف التوتر و طمئنه – اسعى إلى كسب ثقته – لا تدخل في جدال معه و لكن تعامل معه بحزم و أدب
المستقر على أمره	– عنيد – متمسك باتجاهاته و إرادته – يشعرك بعلمه و يعلمك عملك	– أنصت إليه جيدا – احترم وجهة نظره و آرائه و لا تنفعل – ابتسم و كن مرحا معه

	– فخور بنفسه إلى أقصى مستوى – يبدو دائما على أنه صاحب أفكار خلاقة – يشعرك أن هناك فرق بينه و بين الآخرين	– لا تأخذ كلامه على أنه يمس شخصيتك – ركز على نواحي الاتفاق معه – رد على جميع استفساراته و اعتراضاته بصبر – اتخذ المنطق و ليس العاطفة أساسا للمناقشة معه – شجعه على طرح أفكاره – أكد له أنه لديك الكثير من الخبرات
المتردد	– شديد القلق – من الصعب أن يتخذ قرارا – يفكر كثيرا و يتردد كثيرا – يثق بنفسه يقدر محدود و لا يثق بالآخرين بقدر كبير – يحتاج دائما إلى تأكيدات و مبررات و أسانيد	– كن صبورا و لا تنفعل – رد على جميع استفساراته – أعطه كثيرا من التأكيدات – أظهر له مزايا اتخاذ القرار الآن – أظهر له مساوئ تأجيل اتخاذ القرار – ساعده على اتخاذ القرار
الإيجابي المرن	– مهارة الإصغاء لديه عالية – جاد – صريح – لديه مهارة التفاوض – يتمتع بميزة تعديل الاتجاهات – متسائل دائما – حاسم عندما يقتنع بفكر الآخرين – متعاون و يقدم اقتراحات	– تعامل معه بدرجة عالية من النضج – كن صادقا و أمينا معه – اتبع الخطوات المرسومة في الخطوات البيعية – كن يقظا و متنبها – اظهر استعدادا لخدمته – لا تأخذ آرائه لقضية مسلمة – تقبل تحدياته و استجيب لها – احرص على إجابة استفساراته بصدق و معالجة اعتراضاته على أساس منطقي
المعزوز	– دائما يتوقع أن يقدم له الآخرون كل معاونة – آرائه تتسم بالتصلب	– اعرف السبب في غروره و إعجابه بنفسه – تقبل تعليقاته و احرص على المثابرة في عرض خدماتك و مارس معه المديح و

	– معجب بنفسه دائما و على لسانه كلمة أنا – يعتبر كل من يتعامل معه منفذا لتعليماته	الإطراء – لا تغضب و لا تنفعل حافظ على هدوئك. – احرص على التعامل معه و كسبه من الزاوية التي تمثل إعجابه بنفسه من خلال علاقة مكملة

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على إياد شوكت منصور إدارة خدمة العملاء ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ، 2008 ، الأردن ، عمان ص 88 ، 89.

المطلب الثاني: جودة الخدمة و الإيزو

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

أ– مفهوم جودة الخدمة:

1– يرى "ستورات وارلش"": "أن جودة الخدمات لا بد أن تعكس ما إذا كانت هذه الجودة تشبع متطلبات المستخدمين لها ، و إلى أي مدى يتحقق مثل هذا الإشباع ، و كذلك ما إذا كانت قد حققت الهدف الذي من أجله وجدت الخدمة و إلى أي مدى تم تحقيق ذلك"؛[1]

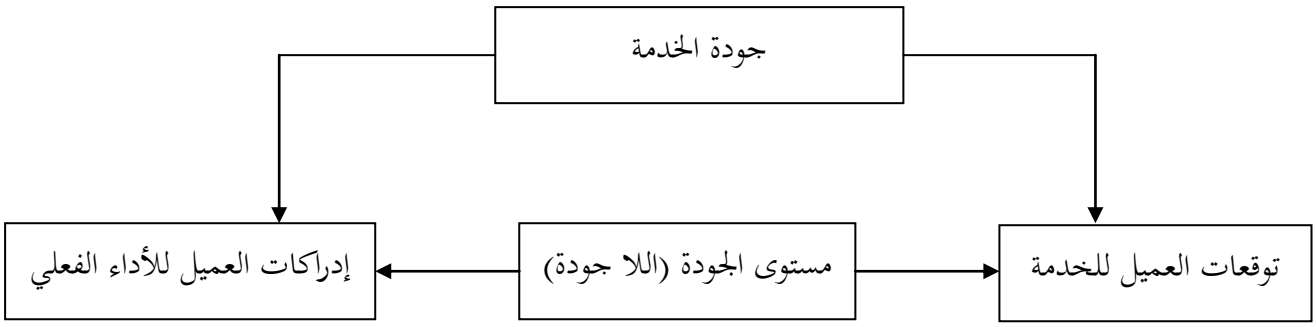
2– و يعرف "كاريزون": جودة الخدمة على أنها "المستوى الممتاز للخدمات الذي تختاره المؤسسة من أجل تلبية احتياجات عملائها في كل مكان و زمان"؛

3– كما عرفها كل من "دافيد و قونيه" بأنها:" مقابلة احتياجات العملاء من أول مرة ، و في كل مرة يتعاملون فيها مع مؤسسة الخدمة"؛

[1]- حاج نعاس خديجة دور الجودة الشاملة في تأهيل قطاع الاتصالات ، مذكرة ماجستير ، مرجع سبق ذكره،ص 30،31.

و تتمثل غالبية التعاريف الحديثة لجودة الخدمة على أنها معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات لهذه الخدمة ، و ذلك على النحو الذي يعرضه الشكل التالي:

الشكل (III -1) جودة الخدمة



المصدر: عوض يدير ، تسويق الخدمات المصرفية ، الطبعة الأولى ، البيان للطباعة و النشر 1999 ، ص 337.

و يمكن التعبير عن ذلك رياضيا كالتالي:

جودة الخدمة = إدراك العميل للأداء الفعلي – توقعات العميل لمستوى الأداء

و ينتج عن الشكل ثلاث مستويات للخدمة هي :

* **الخدمة العادية** : و هي تلك الخدمة التي تحقق عندما يتساوى إدارك العميل لأداء الخدمة مع توقعاته المسبقة عنها

* **الخدمة الرديئة** : هي تلك الخدمة التي تتحقق عندما يتدنى الأداء العقلي على المستوى المتوقع

* **الخدمة الممتازة** : و تتحقق عندما يفوق الأداء الفعلي توقعات العميل بالنسبة لمستوى الخدمة

و من الأمثلة الحملة الإعلانية لشركة الخطوط الجوية البريطانية بقيادة Jan carison الذي ابتكر مفهوم لحظة صدق « Moment of truth » فكل عميل يمكنه إدراك مستوى الخدمة بالمؤسسة و بالتالي تكوين فكرة

عنها خلال 15 ثانية من التعامل معها ، و في واقع الأمر هناك ملايين الفرص المتاحة يوميا لكي تظهر للعميل بأنه اتخذ قرارا صائبا بالتعامل معك و قد توصل "كاريزون" إلى أن تحقيق ذلك يستدعي تدريب العاملين في جميع المستويات حتى يصبحوا موجهين بالمستهلك أو العميل"[1]

ب- أبعاد جودة الخدمة:

حسب المدرسة النرويجية للجودة الشاملة للخدمات فإن الجودة المتوقعة للخدمات من وجهة نظر العميل هي[2]:

محصلة لأمرين أو جانبين هما : الجانب الفني و الجانب الوظيفي

* **الجانب الفني** : يدعى في أدبيات تسويق الخدمات « Techmical Quality » و يشبه كل من : « Carson and gilmore » الجوانب الفنية لأي خدمة بالأبعاد اللينة ، و هي التي يتم تجاهلها في الغالب بسبب صعوبة قياسها و ضبطها على الرغم من أهميتها كالمعاملة الجيدة من قبل موظف الاستقبال أو الطبيب المعالج.

* **الجانب الوظيفي**: تسمى أيضا بالأبعاد النوعية و أطلق عليها « Carison » بالأبعاد الصلبة ، و هي على عكس النوع الأول يمكن قياسها كالمعدات و الأجهزة التي يستعملها الطبيب للعلاج مثلا.

يمكن القول أن هذا التقسيم يوصف بالمحدودية ، فقد توصل مجموعة من الباحثين إلى أن الأبعاد التي يبقى العملاء توقعاتهم و إدراكهم و بالتالي حكمهم على الجودة ، تمتد لتشمل عشرة أبعاد و هي:

1- **الاعتمادية** : و تعني الاتساق في الأداء ، إنجاز الخدمة الموعودة بشكل دقيق يعتمد عليه ، من حيث الوقت و الإنجاز.

[1]- دروس مقياس "تسويق الخدمات" ، مديوني جميلة السنة الرابعة علوم تجارية تخصص تسويق (2008/2007)
2- د/ قاسم نايف المحياوي "إدارة الجودة الشاملة في الخدمات" ، الطبعة الأولى ، دار الشروق للنشر و التوزيع عمان ، الأردن ، ص 94 – 95.

2- الاستجابة : و هي القدرة على تلبية احتياجات الجديدة أو الطارئة للعملاء من خلال المرونة في إجراءات و وسائل تقديم الخدمة.

3- الخبرة: و تعكس مستوى الخبرة التي يتمتع بها القائمون على تقديم الخدمة ، من حيث المهارات و القدرات التحليلية و الاستنتاجية و المعارف التي تمكنهم من أداء مهامهم بشكل أمثل ، و في حالة التعامل مع مقدم خدمة لأول مرة.

4- الوصول للخدمة : لا يتضمن هذا البعد الاتصال فحسب ، و لكن لكل ما من شأنه أن ييسر من الحصول على الخدمة مثل ملائمة ساعات العمل ، توافر عدد كاف من منافذ الخدمة ، و ملائمة موقع المؤسسة.

5- المصداقية : و تعني مدى الالتزام بالمواعيد التي تقدمها الإدارة للعملاء ، فيما يخص الخدمات المقدمة و تحسينها مما يترتب عليها ثقة متبادلة.

6- الأمان: و يعكس ذلك بالدرجة الأولى خلو المعاملات مع المؤسسة من الشك أو المخاطرة.

7- الاتصال : أي وجود قنوات الاتصال و إجراءات واضحة لنقل المعلومات من العملاء إلى الإدارة حول الاقتراحات أو الاعتراضات المقدمة لإجراء التعديلات المطلوبة.

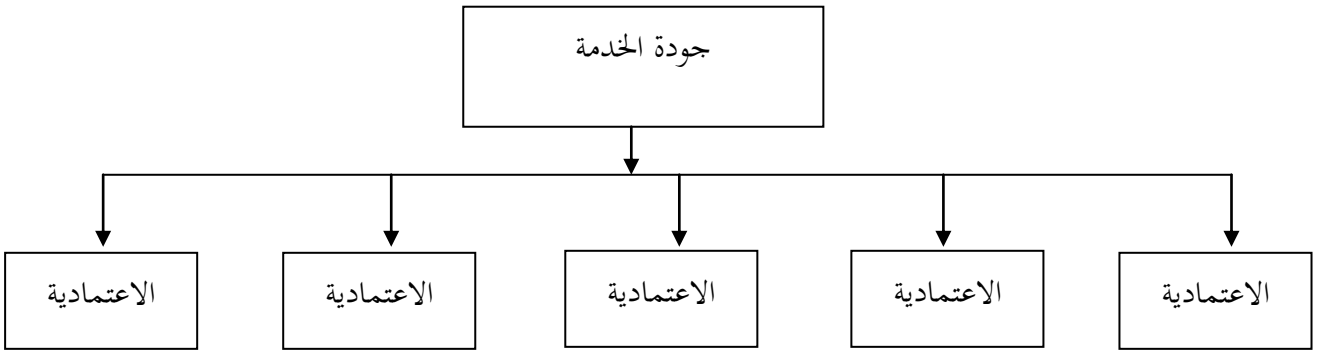
8- درجة فهم مقدم الخدمة للمستفيد : يشير هذا البعد إلى الجهد المبذول للتعرف على احتياجات العملاء ، و مدى ملائمة هذه الخدمة في ظل هذه المعرفة ، كما يتضمن هذا البعد توفر الاهتمام الشخصي بالعميل و سهولة التعرف عليه.

9- **الأشياء الملموسة** : غالبا ما يتم تقييم جودة الخدمة من قبل العميل في حدود مظهر التسهيلات المادية (المعدات و الأجهزة و وسائل الاتصال التابعة لمقدم الخدمة)

10- اللباقة : و تعني أن يكون مقدم الخدمة على قدر من الاحترام و الأدب ، و أن يتسم بالمعاملة الودية مع العميل ، و من خلال هذا البعد يمكن بناء صداقة مع العميل.

إن هذه المعايير التي يعتمدها العميل لتقديم جودة الخدمة ليست بالضرورة أن تكون مستقلة عن بعضها البعض ، بل إن بعض المعايير المتداخلة مع بعضها البعض و قد تكون أحيانا مكملة لبعضها البعض.

و يمكن تلخيص هذه الأبعاد الخمسة أبعاد فقط ، أطلق عليها نموذج الجودة ، الخدمة ، و تشمل النواحي المادية ، الاعتمادية ، الاستجابة ، الأمان و اللباقة حسب الشكل التالي:



المصدر : تيسير العجارمة "التسويق المصرفي" دار الحامد 2005 ص 333.

ج– الخدمات و شهادات الإيزو:

لتمييز الجودة في القطاع الخدمي أصدرت المنظمة العالمية للتنميط ISO، نمطية ISO 2 – 9004 كجزء من نمطية ISO 9000 و تشمل كل شيء في نظام الجودة من أولى خطوات التسويق التي تحدد احتياجات العميل إلى تسليم الخدمة للعميل ، و تطبق على عدد من الخدمات الرئيسية التالية:[1]

- المطاعم ، الفنادق ، السياحة
- النقل ، الاتصالات ، المطارات
- خدمات الرعاية الصحية : المستشفيات ، الإسعاف ، المعامل الطبية
- التجارة : تجزئة ، جملة ، التوزيع ، التغليف

[1]- مذكرة ماجستير ، إدارة الجودة الشاملة في قطاع الاتصال ، مرجع سبق ذكره ، ص 108.

- الخدمات المالية : بنوك ، شركات تأمين ، المحاسبة

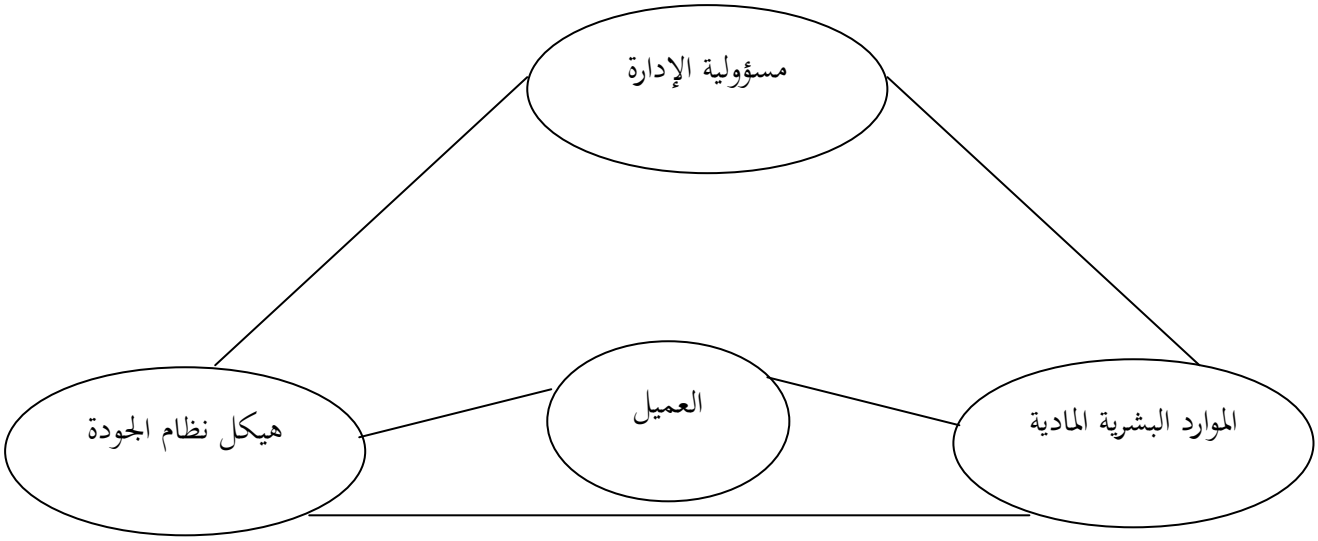
- الخدمات المهنية: المعماريين ، الأمن ، التعليم ، الاستشارات

- الخدمات العلمية: الأبحاث و التطوير ، الدراسات

و تحدد نمطية ISO9004 -2 أنه يجب تعريف متطلبات الخدمة المراد توفيرها بوضوح بالنسبة للخواص التي يمكن مشاهدتها ، و يمكن للعميل قياسها و تتبع توضيح للعملية أو المراحل التي تستخدم في توفير الخدمة أي توضيح نظام إنتاج الخدمة.

و يبين الشكل (III -2) العناصر الرئيسية لنظام الجودة في الخدمات ، كما تقدمه هذه النمطية

الشكل (III -2) عناصر نظام الجودة للخدمة



المصدر: جوزيف كيلادا ، تكامل إدارة الهندسة مع إدارة الموارد البشرية ، تعريب دستور علي ، سرور دار الريح المملكة العربية السعودية 2003 ، ص 177.

يقع العميل في مركز النظام بينما تدور الثلاثة عوامل التي تؤثر عليه حول هذا التداخل الثابت بين مسؤولية الإدارة و هيكل النظام المعد للجودة ، و الموارد البشرية و المادية المستخدمة في تصميم الخدمة و إنتاجها و تسليمها.

المطلب الثالث: قياس الجودة

لقد شهدت عملية قياس جودة الخدمة ، جدلا كبيرا تولد عن الطبعة اللا ملموسة للخدمات و من أبرز المحاولات التي تمت في هذا الصدد ، ما قام بهBury ، و زملائه من خلال الدراسة التي انطلقت عام 1963 و مازالت مستمرة.

و من أهم النماذج المقترحة لقياس جودة الخدمات نذكر : نموج رضا العميل و نموذج الفجوات:

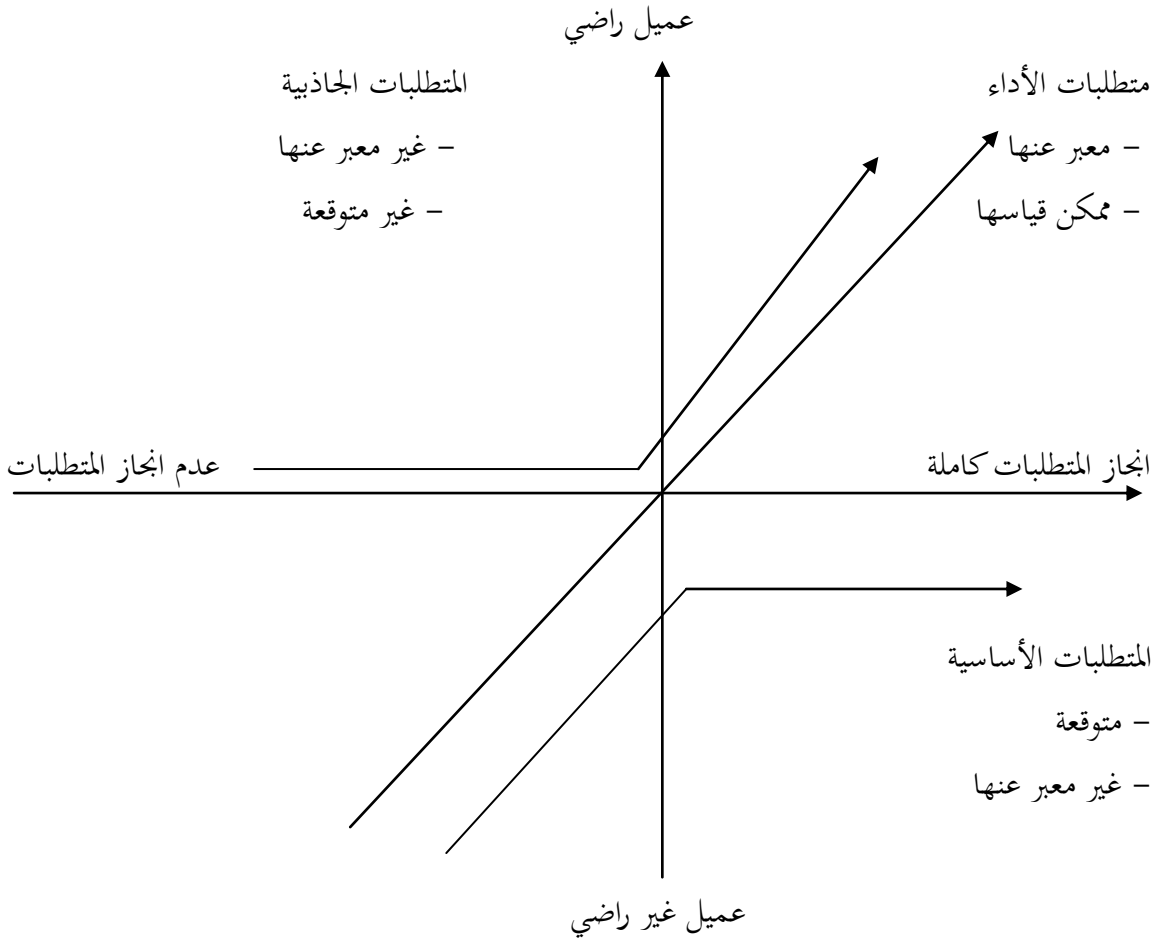
أ- نموذج رضا العميل لكانو: [1]

هذا أكثر المقاييس استخداما لقياس اتجاهات العملاء نحو جودة الخدمة المقدمة فقد أثبتت الدراسات أن العميل الراضي يتحدث عن رضاه إلى ثلاثة أشخاص من معارفه ، بينما العميل غير راضي فهو يتحدث إلى أكثر من عشرين شخصا و هنا يدل على مدى تأثير رضا العميل الواحد على المؤسسة.

لقد قسم "كانو" متطلبات المنتج من حيث مدى تأثيرها على رضا العميل إلى ثلاثة أنواع موضحة في الشكل التالي:

[1]- د/ مهدي السامرائي مرجع سبق ذكره ، ص 299.

الشكل (III –3) نموذج كانو لرضا العميل



المصدر : د/ محفوظ أحمد جودة "إدارة الجودة الشاملة" مفاهيم و تطبيقات ، دار وائل للنشر ، الطبقة الأولى ، عمان الأردن 2004 ، ص 80 – 81.

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

متطلبات أساسي: من المتوقع وجودها و بالتالي لا حاجة للتعبير عنها مثل : استعمال الهاتف لإنجاز خدمة الاتصال ، و إن لم يتم تلبية هذه المتطلبات فإن العميل لن يكون راضيا و إذا توفرت فلن تزيد من مستوى رضا العميل.

متطلبات الأداء: وفقا لمتطلبات الأداء التي هي وفق اتجاه واحد ، فإن مستوى رضا العميل يتناسب طرديا مع درجة هذه المتطلبات ، و كلما زادت درجة تلبية المتطلبات زاد مستوى الرضا و العكس صحيح.

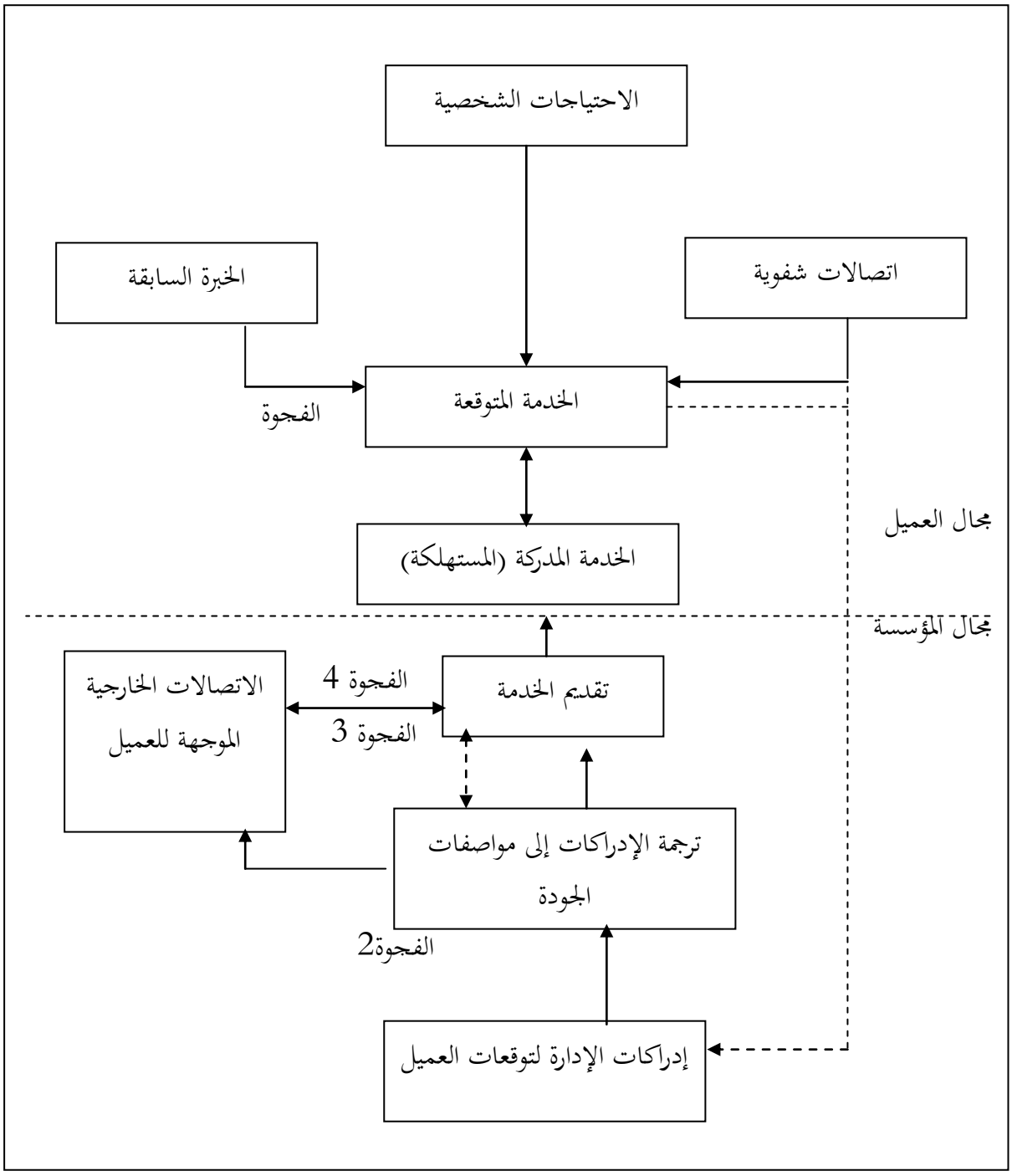
المتطلبات الجاذبة: إن هذه المتطلبات تحتل أكبر درجة تأثير على رضا العميل ، و حسب طبيعة هذه المتطلبات ، فإنها غير معبر عنها من قبل العميل ، و كذلك فهي غير متوقعة من قبل العميل ، إن الوفاء بهذه المتطلبات بدرجة معينة يعطي العميل درجة أكبر من الرضا الوظيفي ، أما إذا لم يتم الوفاء بهذه المتطلبات فإن العميل لن يشعر بالرضا.[1]

ب- مقياس الفجوة:[2]

يستند مقياس الفجوة إلى توقعات العملاء لمستوى الخدمة و إدراكهم لمستوى أداء الخدمة المقدمة بالفعل ، و من ثم تحديد الفجوة (أو التطابق) بين هذه التوقعات و الإدراكات ، و ذلك باستخدام الأبعاد الخمسة الممثلة لمظاهر جودة الخدمة الممثلة في الشكل التالي:

[1]- - الحاج نعاس خديجة ، دور الجودة الشاملة في تأهيل قطاع الاتصال ، مرجع سبق ذكره ، ص 115.
[2]- قاسم نايف علوان المحياوي "إدارة الجودة في الخدمات" مرجع سبق ذكره ، ص 98.

الشكل(III–4) النموذج العام للاتصالات:



المصدر: د/ هاني حامد الضمور "تسويق الخدمات" دار وائل للنشر الطبعة الأولى 2002 ، عمان ، الأردن ، ص 363.

يعتمد تحليل هذا النموذج على مفهومين أساسيين هما :[1]

1- توقعات العميل : و هي المعايير أو النقطة المرجعية للأداء الناتجة عن الخبرات التعامل مع الخدمة و القابلة للمقارنة ، و التي إلى حد ما تصاغ في شروطها ما يعتقد العميل أن تكون في الخدمة أو سوف يحصل عليها.

2- إدراكات العميل : و هي النقطة التي يدرك بها العميل فعليا كما قدمت له و بالتالي نحدد جودة الخدمة بالمعادلة التالية:

جودة الخدمة = التوقعات – الإدراكات

و ينتج عن هذه المعادلة خمسة فجوات هي : [2]

الفجوة1: و تنتج عن الاختلاف بين ما يرغب فيه العميل و ما تعتقد الإدارة أنه رغبة العميل.

و في حالة وجود فجوة سلبية فإن هذا يشير إلى عجز الإدارة عن معرفة و تفهم احتياجات و رغبات العميل من خلال توقعاتهم و العكس صحيح.

الفجوة2: تنتج عن الاختلاف بينما تعتقده الإدارة أنها رغبة العميل و بين ما تقوم به المؤسسة من أداء من الناحية الفعلية.

- و في حالة وجود فجوة سلبية فإن هذا يعني أن الإدارة لم تترجم توقعات العميل إلى مواصفات محددة فعلية في أثناء تقديم الخدمة بسبب عدة قيود: تتعلق بموارد المؤسسة أو عدم قدرة الإدارة على تبني فلسفة الجودة في الخدمة و العكس صحيح.

الفجوة3: و تظهر بسبب المواصفات المحددة و بين مستوى الأداء الفعلي.

- و في حالة وجود فجوة سلبية فإن هذا يعني أن هناك اختلاف بين مواصفات الخدمة المقدمة للعميل و بين ما

[1]- د/ تيسر العجارمة "التسويق المصرفي" ، دار الحامد ، عمان 2005 ، ص 344.
[2]- د/ قاسم نايف علوان المحياوي ، "إدارة الجودة في الخدمات" ، مرجع سبق ذكره ، ص 100.

تدركه الإدارة و يعود ذلك إلى تدني مستوى الأداء و المهارات الخاصة بمقدمي الخدمة أو عدم وجود الدافعية لهم لتقديم الخدمة وفقا للمواصفات المخططة و العكس صحيح.

الفجوة4: ينتج عن الاختلاف بين الخدمة المؤداة و ما يقع الترويج عنه بخصوص الجودة.

- و في حالة وجود فجوة سلبية فإن هذا يشير إلى وجود خلل في المصداقية و الثقة في مؤسسة الخدمة و العكس صحيح.

الفجوة5: و هي نتاج واحدة أو أكثر من الفجوات الأربعة السابقة و تمثل الفرق بين الخدمة المدركة و الفعلية

- و في حالة وجود فجوة سلبية ، فإن هذا يؤدي إلى عدم رضا العميل و المجتمع عن الخدمة المقدمة ، و احتمالات التذمر و الشكوى و تكوين الانطباعات السيئة عن مؤسسات الخدمة.

وفقا لهذا النموذج توجد خمس مستويات لجودة الخدمات هي :

1- الجودة المتوقعة من قبل العميل و التي يرى وجوب وجودها.

2- الجودة من قبل إدارة المؤسسة الخدمية و تراها مناسبة.

3- الجودة القياسية المحددة للمواصفات النوعية للخدمة.

4- الجودة الفعلية التي تؤدي الخدمة.

5- الجودة المروجة للعميل.

إن تحقيق الجودة في مجال الخدمات لا يمكن أن يتحقق بمعزل عن العنصر البشري و هذا ما سنحاول التطرق إليه في المبحث الثاني.

المبحث الثاني: تنمية قدرات الموارد البشرية

إن تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات يرتكز على العنصر البشري على عكس القطاع الصحي و عليه لا يمكن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة الخدمية و بالتالي تحقيق التنافسية إلا إذا قمنا بالاهتمام و التركيز على العنصر البشري فما هي الآليات التي تعتمدها المؤسسة لتطوير العنصر البشري؟

التمكين ، التحفيز و الاتصال بين العاملين من أهم الأساليب التي تعتمدها المؤسسة الخدمية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة و بالتالي تحقيق التنافسية.

المطلب الأول: التمكين

لقد تعددت تعريفات التمكين بتعدد الكتاب فالتمكين هو:

1- منهج لإدارة الأفراد يسمح لأعضاء الفريق بأن يمارسوا صنع القرار ، فيما يتعلق بشؤونهم اليومية في عملهم[1]

2- إتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف للموظفين فتوكل إليهم مهام يؤدونها بدرجة من الاستقلالية مع مسؤولياتهم عن النتائج ، معززين بنظام فعال للمعلومات يهيء تدفقا سريعا لها ، مع التركيز في ذلك على العاملين الذين يمارسون عمليات ترتبط مباشرة بالجمهور مثل مجلات البيع و خدمة المشتريات و العملاء و غيرها و من أهم تعرفات التمكين هو ما جاء به(Bower and lawler) التمكين يتمثل في إطلاق حرية الموظف ، و هذه حالة ذهنية و سياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية و ضحاها ، التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني و تمثل لهذه الحالة من قبل الفرد ، لكي تتوافر له الثقة بالنفس و القناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته ، و اختبار النتائج التي يريد أن يصل إليها[2]

1- أ – د سمير محمد عبد الوهاب ، أ د ليلى مصطفى البرادعي ، إدارة الموارد البشرية المفاهيم و الاتجاهات الجديدة ، مركز دراسات و استشارات الإدارة العامة ، جامعة القاهرة 2006 ، ص 206.

2- د/ يحي ملحم ، التمكين كمفهوم إداري معاصر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر 2006 ، ص 6.

رغم اختلاف الأراء حول تعريف التمكين ، إلا أنها تجتمع في أغلبها على أن التمكين يتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحية ، و حرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة ، التي يقوم بها الموظف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية و من ناحية أخرى منحه المشاركة و إبداع الرأي خارج إطار الوظيفة.

ب- أهمية التمكين:

لقد أصبحت عملية التمكين مهمة في ظل التقدم التكنولوجي ، فالمؤسسات الإدارية تعمل الآن نفس العمل بأفراد أقل ، و ذلك فإنها في حاجة إلى تسهيل الفرص لكل عضو من أعضاء الفريق ، ليساهم بأكبر قدر في تحقيق أهداف المؤسسة.

و على الرغم من اهتمام هذه المؤسسات الإدارية بتحقيق الأرباح و تخفيض النفقات فإن ذلك يؤكد أيضا على أهمية إطلاق الطاقات لدى الأفراد بتوفير القيادة ذات الرؤية الثاقبة و البيئة المساندة ، و معاملة أفراد المؤسسة على أنهم أصل قيم ينبغي استثماره.[1]

ج- دور إدارة الموارد البشرية في تدعيم برامج الجودة الشاملة:

تمثل أنشطة (TQM) تخطيط الجودة الشاملة ، و تنظيمها ، و تقويمها و مراقبتها ، و توكيدها ، و يقع في مركز هذه الأنشطة العنصر البشري.

و لا يمكن تأدية أي نشاط بفعالية إذا لم تكن الموارد المشمولة مرحبة بالتعاون و لعمل هذا يجب أن تدرك هذه الموارد البشرية أن ما يطلب منها عمله هو لفائدتها الخاصة ، بدلا من الأفراد الآخرين سواء كانوا أصحاب أسهم أو عملاء.

و عليه يجب أن يأخذ المورد البشري في الاعتبار إذا أريد تحقيق الجودة الشاملة ، و المحافظة عليها بنجاح و كما وضح بوب إيتون (Bob Eton) "ما يتسبب في كل الاختلافات في الأعمال سيكون كيف تحفز بصورة جيدة

[1]- د- سمير محمد عبد الوهاب ، أ. د . ليلى مصطفى البرادعي ، مرجع سبق ذكره ، ص 206.

و كيف تفوض بصورة جيدة"[1]

كما يعد العنصر البشري المكون الأساسي لكل جهد لتحقيق الجودة الشاملة و تعد كفاءة كل النظم و الأساليب ، و طرق العمل أو إجراءات المراقبة على الولاء ، التحفيز و قدرة الموارد البشرية على تطبيقها.

يجب تعبئة الموارد البشرية أولا عن طريق الشرح المنطقي بأن الجودة الشاملة سوف تعود عليهم بالنفع ، و تحقيق الاحتياجات الخاصة بهم ، و عندما يقتنع العاملون فإنهم يشعرون بأنهم محفزين ، و يطورون بعد ذلك موقفا إيجابيا تجاه الجودة الشاملة و هنا يصبح التدريب ضروريا ، و بعد التطوير الرغبة في التفسير ، يجب أن تكتسب الموارد البشرية المعرفة ، و المهارات التي سوف توفر لهم أدوات تحقيق الجودة الشاملة ، فبعد تجهزهم بالرغبة ، المعرفة و المهارات ، تتخذ الموارد البشرية الممكنة إجراءات و تحقيق نتائج متفقة مع أهداف الجودة الشاملة.[2]

المطلب الثاني: الاتصالات بين العاملين

إن تطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة يحتاج بالضرورة إلى عملية الاتصال داخل المؤسسة لكي يتحقق عنصر التمكين في المؤسسة لذا لا بد من وجود شبكة اتصالات متينة داخل المؤسسة لتحقيق الجودة الشاملة في تقديم الخدمة.

أ- مفهوم الاتصال:

إن كلمة اتصالات Communications مشتقة من الأصل اللاتيني Communis بمعنى Common أي عام ، و ذلك لأن الإنسان عندما يتصل بالآخر فإنه يهدف عادة إلى الوصول إلى نتيجة أو وحدة فكر بصدد موضوع الاتصال ، و على ذلك فعملية الاتصال[3] نعني إنتاج و تغيير و تجميع البيانات و المعلومات

[1]- جوزيف كيلادا ، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة ، مرجع سبق ذكره ، ص 233.
2- د- جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة للقرن و العشرين ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص 67.
3- د/ غريب عبد السميع غريب "الاتصال و العلاقات العامة في المجتمع المعاصر ، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية ، 1997 ، ص 12.

الضرورية لاستمرار العمل، ثم نقل هذه المعلومات و تبادلها و إذاعتها ، و الإعلام بها بحيث يمكن الإطاحة بأمور و أخبار و معلومات جديدة أو التأثير في سلوك الأفراد و الجماعات أو التغيير أو التعديل في هذا السلوك أو توجيهه وجهة معينة ، و تتم هذه العملية عادة في صور متبادلة من الجانبين لا من جانب واحد بمعنى نقل أو إعطاء البيانات و المعلومات إلى الآخرين و بالعكس كما يشير مفهوم الاتصال إلى العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار و المعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين يختلف من حيث الحجم و من حيث المحتوى العلاقات المتضمنة فيه ، بمعنى أن هذا النسق الاجتماعي قد يكون مجرد علاقة نمطية بين شخصين أو جماعة صغيرة.

و ينبغي التمييز بين أنماط معينة من انتقال الأفكار و المعلومات و من بينها: [1]

* نمط الانتقال ذي الخط الواحد و الذي تنتقل فيه المعلومات و الأفكار من مركز إصدار أو إرسال إلى مركز استقبال بحيث يكون هذا الإرسال هو البعد الإيجابي بينما يكون موقف مركز الاستقبال سلبيا تماما.

* أما النمط الثاني الذي يطلق عليه الاتصال ذي خطين ، الذي يتميز بحدوث عملية تبادل الأفكار أكثر منها انتقالا.

و يذهب كارل هوفلاند إلى القول بأن الاتصال[2] هو العملية التي يقوم بها الفرد الذي يقوم بنقل المثير و غالبا ما تكون رموز شفوية لتعديل سلوك الأفراد الآخرين.

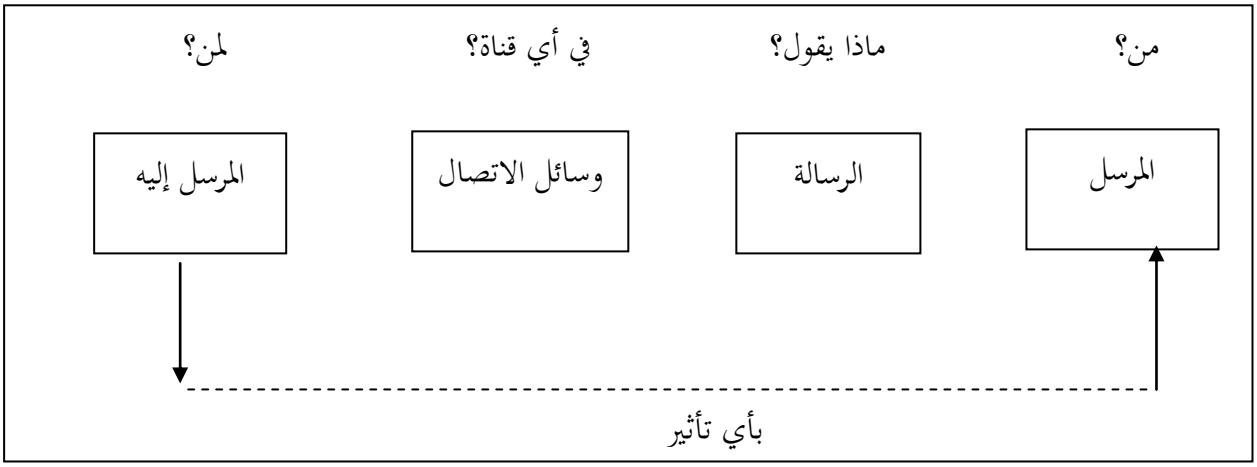
و يمكن القول بأن الاتصال هو عملية يتم من خلالها نقل و تبادل المعلومات أو الأفكار أو الآراء أو الانطباعات بين طرفين أو أكثر سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشر باستخدام وسيلة أو عدة وسائل ، و ذلك بهدف الإعلام أو الإيجاد بأفكار و اتجاهات و أهداف معينة.

1- د/ محمد صاحب سلطان "العلاقات العامة و وسائل الاتصال" ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، 2001، عمان ، الأردن ، ص 76.

2- غريب عبد السميع غريب، مرجع سبق ذكره ، ص 12.

و لكي تتم عملية الاتصال بصورة جيدة لا بد من توافر أربعة عناصر أساسية و يمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل (III –4) النموذج العام للاتصالات



المصدر: د/ محمد فريد الصحن ، العلاقات العامة المبادئ و التطبيق ، الدار الجامعية، 2002 – 2003 ، ص 227.

هذه العناصر تمثل تعقيدا تحتوي على أكثر من متغير و يمكن توضيحها في العناصر التالية:

1– المصدر (المرسل): إن مصدر عملية الاتصال يمكن أن تكون راديو تلفزيون أو محطة و فعالية المصدر تعتمد على التقرير ، الثقة و القدرة على التأثير.

2– الرسالة : لكي نقوم بتصميم الرسالة يجب أن نهتم بناحيتين هما: [1]

مضمون الرسالة و هيكل الرسالة و تتمثل في موضوع الاتصال و تتضمن الأفكار و المعلومات التي يمكن أن تقال شفهيا أو كتابيا.

[1]- د/ محمد فريد الصحن ، مرجع سبق ذكره ، ص 247.

3- الوسيلة : و تتمثل في الوسائل الشخصية و الغير الشخصية لفهم محتوى الرسالة سواء كانت سمعية أو بصرية.

4- المرسل إليه: و هو مستلم الرسالة أو الجمهور المستهدف و هو الذي سيحدد ما سيتم قوله ، طريقة عرض الرسالة ، و مكان عرضها و كذلك توقيتها.

5- تحليل رموز الرسالة: يجب أن يقوم مستلم الرسالة بالفهم الجيد لمحتوى الرسالة و تحليلها لكي يتمكن من معرفة المقصود من ورائها لذا يجب أن يكون محلل الرسالة على درجة عالية من التفكير الجيد و ذو خلفية ثقافية.

6- التغذية العكسية : يجب فهم الرسالة بالشكل الصحيح لكي تتم عملية التغذية العكس بشكل صحيح هي الأخرى و سرعة حدوث هذه الأخيرة تختلف باختلاف الموقف أي على مستوى الفرد أو على مستوى المؤسسة.

7- التشويش : هناك عوامل عديدة تؤثر على عملية الاتصال داخل المؤسسة فمثلا عند وجود أصوات مرتفعة داخل المؤسسة كالأحداث تؤدي إلى عدم وضوح الرسالة و بالتالي عدم فهمها و هذا ما تؤثر تأثيرا سلبيا على عملية الاتصال.

ب- أنواع الاتصالات:

إن أردنا التحدث عن أنواع الاتصالات فإن هناك عدة تقسيمات لهذه الاتصالات لكن في الأصل هناك ثلاثة أنواع اتصال مكاني و اتصال نفسي و اجتماعي و يمكن توظيفها فيما يلي:

- يقصد بالاتصال المكاني أنه اتصال من خلال علاقة الجوار و ما يستتبع ذلك من رؤية متبادلة بين الأطراف و تميز كل منها بسمات و خصائص تهم الطرف الآخر أما الاتصال النفسي فتضرب له مثلا بعلاقة الصداقة التي تتطلب ظهور اهتمام متبادل و اتصال نفسي مباشر يقوم على الملاحظة و الاهتمام المتبادل المباشر أما الاتصال الاجتماعي فيقصد به أنه نسق معين يدخل في إطاره فردين

على الأقل أولا ، و ثانيا ما هي أساس هذا الاتصال ، و ثالثا تفاعل ما مرتبط بهذه القيمة و تعتبر الاتصالات الاجتماعية الشخصية من أهم عوامل استقرار الحياة الاجتماعية.

المطلب الثالث: تحفيز الأفراد للجودة الشاملة

توجد أساليب متعددة لكي نتمكن من تحفيز العاملين لأداء العمل بصورة جيدة و صحيحة و لإلغاء الأخطاء البشرية يقترح جوران ثلاثة أشياء:[1]

1- معرفة الواجب الذي يؤديه الفرد

2- معرفة ما يؤديه الفرد

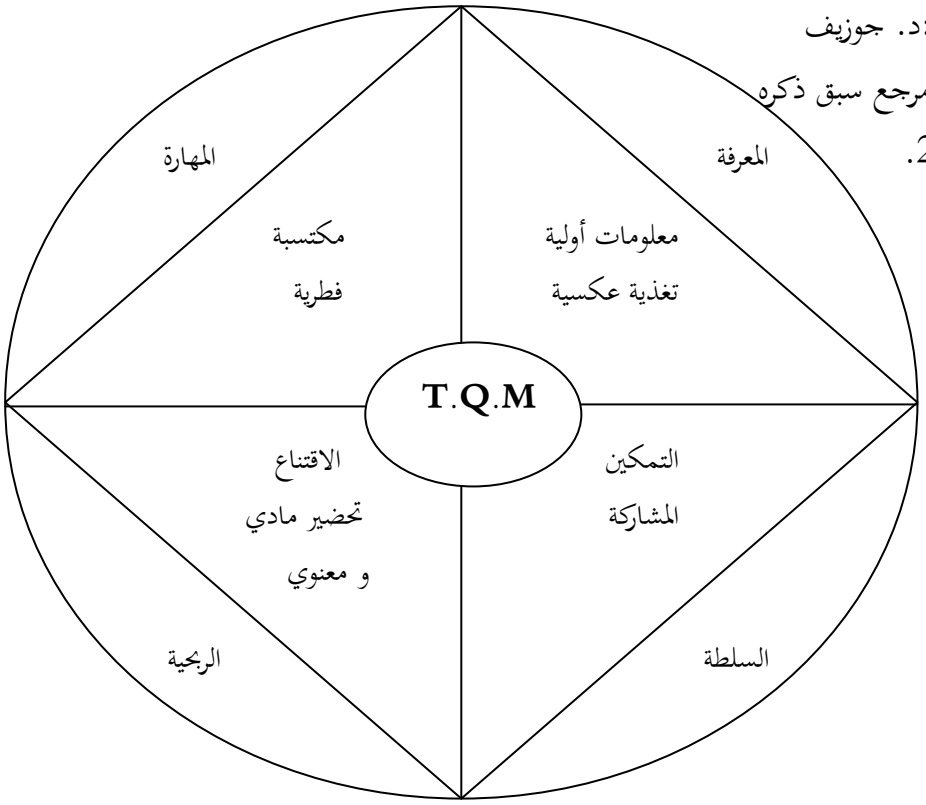
3- معرفة كيف تصحح الأخطاء

و لمشاركة الفرد في تطبيق الجودة الشاملة يجب أن يكون لديه المعرفة و المهارة و القوة (التمكين) لعمل ذلك ، و أخيرا الرغبة و الترحيب بعمل ذلك ، و هذه هي أربعة مكونات تقوم المورد البشري لتحقيق الجودة الشاملة كما يوضحها

[1]- بلحاج نعاس خديجة ، مذكرة ماجستير ، مرجع سبق ذكره، ص 127.

الشكل (III–5) مكونات الوجه البشري لتحقيق الجودة الشاملة

المصدر:د. جوزيف كيلادا، مرجع سبق ذكره ص 248.



المبحث الثالث: التحسين المستمر للعمليات

تعتبر إدارة الجودة الشاملة عملية تغيير و تشمل كل جزئية من المؤسسة فهي تشمل على: العمل الإداري ، القوانين و الإجراءات ، طرق العمل و أنظمة الإنتاج...

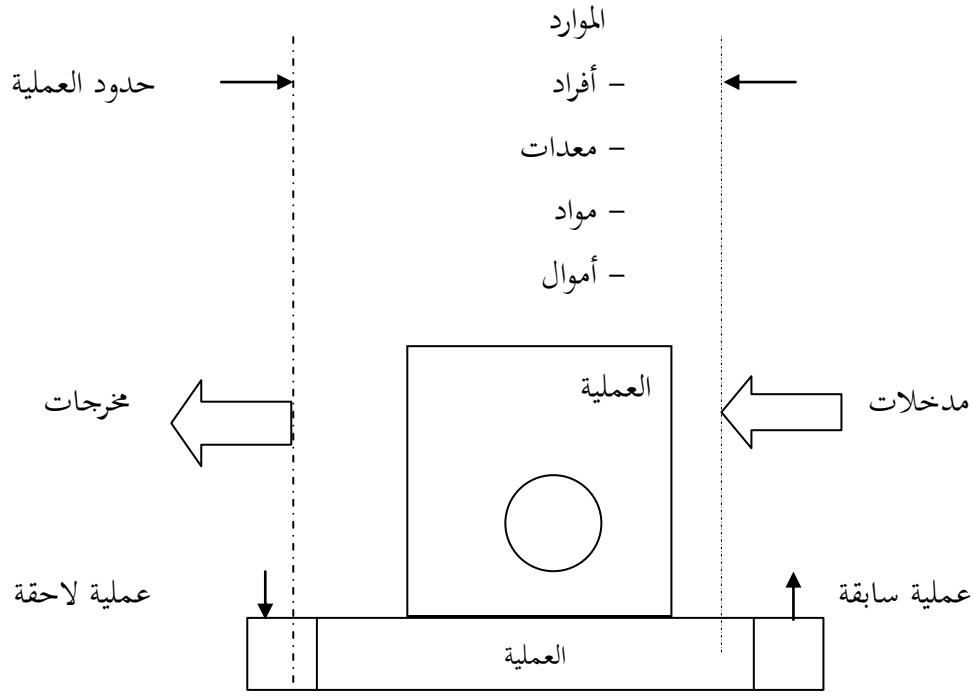
و في إطار السعي لتحقيق الجودة الشاملة قسم علماء الإدارة أنشطة المؤسسة إلى مجموعة عمليات يتم تحسينها بشكل مستمر و ذلك لتمكين المدراء من ضبط عمليات التغيير ، و مراقبة مدى نجاح التحسينات.

المطلب الأول: تعريف العملية

يعرف قاموس Webster العملية على أنها "سلسلة من التصرفات أو العمليات التي تؤدي إلى نتيجة محددة"[1]

و يمكن إعطاء صورة توضيحية لأية عملية بالشكل التالي:

الشكل (III–6) نموذج العملية



المصدر: د/ عبد الرحمن توفيق ، مرجع سبق ذكره، ص 53.

[1]- د/ عبد الرحمن توفيق ، مرجع سبق ذكره، ص 52.

و فيما يلي شرح الشكل (III- 6) الذي يمثل نموذج العملية:

العملية: و هي نشاط يحول المدخلات إلى مخرجات

المخرجات: هي نتيجة لعملية تحويل المدخلات

المدخلات: هي المعلومات أو الموارد التي يتم تحويلها بواسطة العملية إلى مخرجات

القيود: هي المدخلات التي تحدد و تنظم و تؤثر على العملية

الموارد: هي العوامل المشتركة التي لم تحول لتصبح مخرجات و تنقسم إلى موارد بشرية و مادية.

المطلب الثاني: إعادة هندسة العمليات

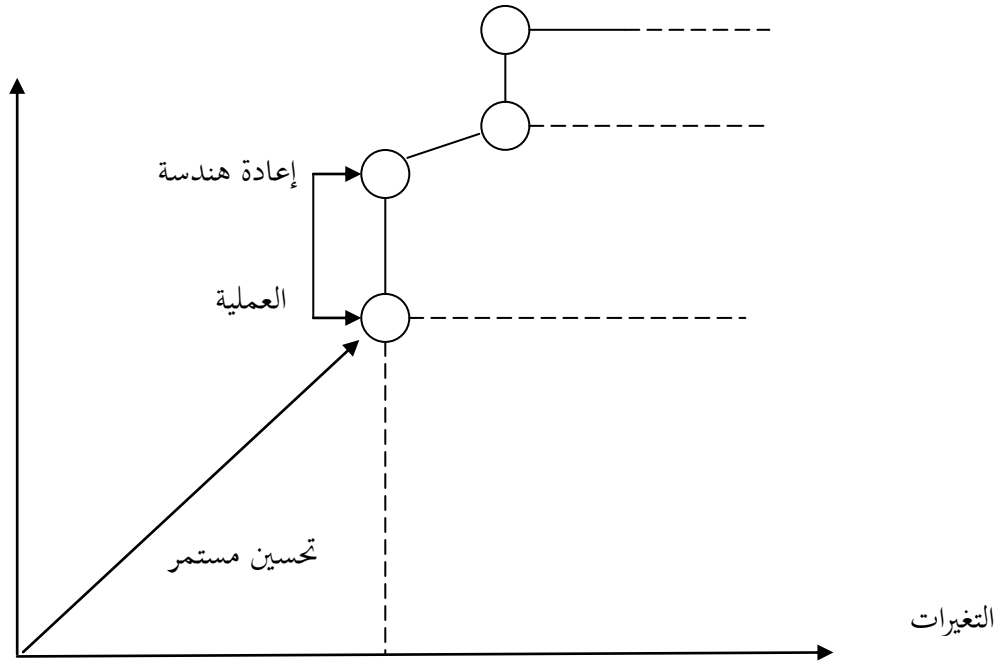
إن عملية التحول أو التغيير تدخل في إطار ما يسمى بهندسة عمليات المؤسسة و عليه يجب التعرف على هذا المفهوم فيما يلي:

مفهوم إعادة الهندسة

يعرف كل من Hammer et champy[1] إعادة الهندسة العمليات بأنها "إعادة التفكير المبدئي و الأساسي ، و إعادة التصميم الجذري للعمليات لتحقيق تحسينات جذرية في مقياس الآداء مثل الكثافة ، الجودة ، الخدمة و من الحقائق التي تم التوصل إليها في المؤسسات التي طبقت الجودة الشاملة ، أنه لا يمكن للمؤسسة الصناعية و الخدمية أن تحسن دائما من عملياتها فعند نقطة معينة تصل إليها يصبح التحسين مشتملا الأمر الذي يتطلب إعادة هندسة العمليات و الشكل التالي يوضح ما تم قوله:

[1]- د/ جوزيف كيلادا ، مرجع سبق ذكره ، ص130.

الشكل (III– 7) التحسين المستمر



Source : J.kelada : comprendre et realisé la qualité total op.cit.p2

المطلب الثالث: التحسين المستمر للعمليات

لا تتوقف التغيرات عند إجراء إعادة الهندسة بل على المؤسسة إجراء تحسينات بشكل مستمر على العمليات التي تتمكن من التكيف مع طلبات العميل لكي تتوصل إلى الجودة الشاملة.

يقصد بمفهوم التحسين المستمر[1] تلك الفلسفة التي تسعى إلى تحسين جميع العمليات التي تتطلبها تقديم الخدمة للعميل ، و بشكل مستمر و لضمان توافقها مع حاجات و رغبات العميل و أن تكون هناك دائما جهود مبذولة لإحداث تغيرات و تعديلات لاستمرار هذا التوافق الذي يعطي ميزة التنافس.

و هناك ثلاث مراحل معروضة في مجال تصميم عملية التحسين المستمر :

[1]- د.صونيا محمد البكري ، "إدارة الإنتاج و العمليات" –مدخل النظم- الدار الجامعية- مصر 2001، ص 42.

أ– مدخل رقابة العملية: بموجب هذا المدخل تمر عملية التحسين بالمراحل التالية:[1]

1- حدد (Defin): يتم في هذه المرحلة تحديد ما الذي سوف نراقبه و نقيمه بشكل مفصل من أجل تحسينه و بمعنى آخر تحديد معايير الرقابة.

2- قس (Measure): يتم قياس نوع المعلومات التي يتم جمعها مع تحديد كيفية الجمع و السبل و الوسائل التي سوف تستخدم ، فهذه المعلومات تعطي القائمين على عملية التحسين رؤية واضحة على واقع التنفيذ.

3- قارن مع المعايير Compare to standart: يتم في هذه المرحلة مقارنة الإنجاز المحقق مع معايير الجودة المطلوبة لتحديد فيما إذا كان مستوى الجودة الذي يتم إنجازه مقبولا حسب المعايير أم لا.

4- قيم Evaluate: في ضوء نتائج المقارنة و من ثم التقييم يجري تحديد التحسينات التي سيتم إدخالها و تلاقي الأخطاء التي حذفت.

5- اتخاذ إجراء تصحيح إذا كان ضروريا إذا ظهر نتيجة إدخال التحسينات التي تم إقرارها أية مشاكل ، فيجب المسارعة إلى اتخاذ عمل أو إجراء تصحيحي للمعالجة.

6- قيم العمل التصحيحي: للتأكد من مدى فعالية الإجراء التصحيحي ، تتم عملية جمع معلومات عن التنفيذ أو التطبيق من أجل الوقوف على مدى تمكن هذا الإجراء من معالجة المشكل.

ب– مدخل (PDCa): يتمثل هذا المدخل في نموذج حلقة التحسين المستمر لكل من ديمنغ Deming و شهارت Sheuhartو يرمز كل حرف إلى

P– Plan خطط: تشمل هذه المرحلة ما يلي:[2]

- ابدأ بجمع المعلومات عن العملية المراد تحسينها بوضعها الحالي

- في ضوء المعلومات حدد المشاكل أو الأخطاء

[1]- د. علي السلمي "إدارة التميز غريب، الطبعة 01، 2004، ص149.
[2]- حاج نعاس ، مذكرة تخرج ، مرجع سبق ذكره ، ص 140.

- حلل أسباب المشاكل أو الأخطاء

- صنع خطة من أجل تلاقي الأخطاء و إدخال التحسين

- حدد معايير من أجل تقييم التحسين بعد تطبيقه.

Do -D نفذ: تشمل هذه المرحلة ما يلي:

- وضع خطة التحسين موضع التنفيذ

- جرب خطة التحسين في مجال محدود في البداية

- رصد و تسجيل التغييرات التي تحدث نتيجة للتحسين

- جمع معلومات بشكل مستمر و منتظم من أجل تقييم خطة التحسين.

Cheack -C دقق: تشمل هذه المرحلة ما يلي:

- قيم خطة التحسين بعد تنفيذها من خلال المعلومات التي تم جمعها

- حدد مدى نجاح خطة التحسين لأهدافها.

اعمل: تشمل هذه المرحلة ما يلي:

ACT- A إذا كانت نتائج التصميم إيجابية ، اجعل خطة التحسين كأسلوب معتمد و مقرر و عممه على كافة المعنيين به.

- درب المعنيين بتطبيق التحسين لتمكينهم من تطبيقه بفعالية مستقبلا

- إذا كانت نتائج التقييم غير إيجابية ، قم بتعديل خطة التحسين إذا كانت الأخطاء بسيطة ، أما إذا كانت الأخطاء جسيمة ، قم بإلغاء الخطة بكاملها و استبدالها بخطة تحسين جديدة.

ج- مدخل دائرة الجودة المستمرة:

و يشمل هذا المدخل على سبعة مراحل تعبر كل منها عن حلقة ضمن سلسلة مترابطة من الإجراءات ، تشكل دائرة لها صفة الاستمرارية ، و ذلك وفق المراحل التالية:[1]

1- اختيار العملية المطلوب تحسينها و تحديد أهداف عملية التحسين

2- جمع معلومات عن مراحل تنفيذ العملية المراد تحسينها بوضعها الحالي و من كافة الجوانب و بشكل تفصيلي.

3- البحث عن طريقة جدية من أجل تحسين العملية.

4- تصميم الطريقة التي سيجري من خلالها التحسين.

5- تنفيذ و إنجاز الطريقة.

6- تقييم طريقة التحسين.

7- تسجيل طريقة التحسين على شكل خطة أو نهج و وضع برنامج تدريجي لتفعيل طرق التحسين من خلال رفع المهارات.

و من الملاحظ من خلال هذه النماذج الثلاثة للتحسين المستمر أن عملية التحسين المستمر للجودة تتطلب نظام معلوماتي فائق الدقة و الشمول إذ يعتبر من أهم الأنشطة الدائمة لأنه يساعد بشكل عام متخذي القرار وفرق العمل على أداء مهامهم بشكل جيد، و حل المشاكل بصورة فعالة.

[1]- حاج نعاس ، مذكرة تخرج ، مرجع سبق ذكره ، ص 140.

الفصل الرابع
واقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة موبيليس

تمهيد:

في الفصول الثلاثة السابقة تعرضنا إلى الجانب النظري و الفكري الذي حاولنا من خلاله دراسة مفهوم إدارة الجودة الشاملة و علاقتها بتنافسية المؤسسة الخدمية أما في الفصل الرابع فإننا سنتطرق للجانب التطبيقي في محاولة منا لإبراز مطابقة موضوع بحثنا مع الواقع فسنتناول في هذا الفصل أربعة مباحث ، حيث نستهل الأول منه إلى التعرف على سوق الاتصالات في الجزائر أما المبحث الثلث سنتطرق إلى تقديم لمؤسسة اتصالات الجزائر و مؤسسة موبيليس بينما المبحث الثالث سنقوم بتحليل واقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة موبيليس كما استعنا في هذا المبحث على الاستبيان محاولة منا تقييم و نظام الجودة الشاملة داخلها.

المبحث الأول: سوق الاتصالات بالجزائر

يعتبر سوق الاتصالات من أهم القطاعات التي شهدت تغيرات جذرية خلال السنوات الأخيرة ، خاصة بعد صدور القانون رقم 03- 2000 [1] المتعلق بتنظيم الاتصالات السلكية و اللاسلكية ، و الذي بدأت معه نهاية عهد احتكار الدولة لهذا القطاع، و فتح الباب أمام المنافسة العالمية القوية.

إن هذا القانون أفرز إصلاحات و تطورات و كذا مستجدات في السوق الجزائرية للاتصالات كما يتبين في العرض التالي:

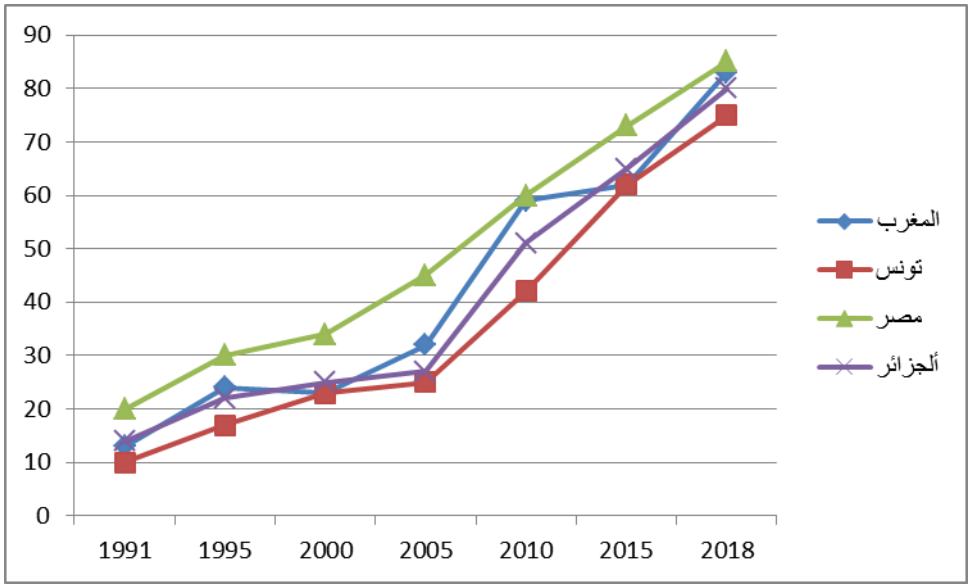
المطلب الأول: إصلاحات القطاع

لقد عرف قطاع الاتصالات بالجزائر على غرار باقي الدول في بداية توسعه منظومة الاتصال التماثلي سنة 1992 و أصبحت عملية مطلع سنة 1994 و انتشرت في المدن الكبرى للجزائر و هي: العاصمة ، قسنطينة و وهران تزودت شبكة المنظومة الاتصال التماثلي بـ 50 محطة قاعدية و لكن المنظومة كانت لها عيوب عدة هي:

- بث رديئي للإشارات
- جودة مكالمات متوسطة على العموم
- قدرة تغطية محدودة جدا مقارنة بالبلدان العربية خاصة تونس و المغرب و المنحنى الموالي يوضح تأخر الجزائر بالنسبة لهذه البلدان فيما يخص عدد المشتركين في خدمة الهاتف الثابت و النقال.

[1]- الجريدة 48 – الأحد 8 جمادى الأولى عام 1421 الموافق لـــ 6 غشت 2000 المواد 8- 19.

الشكل (IV –1) العدد الإجمالي لمشتركي الهاتف (ثابت و نقال) لكل 100 شخص في شمال إفريقيا



Source : Rapport sur le developement des télécomunication.op.cit p 17

تغطي شبكة الاتصالات في الجزائر مجمل التراب المغطى يفضل شبكة من 1500 كلم من خطوط من الألياف البصرية و 22000كلم من الخطوط المرتيزية ، 50 محطة أرضية بالجملة التي بدأ استغلالها منذ سنة 1992 و وصلت إلى 4500 ربط سنة 2000 ، تملك وزارة الإعلام و الاتصال لاحتياجاته الخاصة شبكة أخرى لإرسال المعطيات بالجملة(M66APAC) بالإضافة إلى الشبكة المؤسساتية الخاصة بالصكوك البريدية.

زيادة على الأوعية الوطنية تملك الجزائر أوعية دولية مشتركة ، كخطوط الألياف البصرية مع المغرب ، ليبيا و تونس و الخطوط البحرية مع فرنسا ، اسبانيا و إيطاليا

إن أسعار الاتصالات في الجزائر تعتبر مقبولة بصفة عامة و هذا بالنسبة للمكالمات الداخلية أما المكالمات مع الخارج فتعرف علاء نسبي الأمر الذي ينقص من الاستغلال الواسع لهاته الخدمات.

لا تزال نوعية الخدمات تشهد بعض الضعف حيث يصل معدل الشكاوى المدروسة في 24 ساعة إلى 60٪ و رغم الاستثمارات الهامة للدولة تبقى الخدمات الهاتفية ضعيفة و هذا ما تظهره قوائم الانتظار ، أما بخصوص

الفعالية فتصل نسبة الاتصالات الناجحة إلى 90٪ من مجموع الاتصالات و كل خطها تفي معرض للعطب مرة في 18 شهر مقابل عطل واحد كل خمس سنوات في بعض البلدان المتقدمة.

لهذه الأسباب قررت وزارة البريد و المواصلات إجراء إصلاحات في القطاع بموجب القانون 03 / 2000 المؤرخ في 05 / 08/ 2000 و إنشاء سلطة الضبط للبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية و التي أوكلت إليها مهام أهمها:[1]

- ضمان منافسة حقيقية و قانونية بين مختلف المتعاملين بما يحقق رضا العملاء بالدرجة الأولى.

- تشجيع التطوير و الإبداع و كذا التنافسية في هذا القطاع الحساس.

- تحديد شروط النفاذ إلى شبكة الاتصالات.

- تسوية المنازعات المرتبطة بالتواصل البيني لشبكات مختلف المتعاملين في السوق الجزائري.

و لتجاوز هذه العيوب باشرت الجزائر منذ سنة 1999 إصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات ، تجسدت في قانون جديد في شهر أوت 2000 تضمن فكر بين أساسين هما:

- إنهاء احتكار الدولة لنشاطات البريد و المواصلات.

- الفصل بين نشاطي التنظيم و استغلال و تسير الشبكات.

و تطبيقا لهذا المبدأ ، تم إنشاء سلطة للضبط مستقلة إداريا و ماليا ، و متعاملين أحدهما يتكلف بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية و ثانيها بالاتصالات.

- و في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة و استغلال شبكة الهاتف النقال.

- بالإضافة إلى بيع رخص تتعلق بشبكات الربط المحلي في المناطق الريفية.

- و تم بيع رخص الدارات الدولية عام 2003 و الربط المحلي في المناطق الحضرية عام 2004.

[1]- مذكرة ماجستير ، حاج نعاس خديجة ، دور الجودة الشاملة في تأهيل قطاع الاتصال،2008.

– و هكذا استكملته السوق انفتاحها عام 2005 و ذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية و القواعد المنافسة.

و في نفس الوقت ، تم الشروع في برنامج واسع للنطاق يرمي إلى تأهيل المنشآت الأساسية ذات الصلة المباشرة بالقطاع لتدارك التأخر المتراكم.

أما فيما يتعلق بتأهيل مستوى الشبكة الوطنية للاتصالات فقد ارتكزت على محورين رئيسين هما:

عصرنة الشبكة الوطنية للاتصالات التي تتضم مليونين مشترك في الهاتف و ذلك بإدخال مكثف للتكنولوجيا الجديدة و الرقمنة الكاملة لشبكات و تشغيل خدمات جديدة، مثل الأنترنيت ، الحومية الناهة للتسيير التقني و التجاربي و المالي.

– رفع طاقة الشبكة.

المطلب الثاني: تطور قطاع الاتصالات في الجزائر

احتكت الجزائر كغيرها من دول العالم بالتكنولوجيات الحديثة التي شهدت تطورا مذهلا، من بينها تقنية الهاتف النقال أو ما يعرف بنظامGSM* و قد أعلنت وزارة البريد و المواصلات سابقا سنة 1999 عن ميلاد التقنية الجديدة للهاتف النقال GSM لتبدأ بذلك الانطلاقة الفعلية للاتصالات الجزائرية اللاسلكية[1]

و لكن مع عجز الوزارة في التحكم في التكنولوجيا الدقيقة للهاتف و المصاريف الباهضة تم فتح سوق الاتصالات السلكية و اللاسلكية للمنافسة المحلية و الأجنبية قصد إصلاحه و إعطائه صبغة جديدة تتماشى و التطورات التي تشهدها تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في العالم.

و بمقتضى القانون 03 – 2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 تم فتح قطاع البريد و الاتصالات السلكية و اللاسلكية للمنافسة مما ترتب مباشرة على هذا الإجراء:

1- مذكرة ماجستير ، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغير في المؤسسة ، دراسة حالة موسلة ، علاوي نصيرة ،2011، ص 185.

*GSM (Communication Global System for Mobile)

– تحول وزارة البريد و المواصلات إلى وزارة البريد و تكنولوجيا الإعلام و الاتصال و التي أوكلت لها مهمة الضبط و وضع إستراتيجية قطاعية لتطوير تكنولوجيات الإعلام و الاتصال.

– إنشاء سلطة الضبط للبريد و ARPT*[1] و هي مكلفة بتنظيم السوق و السهر على احترام قواعد المواصلات

المنافسة

– تأمين شركتين مستقلتين بريد الجزائر و اتصالات الجزائر.

– في أوت 2001 منحت الرخصة الأولى لمجمع "أوراسكوم" لوضع شبكة الهاتف النقال و تقديم الخدمات المرتبطة به باسمها التجاري "جازي"

– عام 2002 (استفادت شركة اتصالات الجزائر من رخصة لتنظيم نشاطها للهاتف الثابت و النقال GSM، و دخلت الرخصة حيز التطبيق ابتداء من جانفي 2003، حيث أوكلت مهمة توفير الهاتف النقال لشركة اتصالات الجزائر باستعمال شبكةGSM الموروثة عن وزارة البريد و تكنولوجيا الإعلام و الاتصال.

– في 20أوت 2003 تمت عملية تفريغ شركة اتصالات الجزائر و إنشاء موبيليس (ATM) للهاتف النقال في شكل شركة ذات أسهم.

– و في ديسمبر 2003 رخصة ثالثة للهاتف النقال تمنح لمجمع الوطنية للاتصالات باسمه التجاري نجمة و الذي تغير اسمها التجاري ل أوريدو

و فيما يلي سنحاول إبراز هذا التطور الذي عرفه سوق الهاتف النقال الجزائري من خلال الإحصائيات المقدمة من طرف سلطة ضبط البريد و المواصلات عبر نشراتها الفصلية الموضحة في موقعها الإلكتروني.

[1]*ARPT: Autorité régulation de la poste et de la télécommunication

1- تطور الكثافة الهاتفية:

تمثل الكثافة الهاتفية مؤشر لقياس تطور الطلب في سوق الهاتف النقال و الثابت حيث أن:

الكثافة الهاتفية = إجمالي المشتركين في الهاتف

إجمالي عدد السكان

و الجدول التالي يوضح تطور الكثافة الهاتفية و الثابت و النقالة في الجزائر

الجدول (IV- 1) تطور الكثافة الهاتفية الثابتة و النقالة من 2000 إلى 2016

السنوات/ النفاذ	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
نفاذ الهاتف الثابت (٪)	5.8	6.1	6.1	6.9	7.6	7.8	9.6	8.05	8.29	8.70	8.11	7.85	8.09	8.26
نفاذ الهاتف النقال (٪)	0.3	0.3	1.5	4.7	15.3	41.5	62.0	90.30	96.52	99.28	102.11	109.62	107.00	113.35
النفاذ الإجمالي (٪)	6.1	6.4	7.4	11.6	22.9	4.3	71.6	98.35	104.81	107.98	110.22	117.47	115.09	121.63

المصدر: الموقع الإلكتروني http // www.aprpt.dz

من خلال الجدول (1- 4) يلاحظ أن هناك استقرار نسبي في الطلب على الهاتف الثابت من 2010 إلى 2016 حيث نسبة الزيادة فقط 3.8٪ و في المقابل نلاحظ تزايد كبير في الطلب على الهاتف النقال حيث بلغت الزيادة خلال الفترة (2010 / 2016) 61.7٪ و هذا راجع إلى ما يلي:

- حتى سنة 2002 كانت شركة اتصالات الجزائر المحتكر الوحيد في سوق الهاتف النقال و التي اقتصرت على تقديم خدمة الدفع المؤجل(Service paste.payée) إضافة إلى أن سعر الاشتراك كان باهضا مما منع الكثير من المواطنين من اقتناء هذه الخدمة ، حيث فضل المستهلك الجزائري امتلاك خط الهاتف الثابت فقط ، و بعد دخول شركة أوراس كوم لاتصالات الجزائر "جازي" و عرضها لخدمة الدفع المسبق (Service pré-payé)عام 2002 بدأ ينمو الطلب على خدمة الهاتف النقال و ازداد أكثر بعد دخول

هؤلاء المتعاملين أدى إلى اشتداد المنافسة بينهم و بالتالي انخفاض سعر الاشتراك و المكالمات و تقديم عروض مغرية للمستعملين ، و هذا ما جعل الطلب على هذه الخدمة (الهاتف النقال) يسجل قفزة كبيرة ليصل في خلال 6 سنوات فقط إلى 62٪.

2- تطور عدد المشتركين في سوق خدمة الهاتف النقال:

جدول رقم (IV- 2) تطور عدد المشتركين في سوق خدمة الهاتف النقال خلال الفترة2004-2014

المتعامل/ السنة	اتصالات الجزائر موبيليس	أوراسكوم لاتصالات الجزائر	الوطنية لاتصالات الجزائر	المجموع
2004	1.7	3.41	0.28	4.88
ماي 2005	1.77	4.87	0.60	7.24
جوان2005	2.08	5.07	0.69	7.84
جويلية 2005	2.64	5.23	0.73	8.60
أزت 2005	3.19	5.69	1.01	9.89
سبتمبر 2005	3.73	6.16	1.17	11.06
أكتوبر 2005	4.10	6.65	1.43	12.07
نوفمبر 2005	4.50	7.02	1.43	12.95
ديسمبر 2005	4.91	7.28	1.48	13.67
جانفي 2006	5.35	7.62	1.48	14.45
فيفري 2006	5.71	7.76	1.54	15.01
أفريل 2007	8.4	11.15	2.9	22.09
أكتوبر 2008	7.17	14.49	4.99	26.66
2009	10	14.85	8	32.85
2010	10.1	14 .09	8.20	32.39
2011	10.5	16.60	8.50	35.6
2012	10.6	17.8	9.1	37.4
2013	12.5	17.6	9.5	39.6
2014	13.02	18.61	11.66	43 .29

2015	14.32	16.61	12.30	43.23
2016	13.33	16.37	17.34	47.04

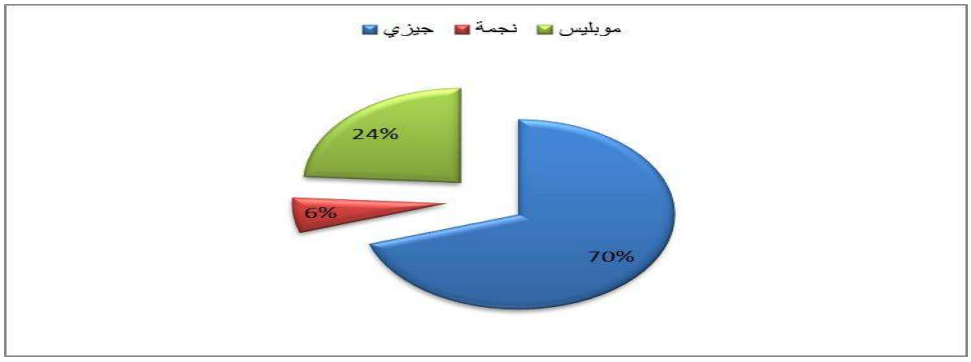
المصدر: http //www.arpt.dz

و مع نهاية 2012 ناهز عدد مشتركي الهاتف النقال في الجزائر 39 مليون مشترك منهم 12 مليون زبون للمتعامل التاريخي موبيليس و 9.06 مليون مشترك لفرع مجموعة "أوريدو" نجمة و 17.8 مشترك لـ جازي[1]

عرف عدد مشتركي الهاتف النقال والثابت بالجزائر مع نهاية سنة 2017 شبه استقرار مقارنة بالسنة التي سبقتها، حيث قارب العدد الـ 50 مليون مشترك، وفقا لآخر تقرير لسلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية بالجزائر حيث سجلت مجموع 292.897.49 مشترك في شبكات الهاتف الثابت و النقال سنة 2017 ،مقابل 487.999.49 مشترك نهاية 2016 ،أي بانخفاض 555.102 مشترك، بنسبة قدرت بنحو 21.0 %.وفيما يخص الهاتف الثابت السلكي واللاسلكي، قال المتحدث أن عدد مشتركيه انخفض بسبة 12.3 %،حيث بلغ عددهم 051.4 مليونا سنة 2017 مقابل 182.4 مليونا في السنة التي قبلها، حيث استحوذت موبيليس سنة 2017 بنسبة 06.40 %متبوعة بأوراسكوم للاتصالات بـ 06.32 %،ثم الوطنية للاتصالات بـ 27.34%..فيما يبقى "المتعامل موبيليس يملك أكبر حصة في السوق فيما يخص الجيل الثالث ب 204.10 مليون مشترك سنة 2017 ،متبوعا بالوطنية للاتصالات ب 925.5 مليون مشترك، ثم اوراسكوم للاتصالات بـ 462.5مليون مشترك ، فيما سجل متعامل أوراسكوم أول حصة في السوق قدرت بـ 89.41 %متبوعا بموبيليس بـ 36.32 %،و الوطنية للاتصالات بـ 75.25 %

انطلاقا من الجدول (2- 4) يمكن تحديد الحصة السوقية للمتعاملين الثلاثة كما في الأشكال التالية:

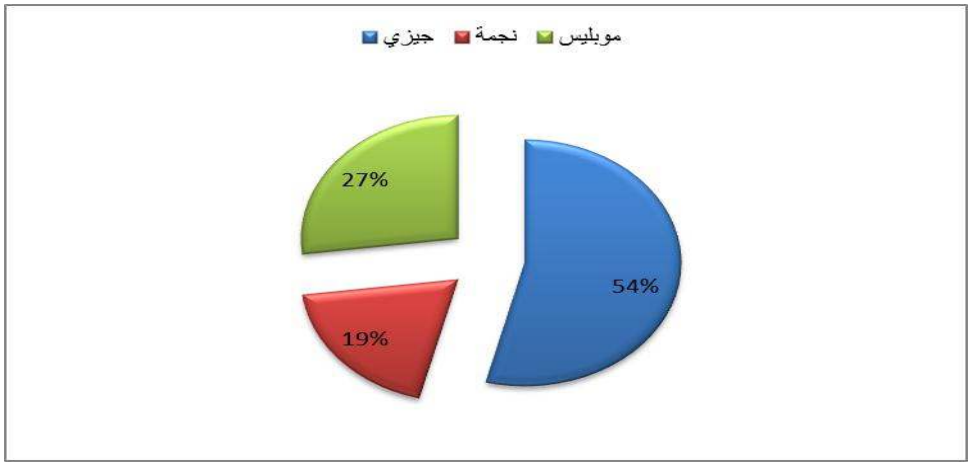
الشكل رقم (IV – 2): الحصة السوقية للمتعاملين الثلاث سنة 2004



المصدر من إعداد الطالبة بناءا على معطيات الجدول

[1] https://www.djazairess.com/elkhabar/249465,06/03/2016

الشكل رقم (IV – 3): الحصة السوقية للمتعاملين الثلاث سنة أكتوبر 2008



المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على معطيات الجدول

يتضح من خلال الجدول (IV- 2) و الأشكال السابقة أن الحصص السوقية للمتعاملين قد تغيرت ما بين 2004 و 2008 حيث سنة 2004 نلاحظ أن شركة أوراسكوم لاتصالات الجزائر و كانت محتكر السوق الجزائري للهاتف النقال بنسبة 70٪ و نسبة قليلة لاتصالات الجزائر قدرت بـ 24٪ أما الوطنية لاتصالات الجزائر فقد حققت نسبة ضعيفة جدا قدرت بـ 6٪

أم في أكتوبر 2008 فنلاحظ أن هناك تراجع في الحصة السوقية لشركة موبيليس حيث انخفض بحوالي 10٪ و هذا يعود إلى المنافسة الشديدة بين المتعاملين الثلاث في حين سجلت كل من أوراسكوم لاتصالات الجزائر و الوطنية لاتصالات الجزائر زيادة في الحصة السوقية.

بينما مع نهاية 2012 سجلت مؤسسة موبيليس زيادة خيالية في زيادتها حيث بلغ عدد مشتركيها 12 مليون متعامل وأصبحت تسمى بالمتعامل التاريخي.

المطلب الثالث: نبذة عن المتعاملين الثلاث في سوق الهاتف النقال في الجزائر

1- الجزائر للاتصالات موبيليس « ATM »:[1]

مؤسسة الجزائر للاتصالات "موبيليس" هي المؤسسة الجزائرية الوحيدة التي تنشط في سوق الهاتف النقال إلى جانب متعاملين أجنبيين ، و هي عبارة عن مؤسسة مساهمة ذات رأس مال قدره 100 مليون دينار جزائري : و هو مقسم على 100 سهم ، قيمة كل سهم 100.000دج ، و هي مملوكة بشكل كامل للجزائر للاتصالات و قد أصبحت مستقلة عنها في أوت 2003 ، و أصبح لديها هيكلها التنظيمي بداية من جانفي 2004 و تم إنشاء أول إدارة كمكزية لها في شهر جويلية سنة 2004 بالعاصمة.[2]

موبيليس هي التسمية التجارية التي تستخدمها المؤسسة الجزائرية للاتصالات

2- أوراسكوم لاتصالات الجزائر:

أوراسكوم لاتصالات الجزائر هي عبارة عن شركة مصرية ظهرت في فترة وجيزة و اكتسبت مجال الاتصالات في دول إفريقيا و الشرق الأوسط.

و تعد أول شركة تنشط في سوق الهاتف النقال حيث حصلت في جويلية 2001 على الرخصة المتخصصة في القطاع و ذلك مقابل 73 مليون دولار أمريكي و تغيير "جازي" التسمية التجارية التي تستخدمها أوراسكوم للاتصالات في شبكةGSM في الجزائر و هي مشتقة من كلمتين "الجزاء " و "الجزائر" و قد أعلن عن هذه التسمية في 07 نوفمبر 2001 و بمجرد انطلاقها رسمت أوراسكوم أولوياتها الإستراتيجية و هي تطوير شبكتها بتكنولوجيا عالية و تغطية (48) ولاية قبل نهاية أوت 2003.

و في أوت 2002 تم طرح بطاقة الدفع المسبق « Eich lavie » و هي أولى من نوعها في الجزائر

* سيتم التطرق بشكل تفصيلي لمؤسسة موبيليس في المبحث الموالي

[1] - www.mobilis.Dz

[2] - www-Djezzy gsm.com

و في أوت 2003 تم تغطية 48 ولاية أي طبقا للأهداف المسطرة و قد وصلت إلى مليون مشترك في سبتمبر 2003 و إلى مليونين في جويلية 2004 و إلى 3 ملايين في ديسمبر 2004 و إلى 4 ملايين مارس 2005 و إلى خمسة ملايين في جوان 2005 و قاربت 8 ملايين نهاية 2005 و وصلت إلى 12 مليون نهاية 2012.

3- الوطنية للاتصالات الجزائر WTA:[1]

تم تأسيس "الوطنية للاتصالات" بالكويت سنة 1999 و هي الشركة الخاصة الأكبر في الكويت برأس مال يقدر بـ 10 ملايير دولار ، و قد عرفت الوطنية نموا كبيرا في الشرق الأوسط و كذا دول شمال إفريقيا.

و بعد خمس سنوات من إنشائها أصبحت الوطنية تشغل أكثر من نصف الهاتف النقال في الكويت حيث يوجد في الكويت أكثر من 78٪ من السكان مشتركون في خدمة الهاتف النقال.

إن الوطنية لاتصالات الجزائر « WTA » هي فرع من فروع الشركة الكويتية "الوطنية للاتصالات"، و قد تحصلت على رخصة الهاتف النقال في الجزائر في 02 ديسمبر 2003 ، بفضل مناقصة بقيمة 421 مليون دولار، و في 25 أوت 2004 قامت الوطنية بالطرح التجاري لعلامتها نجمة ، و قد بدأت "نجمة" بالمدن الكبرى و هي في طور انتشارها في باقي المدن الداخلية.

[1] - www.Nedjma.dz

المبحث الثاني: التعريف بمؤسسة موبيليس

إلى جانب شركات الهاتف النقال الأجنبية ، تقل مؤسسة الجزائر للاتصالات "موبيليس" الشركة الجزائرية الوحيدة التي تعمل في هذا السوق ، ما يعطيها مكانة خاصة عند العملاء الجزائريين و في نفس الوقت يحملها مسؤولية كبيرة تتمثل في تقديم أفضل الخدمات و العروض حتى يتسنى لها مواجهة المنافسة الشديدة و من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى التعريف بالمؤسسة ، أهدافها و قيمتها العروض و الامتيازات المقدمة من طرف شركة موبيليس.

المطلب الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس و فرعها بالشلف

لبداية أولى سنقدم من خلال هذا المطلب كل من مؤسسة اتصالات الجزائر و فرعها "موبيليس" للهاتف النقال.

1- تعريف المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر "موبيليس"

تم إنجاز المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر بتاريخ 04 ذي الحجة 1424هـ الموافق لـ 26 جانفي 2004 تحت إشراف السيد رئيس الجمهورية عبد العزيز بوتفليقة و هي مؤسسة إدارية خدماتية و تجارية تقع وسط مدينة الشلف بشارع ابن باديس و هو موقع إستراتيجي يساعد المؤسسة على التعامل مع زبائنها و استقطاب أكبر عدد ممكن من الزبائن ، و هذا نظرا لتواجد العديد من المرافق العمومية مثل: بريد الجزائر ، مكاتب المحامين ، و كذلك المرافق الخدماتية مثل: الفنادق ، المحلات التجارية و المقاهي و تحتوي على 174 عامل (التحكم ، عمال التنفيذ ، الإطارات و الجدول التالي يوضح عدد العمال بالمديرية[1]

[1] معلومات مقدمة من مصلحة الزبائن.

الجدول رقم (IV-3): عدد عمال مديرية اتصالات الجزائر

الوظيفة لسنة 2016	الإطارات	أعوان التقيد	أعوان التحكم	المجموع
العدد	54	78	42	174

و تقوم المديرية الإقليمية بالإشراف على 7 ولايات أو بالأحرى لديها سبع وحدات عملية تابعة لها هي: الشلف ، غيليزان ، المدية ، عين الدفلى ، تيسيمسيلت ، تيارت ، الجلفة.

و قد ساهمت المؤسسة المومية لاتصالات الجزائر في سوق الهاتف النقال فأنشأت فرع اتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس" و قد لغي هذا الأخير نجاح و قبول كبيرين لدى الزبائن (المشتركين)

موبيليس "Mobilis": هي أولى مشغل للهاتف النقال بالجزائر أصبحت فرعا مستقلا بذاته في أوت 2003 حيث أنها تقدم سلسلة متنوعة من الخدمات و العروض منها خدمات الدفع المسبق و الدفع البعدي التي توافق ميزانية كل مشترك و خدمة الرسائل الخطية القصيرة نحو كل المتعاملين و نحو الخارج

و تحتوي موبيليس على عدة وكالات تجارية:[1]

- الناحية الوسطى
- ناحية ورقلة
- ناحية سطيف
- ناحية قسنطينة
- ناحية عنابة
- ناحية وهران
- ناحية بشار

[1]- http//www.Mobilis.dz

– ناحية الشلف: تقع في شارع المقاومة وسط مدينة الشلف و هناك وكالة وادي الفضة: تقع في الطريق الوطني رقم 04 ،وسط مدينة وادي الفضة و وكالة تنس: طريق الشلف رقم 44 ، التنس

إن المهمة الأساسية لمؤسسة الجزائر لاتصالات "موبيليس" هي تقديم خدمة الهاتف النقال في الجزائر و محاولة مواجهة المنافسين في القطاع و هذا من خلال:[1]

– وضع شبكة ذات جودة عالية في متناول المشتركين

– ضمان وصول كل المكالمات في أحسن الظروف مهما كانت الجهة المطلوبة

– اقتراح عروض بسيطة واضحة و شفافة دون أي مفاجئات

– التحسين المستمر للمنتوجات ، الخدمات و التكنولوجية المستعملة

– الإصغاء المستمر للمشتركين و الاستجابة في أسرع وقت ممكن لأي شكوى

– الإبداع المستمر و هذا من خلال الاعتماد على آخر التكنولوجيات و تكييف الشبكة و الخدمات مع حاجيات مجتمع المعلومات

– الوفاء بالوعود

المطلب الثاني الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس:

يعتبر الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة الإطار الذي يصور الوحدات و الأقسام المكونة لهذه المؤسسة ، و كذا المهام الموكلة لكل قسم ، كما يبين أيضا طرف و قنوات الاتصالات الرسمية داخل المؤسسة.

و يتم تسيير مؤسسة موبيليس من طرف مؤطر جزائري 100٪ ، و يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس من 7 مديريات رئيسية يكونون النواة الرئيسية للمؤسسة.

[1]- http // www.Mobilis.dz

1- مديرية الموادر البشرية:

هذه المديرية مكلفة بتنمية و تطوير نظم نسيير الموارد البشرية ، و تحديد السياسات و الأساليب المتبعة ، في الأجور و ترقية العمال ، كما تهتم بتكوين و تأهيل العمال و الإطارات بشكل مستمر حسب متطلبات المؤسسة.

2- مديرية المالية:

و يقع على عاتق هذه المديرية تسيير خزينة المؤسسة و جميع العمليات المالية الخاصة بها.

3- مديرية العلامة و الاتصال:

تولي المؤسسة اهتمام كبير للعمليات التسويقية حيث نجد للعلامة و الاتصال مديرية خاصة بها ، و تهتم هذه المديرية بترقية منتوجات موبيليس ، و ذلك بإجراء الدراسات و الأبحاث بالتنسيق مع مخابر البحث.

4- مديرية الإستراتيجية:

تهتم بشؤون الإستراتيجية و السياسات المستقبلية للمؤسسة.

5- مديرية النظام المعلوماتي:

تشرف على الأنظمة المعلوماتية في المؤسسة و تزود المصالح الأخرى بالمعلومات و البيانات و اللازمة.

6- مديرية صفقات الشركة:

تهتم بالصفقات و عقود الشراكة أو العقود التي تبرم مع الشركات الأخرى.

7- المديريات الجهوية:

حيث تتفرع مؤسسة موبيليس إلى ثمانية مديريات جهوية و هي:

- المديرية العامة للوسط
- المديرية الجهوية بورقلة

- المديرية الجهوية بسطيف

- المديرية الجهوية بقسنطينة

- المديرية الجهوية بعنابة

- المديرية الجهوية بالشلف

- المديرية الجهوية بوهران

- المديرية الجهوية ببشار

إلى جانب المديريات السابق يشمل الهيكل التنظيمي لموبيليس على الأقسام العملية التالية:

1-1 قسم تقنيات الشبكة و الخدمات:

و الذي يحتوي على كل من مديرية الهندسة و تطوير الشبكة و مديرية التنمية و يهتم هذا القسم بوضع شبكة الهاتف النقال و صيانتها و كذا تقديم الدعم التقني لمديرية التسويق لتصميم و تنفيذ العروض الترويجية.

1- 2 قسم السوق العمومية:

الذي يضم مديرية التسويق ، مديرية التوزيع ، مديرية خدمة المشتركين ، و يهتم هذا القسم بشكل عام بتتبع حركة المبيعات و أنشطة الترويج و القيام بدراسة السوق...الخ

1- 3 قسم الشؤون الداخلية:

الذي يشتمل على مديرية الشؤون العامة للمؤسسة و المراقبة الدورية لجودة العروض المقدمة، و إعداد لتقارير المرجعة ، و تحليل عدم المفارقة و إيجاد الحلول اللازمة لتصحيح الانحرافات و الرفع من جودة العروض المقدمة.

1- 4 الديوان:

و يحتوي على عدد من المستشارين و هم:

- المستشار التقني

- مستشار الموارد البشرية

- مستشار قانوني

- المساعدة الرئيسية

و يقوم هؤلاء المستشارين بمساعدة المديريات على اتخاذ القرارات المناسبة كل حسب تخصصه.

و يمكن توضيح الهيكل التنظيمي في الشكل التالي:

الشكل رقم (IV– 4) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس



المصدر: Le journal de mobilis n°1/206 p.07 http://www.mobilisdz

2- مبادئ مؤسسة موبيليس:

شعار مؤسسة موبيليس "الكل يتكلم" و تستند على مجموعة من المبادئ في عملها هي:

- العمل من أجل خلق ثروات و بعث التقدم
- حماية مصالح المستهلك
- التضامن
- النوعية
- الشفافية
- روح الجماعة
- الأمانة
- احترام الالتزامات
- الأخلاق
- الإبداع
- الجودة
- العمل المتقن
- الصدق

3- إنجازات مؤسسة موبيليس:

استطاعت مؤسسة موبيليس في فترة قصيرة أن تفرض نفسها في السوق الجزائرية رغم شدة المنافسة ، حيث استطاعت أن تصل شريحة كبيرة من العملاء و ذلك بفضل الإنجازات التي حققتها و المؤرخة كالتالي:[1]

[1]- www.mobilis.dz

- في أوت 2003: الميلاد الرئيسي للجزائرية لاتصالات موبيليسATM، و في نهاية 2003 تصل المؤسسة إلى 150.000 مشترك كلهم من مشتركي الدفع المؤجل

- جانفي 2004: موبيليس ترسي هيكلها لكن مع إمكانيات قليلة و فعالية محدودة

- أوت 2004: يدخل إلى السوق الجزائرية للهاتف النقال المتعامل الثالث نجمة، و هو ثاني منافس لموبيليس بعد جيزي

- نهاية ديسمبر 2004: موبيليس تحتفل ببلوغ عدد مشتركيها 1 مليون مشترك بعدما كان 250.000 في جوان من نفس السنة

- نهاية جانفي 2005 وصل عدد المشتركين إلى 1.200.000مشترك

- و في نفس الشهر أصبحت لموبيليس 2000 محطة إرسال التي تسمى BTS أي : (station de base radio)، و أصبحت نسبة تغطية شبكة موبيليس تقدر بـ 50٪ من الوطن.

- في بداية 2005: 2000 رجل يبيع، إضافة إلى إطلاق عروض خدمية جديدة حين وفرت لزبائنها خدمتي "MMS" و "GPRS"

- جانفي 2006: تعلن موبيليس عن وصولها إلى 3 ملايين مشترك

- فيفري 2006: موبيليس تصل إلى أحسن معدل تغطية وطنية يقدر بـ 71.16٪

- أفريل 2006: إطلاق بطاقة التعبئة الجديدة لـ 200دج بعدما كانت مختصرة في بطاقات التعبئة بـ (500 ، 1000 ، 2000دج)

- 18أفريل 2006: إطلاق شريحة جديدة لزبائن الدفع المسبق تحت اسم (GOSTO) من أجل تقديم مميزات كثيرة لخدمة الدفع المسبق.

- 24 جانفي 2007: سلطة الضبط تعلن أن شركة موبيليس في أحسن شبكة للهاتف النقال في الوطن بمعدل تغطية 96.70٪

- 23 جانفي 2008: موبيليس تعلن عن خدمة الانترنيت اللاسلكية (mobicome) و ذلك باشتراك شهري تحت شعار الانترنيت معك في كل مكان

- 22فيفري 2008: موبيليس تمر إلى الترقيم الجديد 10أرقام و الذي أقرته سلطة الضبط

- أكتوبر 2008: موبيليس تعلن عن عرض جديدPruminum للدفع القبلي و البعدي، و الذي يمكن من حصول الزبون على العديد من الخطوط المجانية على مدار 24 ساعة و بلغ عدد مشتركيها 7.17 مليون مشترك

- في 12 أكتوبر 2000 : تطلق موبيليس عرض جديد Pack jeune" متكون من هاتف نقال من نوع L6 KP106 و خط قوسطو يسمح الاستفادة من الأرقام المفضلة

- 2010: تطلق موبيليس عرض من الرصيد الإضافي من 50٪ إلى 100٪ عن كل تعبئة صالح محو كل الشبكات إضافة إلى تمكين معرفة نتائج البكالوريا عبر الرسائل القصيرة.

-2001: موبيليس تدخل ضمن عالم الجيل الثالث 36

- 2012/01/24: تعلن موبيليس عن إطلاق خدمة البلاك بيري كوربوريت و الخاصة بالمؤسسات حيث تمكن هذه الخدمة المؤسسات بالإيجار غير محدود على الشبكة العنكبوتية بواسطة بلاك بيري موبيليس

- 2013/05/21: موبيليس توقع على اتفاقية جديدة لموافقة الاتحاد الوطني للفلاحين الجزائريين.

- 2014/12/29: بلغ عدد المشتركين في خدمة الجيل الثالث 8.321 مليون مشترك

- 2015/02/25: موبيليس تؤكد مكانتها كمرتبة أولى في استخدام الجيل الثالث*3G++[1] في الجزائر

*1 3G++:هي تكنولوجيا جديدة تسمى أيضا بـ HSPA أو THDM و هو آخر جيل وجد قبل الجيل الرابع و الذي يسمح بـ تدفق نظري متراوح بين 21 إلى 42 ميقابايت/ثانية غير التحميل

تفرض اليوم موبيليس نفسها كشركة حيوية ، مبدعة ، وفية و شفافة، في محيط جد تنافسي و سليم أساسه و مفتاح نجاحه يكمن في الجدية و المصداقية بالإضافة إلى الإتصال المباشر، إضافة إلى كل خدمات التعبئة الإلكترونية " : أرسلي , راسيمو , رصيدي , بطاقة التعبئة الخاصة بالمكالمات الدولية لمشتركي الدفع المسبق ".

2018- أعلن موبيليس المتعامل المبتكر في بيامن له، عن إثراء خدماته وعن إطلاق خدمته الجديدة الخاصة بالتعبئة و دفع الفواتير عبر أجهزة الصراف الآلي لبريد الجزائر.

و عليه ،تسمح خدمة أرسلي عبر الصراف الآلي لزبائن موبيليس من تعبئة خطوطهم ،و دفع فواتيرهم بشكل آمن، باستخدام البطاقة الذهبية عبر أجهزة الصراف الآلي لبريد الجزائر ،و هذا عبر ربوع الوطن.

2019-أطلق المتعامل التاريخي موبيليس اليوم الثلاثاء 19 أفريل عرض جديد تحت اسم "Men3andi" وهي خدمة جديدة موجهة لمشتركي الدفع البعدي موبيكنترول.
وللاستفادة من خدمة "" شكلوا #618* للدخول إلى لائحة الخيارات ثم <قوموا باختيار عشرة أرقام لأقاربكم و أصدقائكم، وبالتالي يمكن التكفل بمكالماتهم.

المطلب الثالث: مهام و أهداف مؤسسة موبيليس

1- المهام:

إن مهمة مؤسسة موبيليس هي تقديم خدمة الهاتف النقال في الجزائر ، و ذلك من خلال عرض منتجاتها الخدمية على أحسن وجه، تتقدم مجموعة من الخدمات نعرضها في ما يلي:[1]

- خدمة الاتصال و ذلك بنوعية الدفع القبلي و البعدي ن حيث أن كل نوع يحتوي على عدة عروض أخرى
- خدمة الرسائل القصيرة SMS و خدمة إرسال الصورة MMS
- خدمة الانترنيت اللاسلكية
- خدمة الجيل الثالث++3G

[1]- www.Mobilis.dz (date de consultation 25/09/2015)

2- أهداف مؤسسة موبيليس:

تحاول مؤسسة موبيليس تحقيق مجموعة من الأهداف و منها:[1]

- تقديم أحسن الخدمات،

- التكفل الجيد بالمشتركين لضمان وفائهم،

- الإبداع،

- تقديم الجديد بما يتماشى و التطورات التكنولوجية و هذا ما مكنها من تحقيق أرقام أعمال مهمة و توصلها في وقت قصير إلى ضم 10 ملايين مشترك،

- السهر على توفير شبكة ذات جودة عالية و خدمة للمشتركين جد نافعة،

- التفرغ في تقديم العروض،

- موبيليس تريد التنويع كمتعامل أكثر قربا من شركائها و زبائنها و ما زاد ذلك قوة شعارها "أينما كنتم"،

- استرجاع موبيليس لمكانتها و التربع على عرش الريادة.

المطلب الرابع: الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة موبيليس[2]

إن مؤسسة موبيليس تقدم مجموعة من العروض و الخدمات تتمثل فيما يلي:

1- عروض الدفع المؤجل (Post-Payé):

في هذا النوع من العروض لا يقوم الزبون بدفع قيمة المكالمات التي يجريها إلا بعد انتهاء المدة المخصصة لكل عرض و ذلك عن طريق فاتورة ، و يشمل هذا النوع من العروض الأنواع التالية:

[1] - www.Mobilis.dz

2- علاوي نصيرة ، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغير في مؤسسة موبيليس ، مذكرة ماجستير ، نخصص يشير الموارد البشرية ، 2010، 2011، جامعة تلمسان

1- 1 عرض الاشتراك العادي: Résidence mobilis

و يعتبر أول عرض اشتراك لموبيليس و من خلاله يقوم العميل بإجراء كل مكالماته بحرية ، و بعدها يدفع قيمة استهلاكه من مكالمات بواسطة فاتورة ، و تكون الفاتورة كل شهرين بدون تسبق

الخدمات المتاحة بواسطة الاشتراك العادي:

- الرسائل القصيرةSMS
- إظهار الرقم
- إخفاء الرقم
- الرسائل الصوتية
- المكالمة المزدوجة
- تحويل المكالمة
- المكالمة بثلاث أطراف
- فاتورة تفصيلية
- المكالمات الدولية

1-2خدمة Arsselli عبر مكاتب البريد

طلق موبيليس نمطا جديدا للتعبئة و الموجهة خصيصا لمشتركي موبيليس ، و ذلك إضافة إلى مختلف الأنماط المعمول بها.

كيف يمكن الإستفادة من الخدمة، للقيام بالتعبأة انطلاقا من مكاتب البريد، يتوجب على الزبون اتباع الخطوات التالية:

التوجه إلى إحدى مكاتب البريد .

تقديم رقم الهاتف، مع الإسم و اللقب.

تحديد نوع التعبئة

إذا تعلق الأمر بتعبئة الرصيد، .

تعبة الرصيد الدولي.

دفع الفاتورة.

إخبار مستشار الزبون بقيمة الرصيد المراد تعبئته

التأكد من تلقي وصل الدفع و الرسالة النصية الخاصة بالعملية التي أنجزت

القيمة الأدنى لعملية التحويل مقدرة ب 100 دج

2-عرض الدفع المسبق :

في هذا النوع من العروض يقوم الزبون بدفع قيمة الخدمات المقدمة مسبقا ، و قد قدمت موبيليس لحد الآن 3 أنواع من الدفع المسبق:[1]

PixX1-2

بسعر 200 دج، يمكنكم الحصول على عرض PixX ذو البرامج المختلفة و المتمثلة في كل من PixX 50 ، 100، 1000و 2000، إضافة إلى رصيد إضافي كهدية ترحيب بقيمة 100 دج، و نغمة مهداة

- يمكن شراء الجوازات عبر القائمة*600#

خصائص العرض:

التعيين	السعر
تسجيل مجاني في خدمةNaghmati	نغمة واحدة مهداة
مكالمات نحو جميع الشبكات	3.98 دج /30ثا مع احتساب كل الرسوم
رسائل قصيرة نحو جميع الشبكات	5 دج / مع احتساب كل الرسوم
رسائل قصيرة نحو الخارج	15 دج/ مع احتساب كل الرسوم

[1] http://www.mobilis.dz/ar/particulier_ar/navigui_nouveau.php,10/06/2019

- جوازConnect

بالنسبة للزبائن الذين قاموا بشراء برامج 7 أيام و 30 يوم، يمكنهم الإستفادة من جوازات و بأسعار تمييزية.

الجواز	الحجم	السعر
Connectجواز1 Go +	1 Go	100
Connectجواز3 Go +	3 Go	200
Connectجواز7 Go +	7 Go	400

Navigui 3G / 4G2-2

بسعر 300 دج مع احتساب كل الرسوم، يمكنكم الحصول على عرض Navigui 3G / 4G، وذلك وفقا لتوفر إحدى الشبكتين 3G / 4G .

- رصيد إضافي مهدى بقيمة 3Go لمدة 30 يوم
- العرض متوفر على مستوى الوكالات التجارية

Pass Internet

يمكن للمشترك شراء جوازات الإنترنت من خلال الصيغة #600* أو MobiSpace

جواز الأنترنات	**الحجم**	**مدة الصلاحية**
جواز 1000 دج	Go 10 + 500 Mo MobSound	1شهر
جواز 2000 دج	25 Go	1شهر
جواز 6000 دج	80 Go	3شهر
جواز 15000 دج	300 Go	6شهر

3-2 عرض نافيقي

مع عرض * Navigui * لموبيليس ، لديكم الخيار بين:

-مودم وبفي مزود برصيد إضافي كهدية ترحيب بقيمة 2 + Go فايسيوك / واتس أب مجاني، إضافة إلى رصيد إضافي بقيمة 6) Go أي 1 Goكل شهر لمدة 6 أشهر . (

العرض	السعر	الرصيد الاضافي	مدة الصلاحية	هدية الترحيب
باك المودم	**4990دج**	**6أشهر / Go6**	**1شهر**	**شهر 2 + Go فايسيوك / واتس أب مجاني**

عند استهلاك حجم الإنترنت المهدى بالنسبة لشريحة الإنترنت ، يمكن شراء مختلف جوازات الإنترنت المتوفرة:

(Go 5 ، Go 3 ، Go 2 ، Go 1 ، Mo 300 ، Mo 250 ، Mo 150)

المبحث الثالث: تطبيق نظام الجودة الشاملة في مؤسسة موبيليس

لتتمكن مؤسسة اتصالات الجزائر "موبيليس" الصمود أمام المنافسة ، تبنت الإدارة مشروع تغيير مس المحاور الأساسية للجودة الشاملة للخدمة المقدمة للعميل و هي : إعادة هندسة العمليات ، تطوير مفهوم خدمة العميل ، تأهيل المورد البشري الذي يعتبر جوهر عملية التغيير الإداري للوصول إلى الجودة الشاملة ، و أخيرا تتبع مدى التطبيق الواقعي و الالتزام الكامل بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: إعادة هندسة العمليات و تطوير مفهوم خدمة العميل

1- إعادة هندسة العمليات:

بالرغم من تعامل كل مؤسسة مع التغيرات حسب واقعها و احتياجاتها الخاصة ، إلا أنه يلاحظ بشكل عام تزامن هذه العمليات مع الحداثة – ليس العمليات التقنية فقط بل و التجارية و الإدارية – و التي تؤثر على الجانب الإدرامي من وجهة نظر تحقيق تحسينات مهمة في الكمية و الجودة لخدمات الاتصال.

يعتبر التوسع التقني و التحدي مطلبا لاستمرار وجود مؤسسة الاتصالات إلا أن هذا لا يعتبر وحده كافياإذا لم يرافقه تنظيم دقيق وفعال للمؤسسة للتأكيد على إرضاء الزبون من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية ، 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 يجب إعادة التفكير في طرق آداء العمل في المؤسسة و عمل التعديلات اللازمة على أساليب العمل و إعادة تصميم العمليات لكي تتناسب مع الأهداف الجديدة للمؤسسة "إعادة الهندسة"

* إن العمليات التي تحتاج إلى توسع من وجهة نظر إدارة مؤسسة "موبيليس": خدمة الزبائن في الأعمال التالية: تسجيل مشتركين جدد، متابعة التحصيل ، الشكاوى ، بيع خدمات إضافية،...الخ

* موقع العمل: متابعة الجودة ، صيانة الشبكة ، خدمات ما بعد البيع،

و أهم العمليات التي سوف يحصل فيها تخفيض:

- الأرشيف ، الطباعة ، سجلات الموظفين ، الرواتب.

- مواقع إنتاج الخطوط الهوائية.

- التدريب أثناء الخدمة: من المتوقع أن يزداد القطاع التدريبي في المرحلة الأولى و لكنه سوف يتناقض فيما بعد ففي بعض المجالات سوف يكون هناك توسع في البرامج مثل خدمة الزبائن ، الخدمات العامة ، الحاسوب.

2- تطوير مفهوم خدمة التفصيل:

في إطار سعي الإدارة المتواصل 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 ، و هذا ما يسمى بسياسة "الخدمة الشاملة"

أ- الخدمة الشاملة: تعني الخدمة الشاملة"إتاحة خدمات اتصال أساسية عامة مناسبة لجميع أفراد المجتمع و خاصة في الأماكن غير المجدية اقتصاديا للدخول على شبكات الاتصال العامة الأخرى سواء كانت محلية ، مباشرة أو دولية ، بالإضافة إلى خدمات الفاكس و نقل البيانات بمعدلات تسمح بالدخول على الانترنيت و ذلك في إطار تام من الحساب التكنولوجي و توافر بيئة تنافسية"[1] إن مستحقي الخدمة الشاملة هم:

* المستخدمون في المناطق النائية عالية التكلفة ذات الدخل المنخفض،

* المستخدمون ذوي الدخل المنخفض غير القادرين على تحمل نفقات و أسعار الخدمات،

* ذوي الاحتياجات الخاصة و الهيئات العامة مثل :المدارس و المستشفيات.

ب- جودة الخدمة:

تتصدر الالتزامات التي تفرضها هيئة اضبط على مقدمي خدمات الاتصالات المرخص لهم أن تكون الخدمات المقدمة لكافة العملاء ذات جودة عالية تتسق مع المعايير الدولية في هذا المجال ، و تطلع الهيئة بمراقبة هذا الالتزام للتأكد من تحقق الجودة المحددة للخدمات عبر تدابير و وسائل عديدة منها:[2]

- توفير تجهيزات متحركة لمراقبة جودة الخدمات الهاتف النقال.

- الالتزام بتقديم تقارير دورية على الأداء ، تتضمن بيانات تثبت التزام المؤسسة بمعايير جودة الخدمات المعتمدة.

- توفير آليات فاعلة لتلقي و معالجة شكاوى العملاء.

[1] - موقع سلطة الضبط الجزائريةwww.arpt.dz
[2]- الوثائق الداخلية للمؤسسة

– التأهيل و التدريب المستمرين للعاملين في مجال مراقبة جودة الخدمات.

المطلب الثاني: تأهيل المورد البشري

1– التوظيف:

التوظيف في مؤسسة اتصالات الجزائر "موبيليس" يتم بصياغة عقد عمل كتابي ، يبرم لمدة غير محددة المدة لكامل الوقت ، إلا إذا تم الاتفاق على حيز ذلك كتابيا و لأن قطاع الاتصالات يمتاز بمستوى تكنولوجي رفيع ، يستلزم الوفاء في العمل أي عدم تمكين أي مؤسسة منافسة الاستفادة من معلومات المؤسسة.

و عليه ، يمكن لعقد العمل الفردي أن ينصب بالنسبة لبعض الفئات من العمال على التزام عدم المافسة الذي يتمثل في منع المغادرة من مؤسسة الاتصال بمحض إرادته أولا. و لأي سبب كان ، أن يقدم لأي منافس المعلومات أو الكفاءات التي اكتسبها داخل المؤسسة.

* لقد كان التوظيف مباشرا فيما مضى أي بالتوجه إلى المؤسسة مباشرة بطلبات التوظيف ، أمن الآن فقد تغيرت الإجراءات و أصبح المرور على مكتب اليد العاملة إجباريا للتوظيف في المؤسسة ، و يتم المعاقبة عليه بغرامات مالية إن لم يحترم هذا الإجراء.

* يتم إرسال إعلان بالاحتياجات من العمال المطلوب توظيفهم مع توضيح عددهم و المواصفات المطلوبة من مستوى تقليدي و مدة الخبرة حسب طبيعة الوظيفة الشاغرة إلى مكتب اليد العاملة ، هذا الأخير يرسل قائمة بالمسجلين لديه من طالبي الوظائف مع مراعاة تاريخ التخرج بالنسبة لأصحاب الشهادات حيث تؤخذ الأقدمية بعين الاعتبار و ترفق هذه القائمة بكشف تقديم(cv de presentation) لكل مترشح.

* تجري المؤسسة امتحانات كتابية للمترشحين حسب التخصصات المطلوبة ، و يتم تحضيره من قبل مختصين مع التنسيق مع المديرية الفرعية للموارد البشرية لأن ذلك من ضمن مسؤوليتها.

و بعد النجاح بمعدل 10 فما فوق في الامتحان الكتابي، يجري امتحان شفهي بحضور المدراء الفرعيين الأربع (المحاسبة و المالية ، التقني ، التجاري و المستخدمين) ثم يتم جمع نقاط اللجنة للخروج بعلامة واحدة ثم تجمع مع علامة الامتحان الكتابي للحصول على المعدل النهائي لكل مترشح.

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

- و بعد التحاق الموظف الجديد بعمله في المؤسسة يخضع لفترة تجربة ، و ال تمتد إلا مرة واحدة ، بعد اختيار الموظف الجديد لفترة التجربة بنجاح تعد وثيقة تقييم الأداء(Fiche dévaluation) و التي بناء عليها يصدر قرار التثبت.

2- التدريب:

يتم إعداد نخطط لتكوين عمال المؤسسة سنويا، 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 ، و التي تتخذ القرار بالموافقة أو الرفض و في بعض الأحيان يتم التخطيط لعملية التدريب مركزيا حيث تقترح مواضيع التكوين من قبل المديرية العامة نفسها للعلم فإن المؤسسة تخصص 3٪ من الأجور لميزانية التدريب التدريب يمكن أن يكون داخليا على مستوى الوطن حيث يوجد مدارس خاصة في إدارة الأعمال أو في التسويق أو في الاتصالات و نذكر منها المديرية الجهوية للاتصالات في ورقلة ،و المديرية الجهوية للاتصالات في قسنطينة و هناك المديرية الوطنية للبريد و المواصلات بالكاليتوس و المعهد الوطني للاتصالات كما يمكن أن يكون أن يكون خارج الوطن في دول كالصين ، فرنسا ، و البرتغال.

3- العنصر البشري:

إن إعادة هندسة الموارد البشرية تؤدي إلى أي مشكلة إن كنا قادرين على التخلص من الإطار الوظيفي الموجود حاليا ، و توظيف إطار جديد تبعا لمتطلبات المؤسسة ، و نفس الشيء ينطبق على إعادة هندسة المؤسسة إذا كنا قادرين على استبدال المؤسسة الموجودة حاليا بأخرى جديدة اعتمادا على رؤية مثالية و بالتالي يصبح من الضروري إيجاد وحدة تنظيمية مهمتها خاصة بتحقيق متطلبات التوظيف الناتجة عن تغيرات المؤسسة ، و بالتالي الاستفادة من الموارد البشرية الموجودة حاليا تعتبر إستراتيجية المؤسسة المستقبلية أساسية لتنفيذ برنامج ملائم لإعادة توزيع الموظفين و لا يقتصر الأمر على وجود فكرة واضحة عن اتجاه الشركة ، و لكن يجب عرض نتائج ممارسات التخطيط على أولئك المسؤولين عن نظام إعادة توزيع الموظفين لضمان نجاح هذا النظام.

لقد وصلت مؤسسات الاتصالات إلى مرحلة البحث عن تغيرات إستراتيجية للنمط التقليدي مثل التوسع الأفقي و الرأسي لخدماتها الموجودة ، و استبدال التقنيات المجودة أو تغييرها ، و إدخال خدمات جديدة أو الاستغناء عن خدمات موجودة و غير ذلك و لا يقتصر الأمر على ذلك بل يتعداه إلى رؤية المؤسسة كوحدة متكاملة تتعرض لعملية مراجعة و إعادة تصميم مستمرة (إعادة هندسة)

المطلب الثالث: منهجية الدراسة

تم إعداد الدراسة التطبيقية اعتمادا على عدة أدوات هي: المتبادلات الشخصية ، الوثائق الداخلية للمؤسسة و الاستقصاء و يعتبر هذا الأخير الاختيار الأكثر استخداما من جانب الباحثين لجمع البيانات الأولية و مما يؤكد أهمية هذه الأداة أن معظم الأدوات السالفة الذكر تستخدم عادة كأدوات مكملة لعملية الاستقصاء في التطبيق العملي ، و لذلك سنركز في دراستنا هذه على "عملية الاستقصاء" نمن التحضير إلى التحليل فاستخلص النتائج.

1- أدوات الدراسة:

1-1 المقابلة الشخصية:

في هذه الطريقة يتم توجيه الأسئلة مباشرة إلى المستقصى منه المستهدف و أكثر ما يميز هذه الطريقة مرونة إدارتها ، حيث يكون الاتصال و اتجاهين أي وجود تفاعل بين الطرفين ، و تتم المقابلات مع إطارات المؤسسة ، مدير الموارد البشرية ، مدير العلاقات العامة ، مدير مصلحة التسويق[1].

وجودة عمل الشخص المقابل مرتبطة بعدة عوامل أهمها:

- ❖ اختيار الأشخاص منهم حيث أن للشخص المقابل الحق أحيانا في اختيار أشخاص العينة (خاصة في طريقة العينات الحصصية) حيث أن جودة العمل مرتبطة بتركيبة الحصة المختارة.
- ❖ يجب على المقابل تشجيع المستقصى منهم بواسطة الحوار ومحاولة التقرب منهم أكثر.
- ❖ يجب الالتزام بنص الأسئلة المحضرة سلفا.
- ❖ يجب على المقابل فهم الأجوبة جيدا حتى تسهل عليه عملية الترميز لاحقا.
- ❖ التدريب (Le Briefung): أي مجموعة التوجيهات والتعليمات المعطاة للأشخاص المقابلين حتى يستطيعوا فهم الاستبيان جيدا وهذا ما يساعدهم على التحكم في المقابلة وتوجيهها.

أ. المزايا:

- ❖ الدقة في الإجابات.
- ❖ الملائمة لقوائم الأسئلة الطويلة.
- ❖ مرونة إدارة الاستقصاء.
- ❖ ارتفاع نسبة المشاركة في الاستقصاء.
- ❖ التأكد من أن الذي قام بالإجابة على الأسئلة هو الشخص المستهدف في البحث وليس غيره، أي تقليل خطأ العينة.
- ❖ ارتفاع معدلات الردود حيث أنه يتم تذليل الصعوبات المحتمل أن تواجه المستقصى منه أثناء الإجابة على الأسئلة.

[1] أنظر الى الملحق

- ❖ إمكانية ملاحظة ردود أفعال المستقصى منهم.
- ❖ تمكن هذه الطريقة من تسجيل الإجابات في المكان المخصص لها وبالشكل السليم.
- ❖ في حالة الأسئلة ذات الإجابة المفتوحة يمكن للباحث الدخول في نقاش مع المستقصى منه لإيضاح أي لبس أو غموض.

ب. العيوب:

- ❖ ارتفاع احتمال تأثير المقابل على المستقصى منه من خلال تدخلاته، وبالتالي ظهور تحيز في الإجابة.
- ❖ احتمال تأثر المستقصى منه بشخصية المقابل.
- ❖ احتمال غش المقابل من خلال تزييف الإجابات.
- ❖ طول الوقت المستغرق.
- ❖ ارتفاع التكلفة خاصة في حالة تشتت أفراد العينة جغرافيا.
- ❖ ضرورة توفر كفاءة عالية عند المقابلين.

1- 2الوثائق الداخلية:

تم استخدام مختلف الوثائق الداخلية المعمول بها في المؤسسة كالمطويات ، الكاتالوجات ، المجلات و الدوريات الصادرة عن المؤسسة و كذا الموقع الإلكتروني لمؤسسة موبيليس(www.mobilis.dz)، إضافة إلى موقع الضبط للبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية www.arpt.dz

ج- الاستقصاء:

تم الاعتماد على الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع المعلومات اللازمة لإجراء الدراسة كونها من أكثر طرق جمع البيانات الأولية استخداما في الدراسات الميدانية ، و تعتمد على تصميم مجموعة من الأسئلة لتتم الإجابة عليها من طرف المستقصى منه و تراها الأداة المناسبة و الأيسر لجمع البيانات، و قد تم تصميم استقصاء وجه إلى العاملين بمؤسسة موبيليس.

2- تحضير الاستقصاء:

على ضوء الفرضيات المقدمة في بداية البحث ، كان من الضروري تقديم استقصاء للآراء في المؤسسة المعنية بالدراسة لقياس مدى توفر بيئة المؤسسة على مؤهلات تطبيق الجودة.

2-1 أسباب اختيار مؤسسة موبيليس:

هناك جملة من الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار المؤسسة نوجزها فيما يلي:

- حداثة المؤسسة و مكانتها الحرجة في سوق الاتصالات نظرا لقوة منافسيها.
- نشاط المؤسسة في مجال حيوي و حساس بالنسبة للاقتصاد الوطني ألا و هو الاتصالات
- اعتمادها على توظيف الموارد البشرية ذات الكفاءات مؤخرا مما يساعدنا على تحليل نظام الجودة الشاملة بها.
- إضافة إلى أنها المؤسسة الوحيدة على المستوى الوطني التي شهدت كل التطورات الاقتصادية في قطاع الاتصالات.
- تنوع خدمات المؤسسة التي تمس مختلف القطاعات الاقتصادية الحساسة في الجزائر.

2-2 أهداف الاستقصاء:

يهدف الاستقصاء المقدم لعمال مؤسسة موبيليس إلى تحقيق الأهداف التالية:

- معرفة مدى تطبيق مفاهيم الخاصة بالجودة في قطاع خدمي مثل قطاع الاتصالات
- معرفة النقاط الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة لإرضاء عملائها
- معرفة مدى اهتمام المؤسسة بالمحاور التي تعتمد عليها الجودة الشاملة لتحقيق التنافسية.

2-3 تصميم قائمة الأسئلة:

تضم مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس ما يقارب 70 عاملا ،ارتأينا 50 عاملا من مختلف المستويات و الخبرة و الشهادات العلمية و هذا ما يعطي للمعلومات نوعا من المصداقية و عدم التحيز.

– أما فيما يخص الأسئلة فكانت مقسمة حسب المحاور الأساسية التي تتبعها المؤسسة لتحقيق الجودة الشاملة و التي تمثل في: خدمة العميل ، العمل الجماعي ، التحسين المستمر للعمليات.

– أما المجال الزماني فقد استغرقت الدراسة التطبيقية شهرين حيث تمت من الفترة الممتدة بين سبتمبر حتى نوفمبر 2017و ذلك لضيق الوقت.

3– دراسة و تحليل الاستقصاء:

من أجل دراسة و تحليل القوائم اعتمدنا على أسلوب الفرز السطحي ، و الذي يقصد به تحليل المتغيرات كل واحدة على حدة ، و ذلك باستخراج نسبة التكرار ، و عليه سيتم تقديم نتائج الاستقصاء في جداول كما يلي:

أ– خصائص العينة:

1– الجنس: التوزيع التكراري لعينة الدراسة

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
أنثى	11	٪27.5
ذكر	29	٪72.5
المجموع	40	٪100

المصدر من إعداد الطالبة

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المستجوبين من أفراد العينة هم عبارة عن ذكور نسبة ٪72.5 أما فيما يخص الإناث فهي نسبة قليلة على عين العادة و تمثل ٪27.5 و هنا نستنتج ما يلي: أن طبيعة العمل في مؤسسة اتصال تستدعي وجود العنصر الذكوري أكثر من النسوي لميل الذكور لهذا النوع من الأعمال كمهندسين في الإعلام الآلي و الاتصالات ، التركيب ، التصليح...الخ.

2– **السن:** التوزيع الذكوري لعينة الدراسة

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30سنة	10	٪25
40 – 31	25	٪62.5
46 فما فوق	5	٪12.5
المجموع	40	٪100

المصدر من إعداد الطالبة

نلاحظ في الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من الإطارات تنحصر في فئة السن (31 – 40) حيث تمثل هذه النسبة 62.5٪ من مجموع العينة ، و التي يقدر عددها بـ 25 و تليها ألفنة أقل من 30 سنة و تمثل 25٪ و عددها 10 و بعد ذلك الفئة 46 فما فوق و تقدر بـ 12.5٪ أي ما يعادل 5.

و مما سبق نستنتج أن استحواذ الفئة (31 – 40) على أكبر عدد من المعاملين يعود إلى كون مؤسسة موبيليس تعتمد على توظيف الإطارات بعد تخرجهم من الجامعة (شهادة قبل التدرج أو بعده) و تمتعهم بأقدمية معتبر في مؤسسات أخرى ، ضف إلى ذلك توجب المؤسسات الجزائرية إلى منح فرص لفئات المتوسطة مكانة داخل هيكلها التنظيمي.

– أما الفئة الثالثة أقل من 30 سنة فيبلغ عددهم 10 مما يؤكد توظيفهم قبل الدخول إلى الجامعة أو بعدها مباشرة و هذا للاحتكاك بالإطارات و إعطاء مكانة للشباب في إخراج قدراتهم منها في المستقبل من جهة أخرى.

* أما الفئة الثالثة ما فوق 46 سنة فيبلغ عددهم 5 و هذا ما يؤكد تمتعهم بخبر طويلة في المؤسسة تصل إلى حدود 10 سنوات أو أكثر ، و هنا تحاول مؤسسة موبيليس الاستفادة منهم قدر المستطاع قبل تقاعدهم و استخلافهم بإطارات أخرى ، من أجل ضمان استمرارية نشاط المؤسسة و كذا العطاء.

3- المستوى التعليمي: التوزيع التكراري لعينة الدراسة

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	07	٪17.5
ليسانس	20	٪50
مهندس	12	٪30
دراسات عليا (ماجستير دكتوراه)	1	٪2.5
المجموع	40	٪100

المصدر من إعداد الطالبة

* نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 50٪ من عمال مؤسسة موبيليس جامعيين جاءت في المرتبة الأولى ، أما نسبة 30٪مهندسين ثم تليها المرتبة الثالثة نسبة 17.5٪ مستوى ثانوي و هي نسبة قليلة ثم تليها في المرتبة الرابعة نسبة 2.5٪ من الدراسات العليا (ماجستير)

* من خلال ما سبق نستنتج أن مؤسسة موبيليس لديها إستراتيجية واضحة في التوظيف و لكي نشترط مستوى تعليمي جيد.

أم نسبة العمال التي تأتي في المرتبة الثانية هم عبارة عن مهندسين و هذا نسبة 30٪ و هي نسبة لا بأس بها و هذا لطبيعة العمل في مؤسسة موبيليس و التي تسدي توظيف المهندسين و التقنيين في مجال الاتصال.

أما الإطارات الذين لديهم أقل من مستوى الجامعي أي ثانوي فهي 17.5٪ و هي نسبة غير مؤثرة يمكن أن تستفيد من بعض الخرات الموجودة في المؤسسة مستقبلا بينما نسبة العمال الذين لديهم دراسات عليا بلغت (2.5٪) و تمثلت في عامل واحد و هو يشغل منصب عالي في المديرية التسويقية.

إذ ما يلاحظ من خلال النتائج أن التوظيف في مؤسسة موبيليس جيد أكادميا ، و يتميز بالتنوع الذي بخدم المؤسسة.

4- مدة الخدمة في القطاع:

مدة الخدمة بالقطاع	التكرار	النسبة المئوية
من 1 – 3 سنوات	05	٪12.5
من 4- 7 سنوات	05	٪12.5
من 8 – 11 سنة	22	٪55
من 12 فما فوق	08	٪20
المجموع	40	٪100

المصدر : من إعداد الطالبة

* نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الفئة من (8 – 11 سنة) خبرة جاءت في المرتبة الأولى و نسبة 55٪ ثم تليها الفئة بين 12 فما فوق نسبة 20٪ ثم تليها في المرتبة الثالثة و الرابعة الفئة من '1 إلى 3 سنوات) إضافة إلى الفئة من (4 إلى 7 سنوات) و هذا نسبة 12.5٪.

* نستنتج أن معظم عمال مؤسسة موبيليس (العينة المدروسة) يتمتعون بخبرة جيدة و هنا نرى أن هذه الخبرة كافية لسير مؤسسة اتصال و اتخاذ مختلف القرارات سواء كانت تسويقية أو إستراتيجية حيث أن عملية العمال بالمؤسسة يتمتعون بخبرة تمكنهم من تقديم الأفضل.

الجزء الأول: ثقافة المؤسسة

السؤال الأول: ماذا تعني لك إدارة الجودة الشاملة

الرقم	العبارة	نعم	لا	لا أدري
1	مراقبة و فحص الخدمة المقدمة	100	0	0
2	العمل على تحقيق رغبات الزبائن الحالية و المستقبلية	100	0	0
3	إرضاء الزبون	10	0	0
4	الأداء السليم لأول مرة	80	06	14
5	العمل على مشاركة كل مستويات المؤسسة	20	80	0
6	الاعتماد على فرق العمل للتحسين المستمر	20	80	0

المصدر من إعداد الطالبة

ما يستنتج من خلال الجدول أن مسؤولي الإدارة العليا على دراية تامة بمفهوم الجودة الشاملة حيث كانت إجاباتهم واضحة بينما أفراد الإدارة الوسطى إجابتهم تركز على العناصر التالية:

الجودة الشاملة تعني مراقبة و فحص الخدمة المقدمة ، العمل على تحقيق رغبات المستهلك الحالية و المستقبلية و كذا إرضاء الزبون.

الجزء الثاني: خدمة العميل

السؤال الثاني: هل يتم العمل بمبدأ رضا العميل في مؤسسة موبيليس؟

الرقم	العبارة	نعم	لا	لا أدري
1	تنتهي علاقة المؤسسة بالعميل لمجرد تلقيه الخدمة	00	100	00
2	تدفع المؤسسة تعويضا لعملائها عدد حدوث خطأ	80	00	20
3	تهتم المؤسسة برأي العميل في الخدمة المقدمة له	80	00	20
4	تقبل المؤسسة شكاوى العملاء و تقوم بدراستها	86	00	14
5	إدارة التسويق هي المسؤول الوحيد عن الاتصال الجيد بالعميل	70	26	4
6	تهتم المؤسسة بالمعلومات الواردة من الموردين و الموظفين	64	06	20
7	يشارك العميل في تحديد مستوى الخدمة المطلوبة	76	02	22
8	تحافظ المؤسسة على تحقيق وعودها للعملاء	96	00	04

المصدر: من إعداد الطالبة

تؤكد نتائج الجدول أن المؤسسة تبذل جهودا كبيرة في تحقيق الخدمة الجيدة للعميل حيث يؤكد إجابات العاملين التي كانت 100٪ أن علاقة المؤسسة بالعميل لا تنتهي بمجرد تلقيه الخدمة ، بينما يتفق أغلبية العاملين (86٪) أن المؤسسة تدفع تعويض عن حدوث خطأ كما أنها تدرس شكاوى العملاء و هذا ما يؤكد عى أنها تولي اهتمام لرأي العميل في الخدمة المقدمة له و رغم هذا الاتفاق حول أهمية العميل إلا أن الاهتمام بمفهوم إدارة الجودة الشاملة محصور في إدارة التسويق و هذا ما عبرت عليه إجابات أغلبيتها العاملين 70٪ ، و هو المبرر لسعي المؤسسة على محافظتها على تحقيق للوعود المقدمة للعميل.

السؤال الثالث: في رأيك ما هو أحسن مؤشر لتحقيق جودة الخدمة؟

الرقم	العبارة	نعم	لا	لا أدري
1	التقديم الجيد للخدمة	100	00	00
2	الاستماع إلى الزبائن و تلبية حاجاتهم	100	00	00
3	المراقبة الجيدة لعمليات تقييم الخدمة	50	50	00

المصدر: من إعداد الطالبة

تمثل معظم نسبة إجابات العمال بأن التقديم الجيد للخدمة هو المؤشر الذي يساهم في تحقيق الجودة للخدمة إضافة إلى الاستماع إلى الزبائن و تلبية رغباتهم بينما 50٪ من العمال أفادوا أن المراقبة الجيدة لعمليات تقديم الخدمة هو مؤشر لتحقيق الجودة.

الجزء الثالث: العمل كفريق

السؤال الرابع: هل يتم تطبيق مبدأ العمل كفريق مؤسسة موبيليس؟

الرقم	العبارة	نعم	لا	لا أدري
1	هناك تعاون بين الموظفين على كافة المستويات	100	00	00
2	يمكن للموظف تقديم أسباب انخفاض مستوى الجودة	80	20	00
3	الموظف مستقل بعمله	60	20	20
4	هناك حوافز مادية لمكافئة العمال	100	00	00
5	هناك حوافز معنوية لمكافئة العمال الجديين	90	10	00
6	يؤخذ باقتراحات العاملين بشكل مستمر	80	20	00
7	تعمل المؤسسة على تفويض العاملين سلطات اتخاذ القرار	50	40	10
8	هناك سهولة في اتصال الموظفين بمرؤوسه	100	00	00

المصدر: من إعداد الطالبة

بالنظر للإجابة عن سؤال هناك تعاون تام بين الموظفين في كامل المستويات تعكس مبدأ العمل كفريق لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة حيث حصل على 100٪ من الإجابات بـ "نعم" حيث أن التعاون بين الأفراد هو من

مرتكزات مبدأ العمل كفريق بالإضافة إلى أن هناك سهولة في اتصال الموظفين بمرؤوسهم و هذا ما بينتهم الإجابة على الفقرة رقم (8)

و قد حصلت الفرق رقم (7) على نسبة 50٪ تعمل المؤسسة على تفويض سلطة اتخاذ القرار للعاملين في حالة حدوث مشكل ما و هذا ينسجم مع متطلبات الجودة الواجب توافرها.

الجزء الرابع : التحسين المستمر للعمليات

السؤال الخامس: هل يتم العمل بمبدأ التحسين المستمر للعمليات في مؤسسة موبيليس؟

الرقم	العبارة	نعم	لا	لا أدري
1	تعمل المؤسسة على التقليل من الوقت الفاصل بين طلب الخدمة و تقديمها	80	20	00
2	تقوم المؤسسة بالتعاون مع هيئات مستقلة لتحسين مستوى المودة	100	00	00
3	يوجد نظام معلومات يوفر المعلومة بشكل سريع لمتخذي القرار	100	00	00
4	تسعى المؤسسة إلى تحقيق ميزات و خصائص جديدة للخدمة بصورة مستمرة	100	00	00
5	تشارك في عملية تحسن الخدمة كافة المستويات الإدارية في المؤسسة	70	20	10
6	تلتزم الإدارة العليا و بشكل مستمر لتطوير مهارات العاملين	100	00	00

و لمعرفة إذا كان هناك عمل بمبدأ التحسين المستمر للعمليات تم تزوير عينة الدراسة بعدد من الفقرات التي تقيس بمجملها مبدأ التحسين المستمر و نلاحظ حصول مجمل الفقرات نسبة 100٪ حيث أنه يتضح أن الجدول أعلاه أن اتجاهات الإدارة نحو تطبيق مبدأ التحسين المستمر حقيقية ، و ذلك لزيادة جودة الخدمة المقدمة من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر

الجزء الخامس: معوقات تنظيم إدارة الجودة الشاملة

السؤال السادس: ما هي أهم المعوقات التي تتسبب في فشل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة موبيليس؟

* رتب الجمل من الأهم إلى الأقل أهمية

التسلسل	العبارة
06	عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة
05	التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة و ليس على النظام ككل
07	عدم الحصول على مشاركة الموظفين في برنامج إدارة الجودة الشاملة
02	توقع نتائج فورية و ليس على المدى البعيد
08	غياب نظام فعال للاتصال
04	تعتمد برامج إدارة الجودة الشاملة على خبراء بالجودة أكثر من اعتمادها على الأشخاص العاملين في المؤسسة
03	ربط تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالعوائد المالية
01	عدم وجود إستراتيجية واضحة لإدارة الجودة الشاملة

و لمعرفة أهم العوائق التي تواجه مؤسسة موبيليس في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة تم وضع عدد من الفترات التي تقيس بمجملها هذه العوائق ، و نلاحظ حصول الفقرة الأخيرة على أعلى نسبة و هذا يدل على عدم وضوح إستراتيجية المتبعة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة و هذا يعني الاعتماد على الخطط القصيرة المدى لارتباط مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالعوائد المالية.

أما بالنسبة للفصل التطبيقي فقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- اعتماد مؤسسة موبيليس على مجموعة من الإطارات الشابة و الكفاءة نسبة تقارب 84٪
- تعمل المؤسسة على خلق ثقافة تتعلق بالجودة ، و لكن الفكرة لا تزال حيز التطبيق
- تؤكد نتائج الدراسة أن مؤسسة موبيليس على علاقة قوية بعملائها و لا تنتهي بمجرد تلقي العميل للخدمة

- تملك الإدارة شبكة اتصالات داخلية جيدة تمكنها من تعزيز نظام و مبدأ العمل كفريق

- تسعى الإدارة جاهدة نحو التحسين المستمر للعمليات

- إن عدم وجود إستراتيجية واضحة و التركيز على الأداء القصير الأجل ، و ربطه بالعوائد المالية تحول دون تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

خلاصة الفصل الرابع:

من خلال هذا الفصل الرابع تم التطرق إلى واقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر "موبيليس" فعلى مستوى المؤسسة لاحظنا أن هناك تأخر نسبي في تطبيق هذا المفهوم إلا أنه هناك بعض المؤشرات التي توحي ببداية الاهتمام بهذ المفهوم الحديث فمن خلال الدراسة الميدانية توصلنا إلى النتائج التالي:

- تعمل مؤسسة موبيليس في محيط تنافسي مضطرب و متغير نسبيا و هذا ما جعل القرارات الإستراتيجية تتأثر بشكل كبير بمتغيرات البيئة الخارجة

- لقد شملت عمليات تأهيل لمؤسسة موبيليس لتطبيق نظام الجودة الشاملة نتائج مهمة على العميل

- لقد تم التركيز على عملية إعادة هندسة عمليات المؤسسة على: خدمات الزبائن ، تنظم العمل و تدريب الموظفين

- في إطار ترسيخ فكرة أن المؤسسة كيان اجتماعي ، أتاحت المؤسسة خدمات اتصال أساسية مناسبة لجميع أفراد المجتمع و خاصة المناطق الغير المجدية

- تملك مؤسسة موبيليس كل المقومات لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة فبتطبيق هذا الأخير يكون له أثر إيجابي على تنافسية المؤسسة.

الخاتمة

الخاتمة العامة:

لقد ارتبطت اشكالية بحثنا هذا بالدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنافسية في المؤسسة الخدمية حيث أن بناء المؤسسة في ظل التغيرات السريعة واشتداد حدّة المنافسة أصبح يعد أساسيا على إمكانية امتلاكها بمزايا تنافسية يصعب تقليدها من طرف المنافسين وقد قمنا في بحثنا بدراسة دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنافسية في المؤسسة الخدمية (مؤسسة موبيليس) وذلك من خلال 3 فصول وفصل رابع تطبيقي.

كما أن المؤسسات الخدمية المعاصرة أصبحت على دراية تامة بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة كنظام حديث يعوض طرق التسيير التقليدية، باعتباره من أهم المفاهيم التي بإمكانها قيادة المؤسسة إلى تحقيق التفوق والتميز عن باقي المؤسسات التنافسية كما تطرقنا في الفصل الثاني إلى المفاهيم المتعلقة بالمنظمة العالمية للمواصفات القياسية ISO وعلاقتها بالتنافسية إضافة إلى تناولنا في الفصل الثالث لمحاور المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة لتحقيق التنافسية، ثم خلصنا في الفصل الرابع بدراسة واقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الخدمية الجزائرية لاتصالات الجزائر (مؤسسة موبيليس) حيث أعددنا استبيان مكون من 40 عينة من عمال المؤسسة بغرض معرفة دور إدارة الجودة الشاملة وواقعها داخل المؤسسة وهذا ما قادنا إلى تأكيد صحة الفرضية الرئيسية والتي مفادها لإدارة الجودة الشاملة دور فعال في تحقيق التنافسية في المؤسسة الخدمية.

1-النتائج المتعلقة بالدراسة النظرية:

لقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- تغير إدارة الجودة الشاملة فلسفة الإدارة التي تهدف لاستخدام كافة الموارد البشرية والمادية المتاحة لتحقيق أهدافها.

- تتمثل مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التزام الإدارة، التركيز على الزبون، التحسين والتطوير المستمر، التعاون والمشاركة الجماعية.

- يعتبر التركيز على الزبون سواء الداخلي والمتمثل في العامل الخارجي وهو المشتري من أهم مرتكزات إدارة الجودة الشاملة.

- تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، وضمان بقائها واستمرارها في السوق.

- تساهم المواصفات القياسية للإيزو في تعزيز ثقة العملاء في الخدمة التي تقدمها لهم المؤسسة مما يساعدها على تعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية وتمنحها فرصة دخول واحتلال مراكز قوية في الأسواق العالمية.

- هناك علاقة تكامل بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو لتحقيق تنافسية المؤسسة.

- يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة التعليم والتدريب المستمرين لجميع الموارد البشرية العاملة في المؤسسة.

- من أبرز معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة مقاومة التغيير سواء من جانب بعض المسؤولين أو من جانب العمال.

- يعتبر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مهم وفعال في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة.

2-النتائج المتعلقة بالدراسة التطبيقية:

- مستوى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بإدارة الجودة الشاملة متوسط.

- المؤسسة لا تقدم المكافآت الحوافز الكافية التي تشجع العميل على الإنتاج بجودة عالية.

- يتوجب تعميم ثقافة الجودة في جميع مستويات المؤسسة، وتدريب العمال على مفاهيم الجودة والتأكد من استيعابهم لها لضمان تحقيقها والارتقاء للأداء العام للمؤسسة.

- السعي نحو تحقيق رضا العميل لأنه السبيل الوحيد لضمان ربحية المؤسسة، بقائها واستمرارها.

- تعظيم القيمة التي يحصل عليها العميل من منتجات وخدمات المؤسسة مقارنة بمنافسها.

- ضرورة سعي المؤسسة نحو توظيف الموارد البشرية المؤهلة لأنها وحدها تضمن تحقيق جودة العمليات الإنتاجية، جودة المنتجات والخدمات، وخلق فرص للتطوير والتجديد.

- تخصيص الجهود والأموال اللازمة للبحوث والتطوير.

3- التوصيات:

- ضرورة عدم نشاط البحث والتطوير وإنشاء قسم خاص به.

- وضع برنامج خاص بالمكافآت والحوافز لتشجيع العمال.

- العمل على تحقيق رضا العاملين باعتبارهم العنصر الحاسم في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

- العمل على تحقيق العمل الجماعي بالمؤسسة نظرا لدوره الكبير في خلق الإبداع.

- التشاور مع العمال والزبائن حول المنتجات التي تقدمها المؤسسة والخدمات.

- ضرورة الاهتمام بالتطوير والتحسين المستمر لكافة الأنشطة.

- العمل على اشتراك العمال في اتخاذ القرار.

- حتمية توفير التكوين لجميع العمال وعلى مختلف المستويات.

- وضع برامج تدريب تكون مثبتة على أسس عملية واضحة.

- ضرورة توفير تقنيات ووسائل اتصال فعالة تسهل حفظ المعلومات واتخاذ القرار.
- ضرورة إعادة هندسة بعض العمليات بالمؤسسات محل الدراسة من أجل الحد من الإجراءات الروتينية الزائدة وزمن الإنتاج.

4- أفاق الدراسة:

بهدف التوسع أكثر في جوانب الموضوع محل الدراسة، نقترح بعض المواضيع التي من الممكن أن تسهم أكثر في إثراء البحث العلمي في مجال دراستنا:

- تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العمومية.
- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشامل في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية:

أولا: الكتب:

1- د/ محفوظ أحمد جودة ، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات ، دار وائل للنشر عمان ، 2004

2-د/ أحمد بن عيشاوي ، الإدارة الجودة الشاملة ، دار 20 حامد للنشر و التوزيع ،

3- د/محمد عبد الوهاب الفرادي ، إدارة الجودة الشاملة ، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع 2005

4-د/ عواطف ابراهيم الحداد,إدارة الجودة الشاملة,دار النشر للتوزيع,2009

5- د/ أحمد سيد مصطفى ، إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000 ، مطابع الدار الهندسية ، مصر . 1998

6- د/ مؤيد عبد الحسن الفصل ، يوسف حجيم الطائي ، إدارة الجودة الشاملة ، من المستهلك إلى المستهلك ، منهج كمي ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان الأردن 2004

7- د/ عامل حسن ، د. عاطف محمد عبيد "التنظيم الصناعي و إدارة الإنتاج ، دار النهضة العربية بيروت 1979

8- د/ . فريد عبد الفتاح زين الدين ، المنهج العلمي لتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات العربية 1996 ، مصر.

9- د/ عبد الفتاح محمود سليمان "إدارة الجودة الشاملة في شركات الإنشاء الإسكندرية إترك للطباعة و النشر 2001 ،.

10-د/ محمد الحناوي ، د.إسماعيل السيد ، قضايا إدارية معاصرة ، مركز التنمية الإدارية ، الشاطبي الإسكندرية ، مصر ، 1998 ،

11-د/ محمد الحناوي ، د.إسماعيل السيد ، قضايا إدارية معاصرة ، مركز التنمية الإدارية ، الشاطبي الإسكندرية ، مصر ، 1998.

12- د/ . قاسم نايف علوان ، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، 2002 عمان الأردن.

13- د/ عبد الرحمان توفيق"منهج ادارة الجودة الشاملة"مركز الخبرات المهنية للادارة,يميك الطبعة الثانية..2004

14- د/ عبد الفتاح محمود سليمان "إدارة الجودة الشاملة في شركات الإنشاء" الإسكندرية إترك للطباعة و النشر ، 2001 ،

15- د/ محمد عبد الوهاب الغزاوي ، إدارة الجودة الشاملة,الطبعة العربية,دار المازوري للنشر و التوزيع,2005

16-د/ قاسم نايف علوان,ادارة الجودة في الخدمات,دار الشروق الطبعة الأولى,2006 .

17- د/ وديع محمد عدنان ، القدرة التنافسية و قياسها ، سلسلة دورية تعني بقضايا التنمية في الأقطار العربية ، العدد الرابع و العشرون ، السنة الثانية ،ديسمبر 2003.
18- د/ زكريا مطلك الحوري، الإدارة الإستراتيجية – مفاهيم و عمليات و حالات دراسية ، دار اليازوزي للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2005،
19-د/ : ثابت عبد الرحمن إدريس ، الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم و نماذج تطبيقية الطبعة الأولى ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002 ،
20- د/ خليل نبيل المرسي ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب الإسكندرية ، 1998
21- د/ محفوظ أحمد جودة "إدارة الجودة الشاملة ، مفاهيم و تطبيقات ، دار وائل للنشر ، الطبقة الأولى ، الأردن 2004.
22- د/ عوض يدير ، تسويق الخدمات المصرفية ، الطبعة الأولى ، البيان للطباعة و النشر 1999

23- د/ قاسم نايف المحياوي "إدارة الجودة الشاملة في الخدمات" ، الطبعة الأولى ، دار الشروق للنشر و التوزيع عمان ، الأردن
24- د/ هاني حامد الضمور "تسويق الخدمات" دار وائل للنشر الطبعة الأولى 2002 ، عمان ، الأردن ،
25- د/ تيسر العجارمة "التسويق المصرفي" ، دار الحامد ، عمان 2005
26- د/ د سمير محمد عبد الوهاب ، أ د ليلى مصطفى البرادعي ، إدارة الموارد البشرية المفاهيم و الاتجاهات الجديدة ، مركز دراسات و استشارات الإدارة العامة ، جامعة القاهرة 2006
27- د/ د/ يحي ملحم ، التمكين كمفهوم إداري معاصر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر 2006

28- د/ جوزيف كيلادا ، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة,تعريب د سرور علي سرور دار الريخ 2003

29-د/ ـ جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة للقرن و العشرين ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2003
30-د/ غريب عبد السميع غريب "الاتصال و العلاقات العامة في المجتمع المعاصر ، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية ، 1997

31- د/ محمد صاحب سلطان "العلاقات العامة و وسائل الاتصال" ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، 2001، عمان ، الأردن
32- د/ د/ محمد فريد الصحن ، العلاقات العامة المبادئ و التطبيق ، الدار الجامعية، 2002 – 2003
33- د/ صونيا محمد البكري ، "إدارة الإنتاج و العمليات" –مدخل النظم- الدار الجامعية- مصر 2001، ص 42. [1]
34- د. علي السلمي "إدارة التميز غريب، الطبعة 01، 2004،
مايكل بورتر ترجمة عمر سعيد الأبوي، الإستراتيجية التنافسية، دار الكتاب العرب 35
36–ثابت عبد الرحمن إدريس ، الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم و نماذج تطبيقية الطبعة الأولى ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002
37 مؤيد عبد الحسن الفصل ، يوسف حجيم الطائي ، إدارة الجودة الشاملة ، من المستهلك إلى المستهلك ، منهج كمي ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان الأردن 2004

الذكرات,الملتقيات و الدوريات:

37- بوزيان عبد الغني ، مذكرة ماجستير "مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة، 2012-2013، بسكرة
38- بونويزة موسى، دور بحوث التسويق في تنمية اليقظة التنافسية' مذكرة ماجستير في العلو الجارية تخصص تسويق جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف 2012/2011
39- عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير ففي علوم التسيير ، 14 جامعة الجزائر، 2003
40-مانع فاطمة ، مذكرة ماجستير ، علوم التسيير تخصص إدارة أعمال ، التسويق الإلكتروني كمدخل لاكتساب و تنمية المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ،2007 /2006
41-الحاج نعاس خديجة,دور الجودة الشاملة في تأهيل قطاع الإتصال,مذكرة ماجستير في علوم التسيير,تخصص إدارة أعمال'جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف 2007/
علاوي نصيرة ، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغير في مؤسسة موبيليس ، مذكرة ماجستير ، نخصص يشير الموارد البشرية ، 2010، 2011، جامعة تلمسان

الملتقيات و الدوريات:

42- وديع محمد عدنان ، القدرة التنافسية و قياسها ، سلسلة دورية تعني بقضايا التنمية في الأقطار العربية ، العدد الرابع و العشرون ، السنة الثانية ،ديسمبر 2003
43- العربي عطبة ، تدنية التكاليف كآداة إستراتيجية لمواجهة المنافسة المحتملة في ظل الاقتصاد الانتقالي ، المؤتمر العلمي الدولي حول الآداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير ، جامعة ورقلة 8-9 مارس 2005

44-الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج القطاع المحروقات في الدول العربية
45-د نوري منير ، التسويق مدخل للمعلومات و الإستراتيجية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر
46- - دروس مقياس "تسويق الخدمات" ، مديوني جميلة السنة الرابعة علوم تجارية تخصص تسويق (2008/2007

الكتب باللغة الفرنسية:

-47Shegeru Mizuno, la maitrise pleine et eutière de la qualité , Economica , paris , 1990
48- Robert fey , Jean marie Gogue , la maitrise de la Qualité , les édition d'organisation , Paris , 1998
-49 Stara . 6 et Moutaigne , la qualité total dans l'entraprise , Paris 1986
-50jean brilman les meilleurs pratiques du management ,2eme tirage 2001
: J.kelada : comprendre et realisé la qualité total 2eme edition quebec
51-canada edition quafec 1992

Le journal de mobilis n°1/206

Source : Rapport sur le developement des télécomunication.op.cit p 17

مواقع الأنترنت.:

www.mobilis.dz
www.aprpt.dz
www.Djarairess.com
www-Djezzy gsm.dz
www.Nedjma.dz

الملاحق

استقصاء موجه لعمال مؤسسة موبيليس

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته،

يشرفنا أن نضع هذا الاستقصاء بين أيديكم لنتمكن من جمع البيانات اللازمة لإجراء بحث بعنوان: "دورر الجودة الشاملة على تحقيق تنافسية المؤسسة الخدمية"، و هذا في إطار متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجاؤرية تخصص تسويق ، و بما أن قيمة الاستقصاء تعتمد على إجابتكم ، لذا يرجى التكرم بالإجابة على جميع الأسئلة الموجهة و ما يعبر عن رأيك بدقة و موضوعية ، و ذلك بوضع علامة (×) في الخانة المناسبة ، علما بأن المعلومات التي سنقدمها سوف تعامل بسرية تامة و تستخدم لأغراض البحث العلمي لا غير.

شكرا على حسن تعاونكم

– الطالبة –

البيانات الأولية:

الرجاء وضع علامة (×) أمام العبارة المناسبة:

* الجنس: أنثى ( ) ذكر ( )

* السن: أقل من 30 ( ) 3- 45 ( )

أكثر من 45 ( )

* المستوى التعليمي: ثانوي ( ) ليسانس ( )

مهندس دولة ( ) ماجستير أو دكتوراه (دراسات عليا) ( )

* مدة الخدمة في القطاع: من 1 إلى 3 سنوات ( ) من 4- 7 سنوات ( )

من 8 إلى 11 سنة ( ) من 12 فما فوق ( )

الجزء الأول: ثقافة المؤسسة

السؤال الأول: ما ذا تعني لك الجودة الشاملة؟

الرقم	العبارة	نعم	لا	لا أدري
1	مراقبة فحص الخدمة المقدمة			
2	العمل على تحقيق رغبات الزبائن الحالية و المستقبلية			
3	إرضاء الزبون			
4	الأداء السليم من أول مرة			
5	العمل على مشاركة كل مستويات المؤسسة			
6	الاعتماد على فرق العمل للتحسين المستمر			

الجزء الثاني: خدمة العميل

السؤال الثالث: هل يتم العمل بمبدأ رضا العميل في مؤسسة موبيليس؟

الرقم	العبارة	نعم	لا	لا أدري
1	تنتهي علاقة المؤسسة بالعميل بمجرد تلقيه الخدمة			
2	تدفع المؤسسة تعويض لعملائها عند حدوث خطأ			
3	تهتم المؤسسة برأي العميل في الخدمة المقدمة له			
4	تقبل المؤسسة شكاوى العملاء و تقوم بدراستها			
5	إدارة التسويق هي المسؤول الوحيد عن الاتصال الجيد بالعميل			
6	تهتتم المؤسسة بالمعلومات الواردة عن الموردين و الموظفين			
7	يشارك العميل في تحديد مستوى الخدمة المطلوبة			
8	تحافظ المؤسسة على تحقيق وعودها للعملاء			

السؤال الرابع: في رأيك ما هو أحسن مؤشر لتحقيق جودة الخدمة؟

الرقم	العبارة	نعم	لا	لا أدري
1	التقديم الجيد للخدمة			
2	الاستماع إلى الزبائن و تلبية حاجاتهم			
3	المراقبة الجيدة لعمليات تقديم الخدمة			

الجزء الثالث: العمل كفريق

السؤال الخامس: هل يتم تطبيق مبدأ العمل كفريق في مؤسسة موبيليس؟

الرقم	العبارة	نعم	لا	لا أدري
1	هناك تعاون بين الموظفين على كافة المستويات			
2	يمكن للموظف تقديم أسباب انخفاض مستوى الجودة			
3	الموظف مستقل بعمله			
4	هناك حوافز مادية لمكافة العاملين			
5	تهناك توافر معنوية لمكافة العمال الجديين			
6	يؤخذ باقترات العاملين بشكل مستمر			
7	تعمل المؤسسة على تفويض العاملين سلطات اتخاذ القرار			
8	هناك سهولة في اتصال الموظفين بمرؤوسهم			

الجزء الرابع:

السؤال السادس: هل يتم العمل بمبدأ التحسين المستمر للعمليات في مؤسسة موبيليس

الرقم	العبارة	نعم	لا	لا أدري
1	تعمل المؤسسة على التقليل من الوقت الفاصل بين طلب الخدمة و تقديمها			
2	تقوم المؤسسة بالتعاون مع هيئات مستقلة لتحسين مستوى المودة			
3	يوجد نظام معلومات يوفر المعلومة بشكل سريع لمتخذي القرار			
4	تسعى المؤسسة إلى تحقيق ميزات و خصائص جديدة للخدمة بصورة مستمرة			
5	تشارك في عملية تحسن الخدمة كافة المستويات الإدارية في المؤسسة			
6	تلتزم الإدارة العليا و بشكل مستمر لتطوير مهارات العاملين			

الجزء الخامس: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

السؤال السادس: ما هي أهم المعوقات التي تتسبب في فشل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة موبيليس؟

* رتب الجمل من الأهم إلى الأقل أهمية

التسلسل	العبارة
	عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة
	التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة و ليس على النظام ككل
	عدم الحصول على مشاركة الموظفين في برنامج إدارة الجودة الشاملة
	توقع نتائج فورية و ليس على المدى البعيد
	غياب نظام فعال للاتصال
	تعتمد برامج إدارة الجودة الشاملة على خبراء بالجودة أكثر من اعتمادها على الأشخاص العاملين في المؤسسة
	ربط تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالعوائد المادية
	عدم وجود إستراتيجية واضحة لإدارة الجودة الشاملة

الملخص بالعربية

هدفت هذه الدراسة الى تسليط الضوء في أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنافسية في المؤسسة الخدمية كما تهدف الى تفعيل تنافسية المؤسسة وذلك تساعد على إكتساب ثقة الزبون و المستهلك الإضافة الى زيادة القدرة التنافسية و التفوق من خلال إرضاء جميع الأذواق وهذا بإستعمال عدة تقنيات منها إعادة الهندسة و إرضاء العملاء.

الكلمات المفتاحية : الجودة ، التنافسية ، رضا العميل ، إعادة الهندسة.

Résumé

Total qualité management est la qualité globale des règlements les plus importants qui favoris ment l'avantage concurrentiel aussi que s'attarder sur l'importance de la matrice de la qualité globale et les normes ISO 9000 ; dans le développement de la particularité concurrentielle dans l'entreprise parce que les deux ont un rôle efficace dans l'amélioration de la réputation de l'entre prise dans le marché.

Mots clé : avantage, concurrentiel, la satisfaction.