

# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في خدمة عملاء الهاتف  
الخلوي من وجهة نظر العاملين بها  
دراسة حالة شركات الإتصال -سعيدة-

تحت إشراف الأستاذ

د. غوتي محمد

إعداد الطالبتان:

- حليمي أصالة

- غالم ملوكة

أعضاء لجنة المناقشة:

أ.د. صوار يوسف      أستاذ التعليم العالي      رئيسا

د. غوتي محمد      أستاذ محاضر (ب)      مشرفا

أ.د. بن حميدة محمد      أستاذ التعليم العالي      عضوا

السنة الجامعية 2019-2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى:

{يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ}

سورة المجادلة-11-

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

## الشكر والتقدير

أشكر الله عزوجل واحمده أن أعانني على إتمام هذه الدراسة وأهمني الصبر لذلك، وأصلي وأسلم على سيد الخلق  
رسول الله الكريم محمد صلوات ربي وسلامه عليه

أتقدم بالشكر الجزيل:

- إلى الدكتور الفاضل "غوثي محمد" الذي لم يخل علينا بنصائحه وتحفيزاته التي تبث الثقة والاستمرار خاصة في  
الظروف الإستثنائية التي نشهدها فكان خير عون بعون الله تعالى في هذا العمل.

- إلى جميع عمال شركات الاتصالات بسعيدة وسيدي بلعباس (جازي، موبيليس، اوريدو).

- إلى كل من ساندنا ووقف بجانبنا ومد لنا يد العون من قريب أو من بعيد ولو بالكلمة الطيبة.

## الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع:

- إلى من يسرا لي درب النجاح ووفرا لي بجانبهما الحب والأمان وأعاناني بدعمهما ودعائهما الدائم لي ... إلى أبي وأمي الكريمين أطال الله في عمرهما.
- إلى من أرى السعادة في أعينهم وأشركهم كل لحظات حياتي أدامكم الله لي سندا وعونا .... إخوتي وأخواتي.
- إلى من أكرموني وأخذوا بيدي إلى نور العلم لأرفع شعار التحدي... أساتذتي الكرام لجامعة مولاي الطاهر سعيدة جزاكم الله كل الخير.
- إلى كل الأصدقاء بدون إستثناء وكل طالب جاد في طلبه

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

ص	العنوان
	الإهداء
	شكر وتقدير
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الجداول
90	قائمة الملحقات
1-5	المقدمة العامة
6	الفصل الأول: الأدبيات النظرية وإدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء
7	مقدمة الفصل
7	المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء
7	I- إدارة الجودة الشاملة
7	1- التطور التاريخي للجودة الشاملة
10	2- مفهوم إدارة الجودة الشاملة
15	3- أبعاد إدارة الجودة الشاملة
26	II- خدمة العملاء
26	1- خدمة العملاء في شركات الهاتف الخليوي
33	2- أبعاد جودة الخدمات

34	3- إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمات
36	المبحث الثاني: الدراسات السابقة ومناقشتها
36	I-الدراسات السابقة
41	II- تحليل و مناقشة الدراسات السابقة
41	1- تحليل الدراسات السابقة
42	2- مناقشة الدراسات السابقة وما يميز دراستنا عنها
43	خاتمة الفصل الأول
44	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في شركات الاتصال العاملة في الجزائر
45	مقدمة الفصل الثاني
46	المبحث الأول: الإطار العام للدراسة
46	I- وصف منهجية البحث
46	1- البحث والفرضيات
47	2- النموذج المفاهيمي للدراسة
48	3- منهجية البحث
50	II- الدراسة الوصفية للعينة
50	1- تحليل خصائص العينة
55	2- صدق وثبات الاستبانة
55	3- دراسة اتجاه آراء المستجوبين

57	<b>I- النمذجة باستخدام المعادلات الهيكلية</b>
57	1- مفهوم النمذجة باستخدام المعادلات الهيكلية
57	2- حالات استعمال طريقة المعادلات الهيكلية
58	3- أنواع المتغيرات الموجودة في طريقة SEM
59	4- أنواع النماذج في طريقة SEM
59	5- لغة النمذجة بالمعادلات الهيكلية
60	6- أهداف البحث بالنمذجة
61	7- إجراء منهجي لتطبيق (PLS-SEM)
61	<b>II- الدراسة الاستكشافية و التوكيدية للانحدار الجزئي PLS</b>
61	1- تقييم نموذج القياس
74	2- تقييم النموذج الهيكلية
79	3- اختبار الفروق
87	<b>خاتمة الفصل الثاني: نتائج الدراسة</b>
89	<b>الخاتمة العامة</b>
91	<b>قائمة المراجع</b>
96	<b>الملاحق</b>
97	1- استبانة الدراسة
104	<b>الملخص</b>

قائمة  
الأشكال و  
الجداول

## 01- قائمة الأشكال

الشكل رقم	قائمة الاشكال	ص
01	مراحل تطور مفهوم الجودة	10
02	نموذج الدراسة	48
03	نوع العينة المستجوبة	51
04	المؤهل العلمي للعينة المستجوبة	52
05	المسمى الوظيفي للعينة المستجوبة	53
06	سنوات الخبرة للعينة المستجوبة	54
07	قيم الفا كرونباخ للمتغيرات	66
08	معامل Rho de Joreskog	67
09	الموثوقية المركبة CR	69
10	متوسط التبين المستخرج AVE	70
11	معامل التحديد R square	76
12	حجم الأثر F square	77
13	جودة التنبؤ Q2	78

## 2- قائمة الجداول

الجدول رقم	قائمة الجداول	ص
01	تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة	08
02	مصادر إعداد فقرات الاستبيان	49
03	درجة المتوسطات الحسابية لمقياس ليكرت	50
04	توزيع العينة حسب متغير النوع	50
05	توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي	51
06	توزيع العينة حسب متغير مسمى الوظيفي	52
07	توزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة	53
08	تحليل موثوقية الاستبانة	55
09	اتجاه آراء المستجوبين لأبعاد المتغيرات	55
10	معامل التحميل Factor loading	62
11	قيم معامل الفا كرونباخ للمتغيرات	65
12	معامل Rho de Joreskog	66
13	الموثوقية المركبة CR	68
14	متوسط التباين المستخرج AVE	69
15	التباين بين الأسئلة Cross Loading	71
16	تداخل الأبعاد مع بعضها البعض	73

74	معاملات مسار فرضيات البحث	17
75	معامل التحديد R square	18
77	حجم الأثر F square	19
78	جودة التنبؤ Q2	20
79	جودة المطابقة GOF	21
80	اختبار الفروق لمتغير النوع (اناث-ذكور) لادارة الجودة الشاملة	22
81	اختبار الفروق لمتغير المؤهل العلمي لادارة الجودة الشاملة	23
82	اختبار الفروق لمتغير المسمى الوظيفي لادارة الجودة الشاملة	24
83	اختبار الفروق لمتغير سنوات الخبرة لادارة الجودة الشاملة	25
84	اختبار الفروق لمتغير النوع (اناث-ذكور) لخدمة العملاء	26
84	اختبار الفروق لمتغير المؤهل العلمي لخدمة العملاء	27
85	اختبار الفروق لمتغير المسمى الوظيفي لخدمة العملاء	28
85	اختبار الفروق لمتغير سنوات الخبرة لخدمة العملاء	29

المقدمة

العامّة

شهدت المؤسسات في الآونة الأخيرة تحولات هائلة في بيئتها الإقتصادية الإجتماعية والثقافية، فانفتاح الأسواق وظهور العولمة وتحرير التجارة الدولية وكذا إزالة كافة العوائق والقيود أمام انتقال السلع والخدمات ورؤوس الأموال إضافة الى التطور التكنولوجي السريع. هذه العوامل أدت بالمؤسسة للعيش في واقع سريع التغير شديد المنافسة صعب التنبأ، يتعذر فيه التحكم بدقة وضبط عقارب تحوله وفق توجهات وإستراتيجيات المؤسسة.

بناء على كل هذه التحولات والتطورات الحاصلة ومن أجل التفوق وإحداث السبق على المنافسين وجب على المؤسسات تبني مختلف الأساليب الإدارية التي اثبتت فعاليتها في تحسين أداء وكفاءة المؤسسات وما تقدمه من خدمات متنوعة في كافة القطاعات. يبرز هنا مفهوم إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية حديثة تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها من أجل تحقيق أفضل أداء وتحسين سمعتها في السوق الذي تتعامل معه محليا أو خارجيا. وتعد إستراتيجية متكاملة لتطوير مؤسسات الإنتاج والخدمات لكونها إدارة تركز على أداء الأعمال بطريقة صحيحة، وتجنب تبديد الموارد أو سوء استغلالها، وتقلل المنازعات بين العاملين وتسعى لارضاء العملاء، وتدعم الإبتكار والتجديد.

ونظرا للتطور الكبير الذي يشهده قطاع الخدمات بالاختصاص، أصبح هناك وعي لدى الباحثين والمهتمين بالأنشطة الخدمية بأهمية الجودة في تقديم الخدمات وأثرها على رضا العميل من أجل خلق ميزة تنافسية تعمل على زيادة الربحية. ومن أجل النمو والتطور أصبحت إدارة الجودة وتحقيق رضا العميل هاجسا للمؤسسات الخدمية، حيث أصبح رضا العميل محور اهتمامها، وأصبحت دأمة البحث والتعرف على حاجات العميل وتوقعاته، وتقديم خدمة تحقق رضاه وولاءه للمؤسسة، خاصة وأن تمكن العميل من المفاضلة بين الخدمات حسب رغباته واختياراته بفعل ثورة تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات. لذا فإن استمرارية المؤسسات الخدمية في أداء نشاطها بشكل جيد، وضمان نموها وتطورها مرهون بمدى قدرتها على جلب عدد أكبر من التعاملات، وتلبية حاجات الزبائن ورغباتهم، ويتوقف ذلك على مستوى جودة الخدمة المقدمة.

كون الجزائر جزء لا يتجزأ من الخريطة الإقتصادية للعالم شهدت هي الأخرى تحولات في بيئتها الإقتصادية الإجتماعية والثقافية مما جعلها مطالبة بالبحث عن الوسائل الملائمة من أجل تحقيق أداء متميز وتواجد فعال في سوق عالمي تزداد فيه المنافسة يوما بعد يوم. ونظرا لأهمية موضوع إدارة الجودة الشاملة في تحقيق النجاح وضمان الاستمرارية للعديد من المؤسسات سواء الإقتصادية أو الخدمية، أصبح لزاما عليها التوجه نحو المفهوم الجديد. بناء على ما سبق ذكره ولدراسة درجة انفتاح قطاع الخدمات بالجزائر

على ثقافة إدارة الجودة الشاملة وجب إسقاط ومقاربة هذا المفهوم على واقع مؤسسات الإتصال الجزائرية وعليه يطرح الإشكال التالي:

مامدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في خدمة عملاء شركات الإتصال الخدماتية (موبيليس، جازي، اوريدو) من وجهة نظر العاملين بها؟

وللإجابة على الإشكالية أعلاه، تم تبني الفرضية البحثية التي مفادها:  
يؤدي تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها أثر على خدمة عملاء شركات الإتصال الخدماتية (موبيليس، جازي، اوريدو).

تنبثق عن الفرضية البحثية الرئيسة الفرضيات الإحصائية التالية:

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على خدمة عملاء.
  - ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمة عملاء.
  - ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمة عملاء.
  - ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمة عملاء.
  - ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء بشركات الإتصال الخدماتية تعزى إلى متغير النوع (ذكر، أنثى)
  - ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء بشركات الإتصال الخدماتية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.
  - ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء بشركات الإتصال الخدماتية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.
  - ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء بشركات الإتصال الخدماتية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.
- أسباب اختيار البحث: من بين دوافع وأسباب اختيار الموضوع مايلي:

- 1- تعد إدارة الجودة الشاملة من القضايا الحديثة ومن ضمن الإنشغالات الراهنة على صعيد المؤسسات الجزائرية الخدماتية أو الصناعية.
- 2- تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة في الكثير من المؤسسات بالجزائر.
- 3- التحسيس بالدور الفعال الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في كسب وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية الإتصالية الخدماتية أو الصناعية.
- 4- غياب التطبيق المناسب والصحيح لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على مستوى أغلب المؤسسات الجزائرية الإتصالية الخدماتية.

#### أهداف البحث: من بين الأهداف التي يسعى البحث إلى تحقيقها مايلي:

- 1- تقديم دراسة مبسطة عن موضوع إدارة الجودة الشاملة وكيفية عمله وأهميته في الوقت الراهن مع توضيح إمكانية التفكير فيه بالنسبة للمؤسسة وأخذ بعين الإعتبار في إستراتيجياتها المقبلة.
- 2- عرض المزايا التي تسفر عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية الإتصالية الخدماتية.
- 3- تبيان الصعوبات والمعوقات التي تحول دون إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية الإتصالية الخدماتية.
- 4- تقديم المقترحات الكفيلة بتسهيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية الإتصالية الخدماتية.

#### أهمية البحث: تكمن أهمية الدراسة في:

- 1- التعريف بموضوع تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومختلف جوانبه على مستوى النظري أو التطبيقي وتبيان واقعه في المؤسسات الجزائرية ومدى ثقافة عمالها في هذا المجال ودرجة تقبله والعمل به.
- 2- توضيح وكشف الغطاء عن مصطلحات جديدة خاصة وأن الموضوع يعتبر حديث نوعا ما مما يفيد الطالب في دراساته والمؤسسة في عملها.

**صعوبة الدراسة:** واجه الباحث صعوبة في اجراء الدراسة خاصة مع الظروف الراهنة التي تشهدها البلاد في ظل نقشي وباء كورونا (COVID-19).

**حدود الدراسة:** تتمثل الحدود المكانية لدراسة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية الإتصالية الخدماتية (جازي، موبيليس، اوريدو) لولاية سعيدة وسيدي بلعباس، أما الإطار الزمني فكان خلال الفترة الممتدة بين فيفري/ أبريل 2020

**المنهجية المستخدمة:** للإجابة على الإشكالية واختبار صحة الفرضيات المطروحة وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم استخدام طريقة بحثية استقصائية لدراسة العلاقات بين تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في خدمة العملاء، حيث استهدفت الدراسة موظفي شركات الاتصال العاملة بالجزائر لولايي سعيدة وسيدي بلعباس من المديرين الى المشرفين الى الموظفين وتم الحصول على البيانات اللازمة من خلال البحث الميداني عن طريق توزيع استبانة معيارية ومغلقة حسب مقياس ليكرت الخماسي (موافق جداً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

تم استكشاف صحة وموثوقية الاستبانة، وتم توكيدها قبل توزيعها. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الاحصائي SPSS V25 و Smart PLS الملائمة لمنهجية الانحدار الجزئي للمعادلات الهيكلية PLS.

### هيكل الدراسة:

بغرض دراسة الإشكالية ومن أجل معالجة هذا الموضوع تم تقسيم البحث إلى فصلين فصل نظري وفصل تطبيقي حسب منهجية IMRAD:

حيث تم التطرق في الفصل الأول الى الأدبيات النظرية والتطبيقية حول إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء. من التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة الى المفاهيم المتعددة لهذا المصطلح وكذا ابعاده المختلفة، من جهة أخرى تناول البحث خدمة العملاء في شركات الهاتف الخليوي وكذا أبعاد جودة الخدمات والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمات، وتم التطرق أيضا الى بعض الدراسات السابقة التي تناولت نفس موضوع الدراسة وكذا النتائج المتحصل عليها وما يميز دراستنا عن تلك السابقة.

اما الفصل الثاني فخصص للدراسة الميدانية في شركات الاتصال العاملة في الجزائر (جازي، اوريدو، موبيليس). حيث تناول الإطار العام للدراسة ثم تقييم نموذج الدراسة وفي الأخير ثم دراسة وتحليل النتائج المتوصل اليها.

# الفصل الأول

## الأدبيات النظرية و

## إدارة الجودة الشاملة

تواجه المؤسسات اليوم تحديات كبيرة في ظل تغيرات المحيط الخارجي نذكر منها اشتداد المنافسة عالميا مع انفتاح الأسواق، التطور المتسارع في مستجدات العلم والتكنولوجيا وبروز احتياجات جديدة للزبائن. حيث تبقى جودة السلعة والخدمة هي معيار النجاح والاستمرار.

كل هذه التحولات والتطورات الحاصلة التي مر بها العالم جعل المؤسسة تهتم وتركز على جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها والتوجه نحو إدارة الجودة الشاملة كوسيلة لتحقيق الميزة التنافسية.

من خلال هذا الفصل نحاول التطرق إلى مفهوم الجودة وتطورها التاريخي ومفهوم خدمة العملاء وعلاقتها مع إدارة الجودة الشاملة وكذلك الدراسات والأبحاث السابق ذات الصلة بدراستنا.

### المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء

#### I- إدارة الجودة الشاملة.

##### 1- التطور التاريخي للجودة

بدأ ظهور مفهوم إدارة الجودة الشاملة في نهايات القرن التاسع عشر حيث بدأت كعملية تفتيش وإعادة تأهيل للمنتجات غير المقبولة من المستهلكين، وقد برع في هذا المجال اليابانيون حيث عملوا على مزج الأفكار الأمريكية مع الأفكار اليابانية الخاصة بإدارة الجودة، بحيث أصبحت إدارة الجودة بالنسبة لليابانيين هي عملية إرضاء الزبون من خلال عدم وجود خطأ واحد بالمنظمة. (الطيبي، 2011)

وفي بداية القرن العشرين أحدثت إدارة الجودة الشاملة تغييرات كبيرة في العلاقة بين الإدارة والعاملين، فقد ساعدت في حصول العاملين على أجور أفضل وساعات عمل أقل، وأدخلت تحسينات في مكان العمل وغيرها من التغييرات من أجل أن تبقى المؤسسات في المحيط الذي تزداد المنافسة فيه يوم بعد الآخر (شعبان، 2009)

وفي الثمانينات وصل عدد دوائر الجودة إلى أكثر من ألف دائرة تمارس عملها داخل المؤسسات اليابانية ثم انتقلت هذه الشريعة إلى الصناعة الأمريكية ووصفت في عام 1980 بموضة الثمانينات، ولكنها لم تحقق التوقع بالنجاح في أمريكا. (السامرائي، 2007)

بالإضافة إلى المراحل السابقة يمكن تلخيص تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة حسب الجدول التالي:

الجدول 01: تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة

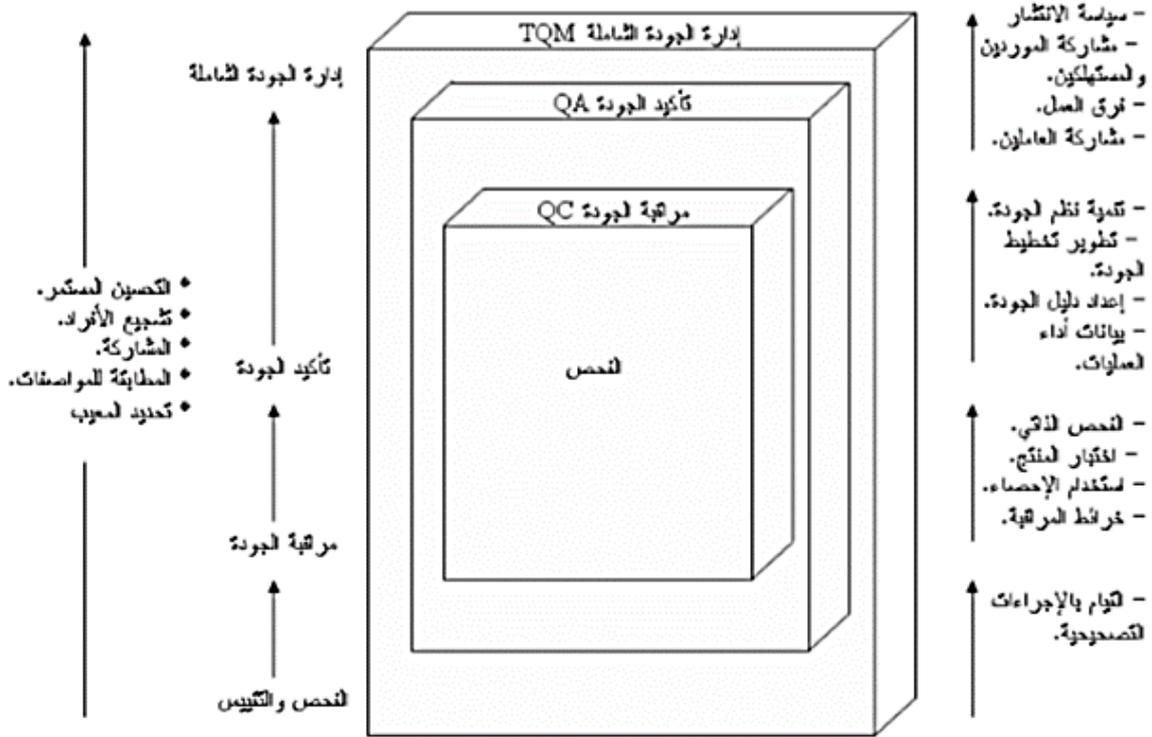
الفترة الزمنية	التطور
الفترة القديمة	<p>قدماء المصريين: الذراع الملكي، ذراع المساحة، النظام العشري الأساسي، مساحة الدائرة (قيمة ط) و تقسيم الوقت</p> <p>قدما الإغريق: الجودة العالية و معايير الفن العالية، الدقة و الجودة العالية للهندسة المعيارية.</p> <p>قدماء الرومان: الهندسة المعيارية، الجودة العالية في البناء و الهندسة التركيبية (الخرسانة المقواة، المدن و الطرق)</p>
العصور الوسطى	<p>الجودة مسئولية الصانع أي أن المشكل هو الذي يتحكم في الجودة، إنشاء نقابات الحرفيين في أوروبا ( المعايير الخاصة بالسلع، ظروف العمل المتفق عليها)</p>
أوائل القرن العشرين	<p>تحكم المشرفين أو الملاحظين في الجودة و إنشاء مجلة الجمعية الإحصائية الأمريكية.</p>
العشرينيات	<p>الاعتماد على الفحص، خرائط شيوارت الأولى للتحكم في الجودة، أساليب و جدول سحب العينات اللازمة للفحص التي ابتكرها دودج (Dodge)، العينات المزدوجة، احتمالية القبول، مخاطرة المنتج و نظام تصنيف العيوب.</p>
الثلاثينات	<p>اللجنة المشتركة لتطوير التطبيقات الإحصائية في التصنيع والتصوير، تطوير المعايير البريطانية، خطة اخذ العينات المتغيرة، و ضبط العملية.</p>
الأربعينيات	<p>استخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة، تقديم عملية الفحص، أخذ العينات التتابعية، وضع حدود دقيقة للمواصفات النمطية لكل الإمدادات التي يستخدمها الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الثانية، التحكم الصناعي في الجودة الذي نشرته جمعية مهندسي الرقابة على الجودة و جامعة بافالو، و التحكم متعدد المتغيرات في الجودة.</p>

<p>تكوين المجموعات الاستثمارية الاعتمادية للمعدات الالكترونية و الصفة فيها، ظهور المراجع العلمية الخاصة بالتفتيش و الرقابة على الجودة، نشر الإحصاء التطبيقي، استخدام الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة في اليابان، تنظيم التفتيش المستمر و معالجة الأساليب التي تؤدي إلى ظهور المعيب في اليابان.</p>	<p>الخمسينيات</p>
<p>رقابة الجودة الكلية، العيوب الصفرية، حلقات الجودة، نشر برامج الجودة، و تشريع أمان المنتج للمستهلك في الولايات المتحدة الأمريكية.</p>	<p>الستينات</p>
<p>اعتبر اليابانيون أن الجودة فلسفة إدارية ترتبط بجوانب عديدة في المشروع، ظهور برامج 'دائرة الجودة، ظهر مدخل ضمان و توكيد الجودة، أشكال السبب و النتيجة لأشيكاوا (Isjikawa)، طريق تاجوش الخاصة بتصميم أبعاد العمليات المثلي، رقابة الجودة على مستوى الشركة ككل (CWQC) و تحسينات الجودة من خلال التجارب المصممة إحصائياً.</p>	<p>السبعينيات</p>
<p>الإفراط في شعارات الجودة من خلال الحملات و عقد العديد من المؤتمرات التي تهدف الى الاهتمام بالجودة في الشركات الصناعية و الخدمية سواء في اليابان أو في الولايات المتحدة الأمريكية أو في أوروبا، ال'فراط في برامج الرقابة على الجودة و برامج الكمبيوتر، و ظهور مدخل إدارة الجودة الشاملة.</p>	<p>الثمانيات</p>
<p>التأكيد على التصميم و جودة التصميم، التأكيد على وثائق الجودة، ظهور سلسلة الايزو 9000، و الاهتمام بمراجعة جودة المنتج.</p>	<p>التطويرات الحديثة (التسعينيات)</p>
<p>زيادة متطلبات العملاء بالنسبة للجودة، و التعديل الصناعي وفقاً لزيادة درجة الوعي بالجودة لدى العملاء.</p>	<p>الاتجاهات المستقبلية</p>

المصدر: (القشامي، 2013)

و يمكن تلخيص اهم المراحل السابقة من خلال المستويات التي يظهرها الشكل كالتالي:

الشكل 01: مراحل تطور مفهوم الجودة



المصدر: (مضية، 2019)

نلاحظ من الشكل ان تطور مفهوم الجودة مر عبر مراحل حيث انتقلت من مرحلة الفحص و التركيز على الإجراءات التصحيحية (1920-1940) الى مراقبة للجودة اين اهتمت بالفحص الذاتي و اختبار المنتج و استخدام الأساليب الإحصائية و خرائط المراقبة (1940-1950) وصولا الى مرحلة ضمان و تأكيد الجودة حيث تميزت بتطوير و تنمية نظم الجودة (1950-1980)، ليتكون بذلك مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

## 2- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

قبل التطرق لمفهوم إدارة الجودة الشاملة نستعرض بعض التعاريف حول الجودة.

### 2-1- تعريف الجودة:

يرجع مفهوم الجودة *Qualité* إلى الكلمة اللاتينية *Qualitas* ، التي تعني طبيعة الشخص ، أو طبيعة الشئ ودرجة الصلابة ، وقديما كانت تعني الدقة والإتقان. (درادكة و الشبلي، 2002)

وقد عرف قاموس أكسفورد الجودة بأنها: "درجة الإمتياز" (محجوب، 2003)

كانت الجودة في بداية القرن العشرين، تعني المعاينة وتصحيح الأخطاء، ثم تطور مفهومها، تطورا كبيرا، وأصبحت له أبعادا جديدة، تتلاءم مع هذا التطور، وفيما يأتي نورد بعض التعاريف، التي أوردها مختصون عالميون في الجودة، وذلك حسب التطورات التي مر بها المفهوم

- ❖ تعريف جوران (J.M. JURAN) : عرف جوران الجودة في كتابه « Quality control Handbook » الذي نشر عام 1981 بأنها: "القابلية للاستخدام أو الملاءمة للاستعمال (JURAN, 1983) "
- ❖ تعريف كروسبي فيليب (PH. CROSBY) عرف كروسبي الجودة في كتابه: « Quality is Free » عام 1979، بأنها: "لمطابقة للمواصفات". (Bussnault & Prétet, 1991)
- ❖ تعريف كاورو - ايشيكاوا (Kaourou - Ishikawa): عرف كارو إيشيكاوا في كتابه « le TQM » عام 1984 الجودة بأنها: "القابلية على إشباع العميل ". (Detrie, 2001)
- ❖ تعريف كونل (CONNELL): الجودة هي المتانة والأداء المتميز (عبد المحسن، 1995)
- ❖ تعريف (Ruct , GILMORE) : الجودة هي صفة المنتج الذي تحدد قيمته في السوق. (زين الدين، 1996)
- ❖ تعريف (Johson ) ربط (Johson ) الجودة بالرضا التام للمستهلك ، وعرفها كالاتي : "الجودة هي القدرة على تحقيق رغبات المستهلك ، بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ، ويحقق رضائه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم له. (زين الدين، 1996)
- ❖ تعريف المعهد الأمريكي للمعايير ANSI: الجودة هي السمات والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تجعلها قادرة على الوفاء باحتياجات معينة.
- ❖ تعريف المكتب الوطني للتنمية الاقتصادية ببريطانيا NEDO الجودة هي الوفاء بمتطلبات السوق من حيث التصميم والأداء الجيد وخدمات ما بعد البيع. (عبد المحسن، 1995، صفحة 13)
- ❖ تعريف المنظمة الأوروبية للرقابة على الجودة ESQC والجمعية الأمريكية لضبط الجودة ASQC: الجودة هي مجموعة من الصفات التي يتميز به منتج معين، تحدد قدراته على تلبية حاجات المستهلكين ومتطلباتهم. (الديراوي ، 2018)
- ❖ تعريف المنظمة العالمية للمواصفات القياسية: ISO
- التعريف الأول: تعريف المواصفة القياسية العالمية (ISO 8402) الصادرة عام 1994: الجودة هي مجموع الصفات لكيان معين التي تكسبه القدرة على إشباع الحاجات الظاهرة والمحتملة" (Potié, 1991) .

التعريف الثاني: تعريف المواصفة القياسية (ISO9000 - 2000) الصادرة عام 2000:

"الجودة هي قابلية مجموعة من الصفات الجوهرية الأصلية على إشباع متطلبات العميل" (جودة، 2006)

نلاحظ من التعريف السابقة، أن الجودة هي الملائمة والقابلية للاستخدام وهي المطابقة للمواصفات، تحسين الأداء، والإسراع بإشباع احتياجات العميل. وعلى ضوء ما سبق واسترشادا بتعريف (JURAN) يمكن تصنيف تعريف الجودة، من وجهات نظر مختلفة كما يأتي:

- 1) من وجهة نظر المنتج: تعني الجودة المطابقة للمواصفات والمعايير المحددة للمنتج أو الخدمة، والتي يجب أن تنتج خالية من العيوب من أول مرة، والجودة هنا جودة داخلية.
- 2) من وجهة نظر البائع تعني الجودة الأداء الأفضل، أي قدرة المنتج أو الخدمة، على تحقيق الاستخدام النهائي المطلوب منها، كما تعني انخفاض شكاوى العميل، والجودة هنا جودة خارجية.
- 3) من وجهة نظر العميل: تعني الجودة قابلية المنتج أو الخدمة على إشباع الاحتياجات، الظاهرة أو المحتملة المطلوبة منها، مع احترام شروط الأمان للمستهلك، واحترام البيئة بالنسبة للمجتمع، والجودة هذا جودة خارجية. (عبد القادر ، 1997)

ويؤكد الاختصاصيون على ضرورة التمييز بين ثلاثة مداخل مختلفة، فيما يتعلق بمعنى ومفهوم جودة المنتج وهي كالآتي: (Renaud de Maricourt, 1993)

- قد ينظر إلى الجودة على أنها جودة التصميم.
- قد ينظر لها بأنها الجودة الواجب تحقيقها، خلال العملية الإنتاجية، وهي ما يسمى بجودة المطابقة.
- وقد يقصد بها جودة الاستخدام الفعلي بواسطة المستهلك، وهي ما يسمى بجودة الأداء.

ويمكن توضيح هذه المصطلحات كالآتي:

- جودة التصميم: هي المواصفات المعينة الملموسة وغير الملموسة، في تصميم المنتج أو الخدمة.
- جودة المطابقة: إن التطابق الجيد بين قدرات العملية الإنتاجية، ومجموعة المواصفات المحددة للمنتج، قد يؤدي إلى جودة مطابقة ممتازة، وتعتمد جودة المطابقة على عنصرين:
- 1- إمكانية الجهاز الإنتاجي، لإنتاج المنتج وفقا للمواصفات المحددة.

2- إمكانية جهاز مراقبة الجودة لاكتشاف الانحرافات، والتعرف على درجة المطابقة ضمن الحدود المسموح بها.

3- جودة الأداء: وهي التي ترتبط بشكل مباشر، بمدى قدرة المتوقع فيه، وهو ما أصطلح على تسميته بالاعتمادية، وإمكانية الصيانة. (عبد العزيز، 2000)

و لكن مفهوم الجودة لم يبق منحصرًا بالمفهوم التقليدي، الذي كان يعتبر الجودة عبارة عن المطابقة للمواصفات، وإنتاج منتجات خالية من العيوب من المرة الأولى، وأصبح تحقيق الجودة يتطلب التعرف على حاجات العملاء، ورغباتهم بصورة تفصيلية، وتحقيق أهداف المنظمة، ومن ثمة ظهرت الحاجة إلى معالجة الجودة، انطلاقًا من مفهوم أكثر شمولًا، يأخذ بعين الاعتبار تحقيق أهداف كل الأطراف المستفيدة، وهو مفهوم الجودة الشاملة، الذي لا يقتصر على جودة المنتج فقط، ولكنه يتعداه ليشمل جودة الإجراءات، وجودة الخدمات، وجودة الاتصال، وجودة الإشراف والإدارة و المنظمة ككل، كما يؤكد كل من (William, Harriet) (عبد المحسن، 1995، صفحة 13)

وفيما يأتي نستعرض بعض تعريفات الجودة الشاملة:

## 2-2- تعريف الجودة الشاملة:

يعد من المفاهيم التي ظهرت في العصور الحديثة والتي كانت تهدف إلى تطوير وتحسين الأداء بشكل مستمر لتلبية حاجات الأفراد، وقد اخذ الكثير من الباحثين والمفكرين والإداريين بالعمل على هذا المفهوم وتطويره من أجل تحقيق التحسين المستمر في المنظمات من أجل تحقيق المكاسب المختلفة والسمعة الجيدة لمنظمات الأعمال. (Robbins, 2005)

فالجودة بحسب ما يعرفها جوارن هي "ملاءمة الغرض أو الحاجة" ويعرفها ديمنج على أنها " استهداف حاجات المستهلك الحالية والمستقبلية"، وكما يعرفها كروسبي بأنها " المطابقة للمتطلبات" (Oakland, 2000).

## 2-3- تعريف إدارة الجودة الشاملة:

أما بالنسبة لإدارة الجودة فتعرفها منظمة ISO بأنها " كافة النشاطات التي تقوم بها المنشأة من تحديد سياسات الجودة وأهدافها ومسئولياتها، وتنفيذها بطرق مثل تخطيط الجودة، وضمان الجودة، وتحسين الجودة، وذلك من خلال نظم الجودة" (Zhang, 2001).

إن نظام إدارة الجودة الشاملة هو مجموعة المكونات كالهيكـل التنظيمي والمسئوليات والعمليات والموارد لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة. وإنها تتفاعل فيما بينها ويؤثر بعضها على الآخر من خلال نظام محدد، لذا فإن عزل أي عنصر منها ودارسته بمعزل عن العناصر الأخرى لا يقود إلي فهم النظام ككل، كما إن إزالة أي مكون منه يؤدي إلي تغيير كل الأشياء. (عيسى، 2008)

لذا عرفت إدارة الجودة الشاملة بأنها " نظام يجعل جميع العاملين بالمنظمة مسئولين عن تقديم المنتجات بشكل صحيح لا يوجد به أي خطأ ولأول مرة من أجل تحقيق رضا المستهلك والحصول عليه." (Naagarazan & Arivalager, 2009)

وعليه بعد مراجعة التعريفات السابقة المذكورة يمكن أن نجعلها في الآتي: أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر أحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي تتطلب أساليب إدارية وجهود ابتكارية مستمرة لا تنتهي، ومهارات فنية متخصصة، والتزاما عميقا وجهدا مستمر من جانب الإدارة العليا و العاملين في كافة المستويات التنظيمية و فرق العمل لأحداث تغييرات جذرية في أسلوب عمل المؤسسة وفلسفتها وأهدافها بهدف إجراء التحسينات المستمرة الشاملة على المدى الطويل لكافة الأنشطة فيها بما يتفق مع المواصفات المحددة، وبما يحقق الكفاءة والفاعلية في استخدام الموارد المالية والبشرية المتاحة للمؤسسة، ويقودها إلى التميز من خلال تحقيق رضا العاملين وتلبية احتياجات ورغبات الجمهور (الحاليين، المرتقبين) أو ما يفوق توقعاتهم دون حدوث مشكلات او ازدواجية في العمل او وجود جهود ضائعة.

## 2-4- أهداف إدارة الجودة الشاملة:

بناء على ما سبق يمكن حصر أهداف إدارة الجودة الشاملة في ثلاثة أهداف رئيسية وهي: (الهمشون، 2015)

1- خفض التكاليف: فالجودة تطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.

2- تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل: فكثير من الإجراءات التي توضع من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل تركز على الرقابة على الأهداف والتأكد من تحقيقها وبالتالي تكون هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان ما يؤثر سلبا على العميل، ولذلك فمن أهداف إدارة الجودة الشاملة الرئيسية تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل.

3-تحقيق الجودة: وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة الجمهور، إن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وانجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين من هذه الخدمات.

بينما يرى السلمي بأن أهداف الجودة تتمثل في النقاط التالية (المهشلون، 2015):

- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.
- زيادة كفاءة المنظمة في إرضاء الجمهور والتفوق والتميز في المنافسين.
- زيادة إنتاجية كل عناصر المنظمة.
- زيادة حركة ومرونة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات (قدرة أعلى على استثمار الفرص، وتجنب المخاطر والمعوقات).
- ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل قطاعات ومستويات وفعاليات المنظمة.
- زيادة القدرة الكلية للمنظمة على النمو المتواصل.
- زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المنظمة.

### 3-ابعاد إدارة الجودة الشاملة:

اختلف الكتاب والباحثين في تحديد ابعاد ومبادئ وحدة لإدارة الجودة الشاملة، حيث يرى (قاسم، 2009) أن أهم عناصر إدارة الجودة الشاملة هي: التزام الإدارة العليا، التركيز على المستهلك، اتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات، مشاركة الموردين، الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، مسؤولية الجودة، النظرة التكاملية للشركة، تدعيم وتدريب العاملين، معلومات التغذية العكسية.

كما يرى (نجم، 2010) أهم عناصر إدارة الجودة الشاملة هي: الرؤية الإستراتيجية، التحسين المستمر، التركيز على الزبون، التزام وتمكين العاملين، المعايير.

وتقوم مبادئ إدارة الجودة على مجموعة من المبادئ الإدارية التي تركز على تحسين الجودة وعندما تقوم المؤسسة بتطبيق هذه المبادئ فإنها ستنجح حتماً في تحقيق مستوى متميز من الجودة

ويلخص (الترتوري، 2008) هذه المبادئ فيما يلي:

-التفهم الكامل والتزام وروح المشاركة من قبل الإدارة العليا جعل الجودة في المقام الأول من اهتماماتها.

- الاستمرارية في العمل من أجل تحسين العمليات التي تؤدي إلى تحسين الجودة.
- التسيق والتعاون بين الإدارات والأقسام في المؤسسة مع التأكيد على استخدام فرق العمل.
- إشراك جمع الموردين في جهود تحسين الجودة، من خلال تعاون المؤسسة مع هؤلاء الموردين على استعمال برامج إدارة الجودة الشاملة
- بناء ودعم ثقافة في المؤسسة تهدف إلى التحسين المستمر، وخلق علاقات عمل بين أفرادها وضرورة التمييز بين الجهود الفردية والجماعية
- إشراك جميع أعضاء المؤسسة في الجهود الرامية إلى تحسين الجودة.
- تركيز الجودة على تلبية حاجات المستهلك.
- وقام بروس بريك (B. Breck) بتحديد عدد من المبادئ لإدارة الجودة الشاملة حددها في: رضا العميل الداخلي، ورضا العمل الخارجي، وصفرية الأخطاء قدر الإمكان، والتركيز على جودة العمليات والنتائج سواء كانت سلعة أو خدمة، والتطوير والتحسين الدائم لمعايير الجودة (النصر، 2008).
- وتشمل مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مضمونها على المبادئ الآتية (الطائي، 2013):
- ضمان روح المشاركة في العمل لكل من العاملين وانصافهم وعدم التمييز بينهم مما سيؤدي إلى اندماجهم الكامل في العمل وبذلهم كل ما في وسعهم لخدمة مصلحة المؤسسة.
- التفهم الكامل والالتزام الفعلي من قبل الإدارة العليا بجعل الجودة في المقام الأول والتأكيد على خلق البني والهياكل التنظيمية وإجراءات وسياسات العمل المناسبة، وتطوير نظام الحوافز الذي يشجع جهود تحسين الجودة
- ضرورة تفهم المؤسسات للاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية لزيائنها والعمل على تحقيق كل التوقعات.
- ضرورة اهتمام القيادات الإدارية بتوحيد الرؤية والأهداف والاستراتيجيات داخل المؤسسة وتهيئة المناخ المناسب لتحقيق أهداف المؤسسة بأقل تكلفة.

-التأكيد على أن عملية تحسين الجودة هي عملية مستمرة في المؤسسة والعمل المستمر على تطوير العمليات التي يتم من خلاله انجاز الأعمال وذلك عن طريق تصميم عمليات الإنتاج الخدمي أو السلعي التي تتطابق مع مواصفات الجودة، واستخدام أفضل الأساليب والممارسات الإدارية، وتوظيف التقنيات المتاحة بفعالية وكفاءة عاليتين. مساهمة كل من العاملين في تحسين الجودة وذلك عن طريق تطوير مستوى الأداء في العمل والتعرف على المشاكل المرتبطة بأداء الجودة الشاملة والعمل على حلها بشكل تعاوني وباستخدام المنهج العلمي.

- تنمية علاقات عمل بناءة بين العاملين وتحفيز الجهود المتميزة سواء كانت فردية أو جماعية.

- اتخاذ القرارات على أساس من الحقائق ووضع الاستنتاجات في خدمة متخذي القرار.

- تعتمد إدارة الجودة الشاملة على الاستقلالية التامة

- تفعيل التعاون والتنسيق بين الإدارات والوحدات المختلفة في المؤسسة مع التأكيد على الإنجاز من خلال فرق العمل وتنمية العمل التعاوني.

وبالرغم مما سبق ذكره من أن الكتاب والباحثين يستخدمون تعريفات ومصطلحات مختلفة من أجل الإشارة إلى أسلوب المؤسسات في إدارة الجودة، إلا أن تلك التعريفات المختلفة تنفق إلى حد كبير على مبادئ عامة لإدارة الجودة الشاملة، وبشكل أشمل هناك ستة مبادئ لإدارة الجودة الشاملة، يمكن التركيز عليها لأنها تجمع معظم ما ورد في الكتابات والأبحاث السابقة، وهذه المبادئ هي:

1-**التركيز على الزبائن** حيث أن الزبائن هم الذين يحكمون على الجودة من خلال القيمة التي تقدمها لهم الخصائص المتعلقة بالمنتج أو الخدمة ، تلك القيمة التي تؤدي إلى إشباع حاجاتهم ،وبالتالي كسب تفصيلاتهم ، فلا بد أن يتم التركيز على الزبائن من قبل الإدارة ، ومن هنا فإن القيمة والإشباع والتفضيل قد تتأثر بالعديد من العوامل خلال عملية الشراء التي يقوم بها الزبون ، ومن هذه العوامل -على سبيل المثال- علاقة المؤسسة مع جمهور العملاء والتي ستساعد في بناء الثقة والولاء من قبل المتعامل للمؤسسة، ويعتبر مفهوم التركيز على الزبائن من أجل تحقيق مفهوم الجودة مفهوما استراتيجيا ، ويركز هذا المفهوم على تحقيق القدرة على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين والقدرة على كسب حصة سوقية أعلى ، وهذا يتطلب حساسية ثابتة من قبل الإدارة تجاه المتطلبات المستمرة للزبائن والأسواق ، ويتطلب أيضا قياس العوامل

التي تؤدي إلى تحقيق رضا الزبون ، كما ويتطلب الوعي بالتطورات الحديثة في التكنولوجيا التي يستخدمها المنافسون (بدر، 2009).

**2-التزام الإدارة العليا بالجودة:** يعتبر نظام إدارة الجودة الشاملة من الأنظمة المعقدة والتي تحتاج إلى الدعم المتواصل من قبل الإدارة العليا، وذلك من خلال الدعم المتواصل لعمليات التغيير ونقلها إلى الواقع العملي. كما أن على الإدارة العليا ضرورة الالتزام بتطبيق ما يخصها من خطوات فيما يتعلق ببناء الثقافة التنظيمية والتي عن طريقها يتم بناء قيم العمل الجماعي والتعاوني وأشعار العاملين بوجود حرية لتقديم المقترحات وسماع الإدارة للمقترحات، ولا يتمثل دور الإدارة العليا في الإشراف وإنما يتمثل في القيادة، فالإدارة يجب أن تعمل على تحسين مواردها، أي على التوجه نحو جودة المنتج والخدمة وترجمة هذا التوجه في تصميم المنتج الفعلي. إن التحول المطلوب في الأسلوب الغربي في الإدارة يتطلب أن يتحول المديرون إلى قادة، فلا بد من التخلص من الأساليب التي تركز على النتائج مثل الإدارة بالأرقام، الإدارة بالأهداف، معايير الأداء، مطابقة المواصفات، الأخطاء الصفرية، وتقييم الأداء واحلال القيادة بدلا منها (النجار، 2015).

**3-مشاركة العاملين:** تستند فلسفة الإدارة الحديثة اليوم على أساس أن أهداف المنظمة تتحقق مع الآخرين ومن خلالهم، لذلك فإنه من الضروري وكمطلب أساسي من متطلبات إدارة الجودة الشاملة في تعظيم مشاركة جميع العاملين داخل المنظمة ضمن الفريق الواحد، ويأخذ هذه الاشتراك أشكالاً متعددة تتمثل في:

- فرق العمل: حيث تشير إلى مجموعة من الناس يعملون سوية، وذلك لتحقيق أهداف أو غايات مشتركة.
- التمكين: يشير مصطلح التمكين إلى إيجاد بيئة يمتلك فيها الأفراد القدرة، والثقة بالإضافة إلى الالتزام في الأخذ بالمسؤولية والملكية في تحسين العملية والأداء، والمبادرة في الخطوات الضرورية من أجل تلبية متطلبات الزبون، وذلك لتحقيق أهداف وقيم المنظمة.

**3 - التحفيز:** ويتم ذلك انطلاقاً من الحاجات التي حددها ماسلو (MASLOW) والتي تشمل حاجات البقاء، والأمن، والاجتماع، والاحترام، وتحقيق الذات (الحوري، 2008).

**4- السياسات والاستراتيجيات :** هو وضع خطة شاملة بارزة المعالم محددة للخطوط العريضة موضحة للرؤيا والرسالة والأهداف المستقبلية للمؤسسة المراد الوصول إليها على المدى البعيد ، ومحددة لأبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط الضعف والقوى

المميزة لها ، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة في المدى البعيد ومراجعتها وتقييمها على اعتبار الجودة المحور الأساسي الذي تسير في ضوئه كافة المستلزمات التي تعتمدها المؤسسة في تحقيق الاستقرار وديمومة الاستمرار في نشاط الأعمال في ظل بيئة تتسم بمعطيات متغيرة وغير مستقرة مما يستدعي تطوير وتحسين مستمرين للأنشطة من اجل تقديم خدمة قادرة و بشكل مستمر على تلبية متطلبات وحاجات المشتركين بما يساهم في وضع الخطط الشاملة بما يدعم الميزة التنافسية للمؤسسة (المهشلون، 2015).

**5- التحسين المستمر :** إن إدارة الجودة الشاملة ليست برنامجا تعرف بدايته و نهايته مسبقا بل هي جهود للتحسين والتطوير بشكل مستمر دون توقف وذلك لأنها قائمة على مبدأ أن فرص التطوير والتحسين لا تنتهي أبدا مهما بلغت كفاءة وفعالية الأداء ، كما أن مستوى الجودة و رغبات وتوقعات المستفيدين ليست ثابتة بل متغيرة لذلك يجب تقويم الجودة والعمل على تحسينها بشكل مستمر وفق معلومات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري ، كما أن أساس فلسفة التحسين المستمر تنصب على جعل كل مظهر من مظاهر العمليات محسنا بدقة وفي ضمن نطاق الواجبات اليومية للأفراد المسؤولين عنها ، وتتكون عملية التحسين المستمر مما يلي :

1 - تخطيط وتوثيق الإجراءات.

2 - تعيين فرق لتحديد العمليات التي تحتاج إلى تحسين

3 - استخدام طرق التحليل وأدوات حل المشاكل.

4 - استخدام دائرة - خطط طبق - افحص - نفذ (يزيد، 2012).

**6- النظم الإدارية:** حيث أن ضمان الجودة يتحقق من خلال وضع النظام المناسب لذلك، بحيث يكون الهدف الأساسي من هذا النظام هو الخدمة والوقاية من الأخطاء قبل حدوثها، وحتى يكون هذا النظام الإداري فعالاً فلا بد من توفر ما يلي (بدر، 2009):

1 - مجموعة من النظم الإدارية الوقائية والتي تعمل على اكتشاف الأخطاء قبل حدوثها.

2 - مجموعة من النظم المتعلقة بتوكيد الجودة، والتي تعتمد بشكل أساسي على إجراءات التحسين

المستمر للأنشطة والعمليات والنظم

3 - مجموعة الإجراءات المتعلقة بالتنسيق والتكامل بين عمليات الإدارة والبرامج والأنشطة.

4 - مجموعة النظم والإجراءات المتعلقة بمتابعة وتقييم العمليات الإنتاجية والخدمية من بداية التعرف على احتياجات العميل، والتصميم ونهاية بوصول المنتج أو الخدمة إلى العميل.

3-2-متطلبات إدارة الجودة الشاملة: هناك تقريبا إجماع بين الكتاب والباحثين حول عدد المستلزمات الضرورية التي تعد قاعدة أساسية ونقطة انطلاق التطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ويمكن تلخيص هذه المستلزمات فيما يلي:

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

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

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

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

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

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

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

**ثامنا:** استراتيجية التطبيق: أي إحداث تغيير المخطط في ثقافة المؤسسة وعقلها الاستراتيجي، خاصة وان نتائج إدارة الجودة الشاملة لا يمكن أن تلمس في الأمد المنظور وتتطلب تخطيطا استراتيجيا برؤية واضحة.

**تاسعا:** التغيير في رؤيا الإدارة: حيث تقوم الإدارة العليا بالإعلان عن التزامها التام ببرامج الجودة الشاملة. (الدوري، عزوي، و اخرون، 2010)

**عاشرا:** الانفتاح في عملية الاتصال: يتطلب نظام إدارة الجودة الشاملة اتصالا تنظيميا كالآتي:

- من الأعلى إلى الأسفل: بين الإدارة والعمال لنقل المعلومات والتعليمات
- من الأسفل إلى الأعلى: نقل الاستفسارات والشكاوى ووجهات نظر العاملين إلى الإدارة.
- اتصالا أفقيا: التنسيق وتبادل المعلومات والآراء في المسائل والموضوعات المشتركة بين مختلف الوظائف من نفس المستوى.

### 3-3- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يمكن إيجاز أهم الصعوبات التي تحول دون إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يلي: (محفوظ، 2008)

- حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة خاصة في البلدان النامية.

- عدم توفر الكفاءة البشرية المؤهلة في هذا المجال.

- تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- الاعتقاد الخاطئ لدى بعض العاملين وخاصة القدامى منهم بعدم حاجتهم الى التدريب.
- إتباع الأسلوب الديكتاتوري أو الاتوقراطي في الإدارة، وتشديد المديرين في تفويض صلاحياتهم.
- مقاومة التغيير لدى بعض العاملين بسبب طبيعتهم المقاومة للتغيير أو بسبب الخوف من تأثيرات التغيير عليهم أو لغير ذلك من الأسباب.
- عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة.
- توقع النتائج السريعة للفوائد التي يمكن أن تجنيها المؤسسة من جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- عدم وجود الانسجام والتناغم سواء بين أعضاء فريق العمل أو بين فرق العمل مع بعضها.
- ضعف الربط بين أهداف الجودة والعوائد.
- التأخر في إيصال المعلومات عن الانجازات التي يحققها العاملون.
- عدم وجود نظام فعال للاتصالات والتغذية العكسية.

### 3-4- فوائده تحقيق إدارة الجودة الشاملة:

تكتسي إدارة الجودة الشاملة أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة والأطراف المرتبطة بها حيث يمكن تقسيم أهمية إدارة الجودة الشاملة إلى ثلاث أقسام تتمثل في الأهمية الإستراتيجية، الأهمية الاقتصادية، والأهمية الاجتماعية: (عرقوب و علي، 2009-2010)

**أولاً:** الأهمية الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة: ترتبط وتؤثر إدارة الجودة الشاملة على عدة عناصر ومتغيرات في المؤسسة ذات البعد استراتيجي هام ، وتركز إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الأبعاد التنافسية الأربعة ، من تكلفة منخفضة وجودة عالية ، ووقت مقتصد ومسيرا جيدا، ومرونة عالية في النظام الإنتاجي للمؤسسة للتكيف ومواكبة التغيرات الطارئة ، كل ذلك عن طريق التقليص من الضياع والتلف وتبني أسلوب العيوب الصفرية ، مما يؤدي إلى تخفيض الأسعار مقارنة بالمنافسين مع الحفاظ على مستوى مقبول من الأرباح عن طريق زيادة حجم المبيعات ، وكل ذلك يساهم في تقوية المركز التنافسي للمؤسسة، لا تؤثر

إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية فقط ، وإنما تؤثر أيضا على الإنتاجية التي تعتبر عنصرا استراتيجيا وتنافسيا حساسا ، خاصة أنه يتأثر بمدى الكفاءة والفعالية في المؤسسة ، حيث أن تطوير وتحسين الجودة في المؤسسة يؤدي إلى رفع الإنتاجية نظرا لنقص العيوب و عمليات التصحيح وتخفيض تبذير الموارد المادية والبشرية .

**ثانيا:** الأهمية الاقتصادية لإدارة الجودة الشاملة: تتمثل الأهمية الاقتصادية لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق وفورات اقتصادية للمؤسسة مبنية على أساس اقتصاديات الجودة الشاملة، عن طريق التحكم في التكاليف وتعظيم الأرباح قدر الإمكان وتحقيق نمو الحصة السوقية.

وتتمثل التكاليف المرتبطة بالجودة قسمها (J. Juran) في تكاليف العيوب الداخلية نتيجة لعوامل داخل المؤسسة والخارجية نتيجة لعوامل خارج المؤسسة. تكاليف تقييم الجودة وتكاليف الوقاية، حيث تشكل الأخيرتان تكاليف المطابقة. أما تكاليف العيوب فهي تكاليف عدم المطابقة أو كما يطلق عليها تكاليف اللاجودة.

**ثالثا:** الأهمية الاجتماعية لإدارة الجودة الشاملة: إن إدارة الجودة الشاملة لم تعد تركز على جودة المنتجات والخدمات فقط ، وإنما أن تضمن عدم التأثير السلبي لهذه المنتجات والخدمات على البيئة المحيطة بالمؤسسة، واحترام العميل لا يعني فقط إرضائه على المستوى الإنتاجي والخدماتي والتسويقي، وإنما ضمان بيئة سليمة له خالية من التلوث كما أن إدارة الجودة الشاملة في ظل حوكمة المؤسسات تضمن خدمة الأطراف التي لها علاقة مع المؤسسة وتحقيق رغبات كل طرف، مع محاولة الموازنة بين مختلف هذه الرغبات بما يخدم الأهداف العامة ومراعاة الأولويات، وهذه الأطراف وحاجت ها تتمثل في:

1. الزبون: وذلك عن طريق تلبية حاجاتهم وإرضائهم ومحاولة تجاوز مستوى الرضا لديهم بتقديم ما لا يتوقعونه.
2. ثانيا المالكين والمساهمين: وذلك عن طريق تعظيم إيراداتهم بتحقيق أرباح معتبرة ناتجة عن تقليص التكاليف، توسع الحصة السوقية واستمرار تفوق المؤسسة
3. العاملين في المؤسسة: وذلك عن طريق تحفيزهم وتكوينهم لتميتهم وبعث روح الإبداع فيهم لتفجير كل طاقاتهم وخبراتهم في مختلف الميادين وعلى جميع المستويات.

## 3-5- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

لقد أكدت العديد من الدراسات تزايد الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها، وهذا راجع إلى ما حققته من تمييز واضح في نتائجها من خلال تطبيق هذا المدخل بانخفاض شكاوى الزبائن من جودة الخدمة المقدمة لهم وتنتهي نمط إداري فعال مع العاملين ومع زبائن المؤسسة، وكذا خفض تكاليف تقديم الخدمة بصورة ملحوظة نتيجة قلة الأخطاء وزيادة إنتاجية المؤسسة من خلال تحسين أداء العاملين ومن ثم أداء المؤسسة، كما تعمل على تحفيز العاملين بسبب وجود اتجاهات إيجابية لديهم نحو بيئة العمل وتساعدهم على اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل من حيث المشاركة في جمع المعلومات واقتراح المعلومات المناسبة لها.

ويمكن تلخيص مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

**مرحلة (1) الإعداد:** ويتم التركيز في هذه المرحلة على إبراز دور القيادة وتغيير الأنماط القيادية القديمة تدريجياً إلى أنماط جديدة تتلاءم مع فلسفة مدخل إدارة الجودة الشاملة، وفي هذه المرحلة أيضاً تحدد الأهداف والمصطلحات التي يتم الإجماع عليها ويفضل إنشاء مجلس استشاري للمؤسسة ويوضع تخطيط استراتيجي شامل وتحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة من تلك الاستراتيجية العامة. (جابلونسكي، 1993)

ولنجاح هذه المرحلة يجب إتباع الخطوات التالية:

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

**مرحلة (2) التخطيط:** وفي هذه المرحلة يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ ويتم تحديد الهيكل لدعم فريق الخدمات الدائمة والموارد اللازمة للتطبيق، كما يتم اختيار أعضاء مجلس الجودة و كذلك يتم اختيار منسق يكون مسؤول عن ربط الأنشطة المتعاونة ثم يلي ذلك تدريب مجلس الجودة. (ابو الفتوح، 2000)

كما يمكن تقسيم مرحلة التخطيط إلى ثلاث مستويات أساسية وهي: (خالد و عبد العزيز، 1997)

- التخطيط الاستراتيجي للجودة الذي يشمل تحليل السبب وصياغة الرؤية والرسالة والأهداف.

- إجراء القياسات اللازمة لرضا العميل.

تحسين جودة العمليات ضمن المواصفات المحددة سلفا.

### مرحلة (3) الوقاية والتقييم:

تتضمن هذه المرحلة تقييم واقع المؤسسة المعنية من حيث: (قاسم، 2009، صفحة 111)

- دراسة الوضع الحالي للمؤسسة: ومن ثم تقويمه بهدف تحديد ما يمكن اعتباره قوة دائمة لتنفيذ مدخل أو ما يمكن اعتباره ضعفا عائقا على العملية التنفيذية ومحاولة تذليلها.

- دراسة وتقييم آراء واتجاهات المستهلكين بصدد التغيرات في بيئة عمل المؤسسة أي تقييم لما تم تنفيذه من خطط بهذا المجال.

**مرحلة (4) التنفيذ:** في هذه المرحلة تكون المؤسسة مهياً لبداية التحسين المستمر وتمثل المهام اللازمة

لإنجاح هذا التحسين في: (جابلونسكي، 1993، الصفحات 71-72)

1. انتقاء المدربين وتدريبهم: المقصود بالمدربين الأشخاص الذين سيتولون عملية التدريب التقنية وتقنيات إدارة الجودة الشاملة، وهم مجموعة أفراد من داخل المؤسسة يتم اختيارهم بعناية فائقة، وتعتبر مهمتهم امتداد لمنسق الجودة حيث يتلقون تدريباً مماثلاً للذي تلقاه منسق الجودة.

2. تدريب الإدارة وفق العمل بعد تهيئة المدربين يشرف هؤلاء على عملية تدريب الإدارة وقوة العمل وتتلخص البرامج التدريبية في ثلاث نقاط أساسية:

- خلق الوعي الإداري لإدارة الجودة الشاملة.

- تدريب يتعلق بالتوجيه نحو الأهداف المطلوب تحقيقها.
- التدريب على اكتساب المهارات للأفراد.

ومن خلال المراحل السابقة الذكر نلاحظ تركيزا مكثفا على عملية التدريب وما يتبعه من تكاليف لإجراء البرامج التدريبية وهذا يرجع بالأساس لكون إدارة الجودة الشاملة هي ثورة إدارية على الأساليب الإدارية التقليدية.

**مرحلة (5) تبادل وتسيير الخبرات:** في هذه المرحلة وعلى ضوء تنفيذ السابقة وما اكتسبته لجنة إدارة الجودة والعاملون من خبرات جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM)، ويتم تناول ومناقشة النتائج من خلال حلقة نقاش تضم جميع العاملين في المؤسسة لتقييم نتائج التطبيق الأولى واتخاذ الإجراءات اللازمة بصدد ذلك.

كما تشمل هذه المرحلة بالأساس دعوة الآخرين المتعاملين مع المؤسسة للمشاركة في عملية التحسين، وتشمل هذه الدعوة وحدات المؤسسة، فروعها والموردين الذين يتعاملون معها وبالتالي تعمل المؤسسة على نشر فكرة إدارة الجودة الشاملة في محيط العمل مما يدعم فرصها الخارجية ويقلل التهديدات إذا يلتزم الجميع بإدارة الجودة الشاملة. (علوان ، 2005)

## II - خدمة العملاء

### 1- خدمة العملاء في شركات الهاتف الخليوي :

قلنا سابقا أن إدارة الجودة الشاملة تتطلب تغييرا جذريا في ثقافة الشركة، من خلال العمل على تغيير الأسلوب الإداري السائد فيها وإعطاء رغبات المستهلك الأولوية الأولى ، وكذلك الانتقال من الأسلوب التقليدي في الإدارة إلى الأسلوب الحديث القائم على الديمقراطية والمشاركة والاهتمام بفريق العمل وروح المشاركة الفعالة لكل فرد في الشركة، وكل ذلك في سبيل الوصول إلى خدمة متميزة للعملاء تسهم في تحسين الوضع المالي للمؤسسة وزيادة أرباحها، سنستعرض في ما يلي بعض التعاريف حول مفهوم الجودة في خدمة العملاء.

## 1-1- مفهوم خدمة العملاء:

لقد عرف البعض الخدمة بأنها "عمل غير ملموس (غير مادي) بحيث تشبع حاجات ورغبات المستهلك". كما عرفها البعض بأنها "أداء لنشاط موجه لإشباع حاجات محدده للمشتريين". كما عرفت على أنها "نشاط أو منفعة يستطيع أي طرف تقديمها لطرف آخر ومن الضروري أنها غير مادية (غير ملموسة)".

ويمكن القول إن الخدمة هي تلك النتيجة التي يتم الحصول عليها بواسطة أنشطة ناشئة من التداخل بين المؤسسة والعملاء وكذلك الأنشطة الداخلية لدى المؤسسة لتحقيق احتياجات العملاء كما يؤكد البعض على أن جودة خدمة العميل "تلك الجودة التي تشتمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية. ويتكون الجانب الإجرائي من النظم والإجراءات المحددة لتقديم المنتجات أو الخدمة. أما الجانب الإنساني أو الشخصي للخدمة فهو كيف يتفاعل العاملون (مواقفهم وسلوكياتهم وممارساتهم اللفظية) مع العملاء. (الدرادكة و اخرون، 2001)

خدمة العميل هي: كل ما تقوم به الشركة من أجل مصلحة العميل وهي أيضا كل شيء لا تقدم عليه الشركة لتعارضه مع مصلحة العميل الامر الذي يؤدي إلى خلق تفاعلات شخصية مرضية تترك أثرا طيبا لدى العميل مع مختلف موظفي الشركة، مبرزة جوهر الخدمة المتميزة التي ترضي العميل نظرا لتوافقها مع احتياجاته الشخصية بدرجة تجعل العميل يشعر بالخصوصية ويتذكر تعامله مع الشركة ويرغب في العودة مرة أخرى (كار و لاوهويك، 2001)

عرف نموذج Berry, Parasuram, Zeithmal جودة الخدمة على انها: عبارة عن غياب الانحراف ما بين انتظارات العملاء المستفيدين من الخدمة و شعورهم عند الحصول على هذه الخدمة. (Dupont, 2000)

## 1-2- محددات جودة خدمة العملاء:

بناءا على التعاريف السابقة يمكن الإشارة إلى مجموعة من المحددات لجودة الخدمة وهي: (الدرادكة م، 2006)

- المحدد المادي: وهي الأمر المرتبطة بالمرافق والتسهيلات المادية التي توفرها المنظمة في سبيل خدمة عملائها، كالتسهيلات المقدمة في المطاعم والاستراحات مثلا، وملابس الموظفين في المطاعم وشركات الطيران.

- المحدد المرتبط بالاستجابة: وهو رغبة واستعداد وقدرة موظفي المنظمة على تقديم الخدمة المناسبة للعملاء، مثل الاستجابة الفورية لموظفي الطوارئ في المستشفيات.
- المحدد المرتبط بالثقة: وهو قدرة المنظمة على انجاز الخدمة التي وعدت بها بشكل دقيق وثابت.
- تأكيد الثقة المتبادلة: وتعود إلى المعرفة وحسن الضيافة من قبل الموظفين وقدرتهم على زرع الثقة بينهم وبين مستلمي الخدمة (الزبائن) .
- المحدد المرتبط بالعناية: وتعود إلى الرعاية وتركيز الخدمة على أساس فردي من خلال حاجات الزبائن.

### 1-3- عملاء المنظمة:

هم الأشخاص الذين يتعاملون مع المنظمة ويتلقون السلع والخدمات منها، ويطلق عليهم أيضا المستهلكين او الزبائن. (الدرادكة م.، 2006)

وعرف Chris Rice عملاء المنظمة: " كل من يستخدم خدماتنا ويدفع لاجلها".

و هناك من عرف العملاء بانهم: "كل شخص طبيعي او معنوي مستعد للدفع عند حيازته لمنتج او اكثر او باستفادته من خدمة او عدة خدمات من الممولين". (بن عليوش، 2016-2017)

ويمكن تقسيم العملاء إلى نوعين أساسيين (الدرادكة م.، 2006، صفحة 182):

- العملاء الداخليون: وهم العاملون في جميع الإدارات والأقسام الذين يتعاملون مع بعضهم البعض لإنجاز الأعمال، وهم على سبيل المثال: الرئيس المباشر في العمل، زملاء العمل، المهندسون، مسئولو العمليات، مجموعة التسويق، فريق الإنتاج.
- العملاء الخارجيون: وهم الذين يتعاملون مع السلعة أو الخدمة التي تنتجها الشركة ويتلقون المخرجات النهائية منها، وهم على سبيل المثال: العملاء، الزبائن.

كذلك يمكن تمييز عدة أنواع للعملاء مصنفيين حسب معايير مختلفة، فحسب وضعيتهم مع المنظمة هناك:

- عملاء سابقين: و هم عملاء انهو تعاملتهم مع المنظمة او انتقلو الى منظمة أخرى.
- عملاء حاليين: و هم عملاء لا زالو مرتبطين في معاملاتهم مع المنظمة.

- عملاء محتملين: و هم عملاء لهم استعداد ان يكونو عملاء للمنظمة مستقبلا.

اما حسب أهمية العميل و هي مدى مردوديته في ربحية المنظمة نجد:

- العميل الاستراتيجي: هو عميل يتميز بولائه للمنظمة و بمستوى تعاملاته الكبير و بمردوديته المرتفعة مقارنة بباقي العملاء، و يقعون في فئة العشرين بالمئتم المشكلين لثمانين بالمائة من ربحية المنظمة.

- العميل التكتيكي: هو عميل اقل مردودية من النوع الأول، كما انه هناك إمكانية للرفع من تعاملاته.

- العميل الروتيني: و هي الفئة التي تتميز بحجم معاملات اقل و مشرات ولاء ضعيفة حيث يتساوى

احتمال استمراره مع انقطاعه. (بن عليوش، 2016-2017، الصفحات 54-55)

وقد يكون العملاء الداخليون أفرادا ومجموعات، أو إدارات، أو منظمات حليفة، وكذلك قد يكون العملاء الخارجيون أفرادا، أو مجموعات، أو منظمات بأكملها.

#### 1-4- أنماط العملاء وطرق التعامل معهم:

يمكن القول بداية أن الفرق بين المؤسسة الجيدة وغير الجيدة يكمن في الأسلوب الذي يتعامل به موظفي المؤسسة مع العملاء، ويتطلب هذا الأمر ضرورة الفهم التام لطبيعة وديناميكية السلوك الإنساني، وخصوصاً الأنماط الشخصية للعملاء، وعاداتهم ودوافعهم وحاجاتهم واتجاهاتهم، وقيمهم وتقاليدهم. ويمكن الإشارة في هذا المجال إلى عشرة من الأنماط الشخصية للعملاء وطرق التعامل مع كل نمط (ناجي، 2007):

**أولاً: العميل السلبي: Passive Customer** ويتصف العمل هنا بالخلج والمزاجية وكثرة أسئلته ورغبته في الإصغاء بانتباه وبقظة، إضافة إلى البطيء في اتخاذ القرارات وإعطاء الردود على الأسئلة التي تطرح عليه فهو يفكر في موضوعات كثيرة أثناء حديث الموظف معه مما يقلل من درجة تركيزه واستيعابه لمحتوى حديث الموظف، وطرق التعامل معها:

- الصبر ومحاولة الوصول إلى الأسباب التي تؤدي إلى عدم قدرته على اتخاذ القرار.

- ألا يجره الموظف للتصرف بالاتجاه الذي لا يرغبه.

- تدعيم الحديث معه بالأدلة التي تعمق قناعاته بما يقوله الموظف، كأن يعطه أمثلة على المزايا

التي حققها غيره من العملاء من قبلوا بوصايا الموظف وساروا على نهجها.

ثانياً: العميل المتشكك: Skeptical Customer ويتصف هذا العميل بنزعة عميقة إلى الشك وعدم الثقة، إضافة الي لهجته التهكمية التي تنطوي على سخرية لما يقوله الغير له، وقد يطلب تقديم برهان على ذلك، ويصعب في العادة معرفة الشيء الذي يريده مثل هذا العميل، ورغم الجلافة والصعوبة في التعامل معه إلا أنه يمكن أن يكون عميلاً جيداً إذا أحسنت معاملته، و طرق التعامل معه:

- عدم مجادلته فيما يدعي ويقول.
- معرفة الأساس الذي يبني عليه شكه وعدم ثقته.
- تكييف الحوار معه بطريقة تُزيل شكه وعدم ثقته.

ثالثاً: العميل الثرثار: Talkative Customer ويتصف العميل هنا بأنه صديقاً مجاملاً ويتمتع بما يقضيه من وقت في محادثة الغير، فهو يتصف بالفكاهة والدعابة، وتنطوي شخصية هذا العميل على نزعة للاستحواذ على ما يدور من حوار مع غيره فهو يخطئ الموضوعات ببعضها ولديه الأساليب إلى جر الأشخاص الذين يحاورونه إلى الأحاديث التي يريدها، و طرق التعامل معه: (الدرادكة م.، 2006)

- الحرص على إبقاء الحديث معه ضمن سياق الموضوع أو الخدمة محل الحديث.
- التعبير عن الامتنان والتقدير للاقتراحات التي يقدمها.
- تحويل المقترحات الايجابية التي يقدمها هذا العميل بالشكل الذي يخدم تطوير الحوار معه.

رابعاً: العميل المغرور المندفع Egotistical Customer: يشعر العميل هنا بأنه يحسن صنعاً عندما ينتظره الآخرون، إذ أن مبالغته في إدراكه لذاته تولد لديه اتجاهات ونزعات التميز والسيطرة، إضافة إلى أن غروره المفرط يقوده دائماً إلى شعوره العالي بالثقة، لهذا فهو ينفذ صبره بسرعة، ويلجأ إلى المقاطعة في الحديث ويحاول إعاقة الآخرين عن العمل، كذلك فهو يثار بسهولة ولا يسأل كثيراً وذلك لشعوره بأنه يعرف كل شيء، و طرق التعامل معه: (الدرادكة م.، 2006، صفحة 185)

- محاولة مسابرتة وإنهاء معاملته بسرعة.
- الابتعاد عن الدخول في التفاصيل والتركيز على الهدف الأساس.
- استخدام عبارة (نعم، ولكن).

**خامسا: العميل المتردد Indecisive Customer:** ويتصف هذا العميل بعدم قدرته على اتخاذ القرار بنفسه، ويبدو في العديد من الحالات متردداً في حديثه وغير مستقر في رأيه، وينظر إلى عملية اتخاذ القرار على أنها عملية صعبة لا يستطيع القيام بها إذ أن إجابته (بنعم)، أو (لا) تكاد تكون مستحيلة ويؤجل قراره إلى وقت آخر، و طرق التعامل معها:

- إشعاره بأن فرص الاختيار أمامه محدودة.
- إشعاره بأن الطريق إلى الحل البديلة مغلق.
- إشعاره بافتقار رأيه إلى المنطق من خلال تدعيم أقوالك وآرائك بالأسباب المنطقية.

**سادسا: العميل الغضبان Angry Customer:** ويتصف هذا العميل بسرعة الغضب وإمكانية الإثارة بسرعة، فهو يبحث عن صغار الأمور وتوافهها، لكي يجعل منها مبررات كافية لافتنال الغضب، كما أنه يرى المتعة في الإساءة إلى الآخرين وإلحاق الضرر بهم، وفي نفس الوقت يكون من الصعوبة إرضاءه فأراه دائماً متشددة وفيها نوع من التهجم، وطرق التعامل معها: (الدرادكة م.، 2006، صفحة 186)

- استيعاب ثورة غضبه والتخلي بالصبر والأدب في التعامل معه والتعرف على مشاكله.
- الاستمرار في توجيه الأسئلة له والإصغاء له.
- تضمين الحديث معه بالأرقام والحقائق والبراهين.

**سابعا: العميل المشاهد المتسوق Just Looking Customer:** يميل هذا العميل إلى التمعن في الأشياء وتفحصها، فلا يوجد في ذهنه شيء محدد يريده، فهو يستمتع بالتسوق، وإذا لم يجد شيئاً يفعل، فإنه ينظر هنا وهناك، وبالرغم من إمكانية أن يكون هذا عميلاً مرتقباً وعميلاً جيداً، أحياناً، فإنه يجدر الاهتمام به بحذر لأنه لا يرغب أن يكون محل مراقبة أو ملاحظة، وهذا العميل إذا شعر أن أحداً يراقب تصرفاته فإنه يكف فوراً عن القيام بما يعمل، وإذا حاول أحد سؤاله عما إذا كان يريد خدمة ما فيجيب أنه مجرد متفرج Just Looking، ولأنه ليس عميلاً فعلياً، فهو لا يحاول إضاعة وقت الموظف، و طرق التعامل معه:

- أن يتم تتبع حركاته ومحل اهتمامه دون إشعاره بذلك، ومحاولة إبراز العلامات التي تشير إلى الخدمات التي تقدمها المؤسسة وتوضيح المميزات والفوائد المقترنة بها وخاصة الجديدة منها.
- عدم محاولة استخدام أية أساليب ترويجية ضاغطة، ومقابلته بعبارات الترحاب فقط.

**ثامنا: العميل النزوي Snap – Judgement Customer**: يتصف هذا العميل بالتفاخر الدائم وقدرته على اتخاذ قرارات سريعة، ونادراً ما يصغي إلى المناقشات الطويلة، وتتحكم عواطفه بسلوكه الاستهلاكي، وكثيراً ما تجذبه المظاهر أكثر من المضامين، فهو يكره المعلومات التفصيلية والشرح المستفيض عن خدمة ما ويعتبر ذلك مضيعة للوقت، فمهما يقدم له الموظف من معلومات، فإنه في النهاية سيختار ما يناسب تفضيلاته، وفي حالة وقوعه في الأخطاء فإنه يلقي بالملامة على الموظف الذي قدم له الخدمة، وطرق التعامل معه: (الدرادكة م.، 2006، صفحة 188)

- محاولة مساعدته لتجنيبه الأخطاء وتقديم النصيحة التي تساعد على الاختيار الصحيح.
- الطلب منه قراءة أية معلومات تتعلق باختياره قبل اتخاذ قراره، وتوضيح أية التزامات يمكن أن تترتب على هذا الاختيار وذلك تجنباً لأي إحراج أو لوم في المستقبل.

**تاسعا: العميل العنيد Dogmatic Customer**: ويتصف هذا العميل بأنه ايجابي النزعة، نشيط ومبادر يتمتع باستقلالية عالية جداً، يفضل اتخاذ قراراته بصورة منفردة وبعيداً عن تأثير الآخرين، فهو عنيد متشبث بآرائه، التي قد تكون مبنية على علم، أو ربما يكون مجرد هراء، كذلك فهو محافظ يقاوم التغيير، ويرفض الأخذ بكل ما هو جديد ومتطور وذو عقلية مغلقة، طرق التعامل معه:

- إشعاره بالاهتمام ومحاولة مسايرته فيما يقول والثناء على ذلك.

- الطلب منه تقديم المقترحات التي يريدها حول الخدمات المقدمة.

**عاشرا: العميل المفكر الصامت Silent Customer**: ويتصف هذا العميل بالهدوء وقلة الكلام، فهو يستمع أكثر مما يتكلم، وهناك صعوبة في إدراك أفكاره وآرائه بسرعة، يمتاز بالاتزان وعدم السرعة في اتخاذ القرار ويتمعن في كل شيء من خلال بحثه الجيد عن المعلومات والقيام بعمل مقارنات للوصول إلى الاختيار الأنسب، من خلال التحليل والربط بين المعطيات وإدراكه للخطر، وطرق التعامل معه: (الدرادكة م.، 2006، صفحة 189)

- الجدية في أسلوب الحوار المستخدم معه والحرص على إعطائه المعلومات الصحيحة وعدم مناقشته بغير علم.

- استخدام الحقائق والمنطق التحليلي وإعطائه الأمثلة الرقمية والأدلة المختلفة.

1-5- أهمية العملاء للمنظمة:

يشكل العميل الشريان الذي يدب الحياة في المنظمة ويضمن استمرارها، فبدونهم لن تتوفر للمنظمة عوائد ولن تحقق أية أرباح حيث يقول (بيتر دراكر) أن العميل هو مركز الربح الوحيد للمنظمة فأهمية العميل للمنظمة تتمثل فيما يلي: (بن عليوش، 2016-2017)

- العميل هو الأساس في خلق المنتجات الجديدة أو تحسين المنتجات الحالية، كما أنه المعيار الأساسي لقياس مدى نجاح أو فشل المنتجات او الخدمات.
- تقلب عالم الأعمال، فالفرد أصبح يغير خياراته وأفكاره أمام كثرة العروض ومهمة المنظمة هي التعرف على احتياجاته ورغباته والعمل على تلبيتها.

2- أبعاد جودة الخدمات:

افضت دراسات المختصين حول طريقة تقييم جودة الخدمة الى أهمية خمسة ابعاد رئيسية:(Dupont، 2000)

- الخصائص المجسدة للخدمة: كالمحلات والتجهيزات ومظهر الموظف المقدم للخدمة.
- قابلية الاستعمال *Fiabilité*: القدرة على تادية الخدمة بالشكل الموعود به اول مرة.
- المسؤولية *Responsabilité*: ارادة الموظفين لخدمة العملاء على أحسن وجه وفي الوقت المناسب.
- المودة و التعاطف *L'empathie*: تامين الرعاية و الاهتمام الشخصي للعملاء.

وتتمثل ابعاد جودة خدمة العملاء حسب (الدرادكة م،، 2006، صفحة 189) فيما يلي:

- البعد الإجرائي: يرتبط بالنظم والإجراءات المحددة لتقديم المنتجات أو الخدمة.
- البعد الشخصي (الإنساني): ويرتبط بطرق التفاعل والتعامل مع العميل عند تقديم الخدمة من قبل العاملون وما يستخدمونه من سلوكيات ومواقف ومهارات لفظية.

ويمكن الإشارة في هذا المجال إلى أربعة أنواع أساسية من الخدمة. وهي: (الدرادكة م،، 2006، صفحة 190)

- طريقة الخدمة الباردة: وتمتاز هذه الطريقة بإجراءات سيئة في تقديم الخدمة وكذلك هناك تعاملات غير جيدة مع العملاء تتمثل بوجود سلوكيات ومواقف غير مناسبة تجاه هؤلاء العملاء.

في الجانب الإجرائي تمتاز الخدمة هنا بأنها بطيئة، غير متناسقة، غير منظمه، تمتاز بالفوضى، غير مريحة. أما في الجانب الشخصي فتمتاز الخدمة هنا بانها غير شفافة فالإجراءات المحددة غير واضحة وغير مفهومة، وهي غير مرغوبة من قبل العميل. فالرسالة الموجهة للعملاء هنا: "نحن لا نهتم"

- طريقة المصنع للخدمة: وتتمتاز هذه الخدمة بانخفاضها في الجانب الشخصي وارتفاع في الجانب الاجرائي. ففي الجانب الاجرائي تمتاز الخدمة هنا بأنها تأتي في الوقت المناسب، الخدمة متناسقة وموحدة للجميع، بعيدة عن الفوضى. اما في الجانب الشخصي فتمتاز الخدمة هنا بانها غير شفافة، فاترة، متحفظة، غير مرغوبة. والرسالة الموجهة للعملاء هنا "أنتم مجرد أرقام ونحن هنا لمعالجتكم."
- طريقة الحديقة الوردية للخدمة: تمتاز بارتفاع في مستوى الجانب الشخصي للخدمة و بانخفاض في مستوى الجانب الإجرائي تمتاز هذه الخدمة في الجانب الاجرائي بانها بطيئة، غير متناسقة، غير منتظمة. بينما تمتاز هذه الخدمة في الجانب الشخصي بانها ودودة، جذابه، مرغوبة، بارعه. والرسالة الموجهة للعملاء هنا: "نحن نبذل أقصى ما في وسعنا ولكننا لا نعرف تماما ما نقوم به."
- طريقة جودة وخدمة العضو: وتتمتاز الخدمة هنا بارتفاع على مستوى الجانب الشخصي وكذلك بارتفاع على مستوى الجانب الإجرائي. وتتمتاز الخدمة على مستوى الجانب الاجرائي بانها تأتي في الوقت المناسب، متناسقة والخدمة موحدة. أما على المستوى الشخصي فتمتاز الخدمة بانها ودوده، جذابه، بارعه، مرغوبة. والرسالة الموجهة للعملاء هنا "نحن نعتني بكم، ونسعى لخدمتكم."

### 3- إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمات

تعتبر ممارسات إدارة الجودة الشاملة من انجح الأساليب الإدارية الحديثة التي تضمن تحقيق جودة للخدمات التي تلعب دورا هاما في تحقيق التميز و الاستمرارية للمؤسسات و ذلك بالتوجه نحو العميل اين تعتبر جودة الخدمة هي معيار النجاح.

#### 3-1- أهمية جودة الخدمة:

يمكننا الإشارة في هذا السياق إلى أربعة أسباب أساسية لأهمية جودة الخدمة (الدرادكة و اخرون، 2001، صفحة 151):

- نمو مجال الخدمة: إذ تزايدت أعداد المنظمات التجارية التي تقدم الخدمات أكثر من أي وقت مضى، فعلى سبيل المثال نصف شركات الأعمال التجارية الأمريكية يتعلق نشاطها بالخدمات، إضافة إلى أن نمو المنظمات المتصلة بالخدمات ما زال مستمرا بالتوسع.

- ازدياد المنافسة : إذ من المعلوم أن بقاء الشركات والمشاريع يعتمد على حصولها على القدر الكافي من المنافسة . لذلك فإن توفر جودة الخدمة في منتجات هذه المشاريع والخدمات يوفر لها العديد من المزايا التنافسية.

- الفهم الأكبر للعملاء: أن تتم معاملتهم بصورة جيدة ويكرهون التعامل مع المنظمات التي تركز فقط على الخدمة، فلا يكفي تقديم منتجات ذات جوده وسعر معقول بدون توفر المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للعملاء.

- المدلول الاقتصادي لجودة خدمة العميل: أصبحت الشركات تحرص في الوقت الحالي على ضرورة استمرار التعامل معها وتوسيع قاعدة عملائها، وهذا يعني أن الشركات يجب ألا تسعى فقط إلى اجتذاب زبائن وعملاء جدد، ولكنه يجب عليها أيضا أن تحافظ على العملاء الحاليين، ومن هنا تظهر الأهمية القصوى لجودة خدمة العملاء من أجل ضمان ذلك.

### 3-2-خطوات تحقيق الجودة في خدمة العملاء:

يمكن تحقيق الجودة في خدمة العملاء من خلال الخطوات التالية وهي: (محمود و ردينة، 2010)

- فهم حاجات العميل: يتطلب من القائمين على وظيفة التسويق التتبع الدائم للسلوك الشرائي للعملاء قصد تحديد العوامل المؤثرة فيه وبالتالي الإلمام ومعرفة حاجاتهم وتطلعاتهم.

- التغذية العكسية للعميل: ومن خلال هذه المرحلة تستعمل المؤسسة جملة من الطرق والأساليب لتعقب آراء هؤلاء العملاء واتجاهاتهم حول منتجاتها قصد معرفة آرائهم وتطلعاتهم.

- القياس المستمر لرضا العميل: من خلال المقابلات والاستقصاءات وغيرها من الأدوات التي يجب على المؤسسة القيام بها باستمرار لمعرفة التغيرات الحاصلة في آراء العملاء بصدد العمل على تحقيق رضاهم باستمرار.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة و مناقشتها

### I. الدراسات السابقة:

1- دراسة (Elimaimani, 2004) : بعنوان العوامل المؤثرة على نجاح تطبيق أدوات تحسين الجودة الشاملة، هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل البيئية التي لها تأثير واضح على تمكين المنظمات الإنتاجية و غير الإنتاجية من تطبيق أدوات تحسين الجودة بفاعلية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كما كشفت نتائج الدراسة عن أن نجاح تطبيق أدوات تحسين الجودة يعتمد على فهم ووعي و دعم الإدارة العليا من جهة و العاملين بها من جهة أخرى كما كشفت أن تطوير البيئة الداخلية و العلاقات التنظيمية و نظم المشاركة و إتخاذ القرارات لها أثر حاسم على نجاح تطبيق التحسين المستمر للجودة.

2- دراسة: (Frise, 2004) بعنوان الجودة الشاملة كفلسفة إدارية منظمة للتطبيق في المنظمات غير الربحية، هدفت الدراسة إلى تحليل المداخل الإدارية التقليدية و مدخل إدارة الجودة الشاملة و مدى إمكانية تطبيقها في المنظمات غير الربحية و أثرها على كفاءة الأداء و فاعليته في تلك المنظمات، استخدم في الدراسة المنهج التحليلي الوصفي كما كشفت نتائج الدراسة أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات غير الربحية أمر ضروري لتحسين الأداء و زيادة الإنتاجية خصوصا في ظل زيادة عدد المنظمات الدولية و معاناتها من نقص التمويل، كما كشفت أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية أمر سهل إذا تم توفير متطلبات تطبيقه.

3- دراسة (Loagavichien, 2004) بعنوان القيادة و الجودة الشاملة "دراسة مقارنة بين أمريكا و تايلاند" هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيادة الإدارية و تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما حاولت معرفة أثر القيادة التحويلية على البنية التحتية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة أيضا استخدمت المنهج التحليلي الوصفي، كما كشفت نتائج الدراسة عن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة كما أن المنظمات التايلاندية كانت توفر البنية التحتية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة أكثر من المنظمات الأمريكية، و تبين كذلك التأثير الإيجابي لتوفر البنية التحتية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على القيام فعلا بتطبيقها.

4- دراسة (عناية، 2007) بعنوان واقع معرفة و تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية و التعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع معرفة و تطبيق إدارة الجودة

الشاملة في مديريات التربية و لتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها 451 موظف في مديريات التربية الفلسطينية حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- درجة معرفة و تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية متوسطة.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة معرفة ادارة في مؤسسات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين بها تبعا لمتغير الجنس و المركز الوظيفي و الخبرة و المؤهل العلمي.
- 5- دراسة ( عبدالعال، 2007) تحت عنوان **مدى تطبيق ادارة الجودة الشاملة في خدمة عملاء الهاتف الخليوي في شركة جوال من وجهة نظر العاملين بها في فلسطين** هدفت إلى الكشف عن واقع تطبيق هذا المفهوم داخل الشركة و معرفة مدى وعي العاملين بهذا المفهوم من مزايا تعود على الشركة و العاملين بها و المستفيدين من خدماتها من فوائد عديدة و متنوعة ،و لتحقيق أهداف الدراسة طبق الباحث المنهج الوصفي الذي يعتمد على توزيع استبانة يستطلع من خلالها الباحث آراء المبحوثين في مجتمع الدراسة المتمثل في جميع موظفي الشركة في فلسطين و البالغ عددهم سبعمائة موظف و موظفة من خلال عينة تجاوزت 40% من مفردات المجتمع الأصلي، و قد توصلت الدراسة إلى أن المبادئ المشتركة اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ذات أهمية مرتفعة لدى المبحوثين بالإضافة إلى مستوى الوعي بالمزايا التي يحققها هذا المفهوم في شركة جوال.

6- دراسة (بنت احمد، 2014) بعنوان **دور تطبيق ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الإتصالات السعودية بالرياض**،هدفت الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات السعودية و التعرف على متطلباتها و معوقاتهما و كذلك معرفة ما اذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول محاور الدراسة و فقا لمتغيراتهم الشخصية ،تكون مجتمع الدراسة من العاملين في عدة إدارات تابعة لشركة الإتصالات السعودية بمدينة الرياض و البالغ عددهم 480موظف توصلت إلى ان أفراد الدراسة موافقون على واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة و يتمثل في وجود وحدة لإدارة الجودة الشاملة في الهيكل التنظيمي و هذا مؤشر على الإهتمام بهذا الجانب من قبل شركة الإتصالات السعودية.

7- دراسة (الهمثلون، 2015) بعنوان **مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في شركة كهرباء الخليل** هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في شركة كهرباء الخليل والتي تتمثل في

التركيز على المشتركين ، الإدارة العليا بالجودة ، مشاركة العاملين ، التحسين والتطوير المستمر ، السياسات والاستراتيجيات ، النظم الإدارية ( ومن اجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي ، وتم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية المنتظمة لعاملي الشركة ، حيث تم توزيع ( 120 ) استنائه تم استرداد ( 92 ) استبانة وتم استخدام أسلوب العينة العنقودية لمشتركي الشركة حيث تم توزيع ( 250 ) استبانة وتم استرداد ( 226 ) استبانة ، كما وتم استخدام أداة المقابلة مع الإدارة العليا ، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : أن درجة تطبيق شركة كهرباء الخليل البعد التركيز على تحقيق رضا المشتركين حسب آراء المشتركين كانت مرتفعة ، بينما بينت الدراسة أن درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الشركة حسب آراء العاملين كان متوسطاً ، كما وبينت أن هناك العديد من المعوقات والعقبات التي واجهت عملية التطبيق المعايير إدارة الجودة الشاملة في الشركة ، وقد خرجت الدراسة ببعض التوصيات أهمها زيادة التركيز على المشتركين كما ويوصي الإدارة العليا بالشركة بزيادة العمل لإنجاح الجودة واشراك العاملين بصورة أفضل.

8- دراسة (النجار، 2015) بعنوان "تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الإبداع التكنولوجي : دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في الأردن" هدفت هذه الدراسة التعرف إلى تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الإبداع التكنولوجي في المصارف العاملة في الأردن ، حيث تكون مجتمع الدراسة من المصارف العاملة وعددها ( 26 ) مصرفاً ، وقد تم أخذ عينة عشوائية طبقية متناسبة بنسبة ( 50 % ) من مجتمع الدراسة ، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيقات إدارة الجودة الشاملة من حيث الأهمية النسبية كان مرتفعاً ، إذ بلغ المتوسط الحسابي لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة (3.94) ، كما تبين أن الأهمية النسبية للإبداع التكنولوجي كانت مرتفعة أيضاً ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإبداع التكنولوجي (3.97) ، كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة على الإبداع التكنولوجي ، حيث تبين أن التخطيط الاستراتيجي عاملين ، والتحسين المستمر كان لها الأثر الأكبر والأبرز في الإبداع التكنولوجي، كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة على الإبداع التكنولوجي ، حيث تبين أن التخطيط الاستراتيجي الشامل ، مشاركة وتمكين العاملين، والتحسين المستمر كان لها الأثر الأكبر والأبرز في الإبداع التكنولوجي .

9- دراسة (الفتاح و احمد، 2016) بعنوان تطبيق ادارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الرياضية اللجنة الأولمبية نموذجاً و ذلك من خلال التعرف على اتجاهات العاملين باللجنة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة

استخدم المنهج الوصفي التحليلي و استخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات ،تم إختيار العينة بطريقة قصدية و بلغ عددهم 31 فردا ،توصلت الدراسة إلى تطبيق ادارة الجودة الشاملة باللجنة الأولمبية السودانية في حال توفر الكوادر اللازمة و بناء هيكل تنظيمي مناسب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يتضمن إدارة متخصصة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

10- دراسة (باشيوة، 2016) بعنوان ادارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مجال التعليم العالي بجامعة محمد امين دباغين -سطيف2. هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق الجودة الإدارية في جامعة فرحات عباس بسطيف من وجهة نظر هيئتها التدريسية والإدارية وتقديم تصور لتطبيق ادارة الجودة الشاملة بجامعة فرحات عباس يمكن اعتماده كقاعدة نظرية لنظام ادارة الجودة الشاملة في الجامعة حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي لجمع الحقائق والمعلومات وتفسيرها كما تكونت عينة الدراسة من 77 فردا من أعضاء الهيئة الإدارية والأكاديمية.

11- دراسة (بو خلوة، 2016): بعنوان أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية ،هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة سوناطراك قسم التكرير على جودة المنتجات النفطية و كذلك تقييم مدى تبنيتها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة و مستوى جودة المنتجات النفطية فيها،و لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت 49 فقرة وزعت على عينة عشوائية مكونة من 259 مفردة، حيث تم التوصل إلى عدد من النتائج أهمها أن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة سوناطراك قسم التكرير كانت متوسطة ووجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة و جودة المنتجات النفطية.

12-دراسة (غوئي و صوار، 2017) بعنوان أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أبعاد أداء الابتكار باستخدام منهجية PLS من الدرجة الثانية لقطاع الاتصال بالجزائر هدفت هذه الدراسة التجريبية الى اختبار العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأبعاد الأداء الابتكاري ومقارنة طبيعة هذه العلاقة مع الأداء الجيد. وقد تم جمع البيانات من خلال 73 استبانة وزعت على مسيري وموظفي شركات الاتصالات الجزائرية. وتم استخدام تقنية الانحدار الجزئي للمعادلات الهيكلية لدراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأبعاد أداء الابتكار، ودعمت النتائج باستخدام SPSS و SmartPLS3 الفرضيات القائلة بأن هناك علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأبعاد الأداء الابتكار لشركات الاتصالات الجزائرية، وهذا ما تدعمه الدراسات التجريبية السابقة.

13 - دراسة (العزیز، 2017) بعنوان: مستوى أبعاد جودة الخدمات من وجهة نظر الزبائن المقدمة من طرف مؤسسة الخدمات الهاتفية النقالة (موبيليس). هدفت هذه الدراسة إلى قياس مستوى ابعاد جودة الخدمات من وجهة نظر الزبائن المقدمة من طرف مؤسسة الخدمات الهاتفية النقالة موبيلي بأبعاده الخمسية للجودة وهي (الملموسية الاعتمادية، الاستجابة الأمان والتعاطف) بالإضافة لبعده السادس المتمثل في الاتصال، حيث تم توزيع 123 استمارة على زبائن المؤسسة، ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من الاستنتاجات أهمها ان جودة الخدمات المقدمة لها أثر ايجابي لدي زبائننا بالإضافة الى اختلاف الأهمية النسبية لكل بعد من الأبعاد الستة

14- دراسة (بودية، 2017): بعنوان أثر تبني و تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمة الصحية المقدمة بمستشفى ترابي بوجمعة-بشار، تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاستشفائية العمومية الجزائرية من وجهة نظر الموظفين و أثرها على مستوى جودة الخدمة الصحية المقدمة في المستشفى، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود وعي لدى أفراد عينة الدراسة نحو أهمية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المستشفى، مستوى جودة الخدمة المقدمة غير مقبول من جانب النظافة و نقص المعدات الحديثة و التباطؤ و التأخير في تقديم الخدمة.

15- دراسة (عميري و عويمر، 2018) بعنوان: تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية بالضبط في مؤسسة الإسمنت الحساسة بسعيدة بجامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة. إلى معرفة مدى تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية العمومية، أجريت الدراسة على عينة قدرها 80 عامل من 267 عامل للتوصل في النهاية أن هناك تطبيق جزئي لإدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة وهذا راجع لغياب ثقافة الجودة الشاملة داخل المؤسسة.

16- دراسة (غوئي، محمد، 2017-2018) بعنوان أثر ممارسات ادارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي بشركات الإتصال الجزائرية، هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي بشركات الإتصال الجزائرية من خلال توزيع 200 استبانة على موظفيها جمع منها 140 استبانة، خلصت الدراسة بعد تحليل البيانات إلى وجود علاقة قوية و إيجابية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة و أداء الجودة و أداء الابتكار و ايضا وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة و الأداء التنظيمي بوجود أداء الابتكار كمتغير وسيط كلي .

17- دراسة (خلف و بوحركات، 2019) بعنوان واقع تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي بسعيدة جامعة الدكتور مولاي الطاهر التي هدفت إلى معرفة واقع تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي باعتبار أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر من الأنماط الإدارية الحديثة التي تمكن المؤسسات من تحسين جودة مخرجاتها لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بأجراء دراسة تطبيقية على مستوى جامعة سعيدة و ذلك بتوجيه الاستبيان إلى الأساتذة يتضمن مجموعة من العبارات تتمحور حول معايير ادارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العاليون قد توصلت نتائج الدراسة إلى أن جامعة سعيدة تطبق معايير ادارة الجودة الشاملة بدرجة منخفضة كما أثبتت الدراسة بأن هناك تأثير دال إحصائيا لكل من معايير جودة الإدارة، جودة الأستاذ، جودة الطالب، و جودة المنهاج و جودة البيئة التعليمية على تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة بجامعة سعيدة.

## II. مناقشة الدراسات السابقة و ما يميز دراستنا :

### 1.مناقشة الدراسات السابقة:

تناولت أغلبية الدراسات السابقة الذكر واقع و إمكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة و لكن كل دراسة ركزت على إمكانية تطبيقها في جانب معين، فدراسة (عبدالعال، 2007) ركزت على مدى إمكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في خدمة عملاء الهاتف الخليوي، و ايضا دراسة (الهمشلون، 2015) تناولت إمكانية تطبيق ادارة الجودة في شركة الكهرباء ،كما ركزت كل من الدراستين: دراسة (باشيو، 2016)و دراسة (خلف و بوحركات، 2019) على واقع و إمكانية تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي و ايضا إمكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات غير الربحية كما ورد في دراسة (Frise، 2004).

اما باقي الدراسات السابقة ركزت على تأثير و دور تطبيق ادارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية كما ورد في دراسة (بنت احمد، 2014)و ايضا كما جاء في دراسة (النجار، 2015) تأثير تطبيق ادارة الجودة الشاملة على الإبداع التكنولوجي و ايضا على الأداء التنظيمي كما ورد في دراسة (غوثي، محمد، 2017-2018) و تناولت الدراسات السابقة ايضا تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على عدد من الأبعاد كجودة الخدمة الصحية و جودة المنتجات النفطية.

كما أنه أغلبية الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي.

## 2. مميزات الدراسة الحالية:

ما يميز دراستنا عن باقي الدراسات أنها ركزت على مدى تطبيق ادارة الجودة الشاملة في خدمة عملاء الهاتف الخليوي في شركات الإتصال الجزائرية بولاية سعيدة و سيدي بلعباس من وجهة نظر العاملين بها، حيث هدفت دراستنا الى التعرف على مدى توافر مؤشرات معايير الجودة الشاملة و واقع تطبيقها في شركات الاتصال الجزائرية كما أنه و حسب علم الباحث لم تتم أي دراسات سابقة حول هذا القطاع الاقتصادي الحيوي خاصة في ولايتي سعيدة و سيدي بلعباس مما سيساعد في تقديم بيانات لإدارة شركات الاتصال الجزائرية ( موبيليس، جيزي ، اوريدو ) لأجل تصويب أوضاعها فيما يتعلق بهذا المجال ، و كذلك استخدام الدراسة للأسلوب الأحدث في البحوث الا و هو النمذجة بالمعادلات الهيكلية PLS الذي لم تستخدمه أي دراسة من الدراسات السابقة ما عدا دراسة (غوثي، محمد، 2017-2018) و (غوثي و صوار، 2017).

## خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل الى مختلف المفاهيم النظرية حول إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء و جودة الخدمات كما ناقشنا بعض الدراسات السابقة و مميزات الدراسة الحالية، نستخلص مما سبق ان موضوع الجودة تطور عبر الزمن و ان مفهومه الحالي ما هو الا نتيجة لتراكمات الأبحاث و النظريات و التطورات الحاصلة حيث انتقل من مجرد عملية فحص و تقييم و مراقبة و تصحيح الأخطاء الى ضرورة التحسين المستمر و تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة كاسلوب اداري حديث يدعو بضرورة التوجه للعميل و العمل على اشباع حاجاته كمعيار لجودة الخدمة، حيث اتفقت مجمل الدراسات السابقة على أهمية ممارسات إدارة الجودة الشاملة في التحسين من فعالية و كفاءة المؤسسات التي تتبنى ثقافة إدارة الجودة الشاملة وانه عامل مهم لضمان الريادة و الاستمرارية سواء في القطاع الإنتاجي او الخدماتي.

الفصل الثاني  
دراسة تطبيقية  
بشركات الهاتف

من خلال مقتضيات الفصل الأول تم التعرف على مختلف الجوانب النظرية لإدارة الجودة الشاملة وكذا جودة خدمة العملاء، كما تم التطرق الى بعض الدراسات السابقة واهم ما توصلت اليه من نتائج. وعليه سيهتم هذا الفصل بدراسة واقع تطبيق مختلف الادبيات النظرية السابقة ميدانيا، وذلك من خلال دراسة مدى تطبيق مختلف ممارسات إدارة الجودة الشاملة في خدمة العملاء في شركات (جازي، موبيليس، اوريدو) الناشطة في سوق خدمات الاتصال الجزائرية و ذلك لما يميزها من شدة المنافسة فيما بينها لتقديم خدمات ذات جودة عالية و مواكبة مختلف تغيرات طلبات العملاء.

سنعرض فيما يلي تعريف لكل متعامل و التطورات التي شهدتها فيالسنوات الأخيرة:

**جازي (Djezzy):** هو أول مشغل لشبكة الهاتف المحمول في الجزائر وهي فرع لشركة فيمبلكوم الروسية، بحصة سوق تقدر ب 46 %، يعتبر ثاني أكبر مشغل (أكثر من 14.9 مليون مشترك ومشاركة سنة 2017) وبتغطية شبكية تقدر ب 93 % من السكان (48 ولاية) اكتسب رخصة جي إس إم (GSM) الثانية في البلاد في جويلية 2001، مع عرض قدره 737 مليون دولار، وأطلق رسميا في 15 فبراير 2002.

جازي كانت أهم فرع لمجموعة أوراسكوم للاتصالات على الإطلاق، حيث أن أرباحها تمثل أكثر من 38 بالمائة من مجموع أرباح الشركة الأم، غير أنها تعرضت لهزة عنيفة إثر الأزمة التي نشبت بين الجزائر ومصر بعد المباراة الكروية التي جرت بين فريقين البلدين في نوفمبر 2009، مما أدى إلى هبوط شديد في قيمة سهم أوراسكوم تيليكوم في بورصة القاهرة، بعدها في سنة 2010 تقدمت الحكومة الجزائرية لشراء حصة بنسبة 51% من أسهم الشركة. (Djezzy, 2020)

**إتصالات الجزائر للهاتف المحمول موبيليس (Algérie Télécom Mobile Mobilis):** هي فرع من مجمع اتصالات الجزائر وأول متعامل للهاتف النقال بالجزائر، موبيليس أقرت استقلاليتها كمتعامل منذ أوت 2003. في 15 ديسمبر 2004، أطلقت موبيليس أول شبكة تجريبية لنظام الاتصالات المتنقلة العالمي (UMTS) في الجزائر. مع عرض "Mobi +" الخاص بخدمة جي بي آر إس (GPRS)، تعد موبيليس مشغل وسائط متعددة في الجزائر.

أطلقت موبيليس مشروع نشر واسع لشبكة جي إس إم (GSM) الخاصة بها. اليوم، تغطي الشبكة حوالي 80% من سكان الجزائر. اعتبارًا من 31 ديسمبر 2015، كان لدى موبيليس أكثر من 14.3 مليون (جي

إس إم والجيل الثالث). وصلت قاعدة المشتركين في موبيليس (جي إس إم والجيل الثالث) إلى 16.5 مليون مشترك في جويلية 2016. في ديسمبر 2019، حصلت موبيليس على ترخيص عالمي للاتصالات (2G, 3G, 4G) من أجل توظيفها في مالي. (MOBILIS, 2020)

**أوريدو (Ooredoo):** أو شركة "نجمة" سابقا، هو الاسم التجاري لمؤسسة الاتصالات بالهاتف النقال، وهي فرع من مجموعة الشركة الوطنية للاتصالات الكويتية. وهي مؤسسة تعمل في الجزائر في مجال الاتصالات بالهاتف النقال. يبلغ عدد مشتركها 12.5 مليون مشترك سنة 2017 مما يجعلها تحتل المرتبة الثالثة في سوق الهاتف النقال بالجزائر وبلغت حصة أوريدو في سوق النقال 25,2 بالمائة من مجموع الحصص.

في 2 ديسمبر 2003 حصلت "الوطنية تليكوم" الكويتية على رخصة استغلال الهاتف النقال في الجزائر بعد عرضها المالي المقدر بـ 421 مليون دولار، وفي 25 أوت 2004 تم الإطلاق التجاري لعلامتها التجارية المسماة "نجمة" بمختلف التشكيلات من المنتجات والخدمات غير المسبوق في الجزائر، حيث أدخلت "نجمة" معايير جديدة لعالم الاتصالات في الجزائر، حيث كانت أول متعامل يدخل خدمة الوسائط المتعددة السمعية البصرية. (Ooredoo, 2020)

### المبحث الأول: الإطار العام للدراسة

سنستعرض فيما يلي الفرضيات و النموذج المعتمد في الدراسة.

#### I- وصف منهجية البحث

##### 1- البحث و الفرضيات :

أفضت مراجعة الأدبيات إلى العديد من الخلافات في طرح طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة، خدمة العملاء. ولذلك تم تصميم دراسة تجريبية لكشف هذه الخلافات عن طريق اختبار ما مدى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في خدمة العملاء. نحن نعتقد أن أثر هذه الدراسة مهم كما أنها تدرس أيضا دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في خدمة العملاء، وعليه تم تطوير مجموعة من فرضيات البحث استنادا إلى النتائج المحددة في مراجعة الأدبيات. يستند البحث على الفرضية الرئيسية الآتية:

يمكن تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في خدمة العملاء لشركات الاتصال الجزائرية.

تنبثق عن الفرضية البحثية الرئيسة الفرضيات الاحصائية التالية:

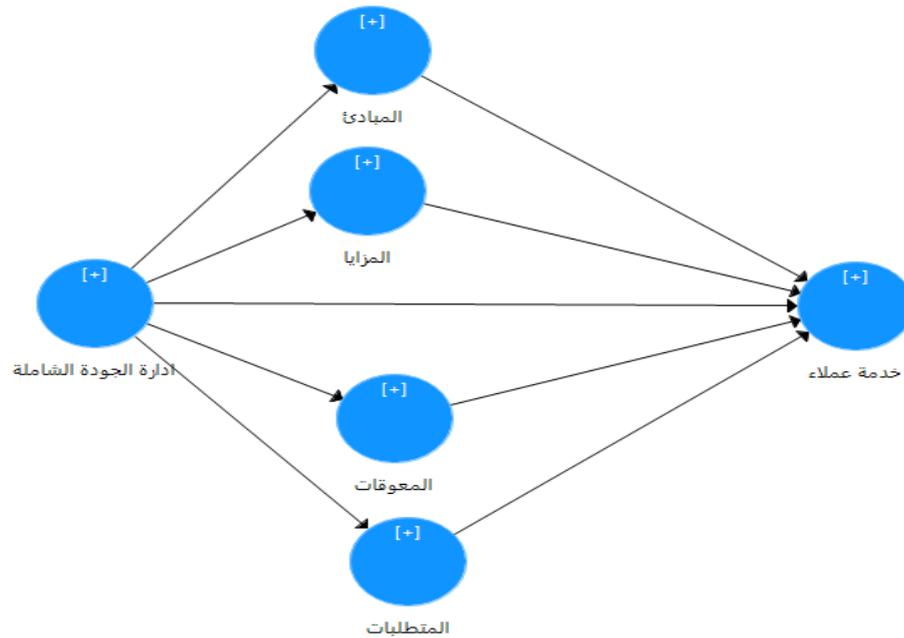
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على خدمة عملاء.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمة عملاء.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمة عملاء.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمة عملاء.
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء بشركات الإتصال الخدماتية تعزى إلى متغير النوع (ذكر، أنثى).
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء بشركات الإتصال الخدماتية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء بشركات الإتصال الخدماتية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء بشركات الإتصال الخدماتية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

### 2- النموذج المفاهيمي للدراسة:

يشمل النموذج المفاهيمي للدراسة الحالية العلاقة بين متغير إدارة الجودة الشاملة ومتغير خدمة العملاء، تتوسط هذه العلاقة المتغيرات التالية: المبادئ التي تستند عليها إدارة الجودة الشاملة، المزايا التي يحققها تطبيق إدارة الجودة الشاملة، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إجراءات و متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

تم بناء وقياس هذه المتغيرات وتحديد علاقاتها في البحث من الدراسات السابقة.

الشكل رقم 2: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SmartPLS

### 3- منهجية البحث:

تحقيقاً لأهداف الدراسة تم استخدام طريقة بحثية استقصائية لدراسة العلاقات بين تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في خدمة العملاء. تم الحصول على البيانات اللازمة من خلال البحث الميداني عن طريق توزيع 120 استبانة جمع منها 99 صالحة للتحليل.

استهدفت الدراسة موظفي شركات الاتصال العاملة بالجزائر لولايي سعيدة وسيدي بلعباس من المديرين الى المشرفين الى الموظفين. تم تقسيم الاستبانة الى قسمين قسم المعلومات الشخصية وقسم أسئلة الاستبانة

يحتوي القسم الأول على بعض الخصائص والسمات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، ويحتوي القسم الثاني على الأسئلة الخاصة بفرضيات الدراسة، وقد تم إعطاء خمسة بدائل لكل سؤال وهي (مهمة جداً، مهمة، متوسطة الأهمية، غير مهمة، غير مهمة اطلاقاً) حيث تم اختيار هذا النوع من الإجابات ذات النهايات المغلقة لتشجيع أفراد عينة الدراسة على الإجابة، والقدرة للوصول إلى نتائج دقيقة. تم استكشاف صحة وموثوقية الاستبانة، وتم توكيدها قبل توزيعها.

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الاحصائي SPSS V25 و Smart PLS الملائمة لمنهجية الانحدار الجزئي للمعادلات الهيكلية PLS من الدرجة الثانية، و الجدول التالي يبين مصادر إعداد فقرات الاستبانة:

الجدول رقم 2: مصادر إعداد فقرات الاستبيان

المتغيرات	الابعاد	عدد العبارات	المصدر
إدارة الجودة الشاملة	المبادئ التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة.	08	( عبدالعال، 2007) بتصريف.
	أهمية المزايا التي يحققها تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	07	( عبدالعال، 2007) بتصريف.
	المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	08	( عبدالعال، 2007) بتصريف.
	اهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	07	( عبدالعال، 2007) بتصريف.
خدمة العملاء	وجهة نظر العمال في المؤسسة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في خدمة عملاء المؤسسة	07	( عبدالعال، 2007) بتصريف.

المصدر: من إعداد الباحث

لقد تم استخدام مقياس ليكارت (Likert) الخماسي والمتدرج الذي يعتبر من المقاييس أكثر شيوعا حيث يقوم المستجوب بتحديد درجة موافقته أو عدم موافقته على الخيارات المحددة كما يلي:

الجدول رقم 3 : درجة المتوسطات الحسابية لمقياس ليكرت

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	[1,8 - 1]	] 2,6-1,8]	]3,4 -2,6]	]4,2-3,4]	[5 – 4,2 ]

المصدر: من إعداد الباحث

## II- الدراسة الوصفية للعينة

### 1- تحليل خصائص العينة

استهدفت الدراسة العاملين في شركات الاتصال بالجزائر (جازي، موبيليس، اوريدو) باختلاف رتبهم الإدارية، المستوى التعليمي، و خبرتهم في الشركة.

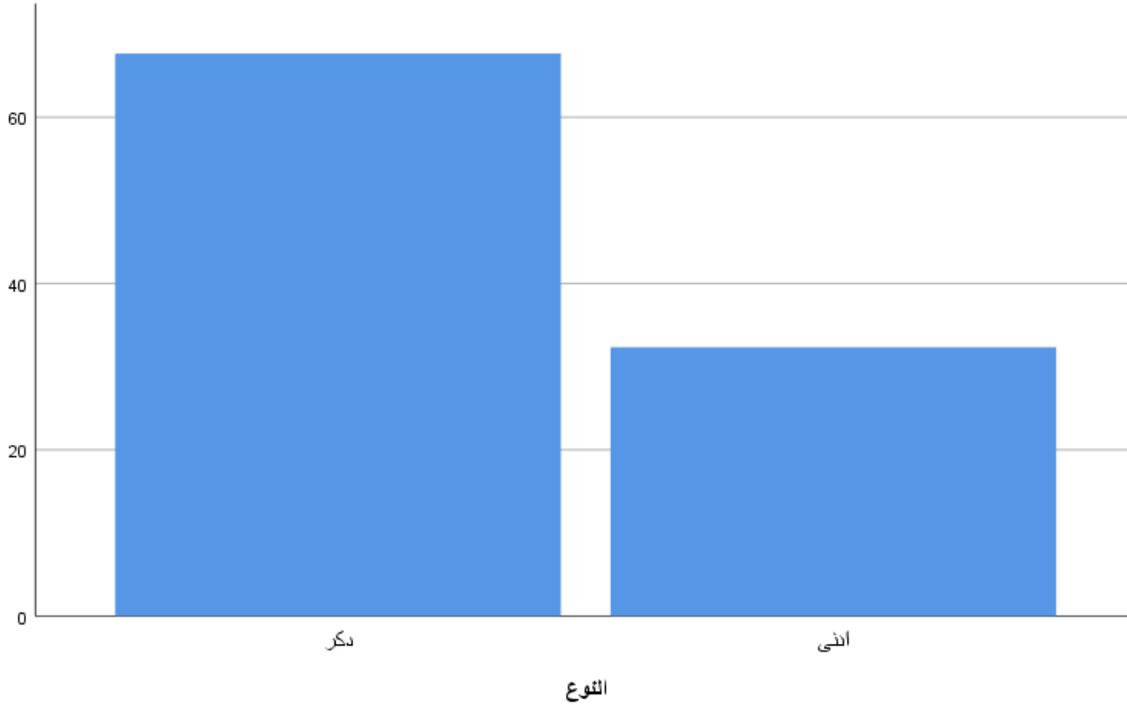
1-1- توزيع العينة حسب متغير النوع:

الجدول رقم 4: توزيع العينة حسب متغير النوع

الترميز	النسبة المئوية	العدد	الجنس
1	67,7	67	ذكر
2	32,3	32	أنثى

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم 3: نوع العينة المستجوبة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج EXEL

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل أعلاه ان عدد العاملين الذكور بشركات الاتصال اكبر نسبيا مقارنة بالإناث حيث يمثل 67 من اصل 99 عامل و ذلك بنسبة %67,7 يقابله 32 من حجم العينة اناث و ذلك بنسبة %32,3.

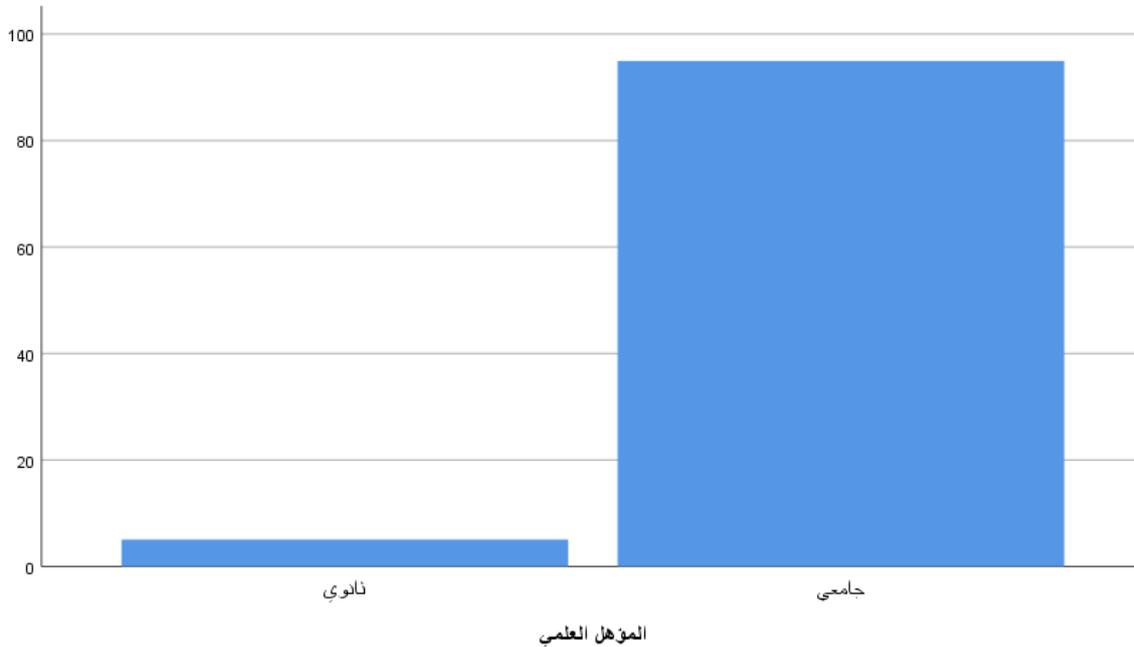
1-2- توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم 5: توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي

الترميز	النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
1	5,1	5	ثانوي
2	94,09	94	جامعي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم 4: المؤهل العلمي للعينة المستجوبة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج EXEL

يبين الجدول و الشكل أعلاه أن نسبة 5,1% من العينة مؤهلهم العلمي ثانوي و نسبة 94,9% مؤهلهم العلمي جامعي، نلاحظ بأن نسبة الموظفين الذي مؤهلهم العلمي جامعي مرتفعة جدا مقارنة بالموظفين ذو مؤهل علمي ثانوي و هذا ما يدل على استقطاب شركات الاتصال الجزائرية في التوظيف للكفاءات العلمية الجامعية نتيجة لطبيعة نشاط الشركة.

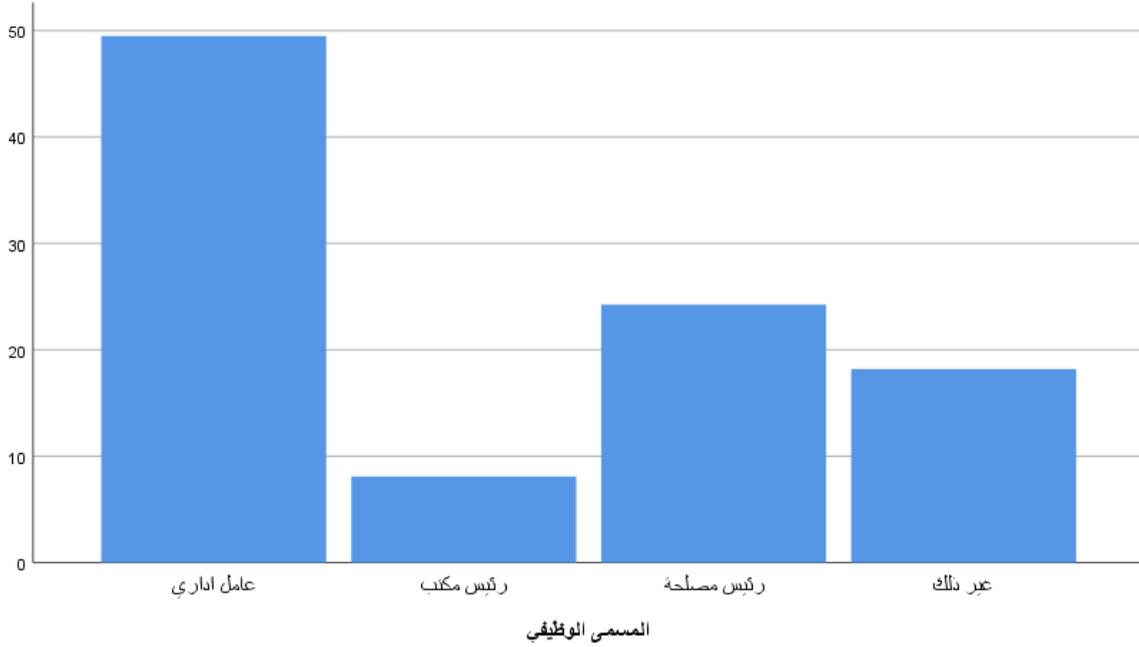
1-3- توزيع العينة حسب متغير المسمى الوظيفي:

الجدول رقم 6: توزيع العينة حسب متغير المسمى الوظيفي

الترميز	النسبة المئوية	العدد	المسمى الوظيفي
1	49,5	49	عامل اداري
2	8,1	8	رئيس مكتب
3	24,2	24	رئيس مصلحة
4	18,2	18	غير ذلك

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم 5: المسمى الوظيفي للعينة المستجوبة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج EXEL

يبين الشكل و الجدول السابقين ان 49,5% من الموظفين هم عمال اداريون و يمثلون اكبر نسبة، يليه ما نسبته 24,2% من الموظفين في رتبة رئيس مصلحة، بينما رتبة رئيس مكتب يشغرها ما يقارب 8,1% من الموظفين، اما ما تبقى من الموظفين و الذين يمثلون 18,2% رتبهم غير ذلك (حارس، عامل نظافة...) نلاحظ من خلال النتائج ان نسبة العاملين الإداريين في شركات الاتصال مرتفعة مشيرا بذلك الى توجه هذه الأخيرة الى خدمة العملاء و تركيزها على تحسين جودة خدماتها.

1-4- توزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة:

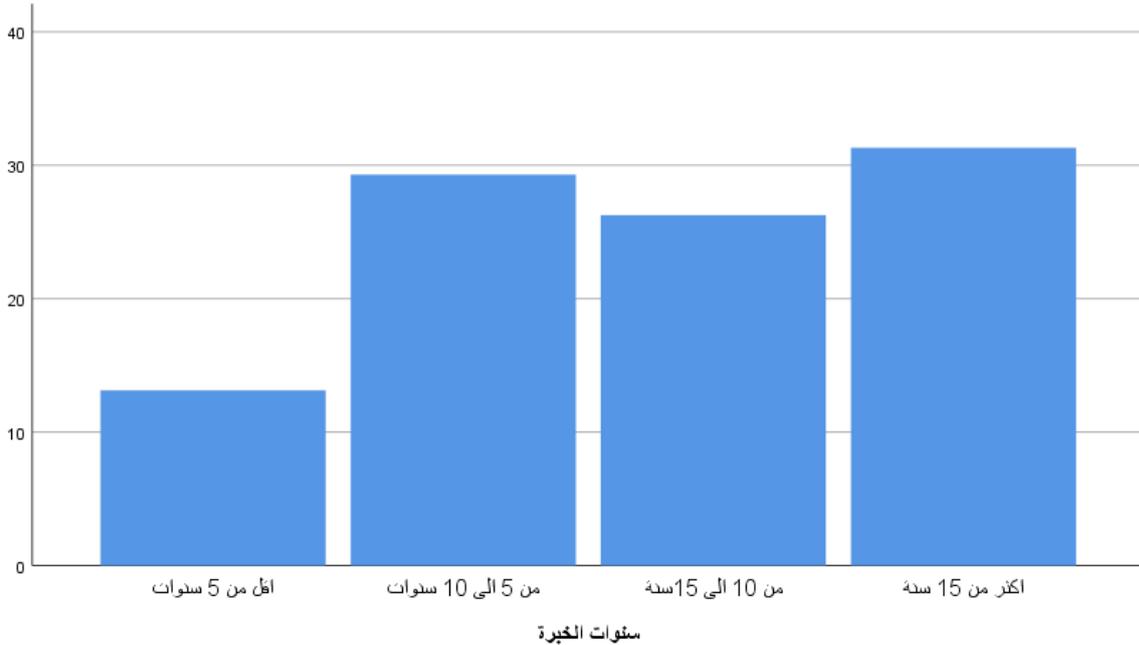
الجدول رقم 7: توزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة

الترميز	النسبة المئوية	العدد	سنوات الخبرة
1	13,1	13	اقل من 5 سنوات
2	29,3	29	من 5 الى 10 سنوات

3	26,3	26	من 10 الى 15 سنة
4	31,3	31	اكثر من 15 سنة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم 6: سنوات الخبرة للعينة المستجوبة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج EXEL

من خلال الشكل و الجدول السابقين نلاحظ ان ما نسبته 13,1% من حجم العينة موظفون خبرتهم اقل من 5 سنوات، و 29,3% من الموظفين خبرتهم ما بين 5 الى 10 سنوات، بينما تمثل نسبة 26,3% موظفين امتدت خبرتهم من 10 الى 15 سنة، اما النسبة المتبقية و التي تمثل 31,3% من العينة هي للموظفين اللذين تفوق خبرتهم 15 سنة.

وعليه نلاحظ بان الموظفين اللذين زادت خبرتهم فوق 15 سنة يمثلون اكبر نسبة من عمال شركات الاتصال بالجزائر، يليه الموظفون اللذين امتدت خبرتهم من 5 الى 10 سنوات. ما يشير الى تحفظ الشركة نسبيا عن توظيف العمالة الجديدة و التركيز بالمقابل على الطاقات و الخبرات التي تمتلكها و تعزيز كفاءتها.

2- صدق و ثبات الاستبانة:

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's) من اجل التأكد من مصداقية نتائج الاستبانة و بالتالي الاعتماد عليها لقياس متغيرات الدراسة، حيث يجب أن تفوق قيمته 0,7 للدلالة على صدق و ثبات فقرات الاستبيان.

الجدول رقم 8 : تحليل موثوقية الاستبانة

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach's
37	0,950

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

حسب نتائج الجدول أعلاه ، فإن قيمة معامل ألفا كرونباخ 0,950 و هي أكبر من 0,7 و هو الحد الأدنى المقبول و هذا يعني أن الاستبانة جيدة و تتميز بالصدق و الموثوقية.

3- دراسة اتجاه آراء المستجوبين:

الهدف من دراسة اتجاه آراء المستجوبين هو معرفة مدى تطبيق شركات الاتصال الجزائرية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة في خدمة العملاء.

الجدول رقم 9 : اتجاه آراء المستجوبين لأبعاد المتغيرات

المتغيرات	أبعاد المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة القبول
إدارة الجودة الشاملة	المبادئ التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة.	2,3119	0,73418	مقبول
	أهمية المزايا التي يحققها تطبيق إدارة الجودة الشاملة	2,2799	0,79406	مقبول
	المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة	2,0328	0,57742	مقبول
	اهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	2,1775	0,73811	مقبول

مقبول	0,84966	2,3608	خدمة العملاء لشركات الهاتف الخليوي	خدمة العملاء
-------	---------	--------	------------------------------------	--------------

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد علي برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول السابق ان معظم اراء المستجوبين اتجهت نحو أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة وفقا لسلم ليكارت Likert و ذلك لوعيهم بتأثيرها الكبير في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعميل ناهيك عن المزايا التي يحققها لضمان التحسين المستمر لمختلف وظائف المؤسسة، كذلك اتجهت اراء العينة المستجوبة نحو الإقرار بأهمية مختلف المعوقات في إعاقه التطبيق الناجح لمبادئ إدارة الجودة الشاملة وضرورة اخذ هذه المعوقات بعين الاعتبار لضمان نجاعة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في شركات الاتصال بالضافة الى ذلك أجمعت العينة المستجوبة على الأهمية المتفاوتة لمختلف المتطلبات التي تحقق تطبيق إدارة جودة شاملة و كذا تأثير الإجراءات الحالية المعمول بها في درجة نجاح ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الشركة.

و لدراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء و الإجابة على فرضيات البحث اتجهنا إلى طريقة استقرائية باستخدام المعادلات الهيكلية التي تقدم تحليل اكثر دقة و عمق من خلال التحليل الاستكشافي و التوكيدي PLS.

## المبحث الثاني : دراسة و تحليل النتائج

### I- النمذجة باستخدام المعادلات الهيكلية:

#### 1- مفهوم النمذجة باستعمال المعادلات الهيكلية:

النمذجة بالمعادلة البنائية هي منهجية لتمثيل وتقدير واختبار شبكة من العلاقات بين المتغيرات (المتغيرات المقاسة والبنى الكامنة) أو هي نموذج إحصائي شامل لاختبار الفرضيات حول العلاقات بين المتغيرات المشاهدة والمتغيرات الكامنة. وتوصف بأنها منهجية لتمثيل وتقدير واختبار شبكة نظرية من العلاقات الخطية بين المتغيرات وتختبر أنماط افتراضية من العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات المشاهدة وغير المشاهدة (الكامنة) و يعرف نموذج المعادلة البنائية بأنه نموذج مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة و المشاهدة، و يمكن وصفه لو تمثيله في رسم بياني. (الهاشمي، 2017) لتمثل بذلك منهجية النمذجة نظاما متعدد المراحل:

- تحليل المسار (Path Analysis).
- التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factoriel Analysis).
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple regression analysis).
- النموذج المتكامل (Integrated model). (عبد الله و عبد الحكيم ، 2016)

#### 2- حالات استعمال طريقة المعادلات الهيكلية:

يختبر نموذج المعادلات الهيكلية علاقات خطية بين مجموعة من المتغيرات، لذلك يشترط هذا النموذج بأن تكون للعلاقات المختبرة "أصل" أو بالأحرى قاعدة نظرية، بحيث لا يمكن استخدامه في الدراسات الاستكشافية أين نبحث عن علاقات جديدة لم يتم تناولها من قبل في مجال الدراسة.

ويتلخص الهدف من هذه الطريقة في تحديد مدى ملامة ومطابقة النموذج النظري الذي يتم افتراضه مع البيانات الميدانية وقدرة الأخيرة على تأييد ومطابقة النموذج النظري للعلاقات بين المتغيرات والعناصر. لتمثل بذلك المنهجية المتبعة أسلوبا بحثيا لاختبار النماذج النظرية كليا باستخدام المنهج العلمي القائم على اختبار الفروض البحثية، وذلك من أجل الوصول إلى فهم أفضل للعلاقات المعقدة والارتباطات بين المتغيرات. (عبد الله و عبد الحكيم ، 2016)

تمكننا هذه الطريقة أيضا من دراسة، التأثيرات المشتركة لمجموعة من المتغيرات على متغير واحد أو مجموعات أخرى بالإضافة إلى ذلك توفر لنا هذه النماذج إمكانية فحص المتغيرات الوسيطة (التابعة) بالنسبة للعديد من العلاقات داخل نموذج والتي تتعلق بالمتغيرات المستقلة بالنسبة للآخرين. وأخيرا تركز طرق تحليل المعلومات على تقدير علاقات التبعية بين المفاهيم غير الملاحظة والتي نسميها بالمتغيرات الكامنة. (غوثي، محمد، 2017-2018)

### 3- أنواع المتغيرات الموجودة في طريقة النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM):

هناك عدة تصنيفات للمتغيرات في النمذجة منها: (الهاشمي، 2017)

#### 3-1- التصنيف الأول: المتغيرات الكامنة، مقابل المتغيرات الظاهرة

##### • المتغيرات الكامنة Latent Variables

هي متغيرات (Constructs) نظرية أو افتراضية لا يمكن ملاحظتها بصورة مباشرة أو هي المتغيرات غير المقاسة Unmeasured variables أو العوامل أو المتغيرات غير المشاهدة أو البنى الافتراضية. بمعنى آخر هي المتغيرات التي لا يتم مشاهدتها أو قياسها مباشرة ولكن يمكن ملاحظتها وقياسها بشكل غير مباشر حيث يستدل عليها بواسطة مجموعة من المتغيرات/المؤشرات التي يتم إعدادها لقياسها باستخدام الاختبارات والاستبيانات وغيرها من أدوات جمع البيانات.

##### • المتغيرات الظاهرة Manifest Variables

هي مجموعة من المتغيرات التي تستخدم لتحديد أو الاستدلال على البنية أو المتغير الكامن. يمكن إيضاح أن المتغيرات الظاهرة هي المؤشرات Indicators الخارجية للمتغيرات الكامنة، ويطلق عليها عدة مسميات مثل المتغيرات المشاهدة أو الملاحظة observed أو المقاسة Measurable.

### 3-2- التصنيف الثاني : المتغيرات خارجية المنشأ مقابل متغيرات داخلية المنشأ

#### - المتغيرات خارجية المنشأ Exogenous Variables

هي متغيرات مستقلة تؤثر ولا تتأثر، أي أنها تؤثر في غيرها ولا تتأثر بأي متغير داخل النموذج.

- المتغيرات داخلية المنشأ: Endogenous Variables

هي متغيرات تتأثر بمتغيرات أخرى داخل النموذج وباختصار أي شكل يتجه إليه السهم في النموذج يعتبر داخلي المنشأ.

### 3-3- التصنيف الثالث: متغيرات ذات تأثير مباشر أو أخرى ذات تأثير غير مباشر:

المتغيرات ذات التأثير المباشر Direct Effect: هي المتغيرات التي تؤثر مباشرة في متغير آخر داخل.

المتغيرات ذات التأثير غير المباشر Indirect Effect فهي المتغيرات التي تؤثر في متغير ما بواسطة متغير آخر داخل النموذج.

### 4- أنواع النماذج في طريقة النمذجة بالمعادلات الهيكلية: (بداوي، 2016)

#### 1-4- نموذج القياس Measurement model:

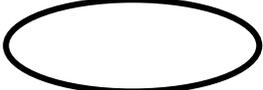
هو ذلك الجزء (وقد يكون الكل) من نموذج المعادلة الهيكلية، والذي يتعامل مع المتغيرات الكامنة ومؤشراتها حيث يحدد العلاقات بين متغيرات المشاهدة (المؤشرات) والمتغيرات غير المشاهدة (الكامنة)، كما أنه أيضا يصف صدق وثبات المتغيرات المشاهدة.

#### 2-4- نموذج الهيكل Structural Model:

يحدد نموذج البناء العلاقات السببية الموجودة بين المتغيرات الكامنة، فهو يحدد أي المتغيرات الكامنة يؤثر بصورة (مباشرة أو غير مباشرة) على التغيرات في قيم متغيرات أخرى كامنة داخل النموذج.

### 5- لغة النمذجة بالمعادلة الهيكلية SEM Language: (عوثي، محمد، 2017-2018)

توجد للنمذجة لغة موحدة يتفق عليها العلماء في تصميم النماذج واختبارها وتتمثل في مجموعة من الأشكال والأسهم المستخدمة في رسم النموذج وهي:

أ -الدائرة أو الشكل البيضاوي  تشير إلى المتغيرات الكامنة ، و يعني

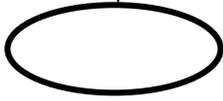
ذلك أن المتغيرات الموجودة داخل الدائرة أو الشكل البيضاوي تسمى متغيرات كامنة.

ب -المستطيل أو المربع  تشير إلى المتغيرات الظاهرة المشاهدة.

ج -السهم ذو الرأس الواحدة ← علاقة سببية ( المتغير الخارج منه السهم يؤثر في المتغير الذي يصل إليه السهم).

د -السهم ذو الرأسان  علاقة اقتران/ارتباطية ( ليس فيها سببية ).

هـ -علاقة سببية تبادلية  (تأثير متبادل).

و -خطأ البناء للمتغيرات الكامنة 

ز -خطأ القياس للمتغيرات المشاهدة 

#### 6- أهداف البحث بالنمذجة:

ان الهدف الأساس لاستخدام النمذجة SEM يتمثل في محاولة التحقق من البنية المقترحة للظاهرة المدروسة كما تم تصوره بأبعاده المختلفة والكشف عن العلاقات فيما بينها أو بينها وبين بقية الظواهر، وتحديدًا فإن استخدام النمذجة يهدف إلى: (عبد الله و عبد الحكيم ، 2016)

أ- التحقق من صدق البنية المكونة لعناصر الموضوع كما تم تصورها .

ب-دراسة العلاقات والارتباطات بين مكونات الظاهرة بينها وبين بقية الظواهر المرتبطة بها .

ت-إمكانية دراسة تأثير متغير الدور الوسيط بين المتغيرات التابعة والمستقلة في النموذج المفترض.

ث-إمكانية تعديل النموذج المفترض وفقا للحاجة العلمية لذلك .

ج- التحكم في أخطاء القياس .

7- إجراء منهجي لتطبيق (PLS-SEM): (Byrne, 2010)

تبدأ العملية بمواصفات النماذج الهيكلية والقياسية، يليها فحص البيانات. بعد ذلك، نناقش خوارزمية PLS-SEM ونقدم نظرة عامة عن الاعتبارات الهامة عند بدأ التحليلات. ليتم الحكم على مدى ملائمة النموذج الهيكلية من خلال مؤشرات الملائمة حيث تستخرج مؤشرات جودة المطابقة والتي من خلالها يتم التعرف على مدى مقبولية العلاقة المفترضة سابقا ، وعندما يكون هنالك قبول جيد طبقا لهذه المؤشرات فان الاختبار يكون دقيق جدا ، وعكس ذلك يكون ضعيف وغير جيد ويمكن رفض النموذج.

II- الدراسة الاستكشافية و التوكيدية للانحدار الجزئي PLS

1-تقييم نموذج القياس

1-1- الصدق التقاربي

يقصد بالصدق التقاربي درجة تقارب وتوافق الأسئلة مع بعضها البعض، و ذلك حسب معايير تقييم الصدق التقاربي و هي: الموثوقية المركبة (CR)، متوسط التباين المستخرج (AVE)، معامل التحميل (Factor Loading). (Hair, Sarstedt, Ringle, & Mena, 2011).

أ. معامل التحميل Factor Loading

ارتفاع التحميل الخارجي للمؤشرات المرتبطة ببناء تشير أن لديها الكثير من القواسم المشتركة. حيث يجب أن تفوق قيمة معامل التحميل الخارجي للمؤشر 0.708، لأن هذا الرقم التربيعي (0.7082) يساوي 0.50، و هذا يعني أن التباين المشترك بين المتغير الكامن ومؤشره أكبر من تباين أخطاء القياس.

و بالتالي يجب أن تكون التحميلات الخارجية لجميع المؤشرات ذات دلالة إحصائية أكبر من 0,7

حسب (Hulland,1999) . (عوثي, محمد, 2017-2018)

جدول 10: معامل التحميل ( Factor Loading )

القيمة	المؤشرات	المتغيرات الكامنة
<b>0.557</b>	<b>Q1</b>	المبادئ التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة.
<b>0.680</b>	<b>Q2</b>	
0.747	Q3	
0.769	Q4	
0.776	Q5	
<b>0.609</b>	<b>Q6</b>	
0.724	Q7	
0.773	Q8	
<b>0.695</b>	<b>Q9</b>	أهمية المزايا التي يحققها تطبيق إدارة الجودة الشاملة
0.773	Q10	
0.806	Q11	
0.808	Q12	
0.781	Q13	
0.789	Q14	
0.713	Q15	

0.752	Q16	
<b>0.536</b>	<b>Q17</b>	
<b>0.652</b>	<b>Q18</b>	
<b>0.663</b>	<b>Q19</b>	المعوقات التي
0.723	Q20	تحول دون تطبيق
<b>0.693</b>	<b>Q21</b>	إدارة الجودة الشاملة
<b>0.621</b>	<b>Q22</b>	
0.725	Q23	
<b>0.683</b>	<b>Q24</b>	
<b>0.591</b>	<b>Q25</b>	اهم متطلبات تطبيق
<b>0.666</b>	<b>Q26</b>	إدارة الجودة
0.806	Q27	الشاملة.
0.710	Q28	
0.829	Q29	
0.799	Q30	

0.782	Q31	
0.921	Q32	
0.914	Q33	وجهة نظر العمال
0.877	Q34	في المؤسسة نحو
0.807	Q35	تطبيق إدارة الجودة
0.764	Q36	الشاملة في خدمة
-0.043	Q37	عملاء المؤسسة

من إعداد الباحث باستخدام SmartPLS3

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان اغلب المؤشرات تحميلها الخارجي مرتفع أي فوق 0.7 أي ان للمؤشرات كثير من القواسم المشتركة و هي مرتبطة مع بعضها البعض ما عدا المؤشرات: Q1، Q17، Q22، Q37. معامل تحميلهم اقل من 0,7 لذا يتوجب علينا حذفهم, لان التباين المشترك بين المتغير الكامن و مؤشره اصغر من تباين أخطاء القياس.

**ملاحظة :** هناك مؤشر : Q6، Q2، Q9، Q19، Q21، Q22، Q25، Q18، Q23، Q24، معامل تحميلهم قيمته اقل من 0,7 إلا أننا لم نقم بحذفه لأن :

- عدد أسئلة المحاور قليلة (08).
- أهمية العبارات لقياس ابعاد المتغيرات.
- الاحتفاظ بهذا السؤال لن يؤثر على متوسط التباين المستخرج AVE الذي سوف نتطرق له فيما بعد لذا ارتأينا الاحتفاظ بهذه المؤشرات و عدم حذفها.

**ب. موثوقية الاتساق الداخلي :**

المعيار التقليدي للتساق الداخلي هو ألفا كرونباخ، والذي يوفر تقديرا للاعتمادية على أساس الارتباطات المتبادلة لمتغيرات المؤشرات المشاهدة. ويفترض ألفا كرونباخ أن جميع المؤشرات يمكن الاعتماد

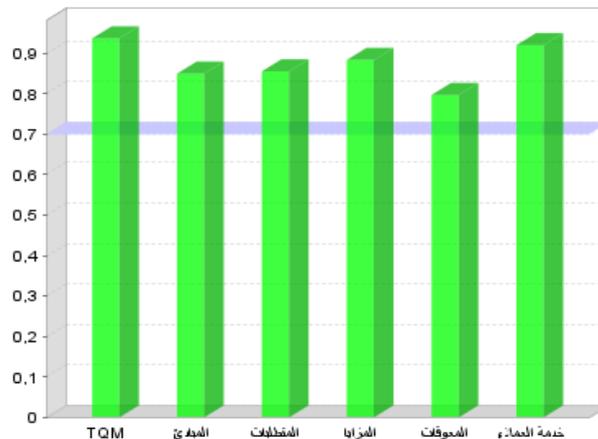
عليها على حد سواء (أي أن جميع المؤشرات لها تحميلات خارجية متساوية على البناء). لكن PLS- SEM تعطي الأولوية للمؤشرات وفقا لموثوقيتها الفردية. (Jorg, Christian, & Rudolf, 2009).

جدول 11: قيم معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach's للمتغيرات

معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach's	المتغيرات الكامنة
0,937	إدارة الجودة الشاملة
0,850	المبادئ التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة
0,883	أهمية المزايا التي يحققها تطبيق إدارة الجودة الشاملة
0,797	المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة
0,855	اهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
0,920	وجهة نظر العمال في المؤسسة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في خدمة عملاء المؤسسة

من إعداد الباحث باستخدام SmartPLS3

الشكل (7): قيم ألفا كرونباخ للمتغيرات (Cronbachs Alpha)



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام EXCEL

من خلال الجدول و الشكل أعلاه، نلاحظ أن معاملات ألفا كرونباخ لجميع متغيرات الدراسات كانت معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأن قيمها أكبر من 0.70 و ذلك حسب (Hulland 1999)، وهذا ما يتطابق مع مؤشر الموثوقية المركبة CR.

نستخدم معيار Rho De Joreskog و هو أكثر دقة من معامل ألفا كرونباخ، لأنه يدمج في عملية حسابه الأخطاء. (Ringle، Sarstedt، Hair، و Mena، 2011)

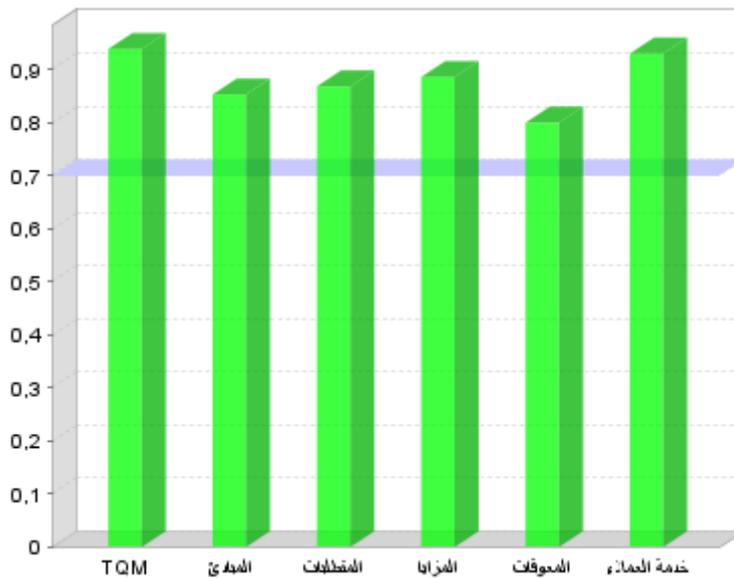
الجدول (12): معامل Rho De Joreskog

Rho_A	المتغيرات الكامنة
0.939	إدارة الجودة الشاملة
0.853	المبادئ التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة
0.886	أهمية المزايا التي يحققها تطبيق إدارة الجودة الشاملة
0.800	المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة

0.869	اهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
0.930	وجهة نظر العمال في المؤسسة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في خدمة عملاء المؤسسة

من إعداد الباحث باستخدام SmartPLS3

الشكل (8): معامل Rho De Joreskog



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام EXEL

من خلال الجدول و الشكل أعلاه، نلاحظ أن معاملات Rho لجميع المتغيرات معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من 0.70 حسب Fornelle & Lacker (1981). أي ان جميع المتغيرات حسب معاملي ألف كرونباخ و Rho تتطابق مع مؤشر الموثوقية المركبة CR.

#### ت. الموثوقية المركبة Composite Reliability

تتراوح الموثوقية المركبة بين 0 و 1، حيث تشير القيم الأعلى إلى مستويات أعلى من الموثوقية. ويفسر بشكل عام بنفس الطريقة التي يستخدمها ألفا كرونباخ. على وجه التحديد. قيم الموثوقية المركبة من 0.60

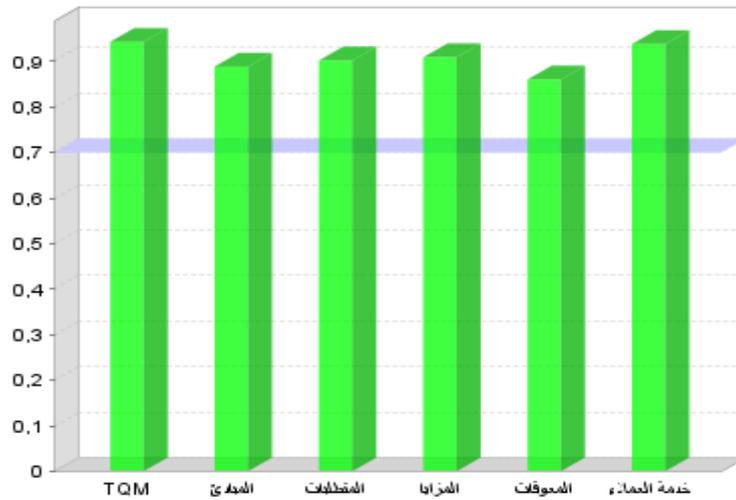
إلى 0.70 مقبولة في البحوث الاستكشافية، بينما في المراحل الأكثر تقدماً من البحث، يمكن اعتبار القيم بين 0.70 و 0.90 مقبولة. والقيم التي تزيد عن 0.90 (وبالتأكيد فوق 0.95) ليست مرغوبة لأنها تشير إلى أن جميع متغيرات المؤشرات تقيس نفس الظاهرة ومن ثم لا يحتمل أن تكون مقياساً صالحاً للبناء. ينصح الباحثون بتقليل عدد مؤشرات زائدة عن الحاجة. (Jorg, Christian, & Rudolf, 2009)

الجدول (13): الموثوقية المركبة (CR)

المتغيرات الكامنة	الموثوقية المركبة
إدارة الجودة الشاملة	0,943
المبادئ التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة	0,889
أهمية المزايا التي يحققها تطبيق إدارة الجودة الشاملة	0,909
المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة	0,860
اهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	0,902
وجهة نظر العمال في المؤسسة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في خدمة عملاء المؤسسة	0,932

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام SmartPLS3

الشكل (9): الموثوقية المركبة (CR)



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام EXCEL

من خلال الجدول و الشكل أعلاه، نلاحظ أن جميع معاملات CR معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من 0.70 حسب (Hulland 1999) ، وهذا ما يدل على وجود ترابط فقرات الدراسة في قياس المتغيرات الكامنة، وبالتالي وجود موثوقية لنموذج القياس المستعمل.

#### ث. متوسط التباين المستخرج (AVE)

متوسط التباين المستخرج AVE هو من المقاييس الشائعة لإثبات صحة التقارب على مستوى البناء. و يعرف هذا المعيار بأنه القيمة المتوسطة الكبرى للتحميلات المربعة للمؤشرات المرتبطة بالبناء أي مجموع التحميلات المربعة مقسوما على عدد المؤشرات. و باستخدام المنطق نفسه المستخدم في المؤشرات الفردية تشير قيمة AVE البالغة 0.50 أو أكثر إلى أن البناء يفسر في المتوسط أكثر من نصف التباين في مؤشراتته. وعلى النقيض من ذلك، تشير القيمة AVE التي تقل عن 0.50 إلى أنه في المتوسط لا يزال هناك تباين أكبر في خطأ العناصر بدلا من التباين المفسر في البناء. (عوثي، محمد، 2017-2018)

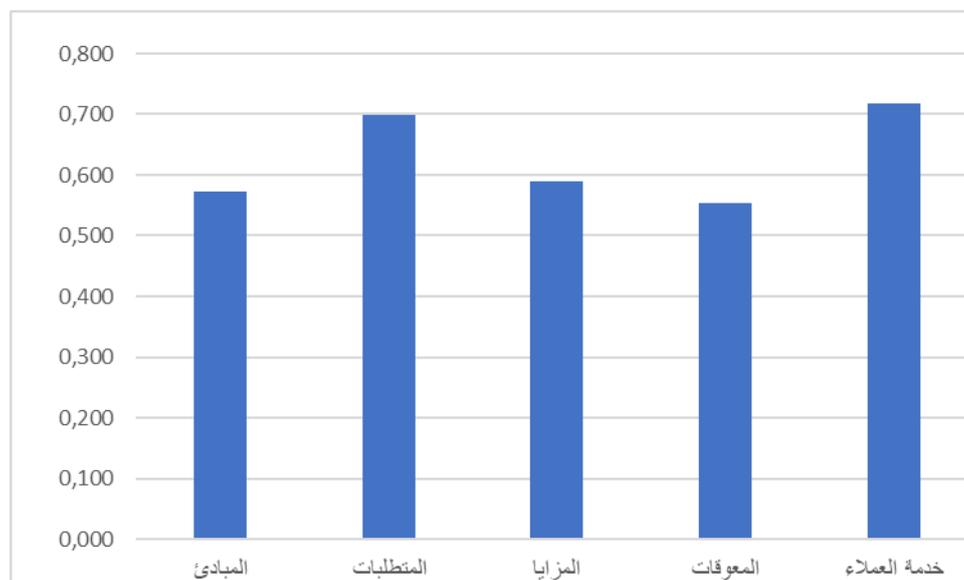
الجدول (14): متوسط التباين المستخرج (AVE)

متوسط التباين المستخرج (AVE)	المتغيرات الكامنة
0,572	المبادئ التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة

0,589	أهمية المزايا التي يحققها تطبيق إدارة الجودة الشاملة
0,553	المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة
0,698	اهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
0,718	وجهة نظر العمال في المؤسسة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في خدمة عملاء المؤسسة

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام SmartPLS3

الشكل(10): متوسط التباين المستخرج (AVE)



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام EXEL

من خلال الجدول و الشكل أعلاه، نلاحظ أن جميع قيم معاملات AVE معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأن قيمها أكبر من 0,5 ، مما يدل على أن كل متغير كامن يشرح أكثر من النصف تباينات مؤشراتته، و بالتالي فصدق التقارب قد تحقق في هذا النموذج، أي هناك توافق الأسئلة من بعضها البعض.

### 2-1- الصدق التمييزي Discriminant Validity

هو المدى الذي يكون فيه البناء متميزا حقا عن البناءات الأخرى وفقا للمعايير التجريبية. وهكذا، فإن إثبات صحة التمييز يعني أن البناء هو فريد من نوعه، ويلتقط الظواهر التي لا تمثلها بناءات أخرى في النموذج.

هناك معيارين لتقييم الصدق التمييزي: (غوئي، محمد، 2017-2018)

#### 1-2-1- التباين بين الأسئلة (Cross loading)

نتحقق بأن الأسئلة التي تقيس متغير كامن ما لا تقيس متغير كامن آخر، وذلك بأن تكون قيمة العلاقة بين السؤال ومتغيره الكامن أكبر من قيمة علاقته مع متغير كامن آخر، لكي نقول إن الأسئلة مستقلة.

الجدول (15): التباين بين الأسئلة (Cross loading)

	المبادئ	المزايا	المعوقات	المتطلبات	خدمة العملاء
Q2	0,691	0,555	0,426	0,277	0,235
Q3	0,758	0,559	0,409	0,355	0,201
Q4	0,782	0,625	0,436	0,421	0,496
Q5	0,784	0,655	0,421	0,508	0,501
Q7	0,717	0,516	0,468	0,467	0,382
Q8	0,798	0,755	0,500	0,294	0,278
Q9	0,588	0,696	0,490	0,429	0,242
Q10	0,544	0,774	0,506	0,327	0,283
Q11	0,733	0,810	0,553	0,311	0,283

<b>Q12</b>	0,612	0,806	0,500	0,476	0,345
<b>Q13</b>	0,637	0,784	0,438	0,297	0,330
<b>Q14</b>	0,734	0,788	0,555	0,538	0,466
<b>Q15</b>	0,482	0,707	0,448	0,464	0,379
<b>Q16</b>	0,464	0,546	0,711	0,457	0,413
<b>Q19</b>	0,432	0,541	0,692	0,284	0,375
<b>Q20</b>	0,457	0,479	0,784	0,485	0,506
<b>Q21</b>	0,347	0,343	0,752	0,465	0,467
<b>Q23</b>	0,466	0,501	0,774	0,589	0,628
<b>Q27</b>	0,409	0,442	0,485	0,898	0,612
<b>Q28</b>	0,331	0,430	0,416	0,791	0,582
<b>Q29</b>	0,561	0,582	0,588	0,860	0,735
<b>Q30</b>	0,384	0,286	0,570	0,788	0,689
<b>Q31</b>	0,210	0,122	0,496	0,696	0,780
<b>Q32</b>	0,433	0,410	0,642	0,742	0,925
<b>Q33</b>	0,438	0,394	0,580	0,737	0,918
<b>Q34</b>	0,456	0,409	0,518	0,670	0,884
<b>Q35</b>	0,427	0,416	0,589	0,587	0,803

Q36	0,362	0,405	0,449	0,573	0,757
-----	-------	-------	-------	-------	-------

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام SmartPLS3

نستنتج من خلال نتائج الجدول اعلاه أن الأسئلة مستقلة، لأن العلاقة بين كل سؤال ومتغيره الكامن أكبر من قيمة علاقته مع متغير كامن آخر. وهذا ما يتفق ونموذج الدراسة.

### 1-2-2-2- تداخل الأبعاد مع بعضها البعض (variable correlation-R<sup>2</sup> of AVE)

يقيس هذا المعيار درجة اختلاف و استقلالية الأبعاد، وذلك بأن تكون قيمة العلاقة بين البعد ونفسه

أكبر من قيمة العلاقة مع بعد آخر، حسب معايير Fornell-Larcker (Jorg, Christian, & Rudolf, 2009).

الجدول (16): تداخل الأبعاد مع بعضها البعض

خدمة العملاء	المعوقات	المزايا	المتطلبات	المبادئ
المبادئ				0,756
المتطلبات			0,835	0,514
المزايا		0,768	0,532	0,812
المعوقات	0,743	0,652	0,620	0,587
خدمة العملاء	0,648	0,436	0,787	0,468

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام SmartPLS3

يتضح من الجدول اعلاه، أن قيمة علاقة متغير (مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة) مع نفسه هي 0,768، و قيمة علاقة متغير (مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة) مع نفسه هي 0,756. و أن قيمة علاقة المتغيرين السابقين مع بعضهم هي 0,812.

و منه فإن قيمة علاقة المتغيرين مع أنفسهم أقل من قيمة علاقتهما مع بعضهم، إذن نستنتج أن هناك تداخل بين المتغيرين ( مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة و مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة).

## 2- تقييم النموذج الهيكلي Assessment of Structural Model

يتم تقييم نتائج النموذج الهيكلي عن طريق دراسة القدرات التنبؤية للنموذج والعلاقات بين البناءات. و من بعض التدابير التي ينبغي استخدامها لتقييم النموذج الهيكلي:

### 2-1- المسارات واختبار الفرضيات

يتم الحصول على تقديرات للعلاقات للنموذج الهيكلي (أي معاملات المسار)، و التي تمثل العلاقات المفترضة بين البناءات.

معاملات المسار لها قيم موحدة تقريبا بين 1- و 1+. تمثل معاملات المسار المقدرة الأقرب من +1 علاقات إيجابية قوية (والعكس بالعكس للقيم السلبية) التي تكون عادة ذات دلالة إحصائية. وكلما كانت المعاملات المقدرة أقرب إلى الصفر، كلما كانت العلاقات أضعف. القيم المنخفضة جدا القريبة من الصفر عادة لا تختلف اختلافا كبيرا عن الصفر. تكون العلاقة معنوية و ذات دلالة إحصائية، عندما تكون نسبة الخطأ (P-value) أقل من 5%. (غوثي، محمد، 2017-2018)

### الجدول (17): معاملات مسار فرضيات البحث

العلاقات	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
خدمة العملاء -> TQM	0,675	0,679	0,062	10,897	0,000
خدمة العملاء -> المبادئ	0,203	0,204	0,023	08,830	0,000
خدمة العملاء -> المتطلبات	0,250	0,254	0,037	06,819	0,000
خدمة العملاء -> المزايا	0,218	0,217	0,019	11,252	0,000
خدمة العملاء -> المعوقات	0,190	0,191	0,026	7,401	0,000

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام SmartPLS3

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن كل نتائج Valeurs-P اقل من 5 % إذن هناك علاقة قوية بين المتغيرات و عليه :

- ✓ يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية إدارة الجودة الشاملة و خدمة عملاء.
  - ✓ يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة و خدمة عملاء.
  - ✓ يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة و خدمة عملاء.
  - ✓ يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة و خدمة عملاء.
  - ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة و خدمة عملاء.
- نستنتج من الإجابة على فرضيات الدراسة أن هناك علاقة قوية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في خدمة عملاء الهاتف الخليوي، و كذلك هناك ترابط قوي بين كل من مبادئ و متطلبات و كذا المعوقات على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

## 2-2- معامل التحديد R-square

المقياس الأكثر شيوعا لتقييم النموذج الهيكلي هو معامل التحديد (قيمة  $R^2$ ). ويمثل هذا المعامل مقياسا للقوة التنبؤية للنموذج ويحسب على أنه الترابط التربيعي بين القيم الفعلية والتنبؤية الخاصة بالبناء الداخلي. يحدد معيار قوة التأثير حسب قيمة  $R^2$  بحيث اذا كان أكبر من 0,67 ( التأثير كبير)، بين 0,33 و 0,67 (التأثير متوسط) و أقل من 0,33 (التأثير ضعيفة)، و تعتبر قيمة  $R^2$  مقبولة عندما تكون أكبر من 0,10. حسب (Jorg، Christian، و Rudolf، 2009).

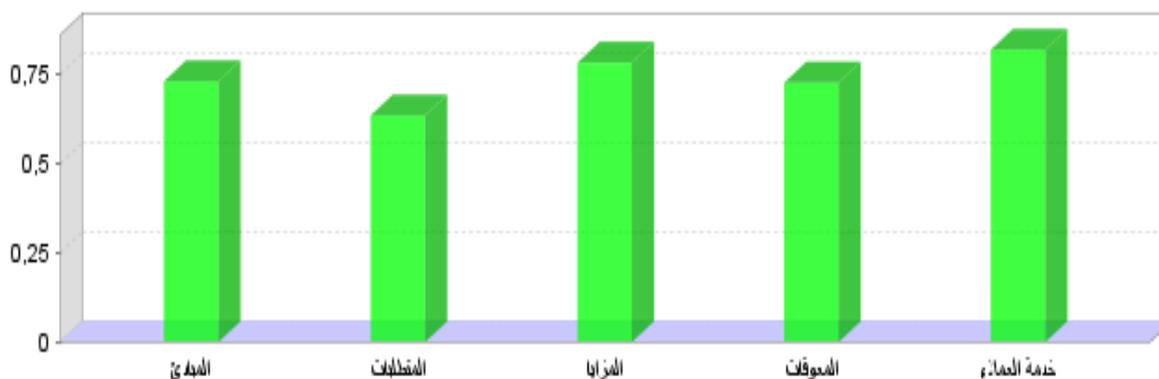
الجدول 18:معامل التحديد  $R^2$

المتغير الكامن	R Square	R Square Adjusted	حجم التفسير (الأثر)
المبادئ	0.728	0.725	كبير
المتطلبات	0.633	0.629	متوسط
المزايا	0.780	0.778	كبير

المعوقات	0.721	0.724	كبير
خدمة العملاء	0.807	0.816	كبير

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام SmartPLS3

الشكل 11: معامل التحديد  $R^2$



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام EXEL

من خلال نتائج الجدول و الشكل، نلاحظ بأن جميع معاملات  $R^2$  معنوية ومقبولة إحصائياً لأنها تفوق 0.10. بحيث حجم اثر إدارة الجودة الشاملة على خدمة العملاء يساوي 0,816 أي انه فوق 0,67 (التأثير كبير) و عليه فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يفسر ما مقداره 81.5% من خدمة العملاء و هو تفسير كبير.

### 2-3- تقييم حجم الأثر f-square

يتم استخدام التغير في قيمة  $R^2$  عند حذف بناء خارجي محدد من النموذج لتقييم ما إذا كان للبنية المحذوفة تأثير جوهري على البنى الذاتية. ويشار إلى هذا الإجراء على أنه حجم تأثير  $f^2$ .

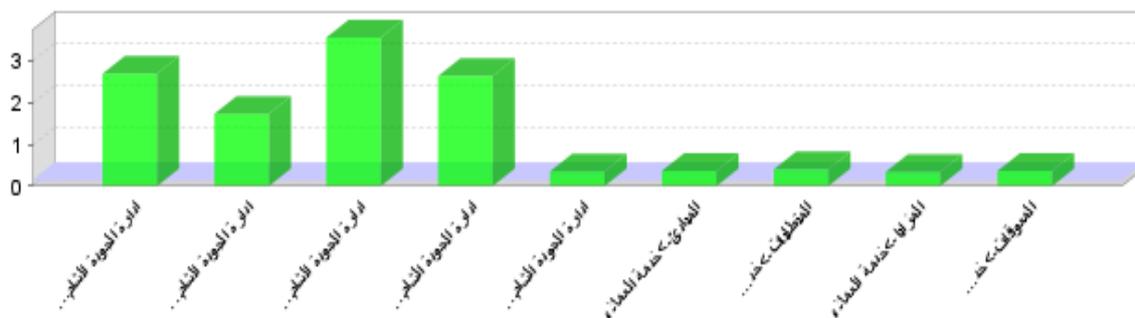
حيث ان المبادئ التوجيهية لتقييم  $f^2$  هي أن:  $f^2 \geq 0.35$  حجم الأثر كبير، و  $0.15 \leq f^2 < 0.35$  حجم الأثر متوسط، و  $0.02 \leq f^2 < 0.15$  حجم الأثر ضعيف و  $f^2 < 0.02$  لا يوجد أثر. (Cohen, 1988)

الجدول (19) حجم الأثر  $f^2$

حجم الأثر	خدمة العملاء	المتغيرات الكامنة
كبير	0.366	مبادئ إدارة الجودة الشاملة
كبير	0.402	متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
متوسط	0.340	مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة
كبير	0.365	المعوقات
كبير	<b>0.354</b>	إدارة الجودة الشاملة

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام SmartPLS3

شكل (12): تأثير الحجم  $f^2$  Effect size



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام EXEL

يتضح من خلال نتائج الجدول و الشكل أعلاه، أن حجم أثر مختلف المبادئ و متطلبات و معيقات ممارسات إدارة الجودة الشاملة على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة كبير ( $f^2 \geq 0.35$ ) اما بالنسبة ل حجم أثر وعي العاملين بالمؤسسة لأهمية المزايا التي توفرها إدارة الجودة الشاملة فهو متوسط. و كذلك لتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة اثر كبير ( $f^2 \geq 0.35$ ) على خدمة العملاء. و بالتالي يمكن ان نستنتج الأهمية الكبيرة لجميع المتغيرات الكامنة في هذا النموذج.

4-2- معايير جودة النموذج

1-4-2- جودة التنبؤ  $Q^2$

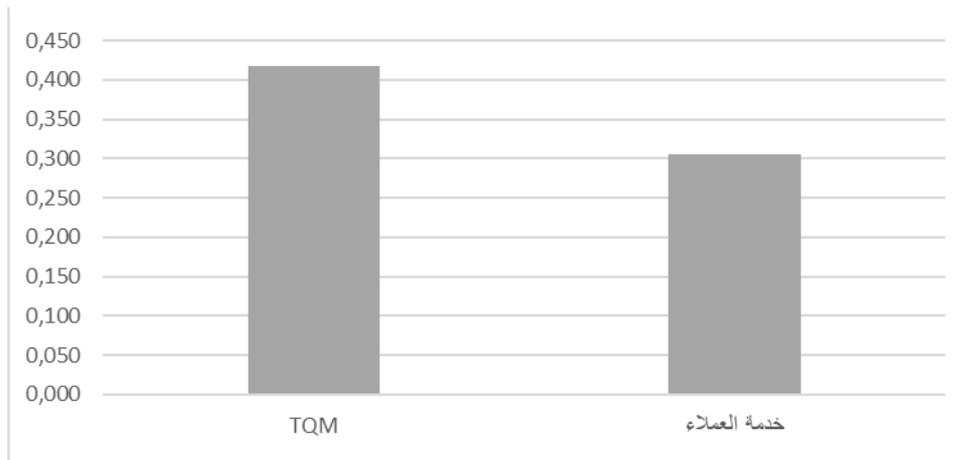
يمثل هذا المقياس مؤشر على القدرة التنبؤية خارج نموذج العينة أو أهميتها التنبؤية. عندما يظهر نموذج المسار PLS علاقة تنبؤية، فإنه يتنبأ بدقة البيانات الغير المستخدمة في تقدير النموذج. في النموذج الهيكلي، تشير قيم  $Q^2$  أكبر من الصفر لمتغير كامن داخلي معين إلى الصلة التنبؤية لنموذج المسار لبناء تابع. (عوثي، محمد، 2017-2018)

الجدول (20): جودة التنبؤ  $Q^2$

المتغيرات الكامنة	$Q^2 (= 1-SSE/BSP)$
إدارة الجودة الشاملة	0,417
خدمة العملاء	0,306

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام SmartPLS3

الشكل (13): جودة التنبؤ  $Q^2$



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام EXEL

يتضح من خلال الجدول و الشكل أعلاه، أن للمتغيرات الموجودة في نموذج الدراسة القدرة على التنبؤ. ذلك لأن جميع معاملات  $Q^2$  معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية (أكبر من الصفر) حسب (Croutsch, 2009).

2-4-2- جودة المطابقة (Goodness-of-fit index) GOF

وضع مؤشر حسن الملائمة GOF كمقياس شامل للنموذج المناسب لـ PLS-SEM حيث يعمل على قياس مدى إمكانية الاعتماد على نموذج الدراسة، أي يبين الأداء العام للنموذج. (الهاشمي، 2017)

جدول رقم (21): مؤشر GOF

AVE	R <sup>2</sup>	المتغيرات الكامنة
0,572	0.728	المبادئ
0,589	0.633	المتطلبات
0,553	0.780	المزايا
0,698	0.724	المعوقات
0,718	0.816	خدمة العملاء
<b><math>\overline{AVE} = 0,575</math></b>	<b><math>\overline{R^2} = 0,727</math></b>	<b>GOF</b>

المصدر: من إعداد الباحث بإستخدام برنامج SmartPLS3

$$GOF = \sqrt{\overline{R^2} \times \overline{AVE}} = \sqrt{0,727 \times 0,575} = 0,646$$

من خلال الجدول أعلاه قدرت قيمة مؤشر حسن الملائمة GOF ب 0,646 و هي اكبر من 0.36 وهذا ما يدل على جودة المطابقة كبيرة للنموذج الدراسة.

### III- اختبار الفروق:

من أجل اختبار الفروق نستعين ببرنامج SPSS لإيجاد الفروق حول متغير النوع، المستوى الدراسي، و المسمى الوظيفي و سنوات الخبرة كما يلي:

1- إدارة الجودة الشاملة:

1-1- اختبار الفروق لمتغير النوع (ذكور - إناث):

الجدول 22: اختبار الفروق لمتغير النوع (ذكور - إناث)

مستوى الدلالة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتغيرات
0.607	0.266	0.145	المبادئ التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة
		0.543	
0.978	0.001	0.000	أهمية المزايا التي يحققها تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
		0.637	
0.726	0.124	0.042	المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
		0.336	
0.897	0.017	0.009	اهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
		0.550	

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS

- من الجدول أعلاه نلاحظ ان مستوى الدلالة لجميع ابعاد إدارة الجودة الشاملة يفوق 0,05 لذا نرفض الفرضية البديلة H1 و التي مفادها وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $Sig < 0.05$ )، و نقبل الفرضية الصفرية المعاكسة H0 و التي مفادها عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية ( $Sig > 0.05$ ). و منه نستنتج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة تعزى متغير النوع (ذكور - إناث) في شركة الاتصال.

1-2- اختبار الفروق لمتغير المؤهل العلمي:

الجدول 23: اختبار الفروق لمتغير المؤهل العلمي

المتغيرات	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة
المبادئ التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة	0.512	0.950	0.332
	0.539		
أهمية المزايا التي يحققها تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	2.234	3.639	0.059
	0.614		
المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	0.583	1.763	0.187
	0.331		
اهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	0.034	0.061	0.805
	0.550		

المصدر: من إعداد الباحث بإستخدام برنامج SPSS

- نلاحظ من الجدول أعلاه ان مستوى الدلالة لجميع ابعاد إدارة الجودة الشاملة يفوق 0,05 لذا نرفض الفرضية البديلة H1 و التي مفادها وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $Sig < 0.05$ )، و نقبل الفرضية الصفرية المعاكسة H0 و التي مفادها عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية ( $Sig > 0.05$ ). و عليه نقول لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة تعزى متغير المؤهل العلمي في شركة الاتصال.

1-3-اختبار الفروق لمتغير المسمى الوظيفي:

الجدول 24: اختبار الفروق لمتغير المسمى الوظيفي

المتغيرات	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة
المبادئ التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة	0.501	0.928	0.432
	0.540		
أهمية المزايا التي يحققها تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	0.572	0.904	0.442
	0.632		
المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	0.438	1.328	0.270
	0.330		
اهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	0.869	1.627	0.188
	0.534		

المصدر: من إعداد الباحث بإستخدام برنامج SPSS

- من الجدول أعلاه نلاحظ ان مستوى الدلالة لجميع الابعاد مرتفع و يفوق 0,05 لذا نرفض الفرضية البديلة H1 و التي مفادها وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $Sig < 0.05$ )، و نقبل الفرضية الصفرية المعاكسة H0 و التي مفادها عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية ( $Sig > 0.05$ ). اذن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة تعزى متغير المسمى الوظيفي في شركة الاتصال.

1-4- اختبار الفروق لمتغير سنوات الخبرة:

الجدول 25: اختبار الفروق لمتغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتغيرات
0.219	1.502	0.797	المبادئ التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة
		0.531	
0.249	1.394	0.869	أهمية المزايا التي يحققها تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
		0.632	
0.312	1.205	0.399	المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
		0.331	
0.225	1.482	0.795	اهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
		0.537	

المصدر: من إعداد الباحث بإستخدام برنامج SPSS

- يتبين من الجدول أعلاه ان مستوى الدلالة لجميع ابعاد إدارة الجودة الشاملة مرتفع و يفوق 0,05 لذا نرفض الفرضية البديلة H1 و التي مفادها وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $Sig < 0.05$ )، و نقبل الفرضية الصفرية المعاكسة H0 و التي مفادها عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية ( $Sig > 0.05$ ). و عليه نستنتج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة تعزى متغير سنوات الخبرة في شركة الاتصال.

2-خدمة العملاء :

2-1- اختبار الفروق لمتغير النوع (ذكور - إناث):

الجدول 26: اختبار الفروق لمتغير النوع (ذكور - إناث)

المتغيرات	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة
وجهة نظر العمال في المؤسسة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في خدمة عملاء المؤسسة	0.007	0.010	0.920
	0.729		

المصدر: من إعداد الباحث بإستخدام برنامج SPSS

- من الجدول أعلاه نلاحظ ان مستوى الدلالة لبعد خدمة العملاء مرتفع و يفوق 0,05 لذا نرفض الفرضية البديلة H1 و التي مفادها وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $Sig < 0.05$ )، و نقبل الفرضية الصفرية المعاكسة H0 و التي مفادها عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية ( $Sig > 0.05$ ). انن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لخدمة العملاء تعزى متغير النوع في شركة الاتصال.

3-2-2- اختبار الفروق لمتغير المؤهل العلمي:

الجدول 27: اختبار الفروق لمتغير المؤهل العلمي

المتغيرات	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة
وجهة نظر العمال في المؤسسة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في خدمة عملاء المؤسسة	0.002	0.002	0.962
	0.729		

المصدر: من إعداد الباحث بإستخدام برنامج SPSS

- كما نلاحظ من الجدول أعلاه مستوى الدلالة لبعد خدمة العملاء يفوق 0,05 لذا نرفض الفرضية البديلة H1 والتي مفادها وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $Sig < 0.05$ )، ونقبل الفرضية الصفرية

المعاكسة  $H_0$  و هي عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية ( $Sig > 0.05$ ). و عليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لخدمة العملاء تعزى متغير المؤهل العلمي في شركة الاتصال.

3-2-3- اختبار الفروق لمتغير المسمى الوظيفي

الجدول 28: اختبار الفروق لمتغير المسمى الوظيفي

المتغيرات	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة
وجهة نظر العمال في المؤسسة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في خدمة عملاء المؤسسة	1.220	1.728	0.166
	0.706		

المصدر: من إعداد الباحث بإستخدام برنامج SPSS

- من الجدول أعلاه يمكن ان نلاحظ ان مستوى الدلالة لأبعاد خدمة العملاء يفوق 0,05 لذا نرفض الفرضية البديلة  $H_1$  ( $Sig < 0.05$ ) والتي مفادها وجود فروق ذات دلالة إحصائية، ونقبل الفرضية الصفرية المعاكسة  $H_0$  ( $Sig > 0.05$ ) اي عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية. نستنتج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لخدمة العملاء تعزى متغير المسمى الوظيفي في شركة الاتصال.

3-2-4- اختبار الفروق لمتغير سنوات الخبرة

الجدول 29: اختبار الفروق لمتغير سنوات الخبرة

المتغيرات	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة
وجهة نظر العمال في المؤسسة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في خدمة عملاء المؤسسة	1.565	2.250	0.088
	0.695		

المصدر: من إعداد الباحث بإستخدام برنامج SPSS

- نلاحظ من الجدول أعلاه ان مستوى الدلالة لابعاد خدمة العملاء يفوق 0,05 لذا نرفض الفرضية البديلة H1 و التي مفادها وجود فروق ذات دلالة إحصائية  $Sig < 0.05$ ، و نقبل الفرضية الصفرية المعاكسة H0 و هي عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية  $Sig > 0.05$ . اذن يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لخدمة العملاء تعزى متغير سنوات الخبرة في شركة الاتصال.

خلاصة الفصل:

افضت نتائج الدراسة التطبيقية التي تم اجرائها على شركات الاتصال (جازي، موبيليس، اوريدو) بولاية سعيدة و سيدي بلعباس و ذلك باستخدام الاستبيان كأداة للدراسة وأسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية PLS-SEM تم التوصل إلى ما يلي :

أثبتت صحة الفرضية الرئيسية و التي مفادها وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين اثر تطبيق مختلف ممارسات ادارة الجودة الشاملة في التحسين من جودة الخدمات المقدمة للعملاء في شركات الاتصال الجزائرية.

و تحققت الفرضية الفرعية الاولى بوجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مدى ادراك العاملين لأهمية مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

و تحققت الفرضية الفرعية الثانية يوجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين وعي العاملين لأهمية مزايا إدارة الجودة الشاملة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

و تحققت الفرضية الفرعية الثالثة بوجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين المعوقات التي يراها العاملون على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

و تحققت الفرضية الفرعية الرابعة بوجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة و امكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء تعزى متغير النوع (ذكور - إناث ) في شركة الاتصال.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء تعزى متغير المؤهل العلمي في شركة الاتصال.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء تعزى متغير المسمى الوظيفي في شركة الاتصال.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء تعزى متغير سنوات الخبرة في شركة الاتصال.

نستنتج من الإجابة على فرضيات الدراسة أن كل من شركات الاتصال (جازي، موبيليس، اوريدو) بولاية سعيدة و سيدي بلعباس الجزائرية تتبنى نسبيا ثقافة تطبيق إدارة الجودة الشاملة ضمن هيكلها التنظيمي من وجهة نظر العاملين حيث يقرون بأهمية تطبيق هذه الممارسات في تحسين جودة الخدمة لعملاء الشركة، وكذلك يلاحظ الترابط و التداخل القوي بين كل من مبادئ و المتطلبات و درجة وعي العاملين لأهمية هذه الابعاد و تاثير مختلف المعوقات التي يراها العاملون على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة و كذلك نستنتج ان لا يوجد تأثير للمتغيرات الشخصية (النوع) و الوظيفية (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في خدمة عملاء الهاتف في شركات الاتصال الجزائرية.

الخاتمة العامة

من خلال ما عرضناه في الدراسة للجانبين النظري والتطبيقي تبين أن موضوع ادارة الجودة الشاملة من المواضيع التي تتسم بالحدّثة و التي جذبت اهتمام الباحثين في مجال إدارة الأعمال، وخاصة بعد تنامي دور القطاع الانتاجي والخدماتي في الاقتصاديات العالمية وانفتاح الاقتصاد الجزائري، مما سمح للمنظمات العالمية من اختراق السوق الجزائرية بسهولة و بالتالي زادت حدة المنافسة القوية. وهنا يتبين لنا أن موضوع ادارة الجودة الشاملة لم يعد مجرد اختيار يمكن للمؤسسات او المنظمات تبنيه او التخلي عنه، بل اصبحت امر حتمي ومطلوب لتميز و تطور المؤسسة في اطار التحديات الادارية الحديثة وعصر العولمة ، لان دخول السوق وضمان البقاء والتميز لم يعد يخضع للمعايير ذاتها السائدة في الاعوام الماضية . حيث أدرك المسيرين في الوقت الراهن ضرورة تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسساتهم سواء الاقتصادية او الخدماتية من أجل ضمان الربح و الريادة التنافسية ، حيث ان جميع المؤسسات سواء الاقتصادية أو الخدماتية تقوم بتطبيق ادارة الجودة الشاملة لاعتبارها من اهم المتغيرات الإدارية، و لاشتداد المنافسة المحلية في مجال الاتصالات ( شبكة الهاتف النقال، شبكة الانترنت، الاشتراكات المقدمة) و لانه في الوقت الراهن اصبح الاتصال ضرورة حتمية بحيث لا يمكن الاستغناء عنه في شتى المجالات تتجه المؤسسات الخدمية خاصة لتبني ثقافة إدارة الجودة الشاملة، ومن هذا المنطلق تعرفنا اعتمادا على الجانب النظري في الفصل الاول على مفهوم و أهمية ادارة الجودة الشاملة وكيفية تطبيقها في خدمة العملاء انسجاما مع التطورات الحاصلة في الوقت الراهن في سوق الخدمات اين أصبح إرضاء العميل معيار لجودة الخدمة وغاية تسعى اليها المؤسسات لضمان الاستمرارية، وقد استهدف الفصل الثاني الجانب التطبيقي اين تم اجراء دراسة حالة " لوكالات الاتصال موبيليس بسعيدة و سيدي بلعباس " و التي هدفت الى تسليط الضوء على مدى تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في خدمة عملاء الهاتف للشركات الاتصالية الخدمائية (موبيليس، جازي، اوريدو).

# قائمة المراجع

## Bibliographie

- Bussnault, C., & Pr  tet, M. (1991). *Organisation et Gestion de l'entreprise*. paris: Vuibert.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming. Second Edition*. Taylor and Francis Group.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences (2nd ed.)*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers. .
- Detrie, P. (2001). *conduire une d  marche Qualité 4eme edition*. paris: Editions d'organistion.
- Dupont, F. (2000). *managment des services*. paris: Edition ESKA.
- Elimaimani, B. (2004). factors leading to successful application of Impvement tools for quality management. PhD thesis . University of missouri, USA.
- Frise, P. (2004). quality management as a systematic management philosophy for use in non profit Organizations,phD thesis. cappella university, USA.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (2011). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Academy of Marketing Science* .
- Jorg, H., Christian, R. M., & Rudolf, S. R. (2009). the use of partial least squares path modeling in international marketing volume 20. *new challenges to international marketing*, 277-319.
- JURAN, J. (1983). *Gestion de la qualité 3eme tirage*. paris: AFNOR.
- Loagavichien, T. (2004). ledership and quality management: a comparision between united states and hailand .phD thesis. clemson university, USA.
- Naagarazan, R. S., & Arivalager, A. A. (2009). *Total Quality Management,( 2th edition)*. New age international PUBLISHERS.
- Oakland, J. (2000). *Total Quality Management*. Oxford: Butterworth, Heinemann.
- Poti  , C. (1991). *Diagnostic qualité, Methodes d'expertise et d'investigation*. paris: AFNOR.
- Renaud de Maricourt. (1993). *les samourais du managment*. paris: librairie Vuibert.
- Robbins, M. &. (2005). *Management (8th edition)* . Indiana University Pearson education, INC.
- Zhang, Z. (2001). *Implementation of Total Quality Management*. Liaoning: Labyrinth Publication.
- ابو الفتوح, ج. ط. (2000). مدخل ادارة الجودة الشاملة. القاهرة: مكتب القاهرة للطباعة.
- بداوي, م. (2016). النمذجة بالمعادلات البنائية وتطبيقاتها في بحوث التسويق. *المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية* عدد 16.5 ,
- عبدالعال, ح. ي. (2007). مدى تطبيق ادارة الجودة الشاملة في خدمة عملاء الهاتف الخليوي في شركة جوال من وجهة نظر العاملين بها في فلسطين. فلسطين.

- الترتوري, م. ر. (2008). إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية. الاردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
- الحوري, ف. (2008). تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الاردنية دراسة ميدانية على عينة من المستشفيات الخاصة *مجلة البصائر*, 141-182 ,
- الدرادكة, م. س. (2006). ادارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء .عمان: دار صفاء.
- الدرادكة, م. & , اخرون, و. (2001). ادارة الجودة الشاملة .عمان: دار صفاء للنشر.
- الدوري, ز., عزوي, ن & , اخرون, و. (2010). مبادئ و مداخل الادارة و وظائفها. الاردن: دار البازوري للنشر و التوزيع.
- الديراوي, س. م. (2018). واقع الجودة الشاملة للتنمية الاقتصادية و علاقتها برضا العملاء دراسة وصفية تحليلية على شركة الاتصالات الفلسطينية. جامعة القدس المفتوحة.
- السامرائي, م. (2007). *إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الخدمي والإنتاجي*. عمان: دار جرير للنشر و التوزيع.
- الطائي, م. ر. (2013). إدارة الجودة الشاملة في التربية و التعليم. الاردن, عمان: دار الكب العلمية.
- الطيبي, خ. (2011). *إدارة و صناعة الجودة: مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية*. عمان: دار حامد للنشر و التوزيع.
- العزيز, إ. و. (2017). مستوى أبعاد الجودة الخدمات من وجهة نظر الزبائن المقدمة من طرف مؤسسة الخدمات الهاتفية النقالة موبيليس.
- الفتاح, م & , احمد, ا. ا. (2016). تطبيق ادارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الرياضية اللجنة الأولمبية نموذجاً.
- القثامي, ع. (2013). تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة للتربية و التعليم بمحافظة الطائف: الإمكانيات و المعوقات . جامعة أم القرى, المملكة العربية السعودية.
- النجار, ق. ا. (2015). تطبيقات إدارة الجودة الشاملة و اثرها في الابداع التكنولوجي دراسة تطبيقية على المصارف العامة في الاردن *مجلة دراسات العلوم الادارية*. 409-425 ,
- النصر, م. ا. (2008). إدارة الجودة الشاملة في جودة الخدمات: الخدمات الاجتماعية/التعليمية الصحية. مجموعة النيل العربية, مصر.
- الهاشمي, ع. ع. (2017). استخدام النمذجة بالمعادلة البنائية في العلوم الاجتماعية. *مجلة جامعة الشارقة للعلوم الانسانية و الاجتماعية* مجلد 15 العدد 37.1 ,
- الهمشلون, ع. ا. (2015). درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة فيشركة كهرباء الخليل (رسالة ماجستير). كلية التمويل و الإدارة, الخليل.
- باشيوة, ح. (2016). ادارة الجودة الشاملة و إمكانية تطبيقها في مجال التعليم العالي. جامعة محمد امين دباغين: سطيف.
- بدر, ر. (2009). اثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على المؤسسات الاهلية الاجنبية العاملة في قطاع غزة رسالة ماجستير. الجامعة الاسلامية, فلسطين.
- بن عليوش, ت. (2016-2017). دور التوجه السوقي في تعزيز ولاء العميل- دراسة حالة شركة جازي. سطيف.
- بننت احمد, ه. (2014). دور تطبيق ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الإتصالات السعودية . الرياض, السعودية.
- بوخلوة, ب. (2016). أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية . الجزائر.
- بودية, ب. (2017). أثر تبني و تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمة الصحية المقدمة بمستشفى ترابي بوجمعة . بشار.

- جابلونسكي, ج. (1993). إدارة الجودة الشاملة: ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني ج 2. مصر.
- جودة, م. (2006). *إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات ط 2*. عمان: دار وائل للنشر.
- خالد, ب. س &, عبد العزيز, ب. س. (1997). إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات على القطاع الصحي. الرياض: ردمك للنشر.
- خلف, س &, بوحركات, ش. (2019). واقع تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي بسعيدة. جامعة الدكتور مولاي الطاهر, الجزائر.
- درادكة, م &, الشبلي, ط. (2002). الجودة في المنظمات الحديثة. عمان: دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع.
- زين الدين, ف. ع. (1996). المنهج العلمي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية. القاهرة: دار الكتب.
- شعبان, إ. (2009). *إدارة الجودة الشاملة: مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز*. عمان: دار زهران للنشر و التوزيع.
- صح اروي عبد الله ، و بوصمب عبد الحكيم . (2016). النمذجة البنائية (SEM) و معالجة صدق المقاييس في البحوث النفسية و التربوية - نموذج البناء العملي لعلاقات كفاءات الإدارية بالمؤسسات التعليمية. *مجلة العلوم النفسية و التربوية*, 3 (2) ، 91-61.
- عبد العزيز, س. م. (2000). اقتصاديات جودة المنتج بين ادارة الجودة الشاملة و الايزو 9000-11000. الاسكندرية, مصر: مكتبة الاشعاع الفنية.
- عبد القادر , م. س. (1997). الضبط المتكامل لجودة الانتاج. الكويت: دار الغريب للطباعة و النشر.
- عبد المحسن, ت. م. (1995). تخطيط و مراقبة جودة المنتجات الطبعة الاولى. القاهرة: دار النهضة العربية.
- عرقوب &, علي. (2009-2010). تحليل نظام الجودة الشاملة و اثره على ادارة الموارد البشرية في المنظمة دراسة حالة منظمة الخطوط الجوية الجزائرية. جامعة احمد بوقرة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و علوم تجارية, بومرداس.
- علوان , ق. ن. (2005). ادارة الجودة الشاملة و متطلبات الازو 2000-9001 الطبعة الاولى. عمان: دار الثقافة.
- عميري , ه &, عويمر, ف. (2018). تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية بالضبط في مؤسسة الإسمنت الحساسة. جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة, سعيدة.
- عناية, م. خ. (2007). واقع معرفة و تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مديريات التربية و التعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين. فلسطين.
- عيسى, ا. ر. (2008). إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار اليازوري للنشر.
- غوئي , م &, صوار, ي. (2017). أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أبعاد أداء الابتكار باستخدام مجلد 1 عدد 4.
- غوئي, محمد. (2017-2018). أثر ممارسات ادارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي بشركات الإتصال الجزائرية. تلمسان, جامعة ابو بكر بلقايد-تلمسان-, الجزائر.
- قاسم, ع. ن. (2009). مدخل الى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة. الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع.
- كار, ر &, لاهويك, د. (2001). *خدمة العملاء المتميزة، الطبعة العربية الأولى، الإعداد والترجمة: قسم الترجمة بدار الفاروق للنشر و التوزيع*. مصر: دار الفاروق للنشر و التوزيع.
- محجوب, ب. ف. (2003). ادارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية.

- محفوظ, ا. ج. (2008). *إدارة الجودة الشاملة*. عمان: دار وائل للنشر و التوزيع.
- محمود, ج & ,ردينة, ع. ي. (2010). *تسويق الخدمات*. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- مضية, ط. (2019). *تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في شركة الإتصالات الفلسطينية*. كلية الدراسات العليا جامعة الخليل, فلسطين.
- ناجي, م. (2007). *الاصول العلمية للتسويق المصرفي ط3*. عمان, معهد الدراسات المصرفية.
- نجم, ع. (2010). *إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت*. الاردن, عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع.
- يزيد, ق. (2012). *واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة* رسالة ماجستير. جامعة ابي بكر بلقايد, الجزائر.

الملاحق

جامعة مولاي الطاهر بسعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم إدارة الأعمال

## استمارة استبيان

في إطار انجاز مذكرة تخرج بعنوان 'مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في خدمة عملاء الهاتف الخليوي من وجهة نظر العاملين بها -دراسة حالة شركات الاتصال الجزائرية-'

واستكمالاً للحصول على شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال

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

علما أن أجوبتكم لن يطلع عليها أحد سوى الباحث ولن تستخدم سوى في أغراض البحث العلمي.

مع فائق الشكر على الجهد والوقت المبذولين.

السنة الجامعية

2020-2019

المحور الأول: البيانات الشخصية للمبحوثين.

1. النوع:

أنثى	ذكر

2. المؤهل العلمي:

جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي

3. المسمى الوظيفي:

غير ذلك	رئيس مصلحة	رئيس مكتب	عامل إداري

4. سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 10 إلى 15 سنوات	أكثر من 15 سنوات

المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

فيما يلي عدد من المبادئ اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، فضلا عن علامة 'X' أمام الخانة التي تعبر عن مدى موافقتك على ضرورة كل منها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسستكم:

رقم	العبارة	مهمة جدا	مهمة	متوسطة الأهمية	غير مهمة	غير مهمة إطلاقا
1.	الاستفادة من اقتراحات الزبائن في تحسين جودة الخدمات المقدمة إليه					
2.	تشكيل فرق العمل من أعضاء لديهم القدرة على تحليل المشكلات					
3.	تعبئة الجهود اللازمة لتحقيق الأهداف من خلال المشاركة في اتخاذ القرار					
4.	حرص العمال على استمرار تقديم مستوى متميز من الأداء					
5.	ضرورة تدريب العمال للانتقال من الإدارة التقليدية إلى إدارة الجودة الشاملة					
6.	التعرف على مدى رضا الزبائن بالخدمات المقدمة إليهم					

					7. التأكد من وجود الرغبة في الاستعداد لدى العمال للمشاركة في فرق العمل الخاصة بتطبيق الجودة الشاملة
					8. المشاركة في اتخاذ القرارات تساعد في التفاعل الإيجابي للعمال مع الإدارة

### مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

فيما يلي عدد من المزايا التي تحققها إدارة الجودة الشاملة، فضلا عن علامة 'X' أمام الخانة التي تتفق مع رؤيتك لمدى أهمية كل ميزة منها:

رقم	العبارة	مهمة جدا	مهمة	متوسطة الأهمية	غير مهمة	غير مهمة إطلاقا
9.	أداء العمل بدون أخطاء					
10.	ابتكار أساليب عمل جديدة تلبي احتياجات الزبائن					
11.	التوظيف المثالي للتقنيات الحديثة					
12.	تقليل الجهد المبذول في المراقبة بسبب حرص العمال على انجاز المهام بإتقان					
13.	تقدير آراء العمال					
14.	تحسين مستويات العمل					

					15. سرعة الاستجابة الى شكاوى الزبائن واقتراحاتهم
--	--	--	--	--	--

### معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

فيما يلي عدد من المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، فضلا عن علامة 'X' أمام الخانة التي تناسب رأيك على مدى أهمية كل معوق منها:

رقم	العبارة	مهمة جدا	مهمة	متوسطة الأهمية	غير مهمة	غير مهمة اطلاقا
16.	محدودية برامج التدريب في مجال إدارة الجودة الشاملة					
17.	الافتقار الى الدافعية نحو المنافسة البناءة في العمل					
18.	ضعف تحفيز القيادات والعمال بإدارات المؤسسة					
19.	الافتقار الى دعم الإدارة العليا بالمؤسسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارتها المختلفة					
20.	ضعف الاتصال بين العمال والزبائن من خدمات المؤسسة					
21.	عدم وجود متخصصين في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة					
22.	محدودية فهم القيادات في المؤسسة بأسس تطبيق إدارة الجودة الشاملة					
23.	الافتقار الى خطة واضحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بإدارات المؤسسة					

## متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

فضلا حدد رأيك عن اهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك بوضع علامة 'X' أمام الخانة التي تناسب رأيك:

رقم	العبارة	مهمة جدا	مهمة	متوسطة الاهمية	غير مهمة	غير مهمة اطلاقا
24.	وجود معايير دقيقة لقياس الإنتاجية					
25.	توزيع منطقي للمهام					
26.	وجود هيكل تنظيمي جيد					
27.	وجود متخصصين في إدارة الجودة الشاملة					
28.	وجود دورات تدريبية في إدارة الجودة الشاملة					
29.	تشجيع كاف من الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة					
30.	وجود فرق عمل لحل المشكلات					

### المحور الثالث: خدمة العملاء.

وجهة نظر العمال في المؤسسة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في خدمة العملاء، فضلا حدد فيما يلي وجهة نظرك حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في خدمة عملاء المؤسسة وذلك بضع علامة 'X' أمام الخانة التي تناسب رأيك:

رقم	العبارة	مهمة جدا	مهمة	متوسطة الأهمية	غير مهمة	غير مهمة اطلاقا
31.	تطبيق إدارة الجودة الشاملة بإدارة المؤسسة على مراحل وبشكل تدريجي					
32.	تطبيق إدارة الجودة الشاملة بإدارة المؤسسة بشكل كامل وبدفعة واحدة					
33.	تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل متخصصين من داخل إدارة المؤسسة					
34.	تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل متخصصين من خارج إدارة المؤسسة					
35.	تدريب جميع العمال و رؤساء الأقسام بإدارة المؤسسة على إدارة الجودة الشاملة					
36.	استخدام النشرات التوعوية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بإدارة المؤسسة					

**الملخص:** حاولنا من خلال هذه الدراسة التعرف على موضوع إدارة الجودة الشاملة و مدى تطبيق مفهومه و مختلف أبعاده في خدمة العملاء في قطاع الإتصالات في الجزائر و ذلك من خلال دراسة تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة من: التزام الإدارة العليا، مشاركة العاملين، التركيز على العميل، التركيز على العمليات، و التحسين المستمر في شركات الاتصال الجزائرية و كذا تأثير وعي العاملين لأهمية مختلف الابعاد السابقة على نجاعة تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في خدمة العملاء و بالتالي تحسين ورفع الميزة التنافسية. ولتوضيح مدى حاجة المؤسسة الجزائرية و إنفتاحها على هذا المصطلح تم تحضير دراسة ميدانية شملت شركات الإتصال الجزائرية الهامة (جازي، موبيليس، اوريدو) بولاية سعيدة و سيدي بلعباس وقد أفضت النتائج المتحصل عليها من خلال هذه الدراسة أن تطبيق شركات الاتصال الجزائرية لمختلف ممارسات إدارة الجودة الشاملة و خاصة في التحسين من جودة الخدمات المقدمة للعملاء لا يزال متأخرا نسبيا مقارنةً بالمؤسسات العالمية، ولكن رغم هذا التأخر لا يمكن القول أنه ليس هناك إهتمام، بل بالعكس هناك جهود معتبرة تقوم بها شركات الاتصال الجزائرية من أجل دعم إرساء ثقافة إدارة الجودة الشاملة و التحسين المستمر لجودة خدماتها المقدمة وكذا ضرورة التوجه نحو العملاء و ارضائهم لضمان الريادة و الاستمرارية في قطاع الاتصال.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الجودة الشاملة ، أبعاد الجودة الشاملة ، شركات الإتصال

**Summary:** Through this study, we tried to get acquainted with the topic of total quality management and the extent of applying its concept and its various dimensions in customer service in the telecommunications sector in Algeria, through studying the application of the dimensions of total quality management from: the commitment of senior management, employee participation, customer focus Focus on operations, continuous improvement in Algerian communication companies, as well as the impact of employee awareness The significance of the various dimensions of the previous dimensions on the effectiveness of applying the concept of total quality management in customer service, and thus improving and raising the competitive advantage. To clarify the extent of the Algerian establishment's need and openness to this term, a field study was prepared that included important Algerian communication companies (Jazi, Mobilis, Ooredoo) in Said and Sidi In Abbas, the results obtained through this study resulted in the application of the Algerian communication companies to the various practices of total quality management, especially in improving the quality of services provided to customers is still relatively late compared to global institutions, but despite this delay it cannot be said that there is no interest, but rather On the contrary, there are considerable efforts undertaken by the Algerian communication companies to support the establishment of a culture of total quality management and the continuous improvement of the quality of their services provided, as well as the need to go towards customers and their satisfaction to ensure leadership and continuity in the communication sector

**Key words:** Total Quality Management, Total Quality Dimensions, Communication Companies