

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر -سعيدة-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية
تخصص: إدارة المشاريع

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر
بـعـنـوان :

أثر أبعاد الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي دراسة حالة مؤسسة موبيليس " سعيدة "

تحت إشراف الأستاذ:

* غوثي محمد

من إعداد الطالبان:

* حسين عبد العزيز

* بروس عز الدين

الموسم الجامعي: 2016- 2017 / 1438-1439

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة أعاننا على أداء هذا

الواجب ووفقنا في إنجاز هذا العمل

نتوجه بجزيل بالشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب ومن

بعيد على إنجاز هذا العمل وفي تذليل ما وجهناه من صعوبات،

ونخص بالذكر الأستاذ المشرف غوثي محمد الذي لم يبخل علينا

بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لنا في إتمام هذا البحث

كما نتقدم بالشكر إلى جميع الأساتذة الذين رافقوني في المشوار

الدراسي واشكر الوالدين الذين أعاناني بدعواتهما اطال الله في

عمرهما

إهداء

أهدي ثمرة عملي المتواضع إلى أعز إنسانين يعجز القلم عن وصفهما
إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقهما
إلى من لا يمكن للأرقام أن تحصي فضائلهما
إلى اللذان شقا وتعلبنا أجل إسعادي وتعليمي وكانا سندا لي طوال مشوار الدراسة
وتحملا مشاقها لأجلي وكانا لي مثال الحب والتضحية

سبحانه وتعالى

**"واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ريبي ارحمهما كما ربياني
صغيرا"**

"الأم الحنونة" و "الأب العطوف" حفظه ما الله وأطال في عمرهم
والى كل اخوتي واخواتي ،الى كل من ساندني في عملي الى صديقتي مختارية التي دعمتني
ووقفت الى جانبي

إلى كل من قاسمني الجهد لإنجاز هذا العمل

الى كل أفراد عائلتي صغيرا وكبيرا

إلى كل دفعة 2016**2017

الفهرس

الصفحة	العنوان
	الشكر
	الإهداء
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
80	قائمة الملاحق
أ	المقدمة العامة
	الفصل الاول: الإطار النظري
7	تمهيد
8	المبحث الاول: ماهية الجودة الشاملة و الاداء التنظيم
8	مفهوم الجودة الشاملة و تطورها التاريخي
20	مبادئ إدارة الجودة الشاملة
22	متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
27	مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
32	جودة الخدمة
44	الأداء التنظيمي
45	الأداء المالي وخطواته
46	خطوات تقييم الأداء المالي
47	مفهوم الموارد البشرية
48	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: دراسة تطبيقية
55	المبحث الاول: دراسة حالة مؤسسة موبيليس سعيدة
59	المبحث الثاني: نتائج الدراسة
78	خاتمة
86	قائمة المصادر و المراجع

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
56	استبيان الموزع والمسترد والصالح	1
57	سلم ليكارت	2
58	معامل الفا كرونباخ	3
59	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الجنس	4
61	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	5
63	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب سنوات الخبرة	6
65	توزيع افراد العينة حسب المأهل العلمي	7
67	تقييم ادارة الجودة الشاملة في مؤسسة موبيليس لدى موظفيها	8
69	تقييم اداء التنظيمي في مؤسسة موبيليس لدى موظفيها	9
70	مصفوفة الارتباط بين العلاقات بين الموظفين و الاداء التنظيمي	10
71	مصفوفة الارتباط بين القيادة بالجودة و الاداء التنظيمي	11
72	مصفوفة الارتباط بين العلاقات مع العملاء والاداء التنظيمي	12
73	مصفوفة الارتباط بين ادارة المنتج/ العمليات ومستوي الأداء التنظيمي	13
74	اختبار للعينة المستقلة بين الجودة الشاملة والاداء التنظيمي	14

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
60	الدائرة النسبية لأفراد العينة حسب الجنس	1
62	الأعمدة التكرارية لأفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	2
64	الدائرة النسبية لأفراد العينة حسب سنوات الخبرة	3
66	الدائرة النسبية لأفراد العينة حسب الماهل العلمي	4

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الملاحق
81	استمارة استبيان لمؤسسة موبيليس	الملحق 01
83	نتائج البرنامج الإحصائي spss	الملحق 02

مقدمة عامة

مقدمة

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة الذي تقوم فلسفته على

مجموعة من الأفكار والمبادئ ويمكن لأي إدارة أن تتبناها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن.

تواجه المنظمات العالمية والمحلية العديد من التغيرات والتحديات سواء كانت منظمات

صناعية أم خدمية، ودعت هذه التحديات إلى ظهور مفاهيم جديدة في إدارة المنظمات التي

تسعى إلى تحقيق هدف البقاء والاستمرار في عالم المنافسة وذلك بتغيير أساليبها التقليدية التي لا

تناسب مع ما تواجهه المنظمات من تحديات، وتبني مفاهيم إدارية حديثة تمكن المنظمة من

التعامل مع التحديات التي تواجهها والتغلب عليها لتحقيق مستوى الأداء الأفضل.

ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة القائمة على مجموعة من

المبادئ التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها من أجل تحقيق الأداء الأفضل.

إدارة الجودة الشاملة هي مدخل متكامل يهدف إلى تطوير شامل ومستمر يشمل كافة

مراحل ومناحي الأداء، ويشكل مسؤولية تضامنية للإدارة العليا والإدارات والأقسام وفرق

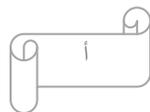
العمل والأفراد، سعياً لإشباع حاجات وتوقعات العميل، ويشمل نطاقها كافة مراحل التشغيل

أو الخدمة.

وتعدّ فلسفة إدارة الجودة الشاملة من الفلسفات الحديثة، ففي نهاية عقد الثمانينات بدأت تبلور

أدوات ومفاهيم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة معا "تحت مسمى إدارة الجودة الشاملة، وقد بدأ

في الكتابات العربية مع بداية عقد التسعينات نتيجة لظهور العديد من TQM استخدام



مقدمة

المتغيرات الدولية التي حتمت شيوع استخدام المصطلح وحتمت على المنظمات في القطاع الخاص والعام اعتناق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

ومع زيادة العناية بالمجتمع والعملاء فإن الجودة هي العنصر الفارق في تحديد مراكز المنظمات في الأسواق، و الجودة تتطلب أن تحاول كل منظمة تجميع كل قدراتها و توظيف كل مواردها لتحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية من خلال ظهور فلسفة إدارية جديدة في تسيير المنظمات فيما يسمى إدارة الجودة الشاملة اليوم، و هي من أهم مفاهيم الإدارة انتشارا على مستوى العالم.

الجزائر التي كانت تتبع النظام الاشتراكي و اقتصادها الموجه و المغلق الذي كانت فيه المؤسسات الخدمية تتجه إلى تقديم الخدمة من أجل تغطية الطلب المحلي الكبير الذي كان يفوق العرض و بالتالي لم تكن المؤسسات تولي اهتمام بنوعية الخدمة وجودتها بقدر توفير الخدمة. و كان قطاع الاتصالات مؤسسة حكومية يغلب عليها الطابع البيروقراطي و سوق الخدمة و عدم إعطاء الزبون أهمية لأن الزبون لا خيار له فهو مرغم على التعامل مع هذه المؤسسة، و لكن مع تحول إلى الرأسمالية وفتح السوق على الأسواق العالمية و دخول متعاملين جدد ، فتغيرت المعادلة فأصبح عرض للخدمة أكبر من الطلب بخدمة ذات نوعية و سعر معقول بخيارات متنوعة أمام الزبون.

ولقد أصبحت حاجة المنظمات للأبداع متطلبا إجباريا إذا ما ارادت هذه المنظمات الحصول على التميز في الاداء و المحافظة على استمراريتها بالبقاء والنمو في بيئة تنافسية وأن دور

المنظمة في هذا هو العمل على توفير مناخ يعمل على تنمية قدرات افرادها ويدعم الابداع والتفكير الإبداعي من خلال ايمانها بأن الإبداع هو المجال الأكثر اهمية في تعزيز التفاعل بين المنظمة وتحقيق اهدافها المستمدة من احتياجات البيئة المحيطة به ونظرا للتغيرات والتطورات السريعة في عصرنا الحاضر فقد تطلب هذا أن يكون الفرد مبدعا حتى يتمكن من مواجهة الظروف والمصاعب الخاصة به.

و عليه قام الباحث بطرح الأكالية التالية:

إشكالية البحث:

ما هي العلاقة بين تطبيق مبادئ الجودة الشاملة والأداء التنظيمي لمتعاملي الاتصالات في الجزائر؟

فرضيات البحث:

يمكن صياغة فرضيات البحث على النحو التالي:

1 هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات بين الموظفين ومستوى الأداء التنظيمي

بمعاملي موبليس بالجزائر.

2- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة بالجودة ومستوى الأداء التنظيمي بمتعاملي

موبليس بالجزائر.

3 هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات مع العملاء ومستوى الأداء التنظيمي

بمعاملي موبليس بالجزائر.

4 هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المنتج/ العمليات ومستوى الأداء التنظيمي بمتعامل موبليس بالجزائر.

أهداف البحث:

يسعى هذه البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1 - التعرف على واقع الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية للاتصالات في الجزائر من وجهة نظر الإدارة لتلك المؤسسة.

2 - التعرف على الأداء التنظيمي المعتمد لدى مؤسسة موبليس الجزائر من وجهة نظر الإدارة.

3 دراسة العلاقة بين مبادئ الجودة الشاملة في مؤسسة موبليس الجزائر كمتغير مستقل ومستوى تقييم الأداء التنظيمي كمتغير تابع.

أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث بالنسبة للمجتمع في كونها تسلط الضوء على العنصر الجوهرى و الأساسى لنجاح المؤسسات الخدمية العاملة في الجزائر وذلك من خلال دراسة أسلوب مبادئ الجودة الشاملة مساهمةً في تطوير وتقييم أدائها التنظيمي، ليمنحها المزيد من القوى والفاعلية في تقديم كل ما هو أفضل لجمهور عملائها مع المحافظة على أهداف مموليها وأمن موظفيها وما ينعكس من خلال ذلك على رفاهية وازدهار المجتمع ككل.

دوافع البحث:

المبررات التي دعت لاختيار هذا الموضوع :

- التحولات الاقتصادية التي تعرفها الجزائر و المنافسة الشديدة على المنظمات الخدماتية الجزائرية و ضرورة التركيز على عملية جودة الخدمة المطلوبة.
- حاجات المنظمات الجزائرية في تطبيق الجودة الشاملة من أجل تحقيق البقاء و النجاح.
- لفت انتباه القائمين على المؤسسة لأهمية الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي.

صعوبة البحث:

- استجابة محتشمة من بعض العاملين في المؤسسة.
- قلة اهتمام الإدارة بالموضوع للاستفادة منه.
- قلة البيانات والإحصاءات الدقيقة في المؤسسة.

حدود البحث:

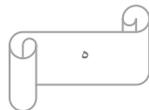
اقتصرت هذه الدراسة على عينة من المنظمات الجزائرية و هي مؤسسة موبليس بولاية سعيدة.

الخطة المستخدمة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة و محاولة لاختبار صحة الفرضيات :

- الجانب النظري: الكتب و مختلف الدوريات و رسائل مشاهمة, و الملتقيات العربية و الأجنبية , شبكة الإنترنت.

- الجانب التطبيقي: تم الاعتماد على جمع المعلومات اللازمة من أكثر من مصدر.



- المقابلات الشخصية مع المدير و رؤساء المصالح و العاملين في الشركة.
- إعداد استبانة، و توزيعها على العاملين في مؤسسة موبليس سعيدة، و عليه تم

تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين كالتالي:

الفصل الأول: الإطار النظري

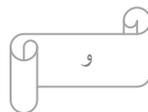
المبحث الأول: ماهية الجودة الشاملة و الأداء التنظيمي.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

المبحث الأول: دراسة حالة مؤسسة موبليس سعيدة

المبحث الثاني: نتائج الدراسة





الفصل الأول

الإطار النظري

تمهيد

ان حرص المؤسسات على تقديم منتجات ذات جودة ، يجعل من هذه الاخيرة من اهم عناصر الاستثمار التي تسمح بتوسيع أنشطة المؤسسة وذلك من خلال تقليل الوحدات المعيبة و تخفيض نسبة المواد التي يعاد تشغيلها بسبب العيوب ، بالإضافة الى توفير الرضى لدى الزبائن والموظف و تخفيض عدد الشكاوي ، و من اجل بلوغ هذه الاهداف ينبغي على المؤسسة الامام بجوانب الجودة في المنتجات التي تقدمها و كذلك العمل على وضع أنظمة لمراقبة الجودة في المنتجات التي تقدمها و كذلك العمل على وضع أنظمة لمراقبة الجودة و محاولة مطابقة توقعات الزبائن حول نوعية المنتجات و النوعية الفعلية لها من خلال وضع معايير جودة تناسب وتوقعات الزبائن

ولقد ازداد وعي المؤسسات بضرورة الاهتمام بالجودة، فقد سعت العديد منها في العالم لترسيخ مبادئ الجودة و مفاهيمها في عملياتها الانتاجية و الخدماتية ، فأصبحت بذلك الجودة هي الوظيفة الاولى لأي مؤسسة و الشغل الشاغل لها ، و هذا سعيها منها لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من مجابهة التحديات الجديدة المتعلقة بتعدد البيئات التي تنشط ضمنها المؤسسة ، و كذا اشتداد المنافسة على الصعيد المحلي و الدولي .

المبحث الأول : ماهية الجودة الشاملة والأداء التنظيمي

I. مفهوم الجودة الشاملة و تطورها التاريخي

1/- نشأة و تطور الجودة الشاملة : ان المتبع لمراحل تطور هذا المفهوم يرى أنه قد مر بسبعة

مراحل رئيسية هي

* مرحلة ما قبل الثورة الصناعية : ضبط العامل المنفذ للجودة تتلخص بأن عمال أو مجموعة

من العمال مسؤولين عن تصنيع المنتج بالكامل بوحدات تصنيعية مصغرة وفي هذه المرحلة كان

الاحساس بالإنجاز والفخر موجودا لدى العامل الذى يخلق حافزا للعمل لديه.

* مرحلة ما بعد الثورة الصناعية: ضبط رئيس العمال للجودة من بداية القرن العشرين حتى

اواخر العقد الثاني منه نتيجة لتوسع المصانع والتخصص في العمل وظهور الصناعات الحديثة

وتوسعها فقد ادى الى ان يتوزع العمل على اكثر من عامل وتطلب ذلك الى ان يكلف رئيس

العمال بمسؤولية الجودة في الانتاج .

* مرحلة الادارة العملية : مرحلة ضبط الجودة والتفتيش .ظهرت مطلع القرن العشرين بزيادة

فريدريك ونسلو تايلور اذ اهتم فيها بالوقت والحركة وسبل تخفيض الانتاج من خلال الحد من

المهدر والضياع ،وقد دفعت الحرب العالمية الاولى 1914 بظلالها على الصناعة فتعددت

أنظمتها وتنوعت اساليب الانتاج وأصبح رئيس العمال مسؤولا عن اعداد كبيرة من العمال،

فأدى ذلك الى ظهور المفتش ، وتطلب ذلك تكليف مفتشين في ورش الانتاج متخصصين

لإنجاز مهمة التفتيش وقد وضعت مواصفات قاسية في التصنيع ومورست عمليات تفتيش

صارمة سميت بالرقابة البوليسية

* مرحلة ضبط الجودة احصائيا . ان زيادة الانتاج بشكل كبير زاد من تعقيد التفتيش الكلي

بنسبة 100% مما ادى الى ضرورة اتباع اسلوب فحص العينات مع الاعتماد على لوحات

الضبط. ويعد العالم والتر شيورات من مؤسسي ومطوري نظرية ضبط الجودة الاحصائية. أن

نمطية المنتج وفق قياسات موحدة مكنت من استخدام الاساليب والادوات الاحصائية في مجال

الرقابة. وابرز من استخدم الرقابة الاحصائية على الجودة العالم

* مرحلة ضمان الجودة (Deming Edward): . نتيجة لما حققه اليابانيون من ايجابيات

لملموسه بتطبيقهم فكرة حلقات الجودة والتي حققوا من. خلالها الانتاج الخالي من العيوب

وهذا يتطلب رقابة شاملة على العمليات كافة وجهود مشتركة من الادارة المعنية كافة بتنفيذ

مراحل العمل وقد تم اعتماد ثلاثة أنواع من الرقابة (الوقائية، المرحلية، البعدية) وقد اصبح ضمان

الجودة احدى الاستراتيجيات الاساسية التي تقوم عليها ادارة الجودة الشاملة فلإنتاج من دون

اخطاء يعنى انتاج عالي الجودة وهو الجسر الذي تعبر المؤسسة من خلاله الى تحقيق الرضا لدى

المستفيد.

* مرحلة ادارة الجودة الاستراتيجية : دخلت التجارة العالمية في حالة منافسة شديدة بين

الشركات لكسب حصة أكبر من السوق ال سيما الشركات اليابانية وقد اعتمدت

شركة (IBM) إدارة الجودة الاستراتيجية لمواجهة التقدم والزحف الياباني ونفذت المعايير

الآتية :

-إرضاء المستفيدين وتلبية ما يريده.

-الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته .المطلوب تحقيق الجودة في

كل شيء (الانظمة، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، أساليب واجراءات العمل)

أن إدارة الجودة الاستراتيجية تركز على الجودة وإرضاء المستهلك هي الأساس الذي تقوم عليه

استراتيجيات المؤسسات العالمية في الوقت الحاضر

* مرحلة إدارة الجودة الشاملة: ان زيادة شدة المنافسة العالمية واكتساح الصناعة اليابانية

للأسواق العالمية دفع بالمؤسسات الأمريكية الى تطوير وتوسيع مفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية

بإضافة بإضافة جوانب رقابية أكثر شمولاً وعمقاً ، واستخدمت أساليب متطورة تأكيد الجودة

ليصبح أسلوباً استراتيجياً على الجودة، يتضح من هذا الاجراء ان إدارة الجودة الشاملة أكثر

عمقاً وشمولاً من إدارة الجودة الاستراتيجية ويمكن في نهاية الامر القول بان إدارة الجودة الشاملة

قد خطت خطوات بعيدة عن الادارة التقليدية

يجمع العديد من المراجع على ان البداية الحقيقية للجودة الشاملة كانت في شهر مايو عام

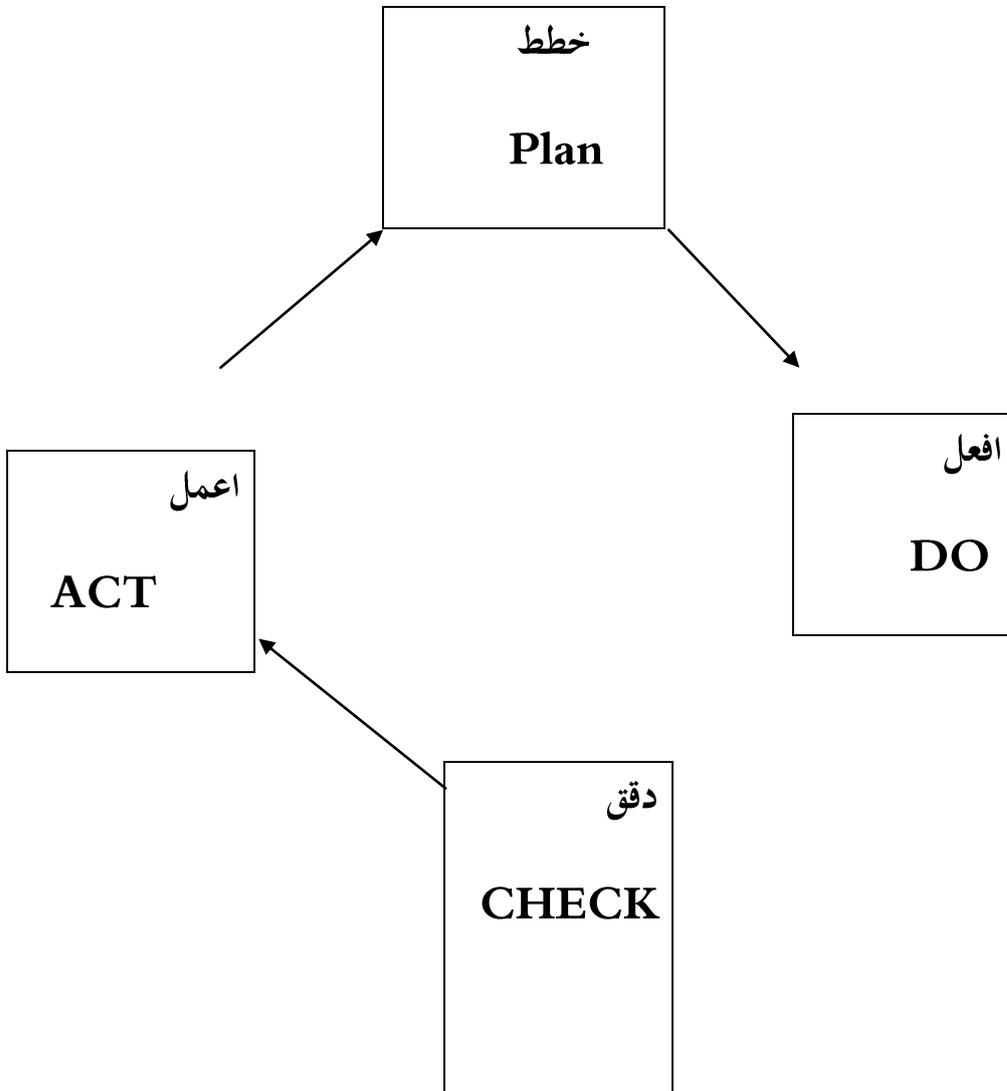
1924 م ، و بالتحديد في مصنع شركة هوثرون بمدينة سيسرو بولاية إلينوي عندما اطلق

والتر شوهارت دورة عملية التحسين التي تعرف بدورة بي دي سي اي (PDCA)، والتي

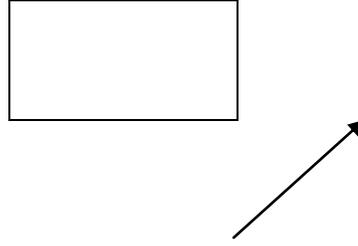
اصبحت اساساً لبدء العمل في تطور المنتج و تحسينه ، و التحقيق من تلك العملية قبل وضع

اللمسات الاخيرة لتسليم هذا المنتج الى المستهلك ، و قد اطلق على نموذج دورة عملية التحسين اسم "دورة شوهارت" او دورة (PDCA)، و عرفت باسمه ، و حتى ان ادوارد ديمنج اتى بعده و عمل بعض الاضافات عليها من دون ان يغير اسمها ، كما سيتبين لاحقا في

فصل رواد الجودة الشاملة و علمائها¹ الشكل رقم (1)



¹ د. شاكر بن احمد الصالح - د. خالد بن محمد الصيرمي .-الجودة الشاملة - الطبعة الاولى 2015



- نموذج دائرة شوهارت

المصدر: (محمد الصيرمي الجودة الشاملة)

و تقوم هذه العملية بالخطوات الموضحة في الجدول التالي:

Plan the emportement	عمل الخطط اللازمة للتحسين	حرف بي P
Do and Start the change	بدء التنفيذ و عمل التغيير اللازم	حرف دي D
Check the résultat of improvement	الحقيق من نتائج الحسين	حرف سي C
Act to the gain	البدء في المنتج النهائي و	حرف اي A

and Start agian	العمل من جديد	
-----------------	---------------	--

جدول دوائر شوهارت

(مصدر :شاكر بن احمد الصالح كتاب الجودة الشاملة)

ثم قام بعد ذلك شوهارت بتطوير المفهوم الاحصائي في مراقبة العملية الانتاجية و التحقق منها حيث استخدم الرسوم البيانية لتمييز الأسباب الكامنة في الاختلاف العملية التي تؤثر مباشرة في الانتاج . و على اثر ذلك قام بتأليف كتابه "التحكم الاقتصادي على المنتجات المصنعة " في عام 1931م ، و قام بتأليف كتاب اخر في عام 1939 م اسماه "اطرق الإحصائية من وجهة نظر مراقبة الجودة " ، و ذلك يعد من افضل المؤلفات التي اسهمت اسهاما مباشرا في تحسين

جودة المنتجات و السلع

و قد كان لتلك الاسهامات من العالم شيوهارت الاثر المباشر في نشوء الجودة الشاملة¹

2- ماهية الجودة الشاملة :

هناك تعاريف عديدة المفهوم (إدارة الجودة الشاملة) ويختلف الباحثون في تعريفها ولا غرابة في ذلك فقد سئل رائد الجودة الدكتور ديمغ عنها فأجاب بأنه لا يعرف وذلك دليلاً على شمول معناها ولذا فكل واحد منا له رأيه في فهمها وبحصاد نتائجها

2-1- تعرف الجودة الشاملة على انها :

¹ شاكر بن احمد الصالح - د. خالد بن محمد الصيرمي .-الجودة الشاملة - الطبعة الاولى 2015-1436 ص 46-47

"القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته و يحقق رضاه التام عن السلعة او الخدمة التي تقدم اليها " ¹

"أما ذلك التجاوب المستمر مع حاجات العميل و متطلباته " ²

"استراتيجية عمل اساسية تسهم بشكل كبير في تلبية توقعات العملاء في الداخل و الخارج سواء كانت ضمنية والصريحة " ³

و يتجه السقاف الى تبني مفهوم الجودة في ضوء المحور الذي تركز عليه و يصل بذلك الى ثلاثة مفاهيم: ⁴

أ- التركيز على العميل و تظهر الجودة على انها ارضاء العميل

ب- التركيز على العميل و تظهر الجودة على انها مطابقة المواصفات

ت- التركيز على القيمة التي تؤخذ على اعتبار التكلفة للمنتج او سعر العميل و تعريف الجودة في ضوء كل من السعر و الامكانية .

والحقيقة إن الجودة هي كل ما سبق ذكره، وإن التعاريف المختلفة تتناول أبعاداً مختلفة من نفس الظاهرة، وذلك برغم اختلاف الأصول الفكرية، والمهنية للمجتهدين، أو المهتمين بهذا الموضوع إلا أن النتيجة النهائية أنهم جميعاً يقولون ذات الشيء ولكن بتعبيرات مختلفة.

¹ فريد عبد الفتاح ، النهج العلمي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية -دار الكتاب القاهرة 1996 ص 10

² كوش هيو، ترجمة طلال بن عايد، ادارة الجودة الشاملة في الرعاية الصحية معهد الادارة العامة،الرياض 2000 ص 18

³Tenner ,A.R&DE TORO ,L.J « total Quality management :threestep to continuous simporvementaddision-weseleyreading M.A1992P3

⁴السقاف حامد عبد الله ، "المدخل الشامل و سريع الفهم و تطبيق ادارة الجودة الشاملة " مكتبة المجمع الخير ، 1995 ص 15

من تعاريف السابقة نقول ان الجودة هي :

هي صفة لحالة نظام وخصائصه، التي تكون متوافقة مع المطلوب منه خلال فترة زمنية معينة.

فالجودة قد تكون جودة "الشيء المنتج"، مثل الدواء الذي يتكون من "خلطة" "مركبات

كيميائية" وتأثير هون، كما أن على المريض اتباع نظام تناول الدواء، والمحافظة عليه بالنسبة

لدرجة الحرارة المناسبة والبعد عن الضوء. بذلك تكتمل الفائدة.

وقد عرفها فيري تشوكر على انها عبارة عن "ثقافة مميزة في الاداء، حيث يعمل و يكافح

المديرون بشكل مستمر لتحقيق توقعات العملاء و المستفيدين، و اداء العميل بشكل صحيح

منذ بداية مع تحقيق الجودة بفعالية عالية و في اقصى وقت ممكن¹

جابلونسكي "شكل تعاوني لأداء عمل يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الادارة و

العميلين بهدف تحسين الجودة وزيادة الانتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل²

ويعرفها TUNKS على انها "اشترك و التزام الادارة و الموظف بترشيد العميل عن طريق

توفير ما يتوقعه العميل او ما يفوق توقعاته"³

¹ زيد الدين عبد الفتاح فريد، المهج العلمي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة العربية، دار كتاب القاهرة 1996 ص24

² جابل ونسكي جوزيف، ترجمة نسيم الصمادي، تطبيق ادارة الجودة الكلية، مجلة خلاصات العدد 6 الرياض 1993 ص 4

³ tunk .r, fast truck to quaiy ,mc grew hill book co ,new york 1992,p 13

COLE " نظام اداري يشتمل على مجموعة من الفلسفات المتكاملة و الادوات الاحصائية و العمليات الادارية المستخدمة لتحقيق اهداف و رفع مستوى رضا العميل و الموظف على حد سواء¹"

وقد عرفها هوفر و زملائه يرونها "فلسفة ادارية م صممة لجعل المنشأة اكثر سرعة و مرونة، بحيث تساهم هذه الطريقة في ظهور نظام متين التركيب يوجه جهد كل موظف الى كسب ثقة العميل كما تساهم هذه الطريقة في استحداث بيئة تسمح بمشاركة منسوبي النشأة جميعهم في التخطيط و تنفيذ اساليب التحسين المستمر لتلبية رغبات الزبون"²

اذا اردنا ان نعرف كل منها على حدا و من التعاريف السابقة يمكننا القول ان :

الجودة: وتعني أخذ متطلبات المستفيد بعين الاعتبار والوفاء بتنفيذها.

الشاملة: وتعني تطبيق المبدأ الذي يقوم بالبحث عن الجودة المطلوبة للمنتجات، من خلال معرفة احتياجات المستفيد، ومن ثم تأتي عملية التقييم؛ والتي تكشف عن مدى رضا المستفيد من المنتجات المقدمة.

كما عرفها والترشيوارت يعد والترشيوارت أول رائد لرقابة المعاصرة للجودة وله كتاب

بعنوان: الرقابة الإحصائية على جودة السلع المصنعة."

¹ - cole .r.e, the death and life ok the american quality movement , oxford uni versity press ,new york ,1995 p 116

²HOFFHERR , G.D ET AL: BREAK-THROUGH THINKING IN TOTAL QUALITY MANGEMENT , ENGLE WOOD CLIFFS , NEW JERSEY , 1994 P 3

ويرى والترشيورات بأن التطوير المستمر هو احد أهم مظاهر إدارة الجودة الشاملة و وضع تصميمها يتمثل إلى حد كبير مع الطريقة العملية في التطوير المستمر و أطلق عليه اسم (الخطة، العمل، المراجعة، التنفيذ).

* الخطة: في هذه المرحلة نقوم باختيار العملية المراد تطويرها، وهذا بعد معرفة الوضع القائم ومعرفة متى وأين يحدث المشكل؟ و كيف نقيس رضا العميل عن المخرجات؟ ثم نحلل العمليات من أجل معرفة وتحديد الأسباب المحتملة ومن بعد ذلك يتم اقتراح التطوير الذي يتطلب وضع استراتيجية لجمع البيانات المطلوبة لتطوير.

* العمل: يتم تجريب التطوير المقترح، على النطاق محدود في بيئة، يستطيع التحكم فيها ومراقبة عليها.

* المراجعة أو التدقيق: في هذه المرحلة يتم جمع و تحليل البيانات، لتحديد ما إذا كان التطوير يحضنا برضا العميل أو لا.

* التنفيذ: في هذه المرحلة يتم تنفيذ التغيرات الفعالة المرتبطة بالعملية، وهذا عن طريق ربطها بالنظام التجاري

كما عرفها ادوارد ديمينج هو من أوائل رواد إدارة الجودة الشاملة، ولد في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1900، ولقد اقنع اليابانيين بتبني واستخدام أساليب الجودة في الصناعة و قدم ديمينج نظرية أسماها الرقابة الإحصائية على الجودة تبنتها اليابان، وحققت نجاحا ولقد أسست

الحكومة اليابانية جائزة أسمتها جائزة "ديمنج" وتمنح سنويا لشركة التي تتميز بالابتكار في إدارة الجودة الشاملة ولقد جال معظم

أنحاء اليابان من اجل إلقاء محاضرات لأجل تعليم نظرياته وأيضا من اجل مخاطبة الصناعيين بتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة لأنهم من خلالها يستولون على أسواق العالم في مدة 5 سنوات.

وكما عرفها فليب كروسبي: هو أحد العمالقة في إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة

الأمريكية، ولقد أكد على أهمية مشاركة جميع الأفراد في تطوير إجراءات العمل ويجب على

كل واحد منهم معرفة، ما هو مطلوب منهم؟ ولقد حدد خطوات سهلة الفهم لإدارة الجودة

الشاملة. و أسس مدرسة خاصة بتدريب وتعليم و المساعدة على تطبيق إدارة الشاملة.

ولقد وضع كروسبي الربعة أسس لإدارة الجودة الشاملة وهي كمالى:

* تعرف الجودة على أنها توائم و تطابق المتطلبات.

* تحقيق الجودة بالوقاية أكثر من تقييم الأداء.

* تقاس الجودة بمدى تطابقها مع متطلبات أو معايير وليس بمؤشرات أخرى.

* معايير الجودة هو الإنتاج يكون خالي من العيوب.

كما عرفها جوزيف جوران عالم أمريكي ولد في البلقان يدير معهد جوران للجودة، ولديه

كتاب مشهور في "الرقابة عن الجودة"، و يعد مرجع عالمي في هذا المجال ولقد أكد على أهمية تبني

وتطبيق أساليب الجودة في كل إدارة وكل قسم على حدا ولقد أكد كذلك على البحث عن

الأسباب الداخلية قبل القفز لحل المشاكل وكذلك إرضاء العملاء.

ولقد طور نموذج الجودة وأطلق عليها ثلاثية جوران للجودة وهي تشمل ما يلي:

* تخطيط الجودة:

تعد أول مرحلة بحيث تركز المنظمة على تحديد عملائها احتياجاتهم وأيضا يتم تطوير المنتج واتخاذ الإجراءات الضرورية لإشباع احتياجات العملاء وتوقعاتهم وأيضا يتم حصر الإمكانيات المادية للمنظمة وتحديد الخطوات العلمية لإنتاج الخدمة أو السلعة ومن ثمة تسهل عملية انتقال المعلومات إلى القسم أو الإدارة المسؤولة عن الإنتاج في المنظمة وهذه المرحلة تساعد المنظمة على تحقيق الأهداف المستقبلية و الحصول على النتائج مرضية في ظل الظروف التشغيلية.

* مراقبة الجودة:

هذه المرحلة تبدأ بتحديد مميزات الجودة التي تحتاج إلى قياس ويؤكد على عملية تحديد وحدات القياس وتكرارها لعملية المراقبة من اجل إشباع متطلبات العميل وإنشاء جدول للمراقبة وهذا من اجل تسهيل مراقبة واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة وهدت السيطرة على العملية نفسها ومن خلال هذه المرحلة يتم فحص و التقييم الفعلي للمنتجات ومقارنتها مع المتطلبات العميل.

* تحسين الجودة: هذه المرحلة يتم وضع الآليات المساندة في أماكنها الصحيحة المناسبة وهذا من اجل تحقيق الجودة بشكل مستمر، ويشمل ذلك توزيع الموارد و تكليف الأفراد وأيضا على تشكيل فريق دائم يتولى متابعة الجودة و المحافظة على المكاسب المحققة ويمكن تنفيذ هذه المرحلة

باستخدام الطرق العلمية و الوسائل الإحصائية والمعروفة بأدوات الجودة كالرسم البياني لمراقبة الجودة والرسم البياني لباريتو و المدرجات التكرارية.

وان أفكار جوران تتلخص في 10نقط كمالى:

1-رفع درجة الوعي لدى الموظفين بأهمية عملية تحسين و تحديد الاحتياجات 2 -تحديد

الأهداف الخاصة بعملية التحسين.

3-الاهتمام بعملية التنظيم من اجل تحقيق أهداف المرجوة ،وهذا من خلال عدد من

الإجراءات كإنشاء مجلس للجودة النوعية.

4-الاهتمام بعملية التدريب لموظفين.

5-الاهتمام بإنجاز مشاريع تساعد المنظمة في حل مشاكلها.

6-الاهتمام بتقديم تقارير دورية وشاملة عن وضع المنظمة.

7-تشجيع وتحفيز العاملين وحثهم على تحسين الأداء وهذا من خلال الاعتراف بإنجازاتهم.

8-الاهتمام بعملية الاتصال بين الأقسام المنشأة والتركيز على أهمية التغذية العكسية

كوسيلة لتوصيل النتائج الأقسام معينة.

9-الاهتمام بتوثيق البيانات وتسجيلها على شكل البيانات.

10- الاهتمام بعملية التوسيع وذلك من خلال اعتبار التحسين السنوي جزءاً لا يتجزأ من

نظم منظمة وعملياتها المختلف¹

2-2- مبادئ إدارة الجودة الشاملة: تتلخص في 14 مبدأ كمالي:

➤ تبني فلسفة جديدة تنص على التخلص من الأساليب التقليدية المتوارثة في العمل توجه

نحو تحسين الجودة.

➤ السعي دائماً نحو تحسين نظام الخدمة وعدم التوقف عند نقطة معينة.

➤ الابتعاد عن سياسة التخويف وخلق رغبة بتحسين الجودة باستمرار وهذا بالتركيز على

الحوافز الايجابية كالمكافآت... الخ.

➤ التعليم و التدريب المستمر وهذا باستعمال التقنيات و الطرق الحديثة كالكومبيوتر.

➤ التوقف عن الاعتماد على تفتيش وفحص الكميات الكبيرة من المنتجات

التوقف عن الشراء بناء على بطاقة السعر فقط و الاهتمام بأشياء أخرى كالصيانة و بعض

خصائص المرتبطة باستخدام المنتج.

➤ شعور بالأمان و الطمأنينة وهذا لكي يعمل الموظفون بفعالية وتجنب الخوف لأنه يمنع

الإبداع و الابتكار التي يتطلبها تحسين العمل.

➤ تشجيع العمل بروح فريق واحد، وهذا بإزالة العوائق بين الأقسام و الإدارات، وفتح قنوات اتصال بينهم.

➤ تحفيز العاملين إلى التوصل لحجم إنتاج خالي من العيوب لان الجودة تقاس بمدى خلو العيوب وليس بحجم الإنتاج فقط.

➤ إعطاء فرصة للعاملين بتفاخر بإنجازاتهم و أعمالهم.

➤ تنظيم البرامج التعليمية و التدريبية و بعض البرامج لتطوير الذاتي لكل العاملين.

➤ تكوين فرق عمل خاصة من اجل انجاز العمليات الإدارية و الإنتاجية المراد تحسينها.

➤ التخلص من الأهداف التي تهتم بتحديد كميات إنتاج و التخلص من المعايير العمل

العديدة للعمال المطبقة في نظام تقويم أداء العاملين و كفاءاتهم.

➤ الإشراف على العاملين باستخدام طرق حديثة ومساعدتهم على تحسين أدائهم و العمل

مع العملاء من اجل تحسين صورة المؤسسة و الحصول على مقترحاتهم و رغباتهم في منتج معين.

بالإضافة إلى ذلك لقد طور ديمنج عجلة ولترشيوارت وسمها ب "عجلة ديمنج" وتمر بمرحلة

أربعة مراحل (خطط، نفذ، ادرس أو افحص افعل) تصرف وفق النتائج وهي عملية مستمرة

لتحسين الجودة:

1-خطط: في هذه المرحلة يتم دراسة وتحديد المشاكل و تخطيط لكيفية حل هذه المشاكل.

2-نفذ: يتم تنفيذ الخطة على قاعدة الاختبار و قياس التحسين و توثيق النتائج.

3- ادرس/افحص: يتم تقييم الخطة للتأكد فيما إذا كانت تحقق الأهداف التي تأسست في

أول مرحلة وتؤكد من انه لم تظهر مشاكل جديدة.

4- افعّل: يتم تنفيذ جزء من العملية الطبيعية، ثم تعود العملية لأول مرحلة من اجل بدء الدائرة

من جديد للتحقيق من ظهور مشاكل جديدة و بالتالي تطوير الخطط لها.

2-3- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

لكي تتبنى المنظمة فلسفة إدارة الجودة الشاملة يجب أن توفر بعض المتطلبات اللازمة و التي

تتلخص في:

*ثقافة المنظمة:

إن المنظمة الراغبة في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة يجب عليه أن تتخلى عن إدارتها

التقليدية بما تحملها من قيم ومفاهيم رسخت عبر السنين و الانتقال إلى إدارة حديثة تحمل قيم

ومفاهيم عمل جديدة ، تركز على تحسين وتطوير جودة الخدمات بما يحقق رضا المستخدمين.

*مشاركة وتحفيز العاملين:

مشاركة جميع العاملين وتوجيه قدراتهم و إمكانياتهم نحو خلق بيئة محفزة للإنتاجية أو الخدمة

المستهدفة لأن هم الذين لديهم القدرة على معرفة المشاكل التي تواجههم أثناء العمل وان

تحفيزهم ومشاركتهم تخلق لديهم جو من القبول وعدم الاعتراض أو مقاومة التغيير.

*التدريب:

لكي يتمكن العمال من تطبيق مفاهيم الحديثة لإدارة الجودة الشاملة يجب أن نقوم بتدريبهم وإكسابهم وتعليمهم المهارات اللازمة حتى يتمكنوا من أداء الأعمال بشكل صحيح للمرة الأولى وكل مرة وفقاً لمبدأ الذي يقوم عليه.

3- أهمية و اسباب الاهتمام بالجودة الشاملة:

3-1- أهمية الجودة الشاملة:

تكتسب الجودة أهمية كبيرة بالغة للزبون بالنسبة للزبون و المؤسسة المنتجة على حد سواء ، فقد أصبحت الجودة مدخلا رئيسيا من مداخل التميز للمؤسسة و عاملا مؤثرا في جذب الزبائن و الحفاظ على ولائهم و تعد معيارا هاما يتخذ على ضوءه الزبون قرارته الشرائية¹

الجودة بالنسبة للعملاء :

يعتبر مستوى الجودة في السلع المقدمة للزبائن من الامور الهامة بالنسبة لهم ، اذا كان قرار الشراء يحتمل على الصدق و توفير الجودة في السلع ، فقد يرغبون في شراء السلع الاجنبية برغم ارتفاع اسعارها و يرفضون السلع المحلية لانخفاض مستوى الجودة فيها و ارتفاعها في السلع

الاجنبية²

و قد اسهم مطلب توقيير الجودة في السلع المقدمة للزبائن في ظهور جمعيات متخصصة في الدفاع عن المستهلك و حمايته و ارشاده الى السلع التي تتمتع بالجودة و الامان و قد ظهر ذلك واضحا

¹ - د. شاكر بن احمد الصالح - د. خالد بن محمد الصيرمي .-الجودة الشاملة - الطبعة الاولى 2015-1436 ص 57-64

² محمد ،توفيق ماضي ،ادارة الجودة :مدخل النظام المتكامل . دار المعارف الاسكندرية،مصر ،1995م ص 34

بزعامه RALPH NDER والعديد من جماعات حماية المستهلك في مطلع السبعينيات ، كما ان هناك العديد من الجهات الحكومية التي تتولى التأكد من تطابق المنتج مع مواصفات الموضوعه اما عن طريقها مثل هيئة التوحيد و القياس و التابعة لوزارة الصناعة في جمهورية مصر العربية او عن طريق جهات متخصصة مثل UNITED LAB في الو.م.ا بل ذهبت الحكومات في بعض الدول الى وضع حد ادنى للمواصفات الخاصة بالسلع والذات المواصفات الخاصة بالسلع والذات المواصفات التي تحكم سلامة و امن استخدام هذه السلع , و مثال على ذلك قيام السوق الأوروبية المشتركة بوضع مواصفات نمطية للسلع (ISO9000) كشرط اساسي لإمكانية البيع¹

الجودة بالنسبة للمؤسسة المنتجة :

تظهر اهمية توفير الجودة بالنسبة للمؤسسة المنتجة من خلال ما يلي :²

أ- ان مستوى الجودة يعتبر من اهم عناصر المزيج التسويقي التي تؤثر على حجم المبيعات ،وعند توفير مستوى الجودة المطلوب للسلعة فان الزبون سيكرر شرائها ويقنع الاخرين بها ، و بالتالي تتمكن المؤسسة من تحقيق رضا الزبائن من خلال الجودة

ب - ان الجودة هي احد ابرز الجوانب الاساسية لإعطاء ميزة خاصة للسلعة في ظل وجود المنافسة الشديدة من المنتجات العروفة

¹ محمد توفيق ماضي ، ادارة الانتاج و العمليات :مدخل اتخاذ القرارات . مكتبة الاشعاع الاسكندرية ، مصر 1998م ص377

² مأمون الدرادكة، طارق الشليبي، الجودة في المنظمة الحديثة ، دار الصفاء، عمان، الاردن، 2002 ص-6

ت- بترتب على غياب الجودة تحمل المؤسسة لتكاليف باهظة ستؤثر سلباً على أرباحها و سيولتها النقدية، و ربما القدرة على البقاء في السوق

حسب BRADLEY و BUZZEL، و تعتبر الجودة من أهم العوامل التي تساهم في نمو حصة سوق المؤسسة، كذلك حسب RUST و آخرين، فإنه توجد علاقة طردية بين مستوى الجودة و العائد على الاستثمار، و بين مستوى الجودة و الربحية من جهة أخرى

3-2- أسباب الاهتمام بالجودة الشاملة:

هناك عدة عوامل وأسباب التي تقود المؤسسة إلى الاهتمام بالجودة والسعي نحو تطبيقها وتحليل ضرورة الجودة فيما يلي:

-أولاً: الضرورة المالية: إن العيوب والأخطاء في جودة المنتجات تؤدي بالمستهلك والمؤسسة، إلى تحمل تكاليف باهظة تتمثل أساساً في تكاليف إصلاح المنتج المعيب، وتكاليف أجور العمال...، وبناءً على تقدير الخبراء في أهم الدول الصناعية الأوروبية فإن أكثر من 100 من الناتج الخام يمثل ضياعاً وتبديراً في المواد الأولية و المنتجات المصنعة، و الطاقة، و وقت العمل، وهذا يجر القول أن أخطاء الجودة تعبر عن تبذير يؤدي إلى ارتفاع سعر التكلفة وانخفاض الأرباح والمنافسة للمؤسسة، و نادراً ما تستطيع المؤسسات تحديد تكاليف الأخطاء، و النفقات والمردودات بدقة .

-ثانياً: الضرورة التجارية: تمثل المنافسة الدولية الحادة ومحاولة غزو الأسواق دافعا تجاريا هاما بالنسبة للمؤسسة، فالجودة تعتبر أساس القدرة التنافسية، خصوصا وأن الصناعة تمر بمراحل هامة

فارتفاع أسعار الطاقة و المواد الأولية زيادة على منافسة المنتجات الأجنبية و متطلبات السوق الدولية، و الحاجة الماسة لرفع الصادرات، كل هذه العوامل تجعل المؤسسة في وضعية حرجة، من هنا نستخلص أن حياة المؤسسة مرتبطة بتحسين مردوديتها و قدرتها التنافسية أما من وجهة المستهلك أو الزبون، هذه المنافسة تترجم عن طريق أفضل علاقة جودة/ سعر، مع احترام آجال التسليم، فعند سعر بيع مماثل يجب رفع الجودة لتحقيق أفضل إرضاء للزبون، وعند مستوى جودة مماثلة يجب خفض سعر البيع من حيث:

تخفيض تكاليف اللاجودة، عقلنة أساليب العمل و إجراءات التصنيع و تبسيط تصميم المنتج بالإضافة إلى عامل المنافسة، فإن المحافظة على صورة المؤسسة و تحسن علامتها التجارية يعتبر عاملا من عوامل الجودة، و هذا بهدف المحافظة على ثقة الزبائن و تطوير أسواقها.

ثالثا: الضرورة التقنية

إن التطور المستمر في التقنيات يؤدي إلى خلق منتجات ذات نتائج عالية، و تحسين التقنية يسمح بجعل أعمال المنتجات أكبر من النتائج المحققة و يساهم في أفضل تبني و تحسين خصائصه المرتبطة باستعماله، فالجودة تساهم في التحكم الجيد في التقنيات و ذلك بتوحيد طرق التصنيع و تحسين الأساليب و إجراءات المراقبة.

الإطار الفكري لمدخل إدارة الجودة الشاملة:

يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، و تقوم فلسفته على مجموعة من المبادئ التي يمكن أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن، وإدارة الجودة الشاملة

تعبير عن توجه علمي يسيطر الآن على فكر و تصرفات أهل الإدارة على مختلف مستوياتهم و يحكم كثيرا من قرارات الإدارة كل مجالات عملها.

- جودة الاداء:

ان السبيل الاوحد لتطوير مشروعك هو أن توكل للأخرين ما اعتدت القيام به من اعمال, ومع استمرار تطور مشروعك ، تزداد تبعا لذلك اهميته الاستراتيجية ؛ الامر الذي يتطلب أن يقوم الاخرون بالأعمال اليومية المعتادة . وتذكر أنه بينما تستطيع أنت القيام بما يقوم به الاخرون فمن الصعب أن يتولى الاخرون إنجاز المهام المنوطة بك

3-3-مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة : لكي تستطيع المنظمة تبني وتطبيق إدارة الجودة

الشاملة يتطلب منها المرور بأربعة مراحل وبإجراء عدة تغييرات في جميع أنشطة وعمليات المنظمة حيث تتخلص هذه المراحل فيما يلي:

المرحلة الأولى:

في هذه المرحلة تحاول المنظمة تبني ثقافة تنظيمية جديدة وهذا من اجل تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ،وان التغيير يتطلب جهودا كبيرة من طرف المسيرين من اجل جعل الأفراد يتبنون فلسفة تتوافق مع إدارة الجودة الشاملة وتكون تتوافق مع المحيط الداخلي و الخارجي للمنظمة وهذا يتطلب وضع خطة لتسيير وتتطلب كذلك مدى استعداد العاملين إلى التغيير، وكل هذا يتوقف على مجموعة القيادة التي تقود عملية التغيير ويشترط أن تكون

للمنظمة القدرة على تكوين فرق عمل متعاونة فيما بينهم و تشجع على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المرحلة الثانية:

مرحلة التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة حيث يتم في هذه المرحلة البدء بالتجسيد الفعلي لهاوي يتم وضع الأهداف على مدى الطويل الخطوات اللازمة لتحقيقها، من اجل الحصول إلى الخطة الاستراتيجية للجودة الشاملة هذا يتطلب تحليل لمختلف عمليات التي تحتاج إلى تحسين كالقيادة و المعلومات والعمليات التجارية و الصناعية والنتائج وربطها مع أهداف المنظمة المتمثلة في إرضاء الزبون و الموظفين و المسيرين على حد سواء وهذا من اجل وضع خطة استراتيجية، وتمر هذه الأخيرة بعدة خطوات كما يلي:

* تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة : حيث يتم وضع أهداف طويلة المدى، حيث تمس هذه التغييرات ثقافة المؤسسة.

* تحليل البيئة الداخلية: يتم تحليل البيئة الداخلية للمنظمة، من اجل اكتشاف نقاط القوة و نقاط الضعف.

* تحليل البيئة الخارجية: يتم تحليل البيئة المحيطة بالمؤسسة و تحليل بيئة التنافس، من اجل معرفة الفرص واستغلالها، ومعرفة التهديدات ومحاولة تجنبها.

* يتم وضع الخطة الاستراتيجية يجب أن تتكون من أهداف موضوعية، وتكون ملائمة لظروف البيئة لتسيير المنظمة وفقها.

المرحلة الثالثة:

في هذه المرحلة يتم وضع الإطار القانوني الملائم من اجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهذا من خلال ما يلي:

- * تغيير الهيكل التنظيمي المعتمد :تغير الهيكل التنظيمي للمنظمة من هيكل تنظيمي العمودي الطويل إلى هيكل تنظيمي أفقي ويتميز بالترابط و التناسب بين هياكل.
- * إعادة تصميم وهندسة العمليات و الوظائف :يتم إجراء تغييرات أساسية وجذرية في الأساليب و الإجراءات بطريقة تتلاءم مع الاستراتيجية الموضوعية.
- * توزيع جميع السلطات و المسؤوليات الجديدة على الأفراد.
- * تشكيل فريق دو مهارات وقدرات على جميع مستويات من الأفراد.
- * إنشاء مجلس الجودة من الأفراد لهم الخبرة الكافية.
- * توفير الموارد و الوسائل اللازمة لتحقيق الجودة الشاملة.
- * تدريب المسيرين على فلسفة إدارة الجودة الشاملة وأدواتها و أساليبها ونذكر منها:

أ- تحليل العمليات: هنا نقوم بتحليل طرق العمل، وهذا بتجزئة العملية و مراحلها، وهذا من اجل معرفة المشكل وإيجاد الحلول المناسبة له ومناقشتها قبل تنفيذها واختبارها.

ب- خرائط السبب و النتيجة: تقوم بتحليل المتسلسل لأسباب الأخطاء، وهذا بتحديد الأسباب الأكثر أهمية على العظام الرئيسية و الأقل أهمية على العظام الفرعية.
و المخططات تأخذ عدة أشكال منها:

ج- خرائط المخاطرة: توضح المشكل الرئيسي وتتفرع منه أسباب رئيسية، ومن الأسباب الرئيسية وتتفرع منه أسباب ثانوية

مرحلة التنفيذ و التطبيق:

في هذه المرحلة نقوم بتطبيق الخطة الاستراتيجية، وهذا من اجل تجسيد فلسفة إدارة الجودة الشاملة، ويتم بالجهود كل من المسيرين و العمال.

مرحلة مراقبة تنفيذ استراتيجية الجودة الشاملة:

في هذه المرحلة نقوم باستخدام الأدوات و الأساليب الإحصائية، وهذا من اجل التأكد من تنفيذ استراتيجية الجودة الشاملة كما هو مخطط لها، و تحقيق الأهداف المخطط لها، وان استخدام هذه الأدوات و الوسائل يتطلب تدريب العمال على كيفية استعمالها.

العلاقة بين الموظفين:

يعتمد نجاح اي منشأة في تحسين الاداء بشكل كبير على المهارات و الحوافز التي تملكها قوة العمل في هذه المنشأة , كما ان نجاح العاملين يعتمد بصورة كبيرة على حصولهم على فرص

ذات معنى للتعلم و الاكتساب مهارات عملية, ويحدر بمنشأة الاستثمار في تطوير قوة العمل من خلال التعليم و التدريب وخلق فرص للنمو المطرد من خلال التدريب على راس العمل و دوران الوظيفة و الدفع للمهارات المعروضة, وتشمل بيئة تطوير قوة العمل على التحديات الرئيسية (بيستر فيلد 2006)

القيادة بالجودة:

لكي تستطيع جميع الإدارات في المنظمة أن تلتزم بإدارة الجودة الشاملة وان تكون مقتنعة بها يجب أن تلتزم بها الإدارة العليا وان تطبق من قبلها وكذلك تقوم بتغيير من العمل بالمبادئ الإدارة التقليدية إلى العمل وفقا لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهذا بتقديم الدعم اللازم لفرق العمل لإجراء التغييرات الكفيلة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

مشاركة جميع العاملين وتوجيه قدراتهم وإمكانياتهم نحو خلق بيئة محفزة للإنتاجية أو الخدمة المستهدفة لأن هم الذين لديهم القدرة على معرفة المشاكل التي تواجههم أثناء العمل وان تحفيزهم ومشاركتهم تخلق لديهم جو من القبول وعدم الاعتراض أو مقاومة التغيير.

*التركيز على العملاء:

إن رضا العميل هو المحور الأساسي لإدارة الجودة الشاملة ولهذا يجب تصميم المنتجات و الخدمات التي تقدمها المنظمة، بما يحقق رغبات و هكذا يتحقق الولاء لتلك المنظمة.

إدارة المنتج / العمليات:

ومصطلح العمليات: تصميم منظم وإدارة ورقابة على عمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات .

ومصطلح الإنتاج : بشكل عام إيجاد السلع أو الخدمات .

إن مصطلحين إدارة الإنتاج وإدارة العمليات: هي عملية إدارة الموارد المادية والبشرية المطلوبة

لإنتاج السلع أو الخدمات عن طريقة تحويل المدخلات (مواد خام ، عاملون ، رؤوس أموال)

إلى مخرجات (سلع أو خدمات إدارة العمليات دلالة على مجموعة النشاطات التي تستهدف

إنتاج السلع أو تقديم الخدمة.

يعني مصطلح الإنتاج إيجاد السلع أو الخدمات .

تهدف إدارة الإنتاج والعمليات في المنظمة إلى تحقيق جملة من الأهداف :

- تقديم السلع والخدمات التي يستخدمها الأفراد في المجتمع
- توفير فرص كبيرة للتنافس من خلال منتجات متميزة وبكلفة منخفضة .
- تمكين جودة السلع والخدمات المنتجة وتحسينها وتقليل العيوب .
- زيادة ربحية المنظمة عن طريق تقليل كلف الإنتاج .

4- جودة الخدمة:

جودة الخدمة تعني أن تقوم المنظمة بتصميم وتسليم الخدمة بشكل صحيح من أول مرة على أن

تؤدي بشكل أفضل في المرة التالية وتحقق رضا العملاء في نفس الوقت ، وأن تتمتع بمزايا

تنافسية مقارنة بالخدمة التي تقدمها المنظمات المشابهة".

كما يمكن تعريف جودة الخدمة بأنها " تحقيق التطابق والتوافق مع محددات العميل ، فهي تمثل تعريف العميل وليس ما تحسبه الإدارة "

- كذلك يمكن تعريف جودة الخدمة على أنها " قياس مدى قدرة مستوى الخدمة التي تصل إلى العميل والمتوافقة مع توقعاته، كما أن توصيل خدمة جيدة تعني تحقيق التطابق مع التوقعات التي يضعها العميل " ¹.

I-الخدمة:للخدمة عدة تعاريف مختلفة نذكر منها:

1-PHKATLEL الخدمة بأنها " اي نشاط او انجاز او منفعة يقدمها طرف ما لطرف اخر ،وتكون اساسا غير ملموسة ،ولا تنتج عنها اية ملكية ،وان انتاجها و تقديمها قد يكون مرتبطا بمنتج مادي ملموس او لا يكون" ²

2-تعرفها الجمعية الامريكية للتسوق على انها " النشاطات او المنافع التي تعرض للبيع او التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة " ³

¹ - بوعبد الله صالح ،مذكرة تخرج دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية "نماذج و طرق قياس جودة الخدمة - دراسة تطبيقية على

خدمات المؤسسة بريد الجزائر " السنة 2013-2014 ص 149

¹ هاني حامد الضمور ،تسويق الخدمات ،دار وائل للنشر ،الطبعة الثالثة ،عمان 2005 ص 18

² المرجع نفسه ،ص 18

3-و تعرف على أنها "منتوج غير ملموس يقدم فوائد و منافع مباشرة للعميل كنتيجة لتطبيق او استخدام جهد او طاقة بشرية ا والية فيه على اشخاص او اشياء معينة و محددة و الخدمة لا يمكن حيازتها او استهلاكها ماديا"¹

4- وتعرف " نشاط يرافقه عدد من العناصر غير ملموسة و التي تتضمن بعض التفاعل مع الزبائن او مع خاصية الحياة ، و ليس نتيجة لانتقالها للمالك"²

- كذلك يمكن تعريف جودة الخدمة على أنها " قياس مدى قدرة مستوى الخدمة التي تصل إلى العميل والمتوافقة مع توقعاته، كما أن توصيل خدمة جيدة تعني تحقيق التطابق مع التوقعات التي يضعها العميل"³.

4-2- قياس جودة الخدمة:

لقد خلص (parasuraman,1985) عقب دراسة استطلاعية أجراها مع العديد من مؤسسات تقديم الخدمة في أمريكا، في محاولة لوضع مقياس لجودة الخدمة يتسم بالصدق والثبات، واعتمادا على المقابلات المعمقة مع مجموعة من عملاء هذه المؤسسات، أمكن التوصل إلى خمسة محددات أساسية تستخدم في قياس جودة الخدمة وهي:

³ اسعد حامد اورمان، ابي سعد الديوه، حي، التسويق السياحي و الفندقية، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، عمان 2000 ص 4

⁴ تيسير العجاردة، التسويق السياحي، دار الحامد للنشر و التوزيع الطبعة الاولى عمان 2005 ص 20

³ - بوعبد الله صالح، مذكرة تخرج دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية "نماذج و طرق قياس جودة الخدمة - دراسة تطبيقية على خدمات المؤسسة بريد الجزائر" السنة 2013-2014 ص 149

الجانب الملموس من تقديم الخدمة الاعتمادية، الاستجابة السريعة، الثقة في التعامل، والتعاطف، وتم تقديمها في شكل مقياس عام أطلق عليه اسم (servqual) يتم استخدام المقياس مرتين الأولى قبل حصول العميل على الخدمة لقياس ما يسمى بالجودة المتوقعة، أما الثانية فهي مستوى الجودة المدركة، والتي يتم قياسها بعد حصول العميل على الخدمة، حيث يتم بعد ذلك مقارنة المتوقع بالمدرک لتحديد ما يسمى بالفجوات (gaps)، والتي تعبر عن درجة رضاء العميل عن الخدمة المقدمة بأبعادها وعناصرها المختلفة.

أن مقياس (servqual) يعتبر الأكثر شيوعاً في قياس الجودة المدركة للخدمة في حل الدراسات الميدانية.¹

4-3-مرتكزات نظام الجودة في مؤسسات تقديم الخدمة:

والذي يعتمد على العوامل التالية:

- تحليل الخدمة، وخصائص تقديمها، أي سرعة الاستجابة، واحترام العميل، وراحته، والأداء الفني والمهني للخدمة.

- تصميم أساليب للقياس والرقابة، أي قوائم بالبنود موضع الرقابة، وآليات الرقابة.

- إرساء سياسة للجودة، والالتزام بها، أو عمل خطة تنفيذية تجسد ذلك.

- هيئة آلية مستمرة للمراجعة.¹

¹ توفيق ماضي محمد، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية، مجلة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 358، مصر، 2002، ص 16

4-4- صعوبة قياس جودة الخدمة:

عندما تبيع منتجاً ثم تجد منتجاً آخر أعلى منه جودة فربما كان من السهل أن تدرك ذلك ومن ثمّ تبدأ في تحسين منتجك. فالأمر هنا هو أمر محسوس وملموس. أما في الخدمات فإنك كمقدم للخدمة قد لا تستطيع الوصول بسهولة لمميزات شركة أخرى تقدم نفس الخدمة. فالأمر هنا يدخل فيه جوانب نفسية وأمور قد تبدو لك غير مهمة. لذلك فإن تحديد العوامل التي ترضي العملاء تكون أصعب من تحديدها في حالة شركات التصنيع.

هناك مشاكل كثيرة تعاني منها إدارة الخدمات. فمثلاً هناك تصور لدى بعض المديرين أنه يعرف تماماً ما يريد العميل. وهذه مشكلة كبيرة فهو لا يعرف ولا يدري أنه لا يعرف. وينتج عن ذلك بذل مجهود واستثمارات في أمور قد لا تكون موافقة لما يتمناه العميل. فمثلاً قد يتصور مقدم الخدمة أن العميل يفضل وجود تنوع في السلع المعروضة في السوق التجاري وربما كانت مشكلة العميل هي طول الطابور أو سوء المعاملة.

وفي مؤسساتنا تلاحظ أحياناً أن الموظف مقدم الخدمة يهتم جداً بأن يوصل إليك رسالة مُفادها "أنا لست أقل منك" وهذا أمر عجيب. وأحياناً تجد أن مقدم الخدمة يتعالى على العملاء وكأن الواجب عليهم هم أن يرضوا هذا الموظف لكي ينجحوا في اختبارات قياس رضا الموظف عن العميل. فالعملية هنا مقلوبة ومشوشة.

¹ مصطفى أحمد السيد، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 دليل عملي، الدار الجامعية، مصر، 1998، ص 26

من الأمور التي تدهشك في البلاد المتقدمة أن الموظف الذي يقدم لك الخدمة قد يكون شكله غير مقبول وقد تكون تصرفاته في حياته الخاصة غير مقبولة ولكنه في العمل يقدم لك الخدمة بنفس المستوى الذي تجده من موظف آخر. السبب في ذلك هو أن هناك قياس لمستوى الخدمة وأن الموظف الذي لا يؤدي الخدمة بالأسلوب الذي يرضي العملاء فإنه قد يعاني من العقاب وربما الفصل من العمل.

والأمر نفسه ينطبق على الخدمات الداخلية بل وأحياناً يكون الأمر أكثر مرارة. فتجد الموظف الذي يقدم خدمة لزملائه يتعامل معهم بتعال وكبرياء. وتجد الخدمة لا زمن لها أي أنها قد تتم في دقائق إن كنت صديقاً لمقدم الخدمة وقد تتم في عدة أسابيع. وتجد أمراً يتم بتوقيع واحد مرة ويحتاج خمس توقيعات في مرة أخرى. ولا تجد أحداً يفكر في قياس سرعة الخدمة ولا جودة الخدمة.

4-5- تصميم الخدمة :

استخدام منتجك أو خدمتك. ويمتد هذا إلى ما هو أبعد من التحسين التقليدي لتجربة المستخدم، ويتعلق بمعالجة كل نقطة يمكن أن يتعرض لها الزبائن، من الواجهات الإنسانية والرقمية، إلى البنى التحتية ورسائل الاتصال. إذا أرادت الشركات أن تواكب التطورات وتتفوق على المنافسين، فعليها أن تتصالح مع الواقع بأن سلوك الزبائن قد تغير، وسيتغير مستقبلاً، مع ظهور قنوات جديدة. ولا بد من إعادة التفكير في طرائق إيصال الخدمات

لاستيعاب نماذج تجارية جديدة. ليس من الصعب إرضاء المستهلكين، فهم لا يريدون إلا أن توفى الوعود التي قُطعت لهم قبل أن تبدأ بتصميم الخدمة، عليك أن تتذكر الهدف الذي تريد الوصول إليه. يمكننا القول إن الهدفين الأكثر شيوعاً هما زيادة الزبائن، وزيادة ولاء الزبائن وإيجاد سفراء لعلامتك التجارية. والهدف في النهاية هو زيادة الأرباح. السؤال الآن هو «كيف؟». عندما تخطط لتأسيس شركة جديدة أو تطبيق أو خدمة، سيكون من المفيد تذكر النقاط التالية:

- التأيير: حدّد الأهداف التي يحققها منتجك/خدمتك، بناءً على أبحاث السوق وأهداف الشركة. ومن شأن هذا أن يحدد الاتجاه الكلي لشركتك.
- آراء المستخدمين: اعرف كيف يستخدم المستهلكون منتجك، وسبب استخدامهم له وما إذا كانوا يتبعون حلاً جانبياً يمكنك إضافته إلى ما تعرضه. كيف يتعامل الموظفون مع سير العمل؟ قم بطرح أسئلة مفيدة بشأن الموظفين والمستخدمين على حد سواء.
- الشخصيات: بعد جمع وتحليل كل البيانات الضرورية، ستكون بحاجة إلى إنشاء «شخصيات»، أي ملفات تعريفية للأشخاص الأساسيين المعنيين بكافة مراحل سلسلة التوريد. ويساعد هذا على تحديد رغباتهم، واحتياجاتهم، والقيود التي يواجهونها، بشكل أوضح.

- **التصميم:** يشير اصطلاح «تصميم» هنا إلى متطلبات المستخدمين. قسّم المهام بدقة في جانب الشركة وجانب المستهلكين، وقم بمعالجة كافة الأهداف المنطقية والعاطفية أثناء تحديد مؤشرات الأداء الأساسية.
- **التصور:** في مرحلة التصميم، ستستخدم أفكاراً عديدة. لا بد من وضع سلم بأولويات تلك الأفكار: ما هي الأفكار التي لا بد منها، وما هي الإضافات المناسبة لما تقدمه، وما الذي يمكن تأجيله، إلخ.
- **فكرة الخدمة:** قم بتوثيق «رحلة المستخدم» التي تشمل كافة مراحل عمل الخدمة من المورد إلى المستهلك. ثم حدد النقاط الأساسية التي تحتاج إلى إصلاح أو تعديل أو إلغاء، والنقاط الأساسية التي يمكن تحسينها (التجربة داخل المتجر، تطبيق الهواتف، التواصل الاجتماعي، الموقع الإلكتروني، التسويق حسب القرب الجغرافي، إلخ).
- **النماذج الأولية والاختبار:** ابدأ بعرض تجريبي لفكرة خدمتك، اختبر الفكرة وحلّل البيانات التي جمعتها، وعدّل العملية بحيث تحصل على أفضل النتائج.
- **الجدوى الاقتصادية:** في هذه المرحلة، يبدأ تصميم الخدمة بالتحول إلى واقع. بعد أن تم التوصل إلى فهم سلوك المستخدمين والموردين قبل الخدمة و أثناءها وبعدها، وتم تحديد الأولويات يمين وقت التنفيذ.

- لا تنتهي الخدمة أبدًا : لا يتوقف عملك عند مرحلة التنفيذ. فتصميم الخدمة يتضمن دورة مستمرة من جمع البيانات وتحليلها، والمراجعة المستمرة، ووضع التوصيات، وإعادة التأقلم مع المتغيرات.

4-6- خصائص الخدمات:

تتميز الخدمات بمجموعة من الخصائص تجعلها تختلف بعض الشيء عن السلع مما يؤثر على احتياجاتها التسويقية ، ويجعلها تحتاج إلى جهود تسويقية من نوع خاص ، ومن الطبيعي أن الخدمة تختلف عن السلعة في مجموعة من الخصائص التي تنفرد بها الخدمات والتي يجب على أي منظمة أن تأخذها في الحسبان حتى تستطيع أن تقدم الخدمة بشكل فعال وذات تأثير على المستهلكين .

ويمكن عرض هذه الخصائص في النقاط التالية :

1- الخدمة غير ملموسة:

ففي الوقت التي تظهر فيه السلعة بأنها ملموسة أي يمكن لمسها ورؤيتها نجد أن الخدمة تكون غير ملموسة ومن ثم لا يمكن عرضها للمستهلك للتعرف عليها ، ولا يمكن إدراكها بالحواس الخمسة¹

ومن الناحية العلمية فإن عمليتي الإنتاج والاستهلاك تحدثان في وقت واحد مما يترتب على ذلك وجود خاصية فرعية وهي صعوبة معاينة الخدمة قبل عملية الاستهلاك .ظهرت عدم ملموسية

¹ هاني حامد الضمور نفس المرجع السابق ص 24

الخدمات كفرق رئيسي موجود بين السلعة و الخدمة و مفهوم عدم ملموسية الخدمة يعني اللامادية أي الخدمة لا يمكن رؤيتها ، تذوقها ، شمها لمسها سمعها ، و عليه فإن الخدمات مثل الفحص الطبي أو العرض السينمائي يصعب تقييمها مثلما يقوم المستهلك بتقييم سيارة جديدة قبل الشراء حيث يمكن فحصها و قيادتها و تجربتها و تكوين رأي عنها و من الصعب حماية الخدمة في المخطط القانوني ، إلا أن الحماية القانونية تتحدد باسم الخدمة أو بشعار إعلاني . و في أغلب الأحيان يصعب إيجاد وسائل لتقديم الخدمة في معرض تجاري نفس الشيء بالنسبة لتوزيع العينات و اعتمادها كوسيلة لترويج الخدمات ، و الاختيار الوحيد المتوفر للمسوقين هو استعمال قوى البيع الشخصي، إلا أن للإحاطة بهذه الصعوبة فكثيرين يستعملون في إعلاناتهم الخاصة الملموسة للخدمات ، مثل المكان ، و الأشخاص القائمون بالخدمة و التجهيزات المستخدمة في إنتاج الخدمة ، هذا من جهة ، و من جهة أخرى اللاملموسية للخدمات تعني أيضا صعوبة إضافية للمستهلكين ، اللذين لا يمكنهم تقييم الجودة قبل استهلاك الخدمة ، و حتى ينخفض الخطر في هذه الحالة المستهلك يرجع قرار شراؤه إلى سمعة مقدّم الخدمة و إلى أهمية الصورة الذهنية في الخدمات

2-سرعة العطب:

فالخدمة غير قابلة للتخزين حيث أنها تفنى بسرعة ، حيث أن الخدمة تفنى بمجرد إنتاجها وكذلك صعوبة فحصها أو تعبئتها أو نقلها على عكس السلع¹.

¹ هاني حامد السمور نفس المرجع السابق ص 32

3- لا يتم فصل الخدمة عن مقدمها :

فالخدمة ترتبط بمقدمها مثل قيام الطبيب بتقديم الخدمة للمرضى فلاشك أن هذه الخدمة الطبية مرتبطة بعمل مقدمها - الطبيب - كذلك الحال في الخدمة التي يقدمها ميكانيكي السيارات والحلاق أو غير ذلك من مقدمي الخدمات التي تختلف من شخص لآخر ، وهذا يبرز اختلاف الأسعار لهذه الخدمات باختلاف مقدمها . و تقدم الخدمات و تستهلك في نفس الوقت و هذا الأمر لا ينطبق على السلع التي تصنع و توضع في المعارض أو توزع على البائعين و من خلالهم على المشترين و يتم استهلاكها لاحقاً، و يعتبر الأفراد الذين يقدمون الخدمة في ذهن المشتري هم أنفسهم الخدمة ، فإدراك المستهلك أو المشتري لمقدم الخدمة يصبح إدراكه للخدمة نفسها ، إلا أن بعض الكتاب يعتبرون غالباً هذه الخاصية جوهر الاشكالية ، فالخدمة تباع بعد الإنتاج و تستهلك في نفس الوقت ، فليس هناك مفهوم الفضلات و النفايات و الإرجاع إلى المصنع ، و في ميدان الخدمات يكون الزبون في اتصال مع مقدم الخدمة خلال الإنتاج و تسليم الخدمة

4- اختلاف معيارية وحدات الخدمة : فالسلعة تختلف عن الخدمة اختلافاً بينا ، فالسلعة نجد

أنها نمطية فعلى سبيل المثال إذا فحصنا صندوقاً أو عدة صناديق من عبوات مشروب من

المشروبات الغازية (الكوكاكولا مثلا) من نفس النوع سوف نجد أنها متماثلة تماما من حيث الطعم والسعر والتكوين ... الخ¹

أما بالنسبة للخدمة فالأمر مختلف تماما ، فهي تختلف من شخص لآخر، كذلك فهي تختلف باختلاف الظروف التي تقدم فيها، ولذلك فان استراتيجيات تسويق الخدمات من المتوقع أن تختلف عن مثيلتها بالنسبة للسلع .

5-الناحية الشخصية في الخدمة : فهناك ارتباط بين إنتاج واستهلاك الخدمة ، فالارتفاع

بالخدمة يتطلب وجود المنتفع أو العميل أثناء إنتاجها بواسطة موظفي الشباك بالبنك ، الطبيب أو الممرضة في المستشفى ، موظف الاستقبال في الفندق بعكس السلع التي تنتج في مكان وتباع في مكان آخر وقد لا يرى المستهلك أي خطوة من خطوات إنتاج السلعة أو من يقوم بذلك .

6-تقلب الطلب : الطلب على الخدمة يتميز بالتقلب الشديد مثل الطلب والإقبال على

الخدمات السياحية فنجده يزداد في فترات العطلة في نهاية الأسبوع ، بينما ينخفض في أوقات الاختبارات المدرسية والجامعية وكذلك الحال بالنسبة للطلب على الخدمات الفندقية فنجده يزداد صيفا وينخفض شتاء أو العكس حسب موقع الفندق كما هو الحال في المنتجعات الموسمية.

الجميع يرى أن نجاعة الخدمة تتغير من مؤسسة إلى أخرى ، و من وكالة إلى أخرى خاصة للخدمات التي تعتمد على التدخل الكبير للعنصر البشري ، لذا يقوم الزبون بترتيب العناصر قبل

¹ بو عناني نور الدين ، جودة الخدمات و اثرها على رضا العملاء ، دراسة ميدانية لمؤسسة ميدانية لسكيكدة ، سنة 2006 -

الشراء حتى يتمكن من المقارنة بين عروض الخدمات ، و يصعب على مقدّم الخدمة تقديم خدمات متجانسة في الوقت و المكان ، فلا يمكن على سبيل المثال أن تقدم إحدى مؤسسات الطيران نفس مستوى الخدمة على كل رحلة من رحلاتها ، و نفس الشيء بالنسبة لأحد البنوك فلا يمكن للزبون أن يحصل على نفس مستوى الخدمة من موظف الشباك في كل مرة تعامل كذلك بالنسبة للخدمات الفندقية فقد يقدم أحد موظفي الاستقبال خدمة فعالة ودودة بينما يقدم أحد زملائه على بعد أمتار منه خدمة بطيئة و غير ودودة .

لذلك تتبع المؤسسات خطوات عديدة للتقليل من التباين في خدماتها على أدنى حد ممكن ، منها الاختيار و التدريب الجيد لملكاتها ، تقيس عمليات أداء الخدمة على مستوى المؤسسة ككل مثل استعمال الأجهزة و الآلات بدلا عن الأفراد ، متابعة رضا الزبون عن خدمات المؤسسة من خلال مقترحاته و الشكاوي المقدمة

7-عدم وجود مردودات مبيعات للخدمة : من خصائص الخدمة أيضا أنها لا يمكن ردها مرة أخرى في حالة إذا حصل عليها العميل ووجدها لا تناسب متطلباته على عكس الحال بالنسبة للسلع المعيبة الذي يمكن أن يردها العميل للبائع مرة أخرى واسترداد قيمتها¹

5- الأداء التنظيمي:

1- موقع انترنت

يعد الاداء التنظيمي من المتغيرات المثيرة للاهتمام والتي شغلت الكثير من الكتاب والباحثين لتحديد تعريفه اذ يرى بعض الباحثين انه يمكن تعريف الاداء التنظيمي بانه تحقيق المنظمة لأهدافها التي قامت بتحديدتها في رسالتها من خلال انفاق مستوى مقبول من الموارد التنظيمية, وذلك من اجل تحقيق هدف الاستمرارية والبقاء في الاجل الطويل للمنظمة ويؤكد (عبد المحسن 1999.ص3) على ان الاداء التنظيمي هو ' مفهوم يعكس كلا من اهداف التنظيم و الوسائل اللازمة لتحقيقها, اي انه مفهوم يرتبط بين اوجه النشاط وبين الاهداف التي تسعى هذه الانشطة الى تحقيقها داخ¹ ال المنظمة. و في المعنى ذاته فقد عرف الاداء التنظيمي بانه انجاز لأهداف التنظيمية باستخدام و استغلال كامل الموارد و الاصول بكفاءة وفعالية فيما يشير كل من (cargo et rastogi) الى ان الاداء التنظيمي يمكن النظر اليه على انه محصلة اداء جميع الافراد و فرق العمل في المهام الوظائف المختلفة في المنظمة, لذلك فان نجاح المنظمة بصفة عامة يتأثر بشكل كبير بما يبذله هؤلاء الافراد من جهد داخل العمل وبناء على ما سبق, يتضح عدم الباحثين حول وضع مفهوم محدد للأداء التنظيمي, ولأغراض هذه الدراسة فانه يمكننا تعريف الاداء التنظيمي على انه ناتج جهد وسلوك جميع افراد العاملين في المنظمة في كافة الادارات و الاقسام الموجودة بها, والذي يحدد مدى قدرة المنظمة على تحقيق المخرجات و الاهداف الخاصة بأعمالها عبر التفوق في أدائها.

¹ عبد المحسن الاداء التنظيمي و اثره في الجودة 1999.ص3

وفي هذا المجال فقد قامت العديد من الدراسات السابقة بالتركيز على قياس الاداء المالي للمنظمة (مقاييس الاداء المالي قصيرة الاجل) و الذي يعكس انجاز اهدافها الاقتصادية كأحد الجوانب الرئيسية لقياس الأداء التنظيمي.

5-1- الأداء المالي وخطواته:

يمثل الاداء المالي المفهوم الضيق لأداء الشركات حيث يركز على استخدام المؤشرات مالية لقياس مدى¹ انجاز الاهداف و يعبر الاداء المالي عن اداء الشركات حيث انه الداعم الاساسي لأعمال المختلفة التي تمارسها الشركة ويساهم في اتاحة الموارد المالية و تزويد الشركة بفرص استثمارية في ميادين الاداء المختلفة والتي تساعد على تلبية احتياجات اصحاب المصالح و تحقيق اهدافهم.

و مما سبق فان الاداء المالي :

✓ اداة تحفيز لاتخاذ القرارات الاستثمارية و توجيهها تجاه الشركات الناجحة فهي تعمل

على تحفيز المستثمرين للتوجه الى الشركة او الاسهم التي تشير معاييرها المالية على

التقدم و النجاح عن غيرها.

1991-2000 رسالة

¹ موسى نوفل، تقييم اداء الشركات الصناعية المساهمة العامة في الاردن باستخدام معدل العائد للفترة

ماجستير.

- ✓ اداة لتدارك الثغرات و المشاكل و المعيقات التي قد تظهر في مسيرة الشركة فالمؤشرات تدق ناقوس الخطر اذا كانت الشركة تواجه صعوبات نقدية او ربحية او لكثرة الديون والقروض و مشكل العسر المالي و النقدي وبذلك تنذر ادارتها لمعالجة الخلل.
- ✓ اداة لتحفيز العاملين و الادارة في الشركة لبذل المزيد من الجهد بهدف تحقيق نتائج ومعايير مالية افضل من سابقتها.
- ✓ اداة للتعرف على الوضع المالي القائم في الشركة في لحظة معينة ككل او لجانب معين من اداء الشركة او لأداء اسهمها في السوق المالي في يوم محدد و فترة محددة.

5-2-1 خطوات تقييم الأداء المالي:

يمكن تلخيص عملية تقييم الاداء المالي بالخطوات التالية:

- الحصول على مجموعة القوائم المالية السنوية و قائمة الدخل, حيث ان من خطوات الاداء المالي اعداد الموازنات و القوائم المالية و التقارير السنوية المتعلقة بأداء الشركات خلال فترة زمنية معينة.

¹سوزان حسن عبد. الافصاح عن معلومات القطاعية للشركات الصناعية الاردنية المتعددة المنتجات, رسالة ماجستير

- احتساب مقاييس مختلفة لتقييم الاداء مثل النسب الربحية و السيولة و النشاط و الرفع المالي و التوزيعات و تتم بإعداد و اختبار الادوات المالية التي تستخدم في عملية تقييم الاداء المالي.

- دراسة وتقييم النسب و بعد استخراج النتائج يتم معرفة الانحرافات و الفروقات ومواطن الضعف في الاداء المالي الفعلي من خلال مقارنته بالأداء المتوقع او مقارنته بأداء الشركات التي تعمل في نفس القطاع.

- وضع التوصيات الملائمة معتمدين على عملية تقويم الاداء المالي من خلال النسب ,بعد معرفة اسباب هذه الفروق واثرها على الشركات للتعامل معها ومعالجتها.

5-3-تعريف ومفهوم الموارد البشرية:

يعتبر مرادفا لمفاهيم أخرى هي:- القوى البشرية والعناصر البشرية ورأس المال البشري والبشر.. والبشر هم الإنسان وأخيه الإنسان، ولقد كرم الله سبحانه وتعالى الإنسان حيث قال في محكم كتابه العزيز:- ((ولقد كرمنا بني آدم وحملناهم في البر والبحر ورزقناهم من الطيبات وفضلناهم على كثير ممن خلقنا تفضيلا)). سورة الإسراء آية رقم (70).

وهذا يفرض على أي مجتمع أو منظمة أو إدارة ألا تعامل الإنسان كعنصر من عناصر الإنتاج يشتري ويستغل، بل يجب توفير الحياة الكريمة له، ولا يقتصر ذلك في مجال العمل فحسب بل خارج العمل أيضا. واحترام كرامته ومشاعره وآرائه...

5-4-أهمية الموارد البشرية:

- تمثل الموارد البشرية أهمية استراتيجية كبيرة لنجاح أي منظمة فلا يمكن بل من المستحيل أن يتحقق الاستخدام الأمثل للموارد الأخرى (مثل: المالية والمادية...) إذا كانت المنظمة تفتقر إلى الأفراد ذوي المهارات والمؤهلين والقادرين على أداء وظائفهم المطلوبة منهم.

ومع ذلك فإن معظم النظريات السائدة في مجال إدارة الموارد البشرية كما يشير (جفري فيفر)، حيث توحى إما ضمنا أو صراحة بممارسات لا تشجع الإدارة الذاتية لفرق العمل، والتفويض واللامركزية ولا تبني جسورا من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، على الرغم من أن هذه الممارسات ضرورية لنجاح جهود التغيير، وللأسف فإن هذا الاتجاه آخذ في النمو، بدليل أن كثيرا من الشركات بدأت في استخدام أجهزة إلكترونية حديثة تساعد الإدارة على رقابة العاملين، ولا بد من التيقن من أن حل مشكلات الأداء عن طريق إعادة الهيكلة وتغيير نظم الحوافز وزيادة الرقابة قد ثبت فشلها.

2/المبحث الثاني:الدراسات السابقة

الدراسات العربية:

أجرى (الطراونة والبليسي، 2002) دراسة المعنونة بواقع الجودة الشاملة وأثرها على الأداء المؤسسي للمصارف التجارية في الأردن، وكذلك معرفة أثر الثقافة التنظيمية على تلك العلاقات، وقد توصلت الدراسة الى ان المصارف تطبق أبعاد الجودة الشاملة بنسب متفاوتة، كما تبين وجود علاقات معنوية بين التزام المصارف التجارية في الأردن بعناصر إدارة الجودة الشاملة (مجتمعة أو منفردة) والأداء المؤسسي (مقاسا بكل من الربحية، الإنتاجية، وكفاءة

التشغيل)، كما أظهرت الدراسة بان كل عناصر إدارة الجودة الشاملة مجتمعة تعمل بدرجات تأثير مختلفة على تحسين الأداء المؤسسي .

وأجرى (التميمي ، 2005) الدراسة المعنونة ب **مستويات تطبيق أبعاد إدارة الجودة**

الشاملة علاوة على مدى تأثير تطبيق أبعاد الجودة الشاملة المتمثلة في (تحسين المستمر للخدمات المصرفية اعتماد الإدارة على المعلومات عند اتخاذ القرارات ، دعم لإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتركيز الجهود على تلبية حاجات ورغبات الزبائن) في الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية تطبق إدارة الجودة الشاملة بكافة أبعادها وبمستوى مرتفع ، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لجميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الأداء الوظيفي للعاملين .

وأجرى (نصيرات، 2007) دراسة المعنونة ب **الجودة الشاملة و الاداء المؤسسي -**

دراسة استطلاعية لآراء الاداريين في بعض المستشفيات في منطقة العاصمة عمان / الاردن هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى تطبيق عناصر الجودة الشاملة , و علاقتها بالأداء التنظيمي لمستشفيات القطاع الخاص , و استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي و جمعت البيانات من عينة قوامها (320) موظف اداري من العاملين في تسعة مستشفيات خاصة في مدينة عمان , و أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين جهود تطبيق الجودة الشاملة و الاداء التنظيمي , وان اكثر العناصر تأثيرا على الاداء هو عنصر التركيز على العميل , و اوصت الدراسات بإعادة النظر في تطبيق عناصر الجودة الشاملة و انشطتها بحيث يتم اعطاء اهتمام و

تركيز أكبر لتطبيق هذه العناصر , و الاهتمام بالتقييم المستمر و الدوري للنواتج النهائية لأنشطة إدارة الجودة الشاملة لضمان تحقيق اهداف الاداء المرغوبة , و ضرورة التركيز على العناصر الجودة الأكثر أهمية وتأثيراً على الاداء.

واجرى (ابو زيادة 2011) دراسة المعنونة ب" اثر الجودة الشاملة على الاداء

التنظيمي" و هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر تطبيق مفهوم الجودة الشاملة على الاداء التنظيمي في المصارف التجارية الفلسطينية .ولتحقيق اهداف الدراسة قام الباحث بتصميم وتطوير استبانة لغرض جمع البيانات من افراد العينة والتي يبلغ تعدادها (112) مديرا, و اظهرت الدراسة ان المصارف التجارية تتم بشكل عام على تطبيق كافة ابعاد الجودة الشاملة بدرجة متوسطة, كما ان اتجاهات الباحثين نحو مستوى ابعاد الاداء التنظيمي المرتبطة بأداء الموارد البشرية بشكل عام جاءت بدرجة متوسطة ايضا كما تبين انه يوجد اثر هام ذو دلالة احصائية لأبعاد الجودة الشاملة مجتمعة (اقتناع ودعم الادارة العليا, التركيز على العميل, مشاركة العاملين و تحفيزهم, تدريب التحسن للخدمات المصرفية, و القدرة على الاتصال الفعال).

2-2 الدراسات الاجنبية :

دراسة (Salajer et al;2013):الدراسة المعنونة ب The relationship between total

quality and organizational performance -دراسة حالة على مصانع الصلب هدفت هذه

الدراسة الى التعرف على العلاقة بين الجودة الشاملة والاداء التنظيمي في المصنع الصلب باركان

و استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليل , وجمعت البيانات من العينة عشوائية طبقية تناسبية قوامها (97) من الاداريين و المدراء والمشرفين في كافة المستويات الادارية , و اظهرت الدراسة وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين ترسيخ مبادئ ادارة الجودة الشاملة و الاداء التنظيمي فيما عدا بعد جمع البيانات و التحليل الذي لم يظهر علاقة مع الاداء التنظيمي , و اوصت الدراسة بضرورة استحداث نظم معلومات ادارية تساعد في جمع البيانات و تحليلها بطرق علمية سليمة تساهم في رفع المستوى الاداء التنظيمي للعاملين

اجرى (Rahim;2001) دراسة المعنونة ب **For total quality management practices**

and organizational performance: دراسة مقارنة للمشاريع المتوسطة الصغيرة الحجم التي لديها شهادة ايزو 9000 و التي لا يوجد لديها شهادة الايزو 9000. و قد توصل الباحث الى عدم وجود فروق ذات دلالة بين عملية تطبيق ادارة الجودة الشاملة و الاداء التنظيمي في كل من المشاريع المتوسطة والصغيرة الحجم التي تملك ولا تملك شهادة الايزو 9000.

و اجرى (Hanson e erikson.2002) دراسة المعنونة ب **The impact of applying**

TQM on financial performance في السويد. و توصلت هذه الدراسة الى ان الاداء المالي قد تحسن من جراء تطبيق ادارة الجودة الشاملة كما اشارت الدراسات ان الذين نالوا جوائز الجودة قد تفوقوا في ادائهم على باقي منافسيهم

وكذلك اجرى (Hunge.yi.2005) دراسة المعنونة ب **Implementation of the**

overall quality strategy and its impact on organizational performance, و تهدف على التركيز

على العمليات في الشركات الاسترالية و قد توصلت الدراسة الى ان اكثر العوامل التي تربط ايجابيا بأداء المنظمة هي بناء التنظيمي الافقي, و القدرات التكنولوجية, ووضع الجودة الشاملة بمستوى استراتيجية المنظمة, كما توصلت الدراسة الى ان التزام الادارة العليا وتمكين العاملين متغيران لا بد من وضعهما كمؤشرات قياس استراتيجية الجودة لتأثيرهما القوي على اداء المنظمة.

وأجرى (Anderson and sohal 1999) دراسة المعنونة ب **Relationship between quality and performance management practices** في شركات الأعمال الصغيرة في استراليا، ركز

خلالها الباحثان على ست ممارسات هي: القيادة، الاستراتيجية والسياسة والتخطيط، المعلومات والتحليل، الأفراد، التركيز على المستهلك، جودة العملية، وأثر تلك الممارسات على الأداء التنظيمي والمالي لتلك الشركات، وتم قياس الأداء التنظيمي بخمسة مؤشرات هي: تكلفة تقديم المنتج أو الخدمة التحسينات في الإنتاج، أما الأداء المالي فقد تم قياسه بالمؤشرات التالية: المنافسة العامة، المبيعات الحصة السوقية، مستويات التوظيف، التدفق النقدي، التصدير، وقد كان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعض الممارسات الإدارة .

الفصل الثاني

الإطار التطبيقي

بعد دراستنا النظرية لموضوع اثر ادارة الجودة الشاملة على الاداء التنظيمي سنحاول في هذا الفصل الميداني معرفة واقع الجودة في مؤسسة موبيليس وقد قمنا باختيار هذه المؤسسة لكنها تنشط في قطاع يتميز بالمنافسة الحادة من طرف المتعاملين لهذا نجد أن كل متعامل يسعى إلى كسب أكبر حصة سوقية وتظهر بصورة واضحة في قطاع الاتصالات من حيث الإعلانات وكون السوق تقريبا مشبع فإن سعي المؤسسة إلى كسب اداء الموظفين يعتبر من أهم اهتماماتنا لهم الطرق والاستراتيجيات التي تضمن لها هذا الاداء.

المبحث الأول: الدراسة الميدانية لمؤسسة موبيليس

تهدف الدراسة في هذا الجزء إلى معرفة اثر ابعاد الجودة على الاداء التنظيمي من وجهة نظر موظفين موبيليس.

أولاً: مجتمع الدراسة والعينة

يتكون مجتمع الدراسة من قسم يتعلق بموظفين هذه المؤسسة في منطقة سعيدة دون أن تشمل غيرها حيث ذهبنا إلى وكالة موبيليس وترددنا عليها في أوقات مختلفة كي نمنع التصادف مع نفس الأشخاص.

ثانياً: متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: يتمثل في ادارة الجودة الشاملة وفي كيفية بناء الصورة الذهنية للمستهلك النهائي

المتغير التابع: يتمثل في الاداء التنظيمي.

ثالثاً: الأدوات المستعملة في الدراسة

للتأكد من فرضيات البحث قمنا بتوزيع استبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة حيث اشتمل الاستبيان على 39 سؤالاً موجه لموظفي موبيليس موزعة على ثلاث أجزاء

الجزء الأول : يتمثل في البيانات الشخصية للزبائن (الجنس ، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)

الجزء الثاني : 26 سؤال متعلق الجودة الشاملة لقياس فعالية الجودة من وجهة نظر الموظفين وفق سلم ليكرات (موافق بشدة ، موافق ، محايد ، غير موافق ، غير موافق بشدة) . ويقوم

الموظف بملأ الاستمارة من خلال وضع علامة (X) من على الخانة المناسبة.

الجزء الثالث : خصصناه للأداء التنظيمي للموظف يتكون من 11سؤال

الجدول رقم : (01) الاستبيانات الموزعة والمستردة والصالحة

البيانات	الزبائن	النسبة
الاستبيان الموزع	60	%100
المستورد	40	% 66.66
الصالح	39	% 65

فقد استغرقت مدة التوزيع مع الجمع حوالي 20 يوما طوال المدة يفسرها صعوبة ملأ الاستمارة

من طرف الموظفين ذوي المستوى التعليمي الثانوي أو الذين لم يجدو الوقت بسبب انشغالهم

بالعمل.

وكان استخدام سلم ليكرات على الشكل التالي:

الجدول رقم (2): سلم ليكارت.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	02	03	04	05

المتوسط المرجح	المستوى
من 1 الى 1.8	موافق بشدة
من 1.8 الى 2.6	موافق
من 2.6 الى 3.4	محايد
من 3.4 الى 4.2	غير موافق
من 4.2 الى 5.0	غير موافق بشدة

ثالثا : الأساليب الإحصائية

لتحليل قمننا باستعمال نظام SPSS 20 لتفريغ وترميز الإجابات والتحليل الإحصائي للبيانات

ومن خلالها اعتمدنا على الأساليب الإحصائية التالية:

-معمل الثبات ألفا لقياس درجة مصداقية الإجابات على فقرات الاستبيان

-المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بهدف الكشف على اتجاه افراد العينة تجاه اسئلة الدراسة

-معامل الارتباط للكشف العلاقة بين المتغيرات

رابعاً: ثبات أداة الدراسة

تم عرض الاستبيان على ثلاث أساتذة محكمين مختصين للتحقق من مدى وضوح عباراتها وقد أجرى المحكمين ملاحظات مختلفة وتم أخذها بعين الاعتبار ولاختبار أداة القياس تم استخدام معامل المصدقية ألفا كرونباخ لقياس درجة مصداقية الإجابات على الفقرات الاستبيان حيث يعتمد هذا المعامل على قياس مدى الثبات الداخلي للفقرات الاستبيان ولمقدرته على إعطاء نتائج متوافقة مع ردود المستجوبين تجاه فقرات الاستبيان حيث تم حساب معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ فكان الجدول الموالي.

الجدول رقم : (03) يبين معامل ألفا

المجال	معامل ألفا
37	0.81

المصدر : من اعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS 20

- تبين من الجدول أن قيمة معامل ألفا كانت أكبر من الحد المقبول لمعامل الثبات 40 % للاستبيان ككل وهذا يعني درجة كبيرة من المصدقية في الإجابات مما يشير إلى وجود علاقة ترابط جيدة بين عبارات الاستبيان وبالتالي يمكن تعميم نتائج الدراسة.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة

أولاً: تحليل البيانات الشخصية

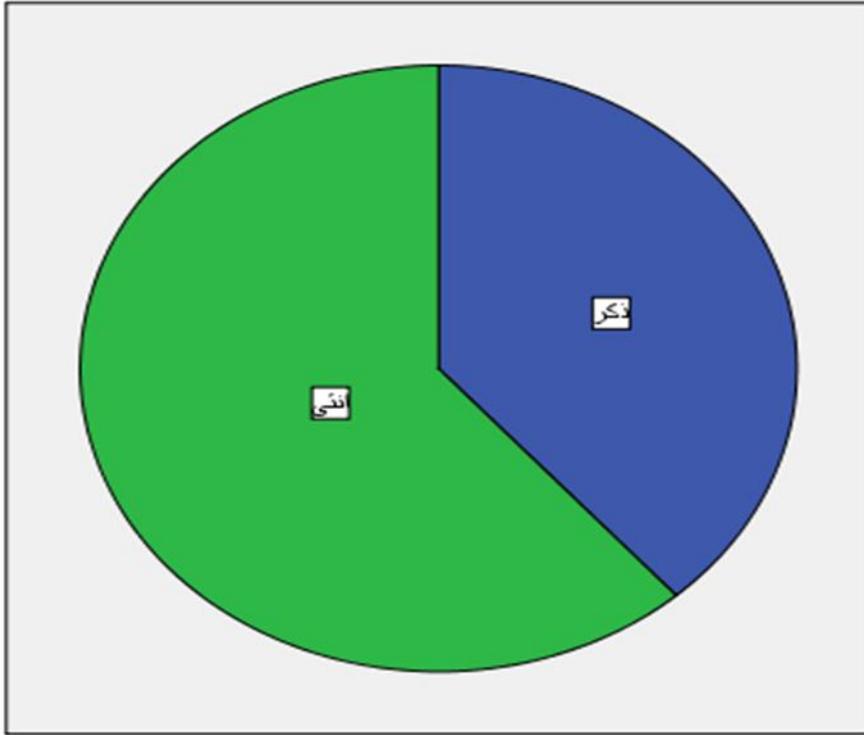
السؤال الأول: حول خاصية الجنس

الجدول رقم: (04) التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ذكر	15	38.46%
أنثى	24	61.54%
المجموع	39	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان والبرنامج الإحصائي spss

الشكل الاول رقم (1): الدائرة النسبية لأفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان والبرنامج الإحصائي SPSS 20

الأخضر = الأنثى

الأزرق = ذكر

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور ، يمكن أن السبب يعود

لسهولة تقبلهم على ملاً الاستمارة مقارنة بالذكور.

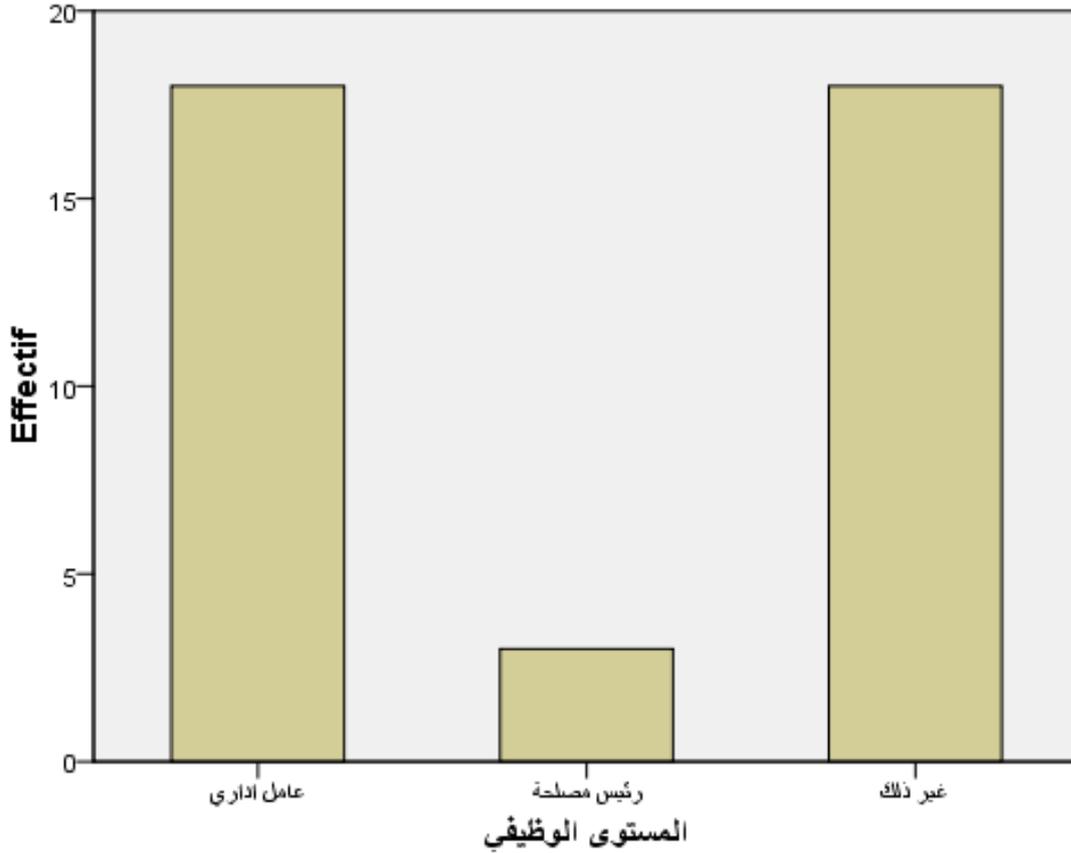
السؤال الثاني: حول الخاصية المسمى الوظيفي

الجدول رقم: (05) التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	التكرار النسبي
عامل اداري	18	46.15
رئيس مكتب	0	0
رئيس مصلحة	3	7.69
غير ذلك	18	46.15
المجموع	39	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان والبرنامج الإحصائي SPSS 20

الشكل رقم: (02) الأعمدة التكرارية لأفراد العينة حسب المسمى الوظيفي



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان الاحصائي Spss

من خلال الشكل اعلاه نلاحظ ان اكبر نسبة يمثلها العامل الاداري اي معظم عمال موبيليس

هم عمال اداريين وغير ذلك هذا يمكن تفسيره بأن المؤسسات تابعة لوكالة موبيليس تعتبر

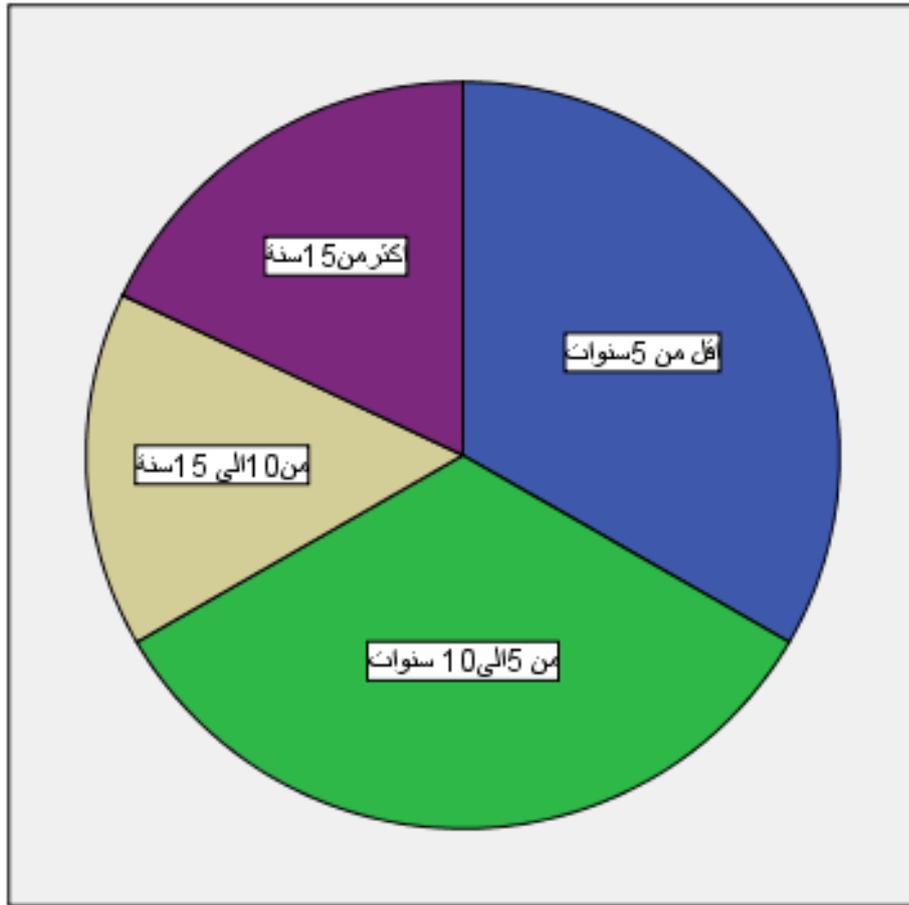
مؤسسات ادارية .

السؤال الثالث: حول خاصية سنوات الخبرة

الجدول رقم : (06) التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار المطلق	التكرار النسبي
اقل كم 5 سنوات	13	% 33.33
من 5 إلى 10 سنوات	13	%33.33
من 10 إلى 15 سنة	6	%15.38
أكثر من 15 سنة	7	%17.95
المجموع	39	%100

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان والبرنامج الاحصائي SPSS



الازرق: أقل من 5 سنوات

الاخضر: من 5 إلى 10 سنوات

البنّي: من 10 إلى 15 سنة

البنفسجي: أكثر من 15

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان والبرنامج الاحصائي spss

نلاحظ من خلال الشكل أن أكثر نسبة كانت بالنسبة لأصحاب الخبرة أقل من 5 سنوات

واصحاب الخبرة من 5 إلى 10 سنوات في العمل ليكون اصحاب سنوات الخبرة من 10 إلى

15 و أكثر من 15 سنة تشكل أقل نسبة .

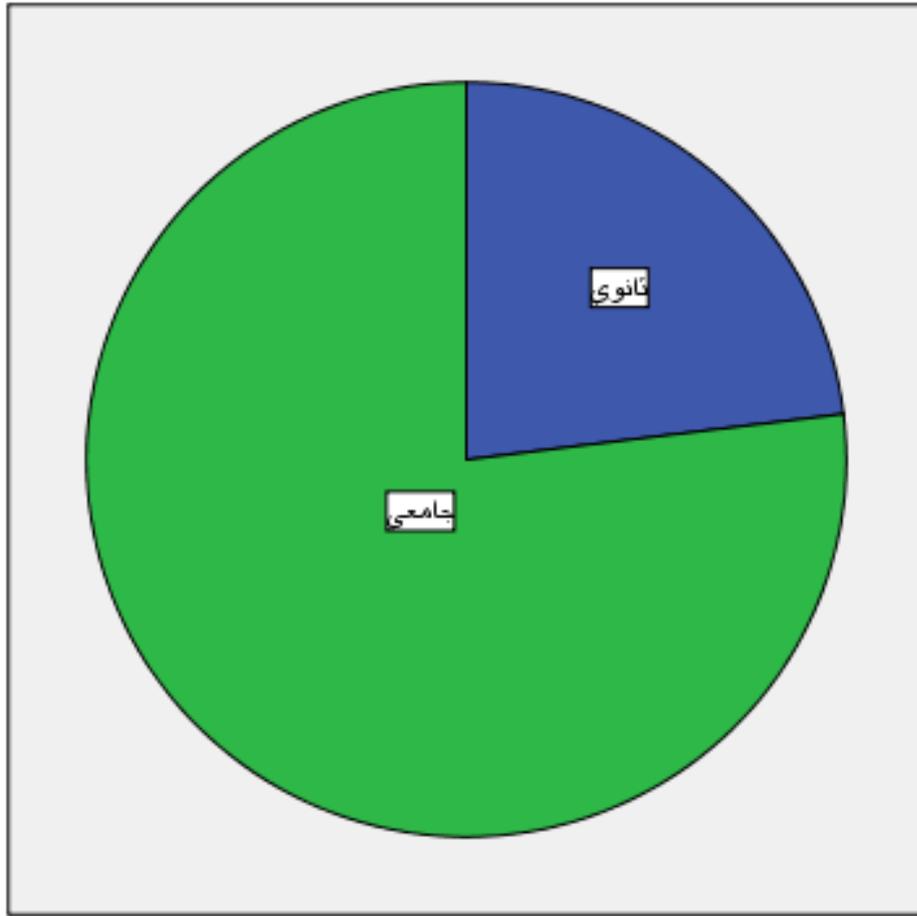
السؤال الرابع: خاصية المؤهل العلمي

الجدول رقم : (07) التوزيع التكراري لأفراد لعينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ابتدائي	0	%0
متوسط	0	%0
ثانوي	10	%25.64
جامعي	29	%74.36
المجموع	39	%100

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان والبرنامج الاحصائي SPSS

الشكل رقم : (04) الدائرة النسبية لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج الاحصائي spss

نلاحظ من خلال الشكل اعلاه لخاصية المؤهل العلمي أن أكبر نسبة كانت لفئة المتعلمين وهذا

يضيف مصداقية أكثر للإجابات كون المتعلمين أكثر قدرة على فهم الاستبيان.

الجدول رقم: (10) تقييم الجودة الشاملة في مؤسسة موبيليس لدى موظفيها

العنوان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	التقييم
1	9	25	5	0	0	1.92	0.598	موافق
2	7	20	6	4	2	2.33	1.059	موافق
3	12	18	5	2	2	2.07	1.060	موافق
4	15	11	8	3	2	2.12	1.173	موافق
5	6	18	6	5	4	2.56	1.209	موافق
6	9	14	8	6	2	2.43	1.165	موافق
7	8	19	9	1	2	2.23	0.985	موافق
8	11	16	5	7	0	2.20	1.055	موافق
9	9	23	2	4	1	2.10	1.967	موافق
10	10	16	6	6	1	2.28	1.099	موافق
11	9	12	8	7	3	2.56	1.252	موافق
12	9	20	3	6	1	2.23	1.062	موافق

موافق	1.217	2.20	3	3	6	14	13	13
موافق	1.274	2.17	4	3	2	17	13	14
موافق	1.225	2.15	2	4	8	9	16	15
موافق	1.064	1.84	0	6	1	13	19	16
موافق	1.232	2.51	2	9	5	14	9	17
موافق	0.842	2.02	0	2	8	18	11	18
موافق	0.822	1.94	0	3	3	22	11	19
موافق	1.140	2.25	2	4	7	15	11	20
موافق	1.202	2.35	3	4	7	15	10	21
موافق	1.229	2.41	2	7	7	12	11	22
موافق	0.917	2.00	1	0	10	15	13	23
موافق	0.882	1.90	1	1	4	20	13	24
موافق	0.986	1.97	1	3	3	19	13	25
موافق	0.777	1.64	0	1	4	14	20	26
بشدة								

المصدر: من اعداد الطالب باعتماد على نتائج الاستبيان والبرنامج الاحصائي spss

بعدها قمنا بحساب المتوسط لكل سؤال نجد المتوسط للجزء الثاني ادارة الجودة الشاملة يساوي بالتقريب 2.16 اي موافق حسب سلم ليكارت الخماسي

الجدول رقم (11):تقييم الاداء التنظيمي في المؤسسة موبيليس لدى عمالها

العنوان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	التقييم
1	11	17	8	3	0	2.07	0.90	موافق
2	5	24	5	3	2	2.30	0.977	موافق
3	8	24	2	3	2	2.15	1.014	موافق
4	10	11	10	4	4	2.51	1.274	موافق
5	10	14	9	2	4	2.38	1.227	موافق
6	12	13	8	2	4	2.30	1.259	موافق
7	10	15	11	2	1	2.20	0.978	موافق
8	10	11	9	5	4	2.53	1.294	موافق
9	16	11	3	6	3	2.2	1.341	موافق
10	14	11	7	5	2	2.23	1.223	موافق
11	14	14	5	2	4	2.7	1.274	محايد

المصدر: من اعداد الطالب باعتماد على نتائج الاستبيان والبرنامج الاحصائي SPSS

وكذلك بعدما قمنا بدراسة للجزء الثالث نجد ان متوسط يساوي بالتقريب 2.28 اي

موافق حسب سلم ليكارت الخماسي

مناقشة النتائج:

أولا : اختبار الفرضيات

-اختبار الفرضية الاولى:

5 هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات بين الموظفين ومستوى الأداء التنظيمي

بمعامل موبليس بالجزائر.

الجدول رقم: (12) مصفوفة الارتباط بين العلاقات بين الموظفين و الاداء التنظيمي

Sig	معامل الارتباط
0.00	0.68

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي spss

. يبين جدول معامل الارتباط لمعامل برسون أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجودة

والاداء التنظيمي عند المستوى المعنوي $SIG/0.00 \leq 0.05$ وتدلل على وجود علاقة بين

الأداء والجودة اي وجود ارتباط خطي بالتقريب بنسبة 68 % تشير النتائج انه توجد علاقة

ذات دلالة احصائية بين العلاقات بين الموظفين في مؤسسة موبليس ودرجة الأداء التنظيمي.

2- اختبار الفرضية الثانية:

1 هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة بالجودة و مستوى الأداء التنظيمي بمتعامل

موبليس بالجزائر.

الجدول رقم: (13) معامل الارتباط بين القيادة بالجودة و الاداء التنظيمي

معامل الارتباط	SIG
0.75	0.00

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان والبرنامج الإحصائي spss

يبين جدول معامل الارتباط لمعامل برسون أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجودة

والاداء عند المستوى المعنوي $SIG/0.00 \leq 0.05$ وتدل على وجود علاقة بين اداء

والجودة اي وجود ارتباط خطي بالتقريب بنسبة 75 % تشير النتائج انه توجد علاقة ذات

دلالة احصائية بين القيادة بالجودة في مؤسسة موبليس ودرجة الاداء التنظيمي

3. اختبار الفرضية الثالثة:

1 هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات مع العملاء و مستوى الأداء التنظيمي

بمتعامل موبليس بالجزائر.

الجدول رقم: (14) معامل الارتباط بين العلاقات مع العملاء الأداء التنظيمي

معامل الارتباط	Sig
0.72	0.00

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان والبرنامج الإحصائي SPSS

يبين $sig/ 0.00 \leq 0.05$ أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات مع العملاء والاداء التنظيمي عند مستوى المعنوية حيث تبين الإشارة الموجبة على علاقة طردية بين المتغيرين ووجود ارتباط خطي بنسبة %72 وتشير النتائج من خلال معامل الارتباط أن هناك علاقة كافية بين العلاقات مع العملاء و الاداء التنظيمي لدى .

4-اختبار الفرضية الرابعة:

1 -هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ادارة المنتج/ العمليات ومستوي الأداء التنظيمي

بمعامل موبيليس بالجزائر.

الجدول رقم: (15) معامل الارتباط بين ادارة المنتج/ العمليات ومستوي الأداء التنظيمي

معامل الارتباط	Sig
0.718	0.00

المصدر:: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان والبرنامج الإحصائي SPSS يبين $sig/ 0.00 \leq 0.05$ أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ادارة المنتج/ العمليات والاداء التنظيمي عند مستوى معنوي حيث تبين الإشارة الموجبة على علاقة طردية بين المتغيرين ووجود ارتباط خطي بنسبة %71.8 وتشير النتائج من خلال معامل الارتباط أن هناك علاقة كافية بين ادارة المنتج/ العمليات و الاداء التنظيمي لدى المؤسسة .

ثانياً: تفسير نتائج تحليل الاحصائي.

من خلال تقييم المتوسط للمحور الخاص بالجودة بان معظم افراد العينة موافقون على ان إدارة الجودة الشاملة المستخدمة في الشركة موبيليس تعتبر ملائمة وتحقق اهداف الاتصال بالجمهور , حيث كانت الفقرات المتعلقة بالجودة هي (1.2.7)

من خلال اجابات افراد العينة فان في المرتبة الاولى متوسط الفقرة (1) الجودة له دور كبير في التعريف بالمؤسسة لأنه ستظهر كيفية الاستعمال ويبين خصائص الجودة ويحرك في الموظف شعور الاحتياج وتجربة المنتج وترسيخ وبناء الصورة الذهنية لدى الموظف موبيليس وهذا يبرهن ان المؤسسة تطبق الجودة بالدرجة الاولى في التعريف بخدماتها الجديدة أو لمحاربة نسيانها من اذهان موظفيها و اقل درجة تأخذها الفقرة (12) حيث كانت اقل من المتوسط اي ان جودة المؤسسة لا تتمتع بالجاذبة والوضوح من وجهة نظر الافراد العينة هذا يرجع للمحاكاة بين المتعاملين الاخرين.

كما نجد ان اكثر وسيلة تطبقها مؤسسة موبيليس للتعريف بجودتها هي اظهار منتجاتها الجديدة حسب افراد العينة اي ان المؤسسة تعير اهتمام القوي لزبائنها وتزودهم بخدمات جديدة , كما انه وحسب افراد العينة ان الوسائل المستخدمة من طرف المؤسسة مناسب بدرجة موافق حسب الاتجاه العام لموظفي موبيليس وكذاك تستخدم التلفاز والاذاعة لاستقطاب زبائن جدد وتوضيح خصائص المنتج واقناع الجمهور به, وهذه الوسائل تخرق الحواجز الجغرافية ويليها الصحف والمجالات وكونها صحف يومية و اسبوعية وشهرية فهي تساعد على محاربة النسيان

من اذهان زبائن موبيليس حيث انها تستخدمها بشكل متقارب مع الملصقات ووسائل النقل حسب الاتجاه العام للزبائن واخر وسيلة تطبقها موبيليس هي اعلان جودتها في موقعها الالكتروني حسب الاتجاه العام لموظفي موبيليس وهذا يرجع لان موبيليس لا تطبق التسويق الالكتروني.

كما ان هناك نقاط يجب تحسينها وهي: وضع الاعلانات في موقعها الالكتروني الذي تستخدمه بكثرة حيث نلاحظ عدم وجود معلومات تخص المؤسسة بشكل كافي.

مدى تطبيق وكسب موبيليس لأداء موظفيها:

من اجل معرفة امدى تركيز مؤسسة على تحقيق اداء موظفيها قمنا بوضع 11 فقرة تخص الاداء التنظيمي وكانت النتائج كالآتي :

- كانت اكبر قيمة للمتوسط وحسب الاتجاه العام لموظفي موبيليس هو استمرار التعامل مع

مؤسسة موبيليس وكذلك العبارة المتعلقة بان ادائها اكبر من اداء المنافسين

- اقل سؤال يأخذه الاتجاه العام للعينة هو الثانية عشر كان محايد كونه انها حرية شخصية لا تخصه.

كذلك من خلال تقييم المحور الثالث المتمثل في الاداء التنظيمي لموبيليس على ان:

✓ معظم افراد العينة موافقون اي ابدو اداء جيد للشركة ولعل اهم العوامل المساعدة على

تحقيق اداء الموظفين هو تمييز مؤسسة موبيليس باسمها وعلامتها في السوق الاتصالات

وهي حاضر و راسخ في اذهان افراد العينة ويعود ذلك كونها وطنية مما يؤثر ايجابيا في درجة الاداء .

✓ تتمتع شركة موبيليس بمصداقية لدى افراد العينة فهم يثقون بها ويشعرون بالارتياح

بالعمل معها وهذا يؤثر ايجابا على درجة اداء التنظيمي.

✓ رغبة افراد العينة لتقديم اقتراحاتهم وملاحظاتهم وافكارهم للشركة لتطورها

✓ تشجيع افراد العينة للأصدقاء والاقارب على التعامل مع المؤسسة الان منتوجاتها اقل

تكلفة والامتيازات المقدمة عند التعامل من شركة .

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل حاولنا معرفة ما مدى تأثير ابعاد الجودة الشاملة على الاداء التنظيمي و ثم

تطبيقها على مؤسسة موبيليس الرائدة في قطاع الاتصالات ويمكن تلخيص النتائج كماي :

-الجودة الشاملة في موبيليس جيدة من وجهة نظر الموظفين .

-ابعاد الجودة المستخدمة في مؤسسة موبيليس غير كافية من وجهة نظر الموظفين

-لا توجد فروق في الاداء التنظيمي باختلاف مستوى الوظيفي .

-الاداء التنظيمي للمؤسسة كانت بدرجة موافق حسب الاتجاه العام للعينة .

ومنه نستطيع القول اننا قمنا ببناء نموذج لأداء التنظيمي عن طريق الجودة باعتبار الاداء

التنظيمي تابع والجودة الشاملة متغير مستقل .

الانفتاح الذي يشهده العالم اليوم وزيادة المنافسة اصبحت المؤسسات لا تبحث فقط عن

استقطاب الزبائن بل للسعي للحفاظ عليهم على المدى الطويل وهذا ما يطلق عليه الاداء

التنظيمي و يساعد المؤسسة في ذلك عامل الجودة ولتحقيق هذا الاداء اصبحت المؤسسة تعتمد

على الجودة في ذلك كونه يشكل جسر التواصل بينها وبين الزبائن, خاصة في ظل تشبع

الاسواق بالمنتجات البديلة وسهولة التحول الزبائن نحو المنتجات المنافسة.

ومن خلال طرحنا للإشكال الذي ينص على ماهي العلاقة بين تطبيق مبادئ الجودة الشاملة

والاداء التنظيمي لمعامل الاتصالات في الجزائر.؟ ومعالجتنا لمختلف حيثيات البحث ومناقشة

النتائج والتعرض لمختلف المفاهيم المتعلقة توصلنا الى:

1- ضرورة تلبية موبليس لرغبات واحتياجات العملاء للخدمات التي تقدمها لهم بالجودة

والسرعة التي يتوقعونها.

2- ضرورة قيام موبليس بتقييم مدى الكفاءة والفاعلية في الخدمات المقدمة من خلال تطبيقها

لمبادئ الجودة الشاملة.

3- العمل على تقديم المكافآت والحوافز للموظفين والعاملين لدى موبليس من أجل تشجيعهم

على تقديم أفضل ما لديهم وتحقيق الأهداف المطلوبة منه.

4- لا بد من قيام موبليس باستخدام كافة أدوات التحليل المتاحة لها كتحليل نقاط القوة

والضعف، وتحليل التغذية الراجعة) وذلك للعمل على مراجعة وتعديل وتحديث استراتيجيات

العمل الخاصة بها

5- . زيادة اهتمام المؤسسة بالكادر الوظيفي العامل لديها من خلال العمل على تنفيذ برامج

على أسس ومعايير واضحة

6- سعي المؤسسة للتقليل من الشكاوي والتظلمات المقدمة لديها من طرف العملاء

7- . ضرورة عمل المؤسسة على ابتكار وتطوير وتقديم كل ما هو جديد من خدمات لتقابل

احتياجات وتوقعات ورغبات الزبائن لديها.

الاستبانة

سيدي (سيدتي) المحترم (ة):

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته تحية طيبة أما بعد:
في اطار التحضير لمذكرة ماستر حول موضوع " أبعاد الجودة في الخدمة " يرجى من سيادتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة المدونة أدناه و ذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيكم، علما أن رأيكم يستخدم لأغراض علمية فقط شكرا لكم على حسن تعاونكم.
أبعاد الجودة: هي مجموعة من القواعد و الإجراءات التي تحقق جودة الخدمة في المؤسسة.

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس:

أنثى	ذكر

المؤهل العلمي:

جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي

المسمى الوظيفي:

غير ذلك	رئيس مصلحة	رئيس مكتب	عامل إداري

سنوات الخبرة:

أقل من (5) سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 10 إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة

المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة

رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
العلاقات بين الموظفين						
01	يتم السماح لنا بتفقد العمل الخاص بنا.					
02	يتم تشجيعنا على معرفة وتحديد المشاكل / القضايا.					
03	يتم بتقديم المساعدة التقنية لنا لحل المشاكل.					
04	يتم الاعتراف بمجهوداتنا ومكافأتنا على جودة الأداء المتفوق.					
05	يوجد تشجيع على تقديم اقتراحات.					
06	لا توجد حواجز للاتصال بين أقسام الإدارة.					
07	عمليات الاتصال ليست فقط "من الأعلى إلى الأسفل" ولكن "من أسفل إلى أعلى" كذلك.					
08	نستفيد من تدريبات ذات جودة.					
القيادة						
09	تأخذ الإدارة المسؤولية عن جودة الأداء.					
10	تعتبر الإدارة التحسينات في الجودة طريقة لزيادة الأرباح.					
11	تقدم الإدارة التحفيزات لتحقيق أهداف الجودة.					
12	يتم ضمان أي منتج جديد أو خدمة من قبل الإدارة لتلبية توقعات الزبون.					
13	تستخدم الإدارة جودة الأداء كحافز للتوظيف والمحافظة على موظفيها.					
14	يحاول المشرفون كسب ثقة الموظفين.					
15	يروج المشرفين لرضا الزبون.					
العلاقات مع العملاء						
16	ضمان رضا الزبون هو أكبر مسؤولية لدينا.					
17	يتم تحديد رضا زبائننا بالنسبة لرضا زبائن منافسين.					
18	نربط رضا الزبائن مع مؤشرات الأداء الداخلي لدينا.					
19	نستخدم شكاوى الزبائن لتحسين الأداء.					
20	يتم إبلاغ متطلبات الزبائن لنا.					
21	نستخدم أساليب مختلفة لبناء علاقات مع الزبائن لزيادة تكرار المعاملات بشكل إيجابي.					
22	يتم إعادة المعايير كلما تغير احتياجات وتوقعات الزبائن.					
إدارة المنتج/ العمليات						
23	نؤكد على التحسين المستمر للجودة في جميع إجراءات					

					العمليات.
24					مواصفات منتجاتنا و خدماتنا واضحة.
25					يتم إعطاء تعليمات و معايير العمل موحدة و واضحة لنا جميعا.
26					نحصد لمنع الأخطاء أثناء مرحلة تخطيط العمليات.

المحور الثاني: الأداء التنظيمي

رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
نتائج الموارد البشرية						
27	نسبة دوران العمال منخفضة.					
45	نسبة التغيب منخفضة.					
46	أداء العمال مرتفع.					
الأداء المالي						
47	نمو الإيرادات خلال السنوات الثلاث الأخيرة.					
48	صافي الأرباح.					
49	نسبة الربح من الإيرادات					
50	العائد على إجمالي الأصول.					
51	القدرة على تطوير شخصية تنافسية فريدة من نوعها.					
الأداء الغير مالي						
52	تطوير منتج/ خدمة جديدة.					
53	الإنتاجية.					
54	تطوير السوق.					

تمت الترجمة من طرف الأساتذة : غوثي محمد و شريفي جلول

قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية:

1. اسعد حامد اورمان ،ابي سعد الديوه ،حي ،التسويق السياحي و الفندقى ،دار الحامد للنشر و التوزيع ،الطبعة الاولى ،عمان 2000
2. بو عناني نور الدين ، جودة الخدمات و اثرها على رضا العملاء ، دراسة ميدانية لمؤسسة ميدانية لسكيكدة ،سنة 2006 -2007
3. بو عبد الله صالح ،مذكرة تخرج دكتوراه العلوم فى العلوم الاقتصادية "نماذج و طرق قياس جودة الخدمة - دراسة تطبيقية على خدمات المؤسسة بريد الجزائر" السنة 2013-2014
4. بو عبد الله صالح ،مذكرة تخرج دكتوراه العلوم فى العلوم الاقتصادية "نماذج و طرق قياس جودة الخدمة - دراسة تطبيقية على خدمات المؤسسة بريد الجزائر" السنة 2013-2014
5. توفيق ماضي محمد، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة فى المنظمات الخدمية، مجلة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 358 ، مصر، 2002
6. تيسير العجارمة ،التسويق السياحي ،دار الحامد للنشر و التوزيع الطبعة الاولى عمان 2005
7. جابل ونسكي جوزيف، ترجمة نسيم الصمادي ،تطبيق ادارة الجودة الكلية ، مجلة خلاصات العدد 6 الرياض 1993
8. د. شاكر بن احمد الصالح - د. خالد بن محمد الصيرمي .-الجودة الشاملة - الطبعة الاولى

2015

9. د. شاكر بن احمد الصالح - د. خالد بن محمد الصيرمي .-الجودة الشاملة - الطبعة الاولى

1436-2015

10. السقاف حامد عبد الله ، "المدخل الشامل و سريع الفهم و تطبيق ادارة الجودة الشاملة

" مكتبة الجمع الخير ، 1995 زيد الدين عبد الفتاح فريد ، المهج العلمي لتطبيق ادارة الجودة

الشاملة في المؤسسة العربية ، دار كتاب القاهرة 1996

11. شاكر بن احمد الصالح - د. خالد بن محمد الصيرمي .-الجودة الشاملة - الطبعة الاولى

1436-2015

12. عبد المحسن الاداء التنظيمي و اثره في الجودة 1999

13. فريد عبد الفتاح ، النهج العلمي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية - دار

الكتاب القاهرة 1996

14. كوش هيوا ، ترجمة طلال بن عايد ، ادارة الجودة الشاملة في الرعاية الصحية معهد

الادارة العامة،الرياض 2000

15. لمنتجات , رسالة ماجيستر

16. مأمون الدرادكة,طارق الشلبي ،الجودة في المنظمة الحديثة ، دار الصفاء

،عمان،الاردن،2002

17. محمد ،توفيق ماضي ،ادارة الجودة :مدخل النظام المتكامل . دار المعارف

الاسكندرية،مصر ،1995م

18. محمد توفيق ماضي، ادارة الانتاج و العمليات :مدخل اتخاذ القرارات .مكتبة الاشعاع

الاسكندرية ,مصر 1998م

19. مصطفى أحمد السيد، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 دليل عملي، الدار الجامعية،

مصر، 1998

20. موسى نوفل, تقييم اداء الشركات الصناعية المساهمة العامة في الاردن باستخدام معدل

العائد للفترة 1991-2000 رسالة ماجستير.

- المراجع باللغة الاجنبية:

1. TENNER ,A .R&DE TORO ,L.J « TOTAL QUIALITY MANAGEMENT :THREESTEP TO
2. CONTINUOUSIMPORVEMENTADDISION WESELEYREADING , M.A 1992
3. TUNK .R, FAST TRUCK TO QUAIY ,MC GREW HILL BOOK CO NEW YORK 1992
4. COLE .R.E, THE DEATH AND LIFE OK THE AMERICAN QUALITY MOVEMENT , OXFORD UNI VERSITY PRESS ,NEW YORK ,1995
5. HOFFHERR , G .D ET AL : BREAK-THROUGH THINKING IN TOTAL QUALITY MANGEMENT , ENGLE WOOD CLIFFS , NEW JERSEY , 1994

المخلص:

بعد الانفتاح الاقتصادي في الجزائر عامة وخاصة في قطاع الاتصالات وتشبع السوق وزيادة المنافس بين المتعاملين الثلاث (موبيليس, دجيزي, نجمة) تعمل لكل منها جاهدة على الاحتفاظ بزبائنهم الحاليين وتوطيد العلاقة طويلة المدى, وبناء جسر التواصل مع زبائنهم.

ولذلك هدفت هذه الدراسة للتعرف على مدى تأثير ابعاد الجودة الشاملة على الاداء التنظيمي اتصالات الجزائر للهاتف النقال (موبيليس) وتمثلت دراستنا الميدانية في موظفي مؤسسة موبيليس في منطقة سعيدة سواء كانوا الموظفين داخل المؤسسة او خارجها وقمنا باختيار عينة عشوائية مكونة من 60 مفردة تم توزيع عليهم الاستبيان وكما اعتمدنا على البرنامج الاحصائي spss في تفريغ البيانات وتحليلها وعلى ضوءه تمكنا من تحليل مدى قوة العلاقة الموجودة بين الجودة الشاملة و الاداء التنظيمي في موبيليس.

الكلمات المفتاحية: الجودة الشاملة, الاداء التنظيمي, المؤسسة الخدمية, موبيليس.

Abstract:

the economic openness in Algeria, particular ly in the telecommunication sector and the market saturation, besides the increased competition between the three dealers (Mobilis, Djezy, Nedjma) each of which is doing hard to keep its current customers and consolidate a long-term relationship, as well as to build a communicative bridge with the customers .

Hence, This study aims to identify the effect of advertising on the loyalty of the Algerian Telecom customers for the mobile phone (Mobilis). The applied study is represented by the subscribers of Mobilis in saida , whether are pre payment or post payment subscribers . then, we selected a random sample which is composed of 60 singles to whom a questionnaire was distributed. In addition, we adopted a statistical program SPSS to discharge and analyse the data. Then , we could analyse the strength of the total quality, organizational performance of Mobilis .

Keywords: total quality, organizational performance, service enterprise, Mobilis.