

## تقييم إجراءات إدماج نظام إدارة الجودة داخل الأنشطة الخدمية من وجهة نظر العاملين ( حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال Mobilis )

د. بودي عبد القادر  
أ. ابن سالم عامر  
جامعة بشار

### الملخص

إن من بين أهم دوافع إدراج نظام إدارة الجودة داخل المؤسسات يتمثل في التعرف على جوانب الهدر في الوقت و الطاقات الذهنية و المادية، كما يعتبر نظاما تحفيزيا للعاملين حيث يمنح الصلاحيات للعاملين و يحثهم على النجاح و التطور. و بعد النجاح المنقطع النظير للمنشآت الصناعية في العالم بأكمله نتيجة إدماجها لنظام إدارة الجودة، انتشرت هذه الفكرة لتتوسع في ما بعد لتشمل المنشآت الخدمية أيضا. تحاول هذه الدراسة أن تتعرض إلى إشكالية الجودة بالنسبة للخدمات، و تبحث في خصوصيات إدماج نظام إدارة الجودة داخل الأنشطة الخدمية. تضم هذه الدراسة دراسة حالة لنظام إدارة الجودة المعتمد من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال، ليتم تقييم إجراءات إدماج نظام إدارة الجودة داخل هذه الشركة، للإجابة فيما بعد عن السؤال الأساسي في الموضوع و الذي هو ( ما مدى تطبيق مبادئ و أسس إدارة الجودة داخل هذه المؤسسة ) كوسيلة تتركس لها هذه الأخيرة كل جهودها لتحافظ على مكانتها كمؤسسة رائدة و كمؤسسة منافسة مصممة أساسا لتحقيق رضا الزبائن و توقعاتهم بطريقة فعالة.

### Résumé :

Mettre en place une démarche qualité est l'un des objectifs pour les entreprises qui s'expriment sur des marchés concurrencé, car il s'agit d'accroître la satisfaction du client et donc sa fidélité.

Il s'agit, comme le disent les statisticiens, d'une simple espérance de gains ; les observations tendent en effet à montrer que la fidélisation coûte cinq fois moins cher que la conquête de nouveaux clients.

Cependant la mise en œuvre d'une démarche qualité dans l'univers des services est d'une complexité extrême, car les caractéristiques des services nous obligent à modifier la notion de qualité telle qu'on la trouvé dans le secteur de la production, il s'agit de mettre en place des procédures adaptées aux individus et non aux machines.

Cette étude permet de cerner ce phénomène complexe, pour s'assurer d'une application efficace de l'approche de la qualité dans les entreprises de services.

## المقدمة

### أهمية الدراسة

اكتسبت هذه الدراسة أهمية خاصة لأنها تبحث في تقييمات العاملين لإجراءات نظام إدارة الجودة المتخذ من طرف الشركة، الأمر الذي سيساعد على الإطلاع على الخلفية المعرفية لمستخدمي الشركة بنظام الجودة وإدارتها داخل الشركة، و مدى تقبلهم له، كما سيساعد على تحديد أهم الصعوبات التي قد تواجه الشركة أثناء إدراج هذا النظام الجديد داخلها.

**مشكلة الدراسة :** بناء على الأهداف التي تم تحديدها في مقدمة الدراسة، فإنه تم طرح الأسئلة التالية و المتعلقة بمشكلة الدراسة :

1- كيف يمكن لنظام إدارة جودة الخدمة أن يضع الملامح و الخصائص الخاصة بالخدمة بصورة تمكن من تلبية احتياجات و متطلبات محددة أو معروفة ضمنا ؛ أو بعبارة أخرى كيف يمكن محاولة تلبية توقعات الزبائن الحاليين و المتوقعين أكثر من المنافسين.

2- كيف تساهم فلسفة إدارة الجودة في خلق إطار فكري و ثقافة مشتركة تؤدي إلى إدارة أكثر مرونة و إلى التغيير و التحسين.

3- ما هي أدوات و وسائل إدارة جودة الخدمة و التي تساهم بالنهوض بمؤسسة الاتصالات.

### فرضيات الدراسة :

1- إدارة الجودة الشاملة أداة تعطي المؤسسة المقدرة على المحافظة على نموذج عقلاني و مستمر للتغيير و التجديد الإداري مبني على المشاركة و التغذية العكسية.

2- إن التطوير الناجح لأنظمة الاتصالات في بيئة الاتصالات المتغيرة يدعو إلى إحداث تغييرات أساسية في أساليب التشغيل و في الطريقة التي تتم بها إدارة مؤسسات الاتصالات، و إدارة الجودة الشاملة أحد النظم التي تساهم في التعامل مع التغيير من حيث التكيف و البقاء و التحضير للمستقبل.

3- الحصول على الجودة المطلقة غير ممكن بدون ثقافة، أو حتى حضارة الانحياز للجودة، و هذا يعني أن تنعكس هذه الحضارة على أمثلة الجودة لدى المؤسسة.

4- إدارة الجودة ترقى و تغدي قدرات إدارة مؤسسة القرن الواحد و العشرين على التجديد و التطوير، و هذا يعني بأن التعليم يصبح الهاجس الأساسي للإدارات، و يحل محل الهيمنة و السيطرة التي كان لها الدور الأول و الرئيسي في المؤسسة الحالية.

**منهج الدراسة :** اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، بحيث يتم الإجابة على أسئلة الدراسة استطلاع آراء عينة من المجتمع للتعرف على مدى تقييماتها و تحليلاتها.

**عينة الدراسة :** تمثلت عينة الدراسة لمجموعة من مستخدمي شركة موبيليس، و بلغ عدد الاستثمارات الموزعة 30 استمارة و تسمى العينة بالميسرة العمدية و هي تلك العينة التي تكون فيها عملية اختيار وحدات المجتمع على أساس السهولة و الملائمة مما يعكس سهولة في إجراءات البحث و انخفاض التكاليف التي يتحملها الباحث.

**أداة البحث:**

تمثلت أداة البحث بالاستمارة و كانت من النوع المركب المكشوف الهدف حيث بدى ذلك واضحا من خلال طبيعة الأسئلة التي احتوتها هذه الاستمارة و التي يمكن تقسيمها إلى ثلاث محاور رئيسية هي :

المحور الأول احتوى على الأسئلة التعريفية كالجنس و العمر و طريقة الاختيار للعمل بالشركة و كذا التكوين الذي زاوله المستخدم داخلها، نوعه و مدى تكراره لهذا التكوين، إلى جانب بعض المعلومات الثقافية حول جودة الخدمة المقدمة و مسؤولياتها و إدارتها، حيث فرغ هذا المحور في 09 متغيرات طرحت ضمن إطار عام يخص جميع أفراد هذه العينة.

بينما اختص المحور الثاني بالأسئلة للاستطلاعية و الموقفية، و التي تتحدث حول الممارسات المتعلقة بنظام إدارة الجودة داخل الشركة، و أهم الصعوبات التي تقف حيل تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة داخلها حيث فرغ هذا المحور في 26 متغيرا طرحت ضمن إطار خاص و متعلق بمجموعة إطارات و رؤساء أقسام الشركة.

أما المحور الثالث فقد اختص بالأسئلة الموقفية كذلك و التي تتحدث عن شعور الفرد داخل الشركة و كذا العلاقة التي تربط المسيرين بالموظفين إلى جانب موقف الفرد من أنظمة التحفيز و المكافأة و مدى انسجام و تناسق العمل داخل الشركة، و حيث فرغ آخر محاور هذه الاستمارة في 06 متغيرات طرحت ضمن إطار خاص و متعلق بمجموعة من موظفي الشركة.

#### **أدبيات الدراسة :**

تميزت المرحلة التي كانت في مطلع الثمينات باشتداد المنافسة العالمية و التفوق و النجاح الصناعي لدى اليابانيين، و قد ربط الخبراء هذا التفوق بالتسيير المتميز و الشامل للجودة في المصانع اليابانية، و اعتبر عامل الجودة أحد عوامل نجاح هذه الصناعة ؛ و بعد النجاح المنقطع النظير للصناعة اليابانية في العالم بأكمله، انتشرت هذه الفكرة و حاولت العديد من الدول الغربية تطبيقها على منشآتها الصناعية، لتتوسع فيما بعد لتشمل المنشآت الخدمية أيضا، فمن تم تحولت جودة المنتجات و الخدمات إلى أداة أساسية لرفع أداء أي مؤسسة ما، إذ أنه توجد توقعات أكثر اشتدادا نحو الجودة، يصاحب هذا زيادة الإدراك و الفهم بأن الجودة أصبحت تشكل عاملا ضروريا للزيادة و المحافظة على الأداء الاقتصادي الجيد.

سيحاول هذا الجزء البحث في خصوصيات الجودة بالنسبة للخدمات معرجا فيه على مفهوم هذه الخبرة و خصائصها و كذا مفهوم الجودة المتعلق بها، إلى جانب عرض خصوصيات إدارة الجودة داخل الأنشطة الخدمية.

## 1-جودة الخدمة

### 1-1- مفهوم الخدمة :

تعرف الخدمات على أنها تلك الأنشطة والفعاليات غير الملموسة التي تهدف إلى إشباع حاجات المستهلك الأخير مقابل دفع مبلغ معين من المال وقد عرفها **kotler**<sup>14</sup> بأنها أي عمل أو أداء غير ملموس يقدمه طرف إلى طرف آخر من دون أن ينتج عن ذلك ملكية شيء ما، وعرفها **Russ**<sup>15</sup> بأنها أداء لنشاط موجه لإشباع حاجات محدودة للمشتريين.

وفق هذه التعاريف لا تشتمل الخدمات تلك التي يقدمها المنتج أو التاجر مع المنتجات المباعة للمستهلك أو المستعمل الصناعي وإنما تشمل خدمات الأنواع التالية : الخدمات التعليمية التي تقدمها المدارس والجامعات، الخدمات الصحية، الخدمات الثقافية الاستثمارية والخدمات الاجتماعية ؛ يتبين من الأمثلة تنوع المنظمات التي تقوم بتسويق الخدمات والتي يكون هدفها الحصول على ربح وكذا منظمات الأعمال التي لا تستهدف الربح، بالإضافة إلى المنظمات الاجتماعية والحكومية وكذا الوكالات، نتيجة لذلك فإن تسويق الخدمات يعتبر من المفاهيم الأساسية الحديثة، حيث أصبحت الخدمات تحتل دورا هاما في حياة المجتمع وتساهم في رفاهيته واستقراره لذلك شهدت السنوات الأخيرة تطورا كبيرا في مجال تقديم هذه النشاطات كما اهتمت الحكومات بالإشراف والرقابة على الخدمات لما لها من اثر فعال في رفاهية الفرد والمجتمع ككل.

### 1-2- خصائص الخدمات :

إذا وضعنا جانبا العنصر المشترك في تكوينها وهو عنصر عدم كونها شيئا ملموسا فان للخدمات خصائص أخرى تميزها عن المنتجات الملموسة وهذا يدل على أن مفاهيم وممارسات الخاصة بالتسويق في القطاع الخدمي تختلف جزئيا عن التسويق في القطاع السلعي ومن أهم تلك الخصائص :

<sup>14 15</sup> محمود جاسم الصميدعي ، مداخل التسويق المتقدم ، عمان دار زهران ، 2000، ص213، 214.

**1-2/ العلاقة المتبادلة والتأثير المتبادل بين الاستهلاك والإنتاج :**

إن السلع يجرى إنتاجها ثم بيعها واستهلاكها، أما الخدمات فيتم بيعها ثم تنتج وتستهلك في نفس الوقت فنلاحظ إنتاج الطاقة الكهربائية مثلا أو طلب هاتفي أو التأمين أو التعليم الجامعي.

**1-2-2/التلازمية :**

هي الترابط الوثيق بين الخدمات ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها، الأمر الذي يترتب عليه ضرورة حضور طالب الخدمة إلى أماكن تقديمها كما هو الحال في الخدمات الطبية.

**1-2-3/عدم التماثل أو التجانس :** وهي عدم القدرة على تنميط الخدمات وخاصة تلك التي يعتمد تقديمها على الإنسان بشكل كبير وواضح وهذا يعني انه يصعب على مقدم الخدمات أن يتعهد بان تكون خدماته متماثلة أو متجانسة في كل مرة من مرات تقديمه لها وبالتالي فهو لا يستطيع ضمان مستوى الجودة.

**1-2-4/تقلب الجودة :**

تقلب وتغيير جوده الخدمات المقدمة وهي خاصة أخرى من خصائص الخدمات لارتباط ذلك بصعوبة تنميط الخدمة<sup>16</sup>.

**1-2-5/تذبذب الطلب :**

يتميز الطلب على بعض الخدمات بالتذبذب وعدم الاستقرار، فهو لا يختلف بين فصول السنة فحسب بل يختلف أيضا من يوم إلى آخر ومن ساعة إلى أخرى في اليوم الواحد، حيث أن استهلاك الخدمات يزداد في أوقات معينة وينخفض في أوقات أخرى وهذا راجع إلى عدم خزن الخدمات والتالي عدم قدره المؤسسة على تحقيق الموازنة بين الطلب الشديد عليها والغرض المحدود منها.

**1-2-6/التنوع :**

إن الخدمات كثيرة التنوع طالما أنها تعتمد على من يقدمها وعلى مكان وزمان تقديمها، حيث أن العملية التي يجريها طبيب مختص أفضل من عملية يجريها جراح أقل خبرة، ويدرك المستفيدين أو المشترين هذا التنوع و غالبا ما يتناقشون مع الآخرين قبل اختبار مقدم الخدمة.

إن كل عملية إنتاجية تتكون من مسار، يتم من خلاله خلق قيمة اقتصادية، و التي سيستفيد منها الزبون؛ ففي القطاع الصناعي يتم خلق هذه القيمة بواسطة المنتج المصنع الجاهز للاستهلاك و الذي اشتركت في إنجازها مجموعة عوامل مادية و بشرية أخرى.

<sup>16</sup> Carole logiez, Elizabeth Vinay, *Entreprendre dans les services*, Editions Dunod , paris 2001, p 37.

أما فيما يخص القطاع الخدمي، فإننا نجد أن خلق القيمة يتم من خلال تقديم الخدمة من طرف مقدم الخدمات، و حيث أنه في الغالب نجد أن الزبون يشارك في خلق هذه القيمة من خلال مشاركته في عملية إنتاج الخدمة المقدمة إليه.

## 2- مفهوم الجودة بالنسبة للخدمات :

تحولت جودة المنتجات والخدمات إلى أداة أساسية لرفع أداء أي مؤسسة ما إذ انه يوجد اتجاه عالمي نحو توقعات أكثر اشتدادا بشأن الجودة . ويصاحب هذا زيادة الإدراك والفهم بأن الجودة أصبحت تشكل عاملا ضروريا للمحافظة وزيادة الأداء الاقتصادي الجيد، إذ انه أصبح يوجد تداعي عالمي كبير بشأن جودة المنتجات والخدمات ولقد تعددت أسباب هذا الاتجاه العالمي فهي كثيرة نذكر منها<sup>17</sup> :

- ✚ انهيار الإتحاد السوفيتي ونظم الاقتصاد الموجه .
  - ✚ المنافسة الشديدة في الأسواق العالمية .
  - ✚ الاهتمام العالمي الكبير بالجودة الشاملة.
  - ✚ سهولة تبني و تطبيق مواصفات الايزو ISO و شيوعتها على المستوى العالمي .
  - ✚ انعكاسات تطبيق ألايزو على فعالية الأداء و الإنتاجية و ثقافة المؤسسة.
- ففي خلال سنة 1980<sup>17</sup> أخذت جودة الخدمات تنشر اهتمام العديد من البحوث و الدراسات الجامعية حيث ظهرت العديد من النماذج التي حصرت و شرحت هذه الظاهرة، نجد أن نموذج **Berry/ Parasuram /Zeithmal**<sup>18</sup> عرف جودة الخدمة على أنها عبارة عن غياب الانحراف ما بين انتظارات الزبائن المستفيدين من الخدمة، و شعورهم عند الحصول على هذه الخدمة.
- و قد قام هؤلاء بتحديد عدة معايير و التي على أساسها يقوم الزبائن بتحديد و تقييم جودة الخدمة المؤداة لهم، هذه المعايير لا تعكس نفس درجة الأهمية بالنسبة لكل الزبائن و التي نحاول أن نجعلها في الجدول الآتي :

<sup>17</sup> جيم هيريرا، إدارة الجودة الشاملة ، الإتحاد الدولي للاتصالات(المكتب الإقليمي للدول العربية) [www.ituarabic.org](http://www.ituarabic.org)

<sup>17</sup> Line Bergery, Qualité et tourisme, Editions Economica, paris, 2002, p 28.

<sup>18</sup> Fridric Dupont, management des services, Editions ESKA, paris 2000, p63

## الجدول رقم : 01 مؤشرات جودة الخدمة

المحتوى	المحور
و تتضمن على محتوى الأداء الإعتادي، حيث تعني بأن المنظمة تؤدي خدماتها بصورة صحيحة منذ البداية	قابلية الاستعمال Fiabilité
تهتم برغبة العاملين و استعدادهم لتقديم الخدمة، حيث تتضمن على زمن أداء الخدمة	القدرة على الاستجابة Responsabilité
تعني امتلاك المهارات و المعرفة المطلوبة لأداء الخدمة	اللياقة و الأهلية Compétence
تشمل الوصول السهل للخدمة و سهولة الاتصال	سهولة الوصول Accessibilité
تشمل الشفافية و الاحترام و الاهتمام و العناية و الألفة مع طالب الخدمة	الكراسة و المجاملة Courtoisie
يعني المحافظة على الزبون بالطريقة و اللغة التي يفهمها و إجادة الاستماع له	الاتصال Communication
تشمل الثقة المتبادلة و الصدق و العدالة و المصادقية	الأخلاقية Crédibilité
التحرر من المخاطر و المجازفة أو الخوف و التردد	الآمان Sécurité
تعني بذل المزيد من الجهد لتفهم حاجات الزبون	معرفة الزبون
تشمل الوثائق و المعطيات المادية اللازمة لتأدية الخدمة	الملموسات

المصدر : عبد الستار محمد العلي، إدارة النتاج و العمليات، مدخل كمي، دار وائل للنشر، ص 557

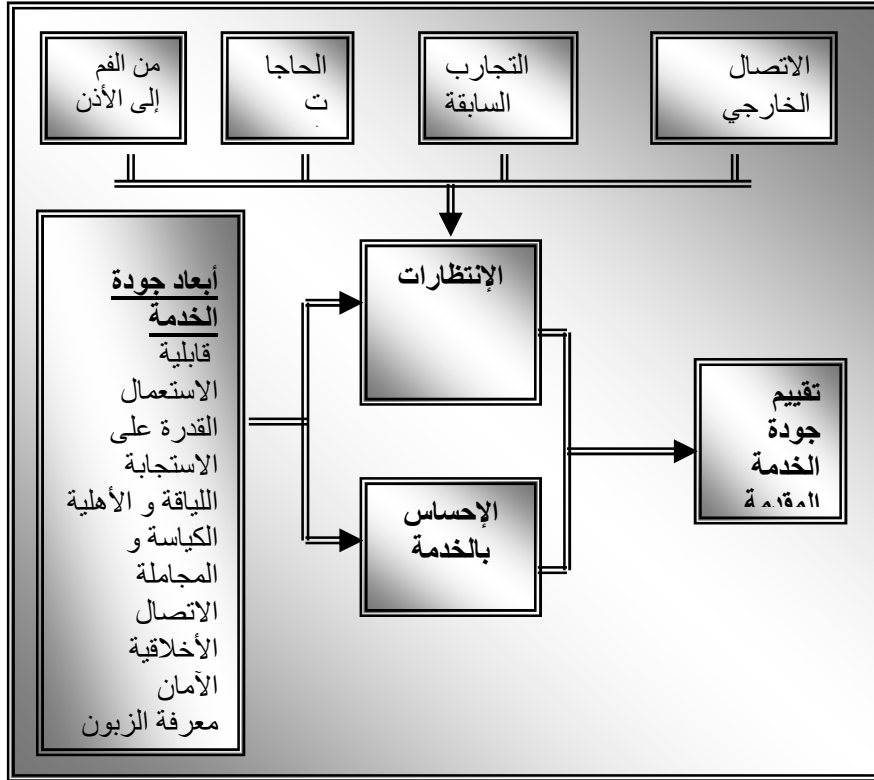
إلا أن المختصين قاموا بتطوير طريقة تقييم جودة الخدمة من خلال النموذج -SERV QUAL المعتمد على تحليل العوامل المؤثرة **Analyse Factorielle** نتائج هذه الدراسة أوضحت أهمية خمسة أبعاد أساسية متمثلة في<sup>19</sup> :

1. الخصائص المجسدة للخدمة كالمحلات، التجهيزات، و مظهر الموظف المقدم للخدمة
  2. قابلية الاستعمال **Fiabilité** : القدرة على تأدية الخدمة بالشكل الموعد به لأول مرة
  3. المسؤولية **La responsabilité** : إرادة الموظفين على مساعدة الزبائن وتأدية الخدمة على أحسن وجه و في الوقت المناسب
  4. ضمان تأدية الخدمة بكل كفاءة و لطف وتأدب مقدمي هذه الخدمة و القدرة على إنشاء روابط الثقة مع الزبائن.
  5. المودة و التعاطف **L'empathique** : تأمين الرعاية و الاهتمام الشخصي للزبائن.
- كما يمكن معرفة إنتظارات مستهلكي الخدمة و تحديدها بالاعتماد على عوامل مختلفة نذكر منها

- من الفم إلى الأذن مباشرة (النصيحة عن قرب)
  - الحاجات الشخصية
  - التجارب السابقة من استهلاك الخدمة
  - الاتصال الخارجي و المتمثل في الإشهار خصوصا
- و الشكل التالي يبين أحد النماذج المحددة لمراحل تقييم جودة الخدمة و التي هي موضحة بالطريقة التالية:

<sup>19</sup> Fridric Dupont, op., cite, p64

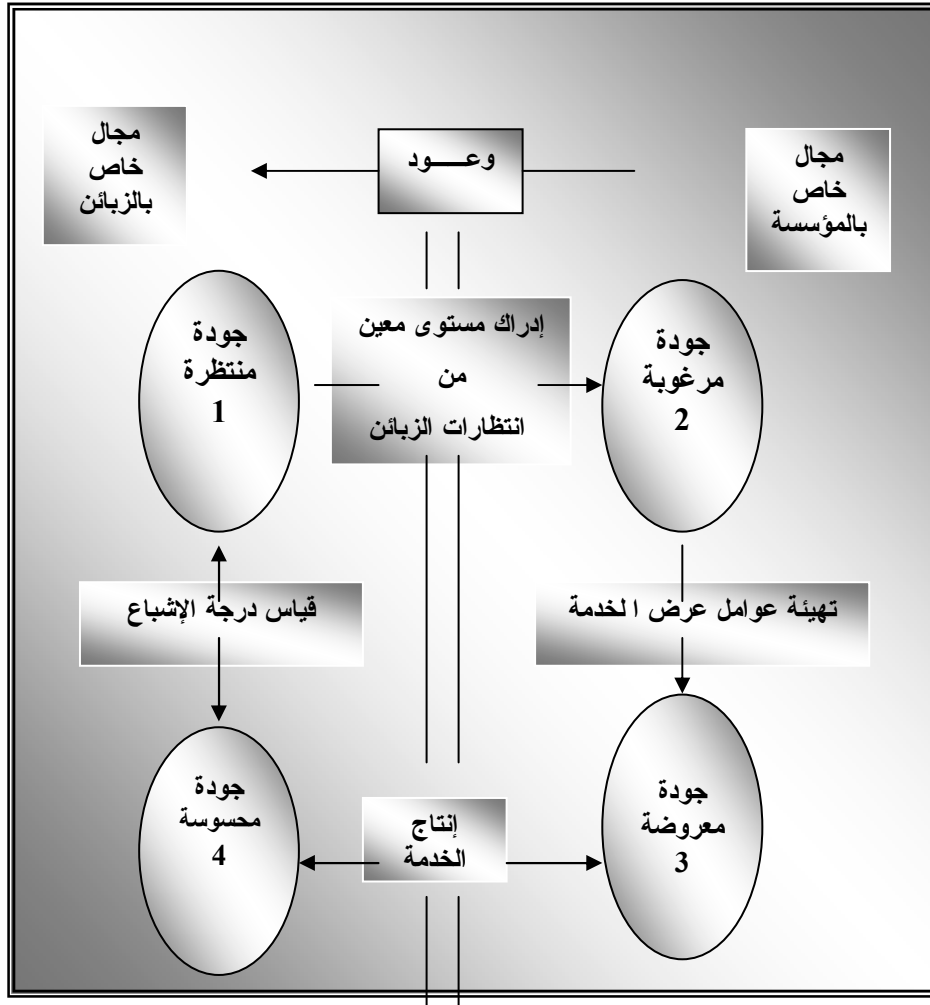




Source : Fridric Dupont, op., cite, p 67

### الشكل رقم 01 : جودة الخدمة، و انتظارات الزبائن

هذا الشكل يخبرنا أساسا انه لا يمكن لإدارة المؤسسة أن تحدد مستوى معين من جودة الخدمة المقدمة إلا بعد معرفة وتحديد انتظارات زبائنهم، و الشكل الموالي يوضح بشكل جلي القول الذي سبق .



الشكل رقم 02 : مكونات جودة الخدمة

Source : Bernard Averous, Daniel Averous, Mesurer et manager la qualité de service, INSEP Editions, paris, 1998, p 35.

- إن قراءة هذا الشكل توضح انه يوجد حاجز حقيقي بين انتظارات الزبائن وكذا الأهداف الموضوعية من طرف المؤسسة ؛ إن من بين أحد أهم أسباب إدراج نظام الجودة داخل المؤسسة المقدمة للخدمات هو محاولة إلغاء هذا الحاجز وذلك من خلال مايلي :
- توافق مجموعة انتظارات الزبائن المعبر عنها مع الأهداف المنتظرة من طرف المؤسسة.
  - من جهة أخرى تسخير جميع الوسائل المادية و البشرية من اجل تحقيق مستوى معين من جودة الخدمة المنتظرة .

### 3-تكلفة الجودة :

أوضحت البحوث التي أجريت من طرف **Zeithmal ،Parasuram** و **Berry**<sup>20</sup> أن هناك أربعة عوامل مسببة لتكاليف غير ضرورية ناتجة عن عدم الجودة والتي هي مبنية في مجملها على العامل البشري لما له من أهمية بالغة في الأنشطة الخاصة بالخدمات هذه العوامل هي :

**3-1/ إهمال وتجاهل الإنتظارات الزبائن وحاجاتهم ،** وقد يرجع هذا في معظم الحالات إلى ضعف استعمال البحوث التسويقية التي تمكن من الإمداد بالمعلومات الخاصة بحاجات الزبائن ورغباتهم .أو قد يرجع هذا السبب في بعض الأحيان إلى نقص في الاتصال العمودي داخل المؤسسة والذي يكون سببه عادة :

- عدم اهتمام الإدارة بالمعلومات المتأتية من جانب الموظفين ولا سيما أولئك الموجودون في الطبقات الدنيا من الهيكل التنظيمي للمؤسسة .
- أو بوجود هياكل تنظيمية ثقيلة والتي نظم العديد من الطبقات الهيكلية التي لا تشجع وصول المعلومات إلى من يحتاجها وفي الأوقات المناسبة .

**3-2/ غياب التتميط بالنسبة للخدمات :** كأوقات الانتظار في الاستقبال أو أوقات معالجة الشكاوى، أو أوقات تأدية الخدمات .

**3-3/ عدم تماثل الخدمة المقدمة مع قواعد التتميط الخاصة بها** فقد تعتمد العديد من المؤسسات الخدمية إلى العملية التتميطية لخدماتها ، لكننا نجد أن بعض الأشخاص الذين يقومون على عملية تأدية الخدمات لا يحترمون قواعد العملية التتميطية، هذا العامل له مسببات كثيرة يمكن أن نوجزها فيما يلي:

- ثقل المعايير التتميطية والتي تجعل من الصعب تطبيقها من طرف الموظفين .

<sup>20</sup> Line Bergery, Op., Cit, p 32

- التحديد غير الدقيق للمعايير من طرف الإدارة
- سوء تطبيق للمعايير التنظيمية نتيجة نقص لكفاءة بعض الموظفين .
- أو عدم توفر للوسائل المناسبة التي قد تتيح التطبيق الجيد للمعايير .

**3-4/** تقصير بعض المؤسسات في الإيفاء بالوعود الملقاة على عاتقها تجاه زبائنها والتي قد تؤدي إلى الإضرار بمصداقية هذه المؤسسات.

في الغالب فإن مجموع هذه العوامل تؤدي إلى تكاليف غير ضرورية تتراوح من 4 إلى 5% من قيمة رقم الأعمال و التي قد تتجاوز بعض الأحيان ال 15%، فإدارة الجودة تعتبر المدخل لإدارة المنظمة بالتركيز على الجودة و يبني على مشاركة جميع أعضاء المنظمة و يستهدف النجاح طويل المدى من خلال إرضاء الزبائن و تحقيق منافع للعاملين في المنظمة و المجتمع فهي تعتبر استثمار عالي المر دودية من خلال المحافظة على الزبائن التي تعتبر الوسيلة المثلى في زيادة الهامش الربحي للمؤسسات. إذ أن عملية كسب زبائن جدد تقتضي في العموم تكاليف تتراوح من 8 إلى 10 مرات<sup>21</sup> عملية المحافظة على الزبائن القدامى.

#### **4- إشكالية مفهوم الجودة بالنسبة للخدمات**

إن أحد أهم أهداف إدراج نظام للجودة داخل المؤسسات و خاصة تلك التي تنشط في بيئة تنافسية شرسة هو محاولة. زيادة درجة الإشباع لمختلف زبائنها بل تتعدى إلى محاولة المحافظة عليهم في جميع الأوقات. في حين أننا نجد أن المؤسسات العاملة في قطاع الخدمات قد تجد تعقيد و صعوبة في تطبيقها لهذا النظام لأنه يقتضي عليها وضع إجراءات مكيفة و متعلقة بالأشخاص و ليس بالآلات.

**4-1- مشاكل الجودة بالنسبة للخدمات :** يمكن حصر أهم مشاكل الجودة بالنسبة للخدمات انطلاقاً من تحليل العناصر التالية و المتعلقة بالخدمة نفسها :

- -طبيعة المنتج(الخدمة)،
- الأشخاص جزء من المنتج،
- صعوبة الحفاظ على المواصفات ومراقبة الجودة،
- صعوبة تقديم الخدمات بالنسبة للزبون،
- عدم القابلية للتخزين،
- الأهمية النسبية لعامل الوقت،
- طبيعة و بنية مراكز التوزيع.

<sup>21</sup> Line Bergery, Op., Cit, p33

**طبيعة المنتج:** Berry<sup>21</sup> شرح الفرق جيدا وذلك عند التعريف بكل من السلعة والخدمة- فقد عرف السلعة بأنها عبارة عن شيء ملموس-طريقة أو كائن، بعكس الخدمات الذي يصفها بأنها حدث-أداء، أو جهد .

#### 4-1-1-أ-علاقة الزبون بإنتاج الخدمة :

إن إنتاج الخدمة يتطلب مجموعة من العناصر متمثلة في خليط من أدوات والتجهيزات واليد العاملة سواء كانت مادية أو معنوية، وغالبا ما يكون الزبون بنفسه إحدى هذه العناصر وذلك إما انه يخدم نفسه بنفسه كخدمة المطاعم السريعة، أو خدمة غسل الملابس الآلي<sup>2</sup>، أو يكون إنتاج الخدمة يتطلب تضامن كل من الزبون وصاحب الخدمة المكلف بتأديتها في أماكن الحلاقة مثلا أو المؤسسات التعليمية أو المستشفيات أو الفنادق.

#### 4-1-2-الأشخاص جزء من المنتج:

إن الفرق الموجود بين مؤسستين خدمتين مرتبط غالبا بنوعية الأشخاص القائمين على تأدية الخدمة وبشكل مشابه فإن الزبائن الذين هم أوفياء لبعض المؤسسات يساعدون على التعريف بالتجربة المأخوذة من الخدمة، إن الأشخاص جزء من المنتج في معظم الخدمات المقدمة، ذلك لأن كلا الزبون والمموم يشاركون في إنتاج هذه الخدمة.

#### 4-1-3-إشكالية مراقبة جوده الخدمة :

أن السلع التي يتم إنتاجها داخل المصنع يمكن مراقبته جودتها وذلك بالرجوع إلى مواصفات النوعية للسلع، وذلك قبل تسليمها للزبون، بعكس الخدمات التي يتم استهلاكها في الوقت الذي يتم إنتاجها فيه، الأمر الذي يصعب عملية اكتشاف الأخطاء وتصحيحها. إضافة إلى إشراك الزبون في تأدية الخدمة، هذه العوامل تقف حاجز أمام المؤسسة لمراقبة الجودة المقدمة وعرضها للخدمة ، وكما يقول أحد المكلفين بالتسويق على مستوى إحدى الفنادق الكبرى<sup>22</sup> "لا نستطيع مراقبة نوعية المنتج المقدم بالشكل الذي يقوم به المهندس داخل المصنع، وعند شرائنا لإحدى منظفات الملابس، نكون متأكدين بنسبه 99.4% من أن هذه المادة فعالة لتنظيف ملابسنا، ولكن عند تأجيرنا لغرفة داخل فندق فإننا لا نكون متأكدين بنفس النسبة إننا سنقضي ليلة ممتعة دون أية مشاكل أو إزعاجات جانبية أخرى".

#### 4-1-4- صعوبة تقييم الخدمة بالنسبة للزبون:

اختبار نوعية المنتج يكون سهل بالنسبة للزبائن في حالة السلع المصنعة وذلك قبل اقتنائهم لهذه السلع، كالشكل، الثمن، التناسق والتناسب ؛ أما في حالة الخدمات فان تقييم نوعية هذه الأخيرة يتوقف على عنصرين اثنين هما :

<sup>21</sup> Christopher lovelock , Denis Lapert , Marketing Des Services ,(public Union, Paris 1999).p25

<sup>22</sup> Christopher lovelock , Denis Lapert, Op., Cit, p26

**4-1-5- التجربة:** حيث لا نستطيع الحكم على نوعية الخدمة إلا بعد استهلاكها كسهولة أداءها مثلاً.

**4-1-6- نوعية الأشخاص المؤدون للخدمة:** الشكل التالي يوضح مجموعة من السلع والخدمات مرتبة حسب معيارين هما سهولة وصعوبة تقييم الجودة والذي من خلاله نرى كيف أن نوعية المنتج تصنع سهولة التقييم.

**4-1-7- غياب المخزون بالنسبة للخدمات:**  
الخدمة عبارة عن أداء غير ملموس، فإننا لسنا قادرين على تخزينها، غير أن الخدمات تحوى تجهيزات ويد عامله تدخل في إنتاجها إلا أنها لا تمثل سوى طاقات أو قدرات إنتاجية بواسطتها يتم صنع الخدمة.  
عندما يكون الطلب أكبر من هذه القدرات فإن الزبون سوف تحبط دافعيته لطلب الخدمة لأن مخزون هذه القدرات غير متاح لتأدية الخدمة وهو الأمر المهم بالنسبة لمسوقوا الخدمات، إذ عليهم إيجاد الطريقة التي يتم بها ضبط هذه القدرات مع مستوى الطلب الموجود.

#### **4-1-8- أهمية عامل الوقت:**

إن الكثير من الخدمات تؤدي في وقت معين وبحضور الزبائن أنفسهم لاستقبال الخدمة كخدمة النقل الجوي، الفنادق، المستشفيات، المطاعم، إلا أنه يوجد وقت محدد يقضيه الزبون في استلام الخدمة. غير أن هذا الأخير يرتقب ويشغف وقت نهاية تأدية هذه الخدمة، لذلك يجب أن يكون وقت الحصول على الخدمة محددا جيدا وليس مفرطا، الأمر الذي يفرق بين المؤسسات الخدمية في تأديتها للخدمة والتي تحاول كل واحدة منهن تقليل هذه المدة للحفاظ على زبائنها.

#### **4-1-9- قنوات التوزيع المختلفة:**

بعكس المنتجين للسلع الذين يتطلب منهم وجود قنوات توزيع لتحويل منتجاتهم من المصنع إلى مراكز البيع، فإن الكثير من المؤسسات الخدمية تستعمل قنوات توزيع إلكترونية مثل إرسال وتحويل المعطيات أو قناة توزيع واحدة هي المصنع الذي يتم فيه صنع الخدمة، وفي هذه الحالة نجد أن المؤسسات الخدمية مسؤولة عن تسيير علاقة الزبون بالمؤسسة (معالجة مهمة الوساطة) وسلوك الزبائن داخل المؤسسة لتؤمن بذلك سيرورة العمليات بصفة جيدة دون أي اختلالات.

### **5- سياسة الجودة داخل الأنشطة الخدمية :**

بالنسبة للخدمات، تركز سياسة الجودة فيها على عمل كل الفريق بأكمله، أي تعتمد على عمل الجماعة وليس الأفراد كل على حدا؛ إن أول محددات سياسة الجودة داخل الخدمات تتمثل في عملية الإنصات للزبون، بغية معرفة جميع رغباته وحاجاته المتغيرة، والذي يعتبر عن أهم شروط المراجع الخاصة بإدماج نظام لإدارة جودة الخدمة مثلا المرجع ISO9004, Prix français de la qualité وغيرهم.

إلا أننا نجد أن هذا الشرط الذي تحويه معظم المراجع الخاصة بإدراج نظام للجودة داخل المؤسسات النشطة في مجال الخدمات، نجد هذا الشرط متوفر في معظم هذه المؤسسات، الأمر الذي يطرح تساؤل العديد من مسؤولي هذه المؤسسات إذا كانت هذه الخطوة ستضيف إلى المؤسسة أي شيء، وفي الحقيقة فإن الجودة هي كتابة ما يجب القيام به و فعل ما تم كتابته<sup>23</sup>، وبالتالي سيتم مقارنة ما تم كتابته بما تم القيام به .

إن أساس سياسة الجودة بالنسبة للخدمات هو العمل الجماعي، وحيث أن العمل الفردي في جمع حاجات الزبائن ومعرفتها سيؤدي لا محال إلى غياب التناسق بين المجموعة، مما يجعل الزبون يتوه بين الأفراد المقدمون للخدمة، في حين أنه عندما يتم إعلام الموظفين بضرورة التكاثف والتعاون في معرفة مختلف حاجات الزبائن وتبادل المعلومات فإنه لا محال سوف يؤدي إلى إرضاء هذا الزبون وإشباعه، وبالتالي نكون قد حققنا مستوى معين من جودة الخدمة المقدمة.

### 5-1- الركيزة الأساسية لإدارة جودة الخدمة، جودة العنصر البشري

لقد تغيرت النظرة إلى العنصر البشري، و أصبح يحتل مكانة مهمة داخل المنظمة وأصبح يشكل أهم مورد من مواردها المختلفة، كما أصبحت البرامج الإدارية الحديثة تولي اهتماما أكبر بهذا المورد الثمين، ومثال على ذلك برامج إدارة الجودة متمثلة في المنظمة العالمية للمعايير والتي أصدرت معايير وشهادات خاصة بإدارة المستخدمين، وتسعى حاليا لتطوير هذه المعايير، بالإضافة إلى الجودة الشاملة التي تعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية لها.

إن عدم تأدية الخدمة المطلوبة بالمعايير والمقاييس المرغوبة والمقررة من طرف الإدارة سيؤدي إلى انحراف في الأداء الذي هو نتيجة انحراف في التنفيذ، حيث أن هذا الأخير هو بدوره مرهون بوجود عاملين اثنين، التحفيز و الكفاءة؛ أما الكفاءة فتمثل مجموعة القدرات المكتسبة والمعارف الضرورية لعملية تأدية الخدمة بالشكل المرغوب فيه، على الأساس فإنه من الضروري توفر الأفراد على مجموعة المواصفات التالية والتي تعتبر ضرورية لعملية التوظيف<sup>24</sup> :

- قدرة الفرد حل المشاكل
- القدرة على الاتصال مع الآخرين
- القدرة على حل النزاعات
- المعرفة التقنية للعمل
- معرفة كيف يمكن خدمة الزبائن

<sup>23</sup> Michel Ballaiche, Op., Cite, P05

<sup>24</sup> Marcel Alain, Réussir la qualité du service, Editions Nouvelles, Montréal 1998, p 02.

هناك أسباب عديدة تشرح لنا مشكلة نقص الكفاءة لدى مقدمي الخدمات أثناء عملية تأدية الخدمة :

- عمل غير منسجم بالنسبة لفرق العمل
  - عدم تحضير الموظفين لاشتغال المناصب الجديدة
  - نقص في دقة أو ثبات المعايير
  - النزاعات المهنية
- إن عملية التكوين المستمر والمتواصل سيؤدي لا محالة إلى التخفيف والحد من حدوث مثل هذه الانحرافات.
- إن الحصول على مستوى جودة عالي للعنصر البشري يتطلب على إدارة تسيير الموارد البشرية أن تتبنى مجموعة قواعد و إجراءات نوجزها فيما يلي<sup>25</sup>:

- وضع الأهداف المسطرة بوضوح مع توضيح الأنظمة المتبعة
- الاستماع لشكاوى وانتقادات العاملين وكذا اقتراحاتهم وأخذها بعين الاعتبار .
- جذب الأفراد نحو أدوار أكبر من المكلفين بها.
- اليقظة المستمرة لمتابعة أساليب وطرق التطوير الإنساني الحالية والتنبؤ بتلك التي يمكن أن تظهر في المستقبل.
- منح وقت معين للأفراد للقيام بالمهام الموكلة إليهم وأعلامهم بأوقات التدخل للاطلاع على النتائج المتوصل إليها.

## 6- إدارة جودة الخدمة بين إدارة الجودة الشاملة و معايير إيزو

### 6-1- نظام التوحيد القياسي و معايير ISO

رغم وجود العديد من التعاريف المتعددة للتوحيد القياسي إلى أنها تشترك في القول أنه "إتباع أسلوب موحد و تطبيق قواعد ثابتة و اتخاذ مراجع واحدة عند مزاوله النشاط"<sup>32</sup>.

و قد كان للدراسات المستمرة في مجال الإنتاج الكبير و طرق القياس و المعايرة أن ظهرت الحاجة إلى الاهتمام بوضع مواصفات و معايير محددة لمواد و خصائص و أبعاد

<sup>25</sup> موزاوي سامية، مكانة تسيير إدارة الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو و إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2004/2003، ص83.

<sup>32</sup> سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و معايير الإيزو، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 2000، ص18.



القطع و الأجزاء المختلفة و التي تتكون منها المنتجات، حتى يمكن إخضاع الإنتاج الكبير إلى نظام موحد يكفل تجانس و تطابق كل مجموعة من الأجزاء المتماثلة التي تتكون منها السلعة مهما اختلفت مصادرها.

## 2-6- المنظمة العالمية للمعايير ISO :

هي فدرالية دولية تتكون من منظمات وطنية للتقييس ل130 دولة حيث أن لكل دولة منظمة تملكها فهي منظمة غير حكومية تأسست في سنة 1974، فهي تدعوا الدول الأعضاء و الممثلة من طرف هيئات التقييس الوطنية لكل دولة للإعداد المقاييس الدولية و هذا بهدف تسهيل المبادلات الدولية للتجارة العالمية للسلع و الخدمات و كذا تطوير التعاون في الميادين العلمية و الأدبية و التقنية و الاقتصادية و تقوم الهيئات الوطنية باستخلاص مقاييس و وطنية ثلاثها، وتوجد الآن 12000 مقياس يمثل أكثر من 300.000 صفحة بالإنجليزية و الفرنسية، ومن بين أهدافها الأساسية<sup>36</sup>:

- خلق نظام معلوماتي عالمي

- تحرير التجارة العالمية

- وضع مقاييس عالمية تحكم التكنولوجيا الجديدة

- اشتراك الدول السائرة في طريق النمو في المشاركة في التطور العالمي الاقتصادي

3-6- سلسلة الأيزو ISO9000 : عبارة عن سلسلة من الموصفات المكتوبة، أصدرتها المنظمة العالمية للموصفات سنة 1987، تحدد هذه السلسلة و تصف العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه و تتبناه إدارة المنظمة للتأكد من أن منتجاتها كانت سلعا أو خدمات تتوافق أو تفوق حاجات أو رغبات و توقعات العملاء<sup>39</sup>. و تعد سلسلة مواصفات الأيزو 9001، 9002، 9003، 9004، كل في مجال النشاط الخاص به نموذجا لنظام الجودة الذي يؤكد لإدارة المنظمة و عملائها أن أنشطة الجودة تتم وفق المعايير المهنية العالمية .

## 4-6- مجلات الأيزو 9000 :

تمثل مقاييس ISO 9000 قاسما مشتركا للجودة المقبولة عالميا و قد اعتمدها المنظمة العالمية للمعايير سنة 1987؛ تثبت شهادة ISO 9000 قدرة المورد على مراقبة العمليات التي تحدد تجاوب المستهلكين مع السلع أو الخدمات التي تطرح في الأسواق، تعتبر سلسلة الأيزو 9000 أحد أهم السلاسل التي أصدرتها المنظمة العالمية للمعايير و هو معيار خاص بضمان و إدارة الجودة و يتجزأ إلى :

(1) - ISO9000-1 : و هو عبارة عن مفاهيم و إرشادات لحسن اختيار و استخدام معايير الأيزو .

<sup>36</sup> مقدار نادية، مراقبة النوعية، دراسة مقارنة بين قطاعي النسيج و الكيمياء، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية تخصص تسيير مؤسسات، جامعة وهران، 2001/2002، ص75/74.

<sup>39</sup>40 محمد سمير عبد العزيز، مرجع سابق ذكره، ص 119

- 2-2-ISO9000: يحتوي على إرشادات لتطبيق كل من ISO9001 و ISO9002 و ISO9003
- 3-3-ISO9000: يحتوي على إرشادات لتطبيق ISO9001 في التطوير و صنع و صيانة البرمجيات
- 4-4-ISO9000: هو دليل لتسيير برنامج ضمان و تأكيد التشغيل
- معييار ISO9002:** هو نظام للجودة و نموذج لتأكيد الجودة في المنظمات التي تقوم بالإنتاج، التركيب، و الخدمات المرفقة فقط.
- معييار ISO9003:** هو أيضا نظام للجودة و نموذج لتأكيد الجودة لكن في المراقبة و الاختيار النهائي فقط.
- معييار ISO9004:** يهتم هذا المعيار بإدارة الجودة و يحتوي أيضا على عناصر نظام الجودة و يشمل سلسلة من المعايير منها :
- 1-1-ISO9004: هو عبارة عن إرشادات و دليل لإدارة الجودة، يحتوي على أهم النقاط التي يجب أن تعالجها المنظمة بما فيها الجانب المالي و الإنساني، و يركز على الدراسة الجيدة لمختلف مراحل حياة المنتج.
- 2-2-ISO 9004: يحتوي على إرشادات خاصة بالخدمات
- 3-3-ISO 9004: يتمثل في إرشادات خاصة بالمنتجات التي تتميز بمراحل إنتاج مستمرة.
- 4-4-ISO 9004: و هو عبارة عن إرشادات و توجيهات لتحسين الجودة كما يتضمن أيضا وسائل و تقنيات لتدعيم الجودة.
- كانت هذه أهم معايير سلسلة الأيزو ISO9000 مع العلم أنها تخضع إلى التجديد و التحسين من طرف المنظمة العالمية للمعايير ISO و ذلك كلما دعت الحاجة إلى ذلك مع أخذها بعين الاعتبار للانتقادات و الملاحظات الموجهة إلى المعايير السابقة من طرف مختلف المنظمات المستعملة لهذه المعايير و كذا آرائهم و رغباتهم .

#### 6-5- الأيزو في الخدمات<sup>42</sup>:

من بين معايير ومواصفات الأيزو، نجد المواصفة **ISO9004-2** وهي المواصفة الخاصة بالخدمات وقد سميت **(عناصر جودة الإدارة ونظام الجودة- إرشادات للخدمات)**، ويعد هذا امتدادا هاما لمواصفات الأيزو لمجال لم يكن معتادا خضوعه لأي مواصفات رسمية، كما يمثل تحولا رئيسيا في الاتجاهات العالمية تجاه قياس الجودة في المنظمات المقدمة للخدمات، حيث سيؤدي انتشار تطبيق هذه المواصفة الاستفادة من خدمات مؤكدة الجودة.

<sup>42</sup> سمير محمد عبد العزيز، مرجع سابق ذكره، ص 127/126.

توضح صياغة مقدمة وثيقة ألا يزو الأصلية، أن أهمية جودة وفاعلية النظم التي تقيس جودة الخدمات تلقى اهتماما واسعا ومتزايدا على النطاق العالمي، لذلك كان إصدار مثل هذه المواصفة العالمية الجديدة **ISO9004-2**، سعيا لتشجيع مديري المنظمات في القطاع الخدمي لتبني إجراءات رسمية للجودة.

#### ● قد يسأل سائل كيف يمكن قياس جودة الخدمات ؟

والإجابة هي أن المواصفة تفترض أن العملاء يحددون صراحة أو ضمنا حاجاتهم ورغباتهم التي يمكن فهمها والوفاء بها، و بالتالي على ضوء ذلك يتم وضع عناصر نظام الجودة الخاص بمنظمة الخدمة، ومن تم يمكن تطبيقه في كافة أنواع الخدمات، وتوضع مواصفة ألا يزو **ISO9004-2** الخاصة بالخدمات، أنه في معظم الحالات يمكن مراقبة الخدمة وعملية تقديمها من خلال مراقبة العملية التي تقدم بها هذه الخدمة. وقد تكون عملية تقديم الخدمة آلية بشكل جزئى أو كامل (أي تؤدي الخدمة باستخدام آلات) و هنا قد نقارن بين عملية مكالمة هاتفية مع عملية استشارات قانونية، وكلما زادت إمكانية وصف العملية وتحديد خصائصها، زادت القدرة على تطبيق نظام مراقبتها.

#### 6-6- الفرق بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير ألا يزو

##### 6-6-1- ألا يزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة..... تكامل أم تشابه أم اختلاف

تعددت تعاريف إدارة الجودة الشاملة بعكس الحال في تعريف ألا يزو، يمكن عرض أهمها :

- إدارة الجودة الشاملة هي سبيل لبقاء المنظمة،
- إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية مشتركة تدرك صعوبة فصل حاجات العميل عن أهداف المنظمة.
- إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب لتأكيد الفعالية و الكفاءة القصوى للمنظمة بتطبيق العمليات والنظم التي تؤدي للتفوق وتمنع الأخطاء، وتؤكد أن كل نشاط بالمنظمة مرتبط بحاجات العملاء<sup>47</sup>

تتميز الجودة الشاملة ببعدان رئيسيان ، البعد الاقتصادي و البعد الاجتماعي ، فالبعد الأول يتمثل في محاولة تخفيض التكلفة أو تثبيت التكاليف، للحصول على الجودة؛ أما البعد الاجتماعي فله تاحيتان الأولى تتمثل في تحفيز وتكوين الأفراد داخل المؤسسة، والثانية تتمثل في إرضاء الزبون، هذان البعدان يسهمان في أمثلية طاقة المؤسسة

<sup>47</sup> سمير محمد عبد العزيز، مرجع سابق ذكره، ص111.

للتحكم في الجودة والتكيف مع تغيرات المحيط لذلك فإن إدارة الجودة الشاملة تدعو إلى :

- تحريك ببراعة مواهب وقدرات جميع الموظفين والشركاء(موردين ، متعهدين، زبائن) :
- إرضاء الزبائن الحاليين والمتوقعين مع المحافظة على التحسين المستمر لكل شئ قد يؤدي إلى زيادة هذا الرضى إلى زيادة هذا الرضاء وزيادة الربح .

أما فيما يخص نظام معايير ألا يزو، فهو نظام عالمي للجودة يتضمن مجموعة من المعايير الدولية والتي وضعت من طرف المنظمة العالمية للمعايير، ويسعى هذا النظام إلى توفير مستوى جودة ذو طابع عمومي وعالمي وليس خاص بمنظمة معينة<sup>48</sup> إذن تعتبر كل من إدارة الجودة حسب معايير ألا يزو والجودة الشاملة نظامين لإدارة الجودة داخل المنظمات وباعتراف العديد من الخبراء والمختصين في كلتا المجالين الجودة والإدارة.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لم يكن منتشرا بالشكل الذي هو عليه اليوم، ذلك لأن هذا النظام كان وإلى وقت قريب مقتصر على المنظمات التي تتمتع بصحة مالية ممتازة إلى جانب أنها تخضع إلى منافسة عالمية شديدة ؛ أما حاليا و خلال السنوات القليلة الماضية، انتشرت الجودة الشاملة حتى أصبحت معروفة و مطبقة في بعض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، كما أنها انتقلت إلى مؤسسات القطاع العام تحت مسمى ( الإدارة العمومية الجديدة) new public management، كما واصلت وتواصل الجودة الشاملة انتشارها و تطورها من حيث الطرق و الأدوات المستعملة لها .

يعتبر النظام الإيزو iso9000 وليد نظام إدارة الجودة الشاملة حيث قام باستلهم العديد من المفاهيم و المصطلحات الأساسية من الجودة الشاملة كمصطلح عجلة شوهارت أو ما يعرف عالميا ب : عجلة **Deming** الخاصة بتحسين الجودة، و حيث نجد أن المعايير الضابطة لنظام الإيزو لم يتم تطويرها بالشكل الكافي منذ نشأتها سنة 1987<sup>49</sup>. عرفت سلسلة الإيزو ISO9000، انتشارا واسع و سريع مقارنة بالجودة الشاملة، ذلك وفقا للدوافع التالية<sup>50</sup> :

<sup>48</sup> موزاوي سامية، مرجع سابق ذكره، ص57.

<sup>49</sup>Daoudi Mohammed, perception et niveau d'intégration de système de management de la qualité dans les entreprises algériennes, thèse de magister en sciences commerciale, université d'oran, 2003/2004, p 197.

<sup>50</sup> سمير محمد عبد العزيز، مرجع سابق ذكره، ص139.

- استجابة لاتجاهات عملاء يرون في حصول المورد على هذه الشهادات شرطا أساسيا للتعامل معه، أو اتجاهات الحكومة أو إحدى هيئاتها أو أن عدم الحصول على هذه الشهادة يعني مخاطرة بفقد الحصة السوقية .
- حصول منافس رئيسي على شهادة ألا يزو 9000، حيث يتطلب الأمر الحصول على هذه الشهادة كسند تنافسي.

• حاجة المنظمة إلى ميزة تنافسية يمكن أن توفرها لها شهادة Iso9000 الجودة الشاملة هي بمثابة طموح مؤسساتي تهدف على إدماج جميع الأشخاص المتواجدين بالمؤسسة بغية تحقيق أهدافا و هذا ما يجعل الكثير من المؤسسات تتناقل في الولوج إلى مل هذه الخطوة.

إن عملية الخضوع إلى معايير ألا يزو و محاولة تطبيقها من طرف المنظمة قد تستغرق مدة تقدر من 12 إلى 24 شهر، و تحصل هذه المنظمة رسميا على الشهادة؛ في حين أن الالتزام بالجودة الشاملة قد يستغرق العديد من السنوات من أجل الحصول على مستوى لا بأس به من الفعالية .

جميع المنظمات المتحصلة على شهادة ألا يزو تخضع بشكل دور إلى مراجعة و تفتيش من قبل مراجعون تحددهم المنظمة العالمية للمعايير للتأكد من استمرارية تطبيق معايير الجودة، في حن نجد أن المنظمات التي تطبق الجودة الشاملة لا تخضع إلى أية مراجعات أو تفتيش من قبل جهة خارجية، فمؤذجها خاص بها و لها حرية التصرف فيه .

عملة التقييم و الفحص في إطار الإيزو 9000 يكون مزدوج أي بمعنى أن النظام الذي هو بصدد التقييم يكون مطابق لمعايير ألا يزو أم لا ؛ أما في حالة الجودة الشاملة، فعملية التقييم للنظام تخضع إلى تقييم تدريجي و ذلك بإعطاء نسب مئوية تحدد درجة التقدم نحو التطبيق الكلي للجودة الشاملة، وبالتالي يسمح هذا النوع من التقييم بتحديد في كل مرة المجالات التي يجب أن تخضع إلى التحسين.

يعتبر خطر عدم الحصول على شهادة Iso9000 ضئيل جدا، و ذلك بمجرد مرور المؤسسة بمرحلة الفحص و التقييم لنظام الجودة لديها من طرف المنظمة العالمية للمعايير، فقد تحصل على الشهادة بمجرد مطابقة معايير ألا يزو بنظام الجودة لديها، بعكس المؤسسات التي تسعى إلى تبني نظام الجودة الشاملة، و التي قد لا تصل إلى تطبيقه ما لم يتوفر لديها الاعتقاد و الكفاءة و الثبات اللازم و إلا كان الفشل حليفها . يرى خبراء الجودة في الولايات المتحدة أن المؤسسات التي وصلت على مستوى لا بأس به في تطبيق الجودة الشاملة أكثر كفاءة و أحسن أداء من تلك التي اكتفت فقط بالمطابقة لمواصفات الإيزو 9000 .

رأينا سابقا أن الجودة الشاملة تهدف إلى إشباع جميع ذوي الحقوق كالعلاء و العاملين و الموردين و غيرهم، بعكس الإيزو 9000 التي تركز خصوصا على إشباع حاجة العملاء من خلال المطابقة مع بعض المعايير.

يتوقف مشروع الإيزو 9000 بمجرد مطابقة الأنظمة التنفيذية للمواصفات الدولية، ليتم تحديثه مرحليا عند عمليات المراقبة الداخلية أو الخارجية أو عند حلول بعض المشكلات؛ في حين أننا نجد أن الجودة الشاملة عبارة عن مشروع ليس له نهاية ليتم تنفيذه من خلال سلسلة الجودة المرحلية ؛ و عند تحدثنا عن التكلفة، فإننا نجد أن إدراج نظام ألا يزو بشروطه يكون مكلفا، بالإضافة إلى أنه لا يقضي على مظاهر الهدر و التبذير في المنظمة على عكس إدارة الجودة الشاملة التي تهتم بدنية التكاليف خصوصا من خلال سلسلة الجودة المرحلية.

و أخيرا إن من الفوائد الأساسية لحصول المنظمة على شهادة ألا يزو، هو محاولة وضع الثقة في المنتجات و الخدمات المقدمة من طرف هذه المنظمة، و هذا ما يجذب المستهلك إلى اقتناء هذه المنتجات و الخدمات؛ ولكن وضع الثقة هذه لا يدل على أن هذه المنظمة قد حققت رضا الزبون<sup>51</sup>، فهي بذلك تقوم بإنتاج سلع و خدمات تتوفر فيها شروط المنظمة العالمية للمعايير، بينما إدارة الجودة الشاملة تقوم بتوفير جميع متطلبات الزبائن في السلعة أو الخدمة المقدمة و التي تعرفت عليها من خلال دراستها الميدانية و اتصالها المباشر مع مختلف الزبائن، و بالتالي يمكن القول أن زبائن المنظمة التي تنتهج إدارة الجودة الشاملة هم راضون عن منتجاتها و خدماتها.

و هكذا فإن ألا يزو 9000 يمثل نظاما للجودة يقوم على مواصفات موثقة، بينما إدارة الجودة الشاملة هي إدارة للجودة من منظور واحد، و يؤيد هذا ما ذهبت إليه دراسة شركة اللويدز لتأكيد الجودة عن المكاتب التي تسجل المنظمات للحصول على شهادة ألا يزو 9000 حيث اتفقت أغلبية المكاتب المبحوثة أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر مكملة للإيزو 9000، و لكن هذه الأخيرة ليست بديلة لها ؛ و يمكن إيجاز أهم الفروقات الموجودة بين إدارة الجودة الشاملة و مواصفات الجودة فيما يلي<sup>52</sup> :

#### تقديم الشركة

بعد إصدار القانون 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000<sup>3</sup> الذي يقضي بفتح قطاع البريد و الاتصالات السلكية و اللاسلكية للمنافسة، تأسست شركة اتصالات الجزائر و التي تعتبر شركة حكومية مستقلة بموجب القانون 03/2000 و حيث انبثقت عن هذه الشركة، شركة اتصالات الجزائر للهاتف النقال و التي تعتبر أول شركة للهاتف النقال في سوق الاتصالات الجزائري.

إعادة البعث التجاري لشركة موبيليس انتهجت هذه الشركة استراتيجية مبنية على رؤية واقعية و مستقبلية لتطورات سوق خدمة الهاتف النقال بالجزائر ؛ استراتيجية ما فتئت و

<sup>51</sup> موزاوي سامية، مرجع سابق ذكره، ص58.

<sup>52</sup> سمير محمد عبد العزيز، مرجع سابق ذكره، ص118.

<sup>3</sup> د. مصايب، موبيليس الجديدة، العدد 01، ص 02

أن بدأت ثمارها تظهر جلية بسبب العودة التي اعتبرت قوية لأول متعامل للهاتف النقال بالجزائر، لتصبح و في ظرف قصير منافسا رئيسيا في سوق الاتصالات الجزائري. يحاول هذا الجزء أن يلقي الضوء على نظام إدارة الجودة المعتمد من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال، ليتم الإجابة فيما بعد عن السؤال الأساسي في الموضوع و الذي هو ( ما مدى تطبيق مبادئ و أسس إدارة الجودة الشاملة داخل هذه المؤسسة ) كوسيلة تركز لها هذه الأخيرة كل جهودها لتحافظ على مكانتها كمؤسسة رائدة و كمؤسسة منافسة مصممة أساسا لتحقيق رضا الزبائن و توقعاتهم بطريقة فعالة.

حاول من خلال نتائج هذا الاستقصاء الموجه إلى شركة موبيليس الإطلاع على نظام إدارة الجودة المتخذ من طرف هذه الشركة، محاولين تحديد درجة إدماج هذا النظام الجديد من التسيير داخلها.

من جهة أخرى سيساعد هذا الاستقصاء الإطلاع على الخلفية المعرفية لمستخدمي الشركة بنظام الجودة و إدارتها داخل الشركة، و مدى تقبلهم له، كما سيساعد على تحديد أهم الصعوبات التي قد تواجه الشركة أثناء إدراج هذا النظام الجديد داخلها.

### نتائج الدراسة :

حاولنا خلال هذه الدراسة التعرف على نظام إدارة الجودة المتناول من طرف شركة اتصالات الجزائر للهاتف المحمول، و التعرف و الإطلاع على أهم الممارسات و التطبيقات المتعلقة به من خلال تحليل نتائج الاستطلاع الموجه إلى الشركة. نتائج هذا الاستطلاع أعطت الملاحظات التالية :

- 1- تعبر الجودة عن فلسفة و ثقافة مشتركة جديدة، لأنها تقوم بتقديم و تطوير قيم و مفاهيم و معايير جديدة، لذلك يستوجب على الإدارة العليا غرس جوانب ثقافية تعتبر هامة لتحقيق الجودة الشاملة.
- 2- تعتبر المراقبة ضرورية لإجراء مراجعة للعمليات لضمان تماشيها مع سياسة الجودة الخاصة بالشركة، وذلك باتخاذ تدابير تصحيحية ووقائية مدعومة بأدوات و أجهزة مراقبة تؤكد تنفيذ كل هذه التدابير و اختبار فعاليتها.
- 3- إتباع إجراءات مدعومة بالوثائق حرصا على تطابق تصاميم الخدمة المقدمة مع متطلبات الزبائن.
- 4- مسؤولية الجودة ليست متعلقة فقط بأفراد الإدارة العليا أو أفراد إدارة الجودة أو أي جهة أخرى، و إنما هي مسؤولية الجميع، و على هذا الأساس يجب أن تتاح الفرصة لجميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية و الفنية للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة.

من بين أهم النتائج المتحصل عليها من خلال التطرق إلى بحثنا هذا ما يلي:  
- أن مزايا توفير خدمات متميزة و ممتازة للعملاء تؤدي إلى نتائج حتمية تصل بالفرد و المجتمع لمستوى راق و لغاية منتظرة.

- تحسن جودة إدارة شركة الاتصالات شعور الموظف بالسعادة للعمل في حقل الاتصالات و الخدمات، كما يؤدي هذا الأمر إلى إعجاب الزبائن بالخدمات المقدمة من طرف الشركة و إخبار الآخرون عنها.
- جذب الشركة زبائن جدد و أكثر.
- ظهور وظائف إضافية.
- زيادة فرص الترقية.

إذا تم تحقيق النتائج السابق ذكرها، ستؤدي لا محالا إلى تقليل التكلفة الخاصة بالوقت و الجهد، و بالتالي تكون الجودة أفضل و الفوائد أكبر لمزود الخدمات.

- الجودة جزء من القيادة : إذ أن الجودة و القيادة يعتبران مفهومان مترابطان لحد لا يمكن الفصل بينهما، و حيث لا يمكن اعتبار عملية الجودة أنشطة منعزلة عن باقي أعمال الشركة بل تعتبر جزءا ضروريا من أعمالها.

و من ناحية أخرى لا يمكن تحسين الجودة بدون قيادة فعالة تحدد الإدارة العليا.

- الجودة وسيلة من وسائل إدارة الشركة، إذ أنها تعتبر وسيلة لتحقيق أهداف الشركة الثلاث الأساسية، و هي إرضاء الزبائن، إرضاء أصحاب العمل و إرضاء الموظفين.

- بدأت مؤسسات الاتصالات و خاصة الإدارات أو المؤسسات الحكومية تدرك أن الزبون أصبح يشكل النقطة المحورية لأي نشاط مؤسسي، و أصبح الزبون في النهاية هو الرئيس الأعلى الحقيقي للمؤسسة، إذ أصبح هذا التركيز على الزبون يتطلب الإنصات إلى توقعاته، الأمر الذي يتطلب المحافظة على الحوار حول الجودة المتوقعة من طرف هؤلاء الزبائن.

إن أحد متطلبات استمرار هذا الحوار هو إرضاء الشركة لزبائنها الداخليين، أي موظفيها، حيث أن الموظفون الراضون يجدون من السهل تجاوز الجوف أو التردد في مقابلة الزبائن، كما أنهم يكونون مستعدين بطريقة أفضل لتفهم حاجات الزبائن و تمثيل شركاتهم بفخر و التصرف تبعا لسياسة الجودة المحددة من طرف شركاتهم.

- لقد أصبح تحقيق المعايير التي تضعها المنظمة العالمية للمعايير ISO، و ذلك كضمان لجودة الخدمات إلزاما ضروريا للفوز بالعقود الخاصة و العامة و ذلك في معظم أرجاء العالم، بحيث يعتبرها البعض تأمين شامل لضمان نمو مشترك، في حين يعتبرها البعض الآخر معوقا رئيسيا حيث أن المؤسسة أصبحت تتعامل في سوق متقلب و متغير باستمرار.

#### الاقتراحات و التوصيات :

مع تطور الفلسفة الجديدة للخدمات المتحررة و المنافسة الحرة في سوق متحرر، أصبحت تدرك مؤسسات الاتصالات ضرورة إعادة تنظيم نفسها ووضع الزبون على رأس المؤسسة، إذ يجب على المؤسسة الموجهة نحو الزبون أن تجعل الزبون الهدف الرئيسي لاهتماماتها حتى يكون كل فكر و فعل المؤسسة هدفه رضا هذا الزبون، و لا



- يتحقق ذلك إلا إذا تم أخذ جميع المقاييس الداخلية الضرورية لضمان أن استراتيجياتها و هيكلها و موظفيها تعمل على إنتاج ما يتوقعه الزبون من الخدمة.
- على مؤسسة الاتصالات أن تتكيف مع البيئة التي توجد و تعمل ضمنها بل و أكثر من ذلك، عليها أن تحدث تغيرات في هذه البيئة و ذلك بتطوير منتجات و خدمات جديدة و أن تطبق تكنولوجيا جديدة ستستخدم بكثرة فيما بعد.
  - يجب شرح و توضيح الاستراتيجيات و يعني ذلك تعميم الاستراتيجية و نشرها حتى يعلمها جيدا جميع المعنيين بتنفيذها.
  - يجب تكريس الالتزام، و يعني ضمان التزام الأفراد بالاستراتيجية و ذلك بإقناعهم بأنهم بحاجة إلى تنفيذها.
  - تنشيط التغيير السلوكي، و يعني ذلك تنشيط أداء المعنيين بإدارة التغيير حتى يؤدوا أنشطة جديدة و ينسوا ما كانوا يؤدونه من قبل.
  - مراقبة و تعزيز السلوك، و يشمل ذلك متابعة جميع عمليات التغيير بعناية و تطبيق عمليات التصحيح الضرورية للتأكد من أن سلوك الفرد و الجماعة يطابق الاستراتيجية المطلوبة.
  - الاتصالات بين الأعضاء و بين الأعضاء و الإدارات أو الأقسام التي يمثلونها هامة جدا، حتى يتحققوا من أن جميع العاملين لديهم الفهم الكامل بأنشطة الفريق التالية :
    - \* تغذية عكسية دائمة قائمة على اجتماعات شهرية لأعضاء الفريق.
    - \* مراجعات دورية رسمية مع الإدارة العليا.
    - \* نشرات دورية لتقارير مختصرة عن تقدم سير العمل بشأن تنفيذ أنشطة الفريق بقصد زيادة دافعية الأشخاص المهتمين بالأمر.
  - من مهام مراكز التدريب أن تكون في المقدمة للمساعدة في تنفيذ الموضوع و ذلك بإقامة منتديات الحوار، و تنفيذ البرامج التدريبية التي تكون شرطا لإدخال التغيير الثقافي في عقلية و سلوك العاملين في مؤسسة الاتصالات، و يعتمد نجاح هذه المساهمة على تحقيق ما يلي:
    - توجيه التدريب نحو تحقيق متطلبات الزبائن كأولوية.
    - اعتبار الممارسة العملية مبدأ أساسيا للتدريب و بالتالي فإن مسؤولية تدريب الموظفين تقع على عاتق الإدارة العليا وحدة التدريب.
    - توجيه أي مبادرة تدريبية نحو إنتاج كادر وظيفي مسلح بالمعرفة و الخبرة و المهارة و المواقف التي يحتاجها للتعامل مع مسؤولياتهم الحاضرة و المستقبلية.
    - لا يمكن أن تتم عمليات التحسين المستمر للجودة دون استثمار فعلي في برامج التدريب و التعليم المستمر للموظفين.
    - يفضل أن تتاح الفرصة لجميع العاملين للمشاركة الفاعلة في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة.

- الجودة المضمونة تعتبر مطلباً أساسياً في الصناعة بالنسبة للزبون و حتى في قطاع الخدمات، خاصة عندما تكون في سوق متحررة و تنافسية حيث أصبح يحصل الزبون على عقد يتضمن تفاصيل الجودة للخدمة التي سوف تقدمها المؤسسة و الجزاءات التي سوف توقعها هذه المؤسسة على نفسها في حال عدم تحقيقها للمعايير الموضوعية، لذلك يتطلب الأمر إيجاد مدراء رئيسيين مسؤولين عن تنفيذ و متابعة العمليات.
- يجب ربط مواضيع الأداء و تقييم المشروعات برضا الزبون.
- يجب التأكيد على أن المجموعات هي النقطة التي يركز عليها تصميم و أداء المؤسسة أكثر من التركيز على الأفراد، لأن الأفراد وحدهم يكونون غير قادرين على تحسين إجراءات العمل بشكل مستمر.
- مكافأة القدرات و الإبداعات و المهارات الفردية و أداء المجموعة بدلا من مكافأة الأداء الفردي فقط.

## المراجع

- 1-محمود جاسم الصميدعي ، مداخل التسويق المتقدم ، عمان دار زهران ، 2000.
- 2-سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و معايير الإيزو، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 2000.
- 3-موزاوي سامية، مكانة تسيير إدارة الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو و إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2004/2003.
- 4-مقداد نادية، مراقبة النوعية، دراسة مقارنة بين قطاعي النسيج و الكيمياء، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية تخصص تسيير مؤسسات، جامعة وهران، 2002/2001.
- 5-جيم هيريرا، إدارة الجودة الشاملة ، الاتحاد الدولي للاتصالات(المكتب الإقليمي للدول العربية) ،www.ituarabic.org

6-Carole logiez, Elizabeth Vinay, Entreprendre dans les services, Editions Dunod , paris 2001.

7-Line Bergery, Qualité et tourisme, Editions Economica, paris, 2002.

8-Fridric Dupont, management des services, Editions ESKA, paris 2000.

9-Bernard Averous, Daniel Averous, Mesurer et manager la qualité de service, INSEP Editions, paris, 1998.

10-Christopher lovelock , Denis Lapert , Marketing Des Services ,(public Union, Paris 1999).

11-Michel Ballaiche, les exigences de management de L'ISO 9001 (la qualité de service), Afnor, 2002.

12-Marcel Alain, Réussir la qualité du service, Editions Nouvelles, Montréal 1998.

13-Daoudi Mohammed, perception et niveau d'intégration de système de management de la qualité dans les entreprises algériennes, thèse de magister en sciences commerciale, université d'Oran, 2003/2004.