

## تقييم إجراءات إدماج نظام إدارة الجودة داخل الأنشطة

### الخدمية من وجهة نظر العاملين

(حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال Mobilis)

أ. ابن سالم عاهر

جامعة بشار

المخلص

إن من أهم دوافع إدراج نظام إدارة الجودة داخل المؤسسات يتمثل في التعرف على جوانب الهدر في الوقت والطاقات الذهنية والمادية، كما يعتبر نظاما تحفيزيا للعمال حيث يمنح الصلاحيات للعمال ومجتهم على النجاح والتطور. وبعد 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، وتبحث في خصوصيات إدماج نظام إدارة الجودة داخل الأنشطة الخدمية، وتضم هذه الدراسة دراسة حالة نظام إدارة الجودة المعتمد من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال، حيث تم في هذه الدراسة تقييم إجراءات إدماج نظام إدارة الجودة داخل هذه الشركة من وجهة نظر العاملين، للإجابة على السؤال الأساسي في الموضوع والذي هو ما مدى تطبيق مبادئ وأسس إدارة الجودة داخل هذه المؤسسة كوسيلة تركز لها هذه الأخيرة كل جهودها لتحافظ على مكانتها كمؤسسة رائدة وكمؤسسة منافسة مصممة أساسا لتحقيق رضا الزبائن وتوقعاتهم بطريقة فعالة.

Résumé:

Mettre en place une démarche qualité est l'un des objectifs pour les entreprises qui s'expriment sur des marchés concurrencés, 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 oeuvre 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 trouvée 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.

مؤتمنة

تميزت المرحلة التي كانت في مطلع الثمانينات باشتداد المنافسة العالمية والتفوق والنجاح الصناعي لدى اليابانيين، وقد ربط الخبراء هذا التفوق بالتسيير المتميز والشامل للجودة في المصانع اليابانية، واعتبر عامل الجودة أحد العوامل الهامة في نجاح هذه الصناعة؛ وبعد النجاح المنقطع النظير للصناعة اليابانية في العالم بأكمله، إنتشرت هذه الفكرة وحاولت العديد من الدول الغربية تطبيقها في منشآتها الصناعية، لتتوسع فيما بعد لتشمل المنشآت الخدمية أيضا، فمن ثم تحولت جودة المنتجات والخدمات إلى أداة أساسية لرفع أداء أي مؤسسة، كما صاحب هذا التحول زيادة الإدراك والفهم بأن الجودة أصبحت تشكل عاملا ضروريا للزيادة والمحافظة على الأداء الإقتصادي الجيد.

هذه الدراسة ستحاول البحث في خصوصيات الجودة بالنسبة للخدمات عبر تحديد مفهوم هذه الأخيرة وخصائصها وكذا مفهوم الجودة المتعلقة بها، إلى جانب عرض خصوصيات إدارة الجودة داخل الأنشطة الخدمية.

كما تضم هذه الدراسة دراسة حالة نظام إدارة الجودة المعتمد من طرف مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال، وقد اكتسبت هذه الدراسة أهمية خاصة لأنها تبحث في تقييم العاملين لإجراءات نظام إدارة الجودة المتخذ من طرف هذه الشركة، الأمر الذي سيساعد على الإطلاع على الخلفية المعرفية لمستخدمي الشركة بنظام الجودة وإدارتها داخل الشركة، ومدى تقبلهم له، كما سيساعد على تحديد أهم الصعوبات التي قد تواجه الشركة أثناء إدراج هذا النظام الجديد داخلها.

بناء على الأهداف التي تم تحديدها في مقدمة الدراسة، فإنه تم تحديد الأسئلة الآتية كمشكلة الدراسة، والتي سيتم محاولة الإجابة عنها في هذه الدراسة، والأسئلة هي:

1- كيف يمكن لنظام إدارة جودة الخدمة أن يضع الملامح والخصائص الخاصة بالخدمة بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة أو معروفة ضمناً؛ أو بعبارة أخرى كيف يمكن محاولة تلبية توقعات الزبائن الحاليين والمتوقعين.

2- كيف تساهم فلسفة إدارة الجودة في خلق إطار فكري وثقافة مشتركة تؤدي إلى إدارة أكثر مرونة وإلى التغيير والتحسين.

3- ما هي أدوات ووسائل إدارة جودة الخدمة والتي تساهم بالنهوض بمؤسسة الاتصالات.

كما تم تحديد فرضيات لهذه الدراسة، وهي كالتالي:

1- إدارة الجودة الشاملة أداة تعطي المؤسسة المقدرة على المحافظة على نموذج عقلاني ومستمر للتغيير والتجديد الإداري مبنى على المشاركة والتغذية العكسية.

2- إن التطوير الناجح لأنظمة الاتصالات في بيئة الاتصالات المتغيرة يدعو إلى إحداث تغيرات أساسية في أساليب التشغيل وفي الطريقة التي تتم بها إدارة مؤسسات الإتصالات، وإدارة الجودة الشاملة أحد النظم التي تساهم في التعامل مع التغيير من حيث التكيف والبقاء والتحضير للمستقبل.

3- الحصول على الجودة المطلقة غير ممكن بدون ثقافة أو حضارة الإنجيز للجودة، وهذا يعني أن تنعكس هذه الحضارة على كل أمثلة الجودة لدى المؤسسة.

4- إدارة الجودة ترقى وتغذي قدرات إدارة مؤسسة القرن الواحد والعشرين على التجديد والتطوير، وهذا يعني بأن التعليم يصبح الهاجس الأساسي للإدارات، ويحل محل الهيمنة والسيطرة التي كان لها دائماً

الدور الأول والرئيسي في إيقاف عجلة التطور والتجديد داخل المؤسسات.

الخدمة:

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>(1)</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>(2)</sup> بأنها أداء لنشاط موجه لإشباع حاجات محدودة للمشتريين.

وفق هذه التعاريف لا تشمل 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 الإستثمارية والخدمات الاجتماعية؛ كما يتبين من هذه الأمثلة تنوع المنظمات التي تقوم بتسويق الخدمات، حيث تشمل تلك التي يكون هدفها الحصول على ربح وكذا منظمات الأعمال التي لا تستهدف الربح، بالإضافة إلى المنظمات الاجتماعية والحكومية وكذا الوكالات.

إن 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 أثر فعال في رفاهية الفرد والمجتمع ككل.

خصائص الخدمة:

إذا وضعنا جانبا العنصر المشترك في تكوين الخدمات وهو عنصر عدم كونها شيئا ملموسا فإن للخدمات خصائص أخرى تميزها عن المنتجات الملموسة، وهذا يدل على أن المفاهيم والممارسات الخاصة بالتسويق في القطاع الخدمي تختلف جزئيا عن التسويق في القطاع السلعي، ومن أهم هذه الخصائص:

العلاقة المتبادلة والتأثير المتبادل بين الاستهلاك والإنتاج؛ حيث إن السلع يجري إنتاجها ثم بيعها واستهلاكها، أما الخدمات فيتم بيعها ثم تنتج وتستهلك في الوقت نفسه.

التلازمية: وهي 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.

عدم التماثل أو التجانس: وهي عدم القدرة على تنميط الخدمات وخاصة تلك التي يعتمد تقديمها على الإنسان بشكل كبير وواضح وهذا يعنى أنه يصعب على مقدم الخدمات أن يتعهد بأن تكون خدماته متماثلة أو متجانسة في كل مرة من مرات تقديمها لها وبالتالي فهو لا يستطيع ضمان مستوى الجودة.

تقلب الجودة: تقلب وتغيير جودة الخدمات المقدمة وهي خاصة أخرى من خصائص الخدمات لارتباط ذلك بصعوبة تنميط الخدمة<sup>(٤)</sup>.

تذبذب الطلب: يتميز الطلب على بعض الخدمات بالتذبذب وعدم الإستقرار، فهو لا يختلف بين فصول السنة فحسب بل يختلف أيضاً من يوم إلى آخر ومن ساعة إلى أخرى في اليوم الواحد، حيث إن استهلاك الخدمات يزداد في أوقات معينة وينخفض في أوقات أخرى وهذا راجع إلى عدم خزن الخدمات وبالتالي عدم قدرة المؤسسة في بعض الأحيان على تحقيق الموازنة بين الطلب الشديد على الخدمات والعرض المحدود منها.

التنوع: إن الخدمات كثيرة التنوع لأنها تعتمد على من يقدمها وعلى مكان وزمان تقديمها، حيث إن العملية التي يجريها طبيب مختص أفضل من عملية يجريها جراح أقل خبرة، ويدرك المستفيدون أو المشترون هذا التنوع وغالباً ما يتناقشون مع الآخرين قبل اختيار مقدم الخدمة.

اشترك الزبون في خلق القيمة الاقتصادية: إن كل عملية إنتاجية تتكون من مسار، يتم من خلاله خلق قيمة اقتصادية، والتي سيستفيد منها الزبون؛ ففي القطاع الصناعي يتم خلق هذه القيمة بواسطة المنتج المصنع الجاهز للاستهلاك والذي اشتركت في إنجازه مجموعة عوامل مادية

وبشرية أخرى. أما فيما يخص القطاع الخدمي، فإننا نجد أن خلق القيمة يتم من خلال تقديم الخدمة من طرف مقدم الخدمات، وحيث إنه 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، إذ أنه يوجد اتجاه عالمي نحو توقعات أكثر بإزدياد أهمية الجودة، ويصاحب هذا زيادة الإدراك والفهم بأن الجودة أصبحت تشكل عاملاً ضرورياً للمحافظة وزيادة الأداء الاقتصادي الجيد للمؤسسات، ولقد تعددت أسباب الإهتمام العالمي الكبير بشأن جودة المنتجات والخدمات، وهذه الأسباب كثيرة، نذكر منها<sup>(4)</sup>:

- انهيار الإتحاد السوفيتي ونظم الإقتصاد الموجه.

- المنافسة الشديدة في الأسواق العالمية.

سهولة تبي وتطبيق مواصفات الإيزو ISO وشيوعها على المستوى العالمي. انعكاسات تطبيق الإيزو على فعالية الأداء والإنتاجية وثقافة المؤسسة. بسبب هذا الإهتمام العالمي الكبير بالجودة الشاملة للخدمات، أخذت جودة الخدمات تثير أيضاً اهتمام العديد من الباحثين، حيث ظهرت العديد من البحوث والدراسات الجامعية والنماذج التي حاولت شرح هذه الظاهرة، ففي خلال سنة 1980 ظهر نموذج Berry/ Parasuram الذي عرف جودة الخدمة على أنها عبارة عن غياب الإحتراف ما بين توقعات الزبائن المستفيدين من الخدمة، وشعورهم عند الحصول على هذه الخدمة.

وقد قام هؤلاء الباحثون بتحديد عدة معايير والتي على أساسها يقوم الزبائن بتحديد وتقييم جودة الخدمة المؤداة لهم، وقد تم محاولة جمع هذه المعايير في الجدول الآتي:

المحتوى	المحور
وتشتمل على محتوى الأداء الإعتماذي، حيث تعني بأن المنظمة تؤدي خدماتها بصورة صحيحة منذ البداية	قابلية الاستعمال Fiabilité
وتعني رغبة العاملين واستعدادهم لتقديم الخدمة، حيث تشتمل على زمن أداء الخدمة	القدرة على الاستجابة Responsabilité
تعني امتلاك العاملين للمهارات والمعرفة المطلوبة لأداء الخدمة	اللياقة و الأهلية Compétence
تشمل الوصول السهل للخدمة وسهولة الاتصال	سهولة الوصول Accessibilité
تشمل الشفافية والإحترام والإهتمام والعناية والألفة مع طالب الخدمة	الكياسة و الجمالة Courtoisie
يعني المحافظة على الزبون بالطريقة واللغة التي يفهمها وإجادة الاستماع له	الاتصال Communication
تشمل الثقة المتبادلة والصدق والعدالة والمصادقية	الأخلاقية Crédibilité
التحرر من المخاطر والمجازفة أو الخوف والتزدد	الأممان
تعني بذل المزيد من الجهد لتفهم حاجات الزبون	معرفة الزبون
تشمل الوثائق و المعطيات المادية اللازمة لتأدية الخدمة	الملموسات

الجدول رقم: 01 مؤشرات جودة الخدمة

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

وقد اعتمد المختصون على هذه المعايير وقاموا بتطوير طريقة لتقييم جودة الخدمة من خلال نموذج SERV-QUAL الذي يعتمد على تحليل العوامل المؤثرة Analyse Factorielle لقياس الفارق أو الإنحراف ما بين توقعات الزبائن المستفيدين من الخدمة، وشعورهم عند الحصول على هذه الخدمة، ويتم قياس هذا الفارق في خمسة أبعاد أساسية لجودة الخدمات، هذه الأبعاد تتمثل في<sup>(=)</sup>:

الخصائص المحسنة للخدمة كالمحلات، التجهيزات، ومظهر الموظف المقدم للخدمة  
قابلية الاستعمال Fiabilité: القدرة على تأدية الخدمة بالشكل الموعد به  
لأول مرة

المسؤولية La responsabilité: إرادة الموظفين على مساعدة الزبائن  
وتأدية الخدمة على أحسن وجه وفي الوقت المناسب  
ضمان تأدية الخدمة من طرف مقدمي هذه الخدمة بكل كفاءة ولطف  
وتأدب والقدرة على إنشاء روابط الثقة مع الزبائن.  
المودة والتعاطف L'empathique: تأمين الرعاية والإهتمام الشخصي  
للزبائن.

وفي هذا النموذج تم الإعتماد على عوامل مختلفة لمعرفة توقعات  
مستهلكي الخدمة وتحديدتها، ومن بين هذه العوامل نذكر:

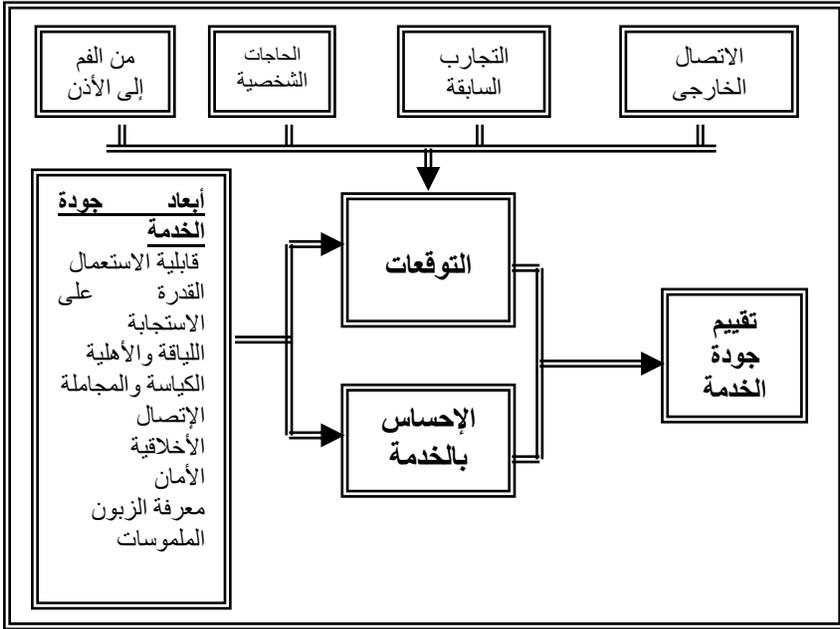
- من الفم إلى الأذن مباشرة (النصيحة عن قرب)

- الحاجات الشخصية

- التجارب السابقة من إستهلاك الخدمة

- الإتصال الخارجي والمتمثل في الإشهار خصوصا

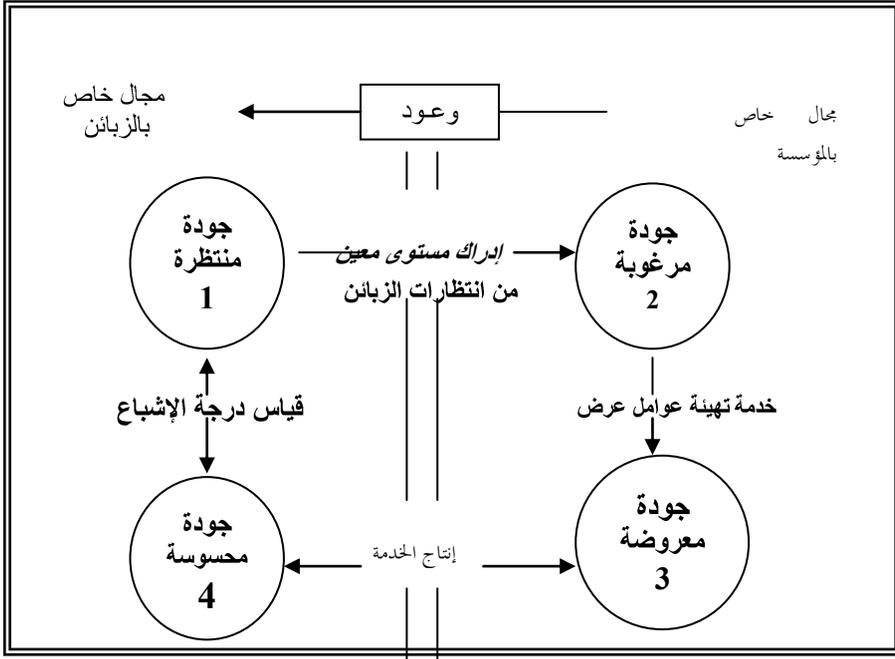
والشكل التالي يبين أحد النماذج المحددة لمراحل تقييم جودة الخدمة  
والتي هي موضحة بالطريقة الآتية:



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

الشكل رقم 01: جودة الخدمة وانتظارات الزبائن

هذا الشكل يجبرنا أساسا أنه لا يمكن لإدارة المؤسسة أن تحدد مستوى معين من جودة الخدمة المقدمة إلا بعد معرفة وتحديد توقعات زبائننا، والشكل الموالي يوضح بشكل جلي القول الذي سبق:



الشكل رقم 02: مركبات 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 أنه يوجد حاجز حقيقي بين توقعات الزبائن وكذا الأهداف الموضوعية من طرف المؤسسة؛ ومن بين أحد أهم أسباب إدراج نظام الجودة داخل المؤسسة المقدمة للخدمات هو محاولة إلغاء هذا الحاجز وذلك من خلال مايلي:  
توافق مجموعة توقعات الزبائن المعبر عنها مع الأهداف المنتظرة من طرف المؤسسة.<sup>(3)</sup>

## 3- تكلفة الالاجودة:

أوضحت البحوث التي أجريت من طرف Zeithmal، Parasuram، وBerry<sup>(١٠)</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، وهذه العوامل هي: إهمال وتحامل توقعات الزبائن وحاجاتهم: ويرجع هذا في معظم الحالات إلى ضعف إستعمال البحوث التسويقية التي تمكن من الإمداد بالمعلومات الخاصة بحاجات الزبائن ورغباتهم، أو قد يرجع هذا العامل في بعض الأحيان إلى نقص في الإتصال العمودي داخل المؤسسة والذي يكون سببه عادة:

- عدم اهتمام الإدارة بالمعلومات الآتية من طرف الموظفين ولا سيما أولئك الموجودون في الطبقات الدنيا من الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- وجود هياكل تنظيمية ثقيلة والتي تضم العديد من الطبقات الهيكلية التي لا تشجع على وصول المعلومات إلى من يحتاجها وفي الأوقات المناسبة.
- غياب التنميط بالنسبة للخدمات: كأوقات الإنتظار في الإستقبال أو أوقات معالجة الشكاوى، أو أوقات تأدية الخدمات.
- عدم تماثل الخدمة المقدمة مع قواعد التنميط الخاصة بها: فقد تعتمد العديد من المؤسسات الخدمية على العملية التنميطية لخدماتها، لكننا نجد أن بعض الأشخاص الذين يقومون بعملية تأدية الخدمات لا يحترمون قواعد العملية التنميطية، وهذا العامل له مسببات كثيرة يمكن أن نوجزها فيما يلي:
- ثقل المعايير التنميطية والتي تجعل من الصعب تطبيقها من طرف الموظفين.
- التحديد غير الدقيق للمعايير من طرف الإدارة

- سوء تطبيق للمعايير التنظيمية نتيجة نقص لكفاءة بعض الموظفين.
- عدم توفر الوسائل المناسبة التي قد تتيح التطبيق الجيد للمعايير.
- تقصير بعض المؤسسات في الإيفاء بالوعود الملقاة على عاتقها اتجاه زبائنها؛ والتي قد تؤدي إلى الإضرار بمصداقية هذه المؤسسات.

وجدت الأبحاث أن مجموع هذه العوامل تؤدي إلى تكاليف غير ضرورية تتراوح من 4 إلى 5% من قيمة رقم الأعمال والتي قد تتجاوز بعض الأحيان الـ 15%؛ ولذلك نستطيع القول بأن إدارة الجودة التي تعتبر المدخل لإدارة المنظمة بالتركيز على الجودة هي الحل الأمثل لتفادي هذه العوامل السلبية وهذه التكاليف غير الضرورية، حيث إن إدارة الجودة تعتمد على مشاركة جميع أعضاء المنظمة لتحقيق نجاح طويل المدى في مجال جودة الخدمات من خلال إرضاء الزبائن وتحقيق منافع للعاملين في المنظمة والمجتمع، فهي تعتبر استثماراً عالي المردودية، حيث من خلالها يتم المحافظة على الزبائن التي تعتبر الوسيلة المثلى في زيادة الهامش الربحي للمؤسسات، حيث إنها أفضل من عملية كسب زبائن جدد والتي تقتضي في العموم تكاليف تتراوح من 8 إلى 10 مرات أكبر من عملية المحافظة على الزبائن القدامى.

#### 4- إشكالية تطبيق نظام جودة الخدمات:

إن أحد أهم أهداف إدراج نظام للجودة داخل المؤسسات وبخاصة تلك التي تنشط في بيئة تنافسية شرسة هو محاولة زيادة درجة الإشباع لاختلاف زبائنها ومحاولة المحافظة عليهم في جميع الأوقات، لذلك نجد أن المؤسسات العاملة في قطاع الخدمات قد تجد تعقيدات وصعوبات في تطبيقها لهذا النظام لأنه يقتضي عليها وضع إجراءات مكيفة ومتعلقة بأشخاص وليس بالآلات.

ويمكن حصر أهم مشاكل تطبيق الجودة بالنسبة للخدمات إنطلاقاً من تحليل العناصر التالية والمتعلقة بالخدمات:

طبيعة المنتج؛ لقد شرح الباحث Berry<sup>(9)</sup> الفرق بين السلعة والخدمة وذلك عند تعريف كل من السلعة والخدمة - فقد عرف السلعة بأنها عبارة عن شيء ملموس-طريقة أو كائن، بعكس الخدمات الذي يصفها بأنها حدث-أداء، أو جهد.

علاقة الزبون بإنتاج الخدمة: حيث إن إنتاج الخدمة يتطلب مجموعة من العناصر المتمثلة في خليط من أدوات وتجهيزات ويد عاملة سواء كانت مادية أو معنوية، وغالبا ما يكون الزبون بنفسه إحدى هذه العناصر وذلك إما أنه يخدم نفسه بنفسه كخدمة المطاعم السريعة، أو خدمة غسيل الملابس الآلي، أو قد يتطلب إنتاج الخدمة أحياناً تضامن كل من الزبون وصاحب الخدمة المكلف بتأديتها في أماكن مثل الحلاقة أو المؤسسات التعليمية أو الفنادق.

الأشخاص جزء من المنتج: إن الفرق الموجود بين مؤسستين خدمتين مرتبط غالباً بنوعية الأشخاص القائمين على تأدية الخدمة وبشكل مشابه فإن الزبائن الذين هم أوفياء لبعض المؤسسات يساعدون على التعريف بالتجربة المأخوذة من الخدمة، كما أن الأشخاص جزء من المنتج في معظم الخدمات المقدمة، وذلك لأن كلا من الزبون والمومن يتشاركون في إنتاج هذه الخدمة.

إشكالية مراقبة جودة الخدمة: إن السلع التي يتم إنتاجها داخل المصانع يمكن مراقبة 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 إكتشاف الأخطاء وتصحيحها، كما أن إشراك الزبون في تأدية الخدمة يجعل من عملية مراقبة جودة الخدمة المقدمة صعبة؛ كل هذه العوامل تقف حاجزاً أمام المؤسسة عند محاولتها مراقبة جودة الخدمة المقدمة، وكما قال أحد المكلفين بالتسويق على مستوى أحدالفنادق الكبرى<sup>(10)</sup> لا نستطيع مراقبة نوعية المنتج المقدم بالشكل الذي يقوم به المهندس داخل المصنع، فعند شرائنا لنوع من مادة منظفات الملابس، نكون متأكدين

بنسبة 99.4% من أن هذه المادة فعالة لتنظيف ملابسنا، ولكن عند تأجيرنا لغرفة داخل فندق فإننا لا نكون متأكدين بنفس النسبة بإننا سنقضي ليلة ممتعة دون أية مشاكل أو إزعاجات جانبية أخرى. صعوبة تقييم الخدمة بالنسبة للزبون: إن تقييم جودة ونوعية المنتج يكون سهلاً بالنسبة للزبائن في حالة السلع المصنعة وذلك قبل إقتنائهم لهذه السلع، حيث يمكن تقييم السلعة من خلال الشكل، الثمن، التناسق والتناسب؛ أما في حالة الخدمات فإن تقييم جودة هذه الأخيرة يتوقف على عنصرين إثنيين هما:

التجربة: حيث لا نستطيع الحكم على نوعية الخدمة إلا بعد إستهلاكها. نوعية الأشخاص المؤدون للخدمة: لا يتم عادةً تقييم الخدمة على حدى، بل يتم أيضاً تقييم الأشخاص المؤدوون للخدمة معها، وهذا ما يؤثر على تقييم جودة الخدمة بطريقة دقيقة.

غياب المخزون بالنسبة للخدمات: الخدمة عبارة عن أداء غير ملموس ولذلك فلا يمكن تخزينها، غير أن إن إنتاج الخدمات يتطلب تجهيزات ويد عاملة تمثل القدرات الإنتاجية للخدمة؛ وعندما يكون الطلب أكبر من هذه القدرات الإنتاجية فإن الزبون سوف تحبط دافعيته لطلب الخدمة لأن مخزون هذه القدرات غير متاح لتأدية الخدمة وهو الأمر المهم بالنسبة لسوقي الخدمات، إذ عليهم إيجاد الطريقة التي يتم بها ضبط هذه القدرات مع مستوى الطلب الموجود.

أهمية عامل الوقت: إن الكثير من الخدمات تؤدي في وقت معين وبحضور الزبائن أنفسهم لاستقبال الخدمة كخدمة النقل الجوي، الفنادق، المستشفيات، المطاعم، كما توجد هناك مدة وقت محددة يقضيها الزبون في انتظار ثم إستلام الخدمة، والزبون عادة ما يرتقب وبشغف وقت نهاية تأدية هذه الخدمة، لذلك يجب أن يكون وقت الحصول على الخدمة محدداً جيداً وليس مفرطاً، الأمر الذي يفرق بين المؤسسات الخدمية في جودة تأديتها للخدمة، حيث يجب أن تحاول هذه المؤسسات تقليل هذه المدة للحفاظ على زبائنها.

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 يجب أن تكون مسؤولة عن تسيير علاقة الزبائن بالمؤسسة (معالجة مهمة الوساطة) وسلوك الزبائن داخل المؤسسة لتؤمن بذلك سيرورة العمليات بصفة جيدة دون أي اختلالات.

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

إن أول محددات سياسة الجودة داخل الخدمات تتمثل في عملية الإنصات للزبون بغية معرفة جميع رغباته وحاجاته المتغيرة، والذي يعتبر من أهم شروط المراجع الخاصة لإدماج نظام إدارة جودة الخدمات مثل المراجع ISO9004, Prix français de la qualité وغيرهم.

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

ولذلك فإن الركيزة الأساسية لإدارة جودة الخدمة تعتمد على جودة العنصر البشري أي الموظفون وجودة عملهم الجماعي، وأصبح هذا العنصر يحتل مكانة مهمة داخل المنظمات الخدمية ويشكل أهم مورد من مواردها المختلفة، كما أصبحت البرامج الإدارية الحديثة تولي اهتماما أكبر لهذا المورد الثمين، ومثال على ذلك برنامج إدارة الجودة المتمثل في المنظمة العالمية للمعايير التي أصدرت معايير وشهادات خاصة

بإدارة المستخدمين، وتسعى حاليا لتطوير هذه المعايير، بالإضافة إلى ذلك نجد أن الجودة الشاملة تعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية لها. إن عدم تأدية الخدمة المطلوبة بالمعايير والمقاييس المرغوبة والمقررة من طرف المستخدمين سيؤدي إلى إحراف في الأداء الذي هو نتيجة إحراف في التنفيذ، حيث إن هذا الأخير هو بدوره مرهون بوجود عاملين اثنين، وهما التحفيز والكفاءة؛ حيث إن الكفاءة تمثل مجموعة القدرات المكتسبة والمعارف الضرورية لعملية تأدية الخدمة بالشكل المرغوب فيه؛ وهناك أسباب عديدة لنقص الكفاءة لدى مقدمي الخدمات أثناء عملية تأدية الخدمة، ومن هذه الأسباب نجد:

- عمل غير منسجم بالنسبة لفرق العمل
  - عدم تحضير الموظفين لاشتغال المناصب الجديدة
  - نقص في دقة أو ثبات المعايير
  - النزاعات المهنية
- وعلى هذا الأساس تم تحديد مجموعة مواصفات تعتبر ضرورية في عملية التوظيف لضمان توظيف مستخدمين ذوي كفاءة عالية، حيث من الضروري توفر المستخدمين على مجموعة المواصفات التالية<sup>(1)</sup>:
- قدرة الفرد على حل المشاكل
  - القدرة على الإتصال مع الآخرين
  - القدرة على حل النزاعات
  - المعرفة التقنية للعمل
  - معرفة كيف يمكن خدمة الزبائن
- كما أنه للحصول على مستوى جودة عالي للعنصر البشري يتطلب على إدارة تسيير الموارد البشرية أن تتبنى مجموعة قواعد وإجراءات نوجزها فيما يلي<sup>(2)</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 وإعلامهم بأوقات التدخل للإطلاع على النتائج المتوصل إليها.

#### 6- إدارة جودة الخدمة و معايير إيزو:

##### نظام التوحيد القياسي:

لقد كان للدراسات المستمرة في مجال الإنتاج وطرق القياس والمعايرة الدور في الاهتمام بوضع مواصفات ومعايير محددة وخصائص وأبعاد لمواد وقطع أجزاء مختلفة تتكون منها المنتجات، حتى يمكن إخضاع الإنتاج إلى نظام موحد يكفل تجانس وتطابق كل مجموعة من الأجزاء المتماثلة التي تتكون منها السلعة مهما اختلفت مصادرها، وتم تسمية هذا النظام بنظام التوحيد القياسي.

وهناك العديد من التعاريف لنظام التوحيد القياسي إلا أنها تشترك في القول بأنه "إتباع أسلوب موحد وتطبيق قواعد ثابتة واتخاذ مراجع واحدة عند مزاوله النشاط"<sup>(١٤)</sup>.

##### المنظمة العالمية للمعايير ISO

هذه المنظمة هي فدرالية دولية غير حكومية تأسست في سنة 1974، وتتكون من منظمات وطنية لـ 130 دولة حيث إن لكل دولة هيئة لنظام التوحيد القياسي، وتدعوا هذه المنظمة الدول الأعضاء والممثلة من طرف هيئات التقييس الوطنية لكل دولة لإعداد المقاييس الدولية وهذا بهدف تسهيل المبادلات الدولية للتجارة العالمية للسلع والخدمات وكذا تطوير التعاون في الميادين العلمية والأدبية والتقنية والاقتصادية، كما تقوم الهيئات الوطنية باستخلاص مقاييس وطنية تلائمها، ويوجد

الآن 12000 مقياس يمثل أكثر من 300.000 صفحة بالإنجليزية والفرنسية، ومن بين الأهداف الأساسية لهذه المنظمة<sup>(1)</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.

سلسلة الإيزو ISO9000:

هذه السلسلة هي عبارة عن سلسلة من المواصفات المكتوبة التي أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات سنة 1987، وتحدد هذه السلسلة وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه وتتبناه إدارة المنظمة للتأكد من أن منتجاتها كانت سلعا أو خدمات تتوافق أو تفوق حاجات أو رغبات وتوقعات العملاء<sup>(2)</sup>، وتعد سلسلة مواصفات الإيزو نموذجا لنظام الجودة الذي يؤكد إدارة المنظمة وعملائها أن أنشطة الجودة تتم وفق المعايير المهنية العالمية.

محالات الأيزو 9000:

تمثل مقاييس ISO 9000 قاسما مشتركا للجودة المقبولة عالميا وقد اعتمدها المنظمة العالمية للمعايير سنة 1987؛ وتثبت شهادة ISO 9000 قدرة المورد على مراقبة العمليات التي تحدد تجاوب المستهلكين مع السلع أو الخدمات التي تطرح في الأسواق، وتعتبر سلسلة الأيزو 9000 أحد أهم السلاسل التي أصدرتها المنظمة العالمية للمعايير وهو معيار خاص بضمان وإدارة الجودة ويتجزأ إلى إرشادات ومعايير مختلفة ومن أمثلتها

أمثلة عن المفاهيم والإرشادات:

(1) - ISO9000-1: وهو عبارة عن مفاهيم وإرشادات لحسن اختيار واستخدام معايير الأيزو.

- (2)-2-ISO9000: يحتوي على إرشادات لتطبيق كل من ISO9001 و ISO9002 و ISO9003
- (3)-3-ISO9000: يحتوي على إرشادات لتطبيق ISO9001 في التطوير وصنع وصيانة البرمجيات.
- (4)-4-ISO9000: وهو دليل لتسيير برنامج ضمان وتأكيد التشغيل أمثلة عن المعايير:
- معيار ISO9002: هو نظام للجودة ونموذج لتأكيد الجودة في المنظمات التي تقوم بالإنتاج، التركيب، والخدمات المرفقة فقط.
- معيار ISO9003: هو أيضا نظام للجودة ونموذج لتأكيد الجودة لكن في المراقبة والاختيار النهائي فقط.
- معيار ISO9004: يهتم هذا المعيار بإدارة الجودة ويحتوي أيضا على عناصر نظام الجودة ويشمل سلسلة من المفاهيم منها:
- (1)-1-ISO9004: هو عبارة عن إرشادات ودليل لإدارة الجودة، يحتوي على أهم النقاط التي يجب أن تعالجها المنظمة بما فيها الجانب المالي والإنساني، ويركز 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: وهو عبارة عن إرشادات وتوجيهات لتحسين الجودة كما يتضمن أيضا وسائل وتقنيات لتدعيم الجودة.
- معايير سلسلة الأيزو ISO9000 هذه تخضع إلى التجديد والتحسين من طرف المنظمة العالمية للمعايير ISO وذلك كلما دعت الحاجة إلى ذلك مع أخذها بعين الاعتبار للانتقادات والملاحظات الموجهة إلى المعايير السابقة من طرف مختلف المنظمات المستعملة لهذه المعايير وكذا آرائهم ورغباتهم.

الإيزو في الخدمات<sup>(□□)</sup>:

من بين معايير ومواصفات الإيزو نجد المواصفة 2-ISO9004 وهي المواصفة الخاصة بالخدمات وقد سميت (عناصر جودة الإدارة ونظام الجودة- إرشادات للخدمات)، ويعد هذا امتداداً هاماً لمواصفات الأيزو مجال لم يكن معتاداً خضوعه لأي مواصفات رسمية، كما يمثل تحولا رئيسيا في الاتجاهات العالمية إجماع قياسي الجودة في المنظمات المقدمة للخدمات، حيث سيؤدي إنتشار تطبيق هذه المواصفة الإستفادة من خدمات مؤكدة الجودة.

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

قياس جودة الخدمات باستخدام مواصفة 2-ISO9004:

إن المواصفة تفترض أن العملاء يجدون صراحة أو ضمنا حاجاتهم ورغباتهم التي يمكن فهمها والوفاء بها، وبالتالي على ضوء ذلك يتم وضع عناصر نظام الجودة الخاص بمنظمة الخدمة، ومن ثم يمكن تطبيقه في كافة أنواع الخدمات، وتوضح مواصفة الإيزو 2-ISO9004 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 جزئ أو كامل (أي تؤدي الخدمة باستخدام آلات) وهنا قد نقارن بين عملية مكاملة هاتفية مع عملية استشارات قانونية، وكلما زادت إمكانية وصف العملية وتحديد خصائصها، زادت القدرة على تطبيق نظام مراقبتها.

7- إدارة الجودة الشاملة ومعايير الإيزو:

تعددت تعاريف إدارة الجودة الشاملة، وأهم هذه التعاريف هو:

- 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 والكفاءة القصوى للمنظمة بتطبيق العمليات والنظم التي تؤدي للتفوق وتمنع الأخطاء، وتؤكد أن كل نشاط بالمنظمة مرتبط بحاجات العملاء<sup>(11)</sup>
- وتتميز الجودة الشاملة ببعدين رئيسيان هما البعد الإقتصادي والبعد الإجتماعي، فالبعد الأول يتمثل في محاولة تخفيض التكلفة أو تثبيت التكاليف، للحصول على الجودة؛ أما البعد الإجتماعي فله ناحيتان الأولى تتمثل في تحفيز وتكوين الأفراد داخل المؤسسة، والثانية تتمثل في إرضاء الزبون. هذان البعدان يسهمان في أمثلية طاقة المؤسسة للتحكم في الجودة والتكيف مع تغيرات المحيط، ولذلك فمن الممكن أن نستنتج أن إدارة الجودة الشاملة تدعو إلى:
- تحريك براءة مواهب وقدرات جميع الموظفين والشركاء (موردين، متعهدين، زبائن).
- إرضاء الزبائن الحاليين والمتوقعين مع المحافظة على التحسين المستمر لكل شئ قد يؤدي إلى زيادة هذا الرضا وزيادة الربح.
- إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لم يكن منتشرًا بالشكل الذي هو عليه اليوم، وذلك لأن هذا النظام كان وإلى وقت قريب مقتصرًا على المنظمات التي تتمتع بصحة مالية ممتازة إلى جانب أنها تخضع إلى منافسة عالمية شديدة؛ أما حاليًا وخلال السنوات القليلة الماضية، انتشرت الجودة الشاملة حتى أصبحت معروفة ومطبقة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما أنها انتقلت أيضاً إلى مؤسسات القطاع العام تحت ما يسمى بـ: (الإدارة العمومية الجديدة) new public management، كما تواصل انتشار الجودة الشاملة وتطورها من حيث الطرق و الأدوات المستخدمة فيها.

أما فيما يخص نظام معايير الإيزو، 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>(١٥)</sup>، فكل من إدارة الجودة حسب معايير الإيزو والجودة الشاملة تعتبران نظامين لإدارة الجودة داخل المنظمات وباعتراف العديد من الخبراء والمختصين في كلتا المجالين الجودة والإدارة.

يعتبر نظام الإيزو iso9000 وليد نظام إدارة الجودة الشاملة حيث قام باستلهام العديد من المفاهيم والمصطلحات الأساسية من الجودة الشاملة كمصطلح عجلة شوهارت أو ما يعرف عالميا بـ: عجلة Deming الخاصة بتحسين الجودة، كما نجد أن المعايير الضابطة لنظام الإيزو تم تطويرها بالإعتماد على إدارة الجودة الشاملة<sup>(١٦)</sup>.

رغم أن نظام الإيزو iso9000 هو وليد لنظام إدارة الجودة الشاملة إلا أن سلسلة الإيزو iso9000 عرفت انتشاراً واسعاً وسريعاً مقارنة مع الجودة الشاملة، وذلك بسبب العوامل والدوافع التالية<sup>(١٧)</sup>:

- اتجاه العملاء والحكومات وهيئاتها لإعطاء أهمية كبيرة لنظام الإيزو iso9000 لأنها ترى في حصول المورد على شهادات الإيزو شرطاً أساسياً للتعامل معه، ولذلك أصبح المورد يرى أن عدم الحصول على هذه الشهادة يعني مخاطرة بفقد الحصة السوقية.
- حصول تنافس على شهادة الإيزو 9000، حيث يتطلب الأمر الحصول على هذه الشهادة كسند تنافسي.
- حاجة المؤسسات إلى ميزة تنافسية يمكن أن توفرها لها شهادة Iso9000.

الجودة الشاملة هي بمثابة طموح مؤسستي تهدف إلى إدماج جميع الأشخاص المتواجدين بالمؤسسة بغية تحقيق أهداف الجودة وهذا ما يجعل الكثير من المؤسسات تتناقل في الولوج إلى مثل هذه الخطوة الطويلة والصعبة المنال، أما عملية الخضوع إلى معايير الإيزو ومحاولة

تطبيقها من طرف المنظمة قد تستغرق مدة تقدر من 12 إلى 24 شهر فقط، وتحصل هذه المنظمة رسمياً على الشهادة؛ في حين أن الالتزام بالجودة الشاملة قد يستغرق العديد من السنوات من أجل الحصول على مستوى لابس به من الفعالية.

جميع المنظمات المتحصلة على شهادة الأيزو تخضع بشكل دوري إلى مراجعة وتفتيش من قبل مراجعين تحدهم المنظمة العالمية للمعايير للتأكد من استمرارية تطبيق معايير الجودة، في حين نجد أن المنظمات التي تطبق الجودة الشاملة لا تخضع إلى أية مراجعات أو تفتيش من قبل جهة خارجية، فمؤدجها خاص بها ولها حرية التصرف فيه.

عملة التقييم والفحص في إطار الأيزو 9000 يكون مزدوجاً أي بمعنى أن النظام الذي هو بصد التقييم يكون مطابقاً لمعايير الأيزو أم لا؛ أما في حالة الجودة الشاملة، فعملية التقييم للنظام تخضع إلى تقييم تدريجي وطويل المدى وذلك بإعطاء نسب مئوية تحدد درجة التقدم نحو التطبيق الكلي للجودة الشاملة وتحديد المجالات التي يجب أن تخضع إلى التحسين.

يعتبر خطر عدم الحصول على شهادة Iso9000 ضئيل جداً، وذلك فإنه بمجرد مرور المؤسسة بمرحلة الفحص والتقييم لنظام الجودة لديها من طرف المنظمة العالمية للمعايير، قد تحصل على الشهادة بمجرد مطابقة معايير الأيزو بنظام الجودة لديها، بعكس المؤسسات التي تسعى إلى تبني نظام الجودة الشاملة، والتي قد لا تصل إلى تطبيقه ما لم يتوفر لديها الإعتقاد والكفاءة والثبات اللازم وإلا كان الفشل حليفها.

بالرغم من الانتشار الواسع والسريع لنظام الأيزو iso9000 مقارنة مع نظام الجودة الشاملة إلا أن خبراء الجودة في الولايات المتحدة أكدوا أن المؤسسات التي وصلت إلى مستوى لابس به في تطبيق الجودة الشاملة هي أكثر كفاءة وأحسن أداء من تلك التي اكتفت فقط بالمطابقة لمواصفات الأيزو 9000، حيث إن الجودة الشاملة تهدف إلى إشباع جميع ذوي الحقوق كالعاملين والموردين وغيرهم، بعكس الأيزو 9000

التي تركز فقط على إشباع بعض حاجات العملاء من خلال المطابقة مع بعض المعايير.

كما أن مشروع الإيزو 9000 يتوقف بمجرد مطابقة الأنظمة التنفيذية للمواصفات الدولية، ليتم تحديثه مرحلياً 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.

بالإضافة إلى ذلك فإن من الفوائد الأساسية لحصول المنظمة على شهادة أليزو، هو محاولة وضع الثقة في المنتجات والخدمات المقدمة من طرف هذه المنظمة، وهذا ما يجذب المستهلك إلى إقتناء هذه المنتجات والخدمات؛ ولكن وضع الثقة هذه لا يدل على أن هذه المنظمة قد حققت رضا الزبون<sup>(33)</sup>، فهي بذلك تقوم بإنتاج سلع وخدمات تتوفر فيها شروط المنظمة العالمية للمعايير، بينما إدارة الجودة الشاملة تقوم بتوفير جميع متطلبات الزبائن في السلعة أو الخدمة المقدمة والتي تعرفت عليها من خلال دراستها الميدانية واتصالها المباشر مع مختلف الزبائن، وبالتالي يمكن القول إن زبائن المنظمة التي تنتهج إدارة الجودة الشاملة هم راضون عن منتجاتها وخدماتها.

وفي الأخير نستطيع أن نستخلص بأن نظامي الإيزو ونظام إدارة الجودة الشاملة هما نظامان مكملان لبعضهما البعض، ويؤيد هذا ما ذهبت إليه دراسة شركة اللويدز، المتخصصة في تأكيد جودة المكاتب التي تسجل المنظمات للحصول على شهادة الإيزو 9000، حيث اتفقت أغلبية المكاتب المبحوثة أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر مكملة للإيزو 9000، ولكن هذه الأخيرة ليست بديلة لها.

8-دراسة حالة: نظام إدارة الجودة المعتمد من طرف مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال

- مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال ونظام إدارة الجودة:  
بعد إصدار القانون 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000<sup>(1)</sup> الذي يقضي بفتح قطاع البريد والإتصالات السلكية واللاسلكية للمنافسة، تأسست شركة اتصالات الجزائر والتي تعتبر شركة حكومية مستقلة بموجب القانون 2000/03 وانبثقت عن هذه الشركة، شركة إتصالات الجزائر للهاتف النقال والتي تعتبر أول شركة للهاتف النقال في سوق الإتصالات الجزائري.

في السنوات الأخيرة إنتهجت هذه الشركة إستراتيجية الجودة لإعادة البعث التجاري لشركة موبيليس؛ هذه الإستراتيجية كانت مبنية على رؤية واقعية ومستقبلية لتطورات سوق خدمة الهاتف النقال بالجزائر؛ إستراتيجية ما فتئت وأن بدأت ثمارها تظهر جلية بسبب العودة التي اعتبرت قوية لأول متعامل للهاتف النقال بالجزائر، لتصبح وفي ظرف قصر منافساً رئيسياً في سوق الإتصالات الجزائري.

هذه الدراسة حاولت إلقاء الضوء على نظام إدارة الجودة المعتمد من طرف مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال، ليتم الإجابة فيما بعد عن السؤال الأساسي في الموضوع والذي هو ما مدى تطبيق مبادئ وأسس إدارة الجودة الشاملة في التسيير داخل هذه المؤسسة كوسيلة تركز لها هذه الأخيرة كل جهودها لتحافظ على مكانتها كمؤسسة رائدة وكمؤسسة منافسة مصممة أساساً لتحقيق رضا الزبائن وتوقعاتهم بطريقة فعالة.

وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الذين يتم فيه تقديم أسئلة لاستطلاع آراء عينة من المجتمع للتعرف على مدى تقييماتها وتحليلاتها لموضوع الدراسة، وفي هذه الدراسة تم تقديم استقصاء لمستخدمي شركة موبيليس للإطلاع على نظام إدارة الجودة المتخذ من طرف هذه الشركة، محاولين تحديد درجة إدماج هذا النظام

الجديد من التسيير داخلها، ومن جهة أخرى اهتم هذا الاستقصاء بالإطلاع على الخلفية المعرفية لمستخدمي الشركة بنظام الجودة وإدارتها داخل الشركة، ومدى تقبلهم له، كما ساعد هذا الإستقصاء على تحديد أهم الصعوبات التي قد تواجه الشركة أثناء إدراج هذا النظام الجديد داخلها.

عينة هذه الدراسة كانت مجموعة من مستخدمي شركة موبيليس، وبلغ عدد الاستثمارات الموزعة لهم 30 استثماراً، وتسمى هذه العينة بالميسرة العمودية وهي تلك العينة التي تكون فيها عملية اختيار وحدات المجتمع على أساس السهولة والملائمة مما يعكس سهولة في إجراءات البحث والمخاض التكاليف التي يتحملها الباحث.

تمثلت أداة البحث في الإستثمارات الموزعة لمستخدمي الشركة، وكانت هذه الإستثمارات من النوع المركب المكشوف الهادف، حيث بدى ذلك واضحاً من خلال طبيعة الأسئلة التي احتوتها هذه الاستثمارات، والتي يمكن تقسيمها إلى ثلاث محاور رئيسية هي:

المحور الأول: احتوى على الأسئلة التعريفية كالجنس والعمر وطريقة الإختيار للعمل بالشركة وكذا التكوين الذي زاوله المستخدم داخلها، نوعه ومدى تكراره لهذا التكوين، إلى جانب بعض المعلومات الثقافية حول جودة الخدمة المقدمة ومسؤولياتها وإدارتها، حيث احتوى هذا المحور على 09 متغيرات طرحت ضمن إطار عام يخص جميع أفراد هذه العينة.

المحور الثاني: اختص هذا المحور بالأسئلة الإستطلاعية والموقفية، والتي تتحدث حول الممارسات المتعلقة بنظام إدارة الجودة داخل الشركة، وأهم الصعوبات التي تقف حيل تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة داخلها حيث احتوى هذا المحور على 26 متغيراً طرحت ضمن إطار خاص ومتعلق بمجموعة إطارات ورؤساء أقسام الشركة.

المحور الثالث: اختص بالأسئلة الموقفية التي تتحدث عن شعور الفرد داخل الشركة وكذا العلاقة التي تربط المسيرين بالموظفين إلى جانب

موقف الفرد من أنظمة التحفيز والمكافأة ومدى إنسجام وتناسق العمل داخل الشركة، وقد احتوى هذا المحور على 06 متغيرات طرحت ضمن إطار خاص ومتعلق بمجموعة من موظفي الشركة.

تحليل نتائج الدراسة:

حاولنا خلال هذه الدراسة التعرف على نظام إدارة الجودة المتناول من طرف شركة إتصالات الجزائر للهاتف المحمول، والتعرض والإطلاع على أهم الممارسات والتطبيقات المتعلقة به من خلال تحليل نتائج الإستطلاع الموجه إلى الشركة.

وقد أعطى تحليل نتائج هذا الاستطلاع النتائج الآتية:

المحور الأول: تعتمد الشركة على توظيف مستخدمين من فئة الشباب من الجنسين، وهذه الفئة تعتبر أرض خصبة لخلق التغيير والإبداع، وتحرص هذه الشركة على توظيف موظفين ذوو كفاءة علمية عالية، كما أن هذه الشركة تقدم تكويناً لمعظم موظفيها عند بداية العمل بهذه الشركة وهو الأمر الذي يسمح برفع كفاءة الموظفين، إلا أن تكرار هذه العملية التكوينية يحدث بنسبة ضعيفة داخل هذه الشركة. كما أظهرت نتائج هذا الإستقصاء أيضاً أن معظم مستخدمي هذه الشركة على وعي بضرورة تركيز جودة الخدمة على توقعات الزبون وأن مسؤولية الجودة هي مسؤولية جميع موظفي الشركة.

المحور الثاني: بين الإستقصاء أن معظم مستخدمي الشركة على علم بأن الشركة قامت بتحديد سياسة وأهداف خاصة بجودة الخدمات المقدمة، إلا أن نصف موظفي الشركة لا يعلمون بوجود كتيب خاص بنظام الجودة داخل الشركة، ولا يرون بأن سياسة الجودة تطبق على كافة مستويات الشركة، في حين أن هذه الشركة تملك كتيب معيار الإيزو 9001 وتسهر على الإلتزام بنظام إدارة الجودة وفق هذا المعيار، وهذا يدل على عدم إتاحة الشركة وثائق وسياسة نظام الجودة المطبقة من طرف هذه الشركة لجميع موظفيها للإطلاع عليها، وهذه الإشكالية تصعب من عملية فهم مستخدمي الشركة لنظام الجودة داخل الشركة، الأمر الذي

سيدفعهم إلى عدم المشاركة في تطبيق هذا النظام؛ ولذلك فإن معظم موظفي الشركة يقرون أن أعمالهم هي غير مطابقة لجودة الخدمات في الكثير من الأحيان. كما أثبت الإستقصاء أن نصف مستخدمي الشركة لا يرون أن الشركة تقوم بمراقبة أعمال الموظفين أو جمع أي إحصاءات خاصة بجودة الخدمة، رغم أن وضع أجهزة المراقبة والإحصاء هو مهم جداً لضمان تطبيق سياسة الجودة الخاصة بالشركة. ولقد بين الإستقصاء أيضاً أن معظم مستخدمي هذه الشركة لا يعتقدون أن إدارة الشركة تنتهج سياسة الإدارة بالمشاركة أين يتم إشراك جميع الموظفين دون إستثناء في رسم خطط الشركة و تنفيذها، والتي هي أساس نظام إدارة الجودة الشاملة. وفي الأخير حدد موظفوا الشركة غياب ثقافة التغيير في عقلية الموظفين والمسيرين كأهم عقبة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل الشركة.

الاحور الثالث: بين الإستقصاء أن العلاقة بين الموظفين والمسيرين هي في مجملها حسنة، كما أن نسبة كبيرة من مستخدمي الشركة يحسون بالرضا داخل هذه الشركة، إلا أن هذا الإستقصاء أشار إلى أن مستوى اهتمام المسيرين باقتراحات الموظفين بخصوص مشاكل العمل هو دون المتوسط، وأن معظم الموظفين يقيمون أنظمة التحفيز والمكافآت داخل الشركة على أنها متوسطة، وهذا ما قد يسبب إنخفاض مستوى رضا الموظفين وإنخفاض مشاركتهم في مشاريع الجودة الخاصة بالشركة. بالإضافة إلى ذلك فقد بين الإستقصاء بأن معظم موظفي الشركة لا يحسون بوجود تناسق وانسجام بين الأقسام والوحدات داخل الشركة، وهذا ما يعرقل تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة الذي يعتمد أساساً على العمل الجماعي المتناسق والمنسجم.

من خلال هذه النتائج نستطيع القول بأن شركة إتصالات الجزائر للهاتف هي شركة جزائرية رائدة في مجال تطبيق نظام الجودة، حيث قامت هذه الشركة بتحديد سياسة وأهداف خاصة بجودة الخدمات المقدمة من طرفها، كما أن هذه الشركة تسهر على الإلتزام بتطبيق

مبادئ معيار الجودة الأيزو 9001، ولكي تصل هذه الشركة إلى تحقيق جميع مبادئ وأسس نظام إدارة الجودة الشاملة نقترح التوصيات التالية المستخلصة من تحليل نتائج الإستقصاء، والتوصيات هي:

إتباع إجراءات مدعومة بالوثائق حرصاً على تطابق تصاميم الخدمة المقدمة مع متطلبات الزبائن، وتعميمها على موظفي الشركة، مع الحرص على فهمهم لها وتقديرهم لأهميتها.

تعتبر المراقبة ضرورية لإجراء مراجعة للعمليات لضمان تماشيها مع سياسة الجودة الخاصة بالشركة، وذلك باتخاذ تدابير تصحيحية ووقائية مدعومة بأدوات وأجهزة المراقبة والإحصاء التي تؤكد تنفيذ كل هذه التدابير واختبار فعاليتها.

تعتبر الجودة عن فلسفة وثقافة مشتركة جديدة، لأنها تقوم بتقديم وتطوير قيم ومفاهيم ومعايير جديدة، لذلك يستوجب على الإدارة العليا غرس جوانب ثقافية تعتبر هامة لتحقيق الجودة الشاملة.

مسؤولية الجودة ليست متعلقة فقط بأفراد الإدارة العليا أو أفراد إدارة الجودة أو أي جهة أخرى، وإنما هي مسؤولية الجميع، وعلى هذا الأساس يجب أن تتاح الفرصة لجميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية والفنية للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة، وتشجيع العمل الجماعي المتناسق والمنسجم.

إن أحد متطلبات استمرار هذا النظام هو إرضاء الشركة لزبائنها الداخليين، أي موظفيها، حيث إن الموظفين الراضين مستعدون دائماً لتفهم حاجات الزبائن وتمثيل شركاتهم بفخر والتصرف تبعاً لسياسة الجودة المحددة من طرف شركاتهم.

## خاتمة

مع تطور الفلسفة الجديدة للخدمات المتحررة والمنافسة الحرة في سوق متحرر، أصبحت مؤسسات الإتصالات تدرك ضرورة إعادة تنظيم نفسها ووضع الزبون على رأس قائمة اهتمامات المؤسسة، حتى يكون كل فكر وفعل للمؤسسة هدفه إرضاء هذا الزبون، ولا يتحقق

ذلك إلا إذا تم أخذ جميع المقاييس الداخلية الضرورية لضمان أن استراتيجيات هذه المؤسسة وهياكلها وموظفيها تعمل على إنتاج ما يتوقعه الزبون من الخدمة، وهذه المقاييس هي:

- على مؤسسة الاتصالات أن تتكيف مع البيئة التي توجد وتعمل ضمنها بل وأكثر من ذلك، عليها أن تحدث تغيرات في هذه البيئة وذلك بتطوير منتجات وخدمات جديدة وأن تطبق تكنولوجيا حديثة.
- يجب شرح وتوضيح استراتيجية جودة الخدمات في هذه الشركة ويعني ذلك تعميم هذه الاستراتيجية ونشرها حتى يعلمها جيدا جميع المعنيين بتنفيذها.
- يجب تكريس الالتزام، ويعني ذلك ضمان التزام الأفراد بالاستراتيجية وذلك بإقناعهم بأنهم بحاجة إلى تنفيذها.
- تنشيط التغير السلوكي؛ ويعني ذلك تنشيط أداء المعنيين بإدارة التغير حتى يؤديوا أنشطة جديدة وينسوا ما كانوا يؤديونه من قبل.
- مراقبة وتعزيز السلوك؛ ويشمل ذلك متابعة جميع عمليات التغير بعناية وتطبيق عمليات التصحيح الضرورية للتأكد من أن سلوك الفرد والجماعة يطابق الإستراتيجية المطلوبة.
- لا يمكن أن تتم عمليات التحسين المستمر للجودة دون استثمار فعلي في برامج التدريب والتعليم المستمر للموظفين.
- يفضل أن تتاح الفرصة لجميع العاملين للمشاركة الفاعلة في عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة.
- الجودة المضمونة تعتبر مطلبا أساسيا في الصناعة بالنسبة للزبون وحتى في قطاع الخدمات، خاصة عندما تكون في سوق متحررة وتنافسية حيث أصبح الزبون يحصل على عقد يتضمن تفاصيل الجودة للخدمة التي سوف تقدمها المؤسسة والجزاءات

التي سوف توقعها هذه المؤسسة على نفسها في حال عدم تحقيقها للمعايير الموضوعه، لذلك يتطلب الأمر إيجاد مدراء رئيسيين مسؤولين عن تنفيذ و متابعة العمليات.

- يجب التأكيد على أن المجموعات هي النقطة التي يركز عليها تصميم وأداء المؤسسة أكثر من التركيز على الأفراد، لأن الأفراد وحدهم يكونون غير قادرين على تحسين إجراءات العمل بشكل مستمر.

- مكافأة القدرات والإبداعات والمهارات الفردية وأداء المجموعة بدلا من مكافأة الأداء الفردي فقط.

#### الهوامش والمراجع المعتمدة

- (1) محمود جاسم الصميدعي، مداخل التسويق المتقدم، عمان، 2000، ص213، 214.
- (2) محمود جاسم الصميدعي، مداخل التسويق المتقدم، مرجع سابق، الصفحة نفسها.
- (3) Carole logiez, Elizabeth Vinay, Entreprenre dans les services, Editions Dunod , paris 2001, p 37.
- (4) جيم هيريرا، إدارة الجودة الشاملة، الأتحاد الدولي للاتصالات (المكتب الإقليمي للدول العربية) [www.ituarabic.org](http://www.ituarabic.org)
- (5) Fridric Dupont, management des services, Editions ESKA, paris 2000, p63
- (6) Fridric Dupont, management des services, Editions ESKA, paris 2000, p63
- (7) Line Bergery, Qualité et tourisme, Editions Economica, paris, 2002, p 28.
- (8) Line Bergery, Op., Cit, p.33
- (9) Christopher lovelock , Denis Lapert , Marketing Des Services ,(public Union, Paris 1999).p25
- (10) Christopher lovelock , Denis Lapert, Op., Cit, p26
- (11) Marcel Alain, Réussir la qualité du service, Editions Nouvelles, Montréal, p 02.
- (12) موزاوي سامية، مكانة تسيير إدارة الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2004/2003، ص83.
- (13) سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير الإيزو، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 2000، ص 18.
- (14) مقداد نادية، مراقبة النوعية، دراسة مقارنة بين قطاعي النسيج والكيما، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة وهران، 2002/2001، ص74/75.
- (15) محمد سمير عبد العزيز، مرجع سابق ذكره، ص 119
- (16) سمير محمد عبد العزيز، مرجع سابق ذكره، ص 127/126.

- (17) سمير محمد عبد العزيز، مرجع سابق ذكره، ص 111.
- (18) موزاوي سامية، مرجع سابق ذكره، ص 57.
- (19) 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.
- (20) سمير محمد عبد العزيز، مرجع سابق ذكره، ص 139.
- (21) موزاوي سامية، مرجع سابق ذكره، ص 58.
- (22) الجريدة الرسمية، العدد 48، بتاريخ 06 أوت 2000، ص 03