

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم التسيير تخصص: تسيير استراتيجي دولي

واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات الخدماتية

دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين

تحت إشراف الأستاذة :

مقدمة طرف الطالبة :

أ/ بن علي عائشة

بوخودة نورية

أعضاء لجنة المناقشة :

مناقشا	مقررا	رئيسا
جامعة	الأستاذة	جامعة
جامعة	الأستاذ	جامعة
جامعة	الأستاذ	جامعة

السنة الجامعية: 2016/2017



إهداء

تبارك الذي أهدانا نعمة العقل و أنار سبيلنا بنور العلم و مهد لنا

طريق النجاح بكل تقدير و عرفان

أهدي، عملي هذا المتواضع إلى أعز ما أملك و ما لدي في الوجود

و أقرب الناس إلى قلبي أطلال الله في عمرها أمي الغالية والى روح أبي العزيز رحمه الله و أسكنه

فسيح جنانه،

إلى أخوتي الأعزاء حفظهما لله

إلى الأستاذة المشرفة أسمى التحية و التقدير الجزيل

إلى كل من شجعني و لو بكلمة طيبة

إلى كل الأهل و أقارب و أحباب

جزاكم الله خيرا

و شكرا

الشكر والتقدير

لحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، فالحمد لله والشكر أولا وأخيرا على فضله وكرمه وبركته الذي أنعم علي بالتوفيق بإنجاز هذا العمل ووفقي للمساهمة ولو بعمل بسيط في ترك بصمة تثرى المكتبة الجامعية ليضاف إلى ميادين البحث العلمي، والصلاة والسلام على سيد المرسلين وإمام المتقين سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه أجمعين.

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أولئك الذين وقفوا بجاني طوال فترة دراستي ولم يبخلوا علي بمساعدة أو إرشاد أو توجيه، وأخص بالذكر الأستاذة المشرفة بن علي عائشة. وأتقدم بوافر التقدير وعظيم الامتنان للجنة المناقشة الأفاضل الذين شرفوني بقبول مناقشة الدراسة ودورهم الكبير في إثراء الدراسة من علمهم وخبرتهم.

كما أتقدم بشكر الجزيل لموظفي مكتبة علوم الاقتصادية، وعمال الشركة الوطنية للتأمين بسيدي علي . شكرا جزيلا لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث من قريب أو من بعيد.

الطالبة : بوخودة نورية

فهرس المحتويات :

إهداء

الشكر

I.....	فهرس المحتويات
II.....	قائمة الأشكال والجداول
III.....	قائمة الملاحق
أ-ج.....	المقدمة العامة

الفصل الأول:مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة

6.....	تمهيد
10-7.....	المبحث الأول :إطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة
17-10.....	المطلب الأول :تطور التاريخي لمفهوم الجودة
21-17.....	المطلب الثاني :ماهية إدارة الجودة الشاملة
22-21.....	المطلب الثالث :مبادئ إدارة الجودة الشاملة
28-22.....	المطلب الرابع :رواد إدارة الجودة الشاملة
28.....	المبحث الثاني : أساسيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
32-28.....	المطلب الأول : متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
33-32.....	المطلب الثاني : مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
37-34.....	المطلب الثالث : أدوات وأساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة
37.....	المطلب الرابع : عوائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة
38.....	خلاصة

الفصل الثاني: جودة الخدمة وطرق تحسينها

تمهيد	39
المبحث الاول : مدخل حول جودة الخدمات	40
المطلب الاول : تعريف جودة الخدمات.....	44-40
المطلب الثاني : أبعاد جودة الخدمة.....	46-44
المطلب الثالث : طرق تقديم جودة الخدمة.....	49-47
المطلب الرابع : نماذج قياس الجودة الخدمة.....	57-50
المبحث الثاني : تطوير جودة الخدمة بانتهاج نظام إدارة الجودة الشاملة.....	57
المطلب الاول : وضع نظام لقيادة الجودة.....	61-58
المطلب الثاني : تطوير ثقافة الجودة.....	63-61
المطلب الثالث : تنشيط الموارد البشرية.....	65-63
المطلب الرابع : خطوات تحقيق الجودة في نظر العميل.....	68-65
خلاصة	69

الفصل الثالث : واقع إدارة الجودة الشاملة في الشركة الوطنية للتأمين (وكالة سيدي علي)

تمهيد	70
المبحث الأول : أساسيات حول التأمين	70
المطلب الأول : تطور خدمة التأمين الجزائري.....	72-71
المطلب الثاني : شركة الوطنية للتأمين.....	73-72
المطلب الثالث : تقديم الشركة الوطنية للتأمين SAA (وكالة سيدي علي).....	73
المطلب الرابع : هيكل التنظيمي للشركة الوطنية للتأمين (SAA) بسيدي علي.....	76-73
المبحث الثاني : منهية للدراسة	77

77	المطلب الأول : تحديد مجتمع وعينة الدراسة الميدانية.....
78-77	المطلب الثاني : أدوات وأساليب البحث
82-78	المطلب الثالث : وصف خصائص العينة
90-83	المطلب الرابع : التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة.....
91	خلاصة
95-92	الخاتمة العامة
96	قائمة المراجع

الملاحق

فهرس عناوين الأشكال

الصفحة	فهرس عناوين الأشكال	الرقم
10	تطور مفاهيم إدارة الجودة	1
12	التعريفات المختلفة للجودة	2
15	أهمية إدارة الجودة الشاملة	3
16	أهداف إدارة الجودة الشاملة	4
17	شبكة العلاقات بين العميل والمورد داخل وخارج المؤسسة	5
18	العلاقة بين أداء العاملين و الجودة	6
19	دور العملية الإنتاجية في تحسين النوعية	7
22	عجلة ديمنج	8
23	استمارة التدقيق	9
35	شكل الانتشار	10
35	مخطط السبب - نتيجة أو عظمة السمكة	11
46	أبعاد جودة الخدمة	12
47	الخدمة الباردة	13
48	مصنع الخدمة	14
49	طريقة الحديقة الوردية للخدمة	15
50	طريقة جودة خدمة العميل	16
51	نموذج جودة الخدمة	17
56	نموذج الجودة الوظيفية و الجودة الفنية	18
57	نموذج المستويات	19
58	نظام اليقظة في جودة الخدمة	20
59	المظهر العام للخدمة	
59	سياسة الجودة	
60	تطوير نظام قيادة الجودة	
64	مؤهلات الكفاءات	
76	هيكل التنظيمي لشركة الوطنية للتأمين	
79	توزيع العينة حسب الجنس	
80	توزيع العينة بحسب السن	
81	توزيع العينة حسب الأقدمية	
82		

فهرس عناوين الجداول

الصفحة	فهرس عناوين الجداول	الرقم
17	الفرق بين إدارة الجودة الشاملة و الإدارة التقليدية	1
26	ثلاثية جوران للجودة	2
42	تصنيف درجة الملموسية	3
79	توزيع العينة حسب الجنس	4
80	توزيع العينة بحسب السن	5
81	توزيع العينة حسب الأقدمية	6
82	توزيع العينة حسب مستوى التعليمي	7
83	دعم والتزام الإدارة العليا	8
84	التحسين المستمر	9
85	مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات	10
86	التعليم و تدريب	
90	التركيز على العميل	
	الادارة الاستراتيجية للجودة	

المقدمة العامة

المقدمة العامة

حظيت قضية الجودة في الفترة الزمنية الأخيرة بأهمية كبيرة سواء على الصعيد العالمي أو المحلي، حيث دخل مفهوم الجودة في كثير من المجالات و التخصصات، و أصبحت العديد من المنظمات على وعي كامل بضرورة تواجدها و تطبيقها في مختلف أعمالها و تخصصاتها ، و لم تقتصر الجودة على المنتجات الاستهلاكية و السلع التي توفرها الشركات و المؤسسات الكبيرة بل على العكس أضحت الجودة عنوانا للكثير من الخدمات التي تقدمها الإدارات و الهيئات و الجهات العامة و الخاصة.

ففي ظل التحديات العالمية المعاصرة المتمثلة في عولمة الاقتصاد ، تحرير التجارة الخارجية، و التطورات التكنولوجية السريعة و المتلاحقة في البيئة المحيطة بالمنظمات، و التي أدت إلى اشتداد المنافسة بين المنظمات الاقتصادية محليا و دوليا أصبحت المنظمات مجبرة على لاهتمام بالجودة و تغيير أساليبها التقليدية في الإدارة، وذلك من خلال تبنيها لمنهج شامل يهتم بمتابعة و السيطرة على التطورات، وهذا إذا ما أرادت المنظمة تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية، وقد أثبت الواقع أن هذا المنهج هو إدارة الجودة الشاملة.

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية و الفلسفية التي استحوذت على الاهتمام الواسع للاختصاصيين و الباحثين، و لقيت نجاحا و شيوعا في التطبيق لدى المنظمات المختلفة، و خاصة في اليابان، و أمريكا و الدول الأوروبية، و دول جنوب شرق آسيا، و قد أثبتت التجارب و جوب انتهاز مدخل إدارة الجودة الشاملة، لأنه السبيل الوحيد الذي يضمن بقاء المنظمات و استمرارها في عالم اليوم، القائم على المنافسة الشديدة، و السيطرة على رغبات العملاء، و تعدد البدائل أمامهم.

فتطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب جهدا و وقتا، و موارد كبيرة، كما يتطلب وجود قيادة حكيمة و واعية، و بعمليات تطوير و تغيير ثقافة المنظمة، و استبدالها بثقافة أخرى جديدة، تتلاءم مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، و متطلبات تطبيقها.

و يشير الواقع العملي للاقتصاد الجزائري، أن منظماتنا الوطنية تعاني من مشاكل كثيرة، تقف عائقا أمام نموها و تطورها، أهمها تدني مستوى جودة سواء جودة المنتجات أو الخدمات ، و انخفاض الإنتاجية، و لتطويرة أصبح لزاما على هذه المنظمات أن تكون في موقف متميز، و أن تسخر كل إمكانياتها لإنتاج منتجات و خدمات، ذات جودة عالية، و تكلفة منخفضة، سعر مناسب و تلي احتياجات العميل و رغباته خاصة على مستوى المحلي إذ أن ذلك لا يتحقق إلا من خلال تبنيها لفكر و فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

الجزائر كغيرها من الدول اهتمت بقطاع الخدمات و من أهمهم قطاع التأمين حيث أنه في إطار الإصلاحات الهيكلية للاقتصاد الوطني عرف قطاع التأمينات على غرار بقية القطاعات تغيرا في أنظمة التسيير و الذي من شأنه تحسين أداء الخدمي و زيادة رفع الوعي الاجتماعي بالإضافة إلى إخضاع سوق التأمينات للمنافسة و رفع احتكار الدولة على هذه العمليات و الذي يؤدي إلى تحسين الخدمات و بيع المنتجات التأمينية.

ورغم ما أحدثه الجزائر من التغيرات في التسيير إلا أن هذا القطاع مازال يعرف ضعفا نسبيا سواء من حيث رقم الأعمال أو من إقبال العملاء عليه.

بالتالي لاشك أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التأمينية لا يتحقق إلا من خلال تبني الإدارة العليا لهذا النظام ونشر ثقافة الجودة في المؤسسة وكذا الاهتمام بروح الفريق والعمل الجماعي بالإضافة إلى التركيز على العميل وكيفية معاملته ومن أجل جذبته وتحقيق رضاه .
أولا: إشكالية البحث :

مما سبق ذكره سوف نقوم بمعالجة الإشكالية التالية:

ما مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمائية الجزائرية ؟

للإجابة على الإشكالية السابقة ارتأينا وضع الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي أهم الأسس التي تعتمد عليها الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ؟
- كيف يمكن تحسين جودة الخدمة باعتماد على إدارة الجودة الشاملة ؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

من أجل تحقيق أهداف البحث و الإجابة على الإشكالية المطروحة أعلاه يمكننا صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: دعم والتزام الإدارة العليا أساس لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .

الفرضية الثانية: التدريب وتقييم الأداء المستمرين عاملان لتحسين الجودة الخدمة .

الفرضية الثالثة: تطلق الشركة الوطنية للتأمين (وكالة سيدي علي) إدارة الجودة الشاملة .

ثالثا: دوافع اختيار الموضوع

أ - سبب ذاتي :

ميلنا إلى جانب التسيير المؤسسات وتحسين الأداء وتحقيق التميز بصفة خاصة .

ب - سبب موضوعي :

- الرغبة في اكتشاف والتعرف على كل ما يتعلق بجوانب هذا الموضوع ؛
- تطابق موضوع الدراسة مع تخصصنا ؛
- وفرة المراجع حول الموضوع؛
- تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة بالجودة الشاملة والدور الذي تلعبه في تحسين الأداء العام للمؤسسة.

رابعا: أهمية البحث

- إن أسلوب إدارة الجودة الشاملة هو من الموضوعات التي زاد الاهتمام بها بشكل كبير في العقدين الأخيرين، الدراسات والأبحاث والكتابات والأنشطة الأخرى مثل الندوات والمؤتمرات ، وإذا كان هذا

الاهتمام المتزايد يتعلق بالمؤسسات العلمية الأكاديمية ومراكز البحث العلمي فإنه في مجال التطبيق أيضاً شاعت شعارات تطبيق الجودة الشاملة في كثير من المنظمات وتسابقت الشركات للحصول على شهادات الجودة المختلفة.

- إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات المختلفة سوف يؤدي إلى تحقيق بعض النتائج المرغوبة من أهمها بناء ثقافة بالمنظمة لدعم عملية تطبيق الجودة الشاملة والمساعدة على نجاحها.
 - إن التحول التدريجي لاقتصاد الجزائر، نحو اقتصاد السوق الحر، وآلية الإصلاحات الاقتصادية التي تتطلبها طبيعة هذه المرحلة، و خصوصية المنظمات الوطنية، تؤكد أهمية هذا البحث، لأن عملية التحول هذه تتطلب استخدام أسلوب إداري وفلسفة إدارية حديثة، تدعم هذا الإصلاح، وهو أسلوب إدارة الجودة الشاملة، الذي ثبتت فعاليته في الدول التي طبقتة.
- ومن هنا يمكن القول أن أهمية الدراسة تكمن في كونها تتناول موضوعاً غاية في الأهمية، ألا وهو تطبيق أسس إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية وبالأخص الشركة الوطنية للتأمين من حيث تسليط الضوء على القيادة، على أساس التخطيط الإستراتيجي، المشاركة والعمل الجماعي، المجتمع، التحسين المستمر في الأداء، والسعي إلى تحقيق رضا العملاء)، وبالتالي يعتبر هذا الموضوع من الموضوعات الجديدة بالدراسة والبحث.

خامساً: أهداف البحث

- تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق هدف أساسي وهو التعرف على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية من خلال دراسة تطبيقية على الشركة الوطنية للتأمين، وينبثق من هذا الهدف الأساسي عدة أهداف فرعية هي:
1. التعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة؛
 2. التعرف على الرواد الأوائل لإدارة الجودة الشاملة؛
 3. التعرف على مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفوائدها؛
 4. التعرف على أهم التحديات التي تواجه تطبيق أسس إدارة الجودة الشاملة؛
 5. التعرف على فوائدها تطبيق أسس ومبادئ الجودة الشاملة؛
 6. التعرف على أهم معوقات تطبيق مبادئ الجودة الشاملة؛
 7. التعرف على علاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين جودة الخدمة؛
 8. القيام بدراسة تطبيقية للتعرف على مدى التزام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة الوطنية للتأمين.

سادساً: منهج البحث :

بغرض معالجة الموضوع ، استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي من خلال استعانة بالجداول والأشكال التوضيحية بغية تقديم ركائز تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية باعتباره أسلوباً حديثاً يهدف إلى تطوير وتحسين الإدارة، ونجاح المنظمة، وتحقيقها لأداء متميز.

سابعاً: صعوبات البحث

عند قيامنا بإنجاز هذا البحث واجهنا بعض العراقيل و الصعوبات أردت إليها بغية لفت نظر المسؤولية من أجل تسهيل مهمة الباحثين ويمكن إبراز أهم هذه الصعوبات كالآتي:

- عدم الاهتمام الجيد بالباحثين أو المترصين .
- صعوبة قبول أو استرداد الاستبانة من قبل موظفي المؤسسة .

ثامنا :حدود الدراسة

قصد التحكم في إطار التحليل المتعلق بطبيعة هذه الدراسة و للوصول إلى استنتاجات منطقية ارتأينا وضع حدود للإشكالية مع ضبط الإطار الذي يسمح لنا بالفهم الصحيح، وقمنا بإنجاز هذا البحث ضمن الحدود و الأبعاد.

1. البعد الزمني: لقد شرعنا في عملنا هذا منذ بداية شهر مارس و ذلك من اجل البحث المكثف عن المراجع التي تخص موضوعنا حيث دامت هذه الدراسة حوالي 4 اشهر.
2. البعد المكاني: الشركة الوطنية للتأمين بسيدي علي – مستغانم -.

تاسعا: الدراسات السابقة

وفيما يلي عرض موجز لأهم الدراسات التي تم التوصل إليها، وفقاً للتسلسل الزمني لها، مع تصنيفها ضمن محورين هما: الدراسات العربية والدراسات الأجنبية.

أ - الدراسات العربية:

- 1 - بوعنان نور الدين ، "جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيكدة" ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير 2006-2007،هدفت دراسة تقديم إطار نظري يحدد المفاهيم المتعلقة بجودة الخدمة و المؤشرات و نماذج تقييمها و سبل تحسينها بالإضافة إلى التعريف بالرضا و خصائصه و طرق قياسه تحليل العلاقة الموجودة بين جودة الخدمة المدركة و رضا العملاء ، تطبيق نموذج لتقييم جودة الخدمة المقدمة التأكيد على أهمية جودة الخدمة المقدمة كمصدر للميزة التنافسية في ظل الانفتاح على السوق العالمي.
- 2 - برهان الدين حسين السامرائي، "دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة"، أطروحة الماجستير في إدارة الأعمال ،الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، رأس الخيمة ،الإمارات العربية ،2011-2012.هدفت الدراسة إلى تحقيق هدف أساسي وهو التعرف على دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة من خلال دراسة تطبيقية على مصنع سبراميك رأس الخيمة،

ب - الدراسات الأجنبية:

1. دراسة Mark Budgol (2005)

عنوان الدراسة: تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في بولندا.

هدفت الدراسة إلى: استعراض النماذج المختلفة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاعين العام والخاص في بولندا، وتحديد أثر جائزة دراسة الميدانية. كشفت نتائج الدراسة عن أن معظم الشركات البولندية تطبيق فلسفة الجودة الشاملة في ظل النتائج الإيجابية المترتبة على تطبيقها، وخصوصاً تطبيق نموذج الأيزو 9001 ، وكشفت النتائج عن الدور الإيجابي لجائزة بولندا للجودة في تشجيع الشركات البولندية على تبني وتطبيق مبادئ وفلسفة الجودة الشاملة بولندا للجودة على تطبيق الجودة الشاملة.

منهج الدراسة: المنهج الوصفي وأسلوب الدراسة الميدانية .

تقسيمات البحث:

قصد الإلمام بمختلف جوانب الموضوع تم الاعتماد على خطة تنقسم إلى مقدمة عامة، فصلين نظريين، فصل تطبيقي وخاتمة عامة، بحيث تم في المقدمة العامة طرح إشكالية البحث و التصور العام للموضوع، أما الفصل الأول فقد خصص لتحليل وتوضيح مفهوم إدارة الجودة الشاملة بحيث احتوى المبحث الأول على كل المفاهيم الخاصة الإدارة الجودة الشاملة و ذلك من خلال التركيز على مفهوم الجودة من مفهوم صناعي والمختلف مبادئه وأهم رواده ، أما المبحث الثاني فقد تضمن متطلبات نظام وأساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث تم فيه الإلمام بكل جوانب التي تحقق إدارة الجودة.

أما الفصل الثاني فقد خصص لمفهوم الجودة في الخدمات و أساليب تحسينها وولائه، ففي المبحث الأول فخصص لمفاهيم جودة الخدمة أهم مؤشراتها كما تم فيه التعرض لمختلف نماذج طرق تقديمها قياس جودة الخدمة.

أما الفصل الثالث الذي خصص للدراسة الميدانية فقد تم فيه الشركة الوطنية للتأمين و خدماتها ، فالمبحث الأول قد تضمن أساسيات حول التأمين لتعريف أكثر بالتأمين وجودة الخدمة التأمينية بالإضافة الى تعرض الأهم الخدمات التي تقدمها الشركة الوطنية للتأمين ، في المبحث الثاني، تبيان أدوات جمع البيانات وأساليب تحليلها ثم القيام بتحليل البيانات المحصلة و عرض نتائجها.

و تم في الأخير تقديم خاتمة عامة تضمنت النتائج المستخلصة و مجموعة من التوصيات.

الفصل الأول :

مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة

تمهيد:

شهد العالم ولا يزال يشهد العديد من الإبداعات و التحولات والتطورات خاصة في الجانب الاقتصادي ومن مظاهره ارتفاع عدد المؤسسات على اختلاف مجالات نشاطها وكذا تحرر التجارة الخارجية ، مما أدى إلى زيادة حدة المنافسة بين المنتجين ودفعهم للبحث عن الوسيلة التي تمكنهم من الحفاظ على حصصهم السوقية وكذا الحصول على التفوق التنافسي سواء على المستوى المحلي أو الدولي، ولذا أصبحت الجودة اليوم تشكل سلاحًا استراتيجيًا للحصول على الميزة التنافسية و زيادة الأسواق، حيث لا يمكن لأي شركة أو مؤسسة معاصرة أن تواجه التحديات تفرضها العولمة دون أن تتسلح بها ، وسواء كانت تلك المؤسسة شركة إنتاجية أم مؤسسة خدماتية أم حتى منظمة غير ربحية فإنه يتحتم عليها الاهتمام بموضوع الجودة وأن تضعه في سلم أولوياتها كي تتمكن من الصمود في وجه المنافسة، والسبيل لذلك هو انتهاج ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة والتأهل للإيزو. وإدارة الجودة الشاملة فلسفة قائمة على أساس مجموعة من الأفكار الخاصة بالنظر إلى الجودة على أساس انها عملية دمج جميع أنشطة المنظمة ووظائفها ذات العلاقة للوصول إلى مستوى متميز من الجودة حيث تصبح مسؤولية كل فرد في المنظمة مما يرفع أداء المؤسسة بشكل كبير.

وفي هذا الفصل سوف نقوم بعرض مختلف الجوانب المتعلقة بهذه الإدارة وذلك وفقا للعناصر التالية :

المبحث الأول :الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

المبحث الثاني:أساسيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

تعد الجودة القاعدة و المحور الذي تبنى عليها العديد من مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ، ولهذا لا بد لنا من تعرف على مفهومها و تطورها التاريخي ، وأيضاً التعرف على مفاهيم العامة لإدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول : تطور التاريخي لمفهوم الجودة

نشأت إدارة الجودة الشاملة مع الابتكار الياباني الذي كان يسمي ب (دوائر الجودة) ويشار إليه أحيانا ب(دوائر رقابة الجودة). كان الهدف من دوائر الجودة هو أن يجتمع كل الموظفين في لقاءات أسبوعية منتظمة، لمناقشة سبل تحسين موقع العمل وجودة العمل، ويتم فيها تحفيز الموظفين على تحديد المشكلات المحتملة للجودة ثم مناقشة وعرض حلولهم الخاصة.

وبالتالي ظهر مفهوم الجودة من زمن بعيد إلا إنه لم يظهر كوظيفة رسمية للإدارة إلا في الآونة الأخيرة ، إذ أصبح ينظر إلى الجودة في الفكر الإداري الحديث على أنها وظيفة تعادل تماما باقي الوظائف (المشتريات ، بحوث التسويق .. الخ) وأصبحت تستحق العناية والانتباه من جانب الإدارة العليا بالمنظمات ، ومن خلال رحلة التطور في الفكر الإداري الحديث فيما يتعلق بإدارة الجودة يمكن ملاحظة أن تتابع المداخل المتطورة للجودة عبر تطورها لم تحدث بصورة سريعة مفاجئة للفكر الإداري، او في صورة طفرات ، لكنها كانت من خلال تطور مستقر وثابت يمكن تقسيمها إلى ستة عصور متميزة للجودة Quality eras وهي :

المرحلة الأولى : الفحص والتفتيش Inspection and test stage

تمثل هذه المرحلة بدايات حركة الجودة الشاملة ونتيجة علمية لنظرية تايلور للإدارة العلمية¹ ، ظهرت في أواخر القرن الثامن عشر مع بدايات تصاعد حركة الثورة الصناعية ، حيث عرفت بروز حالات الإنتاج الكبير mass production وضمور الإنتاج الحرفي الذي اتسم بمحدودية السلع المنتجة وإمكانية المتابعة والتفتيش أثناء العمليات الإنتاجية ، وقد كانت الضرورة قائمة حيثما بدأت حالات الإنتاج الكبير تستدعي أموجود إدارة تهتم بالفحص والتفتيش المنتجات النهائية والتأكد من انسجامها مع المواصفات والمعايير القياسية، ومن مميزات أن التحليلات الخاصة بالجودة تركز فقط على فحص المنتج ، بحيث تتضمن عملية الفحص الأنشطة المتعلقة بقياس و اختبار و تفتيش المنتج في تحديد مدى مطابقة المنتج للمواصفات الفنية الموضوعية، وبالتالي

¹ محفوظ أحمد ، إدارة الجودة الشاملة : مفاهيم و تطبيقات ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006 ، ص 25.

ركزت فقط على كشف الأخطاء وتصحيحها ، فإذا ظهر الخطأ أو العيب في المنتج فإنها تقوم بتصحيحه فقط لمنع من الوقوع¹.

المرحلة الثانية: مراقبة الجودة (Quality control stage)

وتدعى أيضا بمرحلة ضبط الجودة ، وبدأت هذه المرحلة منذ أن قام شيوارت (shewart) باستخدام الأساليب الإحصائية في مراقبة الجودة ، حيث أن إدخال الأساليب للسيطرة على المنتجات شاع استخدامه في الحرب العالمية الثانية واستمر حتى الخمسينيات من القرن الماضي ، كما يقول (Dale Besterfield) بأن ضبط الجودة هو استخدام الأدوات و القيام بالأنشطة المختلفة لتطوير جودة السلعة أو الخدمة، و بالتالي فضبط الجودة يشمل التأكد من أن تصميم السلعة مطابق للمواصفات المحددة و التأكد من أن عملية تصنيع المنتج تتم وفقا لتلك المواصفات ، وتتمثل الأساليب الإحصائية التي جرى استخدامها فيما يلي²:

خرائط المراقبة الإحصائية ، خرائط مراقبة المتغيرات (variable control chart)، خرائط مراقبة التمييزية (attributes control chart)، عينات القبول (acceptance sample)، العينات الإحصائية (statistical sample).

مرحلة الثالثة: تأكيد أو ضمان الجودة (Quality Assurance)

ركزت هذه المرحلة على تأكيد الجودة وضمانها ، وذلك بتوجيه كافة الجهود للوقاية من الحدوث أخطاء من خلال اعتمادها على نظام أساسه منع الوقوع الأخطاء منذ البداية باعتبارها ميزة تنافسية للمنتجات السلعية و الخدماتية وخاصة مع بروز ظاهرة البعد الشامل للنوعية التركيز على المبيعات صفر³ . ظهرت في الصناعة العسكرية والنووية مع نهاية الحرب العالمية الثانية، ثم طورت لتكون بمثابة الرد الأوروبي على مفهوم الضبط الشامل للجودة الذي استطاعت اليابان بواسطته غزو الأسواق الأوروبية في عقد السبعينات والثمانينات وهذا استخدم الأوروبيون مبادئ تأكيد الجودة في بناء ال ISO* 9000 كنظام لإدارة الجودة ومستخدمة إياه كأحد الأسلحة التنافسية الإستراتيجية في مواجهة الغزو الآسيوي والأمريكي لأسواقها ويتضمن نظام تأكيد كافة الإجراءات اللازمة لتوفير الثقة بين المنتج أو العملية تفي بمتطلبات الجودة و بناء على ذلك فإن أسلوب تفكير الإدارة ينبغي أن يتغير ليطور فلسفة رقابية تعتمد على الوقاية بدلا من الفحص و اكتشاف الخطأ قبل فوات الأوان، بحيث أصبح النظر للجودة في هذه المرحلة على ثلاث اعتبارات وهي⁴:

¹ محمد سمير احمد ، " الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية" ، الطبعة الأولى ، دار النشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص30 .

² مرجع نفسه أعلاه ، ص31 .

³ محفوظ أحمد ، المرجع سبق ذكره ، ص26 .

* استخدام لمصطلح (ISO) عام 1551 ، حينما استخدمت مصطلح (Isoscelles) كمقطع من الذي يعني مثلث متساوي الضلعين، ثم تعددت استخدامات هذا المصطلح لتشمل عدة مجالات يجمع بينهما قاسم مشترك هو التساوي أو التطابق.

⁴ حمد سمير احمد، مرجع نفسه ذكره، ص32 .

- Product design ✓ دقة التصميم
- product performance ✓ دقة الأداء
- product conformance ✓ دقة المطابقة

مرحلة الرابعة : حلقات السيطرة النوعية (Quality control circle)

تعد حلقات الجودة احد الأنماط الإدارية اليابانية التي تسعى إلى رفع الإنتاجية وتحقيق الجودة العالية في المنتج النهائي، وتعتبر أيضا أسلوبا إداريا يطرح فكرة الإدارة بالمشاركة كوسيلة إدارية ناجحة، ظهرت في عام 1961م على يد الدكتور Kaora Ishikawa (أستاذ الهندسة بجامعة طوكيو)، حيث تقدم هذا العالم وبمساعدة النقابة اليابانية للعلماء والمهندسين باقتراح مضمونه أن تُؤلف مجموعات صغيرة من العاملين مهمتها أن تقوم بالتعرف على المشكلات المتعلقة بمجال أعمالهم، وكانت الفكرة وراء إنشاء حلقات الجودة هي أن العاملين أدرى من غيرهم بمشاكل أعمالهم، ويكون اهتمامهم أكثر بأعمالهم إذا منحوا الفرصة لان يكون لهم تأثير في القرارات التي تتخذها الإدارة، وإذا أعطوا سلطة البت في كيفية تنفيذ هذه القرارات.

مرحلة الخامسة :إدارة الجودة الشاملة(Total Quality Management)

ظهرت هذه الأخيرة مع تقدم الفكر الإداري وزيادة التحديات، وتقوم على الإيمان بأن الجودة الشاملة للخدمة ورضا المستفيدين يمثل مفتاح النجاح لأية منظمة، ويتطلب الأمر من أي منظمة ثلاثة خصائص هي¹:

- فهم ما يريده المستفيد وإشباع احتياجاته وقت طلبها وبأقل تكلفة؛
- مجازاة التغيير في الجوانب التكنولوجية والسياسية والاجتماعية؛
- توقع احتياجات المستفيدين في الفترات الزمنية المستقبلية.

تركز هذه المرحلة على العمل الجماعي وتشجيع المشاركة العاملين واندماجهم وبالتالي جعل الإدارة العليا للمنظمة تقوم على ثلاث مقومات أساسية:²

- ✓ الاستمرار في التحسين والتطوير continuous improvement
- ✓ مساهمة كافة العاملين employees involvement
- ✓ تحقيق الرضا المستهلكين customer satisfaction

المرحلة السادسة :الإدارة الإستراتيجية للجودة :

تترافق هذه المرحلة مع جميع عناصر التطورات في المراحل خمسة السابقة ويظهر هذا الترافق من خلال اهتمام المديرين في الإدارة العليا بدراسة الجودة كمنفعة تنافسية في عملياتهم للتخطيط الإستراتيجي الذي يركز على قيمة الزبون، وقد تميزت هذه المرحلة بمجموعة من الخصائص منها¹:

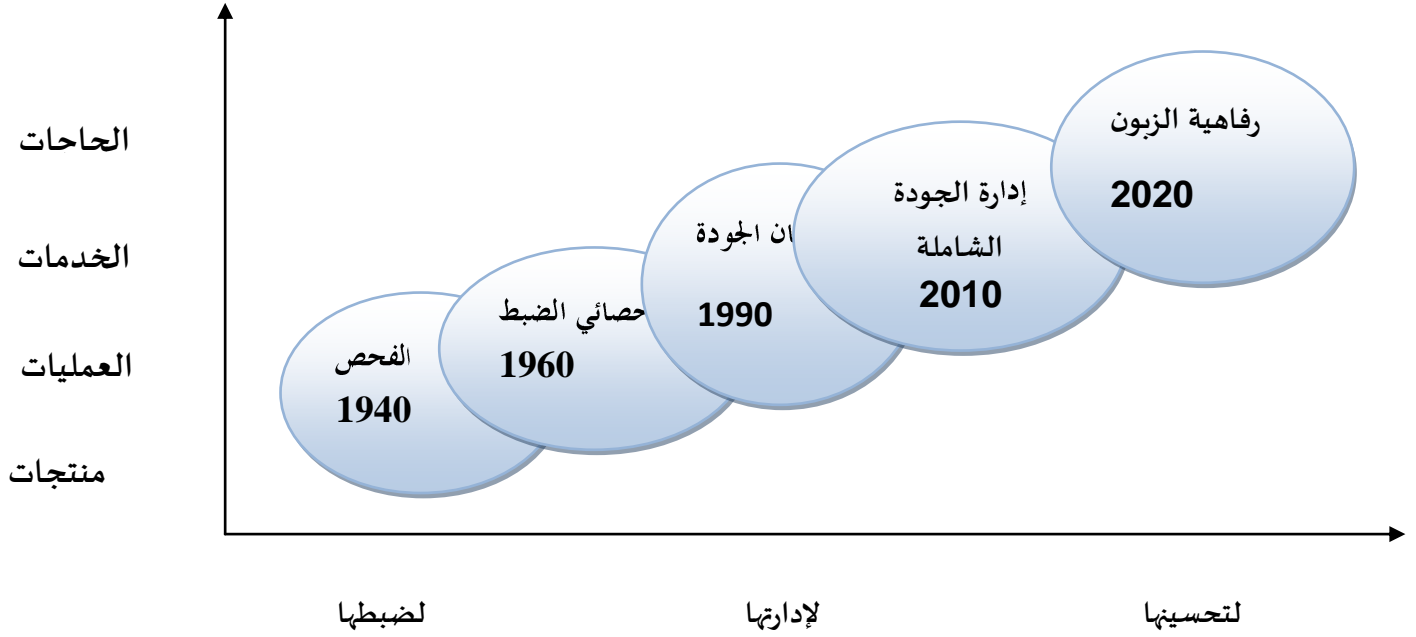
¹ محمد عبد الفتاح محمد، "إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية"، المكتب الجامعي الحديث، 2008، ص194.

² منتهى احمد علي ملاح، "درجة تحقيق معايير ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير، غير منشورة، فلسطين، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، ص 18.

- الربط الكامل بين قضية الجودة وقدرة المنظمة على تحقيق الأرباح؛
- تعريف الجودة من وجهة نظر العميل؛
- إدخال الجودة كجزء من عملية التخطيط الإستراتيجي للمنشأة، واستخدام الجودة كسلاح تنافسي.

يوضح الشكل التالي أهم مراحل تطور مفهوم الجودة:

الشكل رقم: (1.1) تطور مفاهيم إدارة الجودة



المصدر: علي السلي، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات لايزو 9000"، دار الغرب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1995، ص 11.

المطلب الثاني : ماهية إدارة الجودة الشاملة

لقد تأثرت الجودة باهتمام واسع من قبل العديد من الباحثين والمفكرين والمتطوعين عمليا نحو ترصين أفاق التطورات الفكرية والفلسفية في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية، وهذا نتيجة لزيادة حدة المنافسة وما يصاحبها من التغيير في سلوك المستهلك الذي أصبح أكثر وعيا على انتقاء المنتج أو الخدمة الأفضل بعد اعتماده الجودة كمعيار، ولهذا يتطلب على المنظمات أن تكون الجودة هي الأساس في سلعها وخدمات.

الفرع الأول: تعريف الجودة:

¹ نسرين محمد عبد الله المحمود، العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة اليرموك، الأردن، 2004، ص ص 15-16.

أولى الدين الإسلامي الحنيف اهتماما واسعا في التوكيد العمل الجاد هو ما نصت عليه الآية القرآنية : قال الله تعالى: " وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون " ، (التوبة آية : 105)
أما السيرة النبوية الشريفة فهي حافلة بالأحاديث التي تعظم العمل، فيقول رسول الله صلى الله عليه وسلم "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه" وبالتالي فالإتقان العمل له علاقة وثيقة بجودة المنتج التي تساهم في زيادة ثقة المستهلك بنوعية السلعة أو الخدمة المقدم له .
الجودة: لغة أصلها من الجود و الجيد نقيض الرديء، أما اصطلاحا: فهي مشتقة من الكلمة اليونانية (Qualitas) التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة صلابته، وكانت تعني قديما الدقة و الإتقان¹.
تعددت آراء حول تحديد مفهوم الجودة وفقا لاختلاف وجهات النظر للكتابات والباحثين في هذا الموضوع، وسيظهر ذلك بوضوح من خلال مجموعة التعريفات التي سنوردها في هذا الجزء:

- يقول (Juran , 1999) " أن الجودة هي الملائمة للاستخدام"².
 - أما (Deming) يرى بأن "الجودة توجه لإشباع حاجات المستهلك في الحاضر والمستقبل"³.
 - ويعرف (Philip Crosby , 1979) الجودة بأنها " المطابقة للاحتياجات"⁴.
 - وعرفتها الجمعية الأمريكية لواقبة للجودة (American Society for Quality control): "جميع الخصائص والمميزات للمنتج أو الخدمة التي تزيد من القدرة على إشباع احتياجات العميل"⁵
 - عرفتها الجمعية الفرنسية للتقنيين (AFNOR) ضمن المواصفات القياسية الدولية الإيزو 9000 طبعة 2000 على أنها: " قدرة مجموعة من الخصائص والمميزات الجوهرية على إرضاء المتطلبات المعلنة أو الضمنية لمجموعة من العملاء"⁶.
- من خلال التعاريف السابقة يمكننا أن نستنتج بأن الجودة تشتمل على مجموعة من الخصائص المتعلقة بالسلعة أو الخدمة المقدمة إلى جانب الخصائص الخاصة بالعملية الإنتاجية ،التسويقية، العمليات والأفراد، والتي لها القدرة على تلبية حاجات وتوقعات العملاء ،يمكن التعبير عنها بالشكل التالي :

¹ مأمون الدرادكة ، طارق شيلي ، "الجودة في المنظمات الحديثة" ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2000، ص15.

² قاسم نايف علوان ، " إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001: 2000 " ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان، 2005 ص20.

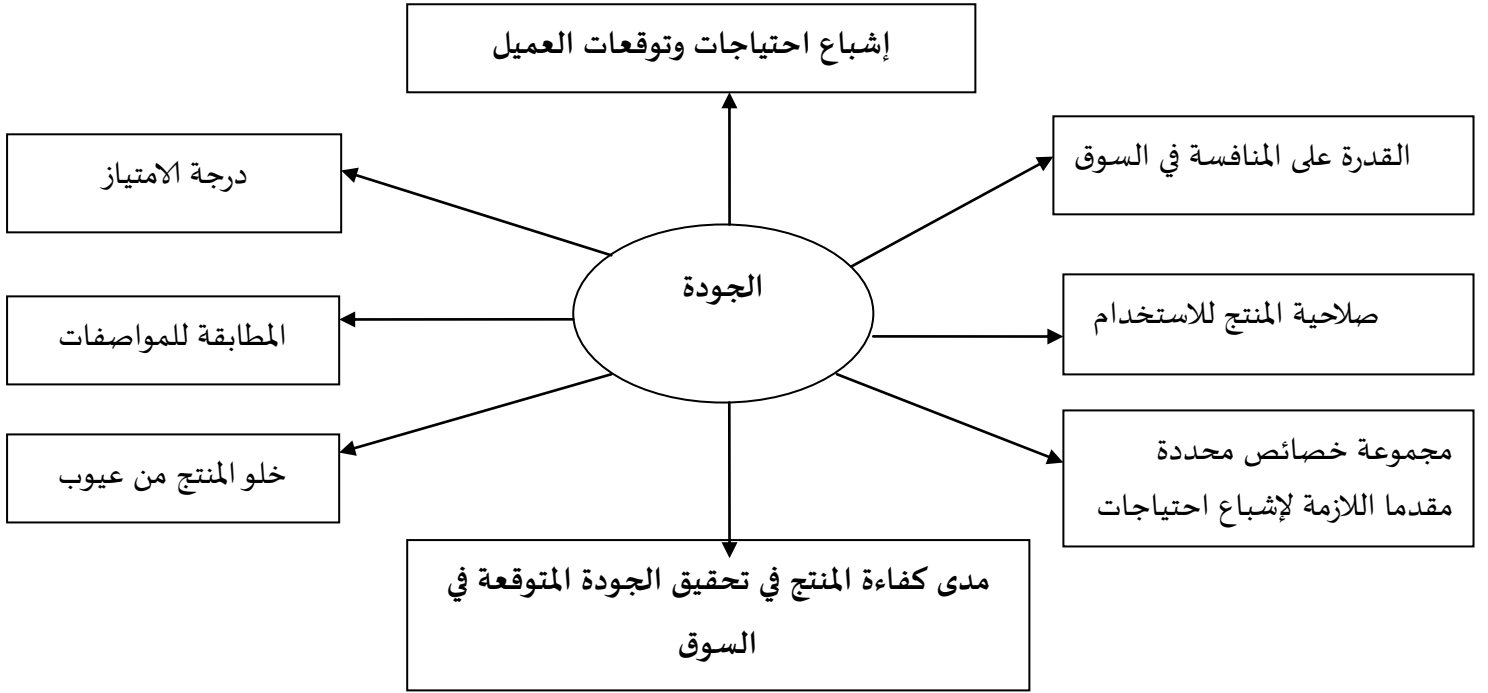
³ مزيان عبد القادر ، " اثر محددات جودة الخدمات على رضا العملاء " ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في التسويق ، تخصص تسويق دولي ، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2011-2012 ، ص3.

⁴ Seddiki Abdellah, "Management de la qualité", OPU, 2004, Algérie, P 24.

⁵ د. محمد سمير احمد ، المرجع سبق ذكره ، ص62.

⁶ Daniel Duret , Maurice pillet , "qualité en production : de Iso 9000 à Six sigma" , 2eme édition, édition d'organisation, Paris 2002 , P21.

الشكل (2.1): التعريفات المختلفة للجودة



المصدر: محمد سمير احمد ، المرجع سبق ذكره، ص63.

في هذا المجال فقد حددها جارفين (1991, Garvin) بخمسة مداخل ويمكن تناولها كما يلي¹:

■ **مدخل التفوق أو المتسامي ويقصد:** تمثل الجودة وفق هذا المدخل بأنها ملائمة المنتج للاستخدام، أي قدرة أداء المنتج للاستخدام وفقا للمواصفات التي تحقق رضا المستهلك من خلال تقديم أداء أفضل وأدق صفات التي تشبع رغبات المستهلك، وهذا المدخل يتفق مع تعريف "فيجنباوم" للجودة على أنها تحقيق رغبة المستهلك Feigenbaum.

■ **مدخل يعتمد على المنتج:** بموجب هذا المدخل ينظر للجودة على أنها الدقة والقدرة في قياس المفردات، أو الخصائص المطلوبة في المنتج، والتي تكون قادرة على تحقيق رغبات المستهلك، هذا المفهوم يتطابق مع مفهوم مبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة والتي تؤكد على دقة مطابقة المواصفات الموضوعية.

■ **مدخل يعتمد على المستخدم:** ويقصد بالجودة وفق هذا المدخل بأنها ملاءمة المنتج للاستخدام،

¹ قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص21.

بأن الجودة ملائمة المنتج Jauran وهذا المدخل يتفق مع ما ذهب إليه الباحث جوران للاستخدام.

■ مدخل يعتمد على التصنيع: تعني الجودة وفق هذا المدخل صنع منتجات خالية من النسب المعيبة، من خلال مطابقتها لمواصفات التصميم المطلوبة وهذا يتفق مع مفاهيم الجودة في اليابان (اعمل الشئ من أول مرة) وكذلك مع المفهوم التلف الصفري الذي نادى به كروسي، ويمتاز هذا المدخل بتحقيق معايير قياس الجودة المستهدفة بأقل كلفة.

■ مدخل يعتمد على القيمة: يهدف هذا المدخل إلى تحقيق الجودة من خلال تحديد عناصر السعر، أي مدى إدراك المستهلك لقيمة المنتج الذي يرغب في الحصول عليه من خلال مقارنة خصائص المنتج، ومدى ملاءمتها لحاجته مع سعر شراء، ومتى تحقق ذلك للزبون فإن المنتج يصبح بنظره ذا قيمة عالية، فالجودة يعبر عنها بدرجة التمايز بالسعر المقبول ويحقق السيطرة على متغيرات بالكلفة المقبولة.

الفرع الثاني: تعريف إدارة الجودة الشاملة

يعتبر مصطلح إدارة الجودة الشاملة كغيره من المصطلحات الإدارية التي تباينت و تعددت بشأنها التعاريف، وسوف نعرض أهمها كما يلي¹:

■ يعرف (Crosby, 1969) إدارة الجودة الشاملة كما يلي: "المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي يتم التخطيط لها مسبقاً، حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع و تجنب حدوث المشكلات من خلال العمل على تحفيز و تشجيع السلوك الإداري و التنظيمي الأمثل في الأداء و استخدام الموارد المادية و البشرية بكفاءة و فاعلية".

■ عرفها اوماجونو(1991,omanchono): "استخدام العملاء للسلعة أو الخدمة التي تقترن بالجودة في إطار تجربته لها".

■ عرفها تونكس (Tunks,1992)"اشترك والتزام الإدارة والموظف على ترشيد العمل وتوفير ما يتوقعه العامل أو ما يفوق توقعاته"²

■ أما (ستيفن كوهين و رونالد براند،1993) فقد عرفا المصطلح و ذلك بتجزئة مفرداته على النحو التالي:³

الشاملة و تتضمن البحث عن الجودة في كل جوانب العمل، بدءاً من تحديد احتياجات العميل، و انتهاء بالتقويم لمعرفة ما إذا كان العميل راضياً أم لا.

الجودة: تعني تلبية و تجاوز توقعات العميل.

إدارة: تعني التطور و المحافظة على إمكانات المنظمة لتحسين الجودة بشكل مستمر.

¹ خضير كاظم حمودة، إدارة الجودة وخدمة العملاء"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2002، ص ص 17-18.

² مرجع نفسه أعلاه، ص18.

³ إسماعيل، محمد عبد الرحمن، "الرقابة الإحصائية على العمليات"، معهد الإدارة العامة للطباعة و النشر،

الرياض، 2006، ص21.

- يعرفها هود جاتس بأنها" عبارة عن نظام الإدارة الذي يعتمد على الموارد البشرية و يسعى إلى التحسين المستمر في خدمة العميل بأقل تكلفة."¹
 - يعرفها هوفر (Hoffer et all, 1994) وزملائه "فلسفة إدارية مصممة لجعل المؤسسة أكثر مرونة وسرعة في إنشاء نظام هيكلي متين توجه من خلاله جهود كافة العاملين لكسب العملاء عن طريق سبل المشاركة في التخطيط والتنفيذ للأداء التشغيلي".²
 - أما معهد المقاييس البريطاني (British Standards Institute) فيعرفها كما يلي " : فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات و توقعات العميل و المجتمع، و تحقيق أهداف المنظمة كذلك بأكفأ الطرق و أقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير"³
- ومن خلال هذه التعاريف يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة" هي فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء في المنظمة و ذلك من أجل تحسين و تطوير كل مكوناتها للوصول إلى أعلى درجات جودة في مخرجاتها من سلع أو خدمات وبأقل تكلفة تهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى عملائها من خلال إشباع حاجاتهم و رغباتهم وفق ما يتوقعونه".
- مما سبق يمكن أن نستنتج بأن إدارة الجودة الشاملة هي منهج إداري شامل ومتكامل أساسه:⁴
- ✓ مساهمة كافة العاملين في المنظمة؛
 - ✓ استمرارية تحسين وتطوير في الجودة ؛
 - ✓ تحقيق رضا المستهلك.

الفرع الثالث :أهمية إدارة الجودة الشاملة:

- إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل منظمة الأعمال له أهمية كبيرة، و يكمن ذلك فيما يلي⁵:
- ✓ الفهم الكامل والتفصيلي للمنافسين مع التطوير الفعال للإستراتيجية التنافسية لتطوير عمل ؛
- ✓ تحقيق الأداء العالمي للجودة في الجودة المواقع الوظيفية وعدم اقتصرها على السلع والخدمات ؛
- ✓ التحقق من حاجة المشاريع للتحسين وتطوير مقاييس الأداء ؛
- ✓ تطوير مدخل الفريق كوسيلة لحل المشاكل وتحسين العمليات ؛
- ✓ انحسار شكاوي العملاء وتقليصها، وبالتالي زيادة نسبة الرضا لدى العملاء مما يؤدي إلى تحسين صورة وسمعة المنظمة في نظر مجتمع الأعمال ونظر العملاء في السوق ؛

¹ Jean Brilman, "les meilleurs pratique de management" , 3eme édition , édition d'organisation , paris ,2000 p217.

² د.خضير كاظم حمودة ، إدارة الجودة الشاملة ، نفس المرجع السابق، ص76.

³ جودة، محفوظ أحمد، مرجع سبق ذكره ، ص22 .

⁴ خضير كاظم حمودة ، "إدارة الجودة وخدمة العملاء" ، نفس المرجع السابق ص ص16-17.

⁵ محمد عبد المحسن، "تقييم الأداء": مداخل جديدة... العلم الجديد، دار الفكر العربي، مكتبة النهضة المصرية، 2004، ص152.

✓ تطبيق إدارة الجودة الشاملة أصبح أمراً ضرورياً للحصول على بعض الشهادات الدولية للجودة مثل الأيزو؛

✓ تطوير إجراءات الاتصال لإنجاز العمل بصورة جيدة ومتميزة؛

✓ التركيز على حاجات الزبائن والأسواق مما يمكن من تلبية متطلباتهم بشكل متميز؛

هناك العديد من الظواهر التي تؤكد للإدارة ضرورة تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة، وتتلخص هذه الظواهر فيما يلي¹:

1 - انخفاض الجودة ؛

2 - زيادة الوقت المقرر للعمليات و خاصة عمليات الرقابة؛

3 - اتجاه العاملين من ذوي الخبرة لترك المنظمة؛

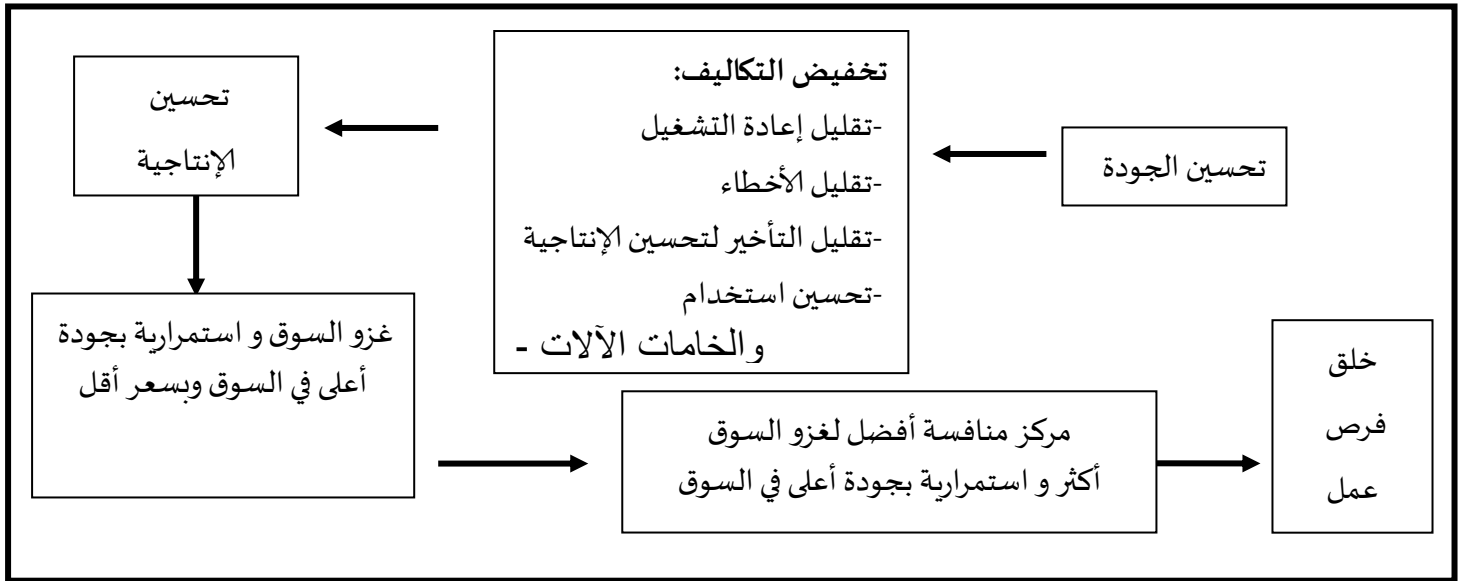
4 - زيادة عدد الاجتماعات؛

5 - كثرة حالات إلقاء اللوم على الآخرين؛

6 -زيادة عدد شكاوي العملاء.

والشكل التالي يوضح أهمية إدارة الجودة الشاملة:

الشكل (3.1):أهمية إدارة الجودة الشاملة



المصدر: علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، ص2.

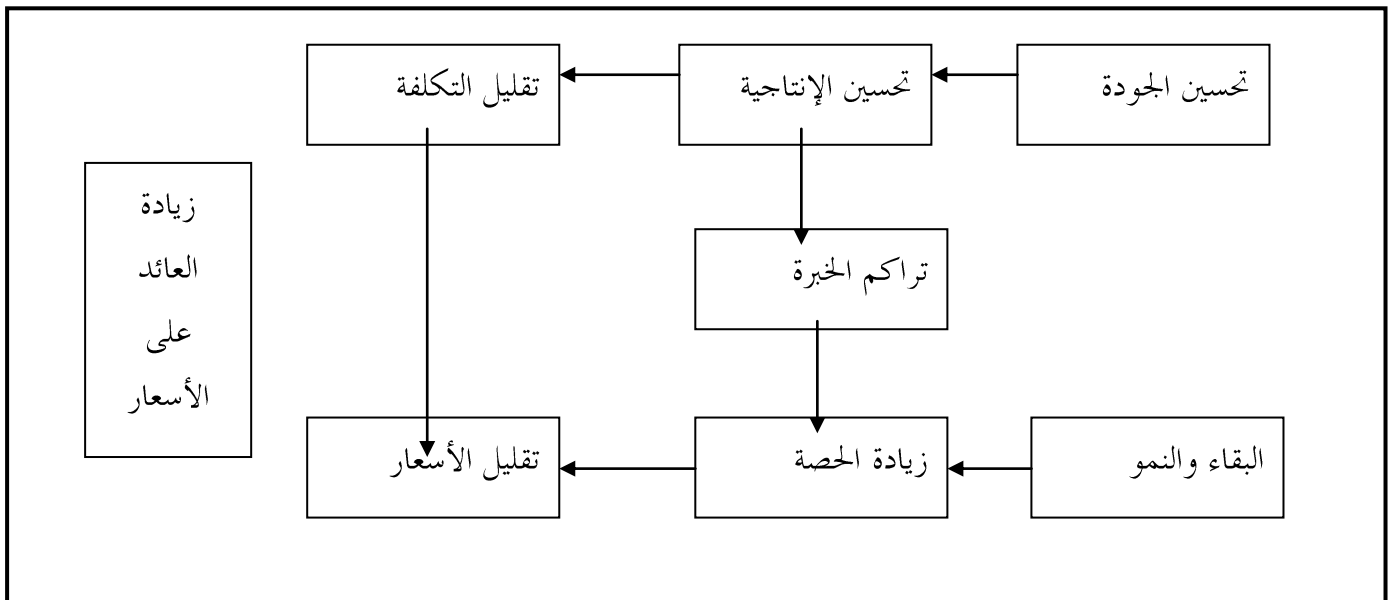
الفرع الرابع : أهداف إدارة الجودة الشاملة:

¹ جبلي هدى ، قياس جودة خدمة المصرفية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير ، تخصص ، تسويق ، كلية علوم التجارة واقتصادية وتسيير ، جامعة المنتوري ، قسنطينة ، 2009-2010 ، ص ص 65 - 66 .

انطلاقاً من الهدف الرئيسي لإدارة الجودة الشاملة ألا وهو رضا العميل، يمكن تحديد أهم أهدافها الفرعية فيما يلي:¹

- ✓ تساعد برامج تحسين الجودة على زيادة الإنتاجية والفاعلية؛
 - ✓ تحقيق الرضا لدى المستهلكين: تقوم الإدارة الشاملة للجودة بعدة أنشطة يمكن من خلالها التعرف على العملاء الحاليين والمتوقعين مع تحديد متطلباتهم ويتم ذلك ابتداءً من مرحلة بحوث التسويق بغية تحديد المواصفات المراد اعتمادها للسلعة أو المنتج المزمع تقديمه ويتم وفقاً لذلك :
 - احتفاظ المستهلكين الحاليين ؛
 - جذب المستهلكين المتوقعين ؛
 - تصميم المنتجات تندمج مع الرغبات المختلفة.
 - ✓ زيادة الفعالية التنظيمية: تسعى إدارة الجودة الشاملة للاهتمام بالعمل الجماعي وتشجيعه وتحقيق التحسين المستمر للاتصالات، حل المشاكل التنظيمية والإنتاجية، وتحقيق الترابط التنظيمي والوظيفي بين العاملين.
- يجب على الإدارة المنظمة أن تعرف كيفية إدارة هذه الأهداف في الاتجاه الصحيح و في الوقت المناسب، وأن تتم المنظمة بالموازنة بين الأهداف.
- والشكل التالي يوضح أهداف إدارة الجودة الشاملة :

الشكل (4.1): أهداف إدارة الجودة الشاملة



المصدر: قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره ، ص 10 .

¹ د. محمد سمير احمد ، المرجع السابق، ص65.

الفرع الرابع: الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية لخلق إطار فكري، وثقافة مشتركة تؤدي إلى إدارة أكثر تعقيداً وإلى التغيير والتحسين، ويوضح الجدول التالي باختصار الفروق الأساسية بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة.

الجدول (1.1): الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية

عناصر المقارنة	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
الهيكل التنظيمي	هرمي رأسي يتصف بالجمود.	مرن أو أقل تعقيداً، أفقي شبكي.
التوجه	نحو الإنتاج.	نحو الزبون (المستفيد)
القرارات	قصيرة الأجل تبنى على الأحاسيس والمشاعر التلقائية.	طويلة الأجل، تبنى على الحقائق.
تأكيد الأخطاء	مبدأ علاجي (بعد حدوث الخطأ)	مبدأ وقائي (قبل احتمال حدوث الخطأ)
نوع الرقابة	الرقابة للصيقة والتركيز على السلبيات.	الرقابة بالالتزام الذاتي والتركيز على الإيجابيات.
حل المشاكل	عن طريق المدراء	فرق العمل
علاقة الرئيس بالمرؤوسين	يحكمها التواكل والسيطرة	يحكمها الاعتماد المتبادل والثقة والإلتزام من الجانبين
نظرة المرؤوسين للرئيس	نظرة المراقب بناء على الصلاحيات	نظرة الميسر والمدرّب والمعلم
المسؤولية	عناصر فردية	جماعية تقع على عاتق جميع العاملين
النظر لعناصر العمل والتدريب	عناصر كلفة	عناصر استثمار
مجالات الاهتمام	حفظ البيانات التاريخية	تسجيل وتحليل النتائج وإجراء المقارنات
أسلوب العمل	أساليب العمل الفردية	أساليب العمل الجماعية

المصدر: السامرائي، مهدي صالح، "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي"، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان، 2007، ص 49.

المطلب الثالث: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

لإدارة الجودة الشاملة مجموعة من المبادئ تعد مرتكزاً ذات أهمية كبيرة في إطار تطبيق الفعلي لها في مختلف المنظمات الإنسانية العاملة، يؤدي تحقيقها إلى زيادة الكفاءة والفعالية في المنظمات المعاصرة ويمكن تناولها على النحو التالي¹:

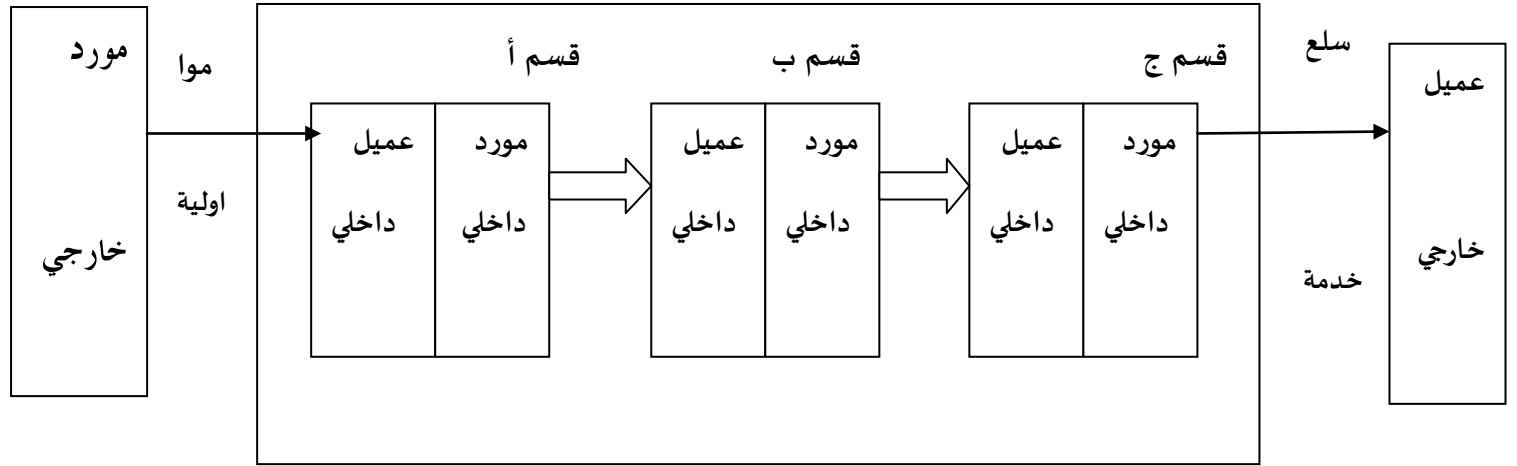
1. التركيز على العميل: المحور الأساسي لدى منظمة تعمل على تقديم منتجات وخدمات تلبي

احتياجاتهم، ويقصد بالعميل في ظل إدارة الجودة الشاملة كلا من العميل الخارجي والعميل الداخلي ويقصد بالعميل الخارجي هو الفرد المستهلك الذي تتمحور حوله كافة الأنشطة والجهود من أجل تحقيق رغباته وتحفيزه على اقتناء المنتجات.

¹ خضير كاظم حمودة، "إدارة الجودة الشاملة"، المرجع سبق ذكره، ص 98.

أما المستهلك الداخلي فيتمثل في الأفراد العاملين في الوحدات التنظيمية والفنية المختلفة في المنظمة ومن هنا يتضح جليا أن على المنظمات العاملة وضع في حساباتها الأنشطة التي من شأنها أن تحقق للعملاء الداخليين والخارجيين الجودة الملائمة والتي تنسجم عادة مع ضرورة تعزيز أو اصر الثقة القائمة بين العملاء والمنظمة والذي بدوره يحقق كسب الولاء و الرضا والثقة وتقديم منتجات بمعايير قياسية .

الشكل (5.1): شبكة العلاقات بين العميل والمورد داخل وخارج المؤسسة



المصدر: قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة الشاملة"، مرجع سبق ذكره، ص95.

2. دعم وتأييد الإدارة العليا: من أهم العوامل التي تضمن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة هو دعم وتأييد الإدارة العليا لها والذي ينبع من اقتناعها وإيمانها بضرورة التطوير والتحسين المستمر بحيث أن قرار تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يعتبر قرارا استراتيجيا يتم اتخاذه من جانب القيادات الإدارية على مستوى الإدارة العليا بالمنظمة لذلك لا يتوقع أن يتم اتخاذه هذا القرار دون أن ينبع عن قناعة وبدعم ومؤازرة كاملة¹.

يؤكد مارتن (MARTIN, 1993) أن التزام الإدارة العليا يتمثل في الجوانب التالية:²

- أ - تعزيز ثقافة الجودة ؛
- ب - تعزيز وتطوير إمكانيات الموظفين والعاملين في أداءهم؛

¹ يزيد قادة، "واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في حوكمة الشركات، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011-2012، ص17.

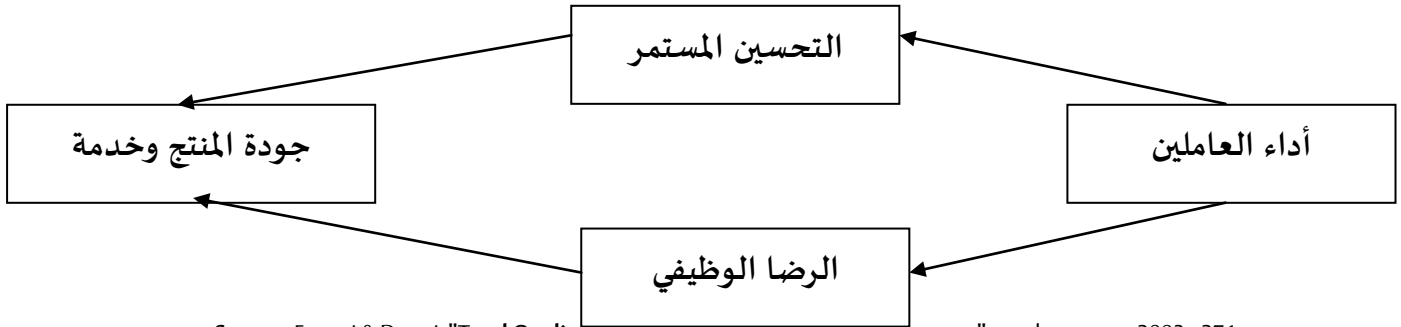
² خضير كاظم حمودة، "إدارة الجودة الشامل"، مرجع سبق ذكره، ص ص 101-102.

ت - توفير الرؤية الإستراتيجية واضحة المعالم للمنظمة وأهدافها .

3. المشاركة العاملين وتكوين فرق العمل والتحفيز:

أن تتم مشاركة جميع العاملين في المنظمة في عملية تحسين المنتجات و الخدمات من خلال إطلاق فعاليات تشجيع الابتكار والإبداع وخلق برامج تطويرية وتحفيزية وزرع روح المشاركة الذاتية والفريق الواحد بعد حالة أساسية لترصين البناء التنظيمي وتحقيق أهداف المثلى التي تسعى لتحقيقها المنظمات . والشكل التالي يوضح العلاقة بين الأداء والجودة.¹

شكل رقم (6.1): العلاقة بين أداء العاملين و الجودة



Source : Evans, J & Dean, J, "Total Quality Management, organization and strategy", south western , 2003 p271.

4. نظام المعلومات والتغذية العكسية:

ساهم هذا المبدأ بشكل كبير في توفير شبكة الاتصالات تحقق عملية الحصول على المعاملات المطلوبة في الوقت الملائم ، والتي تعتبر من العوامل الأساسية التي تساهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع في الشركة² ، كما أن التغذية العكسية تساعد في عملية التحديث و التحسين المستمر للجودة من خلال توفر نظام المعلومات يقوم على البيانات دقيقة والصحيحة وأنظمة استرجاع فعّالة .

5. التحسين المستمر KAIZEN:

هو فلسفة تسعى إلى تحسين كل العوامل المتعلقة بالعمليات والأنشطة التي تحوّل المدخلات إلى مخرجات على أساس مستمر يطلق عليه "التحسين المستمر" ، وتتطلب سرعة التغيرات من ناحية وتبسيط الإجراءات والفعاليات والتشغيلية من ناحية أخرى ، لذا يوجد علاقة بين الجودة وسرعة الاستجابة للتطوير والإنتاجية ، وقد أكد فندروميس و وايت (VONDERMBRE AND WHITE ,1996) على أن مكونات التحسين المستمر هي:³

✓ تنميط وتوثيق الإجراءات ؛

✓ تعيين فرق لتحديد العمليات التي يحتاجها التحسين؛

¹ مرجع نفسه اعلاه، ص98.

² قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص96 .

³ خضير كاظم حمودة ، إدارة الجودة الشاملة ، المرجع سبق ذكره ، ص101.

- ✓ استخدام طرق التحليل وأدوات حل المشاكل ؛
- ✓ استخدام دائرة خطط- اعمل – افحص - نفذ ؛
- ✓ توثيق إجراءات التحسين .

6. القرارات المبنيّة على الحقائق :

تتطلب عملية اتخاذ القرارات توفر المعلومات والحقائق قيّمة والاعتماد على الأساليب العلمية، لحل المشاكل من خلال فرض التحسين بإشراك كافة العاملين على اختلاف مستوياتهم وكذلك إشراك العملاء من خلال التفهم و الوعي الكامل للعمل ومشكلاته وكافة المعلومات التي تمثل الأساس في اتخاذ القرارات، إذ أن القرارات المبنيّة على الحقائق أكثر فاعلية من التي تعتمد على التخمين والحدس.¹

7. الوقاية من الأخطاء :

إن هذا المبدأ يؤكد على جودة أداء العمليات والنتائج على حد سواء وذلك كمؤشر لمنع حالات عدم المطابقة مع المواصفات، لأن تطبيق نظام إدارة الجودة يتطلب معايير ومقاييس تمكن العاملين من تحقيق أداء منسجم مع المواصفات لتحقيق إمكانية الرقابة الوقائية للانحرافات والأخطاء التي يمكن أن تحصل أثناء الأداء.²

8. المناخ التنظيمي :

يعني قيام الإدارة العليا منذ البدء بإعداد وتهيئة العاملين في المنظمة على مختلف المستويات إعداداً نفسياً لقبول تبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة إذ أن ذلك من شأنه خلق ثقافة تنظيمية تنسجم مع ثقافة المنظمة في إطار الجودة وتكامل الأبعاد التي تنطوي عليها.³

9. الإدارة العملياتية :

تركز على تخطيط وتحسين الجودة وتبدأ من عمليات تصميم والسيطرة على الإجراءات المتعلقة بالتجهيز، الصيانة، الرقابة وجدولة كافة الإجراءات التشغيلية وتنميط أفاقها .

10. تصميم المنتج :

إن دقة المطابقة بين التصميم والأداء الفعلي لا يمكن أن يتحقق دون أن يكون التصميم قابلاً للتنفيذ وله مقاييس ومتغيرات واضحة الأبعاد والمعالم.

11. العلاقة بالموردين :

ضرورة بناء علاقة شراكة مع الموردين ذو كفاءات فاعلة في توريد المواد تتميز بالجودة المطلوبة في المنظمة مما يحقق نجاح عمليات تحسين المنتجات والخدمات باعتبارهم جزءاً من منظومة العمل.⁴

المطلب الرابع : فوائد إدارة الجودة الشاملة

هناك عدد من الفوائد يمكن للمنظمة أن تحققها من وراء تطبيق متكامل إدارة الجودة الشاملة وتمثل في:⁵

¹ مرجع نفسه أعلاه ، ص102 .

² يزيد قادة ، المرجع سبق ذكره ، ص18 .

³ مرجع نفسه أعلاه ، ص102 .

⁴ خضير كاظم حمودة ، إدارة الجودة الشاملة ، المرجع سبق ذكره ، ص 103 .

⁵ عمر وصفي عقيلي ، المرجع سبق ذكره ، ص ص 60-61 .

أولا / التي تعود للمؤسسة :

- تقوية المركز التنافسي للمنظمة من خلال تقديم سلعة أو خدمة ذات جودة عالية، وسعر جيد وفق طلب العميل وفي الوقت المناسب .
- المحافظة على حيوية المنظمة من خلال التجديد ، التحسين ، التعليم والتدريب ، التكيف مع المتغيرات البيئية بشكل مستمر مما يؤدي إلى تحقيق البقاء والاستمرارية .
- تخفيض معدل دوران العمل من خلال الحافز المادي والمعنوي، العمل الجماعي وروح الفريق والتعاون مما يحقق الولاء للمنظمة.
- رفع كفاءة عملية اتخاذ القرار من خلال المشاركة والتشاور التي توفر معلومات وأراء وحقائق عن القرار.
- تحسين أداء والإنتاجية من خلال تبني أسلوب فرق العمل، تبني المشاركة الجماعية في حل مشاكل العمل بالتالي رفع الجودة، وتحسين إدارة الوقت والتخلص من الأساليب الروتينية في إدارة المؤسسة.
- جعل المنظمة أكثر استجابة لتغيرات البيئية.
- توسيع أفق قيادة الإدارة العليا بحيث يوجه تفكيرها لتخطيط الاستراتيجي بالتالي اتخاذ قرارات أفضل.
- زيادة الربحية من خلال عمل أشياء صحيحة من أول خطوة ، إتاحة الفرص لاكتشاف الأخطاء لتجنب تحمل تكلفة إضافية والاستفادة القصوى من زمن الآلات عن طريق تقليل الزمن العاطل عن الإنتاج وبالتالي الكلفة.

ثانيا: الفوائد التي تعود على لعملاء و الموردون

بالنسبة للعميل الداخلي فتكون من خلال¹ :

- توفر الأمن والضمان الوظيفي وتقليل حالات المخاطر في جو العمل؛
- تطوير مهارات وقدرات العاملين؛
- تقديم الحوافز والمكافآت الرمزية بحق المدين والمتميزين؛
- توفر أدوات تقويم عادلة وموضوعية لتقويم أداء العاملين؛
- فسح المجال للعاملين للمساهمة في تحسين أداء المؤسسة وهذا ما يكسب ولائهم الشديد للمؤسسة؛
- تحسين العلاقات الإنسانية ورفع مستوى الروح المعنوية لدى العاملين.

أما العميل الخارجي:

- التزام المؤسسة بالشروط التعاقدية المتفق عليها ؛
- انخفاض شكاوي العملاء والمستهلكين بالنسبة لجودة السلع والخدمات المقدمة لهم؛
- استلام المنتجات طبقا للمواصفات المتفق عليها؛

¹ علي ميا ، " إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات وشركات لقطاع العام في الجمهورية العربية السورية " ، مجلة جامعية تشرن للدراسات والبحوث العلمية ، سلسلة العلوم الاقتصادية ، المجلد 22 ، العدد 02، 2000 ، ص ص 57-58 .

- توفير الوقت والجهد في البحث عن مؤسسات أخرى توفر ميزات أفضل؛
 - تفعيل الجودة بالشكل الذي يتوافق مع احتياجات الزبائن الحاليين والمرقبين وأيضا مع طموحاتهم و تطلعاتهم المستقبلية مما يضمن رضاهم بشكل مستمر ومن ثمة تأييدهم للمؤسسة؛
 - قدرة المؤسسة على الإيفاء بتعهداتها لزيائنها الخاصين.
- وأخيرا الموردون تتحقق حصولهم على شهادة ثقة تكسيهم مكانة متميزة بين أقرانهم وتمتعهم بفرص أوسع للتعامل.

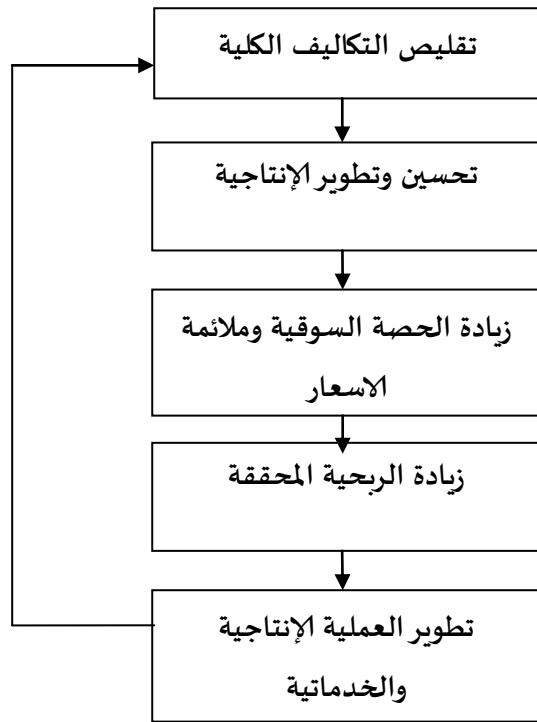
المطلب الخامس: رواد إدارة الجودة الشاملة

إن الحديث عن إدارة الجودة الشاملة يقودنا للوقوف أمام مفكرين ساهموا بشكل فعال في بلورة المبادئ و المداخل الأساسية والتي يمكن تطبيقها في المنظمات الإنتاجية و الخدماتية وأهمهم :

الفرع الأول: إدوارد ديمينغ Edward Deming

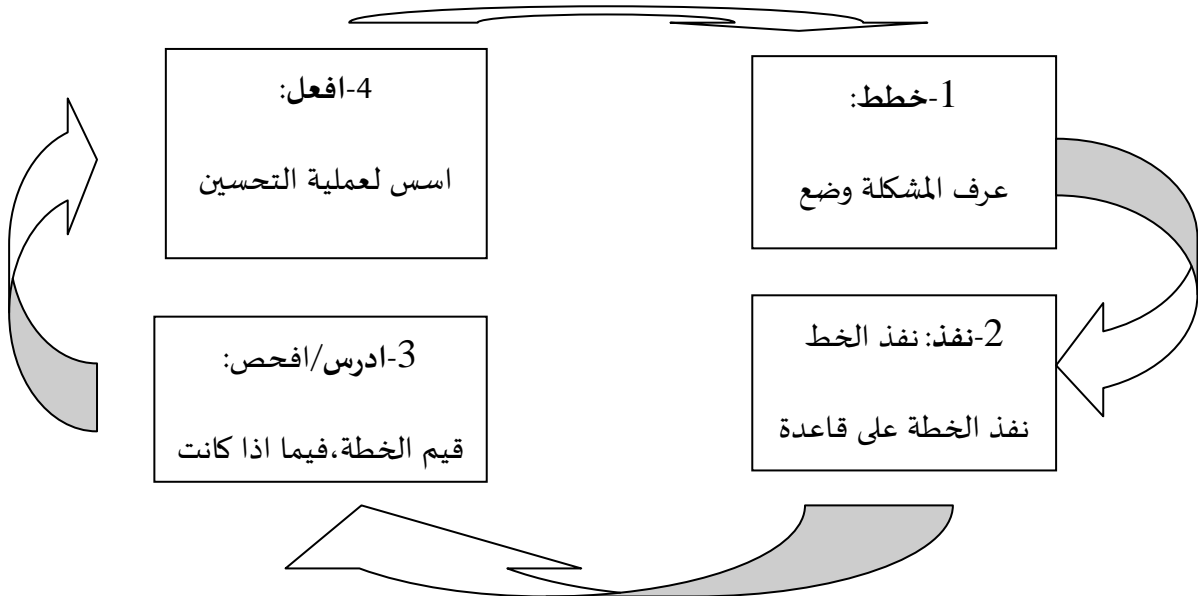
هو مستشار أمريكي حاصل على شهادة دكتورا في الرياضيات وعلم الفيزياء يعد بمثابة الأب الذي قاد ثورة إدارة الجودة الشاملة ، ركز على ضرورة قيام المنظمة بتقليل الانحرافات من خلال إتباع خمس خطوات ، والمبينة في الشكل التالي :

شكل (7.1): دور العملية الإنتاجية في تحسين النوعية



من ابرز إسهاماته حلقة ديمينج في تحسين الجودة وتضمنت ما يلي¹:

- حلقة الجودة: بالإضافة إلى ذلك لقد طور ديمينج عجلة ولترشيواتر وسماها ب"عجلة ديمينج" وتم بأربعة مراحل (خطط، نفذ، ادرس أو افحص، افعل تصرف و وفق النتائج)، وهي عملية مستمرة لتحسين الجودة:
- أ - خططPlan: حدد المشكلة بوضوح ثم طور خطة تحسين الأداء.
- ب عملDo: نفذ الخطة واختبر الأداء .
- ت ادرسcheck: تأكد من عمل الخطة أثناء التنفيذ .
- ث نفذact: قم بتحسين وتطوير الخطة ثم استمر بالخطة وإعادة الدورة وهكذا ،
- الشكل رقم(8.1): عجلة ديمينج



مصدر: راتب جليل الصويص، غالب جليل الصويص، وآخرون، "إدارة الجودة المعاصرة"، الأردن: دار البازوري، طبعة الأولى، ص 104.

➤ النقاط الأربعة عشرة لإدارة الجودة الشاملة:

إن فلسفة ديمينج لإدارة الجودة الشاملة تتلخص في 14 مبدا كما يلي²:

- 1 - الثبات في الأغراض الهادفة لتحسين جودة المنتج أو الخدمة التي يراد تقديمها وتحميل مسؤوليتها للإدارة ؛
- 2 - تبني الإدارة العليا فلسفة جديدة؛
- 3 - التوقف عن الاعتماد على الفحص الشامل للسيطرة على الجودة وبناء الجودة الجيدة للمنتج منذ البداية والتخلص من إخفاقات في أداء الإنتاجي ؛

¹-خضير كاظم حمودة ، " إدارة الجودة الشاملة"، نفس المرجع السابق، ص29

²يزيد قادة ، المرجع سبق ذكره ، ص ص 31-32 .

- 4 - التوقف من النظر إلى المشروع من خلال السعر الأقل بل اعتماد الجودة العالية؛
 - 5 - التحسين المستمر لعمليات إنتاج السلع والخدمات ؛
 - 6 - إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة وبرامج التدريب على العمل؛
 - 7 - تحقيق التناسق بين الإشراف والإدارة ؛
 - 8 - إبعاد الخوف من العاملين وجعل أنشطتهم تتوجه دائما للعمل بكفاءة؛
 - 9 - إزالة الحواجز الموجودة بين الإدارات والعمل بروح الفريق الواحد لإنجاز الجودة الملائمة والإنتاجية العالية؛
 - 10 - التوقف عن الشعارات والتحذيرات والأهداف الرقمية و اللوحات غير القادرة على تحقيق الأهداف؛
 - 11 - تقليل الإجراءات واستبعاد معايير العمل التي تتطلب تحديد أرقام معينة للإنتاج بغض النظر عن الجودة والتركيز على الدعم؛
 - 12 - غزالة عوائق الاتصال بين الإدارة العليا والعاملين ؛
 - 13 - تأسيس برامج التعليم والتطوير المستمر للأفراد وبمهارات جديدة ؛
 - 14 - وضع كل شخص في المنظمة بمكان العمل المناسب وتنحي الطرق القديمة واعتماد أساليب جديدة .
- الأمراض السبعة المميتة لديمينغ:

في أثناء هذا التحول نحو إدارة الجودة الشاملة تواجه المنظمة وإدارتها مجموعة نقاط عدها ديمينغ (أمراض مميتة) تثببط من همة هذا التحول وأنه بالإمكان تجاوز قسم منها من خلال تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة وهذه النقاط هي¹:

- 1 - عدم ثبات الأهداف التي من شأنها خلق عدم رضا العميل الداخلي؛
- 2 - التأكيد على تحقيق أهداف قصيرة الأجل ؛
- 3 - عدم كفاءة أنظمة تقويم أداء العاملين و الأساليب والأسس التي تستند إليها الإدارة في تحديد الكفاءة؛
- 4 - عدم ثبات الإدارة وخصوصا المدير العام؛
- 5 - اعتماد الإدارة على أرقام وبيانات مرئية في اتخاذ القرارات؛
- 6 - الارتفاع لكلفة المعالجة بسبب بناء الجودة في المنتج منذ الخطوة الأولى، أي العمل بمبدأ (الوقاية خير من العلاج)؛
- 7 - ارتفاع تكاليف الضمان والاستشارات القانونية والتي تكون عبئا على المنظمة.

الفرع الثاني : جوزيف م.جوران Joseph M.Juran

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 والبحث عن الأسباب الداخلية قبل القفز لحل المشاكل، وكذلك إرضاء العملاء.قدم " Juran" مساهمة مثيرة في إدارة ثورة النوعية خلال الحرب العالمية الثانية، وركز على العيوب أو أخطاء أثناء العمل التشغيلي

¹ خضير كاظم حمودة ، إدارة الجودة الشاملة ، المرجع سبق ذكره ،ص93.

والوقت الضائع ، كما أظهرت أبحاث أن 80 % من عيوب الجودة يمكن السيطرة عليها من طرف الإدارة¹ ، وكان كتابه "الإبداع الإداري" الذي أصدره عام 1964 دليلاً مهماً لحل مشكلات الجودة المتكررة باستمرار.

➤ مراحل العشر لتحسين الجودة :

إن أفكار جوران تتلخص في 10 نقط كمايلي²:

1. رفع درجة الوعي لدى الموظفين بأهمية عملية تحسين وتحديد الاحتياجات؛
2. تحديد الأهداف الخاصة بعملية التحسين؛
3. الاهتمام بعملية التنظيم من أجل تحقيق أهداف المرجوة ، وهذا من خلال عدد من الإجراءات كإنشاء مجلس للجودة النوعية؛
4. الاهتمام بعملية التدريب لموظفين؛
5. الاهتمام بانجاز 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 بانجازاتهم؛
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 المختلف.

➤ ثلاثية جوران للجودة:

ولقد طور نموذج الجودة وأطلق عليها ثلاثية جوران للجودة وهي تشمل حسب الجدول مايلي:

الجدول (2.1) : ثلاثية جوران للجودة

¹ المرجع نفسه اعلاه، ص93.

² عواطف إبراهيم الحداد ، " إدارة الجودة الشاملة" ، دار الفكر ناشرون و موزعون، عمان، الطبعة الأولى ، 2009 ، ص39.

إدارة الجودة		
تخطيط الجودة	ضبط الجودة	تحسين الجودة
-تحديد زبائن المنظمة الداخليين و الخارجيين. -تحديد حاجات الزبائن. -تطوير خصائص المنتج بما يلي احتياجات الزبائن. -تطوير عمليات قادرة على إنتاج خصائص المنتج. -إيصال الخطط لجميع العاملين في المنظمة	-تقييم الأداء الفعلي للعمل. -مقارنة الأداء الفعلي مع الأهداف الموضوعية - معالجة الفروقات أو الانحرافات باتخاذ الإجراءات التصحيحية	-وضع البنى الإرتكازية. -تحديد مشاريع التحسين. -تحديد فرق العمل لتلك المشاريع -تزويد فرق العمل بالموارد و التدريب والحوافز لتحفيزهم على: *تشخيص الأسباب *تحديد العلاج الشافي *وضع أساليب الضبط للحصول على النتائج المرغوبة

Source : Joseph.M.Juran:" Juran on Leadership for Quality",N.Y, Free Press ,1989 , p2.

كما ركز مدخل "Juran" على¹:

-تشكيل ووضع سياسة رسمية للجودة؛

-الجودة من خلال تصميم المنتج؛

-تدقيق الجودة؛

-مدخل الأنظمة لإدارة الجودة في عموم المنظمة؛

-البحث عن الجودة عند كل مرحلة دورة تطوير المنتج ؛

- كلفة الجودة.

الفرع الثالث: فيليب كروسي Philip Crosby

احد المفاهيم التي جاء بها كروسي هي ما يعرف ب « zero defect » أي المعيبات تساوي صفر في إطار

العمليات الإنتاجية ،ويرى أن الجودة هي إ انعكاس لمدى معيارية القيادة ، بحيث تم تطبيق أفكاره خاصة

بالجودة في أكثر من (1500) منظمة، ويرى أن الجودة لا تحقق إلا من خلال عوامل وهي²:

✓ إن المستهلكين ذوعى كامل بأهمية جودة المنتجات والخدمات؛

✓ إن تطوير الأدوات التي تساعد على تطوير الجودة ستؤدي على تطوير الحصص السوقية؛

✓ أن يتم تطوير ثقافة المتعلقة بالجودة بما يلائمها من تغيرات بيئية وظرفية أخرى .

➤ النقاط الأربعة عشرة في الجودة :لقد وضع برنامجا لتحسين الجودة يتكون من أربعة عشرة نقطة وهي³:

1-التزام الإدارة بجمع المعلومات الخاصة بمتطلبات الجودة وتوثيق سياستها وإعلانها لكل فرد بالمنظمة؛

¹ عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سبق ذكره ، ص 36.

² خضير كاظم حمودة، مرجع سبق ذكره ، ص ص 95-96 .

³ يزيد قادة، مرجع سبق ذكره ، ص35.

- 2-تشكيل فرق الجودة تضم أفرادا يعملون بأقسام المنظمة كلها؛
- 3-صياغة مقياس للجودة يتلاءم مع نشاطات المنظمة كافة لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين؛
- 4-تحديد كلف الجودة للتعرف على المجالات التي يمكن تحسينها لزيادة الربحية؛
- 5-زيادة الوعي للعاملين جميعهم في المنظمة حول أهمية الجودة والنتائج المترتبة على رداءتها؛
- 6-اعتماد إجراءات التصحيح أنيا وتحديثها باستمرار فالغرض هو منع حدوث الأخطاء؛
- 7-إنشاء برنامج المعيب الصفري والالتزام بتنفيذه بما يتلاءم مع إمكانيات المنظمة وثقافتها؛
- 8-تدريب المشرفين على كيفية تنفيذ واجباتهم في برنامج تحسين الجودة؛
- 9-تحديد يوم العيوب الصفرية في المنظمة يكافئ فيه العاملون الذين حققوا أعلى مستويات الجودة؛
- 10-يجب أن يشارك العاملون بوضع أهداف التحسين لضمان تنفيذها بنجاح؛
- 11-تشجيع العاملين على إيصال المعلومات إلى الإدارة لضمان تحقيق أهداف الجودة ؛
- 12-دعم العاملين المتميزين المشاركين؛
- 13-تأسيس مجالس للجودة من رؤساء الفرق وخبراء الجودة لتعزيز الاتصالات المستمرة؛
- 14-التشديد على أن عملية تحسين الجودة عملية مستمرة وغير منتهية.

➤ **لقاح الجودة: إن لقاح الجودة يتكون من ثلاثة أجزاء مفتاحية هي:**

- التحديد؛
- التعليم؛
- التنفيذ.

إن تحديد الجودة هو مستوى أول ثم تدريب الجميع وتعليمهم أساليب تحقيق الجودة وتحسينها في فرق العمل التي تنفذ واجباتها ومسؤولياتها باتجاه الجودة بشكل تضامني يجعل الجودة مسؤولية الجميع .

الفرع الرابع: إيشيكواو kaoru Ishikawa

طور "إيشيكواو" مخطط السبب-الأثر "Cause-Effect" والذي عرف أيضا بمخطط "عظمة السمكة" و الذي اعتمده لحل مشكلات الجودة وأحد اهتماماته الرئيسية أيضا كانت جمع البيانات المتعلقة بالجودة واستخدامها من لدن العاملين، كما أكد على الإدارة الفاعلة للجودة من خلال¹ :

- 1-وظيفة الجودة مسؤولية جميع الأقسام؛
 - 2-تدريب العاملين على حل المشكلات وتحليل البيانات والأساليب الإحصائية؛
 - 3-جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالجودة في جميع المستويات؛
 - 4-مشاركة العاملين في حل مشكلات الجودة.
- طور إيشيكواو مفهوم مواصفات الجودة الصحيحة و التي تتمثل بوجهة نظر المستهلك حول أداء المنتج أما مواصفات الجودة البديلة فتتمثل بوجهة نظر المنتج عن أداء المنتج.
- درجة التوفيق بين مواصفات الجودة الصحيحة والبديلة هي التي تحدد رضا الزبون.

¹عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سبق ذكره، ص 47.

اقترح إيشكاوا ثلاثة خطوات كأساس في تخطيط الجودة و أساليب نشر وظيفة الجودة وهي:
1- فهم مواصفات الجودة الصحيح؛.

2- تحديد طرائق قياس و اختيار مواصفات الجودة الصحيحة؛

3- اكتشاف مواصفات الجودة البديلة و الفهم الصحيح للعلاقة بين مواصفات الجودة الصحيحة و مواصفات الجودة البديلة.

كما تضمن مفهوم إيشكاوا للضبط الشامل للجودة ستة مبادئ أساسية هي:

1- الجودة أولاً و ليس الأرباح قصيرة الأجل؛

2- التوجه نحو الزبون و ليس التوجه نحو المنتج؛

3- العملية التالية هي الزبون – تحطيم التعصب الإقليمي؛

4- استخدام الوقائع و البيانات لتقديم العروض – استخدام الأساليب الإحصائية؛

5- احترام الإنسانية كفلسفة إدارية، المشاركة الكاملة للإدارة؛

6- الإدارة من خلال الاعتماد المتبادل للوظائف.

المبحث الثاني: أساسيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إنّ أي منظمة تريد أن تبني إدارة الجودة الشاملة يجب أن تتوفر على عدة متطلبات لازمة و ضرورية ، وان تواجه عدة صعوبات وعراقيل تقيدها .

المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

أكدت الدراسات السابقة على فاعلية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المنشآت من خلال ما حققته من منتجات وخدمات تتصف الجودة العالية، و حصولها على مزايا تنافسية واكتسابها لعملاء جدد .

لذلك يستلزم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة لعدة المتطلبات الرئيسية، و تتمثل فما يلي:

أولاً : إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة .

إن إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ

يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المؤسسة ، إن (ثقافة الجودة) تختلف اختلافاً جذرياً عن (الثقافة

الإدارية التقليدية) وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، وذلك بتغيير

الأساليب الإدارية ، وعلى العموم يجب تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق هذا المفهوم الجديد بما فيه من ثقافات جديدة .

ثانياً : مسؤولية الإدارة العليا

يجب على الإدارة العليا أن تدرك مسؤوليتها اتجاه التغيرات العالمية وتأخذ في عاتقها مسؤولية قيادة التغيير

، فكثير من اللوائح والأعمال الروتينية يجب أن تتطور ، فبدون اقتناع الإدارة العليا لا يمكن تبني فلسفة

إدارة الجودة الشاملة ثم يلي عملية التنفيذ من خلال سلسلة من الأنشطة تتمثل¹:

¹ محمد عبد المحسن، "تقييم الأداء": مداخل جديدة... العلم الجديد، دار الفكر العربي، مكتبة النهضة المصرية، 2004، ص155.

- التزام الإدارة العليا بتطبيق هذا النظام ؛
- التركيز على العميل يجب تأكيد الإدارة العليا على أن متطلبات العميل محددة وتنفذ بدقة بهدف تحقيق رضا العميل؛
- سياسة الجودة تتمثل في ضرورة وجود أهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها وتكون موجهة احتياجات ورغبات المستهلك وتكون معلنة ومعروفة لجميع العاملين فيها؛
- التخطيط يمثل أحد الوظائف الإدارية التي تقوم بها إدارة المؤسسة وتهتم بتقسيم مواردها ومن ثم القيام بعملية التنسيق بين هذه الأنشطة وأيضا يجب تحديد أهداف الجودة المطلوبة للمطابقة مع متطلبات المنتج، وأن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس ومرتبطة بسياسة الجودة؛
- تحديد المسؤولية والصلاحيات والاتصالات العاملين : إعطاء للموظفين السلطة اللازمة لأداء العمل المنوط عليهم دون التدخل من الإدارة العليا ويبين ذلك بابتعاد على سياسة التخوف مثل الخوف من تقديم فكرة جديدة ، الخوف من انخفاض معدل الأداء ، الخوف من عقوبة الإدارات ، عدم قدرة على خدمة مصالح الشركة بطريقة أفضل بمجرد إتباع قواعد ولوائح معينة؛
- يجب على المنظمة أن تحدد وتوفر جميع الموارد الكافية لضمان الجودة والتي تشمل الموارد البشرية (أن يكون العاملون ذوي كفاءة عالية وعلى مستوى من التعليم والتدريب والخبرة والمهارة المناسبة)، المعدات ، والأدوات والأموال وغيرها كالبنية التحتية (والمتمثلة في المباني وأماكن العمل والتسهيلات المرافقة ومعدات العملية الأساسية والخدمات المساندة مثل النقل والاتصالات وغيرها) مع بيئة عمل مناسبة .

٣ ثالثاً : الترويج وتسويق البرنامج .

إن نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في المؤسسة أمر ضروري قبل اتخاذ قرار التطبيق . إن تسويق البرنامج يساعد كثيراً في القليل من المعارضة للتغيير والتعرف على المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق حتى يمكن مراجعتها , ويتم الترويج للبرنامج عن طريق تنظيم المحاضرات أو المؤتمرات أو الدورات التدريبية للتعريف بمفهوم الجودة وفوائدها على المؤسسة².

رابعاً: التعليم والتدريب .

حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فإنه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم وصلب وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه .

¹ عزة بنت محمد الغامدي، "تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية: دراسة تطبيقية على العاملين بمكتبات جامعة الملك عبد العزيز بجدة" رسالة ماجستير في علوم التسيير ، كلية علوم اقتصادية وإدارة، جامعة الملك عبد العزيز ،سعودية، 2006-2007 ص55 .

² عزة بنت محمد الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص56.

حيث أن تطبيق هذا البرنامج بدون وعي أو فهم لمبادئه ومتطلباته قد يؤدي إلى الفشل الذريع . فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة. إن الهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير , يجب أن يكون موجهاً لجميع فئات ومستويات الإدارة (الهيئة التنفيذية ، المدراء ، المشرفين ، العاملين) وأن يلبي متطلبات كل فئة حسب التحديات التي يواجهونها . فالتدريب الخاص بالهيئة التنفيذية يجب أن يشمل إستراتيجية التطبيق بينما التدريب الفرق العمل يجب أن يشمل الطرق والأساليب الفنية لتطوير العمليات , وعلى العموم فإن التدريب يجب أن يتناول أهمية الجودة وأدواتها وأساليبها والمهارات اللازمة وأساليب حل المشكلات ووضع القرارات ومبادئ القيادة الفعالة والأدوات الإحصائية وطرق قياس الأداء .

٥ خامساً : الاستعانة بالاستشاريين .

الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق البرنامج هو تدعيم خبرة المؤسسة ومساعدتها في حل المشاكل التي ستنشأ وخاصة في المراحل الأولى .

٦ سادساً : تشكيل فرق العمل .

يتم تأليف فرق العمل بحيث تضم كل واحدة منها ما بين خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤديون فعلاً العمل المراد تطويره والذي سيتأثر بنتائج المشروع , وحيث أن هذا الفرق ستقوم بالتحسين فيجب أن يكونوا من الأشخاص الموثوق بهم ، ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير وكذا يجب أن يعطوا الصلاحية المراجعة وتقييم المهام التي تتضمنها العملية وتقديم المقترحات لتحسينها

٧ سابعاً: التشجيع والحفز.

إن تقدير الأفراد مقابل قيامهم بعمل عظيم سيؤدي حتماً إلى تشجيعهم ، وزرع الثقة ، وتدعيم هذا الأداء المرغوب . وهذا التشجيع والتحفيز له دور كبير في تطوير واستمرار برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة. وحيث أن استمرارية البرنامج في المؤسسة يعتمد اعتماداً كلياً على حماس المشاركين في التحسين، لذا ينبغي تعزيزه من خلال الحوافز المناسبة، والخلاصة أن على المؤسسة تبني برنامج حوافز فعال ومرن يخلق جو من الثقة والتشجيع والشعور بالانتماء للمؤسسة.

٨ ثامناً : الإشراف والمتابعة .

¹ مهدي السمراي ، مرجع سبق ذكره ، ص9

من ضروريات تطبيق برنامج الجودة هو الإشراف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطئ ومتابعة إنجازاتهم وتقويمها إذا تطلب الأمر. وكذلك فإن من مستلزمات الجنية الإشراف والمتابعة هو التنسيق بين مختلف الأفراد والإدارات في المؤسسة وتذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل مع الأخذ في الاعتبار المصلحة العامة .

تاسعا : إستراتيجية التطبيق .

إن إستراتيجية تطوير وإدخال برنامج إدارة الجودة الشاملة إلى حيز التطبيق يمر بعدة خطوات أو مراحل بدء من الإعداد لهذا البرنامج حتى تحقيق النتائج وتقييمها ،لفخخطيط لتحقيق المنتج يكون من خلال تخطيط وإنشاء العمليات المطلوبة من اجل تحقيق المنتج والتي تتطلب مايلي:

- ✓ أهداف الجودة ومتطلبات المنتج؛
 - ✓ التحقيق ، والمراقبة ، والتفتيش وعمليات الاختبار ومعايرة قبول المنتج؛
 - ✓ تسجيلات الجودة المطلوبة لتوفير أدلة تحقق العمليات ونتائج مطابقة المنتج للمتطلبات.
- مع توفير للعميل الخارجي جميع متطلبات ومنها¹ :
-متطلبات العميل الموصفة في متطلبات التسليم والأنشطة بعد التسليم.
-متطلبات غير الموصفة من العميل ولكنها ضرورية للاستخدام الموصف أو المعلوم.
عاشرا :التحسين المستمر .

- يتطلب وجود فرق عمل مهمتها تطوير وتحسين المنتج ولا يتحقق إلا من خلال² :
- ✓ تقييم ومراقبة أداء الموردين بشكل مستمر؛
 - ✓ ضبط أجهزة القياس والمراقبة ؛
 - ✓ القياس والتحليل والتحسين وهي القيام بالعمليات المطلوبة:
- أ - مراقبة المعلومات المرتبطة بملاحظات العملاء الخاصة بتلبية متطلباتهم ؛
ب -تطبيق أساليب مناسبة لمراقبة وقياس عمليات نظام إدارة الجودة؛
ت -مراقبة وقياس خصائص المنتج للتحقق من مطابقته للمتطلبات؛
ث -مراقبة التغيرات في بيئة العمل بصورة مستمرة .

¹ بوعنان نور الدين ، "جودة الخدمات واثرها على رضا العملاء" ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسويق ، تخصص تسويق ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2006-2007 ، ص 42.

² محمد سمير احمد ، مرجع سبق ذكره، ص 72.

المطلب الثاني: ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة تمر بخمس مراحل وقد حددها جابلونكسي في¹:

أ - مرحلة الإعداد والتهيئة : the preparation phase :

تعد من أكثر المراحل دقة وأهمية إذ تبرز من خلالها العديد من المشاكل التي ينبغي دراستها وتحليلها واتخاذ قرارات صحيحة بشأن معالجتها لذا تنطوي على القيام بالأنشطة التالية:

- ✓ التزام الإدارة العليا للمنظمة بتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة واعتبار ذلك الالتزام قاعدة أساسية في إجراء التحسين والتطوير المستمر؛
- ✓ استعانة المنظمة بخبراء واستشاريين من خارج المنظمة، إضافة لاعتماد العاملين كافة؛
- ✓ تشكيل مجلس الجودة، الذي ينبغي أن يضم في عضويته أعضاء من مجلس إدارة المنظمة لزيادة فاعليته وقدرته لتحقيق لأهداف المتوخاة؛
- ✓ تشكيل وبناء فرق العمل (حلقات الجودة) في دوائر والأقسام المختلفة في المنظمة، وتمكين هذه الفرق أو الحلقات من صلاحيات واسعة؛
- ✓ إرساء قواعد فكرية وثقافية لدى العاملين من خلال تنفيذ برامج تدريبية وتطويرية للعاملين حول مفاهيم وقيم الجودة وأدواتها؛
- ✓ اعتماد قياس الأداء ومعايير الجودة الموضوعية وذلك لمعرفة الآثار الجانبية التي يمكن أن تحققها على أرض الواقع؛

ب - مرحلة التخطيط : the planing phase :

تأتي مرحلة التخطيط بعد مرحلة الإعداد وتجهيز الظروف الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث يتم استخدام المعلومات التي تم جمعها خلال مرحلة الإعداد في عملية التخطيط لمنهجية التنفيذ ويتم استخدام دائرة ديمنج المعروفة PDCA كما أن هذه المرحلة تبدأ بإرساء حجر الأساس لعملية التغيير داخل المنظمة حيث يقوم الأفراد الذين يشكلون مجلس الجودة باستعمال البيانات التي تم تطويرها خلال مرحلة الإعداد لتبدأ مرحلة التخطيط الدقيق، وتتم من خلال:

- ✓ تحليل البيئة الداخلية والخارجية لغرض تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة؛
- ✓ صياغة الرؤيا والرسالة ووضع الأهداف الإستراتيجية التي تسعى لتنميتها المنظمة على المستوى الكلي والتشغيلي لتنفيذ العمليات؛
- ✓ التخطيط لجودة المنتجات والخدمات والعمليات والأفراد وغيرها من متطلبات تحسين الجودة.

¹.خضير كاظم حمودة، إدارة الجودة وخدمة العملاء، مرجع سبق ذكره، ص ص 238-239.

ت - مرحلة التطبيق Implementation phase

في هذه المرحلة يتم وضع الإطار القانوني الملئم من اجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهذا من خلال ما يلي¹:

- تغيير الهيكل التنظيمي المعتمد: تغير الهيكل التنظيمي للمنظمة من هيكل تنظيمي العمودي الطويل إلى هيكل تنظيمي أفقي ويتميز بالترابط و التناسب بين هياكل²؛
- إعادة تصميم وهندسة العمليات و الوظائف: يتم إجراء تغييرات أساسية وجذرية في الأساليب و الإجراءات بطريقة تتلاءم مع الإستراتيجية الموضوعية؛
- توزيع جميع السلطات و المسؤوليات الجديدة على الأفراد؛
- تشكيل فريق دو مهارات وقدرات على جميع مستويات من الأفراد؛
- نشاء مجلس الجودة من الأفراد لهم الخبرة الكافية؛
- توفير الموارد و الوسائل اللازمة لتحقيق الجودة الشاملة؛
- تدريب المسيرين على فلسفة إدارة الجودة الشاملة وأدواته.

ث - مرحلة الرقابة و التقييم the control evaluation phase

متابعة الأداء المراد انجازه وتطوير المستمر للعمليات الإنتاجية والتشغيلية وفق سبل المراقبة لجميع الأنشطة التي تمارسها المنظمة وتتمثل في :

- ✓ الرقابة القبليّة: يتم اتخاذها قبل البدء بالعمليات التشغيلية ومن خلالها يمكن لتأكد من جودة المدخلات المستخدمة³.
 - ✓ الرقابة المتزامنة: يتم اعتمادها مرافقة وبالتزامن مع العمليات والأنشطة الجارية في المنظمة ، بحيث يتم اتخاذ إجراءات وقائية أثناء التشغيل بدلا من تفاقم الانحرافات أثناء العمليات الجارية .
 - ✓ الرقابة البعدية: تكون بعد انجاز النهائي لتأكد من تطابق المنتجات النهائية للمواصفات والمعايير المعتمدة من قبل المنظمة .
- وحتى ينجح نظام الرقابة يجب تقديم للعاملين معلومات تتسم بالبساطة والوضوح والدقة والشفافية الملئم بالإضافة لتدريبهم على كيفية استخدام أساليب الرقابة⁴.

ج - المرحلة المتقدمة The advance phase

¹ محفوظ أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 213-215 .

² أحمد الكردي ، إدارة الجودة الشاملة ، موسوعة العربية للإسلام والتنمية الربط الالكتروني : <https://hrdiscussion.com/hr63657.htm>

³ خضير كاظم حمودة ، إدارة الجودة وخدمة العملاء ، المرجع سبق ذكره ، ص 237 .

⁴ المرجع نفسه أعلاه ، ص 239-240 .

هي القدرة أو القابلية التي تستطيع معها المنظمة التطبيق الكامل لإدارة الجودة الشاملة بحيث تصبح قدوة مرجعية ونموذجاً أو معيار للتطبيق من قبل منظمات أخرى من خلال استثمار في الخبرات والنجاحات التي تم تحقيقها .

المطلب الثالث : أدوات وأساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تسعين المنظمة لتحسين جودة منتجاتها وخدماتها بمجموعة من الأدوات أو الوسائل .

الفرع الأول : وأساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة
وتتمثل فيما يلي¹:

1. التعرف على السوق

هو أسلوب يتبع لقياس المنتجات والخدمات والممارسات في ضوء آراء المنافسين والخبراء في المجال ومن ثم فهو يساعد من يستخدمه على فهم موقع المنظمة بالنسبة للمنظمات الأخرى التي تعمل في نفس المجال، بالتالي يساعد على تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير.

2. العصف الذهني

هو أسلوب يتبع لتوليد قائمة من الأفكار الإبداعية في ظل بيئة مشجعة ومؤيدة في فترة زمنية محددة ويستخدم هذا الأسلوب لتوليد الأفكار فقط لكنه لا يتطرق إلى تحليلها ويمكن استخدامه في توليد الأفكار الجديدة من خلال مشاركة جميع العاملين للحصول على أكبر عدد ممكن من الأفكار و التي يتم مناقشتها لاستخلاص أهم الأفكار الملائمة للتنفيذ.

3. مجموعة العمل

هي عبارة عن طريقة محكمة البناء يمكن من خلالها أن نستخدم مجموعة من الأفراد لاستنتاج وتحديد الأولويات وترتيبها في قائمة حيث يقوم كل فرد من أفراد المجموعة بتحديد الأولويات من وجهة نظره ثم يتم تحديد الأولويات من وجهة نظر المجموعة ككل ويساعد هذا الأسلوب على تحديد أولويات الأفكار واتخاذ القرارات عن طريق المدخلات التي يسهم فيها جميع المشاركين.

4. التصور العقلي

هو عبارة عن أسلوب يتم من خلاله استخدام خيال الأفراد ذوى الخبرة والمعرفة لوصف وتحديد المخرجات المرغوبة والظروف المطلوب توافرها لتحقيق هذه المخرجات وهذه العملية تساعد على وضع وتحديد تصور بصري في موقف ما وإيجاد صورة مفصلة للموقف المثالي وتحديد العوائق التي تقف في سبيل التطوير .

الفرع الثاني : الأدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يمكن تحديدها كما يلي :

1. الأدوات التي تعطي فكرة عامة: Tools for generating idea:

وتتمثل فيما يلي²:

¹الهلالى الشربيني الهلالى، " إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الواحد والعشرين"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، طبعة 2008 ص195
²-د.خضير كاظم حمودة، إدارة الجودة وخدمة العملاء، المرجع سبق ذكره، ص50.

استمارة التدقيق : تتضمن استمارة التدقيق الأسلوب الذي من خلاله يتم تنظيم وتسجيل البيانات و المعلومات في استمارة خاصة الغرض إذ يتم من خلالها معرفة ساعات العمل المتعلقة بأداء المنجز والشكل التالي يوضح ذلك :

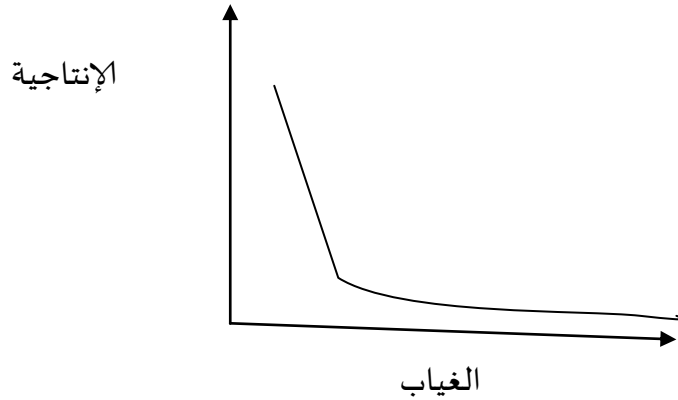
الشكل (9): استمارة التدقيق

الساعات								
المبيعات	1	2	3	4	5	6	7	8
المنتج أ								
المنتج ب								
المنتج ج								

المصدر: خضير كاظم حمودة ، إدارة جودة خدمة العملاء ، المرجع سبق ذكره ، ص50

1. شكل الانتشار scatter diagram :

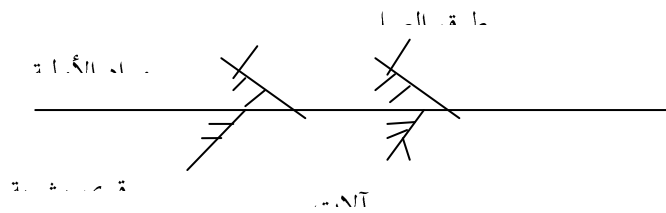
يتم من خلاله توزيع القيم لأحد المتغيرات إزاء متغير آخر والشكل التالي يوضح ذلك :
الشكل (10) : شكل الانتشار



المصدر: المرجع نفسه أعلاه ، ص51

2. شكل السبب - نتيجة أو عظمة السمكة cause and effect diagram a fishbone :

تحدد من خلاله أسباب للوصول إلى نتيجة من خلال الشكل :
الشكل (11) : مخطط السبب - نتيجة أو عظمة السمكة



المصدر: المرجع نفسه أعلاه ، ص51

ب-الأدوات التي يتم من خلالها تنظيم البيانات **Tools to organize the data**:

تتضمن الأدوات التي يتم استعمالها لمعرفة أهم المشاكل التي تعاني منها المنظمة بصدد الجودة وهي كالتالي¹:

1. تحليل باريتو **Pareto analysis**:

يعتبر مخطط باريتو من أكثر الوسائل الإحصائية المستعملة في معالجة المشاكل النوعية ويتم خلال وضعه على كون ان المشاكل الحاصلة في النوعية تعود الى نسبة 85% عوامل لا تساهم في حدوث مشكلات أما 15% هي عبارة عن مشكلات جوهرية ينبغي معالجتها².
يتضمن أسلوب "باريتو" أربع خطوات وهي:

➤ التركيز على تحديد المشكلة التي تحتاج إلى دراسة و الأكثر أهمية؛

➤ جمع البيانات المتعلقة بالعملية و تنظيمها طبقاً لأولوياتها و أهميتها؛

➤ تحديد الأسباب المحتملة والعناصر المساهمة وذلك باستخدام البيانات المجمعة في الخطوة الثانية؛

➤ وضع البيانات المجمعة في جدول يتم من خلاله فصل المشكلات بصورة أكثر تحديداً .

يهدف مخطط باريتو إلى تحديد الأولويات في دراسة تحسين الجودة و الإنتاجية و يستخدم نوعين من الرسوم البيانية: 1- الرسم البياني الخاص بالترددات 2- الرسم البياني الخاص بالتكاليف

2. خارطة التدفق (مخطط العمليات) (**flow charts**(pross diagram)) :

تمثل الخريطة التي من خلالها يتم توصيف خطوات الأداء التشغيلي للعمليات من خلال استخدام

المخططات البيانية بأشكالها المختلفة ، إذ تعتبر وسيلة للتوصل والتعرف بشكل سريع و واضح لطبيعة

العمليات التشغيلية الجارية في المنظمة وأنشطتها المتباينة .

3. **Histogram** هيستوگرام: يتمثل في التوزيع التكراري المتعلق بالتغيرات الحاصلة في الأداء التشغيلي للمنظمة

، ويتم استخدام المخطط لإعطاء صورة واضحة عن طبيعة المحقق الفعلي (المنتج) مع المواصفات أو المعايير المحددة .

4. خرائط المراقبة الإحصائية **Statistical control charts** :

تعد من أكثر الوسائل الرقابية التي يعتمد عليها للسيطرة على جودة المنتجات أثناء تدفق العمليات وعند انتهائها .

المطلب الرابع: عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة

يعد التخطيط أهم الخطوات الفاعلة في تحقيق الأبعاد الأساسية للنشاط الإنتاجي أو الخدمي ، لذا

حتى ينجح تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة يجب على المنظمة أن تخطط لإستراتيجية متكاملة

وواضحة شاملة لكل الأطراف المتفاعلة في المنظمة وفي جميع المستويات وتسعى لتحقيق أهدافها

المنشودة وهذا لا يكون إلا من خلال³ :

✓ التخطيط الدقيق للعمليات؛

✓ إشراك الإدارة الوسطى؛.

¹ -د.خضير كاظم حمودة ، إدارة الجودة وخدمة العملاء، نفس المرجع السابق، ص ص 53- 54

² يزيد قادة، نفس المرجع السابق، ص 25.

³ خضير كاظم حمودة ، إدارة الجودة الشاملة ، نفس المرجع السابق، ص97 .

- ✓ التأني في وضع الأهداف ذات نتائج ملموسة وسريعة fast track؛
- ✓ تطوير الاتصالات ما بين العاملين .
- بالإضافة إلى عوامل أخرى:¹
- ✓ أن تكون هناك مهام وسياسات واضحة؛
- ✓ أن تكون هناك عوامل حرجة للنجاح واضحة critical success factor ؛
- ✓ أن تكون صياغة ثقافة الجودة صحيحة وتحديد المسؤوليات واضحة (تفويض كل مسؤول في البرنامج لسلطة كافية من اجل تمكينه من أداء دوره كما هو مطلوب)؛
- ✓ استفادة من أخطاء الماضي لجعل العمل صحيح يؤدي من أول مرة ؛
- ✓ استخدام أدوات كمية وإحصائية وخاصة في مجال الرقابة على الجودة؛
- ✓ التركيز بشكل كبير على مفهوم سلسلة الجودة الداخلية (الممول والعميل الداخلي) ؛
- ✓ استطلاع وتقييم رأي العملاء هو الأساس الذي يجب أن يقوم عليه وضع البرنامج لأنه يوضح فرص التحسين المستمر ؛
- ✓ التركيز على برامج التدريب المستمر رفع مهارات العاملين وتمكينهم من تطبيق التحسينات التي سيدخلها برنامج تخطيط الجودة ؛
- ✓ تعزيز وتفعيل نظام المعلومات الخاص بالجودة ، وجعله في متناول كالعاملين في المنظمة ؛
- ✓ تفعيل العالي لمستوى الرقابة على الجودة الأداء والإنتاج في كافة مراحل العمليات التشغيلية

المطلب الخامس: عوائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يمكن القول أن من بين الأسباب الشائعة للفشل في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة ما يلي²:

- عدم توفر المعلومات والتي تعد بمثابة عصب إدارة الجودة الشاملة وقد يشكل عائقا كبيرا للمنظمات؛
- التغيير الدائم للقيادات لا يمنح لإدارة المنظمة استيعاب نموذج إدارة الجودة الشاملة وبالتالي عدم القدرة على تنفيذه؛
- الخلط بين مفهوم جودة المنتج وبين مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومن المعروف أن الفرق يظهر مدى إندماج فلسفة و إدارة الجودة الشاملة مع بنية المنظمة؛
- التأخر في إيصال المعلومات عن الإنجازات التي يحققها العاملون والفرق في الوقت المناسب؛
- عدم وجود الانسجام والتناغم سواء بين أعضاء فريق العمل أو بين فرق العمل ببعضها؛
- إضافة إلى كل هذا هناك معوقات أخرى أهمها³:
- جعل تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة علاج شاف لجميع مشكلات المنظمة.
- عجز الإدارة العليا عن الالتزام طويل الأمد بتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- تشكيل فرق عمل كثيرة وعدم توفير الموارد المطلوبة بما يكفل نجاح عملية التطبيق.

¹ عمر وصفي عقيلي، نفس المرجع السابق، ص 266 .

² محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية، عمان، 2005 ، ص 63 ،

³ عواطف إبراهيم الحداد، نفس المرجع السابق، ص 212 .

إن النقاط أعلاه تشكل أمثلة على سبيل الحصر للمعوقات التي تحول دون تطبيق نظام الجودة الشاملة لذا ينبغي تحديدها وتحليلها في وإزالتها بشكل يساعد على التطبيق الفعال لهذا النظام.

خلاصة:

كخلاصة لكل ما سبق ذكره، تعد إدارة الجودة الشاملة أهم المفاهيم الإدارية الحديثة لمساهمتها في رفع أداء المؤسسات نحو الأفضل، بتضمينها لكافة جوانب العمل وجميع نشاطات ووظائف وعمليات المؤسسة بهدف تحقيق الرضا للمستهلك والزبون، الذي يتطلب تضافر وتنسيق كل الجهود لتحقيق هذا الهدف، وذلك من خلال مجموعة من المبادئ والمتطلبات التي تتوجب إحداث تغييرات في ثقافة المؤسسة، وتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة للوصول إلى تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين والأفراد على حد سواء.

الفصل الثاني : جودة الخدمة وطرق تحسينها

تمهيد:

في ظل تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وسعي وراء التميز شهدت المنظمات أعمال تطورات هامة وواسعة أدت إلى خلق منافسة شديدة خاصة في مجال الخدمات ، وفي هذه الظروف أصبح هناك وعي لدى المهتمين والباحثين بالأنشطة الخدمية بأهمية الجودة في تقديم الخدمة وتحقيق ميزة التنافسية..

بالتالي أصبحت إدارة الجودة ورضا العميل هاجس المؤسسات الخدمية من خلال ما حددته من المعايير يعتمد عليها العملاء في الحكم جودة الخدمة بالإضافة إلى وضع نماذج لقياس تلك الجودة ، وحتى تتمكن المنظمة الخدمية من تحسين اداها وتحقيق رضا عليها اتباع اسلوب شامل يعتمد على الودة احد اسسه .
ومن هذا المنطلق خصصنا هذا الفصل لدراسة جودة الخدمة وطرق تحسينها من خلال المباحث التالية :

المبحث الأول : مدخل حول جودة الخدمات .

المبحث الثاني : تطوير جودة الخدمات بانتهاج أسلوب إدارة الجودة الشاملة .

المبحث الأول : مدخل حول جودة الخدمات

يختلف تطبيق الجودة بالنسبة للمنتجات عنه في الخدمات لما تتميز به الخدمات من خصائص ومميزات وأبعاد تجعل من الصعب تقييمها وقياسها ، وهذا راجع إلى أن قطاع الخدمات يغطي من سلسلة مختلفة من المنشآت (الصحة ، التعليم ، البنوك والتأمينات) والتي بدورها تتضمن على عدد كبير من العاملين وتنوعا كبيرا في العملاء باختلاف مستواهم الثقافي والتعليمي . فكلما تقدم المجتمع اقتصاديا وثقافيا زاد الاهتمام والطلب على جودة الخدمات .

المطلب الأول: تعريف جودة الخدمات

إن الجهود التي بذلها الباحثون والعلماء في السابق في مجال الجودة قد تركزت على جودة السلع الملموسة دون الخدمات ، وبما أن الخدمة نشاط او مجموعة أنشطة غير ملموسة تنتج وتقام من خلال التفاعل بين مقدم الخدمة ومنتجها من اجل حل المشاكل ، وبالتالي فإن جودة الخدمة تقع في قلب عمليات تقديم الخدمات وتنفيذها ولذلك قبل تعريف جودة الخدمات يجب معرفة الخدمات بحد ذاتها .

الفرع الأول: تعريف الخدمة

قد تعددت التعاريف حول تحديد مفهوم الخدمة وسنحاول تسليط الضوء على مجموعة منها :

- يعرف (PHKATLEL) الخدمة أنها : "أي نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر ، وتكون أساسا غير ملموسة ، ولا تنتج عنها أية ملكية ، وإن إنتاجها وتقديمها قد يكون مرتبطا بمنتج مادي ملموس أو لا يكون"¹.
- تعرفها الجمعية الأمريكية للتسويق على أنها " : النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة"².
- فيليب كوتلر يعرف الخدمة بأنها " فعل أو أداء يقدمه طرف لطرف آخر على أن يكون بالضرورة غير ملموس ولا ينتج عنه تملك ، مع كونه قد يرتبط أو لا باستخدام سلعة مادية"³.
- يعرفها (JUDD) بأنها " معاملة منجزة من طرف المؤسسة بحيث لا ينتج عن التبادل تحويل الملكية كما في السلع الملموسة"¹

¹ هاني حامد الضمور ، " تسويق الخدمات" ، ط 3 ، دار وائل للنشر ، ، عمان ، 2005 ، ص 18 .

² المرجع نفسه أعلاه ، ص 18 .

³ أسعد حامد أورمان ، أبي سعد الديوهجي ، " التسويق السياحي والفندقي " ، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، ، عمان ، 2000 ، ص 4

■ يقول (Lovelock): " إذا كان إشباع الحاجة وتلبية متطلباتهم يتم بشكله الأكبر بشيء غير ملموس عندها يكون ما يشتره المنتفع هو خدمة أما إذا كان الحال هو عكس ذلك فإن وسيلة الإشباع في هذه الحالة تكون سلعة"²

من خلال التعاريف السابقة نجد أن الخدمة هي عبارة عن نشاط إنساني هادف غير ملموس يحقق المنفعة للطرف الأخر بحيث لا يمكن حيازته.

الفرع الثاني: الخصائص الخدمة

جرت الدراسات في هذا المجال لتوضيح الخدمة عن طريق تمييزها عن السلعة ، فالسلعة المادية ملموسة ، ملكيتها يمكن أن تتغير وتنتقل بالشراء ، ويمكن إعادة بيعها وتخزين ، وإنتاجها يسبق استهلاكها ، ويمكن نقلها أو تصديرها إلى مكان آخر ... الخ ، أما الخدمة فإنها نشاط غير مادي ، ملكيتها لا تتغير ولا تنتقل ، ولا يمكن إعادة بيعها ولا تخزين ، والإنتاج والاستهلاك متزامنان ، ولا يمكن نقلها أو تصديرها إلى مكان آخر ولكن نظام تقديم الخدمة يمكن أن ينقل أو يصدر .. الخ.

هكذا نستنتج ان للخدمة عدة خصائص تميزها وهي:³

■ اللاملموسية : إن أبرز ما يميز الخدمة عن السلعة أن الخدمة غير الملموسة ، بمعنى أنه ليس للخدمة وجود مادي أبعد من أنها تنتج أو تحضر ثم تستهلك أو يتم الانتفاع بها عند الحاجة إليها ، ومن الناحية العملية فإن عمليتي الإنتاج والاستهلاك تحدثان في أن واحد معا ومترتب على خاصية اللاملموسية صعوبة معاينة أو فحص أو تجربة الخدمة قبل شرائها ، بمعنى آخر أن المستفيد من الخدمة لن يكون قادرا على إصدار قرارات أو إبداء رأي بالخدمة استنادا إلى تقييم محسوس من خلال حواس البصر ، الشم ، التذوق قبل شرائه الخدمة⁴ ، ولذا نقول إن قرار اقتناء الخدمة في غاية الصعوبة إذ يتطلب الأمر تطوير الصورة الملموسة عن الخدمات يمكن توضيحها في الجدول التالي:

¹ – Béatrice Bréchnac-Roubaud , " Le marketing des services" , 8eme tirage , édition d'organisation , paris , 2004 , P71.

² حميد الطائي ، بشير العلق ، " إدارة عمليات الخدمة " دار اليازوري، عمان، 2009 ص19 .

³ هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص ص 24-32 .

⁴ Christpher lovelock et autre , "Marketing des service ", edition pearson , , Paris 2004, p15.

الجدول رقم (1.ii) : تصنيف درجة الملموسية

خدمات المستهلك	خدمات المنتج	درجة الملموسية
المتحف، وكلاء التوظيف، أماكن الترفيه، التعليم، خدمات النقل، والسفر، المزاد العلني.	الأمن والحماية، أنظمة الاتصالات، التمويل.	الخدمات التي تتميز بعدم الملموسية بشكل كامل وأساسي.
خدمات التنظيف، التصليح، التأمين، العناية الشخصية.	التأمين، عقود الصيانة، الاستشارات الهندسية، الإعلانات، تصميم العبوات.	الخدمات التي تعطي قيمة مضافة للسلع الملموسة.
متاجر التجزئة، البيع الآلي، الخدمات البريدية، العقارات.	متاجر الجملة، وكلاء النقل، المستودعات، البنوك.	الخدمات التي توفر منتجات مادية ملموسة.

المصدر: هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص25.

يشير هذا الجدول إلى أنه توجد خدمات خالصة وسلع خالصة وبينهما توجد منتجات تجارية أخرى، ويرى Wilson أن اللاملموسية هي الصفة التي تميز الخدمة عن السلعة.

■ التلازمية : ونعني بالتلازمية درجة الارتباط بين الخدمة ومقدمها أي أنه يصعب الفصل بين الخدمة والشخص الذي يتولى تقديمها ، لأن وقت إنتاج الخدمة هو نفسه وقت إستهلاكها فالعميل هنا يكون في إتصال مباشر مع مقدم الخدمة ويتعرف عليه (كمن يخدمه في البنك ، ويصفف شعره ومن يعلم أبناءه في المدرسة)، أي أنه يوجد إتصال شخصي بين العميل ومقدم الخدمة ، فالطرفان عليهما القيام بأدوار معينة حتى يتعرف كل طرف على ما يتوقعه منه الطرف الآخر، وينتج عن التلازمية زيادة درجة ولاء المستفيد.¹

■ تلاشي الخدمة : بما أن الخدمة تمثل فعل أو تصرف فإنها تتلاشى وتنتهي سواء إن تم الاستفادة منها أو عدم الاستفادة منها، بالتالي لا يمكن حفظ الخدمة على شكل مخزون وهذا ما يجعل تكاليف التخزين لا توجد نسبياً أو بشكل كامل في المؤسسات الخدمية، ولكي تتمكن المنظمات الخدمية من تخفيف آثار هذه الخاصية عليها إتباع الإجراءات التالية:²

✓ استخدام أنظمة الحجز المسبق وذلك بهدف إدارة ومواجهة التغير مستوى الطلب؛

¹ حميد الطائي، بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص ص 26-27.

² محمود جاسم الصميدعي، "تسويق الخدمات"، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن ، 2010 ص40

✓ تشكيل قوة عمل مؤقتة لمواجهة حالة التزايد على طلب الخدمة؛

✓ تطوير أساليب الخدمات المشتركة؛

✓ إضافة منشآت وتسهيلات لأغراض التوسع المستقبلي؛

✓ التسعير التمييزي الذي يشجع على تقليص الطلب في حالة الذروة وزيادته في حالة الركود.¹

■ **عدم التجانس:** وهذا يعني ببساطة أنه يصعب على مورد الخدمة أن يتعهد بأن تكون خدماته متماثلة أو متجانسة على الدوام ، و بالتالي فهو لا يستطيع ضمان مستوى جودة معين لها مثلما يفعل منتج السلع وبذلك يصبح من الصعب على طرفي التعامل (المورد والمستفيد) التنبؤ بما ستكون عليه الخدمات قبل تقديمها والحصول عليها.²

■ **عدم إنتقال الملكية:** صفة عدم انتقال الملكية صفة تميز السلعة عن الخدمة ، وذلك لأن العميل يمكنه إستعمال الخدمة لمدة معينة دون امتلاكها (كاستعمال غرفة في فندق أو مقعد في طائرة) وأن ما يدفعه لا يكون إلا لقاء المنفعة المباشرة التي يحصل عليها من الخدمة المقدمة إليه³، عكس السلعة التي يكون فيها للمستهلك حق امتلاكها والتصرف فيها.

الفرع الثالث: أصناف الخدمة

يمكن تصنيف الخدمة إلى ثلاثة أصناف حسب طبيعة الخدمة وهي:⁴

أولاً : الخدمة الخالصة

وهنا تقوم المؤسسة بتقديم خدمة وحيدة دون أن يكون ذلك مرتبط بمنتج مادي أو خدمات أخرى مرافقة مثل خدمات التأمين ، التعليم ، دور الحضانه ، وغيرها) كما تتطلب هذه الخدمات الحضور الشخصي للعميل.

ثانياً : الخدمة المرفقة بمنتج مادي

يمكن للمؤسسة تقديم خدمة أساسية لكن تكتمل ببعض المنتجات أو الخدمات مثل خدمات المواصلات الجوية التي تقدم خدمة أساسية والمتمثلة في النقل لكنها تتضمن عدة منتجات وخدمات مثل (الجرائد ، المجلات ، المشروبات والتغذية وغيرها ، كذلك الطبيب الذي يحتاج إلى تجهيزات لتقديم خدمات الترميض).

ثالثاً: المنتج المرافق بعدة خدمات

في هذه الحالة تعرض المؤسسة منتجاتها مرفقة بعدة خدمات مثل بيع أجهزة التلفزيون وآلات الغسيل مرفقة بالضمان لمدة معينة، أو النقل ، فكلما كان المنتج متطورا تكنولوجيا مثل السيارات وأجهزة الإعلام الآلي ، كلما كان بيعه يتطلب خدمات مرفقة مثل النقل ، الصيانة ، الضمان.

¹فريد كورتيل، "تسويق الخدمات"، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2009 ص 96.

²حميد الطائي، بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 27.

³فريد كورتيل، مرجع نفسه أعلاه، ص 96.

⁴تيسير العجارمة، "التسويق السياحي"، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2005، ص 21.

الفرع الرابع: تعريف جودة الخدمة

إن توافر المعرفة عن مفهوم الجودة بالنسبة للسلع المادية يعتبر غير كاف لتحقيق الفهم الواضح لهذا العنصر في صناعة الخدمات، و ترجع الصعوبة في تعريف جودة الخدمة إلى الخصائص التي تميزها عن السلعة المادية الملموسة، و من بين أهم تعاريف جودة الخدمة نذكر:

- تعريف (Gronroos, 1984): "جودة الخدمة هي نتيجة عملية تقييم يقارن فيها الزبون توقعاته بالخدمة المقدمة، له أو التي قدمت له".¹
- عرف (Parasuraman, Zeithaml and Berry, 1985): "جودة الخدمة تعني الفرق بين توقعات العملاء للخدمة وإدراكهم للأداء الفعلي لها".²
- تعريف (Cronin and Taylor, 1992): "جودة الخدمة هي اتجاه طويل المدى".³
- و يعرف كل من (Lovelock and Wright, 1999) جودة الخدمة كما يلي: "هي تقييم إدراكي طويل المدى يقوم به الزبون لعملية تقديم الخدمة لمنظمة ما".⁴

نستنتج أن جودة الخدمة هي مدى التطابق بين الحاجة وما قدم فعلا، وإذا لم تحقق هذا التطابق فهناك خلل، أي سنجد أنفسنا أمام مستوى أقل من الجودة أو أعلى من الجودة. وبصفة أوضح جودة الخدمة تعني خدمة الزبون بطريقة ترضيه وذلك بإفادته بالمعلومات الدقيقة و احترام وقته والاهتمام الدائم به.⁵

المطلب الثاني: أبعاد جودة الخدمة (مؤشرات تقييم جودة الخدمة)

إن المعايير التي يعتمد عليها في تقييم جودة الخدمة، هي تلك التي يحددها المستفيد من الخدمة⁶، وقد توصل العديد من الباحثين إلى بلورة عشرة محددات خاصة بجودة الخدمة وهي:⁷

¹ هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 435.

² Parasuraman Zeithaml Valarie, and Berry Leonard, "A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research", Journal of Marketing, Vo l, 1985, P.42.

³ Cronin Joseph, and Taylor, Steven, "Servperf versus Servqual : Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality", Journal of Marketing, Vol.58, 1994, P126.

⁴ Lovelock, and Wright, Op.cit, P 87.

⁵ christpher lovelock et autre, "Marketing des service ", Op-cit, P124.

⁶ حميد الطائي، بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص 243.

⁷ محمد عبد الوهاب العزاوي، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، 2005 ، ص 26 .

1. الاعتمادية (Reliability): و تتمثل في ثبات الأداء و قدرة المنظمة على تقديم الخدمة التي وعدت بها بشكل يمكن من الاعتماد عليها، بالإضافة إلى أداء الخدمة بطريقة صحيحة من أول مرة، و يضم هذا البعد الدقة في الحسابات، الحفاظ على سجلات صحيحة، تقديم الخدمة في المواعيد المحددة و تتعلق بمدى رغبة و استعداد مقدمي الخدمة لتقديم خدمة فورية للعملاء.

2. الاستجابة (Responsiveness) و تشمل:

الاستجابة الفورية لاحتياجات العملاء، الرد الفوري على استفسارات العملاء أو شكاويهم، تقديم خدمة فورية مثل: تحديد المواعيد بسرعة و تعني امتلاك المهارات و المعارف المطلوبة لتقديم الخدمة .

3. الكفاءة (Competence) :

و تتضمن معارف و مهارات موظفي المكاتب الأمامية، معارف و مهارات موظفي الجهاز التنظيمي، قدرة المنظمة على إنجاز بحوث من أجل تقديم خدمات أفضل.

4. الوصول (Access): مدى سهولة الحصول على الخدمة في الوقت و المكان المناسبين من حيث¹:

- ملاءمة موقع و مكان الخدمة؛
- كفاية أماكن الانتظار؛
- سهولة الوصول إلى المسؤولين على الخدمة؛
- سهولة الحصول على الخدمة عن بعد.

5. المجاملة (Courtesey) من خلال مراعاة ظروف العملاء و التعاطف معهم و حسن مظهر موظفي المكاتب الأمامية.

6. الإتصال (Communication): يستدعي هذا المؤشر وصف الخدمة و المعلومات المتعلقة بها ببلغة بسيطة، سهلة و واضحة يفهمها العميل، من خلال المهارات الاتصالية لمقدمي الخدمات مع العملاء، و القدرة على الإنصات و المخاطبة².

7. المصداقية (Credibility): أو الإئتمان و الثقة، وهي السمعة الطيبة عن منظمة الخدمة، الأمانة و الصدق في التعامل مع الزبائن، و مدى إلتزام مقدم الخدمة بوعوده، و هذا من شأنه توليد الثقة بين المنظمة و عملائها.

8. الأمان (Security): هذا المؤشر يعبر عن درجة الشعور بالأمان في الخدمة المقدمة و من يقدمها؛ أي هل أن الخدمة خالية من المخاطر و الشكوك، مثال على ذلك: درجة الأمان المترتبة من استخدام العميل للصراف الآلي.

9. الفهم و المعرفة (Understanding/Knowing the customer): يشير هذا المعيار إلى مدى قدرة مقدم الخدمة على تحديد، و تفهم إحتياجات العملاء و تزويدهم بالرعاية، العناية، النصيح و الاستشارة.

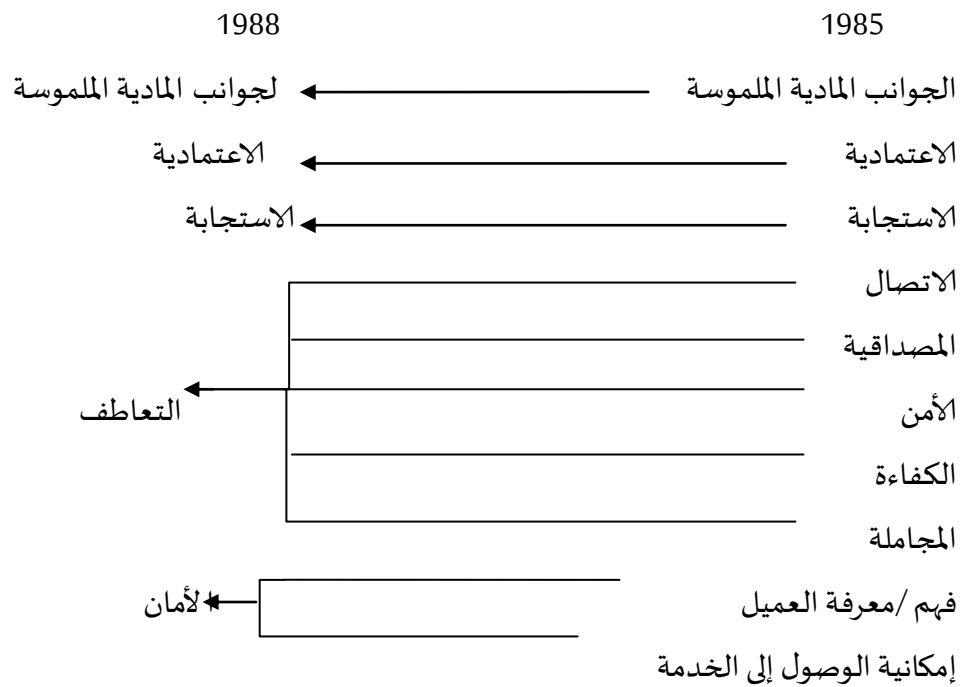
¹ مزيان عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 43.

² حميد الطائي، بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 145.

10. الملموسية (Tangibles): غالبا ما يتم تقييم جودة الخدمة من قبل العميل على ضوء مظهر المحيط المادي للخدمة مثل: الموقع، التصميم الداخلي لمكان تقديم الخدمة، الأجهزة المستخدمة في أداء الخدمة ومظهر مقدميها.

من خلال التأمل في المؤشرات يلاحظ أن هناك تداخل وتكامل البعض منها، ولقد تم لاحقا دمج المؤشرات السابق ذكرها بعد سلسلة من الاختبارات في خمس مؤشرات وهي: الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان (الضمان) والتعاطف كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1.11): أبعاد جودة الخدمة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (PZB, 1985, 1988).¹

وحسب الشكل المحددات أساسية للجودة مرتبة وفقاً لأهميتها كالتالي:²

الجوانب الملموسة: ويشير إلى مظهر التسهيلات المادية المتاحة لدى المنظمة الخدمية، والمعدات، ومظهر الأفراد المتعاملين مع المستهلكين، وأدوات ووسائل الإتصال معهم.

- الثقة أو الإعتمادية: وهي قدرة المنظمة على أداء الخدمة التي وعدت بها بشكل يمكن من الاعتماد عليها بدرجة عالية من الصحة والدقة.
- الإستجابة: ويشير إلى استعداد أفراد الخدمة في أن يكونوا بشكل دائم في خدمة المستهلكين، وقدراتهم على أداء الخدمة لهم عند احتياجهم لها.

* (Parasuraman, Zeithaml and Berry) هي اختصار لأسماء الباحثين الثلاثة (PZB)

² محمد صالح الحناوي وإسماعيل السيد، "قضايا إدارية معاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 58-60.

والتعاطف: ويعني هذا المحدد قدرة رجال الخدمة على تزويد المستهلكين بالرعاية والعناية، وكذلك إعطاء اهتمام خاص لكل مستهلك وفقاً لإحتياجاته ورغباته.

• الأمان: ويشير هذا المحدد إلى درجة المعرفة المتاحة لدى أفراد الخدمة، وكذلك أدبهم في التعامل مع المستهلكين، وقدرتهم على إضفاء نوعاً من الثقة والاطمئنان على تفكير المستهلكين.

المطلب الثالث: طرق تقديم جودة الخدمة

إن عملية تقديم الخدمة مرتبطة بمن يقدم الخدمة وبما أن مقدم الخدمة هو شخص فإن تكوينه الشخصي أو حالته النفسية هي التي تتحكم في كون الخدمة المقدمة جيدة أو سيئة لذلك يمكن التمييز بين أربعة أنواع أساسية للخدمة:

1. طريقة المبرد للخدمة (الخدمة الباردة):

وتتميز هذه الخدمة بأنها تعتمد على إجراءات وأساليب سيئة في تقديم الخدمة أي وجود تعاملات غير محددة مع العملاء مما يؤدي إلى مقابلتها بمواقف وسلوكيات غير مناسبة من طرف العملاء لذلك فهي تتميز¹ أولاً: الجانب الإجرائي في تقديم الخدمة:

أ- خدمة بطيئة؛

ب - خدمة غير متناسقة؛

ج - خدمة غير منظمة؛

د- خدمة غير مريحة.

ثانياً: الجانب الشخصي للخدمة:

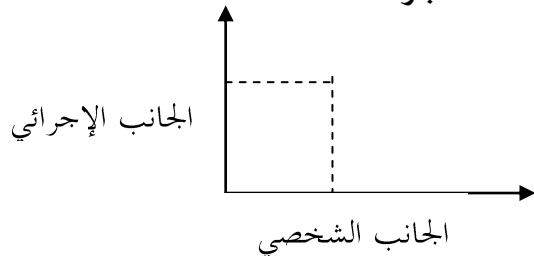
أ- غير شفافة، فالإجراءات المحددة غير واضحة وغير مفهومة؛

ب-الخدمة تكون فاترة؛

ج-متحفظة وغير جيدة وبعيدة عن أجواء الانبساط والفرح.

والشكل التالي يوضح الخدمة الباردة:

الشكل رقم (2.11): الخدمة الباردة



¹ مأمون الدرادكة، طارق شبلي، "الجودة في المنظمات الحديثة"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002

2. طريقة المصنع للخدمة:

وتتميز هذه الطريقة بارتفاع الإهتمام بالجانب الإجرائي في تقديم الخدمة وإنخفاض أهمية الجانب الشخصي

وتأخذ الصور التالية:

أولا: من الناحية الإجرائية:

أ - تأتي في الوقت المناسب؛

ب - الخدمة متناسقة وموحدة لجميع العملاء؛

ج - بعيدة عن الفوضى.

ثانيا: من الناحية الشخصية:

أ - خدمة غير شفافة؛

ب - خدمة فاترة؛

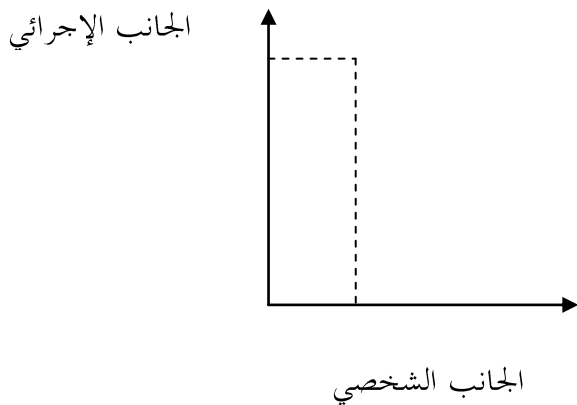
ت - خدمة متحفظة؛

ث - غير مرغوبة من طرف العملاء.

الرسالة الموجهة للعملاء هنا " أنت مجرد أرقام ونحن هنا لمعالجتكم " ، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل

التالي:

الشكل رقم (3.11): مصنع الخدمة



3. طريقة الحديقة الوردية للخدمة:

وتتميز هذه الطريقة بإهتمامها الكبير بالجانب الشخصي في تقديم الخدمة وإنخفاض مستوى الجانب

الإجرائي في تقديم تلك الخدمة وتأخذ الصور التالية:¹

أولاً : الجانب الإجرائي:

أ -الخدمة بطيئة ؛

ب -الخدمة غير متناسقة وموحدة للجميع ؛

ج - الخدمة غير منتظمة.

ثانيا : الجانب الشخصي:

أ -خدمة تتسم بالود والمحبة في التقديم ؛

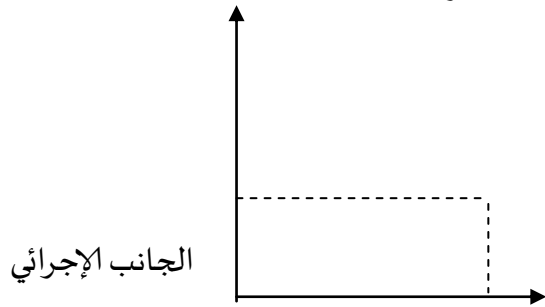
ب -خدمة جدابة وعملية التقديم متقنة؛

ج -طرق تقديم الخدمة بارعة.

الرسالة الموجهة للعملاء هنا " نحن نبدل أقصى ما في وسعنا ولكن لا نعرف تماما ما نقوم به"

ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالي:

الشكل رقم (4.11): طريقة الحديقة الوردية للخدمة



الجانب الشخصي

المصدر: مأمون الدرادكة، طارق شبلي، مرجع سبق ذكره، ص190.

4. طريقة جودة خدمة العميل:

وتتميز هذه الطريقة بإرتفاع الجوانب المتعلقة بالمستوى الإجرائي والشخصي معا وتعد من أفضل

الطرق التي يتم إستخدامها في تقديم الخدمة للعملاء ، لذا فهي تأخذ الصور التالية:

أولاً : الجانب الإجرائي:

▪ تقديم الخدمة في الوقت المناسب ؛

▪ الخدمة تكون متناسقة ومنتظمة ؛

▪ الخدمة المقدمة موحدة لجميع العملاء ؛

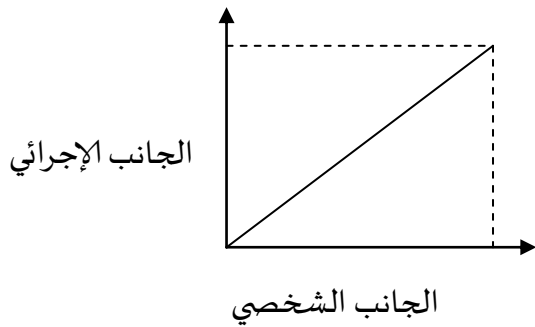
ثانيا : الجانب الشخصي:

¹ خضير كاظم حمودة ، إدارة الجودة وخدمة العملاء، مرجع سبق ذكره، ص210

- المعاملة الشخصية تتميز بالود والمحبة في التقديم ؛
- طرق تقديم الخدمة جدابة وملفتة للنظر ؛
- طرق تقديم الخدمة بارعة ؛
- الخدمة المقدمة مرغوبة من طرف العملاء ؛
- الرسالة الموجهة للعملاء هنا " نحن نعتني بكم ونسعى لخدمتكم " والشكل التالي يوضح طريقة جودة

خدمة العميل:

الشكل رقم (5.11): طريقة جودة خدمة العميل



المصدر: خضير كاظم حمودة ، "إدارة الجودة وخدمة العملاء"، مرجع سبق ذكره، ص212.

المطلب الرابع: نماذج قياس جودة الخدمة

لقد توصل الباحثون إلى تحديد نموذجين لتقييم جودة الخدمة ، يعتمد هذان النموذجان بشكل أساسي على مجموعة من المؤشرات التقييمية قابلة للتكيف أو التعديل حسب نوع الخدمة.

الفرع الأول: نموذج جودة الخدمة (نموذج الفجوة):

يطلق على نموذج جودة الخدمة (Service Quality) الذي يعرف اختصاراً بـ (ServQual) تسميات أخرى ، هي : نموذج الفجوات ، (The Gaps Model) الإدراكات ناقص التوقعات - (Perceptions- Minus Expectations) ، فرق النتيجة (Different Scores) .

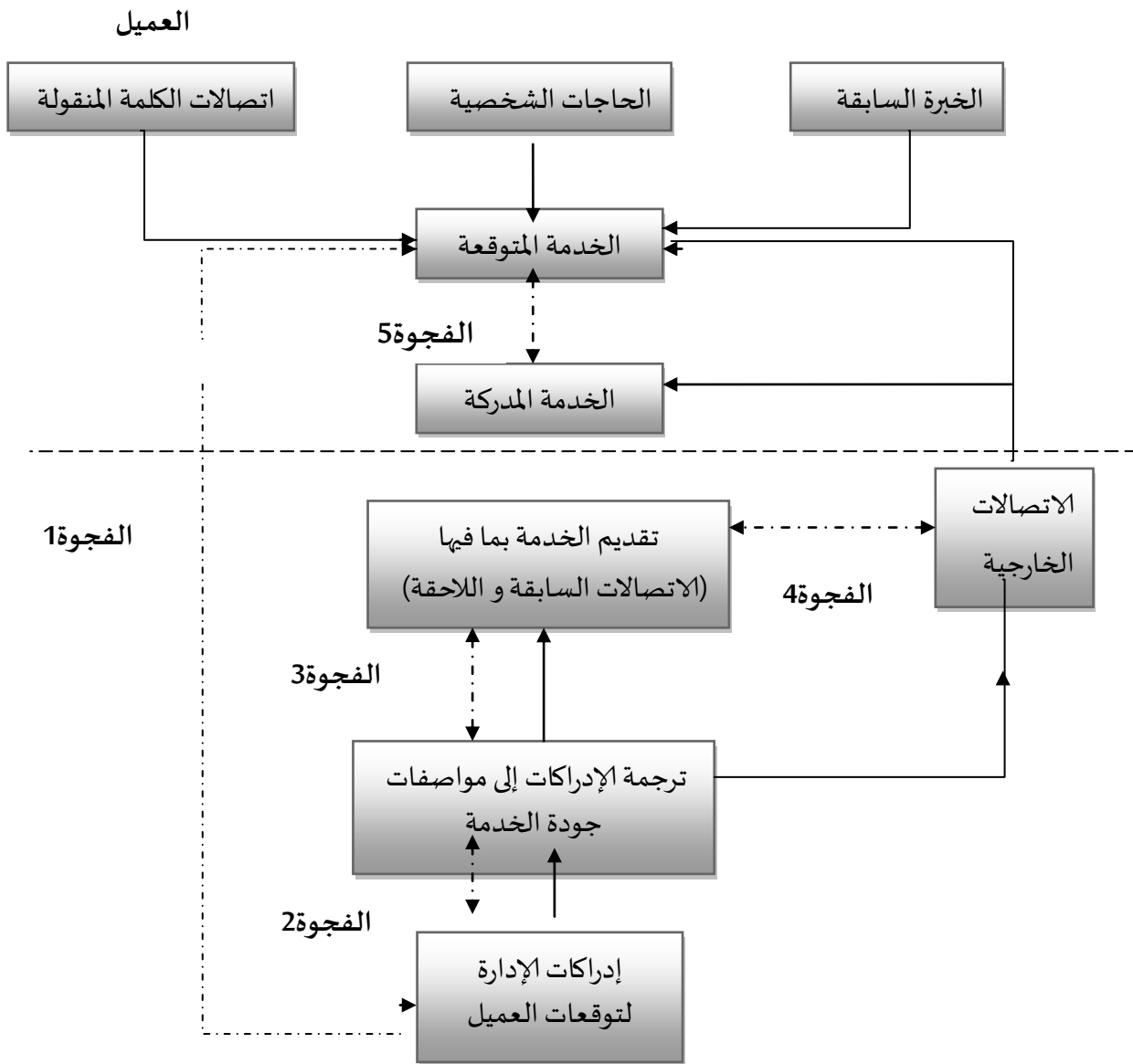
يرجع نموذج جودة الخدمة إلى الباحثين¹ (Parasuraman, Zeithaml and Berry) الذين طوروا سنة 1985 نموذجاً لقياس وتقييم جودة الخدمة يقوم على قياس خمس فجوات (أربع فجوات من جهة مقدم الخدمة أو المسوق، و فجوة من جهة الزبون) بغية استخدامه في تحديد وتحليل مصادر مشاكل الجودة والمساعدة في كيفية تحسينها لأن تقييم الجودة حسب نموذج الفجوة يعني تحديد الفجوة بين توقعات العملاء لمستوى الخدمة وإدراكهم للأداء الفعلي لها².

¹ جبلي هدى، مرجع سبق ذكره ، ص87

² بوحنان نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص 74.

أي معرفة وتحديد مدى التطابق بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة، و الشكل الموالي يوضح مختلف هذه الفجوات:

الشكل رقم (6.11): نموذج جودة الخدمة



المصدر: حميد الطائي، بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص 255

يمثل الجزء العلوي من النموذج الفجوة التي تتعلق بالزبون، و التي تتطلب قياسا خارجيا (Measurementl)، بينما يمثل الجزء السفلي الفجوات الأربع المتعلقة بمقدم الخدمة و التي تتطلب قياسا داخلي (Internal Measurement) و هي كما يلي:

الفجوة الأولى: بين توقعات العميل و إدراك الإدارة لهذه التوقعات.

وتنتج عن الاختلاف بين توقعات العميل وإدراك إدارة المؤسسة الخدمية ، فقد لا تدرك دائما وبدقة رغبات العملاء وكيفية حكم العميل على مكونات الخدمة لقلّة المعلومات عن السوق وأنماط الطلب.وقد اقترح الباحث (EITHAM,PARASURAMAN) مجموعة من القياسات والأساليب الأساسية لتقليص حجم الفجوة وهي كالتالي:¹

- الفهم الجيد لتوقعات العملاء من خلال البحوث وتحليل امتطالباتهم ، و دراسة الشكاوي وما إلى ذلك؛
- زيادة الاتصالات بين الزبائن والإدارة من أجل تحسين التفاهم المتبادل؛
- تحسين الاتصال بين الموظفين والإدارة.

الفجوة الثانية : بين إدراك الإدارة و مواصفات جودة الخدمة.

وتشير إلى عدم وجود تطابق المواصفات الخاصة بالخدمة مع ادراكات الإدارة لتوقعات العميل أي أنه رغم إدراك إدارة المؤسسة الخدمية لتوقعات العميل إلا أنها غير قادرة على ترجمة ذلك إلى مواصفات محددة في الخدمة المقدمة.وتقليصها على الإدارة:

- التأكيد من أن تسيير الإدارة العليا يأتي بما يتوافق مع وجهة نظر العملاء؛
- تدريب موظفي الإدارة لمعرفة كيفية تقديم خدمات عالية الجودة؛
- توحيد المهام المتكررة لضمان الاتساق في وضع أساليب العمل؛
- تحديد مهام الموظفين؛
- تأكد فهم وقبول الأهداف والأولويات من قبل الموظفين؛
- قياس الأداء وتقديم تكوين للموظفين بانتظام؛
- مكافأة المديرين والموظفين الذين حققوا أهداف الجودة؛

الفجوة الثالثة: بين مواصفات جودة الخدمة و التسليم الفعلي للخدمة.

وهي فجوة بين مواصفات الخدمة الموضوعية والأداء الفعلي لها ، بمعنى أن مجرد وجود مواصفات مناسبة لجودة الخدمة لا تكفي بل لابد أن يلتزم مقدمو الخدمة بهذه المواصفات حتى تضمن المنظمة تقديم الخدمة وفقا للمواصفات الصحيحة الموضوعية و بالتالي تقابل توقعات العملاء، ولتقليص حجم الفجوة على الإدارة التأكيد مما يلي:

- التأكيد من أن جميع الموظفين فهموا طريقة العمل التي تساهم في الرضا الجميع ؛
- اختيار الموظفين على أساس قدرتهم وإمكانياتهم لتحقيق النجاح في عمله؛
- تطوير طرق مبتكرة للتوظيف على اجتذاب واستقطاب اليد العاملة المؤهلة ؛

¹ Christopher lovelock et autre, "Marketing des service ",Op-cit ,P: 436 -437.

- تحسين أداء الموظفين من خلال تحديد وتوفير المعدات التكنولوجية الأكثر ملاءمة وأكثر كفاءة؛
- إبلاغ الموظفين عن التصورات والتوقعات ومشاكل العملاء؛
- تدريب العاملين في مجال الاتصالات الشخصية، خاصة في ظل ظروف عصيبة؛
- تدريب العاملين لتحديد الأولويات وإدارة الوقت؛
- قياس أداء الموظفين ومكافأة جودة خدمتهم؛
- وضع نظام للمكافأة سهل بسيط و عادل؛
- تشجيع العمل الجماعي بحيث تساعد الموظفين بعضهم البعض.

الفجوة الرابعة: بين تسليم الخدمة و الاتصالات الخارجية.

وتتمثل في فجوة بين الخدمة المروجة والخدمة المقدمة ، أي أن الوعود المعطاة من خلال الأنشطة الترويجية لا تتطابق مع الأداء الفعلي للخدمة وذلك لوجود ضعف في التنسيق بين العمليات والتسويق الخارجي للمؤسسة الخدمية ويمكن تقليصها من خلال :

- جمع الإنطباعات من الموظفين عندما يتم إطلاق حملة إعلانية جديدة؛
- وضع الإعلانات التي تمثل العاملين في العمل؛
- عرض الإعلانات لأولئك الذين سوف يقدمون الخدمة قبل أن يتعرض العملاء للخدمة؛
- ضمان أن تشمل عمليات فرق المبيعات في الإجتماعات مع العملاء؛
- تطوير الحملات في تدريب داخلي، والدافع والدعاية لتعزيز الروابط بين التسويق والعمليات والموارد البشرية؛

- التأكد من أن معايير الخدمة هي نفسها في كل مكان؛
- التأكد من أن مضمون الإعلان يعكس بدقة خصائص الخدمة الأكثر أهمية بالنسبة للعميل.

الفجوة الخامسة: بين الخدمة المدركة و الخدمة المتوقعة.

وهذا يعني أن الخدمة المتوقعة لا تتطابق مع الخدمة المدركة وتكون محصلة لجميع الفجوات بحيث يتم على أساسها الحكم على جودة أداء المؤسسة الخدمية ، أما عن أسباب حدوث هذه الفجوة فانها تنتج إذا ظهرت إحدى الفجوات السابقة أو جميعها، لأن ظهور أي فجوة من هذه الفجوات يعني أن الخدمة لم تقدم بما يقابل توقعات العملاء، و حتى تتمكن المنظمة من سد هذه الفجوة فإنه يتوجب عليها أن تسد جميع الفجوات.

الفرع الثاني: نموذج الإتجاه (نموذج أداء الخدمة)

يطلق على نموذج أداء الخدمة (Service Performance) الذي يعرف اختصاراً بـ (ServPerf) تسميات أخرى هي : الإدراكات فقط ، (Perceptions Only) التركيز على الأداء (Performance-based) . ظهر خلال 1992 نتيجة للدراسات التي قام بها كل من (Taylor et cronin) وتعرف الجودة في إطار هذا النموذج مفهوما يرتبط بإدراك

العميل للأداء الفعلي للخدمة المقدمة، ويعرف الاتجاه على أنه " : تقييم الأداء على أساس مجموعة من الأبعاد المرتبطة بالخدمة المقدمة"¹.

يقوم نموذج الاتجاه على أساس رفض فكرة الفجوة في تقييم جودة الخدمة ، ويركز على تقييم الأداء الفعلي للخدمة ، أي التركيز على جانب الإدراكات الخاصة بالعميل فقط ذلك أن جودة الخدمة يتم التعبير عنها كنوع من الاتجاهات . وبتعبير آخر ، فالعميل يقيم الخدمة على أساس خبرته السابقة وإذا ما إنعدمت هذه الخبرة فإنه يعتمد بشكل أساسي على توقعاته خلال مرحلة ما قبل الشراء ، وأن توقعاته المستقبلية حول الخدمة هي دالة لعملية تقييمية للأداء الحالي ، بمعنى أن : الاتجاه أو موقف العميل من الخدمة يتكيف طبقاً لمستوى الرضا الذي يكون قد حققه خلال تعامله مع المؤسسة.

وتتضمن عملية تقييم الجودة وفق هذا النموذج الافتراضات التالية :

1. في غياب خبرة العميل السابقة في التعامل مع المؤسسة فإن توقعاته حول الخدمة تحدد بصورة أولية لمستوى تقييمه لجودته؛
2. بناء على خبرة العميل السابقة المتراكمة كنتيجة لتكرار التعامل مع الشركة ، فإن عدم رضاه عن مستوى الخدمة المقدمة يقوده إلى مراجعة المستوى الأولي للجودة ؛
3. إن الخبرات المتعاقبة مع المؤسسة ستقود إلى مراجعات إدراكية أخرى لمستوى الجودة ، وبالتالي فإن تقييم العميل لمستوى الخدمة يكون محصلة لكل عمليات التعديل الإدراكي التي يقوم بها العميل فيما يتعلق بجودة الخدمة ، وهكذا فإن رضا العميل عن مستوى الأداء الفعلي للخدمة ، له أثر مساعد في تشكيل إدراكات العميل للجودة ، وعند تكرار الشراء فإن الرضا يصبح أحد المداخل الرئيسية في عملية التقييم

من الطرق الشائعة لقياس جودة الخدمات في إطار هذا المدخل ما يلي²:

- مقياس عدد الشكاوي : تمثل عدد الشكاوي التي يتقدم بها الزبائن خلال فترة زمنية معينة مقياساً هاماً يعبر على أن الخدمات المقدمة دون المستوى أو ما يقدم لهم من خدمات لا يتناسب مع إدراكهم لها والمستوى الذي يحبون الوصول إليه وهذا المقياس يمكن المنظمات الخدمية من اتخاذ الإجراءات المناسبة لتجنبها حدوث المشاكل وتحسين مستوى جودة ما تقدمه من خدمات لزيائنها.
- مقياس الرضا: وهو أكثر المقاييس استخداماً لقياس اتجاهات الزبائن نحو جودة الخدمات المقدمة، وخاصة بعد حصولهم على هذه الخدمات عن طريق توجيه الأسئلة التي تكشف لمنظمات الخدمة طبيعة شعور الزبائن نحو الخدمة المقدمة لهم وجوانب القوة والضعف بها .

¹ ناجي معلا ، "قياس جودة الخدمات المصرفية" ، مجلة العلوم الإدارية المجلد 25 ، عدد 02 ، جوان 1998 ، ص362 .

² قاسم نايف علوان ، مرجع سبق ذكره ، ص44.

■ مقياس الأداء الفعلي استمرارا للجهود المبذولة عالميا للتوصل إلى نموذج علمي وعملي لقياس جودة الخدمة ويتمتع بدرجة عالية من الثقة والمصداقية وإمكانية التطبيق ، يمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية:
جودة الخدمة = الأداء الفعلي

ولم يختلف هذا الأسلوب عن مقياس الفجوات في الأبعاد المستخدمة فقياس مظاهر جودة الخدمة الخاصة بالجوانب الملموسة ، والاعتمادية ، والاستجابة ، والأمان ، واللباقة ، كما يرى أصحاب هذا المقياس فإنه يتميز عن سابقه بالبساطة وسهولة الاستخدام ، وكذلك بزيادة درجة مصداقيته وواقعيته إلا أنه يعجز عن مساعدة الإدارة على الكشف عن مجالات القوة والضعف في الخدمة المقدمة والتي تتعلق بجوانب متعددة ، وليست فقط إدراكات الزبون من الخدمة.¹

مقياس الأداء الفعلي يتفوق على مقياس الفجوات من حيث الدلالات العلمية خلال عملية التقييم النتائج

■ مقياس القيمة : تقوم الفكرة الأساسية لهذا المقياس على أن القيمة التي تقدمها منظمة الخدمة للزبائن تعتمد على المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة من جانبي الزبون والتكلفة للحصول على هذه الخدمات ، فالعلاقة بعد المنفعة والسعر هي التي تحدد القيمة ، فكلما زادت مستويات المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة كلما زادت القيمة المقدمة للزبائن وكلما زاد إقبالهم على طلب هذه الخدمات.

وعليه نخلص إلى أن الاتجاه كأسلوب لتقييم جودة الخدمة يتضمن الأفكار التالية:

✓ أن الأداء الحالي للخدمة يحدد بشكل كبير تقييم العميل لجودة الخدمة المقدمة فعليا من المؤسسة الخدمية؛

✓ ارتباط الرضا بتقييم العميل لجودة الخدمة أساسه الخبرة السابقة في التعامل مع المؤسسة أي أن التقييم عملية تراكمية طويلة الأجل نسبيا ؛

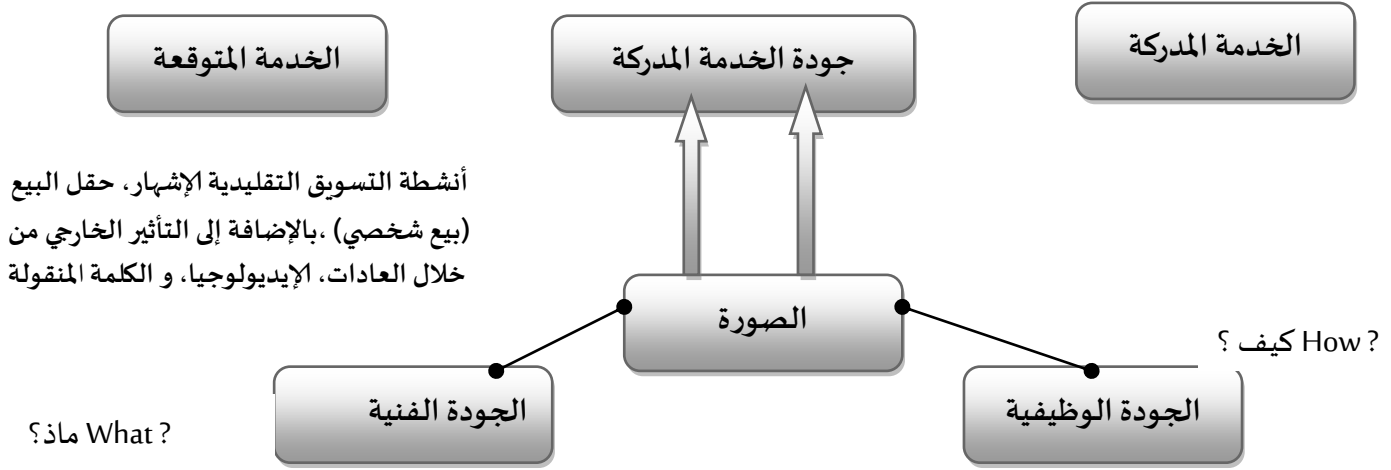
✓ تعتبر المؤشرات المحددة لمستوى الجودة (الاعتمادية ، الاستجابة ، التعاطف ، الأمان والملموسية) ركيزة أساسية لتقييم مستوى الخدمة وفق نموذج SERVPERF .

الفرع الثالث : نموذج الجودة الوظيفية و الجودة الفنية:

يرجع هذا النموذج إلى الباحث (Grönroos ، 1984) الذي اقترح ثلاثة أبعاد لجودة الخدمة تتمثل في :الجودة الوظيفية، الجودة الفنية و الصورة الذهنية للمنظمة و التي سبق التعريف بها و التي على أساسها يتم تقييم جودة الخدمة، و الشكل الموالي يوضح هذا النموذج.

¹ بوغان نور الدين، مرجع سبق ذكره ، ص48

الشكل رقم (7. II): نموذج الجودة الوظيفية و الجودة الفنية



المصدر: جبلي هدى، مرجع سبق ذكره، ص102

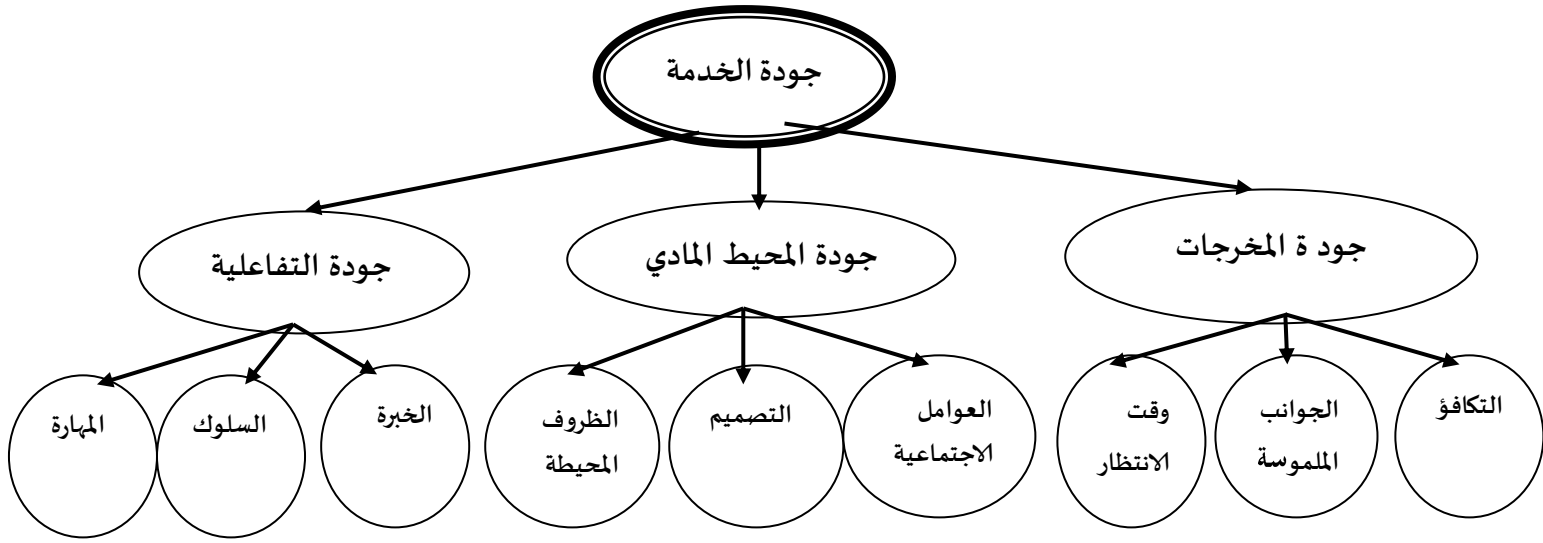
فحسب هذا النموذج فإن جودة الخدمة المدركة هي دالة لتقييم العملاء للخدمة عن طريق الفرق بين إدراكاتهم و توقعاتهم حول الخدمة، كما يوضح النموذج العناصر المؤثرة على الخدمة المتوقعة و المتمثلة في : عوامل داخلية هي أنشطة التسويق التقليدية، و مجموعة عوامل خارجية تتمثل في العادات، الإيديولوجيا، و الكلمة المنقولة.

الفرع الرابع: نموذج المستويات (Hierarchical Approach)

لقد قدم (Dabholkar, Thrope and Rentz) نموذجا لقياس جودة الخدمات بالتجزئة (Retail Service) يعتمد على الحاجة لقياس جودة الخدمة على عدة مستويات، بحيث يعتمد الزبائن في تقييمهم، لجودة خدمات التجزئة على أبعاد رئيسية، تتفرع منها أبعاد فرعية كما يوضحه الشكل الموالي:¹

¹ جبلي هدى، مرجع سبق ذكره، ص104.

الشكل رقم (8. II): نموذج المستويات



المصدر: جبلي هدى، مرجع سبق ذكره، ص105.

يعتمد نموذج المستويات على ثلاثة أبعاد رئيسية لجودة الخدمة، تندرج تحت كل بعد منها ثلاثة أبعاد فرعية كما يلي:

ويتعلق هذا البعد بالجودة الفنية للخدمة، أي ما يتبقى للزبون عند انقضاء عملية تقديم الخدمة، و يضم هذا البعد الأبعاد الفرعية التالية:

- جودة المخرجات ويضم: وقت الانتظار (Waiting time)، الجوانب المادية الملموسة (Tangibles)، التكافؤ (Valence).
- جودة المحيط المادي (Physical Environment Quality) ويشمل هذا البعد كل ما يحيط بمكان تقديم الخدمة، أو ما أطلقت عليه 1992 بمحيط البيئة المادية للخدمة و يضم: الظروف المحيطة، التصميم والعوامل الاجتماعية.
- الجودة التفاعلية (Interaction Quality): و يمثل هذا البعد كل التفاعلات التي تحصل أثناء تقديم الخدمة، و يضم: الخبرة، السلوك والاتجاه.

المبحث الثاني: تطوير جودة الخدمة بانتهاج نظام إدارة الجودة الشاملة

إن عملية التطوير والتحسين المستمر أو انتهاج أسلوب إدارة الجودة الشاملة للجودة يمكن المؤسسة من المحافظة على مكانتها في السوق واستمرارها، وفي هذا المجال سنحاول التطرق إلى بعض الأساليب التي تمكن المؤسسات الخدمية من تحقيق ذلك.

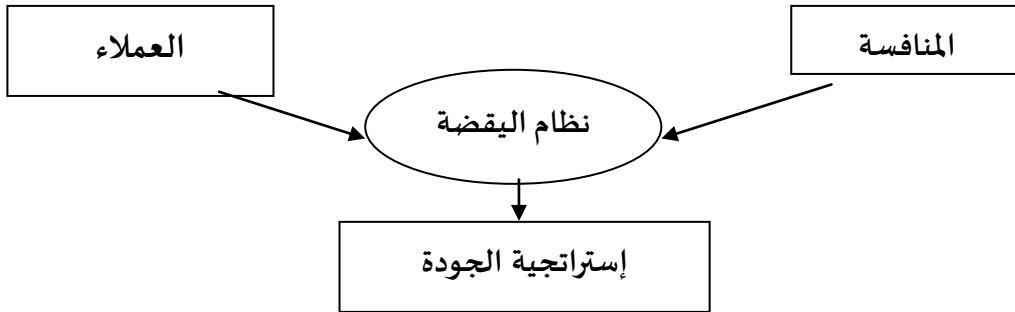
المطلب الأول: وضع نظام لقيادة الجودة.

يناقش دائما دور القائد في برنامج التدريب الإداري، وتعتبر القيادة الفعالة الموجهة للهدف مطلبا سابقا لبقاء طويل الأمد للمؤسسة، و مهمة حيوية من حيث علاقتها بإدخال وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، أي أن نظام قيادة الجودة يهدف إلى تحقيق رضا العميل وتحسين أداء المؤسسة ويتكون هذا النظام من:

أولا : نظام اليقظة

يتعلق بمتابعة تطور احتياجات العملاء والتغيرات المستقبلية بالنسبة للمنافسين، والهدف منه هو التنبؤ بالوضع المستقبلية للمؤسسة تجاه عملائها ومنافسيها، ومن أجل استغلال الفرص المتاحة لمواجهة التهديدات التي تفرضها هذه التغيرات و وضع إستراتيجية في مجال جودة الخدمات¹ ، كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (9. II): نظام اليقظة في جودة الخدمة



Source : Jean Michel Momin , "La satisfaction qualité dans les services" , AFNOR, Paris ,2001.p63 .

ثانيا : تحديد المظهر العام للخدمة المستهدفة:

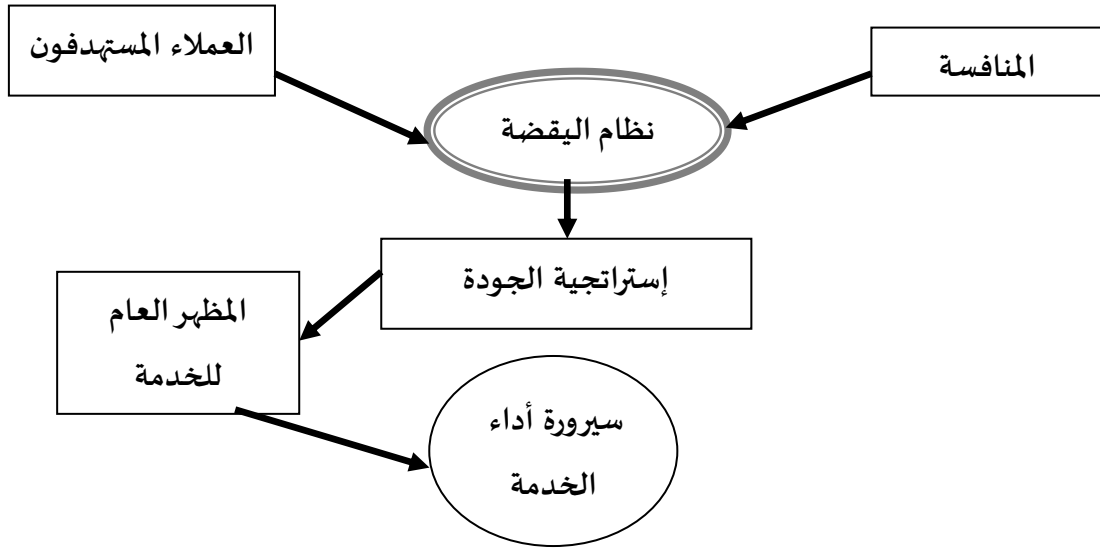
إن توفر معلومات حول المنافسين والعملاء، يمكن المؤسسة من تحديد خصائص الخدمة وأبعادها للموسم وغير الموسم، وفقا لما يتوقعه العميل بالإضافة إلى ذلك فإن لتحديد المظهر العام للخدمة عدة مزايا تتمثل في:

- على المستوى التسويقي: تكوين حزمة الخصائص المميزة للخدمة؛
- على المستوى التجاري: تحقيق الوعود التجارية التي تروج لها المؤسسة من خلال حملاتها الإشهارية ؛
- على المستوى الإداري: تلبية وتحقيق المواصفات الداخلية من خلال خلق جو من الثقة من اجل التغيير والتحديث المستمر في الأداء ، مشاركة العاملين في المنظمة على كافة المستويات ، الشعور بالمسؤولية والقدرة على مواجهة التحديات .

يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

¹ بوعنان نور الدين، مرجع سبق ذكره ،ص81 .

الشكل رقم (10. II): المظهر العام للخدمة

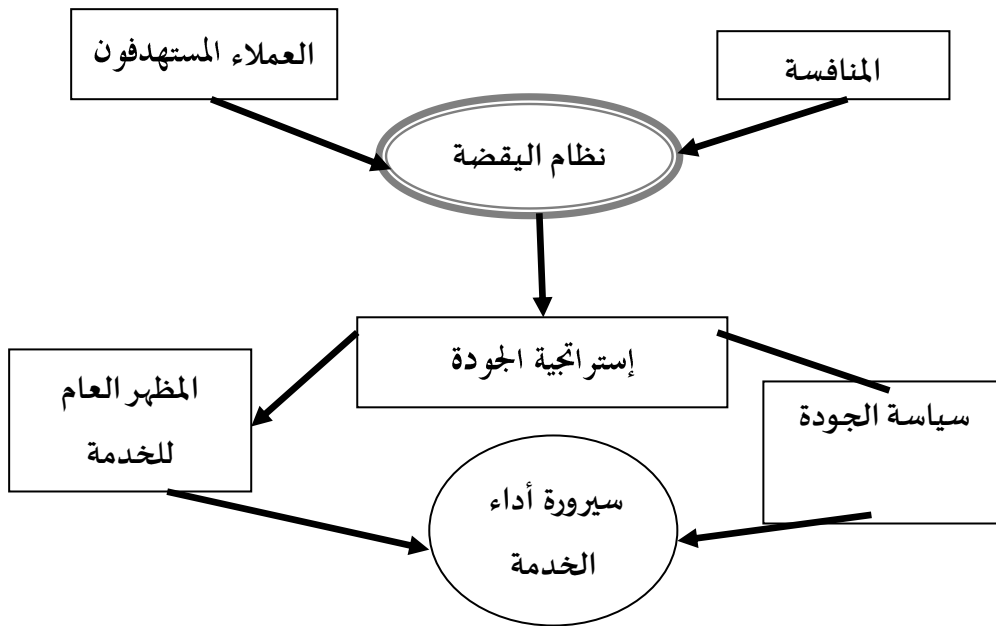


Source : Jean Michel Momin, *op.cit* , P64.

ثالثا: تحديد سياسة الجودة:

إن تنفيذ سياسة الجودة يسمح بتحقيق نموذج الأعمال وتحقيق الأهداف المتعلقة برضا العملاء ويتم ذلك بعد تحديد الإجراءات الضرورية للتكيف، والمتعلقة بالموارد البشرية، الطرق والأدوات، التنظيم، الاتصال والتمويل والتخطيط، الشكل التالي توضح ذلك:

الشكل رقم (11. II): سياسة الجودة



Source : Jean Michel Momin ,*op.cit* , p66.

رابعاً : نظام تقييم رضا العملاء:

إن تقييم رضا العميل يمكن المؤسسة من استغلال فرص التحسين وتحقيق فعالية إجراءاتها ويكون ذلك بالإصغاء للعملاء وتحديد توقعاتهم والتعرف على مواقفهم اتجاه الخدمات المقدمة لهم بالإضافة إلى:

- استقبال وتحليل شكاوي العملاء ؛
- البحوث الخاصة برضا العملاء ؛
- البحوث مع العملاء القدامى ؛
- اختبار المنتجات.

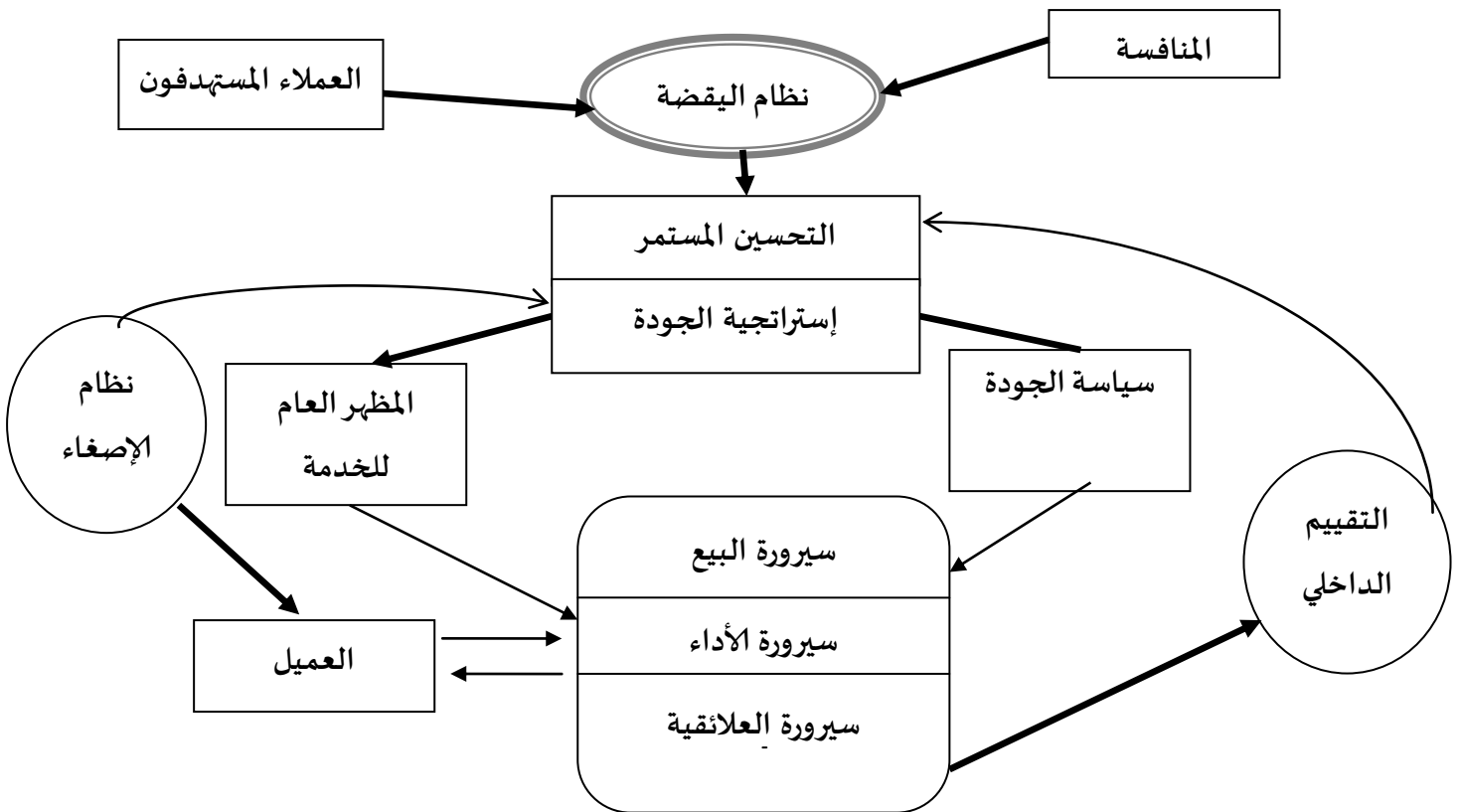
خامساً : نظام التحسين المستمر

يمكن هذا النظام من معرفة التطورات على مستوى بنية الأعمال وتحديد درجة رضا العملاء،

كما يسهل متابعة التقدم في تحسين الجودة باختيار عدد محدد من المؤشرات الأساسية.

ويجب على قائد الجودة التأكد من وجود إجراءات واضحة وثابتة لمراقبة هذه المؤشرات ، ومن ثم استغلال التغذية العكسية لمراقبة إجراءات بشكل مناسب وإعلام الموظفين بالنتائج، حتى تصبح عملية تحسين الجودة حقيقية بالنسبة لهم. الشكل التالي يوضح عملية وضع نظام قيادة الجودة :

الشكل رقم (11. II): تطوير نظام قيادة الجودة



Source : Jean Michel Momin , op.cit , P67

ويتضح مما سبق أن القيادة وإدارة الجودة مفهومان مترابطان فلا يمكن تحسين الجودة بدون قيادة فعالة ومناسبة وهذا باعتبار الجودة جزء متكامل من عمليات الشركة يعني أنها وسيلة من وسائل إدارة الشركة .

وقبل كل شيء تعتبر وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة الأساسية وهي:¹

إرضاء الزبائن، إرضاء أصحاب العمل و إرضاء الموظفين.

وبالتالي نستنتج أن دور القيادة في تحقيق الجودة الشاملة يتلخص فيما يلي:²

- وضع سياسة الجودة وأهدافها في المنظمة ؛
- نشر وتعميم سياسة الجودة من اجل زيادة وعي العاملين؛
- ضمان تركيز على احتياجات العميل؛
- ضمان تنفيذ العمليات الضرورية لتلبية احتياجات العملاء ؛
- تأسيس نظام إدارة جودة كفؤ وفعال ؛
- مراجعة نظام إدارة الجودة بشكل دوري ؛
- اتخاذ قرارات المتعلقة بسياسة الجودة وأهدافها ؛

المطلب الثاني : تطوير ثقافة الجودة

إن الجودة في تقديم الخدمة من الأهداف التي تسعى المؤسسة الخدمية لتحقيقها، والتفوق في ذلك يتطلب خلق ونشر ثقافة الجودة داخل المؤسسة والعمل على تحسينها باستمرار.

فتعرف ثقافة الجودة على أنها الأسلوب الذي من خلاله تقيّم المؤسسة المشاكل والقرارات والاتجاهات التي يحملها العاملون نحو المواقف أو نحو بعضهم البعض في كافة المستويات الإدارية داخل المؤسسة، أي عبارة عن نمط العادات والقيم والمعتقدات الأساسية، والسلوك الإنساني المرتبط بجودة الخدمة، ويمكن التمييز بين نوعين أساسيين منها:

▪ ثقافة جودة سلبية:

وتقوم على أساس عادات وقيم ومعتقدات وأنماط سلوكية سلبية تؤثر سلبيا على كفاءة وفعالية المؤسسة مثل : إخفاء الأخطاء.

¹ علي السلي "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1995م، ص 85 .

² شاكر بن احمد الصالح ، خالد بن محمد الصريبي ، "الجودة الشاملة : نشأتها ، تطورها وأساليبها " ، الطبعة الأولى ، دار الفكر ناشرون وموزعون ، عمان ، الأردن ، 2015 ، ص99.

- ثقافة جودة إيجابية: تنشأ من خلال القيام بخطوات غير عادية من أجل إسعاد العملاء ، بمعنى تحمل المتاعب من أجل تحقيق رضا العميل و تتجاوز توقعاته.

الفرع الاول: المقومات الأساسية لثقافة الجودة

إن الارتقاء بمستوى جودة الخدمة يتطلب توفر مجموعة من العناصر أهمها:¹

- خلق الإدراك بأهمية الجودة والحفاظ عليها ، ويتحقق ذلك من خلال نشر المعلومات المتعلقة بالوضع الحالي للجودة بالمؤسسة ، مما يسمح بالتعرف على المشاكل المتعلقة بها ، وبالتالي توفر الدليل إلى الحاجة لتقديم برنامج عمل لتطوير الجودة أساسه وعي العاملين وإدراكهم لأهمية الجودة في تحقيق أهدافهم الخاصة وأهداف المؤسسة ككل.
- توفير دليل القيادة الإدارية : بمعنى دعم الإدارة العليا لعملية تطوير الجودة وتحسينها ، ويكون ذلك من خلال :

✓ إنشاء والمشاركة في مجلس الجودة.

✓ وضع سياسات الجودة.

✓ تحديد ونشر أهداف الجودة.

✓ توفير الموارد.

✓ توفير التدريب للعاملين نحو المشاكل الخاصة بالجودة (التدريب على جودة الخدمة).

✓ تقديم المكافآت والاعتراف والتقدير.

الفرع الثاني : الأسس المختلفة لثقافة الجودة

تستند ثقافة الجودة إلى عدة أسس أهمها

اولا : القيم الأساسية

القيم هي تلك الأشياء التي يعتبرها الفرد هامة ، وتتسم بأنها ذات جدور أكثر عمقا من اتجاهات الفرد ومواقفه ، وهي أكثر سيطرة على سلوك الفرد ، إذ تلعب دورا جوهريا في نظام الإدارة لأنها تحدد الأولويات ، ومن ثم فهي توحد أية قرارات يتم اتخاذها داخل المؤسسة ، وتشير الإستراتيجية هنا إلى القاعدة أو المعيار الأساسي الضروري من أجل التنفيذ الشامل لأي نشاط أو صنع أي قرار ، وتتمثل في أن الجودة تأتي أولا ، حيث توفر الخطوط المرشدة للعاملين في المواقف المختلفة ، بهدف فعل الأشياء الصحيحة من المرة الأولى.

ثانيا : التحسين المستمر

¹ وائل قرطام ، "نحو إطار متكامل لتطوير ثقافة الجودة - دراسة نظرية" - ، مجلة الدراسات المالية والتجارية ، العدد الثاني ، جامعة القاهرة ، 1998 ، ص 174 .

إن عملية تحسين الجودة تزيد من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها على أحسن وجه ، من خلال استغلال المعلومات المتوفرة لها والتي تخص محيط أعمالها ، مما يمكنها من استغلال الفرص المتاحة ، وتفادي التهديدات التي قد تواجهها ويتطلب ذلك:

- ضرورة التحول من رد الفعل في العمل إلى المبادرة فيما يتعلق بتحسين الجودة ، لذلك فإنه ينبغي على كافة الأقسام بالمؤسسة تطوير فهمها لاحتياجات العميل وتوقعاته.
- ضرورة أن يصبح التحسين جزءا من العمل اليومي الروتيني أي أن يصبح " عادة " لدى العاملين في كافة المستويات.
- ضرورة أن ينظر أعضاء المؤسسة بصفة عامة والإدارة العليا بصفة خاصة إلى تحسين الجودة على أنه يمثل عملا إستراتيجيا يضمن ديمومة وبقاء المؤسسة في أسواقها ويتيح إمكانية توسعها في أسواق أخرى.

المطلب الثالث: تنشيط الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية من أهم الركائز جودة الخدمات ، وتكمن أهميتها في طبيعة الخدمة في حد ذاتها، فخاصية اللاملموسية و العلاقاتية للخدمة تجعل مقدمي الخدمة في قلب الاتصال بالعملاء ، كذلك عدم مراقبة الخدمة قبل تقديمها (عدم القابلية للتخزين) يجعل الاتصال مع العملاء بما يعرف " لحظة الحقيقة " لأن الاتصال مع العميل يعتمد بشكل كبير على كفاءة العاملين وسلوكياتهم تجاه العميل ، بالتالي يعتمد تحسين جودة الخدمات بشكل مباشر على تنمية الموارد والكفاءات البشرية باعتبارها القدرة على الإبداع والتطوير واستثمار المعلومات وحسن إدارة التغيير إضافة إلى العلاقة التفاعلية بين " عميل- مقدم الخدمة ".

إن عملية تحسين وتطوير الجودة فيما يخص الموارد البشرية تركز على عدة محاور أهمها¹:

أولا: تطوير الكفاءات الضرورية

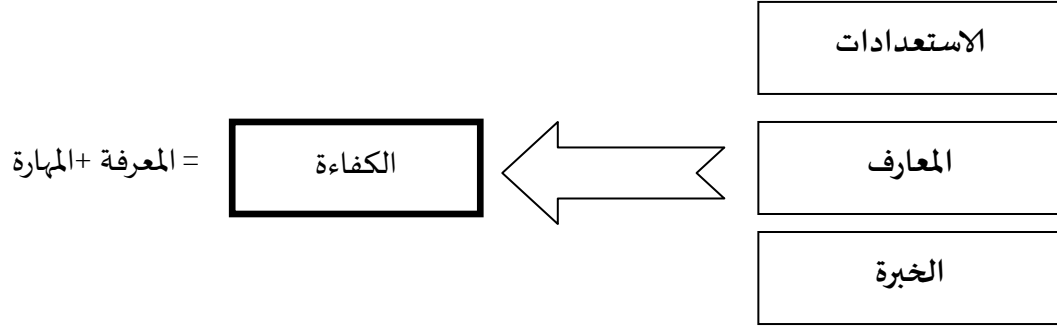
حتى تحقق المؤسسة أهدافها يجب أولا أن تحدد الوسائل الضرورية لذلك ، خاصة احتياجاتها من الكفاءات ، فتطوير أنشطة المؤسسة يجب أن يصاحبه تكيف الكفاءات مع هذه التغيرات حيث تعرف الكفاءات على أنها: " القدرة على العمل الذي يعتمد على الاستعدادات ، المعارف والخبرات " بالتالي تحقيق أداء متميز للمؤسسة كما يقال في عبارة شائعة " c'est la compétence qui fait la différence "².

يمكن توضيح الكفاءة من خلال الشكل التالي :

¹ بوغان نور الدين، مرجع سبق ذكره ، ص92 .

² رشيد منصورية، "أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة"، مجلة الباحث، عدد11، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، الجزائر، 2012، ص194.

الشكل رقم (II .12): مؤهلات الكفاءات



Source : e Jan Michel Momin , op.cit , P154.

تطوير الكفاءات ليس تقنية جديدة لتدريب الذي تقوم به المؤسسة من اجل الحصول على مؤهلات مفيدة وإنما هو موقف أو سلوك يجب تبنيه من طرف المؤسسة من اجل تدعيم كفاءاتها واكتشاف إمكانات التطوير وعلى هذا الأساس يمكن النظر إلى هذه العملية من خلال ثلاثة محاور أساسية تتمثل في¹:

- ✓ وضع نظام للأجور على أساس الكفاءة؛
- ✓ دور التدريب في تطوير الكفاءات؛
- ✓ الكفاءة التنظيمية للمؤسسة المرتبطة بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها. ومن أجل ضمان تقديم خدمات جيدة ، على المؤسسة أن تحدد الكفاءات المطلوبة كمايلي²:
- تحديد الكفاءات التقنية، التجارية، والإدارية الضرورية لأداء الخدمة؛
- تحديد درجة اندماج الكفاءات في روح الفريق ؛
- تقدير الكفاءات الضرورية لأداء الخدمة؛
- تحديد درجة التحكم في إحتياجات المؤسسة من الكفاءات.

ثانيا: التحكم في الاستقلالية التنظيمية للموارد البشرية

يعتبر تكييف الإطار التنظيمي في المؤسسة من محاور تحسين الجودة، فإذا لم يوجد نموذج تنظيمي خاص بالخدمة فإنه ينتج اختلاف في جودة الخدمة المقدمة فخصوصية الخدمة يمكن أن تخلق مشكلة تنظيمية لذلك فعلى المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار مايلي:

¹ نفس المرجع أعلاه ، ص 195.

² بوغان نور الدين، مرجع سبق ذكره ، ص 93.

- نتيجة للخاصية العلائقية للخدمة لابد أن تتمتع الموارد البشرية بنوع من الاستقلالية للتكيف مع توقعات العملاء ، وإدارة المواقف الغير متوقعة ، وفي بعض الأحيان الارتجال من أجل إرضاء العملاء؛
 - للتخفيف من درجة الاختلاف في أداء الخدمة والتحكم في تناسقها يجب على المؤسسة أن تطبق معايير وإجراءات خاصة بأداء الخدمة ؛
 - بناء جسور الثقة بين العاملين ؛
 - توفير الحرية في الاتصال التنظيمي لزيادة الرضا عند العاملين و تقوية درجة انجذاب العضو للجماعة؛¹
 - تشجيع التغذية العكسية FEED-BACK؛
 - الإصغاء إلى هموم العاملين وانشغالاتهم ؛
 - تعميق الثقافة التنظيمية لدى العاملين لضمان الحد الأدنى من الروابط و التوافق بينهم.
- إن المشكلة التنظيمية تقود عموما المؤسسات الخدمية إلى البحث عن أشكال تنظيمية تجمع بين:
اللامركزية والمراقبة، والاستقلالية ووضع المعايير، المرونة والترابط.

ثالثا: التركيز على روح الجماعة في تقديم الخدمات

إن أحد الجوانب الأساسية في ديناميكيات تقديم الخدمة هي العمل بروح الجماعة في إطار فريق عمل واحد،

يرجع ذلك إلى أهمية التفاعل والتعاون بين الزملاء من أجل إنجاز والتغلب على العقبات، فالخدمة عند خط النهاية أي عند تقديمها هي محصلة جهود مجموعة من الزملاء منهم من هم في الصف الأمامي ومنهم من هم في صفوف خلفية، ويجب أن تدرك الإدارة أن بناء فرق أو جماعات العمل في مجال الخدمات لا يمكن أن تترك للصدفة، ويجب الاهتمام بعملية بناء تلك الجماعات وتوفير الجوانب الخاصة بتسهيلات وإرشادات ودعم قيام وتأسيس السلوك الإيجابي البنّاء داخل جماعات العمل وبين جماعات العمل بعضها وبعض في إطار المنظمة.²

المطلب الرابع: خطوات تحقيق الجودة في نظر العميل

¹ جمال سالي، " تكييف منظومة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية بالجزائر مع تحديات الألفية الثالثة "، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب – البليدة، ص 18

www.clubnada.jeeran.com

² برهان الدين حسين السامرائي، " دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة"، أطروحة الماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، رأس الخيمة، الإمارات العربية، 2011-2012، ص 155.

لتحقيق الجودة في تقديم الخدمات يجب إتباع الخطوات التالية¹ :

أولاً : جذب الإنتباه وإثارة الإهتمام بالعملاء

إن جذب إنتباه العملاء وإظهار الإهتمام بهم من خلال المواقف الإيجابية التي يبديها مقدم الخدمة ، فالإستعداد النفسي والذهني لملاقاة العملاء من حسن المظهر، لإبتسامة الجداية ، السلوك الإيجابي الفعال والثقة بالنفس... إلخ تعتبر كلها بمثابة مثير يؤدي إلى إيقاظ الرغبة لدى العملاء من أجل الحصول على الخدمة التي يريدها إلى جانب ذلك فإنها تعزز الولاء الدائم للعملاء من أجل الحصول على الخدمة وتكرار الحصول عليها بإستمرار، ويمكن تحقيق ذلك من خلال المواقف الإيجابية التالية:

- الإستعداد النفسي والذهني لمقابلة العملاء والإهتمام بهم والرغبة في تقديم الخدمة لهم ؛
- حسن المظهر؛
- الإبتسامة والرقه والدفء في التعامل مع العملاء وإظهار روح الود والمحبة في مساعدتهم؛
- الروح الإيجابية نحو العملاء بغض النظر عن الجنس ، والعمر والمظهر ؛
- الدقة التامة في إعطاء المواصفات عن الخدمة دون اللجوء إلى المبالغة أو التهويل ؛
- إشعار العملاء بالسعادة في تقديم الخدمة وأن المؤسسة التي يعمل بها تمثل أفضل المؤسسات تأكيدا للجودة والإهتمام بتقديمها؛
- عدم التصنيع في المقابلة والحديث والتخلص من الصور السلبية في التعامل.؛
- التركيز على أن المؤسسة تبدأ بالعميل وتنتهي به في توفير الخدمة.

ثانيا : خلق الرغبة لدى العملاء وتحديد حاجاتهم

إن خلق الرغبة وتحديد إحتياجات العملاء تعتمد على المهارات البيعية والتسويقية لمقدم الخدمة ومن المتطلبات الأساسية لذلك مايلي²:

- العرض السليم لمزايا الخدمة المقدمة بالتركيز على خصائصها ووفرتها ؛
- التركيز على نواحي القصور في الخدمات التي يعتمد عليها العميل مع الإلتزام بالموضوعية في إقناع العميل بالتعامل في خدمة أخرى لتفادي القصور ؛
- إعتناء كافة المعدات البيعية كوسيلة للتأثير على حاسة السمع واللمس والنظر والشم والتذوق إلخ فالرؤية أو اللمس تغني عن الاستماع ؛
- ترك الفرصة للعميل لكي يستفسر عن كافة الأمور التي يجب أن يستوضحها وأن يكون مقدم الخدمة مستعدا للرد على تلك الإستفسارات بموضوعية ودقة مما يجعل العميل مستعدا لإستكمال

¹ خضير كاظم محمود ، إدارة الجودة الشاملة ، مرجع سبق ذكره ،، ص217

² بوعدنان نوردين ، مرجع سبق ذكره ، ص66.

إجراءات إقتناء الخدمة؛

■ التركيز على الجوانب الإنسانية في التعامل كالترحيب والابتسام والشعور بأهمية توفير الحاجات الحالية والمستقبلية للعملاء.

ثالثاً : إقناع العميل ومعالجة الاعتراضات لديه

إن عملية إقناع العميل بإقتناء تلك الخدمة ليست بالأمر السهل وإنما تتطلب من مقدم الخدمة العديد من الجهود السلوكية القادرة على خلق القناعة لدى العملاء عند تقديم الخدمات وكذلك معالجة الاعتراضات يبدلها العميل عند الشراء أو يضع العراقيل أمام إتمام ذلك رغم إقتناعه بجودة الخدمة والسعر المعقول في بعض الأحيان ، فيرى البعض أن عملية البيع لن تتم دون وجود إعتراض من قبل العميل لذلك فطريقة الرد على الإعتراض تختلف من موقف لآخر لذلك فهناك مجموعة من القواعد التي يمكن الإعتماد عليها في الرد على إعتراضات العملاء ويمكن توضيحها كمايلي:¹

■ أن يلتزم مقدم الخدمة بالقاعدة الذهنية في فن التعامل مع العملاء وهي (أن العميل دائماً على حق) بحيث يجب أن يكون مقدم الخدمة دبلوماسياً في الرد على العميل ولا يعمل على تأكيد خطأ وجهة نظر

العميل مباشرة ولكن يجب أن يعتمد على مجموعة من المبادئ في هذا المجال وهي:

✓ الإقلال من الإعتماد على النفي المباشر مع الإعتماد عليه في الحالات التي لا يكون منها مفر من اللجوء إليه ؛

✓ طريقة التعويض : وتقوم على تعويض إعتراض العميل على الخدمة من ناحية السعر مثلاً بإظهار جودتها ؛

✓ طريقة العكس وتقوم هذه الطريقة على قلب الإعتراض إلى ميزة ؛

✓ طريقة الإستجواب ، وتقوم هذه الطريقة على أن يلجأ مقدم الخدمة إلى توجيه بعض الأسئلة على العميل بحيث يكون في الإجابة عليها تقييد لإعتراضه.

■ يجب أن يكون مقدم الخدمة أن يكون مستمعاً جيداً للعميل وأن يظهر الإهتمام واليقظة مع تدوين الآراء والملاحظات التي يبديها العميل حتى يتم إرضاء كبرياءه ؛

■ يجب على مقدم الخدمة أن لا يأخذ إعتراضات العميل قضية مسلم بها ، فقد يكون العميل راغباً في إقتناء خدمة معينة لكنه يثير الإعتراض فقط من أجل إنهاء المقابلة لذلك فيجب أن يكون مقدم الخدمة يقظاً لذلك وإذا ما تأكد من إستحالة التعامل معه يجب إنهاء المقابلة بشكل لبق ؛

¹ بوعدنان نوردين مرجع سبق ذكره ، ص 67 .

■ يجب على مقدم الخدمة أن لا يجعل العميل يشعر بإهزامه في المناقشة وأنه قد إنتصر عليه لأن هذا الشعور قد يؤدي إلى فشل عملية البيع بعدما أن كادت تنتهي بنجاح.

رابعا: التأكيد من إستمرارية العملاء بالتعامل مع المؤسسة

إن عملية التأكيد من إستمرارية التعامل مع المؤسسة وخلق الولاء لدى العملاء يأتي من خلال بعض الخدمات البيعية والتسويقية التي تشكل ضمانا لولاء العملاء للمنظمة ومنها¹:

■ الإهتمام بشكاوي العملاء وملاحظاتهم ، بحيث يجب على مقدمي الخدمات أن يكونوا على درجة

عالية من الصبر في إستيعاب شكاوي العملاء وإتخاذ الإجراءات التي يمكنها معالجة ذلك من خلال:

- الاعتذار لهم وإشعارهم بأهمية الشكوى المقدمة لهم؛

- تعويضهم عن الخسارة الناجمة عن ذلك ؛

- إستبدال السلع المستخدمة في الخدمات؛

- تقديم الشكر للعملاء وتعظيم دورهم في دعم المؤسسة وتوفير الخدمات الجيدة بصورة دائمة ؛

■ توفير خدمات بعد البيع بعد إتمام عملية البيع والتعاقد فعلى مقدمي الخدمات أن يتابعوا بإستمرار

تقديم قطع الغيار فتقديم هذه الخدمات بكفاءة عالية يساعد على إستمرار العملاء في التعامل مع المؤسسة و بالتالي تحقيق إستقرار امثل في سوق الخدمات .

¹ مرجع نفسه اعلاه ، ص 68 .

خلاصة:

من خلال الفصل الثاني يمكن أن نستنتج بأن جودة الخدمة تختلف خصائصها عن السلعة حيث أنها تعتمد بشكل كبير على مقدم الخدمة والكيفية التي تقدم بها، كما أن مفهوم الجودة في الخدمات متعلق بمدى قدرة المؤسسة على تلبية حاجات ورغبات العملاء حسب توقعاتهم ، أما تقييمها فيعتمد على مؤشرات مرتبطة بخصائص الخدمة ، التي يعتبر فيها العميل المحدد مدى جودة الخدمة من عدمها من خلال توقعاته المستقبلية واحتياجاته الشخصية ومواقفه وتجاربه السابقة.

ولذلك فإن تحقيق مستويات أعلى من الجودة المطلوبة وضمن استمراريته يتوقف على عمليات التحسين والتطوير المستمر التي تقوم بها المؤسسة على المستوى الداخلي بتكليف الأنظمة الإدارية وتطوير إجراءات العمل إضافة إلى تدريب الموارد البشرية وعلى مستوى الخارجي عن طريق البحث عن التميز في العلاقات مع العملاء.

الفصل الثالث :

واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الشركة الوطنية للتأمين

يعتبر قطاع التأمين مكونا أساسيا في القطاع المالي لكل اقتصاد، وازدادت أهميته مع التوسع في أعمال التأمين والتعامل مع شركاته، وأصبح التأمين جزءا مكملا للنظام المصرفي، بل ولا يقل عنه أهمية من حيث الأصول المتداولة لديه ومن حيث الموارد المالية، بأخص السيولة التي استطاعت شركات التأمين الوصول إليها وجمعها، كما تطورت فنيات وأساليب عمل التأمين فظهرت أعمال إعادة التأمين والشركات التي تقدم الخدمات المتصلة بها .

والجزائر كغيرها من الدول تتعدد فيها شركات التأمين ومن بينهم الشركة الوطنية للتأمينات "SAA" التي كانت محل دراسة بالنسبة لنا، ومن خلال بإجراء تريبص في الوكالة الموجودة في دائرة سيدي علي حاولنا التركيز على أداء الإدارة وأساليب التي تنتهجها لتحقيق الجودة في خدماتها ، وعلى هذا اساس تم تقسيم الى المباحث التالية:

المبحث الأول : أساسيات حول التأمين

المبحث الثاني ,منهية الدراسة

المبحث الأول: أساسيات حول التأمين

تعتبر خدمة التأمين مظهر من مظاهر التطور الاقتصادي والاجتماعي في بلدان العالم لأنها تساهم في تقليل الأزمات النفسية التي تصيب المؤمن لها أثناء حدوث الأخطار فضلا على أنها تساهم في مشاريع الاستثمار لرؤوس الأموال العائدة من إعادة التأمين ، فتقديم خدمة التأمين مظهر حضاري يجب الالتفات إلى انه يقيس تقدم البلد بتطوره التعليمي والصحي، وهنا يساهم التأمين في توفير المتطلبات التأمينية المطلوبة من خلال إنتاج وثائق التأمين الصحي، التأمين الشامل .

المطلب الأول: تطور خدمة التأمين الجزائري

التأمين نظام حديث العهد، عرف أولا في البلاد الأوروبية في أواخر القرون الوسطى، و المجال الأول الذي ظهر فيه هو النقل البحري¹، فقد اهتدى الرجل الاقتصادي في هذه الفترة إلى ما يعرف بالقرض البحري أو المخاطرة البحرية، و من أجل ضمان سلعته كان يقترض صاحب السفينة أو التاجر مالا مسبقا من مالك رؤوس الأموال و يتعهدوا له بإرجاعها له مع الفائدة في حالة وصول السفينة بسلام ، فأما إذا أهلكت هذه الأخيرة فيحفظ بمبلغ القرض ، بهذا يمكن اعتبار مؤسسة التأمين هو مالك المال و المؤمن هو التاجر، فإذا أهلكت السلعة دفع رب المال التعويض و هو القرض، أما إذا وصلت بسلام يدفع التاجر قسط التأمين و هي الفائدة.

أما بالنسبة للجزائر فقد مر التأمين بعدة مراحل وهي كالتالي:²

أولا: مرحلة الرقابة على الشركات الأجنبية:

ظهرت هذه المرحلة بعد صدور القانون رقم 36-201 مؤرخ في 08/06/1963 المتعلق بفرض التزامات و ضمانات على الشركات الأجنبية في مجال التأمين في الجزائر وفيها كانت أغلب الشركات العاملة تخضع للتأمين الشركات الفرنسية أو فروع التي يوجد مقرها بفرنسا. ولكن بشرط أن يتم فرض رقابة على عمل هذه الشركات التي يصل عددها إلى 270 شركة بموجب هذا القانون إضافة إلى إنشاء بعض الشركات وهي :

- الصندوق المركزي لإعادة التأمين للتبادل الفلاحي (C.C.A.M.A) في 28/04/1964 .

- تأمين التبادل الجزائري لعمال التربية والثقافة (M.A.A.T.E) في 24/04/1964 .

- الصندوق الجزائري للتأمين وإعادة التأمين (C.A.A.R) في 08/06/1963 .

- الشركة الجزائرية للتأمين (S.A.A).³

ثانيا: مرحلة احتكار الدولة للتأمين وإعادة التأمين

¹ عبد الرزاق بن خروف ، "التأمينات الخاصة في التشريع الجزائري"، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1998، ص10.

³ محو سداوي ، محمد مفلح ، " عقد التأمين في ظل الخصوصية "، مذكرة تخرج لنيل شهادة الدراسات التطبيقية ، تخصص قانون الأعمال ، جامعة التكوين المتواصل ، مستغانم ، الجزائر ، 2005-2006، ص 7 .

وقد ظهرت بإصدار الأمر رقم 127/66 المؤرخ في 27/05/1966 المتعلق باحتكار الدولة الجزائرية لجميع عمليات التأمين بالجزائر ويعتبر هذا الأمر منطقيًا في ظل السياسة الاشتراكية التي كانت تتبناها الدولة في تلك الفترة، وتميزت هذه المرحلة بالبحث على إنشاء أو تطوير الشركات الموجودة بحيث تنفرد بأعمال التأمين وإعادة التأمين بالجزائر، كما تم التأكيد على إنشاء الشركة الجزائرية للتأمين بموجب الأمر رقم 129/66 والذي من خلاله تم توسيع نشاط شركة (لاكار) أو الصندوق الجزائري للتأمين وإعادة التأمين ليشمل جميع عمليات التأمين و يصبح اسمه الشركة الجزائرية للتأمين .

ثالثًا: المرحلة الحالية

ظهرت إبتداءً من سنة 1995 حيث في هذه الفترة ألغي نظام الاحتكار وفُسح المجال أمام الخواص للخوض في هذا النشاط، فظهرت الشركات الخاصة للتأمين مثل شركة البركة والجزائرية للتأمين و تروست الجزائر للتأمين .

المطلب الثاني: شركة التأمين الجزائرية

الشركة الجزائرية للتأمين مؤسسة اقتصادية ومالية غايتها إرضاء حاجيات ورغبات المؤمن له أو المستفيد بطريقة مباشرة وتعويض الأخطار الناجمة عنه بطريقة غير مباشرة، تأسست في 12 ديسمبر 1963، تشكلت من رأسمال مختلط بين الجزائر ومصر بنسبة 51% و 49% على التوالي، وكغيرها من شركات العاملة في القطاع عرفت انطلاقة صعبة بسبب التركيبة البدائية للسوق، وكذا نقص الإطارات مما جعلها تلجأ للتعاون المصري . بدأت المؤسسة نشاطها ابتداءً من سنة 1964 بواسطة مؤطرين مصريين و عمال جزائريين لكن هذه الوضعية لم تدم طويلاً حيث أصبحت مسيرة من طرف مجلس التسيير الإشتراكي الذي عوض بمجلس إدارة مكون من إطارات جزائرية وكان ذلك في 27/05/1966 حيث تم تأميم الحصص المصرية خلال قمة الهرم. وبذلك تم احتكار الدولة لقطاع التأمين في سنة 1976 وفي نطاق سياسة تخصيص أنشطة التأمين . أُلزمت الشركة الوطنية للتأمين SAA على التحول إلى السوق المحلية للأخطار البسيطة (كتأمين السيارات، التأمين على الحياة، الأخطار البسيطة للخواص كالتجار والحرفيين) سنة 1989 وبعدها تحصلت على استقلاليتها المالية وتحولت من مؤسسة عمومية إلى شركة ذات أسهم (SPA) برأسمال يقدر بـ 80 مليون دينار جزائري ليرتفع في سنة 1992 إلى (500 مليون دينار جزائري)، ليصل في سنة 1998 إلى (2,5 مليار ليليلغ) سنة 2005 (3,8 مليار دينار جزائري).

أما في سنة 1995 وإثر قرار وزاري من خلال التعليمات 07/95 حول التأمينات منح الوسطاء الخواص الحرية لمزاولة نشاط التأمين، بالإضافة وضع إجراءات تنظيمية المتعلقة بالسلع، النقل، المسؤولية المدنية و بقطاع البناء و بالتالي تم رفع احتكار الدولة لنشاط التأمين¹.

إن الشركة الوطنية للتأمين تهيكل حسب نموذج التسيير التقليدي المرتكز على الإختصاص والتسيير الإشتراكي

¹مهدي خالد، "التأمينات"، الموقع الالكتروني: "Cheap Offers: http://bit.ly/gadgets_cheap"، يوم 2017/05/16.

للمؤسسات العمومية حيث تتميز هيكلتها بثلاثة مستويات وهي:¹

- **المستوى المركزي:** المتمثل في المديرية العامة والموجود مقرها بالجزائر العاصمة وعلى رأسها الرئيس المدير العام؛
 - **المستوى الجهوي:** المتمثل في المديريات الجهوية أو ما يعرف بالوحدات الجهوية؛
 - **المستوى المحلي:** المتمثل في الوكالات المباشرة و سمسرة التأمين و الوكلاء بالعمولة التي لها علاقة مباشرة بالزبائن.
- تتبع الشركة الوطنية للتأمين عدّة إستراتيجيات للتنمية بهدف الرّفع من مستواها العام ، وهي كالتالي :
- مراقبة المعطيات الجديدة للسوق الوطنية والدولية والعمل على الرّفع من حصتها في السوق أو بقائها في السوق على أقل متنامية؛
 - كما نجد أنّ الشركة تهدف للمحافظة على نمو رقم أعمالها(رقم أعمالها الإجمالي؛ رقم أعمالها لمنتوج ما) من خلال تنويعه أو التركيز على بعض المنتوجات ؛
 - العمل على توفير كل الموارد المادية والبشرية لإعادة بعث نشاطها التجاري والتسيير الحسن للموارد المالية؛
 - العمل على توسيع نطاق شبكتها المختلطة وذلك بإنشاء وكالات جديدة(الوكالات المباشرة، الوكالات بالعمولة عبر كامل التراب الوطني).

المطلب الرابع : تقديم الشركة الوطنية للتأمين SAA (وكالة سيدي علي بمستغانم).

الشركة الوطنية للتأمين بسيدي علي هي وكالة إنتاجية(إنتاج الخدمات التأمينية) تابعة لوحدة وهران تم تأسيسها في أوت 1982، تحتل الوكالة موقع استراتيجي هام بوسط المدينة فهي محاذية لمركز الشرطة باعتبارها مصدر حماية لها ومقرية من المحكمة باعتبار أن معظم قضايا الناتجة عن الحوادث تعالج فيها ،وتقوم على مبدأ أساسه العمل الجماعي حيث يتم فيها تقسيم العمل بين العمال مصالحتها وفروعها وفق أسلوب محدد ضمن جهاز التنظيمي الذي يحكم الوكالة .

المطلب الخامس : الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للتأمين (SAA) وكالة سيدي علي

تتكون الوكالة من عدة مصالح وكل مصلحة تتفرع إلى فروع وتقوم بمهام معينة وهي كالآتي :

1. **رئيس الوكالة:** هو الذي يتّأس أو يشرف على الوكالة ويقوم بالتسيير والتنسيق بين مختلف المصالح والفروع ، إمضاء الشيكات ، مراقبة الملفات ، الاتصال بالمؤمنين من مختلف المصالح ودوائر الوحدة

¹موساوي محمد، "محددات الايراد في قطاع التأمين الجزائري" ، شهادة ماجستير في علوم الاقتصادية ، تخصص دراسات اقتصادية ، كلية الحقوق وعلوم اقتصادية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، الجزائر ، 2006 ، ص136 .

، يطبق التعليمات الصادرة عن المديرية العامة، و بالتالي فإنه ينفذ الأوامر الصادرة عن المدراء المركزيين ومدراء الوحدات ؛

2. مصلحة الإنتاج : يختلف إنتاج شركة التأمين عن المؤسسات الاقتصادية والصناعية الأخرى، حيث تأخذ القسط ولا تقدم الخدمة إلا في حالة تحقق الخطر المحدد العقد ، حيث يعتبر الخطر بأنه " الخسارة المادية المحتملة في الدخل نتيجة لوقوع حادث معين "، وبذلك فالدورة الإنتاجية هي دورة عكسية.

تعتبر المصلحة من أهم المصالح بالشركة لأنها تمثل إيراداتها ، تقوم باكتتاب العقود التي تغطي الأخطار بصفة عامة (منقولات ، عقارات، مصانع...)، و تشمل المصلحة على ثلاث أقسام :

أ - قسم التأمين على السيارات :يهتم بتأمين السيارات بمختلف ضماناتها (المسؤولية المدنية ، الخطر، أضرار السرقة)؛

ب - قسم التأمين على الأشخاص : يقوم بتأمين الأشخاص المؤمنين من الأخطار التي تصيبهم في حياتهم وأثناء العمل وبالتالي يقوم هذا الفرع المراقبة وتسيير العقود الخاصة بالأشخاص فقط؛

ت - قسم تأمين الأخطار الصناعية : يقوم بتأمين وإرشاد أرباب العمل فيما يخص تركيب العتاد في المصانع ، تأمين ضد الحريق في المؤسسات العمومية الاقتصادية ؛

ث - قسم النقل : يقوم بتأمين البضائع المشحونة والمنقولة عن طريق كل سبل النقل، سواء كان النقل (بري ، بحري ، جوي)؛

ج - قسم الإحصاء : يتم في هذا الفرع إحصاء العقود الخاصة بالحوادث المعوضة والمعلن عنها، تحديد القسط ومقارنة بين الإحصائيات الجديدة والسابقة .

3. مصلحة الحوادث :تقوم بتسوية الملفات التابعة عن كل الأخطار بما فيها الحوادث الجسمانية والمادية والمتنوعة ، تشمل المصلحة الفروع التالية¹ :

أ - فرع الحوادث المادية : يتلقى هذا الفرع طلبات من المؤمن له عندما يتحقق الخطر موضوع التأمين ومن ثم يقوم بتسويتها بطريقة تحافظ على أموال الشركة وتراعي تحسين العلاقات العامة مع المتعاملين حتى تريح ثقتهم ، بعد حصول على الإخطار يقوم المسؤول بالتأكد من أن المؤمن في مدة التأمين المحددة حسب العقد المبرم ، وبالمثال عن الحوادث (الاصطدام ، الحريق ، السرقة ، انكسار الزجاج ...)؛

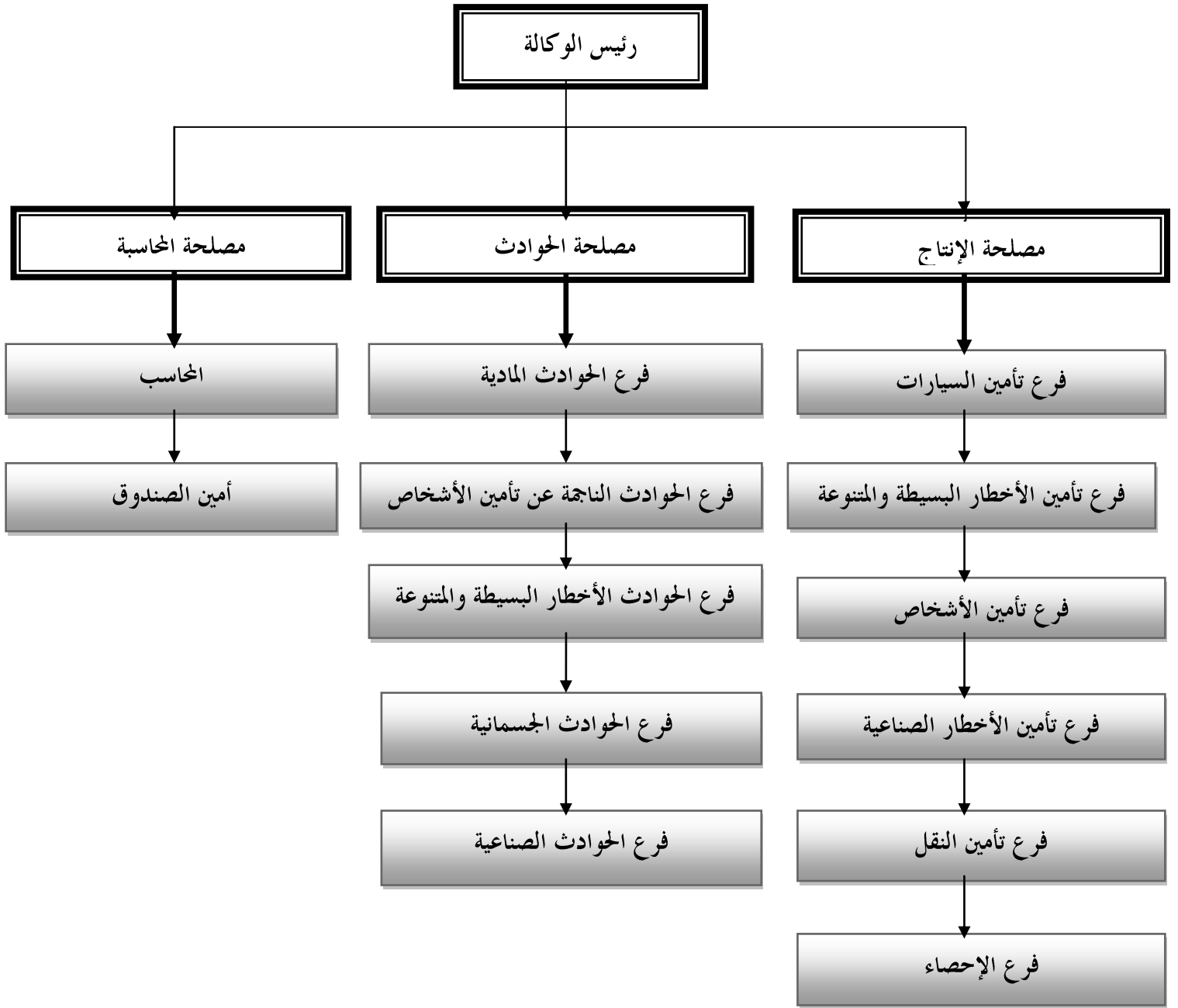
- ب - فرع الحوادث الجسمانية : يقوم بتسوية الحوادث الجسمانية التي يتعرض لها السائق أو الأشخاص المنقولين أو ذوي الحقوق ، أو الضحايا ؛
- ت - فرع الحوادث الناجمة عن تأمين الأشخاص : يقوم بتعويض الأشخاص المؤمنين من الأخطار التي تصيبهم خلال حياتهم اليومية ؛
- ث - فرع حوادث أخطار البسيطة والمتنوعة : يقوم بتعويض الحوادث البسيطة والمتنوعة مثل (الحوادث الناجمة عن أضرار المياه التي تلحق بالسكنات أو حرائق تصيب المحلات ...)؛
- ج - فرع الحوادث الصناعية : تعويض المؤمنين في إطار تأمين الأخطار الصناعية كحشوب حريق في مصنع أو نتيجة قوة قاهرة (كارثة طبيعية ، عاصفة ، فيضانات ...).
4. مصلحة المحاسبة :

تقوم المصلحة بتسجيل كل العمليات المحاسبية ومراقبة قيمة الحسابات المالية للوكالة والمتمثلة في عقود التأمين التي تبرمها مع المؤمنين والأموال المتحصل عليها ، وكذا التحويلات ما بين الوكالات ، وبالتالي يتمثل دورها في حساب مداخيل الوكالة والتي يقوم بها المحاسب .

■ القائم بالصندوق : يقوم بتسجيل عقود التأمين في سجل خاص ، قبض العلاوات والأقساط الخاصة بها.

والشكل الموالي يوضح تقسيمات ادارية للشركة الوطنية للتأمين:

الشكل (2.111): الهيكل التنظيمي لشركة الوطنية للتأمين (وكالة سيدي علي)



المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الأول :تحديد مجتمع وعينة الدراسة الميدانية

بما أن الهدف من الاستقصاء هو تحديد مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة الوطنية للتأمين -وكالة سيدي علي – فقد اقتصرنا الدراسة على الموظفين ورؤساء المصالح ومدير الوكالة ، ويقدر عددهم بـ 50 موظف .

ونظرا لصعوبة تغطية كل أفراد مجتمع الدراسة ، اخترنا عينة عشوائية 10% من المجتمع الأصلي حتى نستطيع اخذ صورة مصغرة من التفكير العام حول تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة ، اعتمدنا اختيار العينة على طريقة الحصر الشامل كون أن مجموع العينة لا يتعدى 20 موظف موزعة بين المصالح السابق ، ويسمى هذا النوع من العينة بالعينة العشوائية المقصودة .

ولضمان نجاح الاستمارة والوصول إلى الهدف المقصود استخدمنا المقابلة كتدعيم لها كما عملنا على فتح مجال المناقشة للموظفين بهدف تفحص مشاكلهم ، ومن ثم تسجيل الاقتراحات التي يمكن أن تكون حلوًا مناسبة .

الجدول (1.III): عينة الدراسة

عدد الاستبيانات	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات المرفوضة	الاستبيانات المدروسة
النسبة	100%	90%	20%	70%
المجموع	20	18	4	16

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني : أدوات واساليب البحث المستخدمة

يتطلب استخدام أي منهج علمي الاستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة، التي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة ، ويستطيع من خلالها معرفة واقع أو ميدان¹ . في موضوع بحثنا المتعلق بمدى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الخدمائية ، تم استخدام أداتين لجمع البيانات، تتلاءم مع طبيعة موضوعنا .

¹مصطفى عليان ، عثمان غنيم ، أساليب البحث العلمي (الأسس النظرية والتطبيق العلمي)، الطبعة الثانية : دار صفاء للنشر والتوزيع ،

الفرع الأول : أدوات جمع البيانات

أ - الاستبيان :

يعتبر أداة جيدة لجمع المعلومات عن مجتمع المدروس ، وهو يتمثل في الاستثمارات تحتوي مجموعة من الأسئلة المتنوعة (المغلقة ، نصف مفتوحة ، متعددة الاختيارات) يتم توجيهها لعينة ممثلة للمجتمع المدروس ، فالاستبيان يعوض ويكمل طريقة المقابلة في المعلومات ، والتي تتطلب وقتا طويلا لكونها تتم مع كل من أفراد العينة ، أما طريقة الاستبيان تقتصر على توزيع استمارات الأسئلة على أفراد العينة ليقوموا بالإجابة عليها فقط ، حيث أن أكثرها تشير إلى إجابات المختارة لذلك تحظى بالاستجابة وتعاون أفراد العينة في غالب الأحيان.

يهدف الاستبيان الموجه لموظفي الشركة الوطنية للتأمين بسيدي علي إلى معرفة مدى تطبيق المؤسسة لنظام إدارة الجودة الشاملة وهذا طبعا من وجهة نظر الخاضعين للتقييم باعتبار الاستثمارات موجهة إليهم ، لذلك سنحاول من خلاله تطبيق المفاهيم النظرية التي تطرقنا إليها سابقا.

تم تقسيم الاستبيان إلى محورين :

-المحور الأول:بيانات شخصية

-المحور الثاني البيانات العامة

ب - المقابلة:

وتعتبر هذه الطريقة الأكثر شيوعاً حيث يذهب الباحث وفقا لهذه الطريقة إلى المستجيب ويحاول أن يحصل منه على المعلومات بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة ، ولقد قمنا بمقابلة رؤساء المصالح على مستوى المؤسسة محل الدراسة وتبلورت الأسئلة حول الأساليب المنتهجة من قبل الإدارة لتحسين الأداء .

الفرع الثاني : أساليب التحليل المستخدمة في الدراسة الميدانية

باعتبار أن الغاية من جمع البيانات هو تحليلها وتفسيرها، فإننا بعد جمعها نقوم بتحويلها وفقا للخطوات العملية التالية:

- تفرغ المعلومات والبيانات وتحويلها من الصيغة النوعية إلى الصيغة الكمية؛
- تبويب البيانات وجدولتها في جداول بسيطة ومركبة؛
- تحليل وتفسير البيانات المبوبة و المجدولة .
- وحتى تكون أسئلة الاستثمار و عبارات واضحة وسهلة الفهم من قبل المبحوثين، تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في هذا المجال ، وبعد إجراء بعض التعديلات في صياغة عبارات الاستثمار وإحداث بعض الإضافات، تم اختبارها على عينة محدودة من الموظفين مختلف مكاتب الشركة الوطنية للتأمين ، والبالغ عددهم 20 موظف ، للتعرف على نموذج الاستبيان نهائي الموزع على موظفي الشركة الوطنية للتأمين، أنظر إلى الملحق رقم

وقد تم قياس متغيرات الجزء الثاني باستخدام مقياس " ليكرت"، باعتباره من أنسب المقاييس التي تسمح لنا بقياس إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة الوطنية للتأمين ، ويتكون من ثلاث نقاط على الترتيب حيث: [1-1.66] يعبر عن درجة موافقة متدنية ، [1.66- 2.32] يعبر عن درجة موافقة متوسطة ، [2.32-3] يعبر عن درجة موافقة عالية.

المطلب الثالث : وصف خصائص عينة الدراسة

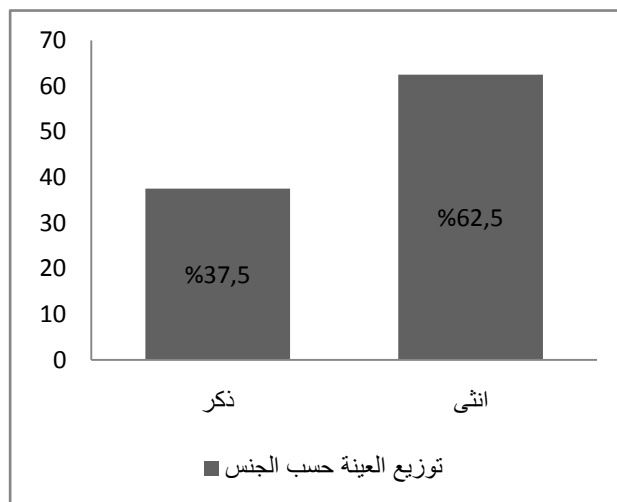
بغرض التعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، تناول الجزء الأول من الاستبيان بعض البيانات الشخصية لأفراد العينة، وهي: الجنس، و السن، والمستوى التعليمي، والأقدمية .
1 /الجنس : يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

جدول رقم (2.III): توزيع العينة حسب الجنس

النسبة المئوية (%)	التكرارات	الجنس
37.5%	6	ذكر
62.5%	10	أنثى
100%	16	المجموع

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يلاحظ من الجدول أعلاه، أن نسبة عالية من أفراد العينة هم من إناث، حيث بلغ عددهم 10 بنات ونسبة مقدارها 62.5%، في حين بلغ عدد الذكور 6 ونسبة 37.5%.



المصدر: أعد الشكل بالاعتماد على نتائج الجدول رقم 2

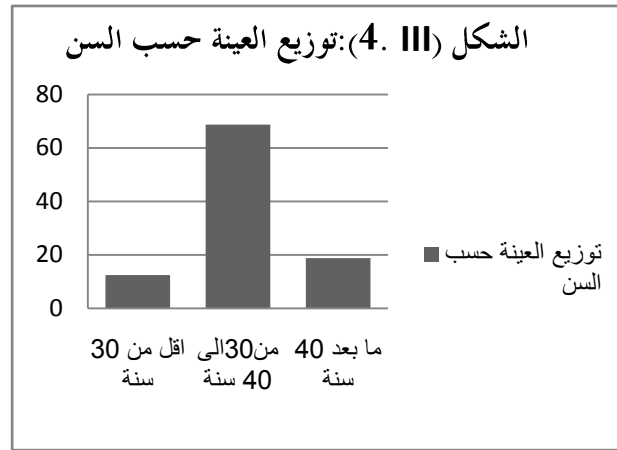
2/ السن: تم توزيع أفراد العينة حسب السن إلى ثلاث فئات يلخصها الجدول التالي:

جدول رقم (3.III) : توزيع العينة حسب السن

النسبة المئوية (%)	التكرارات	السن
12.5%	2	أقل من 30 سنة
68.75%	11	من 30 إلى 40 سنة
18.75%	3	ما بعد 40 سنة
100%	16	المجموع

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يلاحظ من الجدول أعلاه، أن معظم أفراد العينة هم من الفئة العمرية [30-40] سنة ، حيث بلغ عددهم 11 فردا وبنسبة مقدارها 68.75%، ثم تليها الفئة العمرية أكثر من 40 سنة ، والبالغ عددهم 3 أفراد وبنسبة مقدارها 18.75%، في حين لم يشكل الأشخاص الذين هم من الفئة العمرية أقل من 30 سنة ، سوى شخصين وبنسبة مقدارها 12.5%.



المصدر: أعد الشكل بالاعتماد على نتائج الجدول رقم 3

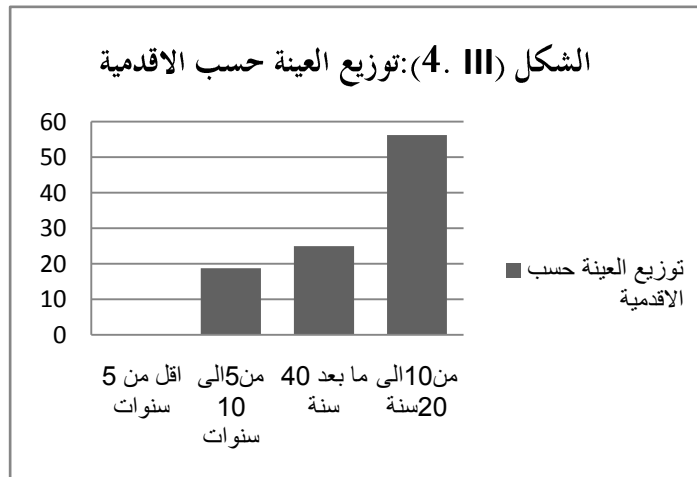
3/ توزيع حسب الأقدمية: يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المؤسسة .

جدول رقم (4.III): توزيع العينة حسب الأقدمية

النسبة المئوية (%)	التكرارات	الأقدمية
0%	0	أقل من 5 سنوات
18.75%	3	من 5 إلى 10 سنوات
25%	4	من 10 إلى 20 سنة
56.25%	9	أكثر من 20 سنة
100%	16	المجموع

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن غالبية أفراد عينة الدراسة تجاوزت مدة عملهم 20 سنة و بالنسبة 56.25%، ثم يليها بعد ذلك من لديهم خبرة مهنية ما بين [10-20] سنة قدرت بنسبة 25%، أما باقي أفراد العينة منهم من لديه خبرة مهنية محددة ما بين [5-10] سنوات، ولا يوجد أفراد لديهم خبرة أقل من 5 سنوات.



المصدر: أعد الشكل بالاعتماد على نتائج الجدول رقم 4.

4/ حسب المستوى التعليمي :

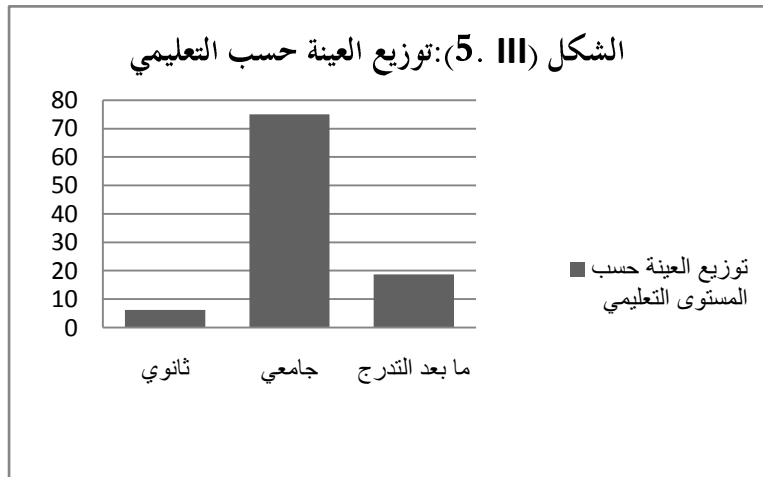
يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العينة حسب المستويات التعليمية المختلفة:

جدول رقم (5.III): توزيع العينة حسب مستوى التعليمي

النسبة المئوية (%)	التكرارات	المستوى التعليمي
6.25%	1	ثانوي
75%	12	جامعي
18.75%	3	ما بعد التدرج
100%	16	المجموع

المصدر: أعد الشكل بالاعتماد على نتائج الجدول رقم 5

يلاحظ من الجدول أعلاه ، أن معظم أفراد عينة الدراسة من أصحاب الشهادات الجامعية وما بعد التدرج (حاملين شهادات الماجستير) وتتراوح نسبتهم ما بين 18.75% و 75% يرجع ذلك إلى طبيعة العمل الشركة لأن العمل فيها يتطلب مستوى علمي عالي. مما يسمح لها من اتخاذ قرارات سليمة في مجالات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، قصد حل المشاكل التي تواجه الشركة ، أما فئة ذات مستوى متوسط فهي قليل قدرت بنسبة 6.25 % .



المصدر: أعد الشكل بالاعتماد على نتائج الجدول رقم 4.

المطلب الرابع : التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة.

سنركز في هذا العنصر، على تحليل البيانات المتعلقة إدارة الجودة الشاملة ، وبتحديد إمكانية تطبيقها في الشركة الوطنية للتأمين (وكالة سيدي علي) .

سنعرض فيما يلي، إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة .

1/ دعم و التزام الإدارة العليا:

يوضح الجدول رقم 4، المتوسطات الحسابية حسب مدى موافقة أفراد عينة الدراسة، على مدى توفر إدارة العليا ملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .

جدول رقم (4.iii): توزيع اابات افراد العينة حسب مبدأ دعم و التزام الإدارة العليا

الرقم	العبارة	التكرارات			المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
		موافق	محايد	غير موافق		
1	الإدارة العليا مسؤولة عن تحقيق الجودة.	4	3	9	2.3125	متوسطة
2	تحرص الإدارة العليا على منح السلطة الكافية للموظفين لتلبية رغبات العميل.	9	4	3	1.625	متدنية
3	تتشاور الإدارة العليا مع الرؤساء والمرؤوسين للوصول إلى تحديد واضح لمهام العمل.	10	1	5	1.6875	متوسطة
4	تلتزم القيادة بتطبيق سياسة الجودة ونشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام .	9	5	2	1.4375	متدنية
دعم و التزام الإدارة العليا					1.7656	

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

نلاحظ من الجدول اعلاه ، ان اتجاهات افراد العينة نحو الفقرتين (1 ، 3) كانت ضمن موافق متوسطة [1.66- 2.32] مما يدل على ان افراد عينة يوافقون بدرجة متوسة على الادارة تتحمل المسؤولية الودة وتشاور مع الرؤساء من اجل تحديد مهام العمل ، بينما كانت الاتجاهات نحو الفقرتين (2 ، 4) ضمن الموافقة المتدنية [1.66-1]، يعكس درة موافقة متدنية لفراد عينة الدراسة حول تفويض السلطة لتلبية رغبات العميل ، ووعي ادارة عليا بأهمية دورها في تحقيق الجودة ، اما بالنسبة للمعدل العام للمتوسطات الحسابية لكل

الفقرات ،وحسب الجدول اعلاه فيتبين انه قد بلغ (1.7656) مما يعكس درجة موافقة متوسطة على امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة من حيث توفر دعم والتزام الادارة العليا ،

2/ التكوين والتدريب

يوضح الجدول رقم 5، المتوسطات الحسابية حسب مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على مدى توفر التدريب والتكوين ملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

جدول رقم (5.III): توزيع الابات افراد العينة حسب التكوين والتدريب

الرقم	العبارة	التكرارات			المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	
		غير موافق	محايد	موافق			
1	توجد خطة تدريب سنوية لتنمية قدرات العاملين .	8	4	4	1.125	متدنية	
2	تدريب العاملين على التكنولوجيا الجديدة.	13	2	1	1.3125	متدنية	
	التكوين و التدريب					1.1687	متدنية

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

نلاحظ من الجدول اعلاه ، ان معظم افراد عينة الدراسة توافق بدرجة متدنية على وجود تطبيق لخطة تدريب سنوية للمؤسسة ،على ان يوجد تدريب على استخدام تكنولوجيا حديثة ، اذ بلغ المتوسط الحسابي لكليهما 1.125 ، 1.3125 على الترتيب .

اما بالنسبة للمعدل العام للمتوسطات الحسابية الخاص بفقرتي التدريب والتعليم ،وحسب الجدول اعلاه فيتبين انه قد بلغ (1.687) مما يعكس درجة موافقة متدنية من قبل أفراد العينة على وجود تطبيق ادارة الجودة الشاملة وخاصة من ناحية اهتمام المؤسسة بتدريب وتعليم الموظفين اي الشركة لا تقوم بإعداد خطة تدريب سنوية لتنمية قدرات العاملين وإنما يكون التدريب والتكوين لفترات متباعدة.

3/ المشاركة والعمل الجماعي

يوضح الجدول رقم 5، المتوسطات الحسابية حسب مدى موافقة أفراد عينة الدراسة، على مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

جدول رقم (6.III): توزيع الابات افراد العينة حسب المشاركة والعمل الجماعي

الرقم	العبارة	التكرارات			المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
		غير موافق	محايد	موافق		
1	. يتم تشجيع العمل كفريق في المنظمة.	2	5	9	2.4375	عالية
2	تري المؤسسة أن كل فرد هو عنصر جودة.	11	4	1	1.375	متدنية
3	يتم بإشراك العاملين في حل المشاكل التسييرية.	8	2	6	1.875	متوسطة
	المشاركة والعمل الجماعي				1.8958	متوسطة

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يتضح من الجدول اعلاه، درجة موافقة افراد العينة على فقرات التي تحدد المشاركة والعمل الجماعي قد انقسمت الى ثلاثة اقسام :

درجة موافقة عالية [2.32 - 3]:

وافق افراد عينة الدراسة بدرجة عالية على ان المؤسسة تشجع على العمل في فرق العمل ، اذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (2.4375).

درجة موافقة متوسطة [1.66 – 2.32]: وافق افراد عينة بدرجة متوسطة على فقرة (3) مما يعكس ان المؤسسة تقوم بإشراك العاملين في حل المشاكل التسييرية بوسط حسابي يقدر ب(1.875).

درجة موافقة متدنية [1 – 1.66]:

في هذا الصدد وافق افراد العينة بدرجة منخفضة على اهتمام بالعميل الداخلي و تحسيسه بالانتماء يعزز مكانته ودوره في رفع الجودة ناذ بلغ المتوسط الحسابي (1.375).

وفيما يتعلق للمعدل العام للمتوسطات الحسابية لكل الفقرات، وحسب الجدول اعلاه يتبين انه بلغ (1.8958) مما يعكس درجة موافقة متوسطة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة وخاصة في اشراك العميل الداخلي في قرارات المؤسسة وحل المشاكل .

4/ قياس وتقييم الأداء

يوضح الجدول رقم 7، المتوسطات الحسابية حسب مدى موافقة أفراد عينة الدراسة، على تطبيق ادارة الجودة الشاملة من حيث قياس وتقييم الاداء .

جدول رقم (7.iii): توزيع الابات افراد العينة حسب قياس وتقييم الأداء

الرقم	العبارة	التكرارات			المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
		غير موافق	محايد	موافق		
1	. تعتمد المؤسسة نظام معين لتقييم الأداء .	3	3	10	2.4375	عالية
2	تقييم الأداء عادل و شفاف.	7	1	8	2.0625	متوسطة
3	تبليغ العاملين بنتائج أعمالهم.	5	3	8	2.1875	متوسطة
4	تحصل من التقييم على المهارة والخبرة في العمل.	5	4	7	2.125	متوسطة
	قياس وتقييم الأداء					متوسطة

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يشير الجدول اعلاه ان اعلى متوسط حسابي (2.4375) و الذي يعكس درجة موافقة عالية لأفراد عينة الدراسة على للعبارة التي تنص على اعتماد المؤسسة لنظام تقييم اداء معين . بينما كانت اتجاهات الافراد على العبارات (2 ، 3 ، 4) ضمن الموافقة المتوسطة [1.66 – 2.32] مما يدل ان غالبية افراد عينة الدراسة وافقوا ا بدرجة متوسطة من حيث ان المؤسسة لها نظام تقييم اداء عادل و شفاف ، وفي الحصول على مهارة وخبرة من التقييم ، تبليغ العاملين بنتائج اعمالهم .

ويتبين من الجدول اعلاه ان المتوسط الحسابي العام لكل الفقرات (2.2031) ، مما يعكس موافقة افراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة حول امكانية تطبيق المؤسسة نظام ادارة الجودة الشاملة من حيث قياس وتقييم الاداء .

5/ نظام الحوافز والأجور

يوضح الجدول رقم 8، المتوسطات الحسابية حسب مدى موافقة أفراد عينة الدراسة، على تطبيق ادارة الجودة الشاملة من حيث نظام الحوافز والأجور .

جدول رقم (8.iii): توزيع العينة حسب نظام الحوافز والأجور

الرقم	العبارة	التكرارات			المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
		غير موافق	محايد	موافق		
1	تقديم أجر عادل لكل عمل.	5	3	8	2.1875	متوسطة
2	ترقية العاملين تكون على أساس تقييم الأداءهم .	10	2	2	1.25	متدنية
3	يستفيد العاملين من حوافز عن طريق التقييم الأداء .	6	2	8	2.125	متوسطة
	نظام الحوافز والأجور				1.8541	متوسطة

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

ويتبين من الجدول اعلاه ، ان اتجاهات الافراد نحو الفقرات (1 ، 3) كانت ضمن الموافق المتوسطة حيث حدد المتوسط الحسابي ما بين [1.66 – 2.32] مما يدا ان غالبية افراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على ان اجرهم حسب مجهوداتهم في العمل وانه يتم استفادة من الحوافز من خلال تقييم الاداء . اما اتجاهات نحو الفقرة الثانية ، فكانت بوسط حسابي (1.25) والذي يعكس درجة موافقة متدنية من قبل افراد عينة الدراسة على انه الترقية تكون على اساس تقييم الاداء .

اما بالنسبة المتوسط الحسابي العام فقد بلغ (1.8541) ويبدل على درجة موافقة متوسطة لأفراد عينة الدراسة على وجود تطبيق لإدارة الجودة الشاملة من حيث نظام الحوافز والأجور .

6/الاتصال : يوضح الجدول رقم 9، المتوسطات الحسابية حسب مدى موافقة أفراد عينة الدراسة، على امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة من حيث لاتصال .

جدول رقم (9.III):توزيع العينة حسب الاتصال

الرقم	العبرة	التكرارات			المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
		غير موافق	محايد	موافق		
1	توفر اتصال فعال في المنظمة.	6	2	8	1.8125	متوسطة
2	تبادل المعلومات بسهولة ويسر.	3	3	11	2.625	عالية
الاتصال						
					2.2187	متوسطة

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يتبين من الجدول اعلاه ، ان اعلى متوسط حسابي كان للعبرة الثانية وبلغ (2.2187) مما يدل على درجة موافقة متوسطة لأفراد عينة الدراسة ويعكس توفر المؤسسة لنظام معلومات جيد يسهل تبادل المعلومات بين الادارات ، اما بالنسبة للفقرة الثاني فقد بلغت الموافقة عليها (1.1825) مما يدل على درجة موافقة متوسطة من قبل افراد العينة على توفر اتصال فعال في المؤسسة .

ومن الجدول اعلاه ، يتضح ان المعدل العام للمتوسطات الحسابية والخاص بفقرتي الاتصال قد بلغ (2.2187) ، مما يعكس درجة موافقة متوسطة على امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة من حيث لاتصال

7/ تركيز على العميل

يوضح الجدول رقم 10، المتوسطات الحسابية حسب مدى موافقة أفراد عينة الدراسة، على تطبيق ادارة الجودة الشاملة من حيث تركيز على العميل .

جدول رقم (10.III):توزيع العينة حسب تركيز على العميل

الرقم	العبارة	التكرارات			المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
		غير موافق	محايد	موافق		
1	تركز الشركة على تحقيق رضا العملاء من خلال دراسة متطلباتهم.	4	2	10	2.375	عالية
2	تراقب المؤسسة شكاوي الزبائن باستمرار.	10	1	5	1.6875	متوسطة
3	تهتم بوضع إدارة تخص الزبون.	3	4	9	2.375	عالية
	تركيز على العميل			2.1458	متوسطة	

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يشير الجدول ان معظم اتجاهات افراد العينة كانت للفقرتين (1 ، 3) كانت ضمن الموافقة العالية حيث بلغ المتوسط الحسابي لكليهما (2.375) اذ بين ان المؤسسة تركز على رضا العميل و تهتم به ، اما بالنسبة للفقرة الثانية فقد بلغ المتوسط الحسابي (1.6875) مما يدل على درجة موافقة متوسطة لأفراد عينة لدراسة على مراقبة المؤسسة لشكاوي الزبائن .

اما بالنسبة للمتوسط لحسابي العام للفقرات فقد بلغ (2.1458) مما يعكس درجة موافقة متوسطة لأفراد عينة الدراسة على امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة من خلال التركيز على العميل .

8/ التحسين المستمر

يوضح الجدول رقم 11، المتوسطات الحسابية حسب مدى موافقة أفراد عينة الدراسة، على تطبيق ادارة الجودة الشاملة من حيث التحسين المستمر.

جدول رقم (11.iii): توزيع العينة حسب التحسين المستمر

الرقم	العبارة	التكرارات			المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
		غير موافق	محايد	موافق		
1	تنظر الإدارة إلى التحسين المستمر في العمل على أنه جزءاً من متطلبات الجودة.	13	3	0	1.1875	متدنية
2	تهتم الإدارة بتحديث أساليب العمل باستمرار	14	1	1	1.1875	متدنية
3	تؤمن الشركة بأن التحسين المستمر أمر أساسي	7	2	7	2.125	متوسطة
	التحسين المستمر			1.5	متوسطة	

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يبين الجدول اعلاه ان معظم اتجاهات افراد كانت للفقرتين (1 ، 2) ، اذ بلغ المتوسط الحسابي لكليهما (1.1875) مما يعكس درجة موافقة متدنية لافراد عينة الدراسة حول ان التحسين المستمر للعمل من متطلبات تحقيق الجودة ، وان ادارة المؤسسة تهتم بتحديث اساليب العمل باستمرار .

اما بالنسبة للفقرة 3 فقد بلغ متوسطها الحسابي (2.125) الذي يفسر درجة موافقة متوسطة لأفراد العينة على ان المؤسسة تؤمن بان التحسين المستمر امر اساسي لتحقيق الجودة .

ويتضح من الجدول اعلاه ان المتوسط العام للتحسين المستمر قد بلغ (1.5) اذ يعكس درجة موافقة متوسطة لأفراد عينة الدراسة حول امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة من حيث التحسين المستمر .

9/ إدارة الاستراتيجية للجودة

يوضح الجدول رقم 12، المتوسطات الحسابية حسب مدى موافقة أفراد عينة الدراسة، على تطبيق ادارة الجودة الشاملة من حيث ادارة الاستراتيجية للجودة .

جدول رقم (12.iii): توزيع العينة حسب إدارة الاستراتيجية للجودة

الرقم	العبارة	التكرارات			المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
		غير موافق	محايد	موافق		
1	إنشاء قسم خاص بإدارة الجودة من مخططاتكم المستقبلية .	14	0	2	1.25	متدنية
2	يتم إشراك كل الإدارات عند تحليل المعطيات الحالية والمستقبلية ووضع خطط هيكلية للعمليات الإدارية.	8	5	3	1.6875	متوسطة
	إدارة الإستراتيجية للجودة				1.46875	متدنية

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يتضح من الجدول اعلاه ، ان المتوسط الحسابي للفقرة الفقرة 1 بلغ (1.25) مما يعكس درجة موافقة متدنية لأفراد عينة الدراسة من حيث انشاء المؤسسة لقسم خاص بإدارة الجودة ، في حين بلغ المتوسط الحسابي للفقرة الثانية (1.6875) ويدل على درجة موافقة متوسطة لأفراد عينة الدراسة من حيث قيام المؤسسة باشتراك كل الادارات في تحليل المعطيات ووضع خطط هيكلية لعمليات الادارية .

اما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام لإدارة الاستراتيجية فقد بلغ (1.46875) مما يعكس درجة موافقة متدنية لأفراد العينة الدراسة حول تطبيق المؤسسة ادارة الاستراتيجية والتي تساهم في تطبيق ادارة الجودة الشاملة .

خلاصة:

من خلال الدراسة التي تناولت تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة التأمين بسيدي علي توصلنا إلى أن المؤسسة تطبق نظام الإدارة التقليدية ، فمن أهم المؤشرات التي تدلي بذلك هي :

بالنسبة إلى الإدارة العليا فوجدنا أنها تركز على قرارات أحادية ومركزية حيث يعتبر الرئيس المسؤول الوحيد عن القرار في المؤسسة ، كما أن هناك غياب لتفويض السلطة للمرؤوسين وهذا دليل على نقص الثقة للرئيس في العميل الداخلي ، بالنسبة لنظام التقييم وسياسة التحفيز الذي تطبقهما المؤسسة فهي في مستوى جيد إلا معظم الموظفين غير راضين عليه وهذا إما لأسباب شخصية أو لأسباب أخرى .

تعتبر الوكالة جودة الخدمة من مسؤولية الرئيس فقط وبالتالي يشعر العاملون بالتهميش و الإهمال والروتين بلوغم من أن أسلوب العمل الذي تعتمده الوكالة للإشعار عن الترويج عن الخدمة هو أسلوب جماعي ، وبالتالي نجد ها لا تركز على رضا الزبون وإنما على الربح فقط ، فالفرد عندها ليس عنصر جودة وتجديد وإنما وسيلة لتطبيق فقط.

بالنسبة لمشاركة العاملين والتدريب فبرغم من وجود خبرات وكفاءات وجدنا أن هناك نقص وعي الموظفين للمفاهيم والأساليب الإدارية الحديثة وهذا دليل على نقص دورات التدريب والتكوين ، أما النسبة للاتصال وجدنا أن ساعات العمل ملائمة للزبون مع وجود المعاملة جيدة بالتالي نقص الزبائن راجع لارتفاع أسعار المنتجات التامين التي تقدمها وهذا دليل على غياب الدراسة المسبقة لاحتياجات وسلوكيات الزبائن ، وفيما يخص الشكاوي فهي من اختصاص الرئيس الوكالة فقط .

بالنسبة للإدارة الإستراتيجية فلا يوجد تدقيق داخلي بالإشراف الإدارات ولا يوجد التحليل الدقيق للمعطيات الحالية والمستقبلية وبالتالي غياب الخطط الإدارية الإستراتيجية.

الخاتمة

الخاتمة العامة

من خلال هذه الدراسة، واعتماداً على الإطار النظري في الفصل الأول والثاني من هذا البحث، يتضح أن نجاح المؤسسات في تدعيم وزيادة قدراتها التنافسية من منطلق الجودة في خدماتها، يعد مرتكزا أساسيا تسعى لبلوغه في ظل ظروف اقتصاد السوق وتزايد الضغوط التنافسية. وتعتمد في هذا السعي، على التعرف مدى تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التأمين .

وفيما يلي نستعرض أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال البحث واقتراح بعض التوصيات، وآفاق لدراسات وأبحاث مستقبلية.

أولا: نتائج الدراسة النظرية والتحليلية:

- باعتبار أن الجودة عنصراً حاسماً لتحديد الموقف التنافسي وتحقيق التميز وامتلاك ميزة تنافسية مستدامة، ونظرا لأهمية العنصر البشري في تفعيل النشاط داخل المؤسسة ، لذا يستوجب على كل مؤسسة مهما كان نشاطها(إنتاجي أو خدمي) اهتمام بالتنسيق بين بهذين العاملين من خلال إرساء نظام إدارة الجودة الشاملة .

إن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن ثقافة إدارية متميزة، تتضمن مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة، والأدوات الإحصائية، والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق أهداف المنظمة، وأهمها رضا العميل والعاملين على حد سواء.

إن اتساع وشمول مفهوم إدارة الجودة الشاملة يجعلها من أهم مسؤوليات الإدارة العليا في المنظمة لذا يتطلب تطبيقها توفر متطلبات تنظيمية وإدارية وقياسية، ووجود ثقافة جودة(أو بيئة عمل) ملائمة وذلك خلال إجراء تغيير إيجابي في ثقافة الجودة السائدة في المنظمة، واستبدالها بثقافة تنظيمية، تتلاءم مع التوجهات الفكرية والفلسفية الحديثة بالإضافة إلى التوفير الإمكانيات والموارد المادية والمالية، للقيام بعملية التغيير المطلوبة.

تتولى الإدارة العليا في المنظمة، قيادة عملية التغيير التي يتطلبها تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فهي الوحيدة القادرة على إحداث التغيير، وإقناع جميع العاملين بضرورته ، كما أنها مسؤولة عن صياغة سياسة الجودة، ورسالة المنظمة، وإعداد الرؤية المستقبلية لها، والقيام بالتخطيط الإستراتيجي، والإلتزام ببرامج الجودة. إن القيادة الواعية المدركة لأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة، تلعب دورا أساسيا في إنجاح عملية التطبيق. إن نجاح تطبيق هذا المدخل، مرهون بمدى قناعة وإيمان الإدارة العليا في المنظمة، وترجم هذه القناعة والإيمان، بشكل دعم ومؤازرة قوية لعملية التطبيق وهذا ما يؤكد على صحة الفرضية الأولى(دعم والتزام الإدارة العليا أساس لتطبيق إدارة الجودة الشاملة).

تعتمد إدارة الجودة الشاملة على تنمية روح الفريق وتؤكد على دور الإدارة العليا في شحن الأفراد وتحفيزهم لاستغلال كل طاقاتهم وكفاءاتهم من خلال غرس ثقافة وخلق قيم تفوق المؤسسة نحو تحقيق أفضل أداء .

يعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة، قرارا استراتيجيا يمس حاضر ومستقبل المنظمة، ويتمثل الدور الذي تقوم به الإدارة العليا للمنظمة، في الأنشطة القيادية التي تقوم بها، ممثلة في دعم ومساندة عمليات تحسين الجودة.

وبالتالي من خلال الدراسة النظرية تم التوصل إلى أن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يتطلب تحديد الثقافة التنظيمية تتمثل في عدة عناصر أهمها: القيادة ودور الإدارة العليا، التوجه بالعميل، التعاون وحل المشكلات، المشاركة والعمل الجماعي، نظم التعليم والتدريب، نظام الحوافز والأجور، القياس وتقييم الأداء، الإبتكار والتجديد، الإتصال.

ثانيا: نتائج الدراسة الميدانية

بالتالي من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها في الشركة الوطنية للتأمين تم استخلاص النقاط الآتية وهي كما يلي:

- سيطرة الإدارة على عملية اتخاذ القرارات(مركزية القرارات):
- إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة، لا زال غامضا لدى فئات العاملين في شركة التأمين فالهدف الوحيد لبرامج الجودة في الشركة ، يقتصر فقط على حجم المنتجات التأمينية المقدمة للعملاء ؛
- عدم ملاءمة عنصر القيادة ودور الإدارة العليا في شركة التأمين ، مع نمط القيادة المطلوب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- يوجد إيمان لدى الإدارة العليا لشركة التأمين بمبدأ التعاون بين العاملين، ومشاركتهم في حلّ المشاكل، في إطار عمل جماعي ؛
- شركة التأمين في حاجة إلى فهم ضرورة عملية المشاركة، فالإدارة تعتمد على سلطتها في اتخاذ القرارات، ولا تشرك العاملين في ذلك ولا تستفيد من خبراتهم وكفاءاتهم؛
- نقص في الإهتمام بمكافأة العمل المتميز، وترقية العمال المتميزون في الأداء؛
- الترقية في شركة التأمين تكون على أساس الأقدمية، ولا ترتبط بالأداء؛
- ايجابية الإتصال في ثقافة الشركة ، فالوحدة تعتمد على تبادل للمعلومات بين الإدارات والأقسام ؛
- سلبية عنصر القياس وتقييم الأداء، فالإدارة لا تنظر للقياس كأمر ضروري، لعملية التحسين المستمر في الأنشطة، وكشف الإختلالات في الأداء، كما أنه لا يتم إشراك العاملين، في وضع معايير القياس؛
- حسن معاملة الزبون واحترامه و تقديم الموظفون الخدمة للعملاء حسب أولوية و دون مفاضلة لكن مع ذلك يوجد غياب الإهتمام بدراسة رغبات العملاء، فعلاقتها تنتهي بالعميل، بمجرد حصوله على الخدمة وهذا ينفي صحة الفرضية الثانية (رضا العميل دليل لوجود تطبيق لنظام إدارة الجودة الشاملة)؛
- تنوع الحوافز التي تدفع العامل إلى أداء عمله وبالتالي رفع الكفاية الخدمائية :

- غياب مقاييس علمية والموضوعية لتقييم الأداء ،ضعف جودة الخدمات المقدمة ،غياب تقييم الأداء بعد التدريب أو التكوين للنظر ما إذا كان الفرد قد استفاد منه وهذا يؤكد صحة الفرضية الثانية (التدريب وتقييم الأداء المستمرين عاملان لتحسين الجودة الخدمة)؛
- تقوم شركة التأمين بعمل حملات دعائية وإعلان لمنتجاتها التأمينية(خدماتها) من وقت لآخر؛
- سعي موظفي الشركة للمساعدة في حل المشاكل التي تواجه العميل أثناء تقديم الخدمة، توفر عدد كاف من الموظفين الذين يقدمون الخدمة للعملاء؛
- إن النتائج النهائية للدراسة، تؤكد أن الثقافة التنظيمية او بيئة العمل السائدة في شركة التأمين(بالرغم من بعض الإيجابيات) فان يوجد بها الكثير من الثغرات التي لا تسمح بتطبيق إدارة الجودة الشاملة؛

توصيات :

- ▶ إنطلاقاً من نتائج الدراسة النظرية والميدانية، ولغرض إمكانية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة فإننا نورد ونركز على جملة من التوصيات وهي كما يلي:
- ضرورة إنشاء إدارة أو مصلحة متخصصة في إدارة الجودة كباقي المصالح؛
- الإهتمام بتأهيل الإدارة العليا، لتفهم وتقبل وتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، وذلك بإعداد برامج تدريبية لها، الهدف منها شرح وتوضيح الإطار الفكري والفلسفي لإدارة الجودة الشاملة، ومتطلبات تطبيقه؛
- تأهيل موظفي الشركات و تدريبهم للإهتمام بالعملاء و تقديم الحوافز لهم و ذلك للوصول إلى أقصى درجة لاستقرار وظيفي لدى الموظفين؛
- إقناع الإدارة العليا بمزايا إدارة الجودة الشاملة، وأن تلتزم بإقناع العاملين في مختلف المستويات، بضرورة تبني هذا النظام وتغيير ثقافة التقليدية ، بما يتلاءم مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وإعداد وصياغة رؤية مستقبلية مشتركة، وتوصيلها إلى جميع العاملين؛
- معالجة بعض نقاط الضعف وخصوصاً علي مستوى التعويض الذي يعتبر ميزة للمؤسسات المنافسة وخصوصاً المعاملة الحسنة للزبائن وتقليص مدة التعويض إلى أقصى ما يمكن؛
- وجود قاعدة بيانات توضح جميع تعاملات العميل الواحد مع جميع أقسام الإنتاج في الشركة وأقسام التعويضات وجعل هذه المعلومات متاحة لجميع الموظفين بشكل متكامل حتى يمكن استخدامها في تجزئة العملاء، وفي تقديم الإستراتيجية التسويقية الأنسب لكل عميل على حدة، والعمل على تطوير وتحديث قاعدة البيانات هذه بشكل آلي؛
- يجب أن تتناسب أسعار الخدمات التأمينية تناسباً طردياً مع أسعار السوق و المنافسين و مع المدة التي يتعامل فيها العميل مع الشركة خاصة إذا كانت بدون حوادث تذكر، كما يجب أن تتناسب أسعار الخدمات التأمينية مع احتمالات حصول الخطر المؤمن ضده ومع نوع الخطر؛
- تزويد العملاء بأرقام هاتف المدير العام و ذلك لاطمئنانهم بأنه يمكنه اللجوء إلى الإدارة العليا في حال حصول أي مشكلة يخفق الموظف في الشركة في تقديم حل مرضي لها؛

- يجب اعتماد مبدأ التغذية العكسية من العميل، والقيام بالدراسات الاستطلاعية حول آراء العملاء، ويعتمد هذا الأسلوب على استمرار انسياب المعلومات من العميل، بدءاً بتحديد احتياجاته، وإنهاءها بمستوى رضاه، وآرائه حول الخدمات المقدمة؛
 - يجب رؤساء المصالح الاستمرار على هذا المستوى الإداري الذي يتسم بالتخطيط السليم والنجاح المستمر، وإضفاء جانب العلمية على هذه الإدارة عن طريق تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل واضح وصریح ومعلوم لكافة موظفي شركة الوطنية للتأمين .
 - الإهتمام بالتعليم والتدريب، فهو يعتبر نشاطاً مستمراً ومدعماً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، فالتعليم المستمر يهدف إلى تزويد العاملين بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة، ومبادئها، ومتطلبات تطبيقها، بينما يهدف التدريب المستمر، إلى تهيئة العاملين، وتمكينهم من تطبيق هذا المفهوم على أسس صحيحة، فالتعليم والتدريب يزودان العاملين باستمرار بالمهارات والمعارف اللازمة، وتطبيقها تطبيقاً صحيحاً، بما يسمح تحسين والإرتقاء بالجودة الخدمة في شركة الوطنية للتأمين .
- أفاق الدراسة :

يمكن اقتراح بعض المواضيع التي لها صلة بموضوع البحث، والتي من الممكن أن تكون عناوين بحوث مستقبلية:

- تقييم جودة الخدمة التأمين من وجهة نظر الإدارة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

الكتب :

باللغة العربية :

- أسعد حامد أورمان ، أبي سعد الديوهجي ، " التسويق السياحي والفندقي " ، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، ، عمان ، 2000 .
- إسماعيل ، " محمد عبد الرحمن الرقابة الإحصائية على العمليات "، معهد الإدارة العامة للطباعة و النشر، الرياض، 2006.
- تيسير العجارمة ، " التسويق السياحي " ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2005 .
- سمرائي ومهدي صالح ، "إدارة الجودة الشاملة في قطاعين الإنتاجي و الخدماتي " ، دار جرير للنشر والتوزيع ، طبعة الأولى ، عمان ،الأردن ،
- شاكر بن احمد الصالح ، خالد بن محمد الصريهي ، "الجودة الشاملة : نشأتها ، تطورها وأساليبها "، الطبعة الأولى ، دار الفكر ناشرون وموزعون ، عمان ، الأردن ، 2015.
- حميد الطائي، بشير العلق، "إدارة عمليات الخدمة" دار اليازوري، عمان، 2009 .
- خضير كاظم حمودة ، "إدارة الجودة الشاملة" ، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ،الأردن ، 2001 .
- خضير كاظم حمودة ، "إدارة الجودة وخدمة العملاء" ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ،الأردن ، 2002.
- علي السليبي "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1995.
- عمر وصفي عقيلي ، " المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة :وجهة نظر" ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن، 2009 .
- عواطف إبراهيم الحداد، "إدارة الجودة الشاملة"، دار الفكر ناشرون و موزعون ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2009.
- فريد كورتيل ، "تسويق الخدمات "، دار كنوز المعرفة، عمان ،الأردن، 2009 .
- قاسم نايف علوان ، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001 - 2000" ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان، 2005.
- مأمون الدرادكة ، طارق شيلي ، "الجودة في المنظمات الحديثة" ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان،الأردن ، 2002.
- محفوظ أحمد ، "إدارة الجودة الشاملة :مفاهيم و تطبيقات"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2006.
- محمد سمير احمد، " الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية " ، الطبعة الأولى ، دار النشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن ، 2009 .

- محمد صالح الحناوي وإسماعيل السيد، "قضايا إدارية معاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999
- محمد عبد المحسن، "تقييم الأداء: مداخل جديدة... العلم الجديد"، دار الفكر العربي، مكتبة النهضة المصرية، 2004.
- محمد عبد الفتاح محمد، "إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية"، المكتب الجامعي الحديث، 2008
- محمد عبد الوهاب العزاوي، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- محمود جاسم الصميدعي، "تسويق الخدمات"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- مصطفى عليان، عثمان غنيم، "أساليب البحث العلمي: الأسس النظرية والتطبيق العلمي"، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- هاني حامد الضمور، "تسويق الخدمات"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- هلالي الشربيني، "إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الواحد والعشرين"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية 2008.
- الرسائل الجامعية :
- برهان الدين حسين السامرائي، "دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة". أطروحة الماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، رأس الخيمة، الإمارات العربية، 2011-2012.
- بوعلان نور الدين، "جودة الخدمات واثرها على رضا العملاء"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص، تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير و العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2006-2007.
- جبلي هدى، "قياس جودة خدمة المصرفية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المنتوري، قسنطينة، 2009-2010.
- حمو سداوي، محمد مفلح، "عقد التأمين في ظل الخصخصة"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الدراسات التطبيقية، تخصص قانون الأعمال، جامعة التكوين المتواصل، مستغانم، الجزائر، 2005-2006، ص7.
- محمد عزة بنت محمد الغامدي، "تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية.دراسة تطبيقية على العاملين بمكتبات جامعة الملك عبد العزيز بجدة"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية اقتصادية وإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، سعودية، 2006-2007.

- مزيان عبد القادر ، " اثر محددات جودة الخدمات على رضا العملاء " ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير التسويق ، تخصص تسويق دولي ، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2011-2012.
 - منتهى احمد علي ملاح، "درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية" ، رسالة ماجستير، غير منشورة جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا ، فلسطين .
 - موساوي محمد ، " محددات الإيراد في قطاع التأمين الجزائري" ، شهادة ماجستير في علوم الاقتصادية ، تخصص دراسات اقتصادية ، كلية الحقوق وعلوم اقتصادية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر ، 2006.
 - نسرين محمد عبد الله المحمود، "العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء" ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال، جامعة اليرموك، الأردن، 2004 .
 - يزيد قادة ، " واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية" ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير التسيير ، تخصص حوكمة الشركات ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2011- 2012
- أوراق بحثية :

بالغة العربية :

- بريش عبد القادر ، "جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، عدد3 ، 2005.
 - رشيد مناصرية، "أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة"، مجلة الباحث، عدد11 ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، الجزائر، 2012 .
 - علي ميا ، " إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات وشركات لقطاع العام في الجمهورية العربية السورية " ، مجلة جامعية تشرن للدراسات والبحوث العلمية ، ، المجلد 22 ، العدد 02 ، سلسلة العلوم الاقتصادية ، 2000.
 - ناجي معلا ، "قياس جودة الخدمات المصرفية" ، مجلة العلوم الإدارية المجلد 25 ، عدد 02 ، جوان 1998
 - وائل قرطام ، " نحو إطار متكامل لتطوير ثقافة الجودة – دراسة نظرية – "، مجلة الدراسات المالية والتجارية ، العدد الثاني ، جامعة القاهرة ، 1998 .
- مدخلات علمية :

- نادية أمين محمد علي، " استراتيجيات مستحدثة لتطوير المنتج بالتطبيق على وثائق التأمين" ، الملتقى العربي الثاني ، قطر 2003 .
- جمال سالمي، " تكييف منظومة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية بالجزائر مع تحديات الألفية الثالثة" ، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب – البليدة.

مواقع الانترنت :

- احمد الكردي ، "إدارة الجودة الشاملة " ، موسوعة العربية للاسلام والتنمية الربط الالكتروني : <https://hrdiscussion.com/hr63657.htm>
- مهدي خالد، موقع الكتروني : Cheap Offers: http://bit.ly/gadgets_cheap .يوم 2017/05/26 .
كتب باللغة الأجنبية :

- Christopher Lovelock et autre, "**Marketing des service** ", edition Pearson , Education, Paris 2004.
- Daniel Duret , Maurice Pillet , "**qualité en production : de Iso 9000 à Six sigma**" , 2eme édition, édition d'organisation, Paris 2002.
- Seddiki Abdellah, "**Management de la qualité**", OPU, Algérie, 2004.
- Evans, J & Dean, J , "**Total Quality Management ,organization and strategy**", South Western , 2003.
- Jean Brilman, "**les meilleurs pratique de management**" , 3eme édition , édition d'organisation , Paris , 2000 .
- Joseph.M.Juran, "**Juran on Leadership for Quality**", N.Y, Free Press , 1989 .
- Jean Michel Monin , "**La satisfaction qualité dans les services**" , AFNOR, Paris , 2001.

أوراق بحثية باللغة الأجنبية :

- Béatrice Bréchnignac-Roubaud , "**Le marketing des services**" , 8eme tirage , édition d'organisation , Paris , 2004 .
- Parasuraman, A., Zeithaml, Valarie A., and Berry, Leonard L . , "**A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research**", Journal of Marketing, 1985.
- Cronin Joseph, and Taylor, Steven, "**Servperf versus Servqual : Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality**", Journal of Marketing, , 1994.

الملاحق

ملحق رقم (1): استمارة الاستبيان

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

العلوم الإقتصادية و التسيير والعلوم التجارية

كلية

علوم التسيير

استمارة استبيان موجهة لشركة الوطنية للتأمين

أخي الفاضل / أختي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،، وبعد

في إطار التحضير لنيل شهادة المستر في علوم التسيير و تخصص تسيير استراتيجي دولي ,يقوم الباحث بإجراء دراسة لمعرفة [مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات الوطنية للتأمين] و قد تم اختياركم ضمن العينة المشاركة في هذه الدراسة، أرجو التكرم بالمساعدة للوصول إلى أدق النتائج، وذلك بالإجابة أسئلة المرفقة بالاستبيان بكل شفافية و موضوعية. ونود الإشارة إلى أن ما ستدلي به من بيانات سيعامل بسرية تامة ولن يُستخدم إلا بغرض البحث العلمي فقط.

شكراً على حسن تعاونكم،،،

الباحث

الجزء الثاني :

يوجد في هذا الجزء مجموعة من الأسئلة ذات العلاقة بمدى تطبيق الشركة الوطنية للتأمين لهاهيم إدارة الجودة الشاملة.

من فضلك ضع علامة (√) أمام الخيار المناسب:

رقم العبارة	العبارات	التقييم		
		غير موافق	محايد	موافق
I. إدراك والتزام إدارة العليا				
1	تدرك الإدارة العليا للشركة لأهمية الجودة.			
2	تحرص الإدارة العليا على منح السلطة الكافية للموظفين لتلبية رغبات العميل.			
3	تتشاور الإدارة العليا مع الرؤساء والمرؤوسين للوصول إلى تحديد واضح لمهام العمل.			
4	تلتزم القيادة بتطبيق سياسة الجودة ونشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام .			
II. التكوين والتدريب				
1	توجد خطة تدريب سنوية لتنمية قدرات العاملين.			
3	تدريب العاملين على التكنولوجيا الجديدة.			
III. المشاركة والعمل الجماعي				
1	يتم تشجيع العمل كفريق في المنظمة.			
2	ترى المؤسسة أن كل فرد هو عنصر جودة.			
3	يتم بإشراك العاملين في حل المشاكل التسييرية.			
IV. قياس وتقييم الأداء				
1	تعتمد المؤسسة نظام معين لتقييم الأداء .			
2	تقييم الأداء عادل و شفاف.			
3	تبليغ العاملين بنتائج أعمالهم.			
4	تحصل من التقييم على المهارة والخبرة في العمل.			
V. نظام الحوافز والأجور				
1	تقدم أجر عادل لكل عمل.			
2	ترقية العاملين تكون على أساس تقييم الأداء هم .			
3	يستفيد العاملين من حوافز عن طريق التقييم الأداء .			

.VI .الإتصال			
			1 توفر اتصال فعال في المنظمة.
			2 تبادل المعلومات بسهولة ويسر.
.VII .تركيز على العميل			
			1 تركز الشركة على تحقيق رضا العملاء من خلال دراسة متطلباتهم.
			2 ترأقب المؤسسة شكاوي الزبائن باستمرار.
			3 وضع إدارة تهتم بالزبون.
.VIII .التحسين المستمر			
			1 تنظر الإدارة إلى التحسين المستمر في العمل على أنه جزءاً من متطلبات الجودة.
			2 تهتم الإدارة بتحديث أساليب العمل باستمرار
			3 تؤمن الشركة بأن التحسين المستمر أمر أساسي
.IX .إدارة الإستراتيجية للجودة			
			1 إنشاء قسم خاص بإدارة الجودة من مخططاتكم المستقبلية .
			2 يتم إشراك كل الإدارات عند تحليل المعطيات الحالية و المستقبلية ووضع خطط هيكلية للعمليات الإدارية.

ملخص باللغة العربية :

تتركز هذه الدراسة على واحد من المواضيع المهمة التي تخص إدارات شركة التأمين ألا وهو نظام إدارة الجودة الشاملة التي يتم تقديم مضمونه من جانب الفكري و العملي ، لدى فإن هذا البحث يهدف إلى توضيح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة و علاقته بتحسين جودة الخدمة ، بالإضافة إلى استعراض مختلف مبادئه وأساليبه تطبيقه.

بداية فقد قمنا ببحث مكتبي، و على صفحات الانترنت تمكنا من خلاله الحصول على مواد علمية قديمة وحديثة تحيط بأغلبية جوانب الموضوع.

بعدها قمنا بإعداد استبيان للتعرف بمدى إدراك الإدارة العليا لمفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة على ضوء ما جاء في الجانب النظري ، حيث وزع على موظفي الشركة الوطنية للتأمين بسيدي علي - مستغانم - .

وبعد استرجاع و فرز الاستبيانات الموزعة، تم تحليل وتبويب البيانات وجدولتها في جداول بسيطة ومركبة أين تم التحقق من صحة فرضيات الدراسة.

إن النتائج المتوصل إليها تؤكد بيئة العمل أو ثقافة التنظيمية السائدة من حيث وعي والتزام الإدارة العليا غير مناسبة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة . لكن يمكن تطويرها و تحسينها من خلال معالجة الثغرات لوجود بعض الإيجابيات . كما بينت النتائج أن رضا العميل عن الخدمات المقدمة إليه و حسن معاملة العميل الداخلي و هو أساس استمرارها وتحسين جودة خدماتها .
الكلمات المفتاحية : إدارة الجودة الشاملة ، الجودة ، جودة الخدمة ، الثقافة التنظيمية ، رضا العميل ، تحسين المستمر.

Abstract:

This research aims to clarify the concept of quality in insurancing services And it is only the overall quality of the intellectual side and the practical management system, , This research aims at clarifying the application of TQM and its relationship to improving the quality of service As well as reviewing its various principles and methods of application.

In the beginning we conducted a documentary research and another on the Internet, from which we were able to have access to a rich documentation covering the most aspects of the subject.

Then we have elaborated a questionnaire to identify the extent to which senior management understands the concept and importance of TQM according to what was mentioned on the theoretical side, The questionnaire was distributed to employees of the National Insurance Company in Sidi Ali – Mostaganem-.

After retrieval and sorting of the distributed questionnaires , Data were analyzed and tabulated in simple and composite tables where the hypothesis of the study was validated.

The results confirm the the prevailing working environment or organizational culture in terms of awareness and commitment of senior management not suitable for the implementation of TQM, But can be developed and improved by addressing the gaps for the existence of some positive, The results also showed that customer satisfaction and good internal customer treatment are the basis of their continuity and improve the quality of their services.

Keywords: Total Quality Management, Quality, Quality of Service, Organizational Culture, Customer Satisfaction, Continuous Improvement.

