

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



الموضوع

أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة ENICAB

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية
تخصص تسيير واقتصاد مؤسسة

الأستاذ المشرف

اعداد الطالب

عبد فريد ←

مردف فيصل ←

الموسم الجامعي 2018-2019

شكر وتقدير

الشكر والحمد لله على كل النعم

يطيب لنا في البداية ان نرفع خالص الشكر والتقدير لمن
تفضل بالإشراف على هذه الرسالة وطوق عنقنا بالمساعدة
والعون على تحقيقها ولم يبخل علينا بغزير علمه وصادق
توجيهاته الأستاذ حبة فريد.

كما نشكر عمال وإطارات مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة والتي
كانت محل الدراسة الميدانية الذين أسهموا بتوجيهاتهم
وتسهيلاتهم.

نشكر كذلك أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم عناء ومشقة
قراءة وتقييم هذه الرسالة.

وفي الأخير نشكر كل من ساعدنا من قريب او بعيد ولو بكلمة
طيبة كل حق قدره ولله التوفيق.

اهداء

الى امي وابي
الى روح جدتي الطاهرة

الى كل افراد عائلتي اخوتي واختي

الى كل أصدقائي واحبائي

اهدي هذا العمل

المقدمة

مقدمة

من اجل تحقيق التفوق والتميز يتجه التسابق الى التحسين والتطور والابتكار والتجديد في كل ما تقوم به المنظمة من أنشطة وما تطبق من أساليب وتقنيات وكل ما تقدمه من مخرجات في شكل سلع او خدمات ومع العناية بالمجتمع والعملاء فان الجودة هي العنصر الفارق في تحديد مراكز المنظمات في الأسواق والجودة تتطلب ان تحاول كل منظمة تجميع كل قدراتها وتوظيف كل مواردها لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. لقد أصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة اليوم من اهم مفاهيم الإدارة انتشارا على مستوى العالم من خلال ما حققته بعض المنظمات من مستويات غير مسبوقة من الجودة.

فإدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية حديثة فرضت نفسها بحيث أصبحت أسلوب حياة للمنظمات الاقتصادية خاصة الصناعية ومنهج منافسة والبقاء في الأسواق فقد حقق هذا الأسلوب نجاحا عظيما للمؤسسات التي انتهجته حيث ان السعي نحو إرضاء العملاء والتحسين المستمر في الأداء والعمل كفريق من اجل تحقيق هذا الهدف المتجدد أصبح يعد السمة الأساسية للعمل الإداري في العصر الراهن ليس فقط في المؤسسات الربحية بل في كافة أنواع المؤسسات بما فيها تلك التي لا تهدف أساسا لتحقيق اية أرباح.

ورغم بعض الصعوبات التي صاحبت تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة لما يتطلبه من تحمل بالصبر والعمل الشاق لعدة سنوات الا انه أصبح اليوم أقوى كثيرا مما كان عليه في الماضي.

مشكلة الدراسة:

بشكل عام حققت قطاعات الصناعة والتجارة نجاحا ملموسا في تطبيق الجودة الشاملة في العالم الا ان تطبيق برامج الجودة والتحسين المستمر في المؤسسات العامة لم يصل في نجاحه الى ما توصلت

اليه القطاعات الأخرى وذلك يعود الى ان الإدارات العليا في المنظمات العامة تأخرت في إدراك مزايا الجودة الشاملة وبعض الإدارات لم تهتم او تخوفت من تطبيق الجودة الشاملة.

ونظرا للأهمية البالغة والضرورة الملحة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ودورها في نجاح أي مؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدمية ومهما كانت طبيعة نشاطها وحجمها وهدفها.

وانطلاقا مما سبق ذكره ورغبة منا في معرفة واقع المؤسسة محل الدراسة لمدى معرفتها وتطبيقها لمبادئ إدارة الجودة الشاملة التي ستؤدي بها إلى تحسين جودة منتجاتها يمكن صياغة إشكالية الدراسة على النحو التالي:

ما هو أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات؟

وتتفرع عن هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومدى تطورها؟
2. ما هي ابعاد ومبادئ إدارة الجودة الشاملة؟
3. ما مدى تطبيق المؤسسة محل الدراسة لإدارة الجودة الشاملة؟
4. هل هناك اختلاف في آراء الإداريين والعاملين حول مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات؟
5. ماهي المعوقات التي تحول دون استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة؟

فرضيات الدراسة:

وللإجابة عن التساؤل المطروح تم صياغة الفرضيات التالية كإجابة مبدئية على الإشكالية الرئيسية وذلك

على النحو التالي:

- 1- يوجد دور للإدارة العليا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 2- تعمل الإدارة العليا على التحسين المستمر لكل مستويات العمل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 3- ينصب جل تفكير الإدارة العليا على العاملين كعنصر مهم في إدارة الجودة الشاملة.
- 4- تعطي الإدارة العليا أهمية بالغة للعميل في تحسين جودة خدماتها كأحد عناصر إدارة الجودة الشاملة.

أهمية البحث:

تستمد هذه الدراسة أهمية كبيرة لتناولها لموضوعان هاما هما إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمات وهما من الموضوعات الهامة حيث يسود كثير من دول العالم المتقدم اعتقاد إيجابي نحو أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمختلف المنظمات وذلك من اجل تطوير هاته المنظمات والتركيز على العامل الداخلي والخارجي على السواء من اجل تقديم اعلى جودة في الأداء والمنتجات والخدمات.

أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الإدارة العليا.
- 2- التعرف على الدور الذي تقوم به الإدارة العليا لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- 3- التعرف على أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق هذه المبادئ في المؤسسة محل الدراسة.
- 4- تزويد المهتمين والقائمين على امر تطبيق إدارة الجودة الشاملة للعمل على تعزيزها وتطويرها.
- 5- الخروج بتوصيات يؤمل ان تكون ذات قيمة للإدارة العليا.

هيكـل البـحث:

تم تقسيم بحثنا هذا إلى ثلاث (03) فصول حيث:

الفصل الأول: يتضمن الإطار العام لإدارة الجودة الشاملة وهو بدوره مقسم مبحثين تناولنا في المبحث الأول مفاهيم عامة حول الجودة وينقسم بدوره إلى أربعة مطالب مفهوم الجودة وابعادها ومراحل تطور الجودة وأهمية الجودة واهدافها، أما المبحث الثاني يتضمن مفاهيم حول إدارة الجودة الشاملة، مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومبادئها.

الفصل الثاني: يتضمن جودة الخدمات تم تقسيمه إلى مبحثين المبحث الأول مفاهيم أساسية حول الخدمة حيث تنقسم إلى مفهوم الخدمة وأهميتها وخصائصها وتصنيفها، أما المبحث الثاني فيتضمن جودة الخدمة وينقسم إلى مفهوم جودة الخدمات وأهمية وابعادها وكيفية قياسها.

الفصل الثالث: يتضمن دراسة تطبيقية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة تم تقسيمه إلى مبحثين الأول التعريف بالمؤسسة محل الدراسة تم التطرق إلى ثلاث مطالب نشأة المؤسسة والتعريف بها والهيكل التنظيمي أما المبحث الثاني الإطار المنهجي للدراسة وتم التطرق إلى أدوات جمع البيانات ومنهج البحث والوسائل الإحصائية المستعملة وعينة البحث الثالث عرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها واختبار الفرضيات وتم التطرق إلى تحليل وتفسير محاور الاستمارة واختبار الفرضيات.

الدراسات السابقة:

1- هاني بن سعيد بن مبارك الغيثي: مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة من وجهة نظر الطلبة في سلطنة عمان، جامعة آل البيت، كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة التربوية، 2007.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة من وجهة نظر الطلبة في سلطنة عمان، وتكونت عينة الدراسة من 287 طالب أخذت بطريقة عشوائية واستخدم استبانة لجمع البيانات وتم معالجتها باستخدام طرق إحصائية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أن أعلى تقديرات للطلبة لمدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان كانت في مجال الخدمات والحوافز المادية والمعنوية والإداري ونظم المعلومات ورضا الطلبة.

2-الهام يحيوي : الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية (دراسة ميدانية بشركة الاسمنت عين التوتة) باتنة، مجلة الباحث، العدد الخامس، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 2007.

هدفت هذه الدراسة بجانبها النظري والميداني إلى التعرف على مساهمة الجودة في تحسين الأداء الإنتاجي بالمؤسسات الصناعية الجزائرية عامة وبإحدى شركات الاسمنت خاصة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها:

- تدهور مستوى الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية لكن بشركة الاسمنت عين التوتة اتسم بالتطور الايجابي.

- تطور الاهتمام بالجودة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، حيث تمتاز الشركة محل الدراسة بجودة منتوجها وتحاول تحسين خدماتها.

3-شادي عطا محمد عايش : أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العامة في قطاع غزة) مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال، 2008.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق المصارف الإسلامية العامة في قطاع غزة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومستويات ذلك التطبيق بالإضافة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة، وتم استخدام أسلوب الاستبانة لجمع البيانات اللازمة من عينة مكونة من موظفي المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة، ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- أن إدارات المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة قد تبنت أبعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة (التركيز على العميل، احتياجات العاملين، تحسين العمليات، الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية).

- أن المصارف الإسلامية تلتزم بالتركيز على مقابلة احتياجات العاملين بدرجة عالية والتركيز على تحسين العمليات والتركيز على الاحتياجات الإدارية بدرجة كافية.

4-داي سارة : فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة مع الزبون مذكرة الماستر في العلوم

التجارية تخصص : تجارة دولية 2011

تتلخص الأهداف التي نلتزم الوصول إليها من خلال البحث فيما يلي:

- مدى تأثير تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على المؤسسة الاقتصادية وهل هناك فرق قبل تطبيقها بالخصوص مؤسسة سونلغاز المؤسسة رهن الدراسة وكيف تجعل رضا الزبون على رأس قائمة أولوياتها للوصول إلى التميز والريادة.

- الوقوف على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وأهم المعايير والأنظمة الشائعة والأكثر فعالية.

- حتمية الاهتمام الجاد بإدارة الجودة الشاملة وتطبيق مبادئها وخاصة في مؤسساتنا الوطنية مثل مؤسسة سونلغاز .

5-دراسة محمد نور الطاهر احمد عبد القادر (2015) بعنوان قياس جودة الخدمات الصحية في

المستشفيات الحكومية في السودان من وجهة نظر المرضى و المراجعين دراسة ميدانية على

مستشفيات التعليمية الكبرى بولاية الخرطوم وردت هذه الدراسة في المجلة الأردنية الخاصة بإدارة الاعمال المجلد 11 العدد 04 و قد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لتتبع الظاهرة موضوع البحث و منهج المسح الاجتماعي لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة من العينة المختارة من مجتمع الدراسة و منهج التحليل الاحصائي لاختيار فرضيات الدراسة و قد هدفت هذه الدراسة الى قياس جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية في السودان من وجهة نظر المرضى و المراجعين و قد توصلت هذه الدراسة للعديد من النتائج أهمها

-يوجد إدراك لدى المرضى والمراجعين في السودان للمستويات المطلوبة توفرها في المستشفيات عند تقديم الخدمات الصحية.

6-شرف الدين زديرة 2017 بعنوان دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات

الاستشفائية اطروحة دكتورا في علوم التسيير تخصص مناجمت المنظمات وقد هدفت الى

-تسليط الضوء على مفهوم الجودة الشاملة في قطاع الصحة.

-تحديد معايير الجودة في قطاع الصحة.

-توضيح نماذج الجودة الشاملة التي يمكن تطبيقها في المستشفيات.

-تحليل وتشخيص للخدمات الصحية المقدمة في المؤسسات الاستشفائية وتوضيح أهمية توفر مبادئ

إدارة الجودة الشاملة لتحسين الخدمات الصحية.

صعوبات الدراسة:

إن الصعوبات التي تم مواجهتها أثناء إنجاز هذا البحث لا تختلف في جوهرها عن تلك المألوفة

لدى جل الباحثين، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- أول مشكلة هي عدم توافق الوقت مع حجم ومستوى هذا البحث فلم يسمح لنا الوقت بمناقشة كثير من التساؤلات مع العاملين.

- صعوبات وعراقيل جمة واجهتنا داخل المؤسسة محل الدراسة من طرف المسؤولين، من أجل جلب الوثائق والمعلومات اللازمة لإنجاز وإتمام البحث.

- كما أننا واجهنا صعوبات في توزيع الاستمارة على العاملين.

الفصل الأول

إدارة الجودة الشاملة

تمهيد:

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من الأفكار و المبادئ و الأساليب التي يمكن لأي إدارة ان تطبقها و ذلك بغية تحقيق افضل أداء ممكن حيث نجد الكثير من الباحثين و الكتاب قد اختلفوا في اظهار تعريف شامل لإدارة الجودة الشاملة و كما ان مصطلح الجودة تحمل اكثر من مفهوم و كل مفهوم يختلف عن الاخر من حالة الى حالة و من شخص الى شخص اخر الا ان الباحثين اتفقوا على ابراز الكثير من المحددات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة و لذا يمكن القول بان إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نظام يتضمن مجموعة الفلسفات الفكرية المتكاملة و الأدوات الإحصائية و العمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف و رفع مستوى رضا العميل و الموظف على حد سواء.

لذا فان تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب أرضية معينة في كافة البنى التنظيمية والإدارية والاجتماعية داخل المنظمة وخارجها بحيث توفر المناخ المناسب لإمكانية التطبيق اذ كيف يمكن ان بنجح تطبيق مفهوم اداري تجهل الإدارة اهميته؟

فلا بد من توفر القناعة التامة لدى الإدارة العليا بأهمية هذا المفهوم وجعل الجودة في مقدمة استراتيجيات الإدارة العليا والعمل على نشر هذه القناعة كما تتطلب قادة قادرين على توجيه الافراد باتجاه تحقيق انظارهم المتألقوليس هناك من أي إدارة عليا أحرزت تقدما ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة دون قيادة ذات قدرة إدارية عالية الكفاءة.

الفصل الأول إدارة الجودة الشاملة

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الجودة

مفاهيم أساسية حول الجودة:

تعد الجودة عاملا أساسيا لنجاح أي منظمة سواء خدمية أو صناعية لما لها من دور في استغلال الموارد وتحقيق موقع تنافسي في السوق.

1- التطور التاريخي للجودة

من خلال التطور الفكري والإداري فيما يتعلق بإدارة الجودة يمكن أن نلاحظ أن تتابع المداخل للجودة عبر تطورها لم يحدث في صورة قفزات، ولكنها كانت من خلال تطور مستقر وثابت. وكان هذا التطور انعكاسا لسلسلة من الاكتشافات ترجع إلى القرن الماضي وهذه الاكتشافات يمكن تقسيمها إلى أربعة عصور وهي:

1-1- مرحلة الفحص بداية القرن العشرين: اقترنت هذه المرحلة بمرحلة التسيير العلمي للعمل «لتابلور»

الذي كان يهدف إلى رفع من مستوى الكفاءة الإنتاجية داخل المصنع عن طريق التخصيص، النمطية، تبسيط العمل و كذا تقسيم العمل الذي يسمح بالاستغلال الأمثل لليد العاملة المتوفرة وغير المؤهلة كأحسن طريقة من أجل زيادة الإنتاج، وبأقل التكلفة كما دعا إلى ضرورة الفصل بين وظيفة الإنتاج و وظيفة التفتيش و في هذا النظام يركز نشاط التفتيش بفحص المنتجات التي ينتجها المصنع في المرحلة النهائية ليتأكد من مطابقتها لمعايير الجودة المحددة مسبقا و الكشف عن عيوب هذه المنتجات و هذا بهدف تطوير العملية الإنتاجية¹.

1-2-مرحلة مراقبة الجودة (1930-1950): كانت الجودة هنا تهدف إلى تقليل نسبة المعيبات

المستخدمة، بالإضافة إلى المرحلة الأولى تطبق الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة لأداء أنشطة الجودة

¹محمد بن شايب، تحقيق إدارة الجودة الشاملة في ظل تحديات السوق، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003/2004 ص14.

والتحقق من مطابقة المنتج لمقياس الجودة. وعلى الرغم من أن مراقبة الجودة أكثر تقدماً من مرحلة الفحص إلا أن التقدم في إدارة الجودة جعل الاعتماد على مراقبة الجودة غير كافي بل وغير ملائم بمفرده لتحقيق التحسين المستمر، ولعل الاستعراض التالي لنظام الجودة يوضح نواحي القصور وعدم الفعالية في هذا النظام.

1-3- مرحلة تأكيد الجودة (1950-1970)

هذا المدخل أكثر بعداً وعمقاً من المداخل السابقة له تاريخياً فلأول مرة يقدم هذا المدخل مفهوم التكامل والتنسيق بين برامج الإدارة ولأول مرة أيضاً يؤكد أن كافة المستويات الإدارية لا بد أن تشارك في تخطيط ومراقبة الجودة؛ وفي هذه المرحلة تم انتقال من جودة المنتج إلى جودة النظام وأساسه منع وقوع الخطأ².

1-4- مرحلة إدارة الجودة الشاملة (المدخل الحديث) فترة 1970 إلى يومنا هذا: وهي نظام شامل للقيادة

والتشغيل للمؤسسة يعتمد على مشاركة العاملين والموردين والعلماء من أجل التحسين المستمر للجودة³.

المطلب الأول: مفهوم الجودة

يرجع مفهوم الجودة Quality إلى الكلمة اللاتينية Qualitas التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة⁴. وقديماً كانت تعني الدقة والإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار والأوابد التاريخية والدينية من تماثيل وقلاع وقصور لأغراض التفاخر بها أو استخدامها لأغراض الحماية⁵.

وحديثاً تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة، إذ أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة ومتشعبة.

² يوسف بومدين، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز لمحلة الباحث، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد الخامس، 2007 ص 30.

³ أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية، مجلة الباحث، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة العدد الرابع، 2006 ص 10.

⁴ رتيبة عرب، إدارة الجودة الشاملة وانعكاسها على أداء المنظمة، الملتقى العلمي الوطني استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الميزة التنافسية كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والعلوم التجارية، جامعة مولاي الطاهر ص 3.

⁵ مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة الأولى، دار الصفاء عمان 2002 ص 15.

وقد عرفت الجودة بصفة عامة بأنها: " تلك الدرجة التي يشبع بها منتج معين حاجات المستهلك في الوقت الملائم وبالكمية المناسبة بأقل تكاليف ممكنة"⁶.

كما عرفت الجمعية الأمريكية لضبط الجودة بأنها: " مجموعة من المزايا وخصائص المنتج أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين"⁷.

كما عرفت الجودة بأنها: هي تحسين الأداء.

ويعرف M.Juran. J وزميله الجودة بأنها: "مدى ملائمة المنتج للاستعمال"⁸.

وعرفت المواصفة الدولية ISO 9000 2000 الجودة بأنها: " درجة تلبية مجموعة الخصائص الموروثة في المنتج لمتطلبات العميل"⁹.

المطلب الثاني: مراحل تطور الجودة

بدأ التركيز على مفهوم الجودة في اليابان في القرن العشرين ثم انتشر بعده في أمريكا والدول الأوروبية ثم باقي دول العالم، وقد كان هناك مساهمات عديدة من قبل عدد من العلماء والمفكرين في تحديد مفهوم الجودة وتطويره، وإجمالاً فقد مر مفهوم الجودة بمراحل أساسية هي:

أولاً: الفحص (inspection) (1900-1940).

يتضمن هذا النهج فحص المنتج لتحديد مدى المطابقة للمواصفات الفنية المحددة مسبقاً وتحديد المنتجات المعيبة أو الغير مطابقة، ويقوم على كشف الأخطاء بعد حصولها، ولقيام بالسيطرة على الجودة هنا

⁶ محمد الصيرفي، راقب جودة منتجاتك، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007 ص18.

⁷ مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان، 2008 ص15.

⁸ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الثانية، دار وائل، 2006 ص19.

⁹ وفاء الصبحي التميمي، أثر الابتكار التسويقي في جودة الخدمات المصرفية دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد العاشر العدد الأول، 2007، ص103.

يتطلب وجود مفتشين في مواقع محددة إضافة إلى المعدات والأجهزة اللازمة للقياس والاختبار والفحص، ومع التوسع في الإنتاج والمصانع أصبح هذا المنهج مكلفا للمنظمة، ويمكن إيجاز أهم خصائص هذه المرحلة كما يلي:

- تحديد مفهوم الجودة في هذه المرحلة على أنه مطابقة المنتج للمواصفات.

- قد لا تكون المنتجات التي تم إنتاجها تفي باحتياجات المستهلك لأن تصميم المنتج يقوده المنتجون أكثر مما يوجهه المستهلكون.

- استدعت هذه المرحلة الحاجة الملحة للتحسين والتطوير في عمليات التفنيش، وبدخول مرحلة جديدة من مراحل إدارة الجودة.¹⁰

وقد تم الاعتماد في هذه المرحلة على عدة أساليب من بينها المقارنات، خرائط التفنيش واستخدام الأدوات الرقابية البيانية منها: خرائط مراقبة التغييرات، خرائط الرقابة الوصفية.¹¹

ثانيا: ضبط الجودة (مراقبة الجودة) Qualitycontrol (1940-1960).¹²

يشمل ضبط الجودة كافة النشاطات والأساليب الإحصائية التي تضمن المحافظة على مواصفات السلعة، وكما يقول Delle Besterfield بأن ضبط الجودة هو استخدام الأدوات والقيام بالأنشطة المختلفة لتطوير جودة السلعة أو الخدمة، وبالتالي فضبط الجودة يشمل التأكد من أن الإنتاج وما بعد الإنتاج متوافق أيضا مع المواصفات.

¹⁰ قاسم نايف علوان الخياوي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات ال آيزو 9001:2000، الطبعة الأولى، دار الثقافة، عمان 2009 ص.27-28.

¹¹ مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجاج الطائي، إدارة الجودة الشاملة "من المستهلك الى المستهلك منهج كمي"، الوراق للنشر، عمان، 2004. ص.28.

¹² بومدين يوسف، مرجع سابق، ص.29.

وبناء على ذلك فقد امتدت عملية الضبط لتشمل التصميم والأداء، ويمكن القول إن هذه المرحلة اعتمدت على استخدام أساليب إحصائية حديثة لمراقبة الجودة، ومن هنا فإن ضبط الجودة يعتبر مرحلة متطورة عن الفحص.

ثالثاً: تأكيد الجودة (Quality Assurance) (1960-1980).¹³

ترتكز هذه المرحلة على كافة الجهود للوقاية من حدوث الأخطاء وبالتالي تم وصف المرحلة بأنها تعتمد على نظام أساسه منع وقوع الخطأ منذ البداية، فإيجاد حل لمشكلة عدم مطابقة المواصفات ليست طريقة فعالة، حيث الأفضل من ذلك هو منع وقوع المشكلة أصلاً والقضاء على أسبابها منذ البداية.

إن عملية تأكيد الجودة تتضمن كافة الإجراءات اللازمة لضمان بأن المنتج أو العملية تفي بمتطلبات الجودة، وبناء على ذلك فإن أسلوب تفكير الإدارة ينبغي أن يتغير ليطور فلسفة رقابية تعتمد على الوقاية بدلاً من الفحص واكتشاف الأخطاء بعد فوات الأوان.

تم الاعتماد على مبدأ التالف الصفري zerodelfect الذي أطلقه واستخدمه Crosby، وفي هذه المرحلة أصبح تحقيق الجودة العالية للمنتجات هو ما تسعى إليه جميع المنظمات الصناعية، فلقد دفعها هذا إلى تحقيق التنسيق بين العاملين والمدراء في حل المشاكل ووضع التحسينات، عن طريق برامج مخصصة لهذا الغرض فضلاً عن جعل الصلاحيات الممنوحة لهم وتشجيعهم بالمكافآت والحوافز بما يحقق الدعم لعمل الأفراد داخل المنظمة من جهة، وتحقيقها للأهداف الاستراتيجية لعملية التخطيط للجودة من جهة أخرى.

رابعاً: إدارة الجودة الشاملة 1980- إلى يومنا هذا. Total Qualitymanagement.¹⁴

ظهرت إدارة الجودة كمدخل إداري يركز على الجودة التي تعتمد على مساهمة جميع أفراد المنظمة لتحقيق النجاح طويل الأمد، من خلال تحقيق رضا الزبون وتحقيق المنافع لجميع أفرادها والمجتمع.

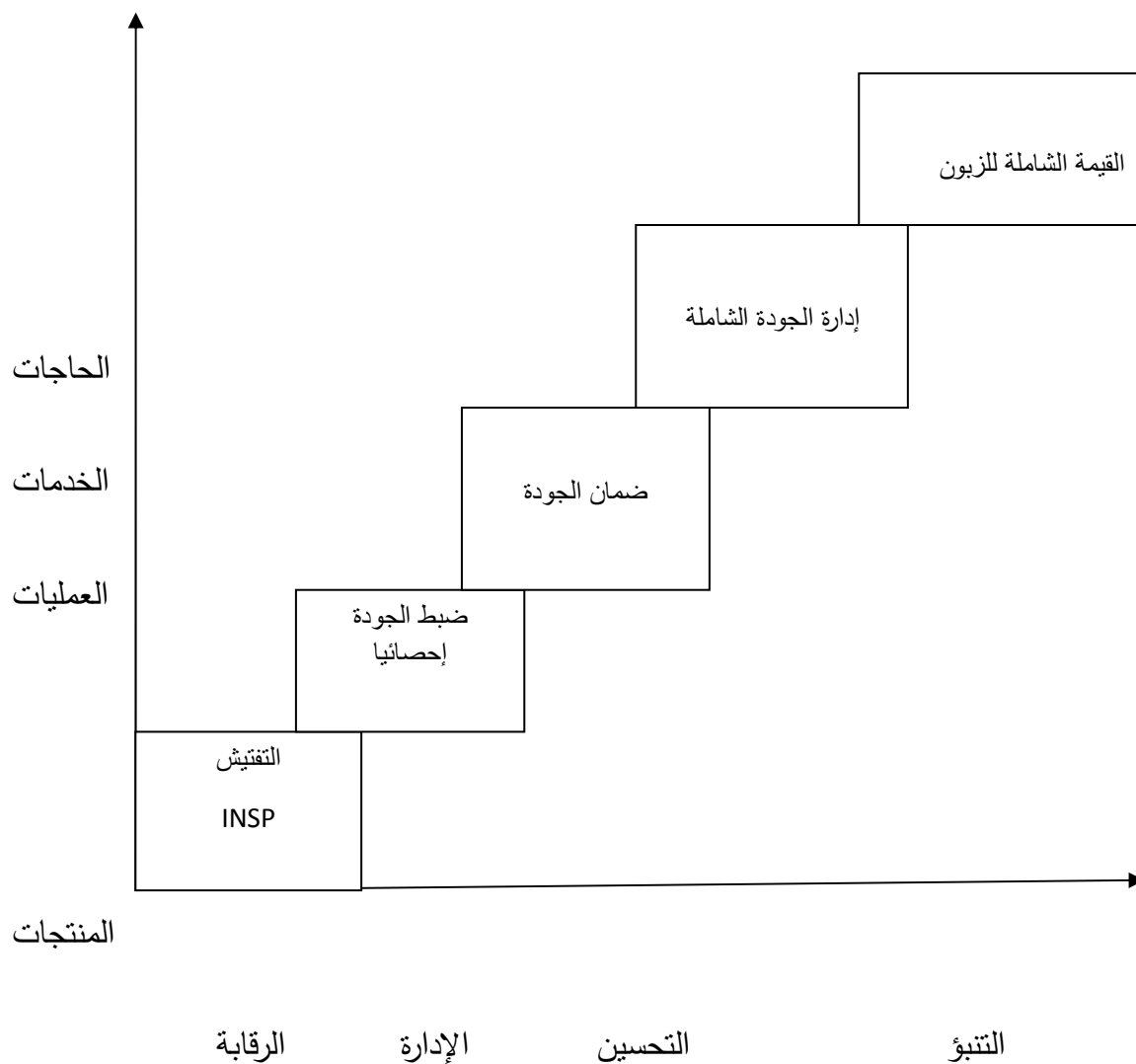
¹³ محمد عبد الفتاح محمد، إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2008، ص 193.

¹⁴ محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، بدون دار نشر، الأردن، 2005، ص 12.

كما شهدت هذه المرحلة ظهور وتطور المواصفات العالمية، بما يضمن تحقيق أعلى درجات المطابقة للمواصفات المطلوبة للزبون، الأمر الذي وحد المواصفات الوطنية في دول العالم كافة للخروج بمواصفة عالمية موحدة ذات شهادة لضمان الجودة أطلق عليها سلسلة المعايير الدولية ISO 9001، فهذه المواصفة أصبحت شرطا مهما وأساسيا في عمليات التبادل التجاري الدولي وضرورة من ضروريات إبرام العقود التجارية بين المنظمات في كافة دول العالم.

ويتوقع أن يشهد القرن القادم تطورات كبيرة في أساليب الجودة، فالمنظمة كي تحقق الجودة المطلوبة سوف تبدأ بالزبون وليس بالسلعة الملموسة أو العلمية التصنيعية، فهذه النظرة ستغطي التفكير في الجودة وبصبح التركيز عليها منذ البداية ابتداء بتخطيط الأنشطة والفعاليات وصولا إلى المخرجات النهائية، وسوف يكون الاتجاه بالتحول نحو تحقيق القيمة الشاملة للزبون ومكافأة العاملين ماديا ومعنويا لتحقيق تلك القيمة كما يلبي حاجات الزبون، والشكل الموالي يوضح مراحل تطور الجودة بشكل عام:

شكل رقم(01): مراحل تطور الجودة



المصدر: مؤيد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، بدون دار نشر، الأردن، 2005، ص.13.

المطلب الثالث: أهمية الجودة

إن تحقيق الجودة حلم يراود جميع المؤسسات ذلك أن الجودة لم تعد اختياراً يمكن التغاضي عنه، وإنما هي التزام لا بديل له وتعد الجودة هامة لثلاث أطراف رئيسية هم:

- المؤسسة: وتظهر أهمية جودة المنتجات بالنسبة للمؤسسة من خلال النقاط التالية:

- * **الصورة العامة وسمعة المؤسسة في السوق:** تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة مع المجهزين وخبرة العاملين ومهارتهم ومحاولة تقديم منتجات تلبى رغبات وحاجات زبائن المؤسسة¹⁵، فعدم توفير الاهتمام اللازم بالجودة قد يؤدي إلى تدمير سمعة المؤسسة، وبالتالي تخفيض مشاركتها التجارية في الأسواق المحلية والعالمية، وعدم رضا زبائننا على مستوى منتجاتها.
- * **درجة الثقة في منتجاتها:** فسوء تصميم أو تصنيع المنتجات قد يؤدي إلى وقوع حوادث لمستعملي هذه المنتجات، مما يتسبب في المسائلة القانونية للمؤسسة كوقوع حادث السيارة بسبب سوء تصميم أو تصنيع نظام المكابح.
- * **مستوى الإنتاجية:** فالجودة السيئة تؤثر سلباً على الإنتاجية، وذلك من خلال إنتاج سلع معيبة غير قابلة للتسويق بالإضافة إلى تكاليف الإصلاح.
- * **التكلفة:** فالمستوى الضعيف للجودة يؤدي إلى زيادة تكاليف المؤسسة وذلك من خلال زيادة المرفوضات، بالإضافة إلى تكلفة فقدان الزبائن.
- * **الأنظمة والتشريعات الدولية:** فعدم الالتزام بمعايير الجودة الخاصة بالمنتجات يحول دون دخول المنظمة للأسواق العالمية، وبالتالي عدم قدرتها على مواجهة منافسيها في هذه الأسواق، مما يؤدي إلى فقدان لجزء من حصتها السوقية، وربما معظمها¹⁶.

¹⁵ قاسم نايف علوان المياوي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات ال آيزو 9001:2000، مرجع سابق ص 30.

¹⁶ فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق ميزة تنافسية، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير بالبحرية، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2005 ص 5.

* **زيادة الأرباح والحصة السوقية:** إن تحقيق الجودة الجيدة والتحسين المستمر لها سوف يؤدي إلى جذب أكبر عدد من الزبائن، ومن ثم زيادة الحصة السوقية. وبالتالي تخفيض التكاليف ومن ثم زيادة ربحية المؤسسة¹⁷.

- **العملاء:** وتوضح أهمية الجودة بالنسبة للزبائن من خلال العنصرين التاليين:

* **الرضا:** فلا يمكن لأي مؤسسة أن تستمر ما لم تعمل على تقديم المنتجات الجيدة وترضي رغبات الزبائن وحاجاتهم.

* **الوفاء:** ضمان وفاء الزبون يكلف خمس مرات من اكتساب زبون جديد، ف ضمان وفاء الزبائن لا يتحقق إلا من خلال تقديم السلع والخدمات التي تلبى رغباتهم واحتياجاتهم.

- **العمال:** وتتجلى أهمية الجودة بالنسبة للعمال في الأوجه التالية:

* **دعم نشاط كل فرد:** إن تحسين جودة العمل يعد عاملا هاما لرفع فعالية الأداء، وذلك من خلال تحسين ظروف العمل، مما يساهم في تحسين أداء كل فرد في المؤسسة وبالتالي تحسين الإنتاجية ورفع مستوى الجودة.

* **المساهمة في تنسيق عملية التسيير:** فالتسيير يهدف إلى تنشيط وتحفيز فريق العمل لإرضاء الزبائن بصفة دائمة والذي لا يتحقق إلا بتطبيق مفهوم الجودة الشاملة الذي يقوم على اشتراك كافة الأفراد.

* **التناسق والترابط:** إن سياسة الجودة تقترح أسلوبا جديدا للعمل في المنشآت الحديثة والمتمثل في تطوير شبكات الاتصال الأفقي بين مختلف الأقسام من خلال العلاقة (المورد/ الزبون) داخلي، والمشاركة في حل مشاكل الزبون¹⁸.

¹⁷ محمد عاصم العجيل وأخرون، نظم الإدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار البازوي، عمان، 2009 ص 74.

المطلب الرابع: أهداف الجودة

هناك نوعان من أهداف الجودة هما:

- أهداف تخدم ضبط الجودة: وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها حيث تصاغ على مستوى المؤسسة ككل وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان ورضا الزبائن؛
- أهداف تحسين الجودة: وهي غالبا ما تنحصر في الحد من الأخطاء وتطوير منتجات جديدة ترضي الزبائن بفعالية أكبر.

كما يمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعيتها إلى خمس فئات هي:

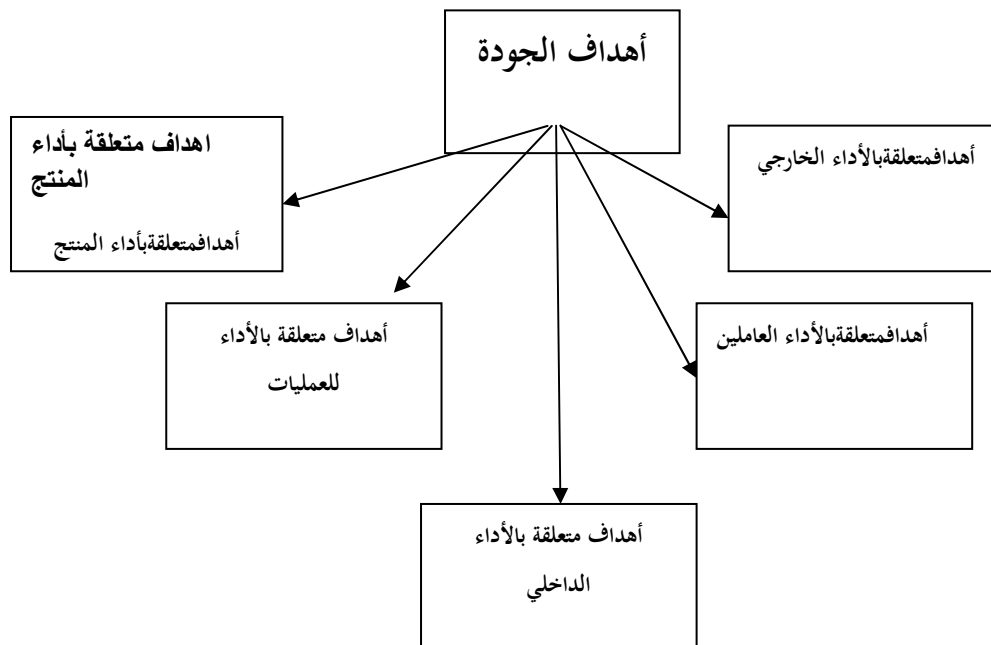
- أهداف الأداء الخارجي للمؤسسة ويتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع؛
- أهداف أداء المجتمع وتتناول حاجات الزبائن والمنافسة.
- أهداف العمليات وتتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط؛
- 4. أهداف الأداء الداخلي وتتناول مقدرة المؤسسة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل؛
- أهداف الأداء للعاملين وتتناول المهارات والقدرات وتحفيز وتطوير العاملين.¹⁹

وهي كما موضح في الشكل الموالي:

شكل رقم (02): اهداف الجودة

¹⁸ فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق ميزة تنافسية، مذكرة ماجستير مرجع سبق ذكره، ص 5-7.

¹⁹ قاسم نايف علوان المياوي، قاسم نايف علوان المياوي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات ال آيزو 9001:2000 مرجع سابق، ص 38-39.



المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سبق ذكره، ص 39.

المبحث الثاني: مفاهيم حول إدارة الجودة الشاملة

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يعرفها معهد الجودة الفدرالي على أنها "منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات

العميل حيث يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المؤسسة".²⁰

²⁰ - مأمون الدرادكة وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، ص15.

كما تعرف على أنها" مدخل إداري يسعى إلى إحداث تغيير جذري في الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة وتحويلها من الأسلوب الإداري التقليدي إلى الأسلوب الإداري الحديث الذي يخدم تحقيق مستوى جودة عالية للمنتج أو الخدمة المقدمة"²¹.

وهناك من يعرفها على أنها" استراتيجية تنظيمية وأساليب إدارية تؤدي إلى تسليم سلع ذات جودة مرتفعة أو خدمة للعميل"²².

ورغم اختلاف التعاريف السالفة الذكر إلا أننا نجد أنها تركز على هدفها الذي تمثل في:

* إشباع حاجات ومتطلبات الزبون الحالية والمحتملة.

* التحسين المستمر.

* تحقيق أعلى جودة بأقل تكلفة.

المطلب الثاني: عناصر إدارة الجودة الشاملة

ان نظام إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نموذج متكامل يتطلب توفر عناصر تحتاج الى الربط والتكامل من اجل تحقيق اهداف نظام الجودة هذه العناصر تتمثل فيما يلي²³

- عملية الجودة وتشمل نظام عملية الجودة على كل العمليات.

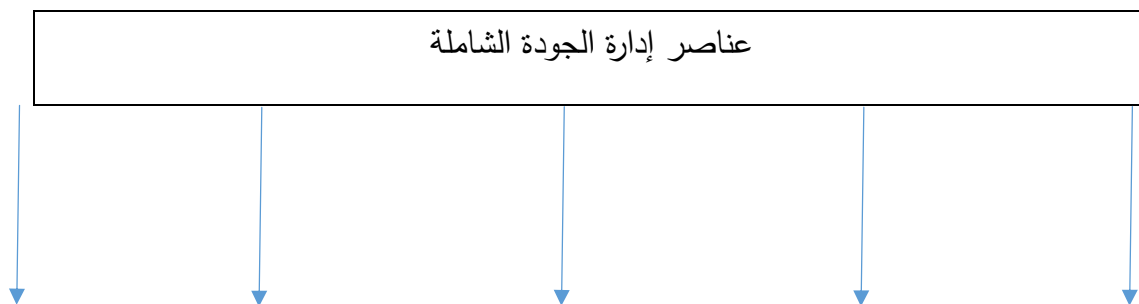
²¹- أحمد الخطيب, رداح الخطيب, احمد الخطيب, رداح الخطيب, إدارة الجودة الشاملة (تطبيقات ترويجية) ، عالم الكتاب الحديث، ط2، عمان،2006، ص35,36 .

²²-سونيا البكري, إدارة الجودة الكلية, الدار الجامعية,, 2002، ص45.

²³- د. قاسم نايف علوان قاسم نايف علوان الميماوي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات ال آيزو 9001:2000 ص97.

- التكنولوجيا يتمثل هذا النظام الفرعي لإدارة الجودة الشاملة على العديد من المكونات والقرات الضرورية لإداء المهام بشكل كامل.
- الهيكل التنظيمي ويتضمن مسؤوليات الافراد العاملين وظروف عملهم في بيئة المؤسسة والاتصالات الرسمية وغير الرسمية التي تتم داخل المؤسسة.
- نظام الافراد يتكون النظام الفرعي للعاملين في المؤسسة من التعليم التدريب وتغيير الثقافة وغيرها.
- المهام وتشمل مهام الجودة ووظائف الاعمال وغيرها ويمكن تمثيل هذه العناصر في الشكل التالي

الشكل رقم (03) العناصر الخمسة لإدارة الجودة الشاملة



عملية التكنولوجيا الهيكل الافراد المهام
الجودة التنظيمي العاملين

المصدر د. قاسم نايف علوان مرجع سابق ص 98.

والجدول التالي يبين عناصر إدارة الجودة الشاملة ومكونات كل عنصر بحيث وجود أي خلل في تحقيق التوازن في هذه العناصر يؤدي الى ضعف نظام إدارة الجودة الشاملة.

جدول رقم (01) عناصر إدارة الجودة الشاملة ومكوناتها

عملية الجودة	التكنولوجيا	الهيكل التنظيمي	الافراد والعاملين	المهام (الوظائف)
-تنظيم أنظمة	-خط الإنتاج.	-المسؤوليات.	-بناء فرق العمل.	-قضايا الجودة.
-تخطيط الجودة.	-نظام المعلومات.	-الاتصالات.	-التنظيم	-تغيير الثقافة.

-الاعمال.	والتدريب.	-الإدارة.	-قيادة التنظيم
-الوظائف.	-تطوير الإدارة.		والضبط.
	-الحوافز		-مراجعة طرق
	والمكافئات.		التصميم.

المصدر د. قاسم نايف علوان مرجع سابق ص 98.

المطلب الثالث: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة المرور بمجموعة من المراحل.

الفرع 01: المرحلة الصفرية

وتسمى مرحلة الإعداد ففيها تحدد الأهداف والمصطلحات التي يجب أن يتم الإجماع عليها، وتعتبر

هذه من أهم المراحل ففيها يتم تدريب المدراء المكلفين على المسألة²⁴.

الفرع 02: مرحلة التخطيط

وفيه يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ ويتم تحديد الهيكل الداعم والموارد اللازمة للتطبيق كما يتم

اختيار أعضاء مجلس الجودة وكذلك يتم اختيار منسق يكون مسؤولاً عن ربط الأنشطة المتعاونة، ثم يلي ذلك

تدريب مجلس الجودة والمنسق على مبادئ ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة²⁵.

²⁴- صلاح محمد عبد الباقي، صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 163.

الفرع 03: مرحلة التقدير والتقييم²⁶

وتتضمن توفير المعلومات الضرورية لدعم مرحلة الإعداد والتخطيط والتطبيق وتبادل ونشر الخبرات

ويتم ذلك عبر خطوات وهي:

- التقويم الذاتي.
- التقدير التنظيمي.
- المسح الشامل للعملاء.
- إرجاع الأثر التدريبي.

الفرع 04: مرحلة التنفيذ (التطبيق)

ويتم فيها تنفيذ ما جاء في الخطة الاستراتيجية لتجسيد فلسفة إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة وذلك

بتضافر جهود كل المسيرين والعمال²⁷. وتتم هذه المرحلة بالخطوات التالية²⁸

- اختيار المسهلين وتدريبهم
- تدريب الإدارة والعاملين
- تدريب المشاركين في فرق العمل

الفرع 05: تبادل ونشر الخبرات

²⁵- جمال بشير أوهيبة، منصور سالم زغبين، إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها، المعهد العالي للصناعة مصراته، ص 5.

²⁶- بوخرص رمضان، بوخرص رمضان، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة-

الجزائر-، 4-5 ماي، 2005. ، ص 6.

²⁷- علالي مليكة، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ENICAB)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير

المؤسسات الصناعية، جامعة بسكرة، 2003/2004، ص 17.

²⁸- جمال بشير أوهيبة، مرجع سابق، ص 6.

في هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي تحققت من إنجاز المرحلة الصفرية وحتى المرحلة الرابعة والذي زودها بأساس جوهري معرفي فالسياسة قد حددت والاعتراضات على التغيير قد تم التغلب عليها وخطى النجاح يمكن أن تتحدث فيها فرق العمل.²⁹

المطلب الرابع: أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة

يتطلب تفعيل إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة توفر عدة أسس ومبادئ تتناسب وتتكامل فيما بينها لتحقيق أهداف المؤسسة التي تسعى إلى الوصول إليها نذكر من هذه الأسس:³⁰

- أسس إدارة الجودة الشاملة

- الجودة هي تحقيق لرغبات المستهلك وتلبية لتوقعاتهم.
- الزبون والمستهلك هما أهم محاور وأساس المؤسسة.
- تحسين مستوى الجودة هو هدف المؤسسة.

غير أن هذه الأسس والمرتكزات وحدها لا تكفي للوصول إلى أفضل أداء ممكن فهي ترتبط بمجموعة من

المبادئ نذكرها فيما يلي:

- مبادئ إدارة الجودة الشاملة

1- التركيز على العميل :

²⁹ - بوخرس رمضان، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة-الجزائر، 4-5 ماي، 2005، ص 8.

³⁰ - أحمد سيد مصطفى : إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، ط4، 1999، ص558.

بما أن العملاء هم مفتاح نجاح المؤسسة لابد من أن تقوم هذه المؤسسة بدراسة احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية وأن تلي هذه الاحتياجات وأن يقدم أكثر منها³¹.

2 - القيادة :

يضع المديرون أهداف وتوجيهات للمؤسسة وأعضائها كما يجب خلق بيئة داخلية أين يستطيع الأفراد المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة³².

3 - اندماج الأفراد :

إن هذا المبدأ يشير إلى أهمية الاختيار والتعبير للعاملين³³ لأن اندماجهم هو خلق الولاء والشعور بالانتماء للمؤسسة والتي لأهدافها مما يؤدي إلى تحقيق أقصى استثمار لطاقتهم بالإضافة إلى تحفيز الإبداع لديهم وهو ما يصب إيجابيا في زيادة الكفاءة والفعالية على مستوى العاملين والمنظمة³⁴.

4- النظرة العلمية :

يمكن الوصول إلى الأهداف المرغوبة بكفاءة أكبر عندما تدار نشاطات المؤسسة ومواردها على أساس منهج العمليات، فالتركيز حسب هذا المنهج يكون على العمليات وكيفية سيرها وليس فقط على الأفراد .³⁵ ولكي تعطى صورة أفضل على هذا المنهج نورد الشكل التالي والذي يوضح تركيز إدارة الجودة على العمليات.

الشكل رقم (04) تركيز إدارة الجودة على العمليات

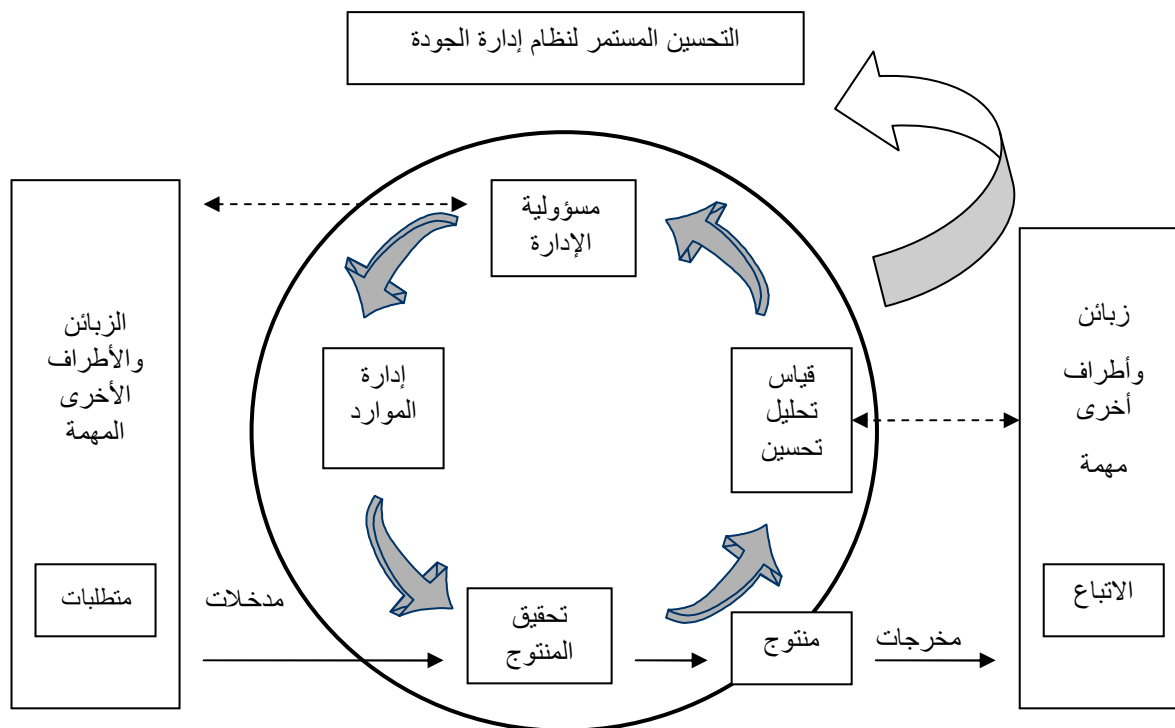
³¹- محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 309.

³²- يحي بويقات عبد الكريم، بوطبه فيصل، توطين أنظمة الجودة أيزو 9000 في المؤسسة الاقتصادية، جامعة بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2005، ص 4

³³- رعد حسن الصرن، طرائق تحسين الجودة في المنظمات الصناعية السورية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة دمشق، 1998، ص 49.

³⁴- رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، 2008، ص 239.

³⁵- محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 309.



→ وظائف (نشاطات) نضيف القيمة

← تدقيق المعلومات

المصدر: جرجس الغضبان عبد الكريم الدكاك، أنظمة إدارة الجودة الفوائد والتكلفة الجمعية العلمية السورية

للجودة ص 8.

يوضح لنا هذا الشكل كيفية تركيز إدارة الجودة الشاملة على العمليات حيث تبين الدور الذي تلعبه

الأطراف المهمة من الزبائن في تقديم المدخلات التي تتم معالجتها مروراً ببعض العمليات لتصبح في النهاية

منتجات أي مخرجات تلبي حاجيات الأفراد والزبائن.

5 - الإدارة بواسطة النظرة

يقصد بذلك تحديد وتسيير العمليات المترابطة واعتبارها كنظام من أجل تحقيق أهداف المؤسسة³⁶

6 - الاعتماد على الحقائق عند اتخاذ القرارات :

بحيث لا بد على المؤسسة أن تركز على القرارات الفعالة لتحليل المعطيات والمعلومات³⁷.

7 - العلاقات ذات الفائدة مع الموردين :

تسهل توطيد العلاقة مع الموردين بما يجعل منهم إمداد للمؤسسة وتوفير الدعم لتحقيق أهدافها من

خلال توفير احتياجاتها بالإضافة إلى تبادل المعلومات والخبرات ويسري ذات المنطق على المورد الداخلي³⁸.

8 - التحسين المستمر :

إن برنامج إدارة الجودة يعتمد على جهود التطور المستمر التي لا تذهب مهما بلغت كفاءة وفعالية المواد كما

أن مستوى الجودة الذي يحقق رغبات وتوقعات المستفيدين متغير بصفة دائمة لذا فإن جودة الخدمات

والمنتجات تخضع إلى التحسين والتطوير المستمرين دون توقف³⁹.

خلاصة الفصل:

تعد إدارة الجودة الشاملة شكل من اشكال الإدارة المتعددة الصور اذ انها قد تظهر في أنظمة أحيانا او في

ثقافة او فلسفة تلقى بظلالها عل المؤسسة انطلاقا من المبدأ الداعي الى وضع الزبائن نصب الاعين و

التنافس على ارضائهم بدل التنافس على الربحية القصيرة المدى فتحدد السلوكيات الناجحة التي تضمن

³⁶ - علالي مليكة: أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الأيزو في تنافسية المؤسسة، مذكرة ماجستير، 2003-2004، مرجع سابق ص60.

³⁷ - يحي بويقات عبد الكرم، بوطبة فيصل، توطن أنظمة الجودة إيزو9000 في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر2005، ص4.

³⁸ - رعد عبد الله الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص80.

³⁹ - هاني يوسف حاشقجي، نماذج إدارة الجودة الشاملة والمعوقات التي تحول دون تطبيقها في الأجهزة الأمنية العربية مجلة جامعة الملك سعود، الاقتصاد والإدارة، الرياض، المملكة العربية

لمنظمات الاعمال التقدم المستمر نحو المستقبل انها تحدث بذلك نقلة في أسلوب تفكير صناع القرار الذي طالما انطلق من الأعلى نحو القاعدة غير ابه بما يحدث حوله من متغيرات و احداث الى صنع قرار ينبثق من الواقع و ينطلق من القاعدة نحو الأعلى محدثا بذلك مشاركة لجميع العمال دون تمييز .و في ذلك تمكين لهم و تحفيز و حث على المشاركة في اتخاذ القرار و تشجيع على الاسهام في البناء بدل تعزيز سلوكيات سلبية هدامة غالبا ما تكون ناتجة عن اعتماد فكرة الاجير غير القادر على التفكير . سوى من خلال اطر مغلفة على نفسها لا تسهم ولو بالقليل في التأقلم مع ديناميكية البيئة

ان الأداء المتميز الذي تستهدفه المؤسسات يبقى مطلبا بعيد المنال ان لم يكن مقترنا بتحديد مفاهيم واضحة تضمن البقاء والنمو ولن يتم شرف هذه الغاية الا بشرف الوسيلة المستخدمة في الوصول اليها . ولا مقام في هذا الباب لمن يطمح لتحقيق الغاية دون النظر في اخذ الأسباب المشروعة لإدارة الجودة الشاملة لا ترضى بتحقيق الربح على حساب الجودة او تقليص الوقت على حساب النوعية بل تفرق بشكل واضح وصریح بين مفهوم حسن استخدام المورد ومفهوم خفض التكلفة الذي تتبناه معظم المؤسسات الآلية الى الزوال .

ان نجاعة إدارة الجودة الشاملة مرهون بالتوجه الذي تتبناه المؤسسة كما ان الأدوات التي تقدمها والتقنيات والمبادئ التي تتضمنها لا تعتبر ضمانا لنجاح تطبيقها بل يجب التأكد من قابلية هذه المؤسسة وقدرتها على تذليل الصعوبات والتي غالبا ما تتمثل في مقاومة التغيير لدى العاملين ودرجة التزام القيادة بها . ومن المهم أيضا معرفة ان تحقيق الجودة في مؤسسة ما امر لن يتم الا بالتكامل مع المؤسسات الأخرى فجوودة المنتجات النهائية مثلا مرهونة بجودة المادة الأولية التي يجب ان يسهر عليها المورد كما ترتبط بجودة اليد العاملة المؤهلة التي ترتبط هي الأخرى بجودة مؤسسات التعليم التي توفرها وجودة الأدوات التي توفرها المؤسسات الصناعية . فقضية الجودة على هذا النحو قضية متكاملة لا تستطيع المؤسسة تطبيقها لوحدها بشكل منفرد بل هي قضية امة كاملة وصعوبة تعميم هذا الوعي كان السبب في دفع الحكومات لإدراج شهادات جودة وطنية

تجعل فلسفة الجودة الشاملة نظاما واضحا يمكن تبنيه في جميع المؤسسات بما فيها تلك التي لا تملك هذه الرؤية بعد.

الفصل الثاني

جودة الخدمات

تمهيد:

تلعب جودة المنتج دورا مهما في انتاج الخدمة بحيث نجد انها ذات أهمية سواء سلعة كانت او خدمة وقد ازداد إدراك المؤسسات الصناعية هي الأخرى لأهمية ودور تطبيق مفهوم الجودة في الخدمات المقدمة لتحقيق الميزة التنافسية كما أصبح المستفيدون من الخدمات أيضا أكثر إدراكا واهتماما بجودة الخدمات لذلك أصبح التركيز على جودة الخدمة لزاما كونها المؤثر المباشر على طلب الخدمة باعتبارها الوسيلة التي تصنع المكانة التنافسية للمؤسسة الخدمية.

الفصل الثاني: جودة الخدمات

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الخدمة

المطلب الأول: مفهوم الخدمة

فقد عرف كوتلر الخدمة على أنها: " أي نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر وتكون أساسا غير ملموسة ولا ينتج عنها أية ملكية، وأن إنتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبطا بمنتج ملموس"¹. وتعرفه: Skinne "الخدمة هي منتج غير ملموس يحقق المنفعة مباشرة للمستهلك كنتيجة لأعمال جهد بشري أو ميكانيكي للأفراد أو الأشياء"².

كما عرفت جمعية التسويق الأمريكية الخدمات بأنها: " هي منتجات غير ملموسة يتم تبادلها مباشرة من المنتج إلى المستعمل، ولا يتم نقلها أو تخزينها، وهي تقريبا تفتى بسرعة، الخدمات يصعب في الغالب تحديها أو معرفتها لأنها تظهر للوجود بنفس الوقت التي يتم شراؤها واستهلاكها فهي تتكون من عناصر ملموسة متلازمة وغالبا ما تتضمن مشاركة الزبون بطريقة هامة، حيث لا يتم نقل ملكيتها وليس لها لقب أو صفة"³.

وبناء على ما سبق يمكن القول إن الخدمة هي: نشاط أو مجموعة من الأنشطة يقدمها طرف لآخر وتحقق له منفعة وتكون ذات طبيعة غير ملموسة في غالب الأحيان، كما تكون مرتبطة بمنتج مادي ملموس.

المطلب الثاني: أهمية الخدمات

ازدادت أهمية الخدمات في الآونة الأخيرة عما كانت عليه بالسابق لأسباب عديدة أهمها:

¹أيمن برنجي، الخدمات السياحية وأثرها على سلوك المستهلك، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير والعلوم التجارية تخصص الإدارة التسويقية، جامعة أحمد بوقر بومرداس، 2009/2008 ص 65.

²محمد بويقير، دور إدارة الجودة الشاملة في الارتقاء بالخدمات الصحية، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة سعد حلب بالبلدة، البلدة، 2006 ص 123.

³نظام موسي سويدان، شقيق إبراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، الطبعة الثانية، دار حامد، عمان، 2003 ص 226.

- ارتفاع نسبة العاملين في قطاع الخدمات، حيث تشير الدراسات إلى أن أكثر من ثلثي مجموع القوى العاملة في العالم تعمل في قطاع الخدمات.
 - ارتفاع نسبة الخدمات في الناتج القومي الإجمالي (GNP)، حيث تشير الإحصائيات أن الخدمات مساهمة في (72%) من الناتج القومي الإجمالي لاقتصاد الاتحاد الأوروبي.
 - الزيادة في أعداد السلع التي تحتاج إلى خدمات فسلع الكمبيوتر والانترنت وأنظمة الأمان تحتاج إلى خدمات متخصصة مثل التركيب والصيانة والتدريب وقطع الغيار.
 - ارتفاع مستويات الدخل في كثير من دول العالم مما جعل الإنفاق على كثير من الخدمات أمرا ممكنا وميسورا.
- التغيرات التكنولوجية التي حدثت في منظمات الأعمال فالتسويق الإلكتروني واستخدام التكنولوجيا أدى إلى زيادة الحاجة إلى الخدمات المدعمة لهذه الأنشطة⁴.

المطلب الثالث: خصائص الخدمات:

- على الرغم من وجود علاقة بين السلع والخدمات بشكلواخر، إلا أن هناك بعض الخصائص التي تميز الخدمات والتي يمكن أن تؤثر في تصميم البرامج التسويقية وصياغة الاستراتيجيات والسياسات التسويقية. ويمكن إيجاز تلك الخصائص كما يلي:
- 1- عدم الملموسية:** وبالتالي يتعذر على العميل تبعا لذلك إدراك الخدمة من خلال حواسه الخمسة، إذ أنه لا يستطيع أن يتذوق أو يشم أو يسمع أو يرى أو يلمس الخدمة قبل اقتنائها عكس السلع، وبالتالي لا يمكنه تقييم جودة الخدمة قبل استهلاكها⁵.

⁴ زكريا عزام وعبد الباسط حسونة ومصطفى الشيخ، مبادئ التسويق الحديث، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 258-259.

⁵ Philipraimbou, Marketing, 2 édition (actualisée Bréal, 2006 France) p150.

2- **عدم الانفصالية:** وتعني تلازم عمليتي الإنتاج والاستهلاك للخدمة⁶، وتشير الخاصية التلازمية إلى وجود علاقة مباشرة بين مزود الخدمة والمستفيد فغالبا ما يتطلب الأمر حضور المستفيد من الخدمة عند تقديمها، كما يترتب أيضا على هذه الخاصية ضرورة مساهمة أو مشاركة المستفيد في إنتاجها، وهذه السمة تعتبر أساسية حيث لا يمكن أداء الكثير من الخدمات دون توافرها، وكمثال على ذلك نجد أن دقة تشخيص الطبيب لحالة المريض تتوقف إلى حد كبير على دقة المعلومات والإجابات التي يعطيها المستفيد لمزود الخدمة⁷.

3- **عدم التجانس "تباين الخدمة":** فمن الصعب على مقدم الخدمة أن يقدم خدمات متجانسة من حيث الوقت والمكان، كما أن التيقن من ثبات الأداء عند المقابلة بين الزبون ومقدم الخدمة هو نسبي، ومنه عدم القدرة في الكثير من الحالات على تمييز الخدمات وخاصة تلك التي يعتمد تقديمها على الإنسان بشكل كبير⁸.

المطلب الرابع: تصنيف الخدمات

توجد عدة تصنيفات للخدمات تختلف في التسمية إلا أن جوهرها ومضمونها واحد.

التصنيف الأول: حيث يتم أساسا على المعايير التالية:

1- **من حيث الاعتمادية:** حيث أن الخدمات تتنوع وفقا لاعتمادها على المعدات (مثل السيارات الآلية، الغسالات... الخ) أو لاعتمادها على الأفراد (مثل تنظيف الشبائيك) كما تتنوع الخدمات التي تعتمد على الأفراد حسب أدائها من قبل العمال الماهرين أو الغير الماهرين أو المحترفين.

⁶Philip kotler et Bernard Dubois, Marketing management, 12 édition (Person éducation, paris 2006) p475.

⁷رشي مصطفى عليان، إيمان السامرائي، تسويق المعلومات، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، 2004 ص85.

⁸جميلة مديوني، مرجع سبق ذكره، ص.17.

2- من حيث حضور مستفيد: حيث يتطلب بعض الخدمات حضور المستفيد لكي تؤدي الخدمة (مثل العمليات الجراحية، بينما لا تتطلب أخرى وجود المستفيد).

3- من حيث نوع الحاجة: حيث تتباين الخدمات فيما إذا كانت تحقق حاجة شخصية (خدمات فردية) أو حاجات لمنظمات أعمال (خدمات منشآت).

4- من حيث أهداف مقدمي الخدمة: حيث يختلف مقدمو الخدمات في أهدافهم (الربحية واللاربحية) أو من حيث الملكية (الخاصة والعامة)⁹.

التصنيف الثاني: يتم وفق المعايير التالية:

1- حسب نوع السوق: حيث يمكن تصنيفها إلى: خدمات استهلاكية وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات شخصية بحتة، أما خدمات الأعمال التي تقدم لإشباع حاجات المالية والمحاسبة وصيانة المباني والمعدات.

2- حسب درجة كثافة قوة العمل: وهي كالاتي خدمات تعتمد على قوة عمل كثيفة ومن أمثلتها: خدمات الحلاقة وخدمات البناء.... وغيرها، أما خدمات الطبيب في عيادته وخدمات التدريس وغيرها تعتمد على مستلزمات المعدات المادية مثل خدمات الاتصالات اللاسلكية والسلكية.

3- حسب درجة اتصال بالمستفيد: وهي كالاتي: خدمات ذات اتصال شخصي عالي مثل خدمات المحامي وهناك خدمات ذات اتصال شخصي منخفض مثل خدمات الصراف الآلي وكذلك يوجد خدمات ذات اتصال شخصي متوسط مثل خدمات المسرح..... الخ¹⁰.

4- حسب الخبرة المطلوبة في أداء الخدمة: حيث يمكن تصنيفها إلى:

* مهنية: مثل خدمات الأطباء والمحامين ومراجعي الحسابات؛

⁹ محمد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي مدخل استراتيجي كمي، تحليلي، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان، 2005 ص 25-26.

¹⁰ فريد كورتل، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار الكنوز المعرفة العلمية، عمان، 2009 ص 46-47.

* غير مهنية: مثل خدمات حراسة العمارات وفلاحة الحدائق وغيرها¹¹.

التصنيف الثالث: حيث يعتمد على اعتبار الخدمة بمثابة عملية موجهة حسب الآتي:

1-خدمات معالجة الناس: وتحصل عندما يطلب المستفيد خدمة تتألف عملياتها من إجراءات ملموسة تكون موجهة إلى المستفيد كشخص مادي، وعليه فإن الخدمة تتطلب حضور المستفيد لكي يحصل على الخدمة، مثال على ذلك خدمات الطبيب موجهة للمريض شخصيا؛

2-خدمات معالجة الممتلكات: و تحدث عندما يطلب المستفيد من مزودي الخدمة أن يقوم بإجراءات أو خدمات غير موجهة إليه شخصيا، و إنما تكون موجهة إلى ممتلكاته المادية مثل صيانة السيارات أو السكن أو شيء مادي آخر؛

3-خدمات المثير العقلي: وهي تتضمن مجموعة من الخدمات المؤلفة من إجراءات أو أعمال غير محسوسة موجهة إلى عقول المستفيدين وأذهانهم ولهذا تتطلب مشاركة المستفيد بذهنه وعقله ومشاعره في عملية تقديم الخدمة من خلال التواصل أو التعامل مع المعلومات، ومن أمثلتها خدمات الترفيه والتدريس إلخ.

4-خدمات معالجة المعلومات: وهي خدمات موجهة لممتلكات المستفيد أو لموجوداتهم الغير ملموسة مثل معالجة البيانات والخدمات القانونية¹².

المبحث الثاني: جودة الخدمات

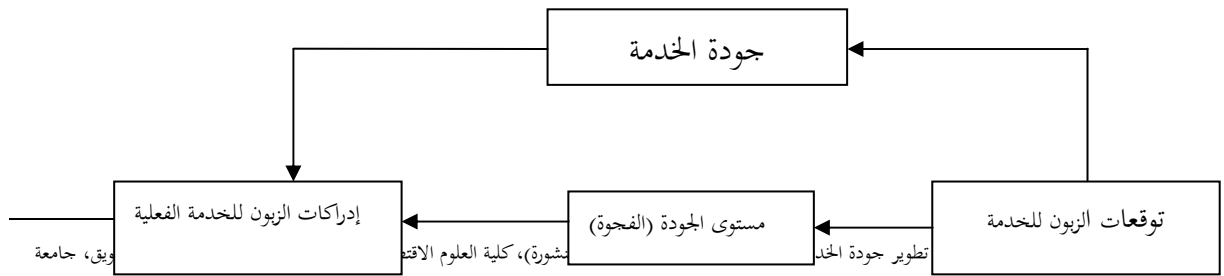
المطلب الاول: مفهوم جودة الخدمة

تعددت التعريفات بالنسبة لجودة الخدمة، وذلك لاختلاف حاجات وتوقعات الزبائن عند البحث عن جودة الخدمة المطلوبة، وكذلك الاختلاف في الحكم على جودة الخدمة ومنه يمكن إعطائها التعاريف التالية:

¹¹ قاسم نايف علوان الخياوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار الشروق، عمان، 2006 ص 76.
¹² ناصر الدين بن أحسن، مكانة الجودة في المؤسسة الخدمية، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، تخصص تسويق، جامعة العقيد الحاج لخضر باتنة 2008/2009 ص 57.

- معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة¹³.
- تعتبر مقياس للدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة لتقابل توقعات العملاء وأن الجودة التي يدركها العميل للخدمة هي الفرق بين توقعات العميل لأبعاد الجودة وبين الأداء الفعلي الذي يعكس مدى توافر هذه الأبعاد بالفعل¹⁴.
- تلك الجودة التي تشتمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات جودة عالية، حيث يتكون الجانب الإجرائي من نظم وإجراءات محددة لتقديم الخدمة، أما الجانب الشخصي للخدمة فهو كيف يتفاعل العاملون (بمواقفهم وسلوكياتهم وممارستهم اللفظية) مع الزبائن¹⁵.
- وجودة الخدمة يمكن أن تعرف من منظور مقدم الخدمة ومن منظور المستفيد من هذه الخدمة، وهذا ما يؤكد عليه الباحثان (Krajewski and Ritzman) فالجودة من منظور مقدم الخدمة هي مطابقة الخدمة للمعايير الموضوعية مسبقا لهذه الخدمة، أما الجودة من منظور المستفيد / الزبون فهي موازنة هذه الخدمة لاستخداماتها واستعمالاتها¹⁶. والشكل الموالي يوضح مفهوم جودة الخدمة.

الشكل رقم (05): مفهوم جودة الخدمة



قاصدي مرياح، ورقلة، 2009/2008 ص 20.

¹⁴ عبد القادر بربيش، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصادية، اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف الجزائر، ال عدد3، ديسمبر 2005 ص 257-258.

¹⁵ مأمون الدرداكة، طارق الشبلي، مرجع سبق ذكره، ص 19.

¹⁶ إبراهيم بظاظو، أحمد العمارة، تقييم واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الفنادق، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 45، 2010 ص 9.

المصدر محمد فوزي سالم عابدين قياس جودة الخدمات الهاتفية الثابتة التي تقدمها شركة الاتصالات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة من جهة نظر الزبائن مذكرة ماجستير الجامعة الإسلامية 2006 ص 51.

ويتضح من الشكل أنه إذا توافقت إدراكات الزبائن مع توقعاتهم له فإنهم سوف يكونون راضين عن الخدمة، أما إذا فاقت التوقعات أو تجاوزتها فإن الخدمة تعتبر متميزة، وإذا تحقق العكس وهو أن الخدمة الفعلية لم ترق إلى مستوى التوقعات أو تجاوزت التوقعات فإن الإدراكات الفعلية للخدمة تكون رديئة، ومن ثم فإن الزبون يكون غير راضي عن هذه الخدمة. إن لجودة الخدمة مكونين أساسيين:

1- الجودة الفنية (TechnicalQuality): وتشير إلى الجوانب الكمية للخدمة والتي يمكن التعبير عنها كميًا.

2- الجودة الوظيفية (FunctionalQuality) : و تشير إلى الكيفية التي تتم فيها عملية نقل الجودة الفنية إلى المستفيد من الخدمة (الزبون)¹⁷.

المطلب الثاني: أهمية جودة الخدمات

تكمن أهمية الجودة في تقديم الخدمة فيما يلي:

1- **انمو مجال الخدمة** : لقد ازداد عدد المؤسسات التي تقوم بتقديم الخدمات فمثلا نصف المؤسسات يتعلق نشاطها بتقديم الخدمات.

¹⁷ محمد فوزي سالم عابدين، مرجع سبق ذكره، ص 51-52.

- 2- **ازدياد المنافسة** : إن زيادة عدد المؤسسات الخدمية يؤدي ذلك إلى زيادة المنافسة، و بالتالي فإن جودة الخدمة تعطي لهذه المؤسسات مزايا تنافسية عديدة.
- 3- **فهم الزبائن** : إن الزبائن يريدون معاملة جيدة، فلا يكفي تقديم خدمة ذات جودة و سعر معقول دون توفير المعاملة الجيدة، و الفهم الأكبر للعملاء.
- 4- **المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة** : أصبحت المؤسسات الخدمية في الوقت الحالي تركز على توسيع حصتها السوقية لذلك لا يجب على المؤسسات السعي من أجل اجتذاب زبائن جدد، و لكن يجب كذلك المحافظة على الزبائن الحاليين و لتحقيق ذلك لابد من الاهتمام أكثر بمستوى جودة الخدمة¹⁸.

المطلب الثالث: أبعاد جودة الخدمة

توصل مجموعة من الباحثين إلى أن الأبعاد التي تبنى عليها الزبائن توقعاتهم وإدراكاتهم وبالتالي حكمهم على جودة الخدمة تمتد لتشمل عشرة أبعاد رئيسة هي:

- 1- **الاعتمادية** : تشير إلى قدرة مزود الخدمة على إنجاز أو أداء الخدمة الموعود بها بشكل دقيق يعتمد عليه، فالمستفيد يتطلع إلى مزود الخدمة بأن يقدم له خدمة دقيقة من حيث الوقت و الإنجاز، تماما مثلما تم وعده بذلك و أن يعتمد على مزود الخدمة في هذا بذاته¹⁹؛
- 2- **الاستجابة** : و التي تشير إلى سرعة استجابة مقدمي الخدمة لمطالب و احتياجات الزبائن²⁰؛
- 3- **الجدارة** : و هي تمثل مدى استعداد مقدم الخدمة على تقديم المساعدة للمستفيد أو حل مشاكله؛

¹⁸ بوعنان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006 ص 66.

¹⁹ حكيم بن جروة، مرجع سبق ذكره، ص 43.

²⁰ توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن أساليب الحديثة في المعايير والمقاييس، دار الفكر العربي، 2005/2006 ص 45.

4-المصداقية : حيث تلعب قدرات مقدم الخدمة و مستوى المعرفة لديه دورا كبيرا في إعطاء الثقة التي

تتضمن المستفيد و تجعله واثق من حصوله على الخدمة المطلوبة وفقا لتوقعاته؛

5-الأمان : تعد هذه الخدمة دورا كبيرا و فعال في جذب الزبائن لطلب الخدمة لأن توفر عنصر الأمان

و الثقة يشكل نقطة أساسية بالنسبة للمستفيد. إن الحاجة إلى الأمان يمثل أحد الحاجات الأساسية التي يبحث عنها المستفيد في الخدمة.

6- درجة فهم مقدم للخدمة : يقصد بها درجة فهم مورد الخدمة للمستفيد و كم من الوقت و الجهد

يحتاج هذا المورد كي يفهم المستفيد لطلباته خاصة مشاعر المستفيد و تقدير هذه المشاعر²¹؛

7-الاتصال : و تعني تبادل المعلومات المتعلقة بالخدمة بين مقدمي الخدمة و الزبائن بشكل سهل و

بسيط²²؛

8-الوصول للخدمة : لا يتضمن هذا البعد الاتصال فحسب، و لكن كل ما من شأنه أن ييسر من

الحصول على الخدمة مثل : ملائمة ساعات العمل و موقع المؤسسة؛

9-الأشياء الملموسة : غالبا ما يتم تقييم جودة الخدمة من قبل الزبون في ضوء مظهر التسهيلات

المادية مثل (المعدات و الأجهزة و الأفراد...).

10-اللباقة : و تعني أن يكون مقدم الخدمة على قدرة من الاحترام و الأدب، و أن يتسم بالمعاملة الودية

مع الزبائن و من ثم فإن هذا الجانب يشير إلى الصداقة و الود بين مقدم الخدمة و الزبون²³.

بعد فترة وجيزة قام نفس الباحثين بتقليص عدد الأبعاد إلى خمسة أبعاد (parasuramanzeithanrl

and berry1900) هي:

²¹محمود حاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010 ص 92-94.

²²توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سبق ذكره، ص 45.

²³قاسم نايف علوان الخياوي، مرجع سبق ذكره ص 94-95.

- 1- **الاعتمادية:** وهذا البعد من الأبعاد الخمسة الأكثر ثباتاً ويكون الأكثر أهمية في تحديد إدراكات جودة الخدمة عن الزبائن وتعرف الاعتمادية بأنها القدرة على تقديم وعود الخدمة بشكل موثوق ودقيق.
- 2- **الضمان (الثقة والتوكيد):** خلق وكسب الثقة، حيث تعد الثقة بشكل عام عنصراً أساسياً ومهما للعلاقات التبادلية الناجحة فهي تمثل الرغبة والاستعداد واعتماد الطرف الآخر في تبادل تجاري معين يضع فيه الزبون ثقته الكاملة²⁴.
- 3- **الاستجابة:** ويتضمن هذا البعد أربعة متغيرات، تقيس اهتمام المؤسسة بإعلام زبائنهم بوقت تأدية الخدمة، وحرص موظفيها على تقديم الخدمات الفورية لهم، والرغبة الدائمة لموظفيها في معاونتهم، وعدم انشغال الموظفين عن الاستجابة الفورية لطلباتهم²⁵؛
- 4- **الأشياء الملموسة:** وتشمل التسهيلات المادية والمعدات ومظهر الموظفين مواد الاتصال²⁶؛
- 5- **التعاطف (العناية):** وتعني مستوى العناية والاهتمام الشخصي المقدم للزبون²⁷.

المطلب الرابع: قياس جودة الخدمة

تواجه الخدمة صعوبات عديدة لقياسها مقارنة بقياس جودة السلع وبالرغم من هذه الصعوبات، فإن هناك عديد من الدراسات التي ساهمت في وضع أطر ومعايير علمية وعملية لقياس جودة الخدمة ومن بينها:

²⁴ تسيير العجامة، التسويق المصري، دار ومكتبة الحامد عمان 2004 ص 334-336.

²⁵ مروان جمعة الدرويش، أثر جودة الخدمات التي تقدمها البلديات في فلسطين على رضا المستفيدين، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز للقطاع الحكومي، مهد الإدارة العامة الرياض، المملكة العربية السعودية 1-4 نوفمبر 2009م ص 5.

²⁶ عبد المحسن تعساني، عمر عقيلي، ياسمين حلوي، قياس مدركات العملاء لجودة الخدمات الصحية وأثرها على رضاهم وتطبيق ذلك على المشافي الجامعية السورية، مجلة بحوث، جامعة حلب سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية العدد لعام 2007.

²⁷ فارس محمود، قياس جودة الخدمة المصرفية في البنوك العاملة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، غزة، المجلد الثالث عشر، العدد الأول، يونيو 2005 ص 79.

دراسات lehtine 1982، دراسات parasuramanzeithanrberry (1985، 1988، 1991)، دراسات

دراسات Gronroos (1982 – 1983) ودراسات Taylor and Gronin (1992 – 1994) و أهم

المساهمات و أبرزها ما يلي :

قياس جودة الخدمة من منظور الزبون: وهذا الاتجاه يتضمن عدة مقاييس منها:

1-1 قياس عدد الشكاوى: و المقدمة من طرف الزبون خلال فترة زمنية، و تبين هذه الشكاوى عدم

تناسب الخدمة المقدمة لهم مع المستوى الذي يطمحون إلى بلوغه²⁸.

2-1 قياس رضا الزبون: و هي إحدى الطرق المعقدة في قياس جودة الخدمة، فتتم من خلال حصر

خصائص الخدمة في جدول و سؤال الزبائن عن ترتيب هذه الخصائص حسب أهميتها كما يدركها هؤلاء

الزبائن²⁹.

3-1 مقياس الفجوة: و الذي يعتمد على توقعات الزبائن لمستوى الخدمة و إدراكه لمستوى أداء الخدمة

المقدمة بالفعل، و من ثم تحديد ما بين التوقعات و الإدراكات باستخدام الفجوات.

وعند التحدث عن هذا المقياس لابد من التطرق إلى مفهومين أساسيين يتقابلان لتحديد الفجوة في جودة

الخدمة وهما:

أ-توقعات الزبون: وهي تلك الاعتقادات التي تتكون لديه ويتمنى تحقيقها أو توفرها في الخدمة المقدمة له

من طرف المؤسسة التي يتعامل معها.

²⁸قاسم نايف علوان الخياوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص 94-95.

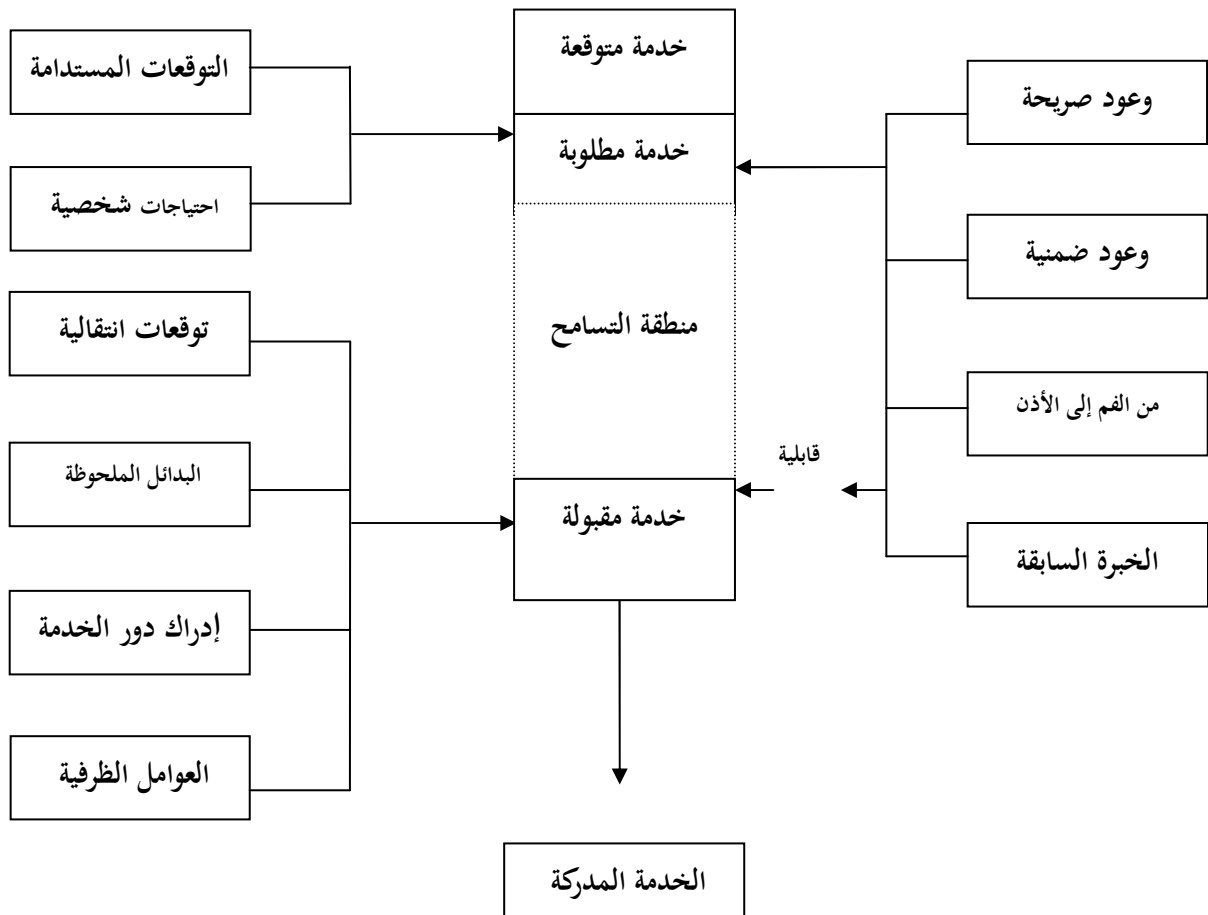
²⁹عبد المجيد البرواري، نظام موسي سويدان، إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية، الطبعة الأولى، دار حامد، 2009 ص 47.

و على ضوء العملية التي يقيم من خلالها الزبائن جودة الخدمة، قدما zeithanl ,parasuraman et

مفهوم منطقة التسامح التي تربط بين الخدمة المطلوبة و الخدمة المقبولة و هذا حسب الشكل

التالي :

الشكل رقم (06): طبيعة ومحددات الجودة المدركة من الخدمات



La source: J. Lendreve – J. Lévy – D. Lindon, Mercater, (Dunod, 2009Paris) p 993.

الخدمة التي يتوقعها العميل هي الفجوة بين الخدمة المطلوبة والخدمة المقبولة، وإذا كانت الخدمة المتلقاة أقل من الخدمة المتوقعة فسوف تسبب استياء للعميل.

الخدمة المطلوبة تتأثر بعاملين رئيسيين هما: العوامل المحددة للعميل والعوامل ذات الصلة بالمؤسسة، الخدمة المطلوبة تعتمد دائما على تصرفات العميل، مستوى الطلب العام على الخدمات، الاحتياجات الشخصية ويتوقف أيضا على الشركات، الوعود الصريحة والضمنية، من الفم إلى الأذن، التجارب السابقة من الخدمة.

أما الخدمة المقبولة وتعني قبولها يتوقف على توقعها الحد الأدنى من الخدمة، تصور البدائل، تصوير أو إدراك الدور الخاص في خدمة العملاء والعوامل الظرفية.

ومقارنة بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة من قبل الزبون خلال تجربة الخدمة يخلق إما رضا الزبون أو عدم رضاه³⁰.

ب- إدراكات الزبون: وهي المعايير التي يدرك بها الزبون الخدمة فعليا كما قدمت له، ومنه

جودة الخدمة = التوقعات - الإدراكات.

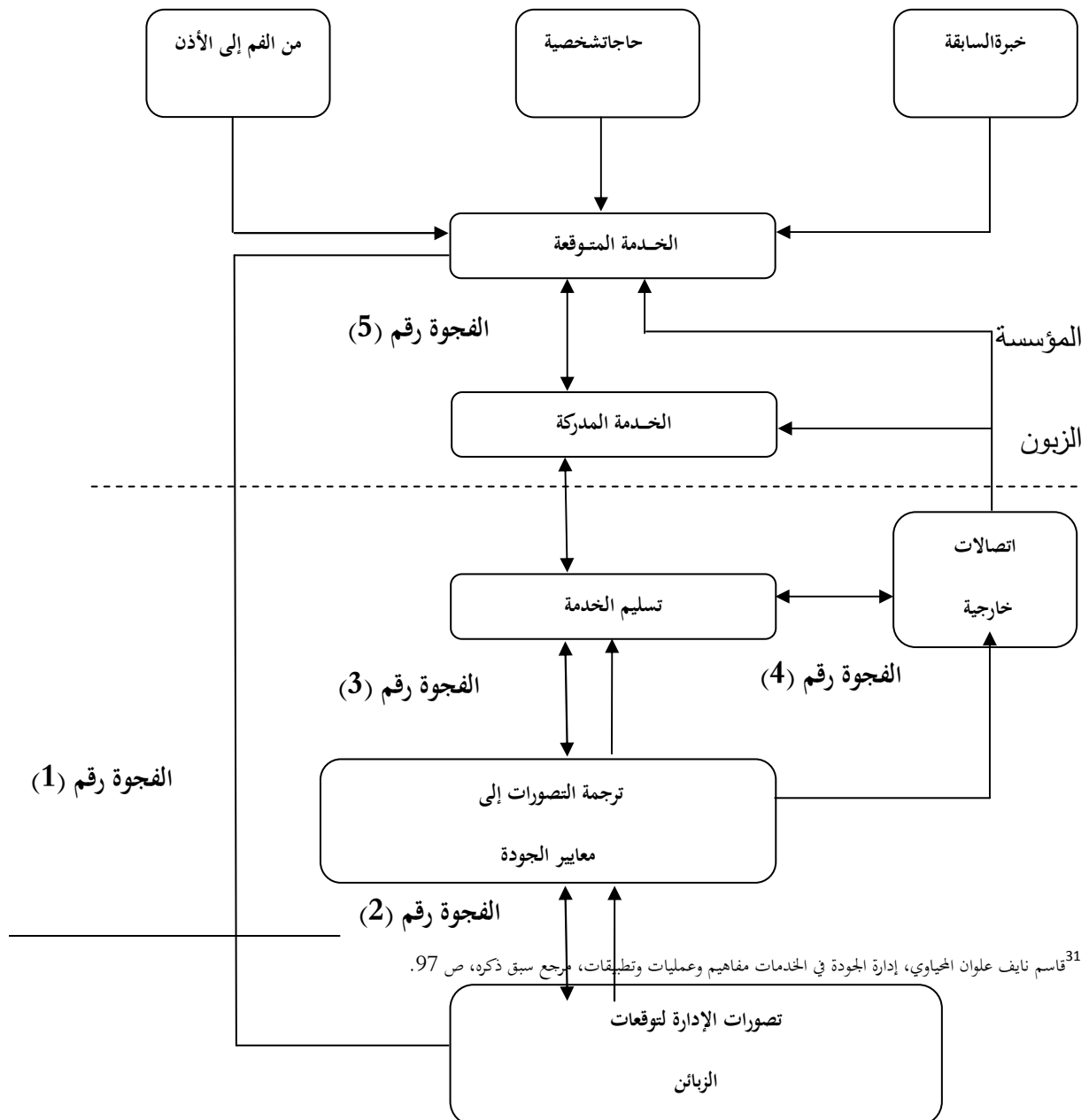
ويعتبر المقياس (Servqual*) الأكثر شيوعا في قياس الجودة المدركة للخدمة في جل الدراسات الميدانية، ونموذج Servqual لا يركز فقط على نتائج الخدمة بل يتعداها إلى عمليات تقديم الخدمة ويبني بالمقارنة

بين

³⁰J. Lendreve – J. Lévy – D. Lindon, Mercater, (Dunod, 2009Paris) p 993.

توقعات الزبائن وإدراكاتهم، وذلك لقياس خمس فجوات أساسية تتعلق بكل مؤسسة خدمية و بالزبون و بالإثنين معا، و هي كما مبين ذلك في الشكل الموالي³¹ :

الشكل رقم (07): نموذج فجوة الخدمة



³¹ قاسم نايف علوان المخابوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص 97.

La source: Philip kotler et Bernard Dubois, Marketing management, 12
Édition(Person éducation, paris 2006) p47.

وتتلخص هذه الفجوات كالتالي:

الفجوة رقم (1): وتنتج عن الاختلاف بين ما يتوقعه الزبائن وما تتصوره الإدارة أنه رغبة الزبائن³².

نتيجة القياس: في حالة وجود فجوة سلبية فإن هذا

يرجع إلى بقلّة جودتنا التسويق، وكذا الترجمة الخاطئة للنتائج المتحصّل عليها من دراسات السوق التي تقوم بها، ويمكن

أن يكون السبب أيضاً من أن عدم الاتصال بين الإدارة والزبائن قد يربو نأساساً في الحصول على خدمة فورية من الموظفين

مندوننا الانتظار لمدة طويلة، في حين نترى الإدارة أن

الزبائن لا يهتمون بعاملاً لزم، وأنهم مستعدون للحصول عليها مهما كانت الظروف³³.

الفجوة رقم (2): وتنتج عن الاختلاف بين ما تتصوره الإدارة أنها رغبة الزبون وبين ما تقوم المؤسسة بأدائه

من الناحية العلمية.

³² قاسم نايف علوان الحياوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص 97.

³³ نجاح بولودان، دور توقعات العملاء في تحسين جودة الخدمة البنكية، الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة

منشوري قسنطينة، 10-11 ماي 2010. (24/08/2011)

نتيجة القياس: في حالة وجود فجوة سلبية فإن هذا يعني أنه بالرغم من تصور الإدارة لتوقعات الزبائن فإنه

لم يتم ترجمة هذه التصورات إلى مواصفات محددة فعلية في الخدمة المقدمة للزبائن بسبب قيود تتعلق

بمورد المؤسسة أو عدم قدرة الإدارة على تبني فلسفة الجودة في الخدمة والعكس صحيح.

الفجوة رقم (3): وتظهر بسبب اختلاف المواصفات المحددة للجودة وبين مستوى تسليم الخدمة الفعلي.

نتيجة القياس: في الحالة وجود فجوة سلبية فإن هذا يعني أن هناك اختلاف بين مواصفات الخدمة

المقدمة للزبائن وبين ما تدركه الإدارة وذلك بسبب تدني مستوى الأداء والمهارات الخاصة بمقدمي الخدمة

أو عدم وجود الدافعية لهم لتقديم الخدمة وفقا للمواصفات المخططة والعكس صحيح.

الفجوة رقم (4): وتنتج عن الاختلاف بين الخدمة التي تم تسليمها وما يتم الترويج عنه بخصوص الخدمة³⁴.

نتيجة القياس: في حالة وجود فجوة سلبية فإن هذا يرجع إلى

أنالوعدوالتيقدمهاحولمستوبالخدمةمنخلالالاتصالبالعملاءعنطريقأساليبالترويجالمختلفةتختلفعلناالمستوبالفعليبتقد

يماالخدمة، وتسمبفجوةالوعدومايؤدي إلى وجود خلل في المصادقية والثقة في الخدمة³⁵

الفجوة رقم(5): هي ناتج واحد أو أكثر من الفجوات الأربعة السابقة وتمثل الفرق بين الخدمة المدركة

والخدمة المتوقعة.

نتيجة القياس: في حالة وجود فجوة سلبية فإن هذا يؤدي إلى عدم رضا الزبائن والمجتمع عن الخدمة

المقدمة واحتمالات التذمر والشكوى وتكوين الانطباعات السيئة عن المؤسسات الخدمية.

وقد تعرض هذا المقياس للعديد من الانتقادات منها: أنه في رأي البعض قد فشل في أن يأخذ بعين الاعتبار

الأنظمة النفسية والاجتماعية والاقتصادية، حيث بدل القليل من الاهتمام لشرح كيفية تطور الإدراكات

ولعل أهم نقطة في الانتقادات الموجهة إلى هذا النموذج تكمن في إهماله للمزايا السلوكية للزبائن³⁶.

³⁴قاسم نايف علوان الخياوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص 98-100

³⁵نجاح بولودان، مرجع سبق ذكره، (24/08/2011)

1-4-مقياس أداء الخدمة * Servperf

لقد ترتب على الانتقادات الموجهة لمقياس Servqual تقديم عدة دراسات، Taylor and Gronin والتي نتج عنها مقياس جديد يسمى مقياس الأداء الفعلي service performance أو ما يعرف بمقياس

، فاعتمادا على مراجعة عميقة لنماذج قياس جودة الخدمة في حين أن التوقعات ليست جزءا من هذا المفهوم. ووجه الاختلاف في هذا المقياس أنه يستبعد فكرة الفجوة بين الأداء والتوقعات ويركز فقط على الأداء لقياس جودة الخدمة، إلا أنه في نفس الوقت يستخدم نفس الأبعاد الخمسة الموضحة من قبل (parasuraman et Al). وقد قاما بإجراء اختبار ميداني لأربعة نماذج لقياس جودة الخدمة هي:

$$1- \text{Servqual} \text{ جودة الخدمة} = \text{الأداء} - \text{التوقعات}$$

$$2- \text{ServperfWiegthed} \text{ جودة الخدمة} = (\text{الأداء} - \text{التوقعات})$$

$$3- \text{Servperf} \text{ جودة} = \text{الأداء}$$

$$\text{ServperfWiegthed} \text{ جودة الخدمة} = \text{الأهمية} \times \text{الجودة}$$

وقد لخص Gonin et Taylor 1992 إلى أن مقياس Servperf (الأداء فقط) أفضل المقاييس لذا فإن الباحثين يوصيان باستخدام هذا المقياس في العديد من المجالات نظرا لتميزه بالسهولة في التطبيق والبساطة في القياس³⁷.

³⁶ قاسم نايف علوان الخياوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص 100.

³⁷ وفاء ناصر الميريك، جودة الخدمات المصرفية النسائية من المملكة العربية السعودية، الملتقى الأول، التسويق في الوطن العربي (الواقع وآفاق التطوير) الشارقة، الإمارات العربية المتحدة 15-16 أكتوبر، ص 245

4-2- قياس الجودة المهنية: وهو يمثل قياس الجودة من منظور مقدميها ويكون ذلك بدلالة المداخلات والعمليات المطلوبة لإنجاز الخدمة والنتائج المتمثلة بالخدمة بصورتها النهائية المقدمة للزبون وهذا يتم من خلال الأداء المقارن أو الأسئلة الموجهة للموظفين.

3- قياس الجودة من المنظور الشامل أو الكلي: أي من وجهة نظر الزبون ومقدمي الخدمة لكي يتسنى للمؤسسة من تقويمها وإجراء برامج تحسين مستمر لجودة الخدمة³⁸

خاتمة الفصل:

انفتحت المؤسسات اليوم على عالم جديد عالم الانترنت الامر الذي أدى الى تحول جل اعمالها من شكلها التقليدي الى الشكل الالكتروني اين أصبح من السهل القيام بعمليات استشارة والحصول على عدد كبير من المعلومات استلام الطلبات وبناء علاقة قوية بين المؤسسة وزبائننا في وقت وجيز.

لذا يجب على المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الصناعية بصفة خاصة التحكم الجيد في هذه التكنولوجيا من اجل تحسين إنتاجية الخدمات وتخفيض التكاليف وتنمية العلاقة بين المؤسسة وزبائننا والتعرف أكثر على رغباتها وتطلعاتها.

³⁸قاسم نابق علوان الميماوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص 105-107.

الفصل الثالث

دراسة تطبيقية بمؤسسة

صناعة الكوابل بسكرة

ENICAB

تمهيد:

بهدف تكامل خطوات الدراسة وتناسقها ننتقل إلى الجانب الميداني لها، إذ تعد الدراسة الميدانية وسيلة هامة يستطيع الباحث من خلالها أن يتوصل إلى الحقائق وجمع المعلومات من الواقع، حيث سنقوم بدراسة واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في هذه المؤسسة وهذا في حدود ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف المؤسسة وسنحاول في هذا الجزء إبراز الخطوات الإجرائية والمنهجية التي تم الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية وقد تم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث الثلاثة التالية:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة**المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث****المبحث الثالث: عرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها واختبار الفرضيات**

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

تعتبر مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة من المؤسسات الرائدة في مجال صناعة الكابل، لهذا سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق لنشأة المؤسسة محل الدراسة والتعريف بها والتعرف على نوعية نشاطها.

المطلب الأول: نشأة المؤسسة

في إطار إعادة هيكلة المؤسسات العمومية وطبقا للمرسوم رقم 80/242 وبتاريخ 1980/10/04 تجزأت المؤسسة الوطنية لصناعة وتركيب الأجهزة الكهربائية والالكترونية في نهاية سنة 1982 إلى عدة مؤسسات هي:

- المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الالكترونية (ENIE) ومقرها سيدي بلعباس.
- المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرو منزلية (ENIEM) ومقرها تيزي وزو.
- المؤسسة الوطنية للصناعة الالكترونية (ENIEL) ومقرها سطيف.
- المؤسسة الوطنية لصناعة البطاريات (ENIPEC) ومقرها سطيف.
- المؤسسة الوطنية للاتصال (ENTC) ومقرها تلمسان.
- مؤسسة توزيع العتاد الكهربائي (EDIMEL) ومقرها العاصمة.
- المؤسسة الوطنية للمصاعد (ENASC) ومقرها العاصمة.
- المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل (ENICAB) من خلال المرسوم رقم 83/20 ومقرها العاصمة، ثم ألحقت بها ثلاث مؤسسات بمرسوم رقم 83/27 هي:

○ وحدة جسر قسنطينة (بالقبة): المختصة بصناعة الأسلاك والكوابل الكهربائية المعزولة ذات

الضغط المنخفض والمتوسط، وتبلغ طاقتها الإنتاجية 26000 طن سنويا.

○ وحدة واد السمار(بالحراش): المختصة في صناعة الأسلاك والخيوط الهاتفية بطاقة إنتاجية قدرها 55000 طن سنويا.

○ وحدة بسكرة: المختصة في صناعة الكوابل الكهربائية بأنواع متعددة وتصل طاقتها الإنتاجية إلى 28000 طن سنويا والتي سنقوم بتعريفها وإبراز أهم أهدافها.

المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة

مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة هي مؤسسة عمومية اقتصادية يقدر رأسمالها بـ 800.000.000 دج وهي الأكبر من نوعها على الصعيدين الوطني والإفريقي في مجال تخصصها، بدأ نشاطها الحقيقي سنة 1986 وانفصلت عن الشركة الأم بالعاصمة سنة 1998.

تقع المؤسسة في المنطقة الصناعية غرب المدينة تقدر مساحتها بـ 42 هكتار منها 12 هكتار مغطاة تشمل على ورشات الإنتاج، مباني إدارية، مخازن.... الخ وتقدم المؤسسة أنواع مختلفة من الكوابل وهي:³⁹

- كوابل منزلية.
- كوابل صناعية.
- كوابل ذات المتوسط والمنخفض.
- كما شرعت المؤسسة في إنتاج حبيبات الكمبونند وهي مادة أولية للصناعات البلاستيكية الغذائية وغيرها في إطار توسيع استثماراتها.
- وتستخدم المؤسسة مجموعة من المواد الأولية وهي:سلك النحاس، سلك الالمنيوم، المواد الكيماوية المكونة للغلاف، كما تمر العملية الإنتاجية بعدة مراحل هي:

(1) **مرحلة القلد:**وهي عبارة عن تقليص سمك النحاس والألمنيوم عن طريق تمديده.

³⁹ مصلحة المستخدم من.

(2) مرحلة الضفر: وهي تجميع عدد معين من الأسلاك.

(3) مرحلة العزل: هي عملية تغليف الأسلاك.

(4) مرحلة التجميع: هي عملية ضفر الأسلاك معزولة.

(5) مرحلة التسليح أو التدريع: وهي عملية تليف لشريط واقى يحمي الكوابل من الضغوط الخارجية.

(6) مرحلة التغليف: وهي آخر عملية وتتمثل في تغليف التسليح أو الشريط الواقى.

ويبلغ عدد عمال المؤسسة إلى غاية 2019/03/31 حوالي 425 عامل 77% منهم يشتغلون بصفة مباشرة

أوغير مباشرة في الإنتاج وهم ينقسمون إلى:

• إطارات: 52

• أعوان تحكم: 123

• أعوان تنفيذ: 250

حصلت المؤسسة على شهادة الايزو 9002 سنة 2001 وايزو 9001 سنة 2003 وهي الآن تكثف

مجهوداتها من أجل الحفاظ على شهادة الايزو وتطوير نوعية منتجاتها بالمراقبة للمنتوج والتحسين المستمر.

كما تعمل المؤسسة للحفاظ على زبائنها وكذا الوفاء لهم ومن أهمهم:

• GAMEGX SONELGAZ

• كهريف KHRIF

وهناك أيضا مجموعة من المؤسسات الخاصة والعمومية تستهلك الكوابل أو تعيد تسويقها كما تعمل

المؤسسة على اكتساب مكانة في السوق العالمية، ولها أيضا شبكة من الموزعين بعدد (22) منتشرين في كامل

أنحاء الوطن وهي تعمل على توسيعها مستقبلا.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الهيكل التنظيمي هو مخطط يبين توزيع المهام والمسؤوليات والسلطة ومختلف المستويات التنظيمية والوحدات الرئيسية والفرعية التي تقوم بمختلف الأعمال والأنشطة لتحقيق أهداف المؤسسة، وفيما يلي شرح له.

أولاً: المديرية العامة

وهي الهيئة العليا التي تقوم بالإشراف ومتابعة سير مختلف المديريات والتنسيق بينها من خلال مجموعة من المساعدين المكلفين بمجموعة من المهام وهم:

- مساعد الرئيس العام المكلف بالشؤون القانونية والمنازعات.
 - مساعد رئيس المدير العام المكلف بمراقبة الحسابات.
 - رئيس مشروع المعلوماتية.
 - مساعد الرئيس المدير العام المسؤول عن النوعية والجودة: يقوم مسؤول الجودة والنوعية على السهر على متابعة المعايير الدولية لجودة المنتج طبقاً لمعايير الجودة ISO 9001 حيث يقوم بتقديم تقارير كل سنة للمدير العام لاتخاذ القرارات المستقبلية.
- وتندرج ضمن المديرية العامة خمس مديريات فرعية هي:

1. المديرية التقنية: تتشكل من:

- دائرة إنتاج الكوابل: وتشرف على العملية الإنتاجية من بداية دخول المواد الأولية إلى الورشات إلى غاية خروجها على شكل منتجات وتضم هذه الدائرة خمس مصالح وهي مصلحة تخطيط الإنتاج، مصلحة القلب والظفر، مصلحة العزل والتغليف، مصلحة التجميع والتغليف.

- **دائرة إنتاج الملحقات:** تقوم بتزويد المؤسسة بالطاقة الكهربائية وتوفير المياه في الورشات وتوفير الخشب لإنتاج البكرات وتضم ثلاثة مصالح وهي مصلحة المنافع، ومصلحة تحضير حبيبات PVC، مصلحة صناعة البكرات.
- **دائرة التكنولوجيا وضمان النوعية:** تهتم بمراقبة المنتج لمعرفة مدى مطابقته للمواصفات والمقاييس المعمول بها، بالإضافة إلى مراقبة المواد المشتريات وتضم هذه الدائرة ثلاث مصالح وهي مصلحة التكنولوجيا والتنمية، مصلحة المخابر، مصلحة التجارب.
- **دائرة الصيانة:** تشرف على عمليات الصيانة وتضم أربعة مصالح وهي: مصلحة الصيانة الميكانيكية، مصلحة الصيانة الكهربائية، مصلحة عتاد النقل والتكييف، مصلحة المناهج والمراقبة التنظيمية.
- 2- **مديرية الشراء:** تهتم بمراقبة كل النشاطات المتعلقة بمشتريات المؤسسة حيث تهتم بتوفير أو شراء المواد الأولية، والمواد المستهلكة الضرورية للعملية الإنتاجية وتنقسم إلى ثلاث مصالح وهي: مصلحة الشراء والعبور، مصلحة تسيير مخزون قطع الغيار، مصلحة تسيير مخزون المواد الأولية.
- 3- **المديرية التقنية التجارية:** تقوم بعملية إنتاج المنتج قصد التسويق وتنقسم إلى المصالح التالية: مصلحة تسيير إنتاج الملحقات، مصلحة تسيير الكوابل، مصلحة التسويق.
- 4- **المديرية المالية والمحاسبية:** تقوم بتحديد الوضع المالي والمحاسبي للمؤسسة وتنقسم إلى:
 - **دائرة المالية والميزانية:** تقوم بتسجيل مختلف العمليات المالية، إعداد الميزانية التقديرية وتنقسم إلى مصلحتين وهما: مصلحة المالية، مصلحة الميزانية.
 - **دائرة المحاسبة:** تقوم بتسجيل مختلف العمليات المحاسبية اليومية كما تقوم بإعداد المحاسبة التحليلية وتنقسم إلى: مصلحة المحاسبة العامة، مصلحة المحاسبة التحليلية.

5- مديرية الموارد البشرية والوسائل: تهتم بتنظيم العمل في مختلف الدوائر والمصالح كما تهتم بتوفير الظروف المناسبة للعمل الخاصة بالعاملين بالإضافة للمهام الأخرى والمتمثلة في الاختيار والتدريب، التحفيز، تقييم الأداء... وتنقسم إلى: مصلحة المستخدمين، مصلحة التكوين والخدمات الاجتماعية، مصلحة الوقاية والأمن، مصلحة الوسائل العامة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

في هذا المبحث سنحاول التعرف على أهم أدوات جمع البيانات والأدوات الإحصائية التي سنقوم من خلالها بتحليل البيانات التي تم جمعها وتحديد عينة البحث وأخيرا تحليل وتفسير النتائج.

المطلب الأول: أدوات جمع البيانات

لغرض جمع البيانات والمعلومات اللازمة لمحاولة معرفة واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة قمنا بإعداد استبانة والتي تعرف على أنها "أداة لجمع البيانات ذات الصلة بالمشكلة البحثية، وذلك للتعرف على جانب أو أكثر من سلوك الفرد بناء على الإجابات الكتابية بعدد من الأسئلة المدونة في النموذج الذي يعد لذلك"⁴⁰. حيث تم تقسمها إلى قسمين وهما:

القسم الأول: وهو عبارة عن المعلومات الشخصية للعامل مثل (السن، الجنس، عدد سنوات الخبرة، المستوى العلمي).

القسم الثاني: وهو عبارة عن أبعاد إدارة الجودة الشاملة التي حصرناها في أربعة مبادئ ولكنها في مضمونها تضم جميع الأبعاد الأخرى التي لم نقم بذكرها مباشرة فهي محتواه بداخلها، حيث يضم البعد

⁴⁰ عدنان حسين الجادري، يعقوب عبد الله أبو حلو «الأسس المنهجية والاستخدامات الإحصائية في بحوث العلوم التربوية والإنسانية»، إثناء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص.112.

الأول (دور الإدارة) ستة عبارات، أما البعد الثاني (التحسين المستمر) ثمانية عبارات، أما البعد الثالث (التركيز على العميل) يضم اثنتا عشرة عبارة، في حين البعد الرابع (التركيز على العميل) يضم ستة عبارات.

وقد تم استخدام مقياس " ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة وذلك كما هو

موضح في الجدول التالي:

جدول رقم(02): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: إعداد الطالب

معاملات الثبات والصدق:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الأخيرة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وبعبارة أخرى ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائجها وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات وصدق استبانة البحث من خلال حساب معامل الفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient) وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم(03): معاملات الثبات والصدق لمحاور الاستبانة

معامل الصدق	معامل الثبات " الفا كرونباخ"	العبارات	محاور الاستبانة
0.646	0.418	(6-1)	دور والتزام الادارة
0.721	0.521	(14-7)	التحسين المستمر
0.788	0.622	(26-15)	التركيز على العاملين
0.871	0.759	(32-27)	التركيز على العملاء
0.828	0.686	(32-1)	الإجمالي

المصدر: إعداد الطالب

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل " ألفا كرونباخ" مرتفعة في محاور الاستبانة حيث بلغ 0.686 وبالتالي نستنتج أن هذه الأخيرة تمتاز بالثبات كما نلاحظ أن هناك علاقة قوية بين عبارات الاستبانة، أما بالنسبة لمعامل الصدق فقد بلغت قيمته 0.828 أي أنها تمتاز بالصدق لما وضعت لقياسه.

المطلب الثاني: منهج البحث والوسائل الإحصائية المستعملة

الفرع الأول: منهج البحث

للإجابة على الإشكالية المطروحة مسبقا وبغية الإلمام بجميع جوانب الموضوع اخترنا المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على وصف وتشخيص الظاهرة وصفا دقيقا وتحليل البيانات التي تم جمعها لإثبات النتائج الخاصة فيما يتعلق بالجانب التطبيقي، وتحصلنا على البيانات الأولية من خلال الاستبانة التي تم توزيعها على عينة البحث، في حين البيانات الثانوية فقد قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية والرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع.

الفرع الثاني: الوسائل الإحصائية المستعملة

قمنا بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي spss وتم استخدام الأدوات الإحصائية

التالية:

- **النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي:** ويستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد في وصف عينة البحث.
- **اختبار الفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):** لمعرفة ثبات عبارات الاستبانة.
- **الانحراف المعياري (Standard Déviation):** حيث يتم استخدامه للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد العينة لكل عبارات متغيرات البحث ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة البحث لكل عبارات متغيرات البحث.

المطلب الثالث: عينة البحث

إن اختيار العينة يعتبر من أهم الأعمال التي يقوم بها الباحث نظرا لحاجته الدائمة إلى استعمالها كأداة لجمع البيانات من أجل التوصل إلى تعميمات ليطبقها على المجتمع، وتختار العينة حسب طبيعة موضوع الدراسة، وباعتبار موضوع دراستنا يدور حول واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة فقد تم اختيار العمال والبالغ عددهم 277 عامل في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة باعتبارهم الفئة التي تستطيع مساعدتنا في موضوعنا باعتبارها تتوفر بصورة دائمة على جميع المعلومات والمستجدات التي تقوم بها الإدارة العليا من أجل تحسين منتجها والوصول به إلى أقصى درجات الجودة التي تتلاءم مع احتياجات ومتطلبات الزبون، واعتمدنا طريقة العينة العشوائية "والتي يمكن تعريفها على أنها المعاينة التي يكون احتمال اختيار أي

وحدة مساوي لاختيار الوحدة الأخرى⁴¹ في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها 50 عامل، وقد تم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارة ميدانية لأفراد العينة حيث استرد منها 40 استبانة.

الفرع الأول: الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق الخصائص والسمات الشخصية

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب السن

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
ما بين 20-30	5	12.5%
من 31-40	6	15%
من 41-45	12	30%
46 فأكثر	17	42%
المجموع	40	100%

المصدر: إعداد الطالب

يبين الجدول أعلاه أن 42% من أفراد عينة البحث أعمارهم أكثر من 46 سنة، أما 30% فتتراوح أعمارهم بين 45-41 سنة في حين أن 15% تتراوح أعمارهم بين 31-40 سنة، أما 12.5% من عينة البحث فتتراوح أعمارهم بين 20-30 سنة. وتشير هذه النتائج إلى أن معظم أفراد العينة تنتمي إلى الفئة العمرية الكبيرة السن والتي تمتاز بالخبرة والمعرفة الجيدة للتغيرات الحاصلة في المؤسسة المتعلقة بجودة المنتج.

⁴¹ محمد عبد العال النعيمي وآخرون، طرق ومناهج البحث العلمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2009، ص. 82

ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	30	75%
انثى	10	25%
المجموع	40	100%

المصدر: إعداد الطالب

يبين الجدول أعلاه أن 75% من أفراد العينة هم من الذكور في حين أن 25% من فئة الإناث وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة.

ثالثا: توزيع العينة حسب عدد سنوات العمل

الجدول رقم (06): توزيع العينة حسب عدد سنوات العمل

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5	3	7.5%
من 5 إلى 10	9	22.5%
من 11 إلى 15	17	42.5%
أكثر من 15 سنة	11	27.5%
المجموع	40	100%

المصدر: إعداد الطالب

يبين الجدول أعلاه أن 42.5% من عينة البحث تتراوح سنوات الخبرة لديهم من 11 إلى 15 سنة، أما 27.5% فسنوات الخبرة لديهم أكثر من 15 سنة، في حين أن 22.5% من عينة البحث فسنوات الخبرة لديهم من

5 إلى 10 سنوات، أما 7.5% من عينة البحث فالخبرة لديهم أقل من 5 سنوات. ونستنتج من هذه النتائج أن النسبة الأكبر هي لأصحاب الخبرة (من 11 إلى 15) والتي بلغت 42.5% وهذا يدل على توفر عامل الخبرة لدى مجتمع البحث أو الدراسة ومقدرته الكافية على تحليل المتطلبات الجديدة في البيئة الخارجية للمؤسسة ومحاولتهم التماشي معها.

رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى العلمي
12.5%	5	ابتدائي
25%	10	متوسط
25%	10	ثانوي
37.5%	15	جامعي
100%	40	المجموع

المصدر: إعداد الطالب

يبين الجدول أعلاه أن 37.5% من أفراد العينة أن مستواهم التعليمي هو جامعي، بينما 25% من أفراد العينة لديهم مستوى ثانوي ونفس النسبة للمستوى المتوسط، في حين أن 12.5% من أفراد العينة لديهم مستوى ابتدائي، ومن خلال هذه النتائج نستنتج أن معظم العمال يمتلكون المستوى الكافي من المعرفة والعلم.

الجدول رقم (08): الحدود الدنيا والعليا لمقياس "ليكرت الخماسي"

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
من 1 إلى 1.79	غير موافق تماما
من 1.80 إلى 2.59	غير موافق
من 2.60 إلى 3.39	محايد
من 3.40 إلى 4.19	موافق
من 4.20 إلى 5	موافق بشدة

المصدر: إعداد الطالب

المبحث الثالث: عرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها واختبار الفرضيات

من خلال هذا المبحث نحاول تحليل وتفسير محاور الاستبانة من خلال تحليل عبارات كل محور، ثم

نقوم باختبار الفرضيات من أجل قبولها أو رفضها.

المطلب الأول: تحليل وتفسير محاور الاستمارة

• تحليل عبارات المحور الأول: دور والتزام الإدارة

يحتوي هذا المحور على ستة عبارات وقد استهدفنا من خلال هذه العبارات التعرف على واقع مساهمة

الإدارة العليا والتزامها بمسئوليتها تجاه فلسفة إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة (ENICAB)،

وبيين الجدول أدناه إجابات أفراد العينة مرتبة حسب أهميتها وفقا للمتوسط الحسابي والتي تعبر عن دور الإدارة

والتزامها تجاه المؤسسة حيث أنه كلما زادت قيمة المتوسط الحسابي تزداد درجة الموافقة وتزداد الأهمية.

الجدول رقم (09): تحليل عبارات المحور الأول

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العبارات	الرقم	
1	موافق بشدة	0.405	4.80	32	8	0	0	0	F	الثقافة السائدة في المنظمة ثقافة مبنية على أساس الجودة مسؤولية الجميع	1
				80	20	0	0	0	%		
3	موافق بشدة	0.483	4.65	26	14	0	0	0	F	تقوم المنظمة بتدريب وتنقيف العاملين بسياسات الجودة	2
				65	35	0	0	0	%		
5	موافق بشدة	0.490	4.63	25	15	0	0	0	F	تشارك الإدارة في دعم الإبداع من خلال التحفيز	3
				62.5	37.5	0	0	0	%		
6	موافق بشدة	0.506	4.53	21	19	0	0	0	F	تستخدم الإدارة فرق العمل لتحقيق الإبداع والتطوير	4
				52.5	47.5	0	0	0	%		
2	موافق بشدة	0.464	4.70	28	12	0	0	0	F	تستخدم الإدارة قسم لمراقبة وضمان الجودة	5
				70	30	0	0	0	%		
4	موافق بشدة	0.502	4.65	22	18	0	0	0	F	تثق الإدارة وتؤمن بقدرات العامل وتعبر	6
				55	45	0	0	0	%		

									له عن هذه الثقة
	موافق	0.2135	4.646	النتائج الإجمالية للمحور الأول					
	بشدة								

المصدر: إعداد الطالب

1- جاءت العبارة: " الثقافة السائدة في المنظمة ثقافة مبنية على أساس الجودة مسؤولية الجميع" في الترتيب الأول، وكان وسطها الحسابي 4.80 وانحراف معياري 0.405، ونلاحظ أن قيمة المتوسط تنتمي إلى الفئة (من 4.20 إلى 5) حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت " موافق تماما" وذلك بنسبة 80%، وبالتالي نستنتج أن للإدارة العليا دور كبير بترسيخ مبادئ إدارة الجودة الشاملة وذلك عن طريق نشر الثقافة المبنية على أساس أن الجودة مسؤولية الجميع.

2- جاءت العبارة "تقوم المنظمة بدورات تدريبية لتثقيف العاملين بسياسات الجودة" في الترتيب الثالث، وكان وسطها الحسابي 4.65 وانحراف معياري 0.483 ونلاحظ أن قيمة الوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة (4.20-5) حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة هي " موافق بشدة" وذلك بنسبة 65%، ومن هنا نستطيع القول إن دور الإدارة العليا كبير في نشر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة وذلك من خلال قيامها بدورات تدريبية لعمالها من أجل تثقيفهم بسياسات الجودة والتطورات الحاصلة فيها.

3- جاءت العبارة "تشارك الإدارة في دعم الإبداع من خلال التحفيز" في الترتيب الخامس، وكان متوسطها الحسابي 4.63 أما الانحراف المعياري 0.490 ونلاحظ أن قيمة الوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة (4.20-5) حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة هي " موافق بشدة" وذلك بنسبة 62.5%، ومن هنا نستطيع القول إن دور الإدارة العليا كبير في نشر مبادئ إدارة الجودة وذلك من خلال دعمها للإبداع والمشاركة فيه وتحفيز العمال عليه من أجل التطوير المستمر للمنتوج.

4- جاءت العبارة "تستخدم الإدارة فرق العمل لتحقيق الإبداع والتطوير" في الترتيب السادس، وكان وسطها الحسابي 4.53 بانحراف معياري 0.506، ونلاحظ أن قيمة الوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة (4.20-5) حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة هي " موافق بشدة" وذلك بنسبة 52.5%، ومن هنا نستطيع القول إن دور الإدارة العليا تساهم في نشر مبادئ إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال استخدامها لفرق العمل التي تساهم بشكل كبير في حل المشكلات وإيجاد الحلول ومحاولة تطوير منتجها والإبداع فيه.

5- جاءت العبارة "تستخدم الإدارة قسم لمراقبة وضمان الجودة" في الترتيب الثاني، وكان وسطها الحسابي 4.70 بانحراف معياري 0.464، ونلاحظ أن قيمة الوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة (4.20-5) حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة هي " موافق بشدة" وذلك بنسبة 70%، ومن هنا نستطيع القول إن دور الإدارة العليا كبير جدا في نشر مبادئ إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال استخدامها لقسم لمراقبة الجودة حيث يعمل هذا الأخير إلى الضمان المستمر للجودة وذلك بالمتابعة والتفتيش المستمر.

6- جاءت العبارة " تثق الإدارة وتؤمن بقدرات العامل وتعبر له عن هذه الثقة "في الترتيب الرابع، بمتوسط 4.65 وبانحراف معياري 0.502، ونلاحظ أن قيمة الوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة (4.20-5) حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة هي " موافق بشدة" وذلك بنسبة 55% ، ومن هنا نستطيع القول أن دور الإدارة العليا كبير في نشر مبادئ إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال ثقها الكبيرة وإيمانها بقدراته والتعبير له عن هذه الثقة لعمالها، فالعامل عندما يشعر بأن المؤسسة تثق بقدراته فإن هذا سيحفزه للعمل الكبير والجيد من أجل استمرار هذه الثقة المتبادلة.

وبشكل عام يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الأول يساوي 4.642 وانحراف معياري 0.2135، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (4.20-5) حسب مقياس ليكرت

الخامسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة هي " موافق بشدة"، ومن هنا نستطيع القول إن دور الإدارة العليا والتزامها كبير في نشر مبادئ إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة محل الدراسة.

• تحليل عبارات المحور الثاني: التحسين المستمر.

يحتوي هذا المحور على ثمانية عبارات وقد استهدفنا من خلال هذه العبارات التعرف على واقع التحسين المستمر بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة (ENICAB)، ويبين الجدول أدناه إجابات أفراد العينة مرتبة حسب أهميتها وفقا للمتوسط الحسابي والتي تعبر عن التحسين المستمر حيث أنه كلما زادت قيمة المتوسط الحسابي تزداد درجة الموافقة وتزداد الأهمية.

الجدول رقم(10): تحليل عبارات المحور الثاني

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
7	تعمل المؤسسة على تحديث معايير التوظيف بما ينسجم مع المستجدات	0	0	0	19	21	4.53	0.506	موافق بشدة	7
		0	0	0	47.5	52.5				
8	تعمل المنظمة على تحديث آلات الإنتاج كلما تطلب الأمر	0	0	0	14	26	4.65	0.483	موافق بشدة	3
		0	0	0	35	65				
9	هناك تطوير مستمر في مستويات البحث داخل المؤسسة	0	0	0	10	30	4.75	0.439	موافق بشدة	1
		0	0	0	25	75				

8	موافق	0.506	4.53	21	19	0	0	0	F	تستخدم المؤسسة	10
	بشدة			52.5	47.5	0	0	0	%	تكنولوجيا تتسجم مع متطلبات العمل	
5	موافق	0.501	4.58	23	17	0	0	0	F	يساهم نظام الاتصال	11
	بشدة			57.5	42.5	0	0	0	%	بالمؤسسة على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب	
6	موافق	0.501	4.58	23	17	0	0	0		تشجع الإدارة الأفكار	12
	بشدة			57.5	42.5	0	0	0		الجديدة وتقدم حوافز للذين يقدمون هذه الأفكار	
4	موافق	0.483	4.65	26	14	0	0	0		تعتمد الإدارة على	13
	بشدة			65	35					الاجتماعات كوسيلة وحيدة لطرح الأفكار الجديدة	
2	موافق	0.474	4.68	27	13	0	0	0	F	تقوم المؤسسة باستبعاد	14
	بشدة			67.5	32.5	0	0	0	%	المنتجات المعيبة دائما	
	موافق	0.1821	4.615	النتائج الإجمالية للمحور الثاني							
	بشدة										

المصدر: إعداد الطالب

1. جاءت العبارة "تعمل المؤسسة على تحديث معايير التوظيف بما ينسجم مع المستجدات" في الترتيب

السابع، وكان وسطها الحسابي 4.53 بانحراف معياري 0.506، ونلاحظ أن قيمة الوسط الحسابي تنتمي إلى

- الفئة (4.20-5) حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة هي " موافق بشدة" وذلك بنسبة 52.5%، ومن هنا نستطيع القول إن المؤسسة تقوم بتطبيق مبدأ التحسين المستمر وذلك من خلال تحديث معايير توظيف العمال بما ينسجم والمستجدات التي تطرأ في سوق العمل.
2. جاءت العبارة " تعمل المنظمة على تحديث آلات الإنتاج كلما تطلب الأمر" في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي 4.65 وانحراف معياري 0.483، ونلاحظ أن قيمة الوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة (4.20-5) حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة هي " موافق بشدة" وذلك بنسبة 65%، ومن هنا نستطيع القول إن المؤسسة تقوم بتطبيق مبدأ التحسين المستمر وذلك من خلال تحديث آلات الإنتاج كلما تطلب الأمر وفقا للتغيرات التكنولوجية الحاصلة في البيئة الخارجية.
3. جاءت العبارة " هناك تطوير مستمر في مستويات البحث داخل المؤسسة" في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي قدره 4.75 وانحراف معياري 0.439، ونلاحظ أن قيمة الوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة (4.20-5) حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة هي " موافق بشدة" وذلك بنسبة 75%، ومن هنا نستطيع القول إن المؤسسة تقوم بتطبيق مبدأ التحسين المستمر وذلك من خلال التطوير المستمر في مستويات البحث داخل المؤسسة.
4. جاءت العبارة " تستخدم المؤسسة تكنولوجيا تنسجم مع متطلبات العمل" في الترتيب الثامن، بمتوسط حسابي 4.53 وانحراف معياري 0.506، ونلاحظ أن قيمة الوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة (4.20-5) حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة هي " موافق بشدة" وذلك بنسبة 52.5%، ومن هنا نستطيع القول إن المؤسسة تقوم بتطبيق مبدأ التحسين المستمر وذلك من خلال استخدامه للتكنولوجيا التي تنسجم مع متطلبات العمل.
5. جاءت العبارة " يساهم نظام الاتصال بالمؤسسة على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب" بمتوسط حسابي 4.58 وانحراف معياري 0.501، ونلاحظ أن قيمة الوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة

(5-4.20) حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة هي " موافق بشدة" وذلك بنسبة 57.5%، ومن هنا نستطيع القول إن المؤسسة تقوم بتطبيق مبدأ التحسين المستمر وذلك من خلال نظام الاتصال المتوفر في المؤسسة والذي يوفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة.

6. جاءت العبارة " تشجع الإدارة الأفكار الجديدة وتقدم حوافز للذين يقدمون هذه الأفكار" في الترتيب السادس بمتوسط حسابي 4.58 وانحراف معياري 0.501، ونلاحظ أن قيمة الوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة (5-4.20) حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة هي " موافق بشدة" وذلك بنسبة 57.5 %، ومن هنا نستطيع القول إن المؤسسة تقوم بتطبيق مبدأ التحسين المستمر وذلك من خلال تشجيعها المستمر للأفكار الجديدة التي تؤدي إلى تقديم منتجات أكثر جودة وبأقل سعر وفي الوقت المناسب وتقديم حوافز للمساهمين فيه.

7. جاءت العبارة " تعتمد الإدارة على الاجتماعات كوسيلة وحيدة لطرح الأفكار الجديدة" في الترتيب الرابع، بمتوسط حسابي 4.65 وانحراف معياري 0.483، ونلاحظ أن قيمة الوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة (5-4.20) حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة هي " موافق بشدة" وذلك بنسبة 65%، ومن هنا نستطيع القول إن المؤسسة تعتمد على الاجتماعات كوسيلة وحيدة لطرح الأفكار الجديدة وهذا قد يكون في بعض الأحيان غير كافي.

8. جاءت العبارة " تقوم المؤسسة باستبعاد المنتجات المعيبة دائما" في الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي 4.68 وانحراف معياري 0.474، ونلاحظ أن قيمة الوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة (5-4.20) حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة هي " موافق بشدة" وذلك بنسبة 67.5 % ومن هنا نستطيع القول إن المؤسسة في تحسين مستمر لسمنتها والمحافظة على مكانتها السوقية من خلال استبعاد المنتجات المعيبة بصورة دائمة.

وبشكل عام يتبين ان المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الأول يساوي 4.615 وانحراف معياري 0.1821، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (4.20-5) حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة هي " موافق بشدة"، ومن هنا نستطيع القول إن المؤسسة محل الدراسة تقوم بالتحسين المستمر للوصول إلى الجودة الشاملة.

• تحليل عبارات المحور الثالث: التركيز على العاملين:

يحتوي هذا المحور على اثنتا عشرة عبارات وقد استهدفنا من خلال هذه العبارات التعرف على واقع تركيز مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة على عمالها (ENICAB)، ويبين الجدول أدناه إجابات أفراد العينة مرتبة حسب أهميتها وفقاً للمتوسط الحسابي والتي تعبر عن التركيز على العاملين حيث أنه كلما زادت قيمة المتوسط الحسابي تزداد درجة الموافقة وتزداد الأهمية.

الجدول رقم(11): تحليل عبارات المحور الثالث

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العبارات	الرقم	
1	موافق	0.385	4.83	33	7	0	0	0	F	تستخدم المؤسسة أسلوب النصح والإرشاد مع العاملين لتحقيق الجودة ويعطي للعامل حق اتخاذ قرارات هامة في العمل	15
	بشدة			82.5	17.5	0	0	0	%		
4	موافق	0.483	4.65	26	14	0	0	0	F	يستطيع العاملون في كل المستويات التعبير عن أفكارهم دون خوف أو نقد	16
	بشدة			36	35	0	0	0	%		
10	موافق	0.506	4.53	21	19	0	0	0	F	لا تجري معاقبة العامل عند ارتكابه الأخطاء بدون قصد	17
	بشدة			52.5	47.5	0	0	0	%		
9	موافق	0.504	4.55	22	18	0	0	0	F	لا يتم إبراز الجوانب السلبية فقط في أداء العامل	18
	بشدة			55	45	0	0	0	%		
6	موافق	0.490	4.63	25	15	0	0	0	F	تصل المعلومة من الإدارة إلى العامل دون أي تأخر من خلال الشبكة	19
	بشدة			62.5	37.5	0	0	0	%		

الداخلية											
5	موافق	0.483	4.65	26	14	0	0	0	F	20	تشجع الإدارة العامل
	بشدة			65	35	0	0	0	%		على ابتكار طرق وأساليب جديدة من خلال التعلم المستمر
7	موافق	0.496	4.60	24	16	0	0	0	F	21	تدعوا المنظمة
	بشدة			60	40	0	0	0	%		العاملين في جميع المستويات للمشاركة في الاجتماعات لوضع أو اتخاذ قرارات أفضل عن طريق المناقشات المفتوحة
3	موافق	0.474	4.68	27	13	0	0	0	F	22	السماح للعامل
	بشدة			67.5	32.5	0	0	0	%		بالاطلاع باستمرار على الأداء الناجح الذي قام به ومشاركته المستمرة في تطوير معايير تقييم الأداء
11	موافق	0.506	4.53	21	19	0	0	0	F	23	يحصل العاملون
	بشدة			52.5	47.5	0	0	0	%		المتميزون على مكافآت مادية

		0.506	4.53	21	19	0	0	0	F	يقوم الرؤساء بزيارة	24
12	موافق بشدة			52.5	47.5	0	0	0	%	العاملين في مكان عملهم من اجل الإنصات لهم ومعرفة المشاكل المطروحة	
2	موافق بشدة	0.452	4.73	29	11	0	0	0	F	تستخدم المؤسسة	25
				72.5	27.5	0	0	0	%	صناديق لوضع الاقتراحات	
8	موافق بشدة	0.496	4.60	24	16	0	0	0	F	توفر المؤسسة	26
				60	40	0	0	0	%	التدريب لجميع المستويات في المنظمة	
	موافق بشدة	0.1780	4.622	النتائج الإجمالية للمحور الثالث							

المصدر: إعداد الطالب

1. جاءت العبارة "تستخدم المؤسسة أسلوب النصح والإرشاد مع العاملين لتحقيق الجودة ويعطى للعامل حق اتخاذ قرارات هامة في العمل" في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي 4.83 وانحراف معياري 0.385، ونلاحظ أن قيمة الوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة (4.20-5) حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة هي " موافق بشدة" وذلك بنسبة 82.5 %، ومن هنا نستطيع القول أن المؤسسة تطبق مبدأ التركيز على العامل والاهتمام به من خلال استخدامها لأسلوب النصح والإرشاد للعاملين وذلك لتحقيق الجودة كما يعطى للعامل حق اتخاذ قرارات هامة في عمله.

2. جاءت العبارة " يستطيع العاملون في كل المستويات التعبير عن أفكارهم دون خوف أو نقد" في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي 4.65 وانحراف معياري 0.483، ونلاحظ أن قيمة الوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة (4.20-5) حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة هي " موافق بشدة" وذلك بنسبة 36%، ومن هنا نستطيع القول إن المؤسسة تطبق مبدأ التركيز على العامل والاهتمام به من خلال إعطائهم الحرية للتعبير عن أفكارهم دون خوف أو نقد من أجل إخراج جميع المعارف الكامنة لديهم.

3. جاءت العبارة " لا تجري معاقبة العامل عند ارتكابه الأخطاء بدون قصد" في الترتيب العاشر، بمتوسط حسابي 4.53 وانحراف معياري 0.506، ونلاحظ أن قيمة الوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة (4.20-5) حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة هي " موافق بشدة" وذلك بنسبة 52.5%، ومن هنا نستطيع القول إن المؤسسة تطبق مبدأ التركيز على العامل والاهتمام به من خلال تحفيزه على العمل دون معاقبته عند ارتكابه الأخطاء بدون قصد.

4. جاءت العبارة "لا يتم إبراز الجوانب السلبية فقط في أداء العامل" في الترتيب التاسع، بمتوسط حسابي 4.55 وانحراف معياري 0.504، ونلاحظ أن قيمة الوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة (4.20-5) حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة هي " موافق بشدة" وذلك بنسبة 55%، ومن هنا نستطيع القول إن المؤسسة تطبق مبدأ التركيز على العامل والاهتمام به من خلال إبراز الجوانب السلبية في أداء العامل.

5. جاءت العبارة " تصل المعلومة من الإدارة إلى العامل دون أي تأخر من خلال الشبكة الداخلية" في الترتيب السادس، بمتوسط حسابي 4.63 وانحراف معياري 0.490، ونلاحظ أن قيمة الوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة (4.20-5) حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة هي " موافق بشدة" وذلك بنسبة 62.5%، ومن هنا نستطيع القول إن المؤسسة تطبق مبدأ التركيز على العامل والاهتمام

به من خلال وصول المعلومات إلى العامل من الإدارة بدون أي تأخر وذلك من خلال الشبكة الداخلية للمؤسسة.

6. جاءت العبارة "تشجع الإدارة العامل على ابتكار طرق وأساليب جديدة من خلال التعلم المستمر" في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي 4.65 وانحراف معياري 0.483، ونلاحظ أن قيمة الوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة (4.20-5) حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة هي "موافق بشدة" وذلك بنسبة 65%، ومن هنا نستطيع القول إن المؤسسة تطبق مبدأ التركيز على العامل والاهتمام به من خلال تشجيعه على ابتكار طرق وأساليب جديدة من خلال التعلم المستمر.

7. جاءت العبارة "تدعو المنظمة العاملين في جميع المستويات للمشاركة في الاجتماعات لوضع أو اتخاذ قرارات أفضل عن طريق المناقشات المفتوحة" في الترتيب السابع، بمتوسط حسابي 4.60 وانحراف معياري 0.496، ونلاحظ أن قيمة الوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة (4.20-5) حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة هي "موافق بشدة" وذلك بنسبة 60 %، ومن هنا نستطيع القول أن المؤسسة تطبق مبدأ التركيز على العامل والاهتمام به من خلال دعوة المنظمة للعاملين في جميع المستويات لوضع واتخاذ قرارات أفضل وذلك عن طريق المناقشات المفتوحة التي يأخذ فيها العامل حريته.

8. جاءت العبارة "السماح للعامل بالاطلاع باستمرار على الأداء الناجح الذي قام به ومشاركته المستمرة في تطوير معايير تقييم الأداء" في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي 4.68 وانحراف معياري 0.474، ونلاحظ أن قيمة الوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة (4.20-5) حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة هي "موافق بشدة" وذلك بنسبة 67.5 %، ومن هنا نستطيع القول أن المؤسسة تطبق مبدأ التركيز على العامل والاهتمام به من خلال السماح للعامل بالاطلاع المستمر على الأداء الناجح الذي قام به ومشاركته المستمرة في تطوير معايير تقييم أدائه.

9. جاءت العبارة " يحصل العاملون المتميزون على مكافآت مادية" في الترتيب الحادي عشرة بمتوسط حسابي 4.53 وانحراف معياري 0.506، ونلاحظ أن قيمة الوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة (5-4.20) حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة هي " موافق بشدة" وذلك بنسبة 52.5 %، ومن هنا نستطيع القول أن المؤسسة تطبق مبدأ التركيز على العامل والاهتمام به من خلال حصول العمال المتميزون على مكافآت مادية تعبيراً عن جهودهم المبذولة.

10. جاءت العبارة " يقوم الرؤساء بزيارة العاملين في مكان عملهم من أجل الإنصات لهم ومعرفة المشاكل المطروحة" في الترتيب الثاني عشرة، بمتوسط حسابي 4.53 وانحراف معياري 0.506، ونلاحظ أن قيمة الوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة (5-4.20) حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة هي " موافق بشدة" وذلك بنسبة 52.5 %، ومن هنا نستطيع القول أن المؤسسة تطبق مبدأ التركيز على العامل والاهتمام به من خلال زيارة الرؤساء للعاملين في أماكن عملهم وذلك من أجل الإنصات لهم ومعرفة المشاكل المتواجدة في العمل.

11. جاءت العبارة " تستخدم المؤسسة صناديق لوضع الاقتراحات" في الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي 4.73 وانحراف معياري 0.452، ونلاحظ أن قيمة الوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة (5-4.20) حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة هي " موافق بشدة" وذلك بنسبة 72.5 %، ومن هنا نستطيع القول إن المؤسسة تطبق مبدأ التركيز على العامل والاهتمام به من خلال استخدامها لصناديق توضع فيها الاقتراحات.

12. جاءت العبارة " توفر المؤسسة التدريب لجميع المستويات في المنظمة" في الترتيب الثامن بمتوسط حسابي 4.60 وانحراف معياري 0.496 ونلاحظ أن قيمة الوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة (5-4.20) حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة هي " موافق بشدة" وذلك بنسبة

60%، ومن هنا نستطيع القول إن المؤسسة تطبق مبدأ التركيز على العامل والاهتمام به من خلال توفيرها التدريب لجميع المستويات في المنظمة.

وبشكل عام يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الأول يساوي 4.604 وانحراف معياري 0.1780، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (4.20-5) حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة هي "موافق بشدة"، ومن هنا نستطيع القول إن المؤسسة محل الدراسة تهتم بالعاملين لديها.

• تحليل عبارات المحور الرابع: التركيز على العميل:

يحتوي هذا المحور على ستة عبارات وقد استهدفنا من خلال هذه العبارات التعرف على واقع التركيز على العملاء في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة (ENICAB)، ويبين الجدول أدناه إجابات أفراد العينة مرتبة حسب أهميتها وفقا للمتوسط الحسابي والتي تعبر عن التركيز على العميل حيث أنه كلما زادت قيمة المتوسط الحسابي تزداد درجة الموافقة وتزداد الأهمية.

الجدول رقم(12): تحليل عبارات المحور الرابع

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العبارات	الرقم
2	موافق	0.490	4.63	25	15	0	0	0	F	27
	بشدة			62.5	37.5	0	0	0	%	
تقوم المؤسسة بالاستماع لرأي العميل من خلال المقابلات والاستمارات لجمع المعلومات وتحويلها للأقسام المتخصصة للقيام بالتحسين										
5	موافق	0.504	4.55	22	18	0	0	0	F	28
	بشدة			55	45	0	0	0	%	
تقوم المؤسسة بمشاركة الزبون ضمن فريق العمل										
3	موافق	0.490	4.63	25	15	0	0	0	F	29
	بشدة			62.5	37.5	0	0	0	%	
مستوى الخدمات التي تقدمها المؤسسة للزبون تفوق توقعاته في معظم الأحيان										
6	موافق	0.504	4.55	22	18	0	0	0	F	30
	بشدة			55	45	0	0	0	%	
تقوم إدارة التسويق بإيصال رغبات وتوقعات العملاء بصورة مناسبة وصحيحة إلى مصممي الإنتاج										
4	موافق	0.490	4.63	25	15	0	0	0	F	31
	بشدة			62.5	37.5	0	0	0	%	
يتلقى العملاء التعليمات والتدريب والمساعدة الفنية										

لاستعمال المنتج											
32	تقوم المؤسسة بتقديم	F	0	0	0	14	25	4.65	0.483	موافق	1
	خدمات ما بعد البيع للزيون للحفاظ عليه	%	0	0	0	35	65			بشدة	
النتائج الإجمالية للمحور الرابع											
								4.604	0.2407	موافق	
										بشدة	

المصدر: اعداد الطالب

1. جاءت العبارة "تقوم المؤسسة بالاستماع لرأي العميل من خلال المقابلات والاستمارات لجمع المعلومات وتحويلها للأقسام المتخصصة للقيام بالتحسين" في الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي 4.63 وانحراف معياري 0.490، ونلاحظ أن قيمة الوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة (4.20-5) حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة هي "موافق بشدة" وذلك بنسبة 62.5 %، ومن هنا نستطيع القول أن المؤسسة تطبق مبدأ التركيز على العميل وذلك من خلال الاستماع لرأيه من خلال المقابلات التي تجريها معه والاستمارات لجمع المعلومات وتحويلها للأقسام المتخصصة للقيام بالتحسين.
2. جاءت العبارة "تقوم المؤسسة بمشاركة الزبون ضمن فريق العمل" في الترتيب الخامس، بمتوسط حسابي 4.55 وانحراف معياري 0.504، ونلاحظ أن قيمة الوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة (4.20-5) حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة هي "موافق بشدة" وذلك بنسبة 55%، ومن هنا نستطيع القول إن المؤسسة تطبق مبدأ التركيز على العميل وذلك من خلال مشاركة الزبون ضمن فريق العمل.
3. جاءت العبارة "مستوى الخدمات التي تقدمها المؤسسة للزبون تفوق توقعاته في معظم الأحيان" في الترتيب الثالث، بمتوسط حسابي 4.63 وانحراف معياري 0.490، ونلاحظ أن قيمة الوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة

(5-4.20) حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة هي "موافق بشدة" وذلك بنسبة 62.5%، ومن هنا نستطيع القول إن المؤسسة تطبق مبدأ التركيز على العميل وذلك من خلال الخدمات التي تقدمها للزبون حيث تفوق توقعاته في معظم الأحيان.

4. جاءت العبارة "تقوم إدارة التسويق بإيصال رغبات وتوقعات العملاء بصورة مناسبة وصحيحة إلى مصممي

الإنتاج" في الترتيب السادس، بمتوسط حسابي 4.55 وانحراف معياري 0.504، ونلاحظ أن قيمة الوسط

الحسابي تنتمي إلى الفئة (5-4.20) حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على

هذه العبارة هي "موافق بشدة" وذلك بنسبة 55%، ومن هنا نستطيع القول إن المؤسسة تطبق مبدأ التركيز

على العميل وذلك من خلال إيصال رغبات وتوقعات العملاء بصورة مناسبة وصحيحة إلى مصممي الإنتاج.

5. جاءت العبارة "يتلقى العملاء التعليمات والتدريب والمساعدة الفنية لاستعمال المنتج" في الترتيب الرابع،

بمتوسط حسابي 4.63 وانحراف معياري 0.490، ونلاحظ أن قيمة الوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة

(5-4.20) حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة هي "موافق

بشدة" وذلك بنسبة 62.5%، ومن هنا نستطيع القول إن المؤسسة تطبق مبدأ التركيز على العميل وذلك من

خلال التعليمات التي يتلقاها العملاء والتدريب والمساعدة الفنية لاستعمال المنتج.

6. جاءت العبارة "تقوم المؤسسة بتقديم خدمات ما بعد البيع للزبون للحفاظ عليه في الترتيب الأول، بمتوسط

حسابي 4.65 وانحراف معياري 0.483، ونلاحظ أن قيمة الوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة (5-4.20)

حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة هي "موافق بشدة" وذلك

بنسبة 65%، ومن هنا نستطيع القول إن المؤسسة تطبق مبدأ التركيز على العميل وذلك من خلال تقديم

خدمات ما بعد البيع للزبون للحفاظ عليه.

وبشكل عام يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الأول يساوي 4.6042 وانحراف

معياري 0.2407، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (5-4.20) حسب مقياس ليكرت

الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة هي " موافق بشدة"، ومن هنا نستطيع القول إن المؤسسة تهتم كثيرا بعمالها من أجل الوصول إلى الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات.

الفرضية الأولى: هناك دعم جوهري للجودة من قبل الإدارة العليا في المؤسسة محل الدراسة كأحد عناصر إدارة الجودة الشاملة؟

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم 09 نلاحظ أن عينة الدراسة يؤكدون في جميع فقرات هذا المتغير إلى أن الإدارة العليا تدعم الجودة بصورة جوهريّة حيث أن المتوسط الحسابي لبعد التزام الإدارة العليا يساوي 4.642 وهو ينتمي إلى الفئة (4.20-5) حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة هي " موافق بشدة" ومن هنا نستطيع رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أن هناك دعم جوهري للجودة من قبل الإدارة العليا في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الثانية: تركز المؤسسة محل الدراسة على التحسين المستمر كأحد عناصر إدارة الجودة الشاملة؟

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم 10 نلاحظ أن عينة الدراسة يؤكدون في جميع فقرات هذا المتغير إلى أن المؤسسة تركز وبصور كبيرة على التحسين المستمر حيث أن المتوسط الحسابي لبعد التحسين المستمر يساوي 4.615 وانحراف معياري 0.182 وهو ينتمي إلى الفئة (4.20-5) حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة هي " موافق بشدة" ومن هنا نستطيع رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أن المؤسسة محل الدراسة تركز على التحسين المستمر كأحد عناصر إدارة الجودة الشاملة .

الفرضية الثالثة: تركز المؤسسة محل الدراسة على العاملين كأحد عناصر إدارة الجودة الشاملة؟

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم 11 نلاحظ أن عينة الدراسة يؤكدون في جميع فقرات هذا المتغير إلى أن المؤسسة تركز وبصورة كبيرة على العاملين حيث أن المتوسط الحسابي لبعده التركيز على العاملين يساوي 4.62 وانحراف معياري 0.1780 وهو ينتمي إلى الفئة (4.20-5) حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة هي "موافق بشدة" ومن هنا نستطيع رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن المؤسسة محل الدراسة تركز على العاملين كأحد عناصر إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية الرابعة: تركز المؤسسة محل الدراسة على العميل (الزبون) كأحد عناصر إدارة الجودة الشاملة؟

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم 12 نلاحظ أن عينة الدراسة يؤكدون في جميع فقرات هذا المتغير إلى أن المؤسسة تركز وبصور كبيرة على العميل (الزبون) حيث أن المتوسط الحسابي لهذا البعد يساوي 4.604 وانحراف معياري 0.240 وهو ينتمي إلى الفئة (4.20-5) حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة هي "موافق بشدة" ومن هنا نستطيع رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن المؤسسة محل الدراسة تركز على العميل كأحد عناصر إدارة الجودة الشاملة.

هي نفس النتيجة التي توصل إليها كما ذكرنا سابقا مؤيد السالم وعمار العلاوة 2006 حيث أكد بأن تطبيق وممارسة عناصر إدارة الجودة الشاملة في الشركات الأردنية لصناعة البرمجيات يتم بدرجة عالية لكل من التزام الإدارة بالجودة، ومشاركة العملاء أي التركيز على العميل.

وبناء على ماسبق نستطيع القول بأن مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة تقوم بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة التي قمنا بها فمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة **ENICAB** وبعتمادنا على نتائج استبانة البحث وجدنا أن المؤسسة على دراية واسعة ومعلومة بمفهوم إدارة الجودة من جميع أبعادها وهذا ما توصلت اليه إجابات أفراد العينة حول عبارات الاستبانة، حيث تم رفض جميع الفرضيات الصفرية وقبول الفرضيات البديلة التي تنص على أن مؤسسة صناعة الكوابل **ENICAB** تطبق المبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث لاحظنا أن درجة الموافقة العامة كانت **موافق بشدة** وهذا ما يؤكد صحة الفرضيات التي تم طرحها في بحثنا هذا.

الختام

الخاتمة

أدت التغيرات الهائلة لمحيط المؤسسات الاقتصادية بمختلف قطاعات اعمالها الى اسعي القائمين عليها الى تبني جملة من الأساليب العلمية التي من شأنها ان تساهم في خلق فرص للتميز والنجاح ولعل المؤسسات الاقتصادية العمومية ليست ببعيدة عن هذه التغيرات نظرا للدور السيادي الذي تلعبه في إطار تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي. لقد صاحب هذا التغيير إعادة النظر في مجالات التركيز في مختلف الأنشطة فقد تحول الاهتمام من المساعي الرامية الى السيطرة عن طريق التكلفة و السعر الى السيطرة عن طريق الجودة هذه الأخيرة تختلف مدخلاتها حسب طبيعة النشاط فلعل خصوصية النشاط الخدماتي يستدعي التركيز على العنصر البشري بما انه الأساس في تقديم الخدمات لذا فان المؤسسات الاقتصادية ملتزمة في اطار تطبيق إدارة الجودة الشاملة التركيز على أداء هذا العنصر و معادلة الرفع من مستوى اداءه ما امكن من خلال برامج التحسين المستمر في اطار تبني تطبيق الجودة الشاملة . ولقد خلصنا من خلال تناولنا لهذا البحث الى جملة من النتائج التي نوردها كالآتي:

النتائج:

- الثقافة السائدة في المنظمة ثقافة مبنية على أساس الجودة مسؤولية الجميع وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.
- تقوم المنظمة بدورات تدريبية لتثقيف العاملين بسياسات الجودة وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.
- تستخدم الإدارة رئيس لمراقبة وضمان الجودة وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.
- تعمل المؤسسة على تحديث معايير التوظيف بما ينسجم مع المستجدات وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.
- تعمل المنظمة على تحديث آلات الإنتاج كلما تطلب الأمر وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

- تقوم المؤسسة باستبعاد المنتجات المعيبة دائما وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.
- تستخدم المؤسسة أسلوب النصح والإرشاد مع العاملين لتحقيق الجودة ويعطي للعامل حق اتخاذ قرارات هامة في العمل وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.
- السماح للعامل بالاطلاع باستمرار على الأداء الناجح الذي قام به ومشاركته المستمرة في تطوير معايير تقييم الأداء وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.
- تستخدم المؤسسة صناديق لوضع الاقتراحات وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.
- تقوم المؤسسة بالاستماع لرأي العميل من خلال المقابلات والاستمارات لجمع المعلومات وتحويلها للأقسام المتخصصة للقيام بالتحسين وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة.
- مستوى الخدمات التي تقدمها المؤسسة للزبون تفوق توقعاته في معظم الأحيان وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة.
- تقوم المؤسسة بتقديم خدمات ما بعد البيع للزبون للحفاظ عليه وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة.

الاقتراحات والتوصيات:

- بناء على ما توصلت اليه الدراسة من نتائج يوصي الباحث بالآتي:
- الاعتماد على الحوافز المادية بشكل أكبر من الحوافز المعنوية.
- الاعتماد على بحوث السوق لإيصال رغبات وتوقعات العملاء بصورة مناسبة وصحيحة.
- تكثيف جهود البحث والتطوير حتى تبتكر المؤسسة منتجات جديدة تستطيع المحافظة من خلالها على مكانتها في السوق.
- يجب على الإدارة الاعتماد على الوسائل الحديثة لطرح الأفكار الجديدة من خلال المشاركة بين العمال والمديرين.

• العمل على تشكيل فرق عمل ذات مؤهلات وخبرات، وزيادة مشاركة العامل في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله.

• قيام المؤسسة بدورات تدريبية بشكل مستمر لتحسين معارف العاملين، خاصة أن أغلبهم لديهم خبرة طويلة في المؤسسة ويحتاجون إلى تجديد المعارف.

وفي الأخير نأمل أننا وفقنا في معالجة هذا الموضوع والذي كغيره من المواضيع التي لا تخلو من النقائص.



المراجع

المراجع

المراجع باللغة العربية

الكتب

- احمد الخطيب، رداح الخطيب، إدارة الجودة الشاملة (تطبيقات تربوية)، عالم الكتاب الحديث، ط2، عمان، 2006.
- أحمد سيد مصطفى: إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، ط4، 1999.
- توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن أساليب الحديثة في المعايير والمقاييس، دار الفكر العربي، 2006/2005.
- تسيير العجاردة، التسويق المصرفي، دار ومكتبة الحامد عمان 2004.
- ربحي مصطفى عليان، إيمان السامرائي، تسويق المعلومات، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، 2004.
- رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، 2008.
- زكريا عزام وعبد الباسط حسونة ومصطفى الشيخ، مبادئ التسويق الحديث، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- سونيا البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع 2002.
- صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- عبد المجيد البرواري، نظام موسي سويدان، إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية، الطبعة الأولى، دار حامد، 2009.

- عدنان حسين الجادري، يعقوب عبد الله أبو حلو «الأسس المنهجية والاستخدامات الإحصائية في بحوث العلوم التربوية والإنسانية» ، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- فريد كورنل، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار الكنوز المعرفية العلمية، عمان، 2009.
- قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار الشروق، عمان، 2006.
- قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات ال آيزو 9001:2000، الطبعة الأولى، دار الثقافة، عمان 2009.
- مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة الأولى، دار الصفاء عمان 2002.
- مأمون الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1.
- مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان، 2008.
- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الثانية، دار وائل، 2006.
- محمد الصيرفي، راقب جودة منتجاتك، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
- محمد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي مدخل استراتيجي كمي، تحليلي، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان، 2005 ص.
- محمد عاصي العجيلي وآخرون، نظم الإدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوي، عمان، 2009.

- محمد عبد العال النعيمي وآخرون، طرق ومناهج البحث العلمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2009.
- محمد عبد الفتاح محمد، ادارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2008.
- محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، بدون دار نشر، الأردن، 2005.
- مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة "من المستهلك الى المستهلك منهج كمي"، الوراق للنشر، عمان، 2004.
- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- نظام موسي سويدان، شقيق إبراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، الطبعة الثانية، دار حامد، عمان، 2003.

المذكرات والإطروحات

- أيمن برنجي، الخدمات السياحية وأثرها على سلوك المستهلك، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير والعلوم التجارية تخصص الإدارة التسويقية، جامعة أحمد بوقر بومرداس، 2009/2008.
- بوبكر عباسي، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009/2008.

- بوعنان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006.
- رعد حسن الصرن، طرائق تحسين الجودة في المنظمات الصناعية السورية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة دمشق، 1998.
- علالي مليكة، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ENICAB)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة بسكرة، 2004/2003.
- فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق ميزة تنافسية، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير بالخورية، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2005.
- محمد بن شايب، تحقيق إدارة الجودة الشاملة في ظل تحديات السوق، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003.
- محمد بوبقير، دور إدارة الجودة الشاملة في الارتقاء بالخدمات الصحية، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة سعد حلب بالبلدية، البلدية، 2006.
- ناصر الدين بن أحسن، مكانة الجودة في المؤسسة الخدمية، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارية، تخصص تسويق، جامعة العقيد الحاج لخضر باتنة 2009/2008.

المؤتمرات

- بوخرص رمضان، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة-الجزائر، 4-5 ماي، 2005.
- رتيبة عروب، إدارة الجودة الشاملة وانعكاسها على أداء المنظمة، الملتقى العلمي الوطني استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الميزة التنافسية كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والعلوم التجارية، جامعة مولاي الطاهر.
- مروان جمعة الدرويش، أثر جودة الخدمات التي تقدمها البلديات في فلسطين على رضا المستفيدين، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز للقطاع الحكومي، مهد الإدارة العامة الرياض، المملكة العربية ال سعودية 1-4 نوفمبر 2009.
- نجاح بولودان، دور توقعات العملاء في تحسين جودة الخدمة البنكية، الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة منثوري قسنطينة، 10-11 ماي 2010.
- وفاء ناصر الميريك، جودة الخدمات المصرفية النسائية من المملكة العربية السعودية، الملتقى الأول، التسويق في الوطن العربي (الواقع وآفاق التطوير) الشارقة، الإمارات العربية المتحدة 15-16 أكتوبر.
- يحي برويقات عبد الكريم، بوطبه فيصل، توطين أنظمة الجودة أيزو 9000 في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2005.

المجلات العلمية

- إبراهيم بظاظو، أحمد العمامرة، تقييم واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الفنادق، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 45، 2010.
- أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية، مجلة الباحث، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة العدد الرابع، 2006.
- بومدين يوسف، ادراة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد 5، جامعة ورقلة، 2007.
- عبد القادر بريش، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصادية، اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف الجزائر، ال عدد3، ديسمبر 2005.
- عبد المحسن تعساني، عمر عقيلي، ياسمين حلوبي، قياس مدركات العملاء لجودة الخدمات الصحية وأثرها على رضاهم وتطبيق ذلك على المشافي الجامعية السورية، مجلة بحوث، جامعة حلب سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية العدد لعام 2007.
- فارس محمود، قياس جودة الخدمة المصرفية في البنوك العاملة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، غزة، المجلد الثالث عشر، العدد الأول، يونيو 2005.
- هاني يوسف خاشقجي، نماذج إدارة الجودة الشاملة والمعوقات التي تحول دون تطبيقها في الأجهزة الأمنية العربية مجلة جامعة الملك سعود، الاقتصاد والإدارة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003.

- وفاء الصبحي التميمي، أثر الابتكار التسويقي في جودة الخدمات المصرفية دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد العاشر العدد الأول، 2007.
- يحي برويقات عبد الكريم، بوطبه فيصل، توطين أنظمة الجودة إيزو 9000 في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر 2005.
- يوسف بومدين، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز مجلة الباحث، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، العدد الخامس، 2007.

المراجع باللغات الأجنبية

- J. Lendreve – J. Lévy – D. Lindon, Mercater, (Dunod, 2009 Paris) p 993.
- Philipraimbourg, Marketing, 2 édition (actualisée Bréal, 2006 France) p150.
- Philip kotler et Bernard Dubois, Marketing management, 12 édition (Person éducation, paris 2006) p475.

فهرس

الاشكال والجداول

قائمة الاشكال

الصفحة	رقم وعنوان الشكل
09	شكل رقم(01): مراحل تطور الجودة
13	شكل رقم(02): مراحل اهداف الجودة
16	الشكل رقم (03) العناصر الخمسة لإدارة الجودة الشاملة
21	الشكل رقم (04) تركيز إدارة الجودة على العمليات
33	الشكل رقم (05): مفهوم جودة الخدمة
39	الشكل رقم (06): طبيعة ومحددات الجودة المدركة من الخدمات
41	الشكل رقم (07): نموذج فجوة الخدمة

فهرس الجداول

الصفحة	رقم وعنوان الجدول
17	جدول رقم (01) عناصر إدارة الجودة الشاملة ومكوناتها
54	جدول رقم(02): درجات مقياس ليكرت الخماسي
55	الجدول رقم(03): معاملات الثبات والصدق لمحاور الاستبانة
57	الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب السن
58	الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب الجنس
58	الجدول رقم (06): توزيع العينة حسب عدد سنوات العمل
59	الجدول رقم(07): توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي
60	الجدول رقم (08): الحدود الدنيا والعليا لمقياس "ليكرت الخماسي"
61	الجدول رقم (09): تحليل عبارات المحور الأول
64	الجدول رقم(10): تحليل عبارات المحور الثاني
69	الجدول رقم(11): تحليل عبارات المحور الثالث
76	الجدول رقم(12): تحليل عبارات المحور الرابع

فهرس

المحتويات

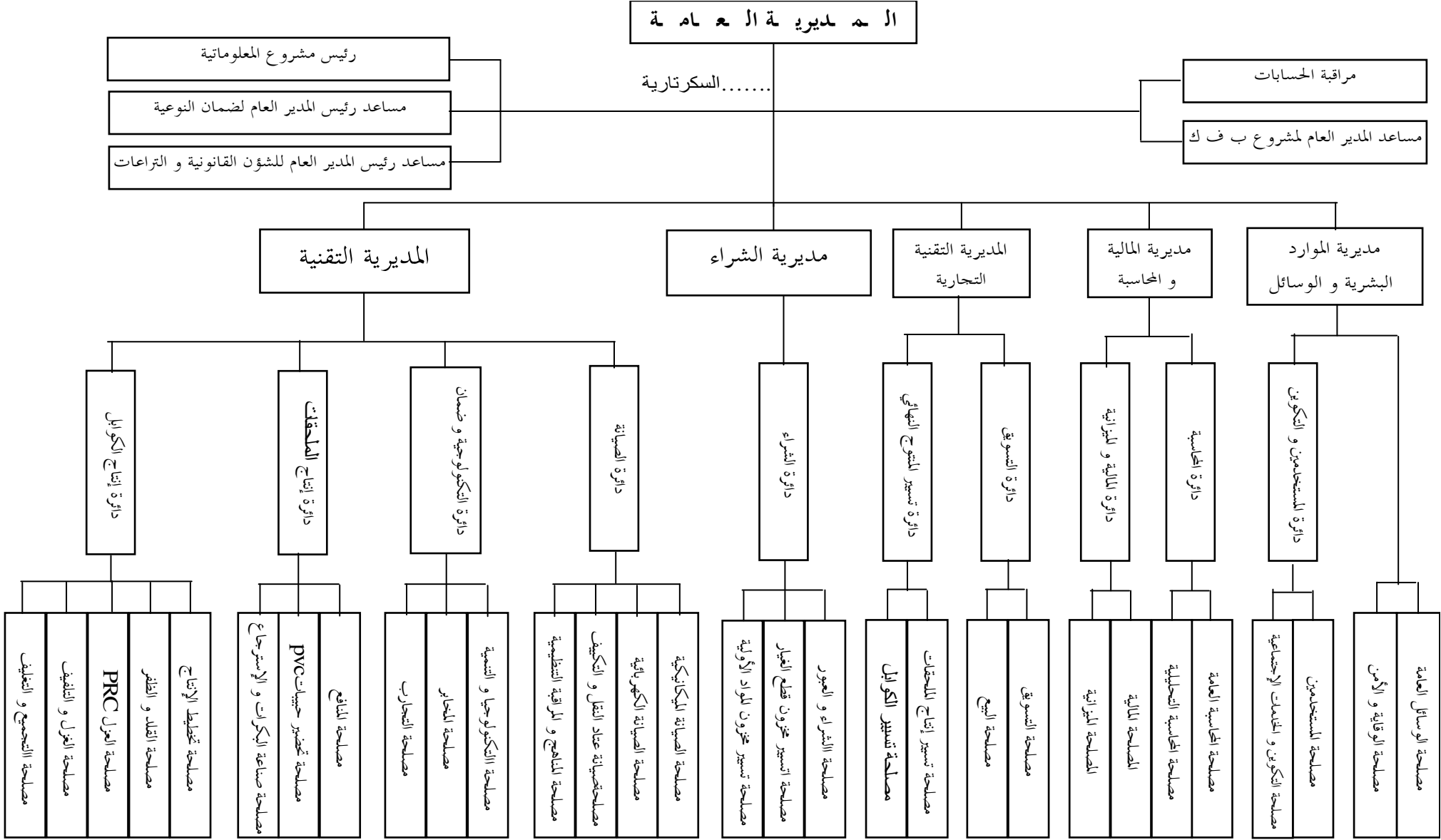
فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	شكر وتقدير
	اهداء
ا	مقدمة
ب	إشكالية البحث
ب	فرضيات الدراسة
ت	أهمية الدراسة
ت	اهداف الدراسة
ت	هيكل البحث
ث	الدراسات السابقة
خ	صعوبات الدراسة
3	الفصل الأول: إدارة الجودة الشاملة
3	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الجودة
4	المطلب الأول: مفهوم الجودة
5	المطلب الثاني: مراحل تطور الجودة
10	المطلب الثالث: أهمية الجودة
12	المطلب الرابع: اهداف الجودة
14	المبحث الثاني: مفاهيم حول إدارة الجودة الشاملة
14	المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة
15	المطلب الثاني: عناصر إدارة الجودة الشاملة
17	المطلب الثالث: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
19	المطلب الرابع: أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة
23	خلاصة الفصل
26	الفصل الثاني: جودة الخدمات
27	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الخدمة
27	المطلب الأول: مفهوم الخدمة
28	المطلب الثاني: أهمية الخدمة

28	المطلب الثالث: خصائص الخدمة
29	المطلب الرابع: تصنيف الخدمة
32	المبحث الثاني: جودة الخدمة
32	المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمات
34	المطلب الثاني: أهمية جودة الخدمات
35	المطلب الثالث: ابعاد جودة الخدمات
37	المطلب الرابع: قياس جودة الخدمة
45	خلاصة الفصل
46	الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة
48	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
48	المطلب الأول: نشأة المؤسسة
49	المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة
51	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
53	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
53	المطلب الأول: أدوات جمع البيانات
55	المطلب الثاني: منهج البحث والوسائل الإحصائية المستعملة
56	المطلب الثالث: عينة البحث الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق الخصائص والسمات الشخصية
60	المبحث الثالث: عرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها واختبار الفرضيات
60	المطلب الأول: تحليل وتفسير محاور الاستمارة
79	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
81	خلاصة الفصل
82	خاتمة
85	قائمة المراجع
92	قائمة الاشكال
93	قائمة الجداول
94	فهرس المحتويات
-	الملاحق

الملاحق

الملحق رقم (1).



العمدة العامة للمديرية العامة للمواصفات والجودة

النتائج الإجمالية للمحور الأول

موافق

بشدة

الجدول رقم: تحليل عبارات المحور الأول

الجدول: تحليل عبارات المحور الثاني

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العبارات	الرقم
	موافق بشدة								F تعلم المؤسسة على تحديث معايير التوظيف بما ينسجم مع المستجدات	7
									%	
	موافق بشدة								F تعلم المنظمة على تحديث آلات الإنتاج كلما تطلب الأمر	8
									%	
	موافق بشدة								F هناك تطوير مستمر في مستويات البحث داخل المؤسسة	9
									%	
	موافق بشدة								F تستخدم المؤسسة تكنولوجيا تتسجم مع متطلبات العمل	10
									%	
	موافق بشدة								F يساهم نظام الاتصال بالمؤسسة على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب	11
									%	
	موافق									12 تشجع الإدارة الأفكار

	بشدة									الجديدة وتقدم حوافز للذين يقدمون هذه الأفكار	
	موافق بشدة									تعتمد الإدارة على الاجتماعات كوسيلة وحيدة لطرح الأفكار الجديدة	13
	موافق بشدة								F %	تقوم المؤسسة باستبعاد المنتجات المعيبة دائما	14
	موافق بشدة										

										الداخلية	
	موافق								F	تشجع الإدارة العامل	20
	بشدة								%	على ابتكار طرق وأساليب جديدة من خلال التعلم المستمر	
	موافق								F	تدعوا المنظمة	21
	بشدة								%	العاملين في جميع المستويات للمشاركة في الاجتماعات لوضع أو اتخاذ قرارات أفضل عن طريق المناقشات المفتوحة	
	موافق								F	السماح للعامل	22
	بشدة								%	بالاطلاع باستمرار على الأداء الناجح الذي قام به ومشاركته المستمرة في تطوير معايير تقييم الأداء	
	موافق								F	يحصل العاملون	23
	بشدة								%	المتميزون على مكافآت مادية	

									F	يقوم الرؤساء بزيارة	24
	موافق بشدة								%	العاملين في مكان عملهم من اجل الإتصات لهم ومعرفة المشاكل المطروحة	
	موافق بشدة								F	تستخدم المؤسسة	25
									%	صناديق لوضع الاقتراحات	
	موافق بشدة								F	توفر المؤسسة	26
									%	التدريب لجميع المستويات في المنظمة	
	موافق بشدة			النتائج الإجمالية للمحور الثالث							

الجدول رقم: تحليل عبارات المحور الرابع

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العبارات	الرقم
	موافق بشدة								F تقوم المؤسسة بالاستماع لرأي العميل من خلال المقابلات والاستمارات لجمع المعلومات وتحويلها للأقسام المتخصصة للقيام بالتحسين	27
	موافق بشدة								% تقوم المؤسسة بمشاركة الزبون ضمن فريق العمل	28
	موافق بشدة								F مستوى الخدمات التي تقدمها المؤسسة للزبون تفوق توقعاته في معظم الأحيان	29
	موافق بشدة								F تقوم إدارة التسويق بإيصال رغبات وتوقعات العملاء بصورة مناسبة وصحيحة إلى مصممي الإنتاج	30
	موافق								F يتلقى العملاء التعليمات	31

	بشدة								%	والتدريب والمساعدة الفنية لاستعمال المنتج		
	موافق								F	تقوم المؤسسة بتقديم	32	
	بشدة								%	خدمات ما بعد البيع للزبون للحفاظ عليه		
	موافق			النتائج الإجمالية للمحور الرابع								
	بشدة											