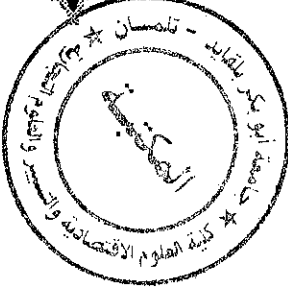


الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان -

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية



مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير
تخصص: إدارة الأعمال

الموضوع:

إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الخدمية
دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري CPA - تلمسان

تحت إشرافه البروفيسور:

بنحوي محمد الله محمد السلام

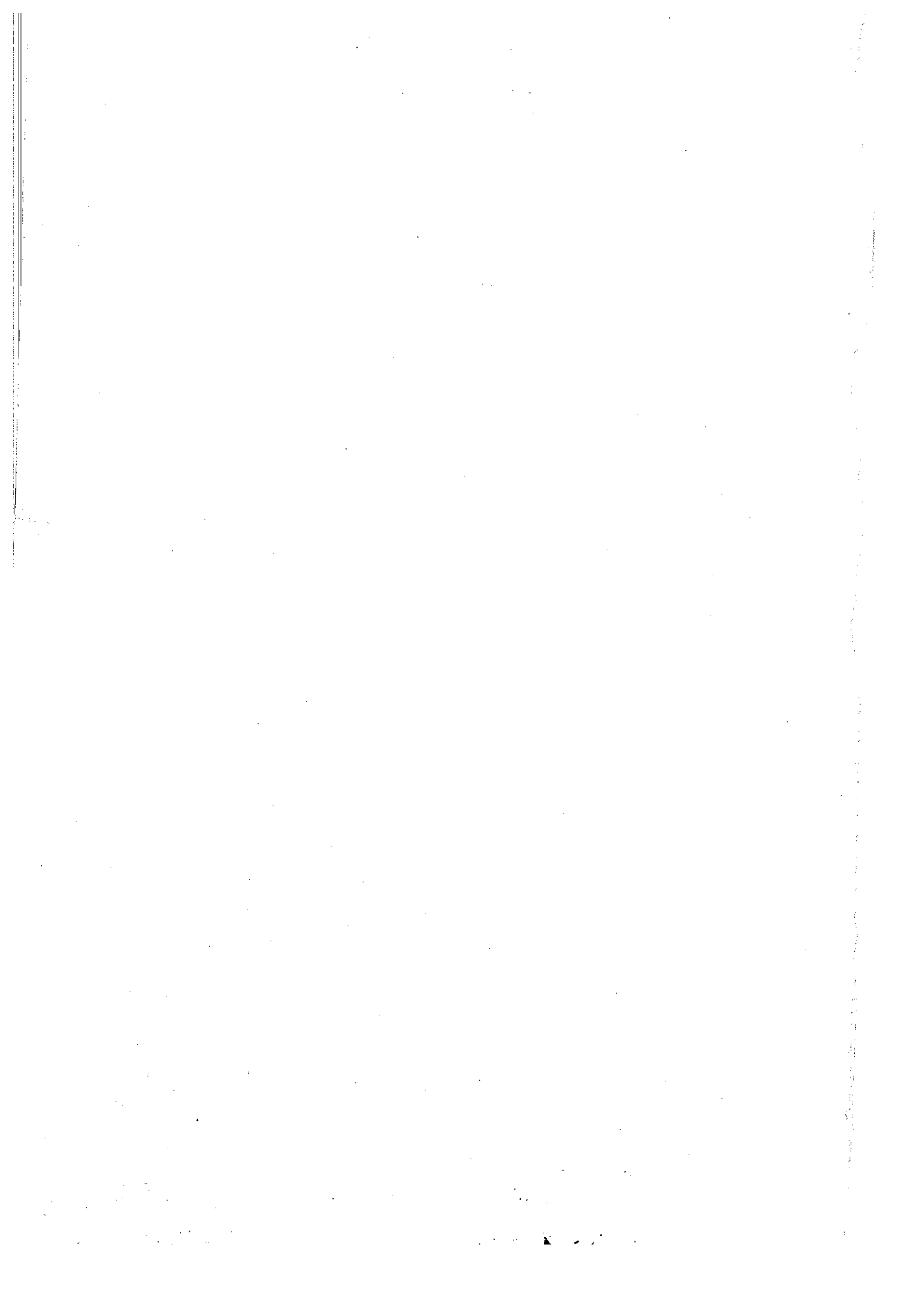
إعداد الطالب:

عيسى نبوية

أعضاء اللجنة:

رئيسها.	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ. م. بونوة شعيب
مقرنها.	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ. م. بنحوي محمد الله محمد السلام
مساعدتها المخرقة.	جامعة تلمسان	أستاذة محاضرة	الدكتورة بوشعبي عائشة
ممتدنا.	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	الدكتور مامل بنحوي محمد
ممتدنا.	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	الدكتور بن بوزيان محمد
ممتدنا.	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	الدكتور بومدة علي

السنة الجامعية 2009/2008



التشكرات

" ربه اوزعني ان اشكر نعمتك التي اعممت علي وعلى والدي وان اعمل صالحا
ترضاه واخظني برحمته في عبادك الصالحين "

-الجزء 19 -

نشكر الله على جزيل نعمائه، نشكر المعترف بمنه وآلائه، فالحمد لله الكريم الوهاب أولا
وأخيرا الذي وفقنا لإتمام هذا العمل.
أوجه عبارات الشكر والتقدير والامتنان إلى الأستاذ المشرف الدكتور: بندي عبد الله
الذي لم يبخل علينا بالتوجيهات والنصائح حفظه الله.
إلى الأستاذة الجديرة : د/بوشيني عائشة التي تفضلت بمساعدتنا على هذا
البحث، فكانت لنا نعمة المعلم الناصح والصابر، فلما علينا دين سنبقى عاجزين على أداءه.
إلى أساتذتي الأعزاء الذين سألنا شرف مناقشتهم لبحثي هذا، فلهم الشكر والعرفان
على مجمل نسانهم وتوجيهاتهم التي ستبهر حربنا العلمي.
إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة أساتذة وطلبة دون أن ننسى
تقديمه على تحيات الشكر و الامتنان إلى كل عمال مكتبة العلوم الإقتصادية على صبرهم
ومساعدتهم.
إلى كل من وقف معنا ودعمنا من بعيد أو قريب على إنجاز هذا البحث بمجده، ووقته،
ودعائه، ودام ودامنا معه أوفياء.
عسى ربنا أن ينفعنا بما كتبنا وينتفع قارئونا بما سطرنا.

-بارك الله فيكم جميعا-

الإهداء

أهدي ثمرة عملي هذه إلى:
إلى روح والدتي الطاهرة التي إصطنعها الخالق إلى جواره قبل أن تجزي ثمار
جمودها.
إلى أبي.
إلى أخواتي و أزواجهن و أولادهن.
إلى خالتي و زوجها و أولادها.
إلى ابن عمي: حسين .
كما أهدي هذا العمل إلى كافة صديقاتي و أصدقائي الذين شاركوني
بتشجيعهم و تضحياتهم و صبرهم.

- أسأل الله التوفيق للجميع -

المفهرس

المقدمة العامة .

الفصل الأول: أسس إدارة الجودة الشاملة من المفهوم التقليدي إلى المفهوم الحديث.

- 1..... مقممة
- 2..... المبحث الأول:أسس الجودة و مراحل تطورها
- 2..... 1. مفهوم الجودة.....
- 7..... 2. تطور مفهوم الجودة.....
- 15..... 3. أهمية الجودة.....
- 81..... 4. أبعاد الجودة.....
- 21..... 5. أهداف الجودة.....
- 23..... المبحث الثاني:مدخل لإدارة الجودة الشاملة.....
- 23..... 1. ماهية إدارة الجودة الشاملة.....
- 25..... 2. أهداف إدارة الجودة الشاملة.....
- 27..... 3. أهم رواد إدارة الجودة الشاملة.....
- 41..... 4. أدوات إدارة الجودة الشاملة.....
- 48..... 5. متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
- 55..... 6. مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
- 59..... 7. مبادئ إدارة الجودة الشاملة.....
- 63..... خاتمة.....

الفصل الثاني: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وسلسلة المعايير الدولية ISO

- 64..... مقممة.....
- 65..... المبحث الأول: الإيزو، المفهوم و الأهمية و الخطوات الأساسية للحصول عليها.....
- 65..... 1. ماهية الإيزو.....
- 67..... 2. نشأة المواصفة و أصولها.....
- 83..... 3. أهمية تطبيق سلسلة المواصفات الدولية القياسية.....
- 86..... 4. المواصفة القياسية ISO 9000 V 2000.....
- 93..... 5. للخطوات الأساسية للحصول على شهادة ISO 9000.....

96.....	المبحث الثاني: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و ISO
96.....	1. الفرق بين إدارة الجودة الشاملة و نظام إدارة الجودة العالمية الإيزو 9000
101.....	2. الإيزو في المؤسسة الخدمية
107.....	3. مزايا و معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة (ISO 9000)
112.....	خاتمة
	الفصل الثالث: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الخدمية
113.....	مقدمة
114.....	المبحث الأول: جودة المؤسسة الخدمية
114.....	1. مفهوم المؤسسة الخدمية
118.....	2. خصائص المؤسسة الخدمية
120.....	3. مفهوم جودة المؤسسة الخدمية
122.....	4. أبعاد جودة المؤسسة الخدمية
125.....	5. قياس جودة المؤسسة الخدمية
134.....	المبحث الثاني: دور جودة المؤسسة الخدمية في تحقيق الميزة التنافسية
134.....	1. تعريف الميزة التنافسية
138.....	2. محددات الميزة التنافسية
140.....	3. معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
141.....	4. الجودة كأداة لبناء و تعزيز الميزة التنافسية و انعكاسها على الأداء
148.....	5. دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية
149.....	6. فوائد و معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية
155.....	خاتمة
156.....	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية للقرض الشعبي الجزائري CPA
240.....	النتائج و التوصيات
244.....	الخاتمة العامة
247.....	المراجع
256.....	قائمة الأشكال و الجداول
258.....	الملاحق

المقدمة العامة

المؤتممة العامة

إن التحديات العالمية المعاصرة (عولمة الاقتصاد، انتشار تقنية المعلومات **Internet** ، منظمة المواصفات العالمية **ISO** ، اتفاقية التجارة العالمية... الخ) تفرض على المؤسسات الاقتصادية انتهاز الأسلوب العلمي الواعي في مواجهة هذه التحديات و استثمار الطاقات الإنسانية الفاعلة في ترصين الأداء الإنتاجي و التسويقي بمرونة أكثر كفاءة و فاعلية.

إن متطلبات الأسواق العالمية في تغيير دائم، مما دفع المؤسسات إلى تبني المفاهيم الإدارية و التي تعتبر إدارة الجودة الشاملة أهمها و التي أصبحت الآن و بفضل الكم الهائل من المعلومات و تقنيات الاتصال اسمة لمعطيات الفكر الإنساني الحديث ، لاسيما و أن الإدارة العلمية المعاصرة أسهمت بشكل كبير في تطوير بيئة المؤسسات الاقتصادية ، حيث تساهم في مواجهة حدة المنافسة الحالية ، فالجودة تمثل أداة إستراتيجية لأنها لم تعد مرتبطة بالمنتج فحسب بل أيضا ببيئته و بكافة وظائف المؤسسة، هنا تظهر لنا الأهمية القصوى في الاقتصاديات المعاصرة للحصول على الجودة الشاملة كعامل أساسي في تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسات الخدمية و البقاء في المراتب الأولى.

يختلف قطاع الخدمات عن قطاع الصناعة بعدة أمور أساسية، و عليه فإن الحاجة ماسة للبحث في هذا القطاع في مرحلة جديدة من مراحل التنافس المحموم في عصر العولمة حيث تتلاشى الحدود و تفتح الأسواق، و يأتي مفهوم الجودة في مقدمة كل الأفكار و الأعمال الحديثة.

إن أدوات قياس الجودة مهمة جدا عندما تستخدم دوريا لمتابعة اتجاهات جودة الخدمة في المؤسسات ومنها تتعلم المؤسسة عن جودة الخدمة و ما ينبغي عمله لتحسينها و ذلك من خلال تحليل شكاوي واقتراحات العملاء ، إن مشكلة الجودة الرئيسية ناتجة عن التباين بين توقعات العملاء و أداء المؤسسة للخدمة و عليه فإن على مقدم الخدمة تحديد متطلبات عملائه و تحويل هذه المتطلبات إلى مواصفات تنعكس على الأداء.

تركز الجودة الشاملة على تطوير المنتجات و الخدمات و تحسين الأداء في العمل و يتطلب تطبيقها التزاما كاملا من جميع الأفراد في المؤسسة و السعي لإيجاد بيئة مناسبة يسعى فيها جميع العاملين إلى تحسين الجودة باستمرار من خلال التعرف على احتياجات المجتمع و العمل على إشباعها و رفع كفاءة الأداء و الوصول بالمؤسسة إلى ثقافة تنظيمية تشجع على رفع الكفاءة و التحسين المستمر في جودة المنتجات المقدمة.

تساهم إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية و الكفاءات بصفة مستمرة ، بما يؤدي إلى تفجير قدراتها و استغلال مواهبها و مهاراتها بكفاءة و فاعلية ، فهي تستخدم أساليب تعمل على إحداث تغيير

في توجهات العاملين و اكتشاف قدراتهم و تنمية مهاراتهم ، كما يعد نظاما تسييريا متكاملًا يسعى لتحقيق رضا العميل بمشاركة جميع العاملين بشكل مستمر.

تحتاج إدارة الجودة الشاملة في تطبيقها إلى القيادة الواعية و السياسات و الإستراتيجيات التي ينبغي إتباعها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في كافة المؤسسات و لا سيما الخدمية، و أن هذه الإستراتيجيات يجب أن تدعم بخطط و أهداف و طرق عمل، إلا أنه في مجال تقديم الخدمات تواجه المؤسسات الخدمية صعوبة أكبر في تطبيق مفهوم الجودة الشاملة حيث تتمثل مفاتيح الجودة في تقديم الخدمة للعملاء بموجب مواصفات محددة و يتطلب ذلك تفاعلا مع العملاء ووجهها لوجه مع التطلع إلى الطرق و الوسائل التي تجعل العميل يشعر بالخصوصية في حصوله على الخدمة و ذلك من خلال التصرفات الحسنة أثناء تقديم الخدمة التي لا يقلدها المنافسون و الاهتمام بالتفاصيل المرافقة للخدمة و تعديل مستواها بالاستفادة من المؤشرات المستقاة من ردود أفعال العملاء ، و بالتالي يمكن القول بأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الخدمية يحتاج إلى دقة في التنفيذ و تهيئة المناخ المناسب، و كذا التدريب لكافة العاملين في المؤسسة و تهيئة مناخ العمل و مشاركة الجميع في تفعيل دور المؤسسة و الارتقاء به.

1- الإشكالية:

في ظل حدة التنافس التي تسود الأسواق، تواجه المؤسسات الخدمية تحديات كبيرة، أهمها كيف تصل المؤسسة إلى بناء وتعزيز ميزة تنافسية تسمح لها باحتلال مركز تنافسي قوي والمحافظة عليه وتعظيمه، وتعد الجودة من أهم المعايير التي تعتمدها المؤسسات في مواجهة منافسيها و في ضمان وفاء عملائها، وتحقيق الريادة و التفوق على هؤلاء المنافسين.

ومن هنا تتدرج الإشكالية التالية لهذه الدراسة و المتمثلة في:

كيف يمكن للمؤسسة الخدمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لأجل تحقيق ميزة تنافسية ؟

و لمحاولة الإجابة على هذه الإشكالية سنحاول تفسيرها و تفصيلها في مجموعة من الأسئلة الجزئية التالية:

- ما هو دور الجودة في بناء و تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة ؟
- ما هي أوجه الاستفادة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟
- ما هي التقنيات المستخدمة في تحسين وتطوير مستويات الجودة؟
- ما هي متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ؟

■ هل تطبيق نظام الإيزو يساعد المؤسسات الخدمية في تحقيق نتائج متميزة تتناسب مع حدة المنافسة العالمية ؟

يتطلب تحليل الإشكالية محل الدراسة اختبار صحة الفرضيات التالية:

- 1- تساهم إدارة الجودة الشاملة بشكل رئيسي في زيادة قدرة المؤسسة الخدمية على امتلاك الميزة التنافسية.
- 2- تعتبر الميزة التنافسية هدفا إستراتيجيا تسعى المؤسسة الخدمية إلى تحقيقه من خلال تفعيل أسس الجودة.

2- أهمية البحث:

تأتي هذه الدراسة في زمن يتسم بالانفجار المعرفي و الصراعات الفكرية و مفاهيم إدارة الجودة خاصة في السنوات الأخيرة ، هناك انتشار واسع في أوساط المفكرين و الرأي العام حول الحاجة إلى البحث عن الامتياز في كل شيء مع الحفاظ على الكيف و النوع و السرعة في تحقيق معايير ضمان الجودة الشاملة في مجال الخدمات.

إن وضع معايير لتقويم جودة المؤسسة الخدمية بكافة مدخلاتها و مخرجاتها ، للتمكن من تكوين صورة واضحة عن واقع الجودة و سبل تطويرها و تحسينها من الأمور الداعية لاستمرار المؤسسات الخدمية و بقائها في عصر تزداد فيه المنافسة لتحقيق الأداء المتميز في الخدمة، و من هذا المنطلق يكتسي البحث أهميته من خلال النقاط التالية:

- 1- توضيح مدخل إدارة الجودة الشاملة كأسلوب في تحسين النظام الخدماتي .
- 2- وضع مقياس لدراسة واقع تفعيل المؤسسات الخدمية.
- 3- يعد هذا الأسلوب الإداري المتطور، النظرة المعاصرة لتحقيق و تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات بمختلف أنواعها بما فيها مؤسسات تقديم الخدمة .
- 4- محاولة الربط بين أثر تبني هذه الفلسفة الإدارية الحديثة و حسن تطبيقها في بناء و تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة و بما يقود إلى تحقيق أداء متميز تهدف إليه المؤسسات من أجل البقاء و التطور.

3- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الحيوي الذي يلعبه تأسيس و تطبيق إدارة الجودة الشاملة كنظام تغيير توسعي يهدف إلى إدخال النجاحات للمؤسسة الخدمية من خلال تحليل القوى المسيطرة على المؤسسة و المسيرة لها، فضلا عن توضيح المتطلبات و آلية العمل المطلوبة لإنشاء نظام جودة متكامل يحقق الأهداف و يحسن مستوى أداء المؤسسات متطلبات يمكن أن يتم اعتمادها و الاستفادة منها من قبل المؤسسات و بما ينسجم و الإسهامات الفكرية و العلمية المعاصرة.

4- منهج البحث:

لقد اعتمدت الدراسة المنهج النظري التحليلي في معالجة موضوع إدارة الجودة الشاملة كعملية مصحوبة بتغيير و تطوير المؤسسة من أجل إنجاحها و من أجل التوصل إلى رؤية واضحة في كيفية رسم إستراتيجية مستقبلية للمؤسسة ، و بالتالي التوصل إلى الاستنتاجات و التوصيات التي تمثل نتائج مفيدة في تقييم و بلورة هذه المفاهيم من أجل التغطية المنهجية لموضوع الدراسة، فقد اشتملت الدراسة على ما يلي:

- أسباب اهتمام المؤسسات الخدمية بإدارة الجودة الشاملة.
- توضيح كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال إدارة الجودة الشاملة.
- التأكيد على أهمية تحقيق الجودة وبناء الميزة التنافسية.

5- أدوات الدراسة:

- و لتحليل هذا الموضوع تم الاعتماد على مصادر المعلومات التالية:
- الكتب باللغة العربية و الفرنسية و الإنجليزية.
 - المجالات المتخصصة و الدوريات ذات الصلة بالموضوع.
 - الدراسات الجامعية في هذا الموضوع.
 - بعض مواقع الأنترنت.

6- تنظيم البحث:

لقد قمنا بتقسيم الدراسة إلى أربعة فصول ، ثلاثة منها مخصصة للجانب النظري و الآخر خاص بالجانب التطبيقي:

■ الفصل الأول: سنتناول في الفصل أسس الجودة من المفهوم التقليدي إلى المفهوم الحديث، وقد قسم بدوره إلى مبحثين ، المبحث الأول خصص لأسس الجودة و مراحل تطورها و أهم التعاريف التي جاءت عن الجودة و أهميتها، و أما المبحث الثاني خاص بتحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة و أهدافها و متطلباتها و أهم روادها، التقنيات والأساليب المستخدمة في تحسين و تطوير مستوى الجودة، لنصل في نهاية المبحث إلى تحليل مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

■ الفصل الثاني: يبحث هذا الفصل الثاني في العلاقة ما بين إدارة الجودة الشاملة و سلسلة المعايير الدولية ISO ، وهو أيضا يتجزأ إلى مبحثين: يتناول المبحث الأول منه التعريف بالإيزو و تقديم بعض التفاصيل الخاصة به، من خلال الأهمية و الخطوات الأساسية للحصول عليها، أما فيما يخص المبحث الثاني فنتطرق من خلاله إلى العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و الإيزو و يبراز دورهما الكبير و أهميتهما البالغة في تحقيق الجودة وكذا الاختلاف بينهما، دون أن ننسى عرض أهم الصعوبات التي تواجه تطبيق الإيزو.

■ الفصل الثالث: و الذي نهتم من خلاله بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الخدمية، سيتناول المبحث الأول منه تقديم نظري للمفاهيم الأساسية للخدمات بحيث سيتم من خلاله التعرض إلى مفهوم الخدمة و طبيعتها و تصنيفاتها المختلفة، و جودة الخدمة و كيفية قياسها، أما المبحث الثاني يتعلق بإبراز دور إدارة الجودة في المؤسسة الخدمية في تحقيق الميزة التنافسية و من خلاله نتطرق أساسا إلى تحديد ماهية الميزة التنافسية، العلاقة بين الجودة و الميزة التنافسية و دور إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الخدمية كأداة لبناء و تعزيز الميزة التنافسية و انعكاسها على الأداء، ثم فوائد و معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية.

■ الفصل الرابع: يتطرق هذا الفصل إلى دراسة ميدانية أجريناها على مؤسسة خدمية و هي القرض الشعبي الجزائري، حيث قمنا بإعطاء نبذة عن تأسيس البنك و بعض المعلومات الخاصة به، حيث استهدفت هذه الدراسة القيام بتحليل لأراء عدد من موظفين و زبائن القرض الشعبي الجزائري ، من خلال عينة للوقوف على جودة الخدمات باعتبار جودة الخدمات المصرفية مرتكزا أساسيا للقدرة التنافسية للبنك ..

أخيرا نختم دراستنا بخاتمة فيها أهم نتائج البحث و التحليل للإشكالية محل الدراسة ثم تقديم التوصيات و الاقتراحات.

الفصل الأول

أسس إدارة الجودة الشاملة من المفهوم
التقليدي إلى المفهوم الحديث

مقدمة:

إن التحديات التي تشهدها منظمات الأعمال في المجتمع الإنساني المعاصر تقتدرن بالجوانب النوعية على الصعيدين السلعي والخدمي، وتستخدم الجودة كسلاح تنافسي رئيسي في هذا الاتجاه ، حيث أصبحت هذه الأخيرة الوظيفة الأولى لأي منظمة و فلسفة إدارية لتمكنها من الحصول على ميزة تنافسية و تمكنها من البقاء و الاستمرار في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة و ظهور الأسواق العالمية وكذا تزايد طلبات الزبائن للجودة و زيادة حدة المنافسة.

و قد تم الاهتمام بالإطار الفلسفي والفكري لإدارة الجودة الشاملة (TQM)، حيث تعتبر من التقنيات الإدارية المهمة و المفاهيم الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار و المبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن و تحسين الإنتاجية و زيادة الأرباح و تحسين سمعتها في السوق المحلي و الخارجي في ظل الإرتفاع الكبير في عدد المؤسسات على اختلاف مجالاتها ونشاطاتها ، و لهذا أصبح لزاما عليها العمل على استكمال مقومات الجودة لكي تحظى بالقبول العالمي حسب معايير الجودة المتفق عليها دوليا، و تستطيع بالتالي السير باتجاه تيار العولمة الذي لن يقبل إلا المؤسسات المتميزة بالجودة في منتجاتها و خدماتها، هذا ما يفرض عليها منح الأهمية اللازمة لهذا المفهوم الحديث وذلك من خلال استيعاب وفهم معنى الجودة وتعميمه على جميع أفراد المنظمة، و لهذا سوف نقوم بدراسة الجودة من خلال المباحث التالية :

المبحث الأول : أسس الجودة و مراحل تطورها وذلك بشرح أهم المفاهيم الأساسية المرتبطة بالجودة.

المبحث الثاني : مدخل لإدارة الجودة الشاملة حيث نستعرض أبرز المفاهيم الحديثة للجودة و كذا مختلف الطرق و الأساليب المستخدمة في تحسين الجودة.

المبحث الأول: أسس الجودة و مراحل تطورها

1. مفهوم الجودة:

يحظى مفهوم الجودة باهتمام متزايد في كل المؤسسات و في كافة أنحاء العالم المتقدم والنامي منها على السواء، بعد أن انتهت هذه المؤسسات إلى أهمية تطوير و تحسين الجودة كمدخل أساسي لمواجهة التحديات الداخلية و الخارجية التي بدأت في مواجهتها خاصة بعد ظهور التكتلات الاقتصادية فضلا عن التطورات التكنولوجية المتلاحقة و الاتجاه نحو العولمة. فبالنسبة لمفهوم الجودة، فالجودة تعبر عن صفة ملازمة و مرتبطة بشيء مادي ملموس أو شيء غير ملموس (الخدمات) و عليه الجودة ترتبط بتقديم الأشياء الملموسة و غير الملموسة بشكل مقبول بحيث تكون إيجابياتها الوصفية و الضمنية أكثر من سلبياتها أو كون هذه الأشياء قد حازت على مواصفات إيجابية بمستوى معين من المستويات المختلفة للقبول أو الرفض. و" يرجع مفهوم الجودة (QUALITY) إلى الكلمة اللاتينية (QUALITAS) التي تعني طبيعة الشخص أو الشيء، و كانت تعني قديما الدقة و الإتقان و لقد تغير مفهوم الجودة مع تطور علم الإدارة و ظهور الشركات الكبرى و زيادة حدة المنافسة ، حيث أصبح للجودة أبعاد جديدة ومتشعبة".¹

وقد اتخذت الجودة تعاريف مختلفة ومتعددة، من بينها نذكر التعاريف التالية:

■ معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي " فإنه عرف الجودة بأنها أداء العمل الصحيح وبشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستهلك Consommateur في معرفة مدى تحسن الأداء".²

■ فيما عرفت المنظمة الدولية للمواصفات القياسية « ISO » الجودة " أنها الدرجة التي تشبع فيها الحاجات و التوقعات الظاهرية و الضمنية من خلال جملة

1- مأمون الدرادكة و طارق الشبلي، "الجودة في المنظمات الحديثة"، دار صفاء للنشر، عمان، الطبعة 1، 2002، ص 15 و 16.
2- مهدي السمراني، "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي"، دار جرير للنشر، عمان، 2007، ص 28.

الخصائص الرئيسية المحددة مسبقاً، و تؤكد المواصفة على ضرورة تحديد تلك الحاجات والتوقعات و كيفية إشباعها"¹.

■ كما عرفت الجمعية الأمريكية لضبط الجودة بأنها " مجموعة من المزايا وخصائص المنتج أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين"².

■ و يعرفها J.JABLONSKI (1991) على أنها "عبارة عن الخصائص الخاصة بالمنتج أو الخدمة ، التي يدفع الزبون نقوده مقابل الحصول عليها، و بناء على مفهوم التركيز على الزبون يمكن أن تشمل الجودة على التشطيب النهائي أو وقت التسليم أو الحجم و التكلفة، درجة الاعتماد على المنتج أو أي عوامل أخرى"³.

■ حسب (Bradley T.GALE) فميز بين أربع مستويات للجودة والتي تجعل منها سلاحاً استراتيجياً، و المتمثلة في⁴:

➤ جودة المطابقة: أي مطابقة جودة المنتج للخصائص والمواصفات المحددة في التصميم.

➤ إرضاء العملاء: وذلك من خلال الاقتراب منهم، وتفهم احتياجاتهم ومحاولة تلبية هذه الاحتياجات.

➤ القيمة المطلوبة من قبل السوق الخاصة بالمنافسة: وذلك من خلال دراسة السوق وتحليل متغيراته.

➤ إدارة القيمة للعميل: من خلال استعمال أدوات القياس و مؤشرات تحليل العلاقة(قيمة/زبون).

¹-Site web : la qualité au cœur de toutes les attentions,http://www.achteur sinfo.com/index.html.

² -Carol,A.REEVES and David.A.Bedner, « defining quality alternatives and implications », Academy of management review, 1994,p 419-p420.

³ جوزيف جابلون سكي ، " تطبيق إدارة الجودة الشاملة " ،بمبك، مصر، 1996، ص194.

⁴ - BRILMAN Jean, "Les meilleures pratiques du management: au coeur de la performance", les éditions D'organisations, 3ème édition, Paris, 2001, P 91.

كما أن الجودة في قاموس أكسفورد تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة. من خلال استعراض التعاريف السابقة، نلاحظ أنه على الرغم من المحاولات العديدة التي بذلت في هذا المجال، إلا أن الباحثين لم يتفقوا فيما بينهم على تعريف موحد لمفهوم الجودة، و يدور الخلاف حول ما إذا كانت الجودة مفهوما موضوعيا يوجد في المنتج ذاته بصرف النظر عن كيفية إدراكه بواسطة الزبون، إما أنه مفهوم شخصي يتحدد من خلال إدراك الفرد لكيفية إشباع المنتج لحاجاته.

ولذلك نجد أن أحد المهتمين و المسؤولين عن جودة المنتج و هو دافيد جارفين DAVID GARVIN قد قدم خمسة مداخل تعكس إلى حد كبير تعاريف الجودة من قبل العلماء والباحثين المتخصصين و هذه المداخل تتمثل في ما يلي¹:

(1) مدخل الامتياز: و الذي يعني أن الجودة هي عبارة عن مجموعة من المعايير الخاصة بالأداء الممتاز و التي لا تقبل المناقشة أو الجدل ، ويشير هذا المدخل إلى أن الأفراد يتعلمون من خلال خبراتهم أن يميزوا بين الجودة العالية و الجودة المنخفضة عن طريق استخدام مجموعة من المعايير التي تميز بين النوعين من الجودة، وهذا التعريف مبهم و غامض و لا يمكن قياس الجودة ووضعها في مواصفات للتشغيل، وربما يعتمد كثير من الإعلانات على تبني هذا المدخل في تعريف الجودة ، على سبيل المثال: الإعلان عن السيارات..

(2) مدخل يعتمد على المنتج: حسب هذا المدخل فإن الجودة يتم تعريفها على أنها صفات أو خصائص يمكن قياسها و تحديد كميتها، فالفارق الذي يوجد في جودة المنتجات يعكس فارقا واضحا في خصائص أو مكونات تلك المنتجات ، ويمتاز هذا المدخل بأنه في الحالات التي تعتمد الجودة على تفضيل الشخص فإن المعايير التي يتم القياس عليها قد تكون مضللة.

(3) مدخل يعتمد على الزبون: و يقصد بالجودة وفق هذا المدخل بأنها ملائمة المنتج للاستخدام ، أي قدرة أداء المنتج للاستخدام وفقا للمواصفات التي تحقق رضا الزبون وتشبع رغباته و يرى (David garvin) أن هذا المدخل يربط بين مفهوم الجودة والرضا ، حيث إن حكم الزبون على المنتج بأنه ذو جودة عالية ، عندما تكون درجة رضاه عالية بنفس الوقت، و الواقع أنه على الرغم من وجود علاقة بين المفهومين إلا أن القول بترادفهما لا

¹ - قاسم نايف علوان المحياوي، "إدارة الجودة في الخدمات"، دار الشروق، الأردن، الطبعة الأولى 2006، ص 26 ص 27.

بعد صحيحا ، فالرضا تحكمه مقابلة توقعات الزبون و ليس الجودة الموضوعه للمنتجات ومن هنا فإنه من الصعب أن يتم الربط بين الرضا والجودة بشكل دائم و يعاب على هذا المدخل ما يلي:

❖ أن تفضيلات الزبون متعددة ومن الصعب أن تتجمع هذه التفضيلات في منتج واحد حتى يكون له قبول عام.

❖ قد يحدث عدم تطابق بين الجودة و رضا الزبون.

- (4) مدخل يعتمد على التصنيع: تعني الجودة وفق هذا المدخل صنع منتجات خالية من النسب المعيبة وذلك من خلال مطابقتها لمواصفات التصميم المطلوبة و يتم قياس الجودة طبقا للمعايير الموضوعه بواسطة المؤسسة، والسيطرة على التكاليف و العمل/ على تخفيضها، وهذا المدخل يتفق مع مفاهيم الجودة في اليابان (أعمل الشيء جيدا من أول مرة) و كذلك مع مفهوم المعيب الصفري الذي نادى به كروسبي (Crosby) والنقد الأساسي لهذا المدخل أن إدراك الزبون للجودة يتساوى مع التوافق ومع الزبائن .
- (5) مدخل يعتمد على القيمة: يعتمد تعريف الجودة على أساس التكلفة و الأسعار و عدد من الخصائص الأخرى ، فالجودة هنا هي الامتياز الذي يكمن للزبون أو المنتج تحمله و يهدف هذا المدخل إلى تحقيق الجودة من خلال تحديد عناصر السعر، أي مدى إدراك الزبون لقيمة المنتج الذي يرغب في الحصول عليه من خلال مقارنة خصائص المنتج ذي القيمة العالية.

نلاحظ أن الجودة هي عبارة عن مقياس لدى تلبية حاجات الزبائن و متطلباتهم الظاهرية، فالجودة لا تعني بالضرورة التمييز وإنما ببساطة المطابقة للمواصفات وترجمة لحاجات الزبائن و توقعاتهم ومن ثم فإن الذي يحكم على الجودة في النهاية هو الزبون الذي يقرر ما إذا كانت المؤسسة تلبية حاجاته أم لا .

و يختلف مفهوم الجودة لدى المنتج عن مفهومها لدى الزبون، فمفهوم الجودة لدى المنتج يمكن النظر إليه من حيث جودة التصميم و جودة الأداء ، وجودة الإنتاج أي جودة المطابقة ، أما الزبون فإنه ينظر إلى الجودة على أنها مجموعة من الخصائص التي ترضيه.

و من خلال التعاريف السابقة الذكر ، نلاحظ أنها اتفقت على :

- ✓ أن الجودة هي مدى قدرة المؤسسة على إنتاج و تقديم خدمة استثنائية، مميزة عن المؤسسات الأخرى أي أنها معيار التميز والكمال، و كذا مدى قدرتها على تلبية احتياجات الزبون بما يتناسب مع الأهداف المنشودة أي تقديم أفضل ما يمكن لدى المؤسسة لعملائها من أجل إرضائهم و كسب ثقتهم .
- ✓ أن الجودة هي مدى قدرة المؤسسة على إجراء التغيير في خدماتها أو إنتاجها وبما يتناسب مع حالة العرض و الطلب في السوق.
- ✓ أن الجودة لها علاقة بتوقعات الزبون من حيث الدقة و الإتقان و الأداء المتميز، وكذا المواصفات المتميزة و تقديم السلعة أو الخدمة في الوقت المرغوب من قبله.
- ✓ أن الجودة هي مؤشر لعدد من الجوانب أهمها خلو السلعة أو الخدمة من العيوب أو الأخطاء و كذا خلو العمل من التداخل و الازدواجية و أيضا التميز في التخطيط و استثمار الوقت و السرعة في الأداء.

إلا أن بعض هذه المفاهيم خاطئة من بينها :

- ✗ أن الجودة تأخذ وقتاً مما يعيق عملية رفع الإنتاجية.
- ✗ أن الجودة مرتبطة بالربح، فلماذا تطبق المنظمة نظم الجودة ما دام حجم مبيعاتها في تزايد.
- ✗ أن الجودة تعني الرفاهية (LUXE).
- ✗ أن مبدأ الصفر معيب (ZERO DEFECT) أي منتج بدون عيوب، مستحيل تحقيقه.

2. تطور مفهوم الجودة:

مرت إدارة الجودة بأربع مراحل حتى أصبحت في شكلها الحالي و فيما يلي شرح موجز لكل مرحلة من المراحل الأربع:

1) المرحلة الأولى: مرحلة الفحص و التفتيش (1900-1940):

امتدت هذه المرحلة من القرن التاسع عشر و حتى أوائل القرن العشرين، في هذه المرحلة كان التركيز على التحديد الواضح لمواصفات المنتج بالإضافة إلى تحديد الخطوات اللازمة لصنع المنتج، كان العميل في هذه الفترة يشتري سلعةً يتحدد مستوى جودتها وفق خبرة المورد وليس تبعاً لمتطلبات العميل¹.

كما ظهرت الإدارة العلمية بريادة "Frederik Taylor" و قدمت للعالم الصناعي "دراسات الحركة و الزمن و سبل تخفيض الإنتاج" و ذلك من خلال الحد و الهدر و الضياع في العمل المصنعي الذي كان سائداً آنذاك و بقصد زيادة الإنتاج و من خلال سبل تخفيض تكلفة الإنتاج، فتتوعدت أساليب الإنتاج و أصبح رئيس العمال مسؤولاً عن أعداد كبيرة من العمال، فأدى إلى ظهور المفتش و تطلب ذلك تكليف مفتشين في ورش الإنتاج متخصصين لإنجاز مهمة التفتيش و قد وضعت مواصفات قاسية في التصنيع و مورست عمليات تفتيش صارمة . و كانت أدوات القياس هي وسائل المفتشين للتمييز بين المنتجات الجديدة و الرديئة و الجدير بالذكر أن النظرة السائدة للجودة في هذه المرحلة كانت تذهب إلى أنها مشكلة يجب حلها لضمان تماثل المنتجات.

تم الاعتماد في هذه المرحلة على²:

- ✓ تحديد المواصفات المطلوبة.
- ✓ تتبع المنتج على خطوط و محطات التشغيل.
- ✓ مقارنة مواصفات المنتج مع المواصفات المطلوبة.
- ✓ العزل للمنتج المعيب بهدف منع وصوله للزبون.

¹- CATTAN Michel, "Maîtriser les processus de l'entreprise, guide opérationnel", les éditions d'organisations, Paris, 2000, P15.

²- رياض محمد، " دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق إدارة الجودة "، المنظمة العربية، القاهرة، 2006، ص 5.

(2) المرحلة الثانية: مرحلة المراقبة الإحصائية (1940 - 1970):

خلال الحرب العالمية الثانية، بدأ الجيش الأمريكي الاعتماد على إجراءات المعاينة الإحصائية، وتم تنظيم عدد من الدورات التدريبية لتعليم الطرق الإحصائية لإستخدامها في تحقيق الجودة، ومن ثم ظهر علم المراقبة الإحصائية على الجودة ينتشر ويأخذ مكانا مرموقا في المجالات الصناعية والخدمية المختلفة.

تم التركيز في هذه المرحلة على حاجات الزبون و تحديدها من خلال الأبعاد المتمثلة في جودة التصميم و جودة المطابقة و لتحقيق ذلك ركزت هذه المرحلة على عمليات الفحص و الوقاية التي بإمكانها تحسين الجودة و الوصول بالمنتج إلى درجة المطابقة بين ما تم تصميمه و ما يرغب به الزبون كل ذلك يجب أن يتم في حدود التكلفة التي تناسب الزبون.

وتتميز هذه المرحلة بزيادة في الإنتاج بشكل كبير الأمر الذي أدى إلى صعوبة ضبط و فحص المنتجات، ويعد العالم "شوارت" (SHEWHART) من مؤسسي و مطوري نظرية مراقبة الجودة إحصائيا حيث أن نمطية المنتج على وفق قياسات موحدة ، مكنت من استخدام الأساليب و الأدوات الإحصائية في مجال المراقبة ، كما تميزت هذه المرحلة بالإستخدام الواسع و الكبير للمخططات الإحصائية في عمليات المؤسسة و لا سيما الإنتاج و الجودة كمخطط (PARETO) الذي أثبت كفايته في تشخيص المشاكل¹. وفي عام 1944م، بدأ ظهور أول مجلة علمية متخصصة في هذا المجال وهي Industrial Quality Control وأصبحت تعرف فيما بعد باسم Journal of Quality Technology ، وبعد فترة بسيطة جدا أنشئت الجمعية الأمريكية للجودة American Society for Quality control (ASQC) ، و التي لعبت دورا هاما في انتشار إدارة الجودة².

و في نهاية الأربعينات ومع بداية الخمسينات أراد العالم الاحصائي الأمريكي ادوارد ديمينج تطبيق بعض المفاهيم الإدارية والإحصائية في تحسين الجودة إلا أنه لم يعطى له الفرصة لتطبيق أفكاره الجديدة في أمريكا مما جعله ينتقل إلى اليابان لتطبيق أفكاره على الجودة وساهم بشكل واضح في تحسين الجودة وكانت فلسفته تتركز على إدارة الجودة أكثر منها على استخدام

¹ - محمد عبد الوهاب العزاوي ، " إدارة الجودة الشاملة" ، اليازوري، الأردن، 2005، ص19.

² - GOGUE Jean-Marie, "Management de la qualité", édition ECONOMICA, 3ème édition, Paris, 2001, P 10.

الأساليب النظرية الإحصائية وهذه الفلسفة لم تكن تهدف إلى الحصول على الجودة فقط بل كانت تهدف أيضا إلى تطوير المنتجات والخدمات المختلفة وقد ساهم في نجاح ديمنج في تطبيق فلسفته، دمج ثقافة المجتمع الياباني مع الطرق الإدارية التطبيقية لتحقيق الجودة ومواصلة تطويرها وبعد ذلك بفترة ليست بالقصيرة، نجح المجتمع الياباني في تحقيق الجودة الشاملة وأصبحت المنتجات اليابانية هي السائدة في الأسواق العالمية وازداد عدد المنتجات التي كتب عليها صنع في اليابان.

واشتملت مرحلة مراقبة الجودة على الآتي:

- ← تسجيل العيوب.
- ← استخدام الإحصاء.
- ← تحليل أسباب العيوب.
- ← اختبارات عملية.

وخلال السبعينات زادت حدة المنافسة في الأسواق، وبدأ العملاء يطالبون بتقديم ضمانات على جودة المنتجات النهائية، أي تأكيد الجودة من خلال وضع معايير ومقاييس وطنية ودولية للجودة.¹

(3) المرحلة الثالثة: مرحلة تأكيد وضمان الجودة (1970 - 1980):

هي مرحلة جاءت بعد تحقيق اليابانيون لنتائج ملموسة بتطبيقهم لفكرة حلقات الجودة التي تضمنت لهم نتائج خالية من العيوب (الثلث الصفري ZERO DEFECT)، وهذا تطلب رقابة شاملة على العمليات و جهود مشتركة من الإدارة المعنية بتنفيذ مراحل العمل، وتم اعتماد ثلاث أنواع من الرقابة²:

لح الرقابة الوقائية: وتعني متابعة تنفيذ العمل أول بأول، لاكتشاف الخطأ قبل وقوعه والعمل على منع حدوثه.

¹ - CATTAN Michel, "Maîtriser les processus de l'entreprise", les éditions d'organisations Paris, 2000 , P 17.

² - عمر وصفي عتيبي، "المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، دار وائل، الأردن، 2000، ص 25-26.

❖ الرقابة المرئية: وتعني فحص المنتج بعد انتهاء كل مرحلة تصنيع للتأكد من مستوى الجودة بحيث لا ينتقل المنتج تحت الصنع من مرحلة لأخرى، إلا بعد فحصه و التأكد من جودته و هذا يساعد على اكتشاف الأخطاء عند وقوعها و معالجتها فوراً.

❖ الرقابة البعيدة: تعني التأكد من جودة المنتج بعد الانتهاء من تصنيعه وقبل انتقاله ليد المستهلك و ذلك ضماناً لخلوه من أي خطأ أو عيب.

و قد أصبح ضمان الجودة إحدى الإستراتيجيات الأساسية التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة، فالإنتاج من دون أخطاء يعني إنتاج عالي الجودة، وهو الجسر الذي تعبر المؤسسة من خلاله إلى تحقيق رضا الزبون.

إن تأكيد أو ضمان الجودة Assurance de la qualité هو نظام يقوم على تحسين المنتج أو بعارة أخرى هو جميع الأفعال المخططة الضرورية و النشاطات المنتظمة لتقديم الثقة الكافية بأن السلعة أو الخدمة سترضي جميع المتطلبات المحددة للجودة.¹

كما تقوم أيضاً بتقويم فعالية نظام الجودة بصفة مستمرة لاكتشاف مواطن القصور وتلافيها، وهذا بهدف تحسين مستوى الجودة وتلبية احتياجات العميل.²

ولقد زاد الاهتمام بالشهادات الخاصة بأنظمة تأكيد الجودة كمقاييس الأيزو سلسلة 9000 ، إيمان المؤسسات بضرورة مطابقة خصائص المنتجات لهذه المقاييس والمعايير لضمان القدرة على البقاء في الأسواق العالمية.³

¹- مهدي السلموني، "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي"، دار جرير، الأردن، 2007، ص46.

²- دال بستر فيلد، "رقابة على الجودة"، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، المكتبة الأكاديمية للنشر، الطبعة 1، القاهرة،

1995، ص 40.

³ - CATTAN Michel, "Maîtriser les processus de l'entreprise", op.cit, P 19.

وقد نلاحظ أن هذه المرحلة تميزت بمايلي:

- ◀ دراسة تكلفة الجودة و القرار الاقتصادي الخاص بتحديد مستوى الجودة.
- ◀ ظهور فكرة الرقابة الشاملة على الجودة كنواة أساسية لحركة إدارة الجودة الشاملة.
- ◀ ظهور الاهتمام بقياس درجة الاعتمادية و يقصد بها أن تؤدي السلعة عملها و وظيفتها بشكل جيد و لفترة زمنية محددة و بأقل عدد من المشاكل و حسب المواصفات المحددة¹.
- ◀ ظهور فكرة (zéro defects) أي اختفاء نسبة العيوب.

4) المرحلة الرابعة:مرحلة إدارة الجودة الشاملة (1980 إلى حد الآن):

ظهر هذا المفهوم بعد عام 1980 و مازال مستمرا حتى الآن، و سبب ظهوره شدة المنافسة و اكتساح الصناعة اليابانية للأسواق و خاصة البلدان النامية، و أول من طور " إدارة الجودة الشاملة هو" فيجينيووم **FEIGENBAUM** " ، ثم قام اليابانيون باستخدامها بشكل أوسع، كما تم تأسيس الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة (European fundation for quality management) أي (EFQM) سنة 1990، و يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق عدة نتائج للمنظمة، أهمها زيادة رضا العميل، مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار، تطوير العمليات الإنتاجية، تخفيض التكاليف و رفع حصة السوق².

ظهرت إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري يركز على الجودة التي تعتمد على مساهمة جميع أفراد المؤسسة لتحقيق النجاح طويل الأمد من خلال تحقيق رضا الزبون و تحقيق المنافع لجميع أفرادها و للمجتمع ، إلى جانب الاهتمام في نمط الإدارة الحديثة ، شهدت هذه المرحلة تطور المواصفات العالمية بما يضمن تحقيق أعلى درجات المطابقة 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 المواصفات أصبحت شرطا مهما

¹- ملون سليمان الدرادكة، "إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء"، دار صفاء، 2006، ص 32.

²- POTIE M.Christian, "La qualité", La revue de Gestion et Entreprise, INPED, Boumerdès, mai 1999, N° 9, p19-20.

وأساسيا في عمليات التبادل التجاري الدولي و ضرورة من ضرورات إبرام العقود التجارية بين المؤسسات في كافة دول العالم.

في هذه المرحلة تم التركيز على حاجات و رغبات الزبون التي لم يدركها بعد وهي الصفات التي في حالة غيابها لاتعتبر ضمن أبعاد مستوى رضا الزبون لكن في حالة وجودها فإن مستوى الرضا لديه يزيد، و يتوقع أن يشهد العقد القادم تطورات كبيرة في أساليب الجودة، فالمؤسسة كي تحقق الجودة المطلوبة سوف تبدأ بالزبون و ليس بالسلع أو الخدمات .
تم الاعتماد في هذه الفترة على¹:

- ◀ ظهور مفهوم إدارة الجودة الشاملة .
- ◀ مشاركة الأفراد العاملين.
- ◀ ظهور و تطور المواصفات العالمية عائلة ISO9000.
- ◀ تحقيق القيمة الشاملة للزبون.

ولقد تميزت هذه المرحلة بالتغيرات التالية²:

- ◀ إعطاء الجودة اهتمامًا خاصًا من قبل الإدارة العليا، وإدراجها ضمن التخطيط الإستراتيجي للمنظمة.
- ◀ إيجاد علاقة بين الجودة وتحقيق الأرباح، واستخدامها لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة .
- ◀ إعطاء الجودة تعريفاً خاصًا من وجهة نظر العملاء، والاهتمام بالعميل واحتياجاته.

وتختلف النظرة اليابانية للجودة عن النظرة الأمريكية، حيث يمكن إيجاز أهم هذه الاختلافات في الجدول التالي:

¹- مؤيد عبد الحسين الفضل، "إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك"، مؤسسة الوراق، الأردن، 2004، ص 28 .

². مأمون الدراكة، "الجودة في المنظمات الحديثة"، دار صفاء ، الأردن، 2002، ص 33.

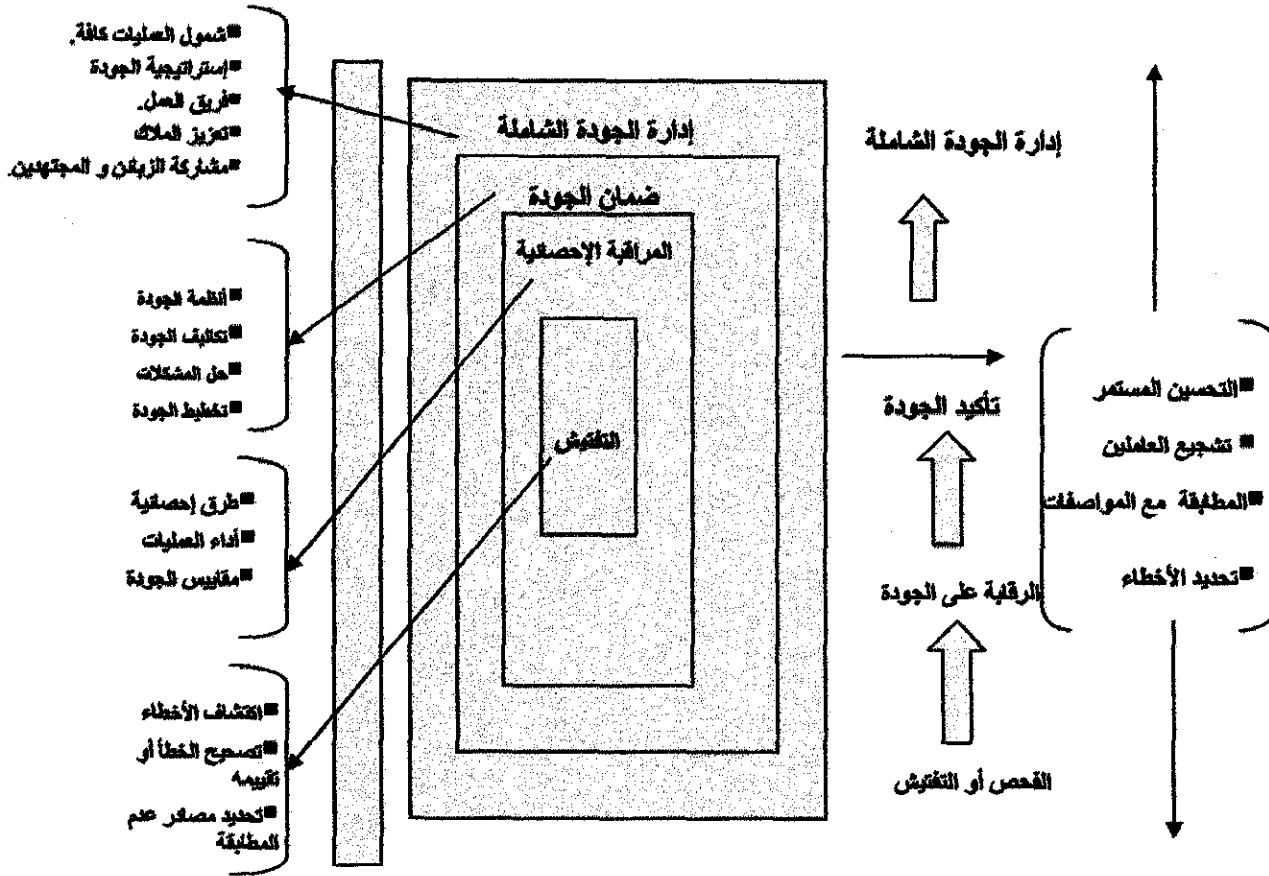
الجدول رقم (1.1): النظرة الأمريكية والنظرة اليابانية الحديثة للجودة.

النظرة الأمريكية (التقليدية)	النظرة اليابانية (الحديثة)
1- تتحقق الجودة بمطابقة خصائص السلعة أو الخدمة للمواصفات الموضوععة مسبقاً.	1- نفس النظرة.
2- تتوقف الجودة على كل الأقسام داخل المنظمة.	2- نفس النظرة
3- هدف الجودة الوصول إلى نسبة معينة يتم تحديدها مسبقاً.	3- لا يتم قبول أي نسبة معينة و هناك مطالبة بتحقيق الإنتاج الأفضل ومن المرة الأولى.
4- لديهم ما يسمى بأفضل مستوى للجودة، حيث يدفع العملاء مقابل تحسين الجودة بعد هذا المستوى.	4- زيادة مستوى الجودة بشكل دائم لأن ذلك يزيد من الحصة السوقية للمنظمة، ويزيد من الطلب على سلعها.
5- يتم تحديد أهداف الجودة مرة واحدة في السنة.	5- تحسين الجودة في كل وقت.
6- الرقابة على الجودة تتم بواسطة فحص المنتج النهائي.	6- كل عامل إنتاج مسؤول عن عملية الفحص والرقابة.
7- يتم فحص كميات كبيرة من المنتجات التامة الصنع اعتماداً على أسلوب العينات الإحصائية.	7- يتم فحص كل قطعة بمجرد إنتاجها.
8- المسؤول عن عملية الفحص هو قسم الرقابة على الجودة.	8- قسم الرقابة على الجودة يتابع مستويات الجودة، أما الفحص الفعلي فيتم من قبل العمال أنفسهم.
9- هناك عمال متخصصون بعملية النظافة ضمن صالات الإنتاج.	9- عمال الإنتاج أنفسهم مسؤولون عن تنظيف مكان العمل الخاص بهم.

المصدر: مأمون الدرادكة، "الجودة في المنظمات الحديثة"، دار صفاء للنشر، عمان، 2002، ص 25.

و الشكل (1.1) الأتي يوضح مراحل تطور مفهوم الجودة و تداخل هذه المراحل مع بيان خصائص و صفات كل مرحلة:

الشكل رقم (1.1): المراحل الزمنية لتطور مفهوم الجودة.



Source : B.G, Dale and J.Jplankett, managing quality, Philip Allah, Hertfordshire, 1990, p 7.

3. أهمية الجودة:

لقد أصبح مفهوم الجودة ينظر إليه في عالمنا المعاصر و بيئة الأعمال التنافسية نظرة أشمل وأعمق من كونها وظيفة من وظائف إدارة الإنتاج، حيث أصبحت الجودة إستراتيجية تنافسية وأساسا لفلسفة إدارية شاملة¹. لا شك أن تحقيق جودة الأداء هو حلم يراود جميع المؤسسات، باعتبارها أداة فعالة لتطبيق التحسين المستمر مع تزايد المنافسة، ومع ارتفاع مستوى متطلبات الزبائن، أدركت المؤسسات أن بإمكانها أن تجعل من الجودة مصدرا لقدرتها التنافسية².

و يمكن أن نتناول هذه الأهمية كما يلي:

(1) سمعة المؤسسة:

تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها و خدماتها، فإذا ما كانت منتجات المؤسسة ذات جودة منخفضة فيمكن تحسين هذه الجودة لكي تحقق المؤسسة الشهرة و السمعة الواسعة التي تمكنها من التنافس مع المؤسسات الأخرى في الخدمات أو في أي قطاع تنتمي إليه. فعدم تخصيص الاهتمام اللازم للجودة قد يؤدي إلى تدمير سمعة المنظمة، تخفيض مشاركتها التجارية في الأسواق المحلية والعالمية، وعدم رضا عملائها على مستوى منتجاتها³. إضافة إلى ذلك إن الجودة السيئة للمنتجات تؤثر سلبًا على الإنتاجية، وذلك من خلال إنتاج سلع معيبة غير قابلة للتسويق.

¹ إسونيا البكري، "إدارة الجودة الكلية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص366.

² - BERTRAND Thierry et autres, "Organisation et gestion de l'entreprise", Les éditions D'Organisations, 3^{ème} édition, Paris, 1998, P 195.

³ محمد إسماعيل عمر، "أساسيات الجودة في الإنتاج"، دار الكتب العربية للنشر، القاهرة، 2000، ص 12.

(2) المسؤولية القانونية للجودة:

تزداد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر و الحكم في قضايا مؤسسات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها أو توزيعها، لذا فإن كل مؤسسة صناعية أو خدمية تكون مسؤولة قانوناً عن كل ضرر يصيب الزبون من جراء استخدامه لهذه المنتجات.¹ كما أن سوء تصميم أو تصنيع المنتجات قد يؤدي إلى وقوع حوادث لمستعملي هذه المنتجات، مما يتسبب في المسائلة القانونية للمؤسسة، كوقوع حادث سيارة بسبب سوء تصميم أو تصنيع نظام المكابح.²

(3) المنافسة العالمية:

إن التغيرات السياسية و الاقتصادية ستؤثر في كيفية و توقيت تبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي، وفي عصر المعلومات و العولمة تكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل من المؤسسة و المجتمع على تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية و تحسين الاقتصاد بشكل عام .

فعدم الالتزام بمعايير الجودة الخاصة بالمنتجات يحول دون دخول المنظمة للأسواق العالمية، وبالتالي عدم قدرتها على مواجهة منافسيها في هذه الأسواق، مما يؤدي إلى فقدانها لجزء من حصتها السوقية، ولربما معظمها.³

(4) حماية الزبون:

إن تطبيق الجودة في المؤسسة ووضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية الزبون من الغش التجاري و يعزز الثقة في منتجات المؤسسة. عندما يكون مستوى الجودة منخفضاً يؤدي إلى إحجام الزبون عن طلب منتجات المؤسسة ، إذ أن عدم رضى الزبون هو فشل المنتج الذي يقوم بشرائه، من القيام بالوظيفة التي يتوقعها الزبون منه.

1- قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو"، دار الثقافة ، الأردن، 2005، ص 31.

2- محمد إسماعيل صبر، " أساسيات الجودة في الإنتاج"، دار الكتب العربية للنشر، القاهرة، 2000، ص 13 .

3- حسن علي علي، " الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال"، دار حامد للنشر، الطبعة 1، عمان، 1999، ص 221.

يتوقف قرار الشراء على مستوى جودة المنتج أو الخدمة المقدمة للزبون، والذي يكون مستعداً لدفع ثمن مرتفع لقاء منتج ما شرط أن يكون ذا جودة جيدة، وتوضح أهمية الجودة بالنسبة للعملاء من خلال العنصرين التاليين¹ :

١- الرضا:

فلا يمكن لأي صناعة أن تدوم أو تستمر إلا إذا كانت المنتجات التي تقدمها و تقوم بتسويقها ذات جودة جيدة وترضي رغبات العملاء واحتياجاتهم.

٢- الوفاء:

إن الاحتفاظ بـزبون موجود مسبقاً و ضمان وفائه يكلف خمس مرات أقل من اكتساب زبون جديد، فـضمان وفاء الزبائن لا يتحقق إلا من خلال تقديم السلع و الخدمات التي تلبي رغباتهم واحتياجاتهم.

(5) التكاليف و حصة السوق:

تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات و مراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء لتجنب كلفة إضافية إضافة إلى الإستفادة القصوى من زمن الآلات عن طريق تقليل الزمن العاطل عن الإنتاج و بالتالي تخفيض التكلفة و زيادة ربح المؤسسة. إن الأرباح الناتجة عن الجودة تمثل نسبة 22% من رقم أعمال المنظمة، كما تساهم الجودة في رفع الحصة السوقية للمؤسسة من خلال زيادة رضا العملاء على مستوى منتجاتها²، كما أن المستوى الضعيف للجودة يؤدي إلى زيادة تكاليف المنظمة، وذلك من خلال زيادة المرفوضات، التالف، والمعيب، بالإضافة إلى تكلفة فقدان العملاء وانصرافهم إلى منتجات المؤسسات المنافسة³.

نلاحظ أنه مع تزايد المنافسة، ومع ارتفاع مستوى متطلبات الزبائن، أدركت المؤسسات أن بإمكانها أن تجعل من الجودة مصدراً لقدرتها التنافسية، فلا شك أن تحقيق الجودة هو حلم يراود

¹ - http://www.Totalquality.dubaipolice.gov.ae/ara/ara_main.htm

² - DETRIE Philippe, "Conduire une démarche qualité", les éditions d'Organisations, Paris, 2001., P35.

³ - محمد إسماعيل عمر، "أساسيات الجودة في الإنتاج"، دار الكتب العربية للنشر، القاهرة، 2000، ص13.

جميع المؤسسات، ذلك أن الجودة لم تعد ترفاً أو اختياراً يمكن التغاضي عنه وإنما هي التزام لا بديل له.

كما أن تطبيق منظور الجودة في المؤسسة ينمي روح المسؤولية لدى الأفراد، وذلك من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرار و على تطوير كفاءاتهم الجماعية، فمنهج الجودة يعد بمثابة العامل المثالي لكل تغيير إيجابي في المنظمة فالأداء الجيد ينتج عن كفاءة العاملين في المنظمة وقدراتهم وخبراتهم الجماعية و كذا تكاتف جهود الجميع بهدف تحقيق الجودة المطلوبة للمنتجات. إن تحسين جودة العمل يعد عاملاً هاماً لرفع فعالية الأداء، وذلك من خلال تحسين ظروف العمل، مما يساهم في تحسين أداء كل فرد في المؤسسة، وبالتالي تحسين الإنتاجية، ورفع مستوى الجودة.

4. أبعاد الجودة:

تمتلك السلعة أو الخدمة أبعاداً متعددة ترتبط بالجودة، يمكن من خلالها تحديد قدرة إشباعها للحاجات و مع تماثل هذه الأبعاد للسلعة أو الخدمة، إلا أن الباحثين يجدون اختلافاً بين أبعاد السلعة و أبعاد جودة الخدمة:

1) أبعاد جودة السلعة:

- ◀ الأداء: هذا البعد يمثل الكيفية التي يتم بها أداء الوظيفة، إضافة إلى المواصفات الأخرى التي يمكن قياسها.
- ◀ المطابقة: تطابق الجودة يعني مدى تحقيق المنتج للمواصفات المحددة مسبقاً، وهذا يمكن قياسه بنسبة فشل المنتج في مواجهة المعايير المحددة، وبذلك يمكن تحديد الحاجة إلى إعادة العمل أو التصليح¹.
- ◀ الجمالية: و يقصد بها المعايير الذوقية للأفراد حول المنتجات، المتمثلة بالمظهر الخارجي الذي يعكس مدى شعور الأفراد اتجاه منتج معين أو تشكيلة من المنتجات، ويتضمن متغيرات على سبيل المثال : النظر، اللمس، الصوت، الذوق و كذا الرائحة.... الخ.

¹ - قاسم نليف علوان، " إدارة الجودة في الخدمات"، دار الشروق، الأردن، 2006، ص 34.

- ◀ الاعتمادية: يعتبر هذا البعد أساسي للجودة الذي يركز عليه الزبون ، كما تعتبر الاستفادة الشاملة و الدائمة للسلع¹، وكذا الثبات و قابلية أداء العمل المطلوب تحت ظروف تشغيلية محددة في فترة زمنية محددة .
- ◀ العمر الافتراضي للمنتج: وهو عدد سنوات استخدام المنتج في الخدمة وفقا للمواصفات التشغيلية قبل ضعف أدائه و فقدانه الخصائص المطلوبة.
- ◀ قدرة التحسس بالجودة: و هي صورة المنتج المرسومة في تصور الزبون ، فالعديد من المنتجات يمكن الحكم عليها من خلال الأسماء المتميزة لها أي العلامة الخاصة بكل منتج.
- ◀ الخصائص الثانوية للمنتج: و هي الخصائص الغير أساسية التي تضاف إلى المنتج و حسب رغبات وطلبات للزبون مثل التكنولوجيا العالية..الخ.²

(2) أبعاد جودة الخدمة: تتمثل أبعاد جودة الخدمات فيما يلي:

- ◀ الوقت: يمثل هذا البعد الوقت المنتظر من طرف الزبون.
- ◀ دقة التسليم: التسليم في الموعد المحدد.
- ◀ الإتمام: إنجاز جميع جوانبها بشكل كامل.
- ◀ التعامل: ترحيب العاملين بكل الزبائن.
- ◀ التناسق: تسليم جميع الخدمات بنفس النمط للزبون.
- ◀ سهولة المنال: إمكانية الحصول على الخدمة بسهولة
- ◀ مستوى الدقة: إنجاز الخدمة بصورة صحيحة منذ أول لحظة.
- ◀ الاستجابة: التفاعل بسرعة من العاملين لحل المشاكل غير المتوقعة.

¹ - محمد عبد الوهاب العزاوي ، "إدارة الجودة الشاملة" ، دار اليازوري، الأردن، 2005، ص 24.

² فواز التميمي، "إدارة الجودة و متطلبات التأهيل للإيزو"، جدار للكتاب العالمي، الأردن، 2007، ص 20.

الجدول رقم (2.1) : المقارنة بين جودة السلع و جودة الخدمات

أبعاد الجودة للخدمات	أبعاد الجودة للسلع
1-الاعتمادية: اعتمادية الأداء أو الإنجاز. 2-الاستجابة: الرغبة و الاستعداد لتقديم الخدمة. 3-الكفاءة: توظيف المهارات و المعرفة لأداء إنجاز الخدمة. 4-الوصول: إمكانية الوصول و سهولة الاتصال. 5-التعامل: هل يرحب العاملین بكل زبون	1-الأداء و الإنجاز: هو مقياس لسمات عمل المنتج الأساسية ما دام بالإمكان قياس الأداء على وفق أسس كمية محددة فإن سمات أداء الإنتاج عادة ما تقارن و ترتب مع تلك التي يقدمها المنافسون. 2-الخصائص: كلما زادت و تنوعت نماذج المنتج التي تقدمها المؤسسة لزيائنها فإن الجودة المحددة من المستهلكين ستزيد.
6-الاتصالات: التعليم و إيلاغ الزبائن بلغة يفهمونها و الإصغاء للزبائن. 7-الائتمان: الثقة، إمكانية الاعتقاد. 8-الأمان: التحرر من الخطر أو المخاطر أو الشك.	3-الاعتمادية: تربط اعتمادية المنتج باحتمالية فشل المنتج ضمن وقت محدد و عادة ما تقاس الاعتمادية بمعدل الوقت بين العطلات. 4-المطابقة: أي أن يتطابق المنتج مع المواصفات القياسية.
9-الفهم: بدل الجهود لفهم حاجات الزبائن و تعلم الاحتياجات الخاصة. 10- الملموسية: الوجود أو الإظهار المادي للخدمة.	5-الديمومة: وترتبط بدورة الحياة المتوقعة للمنتج. 6-القابلية للخدمة: و هذا يتعلق بمدى استعداد المنتج لتقبل الصيانة أو التصليح و مدى سرعتها و كفايتها. 7-الجمالية: ينبغي أن يبدو المنتج جذابا و ذو جمالية.

المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة،اليازوري ،الأردن،2005،ص26-

ص27

5. أهداف الجودة:

هناك نوعان من أهداف الجودة هما¹:

- (1) أهداف تخدم مراقبة و ضبط الجودة: و هي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها و هي تصاغ على مستوى المؤسسة ككل و ذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان و رضا الزبائن.
- (2) أهداف تحسين الجودة: و هي غالبا ما تنحصر في الحد من الأخطاء وتطوير منتجات جديدة ترضي الزبائن بفعالية أكبر.

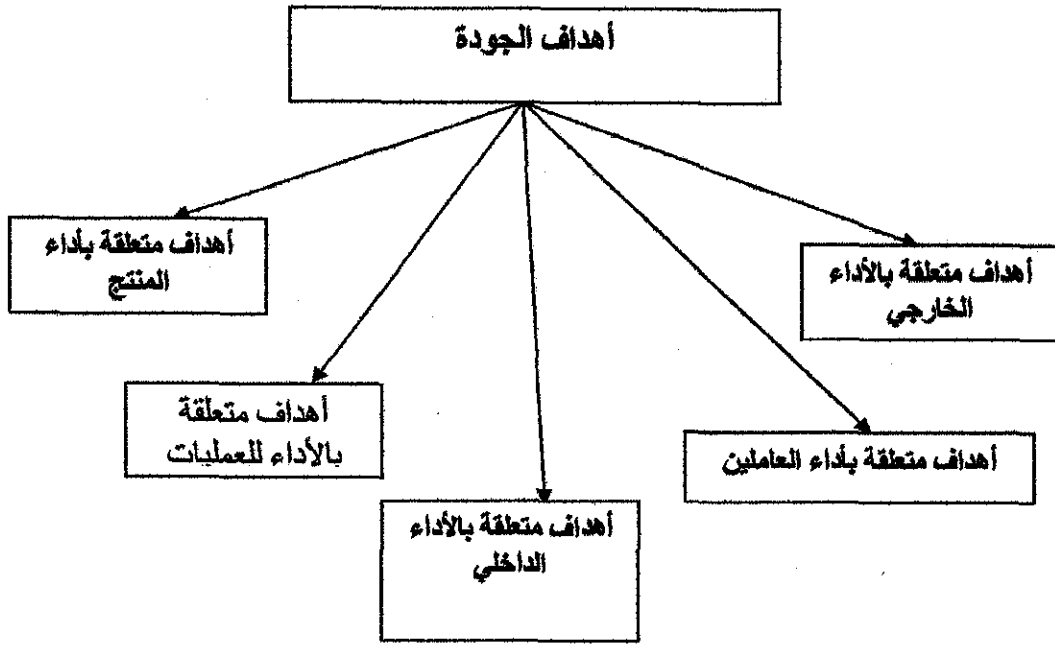
و يمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعيتها إلى خمسة فئات هي :

- ☛ أهداف الأداء الخارجي للمؤسسة و يتضمن الأسواق و البيئة و المجتمع.
- ☛ أهداف المنتج و تتناول حاجات الزبائن و المنافسة.
- ☛ أهداف العمليات و تتناول مقدرة العمليات و فاعليتها و قابليتها للضبط و المراقبة.
- ☛ أهداف الأداء الداخلي و تتناول مقدرة المؤسسة و فاعليتها و مدى استجابتها للتغيرات و محيط العمل.
- ☛ أهداف الأداء للعاملين و تتناول المهارات و القدرات و التحفيز و تطوير العاملين.

و الشكل رقم (2) يوضح أهداف الجودة

¹- مأمون السلطي، و سهيل إلياس، " دليل عملي لتطبيق أنظمة الجودة ISO 9000 "، دار الفكر المعاصر، بيروت، 1999، ص 103.

الشكل رقم (2.1): أهداف الجودة



المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي، "الإدارة الرائدة"، دار صفاء للنشر، الأردن، 2003، ص 207.

المبحث الثاني: مدخل لإدارة الجودة الشاملة

1. ماهية إدارة الجودة الشاملة:

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة، أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار و المبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تتبناها و ذلك من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن، إلا أنه ما زال الخلاف يدور حول تحديد أبعاده الأساسية و مبادئه الرئيسية، لقد تعددت التعاريف المقدمة لإدارة الجودة الشاملة و تباينت في تحديد مضمونها حسب وجهة نظر الباحثين، إلا أن بعضها ظهر و فرض نفسه على الفكر الإداري، لما يتصف به من موضوعية و شمول و من هذه التعاريف مايلي:

إذ يعرف "ريتشارد ويليامز" إدارة الجودة الشاملة بأنها "تعني تعريف فلسفة المؤسسة لكل فرد بها، كما تعمل على تحقيق دائم لرضاء العميل من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب، يشمل ذلك تحسين مستمر في العمليات داخل المؤسسة مما سيؤدي إلى منتجات عالية الجودة"¹.

كما يعرفها "جابلونسكي" (jablonski) بأنها "فلسفة للإدارة تمثل مجموعة من المبادئ التوجيهية التي تسمح للفرد العامل أن يعمل بشكل أفضل"².

كما يعرفها كل من "كوتلر" (Kotler) و "دببوا" (Dubois) بأنها "جهود تقوم بها المؤسسة على مستواها العام من أجل التحسين المستمر للمنتجات والخدمات والإجراءات"³.

وحسب معهد الجودة الفيدرالي أنها "تأدية العمل الصحيح على نحو صحيح من الوهلة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسين الأداء"⁴.

وتعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها "نظام منظم لإرضاء الزبائن الداخليين والخارجيين و التجهيز الكامل لبيئة العمل، و التحسين المستمر و التطوير الدائم و تفعيل دور الصيانة و تغيير الثقافة التنظيمية"¹.

¹-ريتشارد ويليامز، "أساسيات إدارة الجودة الشاملة"، ترجمة مكتبة جرير، السعودية، 1999، ص 05.

²-جوزيف جابلونسكي، "تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، بمبك، مصر، 1996، ص 26.

³-Kotler et Dubois, "Marketing Management", paris: publi union, 10ème édition, 2000, page 90.

⁴-عبد العزيز أبو نبعة، فوزية مسعد، "إدارة الجودة الشاملة: المفاهيم و التطبيقات"، مجلة الإداري، العدد 74، سبتمبر 1998، ص 70.

و يعرف آرثر (Arthar) إدارة الجودة الشاملة على أنها " عمل الإدارة و طريقتها لتحسين الجودة و التركيز على الإدارة التي تتفهم عملها و تركز على العمليات بشكل يحقق النتائج و ليس الإدارة التي تنظر إلى النتائج"².

إن إدارة الجودة الشاملة يعد ذلك " النظام الناجع والفعال الذي يضم كل عوامل التطوير من أجل التحسين المستمر للجودة المؤسسة بهدف الإشباع التام لرغبات العملاء باستعمال كل الإمكانيات المتاحة"³.

إن التعاريف السابقة بالرغم من اختلافها فهي تركز على مفهوم جديد للجودة يحمل سمات وخصائص و أبعادا تميزه عن الجودة و يمكن بلورة مفاهيم فلسفة إدارة الجودة الشاملة فيما يلي⁴:

« اتساع مفهوم الجودة لأبعد من مفهوم جودة المنتج من خلال تغطية كل عمليات المؤسسة.

« مشاركة كل فرد في عمليات تحسين الجودة.

« التركيز على إرضاء المستفيد في الحاضر و المستقبل.

« تقدير العاملين من خلال النظر إليهم داخل المؤسسة نظرة طويلة الأجل.

« الإهتمام بالعمليات من خلال التوجيه للزبون.

« الإعتماد على التحسين المستمر من خلال المرونة و الاستجابة السريعة للمتغيرات.

« مشاركة الأطراف كافة (عاملين، إدارة، ممولين، ممثلي سوق العمل) في جهود الجودة الشاملة

و يمكن أن نستنتج بأن إدارة الجودة الشاملة هي أحد أبرز المفاهيم الجديدة التي تعمل على إحداث تغييرات جذرية في أسلوب عمل المؤسسة و في فلسفتها و أهدافها ، بهدف إجراء تحسينات شاملة في جميع مراحل العمل بالشكل الذي يتفق مع المواصفات المحددة و المتفقة مع رغبات العملاء في سبيل الوصول ليس فقط إلى إرضاء العملاء أو إسعادهم و إنما إلى إبهارهم من خلال تقديم سلع و خدمات لا يتوقعونها.

¹ -Integrated Quality Dynamics www.igd.com/hoshin-def.htm.

² صالح ناصر علي، " إدارة الجودة الشاملة (التطبيق و مقترحات التطوير)"، دار الشروق، الأردن، 2004، ص 18.

³ - Katsuyoshi Ichihara, "Maîtriser la Qualité", Edition MARE, Nostrum, 1996, P11.

⁴ قاسم نايف علوان المحياوي، "إدارة الجودة في الخدمات"، دار الشروق، الأردن، 2006، ص 144.

أصبحت إدارة الجودة الشاملة في هذا العصر أساسا للاتصالات التجارية بين الدول و هي التي تقرر نجاح أو فشل المؤسسات الإنتاجية و الخدمية ، حيث تعتبر وسيلة لإرضاء المستهلك و كذا زيادة الإنتاج و تخفيض التكاليف و تحقيق الربح و لذلك لا بد من إدارتها بطريقة فعالة نظرا لأهميتها، حيث أن إدارة الجودة الشاملة تؤدي إلى تخفيض التكلفة و زيادة الربحية و كذا إرضاء المستهلك و تحقيق ميزة تنافسية ، بالإضافة إلى أن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة أصبح أمرا ضروريا للحصول على بعض الشهادات الدولية للجودة مثل الإيزو 9000 ، كما أن إدارة الجودة الشاملة تعمل على تحسين سمعة طيبة للمؤسسة في نظر العملاء العاملين و تنمية الشعور بوحدة المجموعة و عمل الفريق و الثقة المتبادلة بين الأفراد و الشعور بالانتماء في بيئة العمل.

2. أهداف إدارة الجودة الشاملة:

إدارة الجودة الشاملة عدد من الأهداف التي ترغب المؤسسة في تحقيقها و التي يجب عليها معرفة كيفية إدارة هذه الأهداف في الاتجاه الصحيح و تنفيذها في الوقت المناسب، و يتطلب تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة بأنه يجب على إدارة المؤسسة تعلم القيم الجديدة و الممارسات التي يجب أن تتخذها عند ممارسة جميع الأنشطة اللازمة لتحسين الجودة.

و يمكن تحديد أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة وفق الآتي:

- ◀ يجب أن تمتاز جودة المنتجات بالاستقرار، و أن تكون أفضل ما يمكن بالنسبة للمؤسسة.
- ◀ أن تمتلك المؤسسة أفضل القنوات لتوزيع منتجاتها بحيث تساهم بشكل سريع في تقديم خدمات ما بعد البيع و بما يتلاءم مع احتياجات المستهلك.
- ◀ أن تمتاز المؤسسة بالمرونة الدائمة و التكيف مع زيادة القدرة على إجراء التعديلات التي تحصل في بيئة عمليات الإنتاج من حيث حجم و نوع المتطلبات ووفقا لاحتياجات المستهلك.
- ◀ السعي باستمرار إلى تخفيض تكاليف المنتج من خلال عمليات تحسين الجودة و تخفيض العيوب في العمليات أو المنتجات التامة الصنع.

و البعض يحدد أهداف الجودة بالأعمال أو الممارسات الفعالة التي ينبغي على إدارة العمليات القيام بها و السعي إلى تحقيقها و يمكن تناولها على النحو التالي:¹

- ◀ القيام بتحسينات شاملة و مترابطة مع بعضها البعض داخل المؤسسة .
- ◀ تحقيق عمليات تحسين الجودة من خلال مشاركة جميع الأقسام و الإدارات وكذلك جميع العاملين في المؤسسة.
- ◀ تحقيق عمليات ضبط الجودة من خلال تصميم المنتج و العمليات و الخدمات ما بعد البيع .
- ◀ السعي إلى تحقيق اختيار الموردين وفق عدد من المعايير الشاملة، والتي على ضوئها تحدد العلاقة مع المورد و يجب أن تبنى على أساس المشاركة.

من خلال إدارة الجودة الشاملة تسعى المؤسسة الاقتصادية لتقديم سلع ذات جودة عالية و بأقل تكلفة ممكنة بغية تحسين موقعها التنافسي وبالتالي تحقيق مجموعة من الأهداف من بينها:²

- ◀ تنمية الموارد البشرية والكفاءات : بالتركيز على استمرارية التدريب و اكتساب المعرفة و تطبيقها ضمن مجالات العمل المختلفة بما يؤدي إلى تهمين القدرات البشرية و الكفاءات الأساسية بغية تنمية المزايا التنافسية.
- ◀ زيادة إنتاجية عناصر المؤسسة : يركز تسيير الجودة الشاملة على أن الجودة مسؤولية مجمل الموارد البشرية و الكفاءات في المؤسسة، لذا فإنها تسعى للاهتمام بالعمل الجماعي و تشجيعه عن طريق تحسيس الأفراد العاملين بمسئولية معالجة وحل المشاكل التشغيلية و الإنتاجية و تحسين العلاقات الوظيفية بينهم.

1- سونيا البكري، "تخطيط و مراقبة الإنتاج"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2001 ص 372-374.

2- علي السلمي، "السياسات الإدارية في عصر المعلومات"، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، 1995، ص 299.

« تحسين كفاءة المؤسسة: من خلال إرضاء العملاء والتفوق و التميز على باقي المنافسين، وزيادة حركية ومرونة المؤسسة في تعاملها مع المتغيرات التنافسية.

« تحقيق الربحية والقدرة التنافسية في السوق: إذ يعد التحسين المستمر في الجودة مؤشرا على زيادة المبيعات وبالتالي تؤدي إلى زيادة الربحية وحصة المؤسسة السوقية وامتلاك الميزة التنافسية.

وبالتالي نستنتج أن جميع أهداف إدارة الجودة تهدف إلى تحسين الجودة من خلال تحسين العمليات و بالتالي زيادة الإنتاجية و التي تؤدي إلى تقليل تكاليف المنتج و من ثم تقليل الأسعار و من ثم زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.

3. أهم رواد إدارة الجودة الشاملة:

لقد ساهم عدد من العلماء في صياغة و بلورة المبادئ و المداخل الأساسية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، حيث كانت لهم إسهامات واضحة و الذين قدموا الكثير من الأعمال في المراحل المبكرة لظهور و تطوير إدارة الجودة الشاملة، حيث تناول الكثير منهم الجودة الشاملة بالطرق الكمية الرياضية و الإحصائية أي بالطرق التحليلية و البعض الآخر بالطرق المعلوماتية و نظم المعلومات و الطرق الإستراتيجية.

و فيما يأتي نستعرض أهم الرواد البارزين أو المؤسسين لإدارة الجودة الشاملة:

1.3 والتر شيوارت Walter shewhart :

يعد شيوارت الرائد الأول للرقابة المعاصرة للجودة ، في عام 1931 نشر كتابه بعنوان الرقابة الإحصائية على جودة السلع المصنعة ، وقد قدم في هذا الكتاب مفهوم خرائط مراقبة الجودة. لقد ميز شيوارت بين نوعين من الجودة هما¹:

« الجودة الموضوعية: يقصد بهذا النوع من الجودة هو جودة الأشياء كحقيقة موضوعية مستهدفة و مستقلة عن الوجود الإنساني.

¹- رعد حسن، "معجزة الجودة الشاملة و الإيزو"، دار علاء ، دمشق، 2001، ص 62-ص 63.

◀ الجودة الشخصية: و يقصد بها جودة الأشياء المنسوبة لمشاعر و إحساس الإنسان كنتيجة للحقيقة الموضوعية.

و لقد أكد شيوارت بأنه من غير الممكن لشيء من الأشياء أن يكون له جودة مستقلة بدون الرغبات الإنسانية و هو ربط لجانبي الجودة الموضوعية و الشخصية ضرورة وجودهما في المنتج.

حسب شيوارت من خلال تحقيق الرقابة يمكن أن نحصل على الفوائد التالية :

- ❖ تخفيض تكلفة معاينة فحص المنتج.
- ❖ تخفيض تكلفة المنتجات المعيبة.
- ❖ ضمان الحد الأقصى من الفوائد الناتجة عن الإنتاج الواسع.
- ❖ الاحتفاظ بجودة موحدة لاختبارات المعاينة.
- ❖ تقليل الحدود المسموح بها لقياس جودة المنتجات.

2.3. وليام إدوارد ديمينج William .E.Deming:

إدوارد ديمينج كان خبير إحصائي أمريكي مرتبط برقي اليابان كأمة صناعية، وابتكار إدارة الجودة الشاملة ذهب ديمينج إلى اليابان مباشرة بعد الحرب للمساعدة في بدء إحصاء سكاني باليابان. بينما كان هناك في الخمسينات قام بتعليم " عملية التحكم الإحصائية " إلى مهندسي اليابان و تدريبهم على استخدام الأساليب الإحصائية ومجموعة التقنيات التي سمحت لهم بصناعة سلع عالية الجودة بدون ماكينات غالية ، حيث تساهم هذه الطرق في رفع مستوى جودة المنتجات وتخفيض تكاليفها، وكاعتراف له بفضلها قامت الاتحادية اليابانية للعلماء والمهندسين (JUSE) ، بتأسيس جائزة سنة 1951 عرفت " بجائزة ديمينج للجودة" ، وفي عام 1960 منح وسام من قبل الإمبراطور الياباني لخدماته لصناعة البلاد.

يعتبر قائد ثورة إدارة الجودة الشاملة من خلال إسهاماته في تطوير الجودة في أمريكا، من أهمها خرائط المراقبة الإحصائية للجودة، كما ركز " ديمينج " على ضرورة قيام المنظمة بتقليل الانحرافات التي تحصل أثناء العمل .

عاد ديمينج إلى الولايات المتحدة وكان مجهول لسنوات حتى نشر كتابه " خارج الأزمة " في 1982 في هذا الكتاب، عرض ديمينج 14 نقطة والتي تطبق في القطاع الصناعي الأمريكي، والتي يعتقد أنها تحمي الولايات المتحدة من التأثير الصناعي من قبل اليابان.

1) نقاط ديمينغ الأربعة عشر:

تعتبر المبادئ الأربعة عشر لإدوارد ديمينغ W. Edward Deming العمود الفقري لفلسفة التطوير المستمر التي يتبناها ؛ و التي يمكن تناولها كما يلي¹:

- ❖ تحديد الهدف من تحسين جودة المنتج أو الخدمة.
- ❖ تبني فلسفة جديدة من شأنها تحسين كفاءة الأداء في المؤسسة.
- ❖ توقف الاعتماد على الفحص الشامل كطريقة أساسية لتحسين الجودة.
- ❖ عدم اعتماد الأسعار كمؤشر أساسي للشراء، بل اعتماد الجودة العالية للمنتجات.
- ❖ التحسين المستمر لعملية إنتاج السلع والخدمات والاهتمام باستخدام الأساليب الإحصائية.
- ❖ إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة والتدريب.
- ❖ تحقيق التناسق بين الإشراف و الإدارة.
- ❖ إزالة الخوف عن العمال وذلك بتشجيعهم على إبلاغ الإدارة بالمشاكل الخاصة بالأداء.
- ❖ إزالة الحواجز بين مختلف أقسام وإدارات المؤسسة، وتنمية روح الفريق فيهم.
- ❖ تجاوز الصيغ والأساليب التي تعجز عن تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة.
- ❖ تقليل الإجراءات التي تتطلب تحقيق نتائج محددة من قبل كل عامل، والتركيز على بناء سلوك الفريق.
- ❖ تأسيس قنوات اتصال وذلك بإزالة الحواجز الموجودة بين الإدارة العليا و العاملين.
- ❖ وضع البرامج التطويرية التي تهدف إلى تنمية مهارات الأفراد وتطويرها.
- ❖ تشجيع الأفراد على السعي لمواكبة التحسين والتطور المستمرين في الأداء باعتماد سياسات تطويرية جديدة.

¹- خضير كاظم حمود، " إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة، عمان، 2000، ص91 ص92، ص93.

لقد وضع ديمينغ نقاطه الأربعة العشر بشكل مثلث أطلق عليه (Le triangle de Deming) مثلث ديمينغ ينص على تطبيق النقاط السابقة بالتوازي و هو يمثل المبادئ الأساسية الثلاثة لفلسفة ديمينغ في تحسين الجودة و الإنتاجية من خلال إدارة الجودة الشاملة، حيث تتمثل هذه المبادئ في:

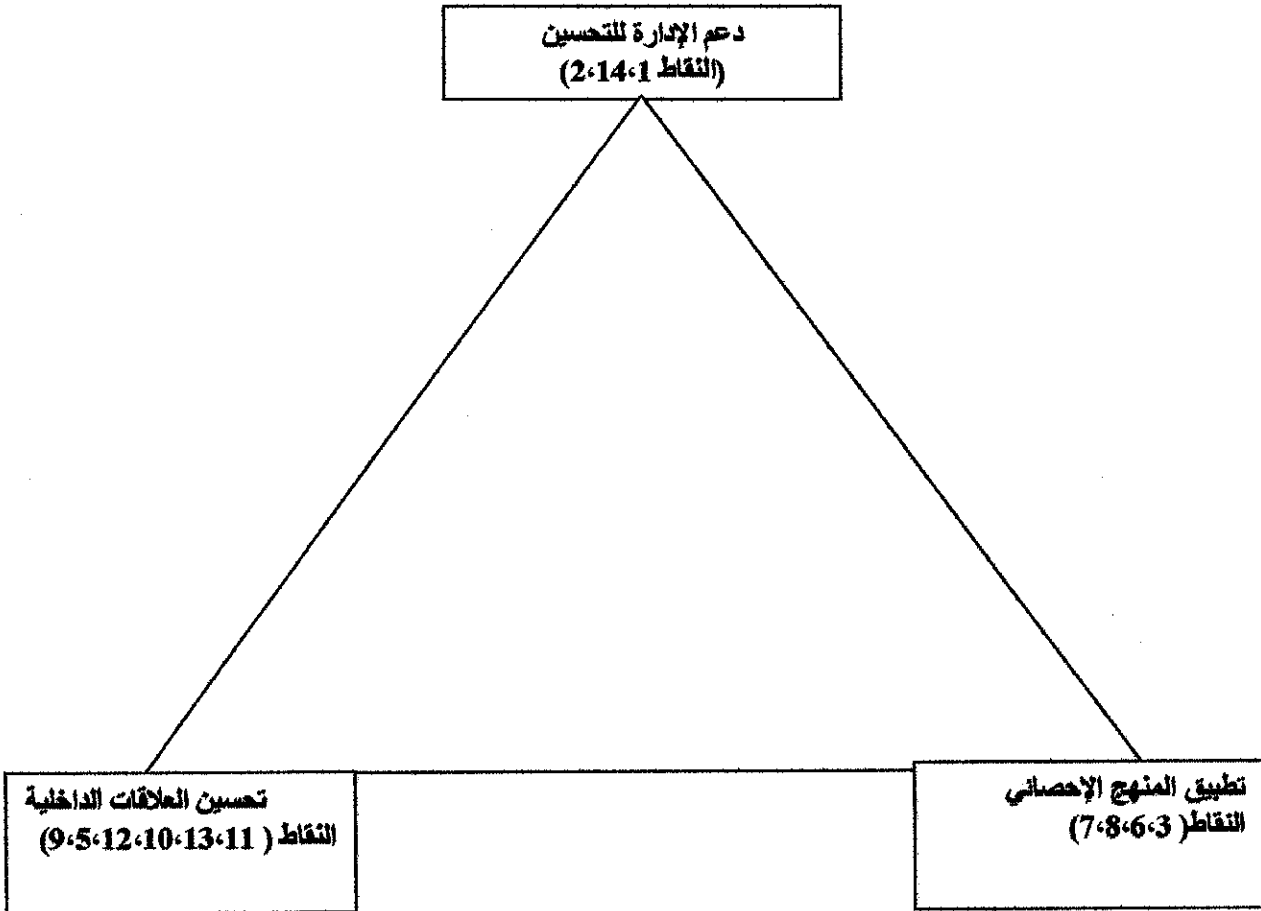
1- هدف الولاء أو الثبات.

2- التحسين المستمر.

3- التنسيق بين الوظائف.

و يمثل الشكل التالي مثلث ديمينغ:

الشكل رقم (3.1): مثلث ديمينغ



المصدر: عبد الرحمن توفيق، منهج إدارة الجودة الشاملة، القاهرة، 2004، ص 04.

(2) دائرة ديمينغ :

إن أهم ما قدمه ديمينغ هو ما يعرف بدائرة ديمينغ المعروفة بـ (PDCA)، تهدف هذه الدورة إلى حل المشاكل المتعلقة في تحسين العمل المستمر .
و تشمل هذه الدورة على المراحل التالية:

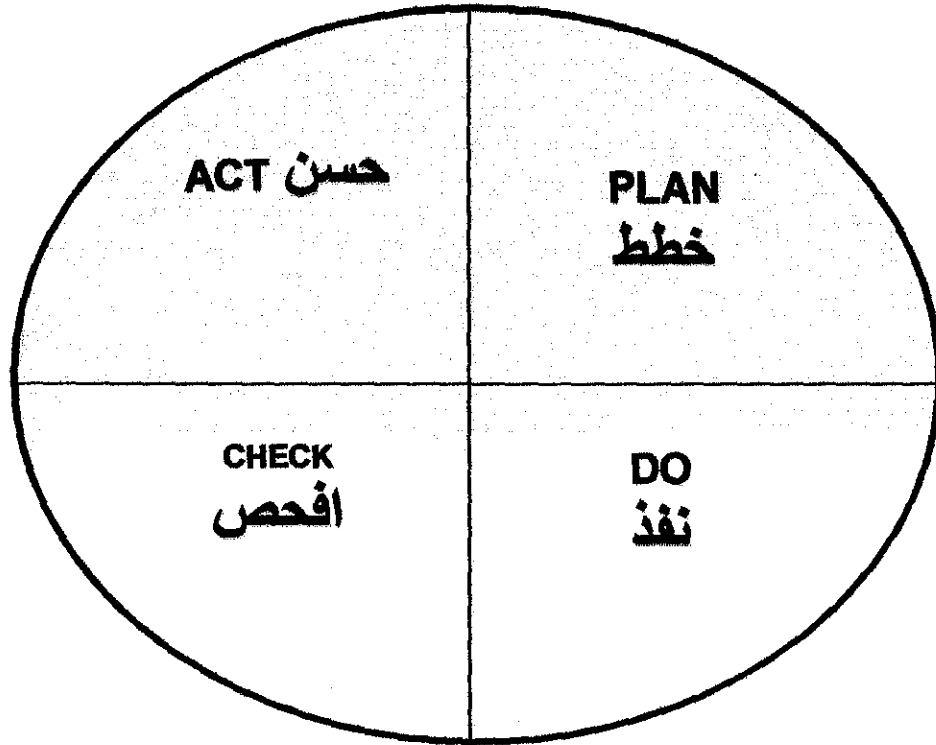
1- خطوة: إن عملية التخطيط تبدأ باكتشاف المشكلة و تحديد الأسباب الجوهرية لها من خلال جمع البيانات و تحليلها باستخدام الأساليب الكمية المناسبة لها، و من ثم اتخاذ القرارات الملائمة لها و ذلك باستخدام أدوات و تحليل المشاكل مثل تحليل باريتو، مخطط السبب و التأثير و غيرها.

2- تفويض: و تشير هذه الخطوة إلى عملية إدراك كل فرد عامل للمشكلة و من ثم معرفة الخطوات التي يتخذها بهدف التحسين.

3- مراجعة: وتتضمن هذه الخطوة اختبار لما جاء في الخطوتين السابقتين التخطيط والتفويض و معرفة نقاط الضعف و القوة و مدى الإجراءات التي تم اتخاذها و ساهمت في إجراء التحسينات.

4- حسين: و هي معرفة النتائج التي تم التوصل إليها لمعرفة فاعلية تطبيق برنامج التحسين.

الشكل رقم (4.1) : دورة PDCA



المصدر: رعد حسن، معجزة الجودة الشاملة و الإيزو، الأردن، 2001، ص 68-ص 69.

(3) الأمراض القاتلة:

لقد أوضح نيمينغ أن هناك عددا من الأمراض القاتلة التي يجب الحذر منها، و التي تمنع جدوى تحسين الجودة و هي :

- ◀ عدم وجود استقرار في الهدف.
- ◀ التركيز على الأهداف القصيرة الأجل.
- ◀ الفشل في توفير موارد مناسبة للهدف.
- ◀ اعتماد تقييم الأداء و التقارير السنوية عن الملاحظات و الأحكام الشخصية.

- « استخدام الإدارة للمعلومات المتاحة بسهولة دون الاهتمام بما هو مطلوب لتحسين العملية.
- « تكاليف العناية الصحية و الاستشارات القانونية الزائدة.
- « عجز الإدارة نتيجة التنقل الوظيفي المستمر.

3.3. جوزيف جوران:

يعد جوران من أبرز رواد الجودة ، إذ أنه أسهم بكتاباته في تطوير نظريات الجودة و قد تجسدت إسهاماته منذ عام 1951 عندما تمكن من صياغة مجموعة أفكار متماسكة حول إدارة الجودة في كتابه « السيطرة على الجودة¹ » ، ومن أهم إسهاماته:

(1) ثلاثية عمليات الإدارة:

لقد قدم جوران طريقة شاملة في مجال الجودة عرفت بثلاثية الجودة و هي كما يلي:

1- المرحلة الأولى - تخطيط الجودة:

تشمل عملية التخطيط كل من تحديد المستهلكين، تحديد احتياجاتهم، تطوير مواصفات المنتج وفق هذه الحاجات، وضع العمليات التي تحقق المواصفات والمعايير المطلوبة، ونقل نتائج الخطط الموضوعية إلى القوى التشغيلية.

2- المرحلة الثانية - الرقابة على الجودة:

تعد عملية ضرورية لتحقيق أهداف العملية الإنتاجية وكذا الحد من العيوب، حيث تضم الخطوات التالية:

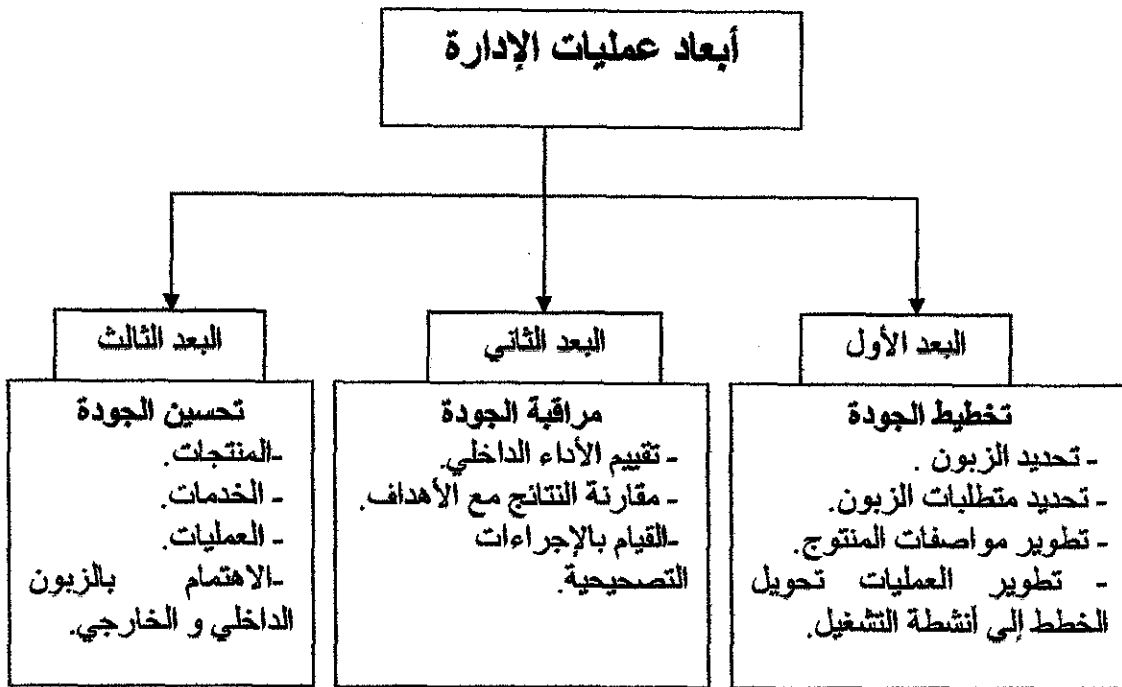
تقييم الأداء الفعلي، مقارنته بالأهداف الموضوعية لاستخراج الانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

¹ - غسان قاسم داود اللامي، "إدارة الإنتاج و العمليات مرتكزات معرفية و كمية"، اليازوري، الأردن، 2008، ص 531.

3- المرحلة الثالثة - تحسين الجودة:

تعد الخطوة الأكثر أهمية في ثلاثية الجودة، حيث يتم من خلالها وضع الإجراءات التصحيحية اللازمة لتحقيق تغيرات جوهرية في الأداء بهدف تحقيق الجودة بشكل مستمر .
هذه الأفكار التي قدمها جوران لعبت دورا هاما في تنمية و تطوير مداخل تطوير الجودة خاصة عند الوفاء باحتياجات الزبون ، و الشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (5.1) : ثلاثية عمليات الإدارة



المصدر: خليل إبراهيم و القزاز إسماعيل، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001-2000، بغداد، ص 21.

(2) نقاط جوران:

لقد وضع جوران عشر خطوات يتعين على كل مؤسسة أن تتبعها كمدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة¹:

- 1- خلق درجات الوعي لدى الموظفين بعملية التحسين و الحاجة للجودة .
- 2- وضع أهداف التحسين المستمر.
- 3- الاهتمام بعملية التنظيم لتحقيق الأهداف المنشودة.
- 4- تدريب كل فرد في المؤسسة.
- 5- تنفيذ المشاريع لحل المشاكل في المؤسسة.
- 6- الاهتمام بتقديم تقارير سنوية و دورية عن وضع المؤسسة و تقدم العمل فيها.
- 7- الاهتمام بالجهود المتميزة للعاملين.
- 8- الاهتمام بعملية الاتصال بين أقسام المؤسسة، و التركيز على عملية التغذية العكسية كوسيلة لتوصيل النتائج للوحدات التنظيمية المختلفة.
- 9- خلق المنافسة و التوسع في بناء التحسين المستمر.
- 10- الاهتمام بتوثيق النتائج و تسجيلها في شكل بياني.

4.3. فيليب كروسبي:

فيليب كروسبي يعد من أشهر رواد الجودة الأمريكيين، وهو مولود في عام 1926م في مدينة ويلنج غرب ولاية فرجينيا، في عام 1952م كانت البداية العملية لكروسبي عندما التحق بشركة (كروزبي) الأمريكية، وتقل بين عدد من الوظائف إلى أن أصبح مديراً للجودة لمشروع صواريخ (بيرشيك) في شركة (مارتن ماريتا) في الفترة من 1965م إلى 1979م وفي عام 1979م صدر له كتاب حرية الجودة (Quality is Free) الذي لاقى رواجاً كبيراً حتى أصبح من أكثر الكتب مبيعاً في ذلك الوقت، وقام كروسبي أيضاً بتأسيس كلية للجودة ويرى فيليب كروسبي أن الجودة الرديئة تبلغ تكلفتها 20% من العائد ومن الممكن تجنب هذه التكلفة إذا تم ممارسة جودة سليمة، وقد ركز في برنامجه لإدارة الجودة على التشديد على المخرجات وذلك عن طريق الحد من العيوب في الأداء حيث أتى بمفهوم الصفر المعيب Zero Defect أي إخراج

1- مهدي السمراني، "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي"، دار جرير، الأردن، 2007، ص93.

منتج بلا عيوب، وهو ما يعنى عدم القبول بالعييب مطلقاً وهو يرى أن الجودة هي الملائمة مع المتطلبات، كما أنه يساوى بين إدارة الجودة وبين اتخاذ الإجراءات الوقائية. وكذلك فإن كروسبي ركز على الدوافع والتخطيط أكثر من عمليات الرقابة الإحصائية للجودة أو أساليب حل المشاكل، وقد أكد أن الجودة غير مكلفة لأن التكاليف الرقابية أو التي تمنع حدوث الأخطاء سوف تكون أقل من تكلفة الفحص والتوفيق والتصحيح وال فشل.

(1) مبادئ كروسبي:

لقد اقترح كروسبي برنامج عمل لتحسين الجودة يشتمل على أربعة عشر مبدأ و تتمثل هذه المبادئ فيما يلي¹:

- 1- التزام الإدارة العليا: وهي أن تتفهم الإدارة العليا بحاجتها إلى الجودة، وتوصل هذا الفهم إلى جميع عمال المؤسسة، بحيث يغير كل عامل أدائه وفقاً لاحتياجات المؤسسة والعمل، وتكون هذه السياسة معلنة و مكتوبة.
- 2- فرق لتحسين الجودة: يتم تشكيل فرق لتحسين الجودة تتكون من ممثلين عن كل إدارة بهدف الحث على تحسين الجودة كل في إدارته بما يتبعه تحسين الجودة في كامل المؤسسة.
- 3- مقاييس الجودة: يتم تحديد كيفية القياس عند حدوث المشاكل الحالية والمحتملة، وذلك لكل عملية حتى يمكن تحديد المجال الذي يحتاج إلى تحسين.
- 4- تحديد تكلفة الجودة: وفيها يتم تقدير تكلفة الجودة وشرح استخدامها كأداة من أدوات الإدارة، من أجل تحديد أي مجال الذي يؤدي التحسين فيه إلى زيادة الربح.
- 5- الوعي بالجودة: رفع وعي العمال بالجودة، بحيث يفهم كل العاملين أهمية ملائمة الجودة وتكاليف ملامتها لاحتياجات العملاء.
- 6- الإجراءات التصحيحية: اتخاذ الخطوات التصحيحية كنتيجة للخطوات الخاصة بقياس الجودة وتكلفتها المذكورة في الخطوات السابقة.
- 7- الصفير المعيب: إنشاء لجنة من أجل برنامج التخطيط للوصول إلى عدم وجود منتج بدون عيب في المؤسسة.
- 8- التدريب: تدريب جميع العاملين كل فيما يخصه من برنامج تحسين الجودة.
- 9- يوم الصفير المعيب: يتم تنظيم يوم خاص بالصفير المعيب، لجعل جميع العاملين

¹ - http://www.Wipo.int/ar/sme/ip_business/managing_ip/business_planning.htm

- يدركون أن المنشأة لديها معايير جيدة للأداء وأن هناك تغيراً قد حدث، ولزيادة الوعي بأهمية شعار "صناعة بلا عيوب"
- 10- وضع الأهداف: تشجيع الأفراد لتحقيق أهداف التحسين لأنفسهم وللمجموعات التي ينتمون إليها.
- 11- القضاء على أسباب العيب: تشجيع العاملين لإعلام الإدارة بالمعوقات التي تمنعهم من أداء العمل الخالي من العيوب، وإزالة معوقات الاتصال الفعال.
- 12- المكافأة: وتكون باعتراف المؤسسة وتقديرها وتكريمها لكل من يعمل على تحقيق أهداف الجودة، وكان لهم جهد في تطوير وتحسين الجودة.
- 13- مجلس إدارة الجودة: يتكون مجلس إدارة الجودة من المهنيين ومجموعة من الرؤساء، وتكون مهمته الاتصال الدائم والتنسيق مع أعضاء فرق تحسين الجودة، لمشاركة الخبرات، وحل المشاكل، وطرح الأفكار.
- 14- الاستمرارية في التحسين: كرر الخطوات الثلاثة عشر السابقة من أجل التأكيد على عمليات تحسين الجودة المستمر الذي لا نهاية له.

(2) أسس كروسبي:

- لقد ركز كروسبي على أربعة محاور أساسية، و التي تتلخص فيما يلي¹:
- ❖ الأساس الأول: تعرف الجودة على أساس التوافق مع متطلبات العميل.
- ❖ الأساس الثاني: نظام تحقيق الجودة عن طريق الوقاية وليس التقييم أي عن طريق وضع مجموعة من المعايير والتي لا تقيس الخلل فقط وإنما تقيس التكلفة الإجمالية للجودة.
- ❖ الأساس الثالث: تقاس الجودة من خلال تكلفة عدم المطابقة، وليس من خلال المؤشرات.
- ❖ الأساس الرابع: معيار إنجاز الجودة هو العيوب الصفرية.

1- قاسم نايف علوان، " إدارة الجودة في الخدمات "، دار الشروق، الأردن، 2006، ص 127.

5.3. أرماد فيجيناوم:

هو أحد فلاسفة الجودة الأمريكيين ولد عام 1922م، تقلد منصب أفضل خبراء الجودة لدى شركة جنرال الكتريك ويحمل شهادة الدكتوراه من معهد (ماساشوسيتس) التكنولوجي، ويعد من أهم فلاسفة الجودة الذين أسهموا في فكر الجودة المعاصر.

ولقد طور فيجيناوم مفهوم الإدارة الشاملة على الجودة (TQM) في كتابه الشهير الذي صدر في عام 1961م (Total Quality Control) حيث أشار إلى أن المسؤولية عن الجودة يجب أن تكون على من يؤدون كل عمل وحيث يشار لهذا بمفهوم "الجودة من المنبع"، ويعنى أن كل عامل أو موظف أو سكرتير أو مهندس أو بائع، يجب أن يكون مسؤولاً عن أداء عمله بجودة كاملة وفي السيطرة الشاملة على الجودة، تكون جودة المنتج أعلى أهمية من معدلات أو أحجام الإنتاج، ويكون للعاملين حق إيقاف الإنتاج وقت حدوث أي مشكلة في الجودة.

ومن أهم الأفكار التي جاء بها " فيجيناوم " ما يلي¹:

- 1- أن العملية الإنتاجية نظام متكامل، يبدأ بالعمل (احتياجاته) وينتهي بالعمل (درجة رضاه عن المنتج).
- 2- إعادة النظر في المفاهيم التقليدية الخاصة بإدارة الجودة، والمتمثلة في:
 - للم دور التقليدي لوظيفة الفحص، إذ لا تشمل الرقابة كل مراحل العملية الإنتاجية.
 - للم الاعتقاد بأن عمال الإنتاج هم فقط المسؤولون عن الجودة في المؤسسة.
 - للم أن تحقيق الجودة يكلف أموالاً طائلة.
- 3- ضرورة بناء جودة المنتج في مرحلة التصميم، من خلال ترجمة احتياجات العميل إلى مواصفات محددة.
- 4- تطبيق برنامج المورد الشريك الذي يلتزم من خلاله المورد بتوريد مواد ذات جودة متميزة
- 5- أن كل عامل مسؤول عن أداء عمله بجودة متميزة، أي مفهوم " الجودة عند المنبع".

1- مامون الدراكة، "الجودة في المنظمات الحديثة"، مرجع سبق ذكره، ص 24.

6.3. كايرو إيشيكواوا:

يعد إيشيكواوا الأب الحقيقي لعلقات الجودة باعتباره أول من نادى بتكوين عدد من العاملين طوعياً يتراوح عددهم من 4- 8 عاملين وتكون مهمتهم التعرف على المشاكل التي يواجهونها وطرح أفضل الطرق لحلها.

وأصدر هذا العالم الياباني كتاباً أسماه "مرشد إلى السيطرة على الجودة"، كما اقترح أيضاً مخططات تحليل عظمة السمكة والتي تشبه هيكل عظمياً لسمكة وحيث تمثل العظام أو الأشواك مسببات محتملة لمشكلة معينة فتستخدم لتتبع شكاوى العملاء عن الجودة وتحديد مصدر أو مصادر الخطأ أو القصور.

وركز إيشيكواوا على أهمية شمول مراقبة الجودة على خدمة ما بعد البيع، ومشاركة العاملين بكافة مستوياتهم في عملية مراقبة الجودة، من خلال قيامه بتصنيف أنواع الجودة الإحصائية إلى مجموعات وربط كل مجموعة بمستوى معين من العاملين كما يلي¹:

❖ المجموعة الأولى: الأدوات التي يمكن تعلمها وتطبيقها من قبل أي شخص في الشركة من أجل تقييم مشاكل الجودة، ومن هذه الأدوات (السبب والأثر، تحليل باريتو، خرائط مراقبة العمليات، المدرجات التكرارية، مخططات التشتت، وأدوات الفحص).

❖ المجموعة الثانية: الأدوات التي يمكن استخدامها من قبل المديرين وخبراء الجودة وهي تتضمن اختبار الفرضيات والعينات.

❖ المجموعة الثالثة: الأدوات التي تستخدم في حل المشاكل الإحصائية المتقدمة والمستخدم من قبل خبراء الجودة والمستشارين وهي تتضمن أدوات بحوث العمليات.

¹ -<http://www.ibn-taymia.edu/quality1.files/frame.htm>

لقد صاغ إيشيكاوا فلسفته في تحسين ومراقبة الجودة الشاملة على المبادئ التالية¹:

- 1- تبدأ الجودة بالتعليم².
- 2- الخطوة الأولى للجودة هي معرفة متطلبات العميل.
- 3- الوضع المثالي لمراقبة الجودة يتم عندما لا يكون الفحص ضرورياً.
- 4- العمل على إزالة السبب وليس الأعراض.
- 5- مراقبة الجودة هي مسؤولية جميع العاملين في جميع القطاعات.
- 6- عدم الخلط بين الوسائل والأهداف.
- 7- وضع الجودة في المقام الأول.
- 8- التسويق هو المدخل والمخرج للجودة.
- 9- يجب على الإدارة العليا ألا تظهر الغضب عندما يقوم العاملون تحت رئاستهم بتقديم الحقائق لهم.
- 10- يمكن حل 95% من المشاكل عن طريق الأدوات السبعة لمراقبة الجودة.
- 11- تعتبر البيانات التي لا تضيف معلومات على أنها بيانات خاطئة.

7.3. جينكي تاجوكي:

عمل "تاجوشي" مستشاراً لعدة شركات كبرى مثل شركة فورد، وشركة (IBM) حيث ساعدها على تطوير الرقابة الإحصائية على جودة عملياتها الإنتاجية .
و من أهم المفاهيم التي جاء بها "تاجوكي" مفهوم "دالة الخسارة"، حيث يتم حساب تكاليف الانحراف من قيمة الوسط الحسابي (القيمة المستهدفة)، فكلما اتجهت قيمة التكلفة إلى الهدف، كلما انخفضت التكلفة، مما يساهم في تحقيق رضا العملاء، فأى انحراف عن الهدف يعد خسارة .

¹ - <http://www.alriyadh.np.com/contents/02-12-2003/Economy/EcoNEWS88855.PHP>

4. أدوات إدارة الجودة الشاملة:

يستدعي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة توفير عدة متطلبات يجب احترامها، وأدوات يجب استخدامها لتفادي المعوقات المختلفة التي تحول دون التطبيق الناجح لها، ومن أهم تلك الأدوات مايلي:

1.4 العصف الذهني (الفكري):

يعتبر العصف الذهني من الأساليب الشائعة لتوليد الأفكار الإبداعية، فهو "استخدام قدرة التفكير الجماعي لعدد من الأفراد بهدف اقتراح أفكار إبداعية خلاقة قد لا يتمكن كل منهم من الوصول إليها منفرداً"¹، فالعصف الذهني هو "تشجيع التفكير الإبداعي للمجموعة لاستنباط الآراء بحيث يتم ذلك عن طريق عرض الهدف أو (المشكلة) على المشاركين والسماح لهم بإبداء الآراء وبدون رفض أي رأي أو تنفيذه و القيام بتسجيل هذه الآراء ثم القيام بتنسيقها وإزالة المتكرر ووضع الأولويات الخاصة بهذه الآراء"²

وقد أوضحت التجارب أن أداة العصف الذهني أو إثارة الأفكار ينتج عنها أفكار تعادل ثلاثة أضعاف ما ينتج عن الفرد عندما يفكر بمفرده، وفي جلسات إثارة الأفكار نجد أن أعضاء الفريق يغذي بعضه بعضاً بالأفكار، كما أن النتائج تكون غالباً مزيجاً من أفكار العديد من المشاركين وتعتبر العصف الذهني من أهم الأدوات المستعملة في إدارة الجودة الشاملة والتي تهدف إلى التحسين المستمر في كل المجالات، إذ توظف بهذه الأداة في اجتماعات حلقات الجودة لمناقشة وحل مشاكل العمل، وفي اجتماعات مجالس الإدارة لتفعيل مختلف هياكل المؤسسة، كما أن أسلوب العصف الذهني يثير الحماس لدى أعضاء فريق العمل و يشجعهم على تقديم الأفكار الإبداعية و الخلاقة لمعالجة المشاكل المتعلقة بالجودة، كما يساعد على تنمية و تطوير روح المنافسة و الإبداع الجماعي لجميع أعضاء فريق العمل.

¹ - فريد عبد الفتاح زين الدين، "فن الإدارة اليابانية: حلقات الجودة، المفهوم و التطبيق"، دار الكتب المصرية، القاهرة، 1998، ص 139.

² - سعيد يسن عامر، "إدارة الأفراد"، مركز التميز لعلوم الإدارة و الحاسب، القاهرة، 2000، ص 59.

2.4 طريقة كايزن "kaizen"¹:

وهي طريقة تعني التحسين المستمر عند اليابانيين ، إذ وفقا لهذا المدخل يجب أن يتصف تطوير الأداء بتركيز التطوير و التحسين على العمليات وصولا إلى النتائج الأفضل في مجالات كالإنتاجية والتسويقية... الخ، واعتبار التحسين المستمر مسؤولية شاملة ومشاركة بين الإدارة والعاملين.

3.4 طريقة المقارنة المرجعية "Benchmarking"²:

تعتبر المنهجية التي تمكن من البحث بصفة دائمة عن أحسن الطرق الممارسة أو الممارسات حتى يمكن تبني أو تكييف أبعادها الإيجابية ووضعها موضع التنفيذ من أجل أن تصبح الأحسن وهي طريقة تعني التوسع التنافسي حيث تركز على إجراء مقارنة بين نشاط المؤسسة بغيرها من الشركات المنافسة من خلال علاقة (جودة / سعر) أو ما يعرف بالمقارنة المرجعية و هي أسلوب يبحث عن أفضل الممارسات التي تقوم بها المؤسسات المنافسة والتي تؤدي إلى التفوق في أدائها، حيث تعمل المؤسسة على جمع المعلومات حول هذه الممارسات مع قياس أدائها مقارنة بمنافسيها ولهذه الطريقة أنواع:

◀ "Benchmarking" داخلي: أي المقارنة بين فروع نفس المؤسسة و من خلال ذلك يمكن اعتماد وحدات تنظيمية ذات أداء متميز داخل المؤسسة و اعتبارها كأساس لتحسين أداء الوحدات التنظيمية الأخرى لنفس المؤسسة، تعتبر هذه الطريقة سهلة وذلك لسهولة جمع المعلومات.

◀ "Benchmarking" تنافسي: أي مقارنة المؤسسة بمنافسيها فهي تقوم على أساس المقارنة المباشرة مع الأفضل من المنافسين لتحقيق مستويات أفضل في الأداء، يعتبر هذا النوع من المقارنة صعبا نظرا لصعوبة الحصول على المعلومات وبالتالي فهو يتطلب مهارات و معارف كبيرة، كما يتطلب المحافظة على علاقات جيدة مع المنافسين.

¹ - علي السلمي، "السياسات الإدارية في عصر المعلومات"، مرجع سبق ذكره، 1995، ص 92.

² -Alain Hocquet et autres, "l'Amélioration De La Qualité Dans Les PME – PMI", AFNOR, Paris, 1999, p 30.

« Benchmarking » وظيفي: أي مقارنة بين الوظائف بغض النظر عن القطاع المنتمية له، فالأمر هنا يتعلق بمقارنة وظائف مماثلة في مؤسسات تنافسية أو غير تنافسية كوظيفة الإنتاج، التسويق، المالية... الخ و ذلك في نفس قطاع النشاط فعلى سبيل المثال يتم مقارنة استقبال المرضى في أحد المستشفيات مع استقبال الزبائن في أحد الفنادق المتميزة، فمن السهل تجميع معلومات لمثل هذا النوع من المقارنة.

إن طريقة " Benchmarking " تساعد على قيادة المؤسسة نحو التحسين والتطوير السريع للعمل من خلال تحديد وقياس الفجوة بين أداء المؤسسة و منافسيها، والفهم والإدراك لأسباب الأداء الحالي و كيفية تغييره، واختبار أفضل الفرص الخارجية والتنبؤ بمستقبل المؤسسة بعد التغيير.

4.4 تحليل "باريتو"¹:

يعتبر تحليل "باريتو" أسلوب يركز على المشاكل، وفقا لهذا التحليل هناك مجموعة قليلة من العوامل المسؤولة عن نسبة كبيرة من المشاكل التي تحدث مثل الشكاوى، المنتجات المعيبة،... الخ وتكمن الفكرة في تصنيف هذه الحالات وفقا لدرجة الأهمية و ينص تحليل "باريتو"² على 80 % من المشاكل تحدث نتيجة 20 % من العوامل ويتم تحليل "باريتو" من خلال تحديد تكلفة كل نوع من الأخطاء المرتكبة أثناء عملية الإنتاج على حدى خلال مدة زمنية معينة ، و ترتيب الأخطاء تبعا لأهمية تكاليفها و صياغة تكاليف الأخطاء المرتكبة في شكل نسب مئوية و التمثيل البياني للظاهرة عن طريق الأعمدة البيانية.

5.4 خرائط السبب والنتيجة:

يطلق عليها خرائط " إيشيكواو" (Le Diagramme D'ishikawa) وتستخدم لتصنيف وتقديم الأفكار الناجمة عن العصف الذهني بطريقة تساعد على حل مشاكل المؤسسة، وهناك عدة طرق لرسمها منها:

¹سونيا محمد بكري، "إدارة الإنتاج و العمليات"، جامعة الإسكندرية، 1998 ، ص.384
²-Robert Fey, Jean Marie Gogue, " La Maîtrise De La Qualité", Economica, Paris, P11.

❖ خرائط المخاطرة (شجرة الأخطام): حيث توضع المشكلة المراد تحليلها في الأساس، ثم تتفرع منها الأسباب الرئيسية، بعدها يتفرع كل فرع رئيسي إلى آخر فرعي، كما يمكن إضافة عدة مستويات يتم في كل مستوى تحديد التصرفات التي يتم أخذها بعين الاعتبار لمنع هذا السبب من الحدوث.

❖ خرائط هيكل السمكة: هو أسلوب لجمع البيانات والمعلومات و تصنيف المجموعات المختلفة من الأسباب التي تؤدي إلى حدوث نتيجة أو ظاهرة غير مرضية، ويتم طبقاً للخطوات التالية¹:

- تسمية المشكلة وتحديد المجموعات الرئيسية للأسباب المؤدية لها (معلومات، بيانات، مواد، بشر... إلخ).
- عملية العصف الذهني لتحديد الأسباب الفرعية المحتملة وحذف الأسباب التي لا تسبب المشكلة.
- دراسة الأسباب المتبقية وتحديد أكثرها أهمية واتخاذ القرار الملائم لأكثر الأسباب التي لها علاقة بالمشكلة.

ضمن هذا التخطيط توضع المشكلة في مكان الرأس ثم يتفرع من العمود الفقري فروع تشير إلى الأسباب والعيوب المحتملة، كما يمكن هذا التخطيط من توضيح مدى تأثير المشكلات المختلفة على بعضها البعض، وقد استخدمت هذه الأداة بشكل واسع كوسيلة تعليمية في ورشات الجودة، كما يمكن لهذه الأداة أن تساعد الأفراد في فهم العلاقات التي لا بد من مراقبتها لتحسين الجودة.

6.4 نظم الاقتراحات:

يعتمد هذا النظام على المشاركة الفعالة للموارد البشرية في اتخاذ القرار حيث يقدم كل منهم اقتراحاته للإدارة بشكل فردي حول طرق تحسين العمل و حل المشكلات التي يواجهها في بيئة عمله حيث تقوم الإدارة باعتماد الاقتراحات المناسبة بعد دراستها لذا يشترط وضع وسائل مناسبة لذلك مثل صناديق الاقتراح.

¹ سعيد يسن علم، " استراتيجيات التغيير"، مركز وايد سيرفيس للاستشارات و التطوير الإداري، 1994، ص 334.

7.4 حلقات الجودة:

تعتبر حلقات الجودة واحدة من الأدوات أو الطرق المهمة التي من خلالها تألق العديد من المؤسسات على اختلافها صناعية أو خدمية و التي يمكن أن تستخدمها في الحصول على أفكار للتحسين المستمر للعمليات.

يعرفها "إشيكاوا" "على أنها": أدوات للاتصال تتواجد بصفة دائمة في وحدات العمل، حيث تتكون من متطوعين يلتقون أسبوعيًا لمناقشة، تحليل واقتراح الحلول الملائمة لمواجهة مشاكل الجودة في مجالات اختصاصهم، تهدف حلقات الجودة إلى تبادل المعرفة، تحسين جودة الأداء والمساهمة في استيعاب الأهداف¹.

تتجسد أهمية حلقات الجودة في تحقيق مستوى عال من الأداء و الجودة، وانخفاض تكلفة الخدمة ومعدل دوران العمل في المؤسسة و هي تعمل أيضا على التحفيز من أجل الإبداع بشكل أفضل كما تنمي الشعور لدى العاملين بالمسؤولية و الحرص على ابتكار حلول إبداعية للمشاكل التي تعيق عملية إنجاز الخدمة بشكلها المطلوب الذي يحقق احتياجات الزبون و رغباته المستقبلية. لذلك اتجه بعض الإداريين إلى تكوين وتطوير أنظمة للجودة وتحديد معايير لقياس الأداء وتطويره، ومن أهم هذه البرامج برنامج حلقات الجودة².

كما تكتسب المؤسسة من جراء تبني أسلوب عمل حلقات الجودة فوائد عديدة كزيادة التزام العاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات و كذا زيادة كفاءة العاملين على تحديد و تحليل المشاكل المتعلقة بتقديم الخدمة، و زيادة ولاء العاملين و تنمية و تطوير أداء رؤساء الأقسام و الوحدات التنظيمية في المؤسسة و زيادة دافعية و معنوية العاملين و بناء الثقة و الاحترام بين جميع العاملين في المؤسسة و هذا ما يؤدي بالضرورة إلى خدمة أفضل للزبون من خلال حل المشاكل

¹ -HUBERAC Jean- Pierre, "Guide des méthodes de la qualité : "Choisir et mettre en oeuvre une démarche qualité qui vous convienne dans l'industrie ou les services", édition MAXIMA, 2ème édition, Paris, 2001, P 39.

² -<http://www.alriyadh.np.com/contents/02-12-2003/Economy/EcoNEWS88855.PHP>.

المتعلقة باحتياجات الزبون و رغباته في الحصول على خدمة تلبي رغباته إضافة إلى التكلفة المنخفضة بتقديم الخدمة.
و الجدول الموالي يوضح إبراز الفوائد التي يمكن تحقيقها لكل من المؤسسة و العاملين من تطبيق حلقات الجودة في المؤسسة.

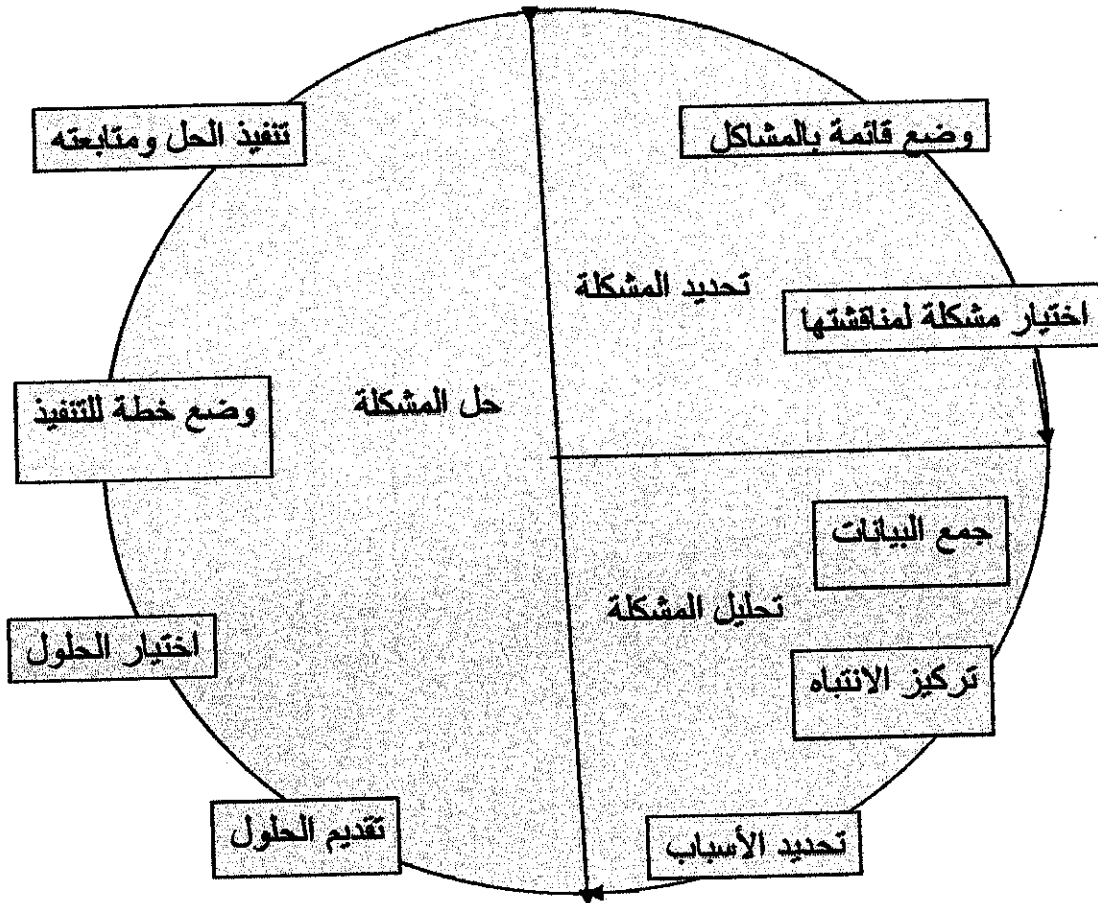
جدول رقم(3.1): فوائد حلقات الجودة

العاملون	المؤسسة
-رفع معنويات العاملين من خلال مشاركتهم في جميع أنشطة المؤسسة.	-تحسين الاتصالات من خلال مشاركة العاملين.
-زيادة الرضا للعاملين من خلال إشباع رغباتهم في المؤسسة.	-تحسين مستويات إنجاز الأداء و تطوير جودة الخدمة المقدمة.
-الاعتراف بأدائهم المتميز الذي يحظى بتقدير عال من الإدارة.	-رفع الحواجز التنظيمية بين الإدارة و العاملين بقصد تحقيق الأهداف.
-زيادة احتمالات الأعمال الإبداعية و الخلاقة.	-حل المشاكل التي تواجه العمل من جذورها و حسب الأولوية.
-تكوين علاقات عمل غير رسمية بشكل أفضل يحكمها التعاون الاجتماعي.	-إعطاء فرصة لظهور قيادات إدارية كفوة و فاعلة في تحقيق أهداف المؤسسة.

المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق، الأردن، 2006، ص251.

و يوضح الشكل التالي طريقة عمل حلقات الجودة و الوظائف الأساسية التي تقوم بتأديتها:

الشكل رقم(6.1): مراحل عمل حلقات الجودة.



المصدر: مأمون الدرادكة، "الجودة في المنظمات الحديثة"، دار صفاء للنشر الأردن، 2002، ص128.

5. متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات ، يواجه تحديات و صعوبات كثيرة خاصة في المؤسسات الخدمية ، منها ما يرجع إلى طبيعة منتج الخدمة من حيث الخصائص التي تتميز بها عن السلعة و هذا ما يترتب عليه اختلاف في نظم إنتاجها و تقديمها للزبون ، و هذا يؤدي إلى اختلاف في مقاييس جودة الخدمة من مؤسسة إلى أخرى و بالتالي ضعف في إجراء عمليات تحسين الجودة و الإنتاجية، مما يساهم ذلك بعدم رضا الزبون في تقديم له خدمة بالجودة المطلوبة و بالوقت المطلوب.

لكن رغم تلك التحديات و المصاعب، إلا أن هناك ما يدعو إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الخدمة و منها:

للح غياب المنافسة في الأسواق العالمية و العربية للمؤسسات الخدمية و تدهور إنتاجها.

للح ضعف في جودة الخدمة المقدمة للزبون ، كل ذلك و غيره يدعو إلى تطبيق الجودة الشاملة بالإضافة إلى الفوائد التي تحققها المؤسسة من خلال عملية التطبيق.

و يتطلب تحقيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة لأهدافه ضرورة توفر مايلي¹:

(1) تعهد و التزام الإدارة العليا بمبدأ الجودة الشاملة:

إن من أهم متطلبات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، هو التزام و اقتناع الإدارة العليا في المؤسسة بحتمية و بضرورة التطور و التحسين المستمر و ينبغي أن تمتلك إدارة المؤسسة صفات قيادية تجعلها قادرة على التأثير على العاملين و خلق الرغبة لديهم لتحقيق أهداف المؤسسة، و من ثم إتخاذ قرار إستراتيجي لاستخدام الجودة كسلاح تنافسي يضمن لها النجاح و التفوق على المنافسين في السوق.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب موارد مالية و بشرية مختلفة و كذلك تحديد السلطات والمسؤوليات و التنسيق بينهما و هناك مجموعة من المواصفات التي ينبغي أن تتوفر في الإدارة

¹- فواز التميمي، " إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للإيزو 9001"، عالم الكتب الحديث، 2007، ص 41.

لكي تكون قادرة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة من بينها فهم حاجات العاملين و رغباتهم وقدراتهم و الاعتراف بإنجازاتهم و مكافأاتهم و كذا تمكين العاملين و منحهم الاستقلالية و تحقيق الأمن و كذا خلق الصورة الذهنية الإيجابية لإدارة الجودة الشاملة في أذهانهم. إن تبني الإدارة العليا لنظام الجودة الشاملة يعتبر ضروريا لنجاح تسيير الموارد البشرية من جهة وتحقيق المؤسسة لميزة تنافسية من جهة أخرى.

(2) التوجه للزبون و تعميق الفكرة:

إن التركيز على الزبون و العمل على تحقيق رضاه ، يعتبر أهم مطلب من متطلبات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة و العمل على تعميق فكرة المستهلك يدير المؤسسة على كافة مستوياتها التنظيمية إن تحديد الزبون للمؤسسة يحقق للمؤسسة عددا من الفوائد من أهمها:¹

◀ تحسين عوائد المؤسسة: إن التركيز على الزبون يؤدي إلى كسب زبائن بمستوى عال من الرضا و هذا يحقق الولاء لديهم ، مما يؤدي إلى تحسين مركزها التنافسي في السوق.

◀ تلبية حاجات العاملين: في التعرف على مستوى رضا الزبون عن الخدمات التي تقدم إليه ، يساعد على تحسين جودة أداء الخدمة.

◀ التركيز على تحقيق التحسين المستمر بصورة متكاملة : إذ أن الاهتمام بالزبون يؤدي إلى توجيه جهود العاملين بالمؤسسة نحو تحقيق أهداف جميع أصحاب المصالح.

◀ التركيز على الزبون يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية: إذ أن شعور الزبون بأن المؤسسة تهتم به و تسعى إلى تلبية حاجاته و رغباته يؤدي إلى تعميق الإخلاص و الولاء لخدماتها.

و من هنا نستنتج أن أية وظيفة من وظائف المؤسسة وجدت من أجل تلبية حاجات الزبون و لذلك ينبغي على هذه الأخيرة أن تستهدف تحقيق رضا الزبون و هذا يعني ضرورة التركيز على الزبون الداخلي و الخارجي، فكل عامل من المؤسسة هو زبون داخلي و يصعب تحقيق رضا الزبون الخارجي أي المستفيد دون تحقيق رضا الزبون الداخلي أي الفرد العامل بالمؤسسة.

¹ يوسف أحمد، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، المؤتمر التربوي لجودة التعليم، البحرين، 2005، ص280-ص290.

(3) تهيئة ثقافة المؤسسة وبيئة العمل:

تلعب ثقافة المؤسسة دوراً مهماً في تعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع أقسام المؤسسة بحيث تتضمن الأسلوب الذي تتعلم بموجبه جماعات العمل في المؤسسة أن تتكيف و تتلائم مع مجموعة محددة من الظروف .

و بالتالي نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرتبطة بتهيئة المؤسسة إلى بيئة عمل و جعلها متناسبة مع الفلسفة التي تتطلبها إدارة الجودة الشاملة و التي تشمل على المعتقدات و القيم المتعلقة بمختلف أبعاد و بيئة تنظيم العمل و أسلوب العمل و كذا أسلوب ممارسة السلطة و المسؤولية و تقييم الأداء و غيرها.

فالمؤسسة الخدمية الناجحة هي التي تشرك العاملين في عملية صناعة القرارات، و تأخذ بروح فريق العمل على مستوى عال لأن هذا سوف يؤدي إلى زيادة انتمائهم و التزامهم بجودة العمل وأن القيم و المعتقدات في ثقافة الجودة سوف تحول دور العاملين من أداء وظيفة ضيقة موجهة نحو المهمة إلى وظائف متعددة الأبعاد.

و من أجل تحقيق نجاح المؤسسات الخدمية ، لا بد من تعزيز أنواع مختلفة من الثقافات التنظيمية و ضرورة أن تتضمن ثقافة الجودة مقاييس جديدة و منها:¹

❖ دعم الابتكار: لكي تكون المؤسسة الخدمية قادرة على التنافس في ظل ظروف العولمة، فيجب أن تتطور بشكل مستمر، و لكي تقدم خدمة إبداعية ذات مستوى عال من الجودة ، بالإضافة إلى إيصال هذه الخدمة في الوقت المناسب و بأقل التكاليف مقارنة بالمؤسسات الأخرى ، و المسؤولية هنا تقع على جميع العاملين فيجب أن يكونوا مبدعين و أن يراعوا القواعد و المعايير في العمل السليم.

❖ دعم رضا الزبون : إن تقديم خدمة متميزة للمستفيدين يعتبر إحدى الخصائص الهامة في ثقافة المؤسسة الداعمة للجودة و هذا يتم من خلال تشجيع و تحفيز العاملين و معاملتهم معاملة جيدة.

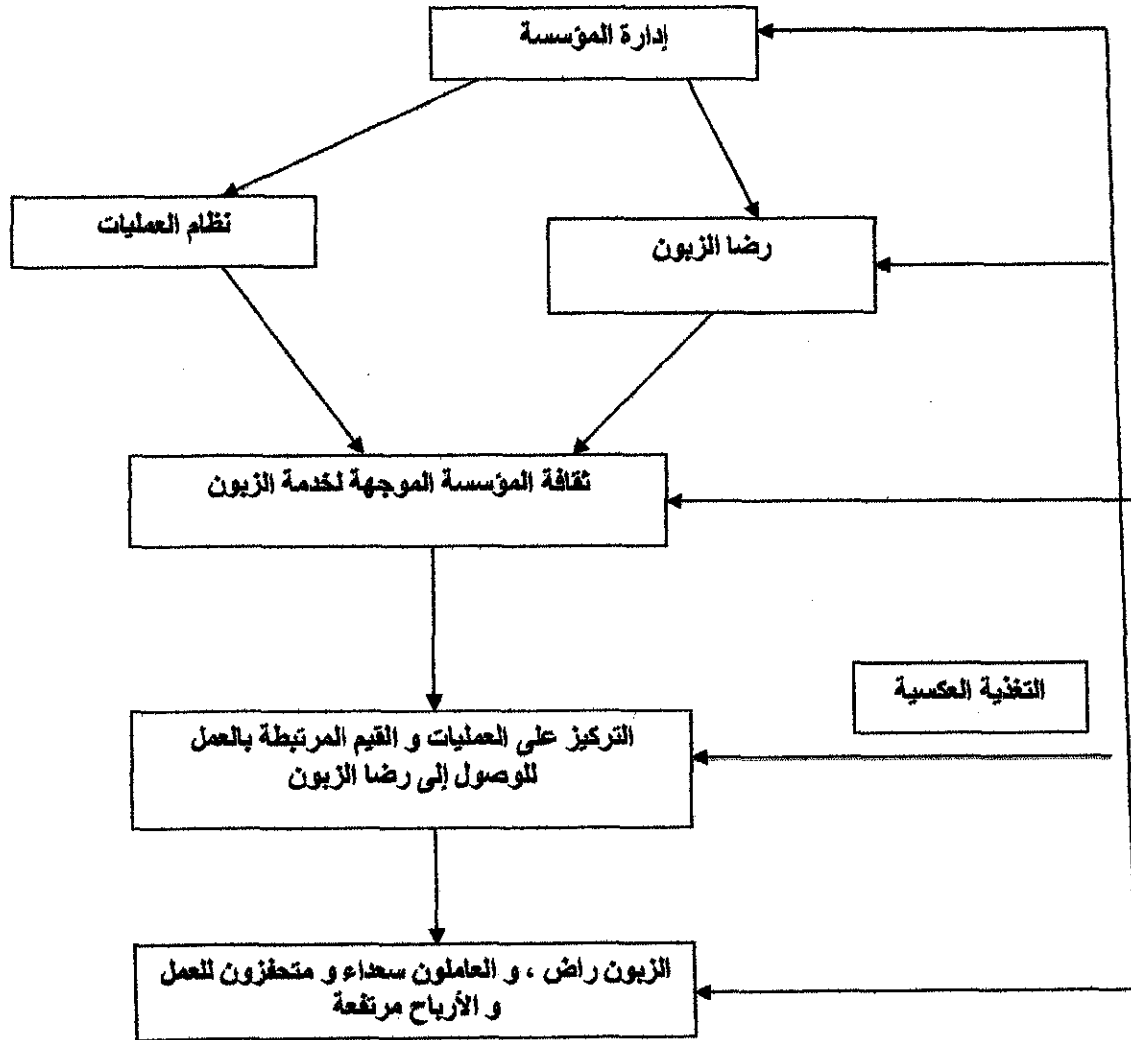
❖ دعم الشعور بالانتماء: يستدل على الانتماء من الحالة التي يقوم فيها العاملون

¹عاسم نايف علوان المحياوي، "إدارة الجودة في الخدمات"، دار الشروق، الأردن، ص.153

بتأدية مهام العمل المحددة لهم، و بدل الجهود الإضافية تطوعا منهم، رغبة و حرصا على دعم نجاح المؤسسة ، و ابتعادهم عن الممارسات السلبية كالتهرب من العمل أو التأخير في إنجاز الأعمال أو تضييع الوقت أثناء العمل أو هدر الموارد ، كما يجب أن تسود في المؤسسة قيم و معتقدات الثقة المتبادلة، و الفرص العادلة للترقية و الحوافز المالية و كذا عدم التناقض بين أقوال المسؤولين و أفعالهم.

و الشكل الموالي يبين موقع ثقافة الجودة في المؤسسة.

الشكل رقم (7.1): موقع ثقافة الجودة في المؤسسة



المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق، الأردن، 2006، ص152.

(4) تحديد معايير قياس الجودة:

إن متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة هو وجود معايير لقياس جودة الخدمات و الممارسات الإدارية في المؤسسة و مقارنتها مع مؤسسة أخرى في المجال الذي تزاوله المؤسسة و الهدف من ذلك هو لوضع معايير جديدة أعلى للأداء و يقاس عليها الأداء الكلي للمؤسسة و الأداء الجزئي للعاملين و وضع معايير مبتكرة و من ثم التحسين المستمر للعمليات.

و لكي يتم وضع معايير دقيقة في إدارة الجودة الشاملة يجب التمييز بين المهام القابلة للقياس و المهام غير القابلة للقياس، و وضع معالجة فعالة للمهام التي تتطلب عملاً أكثر تعقيداً.

(5) التدريب و التحسين المستمر:

إن عملية نقل فلسفة إدارة الجودة الشاملة و تطبيقها تتطلب إلى عملية تدريب و تحسين مستمر و ذلك لتأهيل جميع العاملين في المؤسسة، إن هدف التحسين المستمر هو إدخال التحسينات اللازمة و المستمرة على عمليات تقديم الخدمة في ضوء البيانات المتجددة و تغيير حاجات المستفيدين و احتياجات الأسواق و المجتمع.

إن التحسين المستمر مطلب أساسي لنجاح إدارة الجودة الشاملة، ذلك لأنه يجعل المؤسسة في حالة تفوق و تميز مستمر، وقد اقترح كروسبي Crosby مجموعة من الخطوات لتحقيق التحسين المستمر و هي¹:

- 1- التزام الإدارة العليا بالجودة التزاماً طويلاً الأجل.
- 2- تكوين فرق الجودة بأهداف محددة و واضحة.
- 3- معالجة المشاكل و تصحيح الأخطاء .
- 4- تحديد المشاكل التي تواجه عملية تطبيق إدارة الجودة.
- 5- تقدير التكاليف و تحديد آلية استخدامها كأداة إدارية.
- 6- زيادة الوعي و الفهم و الإدراك للجودة و التزام العاملين بها.
- 7- تأسيس برنامج عمل للجودة خال من العيوب.
- 8- تدريب المشرفين بمسؤوليات برنامج عمل الجودة .
- 9- العمل باستمرار على بيان أهمية التخلص من العيوب من البداية.

¹ -قاسم نايف علوان، " إدارة الجودة في الخدمات"، نفس المرجع السابق ، ص 156.

- 10- تحديد أهداف التحسين المستمر و تحفيز الأفراد و فرق العمل للقيام بذلك.
- 11- تشجيع و تحفيز العاملين على المشاركة، و منحهم الاحترام و التقدير الذي يليق بهم.
- 12- العمل باستمرار على نشر ثقافة الجودة و بان تحسين الجودة عملية مستمرة.
- 13- تشجيع العاملين لإبلاغ الإدارة بالمشاكل و العقبات التي تعيق تحقيق أهداف الجودة الشاملة.

و من هنا نستنتج أن التدريب و التحسين المستمر للجودة يشكل في الواقع العمود الفقري لإدارة الجودة الشاملة ، فهو يضمن للمؤسسة البقاء كما يضمن كذلك أساليب أفضل لتحسين و تطوير الخدمات التي تقدمها من خلال عمليات التنبؤ المدروس و المنظم للمستقبل و وضع التقديرات بناء على أسس علمية، مع تحديد البرامج المراد إنجازها بما يتماشى مع قدرات التنظيم و اتخاذ القرارات الرشيدة للاستخدام الأمثل للموارد والكفاءات.

(6) مشاركة العاملين:

إن التركيز على العاملين يتم من خلال المشاركة و التدريب و من خلال علاقات العمل الجيد التي تعتمد على الثقة و فرق العمل ، وهذا يتحقق من خلال تمكين العاملين و التزام الإدارة العليا بمبادئ إدارة الجودة الشاملة و ثقافة المؤسسة المنفتحة نحو الجودة الشاملة.

حيث تتوقف فاعلية نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مشاركة جميع العاملين في جهود تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية، حيث أن مشاركتهم في صناعة القرارات تسهل على المؤسسة إجراء الكثير من التغييرات التنظيمية المطلوبة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة بنجاح، و المشاركة تشجع عمليات الإبداع و الابتكار بين العاملين ويتم ذلك من خلال بناء فرق العمل و تهيئة مساحة مناسبة من حرية التصرف و المبادرة لكل عامل لتقديم أفكاره بشكل مستمر و متجدد ضمن مجموعات عمل أو حلقات جودة و أخذ رأي العاملين في جميع المجالات مثل : تقييم الأداء و الأجور وكذا الحوافز و الترقية و غيرها.

7) بناء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة:

لتطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة لا بد من توفر نظام معلومات فعال يعتمد على التقنيات الحديثة في نقل و تداول المعلومات المطلوبة و توصيلها في الوقت المناسب حتى يمكن إتخاذ القرار بشكل صحيح، إذ تعتبر هذه البيانات بمثابة الجهاز العصبي لنظام إدارة الجودة الشاملة. يعتبر شرطاً أساسياً لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما و أنها مهمة جداً لتحديد معايير القياس و فرق العمل و بما أن أحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو التركيز على رضا المستفيدين ، فإنه لا بد من تبني المؤسسة لوسائل مناسبة للحصول على التغذية العكسية من المستفيدين، و التي تساعد على تحسين جودة السلع و الخدمات التي تقدمها المؤسسة لهم و تحقق رضاهم¹.

6. مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

لقد ازداد الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها، وهذا راجع إلى ما حققته من تمييز واضح في نتائجها كإخفاض شكاوى الزبائن من جودة الخدمة المقدمة لهم وكذا خفض تكاليف تقديم الخدمة بصورة ملحوظة نتيجة قلة الأخطاء وزيادة إنتاجية المؤسسة من خلال تحسين أداء العاملين و من ثم أداء المؤسسة، كما تعمل على تحفيز العاملين بسبب وجود اتجاهات إيجابية لديهم نحو بيئة العمل و تساعدهم على إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل من حيث المشاركة في جمع المعلومات و اقتراح الحلول المناسبة لها .

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة إتباع عدة مراحل ، و قد حدد جابلونسكي jablonski خمس مراحل أساسية ينبغي الأخذ بها و هي²:

¹اسلم القحطاني، " إدارة الجودة الكلية و إمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي"، الإدارة العامة، الرياض، 2004، ص29.
² -حامد عبد الله، " المدخل الشامل و السريع لفهم و تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، مكتبة المجتمع للنشر و التوزيع، الأردن، 2000، ص106.

(1) المرحلة الأولى: التهيئة و الإعداد:

هذه المرحلة عبارة عن معرفة مدى الحاجة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يتمثل الهدف الأساسي من هذه المرحلة اعتبار الجودة الشاملة جزءاً من ثقافة المؤسسة، و التركيز على الدعم التام من قبل الإدارة العليا للمؤسسة ، فهي تمثل مرحلة تحضيرية لتحديد و توضيح العديد من القضايا و منها:

- 1- تعزيز الوعي بأهمية التطوير المستمر ، وذلك من خلال التشخيص العملي لمشاكل المؤسسة و تبيان التحديات التي تواجهها.
- 2- تحديد احتياجات المستفيدين و متطلباتهم و اتجاهاتهم و رغباتهم ، و اعتبارها أساساً مهماً من أسس صياغة أهداف المؤسسة.
- 3- تعريف قيادات المؤسسة بالأسس الفكرية لإدارة الجودة الشاملة.
- 4- التزام القيادات الإدارية بفكر التميز الإداري و الجودة الشاملة .
- 5- تحديد الموارد المطلوبة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

في هذه المرحلة تقرر إدارة المؤسسة رغبتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة و من هذا المنطلق يبدأ كبار المدراء بالمؤسسة بتلقي برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام و أهميته و متطلباته و المبادئ التي يستند عليها¹و تتم عملية التدريب من قبل جهات متخصصة و يبدأ النشاط التدريبي بالإدارة العليا و من ثم قياس و ملاحظة تأثير التدريب على كفاءة و سلوك الأفراد حتى يتم تدارك أي قصور في عملية إدارة الجودة الشاملة، كما يتم صياغة رؤية للمؤسسة حيث يتم صياغة ما تطمح له المؤسسة مستقبلاً و هي رؤية إستراتيجية و منهج إدارة الجودة الشاملة هو أداة لتحقيق هذه الإستراتيجية

(2) المرحلة الثانية: التخطيط:

تهدف هذه المرحلة إلى إبراز الرغبة الصادقة لإدارة المؤسسة في تكريس كافة جهودها من أجل تحقيق الجودة الشاملة و التزامها بنشر و دعم ثقافة الجودة الشاملة، و يتم في هذه المرحلة وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ و تحديد الهيكل الدائم و الموارد اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

¹عوفيق محمد عبد المحسن، "تخطيط و مراقبة جودة المنتجات"، دار النهضة، الإمارات، 1998، ص129.

ومن هنا نستنتج أن في هذه المرحلة يتم ما يلي:

- ❖ اختيار أعضاء لجنة الجودة: التي تضم رئيس المؤسسة و ممثلين على مستوى عال،و التي تتولى توجيه برنامج إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة و التي من مهامها إزالة العقبات الموجودة بين الكيانات الوظيفية، و التغلب على مقاومة التغيير.
- ❖ اختيار مستشار للجودة: و غالبا يتم اختياره من المستويات الإدارية العليا، و يكون يتمتع بتأييد قوى لقضية الجودة الشاملة.
- ❖ تدريب لجنة توجيه الجودة و المستشار: يجب أن يحصل المستشار على تدريب مكثف حول قضايا الجودة الشاملة.
- ❖ الموافقة على خطة التطبيق و تخصيص الموارد اللازمة: و في هذه المرحلة تتم الموافقة على خطة تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة و الموارد المالية اللازمة لتطبيق هذا البرنامج.

(3) المرحلة الثالثة: التقييم:

تهدف هذه المرحلة إلى توفير المعلومات المتعلقة بالمؤسسة و أولويات تطويرها، وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية :

- ❖ التقييم الذاتي: و الذي يهدف إلى معرفة و تقييم ووعي و إدراك العاملين بأهمية إدارة الجودة الشاملة و كذا تشخيص الوضع الحالي للمؤسسة و التعرف على جوانب القوة لدعمها و الضعف لمعالجتها.
- ❖ التقييم التنظيمي: و يتم ذلك عن طريق المقابلات الشخصية مع العاملين أو استقصائهم لتحديد الفجوة بين الثقافة التنظيمية الحالية، و تلك المرغوب فيها فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة و كذا مراجعة الثقافة التنظيمية المؤسسة في ضوء متطلبات ثقافة الجودة الشاملة، و العمل على تطوير هذه الثقافة في ضوء تلك المتطلبات.
- ❖ تقييم رأي الزبائن: و ذلك لمعرفة ما ينتظره الزبائن من المؤسسة.
- ❖ تقييم تكلفة الجودة: و هو تقييم التكاليف المالية للجودة.

4) المرحلة الرابعة: التنفيذ:

تختص هذه المرحلة بالتطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة و معالجة المشاكل و أوجه القصور التي أفرزتها المرحلة السابقة.

و تتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية¹:

❖ اختيار من يتولى التدريب بالمؤسسة: و عادة يكون يتمتع بالخبرة و الدراية اللازمة بشؤون و قضايا إدارة الجودة الشاملة، كما أنه غالباً تتم دعوته من هيئات خارجية متخصصة في مثل هذا التدريب.

❖ تدريب المرؤوسين و المديرين: و الذي يتضمن الإدراك و الوعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة و كذا التدريب على اكتساب المعرفة و المهارات التي تخص مهارات بناء الفرق، وديناميكية الجماعة و الاتصال و المراجعة الدورية للجهود المبذولة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة و تحقيق التقدم في التطبيق وحل المشاكل التي تواجهه و ما يمكن الاستفادة منه من التجارب المماثلة.

❖ تشكيل فرق العمل: و يتم في هذه الخطوة تشكيل فرق عمل تساهم في جمع المعلومات، وإعطاء الاقتراحات و الحلول الممكنة للمشاكل المطروحة و التي تهم مجال الجودة.

5) المرحلة الخامسة: مرحلة تبادل الخبرات:

في هذه المرحلة و على ضوء تنفيذ المراحل السابقة مما اكتسبته لجنة إدارة الجودة الشاملة و العاملون من خبرات جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتم تناول و مناقشة النتائج من خلال حلقة نقاشية تضم جميع العاملين في المؤسسة لتقييم نتائج التطبيق الأولي و اتخاذ الإجراءات اللازمة. إن تطبيق كل مرحلة و خطوة مما سبق تحتاج إلى مرحلة زمنية مناسبة لاستكمالها و عليه يتضح مما سبق أن مدخل إدارة الجودة الشاملة ، قد تطور على فترات فبعد أن كان التركيز على المنتج النهائي من خلال المواصفات المطلوبة ثم الانتقال إلى ضبط العملية و مراقبتها و حصر نسبة العيوب إحصائياً و من ثم الانتقال للاهتمام بكل ما سبق و الذي يؤكد على رضا الزبون و تحقيق التحسين المستمر.

¹ - <http://www.strategie-qualite.ic.ca/ssgf/bs00212f.html>

7. مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

يرتكز تسيير الجودة الشاملة على العديد من المبادئ المتجانسة كالتحسين المستمر والتركيز على العميل الخارجي و العميل الداخلي ممثلا في الموارد البشرية والكفاءات الفردية مع تطوير آليات المشاركة في القرارات وحلا لمشكلات و تجاوز الضغوط التنافسية التي تعترض المؤسسة الاقتصادية كفريق متكامل مع سيادة ثقافة التعاون بين الموارد البشرية والكفاءات الفردية من جهة وبين جميع المستويات التنظيمية بغية تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية وتنمية المزايا التنافسية في ظل سوق عالمي تسوده الجودة وتقوده المعرفة من جهة أخرى.

يقوم نظام إدارة الجودة الشاملة بالارتكاز على مجموعة من المبادئ والقواعد، المتمثلة فيما يلي:

(1) التركيز على العميل:

وذلك من خلال دراسة السوق وتحديد متطلباته واحتياجات العملاء و من ثم تسخير جهود المؤسسة لتلبية وللاستجابة إلى هذه الاحتياجات وقياس درجة رضا العملاء¹. فالعميل يعتبر أهم المرتكزات التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة، والمحور الأساسي لأنشطة المؤسسة، لذا يجب التركيز على العمليات التي تحقق الجودة العالية للعميل (الداخلي والخارجي)، وبالتالي تزيد من درجة رضاه لأن بقاء المؤسسة واستمرارها يتوقف عليه وخاصة في ظل حدة المنافسة العالمية الحالية . حيث كونه أحد أهم عناصر البيئة التنافسية المؤثرة على إستراتيجية المؤسسة و سلوكها التسييري أصبح العميل أو المستهلك محل اهتمام متزايد من طرف المؤسسات الاقتصادية ، حيث أن الاحتفاظ بالموقف التنافسي و تطوير الميزة التنافسية مرهون بقدره تلك المؤسسات على تقديم سلع و خدمات ذات جودة تلائم أذواق العملاء و تلبي احتياجاتهم المحددة أو الشاملة. ومن حيث تركيزها على تلبية احتياجات العميل تعرف منظمة الجودة البريطانية تسيير الجودة الشاملة بأنها " فلسفة تسييرية تحقق من خلالها المؤسسة كل من احتياجات المستهلك و أهدافها معا " وهذا ما ذهب إليه " Cole " عندما عرف (TQM) بأنها " نظام تسييري يضع رضا العميل

¹ - Claude Yves Bernard, "Le management par la qualité totale", édition AFNOR, Paris, 2000., P 46.

على رأس قائمة أولويات المؤسسة بدلا من التركيز على الأرباح القصيرة المدى¹. إن تلبية احتياجات العميل في المدى القصير يضمن بقاء و نمو المؤسسة في البيئة التنافسية و يؤدي إلى تحقيق أرباح العالية نتيجة لنمو المبيعات في المدى الطويل، كما يضع نظام تسيير الجودة الشاملة أهمية إشباع حاجات العملاء و كسب رضاهم بصفة دائمة هدفا استراتيجيا تساهم في تحقيقه جميع الأقسام الوظيفية والموارد المتاحة مادية كانت أم بشرية.

(2) التحسين المستمر:

يقصد بمفهوم التحسين المستمر أنه فلسفة تسعى إلى تحسين جميع العمليات التي تتطلبها تقديم الخدمة للزبون وبشكل مستمر و لضمان توافرها مع حاجات و رغبات و توقعات الزبون و أن تكون هناك دائما جهود مبذولة لإحداث تغييرات و تعديلات لاستمرار هذا التوافق الذي يعطي ميزة التنافس و يتحقق ذلك من خلال:

❖ تخفيض و تجنب الأخطاء قبل وقوعها.

❖ تحديد المشاكل بدقة ووضع الأساليب اللازمة لحلها.

كما يجب الاهتمام بتوفير الحوافز لدى المسؤولين عن التحسين المستمر للجودة لبذل مزيد من الجهد و هذا يتطلب توفير نظم للحوافز المشجعة لتقدير جهودهم و مكافأتهم مع الإعلان الصريح و المستمر من جانب إدارة المؤسسة عن مسانقتها للخطوات اليومية الصغيرة المتخذة على طريق التحسين المستمر.

و يعتبر أول من استخدم فكرة التحسين المستمر هو العالم الياباني « ماساكي أماي » ، حيث استخدم مصطلح (kaizen) للإشارة إلى فكرة التحسين المستمر من خلال الأدوات الإحصائية للرقابة على العملية و يعتمد التحسين المستمر على مبدأ تنفيذ الأعمال بالشكل الصحيح من أول مرة.

إن فكرة التحسين المستمر تعتمد على تدعيم البحث والتطوير، وتشجيع الإبداع، وتنمية المعرفة والمهارات لدى الكفاءات البشرية المتاحة بالمؤسسة ، كما يعد عنصرا أساسيا في تخفيض الانحرافات على جميع مستويات النشاط، ذلك أن التركيز على التحسين المستمر لأنظمة العمليات الإنتاجية والمالية والتسويقية و للموارد البشرية يحقق بالضرورة أعلى مستوى من الرضا للمستهلك

¹خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، " إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات على القطاع الصحي" دار رمد للنشر و التوزيع،

كنتيجة لتقديم قيمة في المنتج النهائي، لذا يتطلب الأمر إجراء الدراسات المستمرة و تحليل النتائج للوصول إلى كفاءة عالية لأنظمة العمليات المختلفة من جهة، و تطوير جودة المخرجات من الخدمات من جهة أخرى.

و بالتالي يلزم على المؤسسة أن تتكيف مع التغيرات السريعة والمستمرة لبيئتها الخارجية، مما يفرض عليها تطوير وتحسين منتجاتها، عملياتها، وأدائها. إذ لا بد من إجراء تحسين مستمر في جودة المنتجات لمواجهة المنافسة الشرسة، فلن تفقد المؤسسة مكانتها ما دامت تقدم الأفضل والأكثر تطوراً¹ ولا سبيل لها لذلك بدون خلق إبداعات جديدة، حيث يعتبر الإبداع على رأس اهتمامات المؤسسة، ليس على مستوى المنتج، العملية الإنتاجية والتكنولوجيا فحسب، بل أيضاً على مستوى تنظيم المؤسسة وأساليبها الإدارية، ويأتي التحسين بعد تحديد وتحليل الأداء الحالي للمؤسسة ومعرفة مواقع القصور لتلاقيها².

(3) القرارات المبنية على الحقائق:

تتميز المؤسسات المطبقة لنظام إدارة الجودة الشاملة بأن قراراتها الإستراتيجية أو الوظيفية والتشغيلية مبنية على الحقائق و المعلومات الصحيحة و الجديدة و الدقيقة، لا على التكهانات الفردية أو التوقعات المبنية على الآراء الشخصية، إن نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يتوقف على فاعلية نظام معلومات المؤسسة، و بصفة خاصة نظام المعلومات التسويقي المسؤول عن حصول المؤسسة بصفة مستمرة على المعلومات الدقيقة عن متغيرات البيئة التنافسية من منافسين ومستهلكين و موردين و من أجل الحصول على نتائج دقيقة، يستخدم نظام إدارة الجودة الشاملة مجموعة من الأدوات العلمية والإحصائية المساعدة في وضع الاستراتيجيات ومراقبتها. كما يجب عليها أيضاً تطوير نظم المعلومات وجمع الحقائق لأن اتخاذ القرار لحل مشكل ما أو تحسين مجال الأداء يتطلب جمع معلومات وفيرة ودقيقة من مصادر متعددة³.

¹ - محمد إسماعيل عمر، "أساسيات الجودة في الإنتاج"، دار الكتب العربية للنشر، القاهرة، 2000، ص 59.

² - POTIE M.Christian, "La qualité", op.cit, P 25.

³ - <http://www.moe.gov.com/moe/bulttin/issue9/QualityMang.htm>

(4) التركيز على إدارة الموارد البشرية:

تعد مشاركة جميع الأفراد في العمل الجماعي من أهم الجوانب التي يجب التركيز عليها ضمن إستراتيجية الجودة الشاملة، إذ تساعد على زيادة الولاء والانتماء للمؤسسة وأهدافها، و يعد العمل الجماعي أداة فعالة لتشخيص المشكلات و إيجاد الحلول المثلى لها من خلال الاتصال المباشر بين الوظائف و الاحتكاك المستمر بين العاملين . كما يجب التأكد من معرفة الأفراد العاملين لمفهوم الجودة الشاملة مما يترتب عليه زيادة التزامهم بالمسئوليات المطلوب القيام بها، مما يسهل خلق المناخ التنظيمي الجيد الذي يسوده العمل الجماعي المتكامل، لذا يجب تدريبهم على القيام بواجباتهم وربط ذلك بحوافز تساعد في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

كما يركز نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية التعاون بين مختلف وظائف المؤسسة بدل المنافسة فيما بينها، فالتعاون متكامل تلك الوظائف و تتعرف على احتياجات بعضها من الموارد المالية والبشرية والفنية المساعدة على دعم التحسين المستمر، و لقد اشتهر اليابانيون باعتماد التعاون بدل المنافسة من خلال استخدام حلقات الجودة كما يمكن تنمية مبدأ التعاون بين المديرين و العاملين بالعمل على تقليل الفوارق في الأجور والمكافآت، و تشجيع العمل الجماعي كأداة فعالة للتحسين المستمر إضافة إلى احترام آراء الآخرين وإعطائهم الثقة بعملهم والاعتراف به.

(5) الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:

و يقصد هنا تخفيض الأخطاء الناتجة عن عدم كفاءة أداء الموارد المستخدمة في عملية تقديم الخدمة أي القضاء على الأخطاء الناتجة من الموارد الغير كفوءة ، على سبيل المثال الأخطاء المطبعية التي يتم اكتشافها في التقارير و التي يتطلب القيام بتصحيحها ثم طبعها مرة ثانية. لقد ركزت نظريات التسيير على عنصر المراقبة مما عزز من عملية مراقبة الجودة و تفتيش السلع عند تصنيعها أو الخدمة أثناء تقديمها، إلا أن هذا الأسلوب التقليدي ساهم في استنزاف الكثير من الطاقات البشرية و الموارد المالية بهدف الكشف عن عيوب أو أخطاء العملية الإنتاجية، بينما نجد في حالة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة انخفاض في التكاليف وزيادة في الإنتاجية بسبب اعتماد عنصر الوقاية في العملية الإنتاجية.

خاتمة:

لقد تبين لنا من خلال هذا الفصل أن الجودة بدأت تشغل فكر الإنسان بازدياد الإنتاج وتوسع السوق وقد تطلب ذلك ضبط عمليات الجودة، و استخدام الأساليب و الأدوات الإحصائية في الفحص والتفتيش على مراحل الإنتاج، و بعدها أصبحت المنتجات سواء كانت سلعا أو خدمات تشغل الكثير من المؤسسات الصناعية و الخدمية ، حتى جاءت ثورة الجودة في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية و في بداية الخمسينات ، حيث قلبت موازين القوى الاقتصادية في العالم ، و هذا ما اتضح لنا من خلال هذه المراحل التاريخية لتطور مفهوم الجودة من الفحص و التفتيش إلى مرحلة ضبط الجودة و تأكيد الجودة ثم إدارة الجودة الشاملة التي أصبحت من أهم وأبرز مبادئ الإدارة في الوقت الراهن ، لأن الكثير من المؤسسات أصبحت تطبق الجودة الشاملة باعتبارها فلسفة تهيئ و تحضر القاعدة المناسبة للارتقاء لمستوى المنتج الذي يقدم للأطراف المستفيدة منه.

كما اتضح لنا أن إدارة الجودة الشاملة يعد نظاما تسييريا يلتزم بتقديم قيمة للعملاء من خلال إيجاد بيئة يتم فيها تحسين وتطوير مستمر لمهارات وقدرات الكفاءات وتميئتها وتوظيفها، مع الالتزام بإرضاء العميل ودعم العمل الجماعي، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية وامتلاك ميزة تنافسية. كما يركز على التحسين المستمر والتركيز على العميل الخارجي، والعمل الداخلي ممثلا في الموارد البشرية والكفاءات الفردية، ويساهم في تحسين أدائها من خلال استقطابها، وتدريبها، وتحفيزها ماديا ومعنويا، و توفير بيئة العمل المشجعة على الجودة والإبداع، من خلال تقديم الاقتراحات وتنمية الاتصال وتفويض السلطات و عليه فقد أصبحت الجودة سلاحا إستراتيجيا تستخدمه المؤسسات للمنافسة و التميز على الصعيد العالمي ، و انسجاما مع التغييرات التي طرأت على جميع المستويات الاقتصادية و الإجتماعية و التي أفرزها تيار العولمة و الذي كان لها تأثيرها الواضح على المؤسسات مما تطلب على هذه المؤسسات اتخاذ التدابير المعبرة عن ذلك من خلال منظمات دولية و لعل من أبرزها منظمة المقاييس العالمية الأ و هي الإيزو ISO 9000 .

الفصل الثاني

العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و سلسلة
المعايير الدولية ISO

إن من أهم ما يميز التحولات التنافسية المتلاحقة سعي المؤسسات الاقتصادية إلى السيطرة على مصادر التمييز التنافسي، وتعد الجودة الشاملة أحد أهم تلك المداخل الإستراتيجية التي لاقت اهتمام الباحثين بسبب ما أحدثته من تحول في الفكر التسييري خلال العقد الأخير من القرن العشرين، حيث أصبحت الجودة في عصرنا الحاضر المعيار الرئيسي للتبادل التجاري في العالم، لذلك اكتسبت إدارة الجودة أهمية أكبر من ذي قبل ليس فقط على مستوى المؤسسة كوظيفة من وظائفها ولكن ظهرت منظمات محلية ودولية مهمتها تتمثل في إدارة الجودة والتي من أشهرها المنظمة العالمية للمعايير "الإيزو".

فالإيزو يعد بداية الطريق نحو التطوير الشامل و استحداث طرق و نظم و سياسات إدارية يهيئ لإنتاج السلع و الخدمات بأعلى مستويات الكفاءة فالهدف من التوافق مع متطلبات النظام ليس على الشهادة فقط و إنما الوصول إلى مؤسسة متطورة تستطيع المنافسة في ظل المنافسة العالمية الشديدة وبنالك أصبح الأمر يستدعي إيجاد أسلوب إداري شامل يهتم بالجودة في جميع عناصر و مراحل الإنتاج و يكامل بينها حيث تم التوصل إلى معايير أو مقاييس أو قواعد نظامية مترابطة بهدف الوصول للجودة الشاملة، تشرح و توجه من خلالها المتطلبات لكيفية بناء الجودة في المؤسسة .

ولهذا سوف نخصص هذا الفصل لدراسة الإيزو من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول : نقوم بالتعريف بالإيزو وتقديم بعض التفاصيل الخاصة به.

المبحث الثاني: سنستعرض العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و الإيزو ISO 9000.

المبحث الأول: الأيزو، المفهوم و الأهمية و الخواص الأساسية للمصنوع عليهما.

1. ماهية الأيزو:

في عالم بلغ فيه التنافس والإنتاج ذروته وأصبح الاهتمام برضى المستهلك هدفاً يتسابق إلى تحقيقه أولئك المتنافسون في أقطار المعمورة، ظهر مفهوم الجودة الشاملة كشعار ينادي به المختصون والممارسون وتعتمد عليه المؤسسات الإنتاجية في اجتذاب المستهلك وذلك باعتبارها لغة ووسيلة للتفاهم مع مستهلك العصر الحديث، وتبعاً لذلك فقد ظهرت خلال السنوات القليلة الماضية نظريات إدارية عدة تتسابق إلى تحقيق هذه الغاية، من أهمها على سبيل المثال إدارة الجودة الشاملة TOM، ضبط الجودة QC، ضمان الجودة QA، تقييم الجودة... الخ. وقد تعدى الاهتمام دائرة الباحثين في الجامعات وممارسي الأعمال إلى الاهتمام على المستوى الدولي ومع ازدياد الاهتمام بهذا الجانب تشكلت لجنة دولية وضعت مواصفات قياسية دولية لنظام الجودة كان من أشهرها ما عرف بـ ISO 9000 التي أصدرت عام 1987م. والأيزو هي اختصار للمنظمة الدولية وهي تعني المنظمة الدولية للتقييس أو المنظمة الدولية للتوحيد القياسية International Organization for Standardization، وهي اتحاد عالمي مقره في جنيف ويضم في عضويته أكثر من 90 هيئة تقييس وطنية، جاء اختصارها (ISO) اعتماداً على الكلمة اليونانية "ISOS" والتي تعني التساوي وفي مجال المواصفات تعني ISO تساوي الشيء بالمقارنة مع المواصفة.

وقد تأسست هذه الأخيرة بهدف رفع المستويات القياسية ووضع المعايير والأسس والاختبارات والشهادات المتعلقة بها من أجل تشجيع تبادل السلع والخدمات على المستوى العالمي وإعطاء حرية التجارة فرصاً أفضل بإزالة العوائق التجارية بين الدول وتبعاً لذلك فهي عبارة عن آلية دولية لضمان الجودة في السلع والخدمات.

والشيء الذي يستدعي الانتباه في نظام الأيزو 9000 أنها لا تهتم فقط بجودة المنتج من السلع والخدمات بل إنها تشترط جودة الأداء ذاته، وبمعنى آخر فإنها تشترط جودة العمليات داخل المؤسسة أو المؤسسة نفسها، ووسائل الاتصال والعلاقة فيما بينها وبين الممولين والمستهلكين أي

أنها تهتم بجودة النظام الكلي للمؤسسة الإنتاجية أو الخدمية والهدف من ذلك بطبيعة الحال هو ضمان استمرار جودة المنتج أو الخدمة.

كما تعرف الأيزو 9000 على أنها " : سلسلة من المواصفات والمقاييس المكتوبة التي تحدد العناصر الرئيسية لنظام إدارة الجودة الذي يجب أن تتبناه المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها تتوافق أو تفوق حاجات وتوقعات العملاء¹ "

حيث تجمع معايير الأيزو 9000 مجموعة من الخصائص المفروضة عالمياً للحصول على التأهيل فيما يخص جودة الموارد، السلع، والخدمات الخاصة بالمؤسسة.²

هناك عدد من الأسباب وراء صدور المواصفات القياسية الأيزو 9000 من أهمها:

- 1- ظهور تكتلات اقتصادية إقليمية مثل السوق الأوروبية المشتركة وغيرها من التكتلات.
- 2- المنافسة الشديدة في الأسواق العالمية.
- 3- الاهتمام العالمي الكبير بالجودة الشاملة.
- 4- سهولة تبني وتطبيق مواصفات الأيزو وشيوعها على المستوى العالمي.
- 5- انعكاسات تطبيق الأيزو على فاعلية الأداء.

أصدرت هذه المنظمة مواصفات إدارة الجودة "الأيزو 9000" والتي اكتسبت اعترافاً عالمياً بها كنظام غاية معالجة جميع العوامل المؤثرة على الجودة وإزالة المعوقات وتطوير المقومات الإيجابية بحيث تكون نتيجة تطبيق نظام الجودة وتحسين الأداء ورفع الكفاءة ومستوى الجودة في الخدمات والمنتجات المقدمة وبالتالي الوصول إلى نظام مبني على المساهمة الجماعية يتيح للمؤسسات سهولة التخطيط والتوسع والإبداع وتقليل الأخطاء والوصول إلى الخدمات والمنتجات التي يطلبها الزبون وقياس مدى رضاه ذلك الزبون وتكون مطابقة للمواصفات الوطنية والدولية لذلك أولتها منظمة التجارة العالمية اهتماماً فائقاً ونصت عليها في الاتفاقية الفنية الصادرة عنها وحثت الدول والمنظمات الأعضاء إجراء التبادل التجاري الدولي للمنتجات (السلع والخدمات) بموجبها.

¹ - سمير محمد عبد العزيز، "جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000-10011"، الإسكندرية، 2000، ص 138-148.

² - Gagnon Dominique, "L'entreprise", Gaëtan Morin éditeur, 2^{ème} édition, Paris, 2000., P 289.

2. نشأة المواصفة و أصولها:

إن فكرة وجود نظام للجودة أو معايير دولية تعود إلى وزارة الدفاع البريطانية التي كانت بحاجة إلى نظام للتأكد من جودة الأسلحة والمعدات التي يتم توريدها عن طريق الشركات المنتجة، وبالتالي بدأ العمل بما يسمى مواصفات الدفاع وهي إجراءات للجودة ينبغي الالتزام بها وإثباتها من طرف المصممين والموردين للمعدات الحربية، وتم إدماج هذه الأخيرة فيما يسمى مواصفات الحلفاء للجودة والتي لا تزال مستخدمة من طرف الحلف الأطلسي للتأكد من جودة المعدات الحربية الموردة إلى دول الحلف. و بالتالي تعود نشأة معايير الأيزو 9000 إلى سنة 1979 ، مع ظهور اللجنة الفنية التابعة للمنظمة العالمية للمعايرة والتي كلفت بوضع معايير عالمية في مجال الإدارة وتأكيد الجودة.¹

ولقد حققت هذه المواصفات فوائد كثيرة، غير أنها خاصة بقطاع واحد وهو قطاع الأسلحة والمعدات الحربية، لذا اشتدت الحاجة إلى نظام مماثل للجودة يمكن استخدامه في مختلف الصناعات.²

وكانت أولى المعايير التي حققت هذا الغرض تلك التي أصدرت سنة 1981 وهي BS5750 من طرف المعهد البريطاني للمعايير British Standard Institut، وهي تمثل نظاماً لإدارة وضمان الجودة والذي يؤكد على وجود إجراءات رسمية مكتوبة وتعليمات مرشدة للعاملين من أجل التأكد من أنهم يقومون بأداء مهامهم بطريقة صحيحة دون وجود إجراءات تصحيحية أثناء الأداء.³ تلت هذه المواصفة، المواصفة ISO8042 الصادرة في 15 جوان 1986، والتي جاءت لتحديد وتوضيح المصطلحات الخاصة بالجودة.⁴

أما في سنة 1987 ظهرت لأول مرة مواصفات من سلسلة ISO 9000، وهي عبارة عن سلسلة من المعايير المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمعايير لتحديد ووصف العناصر الرئيسية

¹ -Lamprecht James, "ISO 9001 : Commentaires et conseils pratiques, une approche statistiques", édition AFNOR, Paris, 2001, P 7.

² - طي السلمي، " إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للأيزو 9000-10011"، دار غريب لطباعة والنشر والتوزيع، 2000، ص 91.

³ -خضير كاظم حمود، " إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2000، ص107.

⁴ -Guy Landoyer, " la certification ISO 9000, un moteur pour la qualité ", édition d'organisation, 2000, P 57.

المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة الذي تتبناه إدارة المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها (سلع أو خدمات) تتوافق مع حاجات أو رغبات وتوقعات العملاء.¹

كما تعرف سلسلة الإيزو على أنها نظام متكامل يتكون من مجموعة من معايير عالمية، والتي يتم وضعها من طرف المنظمة الدولية للمعايير لتقوم بدورها بمنح شهادات لهذه المؤسسات في ضوء مدى توفر هذه المعايير لديها. وتشتترط شهادة الإيزو ضرورة احتفاظ المنظمات بسجلات الجودة وعددها 17 سجل، ذلك لإثبات مدى سلامة وكفاءة نظام الجودة لديها ومن بينها:

- سجل الجودة.
- سجل مراجعة العقود.
- سجل مراجعة تصميم المنتج.
- سجل تدقيق الجودة الداخلي.
- سجل التدريب.

وتنقسم مستويات المواصفة ISO 9000، إلى مجموعة مواصفات تختلف باختلاف درجة شمولية كل منها ويمكن تحديد المواصفات الأساسية كالتالي:

◀ **ISO 9001** : تنطبق على المؤسسات التي تقوم بالإنتاج والتوزيع والخدمة والتركيب و التصميم و هذا يعني الشركات الهندسية والإنشائية والخدمية التي تتضمن عملية التصميم، التطوير، الإنتاج،التجهيز، وخدمة ما بعد البيع.

◀ **ISO 9002** : هو نظام للجودة ونموذج لتأكيد الجودة في المؤسسات التي تقوم بالإنتاج،التركيب والخدمات المرفقة فقط كالصناعة الكيماائية و خدمات ما بعد البيع و تضم هذه المواصفة 18 عنصرا من عناصر الجودة و توافرها شرط للحصول على شهادة الإيزو 9002.

◀ **ISO 9003** : هو أيضاً نظام للجودة ونموذج لتأكيد الجودة لكن في المراقبة والاختبار النهائي فقط، تناسب الورش الصغيرة أو موزعي الأجهزة التي تكفي بفحصها النهائي وتتضمن 12 عنصرا من عناصر الجودة، و هي شروط مفروضة على المؤسسات للحصول على شهادة الإيزو 9003 .

¹ - سمير محمد عبد العزيز، "جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، 10011"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2000، ص 147.

ISO 9004 : هي عبارة عن خطوط إرشادية لكيفية إدارة الجودة وعناصر تسيير

الجودة، تناسب جميع مجالات الصناعة والخدمات.

الإيزو 9001 حتى 9003 هي شهادات تمنح لمن يوفر شروط منحها من المؤسسات و هي ذات صفة تعاقدية تتضمن صيغة التزام المؤسسات المنتجة اتجاه المستهلك، و أن تتوفر في منتجها المواصفات المحددة في شهادة الإيزو، أما الإيزو 9004 فهي مرشد للمؤسسات لتطبيق نظام إدارة الجودة .

كانت هذه أهم معايير سلسلة الإيزو ISO 9000، مع العلم أنها تخضع للتجديد والتحسين من طرف المنظمة العالمية للمعايير والتي تقوم بإصدار معايير جديدة باستمرار كلما استدعت الحاجة، وذلك بأخذها بعين الاعتبار الملاحظات والانتقادات الموجهة للمواصفات السابقة من طرف المنظمات المستعملة لها وكذلك آرائهم ورغباتهم¹.

ويلاحظ مما سبق أن المواصفة ISO 9001 هي الأشمل بين مواصفات ضمان الجودة الثلاث وتحقق 20 مطلب، أما المواصفة ISO 9002 فإنها تحقق نفس متطلبات ISO 9001 ماعدا الجزء الخاص بضبط التصميم Design Control ، بينما المواصفة ISO 9003 هي أقل المواصفات شمولية حيث أنها لا تحقق عدد ليس بالقليل من المتطلبات العشرين، منها أنها لا تهتم بضبط العملية Process Control ، الخدمة Service ، المشتريات Purchasing ، مراجعة العقد Contract View و ضبط التصميم Design Control .

وسوف نذكر هنا المتطلبات العشرين التي تحققها ISO 9001 بشكل مختصر:

¹ - <http://www.i.ac-reims/certification/Compétitivité/ISO.fr>

الجدول رقم (1.2) : متطلبات الإيزو ISO 9000

•الفحص والقياس واختبار التجهيزات measurement and test •Inspection equipment	•مسؤولية الإدارة Management responsibility
•حالة الفحص والاختبار Inspection and test status	•نظام الجودة Quality system
•مضبط المنتجات غير المطابقة Control of nonconforming product	•مراجعة العقد Contract Review
•تصحيح الإجراءات Corrective action	•مضبط التصميم Design control
•التحميل والتخزين والتعبئة والتوصيل packaging and •storage, Handling delivery	•مضبط الوثائق Document control
•سجلات الجودة Quality records	•المشتريات Purchasing
•التدقيق الداخلي للجودة Internal quality audits	•المنتج المستورد Purchaser supplied product
•التدريب Training	•التعرف على المنتج وماركته Product identification and tractability
•الخدمة Service	•مضبط العملية Process Control
•الضبط الإحصائي Statistical control	•الفحص والاختبار Inspection and test

Source : http://3w.UTC.fr/ferges/spilh/99-00/projet/ISO_9000/ISO

.9000.htm

شرح البنود العشرين الخاصة بمتطلبات الحصول على نظام الجودة 9000:¹

(1) مسؤولية الإدارة :

هي عبارة عن قواعد تحكم إدارة الأعمال و توزيعها و تطبيق على كافة مستويات الإدارة والإشراف في جميع أنواع المؤسسات ، و يتم ذلك من خلال تحديد :

(أ) سياسة الجودة.

(ب) التنظيم (الهيكل التنظيمي)

◀ تنظيم الشركة بصفة عامة.

◀ تنظيم الجودة و التأكد من فهم جميع العاملين لها.

◀ تحديد مسؤوليات الأشخاص و ما هي المهام المطلوبة منهم.

◀ تحديد ممثل الإدارة المسؤول عن إتمام تأهيل الشركة للحصول على شهادة الأيزو و المحافظة على هذا التأهيل .

(ج) أسلوب مراجعة نظام الجودة بواسطة الإدارة من خلال اجتماع الإدارة الدوري.

(2) نظام الجودة :

نظام الجودة هو أداة تمكن المؤسسة من تحقيق الجودة المطلوبة و الحفاظ عليها و تحسينها ويتألف نظام الجودة بشكل أساسي من الأنشطة الرئيسية التالية :

◀ تأسيس نظام الجودة و تطويره .

◀ تطبيق نظام الجودة

◀ تدقيق نظام الجودة و مراجعة الإدارة

◀ الحفاظ على نظام الجودة.

¹ - <http://www.iso.ch/iso/en/ISOonline.openpage>

تتطلب المواصفة توثيق كافة عمليات الشركة من خلال طرق و إجراءات مكتوبة و يتم تغطية ذلك من خلال :

- أ- كتيب الجودة
- ب- كتيب طرق العمل
- ج- تعليمات العمل
- د- خطط الجودة
- هـ- سجلات الجودة

(3) مراجعة العقد :

هي العقود التي تقوم المؤسسة بإبرامها مع زبائنها و تتم تغطية هذا البند من خلال :

- أ- تحديد متطلبات العقد.
- ب- إجراءات مراجعة العقد.
- ج- الإجراءات التعاقدية فيما يتصل بتطوير منتج جديد.
- د- مدى ملائمة الإمكانيات المتاحة لتلبية متطلبات العقد.
- هـ- أسلوب توزيع و تداول وثائق و صور العقد.

و في حال عدم وجود عقود كأن تكون على شكل طلبيات أو معاملات أو قد تكون شفوية ، تتم المراجعة و التأكد من العقد بحسب طريقة إنجازه ، فمثلا إذا كان عقد مكتوب يجب التحقق منه أو إذا كانت معاملات شفوية يتم التأكد من عدد من العملاء بطريقة شفوية.

(4) رقابة التصميم :

هذا البند ينطبق على المؤسسات التي تشتمل أعمالها على التصميم و التطوير و تريد تحقيق للمواصفة القياسية أيزو 9001، و متطلبات هذا العنصر تطبق على المنتجات التي ستزود إلى الزبائن بقصد تلبية حاجاتهم و يتم هذا البند من خلال :

- أ- تخطيط عمليات التصميم
- ب- مدخلات عمليات التصميم و توثيقها.
- ج- مخرجات عمليات التصميم و توثيقها

- د- تحقيق التصميم أي التأكد من ملاءمته.
- ه- إجراء تعديلات في التصميم و توثيق هذه التعديلات

(5) رقابة التوثيق و المستندات :

التوثيق هو أحد الجوانب الهامة لنظام الجودة، و الوثيقة هي أي معلومات أو بيانات مسجلة على ورقة أو غير ذلك و يتم ذلك من خلال إتباع الأساليب التالية:

- أ- أسلوب التصديق و أسلوب الإصدار.
- ب- أسلوب التغيير و التعديل في الوثائق.

(6) المشتريات /الشراء :

المقصود بعمليات الشراء هنا هي المواد المشتراة التي تحتاجها عمليات تصنيع المنتجات أو تركيبها أو خدمتها و ما عدا ذلك من الأمور التي تحتاجها المؤسسة بشكل استهلاكي مثل المفروشات، و يتم ذلك بواسطة تحديد:

- أ- إجراءات اختيار الموردين
- ب- الوثائق و المستندات المستخدمة في عمليات الشراء
- ج- أسلوب توصيف الاحتياجات.

(7) ضبط المواد الموردة من العميل :

و يتضمن هذا البند :

- أ- إجراءات استقبال الأصناف الموردة و التأكد من مطابقتها للمواصفات المتعاقد عليها.
- ب- إجراءات تخزين و نقل و مداولة هذه المواد بالإضافة إلى تعريفها.
- ج- التصرف بشأن الأصناف التالفة أو غير المطابقة للمواصفات.

(8) تمييز المنتجات و تتبع آثارها :

و هو يعني إعطاء هوية للمنتج من خلال توصيفه بأرقام و رموز و أسماء و بطاقات و غيرها من طرق التمييز، و يمكن إيجاز متطلبات هذا البند بما يلي:

- أ- إجراء تمييز المنتجات و الأجزاء في مراحل الإنتاج.
- ب- إجراءات تتبع الأثر ، أي التعرف على مسببات التلف من خلال علامات أو أرقام مميزة تمكن من الرجوع إلى البيانات الموثقة التي تحدد أسباب الانحراف أو التلف.

(9) ضبط عمليات الرقابة :

العمليات المقصودة هي التي تعطي ناتجا ؛ أي هي عمليات تنفيذ و تكرار تنفيذ التصميم المختلفة للمنتجات ، و يتم تغطية هذا البند من خلال :

- أ- تخطيط و جدولة الإنتاج.
- ب- إجراءات مراقبة و ضبط العمليات العامة.
- ج- إجراءات مراقبة و ضبط العمليات الخاصة.
- د- عمليات الصيانة.

(10) التفتيش و الفحص و الاختبارات :

التفتيش و الاختبار هما طريقتان للتحقق من أن المنتج يطابق المتطلبات المحددة، و هي عملية مرافقة لكل مراحل الإنتاج و لما بعد الإنتاج (التطوير و التعديل)، و يتضمن هذا البند:

- أ- إجراءات فحص و اختبار المواد عند استلامها.
- ب- إجراءات الفحص و الاختبار في مراحل التشغيل.
- ج- إجراءات الفحص و الاختبار النهائي.
- د- سجلات الفحص و الاختبار

(11) التفتيش على و قياس و تجربة المعدات :

- أ- تحديد المتطلبات العامة و الخاصة لهذه المعدات.
- ب- تحديد المسؤوليات بشأن هذه المعدات.
- ج- طريقة خزن هذه المعدات.
- د- طريقة معايرتها و التأكد من صلاحيتها.

(12) وضع التفتيش و التجربة :

يتعلق هذا العنصر بتمييز المنتجات المطابقة عن المنتجات غير المطابقة في جميع مراحل الإنتاج، ويتطلب هذا البند إيضاح ما إذا كانت عملية الفحص قد تمت لكل مرحلة من مراحل الإنتاج ، وبيان ما إذا كانت نتيجة الفحص جيدة أم لا.

(13) الرقابة على المنتج غير الملائم/ غير المطابق :

تعريف عدم المطابقة حسب مواصفة الأيزو يعني عدم تلبية المتطلبات المحددة ، و يتضمن هذا البند :

- أ- إجراءات تمييز و تجميع المنتجات غير المطابقة.
- ب- صلاحيات التصرف بالمنتجات غير المطابقة ،مثلا إعادة تشغيله أو إصلاحه ، تخصيصه لاستخدامات بديلة ، التخلص منه..
- ج- فتح السجلات الخاصة بالمنتجات غير المطابقة ، مثلا من له صلاحية تقرير ما سيتم عمله بالمنتجات غير المطابقة ، و الضوابط التي على أساسها تعتبر المنتجات مطابقة أم لا.

(14) الإجراءات التصحيحية/ الوقائية :

الإجراءات التصحيحية هي الأنشطة ذات العلاقة بالبحث عن الأسباب الحقيقية المؤدية إلى حدوث حالات عدم المطابقة، ووضع الحلول المناسبة لمنع حدوثها مرة أخرى (الإجراءات الوقائية) :

- أ- أسلوب البحث و التحليل للتعرف على أسباب المشكلة من خلال البحث في شكاوى العملاء و التدقيق الداخلي و المراجعة الدورية.
- ب- تحديد الإجراءات التصحيحية المناسبة.

ج- تسجيل الإجراءات و نتائجها للاستفادة منها مستقبلا.

15) المناولة و التخزين و التعبئة و التسليم :

لابد من تحديد الإجراءات التالية و القيام بها :

أ- إجراءات مناولة المواد و المنتجات مع المحافظة المطلقة على كل مواصفاتها.

ب- إجراءات تخزين المواد و المنتجات دون أن تتعرض لأي تغيرات في مواصفاتها.

ج- إجراءات التعبئة و التغليف التي تحافظ على خواص المنتج و مواصفاته و تسهل

عملية بيعه و نقله و تداوله.

د- إجراءات شحن المنتجات لضمان وصولها سليمة إلى المستهلك.

16) مراجعة سجلات الجودة :

أ- تحديد أنواع سجلات الجودة.

ب- أساليب تنظيم و حفظ و استرجاع سجلات الجودة.

ج- تحديد الجهات المسؤولة عن السجلات و فترات حفظها.

17) مراجعة سجلات الجودة الداخلية :

تطبق متطلبات التدقيق على عمليات تدقيق نظام الجودة ، بما في ذلك السياسات و الممارسات و

المنتجات و الخدمات التي يشملها هذا النظام.

أ- أسلوب تحديد جدول زمني للمراجعة.

ب- الإجراءات الخاصة بتنفيذ المراجعة.

ج- الإجراءات الخاصة بمعالجة نتائج المراجعة.

د- تدريب فريق على كيفية إجراء المراجعة الداخلية.

18) التدريب :

إن متطلبات الجودة و تحقيقها و ضمانها يتطلب وجود إطار كفو و مؤهل للقيام بالواجبات

المطلوبة منه، لذا يجب التأكيد على أن جميع الموظفين على اختلاف مستوياتهم يجب أن يتلقوا

التدريب الكافي على المهارات اللازمة.

- أ- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- ب- تحديد المسؤوليات عن التدريب
- ج- السجلات الخاصة بالتدريب
- د- إعداد و تنفيذ البرامج التدريبية.

(19) الخدمات لما بعد البيع :

- الخدمة هي نشاط ينطبق بشكل أساسي على المنتجات المصنعة و الأنشطة المتعلقة بالخدمة بعد تسليم المنتج يمكن أن تشمل خدمات بعد البيع، و الدعم الفني للمنتج، و خدمة الزبون.
- أ- تحديد المسؤوليات في مجال خدمة ما بعد البيع.
 - ب- لسجلات الخاصة بخدمات ما بعد البيع

(20) الأساليب الإحصائية :

- يمكن استخدام الأساليب الإحصائية لأسباب متعددة، مثل فحص المنتجات و ضبط العمليات و المخزون، و لكن الأساليب الإحصائية المتعلقة بهذا المنتج هي المستخدمة فقط لتحديد قبول المنتج أو رفضه أو دراسة مقدرة العمليات الإنتاجية أو ضبطها. و من الأساليب الشائعة مثل العينات.
- أ- خطط الفحص .
 - ب- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الرقابة على الجودة
 - ج- التطبيقات الإحصائية في المجالات المتصلة بالجودة.

إجراءات التسجيل تشمل مراجعة الوثائق بواسطة الوكالة / المؤسسة المانحة لشهادة الايزو، وقبل الشروع في الاتصال بالوكالة المانحة للشهادة يتطلب من المؤسسة أن تقوم بعملية تقييم نظام الجودة الذي يقوم بتلبية متطلبات مواصفات ضمان الجودة، ويكون ذلك من خلال أحد أعضاء المؤسسة الذين لديهم إلمام جيد بمتطلبات نظام الجودة أو عن طريق استدعاء أحد المدققين المتخصصين في هذا المجال وعملية التدقيق هذه تساعد المؤسسة على معرفة جاهزية نظام الجودة لديهم للتقييم من قبل الوكالة المانحة من عندهم "إدخال بعض التعديلات ومعالجة الأخطاء في حالة وجود قصور في نظام الجودة."

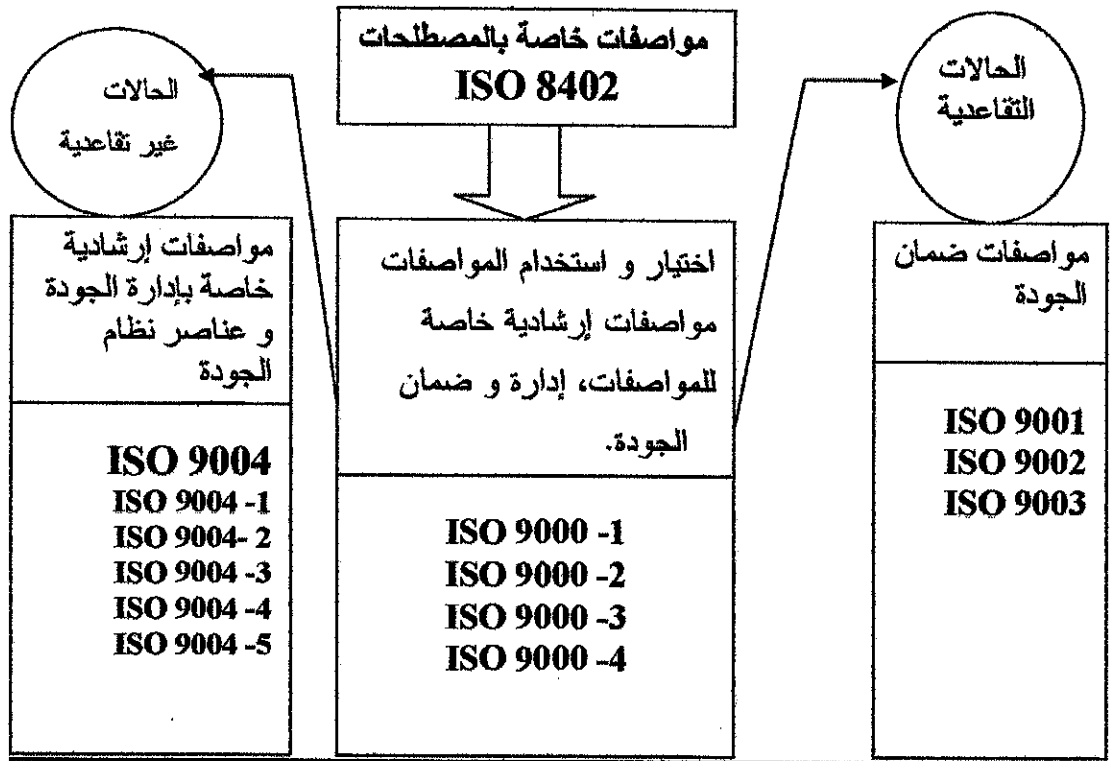
وبعد ذلك يتم الاتصال بالوكالة المانحة للشهادة وتدعى (Accreditation Agency) أو تدعى أحياناً بالوكالة المسجلة (Registrar) ، وتتم عملية التقييم هذه بعدة أمور منها إجراءات التدقيق قبل التقييم (Preassessment) ومن ثم تبدأ عملية التقييم (Assessment) بواسطة اثنين أو ثلاثة مدققين على نظام ضمان الجودة، وبعد تحقق الشروط المطلوبة يتم رفع تقرير إلى الوكالة المانحة يوصى بمنح المؤسسة شهادة الأيزو 9000.

وبعد منح المؤسسة شهادة الأيزو 9000 ، تقوم الوكالة المانحة بإجراء عملية مراقبة دورية (Surveillance) نصف سنوية أو سنوية، وكذلك إعادة للتقييم الشامل لنظام ضمان الجودة كل ثلاث سنوات، للتأكد من استمرارية نظام ضمان الجودة بالصورة المطلوبة.

كما يجدر بنا الحديث عن معياري الأيزو 9000 و الأيزو 9001 الصادرين سنة 2000 واللذين نالا شهرة وانتشار على المستوى العالمي من خلال المبادئ التي يتكونان منها ،نلاحظ اختلافاً كبيراً بين هاذين المعيارين والمعايير الأخرى، كما نلاحظ أيضاً أن بعضاً من هذه المبادئ نجدما ضمن مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومن بينها: مشاركة العاملين، مدخل العمليات والتحسين المستمر و لذلك هناك من يرى أن تطبيق معايير الأيزو يمكن أن يكون خطوة أولى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

و الشكل الموالي يبين أهم المواصفات القياسية الرئيسية:

الشكل رقم (1.2) : عائلة المواصفة القياسية الدولية ISO 9000



المصدر: طاهر رجب قدار، المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة و الإيزو، 1997، ص 242.

ملاحظات حول الأيزو¹:

- يرمز الرمز 9000 إلى سلسلة المواصفات المكتوبة التي تختص بإدارة الجودة في الصناعة و الخدمات و هو أكثر شهرة بسبب ارتباطه بالتعامل التجاري الدولي، كما أنه يهيئ المعلومات الأساسية لتحويل سياسة توكيد الجودة إلى الواقع الإنتاجي العملي.
- إن صلاحية الأيزو 9000 للتطبيق في المؤسسات الإنتاجية و الخدمية تقتضي معها ضرورة تعديل الشروط بالنسبة للمؤسسات الخدمية.
- الحصول على شهادة الأيزو ليس نهاية المطاف، فالأهم من ذلك هو المحافظة على مستوى الجودة الذي على أساسه منحت شهادة الأيزو.
- تسحب شهادة الأيزو من المؤسسة التي لا تحافظ على شروط الجودة المطلوبة.
- تخضع المؤسسات التي حازت على شهادة الأيزو للمراجعة و التفتيش في كل سنة و بشكل دوري ، و أحيانا تخضع للتفتيش المفاجئ للتأكد من أن المؤسسة ما زالت تحافظ على مواصفات الجودة المطلوبة.

و قد أصدرت المنظمة الدولية للمواصفات (ISO) مجموعة مواصفات (ISO 10000) كإضافة لسلسلة (ISO 9000) و قد تناولت هذه المواصفات المضافة الأنشطة ذات العلاقة بتطبيق و تنفيذ سلسلة (ISO 9000) ، و قد تضمنت سلسلة المواصفات (ISO 10000) ما يلي²:

(1) الأيزو 10011: و تشمل على المواضيع المتعلقة بالمراجع الاستقصائية للجودة، و يندرج تحت هذه المجموعة ما يلي:

- ◀ الأيزو 10011-1: وتتضمن المراجعة الاستقصائية للجودة.
- ◀ الأيزو 10011-2: و تتضمن مؤهلات المراجع الاستقصائية .
- ◀ الأيزو 10011-3: و تتضمن إدارة برامج المراجعة الاستقصائية.

¹- زيد منير عبوي، " إدارة الجودة الشاملة "، دار كلوز، الأردن، 2006، ص 142.
²- مأمون سليمان الدراكة، " إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء "، دار صفاء، الأردن، 2006، ص 249.

- (2) الإيزو 10012: و تتضمن إدارة أجهزة القياس و الفحص و الاختبارات لتوكيد وضمان كفايتها و كفاءتها و يندرج تحت هذه المجموعة:
- ◀ الإيزو 1-10012: و تتضمن إدارة أجهزة القياس.
- ◀ الإيزو 2-10012: و تتضمن ضبط عملية القياس.
- (3) الإيزو 10013: و تتضمن مواصفات دليل الجودة.
- (4) الإيزو 10014: و تتضمن التأثيرات الاقتصادية لإدارة الجودة.
- (5) الإيزو 10015: و تتضمن التعليم و التدريب المستمرين.
- (6) الإيزو 10016: و تتضمن سجلات الفحص و التفتيش.

8) الإيزو 14000:

أصدرت المنظمة الدولية للمعايير لاحقاً مواصفة جديدة لحماية و رعاية البيئة ، شملت على عدة معايير يستوجب على المنظمة تبنيها من أجل حماية البيئة و بالتالي تمكثها من الحصول على شهادة الإيزو 14000 و يمكن القول بأن هذه المواصفة العالمية توفر للمنظمات إطاراً متكاملًا على شكل نظام يتضمن معايير محددة تهدف إلى حماية البيئة و هذه المعايير يجب على المنظمات توفيرها في سلعها و خدماتها و في عمليات التصنيع التي تنفذها و لا شك أن المنظمة التي تحصل على هذه الشهادة أو المواصفة هي بمثابة الدعاية لها في المجتمع المحلي والدولي، حيث تعزز الثقة بها و خاصة المستهلك و يكون أداءها بوجه عام متماسياً مع قوانين حماية البيئة العالمية¹.

إن تطبيق نظام إدارة الجودة البيئية ISO 14000 يحقق للمؤسسة العديد من الفوائد و المزايا الإيجابية و التي يدفعها إلى تبني هذا النظام و من أهمها زيادة كفاءة الأداء و تحسين الأداء البيئي

¹ -عمر وصفي عقيلي، " المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، دار وائل ، الأردن ، 2000، ص 66.

و هذا ما يؤدي بالضرورة إلى تحقيق ميزة تنافسية و كذا تخفيض تكلفة الموارد المستخدمة وخلق نظام رقابي يتصف بالشمولية و التكاملية و يساهم في بناء علاقات جيدة. و الجدول الموالي يبين الفرق بين ISO 9000 و ISO 14000:

الجدول رقم (2.2) : الفرق بين ISO 9000 و ISO 14000 .

المعايير	ISO 9000	ISO 14000
- التركيز	- إعطاء الثقة لجودة المنتج المقصود.	- النتائج البيئية للأنشطة المتعلقة بمنتجات و خدمات المؤسسة.
- الأولوية	- عقود الزبائن.	- الطلب الاجتماعي.
- النتائج	- إظهار مطابقة المنتج.	- تنفيذ الأهداف و السياسات المحددة.
- العمليات	- إظهار جودة المنتجات المعنية فقط.	- كافة الأنشطة التي لها تأثير على البيئة.
- تغطية الهدف	- نظام المنتج الواحد أو جزء من المؤسسة.	- كامل المؤسسة.

المصدر: حميد عبد النبي الطائي، إدارة الجودة الشاملة و الإيزو، دار الوراق، الأردن، 2003، ص

3. أهمية تطبيق سلسلة المواصفات الدولية القياسية:

تكن أهمية الحصول على شهادة الايزو 9000 في أنها وسيلة لتحقيق الجودة الشاملة التي تعتبر لغة العصر ومفتاح النجاح والوصول إلى قلب المستهلك ويذكر الباحثون عدة فوائد يمكن تحقيقها من خلال الحصول على شهادة الايزو 9000 ومن أهمها مايلي¹:

- 1 - زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تحسين صورة المؤسسة لدى المستهلك ومساعدتها على طرح منتجاتها في الأسواق العالمية وملاءمتها لمتطلبات منظمة التجارة العالمية .
- 2- توفير وتطوير مجموعة متكاملة من الوثائق التي تمثل الدليل الإرشادي للإجراءات والمعطيات الإدارية والفنية والمساهمة في تحقيق أداء جميع العمليات بصورة أفضل.
- 3- المساعدة في رفع مستوى أداء المؤسسة وتحقيق الكفاءة والكفاية المطلوبة وتقليل الفائدة من العمليات الإنتاجية من خلال تقليل العيوب أو المسترجعات الأمر الذي يساهم في خفض أسعار السلع والخدمات المعروضة من قبل المؤسسات.
- 4- تحسين مستوى العلاقة مع العملاء.
- 5- تمكين المؤسسة من القيام ذاتياً بعمل المراجعة والتقييم الذاتي.
- 6 - تحفيز موظفي المؤسسة على العمل ورفع الروح المعنوية لديهم وتشجيعهم على المساهمة في عمليات المراجعة الدورية الداخلية للنظام المطبق وبالتالي الوصول إلى أفضل مستوى يحافظ على الشهادة الممنوحة لهم، فضلاً عن اطمئنانهم بأنهم يعملون من خلال نظام موثوق بعيداً عن العمل التقليدي الاجتماعي.
- 7- ثبات الجودة وتطويرها بسبب اهتمام نظام الجودة بالمراجعة والتقييم المستمر .
- 8- مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها الربحية بسبب الحد من تكلفة الإنتاج وتقليل نسبة التالف والمعيب وزيادة المبيعات.

¹ - Lurent darmos, " mise en oeuvre et amélioration de la qualité ", édition weka, 2006, p 46.

ولقد أثبت الواقع والتجربة أن الجودة بمفهومها وأبعادها وأصولها العلمية والمهنية هي السلاح الذي يمكن التعامل بواسطته مع مستجدات العصر وتطوراتها والذي ساعد المؤسسات الإنتاجية العالمية الكبرى على كسب سبق وكسب المنافسة والترفع على قاعدة صلبة في السوق العالمية الدولية، ومن هذا المنطلق فإن المؤسسات الاقتصادية سواء كانت صناعية أو المؤسسات الخدمية سواء كانت صحية أو تعليمية وغيرها ،مطالبة بالتأكيد على هذا المبدأ واعتباره أساساً وهدفاً تبنى عليه هيكله أعمالها وإنتاجها وتقديم خدماتها وعلى الرغم مما يكتنف نظام الأيزو من غموض وصعوبات إلا أنه يجب أن نتسلح به هذه المؤسسات ليس فقط باعتبارها شهادة أو جواز سفر تيسر على المنتج أو الخدمة تخطي الحدود الدولية والإقليمية بل لكونها آلية تساعد المؤسسة على إصلاح نفسها وتطوير أدائها وتحقيق أهدافها والتماشي مع التطورات الراهنة في ظل منظمة التجارة العالمية لاسيما أنه لا محيص من خوض غمار الساحة الدولية وترويض النفس للتعایش معها وذلك لأسباب منها أن العالم بأسره قد أصبح سوقاً متكاملة وأن الدول النامية مرتبطة بهذا السوق ارتباطاً وثيقاً ولم يعد هناك خيار، وأن الدول النامية تعتمد على الاقتصاد العالمي من أجل تصريف بضائعها وللحصول على رأس المال والتكنولوجيا والخبرات ومن كل ماسبق يتضح لنا أن على المؤسسات مسابرة الركب نتيجة للفوائد التي يمكن كسبها ، مما ينعكس ايجابياً في تعزيز القدرة التنافسية للمنتجات الوطنية في الأسواق الدولية وزيادة الصادرات الصناعية وحماية المنتجات من الإجراءات التعسفية التي قد تفرضها الدول الأخرى وضمان عدم التمييز ضد الصادرات في الأسواق الأجنبية لمصلحة منتجات أخرى وتهيئة الظروف المناسبة للاستثمارات الجديدة والتوسع الاستثماري وبالتالي تقوية الاقتصاد ورفع مستوى نموه.

إن الحصول على شهادة ISO 9000 تعد ميزة تنافسية في الأسواق العالمية، فالمؤسسة الحاصلة على الشهادة لها أولوية خاصة في التعاملات حيث أن تطبيق نظام الجودة يعطي ضماناً وإثباتاً بأن لدى المؤسسة نظاماً إدارياً يتطابق مع فلسفة و مبادئ الإدارة بالجودة الشاملة فيتم إدامته وتطويره بشكل مستمر لمواجهة التطورات المتسارعة في أذواق المستهلكين و التطورات التقنية الحديثة و ذلك بهدف التوافق مع متطلبات المواصفات و العملاء و مع مرور الزمن زاد إصرار المؤسسات في كل أنحاء العالم على الحصول على شهادة الأيزو، وذلك للأهمية التي اكتسبتها من الفوائد التي تجنيها المؤسسات والمتمثلة في السماح للمؤسسات بتسيير وإدارة جودة منتجاتها وخدماتها بواسطة نموذج متعارف عليه عالمياً مما يزيد من ثقة الزبائن في مخرجات

المؤسسة؛¹ وكذا تحقيق أرباح مرتفعة وإطالة العمر الاقتصادي للمؤسسة في الأسواق نتيجة لتزايد الثقة بسلع وخدمات المؤسسة و إتاحة الفرص أمام الأنشطة التجارية والتسويقية لتوسيع نطاق الأسواق، وكذا دخول الأسواق العالمية بقدرة وكفاءة عاليتين بالإضافة إلى توفير لغة ومصطلحات مشتركة وواضحة على الصعيد الدولي.

و تكمن أهمية نظام الأيزو 9000 ضمن أربعة مرتكزات رئيسية هي:

- ◀ **جودة المنتج** : وهذا يتم من خلال المراجعة الدورية لطرق وأساليب الإنتاج وتحسينها وتطويرها باستمرار ومن ثم توثيقها والعمل بموجبها.
- ◀ **المنافسة** : إن حصول الشركة على شهادة الأيزو يحفزها على الإبقاء على مستوى عالي من الجودة وخاصة في وجه الشركات المنافسة التي لم تؤهل للحصول على مثل هذه الشهادة وتنتج أصنافا مشابه لأصنافها.
- ◀ **خدمة الزبائن** : في كثير من الحالات وخاصة في أسواق التصدير فإن الجهة المستوردة تطلب أن يكون المصدر حاصلا على شهادة الأيزو.
- ◀ **الإنتاجية والربحية** : وهذا يتم عن طريق زيادة فعالية المؤسسة من خلال جودة المنتج وقدرتها على المنافسة ويؤدي بالتالي إلى زيادة حجم المبيعات وتحقيق الأرباح.

¹ - Daniel Druet et Maurice Pillet, " Qualité en production", édition d'organisation , 1998, p 47.

4. المواصفات القياسية ISO 9000 V.2000 :

أصدر نظام الإيزو المواصفة الجديدة ISO 9000 عام 2000، تتميز هذه المواصفة بأنها بديل عن المواصفات الثلاثة ISO (9001، 9002، 9003) ، حيث تصف هذه السلسلة المفاهيم ذات الصلة بنظام إدارة الجودة، كما تتضمن مبادئ إدارة الجودة و التي أستندت أساسا بصورة أساسية إلى مبادئ إدارة الجودة الشاملة و تتمثل هذه المبادئ فيما يلي¹:

للم الاستماع للزبون: باعتباره محور عمل المؤسسة و قوتها مما يدعو هذه الأخيرة إلى التعرف على احتياجاته ورغباته الحالية والمستقبلية وفهمها محاولة لتحقيقها. إذ أن مصير المؤسسة مرتبط بمدى رضا زبائنها².

للم القيادة: إذ تقع عليها مسؤولية وحدة الهدف و دفع العاملين للمشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة.

للم مشاركة العاملين: يرتبط نجاح أي مؤسسة بشكل كبير بالعاملين بها و بإمكانياتهم و مؤهلاتهم و بالتالي هي دعوة جميع العاملين للمشاركة الكاملة في تحقيق أهداف المؤسسة.

للم أسلوب الإدارة بالعمليات: يعتمد أسلوب العمليات في تحقيق الأهداف، بحيث تكون النتائج المتوصل إليها أكثر فعالية والإيرادات جيدة لما تكون الموارد والنشاطات مستيرة حسب مدخل العمليات.

للم أسلوب النظم في الإدارة: تتزايد فعالية وإيرادات أي تنظيم بفضل تحديد فهم وإدارة نظام العمليات المتفاعلة فيما بينها واللازمة لتحقيق الأهداف، أي أن تكون المؤسسة عبارة عن منظومة متكاملة ومتراصلة من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

¹- أنظر إلى:

- محفوظ أحمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة"، دار وائل، الأردن، 2008، ص 66.
- للموقع الإلكتروني: <http://www.iso.ch/iso/fr/iso9000-14000/iso9000/qmq.html>

التحسين المستمر: و يمثل هذا المبدأ التطوير التدريجي للمؤسسة و بشكل مستمر و اعتماد التقييم الدوري للأداء و هذا ما يؤدي بالضرورة إلى القول بأنه هدف ثابت لكل نظام.

التفكير المنطقي والواقعي: إذ يجب أن تتخذ القرارات انطلاقاً من تحليل منطقي للمعلومات والمعطيات أو بالتنبؤ بها.

إقامة علاقات مع الموردين: إن علاقة المؤسسة بالموردين هي ارتباط متبادل، كما أن إقامة العلاقات الناجحة والمربحة بينهما تزيد من قدرتهما على خلق القيمة.

متطلبات المواصفة ISO 9001:2000 :

يمكن تناول أهم المتطلبات الأساسية بشكل موجز كما يلي¹:

◀ المجال.

◀ المرجع المعياري أي الوثائق المرجعية.

◀ المصطلحات و التعريفات.

◀ نظام إدارة الجودة: و يتناول هذا المطلب ما ينبغي على المؤسسة القيام به من إنشاء و توثيق نظام إدارة الجودة طبقاً لمتطلبات المواصفة العالمية و تشمل هذه الوثائق السياسية و الأهداف المتعلقة بالجودة و الإجراءات و دليل الجودة والسجلات و غيرها.

◀ مسؤولية الإدارة: يعد هذا المطلب الأكثر أهمية كون الإدارة العليا تمثل الركن الأهم في المؤسسة و تبرز هنا مسؤولية الإدارة في تحديد سلسلة من الأنشطة اللازمة للجودة و إعلان التزامها بمفاهيم الجودة و التركيز على الزبون و كذا تحديد المسؤوليات و الصلاحيات و الاتصالات و أيضاً مراجعة الإدارة لتقييم نظام الجودة بهدف الإبقاء بمتطلباته.

¹ -Jaque seqot, Christophe gasquet, " Assurer le passage à la norme ISO 9001 version 2000 ", AFNOR, p89-p90.

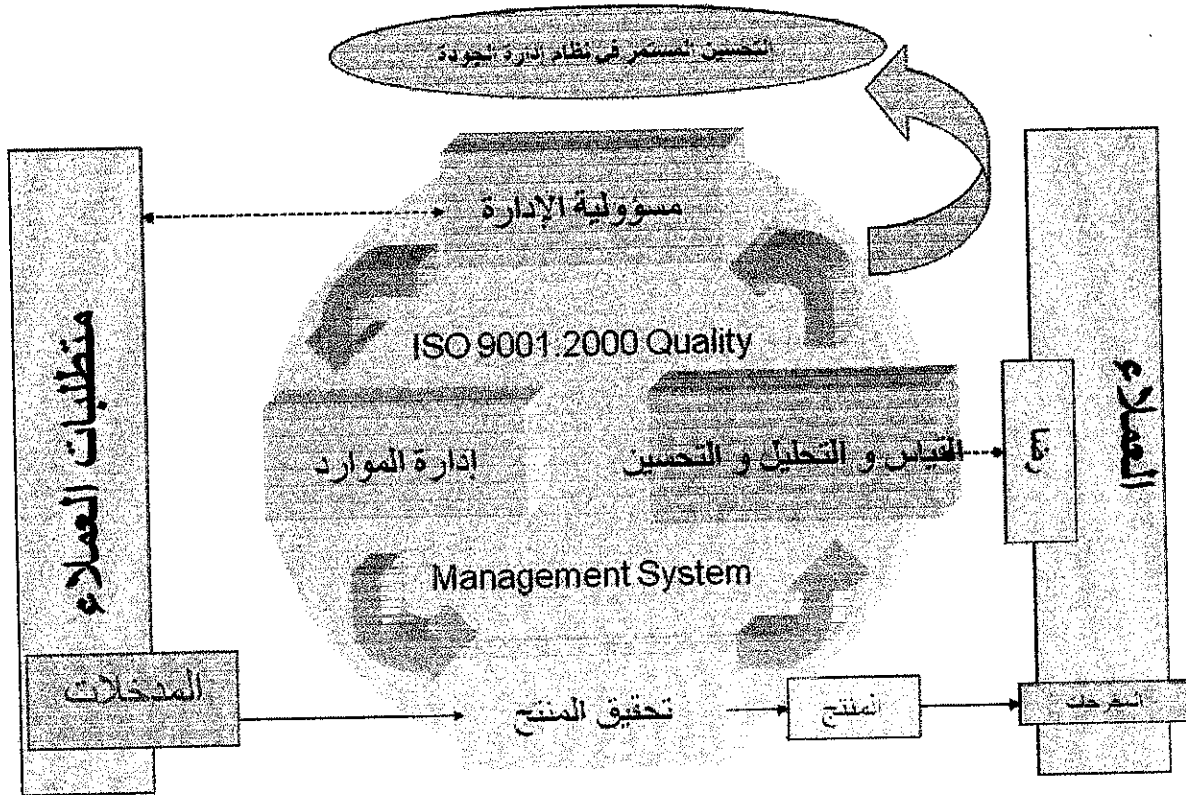
« إدارة الموارد: ينبغي على المؤسسة تحديد و توفير جميع الموارد اللازمة لضمان الجودة و التي تتضمن الموارد البشرية و المعدات و الموارد المالية و غير ذلك والتي تساهم في إنجاز عمليات الخدمة وفق المواصفات المطلوبة.

« تحقيق الخدمة: و يقصد به وضع إجراءات موثقة لتشخيص الخدمة عند تقديمها للزبون و يشمل ذلك تحديد أهداف الجودة و تحقيقها و متطلبات الخدمة و العمليات المرتبطة بالزبون و تصميم و تطوير الخدمة و ضبط أجهزة القياس و المراقبة بشكل دوري للتحقق من سلامة نتائجها و دقتها.

« القياس و التحليل و التحسين: ينبغي على المؤسسة أن تقوم بشكل مستمر بتخطيط و تنفيذ ضبط و قياس و تحليل العمليات المطلوبة لتحقيق مطابقة الخدمة و تحديد مدى الاحتياج إلى استخدام الطرق المناسبة بما فيها الأساليب الإحصائية اللازمة لتحليل البيانات، و تحقيق رضا الزبون ، وإجراءات التحسين المستمر.

ويُنَبِّئ الأيزو 9001 إصدار عام 2000 على نموذج العملية Process Model الموضح في الشكل رقم (2.2) .

الشكل رقم (2.2) : نموذج نظام إدارة الجودة المبني على العمليات



→ أنشطة مضافة للقيمة

-----> تدفق المعلومات

Source : Claude pinet, 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001, AFNOR, p12

ءءضء من الشكل رقم (2.2) الرءائز الأربع الءى بءنء علءها نموءء نظام إءارة الءوءة المرءكز على العملءة وهى: مسؤوءءة الإءارة، إءارة الموارء، ءءقق المءءء، القءاس والءءلل وءءسءن، كما ءءضء العلاءة الءبءءءة بءن هءه الرءائز الأربع بءءف ءءءءم سلع وءءماء ءقابل مءءلءاء العلاء من ءلال ءءسءن المءءمر فى نظام إءارة الءوءة.

وبءنء الءءول رقم (3.2) ملءصفا ءول مضمون المءاءفة ISO 9001-2000

الجدول رقم (3.2): مضمون المواصفة ISO 9001-2000

رقم البند	العنوان	ملخص لمضمون البند
-1	المجال	-تطبيق المعيار مع إشارة إلى الحالات التي يمكن فيها عدم تنفيذ بعض المتطلبات.
-2	المرجعيات القياسية	-المصادر المعتمدة في هذا المعيار.
-3	المصطلحات و التعريفات	-تعريف المصطلحات المعتمدة.
-4	نظام إدارة الجودة	-تتاول بعض المتطلبات العامة لنظام إدارة الجودة، وتشمل: <ul style="list-style-type: none"> ▪ تحديد و إدارة العمليات في النظام. ▪ المتطلبات العامة للتوثيق مثل توثيق الإجراءات، و تعليمات العمل و الأدلة و السجلات و كذا السيطرة على تلك الوثائق.
-5	المسؤوليات الإدارية	-يشير البند إلى متطلبات التعبير عن التزام الإدارة بالجودة العالية و تشمل: <ul style="list-style-type: none"> ▪ تحديد حاجات العميل. ▪ وضع سياسة الجودة. ▪ وضع أهداف صريحة للجودة، وخطط الجودة. ▪ وضع نظام إدارة الجودة، و التنظيم الخاص به. ▪ المراجعة الإدارية للنظام بصورة دورية من قبل الإدارة العليا. ▪ دليل الجودة. ▪ السيطرة على الوثائق الخاصة بالنظام. ▪ السيطرة على سجلات الجودة.

<p>-ينصب على قيام المؤسسة بتحديد و توفير الموارد الضرورية لإنشاء و تشغيل نظام إدارة الجودة بمختلف عملياته و مشاريعه و أهم الجوانب التي تم تناولها:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ الموارد البشرية: من حيث تحديد القدرات المطلوبة، وتوفير التدريب، وتقييم فاعلية للتدريب. ▪ إدارة المعلومات الخاصة بالجودة. ▪ البنية التحتية و بيئة العمل في المؤسسة. 	إدارة الموارد	-6
<p>-ينص على العمليات التي تقوم بتحويل متطلبات العملاء إلي خدمات تحقق الرضا لديهم و تشمل:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ عمليات تحديد متطلبات العميل. ▪ الإنتاج و عمليات تسليم الخدمة. ▪ خدمات ما بعد البيع. 	تحقيق الخدمة	-7
<p>-ينصب على تعريف و تنفيذ عمليات القياس و التحليل و التحسين و تشمل:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ قياس رضا العميل و التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة بصورة دورية. ▪ السيطرة على المنتجات غير المطابقة و ضمان عدم وصولها للعميل و إزالة أسباب المشكلة . ▪ البيانات الواجب جمعها و تحليلها في النظام و تتضمن رضا العملاء، المطابقة مع المتطلبات، خصائص العمليات، الموردين. ▪ التحسين المستمر و التخطيط له. 	القياس و التحليل و التحسين	-8

المصدر: رعد عبد الله الطائي، إدارة الجودة الشاملة، اليازوري، 2008، ص 355-356.

5. الخطوات الأساسية للحصول على شهادة ISO 9000:

بعد الحصول على شهادة ISO 9000 مؤشر على أن للمؤسسة نظام متكامل للجودة أساسه إرضاء العملاء (الداخليين والخارجيين) عن طريق التحسين المستمر وأنها ذات ميزة تنافسية في الأسواق المحلية والدولية و حتى تستطيع المؤسسة التوافق مع متطلبات " ISO " يجب أن تتبع الخطوات التالية:

1- المرحلة الأولى: التخطيط والإعداد:¹ التي تتطلب اقتناع الإدارة العليا بضرورة إنشاء نظام للجودة يتطابق مع مواصفات الإيزو ISO 9000 مع ضرورة نقل هذا الاقتناع إلى جميع المستويات التنظيمية و تحديد المواصفة المناسبة لطبيعة نشاط المؤسسة و تحديد جهة الاعتماد التي تمنح الشهادة و تعيين مسؤول يمثل الإدارة لقيادة عملية تأهيل المؤسسة للحصول على الشهادة الموافقة و كذا وضع خطة عمل للتنفيذ و الاستعانة بمكتب استشاري لمساعدة المؤسسة في عملية التنفيذ، كما يتم في هذه المرحلة تطوير طرق العمل بما يساهم في تحقيق متطلبات نظام الجودة وفق مواصفات الإيزو و كذا التغلب على العقبات و مقاومة الصعوبات التي تواجه عملية التنفيذ ، إضافة إلى هذا يتم تقييم نظام الجودة القائم في المؤسسة مع تمحيص وثائق الجودة بما في ذلك دليل الجودة للتعرف على انحرافات الأداء و تحديد نقاط القوة والضعف في نظام الجودة و التطبيق الفعلي لمبادئ الجودة الشاملة بما يتفق مع مواصفات الإيزو ISO.

2- المرحلة الثانية: مرحلة التسجيل: يتم التسجيل للحصول على شهادة الأيزو 9000 لدى مكتب معتمد ومستقل، يقوم بالتأكد من أن نظام الجودة المطبق في المؤسسة يتوافق مع متطلبات أحد المواصفات القياسية للأيزو 9000 وعند حصول المؤسسة على الشهادة تخضع لمراجعات دورية من قبل مكتب التسجيل، إضافة إلى ذلك يتم في هذه المرحلة اختيار الشركة المرخص لها بمراجعة نظام الجودة مع استكمال شروط التسجيل مثل نوع الشهادة، وضع الجدول الزمني لعملية المراجعة، و الإنفاق على تكاليف خدمات التطبيق والمراجعة².

¹- Claude pinet, " 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001 ", AFNOR , 2007, p64.

²- محفوظ أحمد جودة، " إدارة الجودة الشاملة " ، دار وائل، الأردن، 2008، ص315.

3- المرحلة الثالثة: مرحلة المتابعة: بعد حصول المؤسسة على شهادة الأيزو و دخولها قائمة المنافسين الدوليين ، فإن المؤسسة عليها الحفاظ على المستوى الذي حصلت بموجبه على شهادة الأيزو، فعليها أيضا الاستمرار بالتحسينات اللازمة للجودة و يمكن تحقيق ذلك بإتباع المراجعة الدولية للإدارة و التدريب المستمر و كذا نظام الإجراءات التصحيحية و هذا ما يؤدي بالضرورة إلى القول بأنه بعد منح الشهادة للمؤسسة تتم مراجعة نظام الجودة على فترات دورية عادة ستة أشهر للتأكد من فعالية تطبيق النظام، وبعد 03 سنوات من منح الشهادة يتم إجراء تقييم شامل لنظام الجودة بالمؤسسة¹.

كما تختلف مدة الحصول على شهادة الأيزو 9000 من مؤسسة لأخرى باختلاف حالة نظام الجودة المتبع عند التقدم للتسجيل، حجم المؤسسة، رغبة الإدارة في الحصول على الشهادة، حيث يقدر متوسط مدة الحصول على الشهادة للشركات الكبرى التي تطبق نظاماً فعالاً للجودة بخمسة عشر شهراً.

وتتبع المؤسسة المراحل التالية في السعي للتأهيل لشهادة الأيزو²:

- ◀ إعداد حملة إعلامية لتوعية كافة أفراد المؤسسة برغبة هذه الأخيرة في التأهيل لشهادة الأيزو وبدوافعها لذلك.
- ◀ يتخذ ممثلو الإدارة العليا مسؤولية بدء برنامج التوعية ودعم برنامج التأهيل للأيزو.
- ◀ تعيين وكلاء الإدارة أو ممثلها في برنامج التأهيل للأيزو بهدف تدعيم تنفيذ البرنامج.
- ◀ وضع عمليات التوثيق ومتابعة وتقييم النظام بشكل مستمر للتأكد من التقدم المستمر والفاعل في التنفيذ.
- ◀ إجراء تقييم رسمي من قبل مكتب التسجيل لمدى تأهيل المؤسسة لنيل شهادة الأيزو.

¹-Luc Boyer, " 50 ans de management des organisation ",édition d'organisation,Nota bene,2005, p 219.

² - سمير محمد عبد العزيز، " جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000-10011 " ،دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2000، ص 178-180.

و من خلال كل هذا يمكن القول بأنه يترتب على اعتماد المواصفات العالمية للجودة من قبل المؤسسات فوائد عديدة كالمساهمة في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال إتباع سياسات على درجة كبيرة من الوضوح مما يسهل عليها عملية التعامل مع الأسواق الخارجية، وكسب رضا العملاء وبناء علاقات متينة معهم و كذا تحسين الإنتاجية مما يساعد في زيادة المبيعات ومن ثم الأرباح من خلال رفع مستويات أداء المؤسسة، إضافة إلى الاستمرارية في تحقيق معايير الجودة العالمية في المنتجات مما يسهل عملية فتح أسواق جديدة للتسويق لمنتجاتها و تحقيق الرقابة على كل النشاطات الداخلية بالمؤسسة عن طريق تعلم أساليب المراجعة والتقييم الذاتي.

يحتاج للمورد (المنتج، الموزع، مقدم الخدمة... الخ) إلى نظام فعال لإدارة الجودة في المؤسسة، يتيح له تحليل متطلبات الزبون وتحديد كافة العمليات الإنتاجية والمساعدة التي تضمن الحصول على المنتج بالمواصفات المطلوبة ويجعل كافة العمليات فيها تحت المراقبة والضبط إضافة إلى ذلك فإن مثل هذا النظام لإدارة الجودة، يجب أن يقدم التحسينات المستمرة التي تؤدي إلى تطوير المنتجات والعمليات.

لقد يسرت عائلة المواصفات القياسية ISO 9000 على المؤسسات مهمة تأسيس أنظمة إدارة الجودة بتحديد الصفات التي يجب أن تتسم بها هذه الأنظمة، ما يسهل إنتاج السلع بمستوى الجودة المطلوب والمحافظة على هذا المستوى بشكل مستديم و بالتالي يمكن القول بأن نظام إدارة الجودة هو الآلية التي تستطيع بواسطتها المؤسسة أن تنظم عملياتها وتدير مواردها كي تحقق الجودة وتحسنها بشكل اقتصادي في كافة الأنشطة التي تقوم بها.

المبحث الثاني: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و ISO.

1. الفرق بين إدارة الجودة الشاملة و نظام إدارة الجودة العالمية الإيزو 9000:

يعتبر الإيزو نظام عالمي للجودة يتضمن مجموعة من المعايير الدولية والتي يتم وضعها من طرف المنظمة العالمية للمعايير و يسعى هذا النظام إلى توفير مستوى جودة ذو طابع عمومي وعالمي وليس خاصاً بمنظمة معينة، أما إدارة الجودة الشاملة فهي عبارة عن مدخل يسعى إلى إحداث تغيير جذري في مكونات المنظمة وتحويلها من الأسلوب الإداري التقليدي إلى الأسلوب الحديث، كما تعتبر فلسفة تنظيمية عامة وشاملة تبنى عدة أنظمة متكاملة في كافة مجالات العمل داخل المنظمة، تسعى إلى تحقيق رسالتها واستراتيجياتها المستقبلية التي تقوم على إشباع حاجات ومتطلبات عملائها وتحقيق أعلى درجات الرضا لديهم.

وبالتالي فإنه على الرغم من وجود مبادئ ومركبات ذات طابع عام لإدارة الجودة الشاملة إلا أن تطبيقها من حيث مداه يختلف من مؤسسة لأخرى، بمعنى أن لكل منها نموذج خاص بها يختلف عن نماذج المؤسسات الأخرى في حين أن جميع المؤسسات التي حازت على شهادة الإيزو هي مقيدة بتطبيق نفس القواعد والشروط و التي تتصف بالعمومية وليس بالخصوصية كما هو الحال في إدارة الجودة الشاملة.

تهدف المؤسسات التي حازت على شهادة الإيزو إلى التعامل غير المباشر مع المستهلك وذلك من خلال تطبيق المعايير الدولية للجودة في سلعها وخدماتها، في حين أن المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى التعامل المباشر مع العملاء من خلال الدراسة الميدانية لحاجاتهم ورغباتهم للعمل على توفيرها لهم.

جميع المؤسسات المتحصلة على شهادة الإيزو خاضعة إلى مراجعات وتفتيش دوري من قبل مراجعين تحددهم المنظمة العالمية للمعايير للتأكد من استمرارية تطبيق معايير الجودة، أما المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة فلا تخضع للمراجعة من قبل أي جهة، فمؤنجهما خاص بها ولها حرية التصرف.

كما يمكن اعتبار نظام الجودة إيزو كمرحلة أولية نحو إدارة الجودة الشاملة ونخص هنا سلسلة الإيزو لسنة 2000 إذ أنها تختلف عن سلاسل تأكيد الجودة لسنتي 1987 و 1994¹ وبالتالي يمكن للمؤسسة الحصول على شهادة إيزو لسنة 2000 دون أن تكتمل لديها منهجية إدارة الجودة الشاملة، ذلك لأن هذه الأخيرة أعم وأشمل من الإيزو فهي تهتم بالمستهلك الداخلي وتؤكد على تبني مبدأ المشاركة والعمل الجماعي، وتهتم بالموارد البشرية وما يتعلق بها من أمور مثل: القيادة، الاتجاهات، الحوافز، كما أنها تهتم بتوطيد العلاقة مع العملاء والموردين، في حين أن نظام الإيزو لا يدخل قسماً كبيراً من هذه الأمور ضمن اهتماماته.²

وإذا تحدثنا عن التكلفة فإن تطبيق نموذج إيزو بشروطه مكلف بالإضافة إلى أنه لا يقضي على مظاهر الهدر والتبذير في المؤسسة على عكس إدارة الجودة الشاملة والتي تهتم بتدني التكاليف خصوصاً من خلال سلسلة الجودة المرحلية.

وأخيراً، فإن من الفوائد الأساسية لحصول المؤسسة على شهادة الإيزو هو وضع الثقة في منتجاتها وهذا ما يجذب المستهلك إلى اقتناء هذه المنتجات ولكن وضع الثقة هذه لا يدل على أن هذه المؤسسة قد حققت رضا الزبون³، فهي تقوم بإنتاج سلع وخدمات تتوفر فيها شروط المنظمة العالمية للمعايير، بينما إدارة الجودة الشاملة تقوم بتوفير كل متطلبات الزبائن في المنتج والتي تعرفت عليها من خلال دراساتها الميدانية واتصالها المباشر بهؤلاء الزبائن وبالتالي يمكن القول هنا أن زبائن المؤسسة التي تنتهج إدارة الجودة الشاملة هم راضون عن منتجاتها.

إذن يمكننا القول بأن مواصفات الأيزو 9000 تمثل نظاماً للجودة يقوم على مواصفات موثقة ويرتكز على أساس مطابقة هذه المواصفات، في حين إدارة الجودة الشاملة تمثل إدارة الجودة من منظور شامل حيث تغطي وتهتم بتحقيق الجودة في جميع مجالات المؤسسة، فهما نظامان متكاملان وليس متعارضين⁴.

¹ -La revue des sciences de gestion, Direction et gestion, compétence et management, n° 194 – organisation, Mars-Avril 2002, P 68.

² -عمر وصفي عقيلي، "المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، دار وائل، الأردن، 2001، ص 70، 71.

³ - La revue des sciences de gestion, Op.cit, p 68.

⁴ -DEBRUYNE Michel, "La certification qualité selon les normes ISO", La revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion Des Entreprises, N° 194, Avril 2002., P 68.

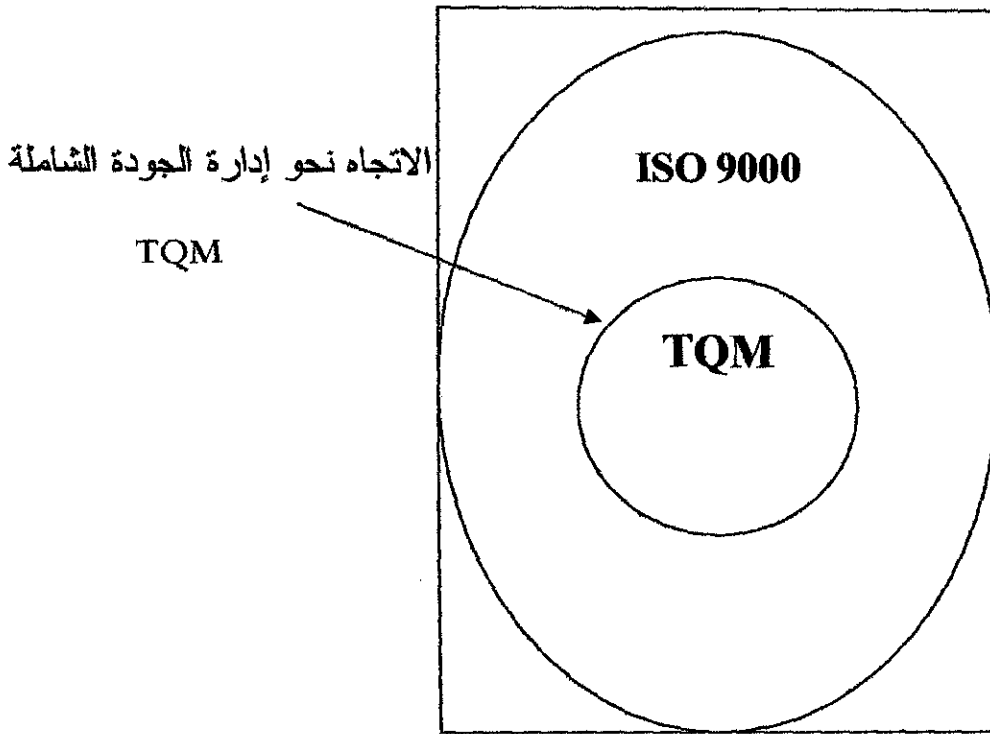
و من خلال ما تقدم نستنتج أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر مدخلا للتطوير الشامل والمستمر للأداء، حيث تعد مسؤولية جميع أفراد المؤسسة، وتهدف إلى تحقيق رضا العملاء، تخفيض التكاليف، ورفع الحصص السوقية من خلال تعميم الجودة على جميع مراحل التشغيل بدءاً من التعامل مع المورد ووصولاً إلى التعامل مع العميل، أما الأيزو 9000 فهي مواصفة محددة متفق عليها عالمياً، مما يسهل تقييم مدى توافق أداء المؤسسة معها في حين يصعب ذلك مع إدارة الجودة الشاملة حيث تركز على العلاقة (مورد/زبون) والتي تعد مكملة لتوجه الإدارة والعمال بإدارة الجودة الشاملة.

يتضح مما تقدم أن نظام الجودة العالمي "الإيزو" وإدارة الجودة الشاملة يشتركان في كونهما أسلوبان أو وسيلتان لتحسين جودة المنتجات، سلعاً أو خدمات غير أن هناك اختلافاً شاسعاً بينهما، فالإيزو عبارة عن مجموعة من معايير أو شروط عامة تضعها المنظمة العالمية للمعايير وتطبق في جميع المنظمات التي تسعى للحصول على هذه الشهادة بنفس الطريقة كما تخضع هذه الأخيرة للمراجعة باستمرار، أما إدارة الجودة الشاملة فهي منهج إداري يتكون من مبادئ ويعتمد على وسائل وأدوات تطبقها المنظمة بأسلوبها الخاص ولا تتابع من طرف أية جهة، فالمنظمة حرة التصرف وأكثر ما يميز إدارة الجودة الشاملة صفة الشمولية، إذ أنها تهتم بالجودة في كل شيء ابتداء مما يقدمه الموردون حتى وصول المنتجات للمستهلكين، إضافة إلى أن هذا الأسلوب الإداري يولي اهتماماً كبيراً للزبائن أكثر من معايير الإيزو، وذلك بالتقرب منهم والتعرف على احتياجاتهم وما يوثق الحصول عليه باستمرار، وانطلاقاً من ذلك توضع المعايير أو المواصفات التي يجب أن تتوفر في السلعة أو الخدمة المقدمة لهم على عكس معايير الإيزو التي توضع من طرف منظمة عالمية دون مراعاة ما يرغب فيه الزبائن كما أنها موجهة لكل منظمات العالم وهذا يعني أنها تعتبر أن الزبائن في مختلف دول العالم لديهم نفس الأنواق نفس المتطلبات والاحتياجات.

و انطلاقاً مما تقدم نلاحظ أن هناك علاقة وثيقة بين الاثنين بحيث أن الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة ينبغي أن يتم من خلال أنظمة الجودة و الشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (3.2) : العلاقة بين ISO 9000 أو TQM

أنظمة إدارة الجودة



المصدر: زيد منير عبوي، إدارة الجودة الشاملة، دار كنوز، الأردن، 2006، ص 146.

يتضح لنا من الشكل أعلاه أن إدارة الجودة الشاملة TQM هي ابعد من مواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO 9000 و أن هذه الأخيرة هي الأساس للوصول إلى TQM، بعبارة أخرى أن المؤسسات الحاصلة على شهادة الجودة ISO 9000 تستطيع تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة

TQM من خلال التركيز على المستهلك و مشاركة العاملين و التحسين المستمر و قد أدرك هذه الحقيقة الكثير من المؤسسات الإنتاجية و الخدمية .
ويمكن توضيح أهم الاختلافات بين المواصفات القياسية للأيزو و إدارة الجودة الشاملة من خلال الجدول التالي:

الجدول (4.2) : مقارنة بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير الأيزو

المواصفات القياسية للأيزو 9000	إدارة الجودة الشاملة
- ليس ضروريًا أن تكون موجهة للزبون.	- تهتم و تركز على الزبون بشكل كبير.
- قد لا تمثل جزءًا متكاملًا من إستراتيجية المؤسسة.	- تمثل المحور الأساسي لإستراتيجية المؤسسة.
- موجهة بالإجراءات التشغيلية للنظام الفني.	- موجهة بفلسفة، أدوات، وأساليب شاملة.
- التحسين والتطوير المستمر غير وارد، فالمعايير محددة بإجراءات وطرق العمل .	- التحسين والتطوير المستمر أحد المحاور الأساسية في فلسفة المؤسسة.
- يمكن تطبيقها على أقسام أو إدارات محددة وليس بالضرورة على مستوى المؤسسة ككل.	- تشمل جميع الأقسام، الإدارات، الوحدات، والمستويات التنظيمية.
- يتولى مسؤوليتها قسم أو إدارة مراقبة الجودة.	- يتولى مسؤوليتها كل فرد في المؤسسة وليس إدارة أو قسم محدد.
- قد لا تتطلب إجراء تعديلات جوهرية في الأوضاع الحالية.	- تحتاج إلى إحداث تغيير شامل في المفاهيم والنظم ومراحل التشغيل.
- تبدو وكأنها في حالة استاتيكية وضمن بيئة ثابتة لا تتغير.	- تتبنى التغيير المستمر لا سيما في الثقافة التنظيمية.

المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي، « إدارة الجودة الشاملة » ، دار اليازوري، الأردن، 2005، ص 80-ص 81.

2. الإيزو في المؤسسة الخدمية:

أفرزت مواصفة الإيزو خاصة بالخدمات و هي المواصفة 9004 جزء 2 ، و سميت عناصر جودة الإدارة و نظام الجودة -إرشادات للخدمات ، و يعد هذا امتدادا هاما لمواصفات الإيزو لمجال لم يكن معتادا خضوعه لأية مواصفات رسمية ، كما يمثل تحولا رئيسيا في الاتجاهات العالمية اتجاه قياس الجودة في مؤسسات الخدمة.

حيث سيؤدي انتشار تطبيق المواصفة للإفادة من خدمات " مؤكدة الجودة" ، حيث يمكن وصف وتوثيق نظام الجودة الذي يفرزها. و توضح صياغة مقدمة وثيقة الإيزو الأصلية أن أهمية جودة و فاعلية النظم التي تقيس و تراقب جودة الخدمات تلقى اهتماما متزايدا على النطاق العالمي، لذلك كان إصدار هذه المواصفة العالمية الجديدة 9004-2 سعيا لتشجيع مديري المؤسسات في القطاع الخدمي لتبني إجراءات رسمية للجودة.

حيث توضح المواصفة (جزء 2) الخصائص التالية كمتطلبات كمية يسهل تحديدها في مؤسسات تقديم الخدمة¹:

◀ الطاقة الإنتاجية (عدد العاملين، و المستلزمات المستخدمة في أداء الخدمة).

◀ وقت انتظار العميل، ووقت عملية الخدمة، و تسليمها.

هذا إضافة لخصائص نوعية أخرى هي: أسلوب الاستجابة لطلب العميل، سهولة نيل العميل للخدمة، الود و الاحترام، الراحة و الاعتبارات الجمالية في تقديم الخدمة و التمكن و النواحي الفنية في أداء الخدمة و المصدقية و الاتصال الفعال و الحفاظ على صحة و سلامة العملاء.

و تطبق مواصفة الإيزو 9000 للخدمات على كل عملية خدمية ، رغم أن الملحق الخاص بالمواصفة يقدم فقط بمجالات الخدمة الرئيسية المقصودة في هذا الصدد و هي² :

- الضيافة.

- الاتصالات.

¹ -http://3w.UTC.fr/farges/service/projet/ISO_9004.htm

² - حسين عبد العال محمد، " الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة و المواصفات القياسية"، دار الفكر، الإسكندرية، 2006 ص108 ص109

- الصحة.
- الصيانة.
- المرافق.
- العمليات المالية.
- خدمات المكاتب.

و إضافة إلى ذلك توضح مواصفة الإيزو الخاصة بالخدمات (9004-2) أنه في معظم الحالات يمكن مراقبة كل من الخدمة و عملية تقديمها فقط من خلال مراقبة العملية التي تقدم بها الخدمة. يعد الحصول على شهادة (ISO 9004) لجودة الخدمات مؤشر على أن المؤسسة الخدمية نظام متكامل للجودة أساسه إرضاء العملاء (الداخليين و الخارجيين) عن طريق التحسين المستمر، وأنها ذات ميزة تنافسية.

إن إستراتيجية التوافق مع ISO9004 المتعلقة بجودة الخدمات تتطلب إتباع الخطوات التالية¹:

« مرحلة التخطيط: حيث يتم ضمن هذه المرحلة إقناع الإدارة العليا بضرورة إنشاء نظام للجودة يتطابق مع المواصفة ISO9004 لجودة الخدمات و كذا تحديد جهة الاعتماد المانحة للشهادة و تعيين مسؤول الإدارة لقيادة عملية التأهيل للحصول على شهادة (ISO9004 جزء 2) المتعلقة بجودة الخدمات.

« مرحلة التطبيق: يتم في هذه المرحلة تقييم نظام الجودة القائم في المؤسسة مع معاينة و فحص وثائق الجودة بما في ذلك دليل الجودة للتعرف على انحرافات الأداء و كذا تحديد نقاط القوة و الضعف في نظام الجودة، و التطبيق الفعلي لمبادئ الجودة الشاملة و الذي يتفق مع المواصفة (ISO9004 جزء 2) المتعلقة بجودة الخدمات.

¹- Lurent darros, " Mise en œuvre et amélioration de la qualité ",édition weka ,2000,p32-p33.

« مرحلة التسجيل للحصول على الشهادة: و يتم في هذه المرحلة مراجعة نظام الجودة مع استكمال شروط التسجيل و وضع الجدول الزمني لعملية المراجعة ثم التنسيق مع فريق المراجعة التابع لجهة التسجيل.

« مرحلة المتابعة: بعد منح شهادة (ISO9004 جزء 2) المتعلقة بجودة الخدمة، يتم مراجعة نظام الجودة على فترات دورية عادة كل 06 أشهر للتأكد من فعالية تطبيق نظام الجودة.

يرتكز الأيزو 9004 إصدار عام 2000 على مبادئ إدارة الجودة الثمانية الآتية¹:

1. التركيز على العميل Customer focus: يجب أن تفهم المنظمة احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية، ويجب أن تقابل متطلبات العملاء وتسعى جاهدة لتجاوز توقعاتهم.

2. القيادة Leadership: يجب أن توفر القيادة بيئة عمل تمكن الأفراد في أن يصبحوا مشاركين بشكل فعال في تحقيق أهداف المنظمة.

3. مشاركة الأفراد Involvement of people: يعتبر الأفراد هم جوهر عمل المنظمة، وتمكن مشاركتهم الكاملة من استخدام قدراتهم لصالح تحقيق أهداف المنظمة.

4. مدخل العملية Process approach: تتحقق النتائج المرجوة بكفاءة عندما تدار أنشطة وموارد المنظمة على أساس العملية.

5. مدخل النظام: يسهم تحديد وفهم وإدارة العمليات المترابطة كنظام في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

6. التحسين المستمر Continual improvement: يجب أن يتمثل الهدف الدائم للمنظمة بتحسين أداء المنظمة الكلي بشكل مستمر.

¹ - Michel Weill, " certification & management ", édition WEKA, 2000, p57.

7. المدخل الواقعي لاتخاذ القرار *Factual approach to decision making* : تتحقق فعالية القرارات عندما تعتمد على تحليل البيانات والمعلومات.

8. العلاقة مع الموردين علاقة شركاء ومنفعة متبادلة : يتم تعزيز قدرة المنظمة والموردين على خلق القيمة من خلال علاقات المشاركة والمنفعة المتبادلة.

وتعتبر المبادئ الثمانية السابقة خطوط إرشادية تساعد على تحسين أداء نظام إدارة جودة المؤسسة.

و الشكل الموالي يبين نموذج لإدارة الجودة الشاملة قائم على مواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO

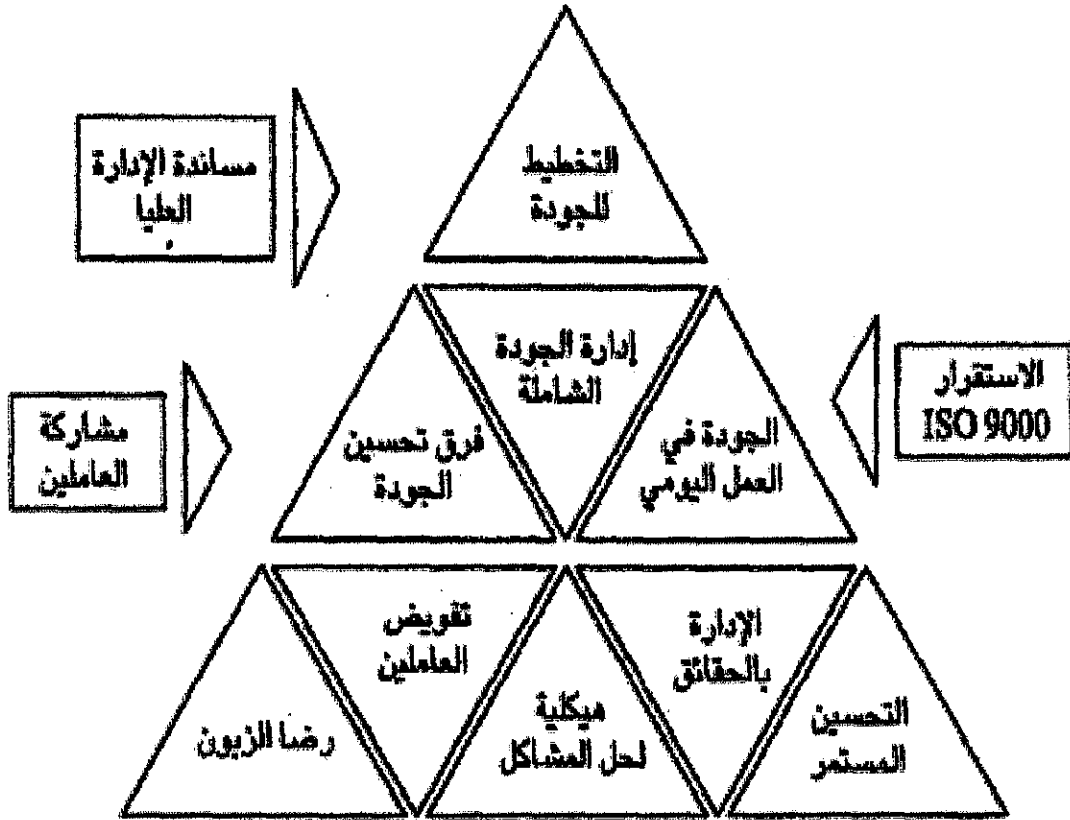
9000

الشكل رقم (4.2): نموذج إدارة الجودة الشاملة قائم على مواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO

9000

نموذج لإدارة الجودة الشاملة قائم على مواصفات أنظمة إدارة الجودة

ISO 9000



Source: Rabbitt & Bergh: 1994: 68

المصدر: هاني عبد الرحمن العمري، الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة الإيزو 9000-2000، أفاق الإبداع، الرياض، 2008، ص 68.

و يأتي اهتمام المنظمة الدولية للمواصفات بأداء الخدمة من منطلق اهتمام مديري المؤسسات في القطاع الخدمي لإتخاذ إجراءات تحسين الخدمة ، و قد صممت مواصفة الإيزو 9004 على أساس التفرقة بين الخدمة في حد ذاتها، و بناء عليه تم تصميم المواصفة الخاصة بها بحيث يشمل مواصفة الخدمة كل من المهارات البشرية في أداء الخدمة و مهارات سلوكية في التعامل مثل التحدث و الإقناع و كذا تصميم الجو المحيط بالخدمة و المستوى الفني المهني الخاص بالدعاية و المطبوعات و تشمل مواصفة تقديم الخدمة¹ ، و قد تكون إجراءات تقديم الخدمة ظاهرة و قد تكون غير ظاهرة مثل الدورة المستندية الخاصة بالخدمة، و من المواصفات الخاصة بتقديم الخدمة نجد عدد المستخدمين و المستلزمات الخاصة بالخدمة و كذا وقت انتظار العميل و وقت الخدمة و تسليمها و إلى جانب ذلك البعد السلوكي في تقديم الخدمة.

¹ أحمد سيد مصطفى، " دليل المدير العربي للإيزو"، الأردن، 1998، ص109.

3. مزايا و معوقات تطبيق إدارة الجودة (ISO 9000):

1.3 مزايا تطبيق ISO 9000:

أدى تطبيق الإيزو إلى زيادة الطلب على منتجات المؤسسات الخدمية و الصناعية و بالتالي أدى ذلك إلى زيادة ربحية المؤسسة و خلق سمعة جيدة لها في الأسواق العالمية، علاوة على تحسين العلاقات الداخلية مع العاملين و العلاقات الخارجية مع الأطراف الأخرى التي لها مصلحة بالمؤسسة وكذلك التحسين المستمر للعلاقة القائمة بين الإدارة و العاملين في المؤسسة، وترتبط أحد أهم مزايا التوافق (الحقيقي والطويل الأجل) مع مواصفات الجودة العالمية من عائد التطوير ذاته، إذ يعمل نظام الجودة على تخفيض تكاليف التشغيل بالمؤسسة وزيادة عائدها وأرباحها، وتشير هنا المواصفة (ISO 9000) إلى ضرورة مراقبة تكلفة إنشاء نظام الجودة والوفورات المترتبة على تنفيذ الأساليب المختلفة التي يقتضيها النظام وبالتالي تكتسب المؤسسة قوة ذاتية في النمو بسبب التطوير المستمر والتطبيق الصحيح لمفاهيم الجودة الشاملة، بما يؤدي في النهاية إلى نجاح تحسين قدرة نموها في سبيل امتلاك ميزة تنافسية مستدامة.

و يمكن إيجاز أهم المزايا التي يمكن تحقيقها من خلال تطبيق مواصفات الإيزو لكل من المؤسسة المقدمة للخدمة و الزبون و هي كما يلي¹:

للم يساهم في تحسين وضع المؤسسة التنافسي لتقديم أفضل الخدمات للزبون.

للم تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين و تطويرها بشكل مستمر.

للم التقليل من تكلفة الفحص و المراجعة بالنسبة للزبون كما هو الحال في الخدمات

الطبية أو خدمات الاتصالات أو خدمات السفر و السياحة و غيرها.

للم زيادة رضا الزبون من خلال حصوله على الخدمات المطلوبة بالوقت و التكلفة

المناسبة و الجودة المطلوبة ، و هذا أدى إلى تقليل الشكاوي المقدمة من الزبائن.

¹ صلح ناصر عليجات، "إدارة الجودة الشاملة"، دار الشروق، 2004، ص 65 ص 66.

لرفع و زيادة الوعي بجودة الخدمات المقدمة بين كل العاملين في المؤسسة.
 لتوفر نظام عمل موثق يمكن الرجوع إليه في أي وقت لتحديد الأخطاء
 ومعالجتها بفاعلية.

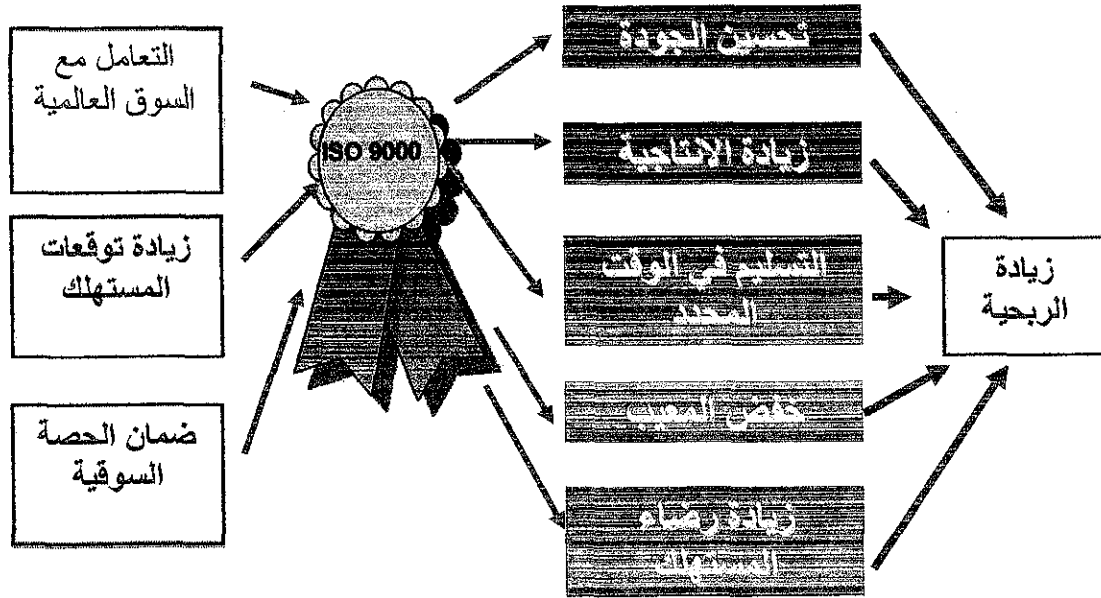
لاكتساب تقدير و اعتراف الجهات العالمية بجودة خدمات المؤسسة و هو دعم
 لها للدخول إلى المنافسة العالمية.

يساهم في رفع الحالة المعنوية للعاملين من خلال رفع كفاءاتهم بالتوجيه
 والتدريب و التعليم و كذا تطوير القدرات الشخصية لهم بما ينعكس إيجابا على
 إنجاز عمليات تقديم الخدمة بما هو مخطط لها من حيث المواصفات المطلوبة
 والوقت المطلوب لأدائها للزبون.

و من خلال هاته المزايا المذكورة نستنتج أن التسجيل في الإيزو من المتطلبات الضرورية لتعامل
 المؤسسات، فالحصول على شهادة ISO 9000 يمثل ميزة تنافسية خاصة حالة تعدد
 المنافسين، وكذا تحقيق الاستقرار و الثبات للمؤسسة و تحقيق ثقة عالية بالخدمات التي تقدمها كما
 أن ترابط الميزة التنافسية بالحصول على شهادة ISO 9000 يعتمد على حقيقة هي أن المؤسسة
 المتحصلة على الشهادة تعد رائدة في مجال إدارة الجودة الشاملة ، مما يميز هذه المؤسسات
 الحاصلة على شهادة الإيزو 9000 ، سهولة إجراء عمليات التبادل التجاري المشترك في داخل
 الدولة الواحدة أو على المستوى الدولي، نظرا لتوحيد أنظمة ضمان الجودة للمنتجات
 المختلفة، ورغبة المستهلكين في الحصول على منتجات هذه المؤسسات الحاصلة على الشهادة.
 إضافة إلى أن احتمالية فوز هذه المؤسسات بالمنافسات التجارية أكبر بكثير من غيرها وكذلك
 استمرارية العمل على تحسين مستوى الجودة للحفاظ على شهادة الإيزو (ISO 9000) .

و الشكل الموالي يبين فوائد تطبيق المواصفات الدولية ISO 9000:

الشكل رقم (5.2): فوائد تطبيق المواصفات الدولية ISO 9000.



Source : www.iso.org/iso/fr

2.3 صعوبات تطبيق ISO 9000:

يوجد العديد من الصعوبات التي تواجه تطبيق الأيزو، و يرجع ظهور هذه الصعوبات للأسباب

التالية¹:

- ❖ صعوبة تغيير ثقافة الجودة للمؤسسة و إقناع الجميع بفائدة و ضرورة التغييرات
- ❖ مما يتطلب جهدا كبيرا من الإدارة لأن ما هو مطلوب ليس التسجيل فقط و لكن التطوير العام لثقافة الجودة في المؤسسة.
- ❖ إن تطوير نظام تأكيد الجودة يتطلب جهدا كبيرا و عملا جماعيا و خصوصا في المرحلة الأولى للتطبيق حيث ستكون هناك زيادة كبيرة في حجم العمل بالنسبة للجميع.
- ❖ احتمالية ظهور مشكلات و اختلافات بين الأشخاص الذين يحددون معايير العمل و أولئك الذين سينفذونها فمن الصعب إلزام العاملين بمعايير لم يوافقوا عليها ، أو يجدوها غير ملائمة.
- ❖ احتمالية الشعور بالإحباط عندما يتم إدراك العدد الضخم من المشاكل و الأخطاء الموجودة في النظام.
- ❖ وجود نقص في مدققي الجودة الداخلية من ذوي الخبرة و التدريب الجيد ، و تعتبر هذه من المشاكل الهامة نظرا لأهمية تدقيق الجودة الداخلي في حصول المؤسسة على شهادة الأيزو.

¹مامون سليمان الدرادكة، " إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء"، دار صفاء، الأردن، 2006، ص260-ص261.

لح احتمالية ظهور زيادة في الأعمال الكتابية و المتطلبات الوظيفية، و كذلك كثرة النماذج المستخدمة.

لح احتمالية وجود صعوبات في فهم و تفسير المقاييس و المعايير الخاصة بالشهادة.

لح ارتفاع تكلفة تطوير و تسجيل نظام تأكيد الجودة و خصوصا على المؤسسات الصغيرة.

لح قد تحتاج عملية الحصول على الشهادة و ما يسبقها من أعمال مختلفة لفترة زمنية طويلة.

بعد أن استعرضنا الصعوبات و المشاكل التي تواجه تطبيق نظام الإيزو في المؤسسات، لابد من معرفة الأسباب التي تؤدي إلى الفشل في عملية تطبيق الإيزو و من بينها غياب دعم الإدارة العليا و هذا يمثل السبب الرئيسي لفشل العديد من برامج الإيزو، كما أن هناك بعض المؤسسات التي تنتظر إلى شهادة الإيزو على أنها الهدف النهائي و تهمل أهميتها على المدى الطويل في تطوير نظام توكيد الجودة و تحسينه باستمرار، كما أن هناك كذلك بعض المؤسسات التي تقوم بتوثيق النشاطات و الإجراءات القائمة دون تفحصها لمعرفة جوانب القصور و الخلل الأمر الذي سوف يؤدي إلى حصولها على نظام ضعيف للجودة و ليس بالمستوى المطلوب.

خاتمة:

تبين لنا من خلال هذا الفصل أنه في ظل تحولات المناخ الاقتصادي الجديد يجب أن تترك المؤسسات أن التعاملات المختلفة في الأسواق العالمية أصبح مشروطاً بحصول تلك المؤسسات على شهادة الأيزو، حيث تمثل شهادة الجودة ISO 9000 بمثابة جواز الدخول والتنافس في سوق عالمي مفتوح، كما استنتجنا أن نظام الجودة العالمي "الأيزو" وإدارة الجودة الشاملة يشتركان في كونهما أسلوبان أو وسيلتان لتحسين جودة المنتجات، سلعاً أو خدمات وكما اتضح لنا أن هناك علاقة وثيقة بين الاثنتين بحيث أن الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة ينبغي أن يتم من خلال أنظمة الجودة و أن نظام المعايير القياسية الأيزو ISO 9000 الذي تستخدمه المؤسسة يجب أن يكون ملائماً و مفيداً لها حتى تستطيع تحقيق الفوائد و المزايا المتعلقة بجودة المنتج أو الخدمة و إرضاء العميل، كما اتضح لنا سر نجاح معايير الأيزو وانتشار تطبيقها في المؤسسات يكمن في الثقة التي تضعها في نفوس الزبائن، كونها تضمن توفر شروط الجودة العالمية في السلع والخدمات إلا أنه في الحقيقة ذلك لا يعني أن هذه المنتجات تلبى رغبة الزبون واحتياجاته، لأن رغبات وأنواق الزبائن تختلف من زبون لآخر، بينما المعايير هي نفسها المطبقة في جميع المنظمات.

حيث اتجهت الأسواق العالمية في ظل العولمة إلى اعتبار الحصول على شهادة الأيزو ISO 9000 يمثل ميزة تنافسية، فمن مزايا إستراتيجية التوافق مع المواصفات القياسية العالمية زيادة المبيعات والحصة السوقية، والمساهمة في تحسين القدرات التنافسية للمؤسسة و التطوير و التحسين المستمر لجودة المنتج و تقليص شكاوي العملاء و كسب رضاهم و تنمية العلاقة معهم و تنمية الإستمرارية في تحقيق معايير الجودة العالمية بما يسهل إختراق أسواق جديدة ورفع الروح المعنوية للأفراد العاملين وزيادة ولائهم وثقته بالمؤسسة واستراتيجياتها.

الفصل الثالث

إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الخدمية

يعتبر تحسين جودة المؤسسات الخدمية مطلباً استراتيجياً لتعزيز القدرة التنافسية، فهي تسعى دائماً لرفع مستوى أدائها من حيث عمليات تقديم الخدمة حتى تصل إلى درجة التميز في الأداء الذي يعد مثالا يريد الجميع الوصول إليه، فإن تحقيق رضا متلقي الخدمة يعتبر محور نجاح المؤسسات ، الأمر الذي يتطلب من المؤسسات الخدمية أن تتبع المداخل العلمية لتحسين جودة الخدمات بهدف تقديم خدمات تقابل متطلبات ورغبات العملاء وتتجاوز توقعاتهم، ويعتبر تبني المؤسسات الخدمية لمدخل إدارة الجودة الشاملة ضرورة إستراتيجية لرفع كفاءة وفعالية هذه المؤسسات.

وتجدر الإشارة إلى أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية يعتبر مسؤولية جماعية تتطلب التعاون والعمل بروح الفريق وتوافر الموارد المادية والبشرية وتوافر النظم الداعمة، ويجب أن يتم تقديم الخدمات بشكل صحيح من أول مرة وفي كل مرة وفي الوقت المناسب. ولهذا سوف نقوم من خلال هذا الفصل بإظهار أهمية ودور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية و ذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول : سوف نتناول موضوع جودة المؤسسة الخدمية من حيث المفهوم و الأبعاد المكونة لها و مقاييس قياسها.

المبحث الثاني : سوف نقوم بتوضيح دور جودة المؤسسة الخدمية في تحقيق الميزة التنافسية.

المبحث الأول: جودة المؤسسة الخدمية:

1. مفهوم المؤسسة الخدمية:

للوصول إلى مفهوم للمؤسسة يتناسب مع مجال الخدمات يتطلب منا الأمر إعطاء أرضية لمفهوم المؤسسة بصفة عامة والخدمة و هناك عدة تعاريف للمؤسسة نذكر منها:

تعرف على أنها منظومة اقتصادية مكونة من مجموعة من الأشخاص و الوسائل المادية و التي يتم استعمالها لإنتاج و عرض السلع و الخدمات في السوق¹، كما عرفها الدليل الإحصائي الفرنسي على أنها كل وحدة قانونية متكونة من أشخاص طبيعيين أو معنويين يتمتعون بحرية اتخاذ القرارات في إنتاج السلع و الخدمات².

أما فيما يخص تعريف الخدمة، فقد اختلفت وجهات نظر الكتاب في تحديد تعريف لها، و ذلك لأنه من الصعب وصف الخدمة التي طبيعتها مجردة عن المنتج و نستعمل عبارة منتج لتعيين الخدمة كعبارة: " منتجات مالية "، " منتجات سياحية " .

و يمكن تعريف الخدمة على أنها النشاط غير الملموس، الذي يهدف أساساً إلى إشباع رغبات و متطلبات العملاء، بحيث لا يرتبط هذا النشاط ببيع سلعة أو خدمة أخرى و وفقاً لهذا التعريف تتضمن الخدمات كلاً من الخدمات المهنية مثل المحاماة و المحاسبة و الخدمات الصحية وكذلك الخدمات المالية، مثل خدمات البنوك، و النقل، و الإسكان، و النظافة، و الخدمات التعليمية.. الخ.

و قد عرف " PH.kotler " الخدمة على أنها " كل نشاط أو إجراء يمكن لطرف أن يقدمه لطرف آخر، يكون أساساً غير ملموس و لا ينتج عنه تملك لأي شيء و قد يرتبط تقديمه بمنتج مادي"³.

¹ - Olivier Torrès – Blay, " Economie d'entreprise ", Economica, Paris, 2000, P 7.

² - Brenneman et S- Sépari, " Economie d'entreprise ", Dunod, paris, 2001, P 22.

³ - Kotler. P et Dubois, " Marketing Management ", Publi unio, paris, 11eme édition 2003, P 462.

كما تم تعريف الخدمة كالاتي: "الخدمة هي نشاط غير ملموس و النتيجة المنتظرة هي إرضاء المستهلك و ليس من الضروري تحويل حقوق ملكية منتج ملموس"¹ كما يعرفها Christiane Dumoulin على أنها " تصرف أو مجموعة من التصرفات التي تتم في زمن محدود و مكان معين من خلال وسائل مادية و بشرية لمنفعة فرد معين أو مجموعة من الأفراد بالاعتماد على إجراءات و سلوكيات منظمة"². و يعرفها NORMAN على أنها " تفاعل اجتماعي بين مجهز الخدمة و الزبون و يهدف هذا التفاعل إلى تحقيق الكفاءة لكليهما"³.

يصور لنا هذا التعريف أن الخدمة تنتج بوجود عنصرين هما مجهز الخدمة و الزبون ، إذن يتفاعل هذه الأجزاء المكونة يتجسد لنا مصطلح الخدمة و قد جسده هذه الفكرة الباحث SCHRODER ، ضمن مفهوم أطلق عليه مثلث الخدمة و يتكون من أربعة عناصر هي :

الاستراتيجية: و هي الرؤيا أو الفلسفة التي تكون كمرشد لإدارة المؤسسة لكل جوانب تسليم الخدمة للزبون.

الزبون: و هو يمثل مركز المثلث و التي يجب أن تركز الخدمة نحو الزبون وحاجاته.

النظام: هو النظام المادي و الإجراءات التي تستخدمها المؤسسة في إنتاج الخدمة.

العاملون: و هم الأفراد العاملون في إنتاج الخدمة في مؤسسة صناعة الخدمة.

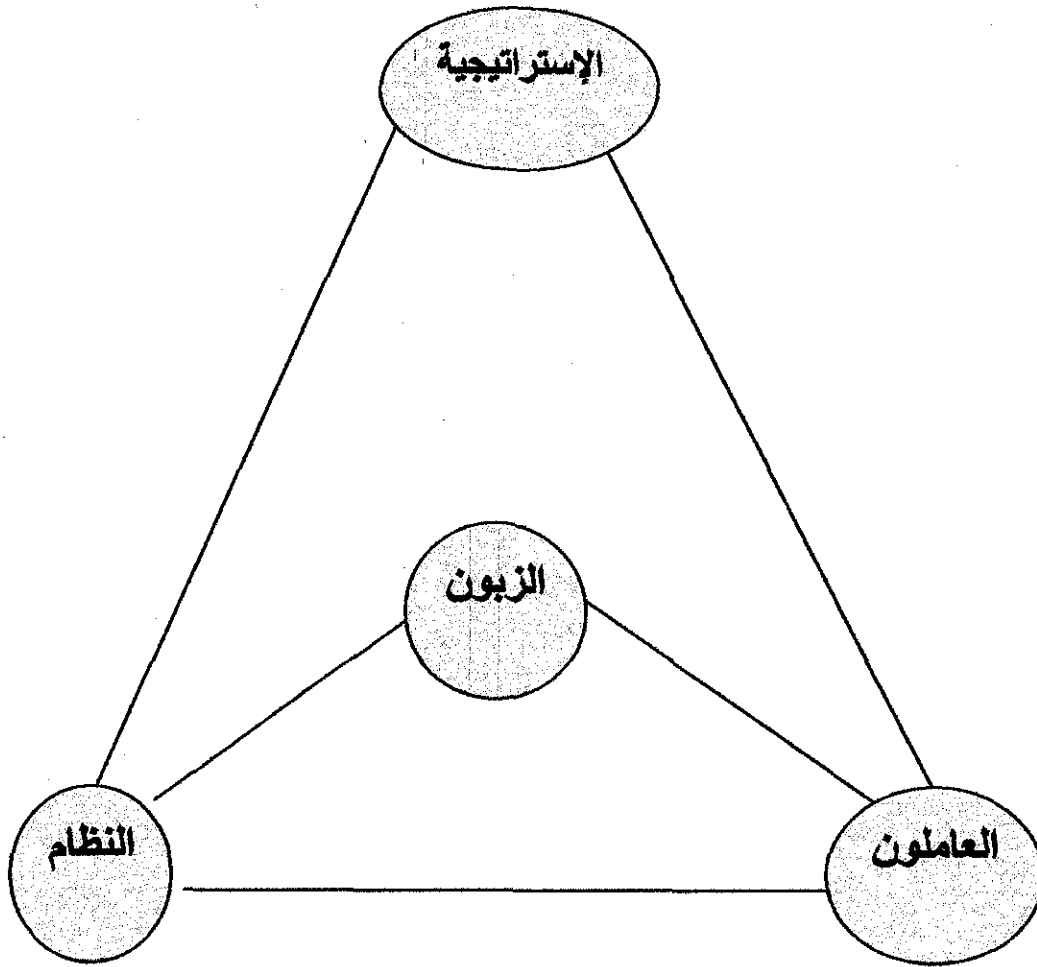
¹ -D-Pettigrews ,N = Turgeon , " Marketing " , 2^{ème} édition , MC GRAWS- HILL , Canada , 1990 , P 390 .

² - Christaine Dumolin, et jean-paul, « Entreprise de services » , les éditions d'organisation, paris, 2eme tirage, 1998, P 20

³ - قاسم نيف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق،الأردن، 2006،ص52.

إن العناصر التي جاء بها مثلث الخدمة ، تزود الإدارة العليا للمؤسسة بطريقة تفكير واضحة حول كل ما يتعلق بعمليات الخدمة، و هذه المفاهيم مفيدة للمؤسسة عند التفكير في تصميم أنظمة الخدمة، و كذا تجنب الإدارة عند الوقوع في كثير من المشاكل التي تواجه إنتاج الخدمة. و الشكل رقم (1.3) يوضح مثلث الخدمة:

الشكل رقم (1.3) : مفهوم مثلث الخدمة



المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات، الأردن، 2006، ص54.

يلاحظ من التعاريف السابقة الذكر أنها تشير بوضوح للفصل بين الخدمات التي تعرض للبيع مباشرة و تلك التي تقدم مرتبطة بسلعة ما مع التأكيد على تمييز الخدمة بكونها غير ملموسة و بشكل منفصل عن السلع الملموسة التي يمكن أن ترافقها كإثراء الأديوية المرافقة للخدمات الصحية أو الأدوات الاحتياطية المرافقة لعملية الصيانة و التصليح ... الخ، و بالتالي تتفق هذه التعاريف من حيث أن الخدمات شيء غير ملموس و شراؤها لا ينتج عنه بالضرورة انتقال ملكية بمعنى نقل مادي للشيء أو حيازته و إنما تتضمن عملية إنتاجها الحصول على منافع وفوائد. وهناك بعض الأسس التي يستند إليها عند تصنيف الخدمات ، وهي ¹ :

◀ نوع السوق: حيث يمكن تقسيم الخدمات طبقاً لنوع السوق أو العملاء أو المؤسسات التي تقدم لها هذه الخدمات وكثيراً ما يختلف المزيج التسويقي طبقاً لهذا النوع من التقسيم للخدمة المقدمة.

◀ درجة كثافة العمل: حيث هناك العديد من الخدمات التي تحتاج في تقديمها إلى توفر المهارات والخبرات في مقدمي هذه الخدمات، مثل خدمات التعليم والبنوك وشركات الطيران وكثيراً ما تتوقف درجة رضا العميل على سلوك هؤلاء العاملين أثناء تقديم الخدمة.

◀ درجة اتصال العملاء: حيث هناك بعض الخدمات التي يتزايد فيها اتصال العملاء بشركات هذه الخدمات، مثل خدمات الفنادق والجامعات والخدمات الصحية ولذلك يساهم المظهر المادي للتسهيلات المرتبطة بالخدمة ، مثل النظافة والمباني ... الخ في تقييم العميل لجودة هذه الخدمات.

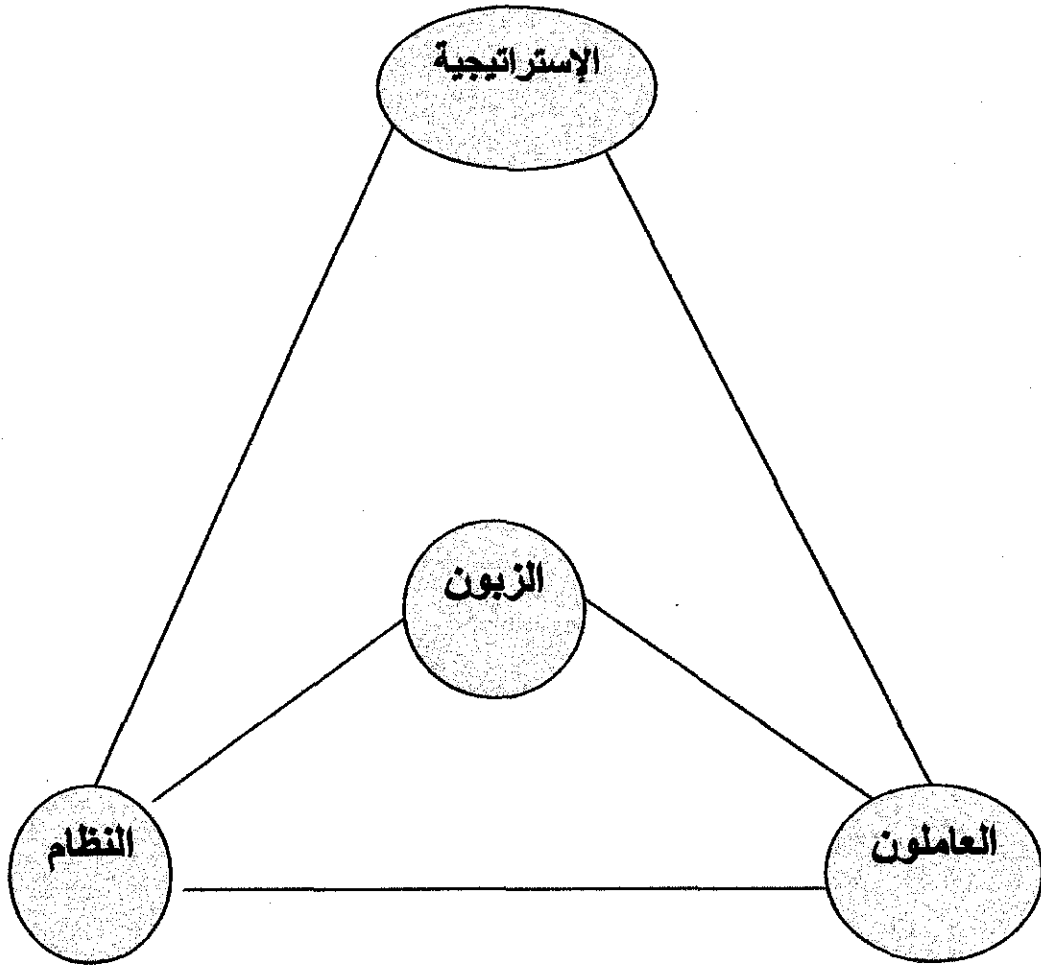
◀ مستوى مهارة مقدم الخدمة: حيث تميل بعض الخدمات إلى التعقيد، ولذلك فعادة ما يختار العميل مقدم مثل هذه الخدمات بدرجة من التأني والدراسة .

◀ هدف مقدم الخدمة: حيث أن تسويق الخدمات التي تهدف إلى الربحية، تختلف عن تسويق تلك الخدمات التي لا تهدف إلى الربحية.

¹ -<http://www.omaintec/services.com/workshop3wo.htm>

إن العناصر التي جاء بها مثلث الخدمة ، تزود الإدارة العليا للمؤسسة بطريقة تفكير واضحة حول كل ما يتعلق بعمليات الخدمة، و هذه المفاهيم مفيدة للمؤسسة عند التفكير في تصميم أنظمة الخدمة، و كذا تجنب الإدارة عند الوقوع في كثير من المشاكل التي تواجه إنتاج الخدمة. و الشكل رقم (1.3) يوضح مثلث الخدمة:

الشكل رقم(1.3) : مفهوم مثلث الخدمة



المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات، الأردن، 2006، ص54.

◀ درجة خضوع الخدمة للتشريعات والقوانين الحكومية: حيث أن هناك بعض الخدمات التي تخضع بدرجة كبيرة لهذه التشريعات، مثل خدمات البنوك والكهرباء ... الخ، بينما هناك خدمات أخرى تخضع بدرجة أقل لهذه القوانين، مثل خدمات النظافة.

2. خصائص المؤسسة الخدمية:

يمكن حصر السمات و الخصائص التي يتميز بها تسويق الخدمات عن تسويق السلع الملموسة، فيما يلي

(1) الخدمات غير الملموسة:

بمعنى عدم إمكانية لمس الخدمة كما يحدث في حالة المنتج المادي الملموس، ومن ثم يصعب على العميل التعرف على جودة هذه الخدمة باستخدام حواسه المختلفة (اللمس والتذوق، والنظر والسمع والشم) و كما ذكر "Kotler" في حقيقة الأمر تعد الخدمات غير ملموسة لأنه من الصعب رؤيتها أو لمسها أو الإحساس بها أو تذوقها قبل شرائها¹. عكس السلع المادية التي نستطيع تقييمها بمجرد رؤيتها أو لمسها أو حتى يسمح لنا بتجربتها في بعض الأحيان قبل شرائها².

و من الصعب حماية الخدمة في المخطط القانوني، إلا أن الحماية القانونية تتحدد باسم الخدمة أو بشعار إعلاني "Slogan Publicitaire"³.

و كما سبق لنا و أن ذكرنا بأن الخدمة غير ملموسة و أنها تتلاشى لحظة إنتاجها أو تقديمها، ومن ثم عدم إمكانية تخزينها للاستفادة من نتائجها مرة أخرى و منه فلا وجود لمفهوم تسيير المخزون⁴.

¹ - Kotler. P et Dubois, op-cit, P 464

² -L'entrevue, J et lindon, D, " Mercator, Théories, et pratique du Marketing ", Dallaz, paris, 6eme édition, 1997, P 669.

³ - G. Tocquer, M.Langlois , " Le marketing des services ", edition Dunod,Paris,1992.p23

⁴ - R.DARMAN , M.LAROCHE , J-Pétof , " Le Marketing fondamental et application " , 4^{eme} édition , mc Graws - will , Canada , 1990 , P 829 .

(2) التلازمية عدم الانفصال : Inséparabilité

و نعني بالتلازمية درجة الارتباط بين الخدمة ذاتها و بين الشخص الذي يتولى تقديمها، أي من الصعب أحيانا فصل الخدمات عن شخصية البائع مقدمها لذلك فإن أداء خدمة معينة قد يحدث جزئيا أو كليا في لحظة وقت استهلاكها ، فالسبع تنتج و تباع و تستهلك أما الخدمات فهي تباع و من ثم تنتج و تستهلك.

إلا أنّ بعض الكتاب يعتبرون غالبا هذه الخاصية جوهر الإشكالية ، فالخدمة تباع بعد الإنتاج و تستهلك في نفس الوقت ، فليس هناك مفهوم الفضلات و النفايات و الإرجاع إلى المصنع و في ميدان الخدمات يكون الزبون في اتصال مع مقدم الخدمة خلال الإنتاج و تسليم الخدمة.¹ نستنتج بأن التلازم الكامل بين تقديم الخدمة واستخدامها يعني عدم القدرة على الفصل بين وقت إنتاج الخدمة ووقت استهلاكها.

(3) مشاركة الزبون في عمليات الخدمة:

إن مشاركة الزبون في عمليات الخدمة يؤثر على جودة الخدمة التي يرغب المجهز في تحقيقها وذلك لقلّة اهتمام أو وعي الزبون عند تنفيذ عمليات الخدمة و بالتالي على الجودة الكلية لعمليات الخدمة و بالتالي فإن مشاركة الزبون في إنتاج الخدمة تفسرها العلاقة المباشرة بين الزبون و مقدم الخدمة، أين يتطلب من هذا الأخير اكتساب الكفاءة و المعارف و القدرات للاستجابة لرغبات الزبون.

(4) الزوال أو الفناء:

يوجد العديد من الخدمات غير قابلة للتخزين ، فكلما زادت درجة اللاملموسية للخدمة، انخفضت فرصة تخزينها أي أن درجة عدم الملموسية تزيد أو ترفع من درجة الفئائية كثيرا و هذا ما يجعل المؤسسات الخدمية تعمل على مسايرة الطلب على خدماتها في فترة زمنية معينة ، حيث يمكن أن يزداد الطلب على خدماتها في فترة معينة و ينخفض في فترة أخرى فمثلا يزداد الطلب

¹ - Béatrice Bréchnac Roubaud , " Le marketing des services : du projet au plan marketing " , édition d'organisation , Paris , 1998 , p 72 -p 73 .

على خدمات النقل صباحا في مواعيد ذهاب الموظفين إلى أعمالهم و ظهرا وقت رجوعهم من العمل و بالتالي فإن الأمر أكثر تعقيدا على المؤسسة الخدمية في مواجهة هذه التقلبات في الطلب.

و للتخفيف من آثار هذه الخاصية يمكن اتخاذ عدة إجراءات منها ، استخدام أنظمة الحجز المسبق للإدارة لمواجهة التغير في مستوى الطلب ، تشكيل قوة عمل مؤقتة (مستخدمين إضافيين) لمواجهة تصاعد الطلب ، تطوير أساليب الخدمات المشتركة ، إضافة مشاريع أخرى قصد التوسع المستقبلي ، التسعير المختلف الذي يجلب الطلب في فترات تزايدته على فترات أخرى مثل الحجز المسبق بأسعار أقل.

3. مفهوم جودة المؤسسة الخدمية:

في ما يتعلق بجودة الخدمة فإنه يمكن القول بوجود شبه اتفاق بين العديد من الباحثين على أن جودة الخدمة تتمثل في تحقيق رغبات العميل ، أي أن متلقي الخدمة يحكم على مستوى جودتها عن طريق مقارنة ما حصل عليه مع ما توقعه من تلك الخدمة. كما عرف Dale, Barrie جودة الخدمة على أنها " النقاء حاجات و متطلبات الزبائن و تسليمهم مستوى مناسباً من الخدمة بناء على توقعاتهم التي تدل على رغباتهم و أمانهم المتشكلة وفقا للتجربة الماضية مع مقدم الخدمة و المزيج التسويقي للخدمات و الاتصالات الشخصية و هي بمثابة الحكم الشخصي للزبون و تنتج عن المقارنة بين توقعاته للخدمة مع إدراكه له للخدمة الفعلية المسلمة"¹.

أي أن درجة جودة الخدمة هي مقياس نسبي يختلف من شخص إلى آخر و يعتمد على مقارنة الجودة المتوقعة مع الجودة المدركة و قد ميز Gronroos بين نوعين من الجودة المدركة وهما: الجودة الفنية و هي ما يتم تقديمه للعميل فعلا و يتصل بالحاجة الأساسية التي يسعى لإشباعها، على حين أن الجودة الوظيفية هي درجة جودة الطريقة التي يتم بها تقديم الخدمة، أما من حيث الجودة المتوقعة فقد ميز Boulding بين نوعين منها و هما : الجودة المتوقعة حدوثها و الجودة كما يمكن أن تكون فعلى حين تمثل الأولى التوقع العملي لمستوى الخدمة اعتمادا على

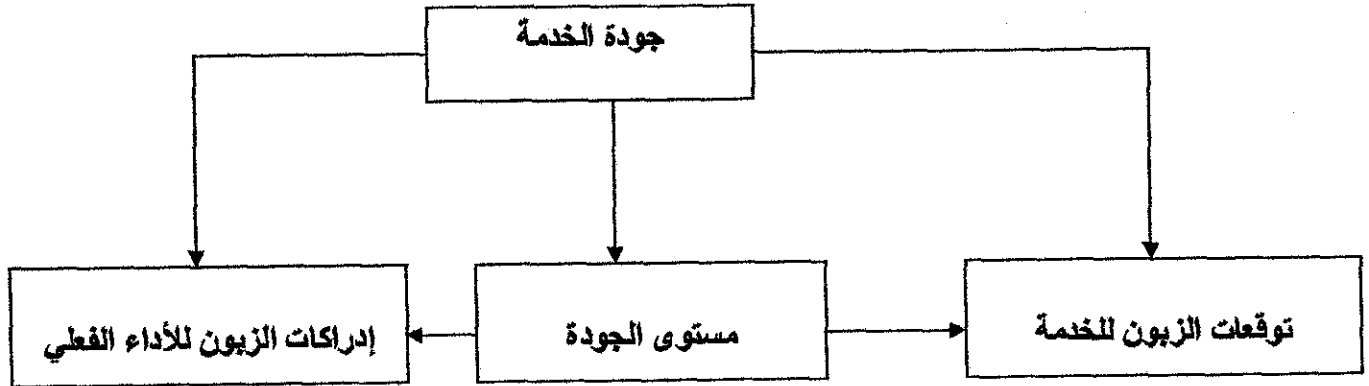
1-رعد حسن الصرن، "عولمة جودة الخدمة المصرفية"، دار الوراق، الأردن، 2008، ص198.

تقييم العميل لجهة تقديم الخدمة ، فإن الثانية تمثل ما ينبغي أن يكون في مثل هذا النوع من الخدمات.

و يرى " Stewart " : " أن جودة الخدمات لا بد و أن تعكس ما إذا كانت هذه الجودة تشبع متطلبات المستخدمين لها و إلى أي مدى يتحقق مثل هذا الإشباع و كذلك ما إذا كانت قد حققت الهدف الذي من أجله و جدت الخدمة و إلى أي مدى تم تحقيق ذلك".

و تميل غالبية التعريفات الحديثة لجودة الخدمة على أنها " معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لها أي أنها الفرق بين توقعات و إدراكات الزبائن للأداء الفعلي لها" كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (2.3): مفهوم جودة الخدمة.



المصدر: عوض بدير، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة و النشر، ص 377.

و يمكن التعبير عن ذلك رياضيا كالتالي:

جودة الخدمة = إدراك الزبون للأداء الفعلي - توقعات الزبون لمستوى الأداء.

و من خلال كل ما تقدم يمكن القول بأن جودة الخدمة تتحدد في ضوء المقارنات التي يجريها العميل بين ما يتوقع أن يحصل عليه من المؤسسة و بين ما يحصل عليه فعليا من نفس المؤسسة و بمعنى آخر فإن الذي يحدد جودة الخدمة هو العميل نفسه و ليست المؤسسة، كما اتضح لنا أن أحد المهام الأساسية للمؤسسات الخدمية هي استشعار الاحتياجات و الرغبات الحقيقية للمستهلكين و ليس مجرد تخمين أو تقدير تلك الاحتياجات و ها ما يؤدي بالضرورة إلى القول بأن جودة الخدمة هي المحدد الرئيسي لرضا الزبون أو عدم رضاه.

4. أبعاد جودة المؤسسة الخدمية:

تتضمن جودة الخدمة مجموعة من الأبعاد و الخصائص التي ميزها عن غيرها من السلع أهمها:

- (1) **الاعتمادية:** و تعني الاتساق في الأداء و إجاز الخدمة الموعودة بشكل دقيق يعتمد عليه، أي انسجام الأداء و إمكانية الاعتماد على الخدمة .
- (2) **الاستجابة:** يعبر هذا البعد عن القدرة على تلبية الاحتياجات الجديدة أو الطارئة للزبائن من خلال المرونة في إجراءات و وسائل تقديم الخدمة، كما يعبر هذا البعد في مساعدة العملاء و تقديم خدمة سريعة لهم و إلى درجة السرعة و الالتزام في تأدية الخدمة.
- (3) **المصداقية:** يعبر هذا البعد عن درجة ثقة العميل في المؤسسة و هو يعكس إلى حد كبير مدى قدرة المؤسسة على الوفاء بتقديم الخدمات في المواعيد المحددة للعملاء و بدرجة عالية من الدقة و من المتوقع أن يفضل العميل التعامل بصفة دائمة مع المؤسسات التي تتبع تعليمات محددة و دقيقة أو المؤسسات التي تكون فيها تلك التعليمات واضحة و مفهومة للعميل نفسه¹.

¹- مهدي السلمرائي، " إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي "، دار جرير، 2007، ص303.

(4) **الكفاءة:** و تعكس مستوى الكفاءة التي يتمتع به القائمون على تقديم الخدمة من حيث المهارات و القدرات التحليلية و الإستنتاجية و المعارف التي تمكنهم من أداء مهامهم بشكل أمثل و في حالة التعامل مع مقدم خدمة ما لأول مرة ، فإن المستفيد غالبا ما يلجأ إلى معايير مثل الكفاءات العملية أو عضوية جمعيات معينة لتقييم كفاءة مقدم الخدمة و جودة خدماته.

(5) **الاتصال:** أي وجود قنوات اتصال واضحة و إجراءات لنقل المعلومات من الزبائن إلى الإدارة حول الاقتراحات أو الاعتراضات المقدمة لإجراء التعديلات المطلوبة و إيلاغ الزبائن عن أساليب الإخفاق و التغيير في الخدمة للمستفيد.

(6) **اللباقة:** يعبر عن مدى شعور العميل بالرعاية و الاهتمام الشخصي الذي توليهما إدارة المؤسسة للعميل شخصيا و يعكس رغبة العميل في الحصول على معاملة خاصة من مقدمي الخدمة، يعني أن يكون مقدم الخدمة على قدر من الاحترام والآداب و أن يتسم بالمعاملة الودية مع الزبائن¹.

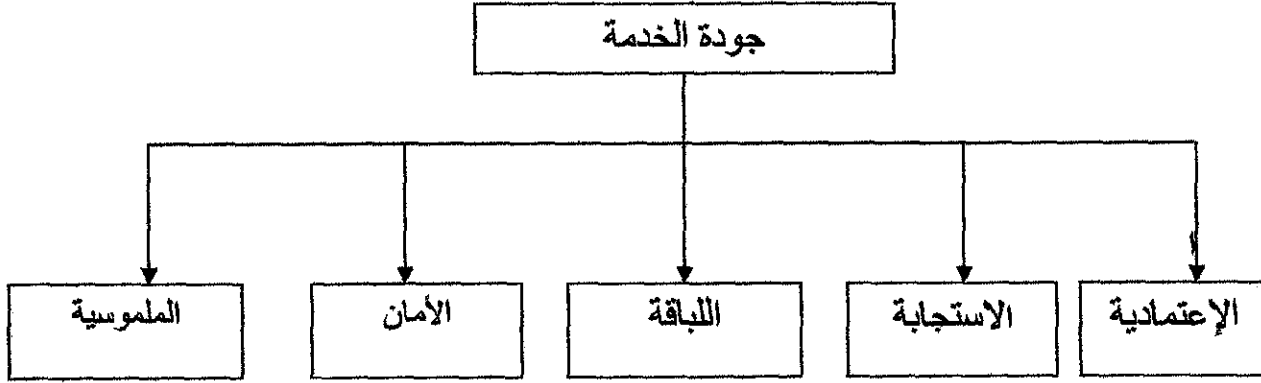
(7) **الأمان:** يعبر هذا البعد على خلو المعاملات مع المؤسسة التي تقدم الخدمة من الشك أو المخاطرة و يتضمن الأمان المادي و المالي و سرية المعاملات.

(1) **الملموسية:** و تعني الأشياء الملموسة التي هي الدليل المادي على الخدمة المقدمة للزبون، لأنه غالبا ما يتم تقييم جودة الخدمة من قبل الزبون في ضوء مظهر التسهيلات المادية مثل المعدات و الأجهزة و الأفراد ووسائل الاتصال التابعة لمقدم الخدمة.

و قد قامت بعض الدراسات بتلخيص هذه الأبعاد في خمسة أبعاد و تشمل النواحي المادية، الاعتمادية، الاستجابة و كذا الأمان و اللباقة و الشكل التالي يبين الأبعاد الرئيسية لجودة الخدمة:

1- عداد زايد، " الأداء التنظيمي المتميز " ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007، ص64.

الشكل رقم (3.3) : أبعاد جودة الخدمة



المصدر: تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار الحامد، عمان، 2005، ص 333.

إن توافر و التزام المؤسسة بهذه الأبعاد يضمن لها تقديم خدمة تتصف بالجودة التي يرغب بها الزبون و يتوقع الحصول عليها ، غير أن هذا لا يعني وجوب توافرها جميعا في جميع المؤسسات و ذلك لاختلاف المؤسسات الخدمية في وظائفها و أعمالها.

5. قياس جودة المؤسسة الخدمية:

من الضروري لإدارة الجودة الشاملة أن تضع نظاما لقياس مستويات الجودة التي يتم تحقيقها وقياس التفاوت بين تلك المستويات، إلا أنه لا يمكن وضع معايير ثابتة لقياس جودة الخدمات وتعميمها على جميع المؤسسات الخدمية، بل أن هناك حاجة ماسة إلى ضرورة أن يقوم كل قطاع من القطاعات الخدمية بتطوير المقاييس المناسبة لقياس جودة الخدمة المقدمة في ضوء الظروف المحيطة على أن تتضمن هذه المقاييس تحقيق نوع من التوازن بين أهداف الزبون و مقدم الخدمة و المؤسسة الخدمية ، كما أن هذا لا يمنع من وجود معايير مشتركة يمكن تطبيقها على بعض المؤسسات الخدمية المتشابهة أو المتماثلة.

(1) قياس جودة الخدمات من منظور الزبائن¹:

من الطرق الشائعة لقياس جودة الخدمات نجد:

- ◀ مقياس عدد الشكاوى: تمثل الشكاوى التي يتقدم بها الزبائن خلال فترة زمنية معينة مقياسا هاما يعبر على أن الخدمات المقدمة دون المستوى أو ما يقدم لهم من خدمات لا يتناسب مع إدراكهم لها و المستوى الذي يريدون الحصول عليه و يمكن هذا المقياس المؤسسات الخدمية من إتخاذ الإجراءات المناسبة لتجنبها حدوث المشاكل وتحسين مستوى جودة ما تقدمه من خدمات لزيائنها.
- ◀ مقياس الرضا: و هو أكثر المقاييس استخداما لقياس اتجاهات الزبائن نحو جودة الخدمات المقدمة و خاصة بعد حصولهم على هذه الخدمات عن طريق توجيه الأسئلة التي تكشف للمؤسسات الخدمية طبيعة شعور الزبائن نحو الخدمة المقدمة لهم و جوانب القوة و الضعف بها، كما يمكن هذه المؤسسات من تبني إستراتيجية للجودة تتلاءم مع احتياجات الزبائن و تحقق لهم الرضا نحو ما يقدم لهم من خدمات.

¹ - يسري السيد يوسف ، " مبادئ إدارة الجودة الشاملة " ، القاهرة، 2002، ص 408.

« مقياس الفجوة: لقد خلص Parasuraman, 1985 عقب دراسة استطلاعية أجراها مع العديد من مؤسسات تقديم الخدمة في أمريكا في محاولة لوضع مقياس لجودة الخدمة يتسم بالصدق و الثبات و اعتمادا على المقابلات المعمقة مع مجموعة من الزبائن حيث أستند إلى توقعاتهم لمستوى الخدمة و إدراكا لهم لمستوى أداء الخدمة المقدمة بالفعل و من تم تحديد الفجوة بين هذه التوقعات و الإدراكات و ذلك باستخدام الأبعاد الخمسة ، الجانب الملموس من تقديم الخدمة و الاعتمادية و كذا الاستجابة السريعة و الثقة في التعامل و الأمان.

من خلال ما ذكر يمكننا القول بأن مستوى جودة الخدمة يقاس بمدى التطابق بين مستوى الخدمة المقدمة فعلا للزبائن و بين ما يتوقعه الزبائن و بالتالي فإن جودة الخدمة تعني الدراسة والتحليل و التنبؤ بتوقعات الزبائن و محاولة الارتقاء إليها بشكل مستمر.¹

و فيما يخص تلك الأبعاد فقد تم تقديمها في شكل مقياس عام أطلق عليه اسم Servqual إن نموذج Servqual لا يركز فقط على نتائج الخدمة، بل أيضا على عمليات تسليم الخدمة والعلاقة التفاعلية بين مقدمي الخدمة و الزبائن و الواقع أن الكثير من الباحثين يؤيدون فكرة قياس الفجوة بين التوقعات و الإدراك الخاص بالزبائن كمحور أساسي في تقييم جودة الخدمة.

يقوم هذا النموذج على معادلة أساسية ذات طرفين هما الإدراكات و التوقعات، يمكن التعبير عنها بما يلي:

$$\text{جودة الخدمة} = \text{التوقعات} - \text{الإدراكات}$$

1- بشير العلق، " استخدام نموذج الفجوات لتفسير العلاقة بين جودة الخدمة المدركة و رضا الزبون"، العدد 113، الأردن، 2002، ص 94.

و استنادا لمقياس Servqual يوجد خمسة فجوات و هي كالتالي:

▪ **الفجوة الأولى:** تمثل الاختلاف بين توقعات العملاء وإدراك المؤسسة لهذه التوقعات، أي تنتج عن الاختلاف بين ما يرغب الزبائن و ما تعتقده الإدارة أنه رغبة الزبائن في حالة وجود فجوة سلبية فإن هذا يشير إلى عجز الإدارة عن معرفة و تفهم احتياجات و رغبات الزبائن من خلال توقعاتهم و العكس صحيح.

▪ **الفجوة الثانية:** تمثل الفجوة بين إدراك المؤسسة لتوقعات العملاء ومواصفات الخدمة التي تم تصميمها وفقاً لذلك في حالة وجود فجوة سلبية هذا يعني أنه بالرغم من إدراك الإدارة لتوقعات الزبائن فإنه لم يتم ترجمة هذه التوقعات إلى مواصفات محددة فعلية في الخدمة المقدمة للزبائن بسبب قيود تتعلق بموارد المؤسسة أو عدم قدرة الإدارة على تبني فلسفة الجودة في الخدمة و العكس صحيح.

▪ **الفجوة الثالثة:** تمثل الفجوة بين مواصفات الخدمة وبين الخدمة المقدمة فعلاً في حالة وجود فجوة سلبية فإن هذا يعني أن هناك اختلافاً بين مواصفات الخدمة المقدمة للزبائن و بين ما تدركه الإدارة و ذلك بسبب تدني مستوى الأداء و المهارات الخاصة بمقدمي الخدمة أو عدم وجود الدافعية لهم لتقديم الخدمة وفقاً للمواصفات المخططة والعكس صحيح.

▪ **الفجوة الرابعة:** عبارة عن الفجوة بين الخدمة المقدمة وبين وعود المؤسسة و في حالة وجود فجوة سلبية فإن هذا يشير إلى وجود خلل في المصداقية و الثقة في المؤسسة الخدمية و العكس صحيح.

▪ **الفجوة الخامسة:** عبارة عن الاختلافات أو الانحراف في جودة الخدمة المقدمة للعميل عن الخدمة المتوقعة و إذا وجدت فجوة سلبية فإن هذا يؤدي إلى عدم رضا الزبائن عن الخدمة المقدمة و احتمالات التذمر و الشكوى و تكوين الانطباعات السيئة عن المؤسسات الخدمية.

يوجد خمسة مستويات لجودة الخدمة هي¹ :

١- الجودة المتوقعة من قبل الزبائن.

٢- الجودة من قبل إدارة المؤسسة الخدمية.

٣- الجودة القياسية المحددة بالمواصفات النوعية للخدمة.

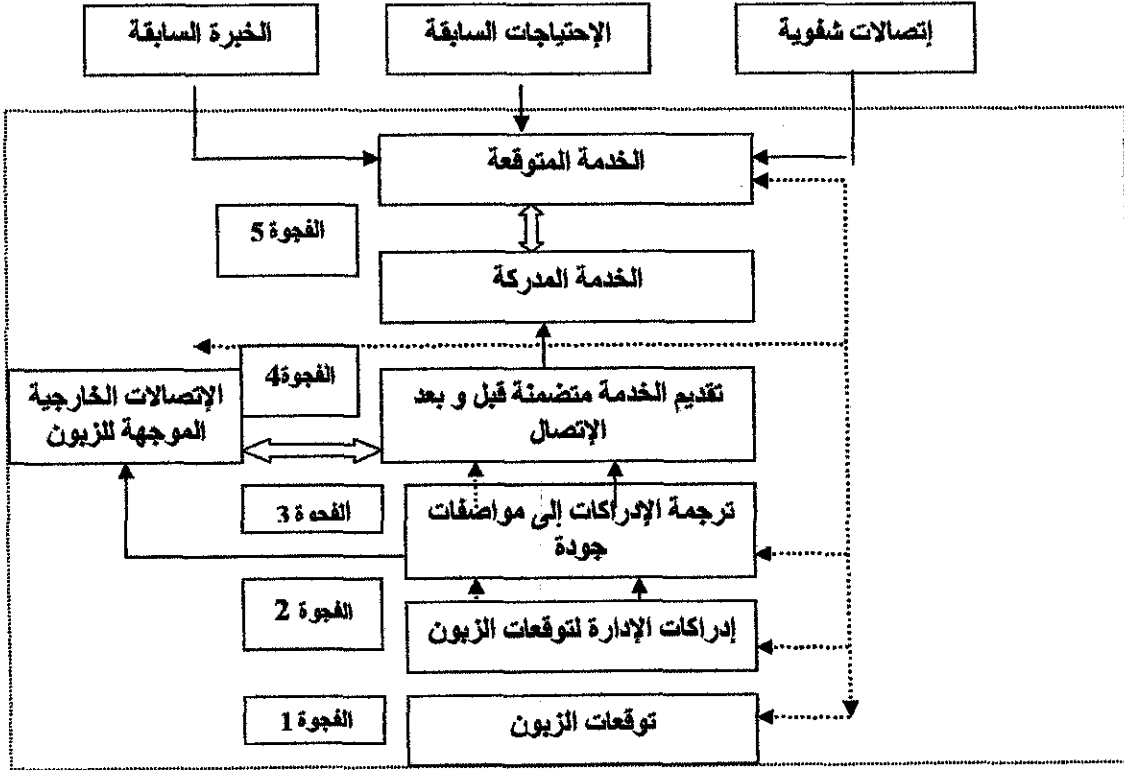
٤- الجودة الفعلية التي تؤدي بها الخدمة.

٥- الجودة المروجة للزبائن.

و الشكل التالي يبين نموذج مفاهيمي لجودة الخدمة:

¹ غانجي معلا، " قياس جودة الخدمات المصرفية"، مجلة الدراسات الأردنية، العدد 2، 2000، ص 65.

الشكل رقم (4.3): نموذج مفاهيمي لجودة الخدمة ، تحليل الفجوات.



المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق، 2006، ص 101.

« مقياس الأداء الفعلي: يركز هذا المقياس على الأداء الفعلي للخدمة المقدمة باعتبار أن هذه جودة الخدمة يمكن الحكم عليها مباشرة من خلال اتجاهات الزبائن، يتميز هذا الأسلوب بالبساطة و سهولة الاستخدام و كذلك بزيادة درجة مصداقيته وواقعيته إلا أنه يعجز عن مساعدة الإدارة عن الكشف عن مجالات القوة والضعف في الخدمة المقدمة و التي تتعلق بجوانب متعددة و ليست فقط إدراكات الزبون من الخدمة.

« مقياس القيمة: تعتمد القيمة التي تقدمها المؤسسة الخدمية للزبون على المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة من جانبي الزبون و التكلفة للحصول على هذه الخدمات وبالتالي فإنه من واجب المؤسسة الخدمية إتخاذ الخطوات الكفيلة من أجل زيادة المنفعة المدركة لخدماتها بالشكل الذي يؤدي إلى تخفيض سعر الحصول على الخدمة و لا شك أن وجود مثل هذا المقياس سوف يؤدي المؤسسات الخدمية إلى تركيز جهودها نحو تقديم خدمة متميزة للزبائن بأقل تكلفة ممكنة.

(2) قياس الجودة المهنية:

إن تقييم الجودة من منظور الزبون يمثل جزءا من برنامج الجودة و على ذلك فإن مقاييس الجودة المهنية تتناول قدرة المؤسسات الخدمية على الوفاء بخدماتها المتنوعة من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة في إطار هذا المفهوم يمكن التمييز بين أنواع المقاييس التالية¹:

« قياس الجودة بدلالة المدخلات: يستند هذا المدخل إلى فكرة مفادها إمكان اعتبار المدخلات أو الموارد جوهر الخدمة و جودتها، فإذا ما توافر للمؤسسة البناء المناسب بتجهيزاته و معداته و العاملون الأكفاء و القوانين و اللوائح المحكمة و الأدوات و النظم المساعدة الكافية، فضلا عن الأهداف المحددة الواضحة و الزبون المستفيد لتلقي الخدمة و إذا توفر كل هذا كانت الخدمة مميزة و بالرغم من منطوقية هذا المدخل، فإن عدم

¹ - يسري السيد يوسف، "مبادئ إدارة الجودة الشاملة"، مجلة البحوث التجارية، العدد 1، القاهرة، ص 24.

انتشاره يرجع إلى العديد من الأسباب من بينها الاختلاف حول الأبعاد و العناصر الخاصة بجودة الخدمة و كذا عدم القدرة على التوصل إلى مقياس كمي لاستخدامه لقياس الأبعاد و العناصر الخاصة بجودة الخدمة، إضافة إلى التركيز على الجانب النظري مع افتقار التطبيق العملي لأفكار هذا المدخل.

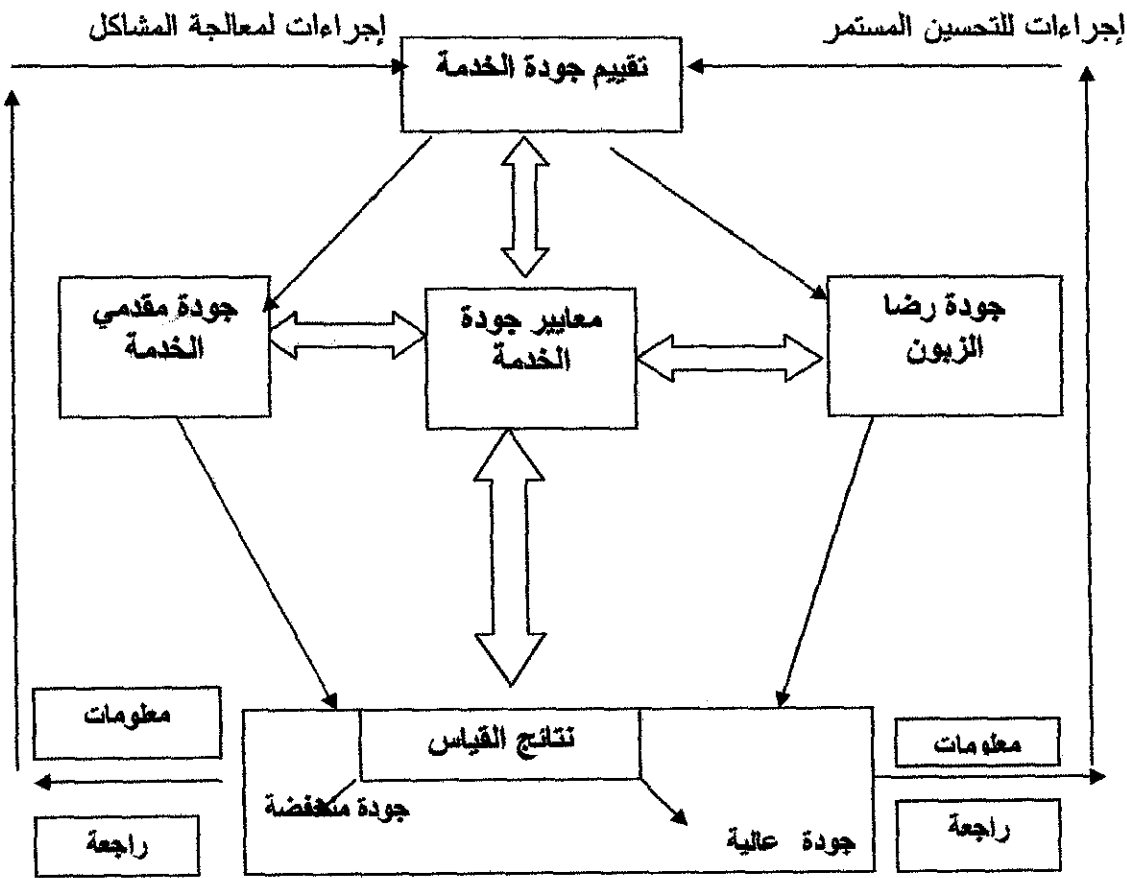
« قياس الجودة بدلالة العمليات: يركز هذا المقياس على جودة العمليات أو المراحل المختلفة لتقديم الخدمة المطلوبة و ينطوي هذا المدخل على مجموعة من المؤشرات أو المعايير التي توضح النسب المقبولة لكافة عناصر أنشطة الخدمات المقدمة و التي يجب أن تستوفيها كافة هذه العناصر لكي يتم تصنيف هذه الخدمات كخدمات جيدة و الشيء الملاحظ في هذا المدخل أنه لا يعتبر دقيقا و ذا أهمية في التصميم و القياس و التقييم لجودة الخدمة لأنه يركز بصفة أساسية على عمليات الخدمة بدلا من التركيز على الأبعاد الكمية لهذه الخدمة و التي يمكن قياسها.

« قياس الجودة بدلالة المخرجات: يتعلق هذا المقياس بالنتائج النهائية، حيث ينظر للنتائج على أنها الإنجاز أو عدم الإنجاز للنتائج النهائية من الخدمة التي يسعى إليها الزبون و يتم قياس جودة المخرجات من خلال مجموعة من الطرق كالقياس المقارن وفي هذه الطريقة يتم إجراء مقارنات كمية بين المستهدف و الأداء الفعلي بغرض اكتشاف جوانب الضعف و محاولة تجنبها مستقبلا و استقصاء رضا الزبائن بخصوص الخدمات المقدمة و أيضا استقصاء العاملين في المؤسسة الخدمية للوقوف على كافة المشاكل والمعوقات التي حالت دون تحقيق الأداء المنشود.

(3) قياس الجودة من المنظور الشامل:

يمكن أن نوضح النموذج الشامل لقياس الجودة الخدمية من وجهة نظر الزبون و من وجهة نظر مقدم الخدمة أي المؤسسة الخدمية في الشكل التالي:

الشكل رقم (5.3): نموذج لتقييم جودة الخدمة



المصدر: يسري السيد يوسف، مبادئ إدارة الجودة الشاملة، مجلة البحوث التجارية، العدد 1،

القاهرة، ص 34.

إن إدراك العميل لمستوى جودة الخدمة المقدمة يعتمد على الأسلوب المتبع في تقديم تلك الخدمة من جانب المؤسسة و النتائج المترتبة على حصول العميل على هذه الخدمة و من هذا المنطلق فإن أحد العوامل التي يمكن أن تميز المؤسسة على منافسيها هو مدى قدرة تلك المؤسسة على التعرف على متطلبات عملائها بتلك الاحتياجات بشكل منتظم و باختصار فإن الوسيلة الأساسية التي يمكن أن تتميز بها مؤسسة عن مؤسسة أخرى هي مدى قدرة هذه المؤسسة على تقديم خدمة متميزة و هذا ما يؤدي بالضرورة إلى القول بأن المفتاح الأساسي لتحسين جودة الخدمة يكمن في قدرة المؤسسة على إقناع العميل بأن القيمة التي يحصل عليها نتيجة حصوله على الخدمات أكبر من التكاليف التي يتحملها مقابل الحصول على تلك الخدمة، و بمعنى آخر فإن المؤسسة تتعامل مع مدركات و مشاعر العميل و ليس مع أمواله.

المبحث الثاني: دور جودة المؤسسة الخدمية في تحقيق الميزة التنافسية

1. تعريف الميزة التنافسية:

يعد مصطلح التنافسية (la Compétitivité) وكذا مصطلح المنافسة (la Concurrence) من أكثر المفاهيم تداولاً على المستويين الاقتصادي والتسييري، فهما يتداخلان ضمن ما أصبح يعرف بالقدرة أو الميزة التنافسية، كما جرى التمييز ضمن الأدبيات المعاصرة لموضوع التنافسية بين مفهومي الميزة النسبية (L'avantage comparatif) في التجارة الدولية لـ"ريكاردو" المبنية على فكرة الوفرة النسبية لعوامل الإنتاج التي تحدد طبيعة التعامل التجاري بين الدول وبين مفهوم الميزة التنافسية (L'avantage concurrentiel) التي تعتمد على الكفاءة في استغلال الموارد والجودة والتدريب والبحث والتطوير، والمعرفة، والكفاءات، والمحافظة على البيئة... الخ¹.

وقد وقع تحول في المفاهيم، فمن مفهوم الميزة النسبية وتتمثل في قدرات الدولة من موارد طبيعية واليد العاملة الرخيصة التي تسمح لها بإنتاج رخيص وتنافسي إلى مفهوم الميزة التنافسية وتتمثل في اعتماد الدولة على التكنولوجيا والعنصر الفكري في الإنتاج نوعية الإنتاج وفهم احتياجات ورغبات المستهلك مما جعل العناصر المكونة للميزة النسبية تصبح غير فاعلة وغير مهمة في تحديد التنافسية.

يوجد العديد من المقاربات في تعريف الميزة التنافسية، نجد من بينها:

■ ينظر إلى الميزة التنافسية على أنها " قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى والعاملة في نفس النشاط والتي تتحقق من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية، المادية، التنظيمية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية"².

¹-OECD, "Technology and the Economy: the Key Relationships", Paris, 1992, p04.

²- مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص13

■ كما تعرف الميزة التنافسية على أنها: "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون و يؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه الآخرون".¹

■ كما تعرف الميزة التنافسية أيضًا على أنها: "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس".²

■ بينما يرى (Porter) "هي القيمة التي تستطيع المؤسسة تحقيقها لعملائها بما تسمح لها بتكاليفها وقدرتها المالية بخلفها حيث يكون العملاء مستعدون لدفع المال للحصول عليها هذه القيمة محصلة باستخدام طرق متعددة كالسعر المنخفض".³

■ وتعرف أيضًا على أنها: "قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط وتتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية والمعلوماتية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل وقدرة المنظمة على تحقيق التميز".⁴

■ كما تعرف بأنها "كل ما تختص به المؤسسة دون غيرها من المؤسسات و ما يعطي قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عن ما يقدمه المنافسون في السوق، بحيث تستطيع المؤسسة تقديم مجموعة من المنافع أكثر من المنافسين، أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل".⁵

¹ - علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب، مصر، 2000، ص 104.

² - نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1998، ص 48.

³ - Michael Porter, "L'avantage concurrentiel", traduit par Philippe de la vergne, édition Dunod, paris, France, 1997, P13.

⁴ - معالي فهمي حيدر، "نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2002، ص 8.

⁵ - طلعت أسعد عبد الحميد، "التسويق الفعال: الأساسيات و التطبيق"، القاهرة، المتحدة للإعلان، 1999، ص 190.

إن مفهوم الميزة التنافسية عند **M.Porter** تقوم على نقطة أساسية وهي أن العامل المحدد لنجاح المؤسسة هو الموقف أو الوضعية التنافسية لها في الصناعة أو النشاط الذي يعمل فيه و أن تحقيق التنافسية لا بد أن يتحقق أولاً على مستوى الدولة وإن تنافسية الدولة إنما تركز في المقام الأول على إمكانات والطاقت المتاحة من الصناعة لكي تمارس التطوير والتحسين المستمر وهكذا يرى **Porter** أن تدعيم التنافسية على المستوى الكلي يستلزم مشاركة فعالة للدولة في خلق وتعزيز ذلك من خلال:

« النظام التعليمي حيث يلعب التعليم دوراً أساسياً في تدعيم و تطوير المهارات والطرق العلمية في التفكير وحل المشاكل وتنمية المعرفة كمحرك للتقدم التكنولوجي وتطبيقاته كما أن تقدم الإدارة مرتبط بتقدم التعلم، حيث يعتبر التعليم المفتاح الرئيسي المؤثر في القدرة التنافسية.

« البيئة الاجتماعية والثقافية تفرز مؤشرات على السلوك وعلى رأسها القيم والاتجاهات و الدوافع التي تؤثر إلى حد بعيد على الحاجة إلى الإنجاز.

« توفير المناخ الذي يخلق الاستثمار من كفاءة إدارية، الاستقرار السياسي، كفاءة السياسات الحكومية السائدة للاستثمار العام والخاص والربط بين البيئة والاقتصاد.

« توفير هياكل البيئة الأساسية بمفهومها الشامل بمعنى مختلف المؤسسات التي بإمكانها أن تسهم في تحقيق التنافسية.

وتتمتع الميزة التنافسية بالخصائص الآتية:

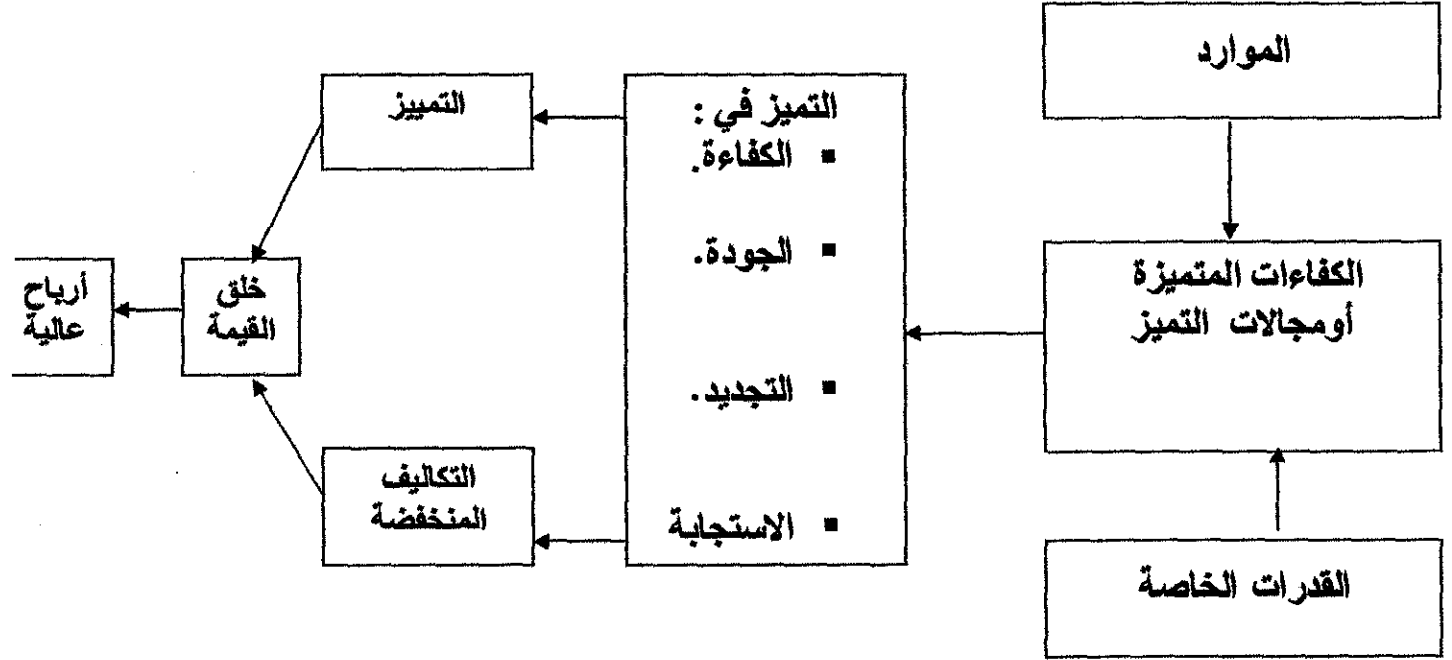
« تبنى على اختلاف وليس على تشابه.

« يتم تأسيسها على المدى الطويل، باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية.

« عادة ما تكون مركزة جغرافياً.

و الشكل التالي يوضح لنا نموذج الميزة التنافسية، إذ من خلاله نجد بأن المؤسسة التي تريد تحقيق أداء أفضل من منافسيها يجب أن يكون لديها موارد و قدرات خاصة.

الشكل رقم (6.3) : نموذج الميزة التنافسية



المصدر: رفاعي محمد رفاعي، الإدارة الإستراتيجية، دار المريخ، الرياض، 2001، ص 212.

فمن خلال الشكل نلاحظ بأن الموارد و القدرات الخاصة هما مصدرين إضافيين في خلق الكفاءات المتميزة للمؤسسة، حيث يمكن تقسيم هذه الموارد إلى قسمين موارد مادية (الأراضي و المباني) و موارد معنوية (اسم العلامة و السمعة) ، أما فيما يتعلق بالقدرات فيمكن أن ترجع إلى قدرة المؤسسة على تنسيق مواردها ووضعها قيد الاستخدام الإنتاجي، و بالتالي توافر كل الموارد و الإمكانيات معا فإنه يمكن تحقيق الكفاءة، الجودة، التجديد، و الاستجابة للعملاء و هذا طبعا كله يساعد على تحقيق ميزة التكلفة الأقل ميزة التميز.

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن معظم هذه التعاريف تشترك في نقاط تتمثل في قدرة المؤسسات على النفاذ إلى الأسواق الخارجية بمنتجات عالية الجودة و بأقل التكاليف و يمكن القول أن المؤسسة التي تمتلك ميزة تنافسية ، إذا كانت لديها القدرة على خلق قيمة لربائنها من خلال تبني إستراتيجية تنافسية ذكية و فعالة تؤكد تميزها واختلافها عن منافسيها و تمكنها من مواجعتهم وزيادة حصتها السوقية وتحقيق أرباح تضمن لها البقاء والاستمرار.

2. محددات الميزة التنافسية:

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة انطلاقاً من بعدين هامين هما¹:

1) حجم الميزة التنافسية: تمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتجات،

❖ مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي و تعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر حيث يعزى ذلك إلى القبول الذي تحض به من قبل عدد متزايد من الزبائن.

❖ مرحلة التبني: تعرف الميزة هنا استقراراً نسبياً من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها، وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.

❖ مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة وتنتج شيئاً فشيئاً إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة و بالتالي تراجع أسبقيتها عليهم و من ثمة انخفاض في الوفورات.

❖ مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً عن أسس الميزة الحالية و إذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماماً وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

¹ - نبيل مرسي خليل، " الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1998، ص 86-88.

(2) نطاق التنافس: يتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد وهي:

للم القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

للم درجة التكامل الأمامي: يشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها، سواء أكانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.

للم البعد الجغرافي: يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.

للم قطاع النشاط: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

و بالتالي يمثل هذا البعد مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة التي تساهم في تحقيق مزايا تنافسية وذلك بتحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين، كالاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية أو مناطق أو صناعات مختلفة، مما يساهم في تحقيق اقتصاديات المدى (الحجم)، كما يمكن أيضاً للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.

3. معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

تحدد نوعية ومدى جودة الميزة بثلاثة ظروف هي¹:

(1) مصدر الميزة: يمكن تصنيف الميزة التنافسية وفق درجتين، مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام وحيث يسهل نسبياً تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة و كذا مزايا من مرتبة مرتفعة مثل تميز المنتج (التميز والتفرد من تقديم منتج أو خدمة من نوعية معينة)، السمعة الطيبة بشأن العلامة استناداً إلى مجهودات تسويقية متراكمة أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة.

و لتحقيق هذه المزايا يتطلب ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً، القدرات الفنية الداخلية والعلاقات الوطيدة مع كبار العملاء، إضافة إلى أنها تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمارات المستمرة والمتراكمة في التسهيلات المادية و التعلم المتخصص والبحوث والتطوير و التسويق و يترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة وفي شكل سمعة طيبة، علاقات وثيقة مع العملاء وحصيلة من المعرفة المتخصصة.

(2) عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة: فاعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة فقط يؤدي إلى سهولة محاكاتها أو التغلب عليها من قبل المنافسين، كاعتمادها مثلاً على تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد رخيصة الثمن أي اعتمادها على التكلفة المنخفضة للمواد الأولية، في حين يصعب تقليد الميزة عند تعدد مصادرها .

¹ - نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1998، ص 100-ص 101.

(3) درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:

تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حالياً، لذا قد يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة.

4. الجودة كأداة لبناء وتعزيز الميزة التنافسية و انعكاسها على الأداء:**(1) مفهوم الأداء:**

إن الحديث عن إنجازات المؤسسة كثيراً ما يعبر عنه بمقاييس الكفاءة والفعالية كونهما يعكسان إما مدى تحقيق الأهداف المرسومة وإما مدى حسن التصرف في الموارد و هو ما جعل الأداء كثيراً ما يعرف أو يرد مقروناً بأحد هذين المصطلحين.

فمن الباحثين من يرى أن مفهوم (الإنتاجية، الفعالية) يتساوى مع مفهوم الأداء الشامل وعلى هذا الأساس عرف الأداء بأنه¹ : "علاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة " ،ومنهم من يرى بأنه يمثل " : الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية والبشرية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة " ،و على خلاف هؤلاء الذين ركزوا على الفعالية فقط، فقد ذهب آخرون إلى التركيز على الكفاءة لوحدها، حيث عرف الأداء بأنه² : "الأهداف أو المخرجات التي يسعى النظام إلى تحقيقها أو النتائج المتحصل عليها".

¹-رعد حسن الصرن، "عولمة أداء جودة الخدمة المصرفية"،مؤسسة الوراق،الأردن، 2008، ص 75.

²صافي حسين يحيى، "العلاقة بين الحوكمة و الأداء"،الأردن،2007،ص82.

الأداء هو الترجمة اللغوية للكلمة الإنجليزية performance ويمكن إعطاؤه المعاني التالية¹:

❖ الأداء: هو عبارة عن النجاح أي هو عبارة عن دالة لتمثيل النجاح، فتتغير هذه الدالة بتغير المنظمات أو العاملين فيها.

❖ الأداء هو نتيجة النجاح، بمعنى أن قياس الأداء هو تقدير للنتائج المحصلة .

❖ الأداء هو فعل (action) يعبر عن مجموعة من المراحل والعمليات (processus) و ليس النتيجة التي تظهر في وقت من الزمن.

1. مفهوم تقييم الأداء²:

يقصد بمفهوم تقييم الأداء هو إيجاد مقياس يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق المؤسسة للأهداف التي أقيمت من أجلها و مقارنة تلك الأهداف بالأهداف المحققة و معرفة مقدار الانحرافات عن ما تم التخطيط له مسبقا مع تحديد أسباب تلك الانحرافات و أساليب معالجتها.

2. أهداف تقييم الأداء:

يمكن تحقيق عدة أهداف من خلال تقييم أداء المؤسسات من أهمها ما يلي:

❖ تساعد في معرفة درجة تحقيق استغلال الموارد المتاحة للمؤسسة مقارنة بالأهداف المطلوب تحقيقها.

❖ تحديد الوضع الداخلي للمؤسسة من حيث نقاط القوة و الضعف و كذلك معرفة الفرص و التهديدات التي تحيط بالمؤسسة في بيئتها الخارجية .

❖ وضع الخطط المستقبلية للمؤسسة.

❖ تساعد في ترشيد قرارات الإدارة فيما يتعلق بالمجالات المختلفة للمؤسسة.

¹ – Bourguignon – A, " performance et contrôle de gestion , encyclopédie de comptabilité , contrôle de gestion et audit " , sous la direction de : Bernard celasse, économisa , janvier 2000 , artic le 70 , p :932.

² كامل برير، "إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي"، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، 2000، ص125.

3. مقاييس الأداء:

هناك خصائص معينة يجب أن تتصف بها مقاييس الأداء و هي:

◀ الثبات: بمعنى الحصول على نتائج متماثلة و متشابهة نتيجة تكرر استخدام المقياس.

◀ المصدقية: بمعنى أن يقيس المقياس الصفات التي صمم لقياسها، كمقاييس الذكاء التي يجب أن تكون قادرة على قياس الذكاء و ليس ناحية أخرى كالميول أو الاتجاهات.

◀ العملية: بمعنى أن يكون المقياس سهل في التطبيق و أن يكون مقبولا من الإدارة و الأفراد.

4. أهمية تقييم الأداء:

إن عملية تقييم الأداء تعتبر ضرورية لأنها تمكن المؤسسات من أخذ صورة سريعة عن حقيقة النشاط الحالي للمؤسسة و تبرز أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمؤسسة في تحديد نقاط القوة والضعف في أدائها و كذا معرفة مدى إمكانية تحقيق المؤسسة، الاستخدام الأمثل لمواردها المختلفة (مادية ، بشرية) المتاحة لها و توجيه العاملين في المؤسسة لأداء أعمالهم على أكمل وجه ممكن و توضيح العلاقة التبادلية بين أقسام و فروع المؤسسة للتحقق من أن أدائها كما هو مخطط له، إضافة إلى التحقق من مطابقة الأداء وفقا لمعايير الجودة المطلوبة.

و بناء على تلك الأهمية يتطلب من كل مؤسسة أن تقوم بإعداد نظام لتقييم أدائها حتى تضمن بقائها في بيئة الأعمال التنافسية و هذا النظام يتضمن معايير تسمح المؤشرات المتوقعة منها بالحكم على درجة أمان المؤسسة و نموها.

(2) أسس الأداء المتميز:

إن التميز لن يتحقق بالتركيز على أمر واحد والسعي إلى أدائه بصورة أفضل % 100 بل السعي إلى الارتقاء بمستوى الأداء والمحافظة على هذا المستوى بالالتزام بالنظر للأداء كمفهوم متغير الأبعاد.

"الأساس النظري لمفهوم التميز في الأداء هو أدب الجودة الذي تطور من مرحلة تالية ليشكل أدب

إدارة الجودة الشاملة والذي تطور هو الآخر حديثاً ليشكل أدب التميز في الأداء"¹

من هذا المفهوم تصح العلاقة الواضحة ما بين التميز في الأداء والجودة أن تصبح مقدمة من مراحل الجودة الشاملة وهذه المرحلة ظهرت من خلال الثمانينات من القرن السابق.

إن المقصود بالأداء المتميز ليس فقط عدد الوحدات التي ينتجها العامل أو عدد العملاء الذين يقوم بخدمتهم فقط ولكن أيضاً الجودة التي يؤدي عمله (مدى التزامه بالمواصفات التي يجب أن يقابلها المنتج ومدى رضا العميل أو المستهلك عن المنتج كخدمة أو سعة.) وكذلك السلوك الاجتماعي الذي أطلق عليه دنيس مورجان في بداية الثمانينات من القرن الماضي سلوك المواطنة التنظيمية والمقصود بسلوك المواطنة التنظيمية السلوك السائد للأهداف الاجتماعية والسيكولوجية للمؤسسة ومن هذه السلوكيات قيام العامل بأداء مهام إضافية يرى أنه لا بد من إنجازها بدون أن يطلب منه ذلك أو تطوعه لمساعدة زملائه ومساندته النشيطة لقرارات وقواعد عمل المؤسسة والإدارة المتابعة لها. هناك العديد من العوامل التي يجب أن تجتمع سوياً حتى يمكن وصف الأداء بالتميز، فالمؤسسات ذات الأداء المتميز يدين بوجودها إلى وضوح الأهداف الأساسية المتمثلة في الرؤية ولديها التزام على جميع مستويات القيادة للتطوير والتحسين المستمرين وتوفير الوسائل التي تمكنها من أن تعمل بشكل مرض لكل من العاملين والعملاء بما يحقق طريقة فضلى للاستجابة للتأثير وتفسير المعاني والمفاهيم المختلفة، ذلك لأن الغموض في المفاهيم يعد من أهم معوقات النظام في إدارة الجودة الشاملة وهذا ما يؤدي بالضرورة إلى القول بأن التميز رهينة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع من القادة الذين لديهم القدرة على الابتكار بالشكل الذي يسمح لهم بتحقيق التفوق والتميز في الأداء.

و يمكن تحديد أهداف التميز في الأداء في النقاط التالية²:

1. إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء.

2. تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين.

1- صافي حسين يحيى، " العلاقة بين الحوكمة و الأداء"، الأردن، 2007، ص 89.

2- صالح بن سليمان الرشيد، " ماهية التميز في الأداء وكيفية تحقيقه في منظمات الأعمال"، الرياض، 2004، ص 10.

3. تحسين المشاركة والمسئولية المجتمعة.
4. تحسين معنويات وإرضاء العاملين.
5. تحسين نوعية المخرجات.
6. تدريب الموظفين علي أسلوب تطوير العمليات.
7. تعلم اتخاذ القرارات استنادا علي الحقائق و ليس علي المشاعر.
8. تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها إلي أصغر حتى يمكن السيطرة عليها.
9. تقليل المهام عديمة الفائدة زمن العمل المتكرر.
10. تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات (المواد الأولية) إلي منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء.
11. الحفاظ علي الزبائن وإرضاء العملاء.
12. خلق بيئة تدعم وتحافظ علي التحسين المستمر.
13. زيادة القدرة علي جذب العملاء والإقلال من شكاويهم.
14. زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.
15. زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة.
16. متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.
17. مستويات إنتاجية أفضل.

(3) دور إدارة الجودة الشاملة في بلوغ درجة التميز في الأداء¹:

إن بناء وتشغيل نظام إدارة الجودة الشاملة هو بمثابة القلب في نظم إدارة التميز وهو الأساس الذي انطلقت منه نماذج التميز المختلفة والتي أكدت وعمقت تطبيقات إدارة الجودة الشاملة و في جميع الحالات التي تقدم فيها جوائز التميز نجدتها مترادفة مع الجودة الشاملة.

التميز وفق منهج إدارة الجودة الشاملة يركز على:

« وجود قيادة تتبنى التغيير بالجودة الشاملة بإيجادها محيط ملائم ومشجع على

إدخال التغيير.

« بناء فرق عمل تسمح بإيجاد رؤية أخرى تساعد على إيجاد قيمة مضافة.

« إيجاد مفاهيم التعاون، عمل الفريق، الاهتمام بالعملاء و الأفراد والتكوين و غيرها

من المفاهيم.

أحسن طريقة لتقليل التكاليف ورفع الإنتاجية وتشجيع الإبداع وصولاً للتميز في الأداء هو توحيد الجهود نحو منهج إدارة الجودة الشاملة ولقد أصبح هذا المنهج في الدول الصناعية بمثابة عقيدة للمؤسسة والمتعاملين في الحقل الاقتصادي نظراً لعامل المنافسة الذي لم يعد الاكتفاء بتحقيق حصة سوقية معينة ولكن أكثر من ذلك أصبح التنافس على المستقبل من خلال نظرة إستراتيجية تبحث على قيادة إدارية في مستوى تحديات العولمة ولها رؤية واضحة وقدرة على إيجاد التغيير وأفراد يؤمنون بالتحسين المستمر كسبيل لنجاحهم ونجاح المؤسسة واستهداف المعيب الصفري والتحسين المستمر. إن التميز في الأداء وتحقيق الجودة الشاملة هما وجهان لنفس العملة، حيث نجد مصطلحي التميز والجودة يكادان أن يكونا متطابقين و من هنا يصبح تصميم وتشغيل نظام إدارة الجودة الشاملة ركيزة أساسية في التحول نحو بلوغ درجة التميز واستكمال متطلباته، وبالتالي فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة شرط لتحقيق التميز، وفي نفس الوقت فإن تحقيق التميز دليل على نجاح إدارة الجودة الشاملة.

¹ - علي السلمي، "إدارة التميز"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص 19.

(4) بناء وتعزيز الميزات التنافسية للمؤسسة:

- يتوقف بناء وتعزيز الميزات التنافسية للمؤسسة على توافر العوامل التالية¹:
- ❖ تحسين جودة الموارد المستخدمة في تحقيق المنتج وتعظيم عائدها.
 - ❖ تطوير وتفعيل العمليات من خلال استعمال الأساليب الإدارية الحديثة، كإعادة الهندسة، إدارة الجودة الشاملة، والتحسين المستمر في الأداء.
 - ❖ اتخاذ الاستراتيجيات الملائمة لمواجهة المنافسين في ظل البيئة التنافسية للمؤسسة، سواء باتخاذ إستراتيجية التحالف معهم، أو الالتحام بالموردين، أو تغيير مجال المنافسة بالتركيز على مجال معين من القطاع.
 - ❖ خلق وتنمية أسواق جديدة لم تكن موجودة من قبل مما يمنح المؤسسة الأسبقية في الاستثمار فيها والتمتع بمركز تنافسي متفرد فيها، وكذا البقاء أطول فترة ممكنة قبل دخول المنافسين هذه الأسواق.
 - ❖ عدم اقتصر جهود المنافسة على جودة المنتج أو سعره، بل الاعتماد على جميع طاقات وقدرات الإدارة للوصول بطريقة أكثر سرعة وفاعلية للأسواق وإرضاء العملاء.
 - ❖ التنسيق والتكامل بين كافة الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها المؤسسة بدءاً من تصميم المنتج أو الخدمة ووصولاً إلى خدمات ما بعد البيع التي ترافقها.

¹ - علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص 108.

للضرورة ابتكار وتطوير ميزات تنافسية جديدة وتوظيفها بطريقة فعالة بهدف التصدي لقدرة محاكاة المنافسين لميزتها التنافسية الحالية.

للتركيز جهود بناء وتنمية الميزات التنافسية في أقل وقت ممكن باعتبار الوقت عامل رئيسي للتنافس واستثمار عامل الوقت لإبداع ميزات جديدة والوصول بها إلى السوق قبل المنافسين.

للتنطلق جهود بناء وتعزيز الميزات التنافسية من دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لرصد الفرص والتهديدات و نقاط القوة والضعف والتي على ضوءها يتم وضع الخطط الإستراتيجية تماشيًا مع الإستراتيجية العامة والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

للتوظيف الموارد البشرية المتميزة القادرة على ابتكار وتطوير وتفعيل التقنيات وتجديدها و تنفيذ الخطط الإستراتيجية لبناء وتعزيز الميزات التنافسية بجدارة وفاعلية على كافة المستويات و كذا توظيفها في القيادات الإدارية الفعالة والواعية.

5. دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية:

الجودة كما ذكرناها سابقا هي متغير استراتيجي للمؤسسة يهدف إلى تحقيق التميز و الريادة في الأداء من خلال تركيز الموارد على مجموعة خصائص أو مكونات متجانسة للجودة للحصول على حصة سوقية معتبرة و تكاليف اقل و كذا وضع مختلف عن بقية المنافسين باختيار خصائص مختلفة بالإضافة للوصول إلى الامتياز في المكونات التي تختارها وتركز عليها إستراتيجية المؤسسة.

من خلال إدارة الجودة الشاملة تسعى المؤسسة الاقتصادية لتقديم سلع ذات جودة عالية و بأقل تكلفة ممكنة بغية تحسين موقعها التنافسي و بالتالي تحقيق مجموعة من الأهداف من بينها¹، تنمية الموارد البشرية والكفاءات و ذلك بالتركيز على استمرارية التدريب واكتساب المعرفة وتطبيقها ضمن مجالات العمل المختلفة بما يؤدي إلى تثمين القدرات البشرية والكفاءات الأساسية بغية تنمية المزايا التنافسية و كذا زيادة إنتاجية عناصر المؤسسة ، ذلك لأن إدارة الجودة الشاملة تركز على أن الجودة مسؤولية مجمل الموارد البشرية والكفاءات في المؤسسة، لذا فإنها تسعى للاهتمام بالعمل الجماعي وتشجيعه عن طريق تحسيس الأفراد العاملين بمسؤولية معالجة وحل المشاكل التشغيلية والإنتاجية وتحسين العلاقات الوظيفية بينهم ، إضافة إلى تحسين كفاءة المؤسسة من خلال إرضاء العملاء و التفوق و التميز على باقي المنافسين، و زيادة حركية و مرونة المؤسسة في تعاملها مع المتغيرات التنافسية و تحقيق الربحية و القدرة التنافسية في السوق ، إذ يعد التحسين المستمر في الجودة مؤشرا على زيادة المبيعات وبالتالي يؤدي إلى النجاح في تقديم منفعة أعلى للعميل و كسب رضاه و ولائه و من ثم زيادة الربحية و حصة المؤسسة السوقية و امتلاك الميزة التنافسية.

6. فوائد و معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية:

(1) فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

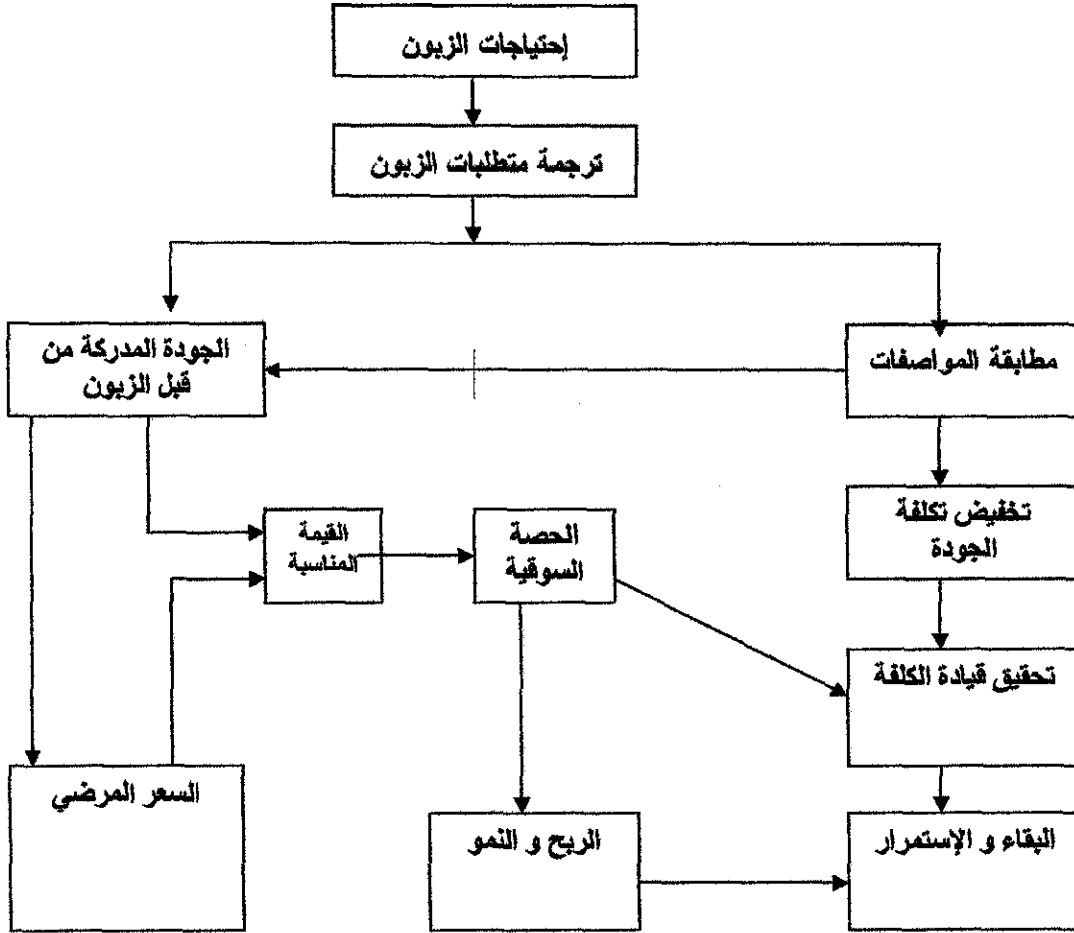
تساهم إدارة الجودة الشاملة في ضمان استمرار و تحسين مستوى جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة و لقد أدركت معظم المؤسسات الخدمية أهمية إدارة الجودة الشاملة في تنمية الأداء العام لها و ذلك عن طريق التفاعل الكامل لجميع أعضاء المؤسسة، إذ أصبحت تعد إدارة الجودة الشاملة في مقدمة الأساليب الإدارية الحديثة التي تستخدمها لتحقيق مركز تنافسي أفضل في الأسواق وزيادة حصتها السوقية حيث تزايد اهتمام المؤسسات بتطبيقها و هذا راجع إلى ما حققته هذه المؤسسات من نتائج متميزة ، لذلك يمكن تحديد أهم الفوائد المتحققة من تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة و التي يمكن تلخيص أهمها كما يلي:

¹ - علي السلمي، "السياسات الإدارية في عصر المعلومات"، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، 1995 ، ص 299

- ❖ انخفاض شكاوي الزبائن من جودة الخدمة المقدمة لهم.
- ❖ تبني نمط إداري فعال مع العاملين و مع زبائن المؤسسة.
- ❖ خفض تكاليف تقديم الخدمة بصورة ملحوظة نتيجة قلة الأخطاء و احتمال إعادة الخدمة ثانية.
- ❖ زيادة إنتاجية المؤسسة من خلال تحسين أداء العاملين ومن ثم أداء المؤسسة ككل.
- ❖ تحفيز العاملين بسبب وجود اتجاهات إيجابية لديهم نحو بيئة العمل في المؤسسة.
- ❖ زيادة ربحية المؤسسة نتيجة جذب زبائن جدد لديهم الرغبة في دفع أكبر مقابل الحصول على خدمة ذات جودة متميزة.
- ❖ تفعيل عملية الاتصالات و العلاقات على مستوى المؤسسة و وحداتها التنظيمية المختلفة.
- ❖ تساعد المؤسسة بالتعرف على مستوى أدائها مقارنة بأداء المؤسسات المماثلة الأخرى.
- ❖ زيادة الحصة السوقية للمؤسسة بسبب تخفيض تكاليف الخدمة و زيادة رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة لهم.
- ❖ تساعد المؤسسة في التعرف على جوانب الهدر في الوقت و الطاقات الذهنية والمادية و من ثم التخلص منها.
- ❖ تساعد العاملين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل من حيث المشاركة في جمع المعلومات و اقتراح الحلول المناسبة لها.

و الشكل الموالي يوضح لنا أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمة.

الشكل رقم (7.3) : أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمة



المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق، 2006، ص189.

و لءءقق نءاء ءءبفق إءارة الءوءة الءاملة الءف ءءءر كأءء المءاءل الأساسية لءءسفن أءاء الءؤسة الءءمفة و ءءءم الءوءة العالفة و الءف فءرءب علفها بالءؤررة ءءقق رءا الزفون باءءباره مءءاء النءاء لأف مؤؤسة ، ءفء أن ءببءة المءافسة العالفة الواسعة و الءاملة ءءءلب بصفة عامة من أفة مؤؤسة أربعة ءصائص و هف :

لء فهم ما فرفء الزفون و ءببفة اءءفاءه وءء ءلبها و بأقل ءكفة و هءا فساهم فف

ءءقق رءاه و فزاءة ولاءه لءءماء الءؤسة المءءمة و اسءمرار الءعامل .

لء ءوففر الءءمة لءوءة عالفة و بشكل مسءمر .

لء مءارة الءءفرر فف الءوابب الأساسية و الءءنولوجفة و الءءماعفة .

لء مءاولة ءوءع رءباء الزفون فف المسءقبل .

(2) معواق ءءبفق إءارة الءوءة الءاملة:

قء ءءءء بعض الءؤسساء فف ءءبفق إءارة الءوءة الءاملة ، بفنما ففشل البعض الأءر و فرءء السبب الرئفسف لفشل هءه الءؤسساء فف عملفة الءءبفق نفسها و من بفن أسباب الفشل فف ءءبفق برامء إءارة الءوءة الءاملة ما فلف¹:

لء الءافاة الءءظفمفة السائءة فف الءؤسساء الءءمفة الءف ءرعى و ءشءء و ءكافئ

الإءاءاء الفرءفة أكءر من رعاة و ءشءء و مكافاة الإءاءاء الءماعفة

والإءاءاء الءءظفمفة .

لء الءءفرر المسءمر فف القفباءاء الإءارفة مما فءول ءون ءمكنها من السفطرة على

برنامء الءوءة الءاملة .

1- سالم سعفء، "إءارة الءوءة الءكفة"، مءة الإءارة، العءء، 78، ص38.

❖ الوقت الطويل الذي تستغرقه أو تتطلبه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة الذي قد يؤدي إلى العزوف عن تطبيق أو استكمال تطبيق برنامج التحسين و التطوير للجودة الشاملة.

❖ الفشل في تعريف تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

❖ مقاومة التغيير و عدم الرغبة من بعض العاملين في المؤسسة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة و اللذين يخشون أن يفقدوا امتيازاتهم.

❖ عدم وجود إدارة قوية فأي تطبيق لإدارة الجودة الشاملة لا يتم دون الدعم المستمر و الثابت للقيادة العليا للمؤسسة.

❖ الإرث الاجتماعي و الثقافي هو نقل الموروث التقليدي لتقديم الخدمات سواء من قبل المؤسسات أو من قبل الزبون و عدم تقبل أساليب التطوير و التحسين في عمليات تقديم الخدمة.

❖ عدم توفر التمويل المالي و عدم توفر القدرات المدربة و المؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة في مجال بعض الخدمات.

❖ توقع نتائج فورية و ليست على المدى البعيد.

من خلال كل ماسبق نستنتج أن الجودة هي السمة الأساسية للأداء المستهدف و من ثم تصبح إدارة الجودة بمعناها الشامل (إدارة الجودة الشاملة) هي المدخل الطبيعي للعمل بالمؤسسة و أن الجودة هي أساس الميزة التنافسية للمؤسسة و من ثم فهي الوفاء بمتطلبات العميل وتبدأ من السوق، أيضا جودة خدمة العملاء تشكل عاملا أساسيا لتطوير ميزة تنافسية قوية ودائمة و ذلك من خلال إسهاماتها في نمو مجال الخدمة نتيجة لتزايد عدد المؤسسات التجارية التي تقدم الخدمات و كذا زيادة شدة المنافسة، فتوفر جودة الخدمة في منتجات وخدمات المؤسسة يشكل دعامة لكسب مزايا تنافسية و أيضا الفهم الجيد للعملاء، إذ أن تقديم منتجات ذات جودة وسعر مقبول لا يكفي إذا لم تتوفر معاملة جيدة للعملاء ،حيث أصبحت المؤسسات تحرص على ضمان استمرار التعامل معها وتوسيع قاعدة عملائها و هذا يعني ضرورة سعي المؤسسة إلى المحافظة على عملائها الحاليين بقدر حرصها على اجتذاب عملاء جدد.

خاتمة:

تناولنا من خلال هذا الفصل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية باعتبارها أحد الأدوات المهمة والفاعلة في تطوير الأداء الإداري للمؤسسات حيث ركزنا على تحليل الخدمة و خصائص تقديمها وتعرضنا من خلال ذلك إلى الأسباب الداعية لاهتمام هذه المؤسسات بقضايا الجودة الشاملة و المتطلبات الرئيسية لتطبيقها ثم إلى استراتيجيات الجودة والتي يمكن للمؤسسة الخدمية من خلالها تحقيق أهدافها الإستراتيجية ذات الصلة بالجودة حيث تعتبر الجودة من أهم المتغيرات التي تساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة ذلك أنها تساعد أولا في خلق وتعظيم القيمة التي تقدمها للعملاء من خلال منتجاتها وخدماتها، كما تساهم أيضا في تحقيق رضاهم وضمنان ولائهم لها و بالتالي ضمان استمرار المؤسسة وتعظيم ربحيتها وكذا زيادة قوة مركزها السوقي ثم بعد ذلك ركزنا عن كيفية تطوير الأداء باعتباره من أكبر أهداف إدارة الجودة الشاملة و قد اتضح من خلال كل ذلك الترابط الشديد بين فكرة إدارة الجودة الشاملة وبين طرق التميز في الأداء و أهمية التوافق و التكامل للوصول إلى مرتبة متميزة من الأداء تتحقق بها رغبات وتطلعات العملاء كما تؤدي إلى إنجاز أهداف المؤسسة و تحقيق المنافع لأصحاب المصلحة فيها من مالكين لها وعاملين بها و متعاملين معها والمجتمع بأسره.

وهكذا تخلص الدراسة الحالية إلى نتيجة مفادها أن تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال يمكن أن يساهم في تعزيز القدرات التنافسية لتلك المؤسسات وبالدرجة التي تمكنها من تحقيق أداء متميز يجعلها قادرة على مواجهة المنافسة العاتية التي يتميز بها عصرنا الحالي.

الفصل الرابع

جودة الخدمة المصرفية

دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري CPA

إن من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات المالية هو كيفية النجاح و التميز في سوق تزداد فيه المنافسة يوما بعد يوم و خاصة في ظل تسارع التحولات و التغييرات و التوجه نحو اقتصاد أكثر انفتاحا و بروز ظاهرة العولمة التي أصبحت أمرا واقعا لا يمكن تجاهله، إن الوضع الاقتصادي الجديد فرض منافسة حادة بين المؤسسات المالية فجميع هذه البنوك تقدم نفس الخدمات إلا أنها تختلف في مستوى جودة الخدمة المقدمة و مدى الالتزام بمعايير الجودة الشاملة للمحافظة على الزبائن الحاليين و جذب زبائن جدد و ذلك عن طريق التوجه نحو تقديم خدمات ذات جودة عالية.

تعمل البنوك على الاستفادة من تطبيقات إدارة الجودة الشاملة حيث تعتمد على رضا الزبون وولائه للبقاء في المنافسة و السوق، و كون إدارة الجودة الشاملة تمثل مجموعة الأعمال و الأنشطة التي يلتزم بها جميع أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم من أجل تلبية حاجات و رغبات الزبائن فهي تشمل الجهود التي تهدف إلى تعظيم القدرة التنافسية للبنك من خلال تظافر جهود الأفراد للعمل على التحسين المستمر للخدمات المقدمة و بالتالي أصبح من اللازم إحداث تغيير في الخدمة المصرفية و تسويقها إلى طالبيها من الزبائن و بقدر ما تكون هذه الخدمة جيدة ينعكس ذلك على سلوك هؤلاء الزبائن و زيادة ارتباطهم ببنكهم دون غيره .

قمنا بإدراج هذا الفصل لإعطاء الدراسة صبغة تطبيقية، بحيث لا يمكن إثبات الدراسة النظرية إلا إذا تبعتها دراسة تطبيقية و اخترنا لهذا الغرض مؤسسة ذات طابع خدمي بالدرجة الأولى تتمثل في بنك القرض الشعبي الجزائري ، تتركز هذه الدراسة حول قياس جودة الخدمات المقدمة من قبل القرض الشعبي الجزائري حتى تتمكن إدارته من معرفة موقعها التنافسي في بيئتها بهدف مساعدة تلك الإدارات على الانطلاق لرفع مستوى هذه الخدمات في هذه البيئة بقصد زيادة حصتها السوقية التي تقود إلى تعظيم ربحيتها، خاصة أن هذا البنك له من المقومات ما يسهل علينا دراسته ، فهو يمتلك إدارة عصرية و كذا مجموعة زبائن كبيرة كل هذه الظروف من شأنها أن تستوعب الدراسة النظرية القائمة على محاولة قياس جودة الخدمة المصرفية و على هذا الأساس ، ارتأينا قبل التطرق إلى الدراسة الميدانية الخاصة حول القرض الشعبي الجزائري CPA أن نعرض بداية في المبحث الأول من هذا الفصل و نتطرق إلى دراسة جودة الخدمة المصرفية من المنظور العام النظري ، ثم في المبحث الثاني نحاول إسقاط الجانب النظري على القرض الشعبي الجزائري.

المبحث الأول: جودة الخدمة المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنك:

1. مفهوم جودة الخدمة المصرفية:

يعد موضوع جودة الخدمة المصرفية من المواضيع التي تصدرت اهتمام الباحثين، فمن الدراسات ما انصب اهتمامها على وضع تعريف لجودة الخدمة المصرفية و إيضاح مفهومها، كما ركزت دراسات أخرى على أبعاد جودة الخدمة المصرفية و طرق قياسها.

يعتبر Paul Herbig أنه يجب على المسوقين المصرفيين أن يشيروا إلى الحدود الثقافية لجودة الخدمة المصرفية التي يقدمونها نظرا لأن الثقافة تقف عاملا مقيدا لعلاقة جودة الخدمة برضا الزبون و هذا العامل يختلف بشكل مهم بين الثقافات المتنوعة.¹ و نظرا لاختلاف وجهات النظر عبر الثقافات المتنوعة عرفت جودة الخدمة المصرفية بطرق مختلفة:

يعتبر Dale,Barrie جودة الخدمة المصرفية بأنها" التقاء حاجات و متطلبات الزبائن و تسليمهم مستوى مناسباً من الخدمة بناء على توقعاتهم التي تدل على رغباتهم و أمانهم المشككة وفقا للتجربة الماضية مع المصرف و المزيج التسويقي للخدمات المصرفية و الاتصالات الشخصية أيضا و هي بمثابة الحكم الشخصي للزبون و تنتج عن المقارنة بين توقعاته للخدمة مع إدراكاته للخدمة الفعلية المسلمة".²

في الخدمات المصرفية فإن أحكام الزبون تكون حول جودة الخدمة المصرفية على أساس جودة عملية تقديم الخدمة بالإضافة إلى الأساس المستند على المنافع النهائية التي يجنيها الزبون من الخدمة ، فالزبون لا يقيم خدمات المصرف على أساس كشوفات الحسابات التي وردت إليه من المصرف أو هيئة العاملين في المصرف فقط و إنما تقيمه لجودة الخدمة المصرفية يستند أيضا إلى سلوك العاملين في المصرف خلال تعاملهم معه و كذلك سرعة إنجازهم للخدمة المصرفية المطلوبة.³

1- رعد حسن الصرن، " عولمة جودة الخدمة المصرفية"، مؤسسة الوراق، عمان، 2008، ص 198.

2- رعد حسن الصرن، " عولمة جودة الخدمة المصرفية"، نفس المرجع السابق، ص 198.

3- أحمد محمود، " تسويق الخدمات المصرفية"، دار البركة للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص 105.

و ينظر عادة إلى جودة الخدمة المصرفية من وجهتي نظر إحداهما داخلية و الأخرى خارجية، في حين تقوم وجهة النظر الداخلية على أساس الالتزام بالمواصفات القياسية التي تكون الخدمة المصرفية قد صممت على أساسها ، فإن وجهة النظر الخارجية تركز على جودة الخدمة المصرفية كما يدركها عملاء المصرف، كذلك تعبر وجهة النظر الداخلية عن وقف الإدارة في حين تعبر وجهة النظر الخارجية عن مدركات العملاء لمستوى جودة الخدمة التي يتلقونها ، و إن مفهوم جودة الخدمة المصرفية يكمن في مدركات العملاء و يتشكل في ضوء توقعاتهم عندما يكون مفهوم التسويق المصرفي الحديث محلا للتطبيق، و لهذا فإن جودة الخدمة يجب أن تقاس بمقاييس ترتبط بمدركات العملاء و تعبر عنها كما يمكن النظر إلى جودة الخدمة المصرفية على أنها محصلة التفاعل بين العميل و بين عناصر تتعلق بالمصرف نفسه¹.

و على المصارف أن تتخذ الإجراءات اللازمة لمراقبة و تحسين جودة الخدمة التي تقدمها للزبائن، و طبقا لتعاريف Lewis و Booms ، فإن جودة الخدمة المصرفية ما هي إلا " قياس لمدى مستوى الجودة المقدمة مع توقعات الزبون، فتقديم خدمة ذات جودة يعني في المحصلة النهائية أن تكون الخدمة متوافقة مع توقعات الزبون"².

2. خصائص جودة الخدمة المصرفية و سماتها:

تمثل خصائص الخدمة المصرفية السمات الأساسية التي تميزها و الخصائص الثانوية المكملة لها و تتمثل هذه الخصائص فيما يلي³:

(1) الاعتمادية: تعد الاعتمادية إحدى الخصائص الحرجة لجودة الخدمة المصرفية و هي تشير لاحتمال إنجاز النظام المصرفي لأهدافه المختلفة بنجاح خلال فترة زمنية معينة، أي احتمال وجود عملية مصرفية خالية من الأخطاء و العيوب.

1- معلانجي، " أصول التسويق "، دار وائل، عمان، 2002، ص79.

2- أحمد محمود، " تسويق الخدمات المصرفية "، نفس المرجع السابق، ص81-82.

3- رعد حسن الصرن، " عولمة جودة الخدمة "، مؤسسة الوراق، 2008، ص220.

و بالتالي الاعتمادية تعني ثبات الأداء و إنجاز الخدمة بشكل سليم و أحسن من المرة الأولى و وفاء البنك لما تم وعد الزبون به و هذا يتضمن :

- لل دقة الحسابات و الملفات و عدم حدوث الأخطاء.
- لل تقديم الخدمة المصرفية بشكل صحيح.
- لل تقديم الخدمة في المواعيد المحددة و في الوقت المصمم لها.
- لل ثبات مستوى أداء الخدمة.

(2) الجوانب المادية الملموسة: و تشمل التسهيلات المادية المستخدمة في العمل بدءا بالمظهر الخارجي للبنك و تهيئته من الداخل و الأجهزة و الوسائل المستخدمة في أداء الخدمة.

(3) الاستجابة: و هي الاستعداد لمساعدة الزبائن و تقديم الخدمات الملائمة لهم، كما تعرف على أنها عملية الاتصال بين الأفراد و تتعزز هذه العملية عن طريق الملائمة و التعاطف و الاحتراف في الخدمات المصرفية، و بالتالي الاستجابة تشير إلى رغبة و استعداد العاملين بالبنك في تقديم الخدمة و مساعدة الزبائن و الرد على استفساراتهم و السرعة في أداء الخدمة و الاستجابة الفورية لطلب الزبون.

(4) القدرة أو الكفاءة: أي امتلاك العاملين بالبنك للمهارات و المعارف المطلوبة لإنجاز الخدمة، و تكوينهم على روح الاتصال و تفهم الزبائن.

(5) الأمان المصرفي: أي تخفيض درجة المخاطرة و الشك في المعاملات المصرفية، فعلى سبيل المثال درجة الأمان المترتبة على قيام الزبائن باستخدام الصراف الآلي و تؤمن الكثير من المصارف بهذا المبدأ اعتقادا منها بأن المصرف عندما يقرض أمواله على سبيل المثال، فإنه يتوجب عليه التأكد التام من أن هذه الأموال في حالة أمان، و هنا يقصد بالأمان تأكد المصرف من أن أمواله قد ذهبت للغرض المناسب، كما يرتبط الأمان بسرية معلومات الزبائن المتعلقة بحساباتهم و درجة تعاملهم مع المصرف.

6) المصداقية: وتمثل الأمانة و السمعة بإدارة المصرف و القائمين على تقديم خدماته والصدق في التعامل مع الزبائن مما يولد الثقة بين الطرفين لأن العمل المصرفي قائم على أساس الثقة، و تعمل الكثير من المصارف على بناء سمعتها من خلال سرعة أداء العمليات المصرفية وإدخال تحسينات تتعلق بمظهر المصرف أمام الزبائن و العمل على راحتهم ، بما يوجي بالصدق للزبائن و الكفاية في إنجاز أعمالهم، و تؤكد بعض الدراسات أن سمعة المصرف تأتي من الموارد البشرية العاملة فيه فالمصارف التي تستثمر جزءا من أموالها في تنمية و إعداد و تدريب مواردها، إنما تكون في الأساس تبني سمعتها بيدها، لذا يجب عليها أن تجذب الموارد البشرية الماهرة و أن تحافظ على الموارد البشرية العاملة لديها من الهجرة، لأن السمعة الأفضل في السوق تؤلف جزءا أساسيا من ثقافة المصرف و تتكامل معه.

3. عناصر الخدمة المصرفية:

هناك عدد كبير من المتغيرات و العوامل التي تؤثر على الخدمة المصرفية و التي يعتمد المصرف تقديمها أو إدخالها إلى السوق المصرفي، و ترتبط هذه العوامل بالخدمة المصرفية ذاتها، و تظهر أهمية هذه العوامل بصفة خاصة في مرحلة التقديم للخدمة المصرفية و أهم هذه العوامل ما يلي¹:

- ☛ درجة التحديث في الخدمة المصرفية ، حيث كلما زادت درجة التجديد و الابتكار كلما طالت الفترة اللازمة لتقبل الزبون للخدمة المصرفية.
- ☛ درجة التعقد في الخدمة المصرفية المقدمة، كلما زادت درجة التعقيد في الخدمة كلما كان صعبا على الأفراد العاديين فهمها و تقبلهم لها و دافعا لانصراف الزبائن عنها، لذا يتطلب من المصارف تبسيط مكونات الخدمة المصرفية و العمل على تجزئة الخدمة وجعلها خدمتين أو أكثر و تقديمها على أعلى درجة من الكفاءة و الفاعلية.
- ☛ مدى توافق الخدمة المصرفية المقدمة مع قيم و عادات و تقاليد المجتمع، فكلما ازداد الدافع و الحافز على تقبل الزبون للخدمة ولى التعامل معها و ارتياحه لها.

¹ - محسن الخضيري، "التسويق المصرفي"، إيتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، 1999، ص 248.

لمدى إمكانية التعرف على مزايا و تكاليف الخدمة المصرفية قبل التعامل عليها مع المصرف، حيث تتزايد احتمالات تقبل الزبائن للخدمات المقدمة إذا زادت معلوماتهم عنها و معرفتهم بكافة جوانبها و تكاليفها و المزايا التي تمنحها هذه الخدمة نسبيا أو مطلقا بالقياس بالنسبة للمنتجات البديلة أو المنافسة و العمل المصرفي عمل ذو طابع خاص دائم التطور، و دائم التحسين و الارتقاء و دعائمه تعتمد على¹ :

- السرعة الفائقة في أداء الخدمة و التي لا تسمح بوجود أي تأخير.
- الدقة الكاملة التي لا تسمح بوجود أي قصور أو خطأ.
- الفاعلية المشبعة التي لا تسمح بوجود أي نقص أو قلق أو توتر في الإشباع.

4. جودة الخدمة المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنك² :

(1) جودة الخدمة المصرفية كميزة تنافسية:

تتعدد الإستراتيجيات التنافسية المصرفية فهناك التنافس بالوقت و التنافس بالتكلفة و التنافس بالجودة و تعد جودة الخدمة المصرفية سلاحا تنافسيا فاعلا، أصبحت البنوك تستعمله كوسيلة لتميز خدماتها عن منافسيها لتحقيق الميزة التنافسية و يتطلب التنافس بالجودة في البنك عدة مقومات من بينها استلهاام حاجات الزبائن و توقعاتهم كأساس لتصميم الخدمات و كافة وظائف و نظم البنك، أي اعتبار الزبون هو المحور الرئيسي الذي تدور حوله كل إستراتيجيات البنك، وكذا جعل الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا في البنك و زرع و تنمية ثقافة الجودة لدى كل العاملين بالبنك و اختيار و تدريب و تحفيز العاملين لتقديم أداء متميز قائم على الابتكار المصرفي فنيا و تسويقيا و أيضا تبني فلسفة تأكيد الجودة المنسجمة مع مبدأ الجودة و الأداء السليم من المرة الأولى بدلا من تبني فلسفة مراقبة الجودة و أيضا استخدام التكنولوجيا المتقدمة للمعلومات في تصميم و تقديم الخدمات المصرفية.

¹ - محسن الخضيرى، "التسويق المصرفي"، نفس المرجع، ص 40.

² - مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 03، 2005، ص 259.

(2) جودة الخدمة و اكتساب القدرة التنافسية للبنك:

للقدرة التنافسية شقين، أما الأول فهو قدرة التميز على المنافسين، و أما الثاني فهو القدرة على التفاعل و التأثير على الزبائن من خلال جودة كل من تصميم الخدمة و تقديمها، و لا شك أن النجاح في الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الأول و يؤدي النجاح في الشقين إلى النجاح في تقديم منفعة أعلى للعميل و كسب رضاه وولائه و من ثم إلى زيادة الحصة السوقية للبنك.

للمعايير القدرة التنافسية للبنك: تتعدد معايير القدرة التنافسية للبنك و التي يمكن اعتبارها من زاوية أخرى أحد مؤشرات جودة الإدارة و التحكم في التسيير، و تتمثل أهم هذه المعايير في مدى تبني مفهوم و أسلوب إدارة الجودة الشاملة، و مدى الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين و حجم المخصصات و مدى الاهتمام ببحوث التطوير المصرفي، و مدى وجود توجه تسويقي أي استلهام حاجات و رغبات الزبائن كأساس لتصميم أهداف و استراتيجيات و سياسات الأداء المصرفي و الخدمة المصرفية و السعي المستمر للاستجابة لحاجات و رغبات الزبائن و التكيف مع متغيراتها و كذا مدى زرع و تنمية روح الفريق الواحد على مختلف مستويات البنك، وأيضاً مدى توفر العمالة المصرفية المؤهلة و مدى استخدام أحدث تكنولوجيا الصناعة المصرفية و كذا الحصة السوقية للبنك و القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية المحلية و العالمية.

للمعايير إدارة الجودة الشاملة كمدخل لزيادة القدرة التنافسية: لقد أدت العولمة إلى زيادة المخاطر التنافسية ، و من ثم ظهرت الحاجة إلى تبني إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتعزيز و زيادة القدرة التنافسية ، فالبنوك تتنافس على جلب الزبائن، لكن مدخل وأدوات التنافس يكمن في إدارة الجودة الشاملة.

للمعايير سبل التميز بجودة الخدمة المصرفية ضمن مدخل الجودة الشاملة: مع تزايد حدة المنافسة و تنوع و تزايد رغبات الزبائن أصبح من الأهمية بمكان خلق قدرة تنافسية للبنك تهيئ له تميزاً على منافسيه في مجال أو أكثر و بدرجة أو أكثر و تنشأ سبل و مقومات تهيئة و تنمية القدرة التنافسية للبنك من المصادر التالية:

- تحليل البيئة الديمغرافية.
- من حيث هيكل و خصائص الزبائن بما يساعد في دراسة و تحليل اتجاهاتهم و رغباتهم و معرفة الخدمات التي يرغبونها.
- تحليل اتجاهات المنافسة المصرفية تكنولوجيا و تسويقيا و ذلك بدراسة و تقييم المنافسة في السوق المصرفية و التعرف على الخدمات المقدمة من طرف البنوك و المؤسسات المالية الأخرى و التعرف على الإستراتيجيات التسويقية التي يتبناها المنافسون.
- تصميم أو تبني استراتيجيات تنافسية مثل إستراتيجية الجودة و التميز و التركيز و التحالف الإستراتيجي و غيرها.
- تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة كخيار إستراتيجي.
- اعتماد مبدأ جودة الخدمة و التحسين المستمر و تطوير الخدمة في هيكل الخدمات المقدمة كضرورة أساسية من ضرورات الأداء المصرفي.
- اعتبار الزبون كحجر الزاوية في تصميم الخدمة المصرفية و قياس جودتها و تطويرها.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات كسلاح تنافسي مع مراعاة تناسب مدى استيعاب التكنولوجيا المصرفية المستعملة من طرف الزبائن على سبيل المثال البطاقات البنكية و البنك عبر الانترنت.

و بالرغم من تعدد الإستراتيجيات التنافسية تبقى إستراتيجية الجودة من أهم الإستراتيجيات التنافسية التي يجب على البنك تبنيها لزيادة و تطوير قدراته التنافسية و الصمود في وجه المنافسة الحادة التي أصبحت تميز السوق المصرفية ، فجودة الخدمة المصرفية هي أساس ثقة الزبون في صناعة قائمة أساسا على الثقة و جودة الخدمة المصرفية لا تأتي إلا نتاجا لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثاني: الحرامة الميدانية للقرض الشعبي الجزائري لولاية تلمسان:

انصبت دراستنا هاته حول قياس جودة الخدمة المصرفية لدى القرض الشعبي الجزائري نظرا لعدة اعتبارات منها التسهيلات التي تلقيناها منذ أول وهلة من طرف الإدارة وذلك من خلال أحد المعارف كما أن البنك يمتلك إدارة عصرية وكذا مجموعة زبائن كبيرة ، إضافة إلى رغبتنا في محاولة منح أسلوب علمي للمؤسسات المصرفية و إكسابها معرفة خلفية حول مفهوم جودة الخدمات المصرفية و أهدافها و كيفية بناء قوة عمل تخدم الأهداف التسويقية للبنك، كذلك نظرا لاحتكاك القرض الشعبي الجزائري بالجمهور و أيضا نظرا لتصنيفه 52 عربيا و 709 عالميا، كل هذه الأسباب من شأنها أن تستوعب الدراسة الميدانية القائمة على محاولة قياس جودة الخدمة المصرفية .

1. نشأة البنك وتطوره:

القرض الشعبي الجزائري (CPA) عبارة عن مؤسسة مصرفية تابعة للقطاع العمومي، تأسست في 14 ماي 1966 بموجب القانون 66/366 ، برأس مال يقدر ب 15 مليون دينار و هو ثاني بنك تجاري يتم تأسيسه في الجزائر، و قد تأسس على أنقاض القرض الشعبي الجزائري وهران وقسنطينة و عنابة و لتجديد بنية القطاع البنكي للقرض الشعبي الجزائري في سنة 1985 أعطى نشأة جديدة لبنك التنمية المحلية بتحويل 40 وكالة و ترحيل 550 موظف و إطار و 89000 حسابات الزبائن (Comptes clientèle) .

و طبقا للقانون البنكي رقم 86-12 المؤرخ في 19 أوت 1986 المتعلق بنظام حكم البنوك والقرض ،نص على أن " النشاط الأساسي للقرض الشعبي الجزائري يدل على استقبال كل الأمانات من الشعب بكل أنواعها و الموافقة على كل عمليات القرض بدون تحديد الوقت و الشكل" (المادة 17 بداية الفقرة 1 و 2) .

لقد عرف القرض الشعبي الجزائري مهمة تشجيع نمو BTPH و كذا القطاعات الخاصة بالصحة و الأدوية و أيضا التجارة و التوزيع و كذا الفنادق و السياحة و كما يقوم أيضا بتشجيع الإعلام و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الأعمال الحرفية.

ووفقا للقوانين الموضوعية موضع التنفيذ في الجزائر، يعالج القرض الشعبي الجزائري كل العمليات الائتمانية و البنكية ، حيث يمكن له استلام الودائع و منح القروض بكل الأشكال و كما يمكن له أخذ اشتراكات في رأس مال كل مؤسسة و تعبئة رصيد الآخرين بكافة القروض الموافقة عليها من طرف مؤسسات أخرى.

منذ 1996، وطبقا للقرار الخاص و المرتبط بتسيير رؤوس الأموال السلعية للدولة، كان رأس المال الاجتماعي للقرض الشعبي الجزائري مثبت بـ 15 مليون دينار و تغير كما يلي¹:

سنة 1966	15 مليون دينار
سنة 1983	800 مليون دينار
سنة 1992	5.6 مليار دينار
سنة 1994	9.31 مليار دينار
سنة 1996	13.6 مليار دينار
سنة 2000	21.6 مليار دينار
سنة 2004	25.5 مليار دينار
سنة 2006	29.3 مليار دينار

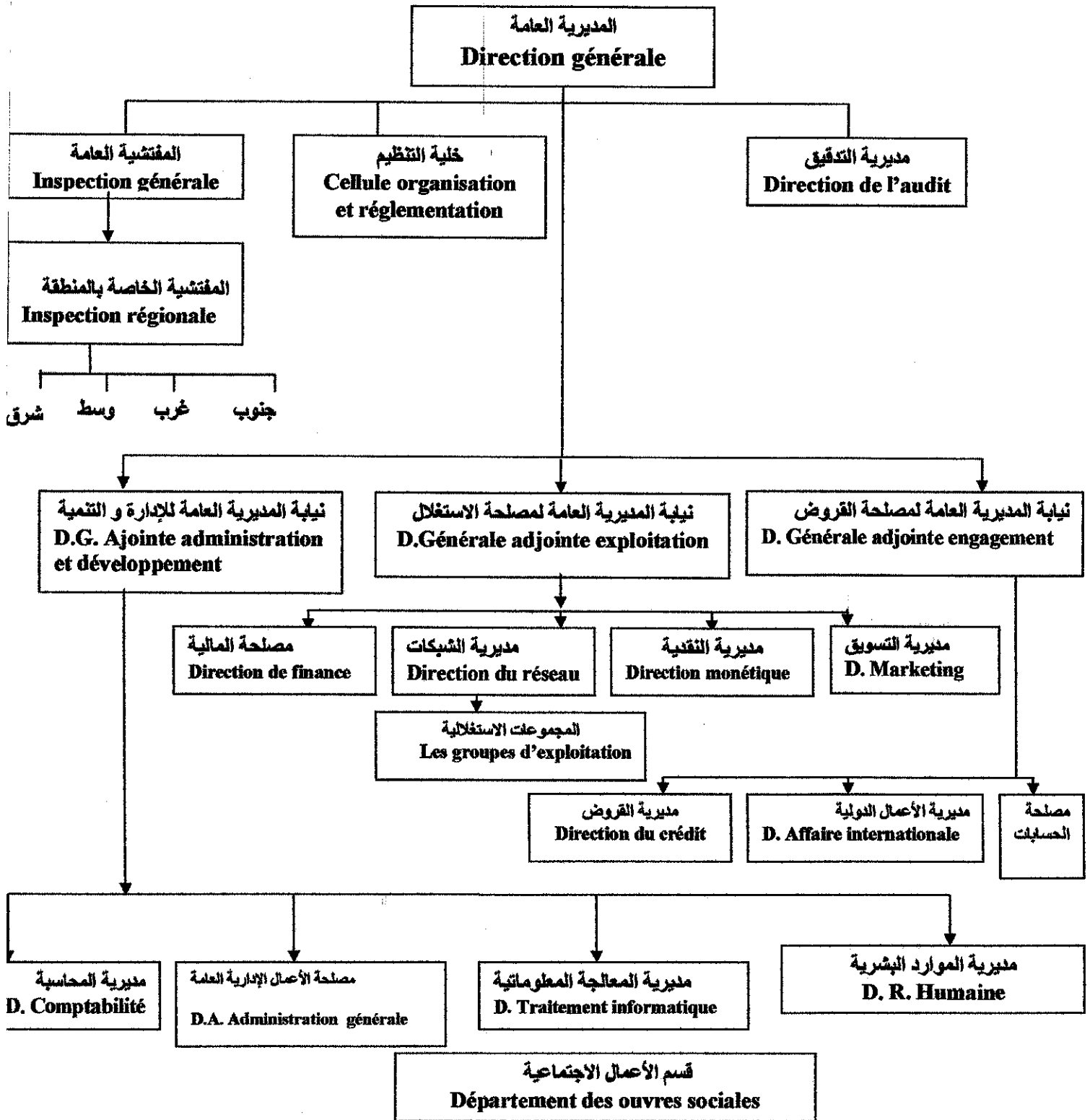
أطلق بنك "القرض الشعبي الجزائري" خدمتين بنكيتين جديدتين تتصلان بما يُعرف بـ"البنك الإلكتروني"، إن هذا المنتج الجديد متعدد الوسائط سيسمح للزبائن بالقيام بعدة عمليات بنكية عن بعد عن طريق أربع قنوات متعددة الوسائط (الإنترنت والفاكس والرسائل القصيرة عبر الهاتف الخليوي وكذا الوسائط الصوتية)، ما سيمكن المتعاملين مع البنوك من الإطلاع على أرصدهم وممارسة عادية لخدمات الدفع البنكي وتسديد الفاتورات وطلبات دفاتر الصكوك.

¹ - التقرير السنوي لبنك القرض الشعبي الجزائري لسنة 2004 .

وتبلغ قيمة أصول "القرض الشعبي الجزائري" نحو ستة مليارات دولار، كما يحوز 30,6 % من إجمالي أصول القطاع المصرفي العام، وله 125 وكالة توظف حاليا 3900 شخص، وتعدت عملية تخصيص أصول القرض منذ العام 2003 على خلفية رغبة السلطات للاحتفاظ بأغلبية أسهم البنك المذكور، ونيتها عدم النأي بالعملية عن مسار تحديث النظام المصرفي والدفع بوتيرة إصلاحه، ناهيك عن تحسين قدراته على تمويل الاستثمار والنمو. ويكفل النظام الجديد وهو الأول من نوعه في شمال إفريقيا، سرعة التحويلات المصرفية وهو نظام للدفع الآلي يمكن بموجبه من تحويل أموال من أرصدة مؤسسة مالية إلى أخرى في الحين وسيتولى تحسين تسيير أرصدة المؤسسات البنكية وإعطاء فعالية أكبر في إدارة السياسة النقدية، ناهيك عن مراقبة ومتابعة مختلف مسارات العمليات المالية للنظام الجديد الذي يُدار وفق القوانين التي ينص عليها مجلس القرض والنقد الجزائري، كما يساهم النظام المستحدث في مكافحة تبييض الأموال بصفة فعالة وجعل النظام البنكي أكثر جانبية من خلال ضمان العمليات وسرعتها، علما أنه في الوقت الراهن تمر كل المنفوعات بين البنوك فضلا عن تسوية الشيكات والتحويلات الخارجية عبر البنك المركزي حيث تنفذ التحويلات حاليا مرة واحدة فقط كل 24 ساعة. وتبعا للخطة التي جرى الشروع فيها ، بشأن تسريع وتيرة التحويلات المالية الالكترونية، يعتزم "القرض الشعبي الجزائري" تعميم الموزعات النقدية الآلية التي تسيير بواسطة البطاقات المغناطيسية، علما أن البنوك الحكومية ستقيم عشرات الآلاف من ماكينات الصرف الآلي، مضيفا أن الجزائر لديها الآن أقل من 350 ألفا من مستخدمي بطاقات الصرف الآلي وأقل من 1000 منفذ للصرف الآلي في أرجاء البلاد في حين تتوقع مراجع محلية إقامة 30 إلى 40 ألف ماكينة للصرف الآلي في السنوات الخمس المقبلة على أن يصل عدد مالكي البطاقات الالكترونية إلى 2.5 مليون خلال الفترة ذاتها¹.

¹ -www.cpa-bank.com

الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري CPA



(1) إدارة الموارد البشرية في القرض الشعبي الجزائري:

1- اليد العاملة:

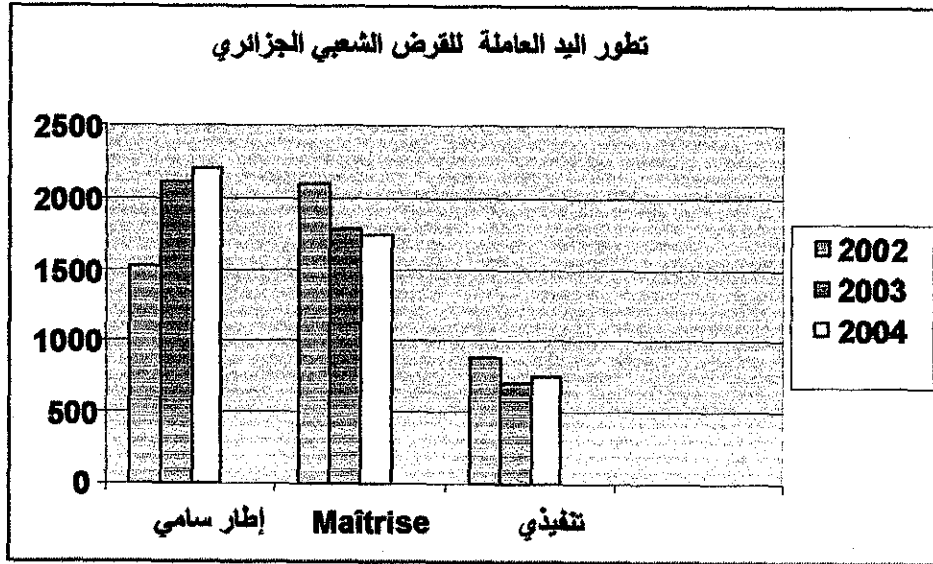
قدرت اليد العاملة في القرض الشعبي الجزائري كما يلي :

الجدول رقم (1.4) : تطور اليد العاملة بالقرض الشعبي الجزائري

سنة 2004		سنة 2003		سنة 2002		
النسبة	عدد العمال	النسبة	عدد العمال	النسبة	عدد العمال	
47	2200	46	2100	34	1525	-إطار سامي
37	1733	39	1778	46	2086	Maitrise-
16	750	15	712	20	878	- تنفيذي
100	4683	100	4590	100	4489	المجموع

المصدر: التقرير السنوي لبنك القرض الشعبي الجزائري لسنة 2004.

الشكل رقم (1.4) : تطور اليد العاملة بالقرض الشعبي الجزائري



2- أنواع التكوين المعتمد لدى القرض الشعبي الجزائري:

تشتمل الخطة التكوينية للبنك على اعتماد أنواع مختلفة من التكوين حسب نوع الاحتياج والظروف المحيطة (التكلفة، الوقت، ..) مع العلم أن التكوين في الغالب لا يجري في البنك بل في مؤسسة خاصة مختصة في المجال البنكي فقط والكائن مقرها في الجزائر العاصمة وتدعى بالشركة ما بين البنوك للتكوين (Société interbancaire de formation) ، و تتلخص أنواع التكوين في ثلاثة أنواع رئيسية وتتفرع بدورها إلى مجموعات أخرى حسب طبيعة التكوين الرئيسي:

أولا: التكوين التأهيلي

ويتمحور في تأهيل الأفراد العاملين سواء كانوا عمالا جددًا وقدامى، فقد يعني الفئة الأولى بتأهيلهم لشغل المناصب، والفئة الثانية بتأهيلهم لشغل وظائف جديدة أو بتأهيلهم للتحكم في آلات ومعدات جديدة.

ويتفرع هذا النوع إلى ستة أنواع:

1- الإدارة البنكية:

ويهدف هذا النوع من التكوين إلى التحكم في إدارة البنك بشكل عام حيث تأخذ في الاعتبار الاعتبارات الإستراتيجية والقرارات التنفيذية. أما عن محتوى هذا النوع فيضم:

▪ البيئة الاقتصادية والمالية.

▪ إدارة ومراقبة أخطار السيولة.

▪ إدارة رأس المال.

▪ النمو المدعم للبنك.

أما عن الأفراد المعنيين من هذا النوع من التكوين فهم:

▪ الإطار العاليا ذوي الرؤية الشمولية لعمل البنك.

▪ المدراء الإستراتيجيون والتنفيذيون.

2- الإدارة المالية:

يهدف هذا النوع إلى التحكم في الأدوات والمفاهيم الخاصة بإدارة التدفقات و الأخطار المالية إضافة إلى سيرورة التخطيط المالي، ومحتوى هذا التكوين يمكن في توقع حلول مسبقة في الجانب المالي لدعم وانسجام الإستراتيجية الخاصة بالبنك.

ويشتمل هذا التكوين فئة الإطار ذوي التصورات الإستراتيجية وكذا الإطار العاليا والتنفيذية.

3- التكوين على الاتصال: يهدف إلى:

▪ تعظيم المردودية الفردية عن طريق التكوين على الاتصال الفعال.

▪ الاتصال الجيد داخل البنك لضمان السير الحسن للمعلومات في البنك.

▪ الإدارة السلوكية و المبنية على العلاقات للأفراد والتي من شأنها أن تعزز قوة الترابط

بينهم.

أما عن محتوى هذا التكوين فيضم:

▪ إدارة الفرق والصراعات: أي المعرفة الشاملة لكيفية إدارة الفرق والصراعات .

▪ قيادة وإدارة الاجتماعات بطريقة كفؤة.

ويمس هذا التكوين فئات:

▪ الإطار المسيرة للفرق.

▪ الإطار التنفيذية (مساعد المدير،...).

4- التكوين على أعمال القرض والتحليل المالي:

يهدف إلى تحريك وتنشيط الوساطة البنكية لدى البنك، حيث يهدف هذا التكوين إلى:
-التحكم في جانب القرض للعاملين في مجال القرض.

- تحسين جودة الدراسات (التحليل المالي) لضمان عدم الوقوع في الأخطاء.
- إنشاء محفظة خاصة بالقرض لتسهيل العملية.
- المشاركة في تنمية المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة بالتعرف عليها.

أما محتواها فيضم:

- التشخيص والتحليل الاقتصادي والمالي للمؤسسات عن طريق الدراسة النظرية.
 - التمويل والاستغلال، كذلك من أولويات هذا التكوين.
 - تقييم المشاريع: التعرف على أهم الطرق الشهيرة في تقييم الاستثمارات.
- والفئة المعنية بهذا النوع من التكوين هم مدراء والوكالات المحلية للاستغلال
(Agence Locale d'exploitation (ALE))

5- التكوين على العلاقة مع العملاء:

وينقسم بدوره إلى نوعان، تكوين خاص بالتحضير إلى الوظيفة (تدريب مبدئي)، والذي يهدف إلى ما يلي:

- تحسين جودة الخدمات الموجهة نحو العملاء .
 - تعدد كفاءات المكلف بالعملاء، وهو المبدأ المنتشر حاليا في الإدارة لتحقيق المرونة.
 - تحسين الصورة، من شأن هذا التدريب تحسين من صورة البنك لأنه يعكس سلوكيات الأفراد.
 - إرضاء العملاء، بحسن الاستقبال والتوجيه وإقامة علاقة قوية معهم.
- ويحتوي هذا التكوين على التحضير للمهنة و الذي يضم مجموعة من التقنيات البنكية والتجارة الخارجية، إضافة إلى بعض الأساليب والطرق التي يعمل بها البنك.
- يختص هذا التكوين بتأهيل الإطارات الجامعية داخل الفروع الاقتصادية والقانونية وذوي الشهادات الخاصة بالتقنيات البنكية(شهادة الدراسات العليا في البنوك مثلا)، أما عن التكوين الثاني فهو خاص بالاحترافية في هذه الوظيفة إذ يركز على ضمان السير الحسن للإستراتيجية التجارية (التسويقية للبنك، حيث يهدف إلى:
- تطبيق إدارة العلاقة مع العملاء(CRM) .
 - المرور من الوظيفة الإدارية إلى الوظيفة التجارية.

وهذا النوع من التكوين يحتوي على مفاهيم و أدوات خاصة بالتسويق، وبعض أسرار ومفاتيح الولاء التجاري (Fidélisation commerciale) إضافة إلى تقوية قوة البيع، وأغلب المعنيين بهذا التكوين هم ، المكلفون بالعملاء المتمرسون.

6- التكوين على القروض الرهنية:

هذا النوع من التكوين يخص الفئات من الأفراد المكلفين بالقروض، و كذلك المكلفين بالعملاء، وبعض مدراء الوكالات المحلية للاستغلال (ALE) حيث يهدف إلى التعريف بمبادئ ومفاهيم البنوك العمومية، والقروض الموجهة للعقارات. يحتوي هذا التكوين على تطبيقات مالية، كيفية إنجاز قرض رهنى، الضمانات المرتبطة بالقرض.

ثانيا: التكوين التحسينى Formation de perfectionnement

بدوره يضم هو الآخر ثلاثة أنواع فرعية تتمثل في التالي:

1-تكوين المسؤول عن الخلايا القانونية:

وهو خاص بالأفراد الشاغلين لخلية المنازعات القانونية حيث يتم تحسين كفاءاتهم بصفة دورية لما يميز هذه الوظيفة من تغير دائم ومستمر (القواعد القانونية، المعاملات، العقود ...) ويضم هذا التكوين مفاهيم وأدوات مثل السرية، المؤسسات التجارية، القروض السندية، التحرير، التوقيف.

2-تكوين المكلف بالعملاء:

يهدف هذا النوع إلى السماح للمكلف بالعملاء بالتحكم في وظيفة المستشار المالي (Conseilles financier) كما أنه يضمن تعدد كفاءات المكلف بالعملاء ويضم هو الآخر التكوين مجموعة أدوات مثل تحليل الأخطار ، تمويل الاستغلال و عمليات التجارة الخارجية.

3-تكوين ما وراء المكتب Back - office :

يهدف إلى خلق الحس بالتلاحم و الانتماء لدى العمال إضافة إلى رفع مستوى الكفاءة لضمان الانسجام الوظيفي بين سلوكيات (Back- office) و (Font - office) و يحتوي على برامج حسب تخصيص المهن/السلوك.

أما من الفئة المستهدفة فتضم:

- المكلفون بالقروض.
- المكلفون بالتجارة الخارجية.
- محاسب البنك.

ثالثا: التكوين الخاص وما بين المؤسسات (Formation spécifiques et inter entreprises)

هذا النوع من التكوين يمس الجانب النظري لدى المتدربين حيث يشمل طرق نظرية كالماتقيات التي تنظمها (SIBF) المؤسسة ما بين البنوك للتكوين.

وبدوره يشمل هذا التكوين على أنواع فرعية أهمها:

1- التكوين على تقييم الكفاءات والأداء:

بصفة عامة يهدف هذا الأخير إلى ضمان الإدارة العصرية والعلائقية للموارد البشرية ، ويضم مجموعة أدوات أهمها التكوين على إنشاء المراجع الخاصة بالمهام و الكفاءات والإدارة التنبؤية لتحديد احتياجات التكوين وإدارة المسار المهني.

يستهدف هذا النوع من التكوين كلا من:

- المدراء المركزيون.
- مدراء المجموعات المحلية للاستغلال.
- مساعديهم.
- مدراء الوكالات المحلية للاستغلال.

3- التكوين على إدارة مخاطر القروض البنكية:

يهدف لضمان المتابعة الجيدة لإدارة القروض البنكية ، ويضم مقدمات في تقنيات تحديد السعر (Cotation) ، خطر تحديد السعر من المقرض (Cotation risque emprunteur) ، ويستهدف المدراء التنفيذيون ومدراء مصالح القرض.

4- التكوين على الأدوات الجديدة في النقد (Monétique):

يهدف إلى خلق و تعميم الفضاء الحر للخدمات (DAB)، ووضع بطاقة الدفع الداخلي و ما بين البنوك في الخدمة. يستهدف مدراء الوكالات والمكافين بالعملاء.

لقد وجهت مجهودات التكوين أساسا لصالح العمال المشتغلين حسب السنة المالية 2004 و سجلت ما يلي¹:

لـ التكوين حسب الشهادات formation diplomante :

اتبع القرض الشعبي الجزائري تنفيذ برنامج التكوين الطويل و المتوسط المدة في المعهد العالي للبنك (ESB) ، و المؤسسة البنكية الداخلية للتكوين (SIBF) لتحضير شهادات مخصصة في البنوك، نتائج سنة 2004 كانت جد مرضية حيث 457 متربص تحصلوا على شهاداتهم.

لـ دورة الإتقان Cycle de perfectionnement :

مجالات و مواضيع التكوين مأخوذة حسب التكوين حسب المهنة (مسير الوكالة gestionnaire d'agence ، مؤمن الزبائن chargé de clientèle)، و حسب أيضا منتوجات جديدة (القروض العقارية Crédit hypothécaire) ، إتقان المواد البنكية خصوصا تحليل الخطر والإعلام الآلي.

لـ التكوين في الخارج Formation à l'étranger :

هي متعلقة ب 41 إطار مكون تحت مواضيع مختلفة خصوصا التكوين المكون في مجال القروض العقارية (Crédit hypothécaire) ، و أخيرا يمكن القول بأن برنامج التكوين ترجم عبر تكلفة إجمالية تقدر ب 107.5 مليون دينار و تمثل 5.5 % من نفقات العمال في سنة 2004.

(2) أنشطة القرض الشعبي الجزائري:

1- جمع الموارد :

في نهاية سنة 2004 وصلت الموارد الإجمالية إلى 327501 مليون دينار جزائري على عكس ما وصلت إليه في سنة 2003 حيث قدرت هذه الأخيرة ب 313271 مليون دينار جزائري، كما سجلت موارد الزبائن بالدينار و العملة الصعبة بالنسبة إلى السنة المالية 2003 ارتفاعا بنسبة 7.6 % إضافة على ذلك قدر معدل التنفيذ ب 100%².

¹- التقرير السنوي لبنك القرض الشعبي الجزائري
²- نفس المصدر.

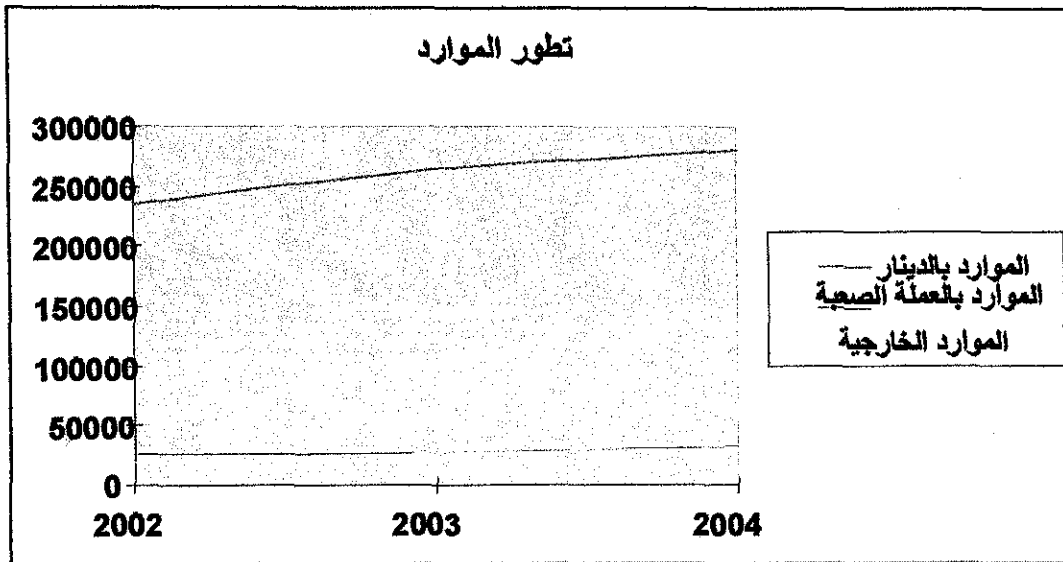
توزيع الموارد الإجمالية للقرض الشعبي الجزائري تتم على النحو التالي:

الجدول رقم (2.4) : توزيع الموارد الإجمالية

(المبالغ بالملايين)

النسبة %	تطور المبالغ	تنفيذ 2004	تنفيذ 2003	تنفيذ 2002	طبيعة الموارد
6.60	17353	280973	263620	235189	الموارد بالدينار
18	4960	32669	27709	26677	الموارد بالعملة الصعبة
-37	-8083	13859	21942	19448	الموارد الخارجية
5	14230	327501	313271	281314	المجموع

الشكل (2.4) :تطور الموارد للقرض الشعبي الجزائري



الموارد بالدينار:

ارتفع حجم الموارد بالدينار ارتفاعا كبيرا حيث قدر في سنة 2004 بـ 280973 مليون دينار جزائري مع العلم أنه كان في سنة يقدر بـ 2003 بـ 263620 مليون دينار جزائري، مما أنتج تدفقا إضافيا مقدرا بـ 17353 مليون دينار جزائري، أي ما يقارب 7% كزيادة عن سنة 2003.

الجدول رقم (3.4): توزيع موارد الزبائن

(المبالغ بالملايين)

طبيعة الموارد	تنفيذ 2003	هدف 2004	تنفيذ 2004	نسبة التنفيذ	نسبة التطور
القطاع العام:	93200	86500	97806	113	5
- عند الطلب.	55659	53500	46445	87	-17
- لأجل	37541	33000	51361	156	37
القطاع الخاص و الجزئي:	162013	181911	176480	97	9
- عند الطلب.	57818	68911	66434	96	15
- التوفير.	65972	65000	73387	113	11
- DAT/BDC	38223	48000	36659	76	-4
مختلف الدائنين	8407	11000	6687	61	-20
المجموع:	263620	279411	280973	101	7
- عند الطلب.	187856	198411	192953	97	3
- لأجل.	75764	81000	88020	109	16

مع أن أجزاء الموارد عند الطلب مرتفعة دائما إلا أنها في تندي بالنسبة لسنة 2003، حيث أن هذا التندي منوط بهدف البنك في إعادة توازن بنية الموارد الآجلة و ذلك من أجل تغطية الاستعمالات المتوسطة أو الطويلة الأجل ضمن الحدود التي تضعها التنظيمات المحكمة الخاصة بالبنك.

إن ودائع التوفير في زيادة مستمرة حيث أنها تفوق 65972 مليون دينار جزائري لتصل إلى 73387 مليون دينار جزائري في سنة 2004 و هذا ما يعني أن معدل النمو 11 % .
 فمع تجزئة الزبائن تبقى المؤسسات الخاصة مسيطرة بشكل واضح على الودائع بقيمة 176480 مليون دينار ممثلة بنسبة 63 % من مجموع الموارد سنة 2004 على عكس ما كانت عليه في 2003 مقدرة ب 162013 مليون دج و هو ما يمثل 61 % من المجموع، إضافة إلى ذلك ودائع القطاع العام في تزايد، إذ أنها فاقت 93200 مليون دج في سنة 2003 لتصل إلى 97806 مليون دينار في سنة 2004، مع طرح تدفق يزيد عن 4606 مليون دينار جزائري، فوزنها النسبي يبقى ثابت حاليا و يصل إلى نحو 35 % من الموارد الإجمالية في سنة 2004.
 توزيع الموارد على شكل ودائع مأجورة و غير مأجورة تتمثل كما يلي:

الشكل رقم (3.4) : الودائع المأجورة و الغير المأجورة



تتميز بنية الموارد التجارية بنسبة من الموارد المأجورة، حيث فاقت أجزاؤها النسبية من الموارد الإجمالية بنسبة 54 % في سنة 2003 إلى أن وصلت 57 % في سنة 2004.
 هذا الاتجاه يفسر عن طريقه السياسة التي اتبعت من قبل البنك لتعزيز استقرار الموارد الثابتة:

الموارد بالعملة الصعبة:

ارتفع التدفق الإضافي للموارد بالعملة الصعبة إلى 4960 مليون دينار جزائري في سنة 2004 مقارنة بما كان عليه في سنة 2003 حيث بلغ معدل النمو ب 18 %، إضافة إلى ذلك في نهاية 2004 تميزت الودائع بنسبة تمثل 72 % من المجموع مع ارتفاع يقدر ب 23626 مليون دينار جزائري.

الموارد الخارجية:

عرفت الموارد الخارجية في سنة 2004 انخفاضا مقدرا ب 3859 مليون دينار جزائري أي بنسبة (37- %)، بالنسبة للسنة المالية السابقة، هذا الانخفاض هو نتيجة التسديد المسبق لخط الائتمان من بنك التنمية الإفريقي و كذلك لعدم تعبئة قروض جديدة .

حسابات الزبائن:

لقد زاد عدد حساب الزبائن بنسبة 6 % كذلك قد سجل عدد كبير يقدر ب 1193722 حساب زبائن خلال السنة المالية ل 2004، على عكس عدد الحسابات التي سجلت في 2003 و التي قدر عددها ب 1121544 مع تدفق إضافي قدر ب72178 حساب (و منه 17034 حساب بالعملة الصعبة) .

الجدول رقم (4.4) : تطور الحسابات

طبيعة الحسابات	تنفيذ 2003	النسبة %	تنفيذ 2004	النسبة %	تطور العدد	النسبة %
حسابات جارية	128226	11	138638	12	10412	8
حسابات الشيكات	448573	40	474830	40	26257	6
حسابات على الدفاتر	188430	17	206905	17	18475	10
مجموع الحسابات بالدينار	765229	68	820373	69	55144	7
الحسابات بالعملة الصعبة	356315	32	373349	31	17034	5
المجموع العام	1121544	100	1193722	100	72178	6

المصدر: نفس التقرير حول بنك القرض الشعبي الجزائري

الشكل رقم (4.4) يبين توزيع الحسابات لسنة 2004



المنتجات النقدية:

إن عدد بطاقات الائتمان المتداولة لنهاية 2004 تقدر بـ 8040 بطاقة، فهي في زيادة بنسبة 10 % مقارنة بسنة 2003، و حسب أنواع هذه البطاقات كان التطور كما يلي:

الجدول رقم (5.4): المنتجات النقدية للقرض الشعبي الجزائري

تطور النسبة	تطور المبلغ	2004	2003	
10	717	8040	7323	عدد البطاقات
9	515	6470	5955	البطاقات النقدية - Cartes cash
15	202	1570	1368	بطاقات التأشير - Cartes visa

حسب المخطط البنكي ساهم القرض الشعبي الجزائري بنشاط فائق في انجاز مشروع بطاقة الدفع بين البنوك ، إن إطلاق هذا المنتج ابتداء من 2005 يشكل عنصر قوي في تحديث إمكانيات الدفع، بحيث يتم توسيع النشاطات النقدية و سيتم ذلك من خلال توسيع شبكة من أجهزة الصراف الآلي و عمليات الدفع الإلكترونية و على الصعيد الدولي و في إطار خطة لتطوير النشاط المصرفي، فقد وسع البنك بعض الأسهم و التي ساعدت على:

- حماية تبادل المعطيات مع التنظيمات الدولية (Visa et Mastercard) .
- وضع تجهيزات نظام البيع في المستوى على نموذج EMV .
- التحضير لطرح بطاقات التأشير الذهبية (Visa Gold) على الأسواق.

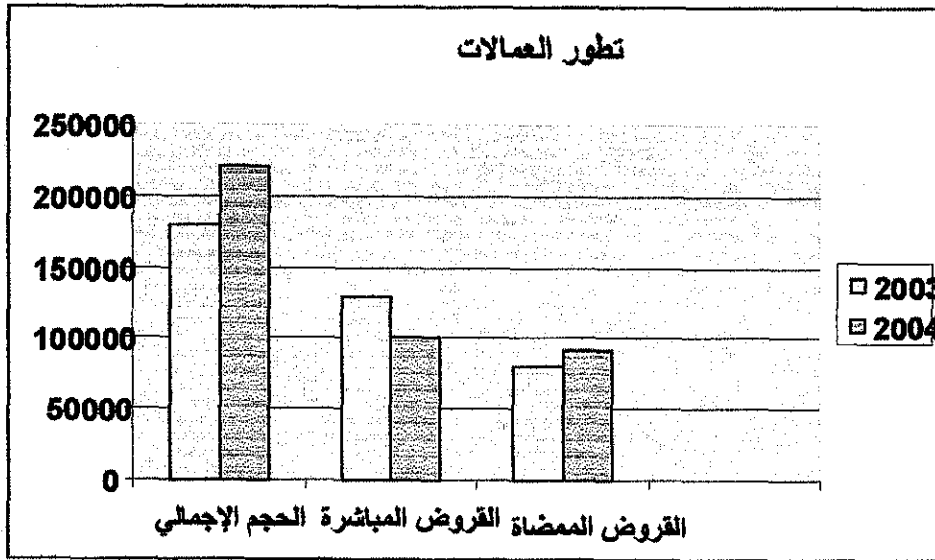
بالإضافة إلى ذلك، أخذ القرض الشعبي الجزائري خطوة لكسب حل نقدي back office من شأنه أن يحسن التطبيقات المصرفية الموجودة و تعزيز حل front office مكان للتجهيز الإلكتروني للطلبات ووضعه في محل المعاينة.

2- العمالة بالقرض الشعبي الجزائري:

للم تطور عملات الزياتن:

في 2004/12/31 قدر الحجم الإجمالي لقرص العملات الصافية و المحفوظة من الرسوم ب 220775 مليون دينار جزائري بما فيه من 129047 مليون دينار من القروض المباشرة و كذا 91154 مليون دينار من القروض الممضاة و 574 مليون دينار من الأرصدة الدائنة، أما بالنسبة للسنة المالية 2003 فقد كان معدل نمو و تطور العملات ب 12 % .

الشكل رقم (5.4) : تطور العملات



لح تطور القروض المباشرة:

ارتفعت القروض المباشرة الصافية إلى 129047 مليون دينار جزائري، بزيادة قدرها 14 % بالمقارنة مع السنة 2003 ، و هي تمثل 58 % من مجموع العملات.

الجدول رقم (6.4) : تطور القروض المباشرة للقرض الشعبي الجزائري

(المبالغ بالملايين)

السنوات	المبالغ 2003	%2003 النسبة	المبالغ 2004	%2004 النسبة
القطاع الخاص	77632	69	85748	66
- قصير الأجل	27228		24390	
- متوسط الأجل	50404		61358	
القطاع العام	35119	31	43299	34
- قصير الأجل	15125		20332	
- متوسط الأجل	19994		22967	
المجموع	112751	100	129047	100

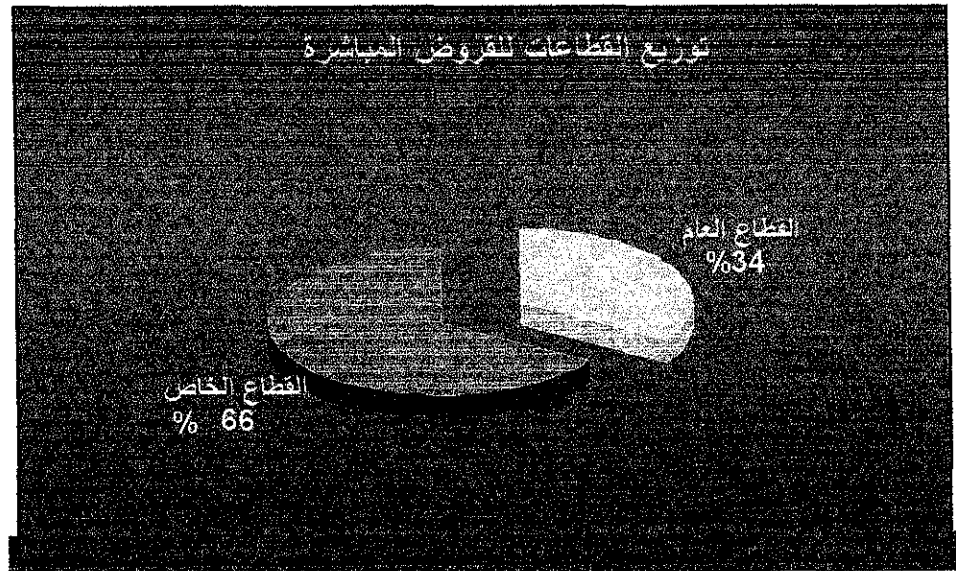
التوزيع الطبيعي للعمليات:

لقد سجلت العمليات المباشرة و الموزعة حسب كل نوع النتائج الخاصة بسنتي 2003 و 2004، حيث تفوق القروض المتوسطة الأجل و التي تمثل 65 % من مجموع القروض في سنة 2004، حيث أن نسبة الارتفاع بين السنتين 2003 و 2004 قدرت ب 20 % ، كما سجلت القروض المتوسطة الأجل الخاصة بالقطاع الخاص ارتفاعا بنسبة 22 % أي ما يعادل 10954 مليون دينار ، إذ أن هذا الارتفاع يعكس زيادة الدعم المقدم الذي يساهم به البنك خاصة في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم PME/PMI. كما تمثل القروض القصيرة الأجل 35 % من مجموع القروض المباشرة في سنة 2004 مقارنة بسنة 2003 أين كانت نسبة النمو تقدر ب 5.6 % ، و هو ما يمثل 2369 مليون دينار جزائري ك مبلغ إضافي.

توزيع العمليات بالقطاع المؤسسي:

عرف القرض الشعبي الجزائري إعادة تشكيل في السنوات الأخيرة من طرف القطاع الخاص ومنه جزء قدر ب 66 % ، أما جزء القطاع العام فهو في تدهور حتى الآن، لذلك سيغير الاتجاه نحو الثبوت على الأقل و ذلك بتدخل البنك في التمويل النقابي و المشاريع الكبيرة.

الشكل رقم (6.4) : توزيع القطاعات للقروض المباشرة



لـ القروض المقدمة للأسر:

في سنة 2004 تم إطلاق منتجات جديدة أكثر مرونة لتمويل القروض المقدمة للأسر حيث كان لهذا المنتج أثر إيجابي على تنمية هذا الصنف من العملات.

لـ تطور القروض الممضاة:

تمثل القروض الممضاة 42 % من المبلغ الإجمالي للقروض، أي أن حجمها في زيادة مستمرة بحيث وصلت هذه الأخيرة في نهاية 2004 إلى 91154 مليون دينار جزائري و هو ما يمثل معدل نمو يقدر ب 9 % مقارنة بسنة 2003.

3- أنشطة الخزينة العامة للقرض الشعبي الجزائري:

سجلت سنة 2004 إفراط في السيولة في السوق النقدية، حيث كان البنك موجود في هذه السوق لكن في حالة دائنة، كما أنه دخل في المناقصة المنظمة أسبوعيا لبنك الجزائر. لقد تطورت العملات الخاصة بالخزينة بين 2003 و 2004 كما يلي:

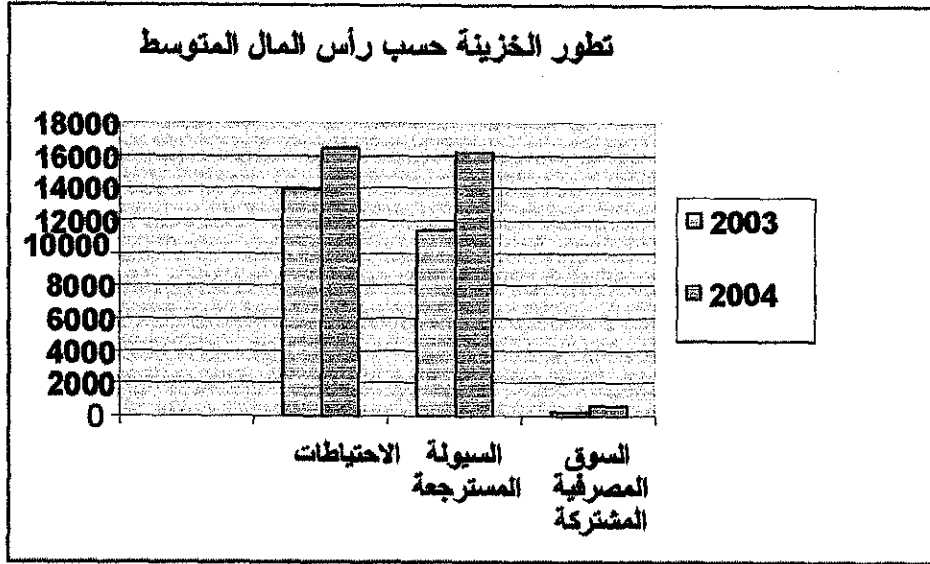
الجدول رقم (7.4): تطور الخزينة

(المبالغ بالملايين)

المنتج	رأسمال	رصيد	المنتج	رأسمال	الرصيد	الخزينة
ل 2004	المتوسط ل 2004	نهاية الفترة ل 204	ل 2003	المتوسط ل 2003	نهاية الفترة ل 2003	
555	33308	17051	636	25588	23953	استخدام الخزينة
337	16474	17051	351	13931	14813	الاحتياطيات
203	16180		278	11394	9140	السيولة المسترجعة
15	654		7	263		السوق المصرفية المشتركة

المصدر: التقرير السنوي لبنك القرض الشعبي الجزائري

الشكل رقم (7.4): تطور الخزينة العامة



4- البنك عبر الأرقام:

يعتبر القرض الشعبي الجزائري بنك التجزئة، تتكون شبكة هذا البنك من 127 وكالة مؤطرة ب15 مجموعة الاستغلال ، كما تعتبر السياسة التجارية لهذا البنك موجهة باتجاه سوق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الكبيرة و المهن الحرة و الخاصة.

في 31-12-2004 قام البنك بتسجيل:

لـ 1193722 رصيد للزبائن.

لـ مجموع الميزانية مقدر ب 409 مليار دينار جزائري.

لـ المنتوج البنكي الصافي مقدر ب 11.5 مليار دينار جزائري.

لـ النتيجة الصافية تقدر ب 1.4 مليار دينار جزائري.

لـ اليد العاملة مقدر ب 4683.

الجدول رقم (8.4) مؤشرات النشاط المصرفي Indicateurs d'activité

2004	2003	2002	السنوات
409452	388824	367847	مجموع الميزانية
317186	294483	265633	ودائع الزبائن
133693	118048	112128	القروض المباشرة
91154	83784	75058	القروض عبر الإمضاء
126425	128027	136318	عمالة أخرى (ذوي الدخل الثابت)

الوحدة = مليون دينار

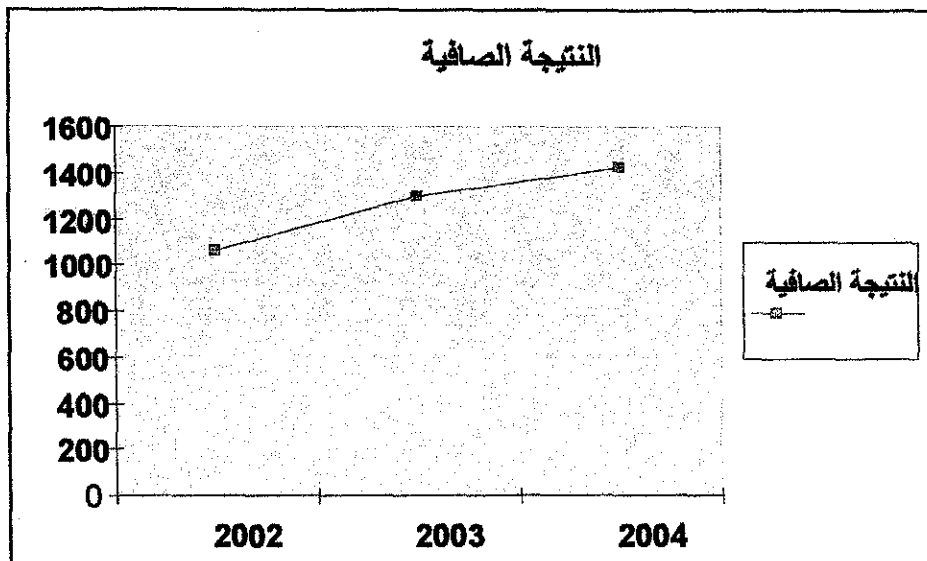
الشكل رقم (8.4) : تطور مجموع الميزانية



الجدول رقم (9.4) : مؤشرات النتائج:

السنوات	2002	2003	2004
منتجات بنكية	20040	19266	18136
أعباء بنكية	9621	9729	6585
منتجات بنكية صافية	10420	9537	11551
النتيجة الصافية	1059	1297	1421

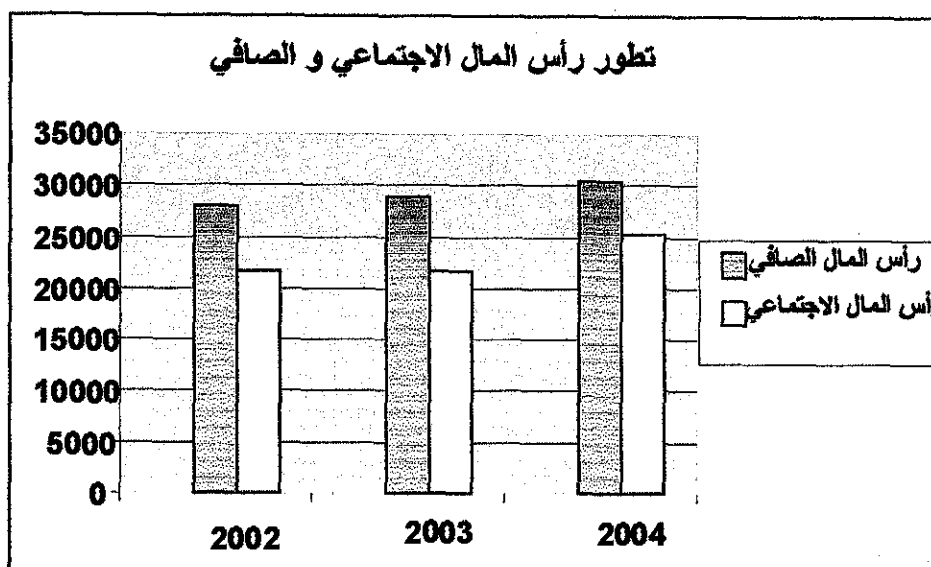
الشكل رقم (9.4) : تطور النتيجة الصافية للقرض الشعبي الجزائري



الجدول رقم (10.4) : رؤوس الأموال بالقرض الشعبي الجزائري

السنوات	2002	2003	2004
رأس المال الصافي	28002	28888	30417
رأس المال الإجتماعي	21600	21600	25300

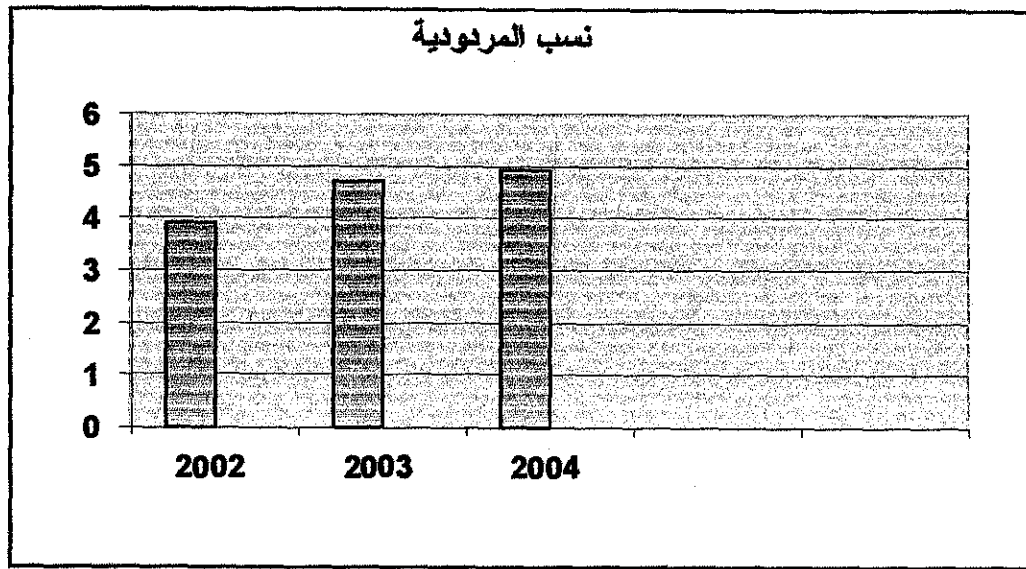
الشكل رقم (10.4) : تطور رأس المال الاجتماعي و الصافي



الجدول رقم (11.4) : المر دودية و القدرة على الوفاء بالدين

2004	2003	2002	
4.9	4.7	3.9	نسبة المر دودية %
16.10	16.98	16.37	نسبة القدرة على الوفاء بالدين %

الشكل رقم (11.4) : نسب المردودية



2. أسلوب البحث:

لقد اعتمدنا في هذه الدراسة التطبيقية استعمال طريقة الاستقصاء و المقابلة المباشرة لتحصيل معلومات أكثر موضوعية، حيث استهدفت هذه الأخيرة القيام بتحليل لأراء عدد من موظفين وزبائن القرض الشعبي الجزائري من خلال عينة للوقوف على جودة الخدمات باعتبار جودة الخدمات المصرفية مرتكزا أساسيا للقدرة التنافسية للبنك في ظل ظروف اقتصاد السوق، ولا يمكن معرفة هذه الخدمات إن كانت بحاجة إلى تحسين دون تحديد مستويات جودتها و التعرف على تقييم موظفيها و زبائنها.

(1) مجتمع الدراسة:

يشتمل مجتمع الدراسة على جميع موظفين و زبائن القرض الشعبي الجزائري الواقعة بتلمسان والبالغ عددهما 03 وكالات حيث تتمثل فيما يلي:

- الوكالة رقم 454 بالكيفان.
- الوكالة رقم 437 بشارع تيجاني الدمرجي بتلمسان.
- الوكالة رقم 408 بشارع السلام بتلمسان.

(2) عينة الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على موظفين و زبائن القرض الشعبي الجزائري و تمثلت فيما يلي:

« الموظفين : تألفت عينة الدراسة من 100 موظف من 03 وكالات للقرض الشعبي الجزائري ، تم اختيارهم بطريقة عشوائية و وزعت عليهم الاستمارة للفترة الممتدة من 2008/04/20 و لغاية 2008/05/30 و تم ذلك في ساعات مختلفة،و كان عدد الاستبيانات المسترجعة 93 و بعد فحص الاستبيانات المسترجعة تبين بأن بعضا منها غير صالح للتحليل ،مما أدى إلى استبعاد 36 استمارة و المتبقي 57 و هذا ما يمثل 57 % من عدد الاستبيانات الموزعة و التي سيتم إخضاعها للدراسة.

« **الزبائن:** تشكلت عينة الدراسة من 120 زبونا من 03 وكالات للقرض الشعبي الجزائري، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، و قد تم توزيع 120 استمارة و استعيد منها 90 استمارة معبأة ووجد منها 72 استمارة كاملة فقط وصالحة للتحليل أي بمعدل 60 % من إجمالي الاستمارات المرسلة.

(3) أسلوب جمع البيانات:

لغرض انجاز هذه الدراسة تم الحصول على البيانات من خلال الدراسة الميدانية عن طريق استبيانين تم تصميمهما و هما يضمن نوعين من المتغيرات، المتغيرات المستقلة و هي معلومات حول الموظفين و زبائن القرض الشعبي الجزائري و تضمنت الجنس و هو على مستويين ذكر وأنثى و كذا السن و المستوى التعليمي و الخبرة أما النوع الثاني وهو المتغيرات التابعة و التي تتعلق بموظفي و زبائن القرض الشعبي الجزائري ، فالاستبيان الأول هو خاص بالموظف الذي تم تقسيمه إلى 30 عبارة و التي تمثل الأسئلة الخاصة حيث يمثل هذا الاستبيان عنصرا أساسيا ويحمل كثيرا من المضامين التي ينطوي عليها مفهوم جودة الخدمة المصرفية و يشمل دور إدارة البنك و نظام الحوافز و التكنولوجيا حيث تمثل المعرفة للإبداع و القدرات كما يشمل عناصر الاتصال و العمل الجماعي و خطط البنك و التكوين و علاقة إدارة البنك مع موظفيها و كيفية حل المشاكل و كذا طريقة تعامل موظفي البنك مع الزبائن و الإجراءات التي يتعين أن يمر بها الزبون حتى يحصل على الخدمة المصرفية لتصبح أكثر بساطة و أيسر و على أعلى درجة من السهولة حيث تتأثر أنشطة البنك بشكل مباشر على تحسين و تطوير الخدمات المصرفية. أما الاستبيان الخاص بالزبون و الذي تكون من 30 عبارة و التي تمثل الأسئلة الخاصة بأبعاد جودة الخدمات المصرفية كالجوانب الملموسة أي البيئة المادية التي تقدم من خلالها الخدمة كالأجهزة و الموظفون مواد الاتصال و الطريقة التي يظهر بها مكان الخدمة لإنجاز الخدمة الموعودة بدقة و كذا الاستجابة أي معلومات و مجاملة القائمين على تقديم الخدمة و قدرتهم على استلهاهم الثقة و الأمان و كذا التعاطف أي درجة العناية بالزبون و رعايته بشكل خاص، وهذا ما يؤدي بالضرورة إلى قياس مستوى جودة الخدمة المصرفية و مدى رضا الزبائن عن تلك الخدمات بالإضافة إلى إدراكهم و توقعاتهم بخصوص ذلك.

(1) تحليل النتائج الخاصة باستبيان المصرفي:

توزيع عينة الدراسة حسب الجنس و العمر و المستوى التعليمي و الخبرة

الجنس		العمر		المستوى التعليمي		الخبرة	
الفئة	التكرار	النسبة %	الفئة	التكرار	النسبة %	الفئة	التكرار
ذكر	49	86	20 سنة	-	-	أقل من 5 سنوات	2
أنثى	8	14	20 سنة إلى 35 سنة	19	33	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	15
			أكبر من 35 سنة	38	67	أكثر من 10 سنوات	40
المجموع	57	100	المجموع	57	100	المجموع	57

يوضح لنا الجدول أن نسبة عالية من أفراد العينة المدروسة فيما يتعلق بالجنس من الذكور حيث بلغ عددهم 49 بنسبة 86 % أما فيما يتعلق بفئات العمر فكان أكبر عدد من التكرارات في الفئة التي تبلغ من العمر أكبر من 35 سنة ، حيث بلغت النسبة 67 % من مجموع أفراد العينة. أما بالنسبة للمستوى التعليمي فقد كان أغلبية أفراد العينة جامعيين حيث قدر عددهم ب 39 شخص أي ما يعادل 68 %، أما الباقي فقد توزع بين باقي فئات المستوى التعليمي، أما فيما يتعلق بتوزيع العينة حسب الخبرة فقد أظهرت النتائج إلى أن أعلى نسبة كانت أكثر من 10 سنوات حيث بلغ عددهم 40 فردا بنسبة تقدر ب 70 %.

السؤال الأول: هل الأدوات و التقنيات المستعملة مناسبة لأداء العمل؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
95	54	نعم
5	3	لا
100	57	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أن البنك يستعمل الأدوات و التقنيات التي تتناسب أداء العمل بحيث وصلت نسبة الإجابة بـ"نعم" 95% بينما البقية فقد أكدت عكس ذلك. الشكل التالي يمثل امتلاك البنك الأدوات و التقنيات المناسبة لأداء العمل

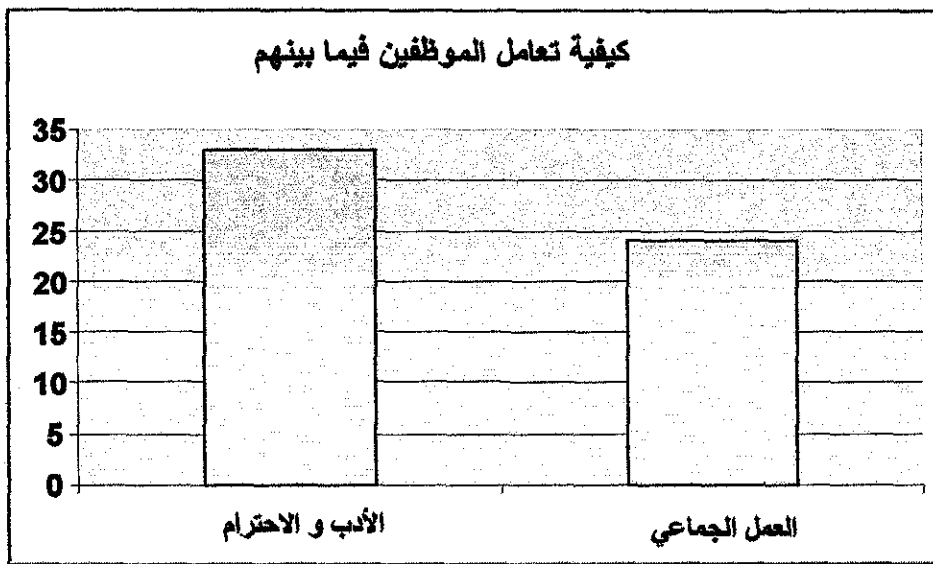


السؤال الثاني: كيف يتم تعامل الموظفين فيما بينهم للاستجابة لمتطلبات الزبائن؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
58	33	الأدب و الاحترام
42	24	العمل الجماعي
-	-	أشياء أخرى للوصف
100	57	المجموع

من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن أفراد عينة البحث يختلف رأيهم فيما يخص كيفية تعامل الموظفين فيما بينهم، لقد كانت أغلب الإجابات و التي بلغ عددها 33 شخص أي ما يعادل 58% تؤكد أن التعامل يتم في إطار جو يسوده الأدب و الاحترام حيث لا يعتبرون أن الثقافة المبنية على تشجيع العمل الجماعي مهمة ، على خلاف 24 شخص أي ما يعادل 42% من العينة يساند الثقافة المبنية على تشجيع العمل الجماعي و يعتبرون أن الفاعلية للجميع أفضل من مجموع الفاعلية الشخصية للموظفين.

الشكل التالي يبين النتائج المحصل عليها لمعرفة كيفية تعامل الموظفين للاستجابة لمتطلبات الزبائن.

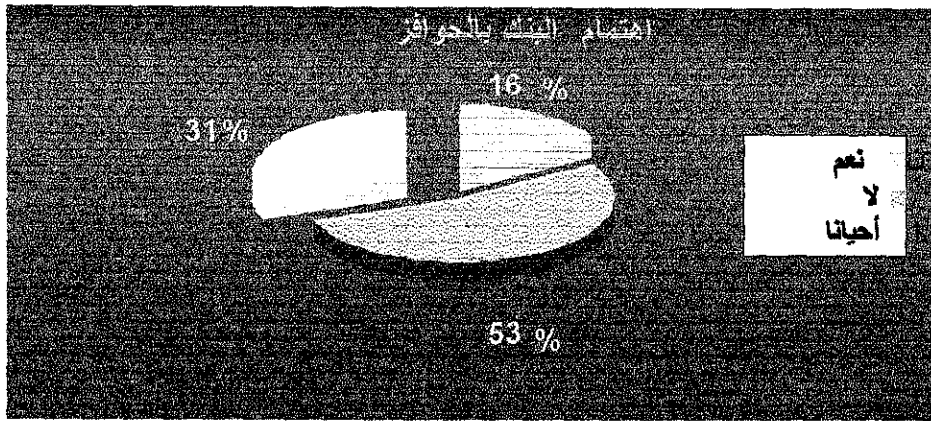


السؤال الثالث: هل تهتم إدارة البنك بالحوافز المادية و الترقية و العلاوات؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
16	9	نعم
53	30	لا
31	18	أحيانا
100	57	المجموع

من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن 53 % من مفردات عينة البحث يرون أن إدارة البنك غير مهتمة بوضع نظام لتحفيز العمل لرفع مستوى أدائهم بتقديم الحوافز المادية و الترفقيات و العلاوات و بالتالي يمكننا القول بأنه بالرغم من أن الحوافز تلعب دورا مهما في البنك باعتبارها وسيلة إشباع مستعملة لتوجيه سلوك الموظفين إلا أن إدارة البنك لا تهتم بتصميم نظام للحوافز لجعل الموظفين يتصرفون بطريقة معينة تستجيب لأهداف البنك المسطرة.

الشكل رقم يمثل النسب المتحصل عليها لمعرفة مدى اهتمام البنك بالحوافز المادية و الترفقيات و العلاوات.

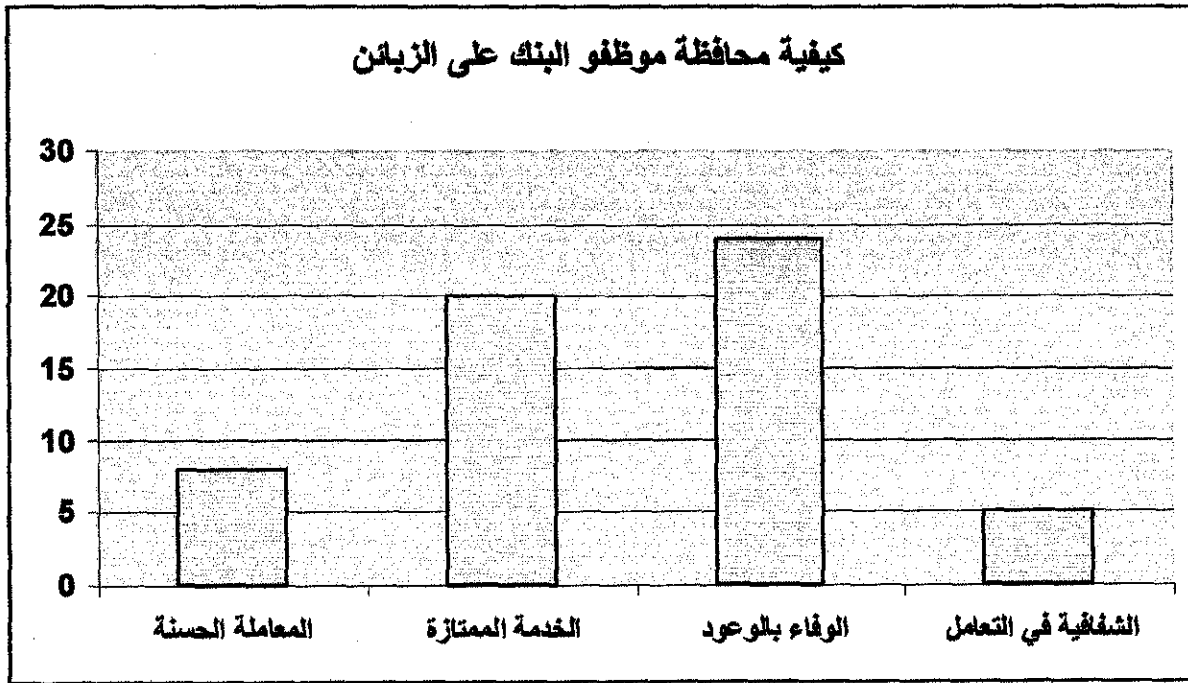


السؤال الرابع: كيف يمكن للبنك أن يحافظ على زبائنه؟

الإجابة	التكرار	النسبة %
المعاملة الحسنة	8	14
الخدمة الممتازة	20	35
الوفاء بالوعود	24	42
الشفافية في التعامل	5	9
أشياء أخرى للوصف	-	-
المجموع	57	100

يتضح لنا من جدول الإجابات على السؤال الرابع الذي يتعلق بكيفية محافظة البنك على زبائنه، فنلاحظ من الإجابات التي وردت بأن ما يعادل 42% من الموظفين اختاروا أسلوب الوفاء بالوعد ليمسك و يحافظ على زبائنه ، بينما نسبة 36% يعتبرون أن الخدمة الممتازة هي الأسلوب المعتمد للمحافظة على الزبائن.

الشكل التالي يبين كيفية محافظة موظفو البنك على زبائنهم



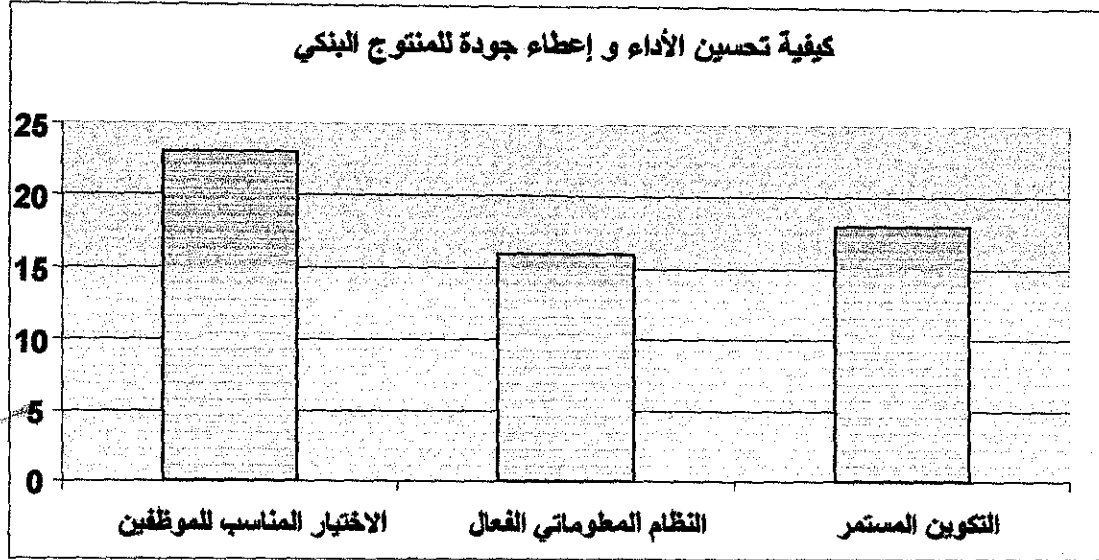
السؤال الخامس: كيف يتم تحسين الأداء و إعطاء جودة للمنتوج البنكي؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
40	23	الاختيار المناسب للموظفين
28	16	النظام المعلوماتي الفعال
32	18	التكوين المستمر
100	57	المجموع

من جراء الإجابة على هذا السؤال يتضح لنا بأن أغلبية المستجوبين يعتقدون أنه لتحسين الأداء وإعطاء جودة للمنتوج البنكي يستوجب اختيار موظفين مناسبين ، حيث بلغ عدد الأشخاص الذين

اختاروا الإجابة الأولى 23 شخص أي ما يعادل 40 % من العينة المدروسة، على عكس ذلك 18 شخص أي ما يعادل 32 % يرون أنه لا يتم تحسين الأداء و إعطاء جودة للمنتوج البنكي إلا إذا كان هناك تكوين مستمر للموظفين.

الشكل التالي يمثل الكيفية التي يتم من خلالها تحسين الأداء و إعطاء جودة للمنتوج البنكي.

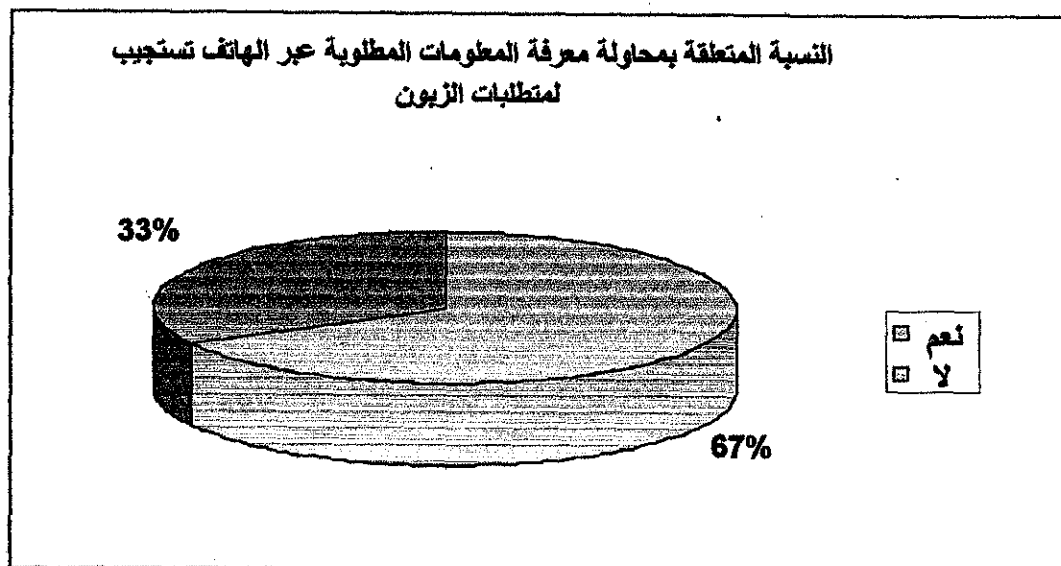


السؤال السادس: هل المعلومات المطلوبة عبر الهاتف تستجيب لمتطلبات الزبون؟

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	38	67
لا	19	33
المجموع	57	100

فإجابة الموظفين على هذا السؤال ب"نعم" قدرت ب 67 % هذا يعبر عن مستوى الإشباع الذي يحققه البنك لمطالب و توقعات زبائنه.

الشكل التالي يبين النسب المتحصل عليها من محاولة معرفة إذا كانت المعلومات المطلوبة عبر الهاتف تستجيب لمتطلبات



السؤال السابع:

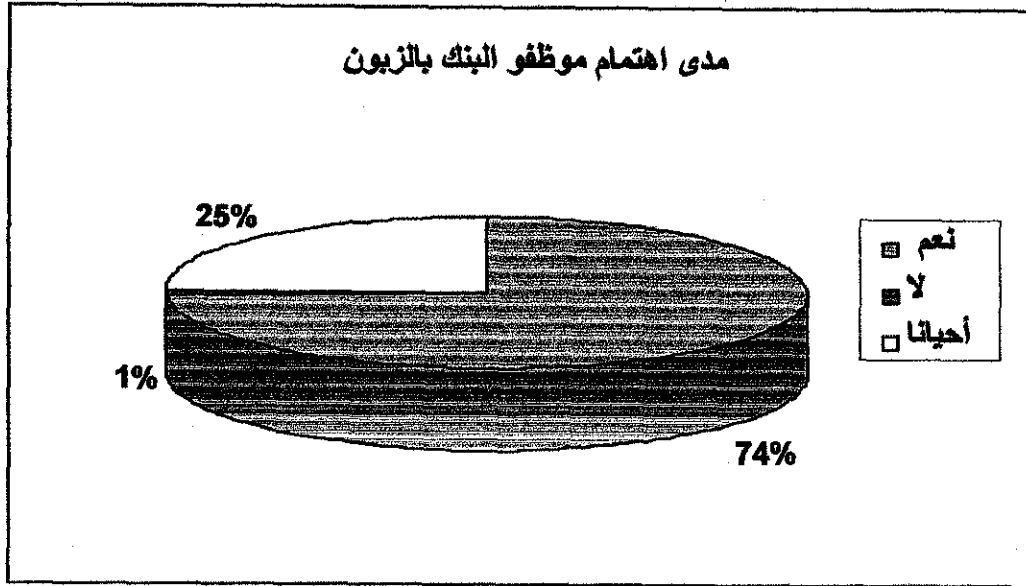
بلغت نسبة الذين يعتقدون بأن المعلومات المطلوبة عبر الهاتف لا تستجيب لمتطلبات الزبون 33% و أكدوا أن ذلك يرجع إلى الفهم السيئ للمكالمة أي سوء فهم الزبون.

السؤال الثامن: هل تضع الزبون في مركز الاهتمام المطلوب؟

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	42	74
لا	1	1
أحيانا	14	25
المجموع	57	100

إن النسب المتحصل عليها في هذا الجدول بخصوص ما ورد من إجابات هو أن موظفي البنك يضعون الزبون في مركز الاهتمام المطلوب بنسبة 74 % ، كما أن ما يقارب 25 % من مجموع المستجوبين يرون أنهم يقومون بالاهتمام بالزبون أحيانا.

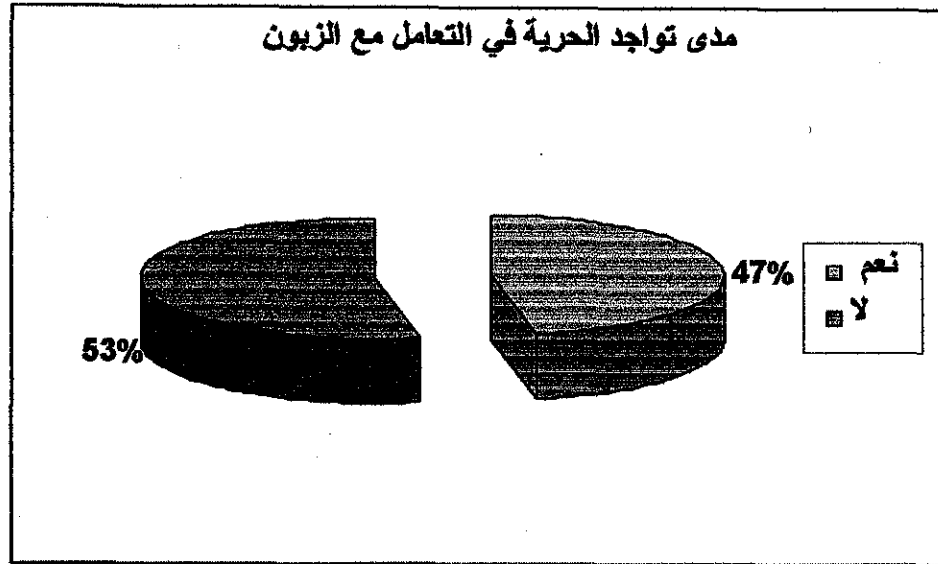
الشكل التالي يبين النسب المتحصل عليها من خلال محاولة معرفة مدى اهتمام موظفي البنك بالزبون.



السؤال التاسع: هل هناك نوع من الحرية في التعامل مع الزبون؟

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	27	47
لا	30	53
المجموع	57	100

إن النسب المتحصل عليها في هذا الجدول تبين أنه لا توجد حرية في التعامل مع الزبون حيث بلغ عدد المستجوبين الذين أجابوا ب "لا" ب 30 شخص أي ما يعادل 53 % من العينة المدروسة. الشكل التالي يمثل النسب المتحصل عليها من خلال محاولة معرفة مدى تواجد الحرية في التعامل مع الزبون.



السؤال العاشر:

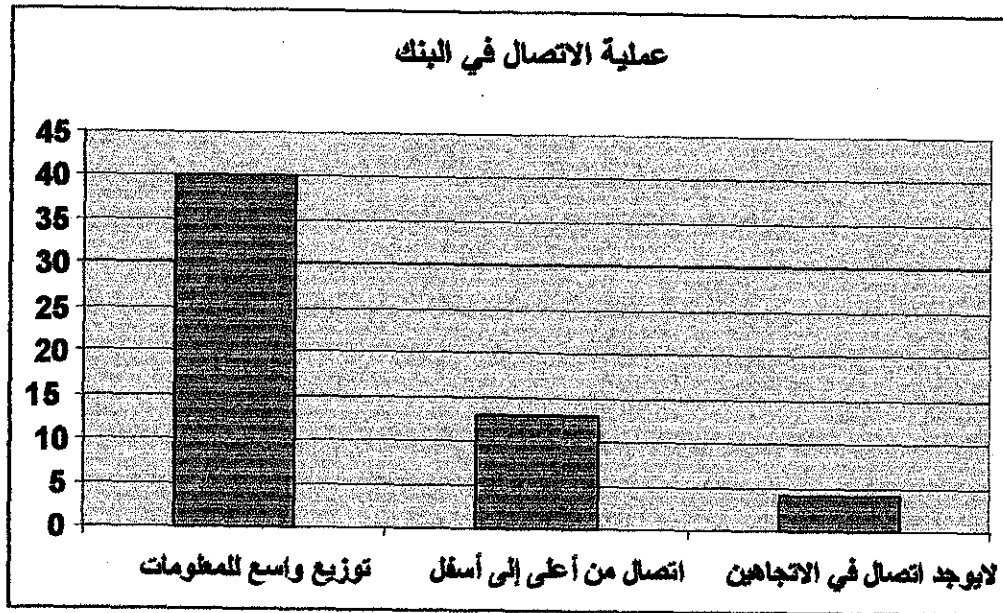
اقتصرت أجوبة المستجيبين أنه لا توجد حرية في التعامل مع الزبون و ذلك يرجع إلى أن إدارة البنك تدرك بأن العمال لا تتوافر لديهم الدافعية و القدرة على التطور و تحمل المسؤولية إضافة إلى أنها تقوم بمراقبة أعمالهم و توجيههم.

السؤال الحادي عشر: حسب رأيكم، كيف ترون عملية الاتصال في البنك؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
70	40	توزيع واسع للمعلومات
23	13	اتصال من أعلى إلى أسفل
7	4	لا يوجد اتصال في الاتجاهين
100	57	المجموع

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول يمكن القول بأن المعلومات في البنك يتم توزيعها بشكل واسع بنسبة 70 %، إضافة إلى ذلك تضع إدارة البنك تعليماتها في صورة رسمية أي تصدر التعليمات من أعلى إلى أسفل، ويمكن القول بأنه لا يوجد اتصال فعال في الاتجاهين أي من أعلى إلى أسفل و العكس.

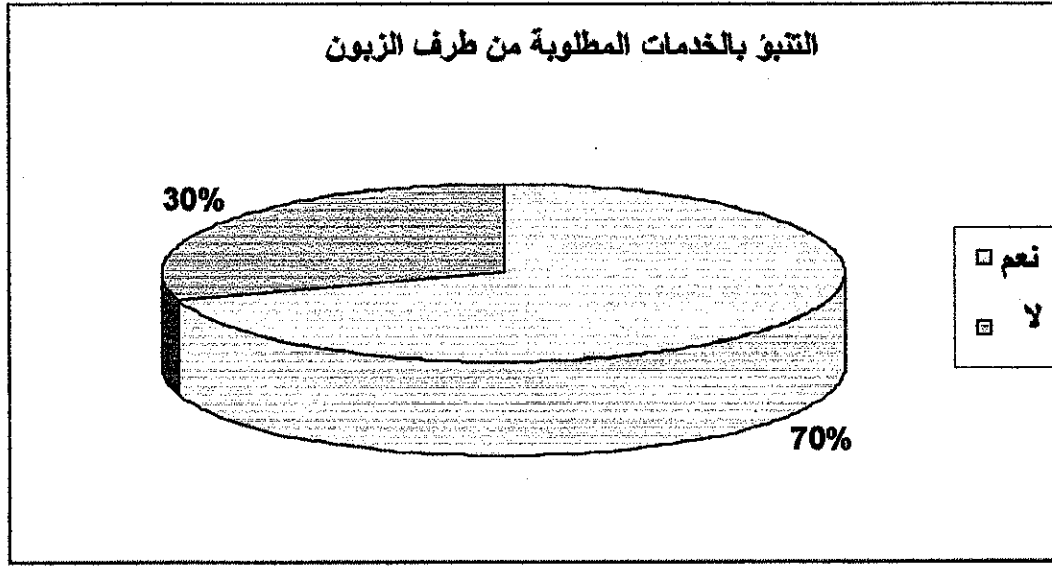
الشكل التالي يبين عملية الاتصال في البنك.



السؤال الثاني عشر: حسب رأيكم هل يمكن التنبؤ بالخدمات المطلوبة و الملحة من طرف الزبون؟

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	40	70
لا	17	30
المجموع	57	100

فإجابة الموظفين على هذا السؤال بـ "نعم" قدرت بـ 70% و هي نسبة جد مهمة في اعتقادنا حيث تؤكد أنه يمكن التنبؤ بالخدمات المطلوبة من طرف الزبون. الشكل التالي يبين النسب المتحصل عليها لمعرفة التنبؤ بالخدمات المطلوبة من طرف الزبائن.



السؤال الثالث عشر:

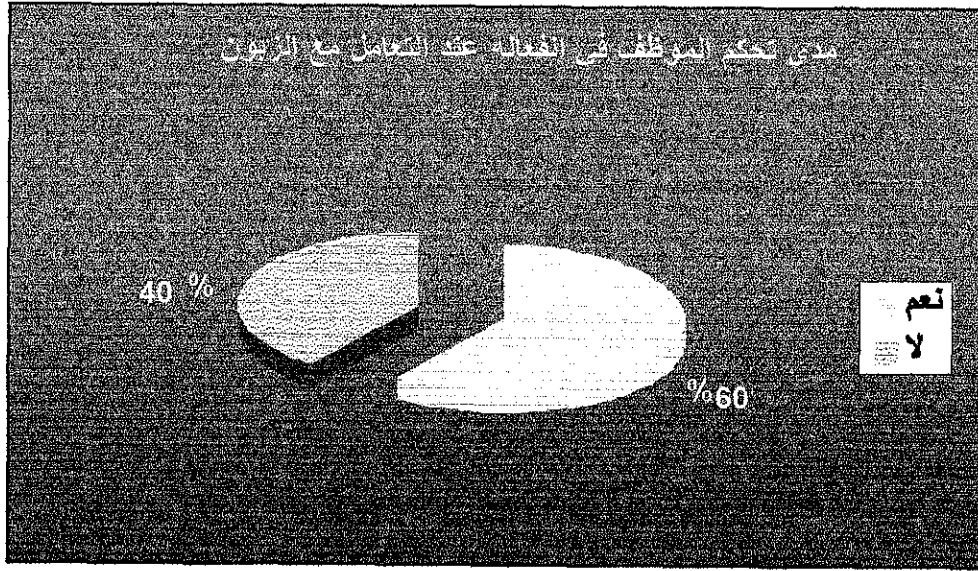
بلغت نسبة الذين أجابوا ب" لا " 30 % ، يعتقدون أن ليس بإمكانهم التنبؤ بالخدمات المطلوبة ورجحوا القول بأن إدارة البنك لا تعي دورها و هو النظر إلى المستقبل لوضع خططها واستراتيجياتها ، لكنها في الوقت الراهن تعمل بشكل روتيني لتسيير المشاكل اليومية المتكررة.

السؤال الرابع عشر: هل تتحكم في انفعالك و مزاجك في معظم الأوقات عند التعامل مع الزبائن؟.

النسبة %	التكرار	الإجابة
60	34	نعم
40	23	لا
100	57	المجموع

يتبين لنا من الإجابات على السؤال الرابع عشر أن حوالي 34 موظف أي ما يعادل 60 % من حجم العينة أن لديهم القدرة للتحكم في انفعالهم و مزاجهم عند التعامل مع الزبائن.

الشكل التالي يبين النسب المتحصل عليها لمعرفة مدى تحكم الموظف في انفعاله عند التعامل مع الزبون.

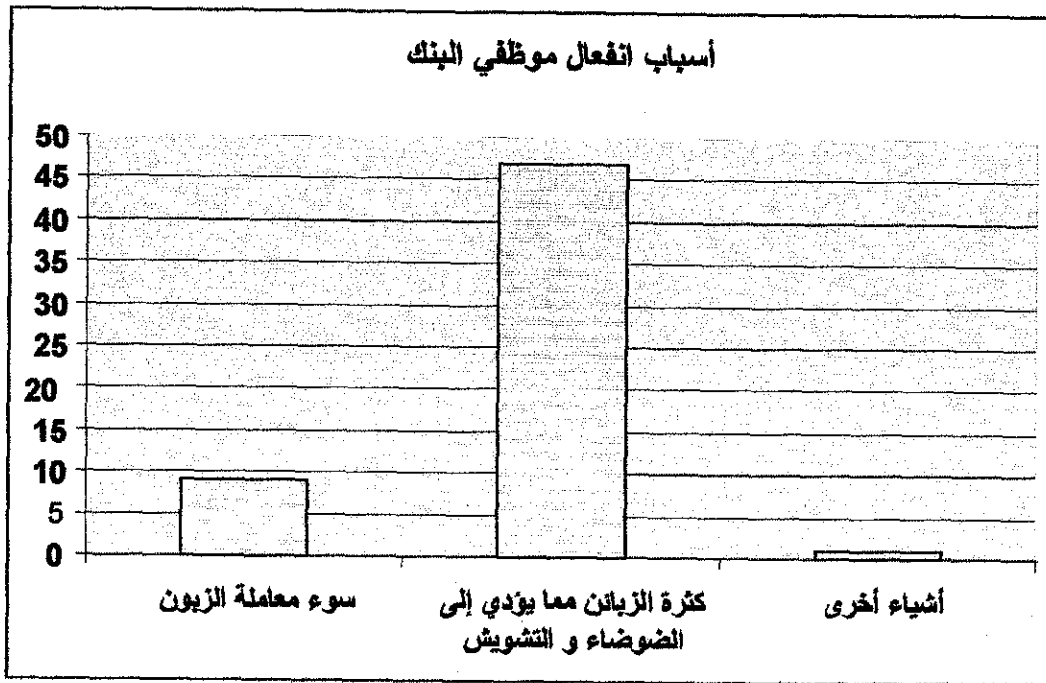


السؤال الخامس عشر: حسب رأيكم ما هي أسباب انفعالكم؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
16	9	سوء معاملة الزبون
82	47	كثرة الزبائن مما يؤدي إلى الضوضاء و التشويش
2	1	أشياء أخرى
100	57	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول بأن ما يعادل 82 % من المستجوبين يعتقدون بأن السبب الرئيسي الذي يثير الانفعال هو كثرة الزبائن و هذا ما يؤدي بالضرورة إلى الضوضاء و التشويش كما أنه بإمكاننا أن نلاحظ أن ما يعادل 16 % من المستجوبين يعتقدون كذلك بأن سوء معاملة الزبون تثير الانفعال.

الشكل التالي يبين أهم أسباب الانفعال لدى الموظف

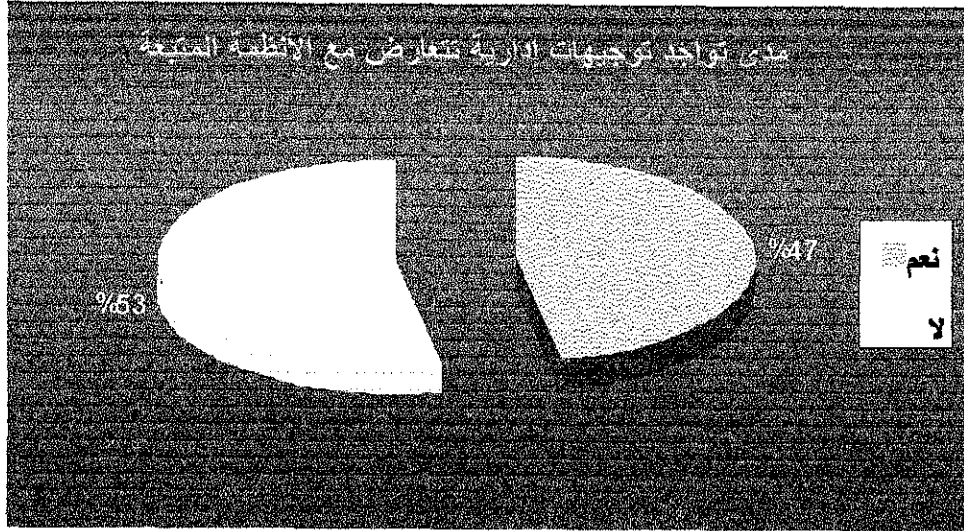


السؤال السادس عشر: هل توجد توجيهات إدارية تتعارض مع الأنظمة المتبعة من طرف موظفو البنك؟

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	27	47
لا	30	53
المجموع	57	100

نلاحظ من الجدول أعلاه أن 30 شخص من عدد المستجوبين أي ما يعادل 53 % و هي نسبة جد مهمة حيث تؤكد أنه لا توجد توجيهات إدارية تتعارض مع الأنظمة المتبعة من طرف موظفي البنك.

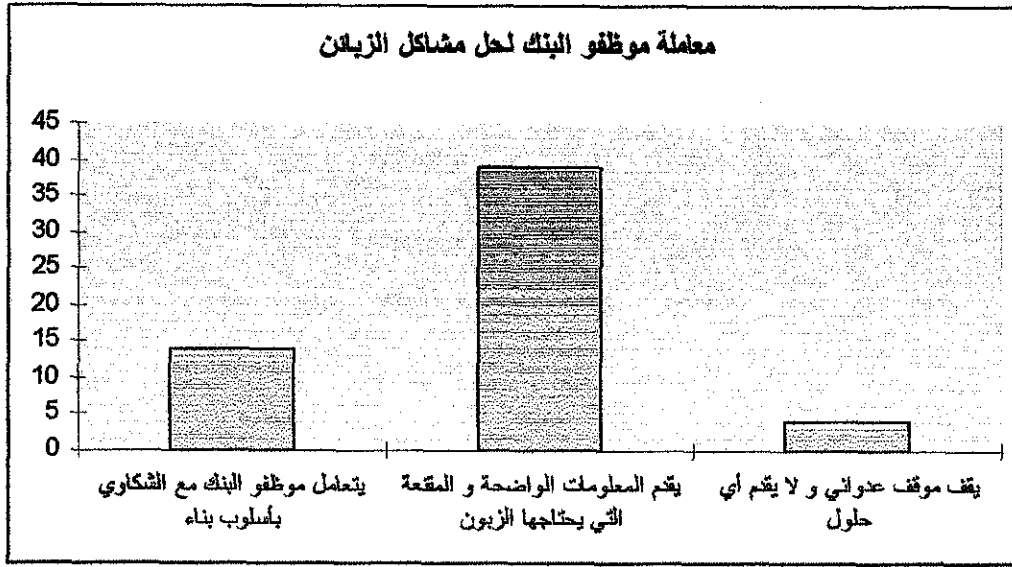
الشكل التالي يمثل النسب المتحصل عليها لمعرفة إذا كانت توجد توجيهات إدارية تتعارض مع الأنظمة المتبعة



السؤال السابع عشر: حسب رأيكم، كيف يتعامل موظفو البنك لحل مشاكل الزبائن؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
25	14	يتعامل موظفو البنك مع الشكاوي بأسلوب بناء
68	39	يقدم المعلومات الواضحة و المقنعة التي يحتاجها الزبون
7	4	يقف موقف عدواني و لا يقدم أي حلول
100	57	المجموع

فيما يخص الجواب عن السؤال السابع عشر، يتفق أغلبية المستجوبين و الذين يقدرون ب 39 شخص أي ما يعادل 68 % على أن البنك يهتم بتوجيه الزبائن لحل مشاكلهم في العمل و ذلك من خلال تقديم المعلومات الواضحة و المقنعة التي يحتاجها الزبون. الشكل التالي يبين الكيفية التي يتعامل بها الموظفين لحل مشاكل الزبائن

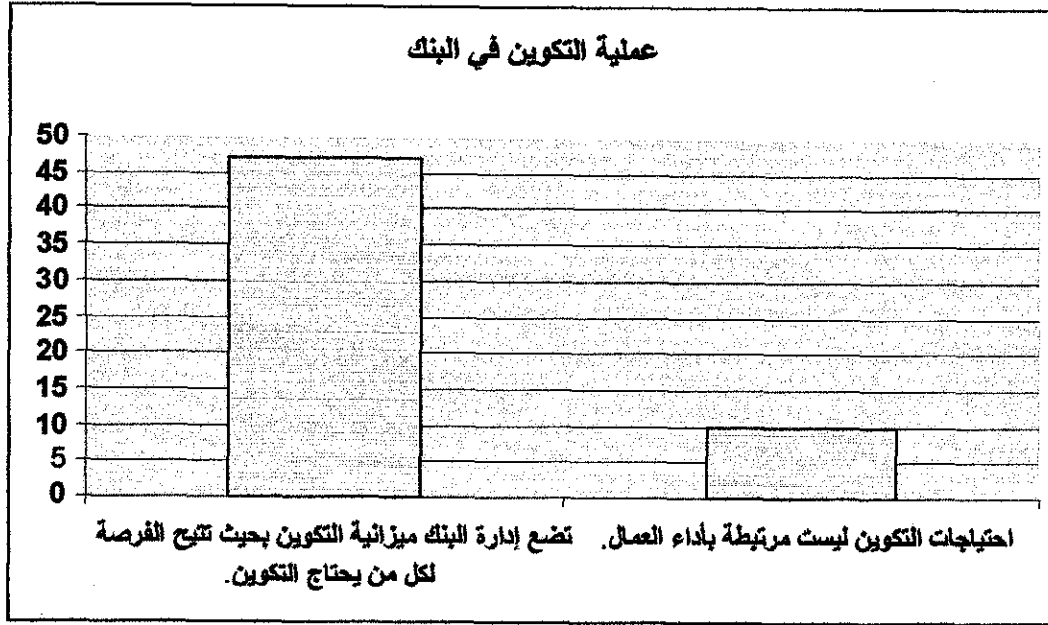


السؤال الثامن عشر: حسب رأيكم، هل يقوم البنك بصورة منتظمة بإعداد دراسات لتحديد احتياجات الزبائن من خلال التكوين لاكتساب خبرات جديدة؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
82	47	تضع إدارة البنك ميزانية التكوين بحيث تتيح الفرصة لكل من يحتاج التكوين.
18	10	احتياجات التكوين ليست مرتبطة بأداء العمال.
-	-	أشياء أخرى
100	57	المجموع

يتضح لنا من جدول الإجابات عن السؤال الذي يتعلق بإذا كان البنك يقوم بصورة منتظمة بإعداد دراسات لتحديد احتياجات الزبائن من خلال التكوين لاكتساب خبرات جديدة، نجد أن أغلبية المستجوبين و الذين يقدرون ب 47 شخص أي ما يعادل 82 % أن إدارة البنك تدرك أهمية التكوين كقوة تنافسية لها و تضع ميزانية حتى تتيح للعمال فرصة التكوين و التطوير بحيث يؤثر على طريقة العمل مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة و إلى تحقيق الميزة التنافسية في البنك كما أن نسبة 18 % تؤكد أن احتياجات التكوين لا يتم ربطها بأداء العاملين.

الشكل التالي يبين عملية التكوين في البنك

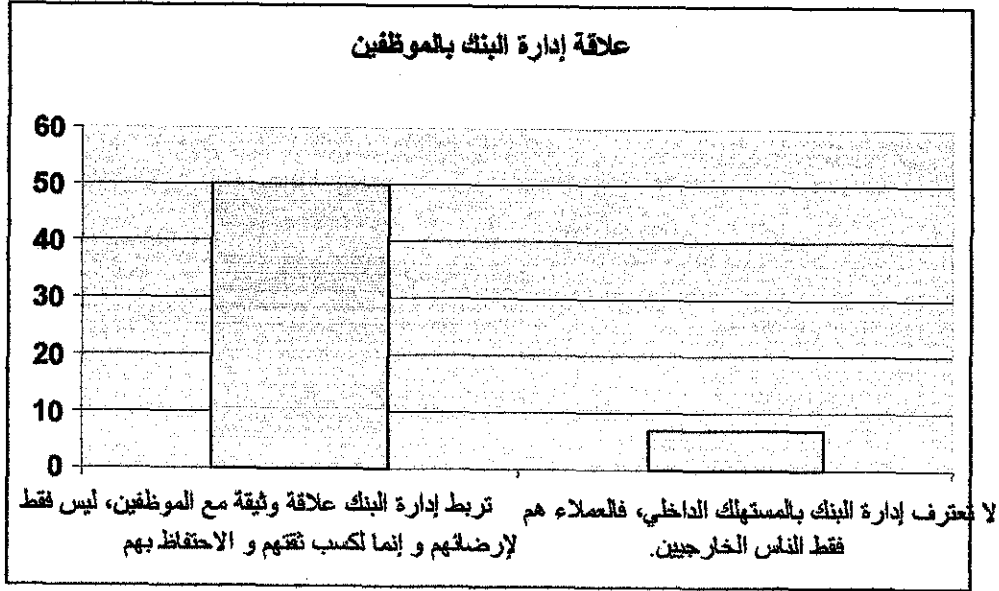


السؤال التاسع عشر: حسب رأيكم، كيف ترون علاقة إدارة البنك بموظفيها؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
88	50	تربط إدارة البنك علاقة وثيقة مع الموظفين، ليس فقط لإرضائهم وإنما لكسب ثقتهم و الاحتفاظ بهم
12	7	لا تعترف إدارة البنك بالمستهلك الداخلي، فالعملاء هم فقط الناس الخارجيين.
-	-	أشياء أخرى للوصف
100	57	المجموع

قد تؤكد لنا نتائج هذا السؤال، أن البنك يربط علاقات جيدة مع عملائه ، ليس فقط لإرضائهم و إنما لكسب ثقتهم و الاحتفاظ بهم و ذلك بنسبة 88 % من آراء المستجوبين.

الشكل التالي يبين علاقة إدارة البنك بموظفيها

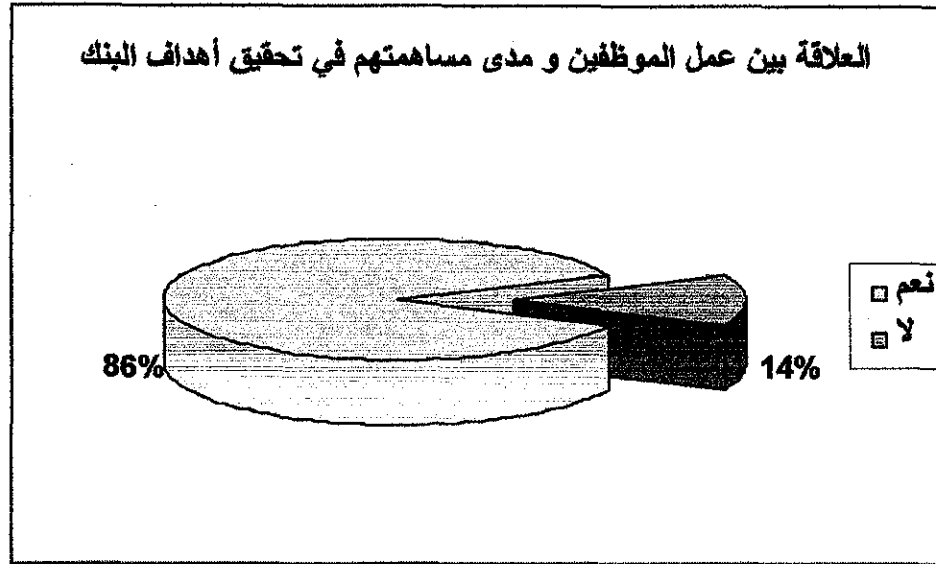


المسؤال العشرون: هل تعرف العلاقة بين عملك الذي تقوم به و كيف يساهم في تحقيق أهداف مؤسستك؟

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	49	86
لا	8	14
المجموع	57	100

إن النسب المتحصل عليها في هذا الجدول تبين أن المصرفي يعرف العلاقة بين عمله الذي يقوم به و كيف يساهم في تحقيق أهداف مؤسسته و ذلك حسب آراء المستجوبين حيث قدرت نسبة الإجابة ب " نعم " ب 86 %.

الشكل رقم يبين النسب المتحصل عليها لتبيان علاقة الموظفين و كيفية المساهمة في تحقيق أهداف البنك.

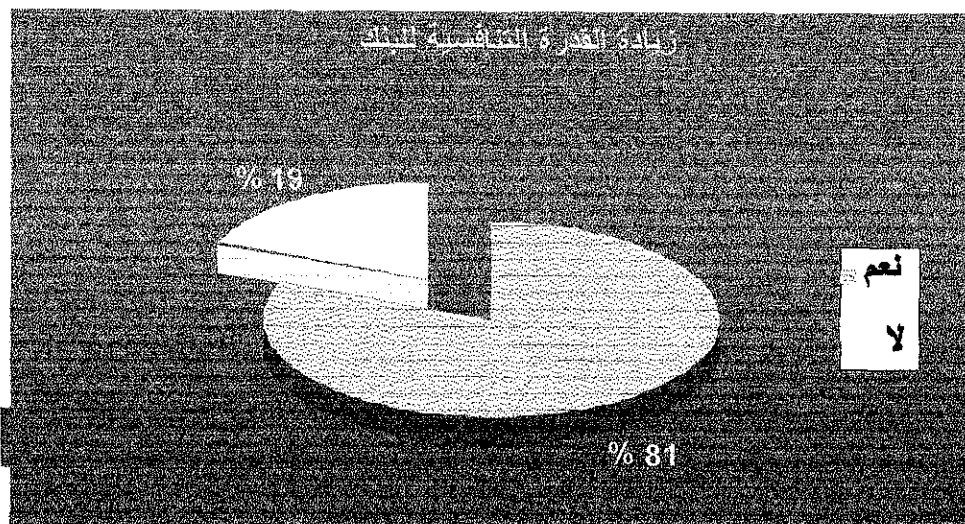


السؤال الحادي والعشرون: هل تحاول زيادة القدرة التنافسية للبنك الذي تعمل فيه؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
81	46	نعم
19	11	لا
100	57	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن 46 شخص من أفراد العينة المدروسة أي ما يعادل 81 % يحاولون قدر الإمكان زيادة القدرة التنافسية للبنك و هذا ما يعكس مدى توافر الموارد التنظيمية اللازمة للتغطية و الوفاء باحتياجات الزبون.

الشكل التالي يبين النسب المتحصل عليها لمحاولة معرفة إذا كان موظفو البنك يسعون لزيادة القدرة التنافسية .



السؤال الثاني والعشرون:

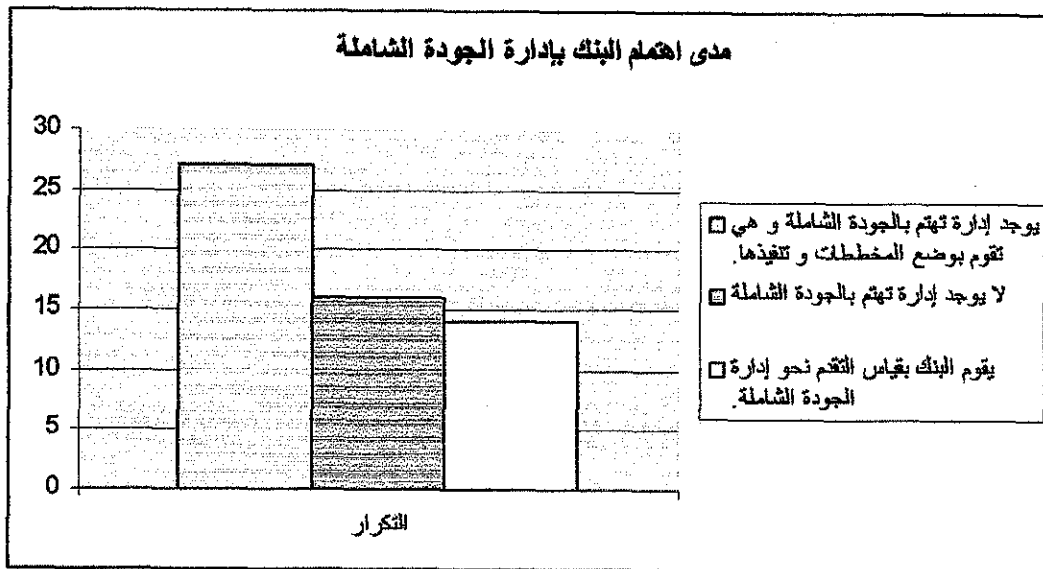
يختلف رأي أفراد العينة فيما يخص محاولة زيادة القدرة التنافسية للبنك ، حيث 11 شخص أي ما يعادل 19 % من العينة المدروسة ، لا يحاولون زيادة القدرة التنافسية للبنك و هذا راجع إلى أن العاملون لا يتنافسون مع المنافسة الخارجية.

السؤال الثالث والعشرون: هل تهتم إدارة البنك بالجودة الشاملة؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
47	27	يوجد إدارة تهتم بالجودة الشاملة و هي تقوم بوضع المخططات و تنفيذها.
28	16	لا يوجد إدارة تهتم بالجودة الشاملة
25	14	يقوم البنك بقياس التقدم نحو إدارة الجودة الشاملة.
100	57	المجموع

يتضح لنا من جدول الإجابات عن السؤال الثالث والعشرون و المتعلق باهتمام إدارة البنك بالجودة الشاملة بأن أغلبية أفراد العينة و الذي يقدر عددهم 27 شخص أي ما يعادل 47 % من حجم العينة بأن إدارة البنك تدرك أهمية الجودة و تعتبرها أحد أولوياته حيث يوجد إدارة تهتم بالجودة الشاملة و هي تقوم بوضع المخططات و تنفيذها .

الشكل التالي يبين مدى اهتمام إدارة البنك بالجودة الشاملة



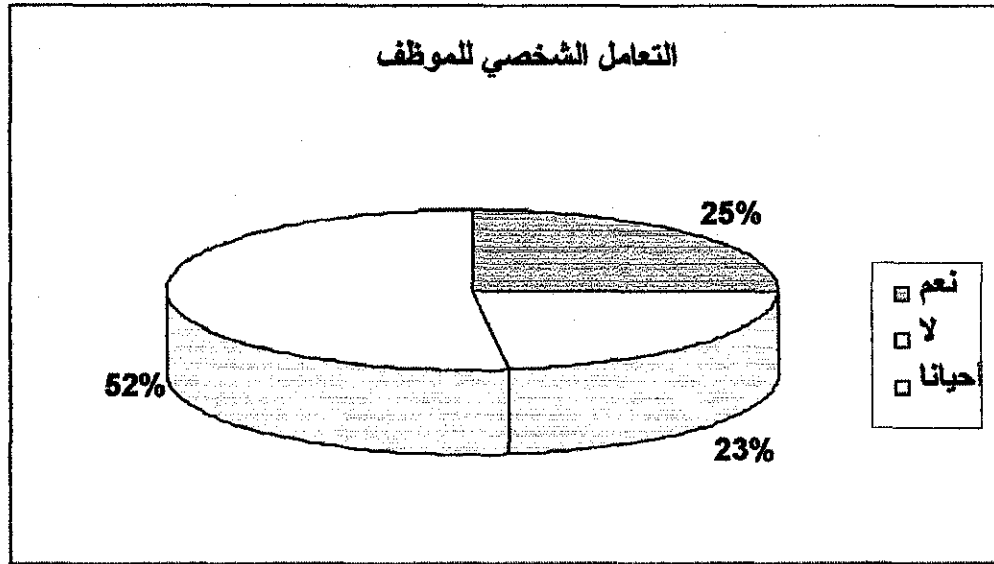
السؤال الرابع و العشرين: هل يفضل زبائنك التعامل معك شخصيا، إذا كان بإمكانهم التعامل مع

موظف آخر ؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
25	14	نعم
23	13	لا
52	30	أحيانا
100	57	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة الأكبر من أفراد العينة و الذي يقدر عددهم ب 30 شخص أي ما يعادل 52 % يتفقون على أن الزبائن يفضلون أحيانا التعامل الشخصي.

الشكل التالي يبين النسب المتحصل عليها لمعرفة التعامل الشخصي للموظف



السؤال الخامس والعشرون:

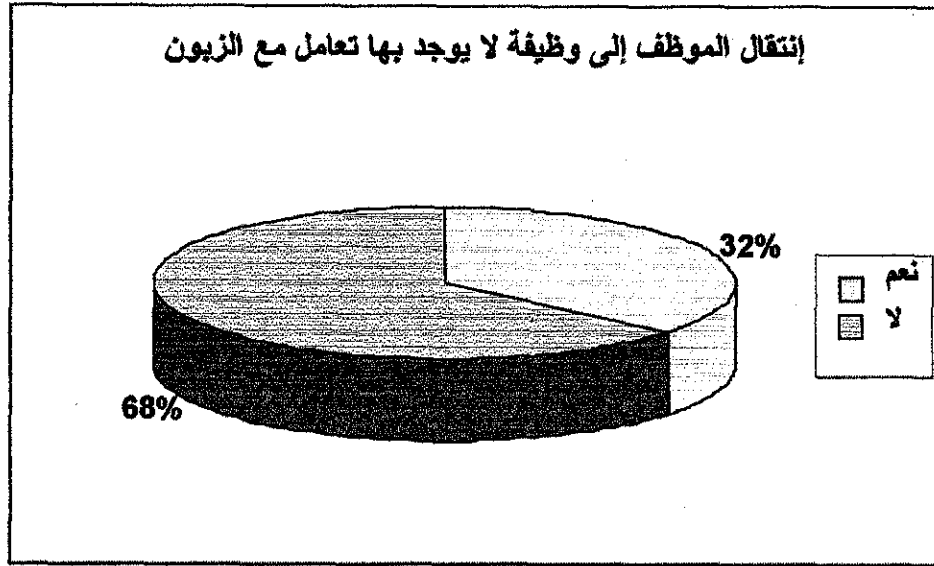
فإجابة الموظفين على هذا السؤال بـ "نعم" قدرت بـ 25% من أفراد العينة المدروسة ويعتقدون أن الزبائن يفضلون التعامل معهم شخصيا لأنه أمين و مخلص.

السؤال السادس والعشرون: هل تفضل الانتقال إلى وظيفة أخرى لا يوجد بها تعامل مع الزبائن؟

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	18	32
لا	39	68
المجموع	57	100

يوضح لنا الجدول بأن نسبة عالية من أفراد العينة و الذين يقدون بـ 39 شخص أي ما يعادل 68% لا يرغبون في الانتقال إلى وظيفة أخرى لا يتواجد بها زبائن.

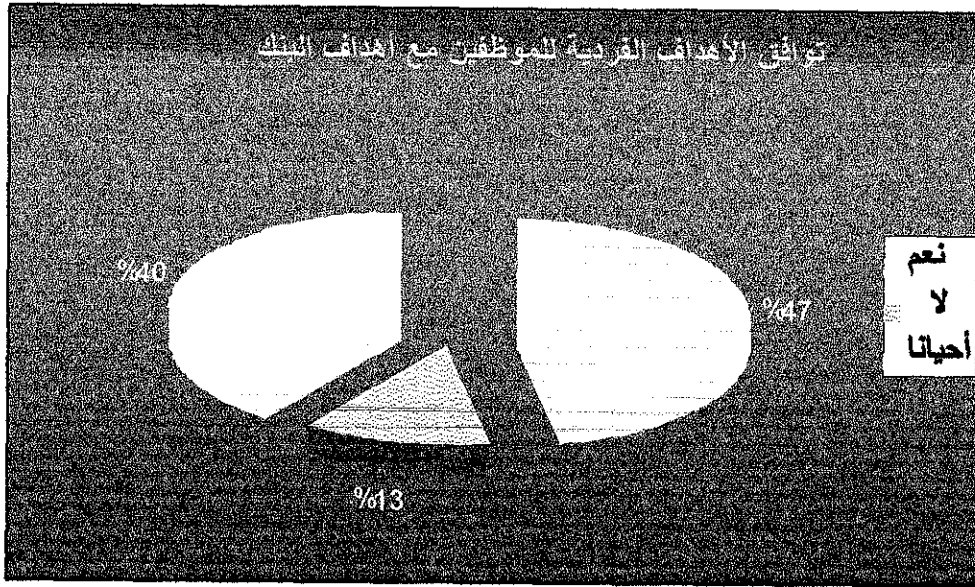
الشكل التالي يبين النسب المتحصل عليها لمعرفة إذا كان المصرفي يفضل الانتقال إلى وظيفة أخرى لا يوجد بها تعامل مع الزبائن



السؤال السابع والعشرون: هل هناك فهم كامل للعلاقات و الاعتمادية لكل من الأهداف الفردية و أهداف الأقسام، و هل توضع مع الأهداف في إطار أولويات البنك؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
47	27	نعم
13	7	لا
40	23	أحيانا
100	57	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 47% من المستجوبين ، أكدوا بأن هناك فهم كامل للعلاقات و الاعتمادية و أن هناك تجانس بين الأهداف الفردية و أهداف البنك، و هنا تقيس وفاء البنك بالتزاماته التي وعد به المستفيدين، واهتماماته بحل مشاكلهم، وحرصه على تحري الصحة والدقة في أداء الخدمة، والتزامه بتقديم خدماته في الوقت الذي وعد بتقديم الخدمة فيه للمستفيدين .

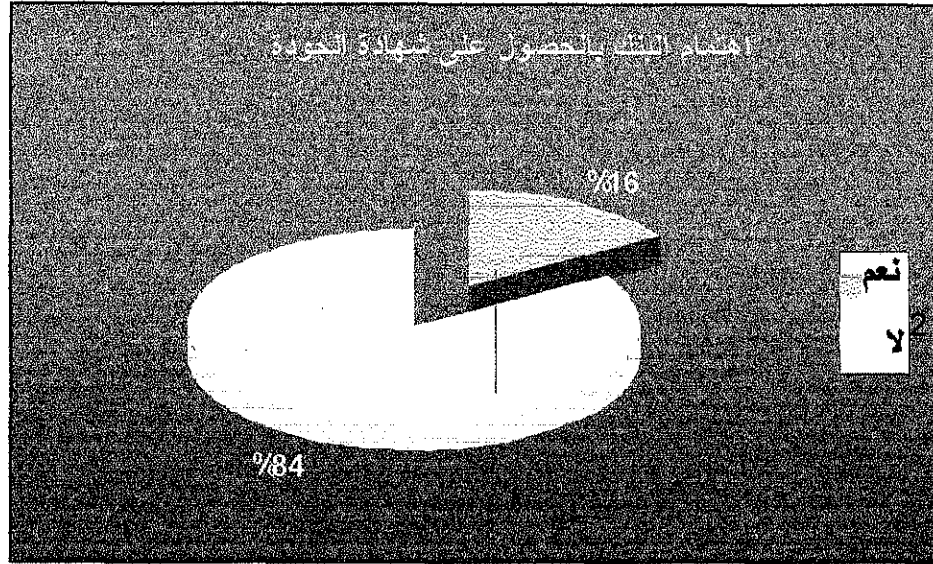


السؤال الثامن والعشرون: هل يهتم البنك بالحصول على شهادة الجودة مثل الإيزو و غيرها؟

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	9	16
لا	48	84
المجموع	57	100

إن أغلبية أفراد العينة و الذين يقدرون ب 84 % من أفراد العينة أي ما يعادل 48 شخص، أكدوا بأن البنك لا يهتم بشهادة الإيزو

الشكل التالي بين مدى اهتمام البنك بالإيزو

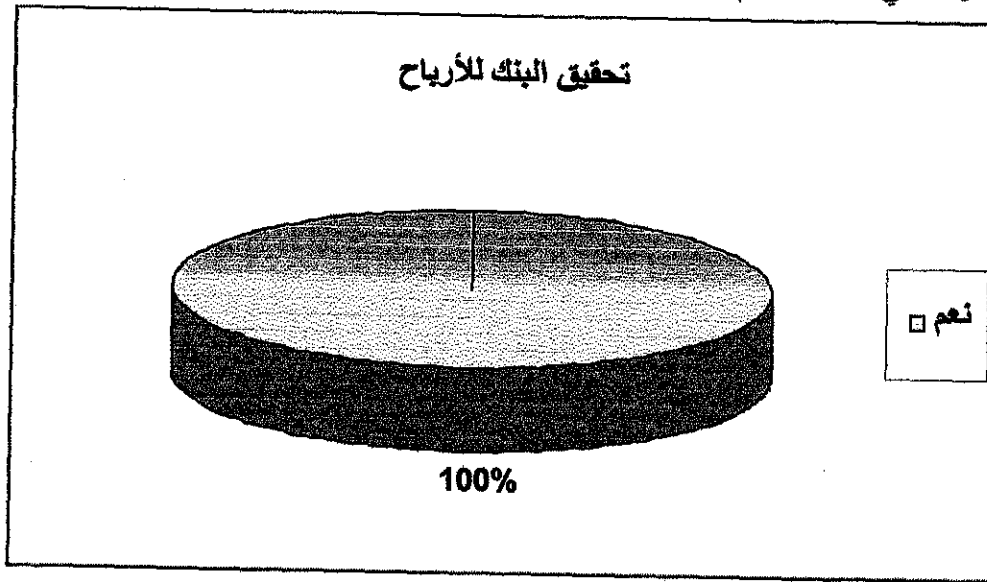


السؤال التاسع والعشرون: هل يسعى البنك لتحقيق مستويات جيدة من الربحية؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
100	57	نعم
-	-	لا
100	57	المجموع

من الجدول أعلاه نلاحظ أن كل مفردات العينة أي 57 شخص أي ما يعادل 100 % تؤكد بأن البنك يسعى لتحقيق مستويات جيدة من الربحية و هذا ما يؤدي بالضرورة إلى القول بأن الخدمة المتميزة و ذات الجودة العالية تتيح الفرصة للقرض الشعبي الجزائري إمكانية رفع الأسعار و العمولات و تحقيق أرباح أكبر.

الشكل التالي يمثل اهتمام البنك لتحقيق مستويات من الربحية



(2) تحليل النتائج الخاصة باستبيان الزبون:

توزيع عينة الدراسة حسب الجنس و العمر و المستوى التعليمي و الخبرة

الأقدمية		المستوى التعليمي			العمر			الجنس			
النسبة %	التكرار	الفئة	النسبة %	التكرار	الفئة	النسبة %	التكرار	الفئة	النسبة %	التكرار	الفئة
1	1	أقل من 5 سنوات	21	15	متوسط	1	1	20 سنة	90	65	ذكر
35	25	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	47	34	ثانوي	47	34	20 سنة إلى 35 سنة	10	7	أنثى
64	46	أكثر من 10 سنوات	32	23	جامعي	52	37	أكبر من 35 سنة			
100	72	المجموع	100	72		100	72	المجموع	100	72	المجموع

يوضح لنا الجدول أن نسبة عالية من أفراد العينة المدروسة من الزبائن فيما يتعلق بالجنس من الذكور حيث بلغ عددهم 65 بنسبة 90 % أما فيما يتعلق بفئات العمر فكان أكبر عدد من التكرارات في الفئة التي تبلغ من العمر أكبر من 35 سنة ، حيث بلغت النسبة 52 % من مجموع أفراد العينة. أما بالنسبة للمستوى التعليمي فقد كان أغلبية أفراد العينة مستوى ثانوي حيث قدر عددهم ب 34 شخص أي ما يعادل 47 %، أما الباقي فقد توزع بين باقي فئات المستوى التعليمي، أما فيما يتعلق بتوزيع العينة حسب سنوات التعامل فقد أظهرت النتائج إلى أن أعلى نسبة كانت أكثر من 10 سنوات حيث بلغ عددهم 46 فردا بنسبة تقدر ب 64 % .

السؤال الأول: هل يتوافر لدى البنك الذي تتعامل معه حاليا صراف آلي يقدم خدمات متعددة؟

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	64	89
لا	8	11
المجموع	72	100

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 89 % من عدد المستجوبين على علم بأن البنك يتوافر على صراف آلي و هذا مؤشر إيجابي حيث من الطبيعي أن يؤثر توافر الإمكانيات المادية تأثيرا إيجابيا على شعور الزبون بجودة الخدمات التي يقدمها القرض الشعبي الجزائري.

الشكل التالي يمثل امتلاك البنك للصراف الآلي

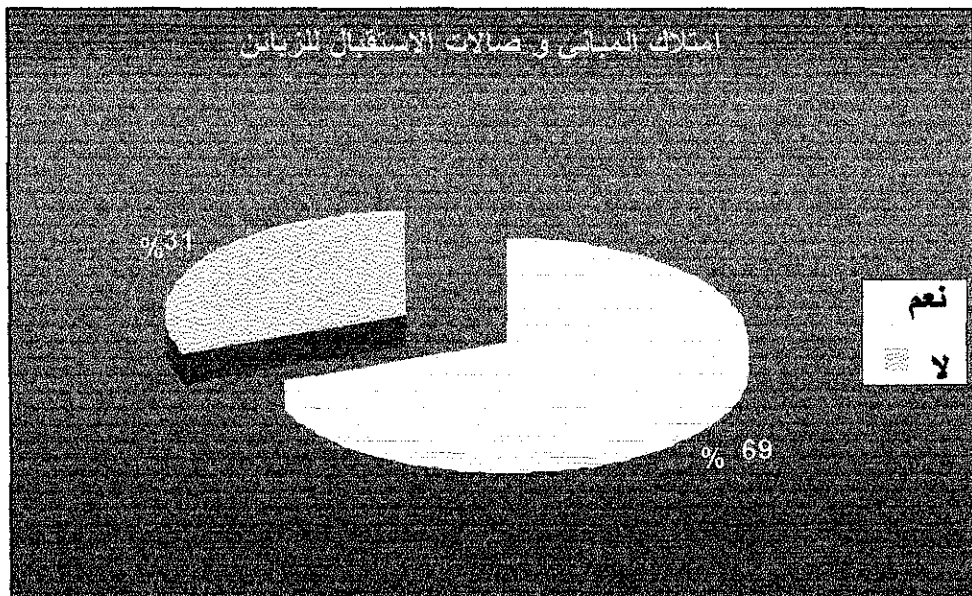


السؤال الثاني: هل مباني و صالات الاستقبال مهياة بشكل جيد لاستقبال الزبائن؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
69	50	نعم
31	22	لا
100	72	المجموع

من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن أغلبية المستجوبين و الذي يقدر عددهم ب 50 شخص أي ما يعادل 69 % تدلي بوجود مباني و صالات الاستقبال المهياة للزبائن،حيث تعكس هذه النسبة المظهر العام لمباني و صالات القرض الشعبي الجزائري، و كذا تقييم الزبون لما يملكه البنك من إمكانيات مادية حيث وجود التسهيلات المصرفية يعد جانبا أساسيا لتحقيق جودة الخدمة المصرفية.

الشكل التالي يبين النسب المتحصل عليها لوجود مباني و صالات الاستقبال في البنك

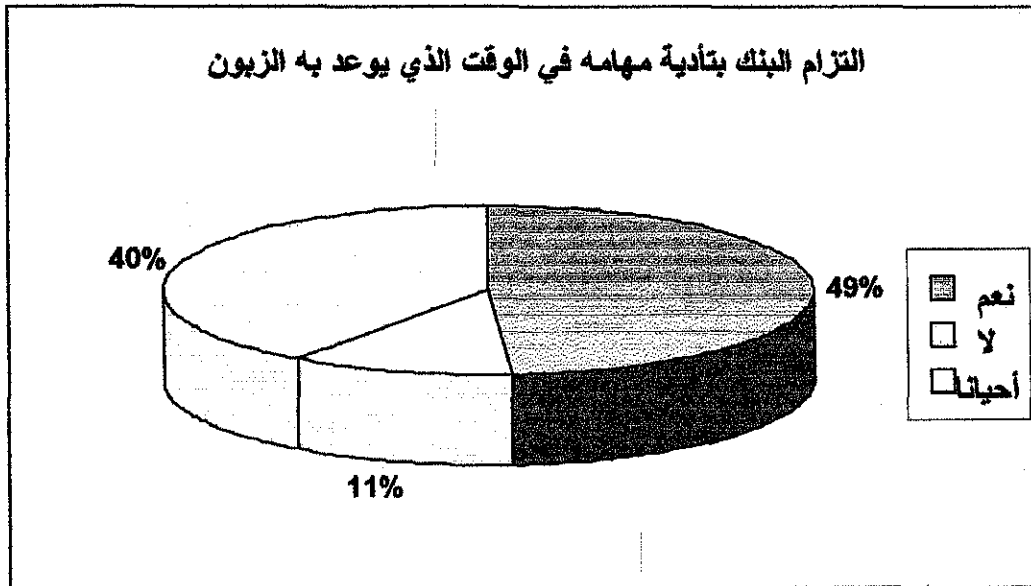


السؤال الثالث: هل يلتزم البنك بتأدية خدماته في الوقت الذي توعد به؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
49	35	نعم
11	8	لا
40	29	أحيانا
100	72	المجموع

فإجابة الزبائن على هذا السؤال بـ " نعم " قدرت بنسبة 49 % ، حيث تؤكد بأن القرض الشعبي الجزائري يقوم بإنجاز و تقديم الخدمات للزبائن في المواعيد المحددة و في الوقت المصمم لها .

الشكل رقم يبين مدى التزام البنك بتأدية مهامه في الوقت المطلوب

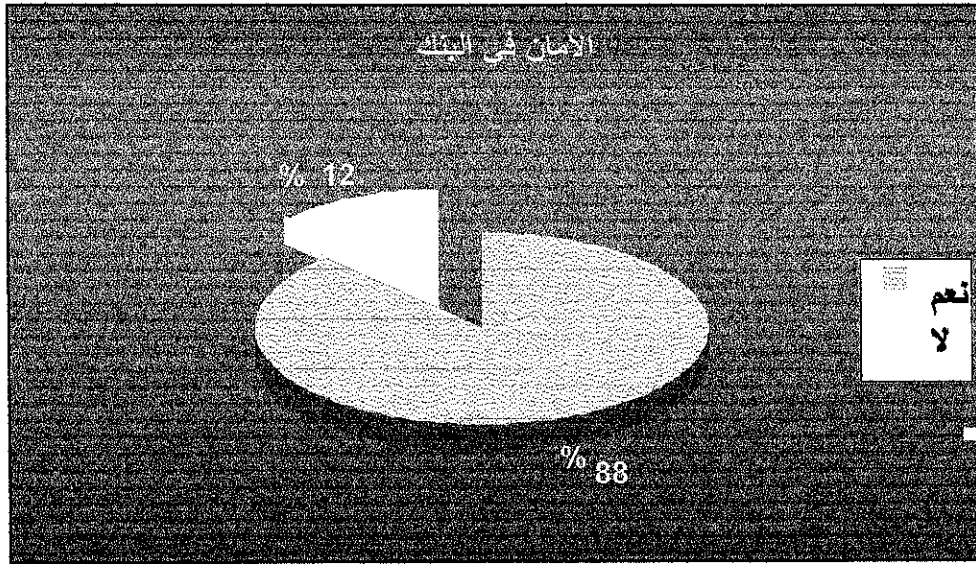


السؤال الرابع: هل تشعر بالأمان في معاملتك؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
88	63	نعم
12	9	لا
100	72	المجموع

يتضح لنا من جدول الإجابات عن السؤال الرابع و المتعلق بالأمان في معاملات الزبون مع البنك، بأنه من بين الأشخاص الذين أجابوا ب " نعم " عددهم 63 شخص أي ما يعادل 88 % من حجم العينة و هي نسبة مهمة في اعتقادنا، حيث تخفض درجة المخاطرة و الشك في المعاملات المصرفية للقرض الشعبي الجزائري.

الشكل التالي يبين الأمان في البنك



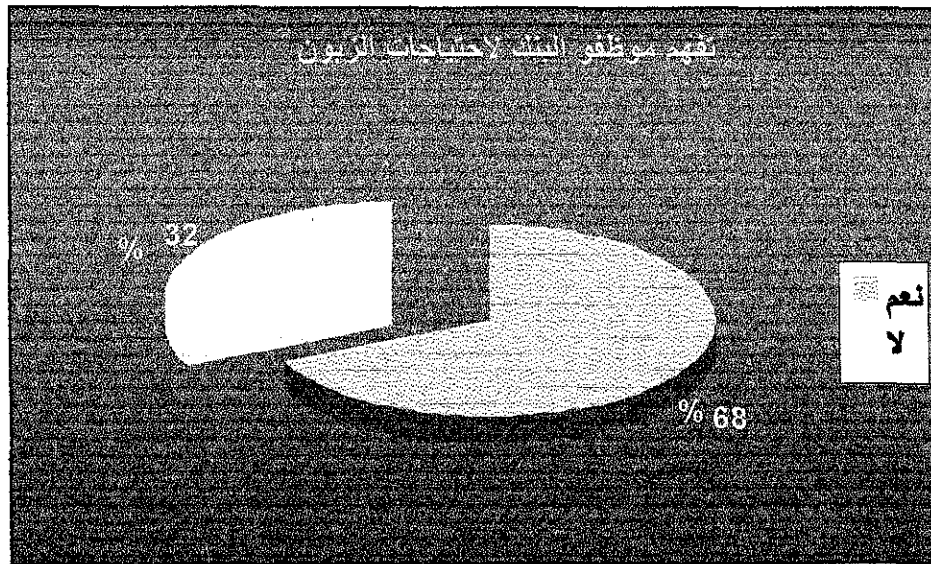
السؤال الخامس:

بلغت نسبة الذين أجابوا " نعم " كما رأينا 88 % و يعتقدون أن الأمان يرتبط بسرية معلومات الزبائن المتعلقة بحساباتهم و درجة تعاملهم مع البنك، إضافة إلى أن القرض الشعبي الجزائري يقدم المستندات و المعلومات التي يريدها الزبون بشكل آمن.

السؤال السادس: هل يفهم موظفو البنك احتياجاتك الخاصة؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
68	49	نعم
32	23	لا
100	72	المجموع

من جراء الإجابة على هذا السؤال يتضح لنا أن نسبة 68 %، من عدد الزبائن المستجوبين تؤكد بأن هناك تفهم لاحتياجاتهم الخاصة، و هذا ما يؤدي بالضرورة إلى القول أن القرض الشعبي الجزائري يبذل الجهد لتفهم و معرفة احتياجات الزبون الخاصة
الشكل التالي يبين النسب المتحصل عليها لمعرفة مدى تفهم موظفو البنك لاحتياجات الزبون

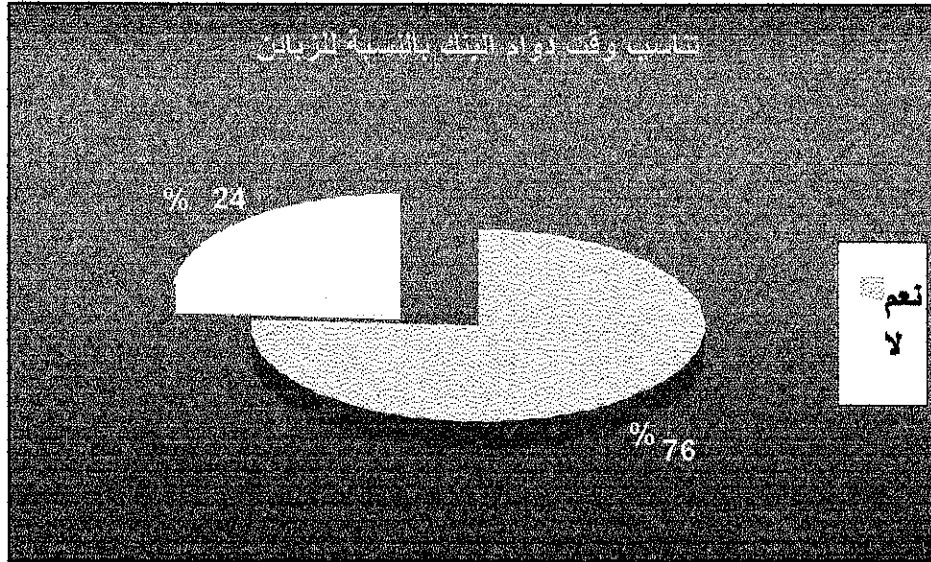


السؤال السابع: هل وقت دوام البنك مناسب للزبائن؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
76	55	نعم
24	17	لا
100	72	المجموع

بما أن الوقت هو مؤشر لجودة الخدمة المصرفية، من خلال الجدول نلاحظ أن معظم الإجابات كانت تثبت أن وقت دوام البنك مناسب للزبائن، حيث قدرت النسبة 76 % و هي نسبة جد مهمة.

الشكل التالي يبين النسب المتحصل عليها لمعرفة تناسب وقت دوام البنك بالنسبة للزبائن

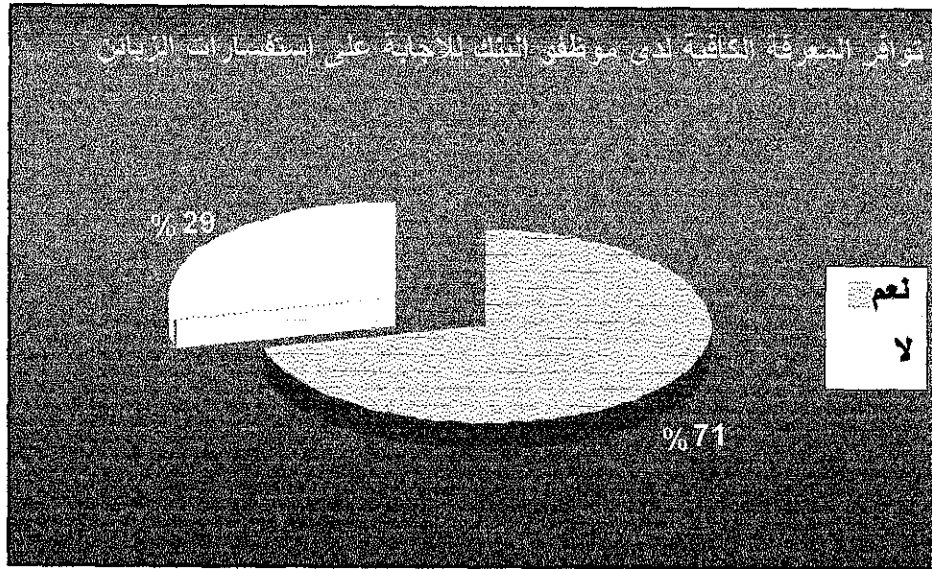


السؤال الثامن: هل يتوافر لدى العاملين بالبنك الذي تتعامل معه المعرفة الكافية للإجابة على استفساراتك؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
71	51	نعم
29	21	لا
100	72	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم الإجابات و التي قدر عددها ب 51 شخص أي ما يعادل 71 %، تؤكد بأن لدى العاملين بالبنك المعرفة الكافية للإجابة على استفسارات الزبائن و هذا دليل على الاستعداد الكامل للبنك لمساعدة الزبائن و تقديم الخدمات الملائمة لهم و ذلك من خلال تقديم التوضيحات و الرد على استفساراتهم و الشرح اللازم حول طبيعة الخدمة.

الشكل التالي يبين مدى توافر المعرفة الكافية لدى موظفو البنك للإجابة على استفسارات الزبائن

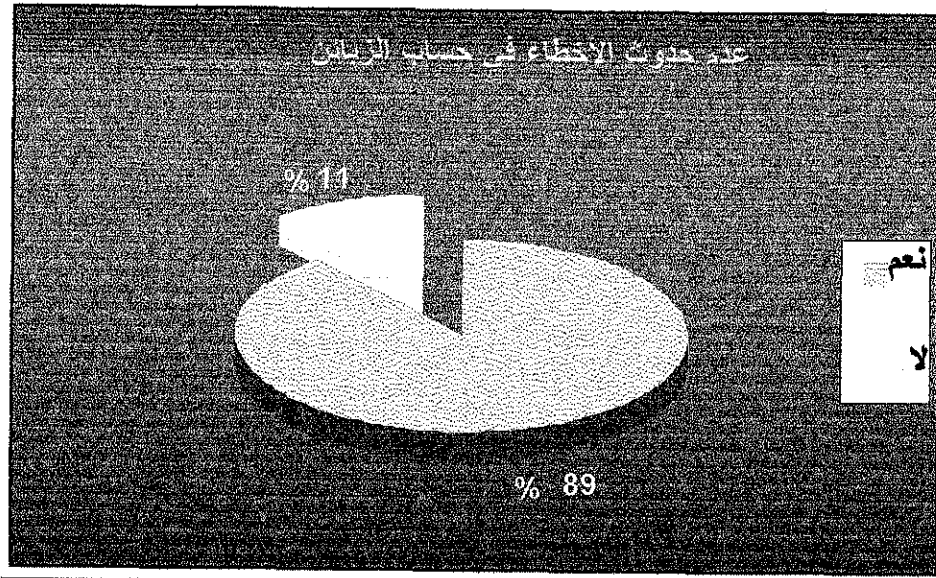


السؤال التاسع: هل يحرص البنك الذي تتعامل معه على عدم حدوث أية أخطاء في حسابك؟

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	64	89
لا	8	11
المجموع	72	100

فيما يخص الجواب على السؤال التاسع ، يتفق أغلبية الزبائن و الذي يقدر ب 89 % على أن البنك حريص على عدم حدوث أية أخطاء في حسابهم و هذا ما يؤدي بالضرورة إلى القول بأن القرض الشعبي الجزائري موثوق فيه من حيث خلو عملياته المصرفية من الأخطاء و العيوب.

الشكل التالي يوضح النسب المتحصل عليها و التي تثبت عدم حدوث الأخطاء في حسابات الزبائن



السؤال العاشر:

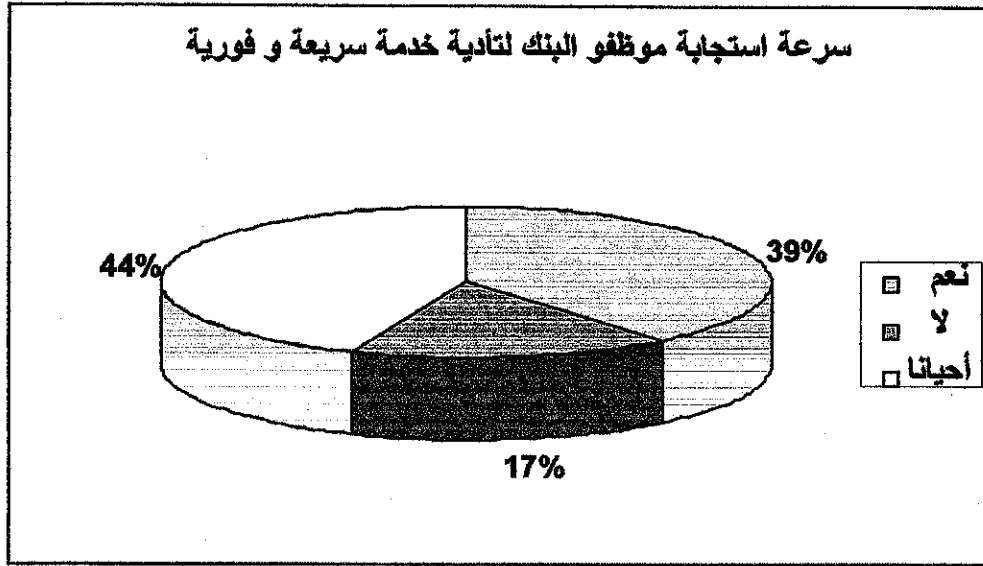
بلغت نسبة الذين يعتقدون بأن البنك لا يحرص على عدم حدوث أية أخطاء في حساب الزبائن ب 11 % أي ما يعادل 8 أشخاص ، حيث يعتقدون بأن السبب الرئيسي هو الموظفين في البنك.

السؤال الحادي عشر: هل يؤدي العاملون في البنك الذي تتعامل معه خدمة سريعة و فورية؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
39	28	نعم
17	12	لا
44	32	أحيانا
100	72	المجموع

من ضمن أغلبية الزبائن قد يتفق 44 % من حجم العينة المدروسة أي ما يعادل 32 شخص بأن العاملون بالبنك يؤديون خدمة سريعة و فورية أحيانا، هذا ما يؤدي بالضرورة إلى القول بأن العاملين بالقرض الشعبي الجزائري لديهم الرغبة و الاستعداد الكامل في تقديم الخدمة لمساعدة الزبائن و السرعة في أداء الخدمة و كذا الاستجابة الفورية لطلب الزبون.

الشكل التالي يبين سرعة استجابة موظفو البنك لتأدية خدمات سريعة و فورية



السؤال الثاني عشر:

بلغت نسبة الذين أجابوا ب " نعم " ب 39 % و يعتقدون بأن البنك لديه الرغبة في مساعدة الزبائن و تقديم خدمة سريعة لهم و إلى درجة السرعة و الالتزام في تأدية الخدمة و رجحوا القول بأن السبب الرئيسي هو كفاءة موظفو القرض الشعبي الجزائري بحيث يمتلكون المهارات والمعارف لإنجاز الخدمة و بسرعة.

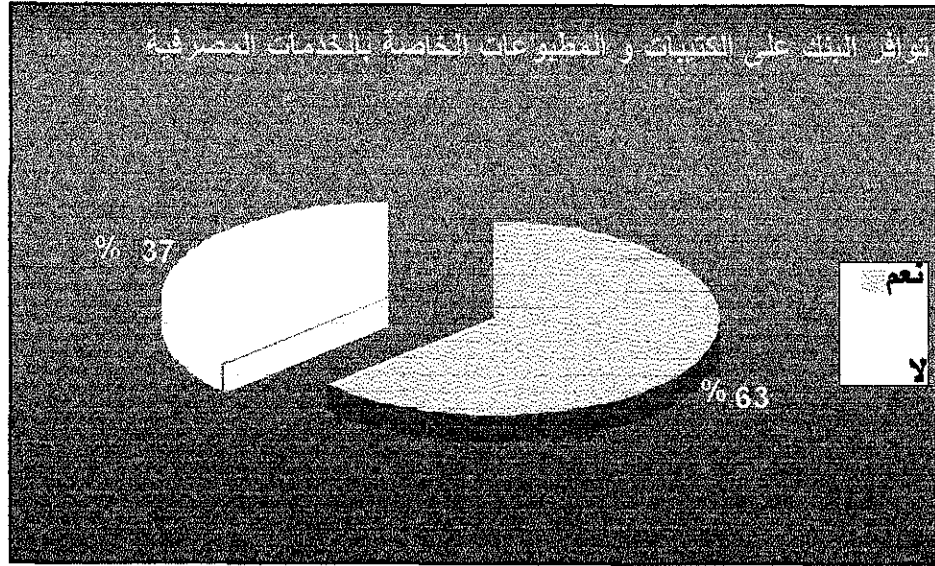
السؤال الثالث عشر: هل يوفر البنك الذي تتعامل معه الكتيبات و المطبوعات الخاصة بالخدمات

المصرفية؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
63	45	نعم
37	27	لا
100	72	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن أغلبية الزبائن و الدين يقدرون ب 45 شخص أي ما يعادل 63 % أكدوا على وجود الكتيبات و المطبوعات الخاصة بالخدمات المصرفية بالقرض الشعبي الجزائري و هنا نلاحظ مدى توافر مواد الإعلام كالمطبوعات التي يحتاجها الزبون للحصول على المعلومات اللازمة لإتخاذ قراراته المالية.

الشكل التالي يبين مدى توافر الكتيبات و المطبوعات الخاصة بالخدمات المصرفية

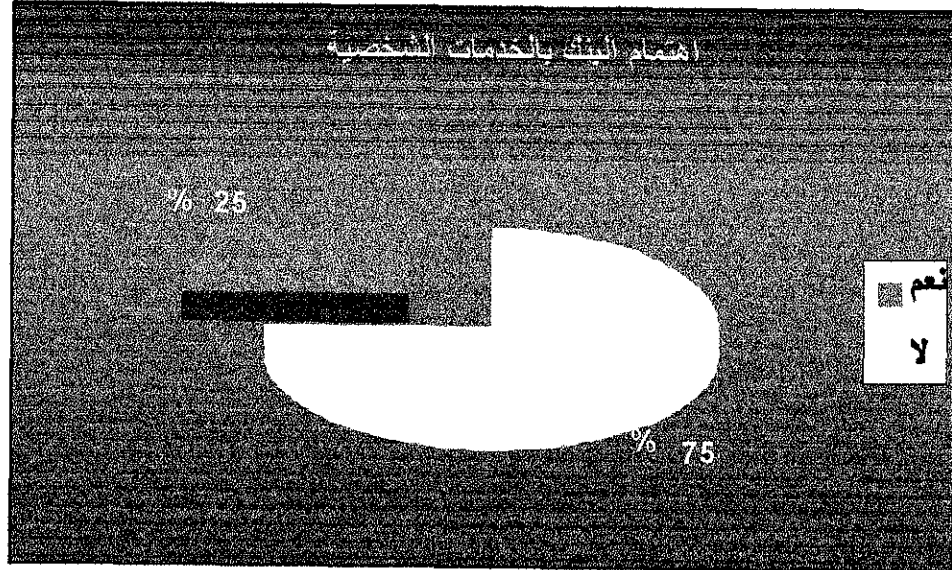


السؤال الرابع عشر: هل يهتم البنك الذي تتعامل معه بك شخصيا (الخدمات الشخصية) ؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
25	18	نعم
75	54	لا
100	72	المجموع

من خلال نتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 75 % قد اتفقت على أن البنك لا يولي الإهتمام الشخصي للزبون أي لا يهتم بالخدمات الشخصية.

الشكل التالي يبين إهتمام البنك بالخدمات الشخصية

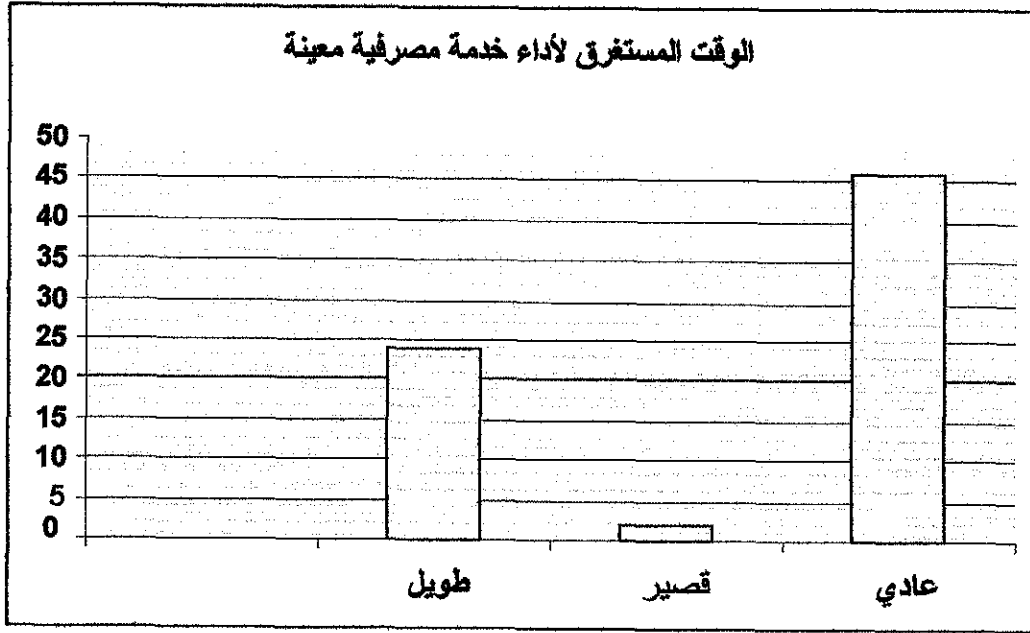


السؤال الخامس عشر: حسب رأيكم، كيف ترون الوقت المستغرق لأداء خدمة مصرفية معينة (مثل التحويلات أو منح القروض) ؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
33	24	طويل
3	2	قصير
64	46	عادي
100	72	المجموع

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة و الذين يقدرون بـ 46 شخص أي ما يعادل 64 % بأن الوقت المستغرق لأداء خدمة مصرفية معينة عادي ، أي أن العمليات المصرفية تتم في شكل عادي.

الشكل التالي يبين الوقت المستغرق لأداء خدمة مصرفية معينة.



السؤال السادس عشر:

تقتصر أجوبة المستجوبين على اعتبار أن الوقت المستغرق لأداء خدمة مصرفية معينة طويل للبنك بـ 24 شخص و يعتقدون أن دراسة الملف طويل بسبب نقص الكفاءات إضافة إلى ذلك أن قرار منح القرض مركزي.

السؤال السابع عشر:

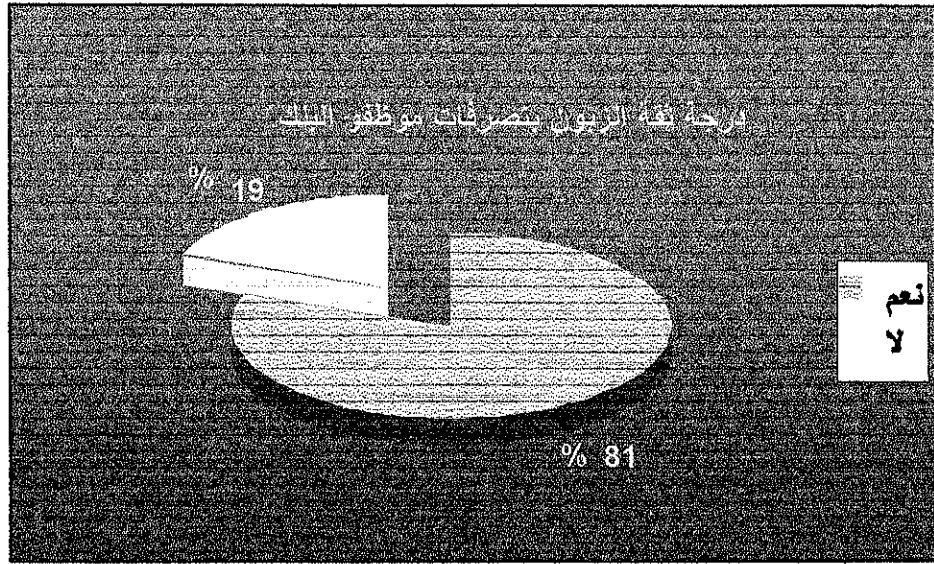
تقتصر أجوبة المستجوبين على اعتبار أن الوقت المستغرق لأداء خدمة مصرفية معينة قصير للبنك بشخصين و يعتقدون أن دراسة الملف قصير بسبب عدم مركزية القرار.

السؤال الثامن عشر: حسب رأيكم ، هل تصرفات موظفو البنك تفرس الثقة في نفوس الزبائن؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
81	58	نعم
19	14	لا
100	72	المجموع

يتبين لنا من جدول الإجابات المتعلق بدرجة الثقة بأن 58 شخص من المستجوبين أي ما يعادل 81 % أن تصرفات موظفو البنك تغرس الثقة في نفوس الزبائن و هي نسبة جد مهمة حيث تعبر عن درجة ثقة الزبون في البنك ، فإن شعور الزبون بالثقة يزداد في الحالات التي تقل فيها أخطاء موظفو البنك مما يزيد من إحساس الزبون بقدرة البنك على الاحتفاظ بأمواله.

الشكل التالي يبين درجة ثقة الزبون بتصرفات موظفو البنك



السؤال التاسع عشر:

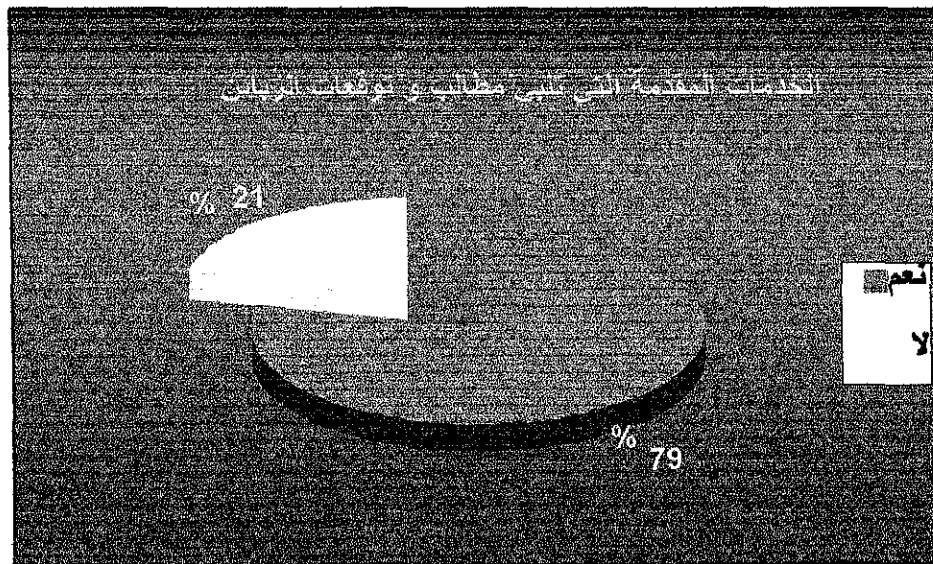
كما سبق لنا و أن رأينا بأن نسبة الذين أجابوا ب " نعم " 81 % و رجحوا السبب لاختيارهم هذه الإجابة بأن البنك لديه سمعة جيدة و هذا ما يؤدي بنا القول بأن الزبون حدد سمعة البنك على أساس إدراكه لخصائص و مواصفات الخدمة المصرفية ، حيث تحدد سمعة البنك بناء على هويته و صورته أمام الزبائن و بناء على الثقة و الاحترام.

السؤال العشرون: هل الخدمة التي يقدمها البنك تلبى مطالبك و توقعاتك؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
79	57	نعم
21	15	لا
100	72	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 79 % أي ما يعادل 57 شخص أكدوا أن الخدمات التي يقدمها البنك تلبى مطالب و توقعات الزبون و هذا دليل على مدى إدراك القرض الشعبي الجزائري لاحتياجات و توقعات زبائنه و تقديم الخدمة المصرفية بالمواصفات التي يدركها لتكون في المستوى الذي يرضيه ، كما أن إدراك الزبون لمستوى جودة الخدمة المقدمة يعتمد على الأسلوب المتبع في تقديم تلك الخدمة و من هذا المنطلق فإن أحد العوامل التي يمكن أن تميز البنك على منافسيه هو مدى قدرته على التعرف على متطلبات زبائنه و الوفاء بتلك الاحتياجات.

الشكل التالي يبين الخدمات المقدمة و التي تلبى مطالب و توقعات الزبائن

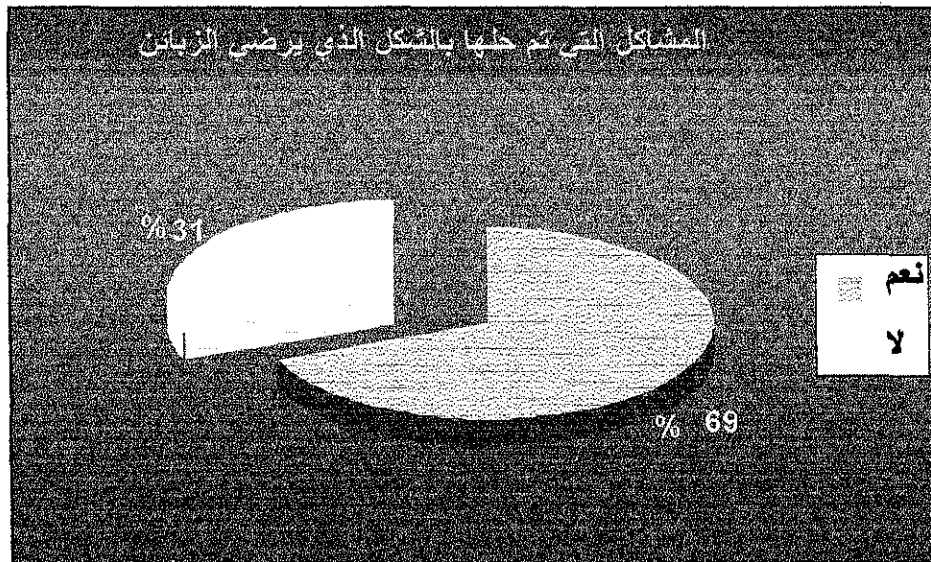


السؤال الحادي والعشرون: إذا كان قد صادفتك مشكلة ، هل تم حلها بالشكل الذي يرضيك؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
69	50	نعم
31	22	لا
100	72	المجموع

يتضح لنا من جدول الإجابات أن نسبة 69 % من المستجوبين أي ما يعادل 50 شخص، بأن البنك يبدي الاهتمام بمشاكل الزبائن.

الشكل التالي يبين المشاكل التي تم حلها بالشكل الذي يرضي الزبائن



السؤال الثاني و العشرون: هل سبق لك و أن قدمت بشكوى لإدارة البنك عن أي خدمة لم ترضيك؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
8	6	نعم
92	66	لا
100	72	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 92 % ، أي ما يعادل 66 شخص أكدوا أنهم لم يسبق لهم و أن قدموا بشكوى لإدارة البنك عن الخدمات التي لم تلقى رضاهم، حيث تنشأ الشكاوي عندما يكون الزبائن غير راضين عن الخدمات المصرفية المقدمة، أي أن القرض الشعبي الجزائري وضع الزبائن في موضع هام حيث يتناول شكاويهم و يرد على أسئلتهم و يضع الإجابات و يقنعهم بها، هذا ما يؤدي بنا بالضرورة إلى القول بأن القرض الشعبي الجزائري يغطي شكاوي الزبائن فهو حريص على تدعيم رضاهم مما تنشأ علاقة إنسانية متميزة بين البنك و الزبائن .

الشكل التالي يبين الشكاوي المقدمة لإدارة البنك من طرف الزبون



السؤال الثالث و العشرين:

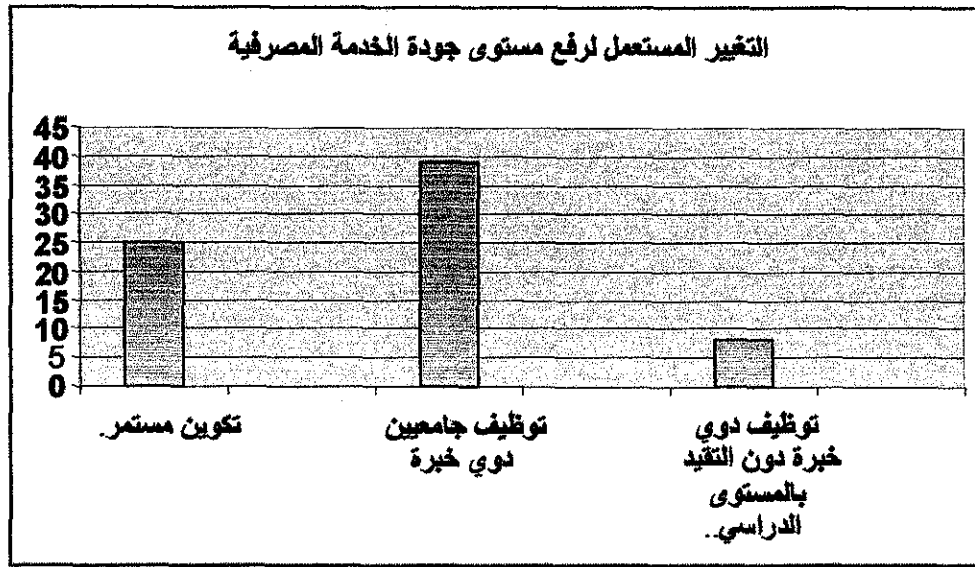
تقتصر أجوبة المستجوبين الذين قدموا بشكوى لإدارة البنك عن الخدمات التي لم تلقى رضاهم بـ 6 أشخاص و أكدوا أن مشاكلهم حلت على مستوى الوكالة .

السؤال الرابع و العشرين: حسب رأيكم ، ما هو التغيير الذي يستعمله البنك لرفع مستوى جودة الخدمة المصرفية؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
35	25	تكوين مستمر.
54	39	توظيف جامعيين ذوي خبرة
11	8	توظيف ذوي خبرة دون التقييد بالمستوى الدراسي..
100	72	المجموع

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن أغلب النتائج المتحصل عليها تؤكد أن توظيف جامعيين ذوي خبرة هو التغيير الذي يستعمله البنك لرفع مستوى جودة الخدمة البنكية حيث بلغت النسبة بـ 54 % أي ما يعادل 39 شخص من حجم العينة المدروسة ، و هذا ما يؤدي بنا إلى القول بأن بهذا التغيير يحقق القرض الشعبي الجزائري الأهداف المسطرة و تحقيق أعمال مصرفية ذكية بقدرات عالية.

الشكل التالي يبين التغيير الذي يستعمله البنك لرفع مستوى جودة الخدمة البنكية

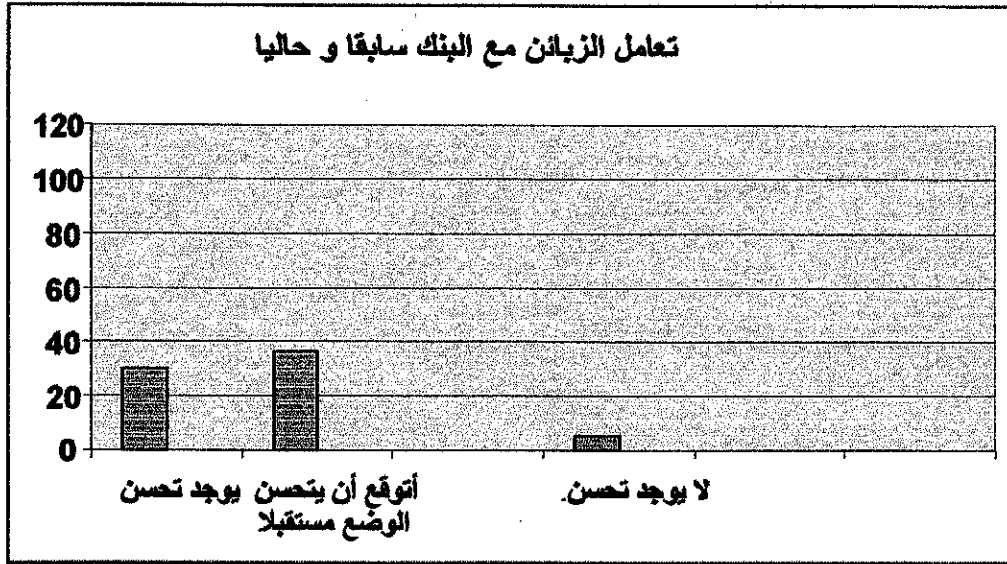


السؤال الخامس والعشرون: من خلال تعاملك مع البنك سابقا و حاليا، هل ترى بأن البنك يتحسن عن ذي قبل؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
42	30	يوجد تحسن
51	37	أتوقع أن يتحسن الوضع مستقبلا
7	5	لا يوجد تحسن.
100	72	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 51 % من الزبائن يتوقعون بأن البنك يتحسن وضعه مستقبلا.

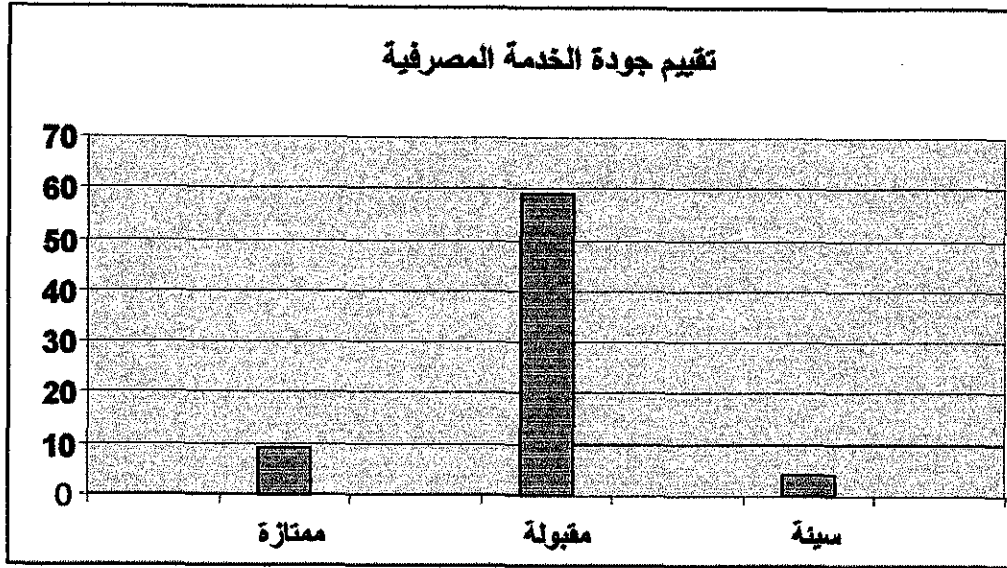
الشكل التالي يبين تعامل الزبائن مع البنك سابقا و حاليا



السؤال السادس والعشرون: قيم جودة الخدمة لبنك القرض الشعبي الجزائري؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
13	9	ممتازة
82	59	مقبولة
5	4	سيئة
100	72	المجموع

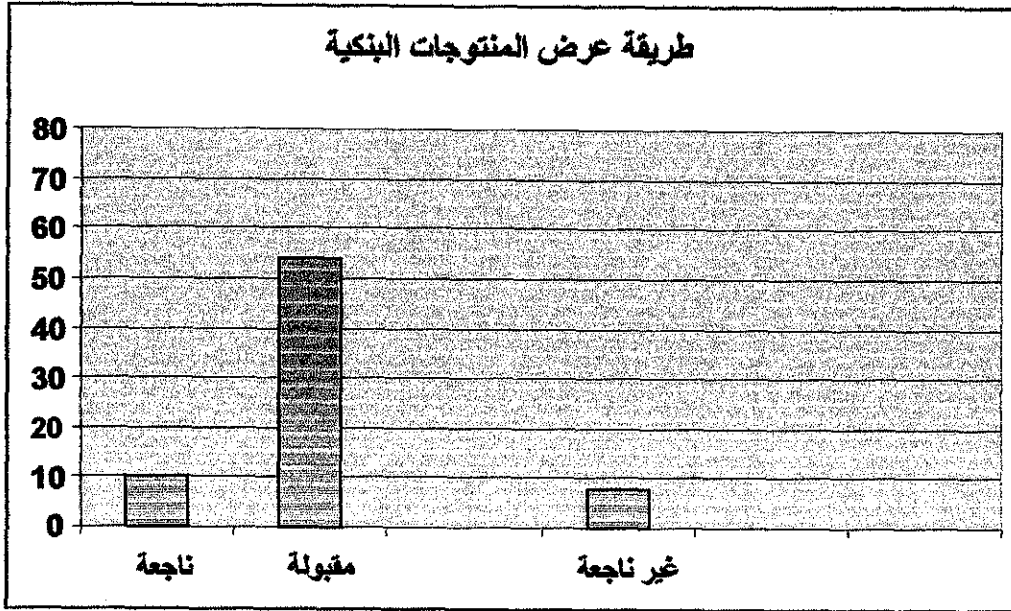
إن تقييم جودة الخدمة للقرض الشعبي الجزائري من طرف الزبون يعد المقياس لجودة الخدمة البنكية ، حيث أن الهدف الرئيسي هو إرضاء الزبون، نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 82 % من الزبائن يؤكدون بأن القرض الشعبي الجزائري يحقق جودة مقبولة. الشكل رقم بين تقييم الزبون لجودة البنك



السؤال السابع و العشرون: ما رأيك في طريقة عرض المنتوجات البنكية من طرف البنك؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
14	10	ناجعة
75	54	مقبولة
11	8	غير ناجعة
100	72	المجموع

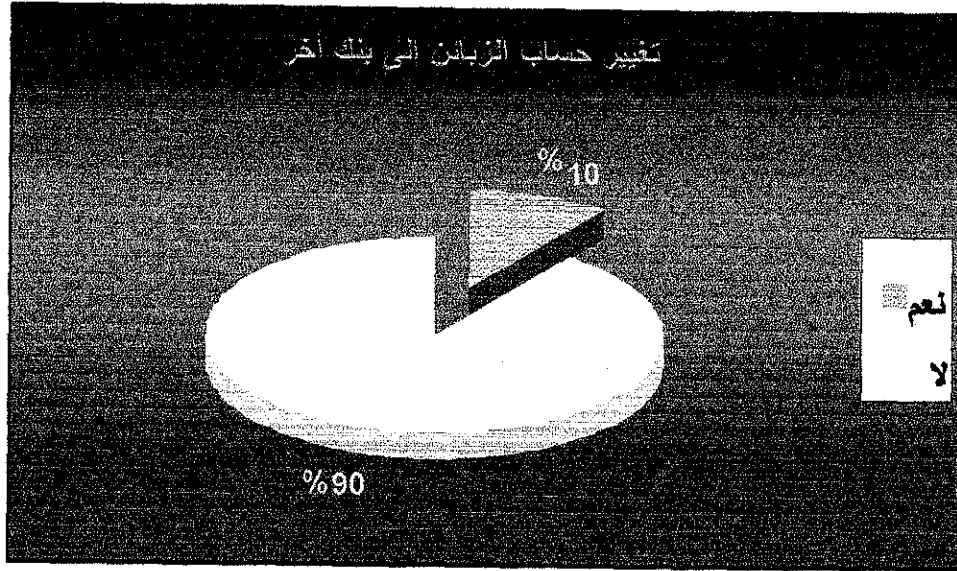
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 75 % أي ما يعادل 54 شخص أكدوا أن طريقة عرض المنتوجات البنكية من طرف البنك مقبولة و هي تلبي مطالب و توقعات الزبون. الشكل رقم بين طريقة عرض المنتوجات البنكية



السؤال الثامن والعشرون: هل ترغبون في تغيير حسابكم إلى بنك آخر؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
10	7	نعم
90	65	لا
100	72	المجموع

يتبين لنا من جدول الإجابات المتعلقة بتغيير حسابهم إلى بنك آخر بأن 65 شخص من المستجوبين أي ما يعادل 90 % لا يريدون تغيير حسابهم إلى بنك آخر و هي نسبة جد مهمة حيث تعبر عن درجة ثقة الزبون في البنك حيث تؤدي الثقة العالية إلى الولاء الذي بموجبه يصبح الزبون وفيا للبنك مما يعني أنه لن يستبدلها بمؤسسة مصرفية أخرى .
الشكل رقم يبين نسب تغيير الزبائن حسابهم إلى بنك آخر



السؤال التاسع والعشرون:

تقتصر أجوبة المستجوبين من الزبائن الذين أرادوا تغيير حسابهم إلى بنك آخر 7 أشخاص، أي ما يعادل 10% و يريدون اللجوء إلى بنوك أجنبية.

خاتمة:

لقد اتضح أن جودة الخدمات المصرفية أصبحت عنصرا أساسيا في نجاح الأعمال البنكية ، إذ أن ممارستها و تطبيقها تساعد البنك على الاحتفاظ بزيائنه و موظفيه و جعلهم راضيين، إضافة إلى ذلك زيادة فرص جذب زبائن جدد و تطوير العلاقات بين الزبون و البنك و كذا تعزيز السمعة و زيادة الأرباح و الحصص السوقية و تحسين الأداء المصرفي.

و من هذا المنطلق يمكننا القول بأنه لكي يتم تحقيق الجودة المصرفية يتطلب على البنك أن يدخل التحسينات اللازمة بحيث يكون قادرا على مواجهة ما تتطوي عليه التطورات من أوضاع تنافسية و أن تتبنى برامج فعالة ذات آليات ووسائل جديدة تستطيع بواسطتها التغلب على التحديات التي تفرضها هذه الأوضاع، و لعل أبرز ما تحمله التطورات القادمة من تحديات ، ما يتعلق بجودة الخدمة التي غدت تمثل الميزة النسبية التنافسية الأكثر أهمية في تسويق الخدمات المصرفية و قد حان الوقت لأن تدرك الإدارة في المصارف بأن قدرتها التنافسية في السوق لا تكمن فيما تقدمه من خدمات مصرفية متعددة بل في تحقيق مستويات جودة عالية في تلك الخدمات.

النتائج:

- في ختام هذه الدراسة تم التوصل إلى الاستنتاجات التالية:
- ◀ تدرك إدارة البنك قدرة العمال على التطور و تحمل المسؤولية لكنها تتدخل كثيرا لتوجيههم ومراقبتهم كما أنها لا تشركهم في اتخاذ القرار.
 - ◀ رغم توفر المعلومات و انتشارها بشكل واسع إلا أن شبكة الاتصالات ضيقة جدا حيث تتم الاتصالات الرسمية في اتجاه واحد من أعلى إلى أسفل في صورة أوامر و توجيهات.
 - ◀ إدارة البنك تدرك بأن تراكم مهارات العاملين تمثل ميزة تنافسية و هي تضع ميزانية إتاحة فرصة التكوين أمام الجميع لكنها لا تربط التكوين بنظام التقييم و لا يتم تحديد احتياجات التكوين وفقا لتقييم أداء العمال.
 - ◀ تهتم المؤسسة البنكية بتوجيه العمال لحل مشاكلهم في العمل، كما تربط علاقات جيدة مع زبائنها في الخارج كذلك بعمالها في أن واحد باعتبارهم عملاء أو مستهلكين داخليين .
 - ◀ يؤثر مستوى جودة الخدمات المصرفية على سمعة المؤسسة البنكية، درجة ثقة عملائها، تكاليف الإنتاج، ربحيتها، وكذا حصتها السوقية.
 - ◀ هناك مستويات مقبولة محققة من طرف البنك، مما أدى إلى شعور الزبائن بجودة الخدمة المصرفية المقدمة لهم و التي كانت مستوياتها أيضا جيدة، حيث كان المتعاملون موافقين بشدة على أغلبية أبعاد جودة الخدمة المصرفية التي يحصلون عليها و في مقدمتها سرعة الاستجابة ويلي ذلك الأمان، الاعتمادية، و الجوانب الملموسة .
 - ◀ يلاحظ أن هناك اهتمام من طرف البنك بالزبون، بحيث يقوم بتقديم المشورة له و حل المشاكل التي تواجهه و تحلي الأفراد القائمين على تأدية الخدمة بالأخلاق الحميدة و تميز معاملتهم باللباقة و حسن الاستقبال، وكذا الإجراءات التي ستسهل عملية تقديم الخدمة و السرعة التي سيتم فيها طرح الخدمات و أثر ذلك في الجوانب الملموسة لجودة الخدمة المصرفية من حيث شكل المبنى و مدى جاذبية و ترتيبه الداخلي و حداثة المعدات و الأجهزة المستخدمة و مظهر موظفيه.
 - ◀ تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق رضا العميل وولائه من خلال تقديم مستوى الجودة الذي يرغب فيه والذي يحقق احتياجاته وتوقعاته.
 - ◀ يساهم عمال البنك في كشف عيوب وأخطاء العمليات الخدمية والتي تساهم في تحسين مستوى جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة البنكية لعملائها.
 - ◀ تهدف إدارة الجودة الشاملة أيضا إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، وضمان بقائها واستمرارها في السوق.

- ◀ تهدف المؤسسة من خلال خلق مزايا تنافسية إلى خلق فرص تسويقية جديدة، تحقيق رضا العميل، زيادة ربحيتها، الارتقاء بأدائها، تعزيز مركزها التنافسي، وضمان بقائها واستمرارها.
- ◀ تساهم التقنيات المستخدمة في تحسين جودة المنتجات والخدمات في بناء وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

التوصيات:

من أهم توصيات هذه الدراسة :

- ◀ ضرورة تركيز المؤسسات الخدمية على البدء بتطبيق عناصر الجودة الشاملة و التي ستدعم جهودها المبذولة لفتح أسواق جديدة في الخارج، بالإضافة إلى تركيزها على التعرف على توجهات الزبون و تحقيق رغباته.
- ◀ حث العاملين على تنمية و تطوير مهاراتهم بشكل مستمر و تقديم الدعم المادي لهم و توفير المناخ المناسب لمشاركتهم الفعالة في تحديد الأهداف و اتخاذ القرارات.
- ◀ الاهتمام الجيد بسياسة التوظيف في المؤسسات و إعطاء الأولوية للكفاءات ذات القدرات الإبداعية.
- ◀ السعي نحو تحقيق رضا الزبون باعتباره السبيل الوحيد لضمان ربحية المؤسسة الخدمية بقاءها و استمرارها و كذا دراسة سلوكه و انطباعاته و انتقاداته الخاصة للخدمة و التي تشكل فرصا قوية لخلق خدمات جديدة.
- ◀ الاهتمام بتنظيم و هيكلية إدارة الموارد البشرية و خلق الأنظمة اللازمة لتحفيز و تشجيع العمال على العطاء و تحسين مستوى أدائهم و الربط بين مختلف أنظمة الموارد البشرية ، نظام التكوين و كذا التحفيز و تقييم الأداء حتى تكون النتيجة المنتظرة ايجابية.
- ◀ على المؤسسة البنكية أن تكون معنية بكيفية اختيار الأفراد مقدمي الخدمة و الذين يعتبرون واجهة لتسويق الخدمات و دعمهم لأداء وظائفهم بكفاءة و مثابرة و تحسين مهاراتهم و تطوير أسلوب المعاملة البشرية مع الزبائن و ذلك من خلال عقد برامج تدريبية تستهدف تعريف الموظفين بقواعد أصول التعامل مع الزبائن و كيفية كسب رضاهم، حيث أن الزبائن قد يقيموا الخدمة بناء على تقديم الموظف للخدمة و تأثير ذلك على الجوانب الملموسة و الاعتمادية ومدى الاستجابة و الأمان و التعاطف لجودة الخدمة المصرفية.
- ◀ الاهتمام بتعزيز القدرة التنافسية للخدمات البنكية لتمكينها من الصمود و المنافسة أمام مؤسسات مصرفية أخرى و ذلك من خلال دراسة و تشخيص المعوقات و المشكلات التي تحد من قدرة هذه الخدمات على المنافسة و العمل على إيجاد الحلول الناجعة لها بما يؤدي إلى تحقيق جودة الخدمة المصرفية.
- ◀ ضرورة القيام بتبني برامج علمية لتطوير جودة ما تقدمه لزبائننا من خدمات مصرفية و على كافة مستويات الزبائن، بما يضمن تعزيز ادراكات و قناعات هؤلاء لجودة ما يقدم لهم من

خدمات مصرفية و يحقق رضاهم عن تلك الخدمات، إن مثل هذه البرامج يجب أن تصمم في ضوء حاجات الزبائن و رغباتهم .

◀ يتوجب تعميم ثقافة الجودة في جميع مستويات المؤسسة البنكية، وتدريب العمال على مفاهيم الجودة والتأكد من استيعابهم لها لضمان تحقيقها على الوجه السليم، والارتقاء بالأداء العام للمؤسسة البنكية.

◀ العمل على تبني الجودة الشاملة كخيار استراتيجي واعتماد نظامها على شهادة مواصفات الجودة وضرورة تشجيع التحسين المستمر، تشجيع الإبداع، وخدمة العملاء، وتهيئة بيئة العمل الجماعي، الأمر الذي يمكنها من تطوير جودة منتجاتها و التي تمكنها من المنافسة .

◀ ضرورة اعتماد نظام التسيير الاستراتيجي الذي يضمن وضع أهداف إستراتيجية طويلة المدى، واعتماد الاستراتيجيات المحققة لها بفاعلية، ويمكن المؤسسة من تخصيص مواردها، والتكيف مع التحولات التنافسية المتسارعة.

◀ تحديث أماكن تأدية الخدمات و قاعات الانتظار بما يجعل الزبائن أكثر جاذبية و بما يعطي للزبون الانطباع بأنه موضوع ترحيب مستمر .

◀ ضرورة قيام المؤسسة البنكية بدراسة المؤشرات المالية قبل اتخاذ أي قرار وبالأخص القرارات المالية لأن أي قرار يتم اتخاذه دون الإحاطة بجميع جوانبه يمكن أن يكون تأثيره السلبي في المؤسسة أكثر من عدم اتخاذه و كذا تقديم الخدمات الاستشارية للزبائن و مساعدتهم في اتخاذ قراراتهم المالية بطريقة سليمة.

◀ توسيع شبكة الاتصالات في المؤسسة البنكية حتى تتم تسهيل عملية الاتصال العمودي و الأفقي و دوران المعلومات بشكل سليم ، لكي يتم اتخاذ القرارات المناسبة و بسرعة.

◀ يتطلب على المؤسسة البنكية لتحقيق التميز و التفوق في الخدمات المصرفية ، إدخال و تطبيق نظم أساليب التكنولوجيا الحديثة في النشاط المصرفي في كون التسويق المصرفي يعتبر من أكثر أنشطة البنك تأثرا بالإنجازات العلمية و ذلك نظرا لما تتطوي عليه هذه الإنجازات من ابتكارات و اختراعات تؤثر بشكل مباشر على تحسين و تطوير الخدمات المصرفية الحالية وابتكار الخدمات المصرفية الجديدة.

الخاصة العامة

الخاتمة العامة

في ظل تسارع المتغيرات الدولية والمنافسة القوية بين القطاعات المختلفة الصناعية منها والخدمية أصبح من الأهمية على المؤسسات التوجه نحو تطبيق نظام لتحقيق الجودة يضمن لها الاستمرارية في مواكبة تلك المتغيرات من خلال ثبات جودة خدماتها المقدمة لدعم قدرتها التنافسية، وتحقيق النمو المطلوب وتطوير الأداء المستمر، لذلك سعت المؤسسات الخدمية إلى تحقيق الجودة وجعلها الهدف الأساسي في تقديم الخدمات بصورة أفضل و ذلك لكسب حصة أكبر في السوق، بحيث أصبح الزبون هو سيد الموقف و الجميع يسعى لإرضائه لأجل زيادة الحصة السوقية التي أصبح يتوقف عليها بقاء واستمرارية المؤسسات.

بالنسبة للفرضيات التي تم اقتراحها في بداية هذا البحث فقد تم إثباتها من خلال الدراسة النظرية لموضوعنا: "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الخدمية" وذلك من خلال تعمقنا في دراستنا هاته حيث خلصنا إلى أن إدارة الجودة الشاملة تساهم بشكل رئيسي في زيادة قدرة المؤسسة الخدمية على امتلاك الميزة التنافسية.

واشتملت الدراسة على محاولة الإجابة عن الإشكالية حول كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من طرف المؤسسة الخدمية لأجل تحقيق ميزة تنافسية ، بالدراسة الوافية لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الخدمية ومن هذا المنطلق عملنا في الفصل الأول المرتكز على تحديد أسس الجودة على محاولة بناء أرضية للمفاهيم الخاصة بإدارة الجودة الشاملة، حيث تبين لنا بأن إدارة الجودة الشاملة تركز على العديد من المبادئ المتجانسة كالتحسين المستمر والتركيز على العميل الخارجي والعميل الداخلي ممثلاً في الموارد البشرية والكفاءات الفردية مع تطوير آليات المشاركة في القرارات وحل المشكلات وتجاوز الضغوط التنافسية التي تعترض المؤسسة الاقتصادية كفريق متكامل مع سيادة ثقافة التعاون بين الموارد البشرية والكفاءات الفردية من جهة، وبين جميع المستويات التنظيمية بغية تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية وتنمية المزايا التنافسية في ظل سوق عالمي مبني على الجودة و استخلصنا بأن مهما كانت وجهات النظر حول مفهوم أسس الجودة تبقى الجودة هي إشباع حاجات الزبون ورغباته، و أن هناك عملية تحسين مستمرة لإشباع هذه المتطلبات لأنه يضمن بقاء و استمرار المؤسسة الخدمية وقدرتها على تحقيق أهدافها.

وفي الفصل الثاني بحثنا في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و نظام المعايير القياسية "الإيزو" ومن قد تم التوصل إلى أن كلاهما عبارة عن منهج أو أسلوب لإدارة وتحسين الجودة وتعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها منهج شامل للتغيير، يعتمد على التحسين والتطوير المستمر وإشراك الأفراد في اتخاذ

القرارات بالإضافة إلى العمل الجماعي في فريق لخلق روح التعاون بين العاملين، أما معايير الإيزو فهي عبارة عن معايير أو مواصفات تصدرها المنظمة العالمية للمعايير "ISO" وتتمثل في مجموعة من الشروط يجب تطبيقها من طرف المؤسسات حتى تحصل على شهادة الإيزو والتي تثبت أن منتجات هذه المؤسسات تتميز بمستوى الجودة العالمية.

أما في الفصل الثالث توصلنا إلى نتيجة مفادها أن تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية يمكن أن يسهم في تعزيز القدرات التنافسية لتلك المؤسسات وبالدرجة التي تمكنها من تحقيق أداء متميز يجعلها قادرة على مواجهة المنافسة العاتية التي يتميز بها عصرنا الحالي، لذلك تسعى كثير من المؤسسات الخدمية أيًا كان حجمها للارتقاء بمستوى الخدمات حتى تصل لدرجة التميز excellence الذي يعد مثالا يتوق إليه كل من مقدمي الخدمات والمستفيدين منها على حد سواء، حيث تقوم تلك المؤسسات باستخدام العديد من الإستراتيجيات من أجل تحسين مستوى أدائها ومن أهم تلك الإستراتيجيات الاهتمام بالجودة بوصفها إستراتيجية مهمة تساعد المؤسسات الخدمية وغيرها على توفير خدمات تشبع الرغبات الكاملة للعملاء، وتلبي متطلباتهم واحتياجاتهم وتوقعاتهم المعلنة وغير المعلنة سواء داخل المؤسسة أو خارجها، لذا تعد الجودة من أهم القضايا التي تهتم بها القيادة الإدارية في أية مؤسسة خدمية تسعى لرفع مستوى أدائها .

وفي آخر فصل من هذا البحث كان من الضروري إسقاط هذه الدراسة النظرية على الجانب التطبيقي الذي يشمل القرض الشعبي الجزائري فإنه يمكن القول إن مستوى جودة الخدمة المصرفية التي يقدمها القرض الشعبي الجزائري مقبولة، مما يدل على مستوى مقبول من الأداء وهذا يؤكد الحاجة إلى إعادة النظر في جميع هذه الأبعاد، وما تحتوي عليها من متغيرات بهدف تغييرها في الاتجاه المرغوب فيه وذلك من أجل الارتقاء بمستوى جودة الخدمة المصرفية، مما ينعكس إيجابيًا على زائري البنك، بحيث تقل أو تتلاشى الفروق بين إدراكهم الفعلي لها وتوقعاتهم بشأنها.

وهكذا يمكن القول بأن الدراسة أظهرت نجاح المقياس المستخدم لأجل التعرف إلى جودة الخدمة المصرفية في البنك ، حيث فرغت المعايير الخاصة بقياس جودة الخدمة لأجل التعرف إلى توقعات العملاء فضلاً عن الخدمة الفعلية معاً ، حيث أظهرت الدراسة بأن تقييمات الزبائن للخدمة الفعلية كانت ايجابية، لأنها ترقى إلى مستوى توقعات المرتدين إلى البنك وأكدت ذلك إجابات المستفيدين .

كما أكدت الدراسة اختلاف توقعات المرتدين للبنك، حيث إنه في كل زيارة يحمل المستفيد توقعات جديدة مما انعكس على أن تكون المعايير والأبعاد التي يقيم على أساسها المستفيد جودة الخدمة الفعلية مختلفة باختلاف عدد مرات الزيارة ،وأخيراً فقد أظهرت الدراسة بأن حالة الرضا والارتياح قد تحققت نسبياً من العملاء المرتدين للبنك .

وكتوصيات قدمناها لأوجه النقص الملاحظة على مستواه خاصة بالتركيز على الدراسات والأبحاث التي تتناول المرتدين لذلك البنك لأجل بناء سمعة جيدة حول جودة هذه الخدمات المقدمة و ذلك من خلال توفير صورة مفصلة وواضحة عن الشرائح السوقية التي ينوي البنك خدمتها لأجل معرفة الجوانب التي يفضل المستفيد التركيز عليها عند مخاطبته حتى يستطيع البنك تصميم الخدمة وفقاً لتلك التفاصيل، فضلاً عن إمكانية إجراء دراسات مستقبلية على البنوك المتخصصة لقياس جودة الخدمات المقدمة فيها وكذلك ضرورة الاهتمام بما يطرأ من عيوب وخلل أثناء استفادة المستفيد من خدمات البنك وصولاً إلى مبدأ الاحتفاظ بالمستفيد (العميل الدائم)، كما لا بد من الاهتمام بالقوى العاملة بالبنك من خلال تكثيف البرامج التدريبية لهم؛ لأنهم يمثلون الضمانة الحقيقية لنجاح هذا النوع من البنوك فضلاً عن اعتبارهم جزءاً من الخدمة المقدمة على أن تركز البرامج التدريبية على البعد السلوكي والشخصي في الخدمة كالتقائية للاحتمال والتسامح، التلقي والتقبل، التوقع والحس، التجديد والابتكار والتفاوض والتحاور. وأخيراً ضرورة الاهتمام بالأبعاد والمعايير الخاصة بالجودة وخاصة المعايير التي يصعب على المنافسين اعتمادها من خلال التركيز على أبعاد قد أغفلتها البنوك المنافسة بحيث تكون ميزة تنافسية يصعب تقليدها أو حتى غير موجودة.

وفي الختام نؤكد على أن الالتزام بالجودة ومعاييرها هو مفتاح النجاح لأي مؤسسة في القرن الحادي والعشرين حيث يساهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الخدمية في تحقيق ميزة تنافسية، ذلك لأنها تساعد أولاً في خلق وتعظيم القيمة التي تقدمها للزبائن من خلال منتجاتها وخدماتها، كما أنها تساهم أيضاً في تحقيق رضاهم و ضمان ولائهم لها، و بالتالي ضمان استمرارية النجاح للمؤسسة وتعظيم ربحيتها وبقاءها في المنافسة.

المراجع

أولا: المراجع العربية

1. أحمد الخطيب، "إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو(9001)"، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2007.
2. إسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي، " التخطيط و الجودة"، مركز الإسكندرية، مصر، 2007.
3. أحمد شاكر العسكري، " التسويق الصناعي مدخل إستراتيجي"، دار وائل، الأردن، 2000.
4. أحمد أمين الجمل، " إدارة الجودة و متطلبات الإيزو 2000:9001"، الجمعية المصرية لنشر المعرفة، القاهرة، 2005.
5. أحمد سيد مصطفى، " دليل المدير العربي الإيزو"، دار وائل ، الأردن، 1998.
6. أحمد محمود، "تسويق الخدمات المصرفية"، دار البركة، عمان، 2004.
7. توني نيوباي ، "التدريب على جودة الخدمة"، مجموعة النيل العربية، القاهرة ، الطبعة الأولى، 2002.
8. توفيق محمد عبد المحسن، "تخطيط ومراقبة جودة المنتجات"، دار النهضة العربية، القاهرة، 1998 .
9. توفيق محمد عبد المحسن، "اتجاهات حديثة في التخطيط و الرقابة على الجودة"، دار الفكر العربي، مصر، 2006.
10. توفيق محمد عبد المحسن، "الجودة الشاملة و ستة سيجما" ، دار النهضة العربية، القاهرة، 2006.
11. ثابت عبد الرحمن إدريس، " كفاءة و جودة الخدمات اللوجستية" ،الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
12. جاسم مجيد، "تكنولوجيا الإدارة(الجودة و الإيزو)" ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005.
13. جاسم مجيد، "دراسات في الإدارة و الإيزو"، مؤسسات شباب الجامعة، الإسكندرية، 2002.
14. جاسم مجيد، "الإدارة الحديثة في الوقت و الجودة"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.
15. جوزيف جابلون سكي، "تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، بمبك ، مصر، 1996 .

16. حسين عبد الواحد، "إدارة الجودة (التقدم و الحكمة و فلسفة ديمينج)"، الجمعية المصرية لنشر المعرفة، القاهرة، 1997.
17. حميد عبد النبي الطائي، " إدارة الجودة الشاملة TQM و الإيزو ISO"، مؤسسة الوراق، عمان، 2003.
18. حسين عبد العال محمد، " الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة و المواصفات القياسية الإيزو"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.
19. حامد عبد الله، " المدخل الشامل و السريع لفهم و تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، مكتبة المجتمع، الأردن، 2000.
20. حسن علي علي، " الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال"، دار حامد، عمان، 1999.
21. خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة، الأردن، 2005.
22. خالد العامري، " المرجع العالمي لإدارة الجودة"، دار الفاروق، القاهرة، 2008.
23. خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، " إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات على القطاع الصحي"، دار درمل، 2000.
24. خليل إبراهيم و القزاز إسماعيل، "إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو 9001-2000"، بغداد، 2003.
25. دال بستر فيلد، " الرقابة على الجودة"، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1995.
26. رعد حسن الصرن، " عولمة جودة الخدمة المصرفية"، مؤسسة الوراق، الأردن، 2008.
27. رعد حسن، " معجزة الجودة الشاملة و الإيزو"، دار علاء، دمشق، 2001.
28. رعد عبد الله الطائي، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري، الأردن، 2008.
29. ريتشارد ويليامز، "أساسيات إدارة الجودة الشاملة"، ترجمة مكتبة جرير، السعودية، 1999.
30. رياض محمد، " دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق إدارة الجودة"، المنظمة العربية، القاهرة، 2006.
31. رضا صاحب آل علي، "إدارة الجودة الشاملة TQM و الإيزو ISO"، مؤسسة الوراق، الأردن، الطبعة الأولى، 2003.
32. زيد منير عبوي، "إدارة الجودة الشاملة"، كنوز المعرفة، الأردن، 2006.
33. زكي خليل المساعد، "تسويق الخدمات وتطبيقاته"، دار المناهج، الأردن، 2005.
34. سالم القحطاني، " إدارة الجودة الكلية و إمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي"، الإدارة العامة، الرياض، 2004.
35. سعيد ياسين عامر، " إدارة الأفراد"، مركز التمييز لعلوم الإدارة و الحاسب، القاهرة، 2000.
36. سونيا محمد البكري، " إدارة الإنتاج و العمليات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.

37. سونيا محمد البكري، "إدارة الجودة الكلية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
38. سعيد محمد المصري، "الإدارة الحديثة لوظيفة الشراء في المنشآت الإنتاجية الصناعية والخدمات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
39. سمير محمد عبد العزيز، "اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو"، مطبعة الإشعاع الفنية، 2000.
40. شويكار زكي، "التدريب على جودة الخدمة"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2003.
41. صالح بن سليمان الرشيد، "ماهية التميز في الأداء و كيفية تحقيقه في منظمات الأعمال"، الرياض، 2004.
42. صالح ناصر علي، "إدارة الجودة الشاملة"، دار الشروق، الأردن، 2004.
43. صافي حسين يحيى، "العلاقة بين الحوكمة و الأداء"، الأردن، 2007.
44. طلعت أسعد عبد الحميد، "التسويق الفعال: الأساسيات و التطبيق"، المتحدة للإعلان، القاهرة، 1999.
45. عبد الستار العلي، "تطبيقات إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة، عمان، 2008.
46. عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، "إدارة الجودة الشاملة-الموثوقية"، دار الشروق، الأردن، 2001.
47. عمر وصفي عقيلي، "المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، دار وائل، الأردن، 2001.
48. عبد الرحمان توفيق، "ستة سيجما six sigma"، الجزيرة، القاهرة، 2005.
49. عبد الحكم أحمد الخزامي، "ثلاثية إدارة الجودة الشاملة TQM"، دار الفجر، القاهرة، 2000.
50. عبد الحكم أحمد الخزامي، "الإدارة الإستراتيجية، بناء الميزة التنافسية"، دار الفجر، القاهرة، 2008.
51. عبد الفتاح محمود سليمان، "الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة"، دار السلام، بيروت، 2000.
52. عبد الرحمن توفيق، "ستة سيجما و مصفوفة الأداء المتوازن"، مركز الخبرات المهنية بمبك، القاهرة، 2008.
53. علي السلمي، "إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهل للإيزو"، دار غريب، مصر، 2000.
54. علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب، مصر، 2000.
55. علي السلمي، "إدارة التميز"، دار غريب، مصر، 2002.
56. علي السلمي، "السياسات الإدارية في عصر المعلومات"، دار غريب، مصر، 1995.
57. غسان قاسم داود اللامي، "إدارة الإنتاج و العمليات مرتكزات معرفية وكمية"، دار اليازوري، الأردن، 2008.

54. فريد النجار، "إدارة الجودة الشاملة و الإنتاجية و التخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
55. فريد عبد الفتاح زين الدين، " فن الإدارة اليابانية، حلقات الجودة، المفهوم التطبيق" دار الكتب المصرية، القاهرة، 1998.
56. فواز التميمي، " إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للإيزو"، عالم الكتاب الحديث، 2007.
57. فرانسيس ماهوني، " ثلاثية إدارة الجودة الشاملة TQM"، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2000.
58. قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو 9001-2000"، دار الثقافة للنشر، الأردن، 2005.
59. قاسم نايف علوان، " إدارة الجودة في الخدمات"، دار الشروق، الأردن، 2006.
60. كامل برير، " إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي"، المؤسسة الجامعية، بيروت، 2000.
61. محمد إسماعيل عمر، " أساسيات الجودة في الإنتاج"، دار الكتب العربية، القاهرة، 2000.
62. مصطفى محمود أبو بكر، " الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
63. معالي فهد حيدر، "نظم المعلومات ،مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، القاهرة، 2002.
64. محمد عبد الفتاح الصيرفي، " الإدارة الرائدة"، دار صفاء، الأردن، 2003.
65. مأمون السلطي، " دليل عملي لتطبيق أنظمة الجودة ISO 9000"، دار الفكر، بيروت، 1999.
66. محمد عبد الوهاب العزاوي، " إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري، الأردن، 2005.
67. مؤيد عبد الحسين الفضل، "إدارة الجودة الشاملة"، مؤسسة الوراق، عمان، 2004.
68. مهدي السامرائي، " إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي"، دار جرير، الأردن، 2007.
69. محفوظ أبو جودة، "إدارة الجودة الشاملة- مفاهيم و تطبيقات"، دار وائل، الأردن، 2008.
70. محمد سرور علي إبراهيم، " إدارة جودة الخدمة"، دار المريخ، الرياض، 2008.
71. محسن الخضري، " التسويق المصرفي"، ابتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، 1999.
72. مأمون الدرادكة وطارق الشبلي، " الجودة في المنظمات الحديثة"، دار صفاء للنشر، عمان، الطبعة 1، 2002.
73. مات سيقر، " المرجع العالمي لإدارة الجودة"، دار الفاروق، مصر، 2008.
74. نبيل مرسي خليل، " الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.

75. ناجي معلا، "الأصول العلمية للتسويق المصرفي"، المكتبة الوطنية، عمان، 2001.
76. هاني حامد الضمور، "تسويق الخدمات"، دار وائل، الأردن، 2005.
77. هاني عبد الرحمن العمري، "الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة الإيزو 9000-2000"، أفاق الإبداع، الرياض، 2008.

ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية

1. A -Bourguignon, " performance et contrôle de gestion", économisa, 2000.
2. Alain hocquet et les autres, " l'amélioration de la qualité dans les PME-PMI" , Afnor, paris, 1999.
3. Bénédicte coestier, stéphan marette, " Economie de la qualité ", Edition la découverte, paris, 2004.
4. Benoît meyronin, charles ditandy, " Du management au marketing des services", Dunod, paris, 2007.
5. Brilman Jean, " Les meilleures pratiques du management: au coeur de la performance ", les éditions D'organisations, 3ème édition, Paris, 2001.
6. Bertrand Thierry et autres, " organisation et gestion de l'entreprise", les éditions D'organisations, Paris ,1998.
7. Brenne Man et sépari, "économie d'entreprise", Dunod, paris, 2001.
8. Béatrice bréchnac rouband, " le marketing des services : du projet au plan marketing", les éditions D'organisations, Paris, 1998.
9. Claude pinet, " 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001 ",Edition AFNOR, 2007.
10. Claude pinet, " 10 clés pour gestion des services de l'itil à ISO 2000 ", Edition AFNOR, 2006.
11. CATTAN Michel, " Maîtriser les processus de l'entreprise ", les éditions d'Organisations, Paris, 2000.
12. Christian maréchal, " Auto évaluation qualité ", Edition Afnor ,2003.

13. **Christiane dumolin, et jean-pau, " entreprise de services", les éditions D'organisations, Paris ,1998.**
14. **CLAUDE YVES Bernard, "Le management par la qualité totale : l'excellence en efficacité et en efficience opérationnelles", édition AFNOR, Paris, 2000.**
15. **Daniel duret, Maurice pillet,"Qualité en production de l'ISO 9000 à six sigma ", Edition d'organisation, 2005.**
16. **DETRIE Philippe, "Conduire une démarche qualité", les éditions d'Organisations, Paris, 2001.**
17. **D-pettigrews, N-turgeon," marketing", MC GRAWS-hill, canada, 1990.**
18. **Dominique Siegel, " Le diagnostic stratégique et la gestion de la qualité ", Edition l'harmattan, 2004.**
19. **GOGUE Jean-Marie, "Management de la qualité",édition ECONOMICA, 3ème édition, Paris, 2001.**
20. **GAGNON Dominique et autres, "L'entreprise", Gaëtau Morin éditeur, 2^{ème} édition, Paris, 2000.**
21. **Guy landoyer,"la certification ISO 9000, un moteur pour la qualité " , les éditions D'organisations, Paris, 2000.**
22. **G. Tocquer , M.Langlois , " Le marketing des services ", edition Dunod,Paris,1992**
23. **Geneviève Krebs, Yvon mougin, " Les nouvelles pratiques de l'audit qualité interne ", Edition Afnor,2005.**
24. **HUBERAC Jean- Pierre, "Guide des méthodes de la qualité : "Choisir et mettre enoeuvre une démarche qualité qui vous convienne dans l'industrie ou les services",édition MAXIMA, 2ème édition, Paris, 2001.**
25. **Jaques seqot, Christophe gasquet," Assurer le passage à la norme ISO 9001version 2000", Afnor,2007.**
26. **Jean gadrey, " Socio économie des services ", Edition la découverte, paris ,1996.**
27. **James Teboul, " le management des services ", Edition d'organisation, groupe EROLLES,2007.**
28. **K.Ishikara, " Maîtriser la qualité ", Edition Mare nostrum ,1996.**
29. **Kotler.p et Dubois," marketing management", public unio,paris,2003.**

30. Kaoru Ishikawa, " **La gestion de la qualité** ", Edition Dunod, paris 1996.
31. Laurent Hermel, " **Qualité et engagements de service** ", Edition Afnor, 2003.
32. Luan jaupi, " **Contrôle de la qualité** ", Edition Dunod,2002.
33. LAMPRECHT James, " **ISO 9001 : Commentaires et conseils pratiques, une approche statistique** ", édition AFNOR, Paris, 2001.
34. Luc boyer," **50 ans de management des organisation**", Edition d'organisation,nota bene,2005.
35. Lurent darmos," **mise en œuvre et amélioration de la qualité**",édition weka,2000.
36. l'entrevie,J et lindon,"**Mercator,théories, et pratique du marketing**", dallaz,paris ,1997.
37. Michel Weill, " **Le management de la qualité** ", Edition la Découverte, paris ,2001.
38. Michel Weill," **certification et &management**", édition weka,2000.
39. Michel porter, " **l'avantage concurrentiel** ", édition dunod,paris,1997.
40. Olivier torrés-blay,"**économie d'entreprise**", economica, paris, 2000.
41. Patrice marvanne," **Le vade-mecum de la qualité totale** ", Edition ems, 2001.
42. Richard Normann," **Management des services** ", Inter Edition ; paris 1994.
43. R.darman,m.laroche" **le marketing fondamental et application**", mc graw-will,canada,1990.
44. Robert frey,jean marie gogue," **la maitise de la qualité** ",economica,paris,2000.
45. Stéphane maisonnas, Jean-claude Dufour, " **marketing et services** ", Edition chenelière éducation, 2006.

ثالثا: المراجع باللغة الإنجليزية

1. Carol, reeves and David –bedner," **defining quality alternatives and implications**", academy of management review,1994.
2. OECD, "**Technology and the Economy: the Key Relationships**", Paris, 1992.
3. Rosa oppenheim," **quality management**" , third edition ,2005.

رابعا: المجلات و الدوريات

1. بشير علاق، " استخدام نموذج الفجوات لتفسير العلاقة بين جودة الخدمة المدركة ورضا الزبون"،مجلة الدراسات الأردنية، العدد113، 2004.
2. سالم سعيد، " إدارة الجودة الكلية"،مجلة الإدارة، العدد 78، 2000.
3. عادل زايد، " الأداء التنظيمي المتميز"، منشورات المنظمة العربية الإدارية،القاهرة،2007.
4. عبد العزيز أبو نبعة، " إدارة الجودة الشاملة: المفاهيم و التطبيقات"، مجلة الإداري، العدد74،1998.
5. غالب شاكر، " العلاقة بين الرضا الوظيفي و جودة الخدمة المصرفية"، مجلة الجودة الشاملة، الأردن،2006.
6. ناجي معلا،"قياس جودة الخدمة المصرفية"،مجلة الدراسات الأردنية، العدد2، 2000.
7. وفاء صبحي صالح التميمي،" أثر الابتكار التسويقي في جودة الخدمة المصرفية " ،مجلة التسويق الدولي،تونس، 2007.
8. يوسف أحمد،" تطبيقات إدارة الجودة الشاملة"،المؤتمر التربوي لجودة التعليم،البحرين2005.
9. يسري السيد يوسف، "مبادئ إدارة الجودة الشاملة"، مجلة البحوث التجارية، العدد1، القاهرة.
10. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 03، الجزائر، 2005.
11. مجلة الحقيقة، العدد08، الجزائر، 2006.
12. التقرير السنوي لبنك القرض الشعبي الجزائري لسنة 2004 .

13. Bourguignon – A, " **performance et contrôle de gestion , encyclopédie de comptabilité , contrôle de gestion et audit " , sous la direction de : Bernard celasse,économisa, article 70 , janvier 2000.**
14. DEBRUYNE Michel, "**La certification qualité selon les normes ISO**", La revue es Sciences de Gestion, Direction et Gestion Des Entreprises, N° 194, Avril 2002.
15. la revue des sciences de gestion, direction et gestion, compétence et management n 194-organisation, 2002.
16. POTIE M.Christian, "La qualité", La revue de Gestion et Entreprise, INPED, Boumerdès, N° 9 ,p19-20, mai 1999.

قامعا: مواقع الانترنت

1. <http://www.alriyadh.np.com/contents/02-12-2003/economy/econews88855.php>.
2. www.ISO.org/fr.
3. <http://3w.UTC.fr/farges/services/projet/ISO9004.htm>.
4. <http://3w.UTC.fr/farges/spilh/99-00/projet/ISO9000.htm>.
5. <http://3w.ISO.ch/iso/fr/iso9000-14000/ISO9000/qmp.htm>
6. la qualité au cœur de tout l'attentions,<http://www.achteurinfo.com/index.html>.
7. http://www.Totalquality.dubaipolice.gov.ae/ara/ara_main.htm.
8. Integrated Quality Dynamics www.igd.com/hoshin-def.htm.
9. http://www.Wipo.int/ar/sme/ip_business/managing_ip/business_plannig.htm
10. <http://www.moe.gov.com/moe/bulttin/issue9/QualityMang.htm>.
11. <http://www.stratégie-qualité.ic.ca/ssgf/bs00212f.html>
12. <http://www.i.ac-reims/certification/Compétitivité/ISO.fr>
13. <http://www.iso.ch/iso/en/ISOonline.openpage>.
14. <http://www.iso.ch/iso/fr/iso9000-14000/iso9000/qmq.html>
15. <http://3w.UTC.fr/farges/service/projet/ISO9004.htm>
16. <http://www.omaintec/services.com/workshop3wo.htm>
17. www.cpa-bank.com

الأشكال و الجداول

فهرس الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
14	المراحل الزمنية لتطور مفهوم الجودة	1.1
22	أهداف الجودة	2.1
30	مثلث ديمنغ	3.1
32	دورة PDCA	4.1
34	ثلاثية عمليات الإدارة	5.1
47	مراحل عمل حلقات الجودة	6.1
52	موقع ثقافة الجودة في المؤسسة	7.1
79	عائلة المواصفة القياسية الدولية ISO 9000	1.2
89	نموذج نظام إدارة الجودة المبني على العمليات	2.2
99	العلاقة بين ISO 9000 و TQM	3.2
105	ISO 9000 نموذج لإدارة الجودة الشاملة قائم على مواصفات أنظمة إدارة الجودة	4.2
109	فوائد تطبيق المواصفات الدولية ISO 9000	5.2
116	مفهوم مثلث الخدمة	1.3
121	مفهوم جودة الخدمة	2.3
124	أبعاد جودة الخدمة	3.3
129	نموذج مفاهيمي لجودة الخدمة - تحليل الفجوات	4.3
132	نموذج لتقييم جودة الخدمة	5.3
137	نموذج الميزة التنافسية	6.3
151	أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمة	7.3
169	تطور البد العاملة بالقرض الشعبي الجزائري	1.4
175	تطور الموارد بالقرض الشعبي الجزائري	2.4
177	الودائع المأجورة و الغير مأجورة بالقرض الشعبي الجزائري	3.4
179	حسابات القرض الشعبي الجزائري 2004	4.4
181	تطور الصالات بالقرض الشعبي الجزائري	5.4
182	توزيع القطاعات للقروض لمباشرة بالقرض الشعبي الجزائري	6.4
184	تطور الخزينة العامة بالقرض الشعبي الجزائري	7.4
185	تطور مجموع الميزانية بالقرض الشعبي الجزائري	8.4
186	تطور النتيجة الصافية بالقرض الشعبي الجزائري	9.4
187	تطور رأس المال الاجتماعي و الصافي بالقرض الشعبي الجزائري	10.4
188	نسب المر دودية بالقرض الشعبي الجزائري	11.4

فهرس الجدول

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
13	النظرة الأمريكية و النظرة اليابانية الحديثة للجودة	1.1
20	المقارنة بين حلقات جودة السلع و الخدمات	2.1
46	فوائد حلقات الجودة	3.1
70	متطلبات الإيزو ISO 9000	1.2
82	الفرق بين ISO 14000 و ISO 9000	2.2
91	مضمون المواصفة ISO 9001-2000	3.2
100	مقارنة بين إدارة الجودة الشاملة و معايير الإيزو	4.2
168	تطور اليد العاملة بالقرض الشعبي الجزائري	1.4
175	توزيع الموارد الإجمالية بالقرض الشعبي الجزائري	2.4
176	توزيع موارد الزبائن طبيعيا و جزئيا بالقرض الشعبي الجزائري	3.4
178	تطور حسابات القرض الشعبي الجزائري 2004	4.4
179	المنتوجات النقدية بالقرض الشعبي الجزائري	5.4
181	تطور القروض المباشرة بالقرض الشعبي الجزائري	6.4
183	تطور الخزينة العامة بالقرض الشعبي الجزائري	7.4
185	مؤشرات النشاط المصرفي بالقرض الشعبي الجزائري	8.4
186	مؤشرات النتائج بالقرض الشعبي الجزائري	9.4
186	رأس المال الاجتماعي و الصافي بالقرض الشعبي الجزائري	10.4
187	نسب المر دودية و القدرة على الوفاء بالدين	11.4

الملاحق

استبيان الموظف

اعتمادا على خبرتك و تجربتك كموظف لبنك القرض الشعبي الجزائري ، يرجى منك تقييم العبارات أدناه حسب ما هو واقع في البنك فعلا، علما بأن إجاباتكم ستعامل بشكل سري و جماعي و لغايات البحث العلمي فقط و ليس المطلوب منك ذكر اسمك أو عنوانك ،شاكرا لكم سلفا جهودكم المباركة و حسن تعاونكم.

اسم البنك:

مقر الوكالة أو رمزها:

البيانات الشخصية:

■ ما هو مستوى تعليمكم؟
متوسط

ثانوي جامعي

■ كم سنكم؟

20 سنة 20 سنة إلى 35 سنة أكبر من 35 سنة

■ منذ متى و أنتم تعملون في البنك؟
أقل من 5 سنوات

من 5 سنوات إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

الإجابة تكون بوضع العلامة (+) في المكان المناسب

1- هل الأدوات و التقنيات المستعملة مناسبة لأداء العمل؟

نعم لا

2- كيف يتم تعامل الموظفين فيما بينهم للاستجابة لمتطلبات الزبائن هل:

■ بالادب و الإحترام.

■ العمل الجماعي.

■ أشياء أخرى الوصف

3- هل تهتم إدارة البنك بالحوافز المادية و الترقيات و العلاوات لتشجيع العاملين للوصول إلى مستوى الأداء المتميز؟

نعم لا أحيانا

4- كيف يمكن لبنك القرض الشعبي الجزائري أن يحافظ على زبائنه، هل من خلال :

المعاملة الحسنة.

الخدمة الممتازة

الوفاء بالوعود

الشفافية في التعامل

..... أشياء أخرى للوصف

5- حسب رأيكم، كيف يتم تحسين الأداء و إعطاء جودة للمنتوج البنكي، هل ب:

الإختيار المناسب للموظفين.

النظام المعلوماتي الفعال

التكوين المستمر.

6- هل المعلومات المطلوبة عبر الهاتف تستجيب لمتطلبات الزبون ؟

نعم لا

7- إذا كانت الإجابة ب " لا " ، هل ذلك :

البنكي متحيز.

الفهم السيء للمكالمة (سوء فهم الزبون).

..... أشياء أخرى للوصف

8- هل تضع الزبون في مركز الإهتمام المطلوب؟

نعم لا أحيانا

9- هل هناك نوع من الحرية في التعامل مع الزبون؟

نعم لا

10- إذا كانت الإجابة ب " لا " ، هل يرجع تدخل إدارة البنك إلى :

- تتدخل إدارة البنك لتوجيه و رقابة أعمال عملها لاقتناعها بأنهم سلبين.
- تدرك الإدارة أن العاملين لا تتوافر لديهم الدافعية و القدرة على التطور و تحمل المسؤولية.
- أشياء أخرى للوصف.....

11- حسب رأيكم ، كيف ترون عملية الاتصال في البنك (الاتصال في الإتجاهين من أعلى إلى أسفل و العكس) ؟

- هناك توزيع واسع للمعلومات.
- التعليمات توضع في صورة رسمية و تنساب من أعلى إلى أسفل.
- لا يوجد إتصال في الإتجاهين.

12- حسب رأيكم ، هل يمكنك التنبؤ بالخدمات المطلوبة و الملحة من طرف الزبون؟

نعم لا

13- إذا كانت الإجابة ب " لا " ، هل هذا راجع إلى :

■ إدارة البنك لا تعي دورها و هو النظر إلى المستقبل.

■ إدارة البنك لا تقوم بتحديد الأولويات من خلال الأهداف الإستراتيجية.

■ أشياء أخرى للوصف.....

14- هل تتحكم في انفعالاتك و مزاجك في معظم الأوقات عند التعامل مع الزبائن؟

نعم لا

15- حسب رأيكم، ما هي أسباب انفعالكم، هل :

- سوء معاملة الزبون.
- كثرة الزبائن مما يؤدي إلى الضوضاء و التشويش.
- أشياء أخرى للوصف.....

16- هل توجد توجيهات إدارية تتعارض مع الأنظمة المتبعة من طرف موظفو البنك ؟

نعم لا

17- حسب رأيكم، كيف يتعامل موظفو البنك لحل مشاكل الزبائن:
■ يتعامل موظفو البنك مع الشكاوي بأسلوب بناء.

■ يقدم المعلومات الواضحة و المقتعة التي يحتاجها الزبون.

■ يقف موقف عدواني و لا يقدم أي حلول.

18- حسب رأيكم، هل يقوم البنك بصورة منتظمة بإعداد دراسات لتحديد احتياجات الزبائن من خلال التكوين لاكتساب خبرات جديدة:

■ تضع إدارة البنك ميزانية التكوين بحيث تتيح الفرصة لكل من يحتاج التكوين.

■ احتياجات التكوين ليست مرتبطة بأداء العمال.

■ أشياء أخرى للوصف.....

19- حسب رأيكم ، كيف ترون علاقة إدارة البنك بموظفيها:

■ تربط إدارة البنك علاقة وثيقة مع الموظفين، ليس فقط لإرضائهم و إنما لكسب ثقتهم و الاحتفاظ بهم.

■ لا تعترف إدارة البنك بالمستهلك الداخلي (العامل)، فالعملاء هم فقط الناس الخارجيين.

■ أشياء أخرى للوصف.....

20- هل تعرف العلاقة بين عملك الذي تقوم به و كيف يساهم في تحقيق أهداف مؤسستك؟

لا

نعم

21- هل تحاول زيادة القدرة التنافسية للبنك الذي تعمل فيه؟

لا

نعم

22- إذا كانت الإجابة ب "لا" ، هل هذا راجع إلى:

■ أن البنك لا يساند الثقافة المبنية على تنافس.

■ العاملون لا يتنافسون مع المنافسة الخارجية.

■ أشياء أخرى.....

23- هل تهتم إدارة البنك بالجودة الشاملة :

■ يوجد إدارة تهتم بالجودة الشاملة، و هي تقوم بوضع المخططات وتنفيذها.

■ لا يوجد إدارة تهتم بالجودة الشاملة.

■ يقوم البنك بقياس التقدم نحو إدارة الجودة الشاملة.

24- هل يفضل زبائنك التعامل معك شخصيا، إذا كان بإمكانهم التعامل مع موظف آخر:

أحيانا

لا

نعم

25- إذا كانت الإجابة ب" نعم" ، هل هذا راجع :

■ يعتقد زبائنك أنك أمين و مخلص.

■ يعتقد زبائنك أنك تهتم بمتطلباتهم.

■ تتعامل مع شكاويهم بطريقة مرضية.

■ أشياء أخرى للوصف.....

26- هل تفضل الانتقال إلى وظيفة أخرى لا يوجد بها تعامل مع الزبائن؟

لا

نعم

27- هل يوجد فهم كامل للعلاقات و الاعتمادية لكل من الهداف الفردية و أهداف الأقسام، و هل توضع مع الأهداف في إه أولويات البنك؟

أحيانا

لا

نعم

28- هل يهتم البنك بالحصول على شهادة الجودة مثل الإيزو و غيرها؟

لا

نعم

29- هل يسعى البنك لتحقيق مستويات جيدة من الربحية؟

لا

نعم

30- سجل أي ملاحظات أخرى؟

أقدم لكم جميعا شكري الجزيل في خدمة البحث، تقبلوا مني فائق الاحترام و التقدير.

استبيان الزبون

اعتمادا على خبرتك و تجربتك كزبون لبنك القرض الشعبي الجزائري ، يرجى منك تقييم العبارات أدناه حسب ما هو واقع في البنك فعلا، علما بأن إجاباتكم ستعامل بشكل سري و جماعي و لغايات البحث العلمي فقط و ليس المطلوب منك ذكر اسمك أو عنوانك ،شاكرا لكم سلفا جهودكم المباركة و حسن تعاونكم.

اسم البنك:

مقر الوكالة أو رمزها:

الإجابة تكون بوضع العلامة (+) في المكان المناسب.

البيانات الشخصية:

- ما هو مستوى تعليمكم؟
 متوسط ثانوي جامعي
- كم سنكم؟
 20 سنة 20 سنة إلى 35 سنة أكبر من 35 سنة
- ما هو جنسكم؟
 ذكر أنثى
- منذ متى و أنتم تتعاملون مع البنك؟
 أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

1- هل يتوافر لدى البنك الذي تتعامل معه حاليا صراف آلي يقدم خدمات مصرفية متعددة؟

2- مبانئ البنك و صالات الاستقبال مهياة بشكل جيد لاستقبال الزبائن؟
 نعم لا

3- هل يلتزم البنك بتأدية خدماته في الوقت الذي توعد به؟
 نعم لا

4- هل تشعر بالأمان في معاملاتك مع البنك؟
 نعم لا أحيانا

نعم لا

- 5- إذا كانت الإجابة ب " نعم " ، هل هذا راجع إلى:
- أن البنك يستعمل التجهيزات المصرفية و ملحقاتها بشكل أمن.
 - أن البنك يستعمل سجلات و بيانات الزبائن بشكل أمن و سري.
 - وثوق الزبون بأن الخدمة تقدم بشكل صحيح.
- 6- هل يتفهم موظفو البنك احتياجاتك الخاصة ؟

7- هل وقت دوام البنك مناسب للزبائن؟

نعم لا

8- هل يتوافر لدى العاملين بالبنك الذي تتعامل معه المعرفة الكافية للإجابة على استفساراتك؟

نعم لا

نعم لا

9- هل يحرص البنك الذي تتعامل معه على عدم حدوث أية أخطاء في حسابك؟

نعم لا

10- إذا كانت الإجابة ب " لا " ، هل ذلك :

- بسبب الموظفين في البنك.
- بسبب النظام المعلوماتي.
- بسبب شيء آخر

11- هل يؤدي العاملون في البنك الذي تتعامل معه خدمة سريعة و فورية؟

12- إذا كانت الإجابة ب " نعم " ، هل ذلك :

نعم لا أحيانا

- بسبب النظام المعلوماتي.
- بسبب كفاءة موظفو البنك.
- بسبب شيء آخر

13- هل يوفر البنك الذي تتعامل معه الكتيبات و المطبوعات الخاصة بالخدمات المصرفية (مثل شروط القرض ، إجراءات الحصول على بطاقة الصراف الآلي) ؟

نعم لا

14- هل يهتم البنك الذي تتعامل معه بك شخصيا (الخدمات الشخصية) ؟

نعم لا

15- حسب رأيكم ، كيف ترون الوقت المستغرق لأداء خدمة مصرفية معينة (مثل التحويلات أو منح القروض) ؟

طويل قصير عادي

16- إذا كان طويل ، هل هذا راجع إلى:

- قرار منح القرض مركزي.
- دراسة الملف طويل بسبب نقص الكفاءات .
- الوكالة البنكية على المستوى المحلي لا تستجيب لمتطلبات الزبون.

17- إذا كان قصير ، هل هذا راجع إلى:

- عدم مركزية القرار.
- وجود كفاءات.
- أشياء أخرى.....

18- حسب رأيكم ، هل تصرفات موظفو البنك تخرس الثقة في نفوس الزبائن؟

نعم لا

19- إذا كانت الإجابة ب "نعم" ، هل هذا راجع إلى :

- البنك لديه سمعة جيدة.
- يمتنع موظفو البنك عن إقلاق و إزعاج الزبون.
- يقدم البنك الضمانة المناسبة لخدماته.

20- هل الخدمة التي يقدمها البنك تلبي مطالبك و توقعاتك؟

نعم لا

21- إذا كان قد صادفتك مشكلة ، هل تم حلها بالشكل الذي يرضيك؟

نعم لا

22- هل سبق لك و أن قدمت بشكوى لإدارة البنك عن أي خدمة لم ترضيك؟

نعم لا

23- إذا كانت الإجابة ب " نعم " ، كيف كانت النتيجة:

- تم حل المشكلة على مستوى الوكالة.
- تم حل المشكلة على مستوى أعلى.
- تم الحل عن طريق العدالة.

24- حسب رأيكم، ما هو التغيير الذي يستعمله البنك لرفع مستوى جودة الخدمة البنكية؟

- تكوين مستمر.
- توظيف جامعيين ذوي خبرة.
- توظيف ذوي خبرة دون التقيد بالمستوى الدراسي.

25- من خلال تعاملك مع البنك سابقا و حاليا، هل ترى بأن البنك يتحسن عن ذي قبل؟

لا يوجد تحسن أتوقع أن يتحسن الوضع مستقبلا لا يوجد تحسن

26- قيم جودة الخدمة لبنك القرض الشعبي الجزائري؟

ممتازة مقبولة سيئة

27- ما رأيك في طريقة عرض المنتجات البنكية من طرف البنك؟

- ناجعة.
- مقبولة.
- غير ناجعة.

28- هل ترغبون في تغيير حسابكم إلى بنك آخر؟

نعم لا

29- إذا كانت الإجابة ب " نعم " ، هل هذا راجع إلى:

- خدمات البنك لا تستجيب لمتطلباتكم.
- اللجوء إلى بنوك أجنبية.
- أشياء أخرى.

30- سجل اي ملاحظات أخرى؟

أقدم لكم جميعاً شكري الجزيل في خدمة البحث، تقبلوا مني فائق الاحترام و التقدير.

يختلف قطاع الخدمات عن قطاع الصناعة بعدة أمور أساسية، و عليه فإن الحاجة ماسة للبحث في هذا القطاع للدخول في مرحلة جديدة من مراحل التنافس المحموم في عصر العولمة، حيث تتلاشى الحدود وتفتح الأسواق و يأتي مفهوم الجودة في مقدمته ككل الأفكار و الأعمال الحديثة. إن أدوات قياس الجودة مهمة جدا عندما تستخدم دوريا لمتابعة أجيال خدمات جودة الخدمة في المؤسسات. ومنها تتعلم المؤسسة الخدمية عن جودة الخدمة و ما ينبغي عمله لتحسينها و ذلك من خلال تحليل شكاوى و اقتراحات العملاء، إن مشكلة الجودة الرئيسية ناتجة عن التباين بين توقعات العملاء و أداء المؤسسة الخدمية و خاصة المؤسسة المصرفية حيث اخترنا لهذه الدراسة بنك القرض الشعبي الجزائري لقياس جودة الخدمات المقدمة من قبل هذا البنك حتى تتمكن إدارته من معرفة موقعها التنافسي بهدف مساعدتها على الانطلاق لرفع مستوى هذه الخدمات بقصد زيادة حصصه السوقية التي تقود إلى تعظيم ربحيته و لتحقيق هذه الغاية يجب على البنك أن يتخذ مجموعة من الإجراءات لتحسين جودة خدماته لكي يكون منافسا قويا للبنوك التجارية الأخرى و من ثم إقناع كل ما هو ضروري لتلاقي البواقص و معالجة الخلل من خلال تحسين نوعية الخدمات المقدمة بما يقود إلى إحتفاظ القرض الشعبي الجزائري بربائته الحاليين و من ثمة جذب ربائن جدد و عليه فإن على القرض الشعبي الجزائري تحديد متطلبات عملائه و تحويل هذه المتطلبات إلى مواصفات تساهم في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الخدمية و بالدرجة التي تمكنها من تحقيق أداء متميز يجعلها قادرة على مواجهة المنافسة العالية التي يتميز بها عصرنا الحالي.

الكلمات الدالة: الجودة، المؤسسة الخدمية، الميزة التنافسية، المؤسسة المصرفية، القرض الشعبي الجزائري CPA

Résumé:

Le secteur des services se différencie du secteur industriel dans plusieurs niveaux ce qui donne beaucoup d'importance à l'étude de la qualité pour affronter la concurrence et les marchés ouverts et du libre échange mené par la mondialisation.

Les outils de mesure de la qualité sont très importants dans le processus de contrôle de la qualité des services dans l'entreprise pour pouvoir l'améliorer en fonction des suggestions des clients.

Le mode appliqué à la banque Crédit Populaire Algérien (CPA) a pour objectif la mesure de la qualité des services dans le but d'améliorer sa compétitivité et d'accroître sa part de marché et son profit pour attirer de nouveaux clients en identifiant leurs besoins et d'essayer de les satisfaire et de faire face à la concurrence qui caractérise notre univers.

Mots clés: qualité, compétitivité, banque, Crédit Populaire Algérien CPA

Abstract:

The sector of public services said to be quiet different from the industrial one at different levels. It is, therefore, of crucial importance to investigate this area of interest in order to face the new phase of competition, in the light of globalization where no clear borders are set and where also quality is at the front of interest.

For the sake of controlling the quality of services presented, the instruments of measuring this quality seems to be primordial, this is to be realized through a field analysis of the employees' difficulties and suggestions.

Our study is mainly concerned with the Algerian Popular Credit Bank to measure the quality of services to be aware of its competitive status, and how to make it better through a set of procedures well appropriate and suitable to the market needs. In order to get further clients. Thus, the Algerian Popular Credit Bank is more and more supposed to sender and supply the market demands with much more better services to meet the needs of the challenging world.

Key-words: Quality -public services - competition- financial bank - Algerian Popular Credit Bank