



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

دور السلوك التنظيمي في دعم إدارة الجودة الشاملة

مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

إشراف الدكتور:
غربي العيد

إعداد الطلبة:
✓ خلافي فريال
✓ بن عمار سارة
✓ قدوري نور الدين
✓ شبابي إيهاب

السنة الجامعية: 2023/2022م



شكر وتقدير

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

"إن الله وملائكته وأهل السماوات وأرضه وحتى النملة في حجرها وحتى
الحوت في البحر ليصلون على معلم الناس للخير"

رواه الترمذي.

نحمد الله حمدا كثيرا على نعمه الكثيرة التي أنعمها علينا وعلى إتمامنا لهذا
العمل المتواضع.

ولهذا نتقدم بأخلص وأسمى عبارات الشكر والتقدير.

والى الأستاذ المشرف "عربي العيد".

وعلى تقديمه يد العون والمساعدة لنا.

دون أن ننسى جميع أساتذتنا في جميع الأطوار الذين كانوا سبب

فيما نحن عليه اليوم.

بعد الله عز وجل.

كما نرمي بالرقى وأسمى معاني الشكر لكل من ساهم معنا في إعداد هذا

العمل من بعيد وقريب وخاصة الأستاذة أسماء عدائكة والأخت الفاضلة

خلافي فاطمة



إهداء

أهدي هذه الحروف إلى من علمتني تشكيلها، إلى من تدرّبت معها
على إمساك القلم لأول مرة

إلى التي وقفت معي كظلي حتى وصلت إلى هنا، إلى ملكة قلبي
وشمس دنياي التي لولاها ما كنت ما أنا عليه الآن، إلى ملاذي
وملجئي في هذا العالم

أمي الحبيبة أطل الله في عمرها وصانها برعايته

إلى من علمني أن الحياة صبر وكفاح وتحدي

أبي الغالي حفظه الله ورعاه

والى الشموع التي أضاءت مشواري، وإلى من يشعروني وجودهم بقربي
أمانا وطمأنينة، **حليمة، وسام، منى، محمد.**

والى الذين كانوا سنداً لي، إخوتي وأخواتي

والى أجمل وأغلى ما منحتني الدنيا واعز ما أحببتهم صديقاتي،
ريحانة، وصال، أنفال، دنيا، إيناس، نجية، روميضاء، هبة الرحمان

والى كل من ساهم معي من قريب أو بعيد، وكل من ساندني ولو
بكلمة

فريال

إهداء

إلى اللذان قال فيهما سبحانه وتعالى:

«وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا»

إلى من علمتني الصبر وثبات، إلى من لقنتني الفهم صغيرا،
والأدب كبيرا، إلى من لم تبخل عليا بالغالي والنفيس، إلى من
تحملت أعباء الزمن أُمي الغالية.

إلى سندي وعوني ودعامتي، الذي كان على جوادا وإعطاني
دون إن يبخل، إلى الذي يدفع بي دوما إلى أعلى مراتب العلم
والمعرفة أبي.

حفظهما الله ورعاهما وأبقاهما لي عونا وسندا إن شاء الله

إلى إخواني: محمد حسين ريتاج فراح

إدارة أعمال: إلى جميع أساتذتي وزملاء الدراسة في دفعة
ليسانس

إلى كل الأصدقاء والرفقاء وكل شخص دعا لي بالتوفيق اهدي
ثمرة جهدي

سارة

إهداء

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار، إلى من علمني العطاء بدون
انتظار، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار

والدي العزيز

إلى ملاكي في الحياة، إلى معنى الحب، إلى معنى الحنان

أمي الغالية

إلى القريبين من القلب والداعمين والمساندين في السراء
والضراء

ثم أشكر زملائي التي كنت برفقتهم عملنا وشاركنا في إتمام
مشروع التخرج

شكرا لكم

إيهاب

إهداء

الحمد لله الذي أنار لي طريقي وكان خير عون ووفقنا لتثمين
هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد
والنجاح بفضلته مهدات، إلى أعلى ما أملك في هذه الدنيا إلى
من وضعت الجنة تحت أقدامها، إلى من قال فيهما الله عز
وجل وعلا (وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا)
إلى أمي الغالية التي أرجو أن أكون قد نلت رضاها أطال الله
في عمرها

إلى من أدين له بحياتي إلى من أكن له مشاعر التقدير
والاحترام والعرفان أبي الغالي أطال الله في عمره
إلى كل العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال من إخوة أخوات
سندي في الحياة إلى أصدقائي بدون استثناء
كما نتوجه بخالص الشكر إلى كافة أساتذتنا الكرام بقسم علوم
التسيير على ما قدموه لنا طيلة فترة

نور الدين

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل
09	الشكل رقم 01: أهداف السلوك التنظيمي
16	الشكل رقم 02: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
23	الشكل رقم 03: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية الوادي المدير العملي
26	الشكل رقم 04: أقسام ومصالح هذه المديرية الفرعية
28	الشكل رقم 05: المخطط التنظيمي لوكالة اتصالات التجارية ونقطة التواجد على النحو التالي

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	شكر وتقدير
	الإهداء
	قائمة الأشكال
	قائمة المحتويات
أ-ج	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للسلوك التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة	
5	تمهيد
6	المبحث الأول: ماهية السلوك التنظيمي
6	المطلب الأول: مفهوم السلوك التنظيمي
7	المطلب الثاني: أهمية السلوك التنظيمي
7	المطلب الثالث: أهداف السلوك التنظيمي
10	المبحث الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة
10	المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة
11	المطلب الثاني: أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة
12	المطلب الثالث: مراحل إدارة الجودة الشاملة
17	المطلب الرابع: أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة
18	المبحث الثالث: دراسات سابقة
18	المطلب الأول: دراسة على السلوك التنظيمي
18	المطلب الثاني: دراسة على إدارة الجودة الشاملة
19	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الجانب التطبيقي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر	
21	المبحث الأول: تقديم تعريفي لمؤسسة اتصالات الجزائر
21	المطلب الأول: تقديم مجمع اتصالات الجزائر
22	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية بالوادي
33	المبحث الثاني: تطبيق متغيرات الدراسة على شركة اتصالات الجزائر بالوادي
33	المطلب الأول: السلوك التنظيمي في شركة اتصالات الجزائر
35	المطلب الثاني: دور السلوك التنظيمي في دعم إدارة الجودة الشاملة
38	خلاصة الفصل
39	الخاتمة
42	قائمة المراجع

مقدمة



انطلاقاً من اعتبار التغيير حتمية أكثر من ضرورة، على المؤسسات تبنيه حيث تعيش هذه الأخيرة حالة متغيرة، فالبيئة التي تنشط فيها مضطربة وغير مستقرة، فإن ذلك يتطلب منها اللجوء إلى أنجع الأساليب والبرامج الكفيلة لإحداثه من قبل. ولهذا أصبح ينظر إلى علم السلوك التنظيمي أنه أداة عظيمة للتغيير إلى الأفضل ومقياس أساسي للمفاضلة بين المؤسسات حيث اعتمدت في الكثير من المنظمات لأهميته الاستراتيجية الفائقة مما زاد من فاعليته ومن قدرة المؤسسة على البقاء في السوق التنافسية. وقد ساهم بشكل كبير في إحداث التطوير التنظيمي في المؤسسات.

وكذا إدارة الجودة الشاملة تعتبر من أهم المداخل الأساسية للتغيير والذي يمكن للمؤسسة أن تنتهجها، حيث تكمن أهميتها في كونها أنها أصبحت تتمثل القضية الأساسية والهدف المحوري لكثير من المؤسسات والتي جعلت منها مشروعا لاستمرارها ونموها وأداة أساسية تكفل لها القدرة الدائمة على مواكبة التغيرات والتطورات البيئية بمختلف أبعادها.

أ- طرح الإشكالية:

وعلى ضوء ما تقدم تتبلور معالم إشكالية البحث التي يمكن صياغتها وتحديدتها في التساؤل الرئيسي التالي:

"ما هو دور السلوك التنظيمي في دعم إدارة الجودة الشاملة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر"

وللإجابة على هذه الإشكالية أمكن صياغة التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهي المرتكزات التي يقوم عليها السلوك التنظيمي؟
- ما المقصود بالجودة الشاملة؟
- هل يمكن اعتبار الجودة الشاملة كمعيار لفهم وقياس السلوك التنظيمي؟
- ماهي مكانة إدارة الجودة الشاملة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر؟

ب- فرضيات البحث:

في ضوء العرض السابق لإشكالية البحث أمكننا صياغة الفرضيات التالية:

- يقوم السلوك التنظيمي على أداء العاملين داخل المؤسسة؛
- إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية تشمل كافة العناصر ممكنة لتلبية احتياجات ومتطلبات مستهلك؛
- يمكن اعتبار الجودة الشاملة كمعيار لفهم وقياس السلوك التنظيمي؛
- لإدارة الجودة الشاملة مكانة مهمة داخل المؤسسة اتصالات الجزائر.

ت- مبررات اختيار الموضوع:

لقد تم اختيار هذا الموضوع للأسباب التالية:

الأسباب الموضوعية:

- أهمية السلوك التنظيمي وكونه مقياسا للجودة وعنصرا مهما في اقتصاد المؤسسات؛
- دراسة العراقيل التي تعيق رفع معيار الجودة في المؤسسات الجزائرية ومستوى سلوك العاملين فيها والمساهمة في تذليلها عن طريق الدراسة والتحليل وتقديم حلول مناسبة لها؛

الأسباب الذاتية:

- الميل الشخصي لمثل هذه المواضيع التي تتعلق عموما بتخصص إدارة الأعمال؛
- الرغبة في تقديم بحث يتناول موضوعا هاما من مواضيع إدارة الأعمال، والمساهمة بهذا الجهد في تشخيص وتقديم اقتراحات لمشاكل حقيقية تعيشها المؤسسات الجزائرية.

ث- أهداف الدراسة وأهميتها:

أهمية الدراسة:

- إبراز الجوانب المهمة في موضوع دور السلوك التنظيمي في دعم الجودة الشاملة، والتي جمعت من طرف الباحثين وتطبيقها في المؤسسات الاقتصادية، مما يفتح مجال الدراسات التطبيقية لاقتصادنا الوطني؛
- تحسيس المسيرين بأهمية الفرد العامل وضرورة الاهتمام بكل ما يتعلق به وطرق الاستفادة منه بأحسن صورة.

أهداف الدراسة:

- تسليط الضوء على السلوك التنظيمي، وكونه عنصر مهم جدا في الرفع من مستوى أداء المؤسسات.
- تقديم بعض المقترحات والتوصيات التي يمكن أن تساهم في تحسين مستويات الجودة، ورفع مستوى سلوك العاملين في المؤسسات الاقتصادية بشكل عام، وفي مؤسسات اتصالات الجزائر بشكل خاص؛

ج- حدود الدراسة:

الإطار المكاني: تمت دراسة هذا الموضوع على مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الوادي.

الإطار الزمني: وتمت الدراسة الميدانية داخل المؤسسة خلال الفترة 2023/04/1 إلى غاية 2023/05/1.

ح- منهج البحث:

من أجل الإجابة على الأسئلة المطروحة واختبار الفرضيات، ونظرا لطبيعة الموضوع قمنا بإتباع المنهجين:

لعرض المفاهيم الخاصة بسلوك التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة بالنسبة للفصل الأول اعتمدنا على المنهج الوصفي محاولة منا الإحاطة بأهم الأبعاد للإجابة على الإشكالية المطروحة، أما في الفصل الثاني اتبعنا منهج دراسة حالة الذي نركز من خلاله على مؤسسة خدمتية تستوعب موضوع محل البحث ونحاول ربط الأبعاد النظرية بالواقع الاقتصادي المعيشي

خ- تقسيمات البحث:

من أجل معالجة هذا الموضوع ارتأينا إلى تجزئة الدراسة إلى فصلين فصل نظري وفصل تطبيقي حيث تم التعرض في الفصل الأول إلى الإطار النظري للسلوك التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة من خلال ثلاثة مباحث هي: مفاهيم أساسية في السلوك التنظيمي، الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة، دراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فقد خصصناه لدراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الوادي، وقد اشتمل على مبحثين وهما: تقديم المؤسسة محل الدراسة، تطبيق متغيرات الدراسة على شركة اتصالات الجزائر فرع الوادي.

الإطار النظري
للسلوك التنظيمي
والجودة الشاملة



تمهيد:

يعتبر السلوك التنظيمي أحد أهم المفاهيم الإدارية الحديثة، حيث يعمل السلوك التنظيمي على دراسة سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات لتفسيره وتحليله والتنبؤ به وإحداث تغيير إيجابي فيه والتحكم فيه، بغرض إجراء تحسينات شاملة في سلوكهم داخل المنظمة، لتحقيق أهداف المشتركة بين الطرفين.

ومن المعلوم أيضا أن إدارة الجودة الشاملة من أهم المفاهيم التي تخضع للدراسة خاصة في المؤسسات الخدمية، ذلك لأن عنصر الجودة عنصر أساسي في عملية الإنتاج من جهة والسهولة النسبية في قياس الإنتاجية من جهة أخرى، كما أنها تعد مؤشرا يعكس مدى انسجام العاملين في العملية الإنتاجية داخل المؤسسة.

انطلاقا من أهمية السلوك التنظيمي وكونه مقياسا للجودة الشاملة وعنصرهما في استمرارية المنظمات رأينا القيام ببحثنا هذا آملين أن نحقق النتائج المرجوة منه.

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى:

1. المبحث الأول: ماهية السلوك التنظيمي؛
2. المبحث الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة؛
3. المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: ماهية السلوك التنظيمي

سوف نتناول في هذا المبحث أحدث المفاهيم للسلوك التنظيمي، وكذلك أهم أساسيات هذا السلوك من خلال أهميته وأهدافه.

المطلب الأول: مفهوم السلوك التنظيمي

يعرف السلوك التنظيمي على أنه "الميدان الذي يسعى إلى معرفة سلوك العاملين في أماكن العمل داخل المنظمات، عن طريق الدراسة المنظمة للفرد، والجماعة، والعمليات التنظيمية وتستخدم هذه المعرفة كغاية في حد ذاتها من قبل كل من العلماء المهتمين بأساسيات السلوك الإنساني، والممارسين المهتمين بتحسين الفعالية التنظيمية ورفاهية الأفراد في المنظمات.¹

ويعرف السلوك التنظيمي أيضا على أنه "علم يعالج مواضيع لها علاقة بالعمل والوظيفية والعاملين ومكونات التنظيم والإنتاجية والكفاءة، والبيئة الداخلية والخارجية للتنظيم، والسياسات، والاتجاهات، والمشاعر وردود الأفعال، والتنظيم الرسمي وغير الرسمي...الخ²

وهناك تعريف للسلوك التنظيمي كعلم من العلوم الإنسانية: "بأنه ذلك الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وآراء العاملين في المنظمات، وتأثير المنظمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك ومشاعر وأداء العاملين وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها، وأخيرا تأثير العاملين على التنظيم وكفاءته".³

وبعبارة أخرى يقصد بالسلوك التنظيمي "الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حولهم ويتضمن بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي تفكير، سلوك لغوي إدراكات، انفعالات.⁴

ومن خلال التعاريف السابقة نلخص إلى القول، أن السلوك التنظيمي هو سلوك العاملين داخل المؤسسة، والذي من شأنه أن يؤثر ويتأثر بها، ويعد من أهم مقومات نجاحها أو فشلها.

¹ محمد سعيد أنور سلطان، "السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2003، ص 13
² محمد يوسف القاضي، "السلوك التنظيمي"، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 12
³ عامر سالم عوض، "السلوك التنظيمي الإداري"، الطبعة الأولى، دار أسامة، عمان، 2007، ص 7
⁴ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، "السلوك التنظيمي"، الطبعة الأولى، دار الجنان، عمان، 2016، ص 12

المطلب الثاني: أهمية السلوك التنظيمي

يمكن تلخيص أهمية السلوك التنظيمي في بعض النقاط هي:

- ✓ أهمية الموارد البشرية للمنظمة يستلزم ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الأفراد بما لهم من تأثير على الفعالية المنظمة؛
- ✓ تعتبر النظرة إلى الموارد البشرية جذب الانتباه إلى ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير هذه الموارد¹؛
- ✓ تعتقد الطبيعة البشرية ووجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك مما تطلب من المؤسسة فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول إلى طرق تعامل متميزة تتناسب مع هذه الاختلافات، وهذا زيادة لتأثير والتحكم في هذا السلوك.²
- ✓ تفهم السلوك العمالي يسهل من المهام القيادة، فالقيادة الناجحة تتمثل في القدرة على التأثير لذلك نجد الكثير من المهتمين بالجانب السلوكي حاولوا تحديد النمط القيادي الأكثر تأثيراً على سلوكيات المرؤوسين؛
- ✓ تفهم السلوك التنظيمي يعمل على فهم واحتواء كافة التفاعلات المتبادلة بين مستويات التنظيم المختلفة بما تتضمنه من صراعات ونزاعات والتي قد تنعكس على سلوكيات أعضاء المنظمة، كما قد تولد انحرافات سلوكية من قبل منسوبي المنشأة والتي بطبيعة الحال ستكون عقبة في استمرارية المنظمة وتحقيقها لأهدافها.³

المطلب الثالث: أهداف السلوك التنظيمي

يهتم السلوك التنظيمي بتنمية مهارات الأفراد، ويهدف السلوك التنظيمي إلى تفسير والتنبؤ ، والسيطرة والتحكم في السلوك التنظيمي:

- 1) تفسير السلوك التنظيمي: حيث عندما نسعى للإجابة على السؤال (لماذا) تصرف فرد ما أو جماعة من الأفراد بطريقة معينة، فنحن ندخل في مجال هدف التفسير للسلوك الإنساني، وقد يكون هذا لهدف هو أقل الأهداف الثلاثة أهمية من وجهة نظر الإدارة، لأنه يتم بعد حدوث الأمر أو الحدث، ولكن بالرغم من هذا، فإن فهم أي ظاهرة يبدأ بمحاولة التفسير، ثم استخدام هذا الفهم لتحديد سبب التصرف، فمثلاً إذا قدم عدد من الأفراد ذوي القيمة العالية بالنسبة للمنظمة طلب استقالة جماعية، فإن الإدارة بالطبع تسعى لمعرفة السبب

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سابق ذكره، ص 12

² قرطبي تقي الدين، "دور السلوك التنظيمي في رفع الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية"، مذكرة ماستر تخصص إدارة وتسيير رياضي، منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2018/2019، ص 35

³ بوعلي أصالة، "أخلاقيات المهنة وعلاقتها بتحديد السلوك التنظيمي لدى موظفي الإدارة"، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، منشورة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2020/2021، ص 98

لتحدد ما إذا كان من الممكن تجنبه في المستقبل، فالأفراد قد يتركون العمل لأسباب عديدة، ولكن عندما يفسر معدل ترك العمل العالي كنتيجة لانخفاض الأجر، أو الروتين في العمل، فإن المديرين غالباً ما يستطيعون اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في المستقبل.¹

(2) **التنبؤ بالسلوك:** يهدف التنبؤ إلى التركيز على الأحداث في المستقبل، فهو يسعى لتحديد النواتج المترتبة على تصرف معين، واعتماداً على المعلومات والمعرفة المتوافرة من السلوك التنظيمي، يمكن للمدير أن يتنبأ باستخدامات سلوكية تجاه التغيير، ويمكن للمدير من خلال التنبؤ باستجابات الأفراد، أن يتعرف على المداخل التي يكون فيها أقل درجة من مقاومة الأفراد للتغيير ومن ثم يستطيع أن يتخذ المدير قراراته بطريقة صحيحة.²

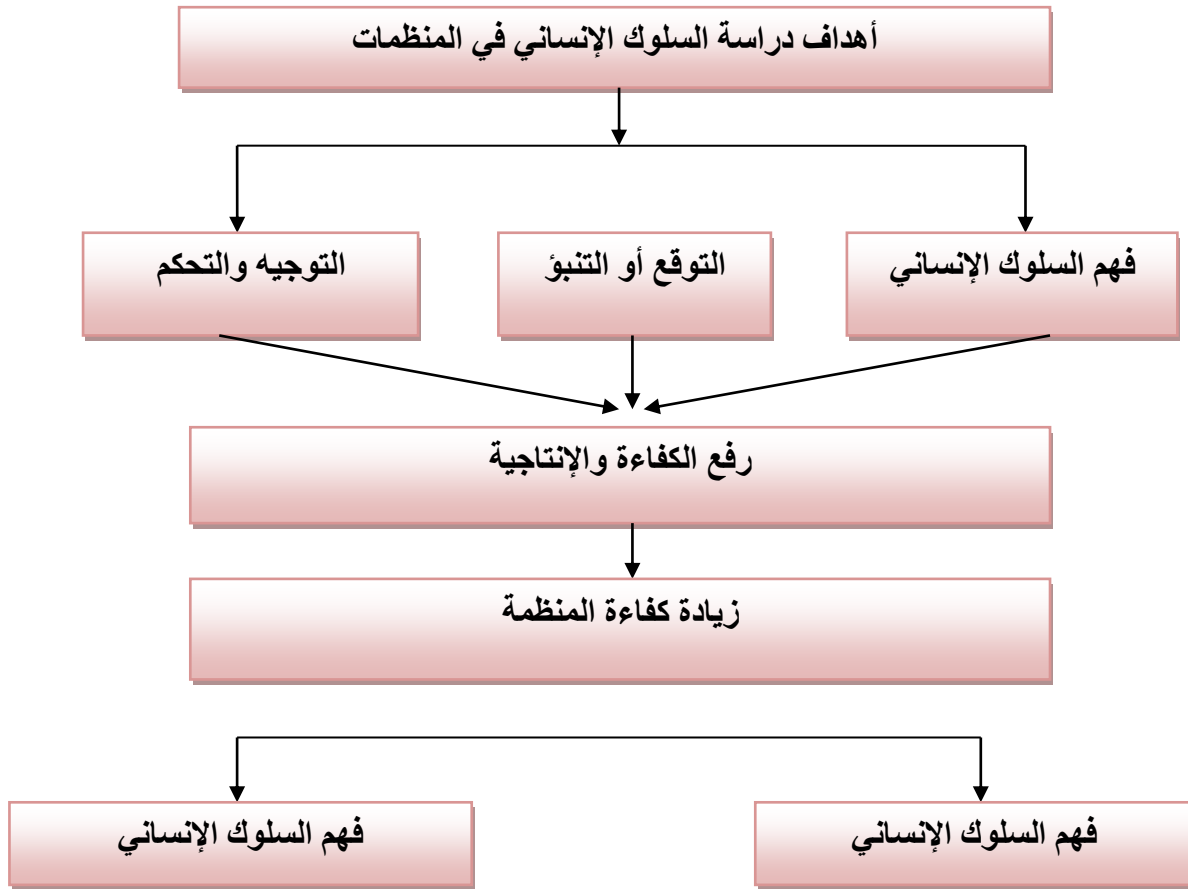
3_ **السيطرة والتحكم في السلوك:** فعندما يفكر المدير كيف يمكنه أن يجعل فرد من الأفراد يبذل جهداً أكبر في العمل، فإن هذا المدير يهتم بالسيطرة والتحكم في السلوك، ومن جهة نظر المديرين فإن أعظم إسهام للسلوك التنظيمي، يتمثل في تحقيق هذه السيطرة والتحكم في السلوك والذي يؤدي إلى تحقيق هدف الكفاءة والفعالية في أداء المهام.³

¹ _ محمد يوسف القاضي، مرجع سابق ذكره، ص 16

² _ قرطبي تقي الدين، مرجع سابق ذكره، ص 34

³ _ سيد سالم عرفة، "السلوك التنظيمي"، الطبعة الأولى، دار الراية، عمان، 2019، ص 17

الشكل رقم 01: أهداف السلوك التنظيمي



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003 ص 18.

المبحث الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة

سوف نتطرق خلال هذا المبحث إلى تعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومراحلها وأهمية وأهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموع من الأفكار والمبادئ التي يمكن الإدارة أن تتبناها وذلك من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن وقد اختلف الكثير من الباحثين والكتاب حول إ

براز تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة أد الجودة الشاملة نفسها تحتل مفاهيم مختلفة من حالة إلى حالة ومن شخص لآخر ومن أبرز هذه التعاريف: *عرف معهد الفيدرالي إدارة الجودة الشاملة على أنها منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل حيث يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة.¹

✓ وقد عرفها نائب معهد جوران المختص بتدريب وتقديم استشارات حول الجودة الشاملة على إنها تحول في الطريقة التي تدار بيه المنظمة والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على تحسينات المستمرة لكل العمليات الوظائف وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل.²

✓ هي مجموعة من المبادئ ومناهج المنظمة في استراتيجية إجمالية هدفها تعبئة كل المنظمة لحصول على أقصى إشباع للعميل بأقل تكلفة ممكنة.³

✓ تعريف كروشي إدارة الجودة الشاملة تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم تخطيط لها مسبقاً وهي أسلوب الأمثل لمنع حدوث المشكلات من خلال تخطيط مسبقاً للعمليات وتحفيز العمل الإداري وتنظيمي على أداء الجيد.⁴

✓ تعريف منظمة الجودة البريطانية هي فلسفة الإدارة وممارسات المنظمة التي تهدف إلى استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة بشكل أكثر فعالية لإنجاز أهداف المنظمة.¹

1- طارق الشبلي، "إدارة الجودة الشاملة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 1421هـ-2001م، ص15

2- طارق الشبلي، المرجع السابق

3- فتية حبشي، "إدارة الجودة الشاملة (دراسة تطبيقية في وحدة فرمال لإنتاج الأدوية قسنطينة)"، رسالة الدكتوراه، قسم علوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2006-2007 م، ص26

4- فتية حبشي، مرجع سابق، ص74

يركز هذا تعريف على الكفاءة والفاعلية داخل المنظمة من خلال تلبية حاجات المستهلكين من خلاله تحقق المنظمة أهدافها.

✓ أنها شكل تعاوني لأداء الأعمال وتحريك المواهب والقدرات لكل من العاملين وإدارة لتحسين الإنتاج والجودة بشكل مستمر.²

✓ هي تعهد والتزام كل إدارة والعاملين بترشيد الأعمال بحيث بصورة متناسقة توقعات المستفيد.³

✓ أما معهد المقاييس البريطاني عرفها بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع وتحقيق أهداف المنظمة بأقل تكلفة عن طريق استخدام الأمثل لطاقت.⁴

المطلب الثاني: أهداف إدارة الجودة الشاملة⁵

يشير كل من علي السلمي، يوسف حجيم سلطان، هاشم فوزي دباس العبادي إلى أن لإدارة الجودة الشاملة أهدافا عديدة تسعى لتحقيقها في أية منظمة إدارية عند تطبيقها وتفعيل ممارستها وآلياتها، ومن بين أهم تلك الأهداف ما يلي:

- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة؛
- إرضاء العملاء والتفوق والتميز على المنافسين؛
- زيادة إنتاجية كل عنصر في المنظمة؛
- زيادة حركة ومرونة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات المحيطة بها في البيئة؛
- ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل قطاعات ومستويات وفعاليات المنظمة؛
- زيادة القدرة الكلية للمنظمة على النمو المتواصل؛
- زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المنظمة؛
- تقليل إجراءات العمل الروتينية واختصارها من حيث الوقت والتكلفة؛

1- العابد هوارى، "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتسحين أداء الموارد البشرية في إدارة المحلية (دراسة حالة ولاية إدرار)"، رسالة الماجستير،

قسم علوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014_2015م، ص29

2- عائشة أمحمدي، "دور وأهمية إدارة الجودة الشاملة في بناء استراتيجية المؤسسة (مؤسسة موبيليس تيميمون)"، رسالة الماجستير المهني، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة إدرار، 2015_2016، ص3

3- عائشة أمحمدي، المرجع السابق

4- معالي عباس الشريف عبد الرحمن، "إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي (دراسة على عينة من مصانع العاملة بولاية الخرطوم)"، رسالة الدكتوراه، كلية الدراسات العليا جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2018، ص48

5- د. بهجت عطية راضي أ.د. هشام يوسف العربي، "إدارة الجودة الشاملة TQM المفهوم والفلسفة والتطبيقات 19"، حسن أفلاطون، بجوار مستشفى عبد القادر فهمي، أرض الجولف، مصر الجديدة، ص42

كما حدد ريتشارد فرمان FermenR أهداف إدارة الجودة الشاملة على أنها:¹

1. التركيز على احتياجات السوق، والعمل على ترجمة هذه الاحتياجات إلى مواصفة للتصميم قابلة للتنفيذ؛
 2. عمل مراجعة مستمرة للعمليات لإزالة الهدر أو الفاقد؛
 3. ابتكار مقاييس للأداء؛
 4. إدراك المنافسة وتطوير استراتيجية المنافسة؛
 5. وضع أسلوب تطوير مستمر بلا نهاية.
- وبصفة عامة فإن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى تحقيق الجودة في أربع مكونات رئيسية لآية منظمة، هي كالآتي:

- ✓ جودة الموارد البشرية (العاملين بالمنظمة)؛
- ✓ جودة التكنولوجيا المستخدمة؛
- ✓ جودة البيئة الداخلية للمنظمة؛
- ✓ جودة البيئة الخارجية للمنظمة.

باختصار يمكن أن نقول إن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى التحويل في كل شيء، فهي تشمل على جودة كل فرد وكل شيء وكل مستوى وفي كل وقت

Every one ,Everything ,Every level time

المطلب الثالث: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة²

يعتبر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات عملية ليست سهلة وتحتاج إلى وقت طويل لاستكمال مراحلها لأنها ترتبط بكافة نشاطاتها المنظمة وتهدف إلى تحسين جودة المنتج من أجل إرضاء وإسعاد العميل.

ويمكن تلخيص أهم مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

¹- أ.د. مدحت محمد أبو النصر، "إدارة الجودة الشاملة استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات"، المجموعة العربية للتدريب والنشر 8 أشارع أحمد فخري - مدينة نصر القاهرة - مصر - سنة 2015، ص 56

²- زيد فادة، "واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية (دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة)"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التدبير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان - 2012 ص 21

1) **مرحلة الإعداد:** تتعلق هذه المرحلة بتجهيز الأجواء وإعدادها لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة فبعد اتخاذ قرار إتباع منهجية إدارة الجودة الشاملة تبرز مشاكل عديدة تتطلب من الإدارة دراستها وحلها من أجل تنقية الأجواء لتنفيذ المراحل اللاحقة

وتتضمن مرحلة الإعداد القيام بالنشاطات التالية:

- ✓ اتخاذ قرار تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا؛
- ✓ التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة وبإجراء التحسينات المستمرة؛
- ✓ تشكيل مجلس الجودة والذي ينبغي أن يضم في عضويته أعضاء من الإدارة العليا لزيادة فاعلية قراراته؛
- ✓ إيجاد ثقافة تؤيد التغيير وتعزيز مفهوم الجودة؛
- ✓ بناء فرق العمل مع إعطائها الصلاحيات اللازمة لأداء أعمالها بكفاءة؛
- ✓ إعداد وتنفيذ برامج تدريبية عن الجودة موجهة للإدارة العليا والمجلس الجودة؛
- ✓ وضع أسس قياس الرضا الوظيفي ورضا العملاء.

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

وتتضمن مرحلة التخطيط القيام بعدة نشاطات من أهمها:

- ✓ تحليل البيئة الداخلية بما فيها من عناصر القوة ومواطن الضعف؛
- ✓ تحليل البيئة الخارجية سواء الفرص المتاحة أو التهديدات المتوقعة من أجل الاستعداد لها مسبقاً؛
- ✓ وضع رسالة المنظمة من خلال تحديد سبب وجود المنظمة أي النشاطات الرئيسية التي تؤديها والأسواق المستهدفة؛
- ✓ وضع الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى لتكون متوافقة مع رسالة الشركة بالإضافة إلى وضع الاستراتيجيات الكفيلة للوصول إلى هذه الأهداف.
- ✓ اختيار مدير الجودة ليكون مسؤولاً عن كافة النشاطات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة؛

✓ تنفيذ برامج تدريبية لفرق العمل المختلفة في موضوعات الجودة؛

✓ دراسة توقعات العملاء ومتطلباتهم فيما يتعلق بخصائص الجودة المطلوبة؛

✓ تصميم خطط التنفيذ للمرحلة التالية مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المادية والبشرية المتاحة.

(3) **مرحلة التنفيذ:** تعتبر هذه المرحلة أهم مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة والبعض يعتبرها البداية الحقيقية لترجمة متطلبات إدارة الجودة الشاملة على أرض الواقع وهي تتكون من خطوات رئيسية هي:

• **الخطوة الأولى:** خلق البيئة الثقافية الملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، بحيث يتم تدريب جميع العاملين على

فلسفة إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال القيام بعدد من البرامج وهي:

✓ التعليم وإعادة التعليم للمديرين؛

✓ إنشاء وتكوين فريق إداري لقيادة المؤسسة نحو الجودة الشاملة؛

✓ تطوير وتوظيف جميع موارد المؤسسة بما ينسجم مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة؛

✓ استخدام المدخل العلمي في حل المشاكل وتحسين العمليات.

• **الخطوة الثانية:** أدوات حل المشاكل: إن إجراءات حل المشاكل تبدأ بتحديد المشكلة ومن ثم تحليلها وصولاً

إلى اختيار الحل الأفضل ومن أهم أدوات حل المشاكل:

✓ تحليل العمليات؛

✓ العصف الذهني؛

✓ خرائط السبب والنتيجة أو كما تعرف بهيكل السمكة؛

✓ تحليل باريتو.

• **الخطوة الثالثة:** الضبط الإحصائي للعمليات: تتطلب عملية حل المشاكل التي تم تحديدها في الخطوة السابقة

تدريب العاملين على كيفية استخدام أدوات الضبط الإحصائي للعمليات وكيفية تفسير نتائجها بما يؤدي إلى تحسين جودة العمليات.

• **الخطوة الرابعة:** تصميم التجارب: يتم في هذه الخطوة استخدام أساليب إحصائية متقدمة تتعدى أدوات

الضبط الإحصائي إلى خطوة التصميم لوضع معايير تعظيم العمليات.

4) مرحلة الرقابة والتقييم¹

يتم بناء أنظمة الرقابة في إدارة الجودة الشاملة على أساس الرقابة المتزامنة أو الرقابة المرحلية الدقيقة أولاً بأول بالإضافة إلى الرقابة اللاحقة والتي يتم فيها تقويم الجهود المبذولة في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة ومن الجدير بالذكر بأن هذه المرحلة تتطلب قيام المنظمة بعملية التقويم الذاتي عن طريق العاملين فيها كما أن بعض المنظمات قد تستعين بخبرات خارجية احتياجات في هذا المجال.

تعتمد المنظمات كثيراً في مرحلة الرقابة والتقييم على التغذية العكسية من مسموحات العملاء حيث يتم التركيز على مدى تلبية المنظمة لمتطلبات واحتياجات عملائها.

وتتطلب عملية الرقابة والتقييم ضرورة تدريب العاملين المعنيين على كيفية استخدام أساليب الرقابة وبالذات الأساليب الإحصائية في الرقابة بالإضافة إلى تدريبهم على كيفية اكتشاف الانحرافات وتحليلها واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتعديل المسار.

وقد لخص البعض الخطوات العامة لتطبيق هذا البرنامج في المؤسسة كما يلي:

➤ **الخطوة الأولى:** التزام وتعهد الإدارة العليا بتنفيذ وتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وأن تكون الإدارة العليا نموذجاً مثالياً يقتدي به أفراد المؤسسة.

➤ **الخطوة الثانية:** خلق تصور وفلسفة واضحة للمؤسسة تحتوي على الأهداف العامة للمؤسسة وأهداف الجودة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وكيفية إشراك العاملين في تنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة.

➤ **الخطوة الثالثة:** تشكيل مجلس الجودة يتألف من المديرين التنفيذيين في المؤسسة ورؤساء الأقسام المختلفة ويقوم المجلس بالإشراف على عملية التخطيط وتنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة.

➤ **الخطوة الرابعة:** اتخاذ القرار حول تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة.

➤ **الخطوة الخامسة:** تحديد أنواع برامج التدريب اللازمة وتحليل احتياجات المديرين التنفيذيين ورؤساء الدوائر والموظفين على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

➤ **الخطوة السادسة:** مطابقة المعايير وتطوير معايير القياس في المؤسسة لتلبية احتياجات ورغبات المتفاعلين.

➤ **الخطوة السابعة:** الدعاية والإعلان.

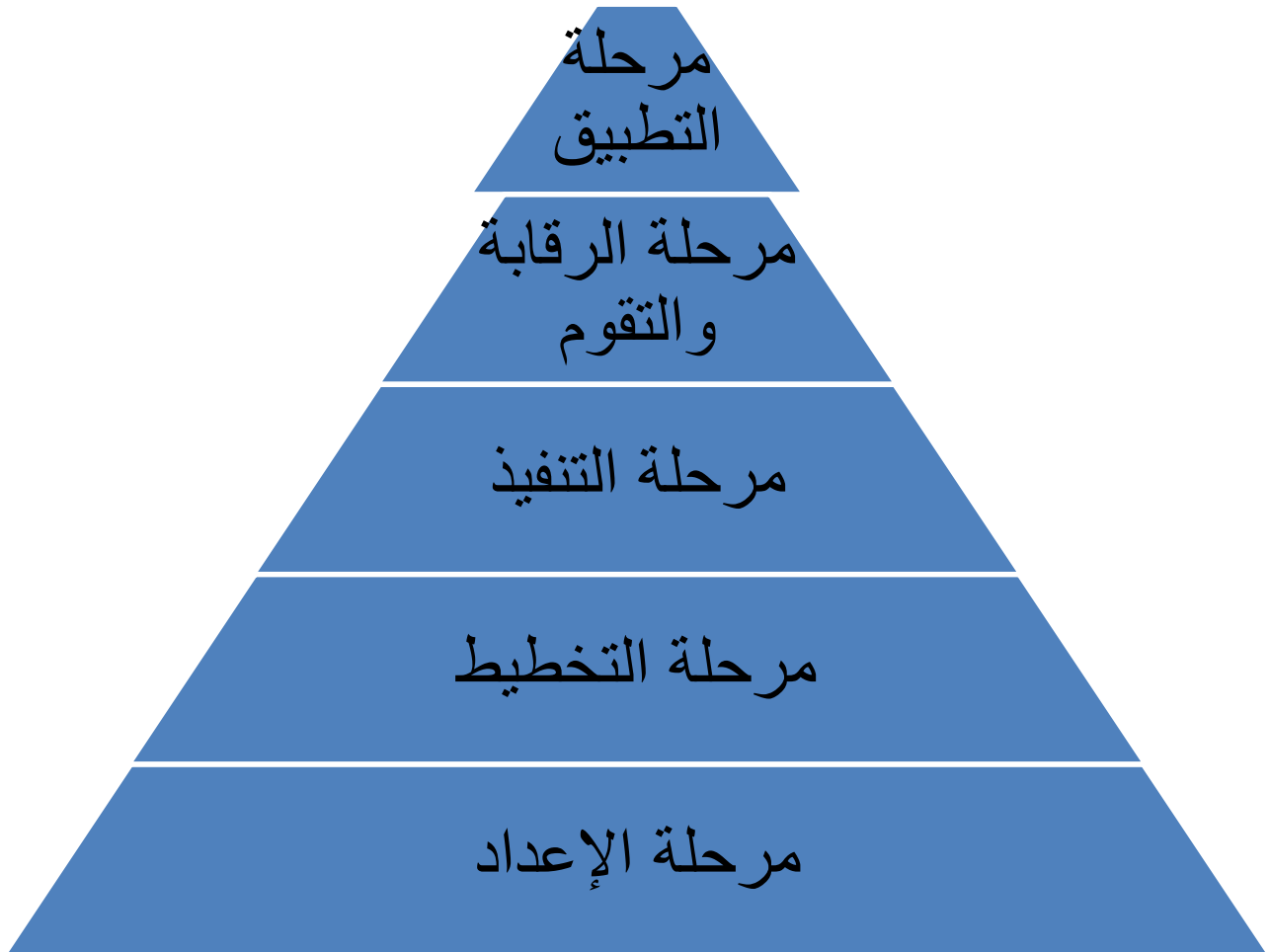
➤ **الخطوة الثامنة:** تقييم النتائج باستمرار واستعمال التغذية الراجعة في تعديل برنامج إدارة الجودة الشاملة، كما يتطلب البدء بتطبيق إدارة الجودة الشاملة توفر قاعدة البيانات تشمل معلومات دقيقة وشاملة لواقع المنظمة

¹- يزيد قادة، مرجع سابق، ص 23

والخدمات التي تقدمها ومن المستفيدين منها وصعوبات انجاز العمليات بشكل دقيق بما يضمن تقييم واقع المنظمة وتحديد المشكلات القائمة والمتوقعة والأساليب التي تدفع المنظمة إلى تبني هذا المفهوم.

5) مرحلة التطبيق: تعد مرحلة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمرحلة التي يتحقق فيها العائد على الاستثمار لكل من الوقت والمال، إذ يتم اختيار المديرين وتدريبهم، وتعطى الأهمية الكافية لمكتبة إدارة الجودة الشاملة ومكتبة إدارة التدريب بالمنظمة، وكذا يدرّب المديرون والعاملين بالمنظمة، ويتم تشكيل فرق العمل، وإذا سارت الأمور كما هو مخطط لها وفق الموضوعات التي طرحت في بداية هذه المرحلة. فسوف يكون هناك نتائج مشجعة.¹

الشكل رقم 02: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة



من إعداد الطلبة

¹- بوبكر نعرورة، "دراسة إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية (دراسة حالة، عينة من المؤسسات المتحصلة على شهادة الأيزو 9001)"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعي محمد بوضياف بالمسيلة، 2015، ص87

المطلب الرابع: أهمية إدارة الجودة الشاملة.

تشكل الجودة منذ أن تم استخدامها أهمية كبيرة بالنسبة للعملية الإنتاجية أو للعاملين في المنظمة فتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمة الأعمال يحقق ما يلي:

1. الجودة تؤدي إلى انخفاض تكاليف كما يتم تخفيض العيوب أيضاً؛
2. القضاء على الحصص العددية أهداف للقوى العاملة وتعزيز استدامة والتحسين المستمر لعملية ونوعية الإنتاج؛
3. تطرد الخوف لدى العمال من التغيير وهي تمثل معهد لبرنامج قوي للتعليم والتدريب إعادة التدريب للمساعدة القوى العاملة لتحسين المستمر وزيادة الأمن الوظيفي¹؛
4. تخفيض عيوب الإنتاج والجودة وزيادة رضا العميل؛
5. زيادة الفاعلية وتخفيض المخزون؛
6. تخفيض الأخطاء وزيادة الابتكارات؛
7. تحسين العلاقات ورفع روح المعنوية؛
8. انخفاض نسبة الغياب²؛
9. تحقيق ميزة التنافسية وعائد مرتفع؛
10. تغيير سلوكيات الأفراد تجاه مفهوم الجودة؛
11. تمكن من قيام بعملية مراجعة وتقييم الأداء بشكل مستمر؛
12. تنمية الشعور بوحدة المجموعة والعمل الفريق والثقة المتبادلة والشعور بالانتماء في بيئة العمل؛
13. منهج شامل للتغيير بعيد عن النظام التقليدي المطبق على شكل إجراءات وقرارات³.

1- بطاهر بخته، "مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين تطوير التنظيمي للمؤسسات"، مجلة الدفاتر الاقتصادية العدد 38، مستغانم 25
 2- العابد هواري، "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية (دراسة حالة ولاية إدرار)"، رسالة
 الماجستير، قسم علوم السياسية وعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014_2015، ص 38
 3- محمد عوض الترنوري، "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات تعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات"، دار المسيرة للنشر والتوزيع،
 ص 38

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

سوف نتعرض في هذا المبحث إلى أهم الدراسات حول السلوك التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة

المطلب الأول: دراسة على إدارة الجودة الشاملة

العابد هوارى "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية دراسة حالة_ ولاية أدرار"، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر _بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2015

ركز على موضوع إدارة الجودة الشاملة لما له من أهمية بالغة وفوائد تعود على المؤسسة والعامل والزبون حيث توصل إلى أن نجاح إدارة الجودة الشاملة مرتبط بمدى وعي الموظفين وبوجود قادة لديهم الاستعداد لتغيير السلوك التنظيمي للعاملين والقدرة على تحديد أدوارهم وتحقيق مستوى عال من الجودة.

عائشة محمدي "دور أهمية إدارة الجودة الشاملة في بناء استراتيجية المؤسسة _مؤسسة موبيليس تيميمون" رسالة الماجستير المهني، جامعة أدرار _كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016

ركزت الباحثة على أسلوب إدارة الجودة الشاملة وأهميتها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وضمان بقائها من خلال التحسين المستمر، حيث توصلت إلى أن إدارة الجودة الشاملة تركز على أهمية التحسين المستمر لمختلف الأنشطة الوظيفية والعمليات التسييرية في المؤسسات وتشجيع الإبداع وتنمية المعرفة لدى الكفاءات البشرية المتاحة بالمؤسسة.

المطلب الثاني: دراسة على السلوك التنظيمي

قرطي تقي الدين "دور السلوك التنظيمي في رفع الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية دراسة ميدانية لعينة من موظفي مديرية الشباب والرياضة _بسكرة" رسالة ماجستير جامعة محمد خيضر _بسكرة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، 2019

ركز على السلوك التنظيمي داخل المؤسسات الرياضية وانعكاساته على العاملين داخلها، حيث توصل الباحث بهذا أن يكون للسلوك التنظيمي نصيب من هذه القوانين تكون مهتمة بالعنصر البشري الذي يعتبر القلب النابض للمؤسسة فيه وترتقي وتتطور وتحقق أهدافها

خلاصة الفصل الأول

من خلال هذا الفصل ركزت دارستنا على دور السلوك التنظيمي في دعم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات أذ يعتبر سلوك التنظيمي سلاح استراتيجيا للمؤسسات من خلال تحقيق متطلبات الزبون وتحديد درجة الجودة بجودة عالية وتحقيق رضا مما يترتب عنه تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسات الخدماتية.

وفي هذا إطار عرضنا مفهوم سلوك التنظيمي كما تطرقنا إلى أهدافه وأهميته وكذلك تطرقنا إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومراحلها أهميتها في مؤسسة كما هذا الأخير أهداف وغايات مما يتضح لنا إن السلوك التنظيمي يدعم الجودة إدارة الشاملة خاصة في مؤسسات خدماتية من خلال إشباع حاجات المستهلك وحسن سلوك العامل داخل بيئة العمل تحقق جودة عالية دون أخطاء مع تحسين المستمر والالتزام بتقديم قيمة العملاء وزيادة التنفيذ واهتمام بالموارد وكفاءة وبالتالي هناك علاقة متكاملة بين سلوك التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة حيث كل منهم يؤثر على آخر.

الجانب التطبيقي



المبحث الأول: تقديم تعريفي لمؤسسة اتصالات الجزائر

بعد تطرقنا في الفصل الأول إلى الجزء النظري يتناول ماهية سلوك التنظيمي وماهية الجودة الشاملة، سنتناول في فصل الثاني تعريف مؤسسة محل الدراسة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

المطلب الأول: تقديم مجمع اتصالات الجزائر

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها تطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات وق تحسدت هذه الإصلاحات عميقة في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000 جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكر الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين احدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة البريد الجزائر وثانيهما بالاتصالات متمثلة في اتصالات الجزائر وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة و استغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

*قانون 03/2000 وميلاد اتصالات الجزائر

كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004. وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.⁽¹⁾

المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة.

لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات

بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 200/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

*01 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر

كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال. لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم ليبري، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.



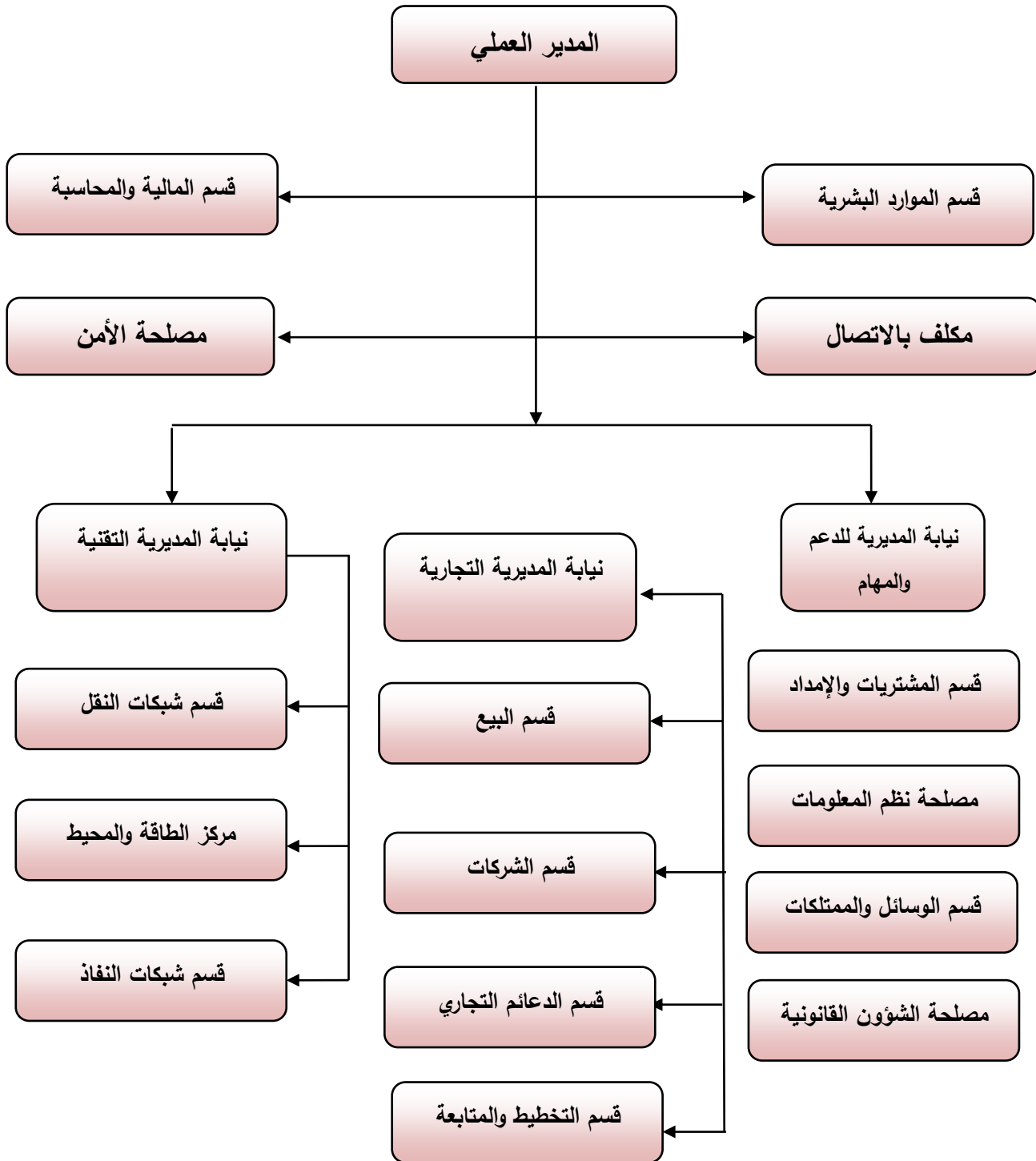
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية الوادي المدير العملي

ويتمثل دوره في التسيير الأمثل والحسن للمؤسسة والمصادقة على القرارات ثم إمضاءها وممارسة السلطة السليمة على جميع الموظفين والمسؤولية المباشرة على كل المؤسسة وممتلكاتها.

تتألف المديرية العملية من ثلاث نواب للمدير، رئيس مصلحة الأمن ومكلف بالاتصال والعلاقات العامة:

- نيابة المديرية التقنية؛
- نيابة المديرية للمهام والدعم؛
- نيابة المديرية التجارية.

الشكل رقم 03: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية الوادي المدير العملي



المصدر: من وثائق مؤسسة اتصالات بالوادي

1) بالنسبة لقسم التخطيط والمتابعة

وتتمثل مهام هذه الإدارة "مطور" للهيكل الأساسية لتكنولوجيا المعلومات الاتصالات على مستوى المديرية العملية بشكل رئيسي وبصورة رئيسية في:

تطوير قواعد بيانات شبكات الاتصالات في المديرية العملية سواء النفاذ، النقل أو الطاقة والمحيط.

دراسة تطور الطلب على الخدمات (الصوت والبيانات) من قبل البلديات والدوائر.

التخطيط للبنية التحتية للاتصالات اللازمة للرد بشكل موثوق وموثوق على طلبات زبائن الشركة، من خلال وضع خطة التكاليف على أساس المشترك مع المصالح التقنية (النفاذ، النقل والطاقة) والمصالح التجارية على مستوى المديرية العملية.

ومتابعة تركيب هذه البنية التحتية في أوقات وأماكن محددة، وفقا لخطة العمل.

ونقل هذه البنية التحتية إلى المصالح التقنية (النفاذ، والنقل، والطاقة الأساسية) لتشغيلها وصيانتها

2) قسم شبكة النفاذ

بالنسبة لقسم الشبكة، فإن مهام هذا القسم "الدعم" إلى البنية التحتية لشبكة النفاذ على مستوى المديرية العملية وتتركز أساسا على:

تشغيل وصيانة شبكة النفاذ الحالية والمستقبلية (المعدات والكابلات)

وسيتم إنجاز هذه العمليات في الميدان بدعم من مراكز التقنية المحلية، وهي:

فإن مهام هذه الإدارة "دعم" للبنى التحتية لشبكة النقل على مستوى الدائرة الانتخابية هي أساسا وبصورة رئيسية على:

تشغيل وصيانة شبكة الصرف الحالية والمستقبلية (المعدات والكابلات)

وسيتم إنجاز هذه العمليات في الميدان بدعم من مراكز التقنية المحلية، وهي:

CMRA: مركز صيانة معدات شبكات النفاذ.

CMP: مركز صيانة والإنتاج.

3) قسم شبكة النقل

مهام قسم شبكة النقل بالدرجة الأولى "الدعم" إلى البنية التحتية لشبكة النقل على مستوى المديرية العملية وتتركز أساسا على:

تشغيل وصيانة شبكة النقل الحالية والمستقبلية (المعدات والكابلات).
وسيتتم إنجاز هذه العمليات في الميدان بدعم من مراكز التقنية المحلية، وهي:
فإن مهام هذه الإدارة "دعم" للبنية التحتية لشبكة النقل على مستوى المديرية العملية هي أساسا وبصورة رئيسية على:

CMSO: مركز صيانة الدعائم البصرية.

CT: مركز الإرسال.

4) مركز الطاقة والمحيط:

ويتمثل مهام هذا المركز كذلك في "الدعم" في الهياكل الأساسية للشبكة في جميع مكوناتها (النفاذ والنقل) على مستوى المديرية العملية بشكل أساسي وخاصة في فيما يتعلق بـ:

تشغيل وصيانة معدات وتجهيزات الطاقة الحالية:

- البطاريات؛

- المموجات والمعدلات؛

- المولدات.

❖ نيابة المديرية التجارية:

في هذا التنظيم الهيكلي الجديد، يتم دمج جميع الهياكل التجارية في مديرية فرعية واحدة ألا وهي: نيابة المديرية التجارية.

نيابة المديرية التجارية هو استمرارية وامتداد للقطب التجاري بالمركزي المكلف بالتسويق والابتكار على المستوى المحلي. وتغطي كل شعبة فرعية تجارية محددة بجملة من الإجراءات. وهي مسؤولة عن تنفيذ استراتيجية العمل للشركة. كما تقترح خطة عمل محلية تمكنها من تحقيق الأهداف المحددة لها.

وتتألف نيابة المديرية التجارية من أربع أقسام:

- قسم التخطيط والمتابعة؛
- قسم المبيعات؛
- قسم الشركات؛

- قسم الدعائم التجارية.

الشكل رقم 04: أقسام ومصالح هذه المديرية الفرعية

نائب المدير التجاري

قسم المبيعات

قسم الشركات

قسم الدعائم التجاري

قسم التخطيط والمتابعة

المكلف بمتابعة الفواتير
والمدفوعات والأداء

مكلف بالأعمال

المكلفون

الداعم الوظيفي
التجاري

المركز التقني
للمؤسسة (CTE)

المصدر: من وثائق مؤسسة الاتصالات بالوادي

■ قسم المبيعات:

هذا القسم يتأكد من أن الزبون يحظى برعاية جيدة في جميع أنحاء العملية التجارية برمتها (ما قبل البيع والمبيعات وما بعد البيع). وهذا موكل إليه ثلاث مهام رئيسية هي:

1. إدارة الشبكة التجارية وعلاقة الزبائن والعملاء: إنها مسألة ضمان رضا العملاء عن طريق الحركة التجارية ومتابعة مختلف العروض التجارية، والسهر على حسن سير الهياكل التجارية (الوسائل البشرية والمادية) ومتابعة معالجة الشكاوى؛

2. البيع والتنبؤ: ينطوي ذلك على وضع النهج الضروري لتعزيز المبيعات واستكشاف عملاء جدد من أجل تحقيق الأهداف المحددة في خطة العمل السنوية؛

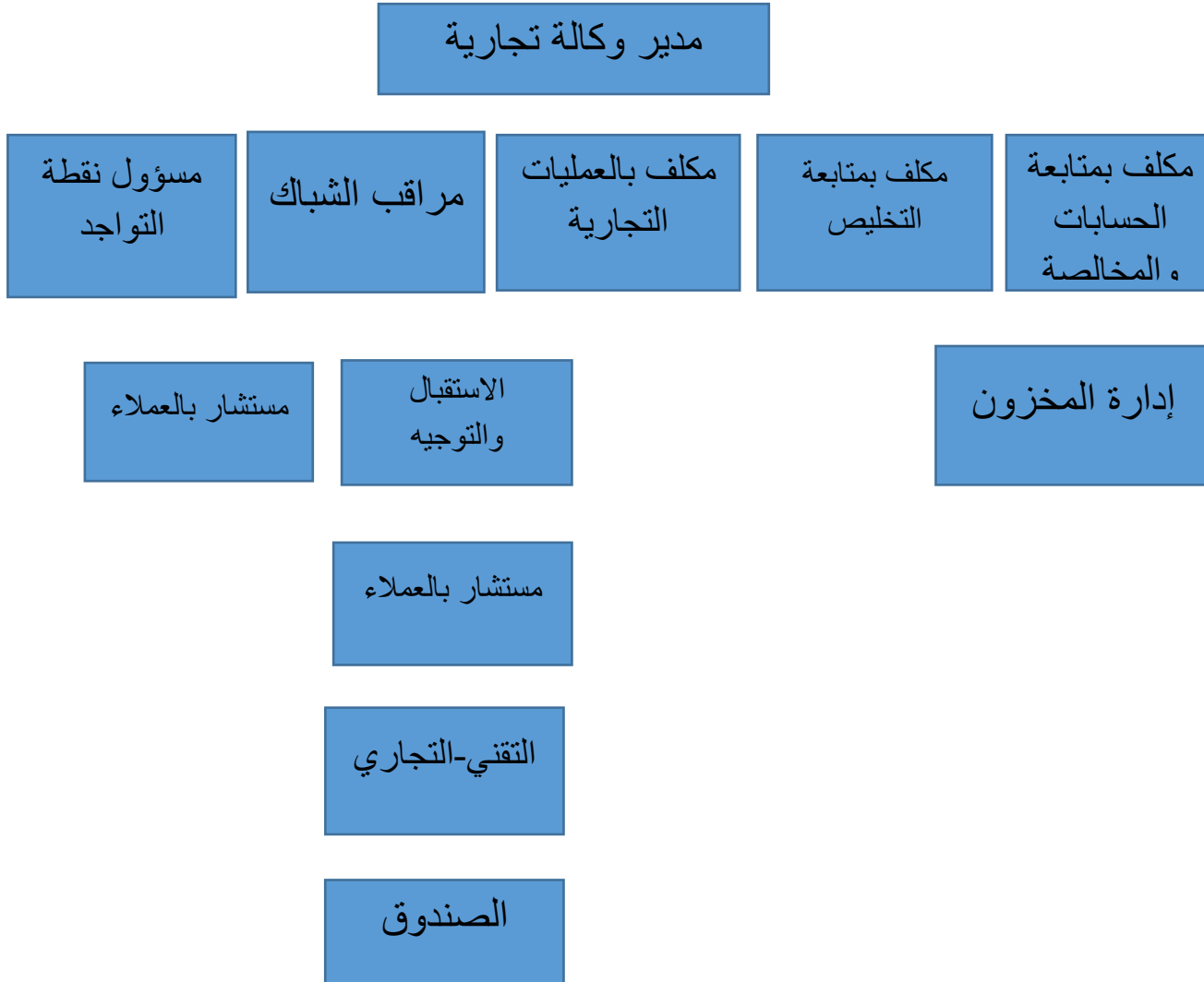
3. إدارة المخزون: هي مسألة ضمان توريد المنتجات التجارية للوكالات التجارية وتوقع الاحتياجات.

■ قسم الشركات

هذا القسم يخطط وينظم ويرصد تنفيذ إجراءات الزبائن (كالشركات الكبرى والصغرى والمؤسسات والمديريات العمومية وكذا الجماعات المحلية كالبلدية والولاية). وهو يدعم طلبات العملاء المهنية: عروض محددة، وتجهيز الطلبات، ودراسة الاحتياجات، وما إلى ذلك. كما تقوم بمراقبة عملية الفوترة والتحصيل وتنسق عملية تزويد المعدات لهذه الفئة من الزبائن مع المديرية المركزية للشركات على مستوى المديرية العامة وكذا الهياكل الأخرى المعنية.

هذا القسم يضمن التشغيل السليم لنظم المعلومات والفواتير على المستوى المحلي (المديرية العملية، الوكالات التجارية، نقاط التواجد، الخ) فضلا عن المتابعة التصحيحية للأخطاء الواردة في تشغيل نظم المعلومات الخاصة بالمؤسسة. وهي مسؤولة أيضا عن مراقبة معاملة الفوترة والدفعات عن السنة المالية الحالية.

الشكل رقم 05: المخطط التنظيمي لوكالة اتصالات تجارية ونقطة التواجد على النحو التالي



المصدر: من وثائق مؤسسة الاتصالات بالوادي

وتتألف نيابة المديرية للمهام والدعم من نحو التالي:

- قسم المالية والمحاسبة؛
- قسم المشتريات والإمداد؛
- قسم الموارد البشرية؛
- قسم الممتلكات والوسائل؛
- المصلحة القانونية؛
- مصلحة دعم نظم المعلومات.

4. مهام نائب المدير للمهام والدعم:

نائب المدير للمهام والدعم هو المسئول عن تنفيذ استراتيجية الشركة في مجالات الدعم والإمداد سواء من جانب الموارد البشرية أو الوسائل اللوجيستكية... إلى غير ذلك من وسائل الإمداد. وفي هذا السياق، تقترح خطة عمل على الصعيد المحلي تمكنه من تحقيق الأهداف المحددة لها.

5. المصلحة القانونية:

✓ **مهامها:** المصلحة القانونية، هي المسؤولية في المقام الأول على:

- إصدار الفتاوى القانونية ضمن حدود اختصاصها بشأن دفاتر الشروط، المناقصات، العقود والاتفاقيات وذلك ضمن حدود النظام الداخلي لمؤسسة اتصالات الجزائر؛
- إدارة المنازعات والتكفل بها.

6. مصلحة دعم نظم المعلومات:

✓ **مهامها:** مصلحة دعم نظم المعلومات مكلف أساسا بـ:

- توفير وتركيب صيانة حضيرة الإعلام الآلي على مستوى المديرية العملية؛
- ضمان تطبيق سياسة أمن المعلومات على مستوى حضيرة الإعلام الآلي وجميع الأجهزة المرتبطة بالشبكة المعلوماتية للمديرية العملية وكذا جميع مراكزها.

7. قسم المشتريات والإمداد:

✓ **مهامه:** رئيس قسم المشتريات والإمداد، هو المسئول الرئيسي عن:

- ضمان اقتناء التأسيس والتجهيزات والمعدات وفقا للإجراءات والأنظمة المعمول بها في اتصالات الجزائر وذلك لتحسين نوعية الخدمة بأقل تكلفة؛
- رصد تنفيذ الالتزامات تجاه الشركاء، ولا سيما فيما يتعلق بتسديد الفواتير؛
- ضمان السيطرة والتحكم الدقيق لحركة المخزونات على مستوى المخزن لولائي ل اتصالات، لضمان تقييم وترشيد استهلاكه.

* **رئيس مصلحة المشتريات:** هو المسئول أساسا عن:

- ضمان اقتناء المعدات (تجهيزات، آلات، والخدمات)؛
- متابعة تسديد فواتير الموردين؛
- ضمان نقل المعدات للمراكز والمصالح طالبي التجهيزات بالمديرية العملية.

*رئيس مصلحة الإمداد: هو المسؤول أساسا عن:

- التكفل التام بالاحتياجات المعبر عنها لجميع الهياكل والمراكز المرفقة؛
- ضمان متابعة تخصيص المركبات الثقيلة والمعدات كل على حدي؛
- ضمان الامتثال للبندود التعاقدية مع الموردين.

*مسير المخزونات: هو المسؤول الأول عن:

- استقبال المقتنيات والمشتريات؛
- إدارة وتحسين العرض على مستوى المخزونات (كإعلام ولفت انتباه مسؤولي المراكز عند نفاذ مخزون أي مادة)؛
- ضمان وتوثيق المخزونات؛
- تزويد المصالح بجميع المعدات اللازمة لأداء المديرية العملية على نحو سليم.

8. قسم المالية والمحاسبة

✓ مهامه: قسم المالية والمحاسبة هو المسؤول أساسا عن:

- التحقق والمصادقة على صحة جميع المعاملات المالية المنفذة ومدى مطابقتها على البيانات المالية وفقا للمعايير والمبادئ المحاسبية المعمول بها؛
- ضمان متابعة مدى احترام الميزانية؛
- والتحقق من صحة التقارير الشهرية وإرسالها إلى دائرة المالية والمحاسبة المركزية بالمديرية العامة؛
- ضمان متابعة الوضع النقدي للخزينة على مستوى المديرية العملية؛
- وضمان الرقابة المالية على الوكالات التجارية ونقاط التواجد التابعة لها بالمديرية العملية؛
- مراقبة العمليات المالية التي يقوم بها المكلف بالتحصيل والمكلف بالحسابات المرفق إداريا بالوكالة التجارية ووظيفيا بقسم المالية والمحاسبة.

*رئيس مصلحة المالية والخزينة هو المسؤول الرئيسي عن:

- مراقبة مدى مطابقة ملفات الدفع مع إجراءات عقود اتصالات الجزائر واللوائح المعمول بها في الشركة.
- إدارة سجلات الدفع ومتابعة الخزينة؛
- التأكد بانتظام من تحويل الأموال اليومية من قبل الوكالات التجارية ونقاط التواجد التابعة لها على مستوى المديرية العملية مع الحرص على اكتمال المبالغ المدفوعة؛

- مراقبة الأداء السليم لحسابات المديرية العملية وضمان الامتثال للأنظمة الضريبية المعمول بها؛
 - الإشراف والرقابة على العمليات المالية التي تتم على مستوى الوكالات التجارية ونقاط التواجد التابعة لها على مستوى المديرية العملية.
- *رئيس مصلحة المحاسبة: هو مكلف أساسا بـ:

- يتولى مسؤولية السجلات المحاسبية العادية لجميع المعاملات المالية التي تقوم بها المديرية العملية؛
 - يضمن تسجيل جميع المعاملات المالية على مستوى نظام المعلومات المحاسبي والمالي للشركة
- ؛ORACLE/FINANCE
- ضمان أن جميع السجلات المحاسبية متسقة ومصادق عليها؛
 - التحقق من موثوقية البيانات المالية للمديرية العملية.
- *رئيس مصلحة الميزانية وإعداد التقارير: يتولى المسؤولية الرئيسية عن ذلك:

- مراقبة مدى مطابقة الإجراءات التي نفذت بالمقارنة مع الإجراءات المدرجة في الميزانية؛
- الامتثال لخطة الميزانية التي المصادق عليها من قبل دائرة المالية والمحاسبة المركزية على المديرية العملية؛
- ضمان إعداد التقارير المالية للمديرية العملية من خلال تضمين العمليات التي تقوم بها الوكالات التجارية ونقاط التواجد التابعة لها وهذا بعد المراقبة الدائمة لعملياتها (تتطلب هذه العملية تعاون رئيس مصلحة المالية والخزينة ورئيس مصلحة المحاسبة وهو ما يمثل أيضا اتصالات اليومية مع الوكالات التجارية ونقاط التواجد التابعة لها بالمديرية العملية.

9. قسم الموارد البشرية

- ✓ مهام رئيس قسم الموارد البشرية: هو المسئول أساسا عن:
- التنسيق بين مختلف أنشطة الموظفين داخل المديرية العملية، بما في ذلك التوظيف والاستقبال، الاندماج، والتعيين، والترقية، والنقل... الخ؛
 - تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية التي فرضتها المديرية العامة في هذا الاتجاه؛
 - القيام، لأغراض المديرية العامة، بتحليل وإجراء دراسات عن تطوير الوظائف وكذا الموارد البشرية؛
 - التعاون مع المستوى المركزي على المشورة والمساعدة بشأن ممارسات ونظم إدارة الموارد البشرية إلى المسيرين وموظفي المديرية العملية؛

*رئيس مصلحة تطوير الموارد البشرية والتدريب: هو المكلف المسئول أساسا بـ:

- تنفيذ الإجراءات التنظيمية لضمان توافر الموارد البشرية المؤهلة وضمان تطورها؛
- ضمان تحديث إحصاءات الموظفين وتحديثها وإضفاء الطابع الرسمي على لوحة المديرية العملية؛
- المشاركة مع المديرية العامة في تصميم برامج التطوير الوظيفي (تطوير أدوات تقييم الموظفين والإشراف على عملية التقييم)؛
- إدارة المخططات التنظيمية على أساس الإعدادات والنسب المحددة والتحقق من صحة من قبل المديرية العامة؛
- ضمان التطبيق الموحد للأنظمة والحرص على تنفيذها؛
- ضمان متابعة ومراقبة شروط تطبيق قواعد إدارة شؤون الموظفين؛
- تحديد وتقييم الاحتياجات التدريبية الناشئة عن الخطة الوظيفية للمديرية العملية؛
- رصد ومراقبة العمليات التكوينية؛
- تقديم المساعدة لمختلف الهياكل والمصالح لتنظيم العمليات التكوينية من أجل إضفاء الصبغة الرسمية؛
- متابعة إجراءات التمهين والتربصات التطبيقية.

*رئيس مصلحة الرواتب والمزايا الاجتماعية: هي المسئولة في المقام الأول عن:

- ضمان إعداد واستغلال كشوف المرتبات ووثائق الأجور ومعالجة شكاوى الموظفين بهذا الخصوص؛
- إعداد كشوف المرتبات لجميع موظفي المديرية العملية؛
- الحفاظ على السجلات الإدارية للموظفين؛
- ضمان العلاقات مع طب العمل والمؤسسات الخارجية (صندوق الضمان الاجتماعي، صندوق المعاشات .. الخ).

*رئيس مصلحة الخدمات الاجتماعية:

يكون رئيس مصلحة الخدمات الاجتماعية مرتبطا إداريا بقسم إدارة الموارد البشرية بالمديرية العملية ووظيفيا إلى لجنة المشاركة الوطنية للشركة، وهي المسئولة بشكل رئيسي عن تنفيذ البرامج على مستوى المديرية العملية المسطرة من قبل لجنة المشاركة.

المبحث الثاني: تطبيق متغيرات الدراسة على شركة اتصالات الجزائر بالوادي

في هذا المبحث سوف نتطرق على معرفة علاقة بين لسوك التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة وكيفية تأثير متغيرات الدراسة على محل دراسة الميدانية

المطلب الأول: السلوك التنظيمي في شركة اتصالات الجزائر

من خلال مقابلة في محل دراسة ميدانية بشركة اتصالات الجزائر بالوادي توصلنا إلى السلوك التنظيمي بصفة عامة وكما عرفناه سابقا بأنه هو سلوك الفرد داخل المنظمة أو بيئة العمل وهذا ما يستلزم وجوده بين الموظفين هذه المؤسسة أين يتجلى هذا السلوك سواء على مستوى المؤسسة من خلال معاملة بين الرئيس والمرؤوسين من خلال مسالة الاحترام السلم الإداري وهو قناة التي من خلالها يظهر السلوك العامل مهما كانت صفة وتدخل حتى طريق التواصل وهذا يتجلى عليه ثقافة تنظيمية وهي قناة من خلالها يظهر سلوك العام.

- عرض المقابلة:

• السلوك التنظيمي:

س1: ماهي الأساليب المستخدمة لفهم ودراسة سلوك الأفراد في المؤسسة؟

ج1: من بين الأساليب التي تستخدم المؤسسة لفهم ودراسة سلوك الأفراد هي الحوار والتواصل بين القائد والمرؤوسين وهناك التواصل المباشر والتواصل الغير المباشر عن طريق استخدام الوسائط الالكترونية

س2: ماهي طريقة أو أسلوب التعامل مع مورد بشري في ظل وجود اختلافات بين العاملين؟

ج2: طريقة أو أسلوب التعامل مع مورد بشري في ظل وجود اختلافات بين العاملين هي ثقافة الصلح أو التصالح وتعتبر من بين الطرق التي لها أولوية، وسعي نحو الحلول الودية بين المتخاصمين والحل القانوني يستخدم في حالة عدم وجود أو صعوبة استخدام الحلول الودية

س3: كيف يمكن التنبؤ بسلوك التنظيمي في المؤسسة؟

ج3: السلوك التنظيمي نابع من احترام العامل لنظام الداخلي للمؤسسة وعليه يمكن القول التنبؤ بسلوك التنظيمي في المؤسسة عن طريق احترام السلم الإداري والقوانين السارية المفعول

س4: من أهداف السلوك التنظيمي السيطرة والتحكم. كيف ذلك؟

ج4: بمعنى آخر ممارسة المهام والصلاحيات وفق لما يخول له القانون نظام الداخلي للمؤسسة

س5: كيف يؤثر السلوك التنظيمي على أداء المؤسسة؟

ج5: يؤثر السلوك التنظيمي على أداء المؤسسة من خلال نتائج المتعلقة بزيادة عدد المشتركين (الزبائن)، زيادة رقم أعمال وكذلك زيادة المبيعات

س6: هل يتعرض العامل إلى ضغوط العمل؟

ج6: نعم يتعرض العامل إلى ضغوط العمل

س7: هل يحدث صراع بين جماعات العمل؟

ج7: نعم يحدث صراع بين جماعات العمل بشكل قليل لأمر بسيط

• إدارة الجودة الشاملة

س1: هل تقوم المؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي على تنفيذ برامج تدريبية؟

ج1: نعم تقوم المؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي على تنفيذ برامج تدريبية مكثفة لأن التدريب يعتبر أحد الركائز الأساسية في المؤسسة لأنه له علاقة بكفاءة العامل أو الإطار

س2: كيف يمكن بناء فرق العمل؟

ج2: وهذا يدخل ضمن المهام وتقسيم المهام يحدده الهيكل التنظيمي للمؤسسة

س3: هل يوجد ثقافة تؤيد التغيير وتعزيز مفهوم الجودة؟

ج3: نعم يوجد ثقافة تؤيد التغيير وتعزيز مفهوم الجودة لأن المصلحة الأساسية للمؤسسة هي جودة الخدمة لذلك تسعى المؤسسة دائما إلى تقديم جودة الخدمة بالنسبة للزبون لإرضاء أو إشباع رغباته

س4: هل يتم إنشاء وتكوين فريق إداري لقيادة الجودة؟

ج4: نعم يتم إنشاء وتكوين فريق إداري لقيادة الجودة

س5: كيف يتم دراسة توقعات العملاء فيما يتعلق بخصائص الجودة؟

ج5: يتم دراسة توقعات العملاء فيما يتعلق بخصائص الجودة عن طريق مديرية على مستوى مديرية العامة تقوم بعمل هذا فيما يتعلق بمتابعة مؤشرات جودة الخدمة

س6: هل هناك أهداف استراتيجية بعيدة المدى؟

ج6: نعم يوجد أهداف استراتيجية بعيدة المدى لأن كل مؤسسة تطمح إلى أن تكون لها مكانة في السوق وتكون لها استراتيجية

س7: هل يتم تطوير وتوظيف جميع موارد المؤسسة في إطار الجودة؟

ج7: نعم يتم تطوير وتوظيف جميع موارد المؤسسة في إطار الجودة

المطلب الثاني: دور السلوك التنظيمي في دعم إدارة الجودة الشاملة من خلال تحليل المقابلة

بالنسبة لسؤال الأول الذي ينص على الأساليب المستخدمة لفهم ودراسة سلوك الأفراد في المؤسسة وكانت الإجابة هي الحوار والتواصل بين القائد والمرؤوسين وهناك التواصل المباشر والتواصل الغير المباشر عن طريق استخدام الوسائط الالكترونية، ونلاحظ أن هذا ما تجسده المؤسسة بين العاملين.

أما بالنسبة لسؤال الثاني الذي ينص على طريقة أو أسلوب التعامل مع مورد بشري في ظل وجود اختلافات بين العاملين وكانت الإجابة هي ثقافة الصلح أو التصالح وتعتبر من بين الطرق التي لها أولوية , وسعي نحو الحلول الودية بين المتخاصمين والحل القانوني يستخدم في حالة عدم وجود أو صعوبة استخدام الحلول الودية ،ونلاحظ أن هذه الطريقة تستخدم بكثرة في جميع المؤسسات بصفة عامة.

بالنسبة لسؤال الثالث الذي ينص على كيفية التنبؤ بسلوك التنظيمي في المؤسسة وكانت الإجابة هي أن السلوك التنظيمي نابع من احترام العامل لنظام الداخلي للمؤسسة وعليه يمكن القول التنبؤ بسلوك التنظيمي في المؤسسة عن طريق احترام السلم الإداري والقوانين السارية المفعول، وهذا ما يساعد على السير الحسن لنظام الداخلي للمؤسسة.

أما بالنسبة لسؤال الرابع الذي ينص على كيف يتم السيطرة والتحكم في أهداف السلوك التنظيمي وكانت الإجابة هي ممارسة المهام والصلاحيات وفق لما يخول له القانون نظام الداخلي للمؤسسة.

بالنسبة لسؤال الخامس الذي ينص على كيفية تأثير السلوك التنظيمي على أداء المؤسسة وكانت الإجابة هي أن السلوك التنظيمي يؤثر على أداء المؤسسة من خلال نتائج المتعلقة بزيادة عدد المشتركين (الزبائن)، زيادة رقم أعمال وكذلك زيادة المبيعات.

أما بالنسبة لسؤال السادس الذي ينص على أنه هل هناك ضغوط العمل يتعرض العامل وكانت الإجابة بنعم يوجد هناك ضغوط العمل يتعرض العامل، وهذا ما نلاحظ وجوده في المؤسسة بين العمال أثناء العمل.

بالنسبة لسؤال السابع الذي ينص على هل يحدث صراع بين جماعات العمل وكانت الإجابة بنعم يحدث صراع بين جماعات العمل بشكل قليل لأمر بسيطة، وهذا يعتبر من المشاكل البسيطة التي تواجهها المؤسسة بين عمالها.

أما بالنسبة لسؤال الثامن الذي ينص على هل تقوم المؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي على تنفيذ برامج تدريبية وكانت الإجابة بنعم تقوم المؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي على تنفيذ برامج تدريبية مكثفة لأن التدريب يعتبر أحد الركائز الأساسية في المؤسسة لأنه له علاقة بكفاءة العامل أو الإطار.

بالنسبة لسؤال التاسع الذي ينص على كيف يمكن بناء فرق العمل وكانت الإجابة هي أن بناء فرق العمل يدخل ضمن المهام وتقسيم المهام يحدده الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

أما بالنسبة لسؤال العاشر الذي ينص على هل يوجد ثقافة تؤيد التغيير وتعزيز مفهوم الجودة وكانت الإجابة بنعم يوجد ثقافة تؤيد التغيير وتعزيز مفهوم الجودة لأن المصلحة الأساسية للمؤسسة هي جودة الخدمة لذلك تسعى المؤسسة دائما إلى تقديم جودة الخدمة بالنسبة للزبون لإرضاء أو إشباع رغباته.

بالنسبة لسؤال الحادي العاشر الذي ينص على هل يتم إنشاء وتكوين فريق إداري لقيادة الجودة وكانت الإجابة بنعم يتم إنشاء وتكوين فريق إداري لقيادة الجودة.

أما بالنسبة لسؤال الثاني العاشر الذي ينص على كيف يتم دراسة توقعات العملاء فيما يتعلق بخصائص الجودة وكانت الإجابة يتم دراستها عن طريق مديرية على مستوى مديرية العامة تقوم بعمل هذا فيما يتعلق بمتابعة مؤشرات جودة الخدمة.

بالنسبة لسؤال الثالث العاشر الذي ينص على هل هناك أهداف استراتيجية بعيدة المدى وكانت الإجابة بنعم يوجد أهداف استراتيجية بعيدة المدى لأن كل مؤسسة تطمح إلى أن تكون لها مكانة في السوق وتكون لها استراتيجية

أما بالنسبة لسؤال الرابع العاشر الذي ينص على هل يتم تطوير وتوظيف جميع موارد المؤسسة في إطار الجودة وكانت الإجابة بنعم يتم تطوير وتوظيف جميع موارد المؤسسة في إطار الجودة.

إن تطبيق النجاح لإدارة الجودة الشاملة والتي تأتي من خلق وتكوين سلوك التنظيمي متناسبة مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

السلوك التنظيمي يعتبر محور أساسي وفعال من خلاله تبنى المؤسسة نفسها وتحقق نجاح وميزة تنافسية وكل ذلك مبني على ثقافة التنظيمية ما بين الأفراد داخل مؤسسة وغيرها من ذلك وبالتالي أن السلوك التنظيمي يبرز في محل الدراسة الميدانية للشركة اتصالات الجزائر بالوادي مما يؤثر على جودة الخدمات المقدمة ويتضح لنا أن السلوك التنظيمي مبني على أساس مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفعاليتها وهو قادر على إحداث التغيير في زيادة قدرة المنظمة على مواجهة منافسة الشديدة وتحقيق نتائج مرضية.

خلاصة الفصل الثاني

إن الهدف الأساسي من هذا الفصل التعرف على فعاليات وواقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في ظل السلوك التنظيمي داخل المؤسسة وان تطبيق إدارة الجودة الشاملة يترتب عليه تغيير شامل وجدري في سلوك التنظيمي وبالتالي إن السلوك التنظيمي يساهم في دعم إدارة الجودة الشاملة من خلال معاملات وثقافة التنظيمية موجودة داخل المؤسسة وكذلك تتضح في خدمات المقدمة لزيون

الخاتمة



شهد علم إدارة الجودة الشاملة في الآونة الأخيرة توسعا كبيرا في دراسته ومفاهيمه التطبيقية وذلك بحكم الظروف والمتغيرات والمستجدات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وما تتطلبه من مواجهه إدارية علمية رصينة وتنافسية لكي تبقى المنظمات والمؤسسات الإدارية عاملة بكفاءة وفاعلية لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، هذا وقد جاءت العديد من المدارس المتباينة في فلسفتها التنظيمية طبقا لظروف وبيئات المنظمات المختلفة التي شجعت على التغيير باعتباره أساس تقدم ورقي المؤسسات في المجتمعات الدولية.

وهذا ما قد أضحى التطوير أو التغيير التنظيمي من أهم القضايا التي تشغل المؤسسات المجتمعية في الوقت الراهن، ذلك أنه يتم في ظل ظروف بيئية تتسم بالديناميكية والحدة وسرعة التغيير، على اعتبار أن المؤسسة تمثل نظاما مفتوحا مفروضا عليها، ومن أجل ضمان استقرارها ونموها، ولا بد أن تنمو وتتطور وتتفاعل على ضوء فرص وتحديات محيطها الذي تنشط فيه.

➤ ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

- مستوى إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي جيدة؛
- غياب الاستراتيجيات الداعمة لتطوير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؛
- نقص الثقافة والوعي لدى للموظفين بأهمية التغيير والتطوير التنظيمي في تحسين التسيير داخل المؤسسة محل دراسة؛
- لإدارة الجودة الشاملة أثر جيد على تحسين التطوير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

➤ ومن أهم التوصيات والمقترحات:

- يجب البحث دائما على أساليب جديدة لكي تبقى إدارة الجودة الشاملة جيدة في المؤسسات؛
- يجب اعتماد عدة استراتيجيات جديدة تسهم في تحسين التطوير التنظيمي داخل المؤسسات؛
- يجب إعطاء أهمية للتغيير والتطوير الذي هو أساس التحسن والإبداع داخل أي مؤسسات؛
- ضرورة تفعيل أسلوب التحفيز المالي للعاملين في المؤسسات الأمر الذي يساهم في تحقيق الجودة في الأداء والتطوير.

- مكتسبات الطلبة من الدراسة:

بعد قيامنا بالدراسة الميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي استفدنا عدة نقاط ومن أهم هذه النقاط نذكر

ما يلي:

الخاتمة

- أن إدارة الجودة الشاملة تحتاج إلى مركّزات كأحد أهم مركّزات أساسية اتصالات فعالة؛
- اكتشفنا من هذه الدراسة أن هناك عدة مفاهيم لإدارة الجودة الشاملة والسلوك التنظيمي؛
- استفدنا كذلك أنه يوجد قسم في المؤسسة يعتني بإدارة الجودة الشاملة؛
- استفدنا أن المؤسسات الخدمائية بصفة عامة تحتاج إلى وجود إدارة الجودة الشاملة والسلوك التنظيمي ضمن هيكل التنظيمي للمؤسسة؛
- عرفنا أن هناك مسؤولين في المؤسسة يهتمون بتحسين أداء العاملين داخل مكان العمل؛
- السلوك التنظيمي يعمل على فهم واحتواء كافة التفاعلات المتبادلة بين مستويات المؤسسة المختلفة؛
- وكأخر مكتسب نستطيع القول إن إدارة الجودة الشاملة والسلوك التنظيمي تعتبر من أهم المتغيرات التي يجب أخذها بعين الاعتبار داخل المؤسسة لأنها نجاحها يساعد على سير الجيد للعمل وكذلك نجاحها من نجاح المؤسسة.

قائمة المصادر

والمراجع



أولا الكتب:

- 1) محمد سعيد أنور سلطان، "السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2003؛
- 2) حمد يوسف القاضي، "السلوك التنظيمي"، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2015؛
- 3) عامر سالم عوض، "السلوك التنظيمي الإداري"، الطبعة الأولى، دار أسامة، عمان، 2007؛
- 4) محمد الفاتح محمود بشير المغربي، "السلوك التنظيمي"، الطبعة الأولى، دار الجنان، عمان، 2016؛
- 5) سيد سالم عرفة، "السلوك التنظيمي"، الطبعة الأولى، دار الراية، عمان، 2019؛
- 6) طارق الشبلي، "إدارة الجودة الشاملة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 1421هـ_2001م؛
- 7) محمد عوض الترتوري، "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات تعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات"، دار المسيرة للنشر والتوزيع؛
- 8) أ.د. مدحت محمد أبو النصر، "إدارة الجودة الشاملة استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات"، المجموعة العربية للتدريب والنشر 8 أشارع أحمد فخري . مدينة نصر بالقاهرة . مصر . سنة 2015.

ثانيا: المذكرات

- 1) قرطي تقي الدين، "دور السلوك التنظيمي في رفع الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية"، مذكرة ماستر تخصص إدارة وتسيير رياضي، منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2018/2019؛
- 2) بوعلي أصالة، "أخلاقيات المهنة وعلاقتها بتحديد السلوك التنظيمي لدى موظفي الإدارة"، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، منشورة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2020/2021؛
- 3) فتيحة حبشي، "إدارة الجودة الشاملة (دراسة تطبيقية في وحدة فرمال لإنتاج الأدوية قسنطينة)"، رسالة الدكتوراه، قسم علوم الاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2006_2007 م؛
- 4) العابد هوار، "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتسحين أداء الموارد البشرية في إدارة المحلية (دراسة حالة ولاية إدرار)"، رسالة الماجستير، قسم علوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014_2015م؛
- 5) عائشة أمحمدي، "دور وأهمية إدارة الجودة الشاملة في بناء استراتيجية المؤسسة (مؤسسة موبيليس تيميمون)"، رسالة الماستر المهني، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة إدرار، 2015_2016؛

- 6) معالي عباس الشريف عبد الرحمن، "إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي (دراسة على عينة من مصانع العاملة بولاية الخرطوم)"، رسالة الدكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2018؛
- 7) د. بحت عطية راضي . أ.د. هشام يوسف العربي، "إدارة الجودة الشاملة TQM المفهوم والفلسفة والتطبيقات 19"، حسن أفلاطون، بجوار مستشفى عبد القادر فهمي، أرض الجولف، مصر الجديدة؛
- 8) زيد قادة، "واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية (دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة)"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان - 2012؛
- 9) بوبكر نعرو، "دراسة إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية (دراسة حالة، عينة من المؤسسات المتحصلة على شهادة الايزو 9001)"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعي محمد بوضياف بالمسيلة، 2015.

ثالثا: المجلات

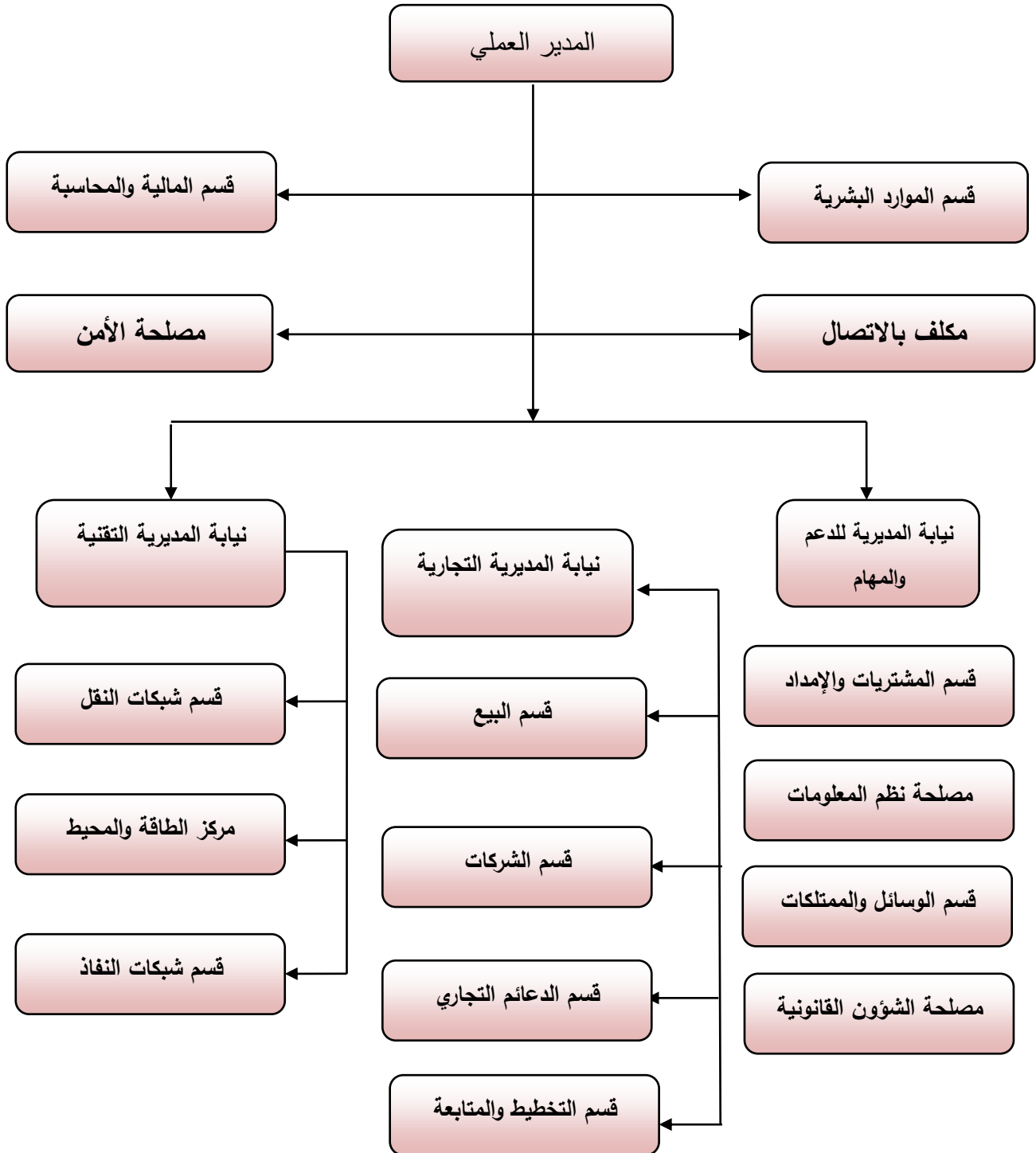
- 1) بطاهر بختة، "مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين تطوير التنظيمي للمؤسسات"، مجلة الدفاتر الاقتصادية، العدد 38، مستغانم.

الملاحق



الملحق رقم 01

الهيكل التنظيمي للمديرية العملية الوادي المدير العملي



الملحق رقم 02

أقسام ومصالح هذه المديرية الفرعية

نائب المدير التجاري

قسم المبيعات

قسم الشركات

قسم الدعائم التجاري

قسم التخطيط والمتابعة

المكلفون

مكلف بالأعمال

المكلف بمتابعة الفواتير
والمدفوعات والأداء

المركز التقني
للمؤسسة (CTE)

الداعم الوظيفي
التجاري

الملحق رقم 03

المخطط التنظيمي لوكالة اتصالات تجارية ونقطة التواجد على النحو التالي

مدير وكالة تجارية

مسؤول نقطة
التواجد

مراقب الشبكات

مكلف بالعمليات
التجارية

مكلف بمتابعة
التخليص

مكلف بمتابعة
الحسابات
والمخالصة

مستشار بالعملاء

الاستقبال
والتوجيه

إدارة المخزون

مستشار بالعملاء

التقني-التجاري

الصندوق