

Université Mentouri Constantine

ECONOMIE & SOCIETE

Revue spécialisée , éditée par le laboratoire de recherche
Grand Maghreb : Économie et Société



N° 7 / 2011

ISSN : 1112- 3605

جامعة منتوري قسنطينة

الاقتصاد والمجتمع

مجلة علمية محكمة ومتخصصة تصدر عن:

مخبر المغرب :الاقتصاد والمجتمع

العدد 7 / 2011

ISSN : 1112 - 3605

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة منتوري قسنطينة
مخبر المغرب الكبير الاقتصاد و المجتمع

الاقتصاد و المجتمع

مجلة علمية محكمة، متخصصة و مفهسة
تصدر عن مخبر المغرب الكبير : الاقتصاد و المجتمع

ISSN : 1112-3605
العدد 7 / 2011

مجلة الاقتصاد و المجتمع

مدير المجلة : أ.د عبد العزيز شرابي

رئيس التحرير مسؤول النشر :د. ناجي بن حسين

أعضاء الهيئة العلمية :

- ◆ أ.د عبد العزيز شرابي جامعة منتوري قسنطينة
- ◆ أ.د عبد القادر دربال جامعة السانبة - وهران
- ◆ أ.د أحمد بويقوب جامعة السانبة - وهران
- ◆ أ.د محمد ياسين فرفرة مركز البحوث في الاقتصاد التطبيقي من أجل التنمية
- ◆ أ.د عبد الرزاق بن حبيب جامعة تلمسان
- ◆ أ.د برنار دريقمان جامعة بيار مندا فرانس غرونوبل - فرنسا
- ◆ أ.د أحمد سيلام جامعة جون مولان ليون 3، فرنسا
- ◆ أ.د عبد القادر ثعلباتي جامعة محمد الأول وجدة ، المغرب
- ◆ أ.د سعدان شبايكي جامعة الجزائر
- ◆ أ.د عبد الفتاح بوخمم جامعة جيجل
- ◆ أ.د محفوظ بن عصمان جامعة عنابة
- ◆ أ.د السعدي رجال المركز الجامعي أم البواقي
- ◆ د. خالد بوجعدار جامعة منتوري قسنطينة
- ◆ د. صالح مراقة جامعة منتوري قسنطينة
- ◆ د. فوزي السبتي جامعة منتوري قسنطينة
- ◆ د. مهدي عباس جامعة بيار مندا فرانس غرونوبل - فرنسا

شروط النشر في المجلة

1. تنشر مجلة الاقتصاد و المجتمع البحوث العلمية المتخصصة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ويجب أن تتوفر في هذه البحوث الشروط العلمية والمنهجية من حيث التجديد و الإحاطة والإستقصاء و التوثيق ، و أن تكون مكتوبة بإحدى اللغات التالية : العربية ، الفرنسية ، الأنجليزية
2. يشترط في البحث المقدم للنشر في مجلة الاقتصاد و المجتمع ألا يكون قد نشر أو قدم للنشر في أي مجلة أخرى، و على الباحث أن يتعهد بذلك خطيا عند تقديمه للبحث.
3. لا يجوز للباحث إعادة نشر بحثه المنشور سابقا في مجلة الاقتصاد و المجتمع أو نشر ملخص عنه في أية مجلة أخرى إلا بعد مرور ستة أشهر على نشره ، و بموافقة خطية من مدير المجلة ، على أن يشار إلى هذه الموافقة عند إعادة النشر.
4. لا تنشر المجلة مقالا لباحث ما سبق وأن نشرت له مقالا في عددها الأخير، يمكن أن يستثنى أعضاء المخبر من هذا الشرط بعد موافقة مدير المجلة.
5. يجب ألا يزيد عدد صفحات البحث المقدم للنشر عن (25) صفحة بما في ذلك الأشكال والرسومات و المراجع و الجداول و الملاحق.
6. تكون المقالات مصحوبة بملخصين أحدهما بلغة المقال و الآخر بإحدى اللغتين المتبقيتين.
7. تخضع المقالات للتقييم من طرف أعضاء اللجنة العلمية للمجلة.
8. لا ترد البحوث لأصحابها سواء نشرت أم لم تنشر.
9. المقالات التي يقترح المحكمون إجراء تعديلات عليها تعاد لأصحابها لإجراء التعديلات المطلوبة قبل النشر.

ملاحظات :

يجب الالتزام بما يلي عند كتابة المقالات

- الخط العربي: Arabic transparent 13
- الخط باللغة الأجنبية : Times New Roman 12
- المسافة بين الأسطر مفرد
- حجم الصفحة: الطول 23 سم ، العرض 17 سم ، مع ترك 2 سم للهوامش

الإشتراكات و المراسلات

مخبر المغرب الكبير الإقتصاد و المجتمع
كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير
جامعة منتوري قسنطينة – طريق عين الباي –
هاتف/ فاكس 31824621 (213) - 31824620 (213)
E.Mail : grandmaghreb@yahoo.fr
Site web : www.labograndmaghreb.com

مجلة الاقتصاد والمجتمع
العدد 7 / 2011

الفهرس

الصفحة	الموضوع	صاحب المقال
7	نحو تطبيق استراتيجي لفلسفة إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي مع نموذج مقترح (دراسة في جامعة الكوفة)	حاكم جبوري الخفاجي
51	إمكانية تطبيق الجودة الشاملة في التعليم دراسة ميدانية على مستوى مؤسسات التربية والتعليم لولاية قسنطينة	كمال مرداوي فاطمة الزهراء بن سيروود
75	إدارة الجودة الشاملة وتحدي المورد البشري في قطاع التعليم العالي	محمد الصالح قوريشي
103	قياس الرضا الوظيفي للممرضين في المؤسسة العمومية الاستشفائية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير منتوري - الميلية - جيجل	عبد الفتاح بوخمم شريف عمارة
135	جودة الخدمات الصحية الخصائص، الأبعاد والمؤشرات	فهيمة بديسي زويوش بلال
157	دور توقعات العملاء في إدارة جودة الخدمة البنكية	نجاح بولدان
179	تقييم إجراءات إدماج نظام إدارة الجودة داخل الأنشطة الخدمية من وجهة نظر العاملين (حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال Mobilis).	بودي عبد القادر ابن سالم عامر
205	المخطط التوجيهي للتعمير التجاري كآلية للارتقاء بجودة الخدمات التجارية في المدن الجزائرية	عنون نور الدين حجيرة لباس

Sommaire

Auteur	Article	Page
MOUNIR JERRAYA	LE TOURISME TUNISIEN : ENTRE QUALITE DE SERVICE ET EXIGENCES ENVIRONNEMENTALES	05
Rachid LALALI	MARKETING ET PROBLEMATIQUE DE GOUVERNANCE DE LA QUALITE DES SERVICES DANS LES ENTREPRISES BANCAIRES : ANALYSE PAR QUESTIONNAIRE AUPRES DES BANQUES DE LA WILAYA DE BEJAIA.	37
Rabia AZZEMOU et al	APPROCHE DE DEMARCHE QUALITE DANS LES STRUCTURES HOSPITALIERES : GESTION DES DECHETS HOSPITALIERS	75
Saadi REDJEL Samia YEGHNI	LA PRISE EN CHARGE ADEQUATE DE LA PARTURIENTE EST ELLE UN IMPERATIF POUR L'ETABLISSEMENT PUBLIC HOSPITALIER ? Cas de la maternité de Jijel	95

نحو تطبيق استراتيجي لفلسفة إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي مع نموذج مقترح (دراسة في جامعة الكوفة)

د.حاكم جبوري الخفاجي
مدير شعبة تقييم الأداء والجودة
كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة
جمهورية العراق

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة (TQM) في بيئة التعليم الجامعي من منظور إستراتيجي عن طريق دراسة استطلاعية لأراء عينة من الإدارات العليا في جامعة الكوفة. ففي ظل الثورة المعلوماتية وتحول المجتمعات الصناعية Industrial Society إلى مجتمعات معرفة Knowledge Society وجملة من التغيرات العالمية التي تخطت حدود اللامعقول باشتغالها لكافة مجالات الحياة، تزايدت أهمية التعليم عموماً والتعليم الجامعي خصوصاً على اعتباره السلاح الوحيد الذي يمكن من خلاله مواكبة هذه التغيرات و بناء المجتمع المتقدم. لذا برز الدور القيادي للجامعات عامة والجامعات العراقية خاصة وذلك لما يعانيه المجتمع العراقي من ظروف ومتغيرات متعاضمة، ومن أجل الوفاء بالتزامات هذا الدور مجتمعة كان لابد من حضور المدخل الإستراتيجي بكافة مراحله من خلال صياغة رؤية ورسالة للجامعة و استخدام تحليل (SWOT) لمعرفة عناصر القوة والضعف في بيئتها الداخلية و عناصر الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية ومن ثم وضع إستراتيجية تتبنى فلسفة (TQM) التي حققت نجاحات متواصلة على مختلف الأصعدة.

Abstract

This study aims to apply the philosophy of total quality management (TQM) in a university education from a strategic perspective through a survey of the views of a sample of senior management at the University of Kufa. In light of the information revolution and the transformation of industrial societies Industrial Society to knowledge societies Knowledge Society, a set of global changes which have surpassed the limits of irrationality, including all areas of life, increasing the importance of education in general and university education in particular on the account only weapon that can keep pace with which these changes and build advanced society. Thus emerged the leading role of public universities and private universities Iraqi and the suffering of the Iraqi society of growing conditions and variables, in order to fulfill the obligations of this role had to be combined to attend the strategic input during all stages of the formulation of a vision and a message to the university and the use of analysis (SWOT) to the knowledge of the elements of strength and weakness in their internal components and the opportunities and threats in the external environment and then develop a strategy adopts the philosophy (TQM), which has achieved successes continued at different levels.

المبحث الأول: المنهجية العلمية للدراسة

1- مشكلة الدراسة

- بهدف مواكبة التطورات التقنية والمعلوماتية، ومع تحول المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات معرفية، كان لا بد للجامعة من أن تعمل وفقاً لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، للمساهمة في بناء مجتمع معرفي، لما لها من دور للنهوض بالمجتمع علمياً وفكرياً وفي الجوانب المختلفة للحياة، ذا يمكن وضع مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤلات الآتية:
- هل هناك أيمان من قبل الإدارة العليا في الجامعة بضرورة تطبيق التخطيط الإستراتيجي على مستوى الجامعة؟
 - ماهي متطلبات تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي؟
 - كيف يمكن تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي؟
 - هل لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة دور في تحسين جودة خدمة التعليم الجامعي؟

2- أهداف الدراسة

- إن الهدف الرئيس للدراسة هو تطبيق إدارة الجودة الشاملة من منظور إستراتيجي في جامعة الكوفة، الأمر الذي يمكن من تحقيق الأهداف الآتية:
- ❖ التعرف بأهمية التخطيط الإستراتيجي .
 - ❖ تكييف المراحل الأساسية للتخطيط الإستراتيجي لتنسجم مع بيئة التعليم الجامعي.
 - ❖ معرفة مدى دور التخطيط الإستراتيجي في تبني إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.
 - ❖ التعرف على متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.
 - ❖ تقديم مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من منظور إستراتيجي.

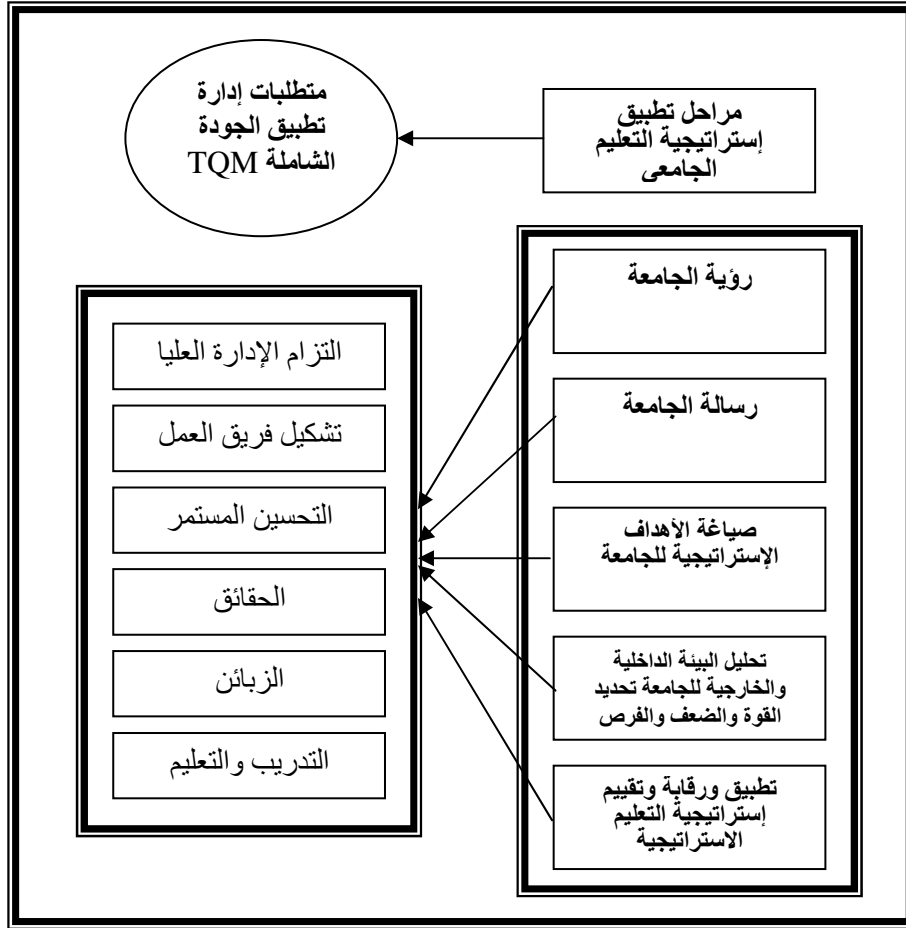
3- أهمية الدراسة :

- تتجسد أهمية الدراسة فيما يأتي :
- التهيئة والإعداد نحو تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في الموقع قيد الدراسة.
 - العمل على تحسين جودة التعليم الجامعي.
 - تطبيق المدخل الاستراتيجي لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

4- أنموذج الدراسة الفرضي:

تم تصميم أنموذج افتراضي للدراسة بناءً على الفقرات والمضامين المبينة في مشكلة وأهداف الدراسة، وكما موضح في الشكل (1).

الشكل (1) أنموذج الدراسة الفرضي



المصدر: إعداد الباحث.

5- فرضيات الدراسة

لقد تم صياغة فرضية الدراسة الرئيسة والفرضيات الفرعية وفقاً لمخطط الدراسة الفرضي، وكما يأتي :

5-1 : الفرضية الرئيسة:

(وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مراحل التخطيط الإستراتيجي ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي).

5-1-1: الفرضية الفرعية الأولى:

هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رؤية الجامعة ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

5-1-2 : الفرضية الفرعية الثانية:

هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رسالة الجامعة ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

5-1-3: الفرضية الفرعية الثالثة:

هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الأهداف الإستراتيجية للجامعة ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

5-1-4 : الفرضية الفرعية الرابعة:

هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تحليل البيئة الداخلية للجامعة (عناصر القوة والضعف) ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

5-1-5: الفرضية الفرعية الخامسة:

هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تحليل البيئة الخارجية للجامعة (عناصر الفرص والتهديدات) ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

5-1-6 : الفرضية الفرعية السادسة:

هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطبيق ورقابة وتقييم إستراتيجية التعليم الجامعي ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

6- حدود الدراسة

تقع حدود الدراسة الزمانية ضمن المدة (من 1 آذار لغاية 31 أيار للعام 2009)، أما الحدود المكانية للدراسة فقد اقتصر على جامعة الكوفة.

7- مجتمع وعينة الدراسة

يتضمن مجتمع الدراسة جميع الإدارة العليا في جامعة الكوفة، أما عينة الدراسة فقد شملت رئيس الجامعة ومساعديه وعمداء الكليات ومعاونيه في جامعة الكوفة، تم توزيع (32) أستبانة على هذه العينة، وقد تم استرجاع (30) أستبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

8- الأساليب والمؤشرات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

- اعتمدت الدراسة في إتمام مفردات الإطار النظري على المصادر والمراجع والأدبيات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، فضلاً عن استخدام شبكة الانترنت. بينما تم أنجاز الجانب التطبيقي بالاعتماد على الأساليب والأدوات الآتية: (المقابلات الشخصية، الملاحظة المباشرة، استمارة الاستبانة). فيما تم تحليل البيانات بالاستعانة بمجموعة من المؤشرات الإحصائية وبمساعدة البرنامج الإحصائي (SPSS V.15)، وهي:
- أ- مؤشرات خاصة بوصف متغيرات الدراسة وتشخيصها وتشمل: (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، النسبة المئوية).
 - ب- معامل الارتباط البسيط (معامل بيرسون) لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة.
 - ج- اختبار (T) لإثبات صحة الفرضيات.

المبحث الثاني: الجانب النظري للدراسة :

1- إستراتيجية التعليم الجامعي :

1-1- مفهوم إستراتيجية التعليم الجامعي :

- تعود الإستراتيجية في الأصل إلى الكلمة الإغريقية (Strategos) والمنقولة من الحضارة اليونانية والتي تعني فنون الحرب وإدارة المعارك، و تصف الشخصية القيادية المتضمنة مجموعة من الخصائص أهمها : [1]
- أ- قدرة القائد العسكري على الربط بين موارده والهدف .
 - ب- إدراك القائد للقوى المحيطة به والتي تؤثر في تصرفاته وقدراته وتتأثر بها.
- يتضح من ذلك إن مفهوم الإستراتيجية برز ولأول مرة في الجانب العسكري ليشير إلى معان عدة منها كيفية التغلب على الأعداء. ثم تطور بعد ذلك ليشمل مجالات وميادين أخرى تشمل عمل المنظمات على مختلف أنواعها.
- وللإستراتيجية في مجال منظمات الأعمال مجموعة من المفاهيم وفقاً لوجهات نظر الباحثون والمتخصصين، فهي حسب رأي [2]: تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية، والتي من خلالها تحدد نوعية الأعمال على المدى البعيد وما الذي تسعى المنظمة من ورائه لتحقيق غاياتها وأهدافها .
- في حين عرفها كل من [3] على إنها: تحقيق الملائمة والتكيف ما بين المنظمة والبيئة .
- كما عبر عنها [4] على إنها : عملية تحقيق مراكز فريدة وقيمة تتضمن مجموعة من النشاطات التي تختلف عما يقدمه المنافسون. فضلاً تحقيق المبادلات والموائمة بين هذه النشاطات.

ولقد وضعها [5] بمفهوم أشمل فهي: عملية إبداعية، وعقلانية التحليل، وحداثة التصور الإنساني، وعملية ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه مواردها المتاحة بطريقة كفؤة و فعالة، والقدرة على مواجهة تحديات البيئة المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر أخرى مختلفة بغية تحقيق مستقبل أفضل انطلاقاً من نقطة إرتكاز أساسية في الحاضر .

أما إستراتيجية التعليم الجامعي فهي: نوع من التخطيط طويل الأجل يستهدف إنجاز رؤية مستقبلية معينة تسعى الجامعة إليها، وتتيح لرئيس الجامعة فرصة تقرير: أين يريدون الوصول بجامعاتهم ؟ وكيف يستطيعون الوصول إلى ما يريدون؟ [6] . أو هي: ذلك النوع من التخطيط الذي يهتم أساساً بتصميم إستراتيجيات، تجعل من الجامعة قادرة على الاستخدام الأمثل لمواردها، والاستجابة التامة للفرص التي تتاح لها في بيئتها الخارجية [7].

ومن المفاهيم أعلاه نلاحظ، أن الإستراتيجية ترتبط ارتباطاً كلياً بالإدارة العليا أي أنها مدخل قيادي يستطيع من خلاله رؤساء الجامعات أو عمداء الكليات أن يضعوا جامعاتهم أو كلياتهم في مكان مرموق بين نظيراتها من خلال تحقيق رؤيتها ورسالتها. ومن هنا لابد للقادة [رؤساء الجامعات] أن يصبحوا مفكرين إستراتيجيين وقادة للجامعة وثقافتها، والعمل على تغييرها إذا ما لزم الأمر، ولكي يحققوا النجاح، لابد لهم أن يكونوا منسقين ومدرّبين واستشاريين وبناءة للموقف والوعي الجماعي، وتقبل رؤية ورسالة المجموعة، وحث العاملين على النظر إلى ما وراء مصلحتهم الذاتية في إطار المصلحة الجماعية، وإضفاء الصبغة الذاتية على رؤية الجامعة [8].

لذا من الممكن أن نعرف إستراتيجية التعليم الجامعي من وجهة نظر الباحثون على إنها : تلك العملية التي يقوم فيها رئيس الجامعة والمشاركون له في عملية التخطيط بوضع مجموعة من الغايات والأهداف ذات التصور المستقبلي والناבע من رؤية ورسالة الجامعة، وتطوير الإجراءات والعمليات والوسائل الضرورية، وما يرتبط بها من الاستجابة لتلك التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على العمل الجامعي، من خلال استخدام الموارد والمصادر بصورة أكثر فاعلية تحقيقاً لرؤية ورسالة الجامعة .

و المفهوم أعلاه، يلتقي مع ما حدده [9] من خطوات تعمل من خلالها الإستراتيجية التعليمية الجامعية على نقل المنظمات التعليمية (الجامعية) إلى واقع مستقبلي أفضل من خلال الآتي :

- ❖ دراسة العوامل الخارجية المؤثرة أو ذات العلاقة بالجامعة.
- ❖ تقييم الطاقات والقدرات الداخلية في الجامعة .
- ❖ تطوير الرؤية والمهام ذات الأولوية في المستقبل، بالإضافة إلى الأساليب الإستراتيجية المتبعة لإنجاز تلك المهام.
- ❖ تطوير الأهداف والخطط المستقبلية من خلال وضع الرؤية الإستراتيجية .

- ❖ تطبيق الخطط والعمل على تطويرها .
- ❖ مراجعة التقدم والتطوير، وحل المشكلات، وتجديد ومتابعة الخطط .
- مما تقدم ووفقاً " لإستراتيجية التعليم الجامعي، يمكن أن نحدد مهام رئيس الجامعة والمشاركين له في عملية رسم إستراتيجية الجامعة بالآتي :
- ✓ وضع مجموعة من الغايات و الأهداف الإستراتيجية نابعة من رؤية ورسالة الجامعة .
- ✓ التعامل مع المستقبل والتغيرات الحاصلة في المجتمعات .
- ✓ تحليل البيئة الداخلية الجامعية، عن طريق تحديد مواطن القوة والضعف للجامعة .
- ✓ تحليل البيئة الخارجية المحيطة بالجامعة، عن طريق تحديد الفرص والتهديدات الجامعية.
- ✓ الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للجامعة .

1-2- أهمية وفوائد إستراتيجية التعليم الجامعي

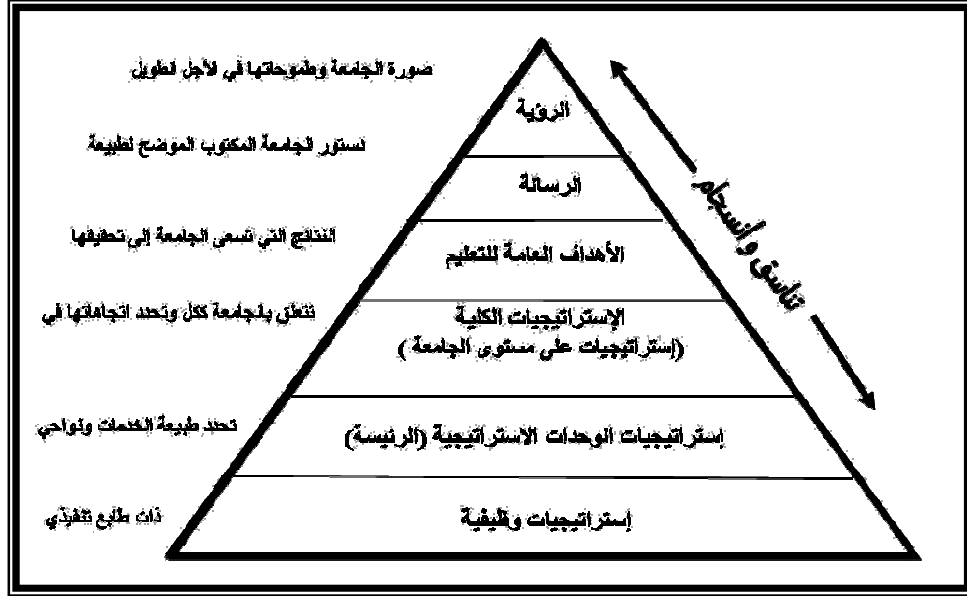
يعد التعليم الجامعي أساس التقدم العلمي وله أهميته في التنمية والتطوير للبلد، ومن الملاحظ إن التعليم الجامعي في دول العالم قد سار في اتجاه التطور والتقدم وهو يهدف إلى إعداد ملكات علمية وفنية وتنظيمية وإدارية في المجتمعات الحديثة وهو قمة السلم التعليمي كما و كيفاً، بالإضافة إلى كونه مرحلة التخصص في كافة أنواعه ومستوياته [10] لذا تزداد أهمية التعليم الجامعي في مختلف الدول المتقدمة منها والنامية على حد سواء، ونتيجة للتطورات الهائلة التي تحدثت في مجالات المعرفة والتكنولوجيا والعلوم المختلفة. فالمجتمع الذي يشغل أفراداً لديهم قدرات وكفاءات تؤهلهم لمواجهة متطلبات الحياة بفاعلية يكون أكثر استقراراً وانسجاماً، مما يزيد أهمية التعليم عموماً والتعليم الجامعي خصوصاً في بناء المجتمع المتقدم [11] لذا بدأت الجامعات تسعى للقيام بدورين أساسيين إلى جانب دورها في نقل المعرفة وهما : إنتاج المعرفة وخدمة المجتمع [12] ومن أجل الوفاء بهذه الأدوار مجتمعة وبما إن لكل جامعة رؤية ورسالة وفلسفة و إستراتيجية وتكتيك وموازنة و تنبؤات وجدول زمنية ومعدلات مواصفات و تقييم أداء وغيرها [13] كان لابد من حضور المدخل الإستراتيجي من خلال التخطيط الإستراتيجي لتحقيق ما تسعى إليه .

فالتخطيط الإستراتيجي الجامعي يركز علي العمليات والإجراءات المتعلقة بتحديد الأهداف وتقييم الحاجات وإيجاد البدائل وتخطيط العمل والتطبيق ومراقبة الأنشطة وتقييم نتائج الجامعة، وتحسين برامج الجامعة المختلفة [14] .

وكما هو معلوم فإنه على كل بيئة جامعية تنشأ التطور والتجديد أن تعتمد على التغيير، ورئيسي الجامعات يمكنهم الاستجابة لهذا التغيير، وفي نفس الوقت يمكنهم جمع البيانات التي توجه مستقبل الجامعة، وتطوير الرؤية التي يرغبون في أن تصل إليها الجامعة

مستقبلا، والتخطيط الإستراتيجي إحدى وسائلهم في ذلك إذ هو في أبسط صوره عملية تخطيط طويلة الأجل تستهدف إنجاز رؤية مطلوبة، ونوع من التخطيط يسمح لرؤساء الجامعات بتطوير عملية التعليم في بلادهم في ظل المتغيرات العالمية مثل (العولمة، التحول نحو مجتمعات المعرفة، اقتصاديات المعرفة، وغيرها) من خلال ما يعرف بهرمية التخطيط الإستراتيجي الموضح في الشكل (2) لتقرير أين يريدون الوصول بجامعاتهم؟ وكيف يمكنهم الوصول إلى ما يريدون؟

الشكل (2) هرمية التخطيط الاستراتيجي لتطوير التعليم الجامعي في ضوء المتغيرات العالمية



المصدر: [15]

لذا يمكن القول بأن التخطيط الإستراتيجي يساعد رئيس الجامعة والعاملين معه على تحقيق ما يأتي:

- تحديد القضايا الأساسية التي تشكل جوهر العمل الجامعي، والتي تؤثر فيه، وعلى اتخاذ القرارات التي تتناسب مع القضايا المتعلقة بخصوصه.
- تحديد أهداف إجرائية للمواد الدراسية والوظائف والمسؤوليات المحددة لكل عضو في الجامعة.
- وضع تصور لمستقبل الجامعة من خلال الكشف عن واقع إمكانات الجامعة ومواردها المتاحة.

- الوصول بالجامعة إلى مستوى عال من خلال تحقيق رؤيتها و رسالتها و غاياتها وأهدافها، والعمل على إحداث التغيير الإيجابي المناسب لتحقيق رسالتها الموجعة للطلبة والبيئة والمجتمع.
- التركيز الدائم على القضايا الأساسية ذات العلاقة بواقع الجامعة ومستقبلها .
- التوصل إلى قرارات إستراتيجية في الأوقات التي تتعرض لها الجامعة لتحديات داخلية أو خارجية محتملة في المستقبل .
- وضع إدارة الجامعة في موقف نشط ومتميز يتلاءم مع تغيرات البيئة بشكل دائم، وتطوير الواقع الجامعي لمواجهة الصعوبات التي تعترض النجاح والتفوق في الجامعة.
- التركيز على أهمية المشاركة والتعاون بين أعضاء المجتمع الجامعي والعاملين والمجتمع المحلي لتحقيق أهداف الجامعة، أي التركيز على مبدأ وحدة الفريق، والمشاركة في العمل.
- تحديد جوانب القوة والضعف في الجامعة من خلال عمليات القياس والتقييم والمتابعة المستمرة.

1-3- مراحل تطبيق إستراتيجية التعليم الجامعي :

يعد الهدف من وضع خطة إستراتيجية للعمل الجامعي هو تحقيق التكامل والشمول بين جميع المجالات المرتبطة بالعملية التعليمية وبما يحقق أهداف الجامعة . هذا ويمكن تحديد مراحل تطبيق إستراتيجية التعليم الجامعي بالآتي:

1- الرؤية المستقبلية للجامعة :

تعد الرؤية Vision المستقبلية صورة الجامعة وطموحاتها في الأجل الطويل أو العين النافذة التي ينظر من خلالها رئيس الجامعة إلى تحقيق الأهداف المرسومة للخطة الإستراتيجية الجامعية. كما ينبغي له أن يستخدم سيناريوهات (بدائل مقترحة للحل) في النظر للقضايا الحاسمة لتصور الرؤية المستقبلية للجامعة عن طريق إيجاد مجموعة من البدائل التي تساعد في تقرير ما يمكن أن تكون عليه في المستقبل من عمليات للتطوير والتحديث، ولتحقيق ذلك يتطلب من رئيس الجامعة والعاملين معه دراسة التساؤلات الآتية: [16]

ما هو مستقبلنا المفضل ؟ ما الذي نعمله بصورة أكبر في جامعاتنا وما طريقة عملنا ؟ ماذا يجب أن يكون غرضنا الرئيسي، أو ما مهمة جامعتنا ؟ ماذا يجب أن يكون نظام جامعتنا بعد خمس سنوات من الآن ؟ ما الدور الذي نريد من كليتنا أن تؤديه في المستقبل ؟ .

وفي ضوء ذلك يمكن أن نضع أهمية الرؤية الإستراتيجية للجامعة بما يأتي :

- تعد الأساس لوضع إستراتيجية التعليم الجامعي .
- تحدد سمات وملامح النظام التعليمي الجامعي المرغوب فيه في مستقبل .

- تعبر عن الطموح لمواجهة التحديات المستقبلية .
- تساعد في وضع الخطط والسياسات والمشاريع التعليمية .
- ترتبط ارتباطا وثيقا بالمحاور الأخرى المتعلقة بإستراتيجية التعليم الجامعي .

2- صياغة رسالة الجامعة :

تعد الرسالة السبب من وراء وجود المنظمة والغرض الذي أنشأت لأجله والتي تهدف إلى تحقيقه في الأمد الطويل إذ هي لا تتغير إلا نادرا" [17] و بما إن الجامعة بطبيعتها مؤسسة اجتماعية تؤثر في المحيط الاجتماعي وتتأثر به، فهي من أهلت القيادات الفنية والمهنية والسياسية والفكرية من هنا كان للجامعة رسالتها التي تتولى تحقيقها [18]. ولكي تكون الرسالة الجامعية نموذجية يجب أن تتمتع بمجموعة من الخصائص أهمها* :

- تأصيل دور الجامعة نحو ترقية المعارف النظرية والتطبيقية وفقاً للمعايير الدينية والأخلاقية والاجتماعية والثقافية للمجتمع.
- إمداد الطالب بأصول المعرفة الحديثة وطرائق البحث العلمي المتقدمة، والقيم الرفيعة، وتنمية شخصيته بما يجعله قادراً على الابتكار والتحدي والقيادة والتعلم الذاتي والعمل الجماعي والمنافسة محلياً وإقليمياً وعالمياً.
- تطوير المناهج الدراسية وتحديثها في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة وإخضاعها للتقويم الدوري وفقاً للمعايير العالمية مع مراعاة الظروف المحلية.
- المشاركة المنظمة الفاعلة في تنمية وتطوير الرصيد المعرفي للمجتمع والإضافة إليه ومباشرة البحث العلمي المنظم من خلال التوظيف المخطط والتنمية المستمرة للقدرات والموارد العلمية والبحثية والإدارية بالجامعة.
- إعداد ملكات متخصصة للمهن المختلفة في المجتمع والإعداد لتخصصات مستقبلية.
- تدعيم التخصصات التي تتميز بها كليات الجامعة ومراكز التميز بها.
- تدعيم التعاون بين الجامعة والجامعات الأخرى ومراكز البحث العلمي بالمجتمع وعلى المستويين الإقليمي والعالمي.
- تفعيل دور الوحدات ذات الطابع الخاص لتقديم الخدمات البحثية والاستشارية لمؤسسات المجتمع المختلفة والمساهمة الإيجابية في حل مشكلات المجتمع وتقديم الرؤى في القضايا القومية.
- تدعيم المراكز البحثية ذات الطابع الخاص على وفق أسس تعاقدية بين الجامعة وأعضاء هيئة التدريس بها والأطراف المستفيدة.
- الاهتمام بالتعليم المستمر والتعلم الذاتي وتكنولوجيا التعليم عن بعد .

* الخطة الإستراتيجية لجامعة عين شمس في ضوء توكيد الجودة والتحسين المستمر (2006 – 2010) .

- إدماج مفهوم الجودة الشاملة والتحسين المستمر في نسيج المنظومة التعليمية والبحثية بالجامعة.

3- صياغة الأهداف الإستراتيجية للجامعة :

إن الأهداف الإستراتيجية تمثل الغايات الجوهرية المرجوة والنهايات المستهدفة والتي تسعى الإدارة العليا إلى الوصول إليها من خلال الاستثمار الأمثل للموارد والقدرات التنظيمية، المادية وغير المادية المتاحة أو التي يمكن خلقها حالياً وفي المستقبل القريب والبعيد [19]، وترتبط الأهداف الإستراتيجية بالرسالة كونها تمثل خطوات محددة تسير على طريق تحقيقها وبانسجام تام معها [20]، وتتمثل أهداف الجامعة عموماً بتعليم الطالب أولاً كونه إنسان يستحق ذلك، وكونه مواطن ثانياً، كمحامي ومهندس ورجل أعمال... إلخ. فالهدف الأول للجامعات هو تزويد الطلبة بالعلم، إذ إن التعليم يركز على نمو الفرد ويساعد في حل المشكلات ويجعل الناس أكثر سعادة عن طريق مساعدتهم في إدراك إمكاناتهم. الهدف الثاني المطلوب من الجامعات تزويد المستفيدين (طلبة، باحثين ومجتمع) بالتدريب اللازم على العمل [21] ويمكن أن تتمثل الأهداف الإستراتيجية للجامعة بما يأتي:

- أن تصبح الجامعة إحدى المراكز العلمية المتميزة في مجال التعليم الجامعي وإعداد الملكات البشرية من خلال تطبيق الجودة الشاملة والتحسين المستمر والتركيز على التخصصات والمهارات المطلوبة للخريجين برؤى ذات توجه مستقبلي وبما يزيد من القدرة التنافسية لهم في سوق العمل.
- توفير مناخ جامعي يتفق مع فلسفة ومبادئ الجودة والتميز في الأداء موجه بالقيم والمبادئ الثقافية والاجتماعية والأخلاقية السليمة ويسوده العدالة والمساواة والحرية والديمقراطية والتعاون والاستقلالية.
- أن تصبح الجامعة إحدى المراكز البحثية المتميزة التي تعمل على تنمية المشاركة والتعاون مع المؤسسات والمراكز التعليمية والبحثية ومؤسسات المجتمع على المستوى المحلي والأقليمي والعالمي.
- المساهمة في التنمية المستدامة وخدمة المجتمع والبيئة عن طريق تفعيل المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص وتسويق خدمات الجامعة التعليمية والبحثية والتطبيقية والاستشارية.

4- تحليل البيئة الجامعية

يتم تحليل البيئة الداخلية للجامعة، عن طريق تحليلها لاتجاهات أفراد المجتمع الجامعي وإمكانياتها المتاحة كخطوة مهمة لدراسة البدائل والتغيرات الوقئية وكل ما يتوقع حصوله من الظروف والأحداث المستقبلية في البيئة الجامعية، إذ تمثل هذه المرحلة عملية اكتشاف لجوانب القوة والضعف في الجامعة من خلال التركيز على مواردها من الناحية الكمية والنوعية، فضلاً عن الكفاءة والإبداع ومسؤوليتها تجاه المستفيد والتي تقود

إلى أعلى مستوى من القوة، مع محاولة تجنب الضعف في موارد وإمكاناتها الجامعية بهدف تحقيق الأداء المتميز [22].

5- تحليل البيئة الخارجية للجامعة

تشير البيئة الخارجية للجامعة إلى جميع العوامل المحيطة والمؤثره بشكل مباشر أو غير مباشر عند قيامها بممارسة نشاطها، فضلاً عن قراراتها المتخذة لتحقيق أهدافها [23]. وتعد هذه العملية مهمة جداً" إذ ترتبط بمجموعة من الإجراءات والأنشطة الرئيسة ومن أهمها : [24]

أ-تمييز العوامل الخارجية ذات العلاقة بالجامعة إما حالياً أو مستقبلاً، وتقرير جوانب الفرص والتهديدات فيها.

ب-تحليل القوى والعوامل المؤثرة عن طريق التوقعات المستقبلية لبيان مدى إمكانية وكيفية حدوث التغيير مستقبلاً.

ج-التأثير المحتمل لتلك التغييرات على الجامعة أو النظام الإداري السائد.
وإن تقييم البيئة الخارجية يزيد من الدقة في تحديد المسؤوليات المهنية، ويقيم مشاكل المجتمع وحاجاته بما يمكنه من تطوير البرامج الأكثر تجاوباً وارتباطاً بحاجات أفراد، إذ يعد ضروري لصياغة رؤية مستقبلية للجامعة، فهي لا تستطيع وحدها أن تتجز كل الحاجات التي يتطلبها المجتمع لأنها متعددة ومتنوعة إذ تركز جهودها على بعض القضايا الهامة .

6- تحليل SWOT

يتم توظيف تحليل SWOT لصياغة الإستراتيجيات التي تحقق الموائمة بين موارد الجامعة وقدراتها الداخلية من جهة ومتطلبات البيئة الخارجية من جهة أخرى. هذا التحليل يحاول إقامة موازنة بين عناصر القوة والضعف Weaknesses & Strengths الداخلية للجامعة والفرص والتهديدات Threats & Opportunities الموجودة في البيئة الخارجية، والعمل على تمييز جميع العوامل والمتغيرات ذات العلاقة في إطار هذا . ويوضح الجدول (1) أدناه مجموعة متنوعة من المتغيرات الرئيسة التي يجب أخذها بنظر الاعتبار عند إجراء هذا التحليل لصياغة إستراتيجية الجامعة.

الجدول (1) توظيف تحليل SWOT في بيئة التعليم الجامعي

تحليل البيئة الداخلية للجامعة	
عناصر القوة	عناصر الضعف
- تقدير كبير لقيمة التعليم الجامعي من قبل كافة فئات المجتمع. - توفر أساتذة متخصصون في كافة المجالات على درجة عالية من الكفاءة. - طلبة مجتهدون. - تمكن الأساتذة من عدة لغات خاصة الإنجليزية. - استخدام الحاسوب والانترنت بشكل واسع. - الاتصال مع الجامعات العالمية والاستفادة منها. - تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي. - التكيف مع المتغيرات العالمية (اقتصاد المعرفة...)	- عدم توفر الأساتذة من ذوي الكفاءة والخبرة - عدم الاهتمام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم. - انعدام الرغبة في تطبيق الفكر الاستراتيجي على مستوى الجامعة. - ندرة البحوث والدراسات التي تعالج المشكلات الداخلية للجامعة. - قلة الاستفادة من التكنولوجيا في المجالات التعليمية وإدارة الجامعات. - القصور في نظام المعلومات ودقتها وانسيابها بين الجامعات والكليات. - عدم توفر التسهيلات اللازمة لديمومة العملية التعليمية.
تحليل البيئة الخارجية للجامعة	
عناصر الفرص	عناصر التهديدات
- اهتمام الحكومة بالتعليم الجامعي وتوفير كافة المستلزمات. - الوعي المجتمعي العام بأهمية التعليم الجامعي. - الخطط الوطنية للإصلاح الإداري والحكومة الالكترونية والتحول الاقتصادي. - دعم الجهات المانحة.	- مواكبة التطور العالمي نجو مجتمع المعرفة - توفر فرص عمل لأعداد كبيرة من خريجي الجامعة. - الحفاظ على مستوى متميز من التعليم الجامعي (من خلال البحث العلمي) - ضعف التنسيق والتخطيط المشترك وتبادل المعلومات ما بين الجامعات. - ضعف الموارد الحكومية المخصصة للبرامج التعليمية. - عدم استقرار الوضع السياسي والاقتصادي.

المصدر : إعداد الباحث .

وباستخدام تحليل SWOT فإن البديل الإستراتيجي الأمثل للجامعة والذي يعمل على تمكّنها من التقليل من نقاط الضعف ومواجهة التهديدات وتعزيز نقاط القوة و استغلال الفرص هو تبنيها وتطبيقها لفلسفة إدارة الجودة الشاملة في عملية التعليم.

7-تطبيق الإستراتيجية

مما لا شك فيه بأن الإستراتيجية التعليمية الجامعية المتكاملة ينبغي أن تعمل على تحديد النتائج التي تظهر من خلال اشتراك فريق التخطيط مع أعضاء اللجان المختصة، والمسؤولين في إدارة الجامعة، وجميع موظفي الجامعة في تنفيذ أهدافها من خلال البرامج التطبيقية المعدة والتي تتحدد من خلالها رؤية الجامعة المستقبلية، إذ تحتوي إستراتيجية العمل الجامعي على الأحداث الرئيسة والمصادر والمسؤوليات والفترة الزمنية والنتائج المطلوبة ومعايير النجاح. ويمكن لرئيس الجامعة تحقيق ذلك عن طريق ما يأتي: [25]

- ✓ هيكل تنظيمي لتطبيق الإستراتيجية .
- ✓ أنظمة إدارية ملائمة لتطبيق الإستراتيجية .
- ✓ أساليب إدارية كفوة لتطبيق الإستراتيجية .
- ✓ ثقافة تنظيمية منسجمة مع الإستراتيجية .

8-رقابة وتقييم النتائج

تتطلب هذه المرحلة من رئيس الجامعة مراجعة تطبيق الإستراتيجية بصورة دورية للتأكد من مدى ارتباطها بأهداف الجامعة، بهدف جعلها متجاوبة ومتناسقة مع رؤية ورسالة الجامعة تحقيقاً للغايات والأهداف الإستراتيجية.

2- فلسفة إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

2-1- مفهوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

بانتشار مفهوم إدارة الجودة الشاملة و تطورها عبر السنوات اتسع تطبيقها ، و لعبت دوراً واضحاً في تقدم الكثير من المنظمات على مستوى العالم، بل أن تطبيقها أصبح مهماً في المؤسسات الإنتاجية و الخدمية لتحقيق الربح و النمو كهدفين أساسيين، و قد تم ابتكار و تطوير و تحسين هذا الأسلوب بواسطة الباحثون والدارسين الذين دأبوا على إجراء الأبحاث و الدراسات حوله ... ورغم انطلاق هؤلاء من الجامعات و اقتناعهم بأن هذا الأسلوب قابل للتطبيق في شتى المجالات بما فيها مجال التعليم ، إلا أن تطبيقه و انتشاره لم يتسع في هذا المجال إلا متأخراً.

و بما أننا نعيش اليوم في عالم يتسم بالثورة المعلوماتية، فضلاً عن تحول المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات معرفية، كان لا بد للجامعة من أن تعمل وفقاً لإستراتيجية فلسفة

إدارة الجودة الشاملة، للمساهمة في بناء مجتمع معرفي، لما تتوفر في هذه الفلسفة من مقومات النهوض بالمجتمع علميا وفكريا وفي الجوانب المختلفة للحياة.

وتشير فلسفة [TQM] في مجال التعليم الجامعي إلى: مجموعة من المعايير والإجراءات يهدف تنفيذها إلى التحسين المستمر في المنتج التعليمي، وتشير إلى المواصفات والخصائص المتوقعة في المنتج التعليمي وفي العمليات والأنشطة التي تتحقق من خلالها تلك المواصفات والجودة الشاملة توفر أدوات وأساليب متكاملة تساعد الجامعات على تحقيق نتائج مرضية [26].

وفي ذات السياق يرى [27] إنها عبارة عن: عمليات متعددة تهدف الجامعة من خلالها إلى تحقيق تغيرات جوهرية في أسلوب الأداء لدى الإداريين و الأكاديميين ولدى جميع المستويات الإدارية في الجامعة، وهي تركز على إيجاد (ثقافة التميز) جديدة في الجامعة وتركز على إتباع طرق ومناهج جديدة في تناول وطرح القضايا الجامعية بتنوعها.

ومن المنطلق الإستراتيجي يعرفها [28] على إنها : عملية إستراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين وأستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسين المستمر للجامعة [29].

مما تقدم يتضح إن منهج الجودة الشاملة Total Quality في المجال التعليمي: يعتمد على إرضاء المستفيد و التحسين المستمر اليوم و كل يوم و معرفة متطلبات المستفيد الأنية و المستقبلية و تحقيقها لإرضاء جميع المستفيدين في النظام التعليمي سواء كانوا زبائن داخليين مثل الطلبة والأساتذة أو خارجيين مثل المؤسسات التي سيعمل فيها الخريجين فيما بعد، وهي تهدف إلى أحتواء العملية التعليمية و مخرجاتها و تحتاج إلى تأكيد الجودة لتأكيد تطابق المواصفات و المعايير التي حددتها متطلبات المستفيدين.

2-2- أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

يمكن وضع أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم بالآتي: [30]

- ضبط وتطوير النظام الإداري في الجامعة من خلال التوصيف للأدوار والمسؤوليات المحددة لكل فرد وبحسب قدراته ومستواه في النظام الجامعي.
- الارتقاء بمستوي الطلبة الأكاديمي والاجتماعي والنفسي بإعتبارهم أحد مخرجات النظام الجامعي.
- تحسين كفاءة المشرفين الأكاديميين ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين من خلال التدريب المستمر.
- توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية بين جميع العاملين في النظام الجامعي.

- تطوير الهيكلية الإدارية للجامعة بطريقة تسهل عملية التعلم بعيدا عن البيروقراطية وتسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات التعليمية.
- رفع مستوى الوعي لدى الطلبة تجاه عملية التعليم وأهدافه مع توفير فرص ملائمة للتعلم الذاتي بصورة أكثر فاعلية.
- النظرة الشمولية لعملية التعليم من كافة جوانبها والابتعاد عن التجزئة بين عناصر التعليم الجامعي مع الأخذ بعين الاعتبار عمليات التدريب المستمر لكافة المعنيين والمشاركين من أجل التطوير والتحسين للوصول إلى مخرجات تعليمية ملائمة ذات صبغة تنافسية.
- زيادة الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي بالجامعات لما تقدمه من خدمة مختلفة للطلاب والمجتمع من خلال المساهمة في تنمية المجتمع المحلي.

2-3- الفوائد المرجوة من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

- يمكن بيان أهم الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال عملية تبني إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي بالآتي : [31]
- رؤية ورسالة وأهداف عامة للجامعة واضحة ومحددة.
 - رسالة وأهداف جميع الوحدات بالجامعة واضحة ومحددة.
 - خطة إستراتيجية للجامعات وخطط سنوية للوحدات متوفرة ومبينة على أسس علمية.
 - هيكلية واضحة ومحددة وشاملة ومتكاملة علمياً.
 - وصف وظيفي لكل دائرة ولكل موظف متوفرة ومحددة.
 - تحدد معايير الجودة المطلوبة وأجراءات تحقيقها لجميع مجالات العمل في الجامعة (خدمية، أكاديمية، إدارية، مالية....).
 - توفر التدريب الشامل وبالنوعية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة في الجامعة.
 - بيان الأدوار المطلوبة بالدقة وا لتفصيل للنظام الإداري في الجامعة.
 - ارتفاع ملحوظ لدافعية وانتماء والتزام ومشاركة العاملين. وتوفر جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين في الجامعة.
 - ترابط وتكامل عال بين الإداريين والمشرفين والعاملين في الجامعة والعمل بروح الفريق بعهدف تحقيق مستوى أداء مرتفع لهم.
 - احترام وتقدير مرض للجامعات محلياً وعالمياً.
 - جميع العاملين يمتلكون المعارف والمهارات اللازمة لتطبيق TQM.
 - حل المشكلات متواصل ومستمر والعاملون يمتلكون المهارات اللازمة لحل المشكلات بطريقة علمية سليمة.
 - رسالة الجامعة وأهدافها العامة تتحقق بشكل جيد.
 - جودة عالية للخدمة والمنتجات بنفقات أقل.
 - الاستخدام الأمثل للاتصال والتواصل.

2-4- متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

2-4-1 التزام الإدارة العليا

أن التزام الإدارة العليا بهذه الفلسفة هو مدى تحملها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بهدف الاستفادة من مزاياها والمنافع التي ستضيفها إلى منظماتهم، الأمر الذي يتطلب تشكيل لجنة تضم المدراء التنفيذيين المهتمين بأمور الجودة، ويكون هدفها التخطيط الإستراتيجي لمهام الجودة، وذلك من خلال إعلان الإدارة العليا من التزامها التام ببرامج إدارة الجودة الشاملة، ولا بد أن تتصف هذه الإدارة بما يأتي³²

1. قدرة الإدارة على التأثير بفاعلية داخل المنظمة (الجامعة) وخارجها وبما يتعلق بنشر ثقافة الجودة الشاملة وأهميتها .
2. قدرتها على التنظيم الإداري وتوزيع السلطات بين العاملين.
3. الاتصال الفاعل بين الإدارة ومختلف المستويات الإدارية ومختلف الجهات المتعاملة مع المنظمة.
4. الالتزام بتلبية حاجات ورغبات الزبائن.
5. الاهتمام بالتحسين الجزئي مع التركيز على التحسين الشامل المستمر.
6. تهيئة البيئة المناسبة والمشجعة لتنفيذ برامج الجودة الشاملة.

2-4-2 - تشكيل فرق العمل Team Work

تعتبر فرق العمل أو ما تسمى أحياناً بـ (اللجنة Committee) هي من أهم مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها، بوصفها الأداة التي من خلالها سيسهم العاملون في المنظمة إلى حل المشاكل المتعلقة بعملهم. فمن دون فرق العمل الجماعي وعدم وجود المرونة في جعل قوة العمل أكثر كفاءة وفاعلية فإن إدارة الجودة الشاملة سوف لن تحقق النجاح المطلوب لها. والهدف من إدارة الجودة الشاملة هو إشراك جميع العاملين في المنظمة في جهد متناسق لتحسين الأداء على جميع المستويات³³

كما أن كافة الجهود في إدارة الجودة الشاملة للوصول إلى تقديم خدمة تتصف بالإبداع والتميز لا يمكن تحقيقها إلا من خلال العمل الجماعي وتكوين فرق العمل في التنظيم³⁴

ويعتبر كل فرد عامل في فريق العمل تقع عليه المسؤولية الشخصية والمشاركة لإنجاز العمل الذي يعتبر الأمر المهم في تحقيق هدف الفريق. وقد استطاع اليابانيون أن يحققوا تفوقاً ملموساً من خلال اعتمادهم أسلوب المشاركة والتحفيز، لذا فإن هذا المنطلق يعتبر من المتطلبات الأساسية التي ينبغي أن تعتمد عند تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة، إذ أن إطلاق الفعاليات وتشجيع الابتكار والإبداع وخلق البرامج التطويرية والتحفيزية وزرع روح المشاركة الذاتية والفريق الواحد يعد حالة أساسية لترصين البناء المنظمي وتحقيق الأهداف المثلى الذي تسعى لتحقيقها المنظمات المختلفة³⁵.

وشعار إدارة الجودة الشاملة هو العمل الجماعي وروح الفريق، فمسؤولية تحقيق الجودة والتميز مسؤولية الجميع، فلا مجال للتنافس غير الشريف، والتحسين وحل المشاكل لا يكون إلا من خلال التشاور والمشاركة.

وهناك عدة أنواع من فرق العمل ومن أكثرها شيوعاً 36:

* فرق حلقات الجودة (Quality Circle teams) أو كما تسمى بحلقات الجودة، وتعتبر من أهم الفرق التي تم استخدامها لتحسين الجودة في كل دائرة من دوائر المنظمة ولا توجد قواعد تحكم حجم الفريق الواحد وقد يتراوح عدد أعضائه ما بين (5-8) أفراد من نفس الدائرة في المنظمة

* فرق المشروع (Project Teams) : يوكل لهذه الفرق القيام بعمل محدد الأهداف من قبل الإدارة العليا، وتقوم الإدارة بقيادة هذه الفرق التي تشكل على أساس مؤقت، ويجب أن يكون أعضاء الفريق من أقسام مختلفة في المنظمة، وعلى مستوى كافٍ من المهارات والقدرات المناسبة للعمل في هذا المشروع وغالباً ما تكون المشاركة في هذا الفريق إجبارية حيث تقوم الإدارة باختيار أعضائه.

* فرق تحسين الجودة (Quality Improvement Teams) : يكون أعضاء فريق تحسين الجودة من قسم واحد أو من عدة أقسام ومن عدة مستويات إدارية. وقد يتضمن ممثلين عن الزبائن أو الممولين.

2-4-3- التحسين المستمر

يُعد بعد التحسين المستمر مطلب أساسي لنجاح إدارة الجودة الشاملة في المنظمة (الجامعة) التي تسعى دائماً إلى تحقيقها، لأنه يساهم بشكل فعال بجعل المنظمة في حالة تفوق وتميز مستمرين، فالتحسين المستمر ليس بالعمل الوقتي الذي ينفذ عدة مرات طوال حياة المنظمة، بل هو عمل مستمر متجدد ذو عملية شاملة يشترك فيها جميع العاملين في كافة المستويات الإدارية. وان برامج تحسين الجودة من المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة 36. ويشير (Hedhtts) أن التحسين المستمر من أهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة التي تساعد على تحقيق ما تصبو إليه وتنشده من نجاح في تحقيق إدارة الجودة الشاملة بأعلى مستوى، وتحقيق الرضا لدى العاملين في المنظمة أي ان تأتي بالجديد والأحسن بشكل دائم ، فالجديد والأفضل هما رمز التميز وبالتالي البقاء والاستمرار فالبقاء على القديم يعني الزوال، فالتحسين هو القلب النابض لإدارة الجودة الشاملة، الذي لا يقف عند حد معين 38

2-4-4. التعليم والتدريب المستمر : Continues Education And Training

التعليم Education: هو مجهود شخصي أو مؤسسي مقصود ومنظم لمساعدة شخص أو أشخاص راغبين في التعلم، أما التعلم فإنه مجهود شخصي أو مجهود ذاتي (مقصود أو غير مقصود) يصدر عن المتعلم، حيث يعتبر التعليم وسيلة من وسائل التعلم لذا فإن

التعليم يتضمن برامج يتم إعدادها مسبقاً وفقاً لحاجات المنظمة ويستخدمها المتعلم كثقافة فكرية، وعلمية، ومهارية تؤهله لأداء المهام المناطة به بأفضل صورة والتعليم ليس ضرورياً فقط للفرد بل حتى للمنظمات والمجتمعات³⁹

يعتبر التدريب والتعليم المستمر نشاطاً مستمراً وداعماً لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة ووسيلة فعالة تتمكن المنظمة من خلالها أن تحقق لدى العاملين فيها الفهم الواضح للعمليات التعليمية الجديدة والارتفاع بمستوى الأداء وتغيير السلوك الإنساني للأفضل وتحقيق النجاح من خلال الكفاءة الإنتاجية وخاصة إدارة الجودة الشاملة. فالتدريب يهدف إلى تمكين العاملين من تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمختلف فئاتهم. ومن أجل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد كي يقوم على أساس سليم وصلب وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه⁴⁰. ويرى (Slack) بأن مفهوم التدريب خياراً إستراتيجياً في منظومة استثمار وتنمية الموارد البشرية، وإن الإنسان من أهم الموارد التي تقوم صروح التنمية والبناء والتطوير في أي دولة أو مكان فوق الأرض. رأس المال المعرفي⁴¹.

2-5- مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

يمكن تحديد أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي بالآتي : 42

- ❖ لجانب الإنساني : الاهتمام بالإنسان كأساس.
- ❖ التطوير الشامل والمستمر.
- ❖ النظام والتفكير النظامي.
- ❖ التركيز على العمليات.
- ❖ القيادة والإدارة.
- ❖ اتخاذ القرارات بناء على الحقائق.
- ❖ مشاركة الجميع وإرجاع الأمر "التغذية الراجعة" .
- ❖ رضا المستفيد من الخدمة.

3- تطبيق فلسفة الجودة الشاملة في بيئة التعليم الجامعي من منظور إستراتيجي

3-1- إدارة الجودة الشاملة والإستراتيجية

بعد التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة من أهم وأكثر الخطوات الفاعلة في تحقيق الأبعاد الأساسية للنشاط الإنتاجي والخدمي 43 ولهذا تستخدم المنظمات التي تتبنى فلسفة TQM خطة إستراتيجية شاملة تتضمن (رؤية، رسالة، وأهداف،.....)، ونشاطات لها القدرة على تحقيق أهداف المنظمة⁴⁴.

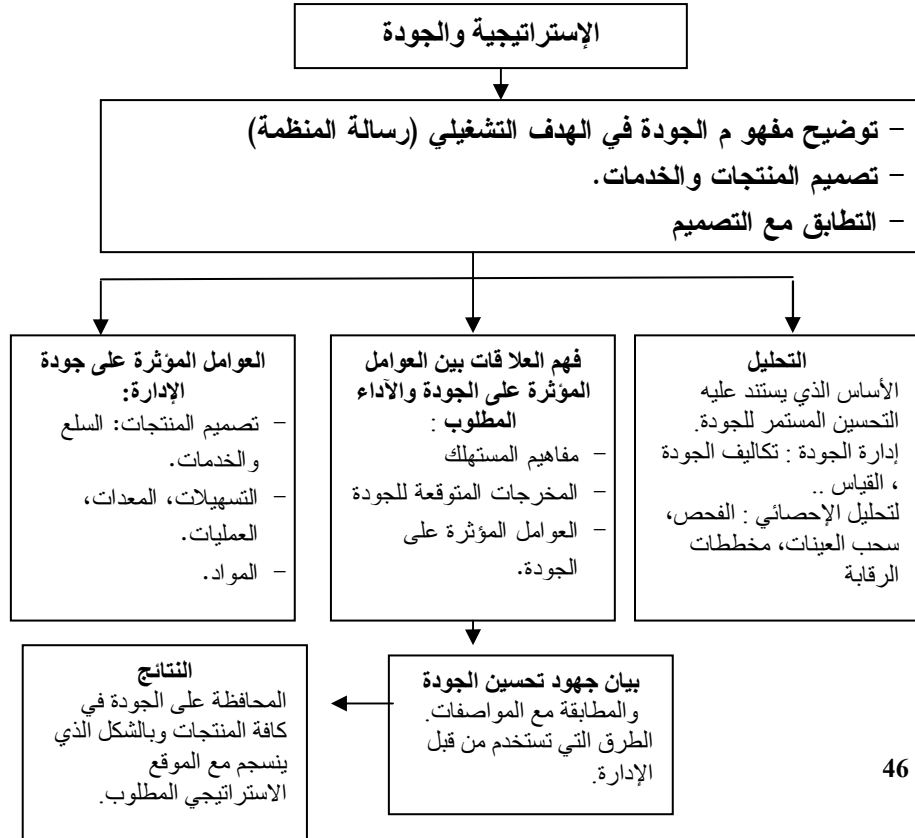
لذا لابد من أن يكون لها حيزاً واسعاً في التخطيط الإستراتيجي باعتبارها هدفاً أساسياً في عملية التخطيط ويتطلب من الجميع سواء كانوا أفراد عاملين أو مدراء تحقيقه

للمنظمة لما له من مزايا تنافسية، إذ إن تكامل الإستراتيجية والجودة يتحقق من خلال
بعدين: 45

الأول: البعد الحقيقي: ويتم عندما تترجم الإدارة العليا عناصر نظام الجودة إلى فعاليات للخطة الإستراتيجية.

الثاني: فهو البعد العملي: ويحصل عندما تقوم خطة الجودة بتوجيه فعلي للخطة الإستراتيجية مع وضع الهدف الرئيسي لها وهناك عدة خطوات مهمة تتبناها الإدارة الفاعلة من أجل تحقيق التكامل ما بين الإستراتيجية والجودة والشكل (4) يوضح هذا الانسجام.

الشكل (4) التكامل بين الإستراتيجية والجودة



المصدر: 46

3-2- النماذج الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

إن نجاح الجامعة في تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة يعتمد على مدى قناعة ودعم والتزام الإدارة العليا في تحقيق التداوب بين التخطيط الإستراتيجي و TQM ، وتتضمن أدبيات إدارة الأعمال مجموعة من النماذج المقترحة التي تساعد الإدارة العليا للجامعة في تحقيق هذا التداوب، ومن أهم هذه النماذج ما يأتي :

1-مدخل الانطلاق من الأعلى (مدخل الشلال الغزير)

يتحقق هذا المدخل عندما تؤمن الإدارة العليا للجامعة بفلسفة إدارة الجودة الشاملة وتؤسس رؤية واضحة في ضوء هذه الفلسفة وتضع خطة رائدة لوضع مضامين هذه الفلسفة موضع التنفيذ. ويتم تنفيذ هذا المدخل بالانطلاق من الإدارة العليا في وضع الخطط وتنفيذها مروراً بجميع الكليات والأقسام والوحدات مع إجراء التغييرات التي تتطلبها إدارة الجودة الشاملة إذ تشمل الرؤية المستقبلية والمبادئ وغيرها. وتوجه إلى هذا المدخل انتقادات أهمها أنه يؤدي إلى تهميط السياسات والإجراءات في الجامعة مما يؤدي إلى تقليل المرونة وإمكانات التكيف .

2-مدخل التغلغل والانتشار

هذا المدخل يتيح لكل وحدة ولكل قسم في الكلية / الجامعة إمكانية تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة وفقاً للثقافة الخاصة بتلك الوحدة أو القسم. وإن هذا المدخل يعمل على تقليل مقاومة المقترحات والإصلاحات التي تفرض من الإدارة العليا، ويقلل أيضاً مقاومة فكرة الحل / الطريق الصحيح الواحد . غير إن هناك انتقادات كثيرة لهذا المدخل إذ يسود الاعتقاد بأن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة بنجاح لا يمكن أن يتحقق إلا إذا كانت الإدارة العليا ملتزمة التزاماً كاملاً بهذا المدخل .

3- مدخل Shiba وزملائه

قدم Shiba وزملائه مدخلاً متكاملًا في تخطيط وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة وهذا المدخل يدمج أفكار الرواد في مجال الجودة، وأفكار الرواد في مجال إدارة التغيير (على أساس إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أي منظمة يتطلب إجراء تغييرات جوهرية) . ويتكون هذا المدخل من ثلاث مراحل هي :

❖ مرحلة التكيف والتوجيه:

في هذه المرحلة يجري تحديد الحاجة إلى تبني إدارة الجودة الشاملة ويجري خلق وزرع الإحساس بالوضع الطارئ والأزمة، وإعداد وتطوير الرؤية، وتحديد فريق وفتح مكتب لإدارة الجودة الشاملة، وهذه المرحلة تتضمن خطوتين:

- الخطوة الأولى : تحديد الأهداف العامة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتحديد الأهداف العامة للجامعة، وهذه الأهداف العامة ينبغي أن تحدد في ثلاث مستويات هي : (أهداف طويلة الأمد، وأهداف متوسطة الأمد، وأهداف قصيرة الأمد) .
- الخطوة الثانية : تحديد متطلبات التنظيم من الأفراد (للإدارة العليا وللوحدات والأقسام التنظيمية المختلفة) بما يضمن التخطيط والتنفيذ والتحرك اللازم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهنا يجري التركيز على : الأفراد في المكتب العام لإدارة الجودة الشاملة ولجان التوجيه والقيادة لبرامج إدارة الجودة الشاملة .
- ❖ مرحلة التمكين : هذه المرحلة تتضمن ثلاث خطوات هي :
 - وضع البرامج التدريبية التي تركز على تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، وقيادة هذه البرامج بفاعلية
 - وضع البرامج الترويجية لإدارة الجودة الشاملة واختيار المشروعات الريادية، ونشر وترويج القصص التي تتعلق بالنجاح العملي والوظيفي .
 - مشاركة جميع أفراد المنظمة في النشر والترويج للنجاح الوظيفي والعملي الذي يتحقق في وحدات المنظمة المختلفة .
- ❖ مرحلة حشد القوى لنصر إدارة الجودة الشاملة : هذه المرحلة تتضمن الخطوات الآتية :
 - وضع حوافز وجوائز مناسبة تدعم سلوك أفراد المنظمة نحو تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة
 - تشخيص ومراقبة جهود التنفيذ بواسطة الإدارة العليا . [47]

4-مدخل Irvin : [48]

- أقترح Irvin في مدخله أبعاداً تبين إستراتيجيات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات تشمل :
- الضغط الخارجي من أجل التغيير ، ويتمثل في الفرص والتهديدات المحيطة بالجامعة.
 - التزام الإدارة العليا ، دور الإدارة العليا في الدفع للأمام لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
 - الخيارات الإستراتيجية لتحسين مستوى الجامعة على المستوى الشامل والعمليات والوظائف.
 - المنهج التقييمي ، اختيار مؤشرات لقياس التقييم ومساندة النظم لجمع المعلومات .
 - خصوصية الأهداف الجامعية التعليمية والمعرفية .

5-مدخل جامعة Wisconsin-Madison

تم بناء هذا المدخل بواسطة مكتب تحسين الجودة في جامعة Wisconsin-Madison، ويشتمل على الخطوات الآتية: [49]

- اختيار أعضاء الفريق القائد الذي سيتولى مسؤولية التغيير، والقيام بتعليمه وتدريبه حول الطرق والمفاهيم كي يتم تأهيله لاتخاذ القرار حول التوقف، أو المضي قدماً في تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، فإذا قرر الفريق المضي قدماً، يتم الانتقال للخطوات التالية.
 - صياغة رسالة الجامعة والأهداف التي يجب أن تحققها كل وحدة لدعم هذه الرسالة.
 - تحديد وتعريف المستفيدين (ماذا نعمل، لمن نعمل)، والتعرف على حاجاتهم.
 - صياغة الرؤية Vision (إلى أين نريد الوصول).
 - تحديد وتعريف العمليات الأساسية (الحاسمة)، أي ما هي الأشياء التي يجب القيام بها والتي تعتبر حاسمة في حمل رسالتنا.
 - وضع خطة التطوير لتحقيق الرؤية الموضوعية من خلال التركيز على حاجات المستفيدين والعمليات الأساسية.
 - البدء بتنفيذ واحد أو اثنين من مشروعات التطوير التي تهدف لمقابلة الاحتياجات الحاسمة (الأساسية).
- استناداً لما تقدم، يرى الباحثون وجود اتفاق قوي على ضرورة تحقيق التكامل بين فلسفة إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي والتخطيط الإستراتيجي الواضح المعالم، ولا يمكن أن يؤدي هذا التكامل الغرض الرئيس منه ما لم تقوم الجامعة قيد الدراسة، بالخطوات المقترحة الآتية:
- ✓ ضرورة إيمان الإدارة العليا للجامعة بفلسفة إدارة الجودة الشاملة وحتمية التغيير.
 - ✓ حشد القوى والموارد المادية والبشرية، ويتم ذلك من خلال الخطوات الآتية:
 - تحديد الأهداف العامة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - تحديد متطلبات التنظيم من الأفراد (لإدارة العليا وللوحدات والأقسام التنظيمية المختلفة) بما يضمن التخطيط والتنفيذ والتحرك اللازم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - وضع البرامج التدريبية التي تركز على تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، وقيادة هذه البرامج بفاعلية.
 - وضع البرامج الترويجية لإدارة الجودة الشاملة.
 - مشاركة جميع أفراد الجامعة في النشر والترويج للنجاح الوظيفي والعملي الذي يتحقق في وحداتها المختلفة .

- وضع حوافز وجوائز مناسبة تدعم سلوك أفراد الجامعة نحو تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تشخيص ومراقبة جهود التنفيذ بواسطة الإدارة العليا.
- ✓ صياغة رؤية واضحة في ضوء هذه الفلسفة وتضع خطة رائدة لوضع مضامين هذه الفلسفة موضع التنفيذ.
- ✓ صياغة رسالة واضحة في ضوء رؤية الجامعة الإستراتيجية.
- ✓ تحديد الأهداف الإستراتيجية للجامعة وينبغي أن تحدد في ثلاث مستويات هي : (أهداف طويلة الأمد، وأهداف متوسطة الأمد، وأهداف قصيرة الأمد) .
- ✓ القيام بإجراء تحليل (SWOT) وذلك عن طريق تحليل البيئتين الداخلية والخارجية وتحديد عناصر (القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات).
- ✓ بعد أكمال الخطوات أعلاه، على الجامعة القيام بعملية تكيف وتمكين عناصر (القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات) وفقاً لمتطلبات فلسفة إدارة الجودة الشاملة، والمتمثلة بـ (المتطلبات العامة، وإدارة الموارد، وإدارة الخدمة التعليمية، ومتطلبات القياس والتحسين المستمر) والتي تم توضيحها في الجدول (3).
- ✓ في هذه الخطوة يتم إختيار الإستراتيجية التي تتلائم مع أمكانية الجامعة المتاحة ورؤيتها المستقبلية.
- ✓ ومن أجل نجاح تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في بيئة التعليم الجامعي من منظور استراتيجي كان لابد من توافر الرقابة والتقييم، والتي تعد أساساً لعملية التغذية العكسية في حال وجود أي انحراف عن ما هو مخطط له.

المبحث الثالث: الإطار الميداني للدراسة

1- تحليل آراء واستجابات عينة المبحوثين حول متغيرات الدراسة:

تنص هذه الفقرة على عرض وتحليل البيانات والمعلومات التي أظهرتها استمارة الاستبانة من تحلياً لآراء واستجابات عينة المبحوثين من مجتمع الدراسة والمتمثل بجامعة الكوفة حول متغيرات الدراسة والمتعلقة بمراحل التخطيط الإستراتيجي ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، وقد أستخدم الباحثون مقياس (Likert) الخماسي، الذي يتوزع من أعلى وزن له (5) درجة وتمثل حقل الإجابة (أنفق تماماً) إلى أوطأ وزن له (1) درجة وبينهما باقي الدرجات، بعد ذلك تم بناء جدول التوزيع التكراري للمتغيرات في الدراسة لغرض اعتمادها في عملية التحليل الإحصائي للحصول على الأوساط الحسابية الموزونة (XW) والانحرافات المعيارية (SD_i) ومعاملات الاختلاف ($C.V.$) للتعرف على مدى التجانس والانسجام في استجابات عينة البحث، هذا من جانب. ومن جانب آخر، فقد تم اعتماد الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) كمعيار لقياس وتقييم درجة استجابات

العينة، وذلك ضمن التقدير اللفظي لأوزان الاستبانة، علماً بأن الوسط الفرضي (3) بوصفه معياراً لقياس وتقييم درجة استجابة العينة.

❖ عرض النتائج المتعلقة حول محور التخطيط الاستراتيجي:

يمكن عرض النتائج الخاصة بمحور التخطيط الإستراتيجي من خلال الجدول (4) أدناه.

الجدول (4) التوزيع التكراري والأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لاستجابات عينة المبحوثين حول محور التخطيط الاستراتيجي

N=30

ت	الفقرات	اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماماً		الوسط الحسابي الموزون XW	الانحراف المعياري SD	معامل الاختلاف C.V. %
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار			
1		20	66.6	7	23.3	0	0	3	10	0	0	4.46	1.42	32.03
2		19	63.3	8	26.6	0	0	3	10	0	0	4.42	1.35	30.54
3		15	50	6	20	0	0	9	30	0	0	3.90	1.02	26.15
4		3	10	11	36.6	16	53.3	0	0	0	0	3.56	0.77	21.63
5		5	16.6	15	50	10	33.3	0	0	0	0	3.82	0.83	21.73
أ												4.03	1.08	26.42
6		15	50	5	16.6	0	0	10	33.3	0	0	3.83	1.02	26.63
7		10	33.3	10	33.3	0	0	10	33.3	0	0	3.60	0.76	21.11
8		5	16.6	10	33.3	10	33.3	0	0	5	16.6	3.32	0.56	16.86
9		5	16.6	5	16.6	10	33.3	0	0	10	30	2.48	0.40	16.12
10		6	20	9	30	15	50	0	0	0	0	3.70	0.70	18.91
ب												3.39	0.69	19.93
11		12	40	2	6.6	4	13.3	8	26.6	4	13.3	3.29	0.76	23.10
12		8	26.6	5	16.6	4	13.3	10	33.3	3	10	3.15	0.46	12.46
13		6	20	13	43.3	9	30	0	0	2	6.6	3.69	0.72	22.85
14		6	20	7	23.3	8	26.6	9	30	0	0	3.33	0.40	12.10
15		6	20	8	26.6	8	26.6	2	6.6	6	20	3.19	0.44	13.79
ج												3.33	0.56	16.86
16		10	33.3	8	26.6	7	23.3	5	16.6	0	0	3.09	0.65	21.30
17		10	33.3	7	23.3	5	16.6	8	26.6	0	0	3.79	0.62	16.35
18		12	40	8	26.6	8	26.6	2	6.6	0	0	3.99	0.80	20.05

17.35	0.63	3.63	0	0	13.3	4	33.3	10	30	9	23.3	7		19
19.95	0.81	4.06	0	0	0	0	30	9	33.3	10	36.6	11		20
24.47	1.05	4.29	0	0	3.33	1	13.3	4	33.3	10	50	15		21
21.23	0.55	2.59	23.3	7	30	9	20	6	16.6	5	10	3		22
15.98	0.51	3.19	0	0	16.6	5	33.3	10	33.3	10	16.6	5		23
19.79	0.71	3.55	الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف											د
17.05	0.51	2.99	26.6	8	0	0	30	9	33.3	10	10	3		24
28.49	0.55	1.93	20	6	66.6	20	13.3	4	0	0	0	0		25
20.88	0.66	3.16	10	3	3.3	1	13.3	4	23.3	7	33.3	10		26
29.34	1.25	4.26	6.6	2	0	0	13.3	4	20	6	60	18		27
21.58	0.87	4.03	6.6	2	0	0	20	6	30	9	43.3	13		28
23.60	0.55	2.33	26.6	8	33.3	10	20	6	20	6	0	0		29
20.70	0.82	3.96	6.6	2	0	0	20	6	36.6	11	36.6	11		30
13.53	0.31	2.29	26.6	8	33.3	10	23.3	7	16.6	5	0	0		31
21.75	0.76	3.37	الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف											هـ
16.93	0.63	3.72	0	0	16.6	5	26.6	8	23.3	7	33.3	10		32
20.25	0.79	3.90	0	0	10	3	30	9	20	6	40	12		33
17.27	0.66	3.82	0	0	10	3	30	9	26.6	8	33.3	10		34
15.96	0.53	3.32	0	0	13.3	4	26.6	8	23.3	7	26.6	11		35
20.45	0.81	3.96	0	0	6.6	2	30	9	23.3	7	40	12		36
16.75	0.63	3.76	0	0	16.6	5	23.3	7	26.6	8	33.3	10		37
18.65	0.72	3.86	0	0	10	3	30	9	23.3	7	36.6	11		38
17.82	0.67	3.74	الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف											و

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية.

الجدول (5) التوزيع التكراري والأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لاستجابات عينة المبحوثين حول محور متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
N=30

ت	الفقرات المفسرة	اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا أتفق		لا اتفق تماماً		الانحراف المعياري SD C.V. %	معامل الاختلاف
		الترار	%	الترار	%	الترار	%	الترار	%	الترار	%		
1		9	30	9	30	7	23.3	5	16.6	0	0	0.61	16.35
2		10	33.3	8	26.6	8	26.6	4	13.3	0	0	0.68	17.94
3		12	40	9	30	7	23.3	2	6.6	0	0	0.80	19.85
أ		الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف											18.05
4		9	30	4	13.3	4	13.3	8	26.6	3	10	0.53	17.90
5		8	26.6	7	23.3	5	16.6	5	16.6	5	16.6	0.51	15.69
6		5	16.6	9	30	10	33.3	5	16.6	0	0	0.43	12.79
ب		الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف											15.46
7		7	23.3	8	26.6	5	16.6	10	33.3	0	0	0.47	16.86
8		8	26.6	10	33.3	5	16.6	7	23.3	0	0	0.53	14.64
9		9	30	8	26.6	5	16.6	7	23.3	0	0	0.54	14.51
10		8	26.6	5	16.6	15	50	1	3.33	1	3.33	0.58	16.15
ج		الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف											15.1
11		8	26.6	6	20	7	23.3	3	10	6	20	0.56	16.18
12		8	26.6	10	33.3	9	30	3	10	0	0	0.53	14.09
13		10	33.3	5	16.6	5	16.6	10	33.3	0	0	0.60	17.19
د	متطلبات القياس والتحسين المستمر	الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف											15.82
												0.56	15.82

المصدر: أعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية.

يتضح من معطيات الجدول (4) أعلاه، إن التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية الموزونة والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف تجاه الإجابات للعبارات من (1-5) وما يتعلق بمتغير رؤية الجامعة فإن النسب تشير إلى أن الوسط الحسابي العام بلغ (4.03)

وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وهذا يدل على إن العينة المبحوثة يؤمنون بأن الرؤية الإستراتيجية يجب تحديدها بشكل واضح في الجامعة، وبانحراف معياري عام قدره (1.08) ومعامل اختلاف عام قدره (26.42).

أما فيما يتعلق بنتائج متغير الرسالة فيشير الوسط الحسابي الموزون العام (3.39) وهو أكبر من الوسط الفرضي المقدر (3) على استجابة عينة المبحوثين لرسالة الجامعة في حين كان الانحراف المعياري العام قدره (0.69) ومعامل الاختلاف العام قدره (19.93) وهذا يدل على إن العينة المبحوثة يؤمنون بأن الرسالة يجب تحديدها بشكل واضح في الجامعة.

في حين إشارة نتائج الجدول المذكور إلى متغير صياغة الأهداف الإستراتيجية إذ كان الوسط الحسابي الموزون هو (3.33) وهو أكبر من الوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري قدره (0.56) ومعامل اختلاف قدره (16.86) وهذا يدل على إن العينة المبحوثة يؤمنون بأن الأهداف الإستراتيجية يجب تحديدها بشكل واضح في الجامعة.

وتشير نتائج الجدول أعلاه أيضاً، إلى متغير تحليل البيئة الداخلية (القوة والضعف) فقيمة الوسط الحسابي الموزون العام كانت (3.55) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) مما يدل على استجابة عينة المبحوثين لفقرات المتغير، فيما كان الانحراف المعياري قدره (0.71) ومعامل الاختلاف قدره (19.79)، وأظهر الجدول أعلى استجابة وأقل استجابة، أما متغير تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتحديات) فقد كان الوسط الحسابي الموزون العام (3.37) وهو أكبر من الوسط الفرضي (3)، مما يدل على وجود استجابة للفقرات من المبحوثين وانحراف معياري قدره (0.76) ومعامل اختلاف قدره (21.75) وهذا يدل على إن العينة المبحوثة يؤمنون بضرورة إجراء تحليل للبيئة الداخلية والخارجية للجامعة.

في حين إشارة معطيات الجدول المذكور، وبما يتعلق بمتغير الرقابة والتقييم إذ كان الوسط الحسابي الموزون العام قدره (3.74) وهو أيضاً أكبر من الوسط الفرضي (3) وانحراف معياري قدره (0.67) ومعامل اختلاف عام قدره (17.82) وهذا يدل على إن العينة المبحوثة يؤمنون بضرورة إجراء الرقابة والتقييم على إستراتيجية التعليم الجامعي في الجامعة.

واستناداً إلى نتائج الجدول (5) أعلاه، المتعلقة بمحور التخطيط الإستراتيجي فقد كان الوسط الحسابي الموزون العام للمتغيرات التخطيط الستة قدره (3.56) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي وقدره (3) مما يدل على إن العينة المبحوثة تؤمن وتدرك وتستجيب لفقرات محور التخطيط وأن الانحراف المعياري العام قدره (0.74) ومعامل الاختلاف العام قدره (20.42).

❖ عرض النتائج المتعلقة حول محور متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يمكن عرض النتائج الخاصة بمحور متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال الجدول (5) أدناه.

يتضح من معطيات الجدول (5) أعلاه، وبما يتعلق بمتغير المتطلبات العامة للجودة الشاملة إذ كان الوسط الحسابي الموزون العام قد بلغ (3.85) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وهذا يدل على استجابة العينة المبحوثة للفقرات، وبانحراف معياري عام قدره (0.69) ومعامل اختلاف عام قدره (18.05).

وفيما يتعلق بمتغير إدارة المواد إذ كان الوسط الحسابي الموزون العام قد بلغ (3.19) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وهذا يدل على استجابة العينة المبحوثة للفقرات، وبانحراف معياري عام قدره (0.49) ومعامل اختلاف عام قدره (15.46).

وفيما يتعلق بمتغير إدارة الخدمة التعليمية إذ كان الوسط الحسابي الموزون العام قد بلغ (3.64) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وهذا يدل على استجابة العينة المبحوثة للفقرات، وبانحراف معياري عام قدره (0.55) ومعامل اختلاف عام قدره (15.1).

وفيما يتعلق بمتغير القياس والتحسين المستمر إذ كان الوسط الحسابي الموزون العام قد بلغ (3.57) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وهذا يدل على استجابة العينة المبحوثة للفقرات، وبانحراف معياري عام قدره (0.56) ومعامل اختلاف عام قدره (15.82).

واستنادا إلى نتائج الجدول (6) أعلاه، المتعلقة بمحور متطلبات إدارة الجودة الشاملة فقد كان الوسط الحسابي الموزون العام لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة الأربعة قدره (3.56) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي وقدره (3) وأن الانحراف المعياري العام قدره (0.57) ومعامل الاختلاف العام قدره (16.11)، مما يدل على إن العينة المبحوثة تؤمن وتترك بضرورة توافر المتطلبات أعلاه من أجل تطبيق وتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

❖ اختبار فرضيات الدراسة

للتأكد من صحة وثبوت الفرضية الرئيسية المتعلقة بعلاقة الارتباط بين (التخطيط الاستراتيجي ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة) الجودة، لابد من اختبار الفرضيات الفرعية الستة وإثبات صحتها وكما يأتي:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

فرضية العدم (H_0): عدم وجود علاقة ارتباط بين رؤية الجامعة ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

فرضية الوجود (H_1): توجد علاقة ارتباط بين بين رؤية الجامعة ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة.
ومن أجل قبول الفرضية أعلاه، من عدم قبولها، لابد من اختبار معاملات الارتباط البسيط، والواردة بالجدول (6).

الجدول (6) علاقة الارتباط بين الرؤية ومتطلبات الجودة الشاملة مع قيم (t) المحسوبة

قيمة (t) الجدولية		التدريب والتعليم y_4	التحسين المستمر y_3	فرق العمل y_2	التزام الإدارة العليا y_1	متطلبات الجودة الشاملة الرؤية x_1
%1	%5	0.912*	0.795*	0.847*	0.873*	معامل الارتباط (r)
4.541	2.353	3.851	2.370	2.760	3.085	قيمة (t) المحسوبة
درجة الثقة		توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى (%5)	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى (%5)	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى (%5)	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى (%5)	النتيجة (القرار)
%99	%95					

المصدر: أعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية.
(*) تعني إن معاملات الارتباط معنوية عند مستوى المعنوية (%5)

يتضح من نتائج الجدول (6)، إن قيم (t) المحسوبة هي أكبر من الجدولية البالغة (2.353) عند مستوى المعنوية (%5) وهذا يعني رفض فرضية العدم (H_0) مما يستدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين بين رؤية الجامعة ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة.
اختبار الفرضية الفرعية الثانية:
فرضية العدم (H_0): عدم وجود علاقة ارتباط بين رسالة الجامعة ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة.
فرضية الوجود (H_1): توجد علاقة ارتباط بين رسالة الجامعة ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

ومن أجل قبول الفرضية أعلاه، من عدم قبولها، لابد من اختبار معاملات الارتباط البسيط، والواردة بالجدول (7)

الجدول (7) علاقة الارتباط بين الرسالة ومتطلبات الجودة الشاملة مع قيم (t) المحسوبة

قيمة (t) الجدولية		التدريب والتعليم y_4	التحسين المستمر y_3	فرق العمل y_2	التزام الإدارة العليا y_1	متطلبات الجودة الشاملة الرسالة X2
%1	%5	0.926 *	0.843 *	0.846 **	0.967 **	معامل الارتباط (r)
4.54 1	2.35 3	4.248	2.714	7.748	6.571	قيمة (t) المحسوبة
درجة الثقة		توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى 5 (%)	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى 5 (%)	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى 1 (%)	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى 1 (%)	النتيجة (القرار)
%99	%95					

المصدر: أعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية.

(*) تعني إن معاملات الارتباط معنوية عند مستوى المعنوية (5%).

(**) تعني إن معاملات الارتباط معنوية عند مستوى (1%).

يتضح من نتائج الجدول (7)، إن قيم (t) المحسوبة هي أكبر من الجدولية البالغة (2.353) و (4.541) عند مستوى المعنوية (5%) و (1%) على التوالي، وهذا يعني رفض فرضية العدم (H_0) مما يستدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين رسالة الجامعة ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

فرضية العدم (H_0): عدم وجود علاقة ارتباط بين الاهداف الإستراتيجية للجامعة ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

فرضية الوجود (H_1): توجد علاقة ارتباط بين الاهداف الإستراتيجية للجامعة ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

ومن أجل قبول الفرضية أعلاه، من عدم قبولها، لابد من اختبار معاملات الارتباط البسيط، والواردة بالجدول (8).

الجدول (8) علاقة الارتباط بين الأهداف الإستراتيجية ومتطلبات الجودة الشاملة مع قيم (t) المحسوبة

قيمة (t) الجدولية		التدريب والتعليم y_4	التحسين المستمر y_3	فرق العمل y_2	التزام الإدارة العليا y_1	متطلبات الجودة الشاملة الأهداف الإستراتيجية X_3
%1	%5	0.978**	0.983*	0.992**	0.840*	معامل الارتباط (r)
4.541	2.353	4.037	9.273	13.611	2.681	قيمة (t) المحسوبة
درجة الثقة		توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى (%1)	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى (%5)	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى (%1)	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى (%5)	النتيجة (القرار)
%99	%95					

المصدر: أعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية.
 (*) تعني إن معاملات الارتباط معنوية عند مستوى المعنوية (%5).
 (**) تعني إن معاملات الارتباط معنوية عند مستوى (%1).

يتضح من نتائج الجدول (8)، إن قيم (t) المحسوبة هي أكبر من الجدولية البالغة (2.353) و (4.541) عند مستوى المعنوية (%5) و (%1) على التوالي، وهذا يعني رفض فرضية العدم (H_0) مما يستدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين الأهداف الإستراتيجية للجامعة ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة.
اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

فرضية العدم (H_0): عدم وجود علاقة ارتباط بين تحليل البيئة الداخلية للجامعة ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

فرضية الوجود (H_1): توجد علاقة ارتباط بين تحليل البيئة الداخلية للجامعة ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

ومن أجل قبول الفرضية أعلاه، من عدم قبولها، لابد من اختبار معاملات الارتباط البسيط، والواردة بالجدول (9).

الجدول (9) علاقة الارتباط بين تحليل البيئة الداخلية (تحديد عناصر القوة والضعف) ومتطلبات الجودة الشاملة مع قيم (t) المحسوبة

قيمة (t) الجدولية		التدريب والتعليم y_4	التحسين المستمر y_3	فرق العمل y_2	التزام الإدارة العليا y_1	متطلبات الجودة الشاملة تحليل البيئة الداخلية x_4
%5	%5	0.978**	0.933*	0.937*	0.952**	معامل الارتباط (r)
2.353	2.353	8.120	4.490	4.510	5.387	قيمة (t) المحسوبة
درجة الثقة		توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى (%1)	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى (%5)	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى (%5)	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى (%1)	النتيجة (القرار)
%95	%95					

المصدر: أعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية.

(*) تعني إن معاملات الارتباط معنوية عند مستوى المعنوية (%5).

(**) تعني إن معاملات الارتباط معنوية عند مستوى (%1).

يتضح من نتائج الجدول (9)، إن قيم (t) المحسوبة هي أكبر من الجدولية البالغة (2.353) و (4.541) عند مستوى المعنوية (%5) و (%1) على التوالي، وهذا يعني

رفض فرضية العدم (H_0) مما يستدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين الاهداف الإستراتيجية للجامعة ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

فرضية العدم (H_0): عدم وجود علاقة ارتباط بين تحليل البيئة الخارجية للجامعة ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

فرضية الوجود (H_1): توجد علاقة ارتباط بين تحليل البيئة الخارجية للجامعة ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

ومن أجل قبول الفرضية أعلاه، من عدم قبولها، لابد من اختبار معاملات الارتباط البسيط، والواردة بالجدول (10).

الجدول (10) علاقة الارتباط بين تحليل البيئة الخارجية (تحديد عناصر الفرص والتهديدات) ومتطلبات الجودة الشاملة مع قيم (t) المحسوبة

قيمة (t) الجدولية		التدريب والتعليم y_4	التحسين المستمر y_3	فرق العمل y_2	التزام الادارة العليا y_1	متطلبات الجودة الشاملة تحليل البيئة الخارجية x_5
5%	5%	0.690	0.585	0.630	0.674	معامل الارتباط (r)
2.353	2.353	1.651	1.250	1.405	1.580	قيمة (t) المحسوبة
درجة الثقة		توجد علاقة ارتباط موجبة	توجد علاقة ارتباط موجبة	توجد علاقة ارتباط موجبة	توجد علاقة ارتباط موجبة	النتيجة (القرار)
95%	95%	وغير دالة إحصائياً	وغير دالة إحصائياً	وغير دالة إحصائياً	وغير دالة إحصائياً	

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية.

يتضح من نتائج الجدول (10)، إن قيم (t) المحسوبة هي اقل من الجدولية البالغة (2.353) و (4.541) عند مستوى المعنوية (5%) و (1%) على التوالي، وهذا يعني رفض فرضية العدم (H_0) مما يستدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين تحليل البيئة الخارجية للجامعة ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

فرضية العدم (H_0): عدم وجود علاقة ارتباط بين تطبيق رقابة وتقييم إستراتيجية التعليم الجامعي ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

فرضية الوجود (H_1): توجد علاقة ارتباط بين تطبيق رقابة وتقييم إستراتيجية التعليم الجامعي ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

ومن أجل قبول الفرضية أعلاه، من عدم قبولها، لابد من اختبار معاملات الارتباط البسيط، والواردة بالجدول (11).

الجدول (11) علاقة الارتباط بين تطبيق رقابة وتقييم إستراتيجية التعليم الجامعي ومتطلبات الجودة الشاملة مع قيم (t) المحسوبة

قيمة (t) الجدولية		التدريب والتعليم y_4	التحسين المستمر y_3	فرق العمل y_2	التزام الإدارة العليا y_1	متطلبات الجودة الشاملة التطبيق والرقابة والتقييم x_6
%5	%5	0.978**	0.893*	0.918*	0.956*	معامل الارتباط (r)
2.353	2.353	8.120	4.425	4.069	5.650	قيمة (t) المحسوبة
درجة الثقة		توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى (%1)	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى (%5)	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى (%5)	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى (%5)	النتيجة (القرار)
%95	%95					

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية.

(*) تعني إن معاملات الارتباط معنوية عند مستوى المعنوية (%5).

(**) تعني إن معاملات الارتباط معنوية عند مستوى (%1).

يتضح من نتائج الجدول (11)، إن قيم (t) المحسوبة هي أكبر من الجدولية البالغة (2.353) و (4.541) عند مستوى المعنوية (%5) و (%1) على التوالي، وهذا يعني

رفض فرضية العدم (H_0) مما يستدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين تطبيق الرقابة والتقييم ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة. واستناداً إلى ما تقدم، وبعد اثبات صحة الفرضيات الفرعية الستة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية، تأكد ثبوت صحة الفرضية الرئيسية والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط بين التخطيط الإستراتيجي ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي).

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- ❖ توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:
 - ❖ ظهر من خلال نتائج الدراسة بان العينة المبحوثة تدرك أهمية التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة التعليم الجامعي وذلك من خلال قبول الفرضية الرئيسية.
 - ❖ بينت النتائج على ضرورة تحقق التخطيط الإستراتيجي من خلال استجابات العينة المبحوثة فقد كان الوسط الحسابي الموزون العام للمتغيرات التخطيط الستة قدره (3.56) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي وقدره (3) مما يدل على إن العينة المبحوثة تؤمن وتدرك وتستجيب لفقرات محور التخطيط وأن الانحراف المعياري العام قدره (0.74) ومعامل الاختلاف العام قدره (20.42).
 - ❖ وكذلك بينت النتائج من خلال استجابات العينة المبحوثة على ضرورة تبني متطلبات إدارة الجودة الشاملة من أجل تحسين جودة التعليم الجامعي، فقد كان الوسط الحسابي الموزون العام للمتغيرات التخطيط الستة قدره (3.56) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي وقدره (3) وأن الانحراف المعياري العام قدره (0.57) ومعامل الاختلاف العام قدره (16.11)، مما يدل على إن العينة المبحوثة تؤمن وتدرك بضرورة توافر المتطلبات أعلاه من أجل تطبيق وتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

ثانياً: التوصيات

- ❖ توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها :
 - ❖ اعتماد التخطيط الإستراتيجي في قطاع التعليم الجامعي لدوره الكبير في وضع الرؤية الواضحة والشاملة، والرسالة الجامعية التي سيتم تحقيقها مستقبلاً.
 - ❖ تكوين فريق عمل أو وحدة في الجامعة خاصة بالتخطيط الإستراتيجي، وتضم الكفاءات العملية المتخصصة في هذا المجال.

- ❖ ضرورة الإيمان المطلق في الإدارات العليا بالجامعة بإدارة الجودة الشاملة بصفتها مدخل متكامل لتحسين التعليم الجامعي بهدف تطبيقها من قبل المستويات الإدارية الأخرى نزولاً.
- ❖ تحديد فريق للجودة الشاملة في الجامعة من الكفاءات المتخصصة وتوفير له متطلبات العمل، والنهوض بالدور المناط به.
- ❖ قيام الجامعة بالدراسة الشاملة لما مطبق من متطلبات إدارة الجودة الشاملة لغرض تحديد الفجوة بين ما هو موجود فعلاً وما يراد تطبيقه من متطلبات إدارة الجودة الشاملة.
- ❖ الاستمرار بعملية الرقابة وتقييم ما مطبق من إدارة الجودة الشاملة بشكل دوري في الجامعة وتدعيم نقاط القوة من التطبيق وتحسين نقاط الضعف، وتصحيح الانحرافات التي قد تحصل وتحديد مسبباتها.
- ❖ إقامة دورات من قبل فريق الجودة في الجامعة لبيت ثقافة الجودة، وأيضاً دورات خاصة للمسؤولين من المستويات الإدارية المختلفة، عن تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في الجامعة.
- ❖ الاستعانة بتجارب الجامعات الأجنبية والعربية الرائدة والناجحة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

المراجع :

- 1) الطائي، يوسف حليم سلطان، والحكيم، ليث علي، دور الذكاء الإستراتيجي في تبني إدارة الجودة الشاملة دراسة أستطلاعية لأراء عينة من مدراء الشركات الصناعية، مجلة القادسية ، المجلد(5)، العدد(3)، 2002.
- 2) Asnoff, H. I.: The corporate strategy: Analytic approach to growth and expansion, McGraw-Hill, NY, 1995.
- 3) Cornesky, R.A., quoted in Merrick, W. (Ed.), Using Deming to Improve Quality in Colleges & Universities, Magna Publications, Madison, WI, 1990.
- 4) Porter, M, The competitive advantage of nations, Macmillan. Press LTD, 1996.
- 5) ياسين، سعد غالب، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998.
- 6) Herman, Jerry J . School District and Strategic Planning (Part 1). School Business Affairs ,1989.
- 7) Dlugosh, Larry. Planning Makes Perfect: Strategic Planning begins with involvement. Executive Educator, 2001.
- 8) الغالبي، طاهر، والعبادي، واثق، وإدريس، وائل، إستراتيجية الأعمال مدخل تطبيقي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 9) Lyman, Linda , Getting Results : Is Bona Fide Strategic Planning More Effective Educational Planning , 1990.

- (10) الحولي، عليان عبد الله، تصور مقترح لتحسين جودة التعليم الجامعي الفلسطيني، مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس، 2004.
- (11) المقدادي، محمد حامد ومحافضة، سامر، مشكلات الأكاديمية التي يواجهها أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة اليرموك، مجلة إتحاد الجامعات العربية، العدد 33، الأردن، 1998، ص6.
- (12) النجار، فريد، فلسفة التعليم العالي من المحلية إلى العالمية، بحث منشور، مجلة دراسات تربوية، القاهرة، مجلد (8)، ج49، 2002.
- (13) Shattov, W. Issues in Higher Education Quality Assurance, Australian Journal of Public Administration. 2004.
- (14) Mintrogomery, Heinrich & Others, School Improvement Plans in Schools on Probation: A Comparative Content Analysis Across. Educational Administration Quarterly, 2001.
- (15) عماد الدين، منى مؤتمن، التربية والتعليم في البلاد العربية من منظور مستقبلي في ضوء العولمة والمعلوماتية وعالمية المعرفة، 2004.
- (16) Bradley, Larry G & Vrettas, Arthur T, Strategic Planning & The Secondary Principal – The Key Approach To Success. NASSP Bulletin, 1990.
- (17) محسن، عبد الكريم، النجار، صباح مجيد، إدارة الانتاج والعمليات، مكتبة الذاكرة / الطبعة الأولى، بغداد، 2004.
- (18) المقدادي، محمد حامد ومحافضة، سامر، مصدر سبق ذكره.
- (19) ياسين، سعد غالب، الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
- (20) السيد، محمد أمين، أسس التسويق، ط1، مؤسسة العراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- (21) الموسوي، كوثر حميد، التسويق في المنظمات غير الهادفة للربح مع أمثلة مقترح، دراسة حالة في جامعة الكوفة، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، 2004.
- (22) Hill, Charles, WI & Jones, Gareth, Strategic Management theory, 5ed, Houghton Mifflin, 2001.
- (23) David, Fred R, Strategic Management, 5ed, Prentice Hall, Inc, 2001.
- (24) Verstegen, Deborah A & Wagoner Jr, Jennings, Strategic Planning For Policy Development : An Evolving Model. Planning & Changing, 1989.
- (25) ياسين، سعد غالب، الإدارة الإستراتيجية، مصدر سبق ذكره.
- (26) Taylor S., Bodgan & w, operation management, multimedia versionall, prentice Hall . Inc., therd edition, 1997.
- (27) ابو فارة، يوسف أحمد، واقع تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (2)، العدد (2)، 2006.
- (28) Blackmur, Douglas, Issues in Higher Education Quality Assurance, Australian Journal of Public Administration. 2004.
- (29) البنا، رياض رشاد، إدارة الجودة الشاملة مفهومها وأسلوب أرسائها مع توجهات وزارة التربية في مملكة البحرين، المؤتمر السنوي الواحد والعشرون للتعليم الإعدادي، 2007.
- (30) الفزاني، أسامة نور الدين، والأسود، خليفة علي، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم، 2003.
- (31) http://www.higheredu.gov.ly/quality_control/quality_control_3.htm.
- (32) النجار، فريد، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، (القاهرة: أيترك للنشر والتوزيع، 2000)، 378-380.

- (33) جواد، رحاب حسين، "تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في القطاع الفندقي" رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، 2003
- (34) 34-Autonioni, David, How to Lead & Facilitate Team Industrial Management, Vol. 38, No.6 December 1996
- (35) حمود، خضير كاظم، إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1، 2000
- (36) العزاوي، محمد عبد الوهاب، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 14000، ISO 9000، الطبعة الأولى (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2002)
- (37) العبيدي، أزهار عزيز جاسم، "دور بحوث التسويق في نشر وظيفة الجودة لتحقيق رضا المستهلك، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات النسيجية، حله، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، 2004
- (38) 38-Haksen & Others, "Service Management and Operations", 2ns edition, Prentice – Hall upper Saddle River, New Jersey.(2000),
- (39) داغر، منقذ محمد، صالح، عادل حرحوش، (2000)، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، بغداد، دار الكتب
- (40) الزرقي، باسمه محمد، "الثقافة التنظيمية وأثرها في بناء إدارة الجودة الشاملة دراسة تحليلية في معمل سمنت الكوفة الجديد، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، 2004
- (41) Slack, et al, Operations management, 2nd , edition Financial Timis, Great Britain, 1998
- (42) http://www.higheredu.gov.ly/quality_control/quality_control_3.htm
- (43) مصدر سبق ذكره.
- (44) حمود، خضير كاظم، إدارة الجودة الشاملة ط 1، دار السيرة للنشر والتوزيع، عمان 2000.
- (45) Goetsch, Davadl; Davis, stanleg , introduction to Total quality: for, 1997.
- (46) الطائي، يوسف حبيب سلطان، والحكيم، ليث علي، وعاصي، محمد أحمد، نظم ادارة الجودة للمنظمات الانتاجية والخدمية، الجودة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 2008.
- (47) الطائي، يوسف حبيب سلطان، والحكيم، ليث علي، وعاصي، محمد أحمد، مصدر سبق ذكره.
- (48) ابو فارة، يوسف أحمد، مصدر سبق ذكره.
- (49) شفيق، شاكر، الإدارة الجامعية وتحديات الجودة، المؤتمر القطري الأول للعلوم الإدارية، الموصل، 2001.
- (50) النعساني، عبدالمحسن، مدخل مقترح لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي 2003.

الاستبانة

الأستاذ الفاضل..

تحية طيبة

نضع بين يديك الكريمتين الإستبانة التي أعدت بهدف إتمام الدراسة الموسومة:
(تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في بيئة التعليم الجامعي من منظور إستراتيجي /
دراسة استطلاعية لآراء عينة من الإدارات العليا في جامعة الكوفة).

راجين منكم الإجابة على التساؤلات التي تضمنتها الاستبانة خدمة للبحث العلمي.
شاكرين لكم جهودكم المباركة وحسن تعاونكم
ومن الله التوفيق..

ملاحظة: يرجى وضع علامة (√) في الحقل المناسب تحت الإجابة التي تعبر عن رأيك.

المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي

سلم القياس					الرؤية الإستراتيجية	
1	2	3	4	5	ت	ت
لا أُتفق تماماً	لا أُتفق	محايد	أُتفق	أُتفق تماماً	أُتفق تماماً	
					1	تحدد الجامعة غرضها وطريقة بلوغه للأمد الطويل.
					2	تعمل الجامعة على تحديد الأهداف الممكن تحقيقها وتطويرها مع ما يجري من مستجدات عالمية.
					3	تسهم الجامعة بتحقيق التميز والإتقان والجودة للعملية التعليمية من خلال الاستثمار الأمثل للموارد البشرية.
					4	تسعى الجامعة إلى تعزيز القدرة على البحث والتعلم ومساهمة أفراد المجتمع في بناء البلد المتطور.
					5	تسهم الجامعة بإعداد الكفاءات البشرية المتميزة باعتبارها منبرا علميا مشعا ومصدره للكفاءة والخبرات مستقبلا.
سلم القياس					الرسالة	
لا أُتفق تماماً	لا أُتفق	محايد	أُتفق	أُتفق تماماً	الفقرات المفسرة	ت
					6	تقوم الجامعة بتأهيل المعارف النظرية والتطبيقية وفقاً للمعايير القيمية والأخلاقية والاجتماعية والثقافية للمجتمع.
					7	ترفد الجامعة المجتمع بالملكات المتخصصة للمهن

					والتخصصات العلمية الحالية والمستقبلية.
					8 تعمل الجامعة على تطوير المناهج الدراسية وتحديثها في ضوء الاتجاهات العلمية المعاصرة مع مراعاة الظروف المحلية.
					9 العمل على تقويم الجامعة بدمج مفهوم الجودة الشاملة والتحسين المستمر في نسج المنظومة التعليمية والبحثية في الجامعة.
					10 تعمل الجامعة على تدعيم التعاون بينها وبين الجامعات الأخرى ومراكز البحث العلمي في المجتمع وعلى المستويين الإقليمي والعالمي.
صياغة الأهداف الإستراتيجية					سلم القياس
ت	الفقرات المفسرة	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق تماماً
					11 تعمل الإدارات العليا في الجامعة على تحقيق الأهداف التي تتسجم مع رسالة المنظمة.
					12 تضع الإدارات العليا للجامعة الإمكانيات المادية والبشرية الكافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة كأحد الأهداف الإستراتيجية فيها.
					13 تهيب الإدارات العليا في الجامعة إمكانياتها بهدف تزويد الطلبة بالعلوم الحديثة والمتطورة.
					14 تزود الإدارات العليا في الجامعة المستفيدين من غير الطلبة (الباحثون والمجتمع) بكيفية تطبيق المفاهيم الحديثة منها إدارة الجودة الشاملة.
					15 تسعى الإدارة العليا في الجامعة إلى دعم وتشجيع أصحاب المقترحات والأفكار الخلاقة والمتعلقة بتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.
تحليل البيئة/الداخلية (القوة والضعف)					سلم القياس
ت	الفقرات المفسرة	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق تماماً
					16 عدم توفر الأساتذة لبعض الاختصاصات والكفاءات والخبرات في مجالات محددة.
					17 محدودية معرفة الجامعة بما يتعلق بمدخل فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
					18 تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في الجامعة يتسم بالمحدودية.
					19 قلة الاستفادة من التقنية المتوفرة في المجالات التعليمية

					وإدارة الجامعة.
20					تتبنى الجامعة تنفيذ الخطط قصيرة الأجل.
21					تعمل الجامعة لاستيعاب الأعداد المتزايدة للطلبة في كلياتها على وفق طاقاتها المتاحة.
22					تقوم الجامعة بتحسين وسائل الاتصال مع الجامعات العالمية والاستفادة منها.
23					تحاول الجامعة توفير التسهيلات اللازمة لديمومة العملية التعليمية وتطويرها.
سلم القياس					تحليل البيئة/ الخارجية (الفرص والتحديات)
ت	الفقرات المفسرة				
	لا تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
24					تعمل الجامعة على مواجهة هجرة الكفاءات منها.
25					تسعى الجامعة للحفاظ على تحسين مستوى التعليم الجامعي (من خلال البحث العلمي).
26					تراعي الجامعة مواكبة التطور العلمي وتوفير فرص عمل للأعداد الكبيرة من خريجي الجامعة.
27					اهتمام الحكومة بالتعليم الجامعي وتوفير مستلزمات العملية التعليمية.
28					الاهتمام الحكومي بالملاكات التدريسية من الأساتذة والخبراء بهدف تحقيق جودة التعليم الجامعي.
29					تعاني الجامعة من مشكلة الموارد المالية الحكومية المخصصة للبرامج التعليمية.
30					اعتماد الجامعة في أغلب الأحيان على دعم الجهات المانحة في تسير العملية التعليمية.
سلم القياس					التطبيق والرقابة والتقييم
ت	الفقرات المفسرة				
	لا تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
32					تعمل الإدارة العليا في الجامعة على ترسيخ التطبيق لإدارة الجودة الشاملة.
33					تسعى الإدارة العليا في الجامعة لتوفير الإمكانيات والموارد المتاحة ومتطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.
34					تهيئ الإدارة العليا في الجامعة الأفراد والعاملين على جميع المستويات والقادرين على تحقيق إدارة الجودة الشاملة.
35					تعمل الإدارات العليا في الجامعة على تحقيق الأهداف

					وفقاً للرؤية والرسالة.
36					تقوم الجامعة بتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة مع ما مخطط من الأهداف.
37					تعمل الجامعة على تقييم إدارة فريق العمل المكلف بتخطيط وتنفيذ الأهداف الإستراتيجية.
38					تتبع الجامعة منهجاً للتحسين المستمر في أعمالها وصولاً إلى تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

المحور الثاني: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

التزام الإدارة العليا					
الفقرات المفسرة					
ت	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1					
					تؤمن إدارة الجامعة بضرورة تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في مختلف مجالات عملها.
2					
					تحرص إدارة الجامعة على مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار لتأمين احتياجات جودة العملية التعليمية.
3					
					لدى إدارة الجامعة الاستعداد الكامل لمشاركة جميع العاملين في عملية التنفيذ والتطوير .
(ب) فرق العمل					
الفقرات المفسرة					
ت	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
4					
					بناء فرق العمل بهدف حل مشكلات العمل والعاملين.
5					
					تسود في الجامعة أو الكلية وأقسامها التعاون والعمل كفريق واحد.
					يتم تشكيل فريق عمل من مختلف المستويات الإدارية بالكلية لوضع الحلول والتوصيات للمشكلات الطارئة.
(ج) التحسين المستمر					
الفقرات المفسرة					
ت	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
7					
					تعمل الجامعة وفق آلية للتقويم المستمر للتعرف على حجم الإنجازات التي تم تحقيقها.

8	هناك اهتمام مستمر في تحسين ظروف العمل داخل الكلية.					
9	تعمل الإدارة على تنمية أحاسس العاملين بأهمية التحسين المستمر بالعمل.					
	تستخدم الكلية الأسلوب العلمي في تحسين أداء العاملين بهدف الحصول على جودة أفضل.					
د) التدريب والتعليم المستمر			سلم القياس			
ت	الفقرات المفسرة	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
11	يعد التدريب والتعليم وسيلة فعالة ونشاطاً مستمراً لدعم العملية التعليمية.					
12	تعد الجامعة او الكلية احتياجاتها التدريبية بدقة لتضع لها البرنامج تدريبي المناسب					
13	تضع الجامعة أهداف التدريب بناءً على إستراتيجية واضحة تتفق مع احتياجات العمل ومتطلباته.					

إمكانية تطبيق الجودة الشاملة في التعليم دراسة ميدانية على مستوى مؤسسات التربية والتعليم لولاية قسنطينة

أ.د. مرداوي كمال
أ. بن سيرود فاطمة الزهراء
جامعة منتوري قسنطينة

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال شرح ماهيتها ومبادئها ومتطلباتها بالإضافة إلى إظهار إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات وخاصة التعليم. لتحقيق ذلك يعتبر الاستبيان من أهم أدوات البحث المستخدمة، فقد تم توزيع الاستبيان على عينة غير احتمالية من مديري مؤسسات التربية والتعليم لولاية قسنطينة والتي تم اختيار أفرادها بطريقة عشوائية .

Summary

This study intends to clarify the notion of total quality management through explaining its meaning, principles and requirements .Moreover ,it aims to show the possibility of applying total quality management in services sector and specially education .To achieve this ,the questionnaire was one of the important used tool .This questionnaire was randomly distributed among a sample of educational establishments' directors in Constantine.

مقدمة :

لقد تزايد وعي المؤسسات في السنوات الأخيرة بضرورة تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة حيث سعت العديد من المؤسسات في العالم لترسيخ مبادئ ومفاهيم الجودة في عملياتها وذلك حتى تتمكن من مجابهة التحديات الجديدة المرتبطة بشدة المنافسة . يطلق بعض المفكرين على القرن الحادي والعشرين قرن الجودة بعدما كان يطلق على القرن العشرين قرن الإنتاج ، فالجودة أصبحت ضرورة ملحة تملئها حركة الحياة المعاصرة ، وهي دليل على بقاء المؤسسات بما فيها مؤسسات التربية والتعليم .

1. أساسيات إدارة الجودة الشاملة في التعليم

نتيجة للنجاح الكبير الذي حققته إدارة الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات وظهر تنافس بين هذه الأخيرة للحصول على المنتج الأفضل وإرضاء الزبائن، ظهر الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري مميز في المؤسسات التعليمية لضمان خدمة تعليمية تواكب عصر الجودة. فإما ترى ما مضمون إدارة الجودة الشاملة و كيف يمكن تطبيقها في التعليم.

1.1. الاتجاهات الجديدة لإدارة الجودة الشاملة

يرى Fisher بان مفهوم الجودة يتباين بحسب وجهات نظر الأفراد المختلفة ، ففي مجال الأعمال والصناعة تعني التميز في الأداء أو في خصائص معينة عند مقارنتها مع معيار موضوع من قبل الزبون أو المنظمة(1).

و قد تطور مفهوم الجودة بمرور الزمن ابتداء من مفهوم جودة المنتج النهائي وصولاً إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، حيث تجتهد المؤسسة لبلوغ الجودة المثلى باتباع مجموعة من الممارسات و الإجراءات الحديثة، غير أن هذه الأخيرة لن تؤدي مفعولها ما لم تكن في إطار نظام شامل للجودة يسمح بالتحكم و التطوير لكل العناصر و الأنشطة التي من شأنها التأثير بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على جودة و تكلفة المنتجات من جهة وعلى رضا الزبائن و ولائهم من جهة أخرى. و أشار Juran إلى أن الجودة تعني مجموعة الصفات والخصائص التي تحملها المنتجات والتي تجعل هذه الأخيرة تحقق رضا الزبون(2) .

1.1.1. تعريف إدارة الجودة الشاملة

اختلف الباحثون والكتاب حول إعطاء تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة ، ومن التعاريف التي أعطيت نذكر :

عرف Baaharat Wakhulu إدارة الجودة الشاملة على أنها التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم البعض من أجل تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح وبالشكل الصحيح ومن المرة الأولى وفي كل وقت(3).

كما عرفت إدارة الجودة الشاملة بأنها الفلسفة الإدارية التي تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في جودة أداء جميع العمليات والمنتجات وكذلك الخدمات في المنظمة(4).

أما Fournier و Perigord فيعرفانها بأنها مجموعة من المبادئ والطرق والأدوات المنظمة ضمن إستراتيجية تهدف إلى تحفيز المنظمة لإرضاء الحاجيات الضمنية وغير الضمنية والمحملة للعملاء بأقل تكلفة. (5)

2.1.1. مبادئ إدارة الجودة الشاملة

مهما كانت التعريفات التي تعرضت إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلا أنها تشترك في العديد من المبادئ والمرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة التي تحمل أهمية كبيرة في إطار التطبيق العملي في مختلف المؤسسات ومن أهم هذه المبادئ نذكر :

- **التوجه نحو الزبون :** إن أول مبدأ ترتكز عليه إدارة الجودة الشاملة يستدعي وضع الزبون في أول البرنامج أو البحث عن إرضائه ، فإدارة الجودة الشاملة ترسخ المقولة الزبون ملك فاعتماد إدارة الجودة الشاملة يفترض على المؤسسة تصميم منتجاتها ومساراتها على فكرة إرضاء الزبون فبدلاً من التوجه نحو المنتج بالاجتهاد في تصريفه يجدر بالمؤسسة التوجه نحو الزبون بتزويده بالمنتجات التي تستجيب لحاجاته أو أفضل من ذلك منتجات تفوق تلك الحاجات .
- و المقصود بالزبون ليس فقط الزبون الخارجي حيث يكرس كافة العاملين جهودهم من أجل تحفيزهم لشراء منتجات المؤسسة ولكن لفظ الزبون يمتد ليشمل أيضاً الزبائن الداخليين وهم الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة سواء أكانوا أقساماً أو إدارات أو أفراداً؛

- **الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها :** يوجه هذا المبدأ الاهتمام نحو منع المنتجات والخدمات المعيبة بدلاً من اكتشاف العيوب والأخطاء بعد إنفاق الموارد (6). من ذلك يتطلب هذا المبدأ استخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتجات أثناء عملية الإنتاج بدلاً من الاقتصار على استخدام المعايير بعد وقوع الأخطاء ؛

- **التحسين المستمر :** تتطلب إدارة الجودة الشاملة عملية تحسين مستمرة وبدون توقف، ويعتمد التحسين على التطوير المستمر للعاملين في النظام، ويرتكز الأسلوب العلمي للتطوير في المؤسسات على دورة السيطرة والتطوير PDCA cycle التي تقوم على جمع البيانات والمعلومات باستمرار حول الموضوع المراد تحسينه بعد تحديد هدف التطوير والمؤشرات التي تدل عليه ثم تحليل المعلومات ثم إيجاد البديل الأفضل ووضع خطة لتطبيقه وتأتي بعد ذلك خطوة التنفيذ لهذه الخطة ، فإذا كانت الأمور جيدة يتم العمل بهذه النتائج ويتم تطوير الأداء وإذا كانت عكس ذلك تستمر المحاولات حتى يتم الوصول إلى الهدف المرجو وتتسلسل خطوات التطوير بالمراحل التالية التخطيط Plan ، التنفيذ Do ، التفتيش Check ، والعمل Act (7)

- **إشراك العاملين :** يعد إشراك العاملين من مبادئ إدارة الجودة الشاملة فكل مؤسسة تتوفر على عدد من الأفراد لديهم معلومات كثيرة وفرصا واسعة يمكن من خلالها وبحسن استخدامها تطوير العمل وزيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف لأن الفرد داخل المؤسسة يعرف مشاكلها وقادرا على المساهمة في حلها ، وإنما يحتاج فقط إلى تشجيع لاكتشاف أفكاره الجديدة
- إنّ نجاح إستراتيجية الجودة الشاملة تستدعي التحفيز الفعّال، و خلق الحماس في الأفراد، لأنّ مساهماتهم لا يستهان بها إذا استطاعوا التعبير عن أفكارهم في وقتها المناسب، و إذا ما تمّ الاعتراف بقدراتهم(8)؛
- **التحكّم في المسارات (Processus):** التحكّم في المسارات هو قبل كلّ شيء المعرفة الجيدة للمهام وتسلسلها من أجل قياس الفعالية الفردية و الكلية. وبما أنّ المسار هو سلسلة من الأنشطة المتتابعة، فعلى المؤسسة أن تعرف ضمن هذه السلسلة النشاط الذي يجعل المسار أمثلا، و الاقتناع بضرورة الاستغناء عن بعض الأنشطة لتسهيل الأنشطة الموالية و تحسين المسار ككل(9).

3.1.1. متطلبات التطبيق الفعّال لإدارة الجودة الشاملة:

- حتىّ ينجح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فإنّه يستلزم تحقيق ما يلي:
- **دعم و تأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة:** إنّ القرارات المتعلقة بالجودة تعتبر من القرارات الإستراتيجية، و لذا فإنّ التزام الإدارة العليا في دعمه و تطويره، و تنشيط حركة القائمين عليه يعدّ من المهام الأساسية التي تؤدي إلى نجاح النظام المستهدف،
- **المناخ التنظيمي** إنّ توفير المناخ التنظيمي الملائم يحقق لإدارة الجودة الشاملة نجاحاً ملحوظاً، حيث أنّ المناخ التنظيمي يعني قيام الإدارة العليا، منذ البداية بإعداد و تهيئة العاملين بالمؤسسة على مختلف مستوياتهم إعداداً نفسياً لقبول وتبنّي مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، حيث أنّ ذلك يساهم في تنشيط أدائهم، و يقلل من مقاومتهم للتغيير، وكذلك يوقر السبل الكفيلة بتوفير الموارد و التسهيلات المطلوبة لنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.(10)
- **التسيير الفعّال للمورد البشري بالمؤسسة:** إنّ المورد البشري يعتبر من أهمّ العناصر التي تضمن استمرار نجاح إدارة الجودة الشاملة، الأمر الذي يستوجب أن يكون محلّ عناية واهتمام، و يتمّ ذلك من خلال التسيير الفعّال له في جميع النواحي الخاصة به بدء من وضع نظام الإختيار والتعيين، وشغل الوظائف، وتقييم الأداء، وبرامج التدريب، وأسلوب التحفيز المستمر، وبناء فرق العمل،

وانتهاءً بالمشاركة والتعاون والتمكين، والتي تعتبر من أهم الوسائل لكسب ثقة وولاء الفرد داخل المؤسسة.(11)

• **نظام المعلومات والتغذية العكسية:** يعتبر توفّر نظام المعلومات من الركائز المهمة والأساسية التي تقتضيها إدارة الجودة الشاملة، حيث يعتبر ذلك من أكثر العوامل الهادفة لتحقيق نجاح المؤسسة سيما وأنّ توفير المقاييس والمعايير الهامة للجودة ذات أثر بالغ في تحقيق الأهداف، إذ أنّ اتخاذ القرارات الصائبة يرتبط بشكل وثيق بتوفير البيانات والمعلومات الصحيحة التي يتطلبها النجاح المستهدف، كما أنّ استمرارية التحسين والتطور يقترن بشكل فعّال بالتدفق المعلوماتي.

كما تسمح التغذية العكسية لمبادئ الجودة الشاملة بأن تتجج وتزدهر، ومن ثمّ فإنّ النجاح في الحصول على التغذية العكسية في الوقت الملائم يعدّ من العوامل الأساسية التي تسهم في زيادة فرص النجاح.(12)

2.1. ماهية إدارة الجودة الشاملة في التعليم

أدرك الكثير من الدول أهمية إدارة الجودة الشاملة فعملت على إحلالها في الكثير من القطاعات بما فيها قطاع الخدمات . و لقد حظي قطاع التعليم بالاهتمام الكبير، إذ أصبح تبني مفاهيم الإدارة الحديثة في التعليم وإعادة تنظيم المؤسسات التربوية من أهم التحديات و الاتجاهات العالمية خاصة بعد ترسيخ فكرة اقتصاديات التعليم و المعرفة و اعتبار التعليم استثمارا و ليس استهلاكاً. من هذا المنطلق حاولنا التعرف على ظهور إدارة الجودة الشاملة في التعليم و كيفية تطبيقها في هذا المجال.

1.2.1. ظهور إدارة الجودة الشاملة في التعليم

لقد حدث تزايد في الاهتمام بالجودة في التربية بشكل مفاجئ في منتصف السبعينات من القرن العشرين وبخاصة في الثمانينيات للعديد من العوامل التي فرضتها ظروف هذه الفترة ومن أهمها: التغيرات الاقتصادية المصاحبة للانفجار العلمي والتكنولوجي واعتبرت Malkova 1989 هذا العامل هو السبب الأساسي وراء زيادة الاهتمام بجودة التعليم، حيث تميزت الفترة منذ منتصف السبعينات بظهور الإنتاج الآلي واستخدام الكمبيوتر، والإنتاج النووي، والليزر وغير ذلك، وقد أثرت هذه التغيرات في تركيبة العمالة التي تغيرت جذريا في عقدين أو ثلاثة على الأكثر، فالوظائف الأقل مهارة التي تتطلب جهدا جسديا قد اختفت تقريبا، وهناك طلب متزايد وسريع على المتخصصين الماهرين الذين يجيدون إنجاز أعمال مرتفعة التعقيد، فضلا عن تمكنهم من استيعاب التكنولوجيا السريعة ومن هذا المنطلق كان على التعليم أن يعيد النظر في أهدافه وبرامجه

وطرائقه لمواجهة التغيرات بل والتأثير فيها، وأن يراجع جودة ما يقدمه حتى يؤدي إلى إعداد خريجين على درجة عالية من الجودة تمكنهم من استيعاب تكنولوجيا العصر (13) وتؤكد الدراسات على أن التفوق الاقتصادي الياباني على الولايات المتحدة الأمريكية لا يرجع فقط إلى إتباع اليابان أسلوب الجودة الشاملة في الصناعة، بل وإتباعه كذلك في مجال إعداد القوى البشرية في مجال التعليم والملائمة لتطوير الصناعة، حيث أن لليابان تجربة طويلة في هذا المجال وبدأت في تطوير هذا الأسلوب بعد الحرب العالمية الثانية مما كان له الأثر الكبير في إسراع التنمية اليابانية. ومن ذلك سارع العديد من الدول للأخذ بتجربتها و القيام بإصلاحات في النظام التعليمي وفق ما تتطلبه إدارة الجودة الشاملة.

2.2.1. تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم

تشير الجودة الشاملة في المجال التربوي التعليمي إلى مجموعة من المعايير والإجراءات بهدف تنفيذها إلى التحسين المستمر في المنتج التعليمي، ونشير إلى الموصفات والخصائص المتوقعة في المنتج التعليمي وفي العمليات والأنشطة التي تتحقق من خلالها تلك الموصفات والجودة الشاملة توفر أدوات وأساليب متكاملة تساعد المؤسسات التعليمية على تحقيق نتائج مرضية. (14)

كما تعرف بأنها "عملية استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر لمنظمة (15).

يقصد بإدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي التعليمي : أداء العمل بأسلوب صحيح متقن وفق مجموعة من المعايير التربوية الضرورية لرفع مستوى جودة المنتج التعليمي بأقل جهد وكلفة محققاً الأهداف التربوية التعليمية، وأهداف المجتمع وسد حاجة سوق العمل من الكوادر المؤهلة علمياً (16).

إن لمفهوم الجودة الشاملة في التعليم معنيان أحدهما واقعي والآخر حسي، فالواقعي هو التزام المؤسسة التعليمية بإنجاز مؤشرات ومعايير حقيقية متعارف عليها، مثل معدلات الترفيع ومعدلات الكفاءة الداخلية الكمية ومعدلات تكلفة التعليم، أما الحسي فإنه يركز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة التعليمية كالطلاب وأولياء أمورهم، أي مدى اقتناع ورضا المستفيد من التعليم بمستوى وكفاءة وفعالية الخدمة التعليمية. (17)

بالنظر إلى التعاريف المقدمة نجد أنها تركز على مفهوم إدارة النظم الذي يربط بين المدخلات والعمليات والمخرجات للعملية التعليمية ، إذ أن المفهوم يتطلب النظر إلى كل

من الطلاب المستفيدين بصورة مباشرة من هذا الأسلوب وكيفية إعداد المؤسسة لهم لتحقيق حاجاتهم ورغباتهم الحالية والمستقبلية ، وكذلك المعلمين والإداريين والعاملين الذين هم بحاجة إلى تدريب وتطوير لمهاراتهم وكفاياتهم لاستيعاب فلسفة ومفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقاتها وفق لمبادئ الجودة الشاملة لديمنج وغيره من المتخصصين، وهذا يتطلب فحص الهيكل التنظيمي للنظام التربوي في أي مؤسسة تعليمية حتى يتوافق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة مع توفر مناهج توافق متطلبات الحياة العصرية .و قد اكد ديمنج على ان فلسفة ادارة الجودة الشاملة بالرغم من وضعها اساسا للقطاع الصناعي، الا ان المبادئ البشرية التي تركز عليها يمكن تطبيقها كذلك في قطاع الخدمات بما فيه التعليم.

3.2.1. مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم

من المبادئ التي تعتمد عليها إدارة الجودة الشاملة في التعليم نذكر (18):

- ضبط جودة التقييم من قبل الإدارة التربوية لتقديم خدمات متميزة؛
- إشراك جميع الأفراد في المؤسسة التعليمية في تحقيق الجودة الشاملة كل فيما يخصه؛
- استناد الأداء الوظيفي إلى منع حدوث الأخطاء؛
- اعتماد مواصفات قياسية لجودة الأداء والتحقق من إنجازها؛
- كسب ثقة المستفيدين من الخدمة التعليمية والتركيز على التعرف على احتياجاتهم والسعي لتحقيقها؛
- الاهتمام بتدريب الهيئة التعليمية والإدارية؛
- تبني نظام متابعة تنفيذ إجراءات التطوير التربوي والإداري؛
- تعزيز الانتماء إلى المؤسسات التعليمية والولاء إلى مهنة التعليم؛
- التأكيد على أن التحسين والتطوير عملية مستمرة؛
- التركيز على الوقاية بدلاً من البحث عن العلاج؛
- التركيز على العمل الجماعي؛
- اتخاذ القرار بناء على الحقائق.

3.1. تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم :

سارع العديد من الدول الى تطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم، فما هي المبررات التي كانت وراء ذلك، و ما هي مجالات هذا التطبيق و ما الفوائد الممكن تحصيلها ؟

1.3.1. مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم :

من المبررات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي نذكر: (19)

- 1- ارتباط الجودة بالإنتاجية؛
- 2- ارتباط نظام الجودة بالشمولية في كافة المجالات ؛
- 3- عالمية نظام الجودة وسمة من سمات العصر الحديث؛
- 4- نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات التعليمية سواء في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص في معظم دول العالم ؛
- 5- ارتباط نظام الجودة الشاملة مع التقويم الشامل للتعليم بالمؤسسات التعليمية.

2.3.1. محاور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

مما لا شك فيه أن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة يتطلب تركيز العمل

على محاور محددة من أهمها (20) :

- الاهتمام برغبات العملاء: مما لا شك فيه أن العاملين في المؤسسة التعليمية يقابلهم مستفيدين من الخدمة التعليمية، وأن حرص المؤسسة التعليمية على التعرف على هوية هؤلاء المستفيدين، وتلبية احتياجاتهم يعد من أهم ركائز النظام التعليمي لتطبيق الجودة الشاملة ويرى أحد الباحثين أن تلبية احتياجات العملاء في أي مؤسسة -ومنها المؤسسات التعليمية- يتطلب الإجابة عن التساؤلات التالية:

- من هم العملاء الحقيقيون لهذه المؤسسة التعليمية؟
- هل الطرق المستخدمة في قياس الأداء مناسبة؟
- هل هناك حاجة لإجراءات تعليمية جديدة؟

ويرى بعض الباحثين أنه في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة توجد مجموعتان من العملاء، الأولى تضم العملاء الخارجيين الذين يستخدمون منتجات وخدمات المؤسسة، والأخرى تشمل العملاء الداخليين الذين يستخدمون منتجات وخدمات تأتي من أقسام أو وحدات أخرى داخل المؤسسة. وفي المؤسسات التعليمية يمثل المجموعة الأولى أولياء الأمور وغيرهم من ممثلي قطاع الأعمال ومسؤولي المؤسسات الحكومية في مجال الإنتاج والخدمات. كما يمثل الطلاب والإدارة ورؤساء الأقسام والهيئة التعليمية والإدارية المجموعة الثانية.

والاهتمام برغبات العملاء واكتساب ثقتهم في المنتج التعليمي يفرض على مؤسسات التعليم تطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في العملية التعليمية من حيث كفاءة برامجها، وتحسين طرق تدريسها وتنوعها، وتحديث مصادر معلوماتها وتقنياتها، وتفعيل أنشطتها الصفية وغير الصفية، وتوطيد العلاقة بين الطلاب والمعلمين والإدارة وأولياء الأمور.

- **الاهتمام بكفاءة المؤسسة التعليمية:** تعمل المؤسسة التعليمية بشكل متواصل لتوسع قدراتها على وضع تصور للمستقبل في إطار المتغيرات والتحديات التي تواجه المجتمع الذي تتواجد فيه، مما يعزز قدرات الطلاب على فهم العالم المحيط بهم، ومساعدتهم في تحقيق التكيف مع ظروفه ومتطلباته، والمساهمة في بناء تقدم المجتمع وحضارته. ويرى بعض الباحثين ضرورة توفير ثلاثة مكونات تحقق المؤسسة التعليمية كينونتها كمنظمة تعليمية وهي :

- أن تحدث الإدارة التعليمية تغييراً في العقول؛
- أن يكون لدى المؤسسة التعليمية توجه ابتكاري يشجع الطلاب على المبادرة بالتعامل مع المواقف بدلاً من انتظار حدوثها والتصرف حيالها بأسلوب رد الفعل؛
- أن يكون لدى المؤسسة توجه نحو تعليم تفكير النظم وتعد مبادئ إدارة الجودة الشاملة أحد الأسس المهمة لتطبيق المؤسسات التعليمية لمعايير ونظم الجودة الشاملة ويتم ذلك من خلال ما يلي:
- فهم رسالة المؤسسة التعليمية بوضوح وتحديد نماذج المخرجات (مواصفات الطلاب المتوقع تخرجهم) بشكل أفضل.
- تطبيق أفضل طرق التعليم والتدريس بشكل منظم.
- التطوير المستمر في مدخلات المؤسسة التعليمية وعملياتها ومخرجاتها لتتوافق مع المواصفات العالمية.
- تشكيل مجلس إدارة للجودة الشاملة وتحديد اختصاصاته.
- تدريب العاملين بالهيئتين التعليمية والإدارية على تطوير نظم الجودة وضبط فعاليتها وضمان استمراريتها.
- **تفعيل القيادة التربوية:** مما لا شك فيه أن القيادة التربوية تشكل عنصراً مهماً من عناصر تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية. لذا يؤكد Senge أن "العامل في المنظمة ليس هو المشكلة، ولكن المشكلة غالباً ما تتركز في الإدارة العليا"، ويضيف إلى ذلك أن "افتقاد القيادة يمثل عقبة أساسية في سبيل التطبيق الناجح لإدارة النظم.

إن القيادة التربوية تتخذ شكلاً جديداً في إطار مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ، إذ تعمل على استثارة مجهود المعلمين من أجل تحقيق جودة التدريس وتحسين فعاليته، وهذا يتطلب من مديري المدارس ومديري الإدارات التعليمية توسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ قرارات التطوير، وضبط الجودة الشاملة في المدارس، وتنظيم الحوافز، ودعم تنشيط قدرات الطلاب وتحسين أدائهم، وتوفير التنمية المهنية للمعلمين والإداريين، وإدراج برنامج الجودة الشاملة ضمن الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات التعليمية .

وتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية يتطلب من الإدارة التربوية استغلال الموارد المالية المحددة أحسن استغلال، وترشيد وتوزيع مصادر التمويل، بحيث يشارك المستفيدون من خدمات مؤسسات التعليم في تمويل هذه الخدمات وتطويرها .

3.3.1. فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

- إن التطبيق الصارم والجاد لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم و نشر فلسفتها في المنظومة التعليمية يمكن من تحقيق الفوائد التالية(21):
 - 1- ضبط وتطوير النظام الإداري في أي مؤسسة تعليمية نتيجة لوضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات بدقة.
 - 2- الارتقاء بمستوي الطلاب في جميع الجوانب الجسمية والعقلية والاجتماعية والنفسية والروحية.
 - 3- زيادة كفاءات الإداريين و المعلمين والعاملين بالمؤسسات التعليمية ورفع مستوى أدائهم.
 - 4- زيادة الثقة والتعاون بين المؤسسات التعليمية والمجتمع.
 - 5- توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية مهما كلن حجمها ونوعها.
 - 6- زيادة الوعي والانتماء نحو المؤسسة من قبل الطلاب والمجتمع المحلي.
 - 7- الترابط والتكامل بين جميع الإداريين والعاملين بالمؤسسة التعليمية للعمل بروح الفريق.
 - 8- تطبيق نظام الجودة الشاملة يمنح المؤسسة المزيد من الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي.
- هذه الفوائد و إن بدت صعبة التحصيل، إلا أن بعض الدول قد نجحت في ذلك. ففي الولايات المتحدة الأمريكية صرح العديد من المؤسسات التعليمية التي قامت بتطبيق الجودة الشاملة أنها سجلت تطورات هائلة في عدة ميادين من بينها:
- أصبح التلاميذ أكثر اندماجاً في أنشطة ما بعد المدرسة؛
 - نمو المشاركة في جمعيات الأولياء، المعلمين و التلاميذ؛

- ارتفاع طلبات الانتساب إلى المؤسسات التعليمية؛
- جمع المؤسسات التعليمية مبالغ مالية كبيرة للبرامج و الخدمات الإضافية؛
- تطور المناهج الدراسية لتحفيز التلاميذ في حد ذاتهم ليكونوا و ليقوموا بأفضل ما عندهم؛
- أصبح التلاميذ مدراء مساعدين في عملية التعليم؛
- أصبح المعلمون الممكنين و الميسرين لعملية التعليم و ليس المسيرين لها؛
- شهدت المؤسسات التعليمية تحسينات أكاديمية بانخفاض مستوى التسرب المدرسي؛
- وجود أخطاء قليلة و انخفاض في التكلفة نتيجة التنظيم الجيد للوظائف و التخلي عن بعض الممارسات المكلفة سابقا؛
- عرفت المؤسسة التعليمية مشاكل تربوية قليلة.

2. دراسة ميدانية على مستوى مؤسسات التربية والتعليم في ولاية قسنطينة
 بهدف التعرف أكثر على إدارة الجودة الشاملة في التعليم تم القيام بإجراء دراسة ميدانية على مستوى مؤسسات التربية والتعليم في ولاية قسنطينة

1.2. تصميم الدراسة

بغية التعرف على مدى الإلمام والتأييد لمبادئ إدارة الجودة الشاملة و مدى إمكانية تطبيقها في التعليم تم القيام بدراسة ميدانية على مستوى مؤسسات التربية والتعليم في قسنطينة. تعتمد الدراسة على منهج البحث الميداني بإجراء مقابلات مع مدراء المؤسسات التعليمية ويتم استخدام الأسلوب الوصفي التحليلي للبيانات الأولية التي جمعت عن طريق الاستبيان المعد والموزع على عينة غير احتمالية مكونة من 53 مؤسسة تربوية أي ما يمثل 10 % من المجتمع المدروس .

1.1.2. التحضير للدراسة

تعد خطوة تحضير الدراسة من أهم خطوات البحث نظرا لتأثيرها المباشر على مضمون ونتائج الدراسة. الأمر الذي يستدعي الجيد لها بتحديد أهدافها وحدودها بدقة

• أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم من خلال الإجابة على الأسئلة التالية :

- ما مدى إلمام مديري المؤسسات التربوية وتأبيدهم لمفاهيم وأسس إدارة الجودة الشاملة؟
- ما إمكانية تطبيق المؤسسات التربوية لإدارة الجودة الشاملة؟
- **حدود الدراسة**
- بالرغم من أن الدراسة تم إجراؤها على عينة مكونة من 53 مؤسسة تربوية إلا أنها تبقى محدودة النتائج وذلك للأسباب التالية :
- اقتصرت الدراسة على ولاية واحدة من ولايات الوطن وهي ولاية قسنطينة ؛
- اقتصرت الدراسة على المؤسسات التربوية العمومية وبذلك تم استثناء المؤسسات الخاصة ؛
- استهدفت الدراسة مدراء المؤسسات التربوية وبذلك تم استبعاد آراء المستفيدين الآخرين من العملية التعليمية من مدير التربية و أساتذة و مفتشي التربية وغيرهم.

2.1.2. منهجية الدراسة

تعتمد الدراسة على منهج البحث الميداني وذلك بتوزيع استبيان على عينة من أفراد المجتمع المدروس

• المجتمع المدروس والعينة

يتمثل مجتمع هذه الدراسة في جميع مؤسسات التربية لولاية قسنطينة والبالغ عددها 535 مؤسسة والموزعة إلى 357 مدرسة ابتدائية و 120 متوسطة و 48 ثانوية .

نظرا لصعوبة إجراء مسح شامل لجميع هذه المؤسسات، تم الاعتماد على أسلوب المعاينة، حيث شملت العينة المدروسة (عينة غير احتمالية) على 53 مؤسسة تربوية اختيرت بطريقة عشوائية .

• الأداة المستخدمة لجمع البيانات

بالإضافة لمصادر البيانات الثانوية التي تم استخدامه في هذه الدراسة لتغطية الجانب النظري فقد تم استخدام استبيان خاص يخدم أهداف الدراسة بحيث يستخدم كأداة لجمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة وذلك لتغطية الجانب الميداني من هذه الدراسة . حيث اشتملت أداة جمع البيانات على ثلاثة أجزاء بعدما استهلكت بنص تمهيدي قصير يعرف بالدراسة والهدف منها ويبين الجهة التي أعدته .

تطرق الجزء الأول من الاستبيان للتعريف باسم المؤسسة التربوية ونوعها .

مثل الجزء الثاني مبادئ إدارة الجودة الشاملة حيث صيغت لكل مبدأ جملة من العبارات يبدي المستقصى منه رأيه فيها بالموافقة أو الحياد أو الرفض. خصص الجزء الثالث لمعرفة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية من خلال أربعة أسئلة مفتوحة عن معوقات التطبيق وكيفية التغلب عليها وعن العوامل المساعدة على التطبيق وكيفية تعزيزها .

3.1.2. صدق الأداة وثباتها

إن الوصول إلى نتائج موضوعية وموثوق فيها يتوقف على جودة أداة البحث المستخدمة أي على مدى صلاحية الاستبيان لتحقيق هذا الهدف. لذلك من الضروري اختبار هذا الاستبيان لتحديد نقاط الضعف فيه وتصحيحها من خلال مؤشرين هما الصدق والثبات

• الصدق

- يعرف الصدق بأنه مدى استطاعة أداة الدراسة قياس ما هو مطلوب قياسه ويعني ذلك انه إذا تمكنت أداة جمع البيانات من قياس الغرض الذي صممت من أجله فإنها تكون بذلك صادقة . ولضمان صدق محتوى أداة جمع بيانات هذه الدراسة فقد تم إتباع الخطوات التالية :
- القيام بمراجعة لأهم الدراسات والبحوث ذات العلاقة والتي من خلالها تم التوصل إلى نموذج قدم من طرف مريم بنت بلعرب بن محمد النبهاني ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه فلسفة (21) تم إجراء تعديل عليه ليتناسب والعملية التعليمية في الجزائر ؛
- القيام بإجراء دراسة أولية على عينة استطلاعية وذلك للاطلاع على أرائهم ومقترحاتهم حول لغة ووضوح ومحتوى أداة الدراسة وقد تم الاستفادة مما ورد من ملاحظات واقتراحات وبذلك تم التوصل للشكل النهائي لأداة الدراسة .

• الثبات

- يقصد بالثبات إمكانية الحصول على نفس النتائج فيما لو أعيد استخدام نفس الأداة مرة ثانية أو أكثر على نفس مفردات الدراسة تحت ظروف مماثلة وفي أوقات مختلفة . نظرا لأن عينة الدراسة غير احتمالية وكان اختيار مفرداتها بطريقة عشوائية فقد تعذرت عملية إعادة استقصاء هؤلاء المفردات للتأكد من ثبات الاستبيان
- وعلى الرغم من الجهد المبذول فيما يتعلق بإتباع الخطوات التي من شأنها رفع مستوى صدق أداة جمع البيانات إلا انه يجب ألا تغفل بعض أوجه القصور مثل تلك الناتجة عن عدم تمثيل المجتمع بشكل كامل وعدم القدرة على الجزم بفهم

مفردات الدراسة لبنود أداة جمع البيانات بشكل عام وعدم إمكانية التأكد من أن إجابات مفردات العينة هي الإجابات التي يرونها 100 %.

2.2. معالجة البيانات وتحليلها

بعد الانتهاء من عملية جمع البيانات تم إجراء فحص مبدئي للاستبيانات لتحديد إذا ما كانت مقبولة لاستخدامها في التحليل الإحصائي أم غير مقبولة، وقد أفضت العملية إلى استبعاد 15 استبيان، وذلك لعدم الإجابة على جميع الأسئلة خاصة تلك المتعلقة بالجزء الثاني. من ثم تم تبويب وتفرغ المعلومات في الحاسب الآلي باستخدام البرنامج الجاهز *Sphinx*، وهو أحد البرامج المعروفة والمعتمدة في معالجة المعلومات. وتم تحليل المعلومات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة على أسئلة الدراسة والوقوف على مدى إلمام مديري المؤسسات التربوية بمفاهيم وأسس إدارة الجودة الشاملة ومدى إمكانية تطبيقها.

نعرض ونحلل فيما يلي النتائج المحصل عليها من الدراسة:

فيما يتعلق بسؤال نوع المؤسسات التربوية

الجدول رقم 1- أنواع المؤسسات التربوية

البيان	التكرار	النسبة %
ابتدائية	20	52.6
متوسطة	13	34.2
ثانوية	5	13.2
المجموع	38	100

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان

بملاحظة الجدول نجد أن أكبر نسبة تعود إلى المؤسسات الابتدائية بنسبة 52.6 % تليها المتوسطات بنسبة 34.2% و الثانويات بنسبة 13.2 % وهذا يتناسب إلى حد ما

مع النسب الحقيقية للمجموع المؤسسات التربوية الموجودة بولاية قسنطينة (66% و 22% و 8 % على التوالي).

الجدول رقم 2- الاتجاهات نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة

البيان الفقرة	التكرار			النسبة %			الوسط الحسابي
	لا أوافق	محا يد	أوا فق	لا أوافق	محايد	أوافق	
2 على الإدارة العليا بـمديرية التربية التأكد من التوافق بين أهداف الوزارة والممارسات الفعلية	2	3	33	5.3	7.9	86.8	2.82
2 بعد فهم الإدارة العليا لآلية التطوير من الأمور المهمة جدا	2	1	35	5.3	2.6	92.1	2.87
0 يجب تشجيع الاتصال المفتوح بين المديرين والموظفين	0	1	37	0	2.6	97.4	2.97
1 يحتاج التطوير الى مساندة الإدارة العليا	1	4	33	2.6	10.5	86.8	2.84
0 يجب على المديرين أن يكونوا مثال يحتذى به في التطوير	0	1	37	0	2.6	97.4	2.97
0 يحتاج التطوير إلى الأخذ بأراء المستفيدين الداخليين والخارجيين	0	1	37	0	2.6	97.4	2.97
3 يمكن قياس التطوير بوزارة التربية والتعليم عن طريق معرفة واستقراء رضا المستفيدين	3	4	31	7.9	10.5	81.6	2.74
2 من المهم جدا التعرف على حاجات وتوقعات المستفيدين بصورة دائمة ومستمرة	2	5	31	5.3	13.2	81.6	2.76
1 على خطط وزارة التربية والتعليم أن تأخذ في الاعتبار اتجاهات المستفيدين الخارجيين موضوع التطوير	1	5	32	2.6	13.2	84.2	2.82
2 على خطط وزارة التربية والتعليم أن تأخذ في الاعتبار اتجاهات المستفيدين الداخليين موضوع التطوير	2	4	32	5.3	10.5	84.2	2.79

2.97	97.4	2.6	0	37	1	0	يحتاج التطوير إلى الأخذ بأراء المستفيدين الداخليين والخارجيين
2.74	81.6	10.5	7.9	31	4	3	يمكن قياس التطوير بوزارة التربية والتعليم عن طريق معرفة واستقراء رضا المستفيدين
2.76	81.6	13.2	5.3	31	5	2	من المهم جدا التعرف على حاجات وتوقعات المستفيدين بصورة دائمة ومستمرة
2.82	84.2	13.2	2.6	32	5	1	على خطط وزارة التربية والتعليم أن تأخذ في الاعتبار اتجاهات المستفيدين الخارجيين موضوع التطوير
2.79	84.2	10.5	5.3	32	4	2	على خطط وزارة التربية والتعليم أن تأخذ في الاعتبار اتجاهات المستفيدين الداخليين موضوع التطوير
2.95	94.7	5.3	0	36	2	0	تعد عملية التحسين المستمر أمرا ضروريا لتطوير وزارة التربية والتعليم
2.71	76.3	18.4	5.3	39	7	2	يجب أن يكون التخطيط في وزارة التربية والتعليم طويل المدى
2.87	89.5	7.9	2.6	34	3	1	مراعاة المرونة عند وضع خطط وزارة التربية والتعليم من الأمور المهمة
2.82	84.2	13.2	2.6	32	5	1	تحتاج الخطط بالوزارة إلى التجديد المستمر
2.84	89.5	5.3	5.3	34	2	2	يجب إحلال إستراتيجية منع الأخطاء بدلا من إستراتيجية كشف الأخطاء
2.84	89.5	5.3	5.3	34	2	2	من المهم حل المشكلات اليومية مباشرة
	94.7	5.3	0	36	2	0	يجب تقويم عناصر وزارة التربية والتعليم بانتظام (الأهداف والسياسات والخطط والبرامج ...) بانتظام
2.84	89.5	5.3	5.3	34	2	2	على جميع العاملين بوزارة التربية والتعليم المشاركة في التطوير
2.79	89.5	0	10.5	34	0	4	يجب أن يشارك موظفي وزارة التربية والتعليم في اتخاذ القرارات
2.29	52.6	23.7	23.7	20	9	9	يجب أن يشارك المستفيدون الخارجيون في اتخاذ القرارات بوزارة التربية والتعليم

2.92	92.1	7.9	0	35	3	0	ممارسة العمل كفريق من الأمور المهمة
2.71	81.6	7.9	10.5	31	3	4	يجب تفويض المسؤولية والسلطة والمحاسبية لأقرب مسؤول من الموظف
2.89	92.1	5.3	2.6	35	2	1	يجب تشجيع التغذية الراجعة من المستفيدين
2.84	89.5	5.3	5.3	34	2	2	يعد اطلاع الموظفين على أهداف وسياسات الوزارة أمراً أساسياً
2.95	94.7	5.3	0	36	2	0	يجب أن تهتم الإدارة بأفكار الموظفين ومقترحاتهم وتساؤلاتهم
2.95	94.7	5.3	0	36	2	0	يعد التدريب أمراً أساسياً لكل من الإدارة والموظفين
2.97	97.4	2.6	0	37	1	0	يجب التشجيع على استمرارية التدريب لكل الموظفين
3	100	0	0	38	0	0	يجب أن يتفهم الموظفون عملية التطوير
3	100	0	0	38	0	0	إيضاح أدوار الموظفين يسهم في زيادة فعالية التطوير
2.87	92.1	2.6	5.3	35	1	2	يجب أن يتوافق التدريب مع أهداف وزارة التربية والتعليم
2.89	92.1	5.3	2.6	35	2	1	يجب الحرص على أن تتساوى فرص التدريب للجميع
2.82	86.8	7.9	5.3	33	3	2	يجب أن تعتمد القرارات في وزارة التربية والتعليم على النتائج المستخلصة من البيانات
2.95	94.7	5.3	0	36	2	0	يجب الاستعانة بأدوات دقيقة منها الأدوات الإحصائية لجمع البيانات حول المشكلات التي تواجه وزارة التربية والتعليم
3	100	0	0	38	0	0	يجب الاستعانة بأدوات دقيقة منها الأدوات الإحصائية لجمع البيانات لتخطيط التطوير
2.87	89.5	7.9	2.6	34	3	1	استخدام العديد من الأدوات والآليات لقياس التطوير أمر مهم

2.97	97.4	2.6	0	37	1	0	يجب وجود نظام مكافآت واضح في وزارة التربية والتعليم
3	100	0	0	38	0	0	تشجع المكافآت الأفراد على العمل بنجاح
2.82	86.8	7.9	5.3	33	3	2	يجب أن تكون المكافآت متوافقة مع احتياجات الموظفين
2.95	97.4	0	2.6	37	0	1	تشجع المكافآت على التجديد والابتكار

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان

بشكل عام يوضح الجدول أن مفردات الدراسة يميلون إلى الموافقة على مبادئ إدارة الجودة الشاملة إذ:

فيما يتعلق بالمبدأ الأول لإدارة الجودة الشاملة : الالتزام نحو إدارة الجودة الشاملة (العبارات من 1 إلى 5)

تراوحت الأجوبة على السؤال بين الموافقة والحياد و عدم الموافقة وتراوحت قيم الوسط الحسابي بين 2.82 وهو يمثل عبارة انه على الإدارة العليا بمديرية التربية التأكد من التوافق بين أهداف الوزارة والممارسات الفعلية وبين 2.97 وهو يمثل عبارة انه على المديرين أن يكونوا مثال يحتذى به في التطوير .

فيما يتعلق بالمبدأ الثاني لإدارة الجودة الشاملة: التركيز على المستفيدين (العبارات من 6 إلى 10)

بالنظر إلى العبارات التي تمثل مبدأ التركيز على المستفيدين يتضح أن مفردات الدراسة يميلون إلى الموافقة إذ تراوحت قيم الوسط الحسابي بين 2.74 و 2.97.

فيما يتعلق بالمبدأ الثالث لإدارة الجودة الشاملة: التحسين المستمر (العبارات من 11 إلى 17)

يوضح الجدول أن مفردات الدراسة يميلون إلى الموافقة على مبدأ التحسين المستمر وقد جاءت في مقدمة هذه العبارات أنه يجب تقويم عناصر وزارة التربية والتعليم بانتظام (الأهداف، السياسات، الخطط والبرامج ...)

فيما يتعلق بالمبدأ الرابع لإدارة الجودة الشاملة: المشاركة والتفويض (العبارات من 18 إلى 24)

يوضح الجدول أن مفردات الدراسة يميلون إلى الموافقة على مبدأ المشاركة والتفويض ماعدا عبارة أنه يجب أن يشارك المستفيدون الخارجيون في اتخاذ القرارات

بوزارة التربية والتعليم إذ أن مفردات الدراسة يميلون إلى الحياد الوسط الحسابي يقدر ب 2.29

فيما يتعلق بالمبدأ الخامس لإدارة الجودة الشاملة: التعليم والتدريب (العبارات من 25الى 30)

يوضح الجدول أن مفردات الدراسة يميلون إلى الموافقة على مبدأ التعليم والتدريب إلى حد موافقة جميع مفردات الدراسة على أنه يجب أن يتفهم الموظفون عملية التطوير وأن إيضاح ادوار الموظفين يسهم في زيادة فعالية التطوير

فيما يتعلق بالمبدأ السادس لإدارة الجودة الشاملة : الأدوات والتقنيات (العبارات من 31الى 35)

يوضح الجدول أن مفردات الدراسة يميلون إلى الموافقة على مبدأ الأدوات والتقنيات حيث تراوحت قيم الوسط الحسابي بين 2.82 و 3 .

فيما يتعلق بالمبدأ السابع لإدارة الجودة الشاملة: المكافآت (العبارات من 36الى 39)

يوضح الجدول أن مفردات الدراسة يميلون إلى الموافقة على مبدأ المكافآت إلى حد موافقة جميع مفردات الدراسة على أن المكافآت تشجع الأفراد على العمل بنجاح .

فيما يتعلق بأسئلة الجزء الثالث: وهي أسئلة مفتوحة عن معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية وكيفية التغلب عليها وعن العوامل المساعدة على التطبيق وكيفية تعزيزها فنوجزها في النقاط التالية :

تتمثل أهم معوقات في :

- ضعف الاتصال بين المستويات العليا والقاعدة؛
- محدودية برامج التدريب بشكل عام وانعدامها في مجال إدارة الجودة الشاملة ؛
- الافتقار إلى خطة واضحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

وعن كيفية التغلب على هذه المعوقات نذكر :

- الأخذ بأراء واقتراحات جميع العاملين في مجال التعليم عند اتخاذ القرارات ؛
- توفير دورات تدريبية متخصصة للعاملين في المستويات التنظيمية المختلفة ؛
- وضع خطة واضحة للعمل وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تشرك جميع الأفراد في المؤسسة التعليمية كل فيما يخصه.

أما العوامل المساعدة على التطبيق نذكر منها :

- بناء خطة متكاملة لتبني ثقافة الجودة الشاملة في الإدارات والعاملين في المؤسسة التربوية؛
- الجدية والصرامة في تحديد المهام ؛
- التحسين المستمر والذي يعزز قدرات المستفيدين و يمكن المؤسسة التربوية من مواجهة التحديات التي تواجهها.

ويمكن تعزيز هذه العوامل عن طريق :

- توفير الإمكانيات الضرورية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- إسناد المهام لذوي الاختصاص ومتابعة تنفيذهم للمهام الموكلة إليهم ؛
- تكثيف الدراسات والبحوث والتي من شأنها أن تسهم في تطوير المؤسسات التربوية .

3.2. نتائج الدراسة الميدانية (الإجابة على أسئلة الدراسة)

تم إجراء هذه الدراسة بغرض معرفة مدى إلمام مديري المؤسسات التربوية بمفاهيم وأسس إدارة الجودة الشاملة وما إمكانية تطبيق المؤسسات التربوية لإدارة الجودة الشاملة .وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج من خلال التحليل الإحصائي يمكن أن نوجزها فيما يلي :

✓ ميل مديري المؤسسات التربوية إلى الموافقة على مبادئ إدارة الجودة الشاملة مما يدل على إلمامهم وتأبيدهم لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، إلا أن الموافقة تختلف من مبدأ إلى آخر ، إذ يأتي في المرتبة الأولى مبدأ التعليم والتدريب بوسط حسابي قدره 2.96 ويأتي مبدأ المشاركة والتفويض في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي يبلغ 2.76 .الجدول التالي يبين الوسط الحسابي لكل مبدأ من المبادئ:

الجدول رقم 3- الوسط الحسابي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة

المبدأ	الوسط الحسابي
الالتزام نحو إدارة الجودة الشاملة	2.89
التركيز على المستفيدين	2.82
التحسين المستمر	2.85
المشاركة والتفويض	2.76
التعليم والتدريب	2.96
الأدوات والتقنيات	2.91
المكافآت	2.93

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان

✓ أوضحت الدراسة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية وذلك لوجود العديد من العوامل المساعدة على التطبيق والتي يمكن تعزيزها على الرغم من وجود بعض المعوقات والتي بحسب رأي المديرين أنه يمكن التغلب عليها إذا ما توفرت الرغبة في تبني إدارة الجودة الشاملة لرفع مستوى جودة المنتج التعليمي وتحقيق الأهداف التربوية .

الخاتمة

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي تستطيع أي مؤسسة تطبيقها ، والمؤسسات التربوية واحدة من تلك المؤسسات التي أدركت أهمية تطبيق إدارة الجودة لما تحققه هذه الأخيرة من فوائد ومزايا تمكن من تحقيق رضا جميع المستفيدين من العملية التعليمية ، من ذلك على المؤسسات التربوية في الجزائر السعي إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة لإحداث تطوير نوعي لدورة العمل في المدارس بما يتلاءم مع المستجدات التربوية والتعليمية والإدارية ، وبوأكب التطورات الساعية لتحقيق التميز في كافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة التربوية.

الهوامش

- 1- قتيبة صبحي احمد الخيرو ، إرساء ثقافة الجودة هو الطريق نحو التميز والنجاح "رؤى مستقبلية"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، 8-9 مارس 2005 ، جامعة ورقلة ، ص 182
- 2- Juran Joseph M ,et autres ,Juran's quality handbook ,Fifth edition ,McGraw Hill , 1998, P2.1
- 3- زيد منير عبوي ،إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006 ، ص 35
- 4- عبد الستار العلي ، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، 2008 ، ص 27
- 5- Neuville Jean Philipe, La qualité en question, revue française en gestion, N°18, Mars, Avril, Mai 1996, p39
- 6- علي بن عبد الله المهيدب ، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة الأمنية دراسة تطبيقية على ضباط شرطة منطقة الرياض ، قسم العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2005 ، ص 68
<http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Pages/default.aspx>
- 7- أسامة نور الدين الفزاني ، خليفة على الأسود ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم، ص 9
- 8-Wayne.H.Brunetti, Les sept clés du progrès de l'entreprise, Editions Dunod, Paris, 1996 p28.
- 9- Cathan Michel et autres, «Maitriser les processus de l'entreprise», Editions d'organisations, Paris, 1998, p27.
- 10- خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2000 ، ص 103
- 11- زين الدين فريد عبد الفتاح، "المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية"، دار الكتب، القاهرة، 1996 ص 48
- 12- جابلونسكي جوزيف، ترجمة النعماني عبد الفتاح، " إدارة الجودة الشاملة"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجيزة، مصر، 1996، ص 59.

13- إبراهيم الزهيري، إدارة الجودة الشاملة في التعليم
<http://www.alasad.net/vb/member.php?u=10039>

14- معزوز جابر علاونه، مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية، مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية جامعة القدس المفتوحة، رام الله، 3-5/7/2004

<http://www.cheq-edu.org/studies/st32.doc>.

15- جميل نشوان، تطوير كفايات للمشرفين الأكاديميين في التعليم الجامعي في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة في فلسطين، مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية جامعة القدس المفتوحة، رام الله، 3-5/7/2004

www.cheq-edu.org/studies/st26.doc

16- مسعد محمد زياد، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التعليمية:

<http://www.dafatir.com>

17- فائزة بنت محمد بن حسن أخضر، الوضع القائم للجودة في الميدان التربوي (دراسة وصفية تحليلية

<http://faculty.ksu.edu.sa/aljarf/Documents/%D9%86%D8%AF%D9%88%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%88%D8%AF%D8%A9%20%D9%81%D9%8A%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B9%D9%84%D9%8A%D9%85%20%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85%202007%D9%85/11.doc>.

18- المرجع السابق

19- أسامة نور الدين الفزاني، خليفة على الأسود، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم

20- مدخل لتطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة المؤسسات التعليمية محمد الخطيب

<http://www.ksu.edu.sa/sites/Colleges/Arabic%20Colleges/CollegeOfEducation/DocLib16/Ù...Ø- Ø®Ù,,%20Ù,,ØªØ·Ø·ÙŠÙ,%20Ù...Ø¹Ø§ÙŠÙŠØ±%20Ù^Ù†Ø,Ù...%20Ø§Ù,,Ø-Ù^Ø- Ø©%20Ø§Ù,,Ø´Ø§Ù...Ù,,Ø©%20Ù ÙŠ%20Ø§Ù,,Ù...Ø³Ø³Ø§Øª%20Ø§Ù,,ØªØ¹Ù,,ÙŠÙ...ÙŠØ©.DOC>

21- مصطفى السائح محمد، الجودة -جودة التعليم- إدارة الجودة الشاملة (رؤية حول المفهوم والأهمية)

<http://www.elsayh.com>

22- Maryam bint belarab bin mohammed Al nabhani ,Developing the education system in the Sultanate of Oman through implementing TQM .the ministry of education central headquarters –a case study, A thesis submitted in fulfillment of the requirements educational studies department ,Faculty of education .2007

<http://theses.gla.ac.uk/41/01/2007AlNabhaniPhD.pdf>

إدارة الجودة الشاملة وتحدي المورد البشري في قطاع التعليم العالي

أ. محمد الصالح قريشي

مخبر المغرب الكبير: الاقتصاد والمجتمع

جامعة منتوري قسنطينة

ملخص

إن النجاحات المحققة في الميادين الصناعية بسبب تطبيقات الجودة الشاملة، قد شجعت الانتقال بهذه التطبيقات إلى المنظمات الخدمية، والتي تعد الجامعة أبرزها.

ولقد كان اعتماد المنظمات من أجل بلوغ أهداف برامج إدارة الجودة الشاملة سواء في القطاع الصناعي أو حتى في القطاع الخدمي على متطلبات تقنية بالدرجة الأولى، غير أن سياسة إدارة الجودة الشاملة في السنوات الأخيرة، وبالأخص في قطاع الخدمات، قد انتقلت من مرحلة الاعتماد على الجوانب التقنية من أجل تحقيق الجودة إلى الاعتماد على المورد البشري من خلال حسن إدارته.

هذا التوجه يعكس أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية في النجاحات أو الإخفاقات لتطبيقات الجودة الشاملة، فهي المسؤولة عن توفير المهارات والكفاءات البشرية و تدريبها و تحفيزها و التي تعد الركيزة الأساسية في تنشيط و تفعيل إدارة الجودة الشاملة.

الكلمات المفتاحية: الجودة، إدارة الجودة الشاملة، الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية.

Résumé

Les performances réalisées dans le secteur industriel grâce à l'adoption des programmes TQM à encourager le secteur des services a emprunté le même chemin.

Auparavant, la réalisation des objectifs des programmes TQM soit dans le secteur industriel ou tertiaire, à toujours exigé des moyens techniques en premier lieu, mais les dernières années ont connues une orientation vers une autre ressource stratégique pour mieux atteindre les objectifs qu'est les ressources humaines.

Cet intérêt croissant à l'égard des Rh reflète le rôle clé que peut jouer la fonction de la gestion des ressources humaine dans la politique tqm, surtout à travers ses stratégies de recrutement, formation et rémunération.

Mots clé : qualité, TQM, ressources humaines, gestion des ressources humaines.

مقدمة

تعد إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة من التوجهات الإدارية الحديثة والتي تهدف إلى إحداث تغييرات جذرية في أساليب العمل، ولهذا السبب تزايد اهتمام منظمات الخدمات على وجه الخصوص بتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في جميع مراحل عملياتها، سعياً منها للوقوف في مواجهة تحديات البيئة الخارجية على تنوعها.

وكغيرها من الاستراتيجيات تعتمد إدارة الجودة الشاملة على عدد من العوامل من أجل بلوغ أهدافها، يتقدم هذه العوامل المورد البشري، من خلال مشاركته في كل مرحلة من مراحل النشاط و الذي من شأنه أن يفود إلى الجودة المرغوبة؛ ولهذا أصبحت وظيفة تسيير الموارد البشرية تحظى باهتمام متزايد في إطار برامج إدارة الجودة الشاملة، نتيجة للوعي بأهمية الدور الذي تلعبه على صعيد تنمية الطاقات والقدرات البشرية وتعزيزها، إسهاماً في تحقيق أهداف البرامج.

الدراسة النظرية: إدارة الجودة الشاملة وتطبيقات تسيير الموارد البشرية

1 - إدارة الجودة الشاملة

مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والإداريين الذين يعنون بشكل خاص بتطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المنظمات الإنسانية .

1-1- تعريف إدارة الجودة الشاملة

لقد اختلف الكثير من الكتاب و الباحثين حول إعطاء تعريف محدد لـ إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management (TQM) فقد عرفها معهد المقاييس البريطاني British standards institute بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات و توقعات العميل و المجتمع و تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة الطرق و اقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير.¹

¹ بوحنية قوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 154

كما تعبر عن نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف و المجموعات داخل المنظمة من اجل تقديم السلعة او الخدمة بأقل تكلفة مع تحقيق الرضا الكامل للعميل.¹

ويعرفها تونكس Tonkse بانها اشتراك والتزام الإدارة و الموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العميل أو ما يفوق توقعاته ن أي أنها تضم مشاركة الإدارة و الموظفين و التزامهم و هي ليست مجرد برنامج فهي طريقة لتأدية العمل ، وأخيرا اعتبار العميل و توقعاته هدف تحسين الجودة .²

كما يعرف مصطلح إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات الثلاث التي يتكون منها: إدارة Management، جودة Quality، شاملة total؛ وتعني كل كلمة ما يلي :

- إدارة Management : تعني عمل المدير المرتبط بالجودة والواردة في ثلاثية Juran ، أي تخطيط الجودة والسيطرة على الجودة وتحسين الجودة .
- الجودة Quality : أن وجهة النظر الفلسفية تؤكد استحالة تغطيتها بمفهوم محدد إذ أن المتلقي هو الأقدر في تحديد المفهوم النسبي للجودة .
- الشاملة Total : الشمولية لها وجهان :
 - 1- أن تشمل الجودة جميع مجالات المنتج والخدمة التي تقدمها المنظمة ؛
 - 2- أن تشمل الجودة جميع المشاركين (المتعاملين) ؛ كذلك أن تحقق الجودة التكامل والشمولية المنشودة في الأهداف والسياسات والإجراءات الخاصة بالعمل .

مما سبق يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب حديث لكيفية إدارة مختلف أوجه النشاط داخل المنشأة، يركز بالدرجة الأولى على التوحيد و التوجيه المدروس لطاقت المنشأة، من اجل إحداث تطويرات في جميع مراحل أداء العمل بالشكل الذي يتفق مع المواصفات المحددة و التي تشبع رغبات العميل وتتل رضاه.

1-2-دواعي الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة

أدت العديد من التطورات في البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة إلى البحث عن التطوير والتحسين المستمرين في ما تقدمه من منتجات وخدمات والسعي الى تغيير

¹ جمال المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية،الدار الجامعية،الاسكندرية،2003، ص 65

² بوحنية قوي ، مرجع سبق ذكره ص 155

الصورة التقليدية لإدارة الأنشطة والوظائف، من أجل التميز والقدرة على المنافسة؛ تتمثل هذه التطورات خصوصا في:¹

1. التطورات التقنية والعلمية الحديثة التي جعلت الجودة الشاملة أمرا ممكنا ينفي كل الأساليب التقليدية في ممارسة العمليات الإدارية والإنتاجية؛
 2. شدة المنافسة وحدة الصراع بين المنظمات المختلفة على جذب العملاء والفوز بنسب أكبر من الأسواق؛
 3. التركيز في مختلف النظم الاقتصادية في العالم المعاصر على أهمية احترام العملاء، وضرورة بذل أقصى الجهد والعناية في تقديم منتجات وخدمات متميزة وعلى جودة عالية الى العملاء الحاليين لإرضاء رغباتهم وكذا لاجتذاب العملاء المرتقبين؛
 4. ارتفاع المستويات التعليمية والثقافية والاقتصادية لنسب متزايدة من أفراد المجتمعات المعاصرة مما يجعلهم يتشددون في ضرورة الحصول على مستوى من الخدمة الجيدة يتفق مع تطلعاتهم وتوقعاتهم.
- ومن هنا وجدت المنظمات المعاصرة اليوم نفسها أمام عدة تحديات فرضت عليها تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتي من شأنها أن تساعد في بلوغ العديد من الأهداف عن طريق التركيز على التحسينات المستمرة في أساليب الأداء .

1-3- أهداف برامج إدارة الجودة الشاملة

بالرغم من أن الهدف الرئيسي لبرامج إدارة الجودة الشاملة هو تطوير الأداء داخل المنظمة وصولا إلى تقديم سلعة أو خدمة تتال رضا المستهلك والعمل، إلا أن هذه البرامج تساعد في بلوغ أهداف أخرى. و يشير علي السلمي إلى أن أبرز الأهداف المنتظرة من وراء تطبيق برنامج لإدارة الجودة الشاملة في المنظمة تتمثل في:²

- تقديم السلع و الخدمات للمستفيدين بما يحقق احتياجاتهم و يتفق مع توقعاتهم.
- تحسين كفاءة العمليات في المنظمة بما يحقق:
- تخفيض تكلفة الأداء دون المساس بمستوى جودة الأداء.
- تقليل الوقت المستغرق في الأداء دون المساس بمستوى الجودة.
- تحسين أسلوب تقديم المنتجات و الخدمات للمستفيدين.
- تطوير منتجات و خدمات جديدة أفضل و أسرع للوفاء باحتياجات المستفيدين.
- مواكبة حركة التحسين و التطوير في أساليب تقديم المنتجات و الخدمات و الارتفاع إلى المستويات العالمية المتعارف عليها.

¹ علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب، القاهرة، 2002، ص 125

² المرجع السابق، ص 131-132

- تطوير كافة عناصر المنظمة و عملياتها و منتجاتها، و إدماج فكر التطوير في صلب فلسفة الإدارة.
 - تأكيد المركز التنافسي للمنظمة وبناء وتنمية وتفعيل قدراتها التنافسية في مواجهة تطورات السوق.
 - ضمان استكمال المنظمة للمقومات المؤدية إلى وصولها لمراتب التميز وفق المعايير العالمية المتعارف عليها في نماذج إدارة التميز.
 - تحفيز العامل وشعوره بتحقيق الذات من خلال مشاركته في وضع أهداف واتخاذ القرارات.¹
- ويبقى أهم هدف لإدارة الجودة الشاملة هو التركيز على السوق والمستهلك، ذلك أن المستهلك هو الأصل الوحيد الذي تمتلكه المنظمة، فالمستهلك الذي يشعر بالرضا والإشباع والولاء،² هو الذي يجعل المنظمة تستمر في السوق ولا تتعرض للإفلاس، كذلك فإن المستهلك الذي يشعر بالرضا اتجاه منتجات وخدمات المنظمة سوف يكون مستعدا للعودة مرة أخرى ودفع الأموال مقابل الحصول على نفس الخدمة أو المنتج.

1-4- متطلبات نجاح برامج إدارة الجودة الشاملة

إن تحقيق إدارة الجودة الشاملة لأهدافها على تعددها يتطلب توفر مجموعة من العوامل تشكل في مجموعها ركائز برامج الجودة الشاملة في منظمات الأعمال على وجه الخصوص. ولقد حاول العديد من الكتاب والباحثين الوقوف على هذه العوامل، وتحديد أيها الأكثر تأثيراً، بمعنى الأكثر قدرة على تجسيد برامج إدارة الجودة الشاملة، غير أنه سجلت اختلافات حول عدد هذه العوامل من كاتب إلى آخر، فبعض الكتاب حددها بثلاث عوامل والبعض الآخر حددها بأربع.. الخ. غير أنه يمكن حصر أهم العناصر المتفق عليها بين الكتاب في ما يأتي:³

أ_التزام ودعم الإدارة العليا

يرجع دور الإدارة العليا إلى أبعد من مجرد تخصيص الموارد اللازمة لتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، بل يتعين عليها إظهار التزامها الطويل بدعم البرنامج.

إن دعم الإدارة العليا لفلسفة إدارة الجودة الشاملة وممارسات الجودة يعد عنصراً لا يمكن الاستغناء عنه خاصة إذا كان الهدف هو تشجيع الموظفين والعاملين على تطبيق

¹ محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 24

² بوحنية قوي، مرجع سبق ذكره، ص 160

³ آلاء عبد الموجود، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم برامج إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة

الموصل، 2002، ص ص 38_42

هذه الممارسات وبشكل مرض لتحقيق أداء فعال للجودة يشمل المنظمة كلها. هذا ، وتجدر الإشارة ان تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة هو قرار استراتيجي يتخذ من قبل الإدارة العليا وبالتالي فإن اقتناع الإدارة العليا ودعمها المادي والمعنوي من أهم العوامل التي تساعد على النجاح .

وبالاتجاه نفسه يذكر كل من (Morgans&Murgatroyd) بان الفشل في إدارة الجودة الشاملة يعود إلى فقدان الإدارة الالتزام أو عدم قدرة الإدارة العليا على إيصال التزامها بصورة مباشرة إلى جميع العاملين¹.

ب_ الزبون

يعد الزبائن هم الموجه في إدارة الجودة الشاملة ، إذ تمثل احتياجاتهم تفضيلاً لهم ، و ردود أفعالهم و مقترحاتهم قوة الدفع اللازمة لانطلاق الموارد البشرية والمادية كافة وتشغيلها لتلبية هذه الاحتياجات واستمرار تحسينها وتطويرها لتحقيق المزيد من الرضا، لذلك تسعى المنظمة من خلال برامج إدارة الجودة الشاملة أن يكون لها زبائن كاملو الرضا ولهم الرغبة في العودة أكثر من مرة لشراء المنتج نفسه او الخدمة.

ولا تقتصر كلمة الزبون على الزبون الخارجي الذي يحدد جودة المنتج او الخدمة بل تمتد لتشمل الزبون الداخلي الذي يساعد في تحديد جودة الأفراد والعمليات وبيئة العمل لكونهم الأطراف الذين يقومون بإنتاج المنتج أو الخدمة لان الجودة عمل مشترك بين الجميع ؛² هذا و يرى بعض الباحثين ان معظم برامج الجودة تفشل في بدايتها نظراً لإخفاق المنشأة في عد المستهلك جزءاً أساسياً من النظام الإنتاجي .

ج_ التحسين المستمر

تتطلب إدارة الجودة الشاملة عملية تحسين مستمرة بدون توقف ويجب أن يكون الهدف النهائي هو الكمال الذي لا يمكن تحقيقه لكن يتم العمل دائماً للوصول إليه.³ التحسين المستمر هو بمثابة البحث المتواصل عن الطرق التي تحسن العمليات وهذا يتضمن المقارنة بالتطبيقات المتميزة (Bench Marking) وتنمية الشعور والوعي لدى الأفراد بملكيتهم للأنشطة والعمليات.⁴ وبالاتجاه نفسه ذكر (Heizer) بان إدارة الجودة الشاملة

¹ نفس المرجع ، ص 39

² نفس المرجع ، ص 39

³ التميمي ،حسين عبد الله حسن ،،ادارة الانتاج والعمليات مدخل كمي،دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ،عمان

1997، ص 584

⁴ آلاء عبد الموجود ، مرجع سبق ذكره ، ص 40

تتطلب عملية غير منتهية من التحسين المستمر الذي يشمل العاملين والتجهيزات والمجهزين والمواد والإجراءات.

د- مشاركة الموارد البشرية

إن إدارة الجودة الشاملة تعتبر مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين في المنظمة ولا يقتصر دورها على الأفراد العاملين في حقول النوعية فقط، فهي برامج تستدعي مشاركة كل من الإدارة وكذا العاملين بمختلف تخصصاتهم ومستوياتهم في كل خطوة في العملية الإنتاجية و الذي يمكن أن يقود إلى الجودة المرغوبة؛ وقد نوه إلى ذلك علي السلمي عندما أشار إلى أن الأفراد اللازمين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هم جميع أفراد المنظمة فالكل يشاركون بدرجات مختلفة في مراحل النظام المتعددة،¹ حيث أن أفراد الإدارة العليا لهم دور، وأفراد الإدارة الوسطى لهم دور والتفزيون في مختلف المجالات والمستويات لهم دور أيضاً، ويشارك مع هؤلاء الخبراء والمتخصصون من الاستشاريين والكل ينصهر في فريق الجودة الشاملة.

2- علاقة وظيفة تسيير الموارد البشرية ببرامج الجودة

تختلف إدارة الجودة الشاملة عن باقي الأساليب الإدارية في عدة جوانب أهمها وما يمثل ميزة خاصة بها هو خاصية الشمولية، إذ أنها تهتم بكل مكونات وعناصر المنظمة، جميع المدخلات، جميع العمليات والنشاطات والوظائف وجميع المخرجات وهذا يقلص من احتمال فشل تطبيق هذا المنهج الإداري. ولا يخفى أن إدارة الموارد البشرية تحظى باهتمام متزايد في إطار برامج إدارة الجودة الشاملة، وقد جاء هذا الاهتمام نتيجة الوعي بأهمية الدور الذي تلعبه على صعيد تنمية الطاقات والقدرات البشرية وتعزيزها إسهاماً في تحقيق أهداف البرامج.

2-1 دور المورد البشري في إدارة الجودة الشاملة

تغيرت النظرة إلى العنصر البشري مؤخراً واحتل المكانة التي كان ينبغي أن يكون عليها، فقد تم الاعتراف بأنه أهم مورد من بين موارد المنظمة، كما أصبحت البرامج الإدارية الحديثة تولي اهتماماً أكبر بهذا المورد والتي من بينها برامج إدارة الجودة الشاملة والتي تعتبر جودة العنصر البشري الركيزة الأساسية لها.

¹ علي السلمي ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التاهيل للايزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1995، ص 85

فقد لا يكتب النجاح لبرنامج إدارة الجودة الشاملة مهما يسرت له من إمكانيات تقنية أو مالية إذا ما غيب دور المورد البشري فيه. فالجودة تبدأ و تنتهي بالأفراد فهم الذين يديرون العملية و ينسقون عمل الأنظمة،¹ و هي بذات الوقت تعبير عن التفوق الإنساني وبالتالي فإن جهود تحسينها ينبغي أن تركز أكثر على الأفراد بدلا من الأساليب و الآلات، فالموارد البشرية هم المفتاح لنجاح تطبيقات إدارة الجودة الشاملة و ليس الآلة.

وحسب Harris يتبلور دور المورد البشري في إدارة الجودة الشاملة من خلال:

- عملية صنع القرارات؛
- بناء علاقات الزبون ؛
- إجراء التغييرات في تصميم العمل.

و أكد Schuler بأن متضمنات إدارة الجودة الشاملة بشأن الموارد البشرية مهمة، إذ أن الأفكار الجيدة لتحسين المنتج غالبا ما تأتي من العاملين فضلا عن مشاركتهم في حل المشكلات؛ لذلك زادت المطالبة بإعطاء مزيد من المسؤولية للأفراد العاملين فيما يتعلق بالجودة من خلال تحديد هدف لكل فرد يسعى إلى تحقيقه، و هو الوصول إلى الجودة العالية التي تقابل متطلبات الزبون.²

2-2- أهمية العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة

هناك وجهات نظر رأت أن إدارة الجودة الشاملة قد انتقلت من منظور توكيد الجودة أو ما يطلق عليه الجوانب التقنية كرقابة العملية الإحصائية و عمليات التصميم و أدوات الرقابة وتحسين العملية إلى الجوانب الإنسانية التي استحوذت على اهتمام اقل من النصوص التقليدية لإدارة الجودة الشاملة ؛ وهذا التوجه ناتج عن إدراك أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية في النجاحات أو الإخفاقات لتطبيقات الجودة الشاملة فهي المسؤولة عن توفير المهارات و الكفاءات البشرية وتدريبها وتحفيزها، والتي تعد من الركائز الأساس في تنشيط و تفعيل إدارة الجودة الشاملة.³

وطبقا لـ Evans & lindsay فإن تركيز إدارة الجودة الشاملة هو تغيير دور الموارد البشرية عبر تغيير تصورات العاملين المختصين في الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين من علاقات قائمة على أساس الرقابة العدائية إلى وضع تعاوني مبني على أساس المشاركة تبادل الأهداف الفردية و التنظيمية، الثقة و الاحترام.

¹ Malhi ,ranjit singh, understanding total quality management ,articles available from www.higbeam.com/library/doc.asp ,2000,p 2

² سعد علي العنزي و احمد علي صالح ،مرجع سبق ذكره،ص 91

³ المرجع السابق ، ص ص 92-93

هذا، ويرى عبد المنعم عزة صبحي أن احد عناصر إدارة الجودة الشاملة يتمثل بالاستثمار في البشر بوصفهم الدم الذي يجري في شرايين المنظمة وفروعها ليمدها بالحيوية والنشاط اللازمين لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة¹؛ وهو ما يبرز دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق مستوى جودة عال للعنصر البشري.

وحسب Jean Brunet-le compte et Dominique Fauconniers يتطلب ذلك وجود قواعد تسيير الموارد البشرية ذات جودة عالية، وحسب تجارب بعض المنظمات فإنه على إدارة الموارد البشرية تبني هذه المجموعة من القواعد أو الإجراءات²:

- وضع الأهداف المسطرة بوضوح مع توضيح الأنظمة المتبعة.
- الاستماع لشكاوى وانتقادات العاملين وكذا اقتراحاتهم وأخذها بعين الاعتبار.
- جذب الأفراد نحو أدوار أكبر من المكلفين بها.
- اليقظة المستمرة لمتابعة أساليب وطرق التطوير الإنساني الحالية والتنبؤ بتلك التي يمكن أن تظهر في المستقبل.
- منح وقت معين للأفراد للقيام بالمهام الموكلة إليهم وإعلامهم بأوقات التدخل للإطلاع على النتائج المتوصل إليها.

2-3- إدارة الجودة الشاملة و إدارة الموارد البشرية حسب رواد الجودة

على الصعيد النظري، لم تخلو المبادئ التي حددها رواد الجودة من الإشارة إلى جوانب تتصل بإدارة الموارد البشرية، وفيما يأتي أمثلة على ذلك :

- ضمت مبادئ Deming الأربعة عشر عن الجودة ستة مبادئ عن الموارد البشرية³؛
- أولت جوائز الجودة العالمية في شروطها أهمية خاصة لقضايا الموارد البشرية، إذ خصصت جائزة Baldrige⁴ (150) نقطة لإدارة و تطوير الموارد البشرية من مجموع 1000 نقطة؛

¹آلاء عبد الموجود ، مرجع سبق ذكره ، ص 41

² Jean Brunet-le compte et Dominique Fauconniers, Oser la qualité en ressources humaines, les éditions d'organisation, Paris, 1997, P 20, 21.

³ سعد علي العنزي و احمد علي صالح ، مرجع سبق ذكره،ص 93

⁴ المرجع السابق، ص 94

* تأسس نظام المكافأ القومي مالكوم بالدرج للجودة سنة 1987 من قبل الرئيس الأمريكي ريغن بغرض تشجيع الجودة وكذلك لمراقبة تحقيق الجودة في الشركات الأمريكية من اجل تصميم استراتيجيات ناجحة للجودة .وحتى تكون

- خصصت جائزة أوروبا للجودة 90 نقطة لأداء الأفراد و 90 نقطة أخرى لرضا العاملين من مجموع 1000 نقطة؛

_ حسب سلسلة إصدارات نظام إدارة الجودة * ISO (International Standardization Organization)، نصت المواصفة الإرشادية ISO 9000 على ضرورة ان يعكس تنظيم المنظمة و توزيع الصلاحيات و المسؤوليات فيها توفير الموارد البشرية التي تتطلبها منظومة إدارة الجودة؛ وأما المواصفة ISO 9001-2000 فقد أفردت الفقرة 6-2 لاستعراض متطلبات إدارة الموارد البشرية.¹

يتجلى لنا مما تقدم بان العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و إدارة الموارد البشرية قائمة على أساس التبادل و التكامل بينهما، فكما هو مطلوب من إدارة الموارد البشرية أن تعدل و تكيف بعض أنظمتها السابقة و تعتنق أنظمة جديدة، فإنه بالمقابل مطلوب من فلسفة إدارة الجودة الشاملة أن تستوعب أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية على صعيد تطبيق برنامج الجودة الشاملة، لكونها الإدارة المتخصصة و القادرة على إحداث التغيير المطلوب في ثقافة الأفراد و اتجاهاتهم و تنمية قابليتهم التي تعد من الشروط الأساسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة.

2-4- تطبيقات إدارة الموارد البشرية في إطار إدارة الجودة الشاملة:

إن سياسات إدارة الموارد البشرية تتطابق مع وتعكس قيم سياسة الجودة وكذلك رؤية ورسالة المنظمة حيث أن سياسات الموارد البشرية وممارساتها تسهل وتدعم تنفيذ إدارة الجودة الشاملة وفيما يلي توضيح لبعض هذه الاستراتيجيات في ظل مفهوم TQM.

أ- التوظيف

يتضمن التوظيف استقطاب الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة من داخل المنظمة وخارجها كما يتضمن اختيار المرشحين وتعيينهم وأخيراً إعدادهم وتوجيههم للعمل الجديد، وخلال كل تلك المراحل يتم اتخاذ القرارات بشأن مصدر الحصول على طالبي الوظيفة.

المنظمات مؤهلة لجائزة مالكوم فإنه يتوجب عليها إكمال استمارة معلومات تضم معلومات أساسية تخص الشركة مثل الموقع والأسواق والمنتجات. وكذلك الخصائص التي تعتمد عليها الشركات لتحسين النوعية

*معايير الجودة ايزو 9000 تم تطويرها من قبل المنظمة الدولية للمعايير ومقرها في جنيف. حيث وضعت هذه المعايير اساسا للشركات العاملة في منظمة الوحدة الاوربية ولكن تم تبنيها من قبل البلدان المختلفة في انحاء العالم

لقد أضافت بيئة إدارة الجودة الشاملة بعداً جديداً لمتطلبات الاختيار شملت جميع الوظائف من أدنى السلم الإداري إلى قمته وأهلية المرشح يمكن مقارنتها مع المتطلبات الجديدة ، فالأفراد المطلوب منهم العمل في مناخ الجودة يفترض أن تتوفر فيهم سمات إضافية مثل التوجه القيم نوع الشخصية القابلية التحليلية قدرات ذهنية لحل المشاكل إتقان أدوات العمل الكمية وإمكانية العمل وسط جماعة.

ب- التعويض

يعد نظام التعويض من أكثر الأنظمة إثارة للخلاف من بين الأنظمة التي تدعم إدارة الجودة الشاملة. سابقاً كانت نظم التعويض تعتمد إما على الدفع من أجل الأداء أو الدفع من أجل المسؤولية، وكل منها تعتمد على الأداء الفردي ، الأمر الذي يهيئ جواً تنافسياً بين العاملين، وعلى العكس من ذلك فإن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تركز على المرونة والاتصال الجانبي وفاعلية المجموعة والمسؤولية المتعلقة بكل العمليات الهادفة إلى إرضاء الزبائن كنتيجة قصوى¹. إن الدعم المادي يجب أن يكون دعامة في تحسين الجودة في المنشأة وذلك الدعم يمكن أن يأخذ دور الحافز القوي أو الإعجاب المتقاني أو دوراً ما بينهما، ويجب أن يدعم تحسين الجودة .وبالقياس لتلك النتيجة فإن أي نظام للتعويض يجب أن يتبع هذه القواعد الأساسية لإدارة الجودة²:

- 1- يجب أن يكون التعويض موجهاً إلى الزبون، أي يجب أن يتم الدفع لجميع الموظفين على المهارات التي تهم الزبائن الخارجية للشركة. وعمل ذلك يتطلب الفهم الواضح لما يحتاجه الزبون ويتوقعه وما تفعله الشركة لمقابلة تلك الحاجات والتوقعات .وكل من الموظفين والإداريين داخلياً هم زبائن لمنظومة التعويض، فحاجاتهم وتوقعاتهم يجب أيضاً أن توجه لمنظومة التعويض.
 - 2- يجب أن يتكيف التعويض مع العمل الجماعي.
 - 3- يجب أن تحظى منظومة التعويض بالمشاركة الكاملة للموظف.
- فالعاملون يجب أن يساهموا في وضع الأهداف ذات المعنى وفي تحديد مؤشرات الأداء الأساسية وفي مراقبة وتقويم التقدم. وعلى المنظمة أن تقدم وتشجع التدريب لمساعدة الموظفين على إتقان هذه المهام.

ج- التدريب والتطوير

إن قوى التغيير التي ظهرت في القرن العشرين (الانترنت، الهندرة، العولمة، التخصص، الاندماج..) أثرت بشكل كبير على وظيفة الجودة لذلك فإن أداء هذه الوظيفة يتطلب التصدي لمثل هذه القوى من خلال البرامج

¹الاء عبد الموجود ، مرجع سبق ذكره ، ص 53

²جورج ستيفن، بمرزكيرتش آر نولد، إدارة الجودة الشاملة: الاستراتيجيات والآليات المجربة في أكثر الشركات الناجحة اليوم، ترجمة حسين حسين، مراجعة وتدقيق محمد باغي، دار البشير، عمان 1998، ص 136.

التدريبية المكثفة التي تهدف في الأساس إلى تطوير الوعي والمهارات المختلفة لدى الأفراد ومتابعة الأفكار والأساليب الحديثة التي أصبحت سمة من سمات هذا القرن.¹

وينظر إلى التدريب كاستثمار ذو قيمة وليس مصروف غير ضروري، وقد حدد التصنيف العالمي للجودة تخصيص ما بين 40 إلى 80 ساعة تدريبية للفرد في السنة.² وفي هذا الإطار خصصت شركة موتورولا Motorola حوالي 2.5% من كلف سجل الرواتب أو 120 مليون دولار سنوياً من أجل التدريب. تذهب 40% منها للتدريب على الجودة وقدرت الشركة عائدات التدريب بحوالي 29 دولار عن كل دولار مستثمر وتشمل المنافع الإضافية للتدريب على ما يأتي:³

- _تحسين الاتصالات؛
- _التغيير في الثقافة العامة؛
- _إظهار التزام الإدارة العليا بالجودة.

د - تقييم الأداء

يتميز نظام تقييم الأداء وفق إدارة الجودة الشاملة بأنه أكثر فعالية وموضوعية وأكثر عدلاً من نظام تقييم الأداء التقليدي الذي كان يركز على مجموعة من الصفات وهي معايير غير ملموسة، خاصة وأن المقيم هو إنسان يميل إلى صفة أكثر من أخرى فإن تقييمه سيكون متحيزاً ولا يعطي نتائج صحيحة.⁴ وبالتالي فتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة يستدعي التخلي عن نظام تقييم الأداء التقليدي لأنه لا يتماشى مع مبادئها، واعتماد نظام آخر تظهر خصائصه من خلال الجدول التالي والذي يمثل مقارنة ما بين نظام تقييم الأداء التقليدي والتقييم في ظل إدارة الجودة الشاملة:

¹ الاء عبد الموجود ، مرجع سبق ذكره ، ص 54

² Malhi ,ranjit singh., Op. Cit.,P3

³ الاء عبد الموجود ، مرجع سبق ذكره ، ص 54

⁴موزاوي سامية،مكانة ادارة الموارد البشرية ضمن معايير الايزو و ادارة الجودة الشاملة ،رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ،جامعة الجزائر ،2004،ص 93

الجدول (1) المقارنة بين نظام تقييم الأداء التقليدي والتقييم في ظل نظام إدارة الجودة الشاملة

البيان	نظام تقييم الأداء التقليدي	التقييم في ظل إدارة الجودة الشاملة
وضع الأهداف	يضعها المسئولين ويتم قياس أداء الأفراد حسبها، ولا يمدّهم بالتغذية العكسية.	يشترك في وضعها العاملون مع المديرين ويستفيدون بالتغذية العكسية مستقبلاً
العمل الجماعي	يركز على الأداء الفردي ولا يشجع المجموعات	يركز على فرق العمل وليس على الأشخاص
طريقة التقييم	تتميز الطرق التقليدية باعتمادها على خصائص غير ملموسة بالإضافة إلى التحيز في التقييم	التقييم من جانب جهات متعددة بالإضافة إلى التقييم الذاتي مما ينتج عنه تعدد المعايير المعتمد عليها
دور القيادة	نظام هرمي يعتمد على المديرين في وضع الأهداف والمتابعة وتقييم أداء العاملين	نظام هرمي مقلوب يقوم على رضا العملاء ودور المدير هو دعم العاملين وتوجيههم
من يقوم بالتقييم	المدير والمشرف هو المسئول على تقييم أداء العاملين	يقوم بالتقييم المشرفين، المدير، العملاء الخارجيين، التقييم الذاتي، الزملاء

المصدر: المرجع السابق، ص 92

ومن خلال القراءة في الجدول أعلاه نستنتج أن¹:

- إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى تحقيق رضا عملائها وبالتالي فإن درجة الرضا لديهم تعتبر معيار يمكن الحكم من خلاله على مستوى الأداء ومن هذا المنطلق ظهر التعدد في الجهات المقيمة، لأن العملاء هم كل من العاملين، المسئولين، ومن الخارج الزبائن والموردين.
- بالإضافة إلى مبدأ مشاركة العاملين في عمليات اتخاذ القرارات والذي يعطي لجميع الأفراد حقّ تقييم زملائهم وكذلك حقّ التقييم الذاتي، كما يمنح هذا المبدأ للأفراد حق المشاركة في وضع نظام تقييم الأداء وكذلك المشاركة في وضع الأهداف التي سيقومون في النهاية على أساس تحقيقها.
- العمل الجماعي: يؤدي أسلوب العمل الجماعي إلى تقييم الأفراد جماعياً وليس فردياً مثلما كان عليه في الطريقة التقليدية.

¹ المرجع السابق: ص 92، 93

وعليه فأسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي يعتمد على تعدّد الجهات القائمة بالتقييم والذي ينتج عنه تعدّد المعايير المستعملة يعتبر أكثر فعالية ونتائجه أكثر موضوعية.

الدراسة التطبيقية: دراسة لأراء الأساتذة تجاه إبرز ممارسات الموارد البشرية تأثيرا في برامج الجودة

نحاول في هذا الجزء من البحث ومن خلال دراسة استطلاعية، الوقوف على أراء واتجاهات عينة الدراسة فيما يتعلق بممارسات تسيير الموارد البشرية و التي تعد ضرورية لبرامج ادارة الجودة؛ و هو ما يعني أن الهدف الرئيس من هذه الدراسة هو التأكد من مكانة أبرز ممارسات تسيير الموارد البشرية مساهمة في تحقيق أهداف سياسة الجودة وسط مؤسسة خدمية تسعى إلى التحسين والتطوير المستمر.

1- مجال الدراسة الميدانية

لقد شجعت النجاحات المحققة خاصة في الميادين الصناعية بسبب تطبيقات الجودة الشاملة ، الانتقال بهذه التطبيقات إلى المنشآت الخدمية، والتي تعد الجامعة أبرزها.

1- 1- الجامعة كمجال للدراسة

ومن هذا المنطلق باشرت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي إصلاحات على القطاع من خلال تطبيق نظام تعليم جديد تهدف من خلاله إلى تصحيح الاختلالات ليس فقط على مستوى التسيير، وإنما كذلك على مستوى فعالية و أداء الجامعة الجزائرية، من خلال تطوير قدرات المؤسسات الجامعية و تجديد عروض تكوينها تماشيا مع التغيرات البيئية ؛ هذا ونلخص أبرز أهداف تبني نظام التعليم الجديد فيما يلي:¹

- تأمين تكوين جامعي ذو جودة ، مع الأخذ بعين الاعتبار إشباع حاجات المجتمع ،
- خلق تنافس حقيقي مع البيئة الخارجية ،
- الانفتاح على التطور العلمي خاصة في المجالات العلمية و التكنولوجية.

¹ Abdelhamid Djekoun, La réforme LMD en Algérie État des lieux et perspectives ; dans le site internet www.umc.edu.dz

وعليه فالجامعة الجزائرية أيقنت بأن الانتقال بخدمة التعليم إلى العالمية مرهون بإعادة النظر في جودة أدائها ليس فقط على مستوى تسيير مرافقها وإنما كذلك على مستوى ما تقدمه لزيائنها.

1-2- أسباب اختيار قطاع التعليم العالي "الجامعة" كمجال للدراسة الميدانية

لقد وقع الاختيار على الجامعة كمجال للدراسة الميدانية بالنظر إلى أن السنوات الأخيرة شهدت إصلاح للتعليم العالي في الجزائر، بعدما أبرزت النقائص المسجلة في نظام التعليم السابق حتمية تزويد الجامعة الجزائرية بكل الإمكانيات البيداغوجية، العلمية، البشرية، المادية و الهيكلية والتي تسمح لها بالاستجابة لتطلعات المجتمع والسير بالموازاة مع ما يحدث في العالم الخارجي فيما يخص التعليم العالي. كما أن هناك أسباب أخرى لاختيار الجامعة كمجال للدراسة الميدانية نوجزها في الآتي:

- _ كونها تعد من بين القطاعات الخدمية التي لها تأثير في نهضة وتنمية المجتمعات؛
- _ التحديات التي تواجهها إدارة الجامعة و التي تفرض عليها التطوير الشامل و المتواصل؛
- _ تبحث عن الجودة في مخرجاتها، من خلال السعي إلى ترسيخ مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

2- مجتمع وعينة البحث

2-1- مجتمع البحث: نسعى لتغطية آراء واتجاهات الأساتذة الدائمين في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير لجامعة منتوري، اتجاه سياسات التوظيف، التطوير، والتعويض، والتي من خلال تأثيرها على الأساتذة فهي تؤثر على نوعية الخدمة التعليمية أو بتعبير آخر على جودة مخرجات النظام التعليمي.

2-2- عينة البحث: اعتمدنا في تحديدها على العينة العشوائية الطبقية، وذلك بإتباع الخطوات التالية:

- 1- تقسيم الأساتذة الدائمين في كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير إلى فئات حسب الدرجة العلمية فكان لنا ما يلي : فئة أستاذ التعليم العالي + أستاذ محاضر؛ فئة أستاذ مساعد أ ؛ وفئة أستاذ مساعد ب.

2- أخذ نسبة 40% من كل فئة فيكون لدينا:

الجدول (2) الأساتذة الدائمين حسب الرتبة في سبتمبر 2010

الرتبة	عدد الأساتذة الدائمين سبتمبر 2010	25% من الأساتذة الدائمين
أستاذ التعليم العالي + أستاذ محاضر	42	16
أستاذ مساعد أ	46	19
أستاذ مساعد ب	39	16
المجموع	127	51

وبالتالي يكون عدد مفردات عينة الأساتذة الدائمين 51؛ توزعت على الفئات كما يلي: 16: أستاذ التعليم العالي + أستاذ محاضر، 19: أستاذ مساعد أ، 16: أستاذ مساعد ب. نقوم بسحب مفردات عينة الأساتذة الدائمين بشكل عشوائي حدثي وهذا على مستوى كل فئة.

3- أداة البحث

تم الاعتماد في هذه الدراسة الاستطلاعية على الاستبيان، والذي تم تصميمه وفقا لمقياس ليكرت ذو الخمس درجات، حيث تم صياغة عباراته (الاستبيان) إنطلاقا من الانشغال الجوهري والمتمثل في مكانة أبرز ممارسات تسيير الموارد البشرية مساهمة في تحقيق أهداف سياسة الجودة في المؤسسة الخدمية مجال الدراسة.

4- مكونات استمارة الاستبيان

يتكون الاستبيان من أربعة أجزاء، خصص الأول منها للحصول على معلومات خاصة بعينة الدراسة، وأما المتبقية فقد خصص كل جزء منها لسياسة من سياسات تسيير الموارد البشرية، حيث بلغت عدد عبارات الاستبيان 20 عبارة موزعة على النحو التالي:

الجزء الثاني: سياسة التوظيف و تتضمن 6 عبارات

الجزء الثالث: سياسة التعويض و تتضمن 7 عبارات

الجزء الرابع: سياسة التدريب و تتضمن 7 عبارات

5-تحليل ومناقشة آراء مجتمع الدراسة تجاه أهم سياسات تسيير الموارد البشرية

سنحاول الإجابة عن التساؤل الرئيس المتمثل في مكانة أبرز ممارسات تسيير الموارد البشرية مساهمة في تحقيق أهداف سياسة الجودة في الجامعة من خلال تحليل آراء العينة المستجوبة حول سياسات التوظيف، التعويض و التطوير.

5-1-آراء عينة الدراسة حول سياسة التوظيف أكدت مفردات العينة إلى عدم رضاهم عن سياسة التوظيف المتبعة من طرف الجامعة، إذ أنه من خلال رجوعنا إلى متوسطات آراء الأساتذة في الجدول رقم (3)، يتبين بأن قيمها جاءت مرتفعة وهذا إذا ما قورنت بالقيمة الوسطى للمقياس(*)، وذلك في أغلب العبارات .

(*) القيمة الوسطى للمقياس: تعطى القيمة الوسطى للمقياس بحساب مجموع معاملات المقياس مقسومة على عدد درجات المقياس. في حالة مقياس ليكرت بـ5 درجات و بأوزان: 5-4-3-2-1 فان : القيمة الوسطى للمقياس = $5 \div 1+2+3+4+5 = 3$ ؛ حيث أنه :
 - ما يقع دون القيمة الوسطى يعبر عن منطقة عدم الفعالية
 - ما يقع فوق القيمة الوسطى يعبر عن منطقة الفعالية

جدول رقم (3) تقييم الأساتذة المستجوبين لسياسة التوظيف

متوسطات الآراء	درجات المقياس										العبارات
	أعارض جدا (1)		أعارض (2)		محايد (3)		أوافق (4)		أوافق جدا (5)		
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
4,15	0	0	3,9	2	7,84	4	47,05	24	39,21	20	1
4,61	0	0	0	0	9,8	5	17,64	9	72,54	37	2
3,17	5,8 8	3	33,33	17	17,64	9	23,52	12	19,6	10	3
4,23	3,9	2	7,84	4	9,8	5	17,64	9	60,78	31	4
2,37	27, 45	14	27,45	14	29,41	15	11,76	6	3,9	2	5
3,68	5,8 8	3	15,68	8	7,84	4	45,09	23	25,49	13	6

وباستخدام التحليل بالنسب، نسجل إلى ان معطيات الجدول (3) الخاصة بالتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية تشير إلى أن نسبة عالية من أفراد العينة يتفقون على أن الجامعة لا تعطي الأهمية الكافية للجوانب التي لابد أن تراعى عند التوظيف في مؤسسة تعليمية.

حيث أن ما نسبته 87 % من المستجوبين عبروا عن موافقتهم على ان التوظيف يتم فقط على أساس الشروط المعلنة في الجرائد، وهي شروط لا تعدوا أن تكون وثائق إدارية قانونية للالتحاق بالمنصب على غرار الشهادة و بعض الوثائق الشخصية الأخرى .

كما أبدت نسبة معتبرة من أفراد العينة عن موافقة عالية على العبارات رقم 2، 4، 6، إذ أكد ما نسبته 90 % من المستجوبون على أن التوظيف في الجامعة لايركز على انشغالات و ميولات المترشح في مجال البحث العلمي التي تعد مهمة في عملية القبول والتوجيه بعد التعيين ،كما عبر ما نسبته 79 % عن إهمال الجوانب الشخصية

للفرد والتي هي من الخصائص الجوهرية الواجب تقييمها قبل اتخاذ قرار قبول أو رفض المترشح، كون أن التدريس وظيفة تتطلب بالإضافة إلى التحكم في المادة العلمية، القدرة على التأثير في الطلبة وإدارة أي إشكال قد يحدث داخل القاعة أو المدرج ، التحكم في الجوانب العاطفية....الخ.

أما فيما يخص مراعاة المحسوبية في التوظيف فقد عبر اغلب المستجوبين وبنسبة 55 % عن عدم رضاهم عن العبارة، في حين عبر 29 % من العينة عن جهلها للموضوع، و هو ما يعكس أن مقابلة التوظيف كمرحلة مفصلية في عملية التوظيف منصفة للمترشحين؛ ويؤكد ذلك متوسط آراء الأساتذة فيما يخص هذه العبارة حيث بلغ 2,37 وهو ما يعكس عدم رضا نسبي.

5-2- آراء عينة الدراسة حول سياسة التعويض

تشير نتائج الجدول (4) إلى أن إجابات 94% من أفراد عينة الدراسة يتفقون على أن الأجر الذي يتقاضاه الأستاذ لا يحسن من مستواه الاجتماعي، وهو ما يدفع الأستاذ من أجل تغطية العجز المادي الذي يعانيه _ سواء إلى البحث عن ساعات عمل إضافية في الكلية أو في كليات و جامعات أخرى و هو ما ينعكس سلبا على القدرة على العطاء بالنظر للإرهاق الذي ينتابه، أو إلى التحول إلى مجالات أخرى أبرزها التجارة.

أما فيما يتعلق بسياسة التعويض، نجد ان 67% من الأفراد المبحوثين يتفقون إلى حد ما ، وان 29% لا يتفقون على عدم وجود سياسة حوافز واضحة ، ويدعم هذا الاتجاه ما نسبته 74 % من المستجوبين حيث يعتقد هؤلاء بأن لوجود لنظام حوافز يتمشى و التضحيات التي يقوم بها الأستاذ، ويلاحظ ذلك من خلال العلاوات (على قلتها) التي يتقاضاها كل الأساتذة سواء من اجتهد منهم أو لم يجتهد.

الجدول رقم (4) تقييم الأساتذة المستجوبين لسياسة التعويض

متوسطات الآراء	درجات المقياس										العبارات
	(1) أعارض جدا		(2) أعارض		(3) محايد		(4) أوافق		(5) أوافق جدا		
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
4,66	0	0	5,88	3	0	0	15,68	8	78,43	40	7
4,31	0	0	9,8	5	9,8	5	19,60	10	60,78	31	8
3,54	25,49	13	1,96	1	1,96	1	33,33	17	37,25	19	9
3,60	3,92	2	25,49	13	3,92	2	39,21	20	27,45	14	10
3,45	11,76	6	9,8	5	27,45	14	23,52	12	27,45	14	11
3,88	7,84	4	9,8	5	7,84	4	35,29	18	39,21	20	12
2,13	37,25	19	39,21	20	1,96	1	15,68	8	5,88	3	13

وتؤكد متوسطات الآراء في الجدول رقم (4) نتائج التحليل باستخدام النسب، حيث يلاحظ أن متوسط آراء مفردات العينة قد سجل في العبارات من 7 إلى 12 قيمة أعلى من القيمة الوسطى للمقياس تراوحت بين 3,45 و 4,66 وهو ما يؤكد عدم الرضا بسياسة الأجور وكذا العلاوات المطبقة في الجامعة.

5-3-آراء عينة الدراسة حول سياسة التدريب

عكست ردود المستجوبين وجهات نظر متطابقة فيما يخص سياسة التدريب داخل الجامعة؛ حيث أظهرت متوسطات الآراء حالة عدم رضا تراوحت بين النسبي و الكبير وسط الأساتذة المستجوبين فيما يتعلق ببرامج التطوير و التدريب داخل الكليات، حيث سجلت متوسطات الآراء قيمة بين 3,33 و 4,68 وهو دليل على عدم فعالية سياسة التدريب المتبعة في الجامعة.

و بالتحليل بالنسب المئوية، وبالرجوع الى فقرات سياسة التدريب، يتبين أن أفراد العينة يتفقون بشكل كبير على عدم وجود إدارة متخصصة بتدريب الأستاذ على غرار ما هو

موجود في كبريات الجامعات و المعاهد عبر العالم، حيث يشيرون إلى عدم وجود هذه الخلية أو على الأقل جهلهم بوجودها، وقد عبر مانسبته 79 % عن ذلك.

أما فيما هو مرتبط بأنشطة التطوير والتدريب، فهي فقط مقتصرة على فترات التربص بالخارج، وهذا ما يعني عدم إعطاء الاهتمام اللازم لفئة الأساتذة الموظفين حديثا والذين هم في حاجة إلى دورات تدريبية قبل تكليفهم بنشاط التدريس، خاصة إكسابهم لبعض المهارات المطلوبة، وقد تأكد ذلك من خلال آراء عينة الدراسة حيث أن مانسبته 92 % أكدوا عدم وجود لبرامج إعداد خاصة بالموظفين الجدد.

الجدول (5) تقييم الأساتذة المستجوبين لسياسة التدريب

متوسطات الآراء	درجات المقياس										العبارات
	أعارض جدا (1)		أعارض (2)		محايد (3)		أوافق (4)		أوافق جدا (5)		
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
4,21	0	0	11,76	6	9,8	5	23,52	12	54,90	28	14
4,21	0	0	3,92	2	3,92	2	58,82	30	33,33	17	15
4,68	0	0	0	0	9,8	5	11,76	6	78,43	40	16
4,19	0	0	5,88	3	13,72	7	35,29	18	45,09	23	17
3,33	7,84	4	25,49	13	15,68	8	27,45	14	23,52	12	18
3,88	5,88	3	5,88	3	9,8	5	50,98	26	27,45	14	19
3,99	5,88	3	5,88	3	7,84	4	43,13	22	37,25	19	20

وقد عبر 90 % من المبحوثين عن عدم كفاية مدة التربص التي يحصل عليها الأستاذ والموجهة لتطوير وتحديث المعارف، حتى لا نقول التوثيق لاستكمال إجراءات انجاز رسالة الدكتوراه. أما فيما يخص التنمية المهنية فيرى 81 % من أفراد عينة البحث أن هذه البرامج الهادفة لتطوير أداء الأستاذ في مجالات متعددة بما ينعكس على أدائه الكلي، على غرار التدريب على الإشراف ورئاسة الأقسام... الخ، غائبة تماما وسط الجامعة.

ويدعم ذلك 80% من الآراء فيما يخص عدم وجود تأهيل للأستاذ في مجالات جد ضرورية كاللغات و الكمبيوتر ،في وقت يعتبران من شروط القبول في مخابر البحث و كذا في الجامعات الغربية.

كما تعكس آراء المبحوثين أن الجامعة لم تتمكن من الاستفادة القصوى مما يتيحها الإنترنت في مجال تطوير المهارات أو التعليم عن بعد، إذ عبر ما نسبته 78% من العينة عن عدم وجود استغلال امثل للإمكانات التي يتيحها التعليم الافتراضي، على الرغم مما يوفره هذا الأسلوب التطويري الحديث من إمكانيات للتعلم السريع و الذي من شأنه أي يوسع من أفاق الأستاذ العلمية بما ينعكس على الأداء العام.

6- نتائج وتوصيات

1- النتائج

1. ان إدارة الجودة الشاملة تعد من المداخل الإدارية الحديثة والمهمة ويمكن تطبيقها في جميع القطاعات ليس الصناعية فقط وإنما الخدمية أيضا، كونها تستخدم كمدخل لتحسين الأداء وتطويره بشكل مستمر.
2. يعد الأفراد العاملين عنصراً حيوياً ومهماً من عناصر إدارة الجودة الشاملة بل إن نجاح أو فشل تطبيق هذه الإدارة يعتمد الى حد كبير على المورد البشري وهذا ما تؤكدته اغلب الدراسات والتوجهات المعاصرة، فضلاً عن نظرة الإدارة الحديثة إلى هذا المورد على انه رأس مال حقيقي.
3. اتضح من خلال وصف متغيرات الدراسة فيما يتعلق بسياسة التوظيف أن الجامعة لا تزال بعيدة عن تطبيق معايير التوظيف المعمول بها بالمؤسسات الساعية إلى تحقيق الجودة في مخرجاتها، من إعطاء أولوية التوظيف لمن يتوفرون على قدرات واستعدادات، ولمن لهم القدرة على المساهمة تحقيق الأهداف، ويستدل على ذلك من خلال الفقرات 1،2،4،6 الواردة في الاستبيان.
4. أما ما يتعلق بسياسة التعويض فقد أظهرت نتائج الوصف والتحليل إلى أن أنظمة الأجور و الحوافز المشجعة غائبة في الجامعة، و يستدل من خلال الفقرات 7،8،9، من الاستبيان أن الأجر الذي يتقاضاه الأستاذ زهيد، كما لا تمنح العلاوات وفقاً لمستوى أداء الفرد وإنتاجيته، وهو ما يعني أن سياسة التعويض (تقديم الحوافز والأجور) وفقاً لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة بهدف الحفاظ على الأساتذة ودفعهم وتشجيعهم للعمل تبقى غير فعالة.
5. وفيما يخص سياسة التدريب والتطوير، فإن معطيات الوصف تشير إلى انسجام اغلب إجابات أفراد العينة فيما يخص برامج التطوير؛ حيث يتبين أن سياسة التطوير لا تزال غير فعالة وغير مدروسة أو بالأحرى لا تلقى الاهتمام الكافي من

طرف الإدارة؛ فبالإضافة إلى عدم وجود إدارة خاصة تتولى دراسة مقترحات الأستاذ وتحليل احتياجاته التطويرية، فإن ما يمنح من تربية قصيرة المدى لا يعدو أن يكون رحلات لأهداف غير علمية، كون أن المدة الزمنية الممنوحة غير مدروسة.

2- التوصيات

1. تعزيز وعي مسؤولي قطاع التعليم العالي بأهمية وفوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فضلاً عن توعيتهم بأهمية المورد البشري (الأستاذ خصوصاً) ودوره في تحقيق الجودة، من خلال استثماره وتطويره وصيانتته باعتباره رأس مال فكري.
2. العمل على وضع إستراتيجية خاصة بالتوظيف تتسم بالمرونة، وتراعي مسألة الميولات البحثية والقدرات وتنوعها لدى المترشحين المتقدمين لشغل وظيفة أستاذ.
3. إن أحد المبادئ المهمة في إدارة الجودة الشاملة هي تقدير ومكافأة الأفراد واحترامهم؛ لذلك يتعين على مسؤولي قطاع التعليم العالي بضرورة إجراء تغييرات على نظامي الأجور والحوافز بشكل مستمر بهدف جذب الكفاءات إلى الجامعة والحفاظ عليها وإبقائها منتجة.
4. يتطلب العمل بمدخل TQM في قطاع التعليم العالي من أجل الانتقال بخدمة التعليم إلى العالمية وجود تدريب وتطوير مستمر ومنسجم مع أهداف الجودة الشاملة؛ وهذا يعني وجوب تطوير إستراتيجية التدريب وفقاً لحاجة الجامعة و الأستاذ ومسابقة للتطورات البيئية.

المراجع المعتمدة

باللغة العربية

1. بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2008
2. جورج ستيفن، وآخرون، إدارة الجودة الشاملة: الاستراتيجيات والآليات المجربة في أكثر الشركات الناجحة اليوم، ترجمة حسين حسين، مراجعة وتدقيق محمد ياغي، دار البشير، عمان، 1998
3. التميمي، حسين عبد الله حسن، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل كمي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 1997

4. الدراكة مأمون وطارق شلبي ، الجودة في المنظمات الحديثة، ط1 ،دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان، 2002
5. السلمي علي ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1995
6. عبد الموجود آلاء ، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم برامج إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة الموصل، 2002
7. الغنزي علي و احمد صالح ، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، دار اليازوري، عمان، 2009،
8. محفوظ احمد جودة ، إدارة الجودة الشاملة : مفاهيم و تطبيقات ، ط1 ، عمان ، دار وائل للنشر و التوزيع ، 2004،
9. المرسي جمال ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003،
10. موزاوي سامية، مكانة إدارة الموارد البشرية ضمن معايير الايزو و ادارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2004،

En Français

1. Jean Brunet-le compte et Dominique Fauconniers, Oser la qualité en ressources humaines, les éditions d'organisation, Paris, 1997.
2. Abdelhamid Djekoun, La réforme LMD en Algérie État des lieux et perspectives ; dans le site internet www.umc.edu.dz
3. Malhi ,Ranjit Singh, understanding total quality management ,articles available from www.higbeam.com/library/doc.asp ,2000

1- بيانات خاصة بالأستاذ:

القسم:
التخصص:
العمر:
الجنس: ذكر () أنثى ()
الرتبة: استاذ التعليم العالي () استاذ محاضر () استاذ مساعد أ ()
استاذ مساعد ب ()
عدد سنوات الخدمة الكلية: ()

2- سياسات تسيير الموارد البشرية: وهي الوظائف الإستراتيجية المساهمة في تحقيق أهداف الجودة الشاملة

العبارة	أوافق جدا	أوافق	محايد	أعارض	أعارض جدا
1- التوظيف:					
1 يوظف الاستاذ على اساس الشروط المعلن عنها في الجرائد فقط					
2 سياسة التوظيف لا تراعي الاهتمامات البحثية للمرشح					
3 شروط التوظيف (مقابلة الاختيار، علامة المذكرة،...) وترجيحاتها تعتبر غير كافية لتقييم المرشح					
4 هناك عدم اهتمام بالجوانب الشخصية للمرشح					
5 تراعى خلال مقابلة الترشيح عوامل المحسوبية (الجهوية،..)					

العبارة	أوافق جدا	أوافق	محايد	أعارض	أعارض جدا
6					عدم مراعاة مسألة الاهتمامات البحثية للمترشح الناجح عند تكليفه بتغطية المقاييس
2- التعويض (الرواتب والحوافز والمنافع الأخرى)					
7					الاجر الذي يتقاضاه الأستاذ لايحسن من وضعه الاجتماعي
8					يبحث الأستاذ عن اكبر عدد من ساعات العمل الإضافية بغض النظر عن العطاء العلمي
9					يؤدي الأجر بالأستاذ الى التحول الى مجالات أخرى كالتجارة
10					لدى الأساتذة تصور واضح عن سياسة التعويض في الجامعة
11					تعزف الجامعة عن تقديم المحفزات لتشجيع الكفاءات والقدرات الإبداعية
12					غياب سياسة تعويض مرنة (علاوات على أساس النشاط) لايحفز الأساتذة ولا يدفعهم للعمل
13					تشكل الحوافز جزء كبير من دخل الاساتذة
3- التدريب والتطوير					
14					عدم توفر قسم او إدارة متخصصة

العبارة	أوافق جدا	أوافق	محايد	أعارض	أعارض جدا
بالتدريب لا يساعد الأستاذ على التطوير					
15 غياب لبرامج إعداد وتوجيه للمتعيين حديثا					
16 مدة التربصات التي يحصل عليها الاستاذ لانفيد في تطوير المعارف					
17 غياب دورات لتطوير واكتساب لمهارات (تعلم اللغات، الكمبيوتر، ...)					
18 وجود حواجز بيروقراطية تحول دون مشاركة الأستاذ في التظاهرات العلمية					
19 عدم وجود استفادة مما يتيح التعليم الافتراضي (E-conférence،)					
20 غياب برامج تنمية مهنية (التدريب على الإشراف، إدارة مشاريع البحث، رئاسة الأقسام، ...)					

قياس الرضا الوظيفي للممرضين في المؤسسة العمومية الاستشفائية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير منتوري - الميلية - جيجل

أ.د/عبد الفتاح بوخمخم.

أ/شريف عمارة.

مخبر المغرب الكبير للاقتصاد والمجتمع

جامعة منتوري قسنطينة

ملخص

أصبح الرضا الوظيفي موضوعا يحظى باهتمام كبير من طرف الباحثين، فقد كان يحتج بأن الإجابة على أسئلة مثل "كيف يشعر الناس تجاه أعمالهم"، بلا معنى، لكن في الواقع فهي تحمل معلومات مفيدة عن سلوك الفرد كترك العمل، التغيب والإنتاجية، بل تعدى ذلك، فاعتبر مؤشرا قويا للتنبؤ بالرفاه العام للأفراد، بالإضافة إلى النتائج القيمة التي تترتب عن الرضا الوظيفي على الجانبين الإنساني والمالي.

Summary

Become job satisfaction a subject of great interest by researchers, it has been argued that the answer to questions like "how people feel toward their work," without meaning, but in fact it carries useful information about the behavior of the individual person, such as work, absenteeism and productivity, but worse; He considered a strong predictor of general well-being of individuals, in addition to the valuable results that arise from job satisfaction on both sides of humanitarian and financial.

المقدمة

ان أهمية فرضية العامل السعيد أو الراضي تتزايد بنفس وتيرة التغيرات التي تطرأ على طبيعة العمل، وحسب "هاورد" (Haward) في 1995 فالانتقال إلى عصر المعلومة أدى إلى تغيير التركيز في العمل من صناعة المنتجات إلى تسيير وتوفير المعلومة. هذا التحول في التركيز أدى إلى تزايد عدد الوظائف التي مهمتها تقديم الخدمات، واعتماد أكبر على فرق العمل ونشر المعلومة، ومشاركة أكبر من العمال. العديد من الصناعات تتغير بسرعة ومنظمات ناجحة توفر منتجات وخدمات جديدة وتتبنى طرق عمل أكثر ابتكارا. هذه التغيرات حولت طبيعة العمل بطرق زادت من تأثير الرضا أو السعادة والرفاه على إنتاجية العامل. لهذا فان الاهتمام بالعامل السعيد أو الراضي جاء في وقته ليواكب التحول في طبيعة العمل في عصر العولمة¹.

نظرا للأهمية المتزايدة للرضا الوظيفي انطلاقا من كونه غاية ووسيلة في نفس الوقت ظهرت الضرورة لقياسه وتطوير التقنيات المستخدمة في ذلك، من خلال جعلها أكثر ثباتا وصدقا لكي تعبر بشكل أفضل عن المشاعر الحقيقية للرضا، كما أن معرفة النتائج المترتبة عن كونه متغيرا مستقلا تزيد من أهمية عملية القياس وتبرر تكاليفها، كما أنها تحت المنظمة على اتخاذ الإجراءات الضرورية لتجنب المخرجات الغير مرغوب فيها وتعزيز الأمور المرغوب فيها من خلال تحسين الرضا الوظيفي.

مما سبق فان هذه المداخلة تهدف إلى التنويه بأهمية قياس الرضا الوظيفي و أشهر مقاييسه، وكذلك بالدور الكبير لرضا العاملين في تحسين جودة الخدمة المقدمة للزبائن، والذي تبرز أهم معالمه فيما يلي:

- تهدف إدارة الجودة إلى تحقيق الإستفادة المثلى من القوى العاملة بالمنظمة من خلال العمل الجماعي والمشاركة في صنع القرارات ، لذا تنادي هذه النظرية بمنح العاملين الصلاحية للسيطرة على نشاطاتهم واتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم وتقدير إنجازاتهم ، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بإزالة الحواجز التنظيمية ، وتوحيد الأهداف ، وإيجاد بيئة تنظيمية تركز على العمل الجماعي ، وتشجع مشاركة العاملين في قرارات التحسين من خلال فرق العمل المشكلة لهذا الهدف ، وينبغي أن يتوفر في البيئة التنظيمية الشعور بالنقطة المتبادلة ، وحرية التعبير عن الرأي، لكن ماهي أهمية هذه التدابير وترتيبها بالنسبة للعامل ومدى تعبيرها عما يحتاجونه فعلا؟ ؛

- إذا كانت من بين اهم التحديات التي تواجه تطبيق ادارة الجودة الشاملة هو عدم تقبل العمال (الاطباء والمرضى بصفة خاصة وسائر افراد الهيئات العاملة بالمستشفيات) لبرامج الجودة، اذا هناك حالات عدم رضا معبر عنها، لابد من قياسها لمعرفة منشئها الفعلي، والتخلي عن القرارات الارتجالية المبنية على التخمين والاعتقاد الشائع بان ما يريده العمال معلوم مسبقا.

- العلاقة المباشرة بين رضا العاملين، وخاصة العاملين في الخط الامامي (المرضى)، ورضا الزبون (المرضى)، هذا الاخير يعتبر من اهم اهداف ادارة الجودة الشاملة ومن اكبر تحدياتها؛

- علاقة الرضا الوظيفي للعاملين بالاداء المالي للمؤسسة مروراً برضا الزبون.

وسيتم معالجة هذا الموضوع وفق العناصر الآتية:

1. مفهوم الرضا الوظيفي

1.1. تعريف الرضا الوظيفي:

تنوعت تعاريف ومسميات الرضا الوظيفي، حيث تم تقسيم هذه التعاريف حسب مشاعر الرضا؛ فقد تمثل محصلة كلية لشعور الفرد اتجاه عمله، أو قد تمثل مشاعر الفرد اتجاه جوانب وعناصر محددة لعمله؛ أي أن رضا الفرد اتجاه عمله يمكن أن يعبر عنه بدرجة رضاه الكلي أو العام عن العمل، كما يمكن التعبير عنه بالرضا عن جوانب جزئية معينة تتكون منها المشاعر اتجاه

العمل مثل درجة الرضا عن الأجر، أو درجة الرضا عن الإشراف أو درجة الرضا عن نوع أو محتوى العمل... الخ.

أ. عند الحديث عن الرضا الوظيفي سيكون من المنطقي أن نبدأ تعريفه كما يلي²:
لغويا: رضي، رضا، رضوانا، مرضاة عنه وعليه.

- راض عن الشيء: أختاره وقنع به؛

- والرضا هو السرور واللذة الناتجة عن إكمال وإنجاز ما كنا ننتظره ونرغب فيه.

إجراءيا: الرضا هو الدرجة التي يقيّمها الفرد من خلال إجابته على مجموعة من العبارات التي تقيس مدى ارتياحه ورضاه عن العوامل المرتبطة بعمله؛

الرضا الوظيفي الكلي أو الإجمالي (Overall job satisfaction) والذي يعتبر مؤشر عام لاتجاهات الفرد نحو وظيفته بصورة إجمالية، وكذلك اتجاهاته نحو العوامل المختلفة الخاصة بها، فالعبارة التالية "صفة عامة، أنا حقيقة أحب وظيفتي، بالرغم من وجود بعض الجوانب التي تحتاج لتحسين" والعبارة "عموما أنا سعيد بوظيفتي الحالية" تعبر كليهما عن الرضا الوظيفي الإجمالي، والذي يمثل متوسط اتجاهات الفرد نحو الأوجه المختلفة للوظيفة.

أما الرضا الوظيفي الجزئي فيعبر عن النزعة لدى الفرد بأن يكون راضيا بدرجة ما عن العوامل المختلفة للوظيفة، وتتجسد هذه النزعة عندما نجد أحد العاملين في المنظمة يقول "أنا أحب عملي ولكنني أكره رئيسي المباشر" أو "هذا المكان يدفع لي راتبا منخفضا، ولكنني أشعر بالراحة مع الأفراد الذين أعمل معهم". إن مثل هذه الأمثلة تعكس اتجاهات مختلفة لأحد الأفراد نحو جوانب متعددة ومنفصلة حول الوظيفة³. فالرضا الوظيفي سواء كان كليا أو جزئيا فهو يمثل حالة نفسية تعبر عن درجة شعور الفرد بالسعادة⁴.

إضافة إلى التعاريف السابقة فمن المفيد النظر إلى مفهوم الرضا الوظيفي كمتغير تابع أو متغير مستقل.

واستنادا إلى نتائج الدراسات فيمكن شرح ذلك كما يلي⁵:

الرضا الوظيفي كمتغير تابع هو ناتج عن التفاعل المعقد بين العديد من العوامل؛ والعوامل الأكثر ذكرا تتضمن خصائص الفرد (قيمه، اهتماماته، حاجاته واتجاهاته)، خصائص المنظمة (المكافآت، الممارسات، بيئة العمل، الزملاء في العمل والمشرف المباشر)، وخصائص العمل في حد ذاته (أنواع المكافآت الداخلية، درجة الاستقلالية وتنوع النشاطات). إن مقدار توفر هذه المتغيرات هو الذي يحسن أو يذني من مستوى الرضا الوظيفي للعمال.

أما الرضا الوظيفي كمتغير مستقل يتمثل في كون أي زيادة لمستوى الرضا الوظيفي ستزيد كلا من الإنتاجية، جودة العمل، معدلات الاحتفاظ في المنظمة، كما تخفض كلا من ظاهرة التغيب، دوران العمل، الإنهاك في العمل، بينما انخفاض مستوى الرضا الوظيفي ينتج عنه الآثار العكسية.

رغم تطور تعريف الرضا الوظيفي عبر العقود فأغلب الرؤى تشترك في الاعتقاد بأن الرضا الوظيفي هو "ردة فعل عاطفية إيجابية تتعلق بالعمل"، وفي الحقيقة هناك اتفاق بين الباحثين حول تعريف الرضا الوظيفي، ولكن نقطة الاختلاف بينهم تكمن في تحديد العوامل المسببة له⁶.

2.1. قياس الرضا الوظيفي

في هذا العنصر سيتم التطرق لأهم الأمور التي تريد من فهم عملية القياس من خلال توضيح أهمية هذه العملية، وذلك لما يجوب هذه الأخيرة من جدل وعدم ثقة من طرف متخذي القرار، أما العنصر الثاني سيتم التعرض فيه بشيء من التفصيل لمقاييس الرضا الوظيفي:

1.2.1. أهمية قياس الرضا الوظيفي

إن كل سلوك معقد يبنى على الطريقة التي تعلم الفرد النظر بها إلى بيئته من خلال الخبرة، وبالرغم من أن هذا أمر واضح، إلا أنه من الأشياء التي تتجاهل باستمرار في التطبيق، فمثلاً، مدير مصنع ما قد يدهش غالباً إذا وجد أن مصنعه الذي يبدو له مكاناً محبوباً وجذاباً، لا يبدو كذلك للعمال. الإجابة ببساطة تامة هي أن العمال لا يخبرون نفس المصنع، فعلى أساس حاجاتهم يكون المصنع مكاناً مختلفاً تماماً عن ذلك الذي يخبره المدير. إن المصنع مكان مختلف بالنسبة لكل جماعة منفصلة في داخل المبنى، وحتى كل فرد ينظر إليه على أساس اتجاهه الخاص ومظهره العقلي، فما يبدو للمدير "كسلاً" قد يبدو للعامل "راحة" وما يكون للمدير "ملاحظة أثناء الشغل" لا تكون بالنسبة للعامل إلا "تجسساً"، كل ينظر إلى الموقف من إطار مرجعي مختلف، وبحالة مختلفة من الاتجاهات. لذا فمن المستحيل فهم أي فعل دون النظر إلى كيفية رؤية الفرد للموقف، أي إذا نظر إليه من داخل الموقف المحيط أصبح من المستطاع فهم كل السلوك، أما إذا تم عزل السلوك عن الموقف بدا السلوك عديم المعنى. من هذا المنطلق، إذا اعتبر سلوك معين أنه سيئ في إطار موقف معين، ربما يقال أنه غير معقول، إلا أنه "لا يوجد سلوك غير معقول بمعنى أنه غير مفهوم أو مسبب" وهذا مبدأ أساسي في علم النفس، وهذا ما عبر عنه "تورمان ماير" (N.Maier) في الكلمات التالية: "نحن نعلم - من وجهة النظر السيكلوجية - أن كل سلوك مسبب، ولا بد أن نعرف - طالما أن هذه حقيقة - أن كل أمر يفعله الإنسان فإنه يفعله لسبب وجيه وكاف. وإذا ما غيرنا علة سلوكه أو السبب فيه، حينئذ، وحينئذ فقط، سوف يتغير هذا السلوك، إلا أنه بدلاً من البحث عن الأسباب حينما يحدث خطأ ما، فإننا غالباً ما نلوم أحداً آخر، ولهذا نحاول - بطريقة لا شعورية أحياناً - أن نحمي أنفسنا من النقد لأننا قد ساعدنا في تمهيد السبيل للنتائج غير المستحبة. وواضح أن هذه الاستجابة الطبيعية ليست هي المنهج الصحيح أو العلمي لفهم الطبيعة الإنسانية. وفي الحقيقة، فاللوم يجنبنا الموضوع فقط، وأما حل مشكلة السلوك المستهجن فهو أن نجد مسببات ذلك السلوك، وحينئذ نعالج المواقف التي كونت هذه المسببات"⁷. مما يذكر ضمناً هنا، هو أنه من المستطاع فهم كل أنواع السلوك مهما بدا أمرها بسيطاً أو معقداً.

انطلاقاً مما سبق، فإن الأسئلة الهامة عن الاتجاهات - والذي الرضا الوظيفي هو أحدها - هي: أولاً، كيف تكتشف ونقاس. ثانياً، ما إذا كان من الممكن تغييرها، وكيف يتسنى ذلك. في الواقع هناك ثلاثة اعتراضات ممكنة قد تثار ضد استخدام قياس الرضا الوظيفي في المنظمة⁸:

ويتمثل الاعتراض الأول في كون محاولة الكشف عما يفكر فيه العامل إنما هو علامة ضعف، وأن صاحب العمل الكفاء الذي يسيطر على رجاله لا يحتاج إلى أن يشغل باله بهذا الأمر. والرد على هذا الاعتراض هو أن الضبط المبني على الخوف والنظام الاستبدادي يدل على العجز ونقص في احترام كرامة الإنسان، على عكس النمط الآخر من الضبط وهو السيطرة الشرعية المبينة على التعاون، وهذه تحتاج إلى معلومات حول تفكير الآخرين. وأنه لخطأ تام في فهم مقاييس الاتجاهات أن نفترض أنها تطبق لهدف تدليل العمال وإجابتهم إلى كل ما يريدون، فكل ما تفعله هذه المقاييس هو إشارتها: أولاً إلى أن بعض الشكاوي الحقيقية التي تتبني على وقائع موضوعية تحتاج إلى علاج. وثانياً، بعض الشكاوي التي تتبني على سوء الفهم المتبادل يمكن أن تعالج بالمناقشة والإيضاح، مثال على ذلك، أن يكشف البحث الدقيق عن عدم وجود أساس موضوعي للشكاوي المتعلقة بالجو في مكان العمل، مثل درجة الحرارة والغبار، بل إن قدراً كبيراً من أساس الشكاوي ينصب على "الجو" بمعناه المجازي، فقد يتعلق التمرير برئيس غير كفء. والاعتراض على الظروف الفيزيائية إنما هو إزاحة الستار عن السبب الحقيقي للاضطراب. وفي أي حال، فالقياس وسيلة للكشف عن مجال التوتر في المنظمة، هذا الأخير معناه العجز.

والاعتراض الثاني هو أن مثل هذه القياسات غير ضرورية لأن الإدارة تعلم مسبقاً ما يفكر فيه العمال وما يشعرون به. وهذا الاعتقاد شائع جداً (ولا يصدق إلا نادراً) حتى أنه يمكن أن يدرج دائماً في مجموعة "الأقوال المأثورة". وقد عرض "بنج" (Benge) حالة مصنع نسيج؛ حيث أكد له مدير الإدارة أن المصنع "عائلة واحدة كبيرة وسعيدة"، حتى أنه كان يعرف كل موظف باسمه الأول، وأنه قريب جداً من الصورة حتى أنه استطاع أن يشرف تماماً على الموقف. وبعد أسبوعين، قام العمال بإضراب خربوا فيه الآلات تخريباً جسيماً، وعطلوا العمل الجاري، وقد أغلق المصنع ولم يفتح بعد ذلك. في الحقيقة، أنه مهما كان لرجال الإدارة من حصافة أو معرفة، فمن المستبعد أن تكون لهم أي معرفة حقيقية بما يفكر فيه العمال.

أما الاعتراض الثالث على مقياس الاتجاهات هو ميلها إلى الاتجاه العلمي، أي أنها قد تكون غير مضبوطة: أولاً، لأن العمال قد يخافون الإجابة عن الأسئلة بأمانة. ثانياً، لأن الآراء قد لا ترتبط بالأفعال. في الحالة الأولى فإن الخوف مرتبط بكيفية تطبيق الاستقصاء، ولكن مثل الظاهرة قد لا تميل للبروز في حالة الاستغناء عن الأسماء. أما في الحالة الثانية فقد بحثها الكثير من السيكولوجيون، وقاموا بربط نتائج مثل هذه المقاييس بأفعال المستجوبين، وبرهنت كل البحوث على أن المقاييس دقيقة بحق.

كما أن بعض تكاليف دوران العمل يمكن حسابها مباشرة وبسهولة مثل إمكانية تقييم تكلفة إعلانات التوظيف للعمال الجدد في الجرائد... الخ. مع ذلك، العديد من تكاليف دوران العمل (وعموماً أكثرها تأثيراً) لا يمكن حسابها موضوعياً، ولكن لأبد من تقديرها، على سبيل المثال، كيف يمكن تقدير التكاليف التالية⁹:

- التكاليف التي يحدثها العمال الذين يعلمون أنهم سيرحلون ولكن يبقون في المنظمة لمدة معينة، وبشكل متزايد يفشلون في تحقيق كل من مقاييس الجودة، الكمية وتوقعات الزبائن ومقاييس أخرى.

- تكلفة توفير التدريب للعمال الجدد وذلك باستخدام طريقة قد تضيق الوقت في تعلم مهام جديدة قد لا يحتاجها العامل فعلا أو أحيانا يقضي الوقت في تعلم مهام قد تعلمها سابقا.
- تكلفة الأخطاء البريئة (The Honest Mistakes) التي يرتكبها العامل الجديد عندما يريد العمل بشكل جيد ولكن معرفته ومهارته غير كافية لتحقيق ذلك.
- التكلفة التي تتجم في حالة وجود نقص في فريق عمل المنظمة (وخاصة بعد حالات دوران العمل للكفاءات)، والطاغم المتوفر لا يستطيع تحقيق مقاييس الجودة.
- مما سبق فإن الدراسات المسحية للحالة المعنوية لها ثلاث وظائف هي¹⁰:
- تعتبر وسائل لكشف المصادر الخاصة بعدم الرضا والاضطراب بين العمال في مرحلة مبكرة، وغالبا ما ترتبط هذه بأمور من المستطاع إصلاحها بسهولة متى عرفت، وبذلك يتجنب الاضطراب المحتمل.
- من الحقائق المعروفة أن التعبير عن الآراء والاستنكارات بهذه الطريقة، يعمل كصمام أمان قد يصرف كثيرا من الاستنكارات، حتى في المنظمة ذات الحالة المعنوية المنخفضة (فالقياس في حد ذاته يخفف التوتر ويميل إلى رفع الروح المعنوية).
- قد يستفاد من الآراء التي يكشف عنها القياس حينما تعد الإدارة سياستها، وحينما تقام التغييرات، وفي تدريب الرؤساء. كثير من المنظمات تتفق أموالا كثيرة على أمور لا يرغب فيها العمال ولا يحتاجونها، في حين أنها تتجاهل أموراً بسيطة تماماً، تكلف القليل أو لا تكلف شيئاً، لأنها تبقى غير معروفة، وحينما لا يظهر العمال إلا قليلاً من الحماس للأمور الجديدة وغير المرغوب فيها، تشعر الإدارة بالغم وتشكو بمرارة من "جحود" عمالها.

2.2.1. مقاييس الرضا الوظيفي

انه من المهم وجود قياسات للرضا الوظيفي تستمر لفترات طويلة، فمن المستحيل دراسة شيء إذا لم تستطع قياسه. إن العديد من قياسات الرضا الوظيفي تعتبر ذات بناء صادق إلى حد كبير، لكن هي ليست ذات بناء صادق على وجه الإطلاق. إلى حد ما، فإن الدليل المتراكم عبر السنوات يؤيد كون قياسات الرضا الوظيفي ذات بناء واسع القبول.¹¹

انطلاقاً مما سبق، فقد استخدمت بعض قياسات الرضا الوظيفي بشكل واسع على مر السنين، أربع منها موصوفة فيما يلي:

1. مؤشر وصف الخدمة (The Job Descriptive Index (JDI):

لقد لاقى هذا المقياس رواجاً كبيراً، حيث تم تطويره في أواخر الستينيات من طرف "سميث" (Smith)، "كندال" (Kendall) و"هولين" (Hulin) في 1969. عينة من مكونات مؤشر وصف الخدمة موضحة في الجدول رقم (01):

الجدول رقم (01): عينة من مكونات مقياس "مؤشر الخدمة" (JDI).

فكر في عملك الحالي. في الفراغ الموجود بجانب كل كلمة أو جملة أكتب:		
- نعم : إذا كانت تصف عملك.		
- لا : إذا كانت لا تصف عملك.		
- ؟ : إذا كنت لا تستطيع اتخاذ القرار.		
العمل	الأجر	الترقّيات
-جذاب	-بالكاد تستطيع العيش بهذا الدخل	-الترقيات محدودة
-مرضي	-سيء	-الترقية حسب القدرة
-تستطيع رؤية النتائج	-ذو أجر جيد	-ترقيات دورية

Source: Steve M. Jex, op, cit, p: 12.

هناك أمر يمكن ملاحظته مباشرة هو أن هذا المؤشر سمي كذلك لأنه يطلب من المستجوبين وصف أعمالهم، فمستخدمي هذا المقياس يتحصلون على علامات أوجه متعددة من الوظيفة ومحيط العمل؛ حيث يقيس الرضا استنادا إلى 5 أوجه: الأجر، الترقّيات أو فرص الترقية، زملاء العمل، الإشراف والعمل في حد ذاته.¹²

رغم كون بعض مستخدمي هذا المقياس يمجون علامات (نتائج) الأوجه المختلفة لتشكيل مؤشر الرضا الإجمالي، إلا أن هذه الممارسة غير منصوح بها من طرف مطوري مؤشر وصف الخدمة (JDI)¹³.

الميزة الأساسية لمؤشر وصف الخدمة هو وجود قدر كبير من المعطيات تدعم صدق بنائه. زيادة على ذلك، البحث مستمر في محاولة لتحسين هذا المقياس، سواء من طرف مطوريه أو باحثين آخرين، فمثلا، "روزنوسكي" (Roznowski) في 1989 استخدم إحصائيات متطورة لتطوير أفضل للعبارات، والذي من شأنه أن يحسن من ثبات وصدق المقياس، كما أن "سميث" (Smith) وزملاؤها قاموا بتحديث وتحسين المقياس بتعويض بعض عباراته، وأيضاً قاموا بإضافة مقياس للرضا الإجمالي قاموا بتسميته "العمل بشكل عام"¹⁴ (والذي سيتم تناوله في العنصر اللاحق). أحد نتائج الجهود المبذولة في هذا البحث هو المقدار المعترف من المعطيات المعيارية عن مؤشر وصف الخدمة التي قد تراكمت على مر السنوات. لذلك، فإذا أراد باحث أو استشاري استخدام

هذا المؤشر لقياس الرضا الوظيفي لعينة من الممرضين، سيكون بمقدوره أن يقارن نتائجه لعينة معيارية لنفس المهنة، كما يمكن أن تكون مقارنات معايير الجماعة ذات فائدة كبيرة إذا كان مسيرو الإدارة العليا يريدون معرفة مستويات الرضا لعمالهم مقارنة مع عمال آخرين في نفس الوظائف أو في نفس الصناعة.

نظرا للمقدار الكبير من البحث الذي خص به مؤشر وصف الخدمة فإنه لا توجد مساوئ كثيرة مرتبطة بهذا المقياس، ويذكر "سباكتر" (Spector) في 1997 أن هذا المؤشر قد يكون من أكثر قياسات الرضا الوظيفي تطورا وصحة¹⁵. مع ذلك، فهناك مأخذ على هذا القياس ظهر مع مرور السنين، ويتمثل في نقص مقياس للرضا الوظيفي الإجمالي، لأن هذا المؤشر لا يمكنهم من ذلك. لمعالجة ذلك، ابتكر مطورو هذا المؤشر مقياس العمل بشكل عام؛ حيث تم تصميم هذا المقياس بعد مؤشر وصف الخدمة إلا أنه يتكون من عدد من الصفات والعبارات عن العمل بشكل عام بدلا من أوجه محددة للعمل.

بقي أن نشير إلى أن دراسات الصدق لمؤشر وصف الخدمة تم إجراؤها على مدار خمس سنوات بداية من 1959، ولقد تم التوصل لنفس النتائج. انطلاقا من هذه الأخيرة، استنتج أن قياسات هذا المؤشر لها مستويات عالية من صدق التمييز والتقارب؛ التمييز يعني أنه لصدق البناء يجب أن يتميز هذا القياس عن قياسات لمتغيرات أخرى، أما التقارب فهو توضيح المقياس للتقارب مع قياسات أخرى من نفس البناء. وفي هذا الصدد توصل "بالزر" (Balzer) في 1997 إلى دليل صدق التقارب حيث وجد أن هذا المؤشر مرتبط بشكل عالي مع القياسات* الأخرى للرضا الوظيفي كمقياس الأوجه، مقياس التصنيف الرقمي، وتذكر "سميث" (Smith) في 1969 أن طريقة وضع العلامات لمؤشر وصف الخدمة هي أفضل إجراء لذلك.¹⁶

قد تم إجراء عملية التأكد من الثبات الداخلي لصيغة مؤشر وصف الخدمة لسنة 1997 مع مقياس العمل بشكل عام (JIG) باستخدام 1600 حالة، وتم التوصل إلى أن لديه ارتباطا عاليا مع معامل الثبات (ألفا) من 0.86 إلى 0.96. إن العمل في الوظيفة الحالية كان لديه معامل ارتباط يقدر بـ 0.90، الأجر الحالي كان لديه معامل ارتباط يقدر بـ 0.86، فرص الترقية بمعامل ارتباط يقدر بـ 0.87، أما الإشراف فله معامل ارتباط يقدر بـ 0.91، في حين أن العلاقة مع الزملاء له نفس معامل الارتباط السابق بـ 0.91. وأخيرا، تحصل العمل بشكل عام (JIG) على أعلى معامل ارتباط يقدر بـ 0.92.¹⁷

ب. مقياس العمل بشكل عام (The Job -In-General (JIG))

إن مقياس العمل بشكل عام (JIG) تم تطويره من طرف "إرونسون" (Ironson)، "سميث" (Smith)، "برانيك" (Brannick)، "غيبسون" (Gibson) و"بول" (Paul) في 1989، لقد صمم

لقياس الرضا الإجمالي بدلا من الرضا الجزئي (أو عن الأوجه المختلفة للعمل). صيغته هي نفسها لمؤشر وصف الخدمة (JDI)، ويحتوي على 18 عبارة، كل عبارة تمثل صفة أو جملة صغيرة حول العمل بشكل عام بدلا من استخدام وجه ما. يرى "ايرونسون" وزملاؤه أن الرضا الإجمالي ليس مجموع الأوجه الفردية ويجب أن يقاس باستخدام مقياس عام مثل مقياس العمل بشكل عام¹⁸.
أنظر الجدول رقم (02) والذي يمثل ثلاث عبارات من مقياس العمل بشكل عام (JIG).

الجدول رقم (02): ثلاث عبارات من مقياس العمل بشكل عام (JIG).

فكر في عملك بشكل عام. ما هو شعورك في أغلب الوقت؟ في الفراغ بجانب كل كلمة أو جملة موجودة في الأسفل أكتب:

- نعم - إذا كانت تصف عملك .
 - لا - إذا كانت لا تصف عملك.
 - ؟ - إذا كانت لا تستطيع اتخاذ القرار.

العمل بشكل عام

— غير مرغوب فيه
 — أفضل من الكثير من الأعمال
 — بغض جدا

Source : Paul E. Spector, op, cit, P: 18.

يشير "ايرونسون" وآخرون في 1989 إلى أن معاملات الاتساق الداخلي (Internal Consistency) تبدأ من 0.91 إلى 0.95 عبر العديد من العينات، كما يذكرون أن مقياس العمل بشكل عام (JIG) مرتبط بشكل جيد مع قياسات أخرى عامة للرضا الوظيفي.¹⁹
إن هذا المقياس قد يكون اختيارا جيدا لقياس الرضا الإجمالي عندما يكون ذلك محل الاهتمام بدلا من الأوجه المختلفة للعمل. عادة ما تستخدم مقاييس الأوجه (Facet Scales) لقياس الرضا الإجمالي من خلال دمج نتائج الأوجه الفردية، وهذا يمكن تبريره بحقيقة أن الأوجه ترتبط غالبا بشكل جيد مع الرضا الإجمالي، على سبيل المثال، وجد "ايرونسون" وآخرون في 1989 ارتباطا يقدر بـ 0.78 بين مقياس العمل بشكل عام (JIG) و الوجه الخاص بالعمل لمؤشر وصف الخدمة (JDI).²⁰

مع ذلك، وجهت بعض الانتقادات لمثل هذه الممارسة، فعملية جمع نتائج الأوجه تعبر عن قياسها كلها، وكل منها يساهم بشكل متساو في الرضا الإجمالي. في الحقيقة، لا يبدو أن كل وجه له

نفس الأهمية بالنسبة لكل فرد، ولهذا فجمع الأوجه هو عبارة عن تقريب للرضا الإجمالي (Overall)، لكن قد لا يعبر بدقة عن الرضا الشامل (Global) للأفراد.²¹

ج. استبيان مينسوتا (The Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)

لاقى هذا المقياس قبولا واستخداما واسعين في مجال علم النفس التنظيمي، هذا الاستبيان قد طور من طرف فريق من الباحثين من جامعة مينسوتا وهم: "وايس" (Weiss)، "داوس" (Dawis)، "انغلند" (England)، "لوفكويس" (Lofquist) في سنة 1967.²² إن الصيغة المطولة من هذا الاستبيان تتكون من مئة عبارة مصممة لقياس الوجوه العشرين للعمل الموضحة في الجدول رقم (05). هناك أيضا الصيغة المصغرة لاستبيان مينسوتا تتكون من 20 عبارة. مع ذلك، فالشكل المصغر ليس مصمما لإعطاء نتائج عن وجوه الرضا الوظيفي.

تتكون عبارات استبيان مينسوتا من عبارات حول أوجه متعددة من العمل، ويطلب من المستجوب الإشارة إلى مستوى رضاه بخصوص كل منها. مقارنة مع مؤشر وصف الخدمة (JDI) فاستبيان مينسوتا (MSQ) قياس مبني بصفة كبيرة على العاطفة، لذلك فالإجابات تشير إلى حب ذلك الشيء أو كرهه أكثر منها عملية وصف له.²³

كما نرى في الجدول رقم (05) فإن الأوجه في كثير من الأحيان أكثر تدقيقا من مقياس مؤشر وصف الخدمة ومسح الرضا الوظيفي (JSS) -والذي سيتم التعرض له بعد هذا العنصر-، على سبيل المثال، الرضا حول الإشراف مقسم إلى مكون مرتبط بالعلاقات الإنسانية أو الشخصية ومكون مرتبط بالكفاءة التقنية. أما العمل في حد ذاته فهو معبر عنه في العديد من الأوجه، متضمنة الانتفاع بالقدرة (Ability Utilization) -أي مدى توظيف الفرد لقدراته في هذا العمل-، الانجاز، النشاط، الإبداع، الاستقلالية والتنوع.

الجدول رقم (03): الأوجه العشرين لاستبيان مينسوتا (MSQ)

النشاط
الاستقلالية
التنوع
المكانة الاجتماعية
الإشراف (العلاقات الإنسانية)
الإشراف (التقنية)
القيم المعنوية
الأمن
الخدمة الاجتماعية
السلطة
الانتفاع بالقدرة
سياسات وممارسات المنظمة
التعويض
النقد
المسؤولية
الإبداع
ظروف العمل
زملاء العمل
الاعتراف
الانجاز

Source : Paul E. Spector, op, cit, P : 16.

رغم الخصوصية الكبيرة لأوجه هذا الاستبيان، فالعديد من محتواه موجود في مقاييس أخرى، على سبيل المثال، عبارات الإشراف في مسح الرضا الوظيفي (JSS) تعكس كلا من جانبي العلاقات الإنسانية والكفاءة التقنية.²⁴

مثل مؤشر وصف الخدمة (JDI) فقد أجري بحث معتبر من أجل تطوير استبيان مينسوتا (MSQ) والتأكد من صدق بناءه. إن هذا الاستبيان يوفر حقا معلومات عن مدى رضا العامل حول الأوجه المختلفة للوظيفة ومحيط العمل. كما ذكر آنفا، هذا النوع من المعلومات تكون ذات فائدة

كبيرة، خاصة إذا كانت المنظمات في إطار إجراء استقصاءات داخلية عن آراء العمال، على سبيل المثال، إذا تم إيجاد أن الرضا عن وجهه محدّد أقل بكثير مقارنة بالأوجه الأخرى، فالمنظمة قد تحتاج لإجراء تغييرات في هذه النقطة.

العيب الوحيد لاستبيان مينسوتا هو الطول، بالنسبة للصيغة الكاملة المتكونة من 100 عبارة، فمن الصعب إدارتها خاصة إذا كان الباحث يريد قياس متغيرات أخرى. كما أن الصيغة المصغرة بـ 20 عبارة تبقى أطول من العديد من قياسات الرضا المتوفرة.²⁵

د. مسح الرضا الوظيفي (JSS) :

يتمتع هذا المقياس بدليل معتبر يدعم خصائصه السيكمترية، حيث في الأصل تم تطويره من طرف "سبكتور" (Spector) في 1985 كأداة لقياس مستويات الرضا الوظيفي، فهو يتكون من 36 عبارة مصممة لقياس تسعة أوجه للوظيفة ومحيط العمل، هذه الأوجه مع وصف وجيز لها موضحة في الجدول رقم (06).

الجدول رقم (04): الأوجه التسعة لمسح الرضا الوظيفي (JSS).

الوجه	الوصف
الأجر	الرضا عن الأجر والزيادات فيه
الترقية	الرضا عن فرص الترقية
الإشراف	الرضا عن المشرف المباشر
المزايا	الرضا عن المزايا
العوائد المشروطة	الرضا عن العوائد (ليس شرطاً مالية) تقدم للأداء الجيد
ظروف التشغيل	الرضا عن القواعد والإجراءات
زملاء العمل	الرضا عن زملاء العمل
طبيعة العمل	الرضا عن نوع العمل المؤدى
الاتصال	الرضا عن الاتصال داخل المنظمة

Source : Paul E. Spector, op, cit, P : 08

مقارنة بالقياسات الأخرى الموصوفة سابقاً، هذا المقياس يعتبر نموذجياً؛ حيث أن مكوناته تمثل عبارات حول عمل الفرد أو وضعية العمل، والمستجوبون مطالبون بالإشارة إلى أي مدى يوافقون على كل عبارة من خلال وضع دائرة حول أحد الأرقام الست. ونظراً لطبيعة هذا القياس، فهذا المقياس يعتبر أكثر شبهاً بمؤشر وصف الخدمة (JDI) لأنه أكثر وصفاً في طبيعته من استبيان مينسوتا. مع ذلك، وعلى عكس مؤشر وصف الخدمة يمكن تخزين نتيجة الرضا الوظيفي الإجمالي لمسح الرضا الوظيفي (JSS) في الحاسوب عن طريق جمع نتائج الأوجه، وبما أن كل وجه من الأوجه التسعة يتكون من 4 عبارات، فإنه يمكن الحصول على نتيجة الرضا الإجمالي عن طريق جمع نتائج كل عبارة.²⁶

و يوضح سباكتر (Spector) معياري الصدق والثبات لمقياسه كما يلي:²⁷

1- دليل الصدق لمقاييس الرضا الوظيفي ثم توفيره من خلال الدراسات التي تقارن مقاييس مختلفة بوحدات آخر وعلى نفس العاملين، على سبيل المثال، 5 أوجه للرضا الموجودة في مسح الرضا الوظيفي (JSS) وهي الأجر، الترقية، الإشراف، زملاء العمل وطبيعة العمل، ترتبط بشكل جيد مع الأوجه التي تخص مؤشر وصف الخدمة، والذي من المحتمل أنه أكثر مقاييس الرضا الوظيفي صدقا. هذه الارتباطات مصنفة من 0.61 لزملاء العمل إلى غاية 0.80 للإشراف. لقد وضح مسح الرضا الوظيفي (JSS) أيضا ارتباطه بعدد من المقاييس والمتغيرات التي تم التطرق إليها في الأدبيات التي لها ارتباط مع مقاييس الرضا الوظيفي، وتتضمن خصائص العمل من بينها: العمر، الغياب، الالتزام الوظيفي، الممارسات الإدارية، الرغبة في ترك العمل ودوران العمل.

2- تقديرات الثبات وتنقسم إلى نوعين :

- تقديرات ثبات الاتساق الداخلي (Internal Consistency Reliability)، وهي تشير إلى أي درجة تتصل عبارات مقياس ما بآخر، والاتساق الداخلي العالي يعبر عن تقييم نفس المتغير. في استقصاء لعينة تتكون من 3067 فردا باستخدام مقياس مسح الرضا الوظيفي (JSS)، وجد أن معامل ألفا مرتب من 0.60 لزملاء العمل إلى 0.91 للمقياس الإجمالي، مع العلم أن الحد الأدنى والقياسي المقبول للاتساق الداخلي هو 0.70. وهذا يعني أن المقياس الفرعي "زملاء العمل" أقل مما يريد الباحثون رؤيته.

- ثبات الاختبار وإعادة الاختبار (Test_Retest reliability) وتعكس ثبات المقياس عبر الزمن، فمعطيات الثبات لمسح الرضا الوظيفي (JSS) متوفرة من عينة صغيرة فقط، متكونة من 43 عامل، قيم الثبات مرتبة من 0.37 إلى 0.74. إن ثبات الرضا يدعو للاهتمام في مجال زمني قدر بـ 18 شهرا والذي حدث أثناء العديد من التغيرات وتتضمن مثلا، تغيير في الإدارة العليا وإعادة التنظيم. كما قام سباكتر (Spector) بجمع قاعدة بيانات معتبرة لهذا المقياس، تتضمن تنوعا من حيث أصناف العمل، المنظمات وحتى البلدان.²⁸

2. علاقة الرضا الوظيفي بالأداء المالي (Financial Performance)

إن التحدي الذي يواجه إدارة الأعمال هو إيجاد ميزة تنافسية تصمد وتبقى على المدى الطويل، حيث تكون هذه الميزة مبنية على نقاط اختلاف لا يمكن مجاراتها بالنسبة للكثير من المسيرين، فالتحدي يبدو ثقيلًا وغير قابل للحل. في الوقت الذي تشدد فيه معظم المنظمات على خلق أنواع أعمال جديدة وتخفيف التكاليف، فإن عددا متزايدا منها تعلمت أن أكثر الأصول أهمية في

المنظمة هو رأس المال البشري، ونتيجة بحث كبير توضح أن العمال الراضون يساهمون في خلق رضا كبير للزبائن، وهذا الأخير بدوره يؤدي إلى أرباح كبيرة للمنظمة. بعبارة أخرى، خلق بيئة عمل تتميز بعمال راضيين ومحفزين قد أثبت أنه ضروري لتحقيق أهداف ربحية، الوفاء بالوعد التسويقية والمنافسة على المدى الطويل²⁹. في هذا المعنى، يقول "دان ا. شولتز" (Don E. Schultz) أن: «البحث المكثف حول رضا الزبائن... يبين العلاقة بين رضا المستهلك، ولاء الزبون، والعمال المشتركين والمدعمين لأهداف المنظمة»³⁰. وفي الكتاب الذي يحمل عنوان "The Enthusiastic Employee : How companies profit by giving workers what they want" قدم "دافيد سيروتا" (David Sirota) وزملاؤه نتيجة ثلاثين عاما من البحث والتي مفادها أن العمال المتحمسين يتشابهون في مستوى إنتاجهم وأدائهم، في حين يفوق مستواهم نظراءهم الأقل رضا³¹.

يفرض كلا من الزبائن وحاملي الأسهم احتياجات للجودة، التكلفة، والآجال. كل هذه الأمور تضغط على العمال، تخفض من مستوى جودة ظروف العمل، وأحيانا تجعلهم يخسرون أعمالهم. لقد اهتمت أبحاث كثيرة بالعلاقة المباشرة بين اليد العاملة والزبون؛ حيث وضحت علاقة قوية بين رضا العامل ورضا الزبون³². هناك أبحاث أخرى، وضحت علاقة بين رضا الزبون والنتائج بالنسبة لحاملي الأسهم، هذه الأبحاث دعمت اعتقاد المسيرين ومدراء الموارد البشرية القائل بأن: العامل الفرح = الزبون الفرح = حامل أسهم فرح. إذا فالاهتمام برضا العمال الذين لديهم علاقة مباشرة - على الخصوص - مع الزبائن عموما سيحسن من النتائج³³. إذا كانت المعاملة الحسنة للعمال مجرد المعاملة فقط، رغم كون المعاملة الأخلاقية تعتبر سلوكا يشكر عليه في حد ذاته، فهذا يعبر عن جزء فقط من الصورة، لكن الأمر يتعلق بالاهتمام بالعمال بطريقة تجعلهم يشعرون بالسعادة عند الاعتناء بالزبائن³⁴. يذكر "دافيد مايستر" (David Maister) صاحب كتاب "Practise what you preach" أن «تجاهات العامل تؤدي بشكل واضح إلى نتائج مالية»³⁵.

وقام "جيمس أوكلي" (James Oakely) بدراسة حملت عنوان "علاقة الخصائص التنظيمية باتجاهات وسلوك العامل"؛ حيث بينت نتائج الدراسة وجود علاقة واضحة بين رضا العامل والأداء المالي³⁶، وساهم فيها ما يقارب 100 منظمة إعلامية في الولايات المتحدة الأمريكية ومثلت 5000 عامل شاركوا فيها، وتمثلت النتائج الأساسية في أن الاتصال هو العنصر الوحيد من الخصائص التنظيمية الذي يفسر رضا العامل، وبدوره رضا العامل يؤدي إلى اشتغال العامل بالمنظمة، والمنظمات التي لديها عمال مشتغلين بها يكون لديها زبائن يستخدمون منتجاتها بصفة دائمة، مما يؤدي إلى ربحية أعلى.

وعلى النقيض من العديد من الدراسات الحديثة، فالدراسة السابقة تضمنت دراسة عمال ليس لديهم اتصال مباشر مع الزبائن، لكن تؤثر اتجاهاتهم على المستوى السفلي. في هذا الإطار قال "جيمس أوكلي" (James Oakely) لمجلة "Workforce Management Magazine": «إن الصلة تكون

عن طريق تأثير العمال على الزبائن، فهناك علاقة بين الاتجاه والربحية...، هذه العلاقة تتحقق عن طريق عنصر "زبائن راضين"، أي أن هذا الأخير يمثل جسرا بين الاتجاه والربحية. إذا، توجد صلة مباشرة بين رضا العامل ورضا الزبون، ومن تم بين هذا الأخير وتحسين الأداء المالي».³⁷

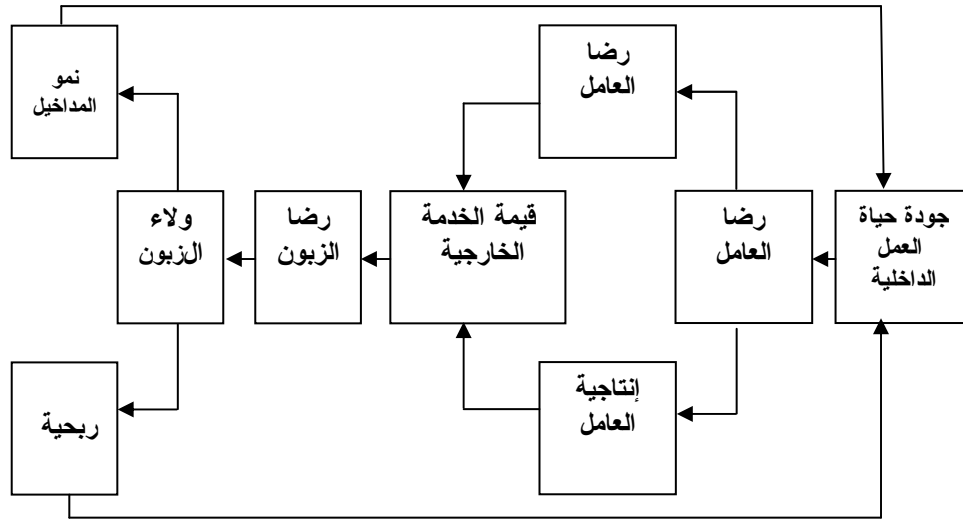
لعل ما يدعم النقطة السابقة، ما قاله "بودهافي" (Powdhavee) في 2007 - في المؤتمر الدولي الذي حمل عنوان "السعادة والسياسية العامة" والذي عقد في تايلاند-«... خلال العقود القليلة الماضية، كانت هناك حركة لدى الاقتصاديات تطالب فيها بأن يعبر عن المنفعة من خلال السعادة، والتي يمكن بل يجب قياسها. إن التطور مغد بالاهتمامات المتزايدة، ومن خلال الدلائل المتركمة سواء من خلال الملاحظة للواقع أو من خلال التجارب في المخبر فإن الأفراد قد لا يتصرفون دائما بشكل عقلاني عندما يضعون قراراتهم الخاصة بالاستهلاك»³⁸، أي أن الفرد أو الزبون يبحث عن السعادة من خلال اقتناء المنتج أو الخدمة وبالتالي فأى شيء قد يؤثر على هذه السعادة قد يؤدي إلى تغيير في قرار الشراء والاستهلاك، سواء بالإيجاب أو السلب. هنا يدخل تأثير العامل بسلوكه، وكيفية معاملته للزبون ومدى جودة الخدمة المقدمة من طرفه. في هذا الصدد يذكر "ثينلي" (Thinley) في 2007 «المجتمع الإنساني ليس سوقا يتنافس فيه الأفراد للربح من بيع السلع وتقديم الخدمات... الإنسان أقرب ليكون كائنا اجتماعيا منه كائنا اقتصاديا، يحس بالرفاه بدرجة أكبر من خلال النمو العقلي والتغذية الروحية منها بالعوائد المالية...»³⁹.

إن فكرة وجود صلة أو جسر بين رضا العامل والأداء المالي أصبحت بشكل متزايد موثقة، ويسمى "جيمس ل. هسكت" (James L. Heskett) و "ارل ساسر" (Earl Sasser) و "ليونارد شيلزinger" (Leonard Schlesinger) هذا الجسر بـ "سلسلة خدمة - ربح" (Service - Profit chain) والذي يمثل عنوان كتابهم، والتي تبدأ من الجودة الداخلية للحياة في العمل إلى إنتاجية العامل، الولاء، الرضا ثم إلى جودة خدمة الزبون إلى رضا الزبون، فوائده وفي النهاية ينتج عنها مداخيل وأرباح كثيرة كما في الشكل (01).

يعرض "إدوارد لولر" (Edward Lawlar) في كتابه: "Treat people right" دلائل قوية تدعم المنطق الذي بنيت عليه هذه الحلقات، ولكن يقدم أيضا ملاحظة ذكية: «إن جوهر اهتمام العديد من الأفراد حول الحكمة من وراء معاملة الآخرين بطريقة جيدة، هو الاعتقاد بوجود صراع غير قابل للتسوية بين ما هو جيد للعمل وما هو جيد للعمال»⁴⁰. وفي أحد المقالات القيمة في مجلة "Harvard Business Review" بعنوان "وضع سلسلة خدمة-ربح في الخدمة" ذكر "جيمس ل. هسكت" وزملاؤه أنه لتحسين جودة الخدمة المقدمة، يجب تسخير معظم وقتك وانتباهك لزبائنك والعمال الذين يتفاعلون معهم. قد يقال لماذا؟ لأن قيمة الحياة (Lifetime Value) للزبون يمكن أن تكون كبيرة جدا؛ فقيمة الحياة هو مفهوم استشرافي، حيث لا يهتم بالماضي، يساعد في معرفة مقدار الربح الذي نحصل عليه من زبون معين في المستقبل؟ إن عدد السنوات مهم، لأنه قد يحدد طريقة التعامل مع

كل زبون. مع ذلك، فالفائدة الحقيقية لقيمة الحياة لا تكمن في الأرقام، ولكن في استخدام هذه الأرقام، فبنون استراتيجيات مبتكرة فإن أرقام قيمة الحياة (LTV) دون فائدة⁴¹.

الشكل رقم (01): العلاقات في سلسلة خدمة - ربح.



Source: Leigh Branham, op, cit, p: 155.

كما قامت نفس المجلة السابقة (HBR) بتلخيص لمقال "هسكت" (Hesketts) من خلال التنويه إلى مقارنة نظامية (Systematic Approach) لتحقيق هذا الهدف «... عندما نقوم بحساب أثر رضا العامل، الولاء والإنتاجية على قيمة المنتجات والخدمات المسلمة للزبون، يمكنك بناء رضا وولاءه. من هنا نستطيع تقييم الأثر على النمو والربحية. إن ربط كل هذه القياسات يعطيك نظرة عن سلسلة خدمة- ربح، كما أن فهم العلاقات ضمن الحلقات المختلفة للسلسلة يساعدك في رسم استراتيجيات شاملة لميزة تنافسية دائمة⁴²». إضافة إلى ما سبق، قامت المنظمة الاستشارية المتخصصة بدراسة قيمة برامج رأس المال البشري "Watson Wyatt Worldwide" بدراسة ممارسات الموارد البشرية لـ 1500 منظمة في شمال أمريكا وأوروبا، ولقد تم التوصل إلى أن ممارسات رأس المال البشري المتفوقة هي مؤشر رئيسي للأداء المالي⁴³؛ حيث تناولت الدراسة 43 ممارسة والتي لها أثر إيجابي في خلق القيمة لحملة الأسهم، وتُضح أن التحسين المعتبر لهذه الجوانب مرتبط برفع قيمة السوق بـ 47%، ومن بين أهم هذه الجوانب التي ساهمت في هذا الرفع نذكر المكافآت الإجمالية، مكان العمل المرن والذي تسوده الروح الجماعية، كفاءة التوظيف

والاحتفاظ، نجاعة عملية الاتصال، نوع التكنولوجيا المستخدمة في خدمات الموارد البشرية، والاستخدام الحذر للموارد⁴⁴.

فالعديد من الدراسات تدعم الارتباط " إن العمال الراضون عن أعمالهم وعن منظماتهم هم الأقرب لخلق زبائن راضين"⁴⁵، فعندما يشعر العمال بارتباطهم بالمنظمة فإنهم يميلون لمشاركة صورهم وأحاسيسهم الإيجابية حول المنظمة مع الزبائن، وعندما يتعرض الزبائن لمثل هذه الشهادات المشجعة من طرف العمال فإنهم يستجيبون لصالح المنظمة⁴⁶، أي من خلال الزيادة في الإقبال على منتجات وخدمات المنظمة مما يحقق للمنظمة عوائد مالية مرتفعة. كما أن الرضا الوظيفي يمكن أن يعتبر على الأقل مؤشر جيد لجودة العمل، فقد اقترح تقرير التوظيف في أوروبا (EU Report) لسنة 2002 إدخال الرضا الوظيفي في مفهوم جودة العمل،⁴⁷.

إن الفائدة الواضحة من كل هذه الدراسات ومثيلاتها هي أن العلاقات بين رضا العامل والأداء المالي لن تبقى مدة أطول في الحقل النظري، فهذه العلاقة واقعية إلى حد بعيد، وفهم ذلك أمر ضروري لقادة الأعمال اليوم.

3. تقييم الرضا الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة

1.3. تعريفه

نركز في هذا البحث على أحد أهم المؤسسات العمومية الاستشفائية للولاية، والمتمثل في مستشفى منتوري بشير، وهو مستشفى يقدم خدماته منذ 12 نوفمبر 1986، ويقع على بعد 2 كلم من مركز دائرة المليية بالمنطقة المسماة " زاهر"، حيث يتربع هذا المستشفى على مساحة قدرها 1000م². كما يجب التنبيه للتغيير الذي حدث في تصنيف المؤسسات العمومية الصحية، حيث تنقسم الهياكل الصحية بالجزائر إلى قسمين: المؤسسات الصحية العمومية (القطاع العام)، والمؤسسات الصحية الخاصة، هذه الأخيرة تم إنشاؤها من طرف الخواص بترخيص من الدولة. وتنقسم هذه المؤسسات العمومية بدورها إلى أربعة أنواع هي⁴⁸: المراكز الاستشفائية الجامعية، المؤسسات الاستشفائية العمومية، المؤسسات العمومية للصحة الجوارية، والمؤسسات الاستشفائية المتخصصة. إن جودة الخدمة الطبية أو الصحية هي عنصر الجذب الأساسي للعملاء من المرضى للإقبال على تلقي الخدمة الطبية في أحد المستشفيات دون غيرها، وأن أهم عناصر جودة الخدمة الطبية المقدمة هم العاملين بالصف الأمامي أي من هم على اتصال مباشر بالمرضى وذلك من زاوية مهاراتهم ولباقتهم وتقديرهم للمريض، إلى جانب قدرتهم وكفاءتهم في تقديم الخدمة ذات الجودة، فإذا تكاملت عناصر تقديم الخدمة الطبية للمريض بالشكل الذي يفي باحتياجاته للعلاج، ويتفق مع توقعاته، فإنه يتحقق للمريض درجة عالية من الرضا عن جودة الخدمة المقدمة، ويكون الرضا في أعلى الدرجات عندما تتوافق الخدمة الطبية المقدمة مع توقعات المريض، وإن مثل هذا المريض يتكون لديه الولاء لهذا المستشفى دون غيره ويتحول إلى وسيلة متحركة للدعاية لهذه المستشفى، ويحدث العكس في حال عدم رضاه عن مستوى الخدمة الطبية المقدمة، فعملية تقديم

الخدمة الطبية بالجودة التي يرضى عنها العملاء (المرضى) هو مطلب ذا أولوية بالنسبة لتكوين صورة ذهنية جيدة عن المستشفى وبالتالي الإحتفاظ بالعملاء. اعتماد نشاط المستشفى على العنصر البشري وكفاءته، حيث أن بعض المصالح في المستشفى تعتمد أساساً على خبرة وكفاءة الموظفين، مثل كفاءة الجراحين. إضافة إلى أن تقديم خدمات المستشفى يعتمد على مهارات فردية مثل حسن الاستقبال والأمانة والكفاءة العلاجية والتمريضية. ولذلك، فإن رضا المرضى بالخصوص (بجميع مستوياتهم) يساهم بشكل كبير في تحديد جودة الخدمة المقدمة للزبائن وأيضاً على رضاهم؛ فحسب دراسة "ويسمان" (Weisman) و"نثانسون" (Nathanson) فإن درجة الرضا الوظيفي للمرضى هي المحدد الأكبر للرضا العام للزبائن⁴⁹.

وبالإطلاع على التقرير السنوي للتكاليف لسنة 2008 للمستشفى⁵⁰ على سبيل المثال، تتجلى لنا أكثر أهمية العنصر البشري كمورد من موارد المؤسسة، حيث تبلغ قيمة تكاليف الموظفين 228453812.02 دج مقابل التكلفة الكلية المقدرة بـ 336678592.17 دج، وهذا ما يمثل 68.75 % من مجموع التكاليف السنوية للمؤسسة، في حين أن التكلفة الإجمالية للمرضى تبلغ قيمة 123961873 دج مقابل التكلفة الإجمالية للموظفين 228453812.02 دج، وهو ما يعبر عن 54.26 % من التكلفة الكلية للموظفين، وهذا مؤشر واضح على أهمية فئة المرضى على الخصوص، ومن هنا تبرز ضرورة التسيير الفعال للموارد البشرية ولهذه الفئة بعينها، من أجل تحقيق الأهداف المسطرة والتي من أهمها جودة الخدمة المقدمة للزبائن.

2.3. أداة وعينة الدراسة

لقد تم الاستعانة لتحقيق أهداف هذا البحث وزيادة مصداقية نتائجه بأحد المقاييس المشهورة والجاهزة للرضا الوظيفي ألا وهو "مسح الرضا الوظيفي" لـ "سباكتر" (Spector)، فهو يتكون من 36 عبارة مصممة لقياس تسعة أوجه للوظيفة ومحيط العمل، تشمل أغلب العوامل المؤثرة في تحديد مستوى الرضا الوظيفي وذلك حسب تعبير "سباكتر"، ومن صفات هذا الاستبيان أنه يستدعي خلط الأسئلة بطريقة مدروسة حيث يتم تجنب ميل المستجوب إلى إسقاط إجابة العبارة الأولى على باقي العبارات المعبرة على نفس المؤشر (مثلاً الأجر)، ولقد تم توزيع هذه الأوجه على ثلاث محاور من أجل خدمة أهداف البحث:

الرضا الوظيفي عن الحوافز المادية والمعنوية، الرضا الوظيفي حول علاقات العمل، الرضا الوظيفي حول إجراءات وطبيعة العمل.

ويمثل أفراد مجتمع الدراسة المرضى من جميع مستويات السلم الوظيفي لهذه المهنة ابتداء من عون التمريض، ممرض مؤهل، ممرض حائز على شهادة دولة، ممرض رئيسي، أما

العينة فتمثل (30%) من أفراد مجتمع الدراسة، حيث يتكون مجتمع الدراسة الكلي من 264 فردا وبالتالي فعينة الدراسة 80 فردا.

3.3. اختبار الفرضيات

من خلال هذا المبحث سيتم اختبار فرضيات الدراسة، وبناء على البيانات التي تم تقريبها، ثم تحليلها للتوصل إلى النتائج، وذلك كما يلي:

1.3.3. اختبار الفرضية الأولى : اختبار الفرضية القائلة بأنه "لا توجد درجة عالية من الرضا الوظيفي لدى الممرضين في مستشفى بشير منتوري " ويكون ذلك من خلال عرض وتحليل نتائج كل محور؛ والتي تتمثل في متوسط نتائج المؤشرات التابعة لكل محور، ثم النتيجة الكلية للمحاور المعبرة عن متوسط مستوى الرضا الإجمالي (وهذا ما يسمح به مقياس "مسح الرضا الوظيفي" لـ سباكتر)؛ والذي يتم من خلال حساب متوسط نتائج المحاور الثلاث، ويكون العرض شاملا وأكثر ترابطا، تم وضع البيانات المذكورة آنفا في جدول واحد

جدول رقم (05): متوسطات المحاور والمتوسط الكلي المعبرة عن نتائج الرضا الوظيفي

المحور	المؤشر	متوسط المؤشر	متوسط المحور	المتوسط الكلي	
الأول الحوافز المادية والمعنوية	الأجر	2.795	2.874	3.469	
	الترقية	2.987			
	المزايا الإضافية	2.87			
	المكافآت المشروطة	2.847			
الثاني علاقات العمل	الإشراف	4.032	3.822		
	زملاء العمل	4.180			
	الاتصال	3.255			
الثالث إجراءات وطبيعة العمل	إجراءات العمل	3.097	3.712		
	طبيعة العمل	4.327			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات الـSPSS.

ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (05) والتي تخص نتيجة كل محور (متوسط المحور)، نلاحظ أن نتيجة الرضا الوظيفي الخاصة بالمحور الأول والمتمثل في الحوافز المادية والمعنوية والمقدرة بـ2.874، تقع ضمن فئة غير موافق بشكل طفيف وتتراوح درجاتها بين 2.795 و 2.987. وتدل على درجة ضئيلة من عدم الرضا الوظيفي، وهذا ناجم عن عدم الرضا

عن مختلف المؤشرات المكونة للمحور، حيث كما هو الحال في الكثير من المنظمات التابعة للقطاع العمومي، سجل الأجر أخفض نتيجة والمعبرة عن عدم رضا والتي قدرت بـ 2.795، ثم المكافآت المشروطة بمتوسط حسابي قدر بـ 2.847 متبوعاً بالمزايا الإضافية 2.87 وأحسنها مؤشر الترقيّة المقدّر بـ 2.987 إلا أنه يقع دائماً في إطار عدم الرضا.

نلاحظ أن نتيجة الرضا الوظيفي الخاصة بالمحور الثاني والمتمثل في علاقات العمل والمقدرة بـ 3.822، تقع ضمن فئة موافق بشكل طفيف تتراوح درجاتها بين 3.225 و 4.180 وتدل على درجة رضا ضئيلة، وهذا ناجم عن الرضا الطفيف المسجل للمؤشرين الإشراف وزملاء العمل حيث أعلى نتيجة سجلت لزملاء العمل بـ 4.180 متبوعة بالإشراف بـ 4.032، إلا أن مؤشر الاتصال سجل أضعف نتيجة والتي تعبر عن عدم رضا والمقدرة بـ 3.225.

أما نتيجة الرضا الوظيفي الخاصة بالمحور الثالث والمتمثل في إجراءات وطبيعة العمل والمقدرة بـ 3.712، تقع ضمن فئة موافق بشكل طفيف تتراوح درجاتها بين 3.097 و 4.327 وتدل على درجة رضا ضئيلة، حيث سجل إجراءات العمل أضعف نتيجة في هذا المحور بـ 3.097 وهي تعبر عن عدم الرضا، في حين أن مؤشر طبيعة العمل سجل نتيجة 4.327 والمعبرة عن درجة رضا ضئيلة.

فيما يخص النتيجة الكلية للرضا الوظيفي فقدت بـ 3.469 وهي تعبر عن درجة عدم رضا ضئيلة، لكن في نفس الوقت لا تعبر عن الرضا الوظيفي، وهذا فعلاً يؤكد ما تم ملاحظته أثناء إجراء المقابلات وأثناء التجول في المستشفى. إن هذه النتيجة تتفق مع دراسة "أيكين" (Aiken) في 2001 حيث وجد أن نسبة عالية من الممرضين كانوا غير راضين عن أعمالهم في كل البلدان المدروسة ما عدا ألمانيا، وهذا دليل واضح على أن ظاهرة عدم الرضا لدى الممرضين هي ظاهرة عالمية، وكذلك تتفق مع دراسة "مارتينيا" (Martina) في 2002 حيث وجدت نسبة عالية من الممرضين أبدوا عدم رضاهم عن أعمالهم، وتتفق أيضاً مع دراسة "سميث" (Smith) في 1999 حيث أن نصف العينة تعاني من عدم الرضا. وهذا يدعم النتيجة الكلية للرضا الوظيفي التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة كون أن المستشفى المدروس ليس حالة شاذة، وبالأخص إذا أجرينا المقارنة بين ما تملكه الدول الغربية من إمكانيات وما نبذله لتحسين جودة الخدمة الصحية؛ أي أن عدم الرضا المتزايد في قطاع التمريض يرجع أساساً للتحويلات والتغيرات التي طرأت على هذه المهنة.

انطلاقاً من التحليل السابق، فإن الفرضية الأولى القائلة " لا توجد درجة عالية من الرضا الوظيفي لدى الممرضين في مستشفى بشير منتوري" تقبل.

2.3.3. اختبار الفرضية الثانية: لاختبار الفرضية القائلة بأنه "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى الممرضين تعزى للجنس"، تم استخدام اختبار ت (Independent-Sample t-test) للمقارنة بين متوسطات مجموعتين فرعيتين على المستوى الكلي ثم لكل إجمالي محور من محاور الدراسة على العامل الديمغرافي ذو التقسيم الثنائي، حيث تم وضع فرضية العدم (ف٠): لا توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة تبعاً للجنس، أما الفرضية البديلة (ف١): توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة تبعاً للجنس.

جدول رقم (06): المتوسطات ونتائج اختبارات لأثر متغير الجنس على الرضا الوظيفي

المجالات	المقارنات	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	قيمة ت	قيمة الاحتمال
الحوافز المادية والمعنوية	الذكور	2,814	1,133	0.189	0.534	0.088
	الإناث	2,961	0.980	0.192		
علاقات العمل	الذكور	3,933	0.825	0.137	1.120	0.102
	الإناث	3,667	1.046	0.205		
إجراءات وطبيعة العمل	الذكور	3,854	0.624	0.104	1.807	0.023
	الإناث	3,519	0.836	0.164		
الكلي	الذكور	3.534	0.617	0.103	0.970	0.893
	الإناث	3.382	0.590	0.116		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات الـSPSS

انطلاقاً مما سبق، وبما أن نتيجة اختبار ت على المستوى الكلي غير معنوية فيعني هذا قبول فرضية العدم، وبالتالي فرضية البحث الثانية "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى الممرضين تعزى للجنس" تقبل.

تتفق نتيجة هذه الفرضية مع أغلب نتائج البحوث الموضحة في عنصر الجنس في الفصل الأول (مثل دراسة كل من "غرينهوس" (Greenhaus)، "باراسورمان" (Parasuraman) و"ورملي" (Wormely) في 1990 والتي مفادها عدم وجود فروق في الرضا الوظيفي بين الذكور والإناث. وتتفق أيضاً مع الدراسات السابقة من حيث أن أغلب نتائجها متشابهة مع نتائج الدراسة الحالية رغم كون معظم عينات الدراسة هي من جنس الإناث؛ على سبيل المثال في دراسة "مارتينا" (Martina) في 2002 ما يقارب 95 % من عينة الدراسة إناث، ولعل تفسير عدم وجود الفروق يرجع إلى عدم وجود اختلافات في مستوى التعليم أو الأجور ومدة الخدمة بين النساء والرجال، وهذا ما يتفق مع ما

أشار إليه كل من "هولين" (Hulin) و"سميث" (Smith) في سنة 1964 إلى أن الفرق بين الجنسين يعود في الأصل ليس لطبيعة الجنس وإنما لطبيعة التعليم، الأجر ومدة الخدمة. أما فيما يتعلق بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في محور إجراءات وطبيعة العمل وكانت لصالح الذكور وهو أمر طبيعي لكون في حالة وجود الاختلافات فإنها ترجح للذكور وذلك حسب دراسة "يورك" (York) و"سوسر" (Sauser) في 1978 التي أكدت كون الرجال بصفة عامة أكثر رضا من النساء.

3.3.3. اختبار الفرضية الثالثة: لاختبار الفرضية القائلة بأنه " لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى الممرضين تعزى للعمر"، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي "ف" (One-Way Anova) للمستوى الكلي ثم لكل إجمالي محور من محاور الدراسة على العامل الديمغرافي ذو التقسيم الأعلى من الثنائية، حيث تم وضع فرضية العدم (ف٠): لا توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة تبعا للعمر، أما الفرضية البديلة (ف١): توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة تبعا للعمر.

جدول رقم (07): المتوسطات ونتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغير العمر على الرضا الوظيفي

المجالات	المتوسطات الحسابية						قيمة ف	قيمة الاحتمال
	أقل من 30 سنة	30-35 سنة	36-40 سنة	41-45 سنة	46-50 سنة	أكثر من 50 سنة		
الحوافز المادية والمعنوية	3,510	3,607	2,172	2,387	3,320	2,75	3,970	0.004
علاقات العمل	3,694	3,464	3,969	3,437	4,266	4,35	2,228	0.064
إجراءات وطبيعة العمل	3,958	3,018	3,656	3,612	4,078	3,725	2,559	0.037
الكلي	3,721	3,363	3,266	3,145	3,888	3,608	3,905	0.004

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS

يشير الجدول رقم (07) الخاص بتحليل التباين الأحادي إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العمر والرضا الوظيفي على المستوى الكلي عند مستوى (0.05)، حيث أنه تم تسجيل قيمة الاحتمال الكلي بـ 0.004 وهي أقل من 0.05. مع ذلك، فإنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين العمر وعلاقات العمل حيث تم تسجيل احتمال قدره 0.064 وهو أكبر من 0.05.

بما أن نتيجة اختبار تحليل التباين معنوية فإن هذا يعني أن هناك على الأقل زوج من المعالجات الفرق بينهما يكون معنويا، ويتطلب ذلك إجراء اختبارات مساعدة لمعرفة مصادر هذه الفروق حيث تم إجراء اختبار توكي للمتوسطات الكلية لمتغير العمر، لكن ولغرض تسهيل قراءة النتائج تم تقسيم الفئات العمرية كما يلي:

الفئة الأولى: أقل من 30 سنة، الفئة الثانية: من 30-35 سنة،

الفئة الثالثة: من 36-40 سنة، الفئة الرابعة: من 41-45 سنة،

الفئة الخامسة: من 46-50 سنة، الفئة السادسة: أكثر من 50 سنة. وكانت النتائج كما هي

في الجدول التالي:

جدول رقم (08): المتوسطات الكلية والمقارنات البعدي لمتغير العمر باستخدام اختبار توكي

الفئات العمرية	المتوسط	الفئة الأولى	الفئة الثانية	الفئة الثالثة	الفئة الرابعة	الفئة الخامسة	الفئة السادسة
الفئة الأولى	3.721	—	0,358	0,455	0,575	0,167	0,113
الفئة الثانية	3.363	—	—	0,097	0,217	0,524	0,245
الفئة الثالثة	3.266	—	—	—	0,120	0,622	0,343
الفئة الرابعة	3.145	—	—	—	—	0,742*	0,462
الفئة الخامسة	3.888	—	—	—	—	—	0,280
الفئة السادسة	3.608	—	—	—	—	—	—

*الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات الـSPSS

يلاحظ من الجدول (08) الموضح أعلاه:

- هناك فروقا دالة عند مستوى (أقل من 0.05) بين الفئة الرابعة (من 41-45 سنة) والخامسة (من 46-50 سنة) لصالح الفئة الخامسة حيث أن متوسط الفئة الخامسة (=3.888) ومتوسط الرابعة (=3.145).

بما أن نتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي على المستوى الكلي معنوية فيعني هذا رفض فرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق تعزى للعمر وبالتالي ففرضية البحث الثالثة "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى الممرضين تعزى للعمر" ترفض. أما نتيجة الفرضية الثالثة التي مفادها وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى للعمر والتي كانت لصالح الفئة العمرية (من 46-50 سنة) تتفق مع نتائج الدراسات الموضحة في الجانب النظري التي تخص عامل العمر، حيث تشير إلى أن الرضا الوظيفي يزداد مع العمر،

وأن العمال الأكبر سناً هم الأكثر رضا من غيرهم، وتتفق مع دراسة "مارتينا" (Martina) في 2002 في كون كبار السن هم الأكثر رضا.

4.3.3. اختبار الفرضية الرابعة: لاختبار الفرضية القائلة بأنه "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى الممرضين تعزى للمستوى الدراسي"، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي "ف" (One-Way Anova) للمستوى الكلي ولكل إجمالي محور من محاور الدراسة على العامل الديمغرافي ذو التقسيم الأعلى من الثنائية، حيث تم وضع فرضية العدم (ف0): لا توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة تبعاً للمستوى الدراسي، أما الفرضية البديلة (ف1): توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة تبعاً للمستوى الدراسي. وكما هو الحال في الفرضية السابقة، سنتبع نفس الطريقة في حالة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمعرفة مصدر الاختلاف.

جدول رقم (09): المتوسطات ونتائج تحليل التباين الأحادي لأثر المستوى الدراسي على الرضا الوظيفي

المجالات	المتوسطات الحسابية			قيمة ف	قيمة الاحتمال
	متوسط	تأوي	جامعي		
الحوافز المادية والمعنوية	2.975	2.645	3.230	1.716	0.189
علاقات العمل	4.122	3.801	3.578	1.369	0.262
إجراءات وطبيعة العمل	3.992	3.637	3.602	1.454	0.242
الكلي	3.696	3.361	3.47	1.577	0.215

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS

يشير الجدول رقم (09) الخاص بتحليل التباين الأحادي إلى أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين المستوى الدراسي والرضا الوظيفي على المستوى الكلي عند مستوى (0.05)، حيث بلغت قيمة الاحتمال الكلي 0.215 وهي أكبر من 0.05. إضافة إلى ذلك، فإنه حتى على مستوى المحاور لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية وهذا ما تشير إليه القيم 0.189، 0.262 و 0.242 على التوالي. وبذلك تقبل فرضية العدم وترفض الفرضية البديلة، وبالتالي فرضية البحث الرابعة "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى الممرضين تعزى للمستوى الدراسي" تقبل.

أما نتيجة هذه الفرضية لا تتفق مع نتائج الدراسات الموضحة في الجانب النظري التي تخص عامل المستوى الدراسي؛ حيث تشير إلى أن الرضا الوظيفي ينخفض مع ازدياد المستوى الدراسي، ولعل السبب في ذلك أن نظام الترقية في المستشفى يعتمد بشكل أكبر على الخبرة أكثر منه على الكفاءة المعرفية وبالتالي هناك قناعة لدى الممرضين بأن الأشياء لن تتغير إلا على المدى الطويل. ضف إلى ذلك، أن قلة مناصب الشغل تجعل من الممرضين الجدد ذوي المستوى الدراسي العالي يعتبرون أنفسهم من المحظوظين ومنه تقل مطالبهم.

5.3.3. اختبار الفرضية الخامسة: لاختبار الفرضية القائلة بأنه " لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى الممرضين تعزى لمستوى الدخل الشهري"، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي "ف" (One-Way Anova) للمستوى الكلي ولكل إجمالي محور من محاور الدراسة على العامل الديمغرافي ذو التقسيم الأعلى من الثنائية، حيث تم وضع فرضية العدم (ف٠): لا توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة تبعا لمستوى الدخل الشهري، أما الفرضية البديلة (ف١): توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة تبعا لمستوى الدخل الشهري.

يشير الجدول رقم (10) الخاص بتحليل التباين الأحادي إلى أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين مستوى الدخل الشهري والرضا الوظيفي على المستوى الكلي عند مستوى (0.05)، حيث بلغت قيمة الاحتمال الكلي 0.570 وهي أكبر من 0.05. إضافة إلى ذلك، فإنه حتى على مستوى المحاور لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية وهذا ما تشير إليه القيم 0.062، 0.532 و 0.308 على التوالي. وبذلك تقبل فرضية العدم وترفض الفرضية البديلة، وبالتالي فرضية البحث الخامسة " لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى الممرضين تعزى لمستوى الدخل الشهري " تقبل.

جدول رقم (10): المتوسطات ونتائج تحليل التباين الأحادي لأثر مستوى الدخل الشهري على الرضا الوظيفي

المجالات	المتوسطات الحسابية				قيمة ف	قيمة الاحتمال
	18000 - من	20000 - من	25000 - من	30000 فأكثر		
الحوافز المادية والمعنوية	4,00	3,197	2,517	3,170	2,577	0,062
علاقات العمل	4,417	3,583	3,936	3,886	0,741	0,532
إجراءات وطبيعة العمل	3,5	3,469	3,812	3,909	1,227	0,308
الكلي	3,972	3,416	3,422	3,655	0,677	0,570

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS

إن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى لمستوى الدخل الشهري يمكن تفسيرها بتقارب مستوى الدخل الشهري، وأن الدخل الشهري يتحدد بشكل أكبر بمستوى الخبرة وفق النصوص القانونية، ولذلك فمتغير الأجر تابع لمتغير سنوات الخبرة.

6.3.3 اختبار الفرضية السادسة: لاختبار الفرضية القائلة بأنه " لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى الممرضين تعزى لسنوات الخبرة المهنية"، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي "ف" (One-Way Anova) للمستوى الكلي

جدول رقم (11): المتوسطات ونتائج تحليل التباين الأحادي لأثر سنوات الخبرة المهنية على الرضا الوظيفي

المجالات	المتوسطات الحسابية						قيمة الاحتمال
	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنة	من 11-15 سنة	من 16-20 سنة	من 21-25 سنة	أكثر من 25 سنة	
الحوافر المادية والمعنوية	3.631	2.667	2.750	2.210	2.603	3.230	0.023
علاقات العمل	3.608	4.306	3.283	3.583	3.848	4.167	0.310
إجراءات وطبيعة العمل	3.537	3.583	3.750	3.216	3.890	3.392	0.101
الكلية	3.592	3.519	3.261	3.003	3.447	3.796	0.025

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS

ولكل إجمالي محور من محاور الدراسة على العامل الديمغرافي ذو التقسيم الأعلى من الثنائية، حيث تم وضع فرضية العدم (ف٠): لا توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة تبعا لسنوات الخبرة، أما الفرضية البديلة (ف١): توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة تبعا لسنوات الخبرة.

وكما هو الحال في الفرضية السابقة، سنتبع نفس الطريقة في حالة وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لمعرفة مصدر الاختلاف.

يشير الجدول رقم (11) الخاص بتحليل التباين الأحادي إلى أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة والرضا الوظيفي على المستوى الكلي عند مستوى (0.05)، حيث أنه تم تسجيل قيمة الاحتمال الكلي بـ 0.025 وهي أقل من 0.05. مع ذلك فإنه:

- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة وإجراءات وطبيعة العمل حيث تم تسجيل احتمال قدره 0.101 وهو أكبر من 0.05؛

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية (أقل من 0.05) بين سنوات الخبرة وعلاقات العمل حيث تم تسجيل احتمال قدره 0.310 وهو أكبر من 0.05؛

بما أن نتيجة اختبار تحليل التباين معنوية فإن هذا يعني أن هناك على الأقل زوج من المعالجات الفرق بينهما يكون معنويا، ويتطلب ذلك إجراء اختبارات مساعدة لمعرفة مصادر هذه الفروق، حيث

أجري اختبار اختبار توكي (Tukey) للمتوسطات الكلية لمتغير سنوات الخبرة، لكن ولغرض تسهيل قراءة النتائج تم تقسيم فئات سنوات الخبرة كما يلي: الفئة الأولى: أقل من 05 سنة، الفئة الثانية: من 05-10 سنة، الفئة الثالثة: من 11-15 سنة، الفئة الرابعة: من 16-20 سنة، الفئة الخامسة: من 21-25 سنة، الفئة السادسة: أكثر من 25 سنة. كما هو موضح في الجدول رقم (31).

من الجدول⁵¹ رقم (12) يتضح أن هناك فروقا دالة عند مستوى (أقل من 0.05) بين الفئة الرابعة (من 16-20 سنة) والسادسة (أكثر من 25 سنة) لصالح الفئة السادسة حيث أن متوسط السادسة (=3.796) ومتوسط الفئة الرابعة (=3.003).

جدول رقم (12): المتوسطات الكلية والمقارنات البعدية لمتغير سنوات الخبرة المهنية باستخدام اختبار توكي

الفئات العمرية	المتوسط	الفئة الأولى	الفئة الثانية	الفئة الثالثة	الفئة الرابعة	الفئة الخامسة	الفئة السادسة
الفئة الأولى	3.592		0,073	0,331	0,589	0,145	0,204
الفئة الثانية	3.519		—	0,257	0,515	0,072	0,278
الفئة الثالثة	3.261			—	0,257	0,186	0,535
الفئة الرابعة	3.003				—	0,443	0,793*
الفئة الخامسة	3.447					—	0,349
الفئة السادسة	3.796						—

* الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS.

بما أن نتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي على المستوى الكلي معنوية فيعني هذا رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، وبالتالي فرضية البحث السادسة " لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى الممرضين تعزى لسنوات الخبرة" ترفض. إن نتيجة هذه الفرضية تتفق مع الجانب النظري؛ حيث تشير إلى أن الرضا الوظيفي يتغير مع سنوات الخبرة، وأن العمال الأكثر خبرة هم الأكثر رضا من غيرهم نظرا لإشباعهم لمختلف احتياجاتهم

الخاتمة

إن نتائج قياس الرضا الوظيفي تعتبر معلومات حيوية لأي مؤسسة تريد الرفع من مستوى أداء عمالها وتحقيق مقاييس الجودة، وذلك من خلال الاطلاع المتواصل وبصورة منتظمة على ما يشعر به العمال ازاء أي برنامج أو هدف تريد المؤسسة منهم

تحقيقه. في هذه الدراسة يعتبر اغفال جوانب عدم الرضا وتجاهلها سيحكم على أي مبادرة لتحسين جودة الخدمة بالفشل، كما أن عدم استغلال نقاط القوة المعبر عنها بالرضا الوظيفي في انجاح سياسات المؤسسة يعتبر خسارة.

ولقد تم التوصل في هذه الدراسة إلى عدم وجود درجة عالية من الرضا الوظيفي لدى الممرضين العاملين في مستشفى منتوري بشير، حيث كانت النتيجة للرضا الوظيفي الكلي معبرة عن عدم الرضا لدى الممرضين. أما نتائج المحاور فكانت مرتبة من أعلى نتيجة للرضا إلى أنها على التوالي: علاقات العمل، إجراءات وطبيعة العمل، الحوافز المادية والمعنوية. مع ذكر أن علاقات العمل، إجراءات وطبيعة العمل تقع ضمن مساحة الرضا الوظيفي، ولو كان هذا المستوى طفيفا.

أما فيما يخص العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لدى الممرضين نجدها مرتبة من أعلى نتيجة للرضا إلى أدنى نتيجة حسب الترتيب التالي: طبيعة العمل (بمتوسط 4.327)، زملاء العمل (4.180)، الإشراف (4.032)، الاتصال (3.255)، إجراءات العمل (3.097)، الترقية (2.987)، المزايا الإضافية (2.87)، المكافآت المشروطة (2.847)، الأجر (2.795). مع ذكر هنا أن الإشراف، زملاء العمل وطبيعة العمل فقط كانت تقع ضمن مساحة الرضا الوظيفي، ولو كان بشكل طفيف.

كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي لدى الممرضين يعزى لمتغير الجنس، لمتغير المستوى الدراسي، وللمستوى الدخل الشهري إلا أنه وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي لدى الممرضين تعزى لمتغير العمر، حيث وجدت الفروق بين الفئة العمرية (من 41-45 سنة) والفئة (من 46-50 سنة) وذلك لصالح الفئة (من 46-50 سنة) أي أن درجة الرضا مرتفعة عند هذه الأخيرة. ووجدت فروق تعزى لسنوات الخبرة المهنية، وكانت بين الفئة (من 16-20 سنة) والفئة (أكثر من 25 سنة) وذلك لصالح الفئة (أكثر من 25 سنة) أي أن درجة الرضا مرتفعة عند هذه الأخيرة.

بقي أن نشير إلى أن علاقة رضا العامل برضا الزبون في قطاع الصحة تزداد أهمية وحساسية إذا علمنا أن هذا الزبون يمثل في الأغلب المريض والذي يكون في أمس الحاجة إلى الدفع المعنوي منه إلى العلاج المادي، ويكون حساسا أكثر لكل ما ينقله الممرض على الخصوص من مشاعر عدم رضا تنعكس في طريقة تعامله، والتي قد تؤثر حتى على نجاعة العلاج. لذلك فعدم الرضا الوظيفي لمقدمي الخدمة يؤدي بشكل أو بآخر إلى تدني جودة الخدمة المقدمة للزبائن وهذا ما يعبر عنه الزبائن بحالة عدم الرضا والتي تبرز عند قياس رضاهم.

الهوامش:

¹ Murray R. Barrick and Ann Marie Ryan, op. cit, p: 52.

² بوطاجين فريدة : الرضا عن العمل وأثره على الإنتاجية في المؤسسات الصناعية (دراسة مقارنة) بين مركب العربات الصناعية ورشة الحدادة بالروبية والمؤسسة الوطنية للجلود بجيجل، رسالة ماجستير غير منشورة، فرع التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر، 1999.2000، ص 36.

³ ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال (النظريات و نماذج و تطبيقات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص: 489، 490.

⁴ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي)، الطبعة الثانية، دار النهضة، 1979، ص: 53.

⁵ Anthony Knight, Nuclear Medicine technologist Job satisfaction, Journal of nuclear Medicine technology, Volume 32, Number 4, University of IOWA, December 2004, P: 01.

⁶ Joe Ann Newby, Job satisfaction of Middle school: principles in Virginia, Doctor Thesis, the Faculty of Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia, 1999, P: 7, 8.

⁷ أبراون، مرجع سبق ذكره، ص: 179.

⁸ المرجع السابق، ص: 185، 187.

⁹ David K. Hayes and Jack D. Ninemerer, 50 One minute tips for retaining employees, Course Technology, Boston, 2001, p: 07.

¹⁰ المرجع السابق، ص: 189، 190.

¹¹ Steve M. Jex, op. cit, p: 121.

¹² [Http:// en.wikipedia.org/wiki/job_satisfaction # measuring_ job satisfaction](http://en.wikipedia.org/wiki/job_satisfaction#measuring_job_satisfaction).

¹³ Steve M. Jex, op. cit, p : 123.

¹⁴ Paul E .Spector, op. cit, P: 14.

¹⁵ Ibid, P: 12.

* هناك 3 اختبارات للتأكد من صدق البناء: التمييز (Descrimination) والنقارب (Convergence)، وأيضا: تطوير الباحثين لما يسمى " الشبكة المشروعة" (Nomological Network)، وهي مبنية على أساس نظري للعلاقات المفترضة بين القياس الذي يطور والمتغيرات الأخرى ذات الاهتمام.

أنظر: (Steve M.Jex, op. cit, p: 121).

للمزيد من المعلومات حول الشبكة المشروعة أنظر: www.socialresearchmethods.net/kd/nomonet.php.

^{**}مقياس الوجوه (Faces Scale): يتكون من خمس أوجه تشير إلى تعبيرات عاطفية مختلفة، يطلب من المستجوبين الإشارة إلى أي من الوجوه تعبر عن مدى رضاهم. أما مقياس التصنيف الرقمي (numerical rating scale) حيث يتم وصف الشعور بالأرقام من (-100 إلى +100).

- ¹⁶ Jennifer S. Skibla, Personality and job Satisfaction, Master thesis, University of Wisconsin- Stout, New York, 2002, P: 09.
- ¹⁷ Ibid, P: 10.
- ¹⁸ Paul E. Spector, op, cit, P: 18.
- ¹⁹ Ibid, P: 18.
- ²⁰ Ibid, P: 18.
- ²¹ Ibid, P: 19.
- ²² Ibid, P: 07.
- ²³ Steve. M. Jex, op, cit, P : 124.
- ²⁴ Ibid, P: 15.
- ²⁵ Steve M. Jex, op, cit, P: 125.
- ²⁶ Ibid, P: 08.
- ²⁷ Paul E. Spector, op, cit, P: 10, 11.
- ²⁸ Steve M. Jex, op, cit, P: 125.
- ²⁹ Marketing innovators, The Effects of employee satisfaction on company financial performance, Marketing innovators international. Inc, 2005,online:..Http:// www.Marketing_innovators.com,Consulted 03/01/2009, p: 01.
- ³⁰ Ibid, P: 02.
- ³¹ Ibid, P: 02.
- ³² Jean-Marie Pretti, FAQ ressources humaines, Dunod, Paris, 2006, P : 23.
- ³³ Ibid, P: 23.
- ³⁴ Leigh Branham, The 7 hidden reasons employees leave, Amacom, New York, 2005, p: 05.
- ³⁵ Marketing innovators, op, cit, p: 02.
- ³⁶ Ibid, p: 02.
- ³⁷ Ibid, p: 02.
- ³⁸ Sauwalak Sawangfa and al, Happiness and public policy, International Conference, Thailand, 18-19 July, 2007, P: 15
- ³⁹ Ibid, p: 15.
- ⁴⁰ Leigh Branham, op, cit, p: 154.
- ⁴¹ Arthur M. Hughes, The customer loyalty solution, Mc Graw- Hill, New York, 2003, p: 76-78.
- ⁴² Marketing innovators, op, cit, p: 03.
- ⁴³ Ibid, p: 03.

⁴⁴ Ibid, p: 03.

⁴⁵ Harvard Business Essentials, Hiring and keeping the best people, Harvard business school press, Massachusetts, 2002, P: 62.

⁴⁶ Ibid, P: 63.

⁴⁷ ANNA Cristina D'addio, op. cit, P: 04.

⁴⁸ انظر في ذلك:

- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، الجريدة الرسمية ، العدد 33 الصادر في 20 ماي 2007، المرسوم التنفيذي:رقم 140/07 المؤرخ في 19 ماي 2007 المحدد لقواعد إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها.

- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، الجريدة الرسمية ، العدد 81 الصادر في 10 ديسمبر 1997، المراسيم التنفيذية :رقم 467/97 المؤرخ في 02 ديسمبر 1997 المحدد لقواعد إنشاء المراكز الاستشفائية الجامعية وتنظيمها وسيرها ، رقم 465/97 المؤرخ في 02 ديسمبر 1997 المحدد لقواعد إنشاء المؤسسات الاستشفائية المتخصصة وتنظيمها وسيرها.

⁴⁹ Fondation Canadienne de la Recherche sur les Services de Santé, Engagement et soins : les avantages d'un milieu de travail sain pour le personnel infirmier, leurs patients et le système, 2001, p : 12.

⁵⁰ بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها من مكتب تكاليف الصحة.

⁵¹ عند تلخيص نتائج المقارنات المتعددة لـ توكي تهمل الإشارة

جودة الخدمات الصحية الخصائص، الأبعاد والمؤشرات

د/ بديسي فهمية

أ. زويوش بلال

مخبر المغرب الكبير الاقتصاد والمجتمع
جامعة منتوري قسنطينة

ملخص

تهدف هذه المقالة تناول أحد الجوانب المتعلقة بالخدمات الصحية، والمتمثلة في خصائص، أبعاد ومؤشرات جودة الخدمات الصحية. والتي تمثل الضوابط الأساسية لمستوى ما ينتج ويقدم من خدمات في مجال الرعاية الصحية. فبالنظر للأهمية الحيوية للخدمات الصحية في حياة الأفراد والمجتمع ككل، كان من الضروري الاهتمام والعناية بكيفية تقديمها وبمستوى جودتها.

Abstract

The aim of this study is to deal with the characteristics, dimensions and the indicators of the quality health care. Those characteristics, dimensions and indicators which are considered as the key measurements of the quality health care level.

Due to vital importance of the health care on the existence of people and the society, it was necessary to pay attention to the quality and to the way of providing health care services.

مقدمة

تعتبر الخدمات الصحية واحدة من أبرز وأهم الخدمات التي أصبح الفرد في المجتمع يبحث عنها، ويريد لها بدرجة معينة من التميز والإتقان. باعتباره بحاجة ماسة لها، وهذا راجع بالدرجة الأولى لعدة أسباب والمرتبطة أساسا بكثرة وتنوع وغموض الأمراض العضوية والنفسية التي يتعرض لها ويعاني منها في الوقت المعاصر. وبالمقابل حتمت هذه الحاجة الملحة لهذا النوع من الخدمات اهتماما متزايدا من قبل المؤسسات والهيئات الصحية سواء على المستوى المحلي أو الدولي، وذلك بالعمل على

تطوير وتحسين الخدمات ذات الطابع الحيوي، من أجل تلبية الاحتياجات المعبر عنها، والتي تتسم باستمرارية الطلب عليها وتزايد وثيرته، إلى جانب تميز هذا الطلب بالتركيز على نوعية أو جودة الخدمات المقدمة.

إن الزبون والممثل في المريض، أي طالب الخدمة، لم يعد يرضى بأي خدمة تقدم له، بل أصبح متطلبا ويلح وبشدة على أن تكون الخدمة التي يطلبها تقدم له ذات مستوى معين من الجودة، أي بدرجة معينة من الإتقان.

فبالنظر لكثرة وتنوع المتغيرات والمؤثرات في نشاط المؤسسات الصحية، خاصة على مستوى المحيط الخارجي (المرضى، القوانين والتنظيم، الجمعيات، تنوع وتزايد الأمراض، التطور التكنولوجي والعلمي... الخ)، جاءت حتمية الاهتمام بتطوير وترقية الأداء للرفع من كفاءة وفاعلية الخدمات المقدمة. من هنا كان التوجه نحو اعتماد جملة من الأبعاد والمؤشرات التي يمكن من خلالها تحديد وضبط مستوى جودة الخدمات الصحية، وهذا بالتطبيق العملي لأسلوب إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات الصحية.

فمن خلال هذه المداخلة نريد، وفي المقام الأول، التعريف بجودة الخدمة الصحية مع محاولة التعرض لبعض الخصائص المميزة لها، بالإضافة إلى الأهمية التي تكتسيها عملية تقديم هذا النوع من الخدمات على درجة معتبرة من الإتقان والتميز، وكذا الإشارة لبعض العوامل المؤثرة في جودة مثل هذه الخدمات. وفي المقام الثاني، محاولة العمل والتركيز على تلك الأبعاد وكذا المؤشرات التي من شأنها تمكين القائمين على شؤون المؤسسات الصحية من ضبط مستوى جودة الخدمات التي يقدمونها بما يتوافق واحتياجات ورغبات من يطلبها، خاصة المرضى.

1. جودة الخدمات الصحية: التعريف و الخصائص

يشهد قطاع الخدمات عموما نموا سريعا ومتزايدا. فالتوجه اليوم هو نحو الاستثمار في مجال تقديم الخدمات، حتى أصبحت هذه الحقبة تعرف بمجتمع الخدمات⁽¹⁾. حيث أظهرت بعض الدراسات أن مستوى إنتاجية قطاع الخدمات بأمريكا، في السنوات الأخيرة، بلغ نسبة 74% من إجمالي الناتج السلعي القومي⁽²⁾. كما بينت نفس الدراسات أن نسبة الخدمات إلى الناتج السلعي القومي في الدول المتقدمة يمثل 3/2 إلى 4/3. كما تشير بعض الدراسات إلى تزايد عدد العاملين بقطاع الخدمات. ففي إنجلترا مثلا أظهرت بعض الإحصائيات بأن عدد العمال بهذا القطاع ارتفع من 40% عام 1940 إلى 70% عام 1993. أما بفرنسا فقد أظهرت إحصائيات المعهد الوطني للتشغيل INSEE⁽³⁾ بأن تطور حجم العمالة بين سنة 1949 و 1998 كان على النحو التالي:

- القطاع الفلاحي فقد نسبة 80% من اليد العاملة،
- القطاع الصناعي فقد 11% من اليد العاملة،

- قطاع الخدمات تزايد حجم العمالة به بـ 2.3. ويمثل حالياً نسبة 64% من اليد العاملة النشطة بفرنسا.
أما بعض الدراسات التي أجريت على حجم الإنفاق للفرد الأوروبي من دخله على الخدمات، فقد أظهرت بأنها وصلت 70%، أين يمثل حجم الإنفاق على الخدمات الصحية 22%⁽⁴⁾.

1.1. تعريف الخدمة الصحية

قبل التعرض لبعض التعاريف الخاصة بالخدمة الصحية نود تقديم مفاهيم خاصة بالخدمة عموماً، وفي هذا السياق يمكن تقديم التعريف الذي أورده المنجد الفرنسي Grand Larousse Encyclopédique " الخدمة هي منتج غير مادي لنشاط الإنسان، والموجه لتلبية حاجة ما"⁽⁵⁾. فالرؤية التي يحملها هذا التعريف تترك المجال واسعاً لتخيل وبالتالي تحديد طبيعة الخدمة والجهة أو الطرف المستفيد منها، قد تكون مؤسسات خاصة أو عامة، أفراد... الخ.

هناك تعريف آخر ذهب إلى اعتبار الخدمة على أنها " أي فعل أو أداء يمكن أن يقدمه طرف ما إلى طرف آخر، ويكون جوهره غير ملموس، ولا ينتج عنه أي تملك، وأن إنتاجه قد يكون مرتبطاً بإنتاج مادي أو قد لا يكون "⁽⁶⁾.

فالتعريف يشير أساساً إلى الجانب غير الملموس للخدمة، كما يؤكد خاصية عدم التملك مثل ما هو الحال بالنسبة للمنتجات المادية، من سلع وبضائع. وهذا يعني إمكانية الانتفاع بها بتلبية حاجة ما، أي تحقيق الرضا، دون تملكها.

وفي ذات السياق يمكن إدراج التعريف الذي يقول بأن الخدمة تتمثل في " جميع النشاطات والعمليات التي تحقق الرضا والقبول لدى المستهلك مقابل ثمن ودون أن يتضمن تقديمها أي خطأ "⁽⁷⁾. فهذا التعريف يضيف عامل آخر هو خلو الخدمة المقدمة من أي عيب أو خطأ، لما لهذا من تأثير سلبي على من يقدمها والمستفيد منها على السواء. وهذا ما يصدق تماماً على الخدمة الصحية، التي يتطلب أدائها كفاءة وفعالية عاليتين، لضمان تقليص مجال الخطأ لما له من تأثير سلبي على حياة المستفيد من الخدمة المقدمة. وفي هذا إشارة وتأكيد على مسألة الجودة في تقديم الخدمة عموماً والصحية على وجه الخصوص.

وبهذا الخصوص جاءت التعاريف المتعلقة بجودة الخدمة، وفي هذا السياق يرى المختص في مجال الجودة Feigenbaum أن " الجودة هي تكامل مجهودات كافة الأنشطة والأقسام والتي من خلالها يتم إنتاج خدمة تلبي توقعات العملاء "⁽⁸⁾. يركز التعريف على عاملي التنسيق والتكامل على مستوى بيئة العمل الداخلية، من أجل تفعيل الأداء وبلوغ الأهداف المخطط لها.

تماشياً والطرح السابق يرى Badiru أن " جودة الخدمة تؤكد على مستوى متوازن لمواصفات تتميز بها الخدمة والمبنية على قدرة المؤسسة الخدمية واحتياجات العملاء،

وأن مجموع المواصفات التي تحدد قدرة الخدمة على إشباع حاجيات العملاء هي مسؤولية كل مستخدم أو عامل في المنظمة⁽⁹⁾.

فالطرح السابق يضيف عامل مهم ألا وهو اعتبار جودة الخدمة مسؤولية الجميع، وهذا ما يتطلب تصميم إستراتيجية طويلة المدى تركز أساسا على:

- إدراك الإدارة لتوقعات العملاء، وإدراك العملاء لمستوى الخدمة المقدمة.
- وضع خطة إستراتيجية تقوم على رؤية واضحة توجه نحو التغلب على أي فجوة في الأداء، ويكون هدفها تقديم خدمة ترضي بشكل كبير احتياجات العملاء داخل وخارج المنظمة، وذلك بتلبية توقعاتهم المعبر عنها.
- مشاركة العاملين في تشخيص وتحليل وحل المشاكل، وتقديم الاقتراحات وذلك في إطار فرق العمل أو فرق الجودة.
- خلق ثقافة تنظيمية ترسخ التزام الجميع بالجودة والعمل على إرضاء العميل، وذلك من خلال تبني سياسة التحسين المستمر لجميع جوانب العمل.

فهذا الطرح يقود إلى ضرورة التعامل مع الجودة في مجال الخدمات من منظور كلي، كما هو الحال في مجال الإنتاج المادي، وذلك ضمن برنامج عمل متكامل لإدارة الجودة الشاملة أو التحسين المستمر لجودة الخدمات المنتجة والمقدمة، وهذا وفق منظور علمي يراعي مصالح العميل الداخلي، من عمال ومديرين، والخارجي، الزبون أو طالب الخدمة، وأصحاب رأس المال والمساهمين.

تماشيا وهذه الرؤية يمكن إدراج التعريف الموالي والذي جاء بخصوص جودة الخدمة الصحية والتي تعبر عن " مسؤولية المؤسسة الصحية كمنتج للخدمة تجاه المرضى⁽¹⁰⁾. إن التعريف في مضمونه يشير إلى المسؤولية الاجتماعية التي تضطلع بها المؤسسات الصحية اتجاه المجتمع عموما.

وفي تعريف آخر اعتبرت جودة الخدمة الصحية على أنها " ذلك المستوى من الأداء الذي يراه المريض في الخدمة المقدمة له مقارنة بما كان يتوقعه⁽¹¹⁾. في هذا التعريف إشارة واضحة إلى الزبون، أي المريض المستفيد من الخدمة الصحية، وإلى دوره في تقييم مستوى ما يقدم له من خدمات، وهذا ما يجعله طرفا أساسيا في معادلة تحسين جودة الخدمات الصحية.

2.1. خصائص الخدمة الصحية

تتميز الخدمة عموما بجملة من الخصائص والتي تفرقها عن المنتجات المادية. وتتمثل هذه الخصائص أساسا في:

1. الطابع غير المادي للخدمة

الخدمة عموماً هي عبارة منتج غير مادي أو غير ملموس. لا يمكن قياسه، يمكن فقط تحسسه وإشباع حاجة ما من خلاله أو بواسطته. فالخدمة المنتجة عادة ما تسبقها حاجة معبر عنها أو متوقعة. فهي مرتبطة أساساً بجوانب ثقافية وسلوكية لمجتمع ما. ونجاحها يعتمد على مدى كفاءة مقدمها وقدرته على تحقيق الرضا لدى الزبون (طالب الخدمة)، من خلال ما يقدم له من خدمة. وهنا يكمن التحدي الأكبر للمؤسسة الخدمية، ألا وهو الحصول على ولاء الزبون لضمان الاستمرارية في النشاط الخدمي المتخصص فيه.

2. وجود علاقة تداخل بين منتج ومقدم الخدمة ومستهلكها

عادة ما لا يشرع في إنتاج الخدمة إلا عند الطلب، والذي يلبي من خلال التقديم المباشر للخدمة المطلوبة. وهذا في حد ذاته يمثل علاقة إنسانية تقوم على عامل التحفيز من أجل اقتناء الخدمة والاستمرار في ذلك، وعامل المساهمة في تحديد خصائص وموصفات الخدمة المرغوب بها.

3. الزبون يمكنه المساعدة في إنتاج الخدمة التي يستهلكها

يمكن لطالب الخدمة أن يكون مساهماً فعلياً في إنتاج الخدمة التي يريدها، وذلك من خلال الاقتراحات التي يقدمها بخصوص ما يريد، ويمكنه حتى تحديد المكان والزمان اللذان يحصل فيهما على الخدمة.

4. تزامن عمليتي الإنتاج والاستهلاك

الخدمة غير قابلة للتخزين، فهي تستهلك لحظة إنتاجها، أي تقديمها، وهذا ما يجعل عملية الرقابة والتصحيح في حالة الخطأ أمر صعب، وأحياناً غير ممكن، كما هو الحال عند حدوث بعض الأخطاء في مجال الخدمات الصحية.

5. الخدمة غير متجددة بنفس مستوى الأداء

يكون من الصعب في أغلب الأحيان المحافظة على نفس المستوى لأداء الخدمة المطلوبة. فكل حالة تتطلب خدمة معينة وخلال لحظة زمنية معينة. أي هناك حالة تباين في مستوى وطبيعة الخدمة المقدمة، وهذا راجع إلى عدة أسباب منها التوقيت الزمني الذي قد تطلب فيه الخدمة، السرعة المطلوب في تقديمها... الخ. فهذا ينعكس على مستوى أداء الخدمة ودرجة تماثلها.

6. تقييم الخدمة يكون حسب النتائج وطريقة التقديم

عادة ما تعتمد فعالية وموضوعية تقييم الخدمات المنتجة والمقدمة على رد فعل المستهلك. رد الفعل هذا والذي عادة ما يخضع لسلوكيات الأفراد، أي الزبائن، والتي تختلف وتتباين من فرد لآخر. فالخدمة التي قد يرضى بها شخص ما قد لا ترضي شخص آخر، وهذا راجع طبعاً لاعتبارات شخصية، كالحاجات والرغبات المتباينة، المستوى التعليمي والثقافي، الانتماء الاجتماعي... الخ.

7. خاصية عدم التملك للخدمة

هذه الخاصية تعني بأن طالب الخدمة له الحق في الانتقاع بما يقدم له من خدمات دون التملك المادي لها، كما هو الحال عند الحصول على خدمة النقل، الهاتف أو حتى الخدمة الصحية.

كما أسلفنا آنفاً، الخدمات الصحية هي واحدة من أهم وأبرز الخدمات المنتجة والمقدمة لأنها مرتبطة بصحة وسلامة الأفراد، لذلك فإلى جانب تميزها بالخصائص المذكورة سابقاً فإن لها، أي الخدمات الصحية، خصائص مميزة لها، والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

- أ. الخدمات الصحية تقدم لكل أفراد المجتمع، بغض النظر عن مستوياتهم الاجتماعية، الثقافية، التعليمية أو المادية.
 - ب. الخدمات الصحية تهدف إلى تقديم منفعة عامة لمختلف الأطراف المستفيدة منها، أفراد، هيئات وتنظيمات...الخ.
 - ج. يشترط في الخدمات الصحية درجة عالية من الجودة لأنها مرتبطة بحياة الأفراد.
 - د. تتميز الخدمات الصحية بكونها مراقبة بشدة، حيث أنها تخضع للقوانين والتنظيمات الصادرة عن الدولة، وذلك فيما يتعلق بطبيعة الخدمات المقدمة وبكيفية تقديمها.
 - هـ. الخدمات الصحية تتميز بالاستمرارية وعدم القابلية للتأجيل، وذلك على مدار اليوم، الأسبوع، الشهر والسنة.
 - و. الخدمات الصحية تتطلب الحضور الشخصي للمستفيد، من أجل الفحص، التشخيص، إجراء التحاليل والمعالجة.
 - ي. يتحدد مستوى جودة الخدمات الصحية بدرجة أولى من قبل المستفيد، أي المريض. حيث أن درجة التوافق بين جودة الخدمة ومستوى إدراك المريض لتلك الجودة في الخدمة هي المحدد لمستوى جودة الخدمة الصحية.
- إن مثل هذه الخصائص والمميزات التي تصبغ الخدمات الصحية في عمومها، تتوافق إلى حد كبير مع الجوانب التالية⁽¹²⁾:

1. المطابقة مع المواصفات

حيث أن طالب الخدمة الصحية يتوقع أن تكون على درجة عالية من الأداء. أي يجب وأن تتطابق أو تتحقق فيها المواصفات المحددة والمعلن عنها، إذا كان الأمر يتعلق بمؤسسة إستشفائية خاصة تعمل على الترويج والدعاية للخدمات التي تقدمها. أو على الأقل تتطابق الخدمة المقدمة والمواصفات المتعارف عليها كالدقة في المعاينة، التشخيص والمعالجة، سرعة التدخل، الاهتمام والعناية المستمرة...الخ.

2. الموازنة مع الاستخدام

ويقصد بهذا التوافق والانسجام بين الأداء المتحقق أو نتائج الخدمات الصحية المقدمة والهدف أو الأهداف المحددة. وهذا التوافق يكون من حيث الطبيعة، الكفاءة والفعالية، كيفية الأداء والتوقيت الزمني.

3. الدعم

ويتمثل في درجة اهتمام المؤسسة الصحية أو الإستشفائية بمستوى جودة الخدمة المقدمة للمرضى. والأساليب المعتمدة للمحافظة على نفس المستوى أو العمل على تحسينه تماشياً والحاجات المعبر عنها، أي تماشياً ومتطلبات المرضى وكذا تماشياً والمستجدات، وذلك على المستويين المحلي والدولي.

4. التأثير النفسي

تقييم مستوى جودة الخدمة الصحية المقدمة عادة ما يكون من خلال وجهة نظر المستفيد بها أي المريض. في غالب الأحيان يخضع مثل هذا التقييم للتأثير النفسي الذي تخلفه الخدمة المقدمة، والذي يعطي تصورات وانطباعات مختلفة قد تكون ايجابية أو سلبية.

3.1. أهمية جودة الخدمة الصحية و العوامل المؤثرة فيها

إذا كانت جودة المنتج المادي عنصراً مهماً وأساسياً في تطوير وترقية الأداء العام للمؤسسة، فالأمر كذلك بالنسبة للمؤسسات العاملة في النشاط الخدمي، أين أصبحت الجودة تمثل مدخل أساسي لتحسين الأداء، وذات أهمية بالغة أكدتها نتائج العديد من الدراسات.

1.3.1. أهمية جودة الخدمة الصحية

في دراسة قام بها Kline⁽¹³⁾ عام 2001 والمتعلقة بالبحث عن أهم الفوائد التي يمكن أن تحققها الهيئات الحكومية في الولايات المتحدة من تبنيها لبرنامج تحسين الجودة، بينت النتائج أهمية الجودة في التقليل من البيروقراطية، زيادة مردود المستخدمين وارتفاع مستوى الرضا لديهم، انخفاض حجم المصاريف والنفقات إلى جانب كسب تأييد الرأي العام بسبب الوفاء باحتياجات المواطنين.

نفس النتائج توصلت إليها دراسة أجراها كل من Kravchuk & Leighton⁽¹⁴⁾ والتي شملت 50 مؤسسة حكومية في الولايات المتحدة الأمريكية، قصد التعرف على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاعات الخدمية.

كما عكست نفس النتائج الدراسة التي قام بها Doherty⁽¹⁵⁾ في مجال الخدمات التعليمية بإحدى الجامعات البريطانية قصد التعرف على مدى الالتزام والتطبيق لنظام تسيير الجودة ISO9000:2000.

وفي دراسة قام بها Counte وآخرون عن مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء مقدمي الخدمة في قطاع الخدمات الصحية، بينت النتائج بأن الأفراد الذين شاركوا في

برامج تدريبية في إطار تطبيق برامج الجودة الشاملة كانوا أكثر رضا عن وظائفهم، وأكثر اقتناع والتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، إلى جانب ظهور اتجاهات ايجابية لديهم بخصوص العمل الجماعي على تهيئة المناخ التنظيمي المناسب لتطوير وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمرضى.

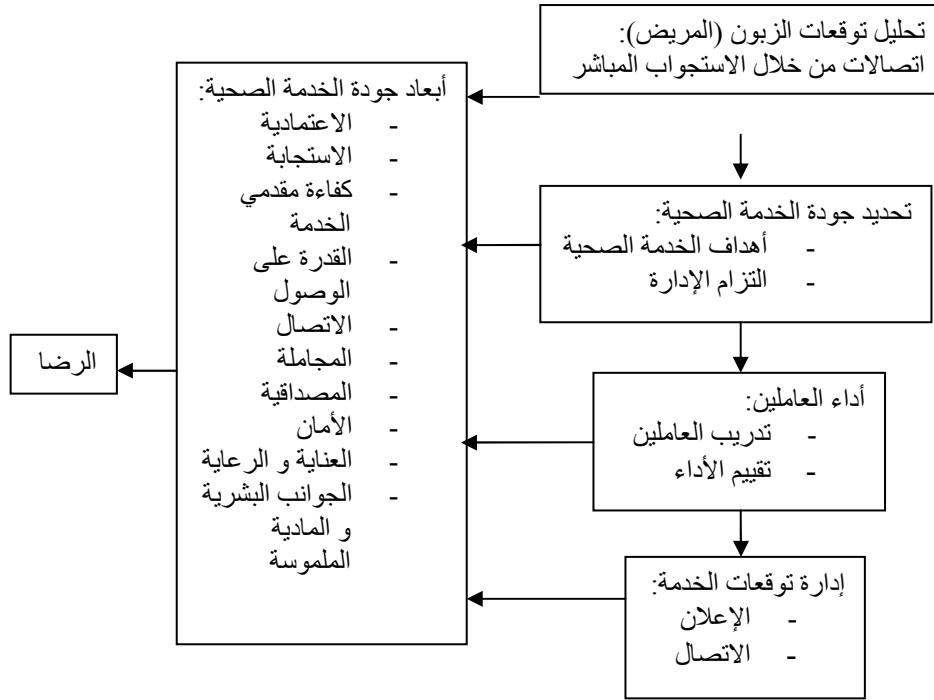
في نفس السياق أسفرت الدراسة التي أنجزها Baldwin على مستوى بعض المستشفيات البريطانية غير الهادفة للربح أن الاهتمام ببرامج تحسين الجودة قد ساهم في تخفيض معدل دوران العمالة إلى أقل من 4%، حيث كان المعدل يتراوح بين 15% و 20% قبل الشروع في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وتؤكد دراسات أخرى⁽¹⁶⁾ Kanji & (1999; Kanji et al. 1999; Kanji & Malek 1999) (yui 1997; Kanji & Tambi 1999) أن تبني إستراتيجية فعالة للجودة يعتبر أحد العوامل الأساسية لتحسين وترقية الأداء العام في المؤسسات الخدمية عموماً والصحية على وجه الخصوص.

أما بشأن المؤشرات التي يمكن الاستدلال من خلالها على أهمية الجودة في الخدمات الصحية فنذكر⁽¹⁷⁾:

1. ارتباط الخدمة بالجودة حتى أصبح من الضروري اعتماد عدد من المقاييس لتأثير مستوى الرضا لدى المرضى. وهذا ما قاد Zeithaml وآخرون إلى اعتماد مقياس SERVQUAL*، وهو عبارة عن مجموعة مقاييس متكاملة ومتراصة لمعرفة رأي المريض بما يتوقعه من مستوى أداء في الخدمة المقدمة له، وذلك وفقاً لعدد من المواصفات. أساس هذه المقاييس هو معرفة الفجوة بين ما يدركه المريض من الخدمة المقدمة له وبين ما يتوقعه.
 2. مستوى جودة الخدمات الصحية ليس ثابت، فهو يخضع للتطوير والتحسين المستمرين، وهذا ما يتطلب وجود لجنة متخصصة لها موقع ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصحية مهمتها العمل على تحسين جودة تقديم الخدمات الصحية. وذلك في إطار من التكامل والشمولية.
- التكامل الذي يتجلى في الهياكل الممثلة للمؤسسة الصحية، والتي تعد نظام تكونه مجموعة من الأنظمة الفرعية المترابطة فيما بينها بعلاقات وظيفية. أما الشمولية فتعني أن تكون جودة الخدمات الصحية مسؤولية ومهمة كل فرد، قسم، نشاط، عملية... الخ. فالجميع معني والجميع مسؤول من أجل تقديم خدمات تلقي الرضا والقبول لدى أكبر شريحة ممكنة من المجتمع. والشكل الموالي يعطي صورة لنموذج يعكس خاصتي الشمولية والتكامل في جودة الخدمات الصحية.

الشكل رقم (1): نموذج تكاملي لجودة الخدمة الصحية



المصدر: ثامر ياسر البكري، تسويق الخدمات الصحية، دار اليازبي العلمي للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص: 203.

من خلال الشكل السابق، والذي يعكس رؤيا شاملة ومتكاملة للجودة في قطاع الخدمات الصحية، تبدو العوامل المؤثرة بشكل مباشر وغير مباشر في جودة هذا النوع من الخدمات، وكذلك بعض الأبعاد المميزة لهذا النوع من الخدمات.

2.3.1. العوامل المؤثرة في جودة الخدمات الصحية

من خلال الشكل رقم (1) تظهر مجموعة من العوامل التي من شأنها التأثير وبدرجات متفاوتة في جودة الخدمات الصحية المنتجة والمقدمة لمن يطلبها، ومن هذه العوامل نتعرض بالشرح والتحليل لتلك المبينة بالشكل المذكور.

أ. تحليل توقعات الزبون (المريض)

منتج ومقدم الخدمة الصحية، سواء كان القطاع العام أو الخاص، بحاجة إلى البحث عن توقعات المستفيدين منها ومحاولة فهمها ومن ثمة العمل على تلبيتها. فهذه تمثل الطريقة الأنجع لضمان تقديم خدمات ذات جودة عالية وفقا لوجهة نظر المنتج والمقدم وكذا المستفيد، أو على الأقل تكون مقبولة لديه. على اعتبار أن للمستفيد، أي المريض القدرة على التمييز بين المستويات المختلفة للخدمة المقدمة، وذلك من حيث جودتها، والتي نذكر منها:

1. الجودة المتوقعة The Expected Quality

وتتمثل في ذلك المستوى من الجودة التي يرى المريض ضرورة توفرها في الخدمة المقدمة له. علما بأن هذا المستوى يصعب تحديده وبالتالي تحقيقه، في أغلب الأحيان، بسبب اختلافه من شخص لآخر أو من مريض لآخر، وذلك تبعا لعدة عوامل منها طبيعة المرض مثلا وحاجياته العلاجية. فضلا عن اختلاف الخدمات التي يتوقع المرضى الحصول عليها بالمؤسسات الصحية.

2. الجودة المدركة The Recognition Quality

وتتمثل في ذلك المستوى من جودة الخدمة التي تقدمها المؤسسة الصحية وتراها ضرورية ومناسبة للحالة المعالجة. ويختلف مستوى هذه الجودة تبعا لطبيعة المؤسسة الصحية، عامة أو خاصة، وكذلك تبعا لفلسفتها والإمكانيات والقدرات المادية والبشرية التي تمتلكها.

3. الجودة المعيارية The Standard Quality

وتعني ذلك المستوى من جودة الخدمة الذي يتوافق والمواصفات المحددة للخدمة، وذلك على المستوى المحلي أو الدولي. وعليه فهي تمثل درجة إدراك والتزام القائمين على المؤسسة الصحية بهذه المقاييس.

4. الجودة المحققة The Performance Quality

وتمثل ذلك المستوى من جودة الخدمة الذي اعتادت المؤسسة الصحية تقديمه للمرضى.

ب. تحديد جودة الخدمة الصحية

بعد مرحلة البحث والفهم لحاجيات ومتطلبات المرضى تأتي مرحلة العمل على تلبيةها، وذلك من خلال التحديد والتوصيف المناسب للخدمة قصد ضمان تحقيق مستوى الجودة المرغوب والمطلوب في الخدمة الصحية المقدمة، والذي يصبح يمثل أحد الأهداف الرئيسية للمؤسسة الصحية. ويرتكز بلوغه على كفاءة وفعالية العنصر البشري العامل بالمؤسسة الصحية وكذا صلاحية وتطور المعدات والتجهيزات الطبية المستعملة. غير أن بلوغ الهدف المحدد، أي جودة الخدمة الصحية المقدمة، وتوفير الإمكانيات البشرية والمادية الضرورية يتطلب توفر شرط أساسي ألا وهو التزام الإدارة. فالإدارة يجب أن تكون أول المعنيين بهذا الهدف وتعمل على تحسيس الجميع، عمال وعمال نظافة، ممرضين، أطباء، إداريين، متعاملين خارجيين... الخ، بضرورة بلوغه وذلك من خلال عمليتي الإقناع والتحفيز والعمل على تدليل العقبات والعراقيل التي تعيق مسار جودة الخدمة الصحية.

ج. أداء العاملين

تحديد مواصفات الخدمة الصحية، والتزام الإدارة بمسار الجودة لبلوغ مستوى الجودة الشاملة أو التميز لن يكون كافيا إذا لم يكن هناك تميزا في الأداء من قبل العمال المستخدمين بالمؤسسة الصحية، بمختلف تخصصاتهم وفي مختلف مستويات الهيكل التنظيمي.

ولا شك بأن الأداء الجيد أو المتميز سوف لن يتحقق إلا من خلال عملية التكوين والتدريب للعمال بمختلف التخصصات وفي مختلف المستويات، من أجل اكتساب معارف جديدة تطوير مهارات في كيفية التعامل مع المرضى وتقديم المعلومات الصحية والمناسبة في الوقت المناسبة وللجهة المناسبة، وذلك بشكل متكامل ومنسق بين مختلف الأقسام والمصالح المكونة للمؤسسة الاستشفائية.

إلى جانب برامج التكوين والتدريب يجب الاهتمام بأساليب التقييم لأداء المستخدمين بالمؤسسة الصحية. حيث أن الأسلوب المطبق بالمؤسسات الاستشفائية هو نظام الرواتب والحوافز المرتبطة إلى حد كبير بمؤشرات أداء كمية، كعدد ساعات العمل التي تقضى مع المرضى، عدد المرضى الذين تتم خدمتهم، نسبة الأخطاء المسجلة عمليا... الخ، عادة ما تكون بعيدة عن الجوانب الإنسانية الواجب تميز الأداء بها.

فأداء العاملين في هذا المجال يجب أن يتميز بالعمل الجماعي القائم على روح الفريق الواحد الذي يهدف إلى تقديم خدمات متميزة لطلابها، وذلك من خلال بذل المزيد من الجهود اتجاه المرضى من أجل إرضائهم، كالمعاملة بلطف، العناية والرعاية المستمرة، سرعة الاستجابة والتنفيذ لما يطلب... الخ. وهنا لا بد وأن يكون لهذه الجوانب أثر على

عملية التقييم للأداء، وعلى الحوافز المعنوية والمادية، خاصة، الممنوحة. وحتى يكون التقييم موضوعي يمكن الاستعانة، وعلى نطاق واسع، برؤود أفعال المرضى، وفي هذا السياق تشير دراسة إلى أن الأطباء بمؤسسة Galletin الأمريكية يحصلون على مداخل إضافية تقارب 30% من الحوافز السنوية اعتماداً على مستوى رضا المرضى عنهم⁽¹⁸⁾.

د. إدارة توقعات الخدمة

من المهم بالنسبة للمؤسسات الصحية، العمومية والخاصة بدرجة أكبر، التحسب والاستعداد لمواجهة توقعات الزبائن لجودة الخدمة الصحية المقدمة أو التي ستقدم. وهذا يكون من الضروري للقائمين على شؤون المؤسسة الصحية العمل، وبشكل جدي، على الاتصال والتواصل مع المرضى داخل المؤسسة، وكذلك مختلف شرائح المجتمع من أجل التعرف على ما يريدون وما ينتظرون، ومن ثمة العمل على تحديد مدى توفر الإمكانيات والكفاءات القادرة على الاستجابة للمتطلبات المعبر عنها.

غير أن العمل بهذا الشكل يتطلب توفر نظام كفاء للاتصال، على مستوى بيئة العمل الداخلية والخارجية للمؤسسة الصحية. كما يتطلب الأمر وضع نظام معلومات فعال قادر على توفير المعلومة الدقيقة وفي الوقت المناسب لاتخاذ قرارات موضوعية.

1.3. أبعاد و مؤشرات جودة الخدمات الصحية

ضبط جودة الخدمة الصحية قصد التحكم فيها وجعل عملية تحقيقها ممكنة بما يتمشى ومتطلبات المرضى يتطلب من القائمين على شؤون المؤسسات الصحية، من عمال، عمال، الشبه الطبي، الأطباء والمسيرين، الإلمام بتلك الجوانب أو الأبعاد المحددة لجودة الخدمة التي يعملون على تقديمها، وكذلك ببعض المؤشرات التي يمكن لهم من خلالها الاستدلال على مستوى جودة الخدمة التي يقدمونها لمن يطلبها من زبائن، سواء المرضى أو الهيئات والمنظمات العاملة في المجال الصحي.

1.1.3. أبعاد جودة الخدمات الصحية

مثل ما هو الحال بالنسبة لمفهوم الجودة، عموماً وجودة الخدمات الصحية على وجه الخصوص، لا يوجد اتفاق بين الباحثين والمهتمين حول الأبعاد أو الجوانب التي تحدد مستوى الخدمة التي تقدمها المؤسسة الاستشفائية، حيث يرى كل من Swan & Comb⁽²³⁾ بأن جودة الخدمة لها بعدان:

- الجودة المادية الملموسة، وتتمثل في ما يحصل عليه الزبون المعبر عنه بالرضا.
- الجودة التفاعلية، وتتمثل في الأداء المتمثل بالعمليات المنجزة داخل وخارج المؤسسة الخدمية قصد إنتاج وتقديم الخدمة.

إلى البعدين السابقين يضيف Lehtinen وآخرون بعداً ثالثاً هو جودة المنظمة، والتي تتعلق بصورة المنظمة التي يرسمها العميل في ذهنه.

أما Parasuroman وآخرون فقد توصلوا إلى تحديد عشر أبعاد أساسية لجودة الخدمة عموماً والصحية، على وجه الخصوص، والتي تحدد مستوى الجودة تماشياً

وإدراك العملاء. وهي الأبعاد التي تضمنها الشكل رقم (1)، والتي جاءت على النحو التالي:

1. الاعتمادية Reliability، وتعني القدرة على انجاز وبدقة الخدمة مثل ما تم تحديدها، وتقديمها بالشكل الصحيح ومن المرة الأولى. أي العمل على تقليص مجال الخطأ.
2. الاستجابة Responsiveness، وتشير إلى سرعة الاستجابة في تقديم الخدمة لمن يطلبها أو يحتاجها.
3. كفاءة مقدمي الخدمة Competence، وتعني الكفاءات والقدرات التي يمتلكها من يقدم الخدمة والتي تضمن تقديمها بشكل متميز.
4. القدرة على الوصول Access، ويشير هذا البعد إلى سهولة الوصول إلى مقدمي الخدمة.
5. الاتصال Communication، وتعني تبادل المعلومات بين مختلف الأقسام والمصالح المقدمة للخدمة وكذا بين الأفراد العاملين بها من جهة، وبينهم وبين المرضى والمتعاملين الخارجيين من جهة أخرى.
6. المجاملة Courtesy، وتتمثل في حسن المعاملة.
7. المصداقية Credibility، وتعني توفر درجة عالية من الثقة في مقدمي الخدمة الصحية.
8. الأمان Security، ويشير هذا البعد إلى إلمام العاملين بالمؤسسة الصحية بالمهام والوظائف الموكلة لهم، وبشكل يمكنهم من تقديم خدمة خالية من أي مخاطر.
9. العناية والرعاية Empathy، أي بذل كافة الجهود لإشعار المرضى بذلك.
10. الجوانب المادية والبشرية الملموسة Tangible، ويتمثل هذا البعد في كفاءة وفعالية التجهيزات، المواد، وسائل الاتصال والأفراد العاملين بالمؤسسة الصحية.

وفي دراسة أجراها Kotler⁽²⁴⁾ بخصوص موضوع أبعاد الجودة في المؤسسات الصحية، بينت النتائج بأن المرضى عادة ما يعتمدون في تقييمهم لجودة الخدمة على خمسة أبعاد فقط، وقد اعتبرها أساسية إلا أنها تتفاوت في الأهمية. وتتمثل في:

- الاعتمادية، ويمثل هذا البعد 32% كأهمية نسبية.
- الاستجابة، ويمثل هذا البعد 22% كأهمية نسبية.
- الأمان، ويمثل هذا البعد 19% كأهمية نسبية.
- العناية والرعاية، ويمثل هذا البعد 16% كأهمية نسبية.
- الملموسة، ويمثل هذا البعد 11% كأهمية نسبية.

والجدول الموالي يظهر الأبعاد الخمسة التي ركزت عليها الدراسة وما يقابلها من معايير لتقييم كل بعد، والأمثلة التي يمكن أن تقابل ذلك البعد عند التطبيق في مجال تقديم الخدمات الصحية بالمؤسسات المختصة في ذلك.

الجدول رقم (1): أبعاد جودة الخدمة بالمؤسسات الصحية

البعد	معايير التقييم	الأمثلة
الاعتمادية	دقة السجلات المعتمدة في إدارة المؤسسة الصحية. المواعيد الدقيقة في الإجراءات الطبية.	ثقة عالية لدى المرضى بأن حياتهم بين أيدي أمينة.
الاستجابة	تقديم خدمات علاجية فورية. استجابة سريعة لنداءات الطوارئ الخارجية. العمل على مدار ساعات اليوم.	وصول سيارات الإسعاف خلال دقائق معدودة. غرف العمليات جاهزة كليا ولكل الحالات.
التأكيد	سمعة ومكانة المؤسسة الصحية عالية. المعرفة والمهارة المتميزة للأطباء والشبه الطبيين. تميز العاملين بدرجة عالية من الإنسانية.	المعاملة الحسنة للمرضى. تدريب ومهارات عالية في الأداء.
المجاملة	اهتمام شخصي بالمرضى. الإصغاء الكامل للشكوى. تلبية الحاجيات بلطف وود.	المرمضة بمثابة الأم الحنون. النظر للمريض بأنه دائما على حق.
الملموسة	الأدوات المستخدمة في التشخيص والعلاج. المظهر الخارجي لمقدمي الخدمة. أماكن الانتظار والاستقبال المناسبة.	نظافة الغرف وأماكن العلاج. نوعية الطعام جيدة.

المصدر: ثامر ياسر البكري، مرجع سابق، ص: 213.

2.1.3. مؤشرات جودة الخدمات الصحية

كل نشاط مهما كانت طبيعته يخضع للعملية التقييمية من أجل التأكد من سلامة الأداء، وأنه لا توجد فروق أو انحرافات بين ما كان مبرمج انجازه وبين ما أنجز فعلاً. نتائج هذه العملية تقود نحو اتخاذ جملة من القرارات، ذات الطابع التصحيحي في حالة وقوع أخطاء، أو ذات طابع وقائي قصد منع الأخطاء من الحدوث. وعموما نجد بأن عملية تقييم الأداء مرتبطة بتقييم النتائج المحققة وبالنواحي الوظيفية المتصلة بكفاءة وفعالية استخدام الموارد المتاحة سواء كانت بشرية أو مادية. والعملية ذاتها تتم على مستوى المؤسسات الصحية، بغرض تحسين البرامج والخدمات الصحية المقدمة وبما هو متوفر من موارد. وعادة ما تتم العملية، في ضوء عدد من المؤشرات لقياس الأداء كمياً، والتي قد تختلف من فرد لآخر ومن قسم أو مصلحة لأخرى تماشياً وطبيعة النشاط المنجز.

ما يجب أن تتميز به المؤشرات عموماً، هو أن تكون ممكنة التحديد وقابلة للقياس. كما يجب أن تكون واضحة بحيث يسهل فهمها وبالتالي الاعتماد عليها في عملية تقييم الأداء، من أجل الوصول إلى نتائج موضوعية يمكن مقارنتها بالأهداف المحددة. فعالية المؤشرات الممكن استخدامها في المجال الصحي تعتمد بشكل كبير على متطلبات واحتياجات المريض من جهة والمؤسسة الصحية من جهة ثانية. وهذه المؤشرات تبنى أساساً على الأهداف المتوخى تحقيقها وعلى الرسالة التي حددت من قبل القائمين على شؤون المؤسسة الصحية. أما فيما يتعلق بالمجالات التي تستخدم فيها المؤشرات فتتمثل أساساً في⁽²⁵⁾:

1. مؤشرات النشاط و العمليات

تستخدم هذه المؤشرات لقياس مدى جودة أو تميز النشاط أو العمليات التي أنجزت لتقديم خدمة أو رعاية صحية، وفي هذا المجال يمكن استخدام المؤشرات التالية، والتي نذكرها على سبيل المثال لا الحصر⁽²⁶⁾:

$$\text{عدد الوفيات بين المرضى الراقدين بالمستشفى} = \frac{\text{نسبة الوفيات بالمستشفى}}{\text{الراقدين بالمستشفى}}$$

$$\text{العدد الإجمالي لأيام الرقود بالمستشفى} = \frac{\text{معدل بقاء المريض}}{\text{عدد المرضى الراقدين بالمستشفى}}$$

$$\text{فترة انتظار المريض لإجراء عملية جراحية} = \frac{\text{متوسط أيام الانتظار}}{\text{عدد المنتظرين}}$$

$$\text{نسبة الشكاوى} = \frac{\text{عدد الشكاوى}}{\text{عدد المرضى القادمين للمستشفى}}$$

$$\text{نسبة المطابقة} = \frac{\text{عدد العمليات المنجزة وفق المعايير المطبقة}}{\text{مجموع العمليات المقارن بالمعايير المطبقة}}$$

2. مؤشرات البنية الأساسية أو الهيكلية

وتتمثل في المؤشرات التي تقيس مدخلات العمليات من موارد بشرية ومادية ومالية لازمة لتقديم الخدمة الصحية، وهنا يمكن ذكر المؤشرات التالية:

أ. مؤشرات لقياس أداء الموارد البشرية

- المؤشرات الخاصة بالأطباء، ويمكن اعتماد المؤشرات أو المقاييس التالية:

$$\text{عملية / طبيب} = \frac{\text{عدد العمليات الجراحية خلال السنة}}{\text{عدد الأطباء الجراحين خلال السنة}}$$

$$\text{مراجع / طبيب} = \frac{\text{عدد المراجعين للعيادة الخارجية}}{\text{عدد الأطباء}}$$

$$\text{طبيب مقيم / إجمالي الأطباء} = \frac{\text{عدد الأطباء المقيمين}}{\text{العدد الكلي للأطباء}}$$

$$\text{أخصائي / إجمالي الأطباء} = \frac{\text{عدد الأطباء الأخصائيين}}{\text{العدد الكلي للأطباء}}$$

- المؤشرات الخاصة بالشبه الطبيين، ويمكن اعتماد المؤشرات التالية:

$$\text{عدد الممرضات} / \text{ممرضة} / \text{طبيب} = \frac{\text{عدد الممرضات}}{\text{العدد الكلي للأطباء}}$$

$$\text{ممرضة} / \text{مريض} = \frac{\text{عدد الممرضات}}{\text{عدد المرضى الراقدين بالمؤسسة الصحية}}$$

$$\text{سرير} / \text{ممرضة} = \frac{\text{عدد الأسرة بالمؤسسة الصحية}}{\text{عدد الممرضات}}$$

- المؤشرات الخاصة بالمهن الصحية الأخرى والإداريين، ويمكن اعتماد المؤشرات أو المقاييس الواردة في النقطة (ب) بالإضافة إلي ما يلي:

$$\text{عدد المرضى المسعفين} / \text{مريض مسعف} / \text{سيارة إسعاف} = \frac{\text{عدد المرضى المسعفين}}{\text{عدد سيارات الإسعاف}}$$

$$\text{إداري} / \text{مستخدم} = \frac{\text{عدد المستخدمين الإداريين}}{\text{العدد الكلي لمستخدمي المؤسسة الصحية}}$$

ب. مؤشرات قياس الأداء للموارد المادية والمالية: ويمكن استخدام بعض المؤشرات مثل:

$$\text{عدد الأسرة بالمستشفى} \times 360 \text{ يوما} - \text{عدد أيام البقاء بالمستشفى} = \frac{\text{عدد الأيام التي يخلو فيها}}{\text{العدد الكلي للمرضى الموجودين بالمستشفى}}$$

فهذا المؤشر يقيس مدى كفاءة استغلال أسرة المؤسسة الاستشفائية خلال مدة زمنية معينة.

$$\text{عدد المرضى الراقدين في المستشفى} = \frac{\text{عدد الأسرة المهيأة للرقود}}{\text{مريض راقد في السرير خلال فترة معينة}}$$

$$\text{عدد الأجهزة الطبية العاطلة} = \frac{\text{نسبة الأجهزة الطبية العاطلة}}{\text{العدد الكلي للأجهزة الطبية}}$$

$$\text{مجموع ساعات التوقفات للأجهزة الطبية} = \frac{\text{نسبة عدد ساعات التوقف/ساعات التشغيل}}{\text{عدد ساعات التشغيل الفعلية}} \\ \text{تكلفة الأدوية المستخدمة} = \frac{\text{العدد الكلي للمرضى بالمستشفى}}{\text{نصيب المريض من تكلفة الأدوية}}$$

$$\text{مجموع تكاليف الفحص المخبري أو الأشعة} = \frac{\text{تكلفة كل حالة}}{\text{مجموع حالات الفحص المخبري أو الأشعة}}$$

$$\text{مصاريف الصيانة الفعلية} = \frac{\text{نسبة مصاريف الصيانة}}{\text{المبلغ الإجمالي المخصص للصيانة}}$$

3. مؤشرات النتائج أو المخرجات

وتقيس ما حدث وما لم يحدث كنتيجة للعمليات. وفي هذا الإطار هناك مؤشرات خاصة بالنتائج المرحلية مثل عملية التكفل بالمرضى، وهنا يمكن استخدام النسب التالية:

$$\text{عدد إصابات تلوث غرف العمليات} = \frac{\text{نسبة تلوث غرف العمليات}}{\text{عدد غرف العمليات}}$$

$$\text{عدد الأطفال الملقحين} = \frac{\text{نسبة الأطفال الملقحين}}{\text{عدد أطفال المقاطعة الواجب تلقيحهم}}$$

$$\text{عدد الإدخال غير المبرمج للمرضى} = \frac{\text{نسبة الإدخال غير المبرمج}}{\text{عدد سكان المنطقة التابعة لقطاع صحي معين}}$$

4. مؤشرات تقييم جودة الخدمة الوقائية والرعاية الصحية الأولية: ويمكن استخدام عدد من المؤشرات نذكر منها ما يلي:

$$\text{معدل الإصابات} = \frac{\text{عدد الإصابات بمرض معين}}{\text{عدد سكان المنطقة التابعة لقطاع صحي معين}}$$

$$\text{نسبة الأطفال الملقحين} = \frac{\text{عدد الأطفال بالمنطقة التابعة لقطاع صحي معين}}{\text{عدد الفحوصات المخبرية لمياه الشرب والمواد الغذائية}} \\ \text{نسبة تنفيذ} = \frac{\text{العدد المخطط للفحص}}{\text{الفحوصات}}$$

5. مؤشرات تقييم أداء نشاط البحث العلمي: ويمكن استخدام عدد من المؤشرات نذكر منها ما يلي:

$$\text{عدد البحوث المنجزة من قبل الأطباء} = \frac{\text{عدد البحوث المنجزة من قبل الأطباء}}{\text{عدد الأطباء بالمستشفى}}$$

$$\text{عدد الندوات العلمية والطبية المنجزة} = \frac{\text{عدد الندوات العلمية والطبية المنجزة}}{\text{عدد الندوات المبرمجة}}$$

$$\text{نسبة تنفيذ} = \frac{\text{عدد الاكتشافات العلمية المحققة في المجال الطبي}}{\text{الفحوصات}}$$

العدد المخطط للاكتشافات الطبية

وبطبيعة الحال فإن الاستخدام الفعلي والفعال لمثل هذه المؤشرات أو مؤشرات أخرى يعتمد بدرجة كبيرة على رغبة إدارة المؤسسة الصحية في معرفة مستوى الأداء والعمل على الاستفادة من النتائج المتوصل إليها من خلال المقياس المعتمد، وذلك باتخاذ قرارات موضوعها تحسين الأداء.

وما تجدر الإشارة إليه، هو أن دقة النتائج المتوصل إليها من عملية التقييم تعتمد بشكل أساسي على دقة البيانات المستخدمة. كما أن نجاح عملية التقييم يتطلب مساهمة الجميع ودون استثناء. وهذا ما يقودنا إلى القول بضرورة عمل المؤسسات الصحية، شأنها شأن المؤسسات الإنتاجية، وفق مبادئ ومقومات إدارة الجودة الشاملة⁽²⁷⁾.

الخاتمة

لقد حاولت المقالة، التعرض لبعض الجوانب المتعلقة بالخدمة الصحية عموماً وبجودتها على وجه الخصوص، وذلك من حيث المفهوم والخصائص إلى جانب الأهمية والعوامل المؤثرة فيها، مع التركيز على أبعاد جودة الخدمات الصحية، وكذا المؤشرات التي يمكن للقائمين على شؤون المؤسسات الصحية اعتمادها كمعايير كمية لتحديد وضبط مستوى جودة ما ينتجون ويقدمون من خدمات حيوية، وذات أهمية قصوى لكل أفراد المجتمع.

ما يمكن استخلاصه والإشارة إليه، هو أن الاهتمام بجودة الخدمات الصحية يعتبر من الأولويات، لما لها من أهمية بالغة في حياة الأفراد والمجتمعات. كما أن الاهتمام بجودة هذا النوع من الخدمات ليس وليد اليوم، بل أن الاهتمام بجودة الرعاية الصحية تزامن والاهتمام بجودة المنتجات في المجال الصناعي، حتى أن نفس مبادئ وقواعد الجودة المعمول بها في المؤسسات الإنتاجية تطبق بالمؤسسات الصحية، خاصة ما تعلق ببرنامج التحسين المستمر للجودة.

ففي المجال الصحي يكتسي برنامج التحسين المستمر للجودة أهمية بالغة لأنه يرتكز، وبشكل أساسي، على طالب الخدم الصحية، أي المريض. بالإضافة إلى أن عملية قياس مستوى جودة ما يقدم من خدمات هي عملية دائمة، وفعاليتها تعتمد على الحقائق والمعلومات الدقيقة والمحينة، وليس على مجرد آراء أو توقعات. ونجاح هذه العملية يتطلب التزام الإدارة وكل العاملين بهذا القطاع بسياسة جودة واضحة المحاور ومحددة الأهداف والمهام، لأن هدفها المحوري هو تطوير وترقية الأداء الصحي بما يضمن رضا المنتفع ومقدم الخدمة على السواء، بالإضافة إلى تحسين المستوى الصحي العام وما يحدثه من تأثير ايجابي على نوعية حياة الأفراد والمجتمع ككل.

المراجع والهوامش

1. ثامر ياسر البكري، إدارة المستشفيات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص: 55.
2. المرجع السابق، ص: 55.
3. CABY François, JAMBART Claude, La Qualité dans les Services: Fondement, témoignages, outils, 2^{ème} édition Economica, 2002, Paris, p : 35.
4. ثامر ياسر البكري، مرجع سابق، ص : 56.
5. CABY François, JAMBART Claude, op. cit. p : 35.
6. ثامر ياسر البكري، مرجع سابق، ص: 56.
7. المرجع السابق، ص: 57.
8. DONNELLY H. et al., Assessing the quality of service provided by market research agencies, Total Quality Management Journal, vol. 73, n. 1, Jan-Fab. 2006, pp : 490-500.
9. BADIRU A. B., Industry's Guide to ISO9000, John Wiley & Sons, Inc., NY, 1995, p : 35.
10. CARMAN James M. et al., Keys for successful implementation of T.Q.M in hospital, Health Care Management Review, vol. 21, n. 1, Winter 1996, p: 28.
11. SULEK J.M. et al., The impact of customer service, Management Service Journal, vol. 41, n. 11, 1995, pp: 122-134.
12. ثامر ياسر البكري، تسويق الخدمات الصحية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص: 200.
13. COUNT Michael A. et al., Issue in the assessment of continuous quality improvement implementation in health care organization, Department of Health Administration and Doctoral Program in Health Services Research, Saint Louis University, St Louis, MO, USA, International Journal for Quality in Health Care, vol. 13, n. 3, 2001, p: 199.
14. Idem, p: 200.
15. دوهرتي جيفري، تطور نظم الجودة في التعليم، ترجمة عدنان أحمد وآخرون، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، دمشق، 1999، ص: 272.

16. توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن: أساليب حديثة في المعايرة والقياس، دار الفكر العربي، القاهرة، 2006، ص: 31.
17. ثامر ياسر البكري، مرجع سابق، ص: 201-202.
- * SERVQUALM : الجمع باختصار بين كلمتي Quality + Service
18. ثامر ياسر البكري، مرجع سابق، ص: 209.
19. Classification of Hospitals and Other Health Facilities, Department of Health, Nov. 2004, p: 1,2.
20. Public Hospitals Act, Regulation 964, Classification of Hospitals, www.gov.on.ca/health, p: 1.
21. ثامر ياسر البكري، مرجع السابق، ص: 29.
22. المرجع السابق، ص: 23.
23. توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص: 44.
24. KOTLER Philip & CLARKE Roberta N., Marketing for Health Care Organization, New Jersey, Prentice Hall, 1987, p: 478.
25. Agence Nationale d'Accréditation et d'Evaluation en Santé (ANAES), Construction et Utilisation des Indicateurs dans le Domaine de la Santé : Principes généraux, Mai 2002, <http://www.anaes.fr>, pp : 3-38.
26. ثامر ياسر البكري، مرجع السابق، ص: 203-210.
27. بديسي فهمية، تفعيل مدخل النظم لتحقيق الجودة الشاملة، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري- قسنطينة، سبتمبر 2006، ص ص: 103-119.

دور توقعات العملاء في إدارة جودة الخدمة البنكية

أ.نجاح بولودان

مخبر المغرب الكبير: الاقتصاد والمجتمع
جامعة منتوري قسنطينة

ملخص

مع دخول العالم عصر العولمة و تنامي التنافس بين البنوك أصبحت إدارة الجودة الشاملة الورقة الرابحة في إدارة الأعمال، فهي تهدف أساسا إلى رضا الزبون من خلال تقديم خدمات بجودة تطابق مع توقعاته أو تتفوق عليها من أجل كسب حصة سوقية و التوسيع فيها. إن البداية في مسيرة الجودة تنطلق من دراسة توقعات العملاء و تحديد العوامل المؤثرة عليها، و من ثم ترجمة هذه التوقعات إلى معايير والعمل على تجسيدها من خلال أداء العاملين للخدمة من جهة، و الاستفادة منها في عملية الرقابة و النقييم من جهة أخرى.

Abstract:

The increased competition among banks era of globalization, total quality management has become the trump card in business administration, is aimed primarily to satisfy customer by providing services with good quality to correspond with the expectations or exceed them in order to gain market share and expand it.

The beginning in quality movement based on the study of customer expectations and identify the factors affecting it, therefore interpreting this topic to the standards and try to make them work through the performance of employees from one hand, and benefit from the process control and evaluation from the other hand.

مقدمة

شهدت بيئة الأعمال تغيرات عديدة من تحرير التجارة وتداول الأسواق ورفع القيود أمام انسياب السلع والخدمات، في ظل انضمام الكثير من الدول إلى اتفاقية منظمة التجارة العالمية والعديد من اتفاقيات التجارة الحرة والشراكة الثنائية، بالإضافة إلى الثورة الهائلة في نظم الاتصالات والمعلومات التي أحدثتها التطور التكنولوجي والتوجه نحو التجارة الإلكترونية. أما العميل فأصبح أكثر وعياً وثقافة وذا قدرة أكبر على انتقاء الخدمة والمنتج

الأفضل الذي يحقق إشباعه و بجودة عالية فهو سيد السوق والجميع يسعى لإرضائه، طمعاً في زيادة الحصة السوقية التي أصبح يتوقف عليها بقاء واستمرارية المنظمات

في ظل هذه التحولات وجدت البنوك نفسها أمام تحديات عديدة دفعتها إلى البحث عن طرق جديدة لإدارة أعمالها فتوجهت الأنظار إلى إدارة الجودة الشاملة التي اعتبرت لها وسيلة فعالة من أجل إحداث تغييرات جذرية في فلسفة وأسلوب العمل، واستخداماتها كجسر تعبر عليه للوصول إلى رضا عملائها والمحافظة عليهم

يعتبر التركيز على العملاء أحد الركائز المهمة التي يستند عليها تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لذا على البنوك أن تعمل على تقديم خدمات بشكل متميز يتناسب مع توقعات عملائها و أن تكون مستمعه جيدة لهم و مستجيبة لحاجاتهم ورغباتهم، وهذا يتطلب فهم كامل للعمليات الداخلية للعملاء وكذلك لحاجاتهم المستقبلية بغية المحافظة عليهم و كسب عملاء جدد.

ونحاول في هذا البحث الإجابة على التساؤلات التالية:

ما المقصود بتوقعات العملاء؟

كيف يمكن للبنك تقديم خدمات بجودة تتطابق مع توقعات العملاء و تحقق رضاهم؟

و نهدف من خلال هذه الدراسة الى:

1. محاولة تقديم مفهوم شامل لجودة الخدمة البنكية و تحديد أبعادها
2. تحليل العوامل المؤثرة على توقعات العملاء
3. الأساليب المتبعة من أجل الكشف عن مواطن الخلل في تقديم الخدمة البنكية

وذلك من خلال المحاور الأساسية التالية:

أولاً: ما المقصود بجودة الخدمة البنكية؟

ثانياً: ماهية توقعات العملاء

ثالثاً: تطبيق نموذج الفجوات للرقابة على الجودة وتحسينها

أولاً: ما المقصود بجودة الخدمة البنكية؟

من المعروف أنه لا توجد مفاهيم موحدة لجودة الخدمة ومحدداتها، فكل من يحاول الكتابة عنها يجد أنه من الصعب الوصول إلى وضع صياغة عملية يتفق معه الجميع.

1 تعريف جودة الخدمة البنكية

فتعرف المنظمة العالمية للمعايير ISO الجودة بأنها: الخصائص الكلية لكيان (نشاط، عملية منتج، أو منظمة أو نظام أو فرد أو مزيج منها) التي تعكس في قدرته على إشباع حاجات صريحة وضمنية: (د. محمود الرادي د. عبد الله الطائي، ص 3).
إن هذا التعريف شمل كل من السلعة أو الخدمة، ونظر إلى الجودة من نفس المنظار رغم الاختلافات الموجودة بينهما.

* عرف **عوض بدير حداد** الجودة في الخدمة البنكية بأنها: معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء لهذه الخدمة، أو أنها الفرق بين توقعات العملاء لهذه الخدمة وإدراكاتهم للأداء الفعلي لها. (د.عوض بدير حداد، ص236).

* يرى **محمد فؤاد حسان** أن جودة الخدمة هي: معيار للدرجة التي ترقى إليها الخدمة لتقابل توقعات العملاء وما يأمل العميل أن يتحقق له فالشعور بالرضى نتيجة مترتبة عن إدراك العميل لجودة الخدمة المقدمة ويتحقق الرضى عندما تكون مستويات الأداء الفعلي تساوي أو تفوق مستويات التوقع. (محمد فؤاد حسان، ص83)

* قدم **Gronross** التعريف التالي: مطابقة مستوى الخدمة المقدم مع توقعات العملاء (د. ثابت عبد الرحمان إدريس، ص13).

* يقدم **Payane** التعريف التالي: تتعلق بقدرة البنك على ملاقة توقعات العملاء أو التفوق عليها، ويمكن ملاحظة جودة الخدمة من خلال قياس الأداء. (د. تيسير عجارمة، ص331).

يتضح من التعاريف السابقة أن جودة الخدمة تتحدد في ضوء المقارنات التي يجريها العميل بين ما يتوقع أن يحصل عليه العميل وبين ما يحصل عليه فعلا من البنك. وعليه نخلص إلى أن جودة الخدمة البنكية هو التطابق بين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء مع توقعاتهم. وبعبارة أخرى تطابق توقعات العملاء لأبعاد جودة الخدمة البنكية مع الأداء الفعلي الذي يعكس مدى توافر تلك الأبعاد بالفعل في الخدمة المقدمة لهم. وعليه نصل إلى أن تحليل توقعات العملاء الركيزة الأساسية نحو الارتقاء بالجودة. وهذا ما يدفع بالإدارة إلى اعتماده كمرجع أول في اتخاذ القرار. أما الخطوة الثانية تتمثل في توجيه كل جهودها نحو تطابق تسليم الخدمة (الأداء الفعلي للخدمة) مع توقعات العملاء.

2 مستويات جودة الخدمة البنكية

قدم Perasuruman عام 1985 خمسة مستويات من الجودة في الخدمات وهي: (محمد سليم الشورة، ص 66).

أ- **الجودة المتوقعة:** وتمثل توقعات العميل لمستوى جودة الخدمة وتعتمد على عدة عناصر من أهمها: احتياجات العميل وخبرته وتجاربه السابقة وثقافته واتصاله بالآخرين.

ب- **الجودة المدركة من قبل الإدارة:** وتمثل مدى إدراك البنك لاحتياجات وتوقعات زبائنه، وتقديم الخدمة البنكية بالمواصفات التي أدركها لتكون في المستوى الذي يرضي الزبون.

ج- **الجودة المروجة:** وتعني المعلومات الخاصة بالخدمة وخصائصها، وما تعهد البنك بتقديمه، والتي يتم نقلها إلى الزبائن من خلال المزيج الترويجي من إعلان، ترويج شخصي ومطبوعات.

د- **الجودة الفعلية المقدمة للزبون:** وتعني أداء العاملين بالبنك للخدمة وتقديمها طبقاً للمواصفات التي حددها البنك، وهي تتوقف بلا شك على مهارة العاملين وحسن تكوينهم وتدريبهم. وقد تختلف الخدمة المقدمة وجودتها من بنك لآخر، وقد تختلف بالنسبة للموظف الواحد حسب حالته النفسية ومدى إرهاقه في العمل.

ذ- **الجودة المدركة:** وهي تقدير الزبون للخدمة المقدمة له.

3 اثر جودة الخدمة البنكية على رضا العملاء:

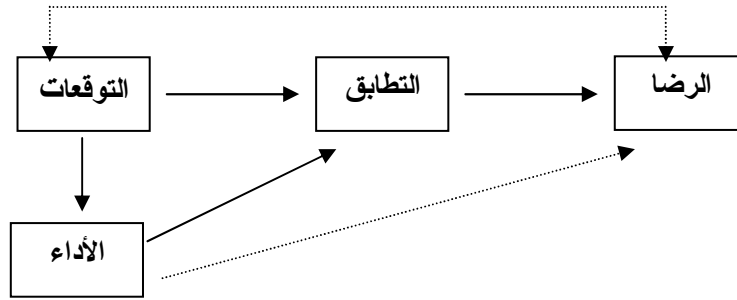
حاولت العديد من الدراسات توضيح العلاقة الموجودة بين جودة الخدمة ورضا العملاء، فعلى الرغم من وجود علاقة أكيدة بين الرضا وجودة الخدمة إلا أن الباحثين في هذا المجال لم يتفقوا على نقطة الانطلاق ووضع أرضية مشتركة بخصوص المفهومين والعلاقة الترابطية بينهما. وعلى اعتبار أنه تم التطرق إلى المفاهيم المختلفة للجودة في العناصر السابقة فإننا نعرض المفاهيم المرتبطة بالرضا ثم نحلل العلاقة الموجودة بينهما.

أ- **وجهة نظر المستندة على التبادل التجاري:** حسب الأستاذ محمد فريد الصحن فإن الرضا: هو مستوى من إحساس الفرد الناجم عن المقارنة بين أداء المنتج وبين توقعات هذا الفرد. وبعبارة أخرى فالرضا هو دالة الفرق بين الأداء والتوقع. (د. محمد فريد الصحن، ص 71)

وقد قدم J. Lendrevie. تعريفاً مشابهاً للتعريف السابق، فهو يعرف الرضا بأنه: إحساس بالسعادة والذي يتولد من خلال المقارنة بين التوقعات المسبقة وتجربة الاستهلاك. (Lendervie(J) et autres,p911)

من خلال التعاريف المقدمة نصل إلى نتيجة مفادها أن الرضا هو ناتج نهائي للتقييم الذي يجريه العميل لعملية تبادل معينة، و يصف الرضا أو عدم الرضا الشعور الطبيعي الذي يحدث بعد الشراء، وأن شكوى العميل ما هي إلا تعبير صريح عن حالة عدم الرضا. والحكم بالرضا وعدم الرضا ناتج من المقارنات التي تكون بين التوقعات بخصوص جودة الخدمة المشتراة وأداء الخدمة، ومن خلال مقارنة الأداء بالتوقعات التي يجريها العميل نتحصل على النتائج التالية:

- الأداء > التوقعات ← المستهلك غير راضي.
 - الأداء = التوقعات ← المستهلك راضي.
 - الأداء < التوقعات ← المستهلك يكون راضي وسعيد.
- وقد اصطلح على هذا النوع من الرضا بالرضا المستند على تبادل تجاري، ويمكن تمثيل ضد المفهوم بالشكل 1 التالي:



شكل 1: نموذج للرضا المستند على التبادل التجاري

المصدر: Zolinger.M et Lomarque. ، ص86.

من خلال ما تقدم نصل إلى نتيجة مفادها أنه لا يوجد اختلاف بين الجودة والرضا، فإذا استطاعت المنظمة تقديم خدمات جودتها الفعلية تتطابق مع جودتها المتوقعة فإن العميل راض عن تجربة الاستهلاك. بمعنى آخر إذا كان عائد الخدمة التي تحصل عليها أقل من الناتج المتوقع فإن ذلك يعطي شعوراً سلبياً، أما إذا كان ناتج المقارنة إيجابياً فإن ذلك يولد شعوراً إيجابياً.

ب- وجهة النظر المستندة على تبادلات تراكمية: يقوم هذا المفهوم على إجمالي تجربة الشراء والحصول على الخدمة عبر فترة زمنية: (د. تيسير العجارمة، ص352).

أي أن الشعور بالرضا عن الخدمات التي يعرضها البنك لا يمكن تحديده من مجرد عملية واحدة، بل لا بد من أن تكون عملية تكرار للشراء من أجل تحديد درجة الرضا، وحسب هذا الاتجاه فالرضا يعتمد على القيمة التي تتكون من الجودة والسعر. ويمكن الاستفادة من هذا المؤشر في تقييم أداء الخدمة في البنك في الماضي والحاضر والمستقبل.

أن مفهوم الرضا أكثر شمولاً من مفهوم الجودة، لأنه يتضمن محددات أخرى غير المنتج، والتي عبر عنها بمصطلح القيمة ومن أجل تحديد الفرق بين الجودة والرضا فيرى بعض الكتاب والباحثين في هذا المجال أنه يمكن الفصل بين الجودة والرضا على مستوى تجربة واحدة لكن في المدى الطويل أو حتى المتوسط بدمجان في تقييم إجمالي والمسمى بالمواقف.

إن مواقف العميل اتجاه المنتج تتغير بشكل مستمر، ففي البداية يكون لديه اتجاهات مسبقة، وبعد تجربة المنتج ومقارنة الأداء بالتوقعات يتم الحكم على الجودة المدركة. ومن ثم تقييم الرضا عن التجربة التي تقود في النهاية إلى إعادة التعديل في المواقف السابقة. ونصل في النهاية إلى الإقرار بوجود اختلاف بين مفهومي جودة الخدمة والرضا التراكمي للعميل (المستفيد) في النقاط التالية:

- يعتمد رضا العميل على القيمة عندما تكون القيمة مركب من السعر والجودة، وعليه فإن الرضا هو الذي يعتمد على السعر.
- إن الجودة ترتبط بالأداء الحالي بينما الرضا ترتبط بالأداء في الماضي والحاضر والمستقبل.

في النهاية نصل إلى أن رضا العملاء يتسم بالخصائص التالية:

- الرضا متغير ذاتي: يكون مرتبطاً بكل عميل باعتباره يستند إلى الأساس الداخلي لكل عميل. وإدراكه الخاص للعرض المقدم.
- الرضا نسبي: أن الرضا يتميز بكونه متغيراً نسبياً يختلف من عميل لآخر.
- الرضا متغير متطور: فهو يتغير مع الوقت فتوقعات العملاء ومعايير الأداء الفعلي. فهي تتطور وسيتم تعديلها بعد كل تجربة استهلاك.
- من أجل ضمان نجاح البنك في تقديم خدمة متميزة للعملاء والتي تحقق رضا العملاء لابد من متابعة العملاء ودراسة وتحليل وقياس رضاهم عن الخدمة المقدمة. وتسمح عملية القياس بـ: (Monin.J ص 108)
- الحصول على تغذية مرتدة حول مدى رضا العملاء عن المنظمة وخدماتها وأساليب التعامل معهم.
- توفير أساليب الحوار المفتوح و البناء حول مجالات القوة والضعف في الخدمة.
- التعرف و التشخيص الجيد لاحتياجات العملاء و توقعاتهم لمستويات أداء الخدمة.

- توفير مقياس لاستقرار مجالات و فرص التطور المستقبلي .
- وضع أساس موضوعي لأنظمة التحفيز، و تقييم الأداء و التدريب.
- تدرس المنظمة رضا العملاء عن الأبعاد التالية: المادية، الدقة، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان. وهي نفسها أبعاد جودة الخدمة. وتعتمد المنظمة على عدة أساليب من أجل قياس رضا العملاء نذكر أهمها:
- الاستقصاءات (الاستبيان): وهو أحد المصادر الأكثر استخداما من أجل الحصول على آراء وتفضيلات واتجاهات ومستويات رضا العملاء عن الخدمة المقدمة. ويمكن أن تطبق إما عن طريق البريد، الهاتف أو المقابلة الشخصية على عدد من العملاء الشكّلين للمجتمع المدروس. ويجب أن تتسم بالإيجاز والبساطة والوضوح.
- شكاوي العملاء وانتقاداتهم: إذ تشكّل إحدى المصادر الهامة والتي تعتمد في تحليل رضا العملاء، فكلما زادت عدد الانتقادات المقدمة عن الخدمة فهذا مؤشر لعدم رضا العملاء. وبالتالي على المنظمة تحليل هذه الشكاوي من أجل تحديد نقاط الضعف في الخدمات والعمل على علاجها تبعا لتوقعات العملاء.
- خطابات الشكر والتقدير: والتي بدورها تعكس مستوى الرضا للعملاء. والتقدير في الخدمة وبالتالي مصادر الميزة التنافسية ونقاط التركيز في الحملات الإعلانية.
- مراقبة تصرفات العملاء: فمن خلال ملاحظة تصرفات وسلوكيات العملاء أثناء أو بعد الحصول على الخدمة يمكن التوصل إلى معلومات قيمة حول تفضيلاتهم. وبعد أن تجمع المنظمة كل المعلومات الهامة على مستوى رضا عملائها. فهي فلا بد من مقارنة النتائج مع المنافسين. وهذا ما يتطلب منها عدم الاكتفاء بدراسة الرضا على مستوى المنظمة بل أيضا قياس الرضا عن خدمات المنافسين.

3- أبعاد جودة الخدمة البنكية

يعتبر التصنيف الذي قدمه Prasuramann من أهم الإسهامات فيما يتعلق بجودة الخدمات والأبعاد المحددة لها (Lovelock.C et Lapert.D ، ص391)، ويرى أن أبعاد الجودة متمثلة في:

- أ- **الاعتمادية:** تعبر عن درجة ثقة العميل بالبنك، وعن مدى قدرة البنك على الوفاء بالوعود المقدمة من قبله، ويعد هذا البعد الأكثر أهمية للعميل كونه يعكس مستوى الخدمة عموما، فالعميل يأمل من البنك بأن يقدم له خدمة دقيقة، من حيث الوقت والسرعة في إنجازها تماما مثلما وعد، وأن يعتمد على البنك في هذا المجال بالذات فقد يتساءل العميل: هل لي أن أطمئن بأن أموالى المودعة ستكون بأيدي أمينة وأن أتمكن من سحبها في الوقت المحدد؟ وقد نجد عميلا يسأل مدير البنك:

- إنني أرغب بتحويل مبلغ من المال إلى المستفيد غدا مساء بالتأكيد. فهل يمكن تحقيق ذلك؟ ومن أهم مظاهره: (أحمد محمود أحمد، ص 102).
- دقة الحسابات والملفات وعدم حدوث أخطاء.
 - تقديم الخدمة بشكل صحيح.
 - تقديم الخدمة في المواعيد المعلن عنها.

ب- الأمن: تعكس خلو المعاملات مع البنك من الشك أو المخاطرة، ويجب أن تتوفر في الخدمة البنكية بدرجة أكبر من توقعات العميل، ويمكن إبراز هذا البعد من خلال توفير أجهزة السلامة والأمن والإجراءات المرتبطة بها. ومثال على ذلك درجة الأمن المترتبة على قيام العميل باستخدام الطرق الصراف الآلي.

- ج- الوصول للخدمة:** وهي تعني مدى توافق الخدمة من حيث الزمان والمكان اللذين يرغب فيهما العميل وبأن يحصل عليها دون انتظارها، وهنا نركز على الوقت المستغرق من قبل العميل في البنك من أجل الحصول على الخدمة، وكذلك ملائمة موقع البنك، وملائمة ساعات العمل، وتوفر العدد الكافي من منافذ الخدمة البنكية التي تكون قادرة على تلبية الطلب.
- وهنا يمكن تحديد هذا البعد من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:
- كم من الوقت الذي يستغرقه العميل للحصول على الخدمة؟
 - هل يتوفر البنك على مراكز خدمة كافية؟

د- الاتصال: ويعبر هذا البعد عن قدرة البنك على تزويد العميل بكل المعلومات الضرورية حول طبيعة الخدمة المقدمة، من حيث الخطوات والإجراءات الضرورية بهدف الحصول على الخدمة وكذلك مخاطبته باللغة التي يفهمها، وتأمين الحصول على المعلومات المرتدة، مثلا: هل أن مورد الخدمة قادر على تنوير المستفيد حول طبيعة الخدمة المطلوبة؟

هـ- درجة فهم البنك للعميل: ويعكس الجهد المبذول للتعرف على احتياجات العميل، ومدى تعرف البنك على مشاعر العميل والجهد المبذول لتحقيق ذلك، كما يتضمن هذا الجانب توفير الاهتمام الشخصي بالمستفيد، مثلا: كم من الوقت والجهد يحتاج مورد الخدمة لكي يفهم المستفيد؟ وهل يقدر المشاعر الخاصة بالعميل؟

و- التسهيلات المادية: ويعكس المنظر العام لمباني البنك والمعدات ومظهر العاملين، ويجب أن تكون على جودة عالية من الجمال والأداء، وجودة أدوات الاتصال مثل توفر التكنولوجيا، البنك التليفوني، وبطاقة الشراء الفوري، بالإضافة إلى توفر المطبوعات والكتيبات التي يستفيد منها العميل في الحصول على المعلومات

اللازمة لاتخاذ القرارات المالية: (أ.د. عادل زايد، ص 62). وعليه فالبنك الذي لا يمتلك صرافا آليا أو معدات التدقيق وحساب النقد، أو لا يمتلك أبسط مستلزمات الراحة للعاملين والعملاء كأجهزة التكييف أو الإضاءة أو المقاعد ... الخ يكون عرضة لتقييم خدماتها بشكل سلبي من قبل العميل.

ز- **المصادقية:** يتمثل هذا البعد في قدرة البنك على تقديم الخدمة بعناية فائقة، وأن يلتزم بوعوده وأن يتعامل مع طلبات العميل بسرية تامة. كل هذه العوامل تؤثر بدرجة كبيرة على سمعة البنك، والتي تعتبر من أساسيات العمل البنكي، فمن خلال استخدام السمعة الجيدة للبنك يمكن تقوية الثقة بين الطرفين.

ح- **الاستجابة:** يمكن تحديد هذا البعد من خلال قدرة ورغبة البنك في المبادرة إلى مساعدة العملاء والرد الصريح على استفساراتهم وإظهار الحماس اتجاه العميل، والسرعة في أداء الخدمة. ويمكن تقييمه من خلال الإجابة على التساؤلات التالية: ما هو مدى استعداد ورغبة البنك على تقديم المساعدة للعميل أو حل مشاكله المحددة؟ هل أن مدير البنك قادر وراغب في لقاء عميل لديه مشكلة عاجلة تتطلب مساعدته وتدخله لتذليل هذه المشكلة؟

ط- **الجدارة:** ويعكس هذا البعد كفاءة الأداء وكذلك المعارف الخاصة بالعاملين والتي تمكنهم من إتقان مهامهم وكذا الإلمام بظروف وطبيعة العمل، وامتلاك كافة المهارات الضرورية لتحقيق الأداء السليم للخدمة. وفي حالة التعامل مع البنك لأول مرة فإن العميل غالبا ما يلجأ إلى معايير مثل الكفاءة العملية والخبرة لتقييم جدارة البنك.

ي- **اللباقة:** تبعا لهذا البعد فعلى مقدم الخدمة أن يتمتع بقدر من الاحترام والأدب والمحادثة المعبرة فضلا عن الاحترام المتبادل. ومن ثم فإن هذا المعيار يشير إلى المودة والاحترام بين مقدم الخدمة و عميل البنك والتي ينبغي إبرازها خلال التفاعل المتبادل.

من خلال هذا العرض لأبعاد جودة الخدمة البنكية نجد أنها متداخلة فيما بينها كما يمكن أن تكون مكاملة لبعضها، وعليه فهي تشكل حلقة متكاملة أين يرتبط كل بعد بالآخر. وعليه تم تجميع هذه الأبعاد في خمسة مجموعات رئيسية هي: الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف، الأمان و الجانب المادي.

وعليه يتم قياس جودة الخدمة البنكية من خلال المقارنة بين الأداء الفعلي لهذه الأبعاد مع توقعات العملاء. وما يتم التأكيد عليه هو أن هذه الأبعاد تختلف درجة أهميتها من

عميل إلى آخر، إذ نجد عميلاً كبيراً في السن يمكن أن يعطي أهمية أكبر إلى بعد الاتصال واللباقة بالطريقة التي يحدث بها العامل في البنك وتبادل الحديث معه لفترة من الوقت وبطريقة ودية، في حين رجل الأعمال نجده يركز على بعد سهولة الحصول على الخدمة وكذا بعد الاستجابة، فالوقت الذي ينتظره من أجل الحصول على الخدمة وكذا الرد السريع على استفساراتهم يعد أهم معيار عنده للحكم على جودة الخدمة. وعلى هذا الأساس لابد على البنك أن يقوم بدراسات من أجل تحديد ماهية الأبعاد التي يركز عليها العملاء بشكل أكبر من أجل توحيد جهوده نحوها والعمل على تقليص الثغرات في الأداء. فكلما تمكن البنك من التحكم في هذه الأبعاد، وضمان توفرها بمستويات ثابتة، أمكنه ذلك من تقديم خدمات ذات جودة عالية تحقق له مجموعة من المزايا تنعكس على الإنتاجية والحصة السوقية ورضا العملاء.

ثانياً: ماهية توقعات العملاء

إن نقطة الانطلاق في إدارة الجودة هي توقعات العملاء فمن خلال المقارنات التي يجرونها بين ما تم التحصل عليه فعلاً وبين ما كانوا يتوقعون الحصول عليه. وبهدف ضمان سمعة جيدة في السوق وتقديم صورة طيبة عن العرض الخدمي لديها، لابد على البنوك أن تقدم مستويات أداء لخدماتها يفوق توقعات العملاء أو على الأقل يساويها.

1 ما المقصود بتوقعات العملاء: لقد تعددت الآراء حول المعنى الحقيقي للتوقعات الخاصة بالعملاء، وخلصنا إلى وجود عدة آراء: (د.إسماعيل السيد ود. محمد صالح الحناوي، ص115).

- الرأي الأول: ترى فئة من الباحثين أن توقعات العملاء يتم إدراكها من خلال الإجابة على التساؤل التالي: ما الذي يعتقد العميل أنه يحدث عندما يتقدم لطلب الخدمة؟ نلاحظ أن هذا التساؤل يهدف إلى دراسة تنبؤات العملاء.
- الرأي الثاني: التوقعات هي الرغبات التي تتولد لكل عميل، ويأمل توفرها في الخدمة المتحصل عليها.
- وقد قدم Samili معنى آخر للتوقعات حيث يرى أنها: معايير موضوعية من قبل العميل من أجل تقدير جودة الخدمة (A. Samili ، ص133).
- إن توقعات العملاء هي بحد ذاتها معتقدات وأفكار معينة يحملها العميل لتكون بمثابة معايير أو مقاييس ثابتة يعتمد عليها ليقدر جودة أداء منتج معين. وهنا نؤكد على أن دور المسير في البنك ليس فقط إدراك هذا التوقعات وترجمتها إلى معايير والعمل على تحقيقها، بل يفترض على البنك أن يتفوق في أدائها طمعاً في الاحتفاظ بالعملاء. ولغرض التميز والتفوق على توقعات العملاء يفترض البنك أن يضع في الحسبان الجوانب التالية:
- أي نوع من التوقعات يمكن التعامل معها والتفوق عليها؟
- ما هو أثر التفوق على توقعات العملاء الحالية والمستقبلية؟

2 هيكل توقعات العملاء: يحمل العميل أنواعا مختلفة من التوقعات حول الخدمة، والتي قسمت من قبل بعض الكتاب الى مستويين: (Zollinger. M et Lomarque.E ص85)

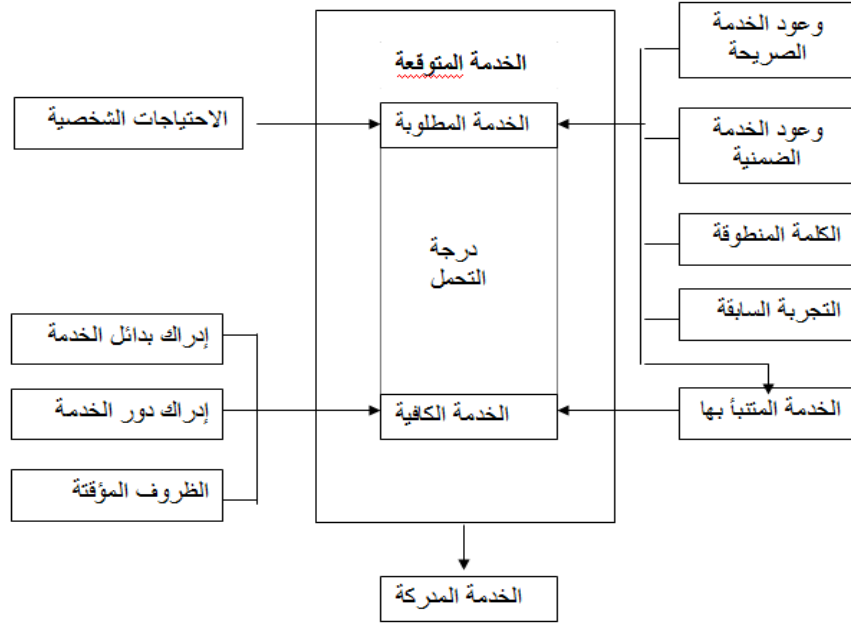
- **الخدمة المرغوبة:** وهي المستوى الذي يأمل العميل الحصول عليه.
 - **الخدمة المناسبة:** ويتمثل في مستوى الخدمة والذي يكون العميل مستعدا لقبوله.
- ويوجد بين هذين المستويين منطقة وسطى تسمى **منطقة التحمل** وتمثل الحد الأدنى لمستوى الخدمة الذي يجده العميل مقبولا و مرضيا.
- فإذا كان مستوى أداء الخدمة أسفل منطقة التحمل، فإن العميل سيشعر بالإحباط وعدم الرضا في حين إذا كان الأداء الفعلي أعلى منطقة التحمل فإن العميل سيشعر بالرضا عن الخدمة المقدمة.

ويمكن تمثيل العرض السابق بالشكل (2).

إذا فرضنا أن أحد العملاء يرغب في صرف شيك لدى بنك في مدة لا تتجاوز 10 دقائق، وهذا ما نسميه مستوى الخدمة المرغوب فيها، ولكن وفقا لتجربته مع البنك ومع الأخذ بعين الاعتبار الأفراد الموجودين في البنك في نفس الفترة، بالإضافة إلى الوقت الذي قصد فيه البنك، فهو مستعد للانتظار إلى غاية 30 دقيقة من أجل صرف الشيك، وتعتبر عن منطقة التحمل.

فإذا استغرقت الفترة التي يقضيها العميل في البنك ما بين 10-30 دقيقة فإن العميل يكون سعيدا عن الخدمة التي تلقاها، أما إذا طالت المدة عن 20 دقيقة فإن العميل يشعر بالقلق وعدم الرضا عن الخدمة المتحصل عليها. أما الاحتمال الأخير وهو أن تستغرق عملية تحصيل الشيك والخروج من البنك أقل من 10 دقائق فإن العميل يكون سعيدا بالخدمة المقدمة من قبل البنك.

شكل (2) : طبيعة و محددات توقعات العملاء للخدمة



المصدر: د. تيسير عجارمة (بالتصرف)، ص 358

3 العوامل المؤثرة على توقعات العملاء

لقد دلت الدراسات التي أجريت بخصوص مستوى توقعات العملاء أنها تتأثر بالكثير من العوامل التي لا يمكن السيطرة عليها، ابتداء من التجارب التي يمر بها الزبائن مع البنوك الأخرى، وانتهاء بالحالة السيكولوجية لدى الزبون عند تلقيه الخدمة، ومن أهم هذه العوامل نذكر:

أ- **الاحتياجات الشخصية:** هي الظروف الأساسية الفيزيولوجية والسيكولوجية للعملاء، وهذه الحاجات هي العامل الذي يشكل الخدمة المطلوبة، فالعميل الذي تتسم حاجاته بمستوى عال من الاعتمادية والاجتماعية على سبيل المثال قد يحمل توقعات عالية المستوى كأن يتوقع أن يمتلك البنك الذي ينوي التعامل معه على تكنولوجيا عالية وأثاث ذي دوق رفيع.

ب- **وعود الخدمة الظاهرة:** وهي جميع التصريحات التي يقدمها البنك بصورة شخصية أو غير شخصية إلى العميل عن الخدمة، وتأخذ هذه الوعود أشكال مختلفة وصيغا عديدة، منها الإعلان والمبيعات الشخصية والاتصالات التي تصدر عن الأقسام المختلفة، وجميع

هذه الوعود تؤثر بصورة مباشرة على الخدمة المطلوبة فضلا عن الخدمة التي يتنبأ بها العميل.

ج- الوعود الضمنية: هي الوعود ذات العلاقة بالخدمة من غير الوعود الظاهرة، وهذه الوعود تعطي العميل فكرة عما ينبغي أن تكون عليه الخدمة فعلا، وتشمل هذه الوعود الأسعار والجوانب المادية الملموسة الأخرى المرتبطة بالخدمة، وغالبا ما يعتمد العملاء على السعر والعناصر المادية الملموسة الأخرى في تقييم وتقدير جودة الخدمة، فمثلا يرى العميل الذي يبحث عن خدمة معينة أن البنوك تتفاوت في أسعار هذه الخدمات بين بعضها البعض، لدى فإن هذا العميل يصل إلى تكوين فكرة عن البنك الذي يتقاضى أسعارا أعلى لابد أنه يقدم خدمة ذات جودة عالية مقابل هذا السعر (د. تيسير عجارمة، ص 359).

د- اتصالات الكلمة المنطوقة: يتمثل هذا الاتصال في التصريحات الشخصية والتي يقدم أطراف أخرى غير البنك المعني لتنتقل إلى الجمهور صورة عما تكون الخدمة عليه فعلا، إن اتصالات الكلمة المنطوقة عن مستوى أداء الخدمة لها وزنها الخاص كمصدر للمعلومات لأنها في مجال الخدمات وذلك بسبب الصعوبة التي يواجهها العملاء في تقييم الخدمات قبل عملية الشراء، ولأنهم يمرون بتجربة الخدمة مباشرة. ومن بينها: تقارير الأصدقاء أو العائلة... وهي من المصادر المهمة التي تؤثر في مستوى الخدمة المطلوبة ومستوى الخدمة التي يتنبأ بها العميل. وعلى الرغم من أن هذا الأسلوب لا يخضع لرقابة وتحكم المنظمة الخدمية، إلا أنه يمكن التأثير فيه والاستفادة منه بشكل كبير من خلال: (د. بشير عباس محمود علاق ود. أحمد محمود أحمد محمود، ص 22).

- ترغيب المستفيدين الراضين عن الخدمة بالحديث عن التجارب السابقة لهم مع البنك.
- تطوير المواد الإعلانية بحيث يكون المستفيدون من الخدمة قادرين على تمريرها إلى العملاء المحتملين بالشكل المرغوب والصحيح
- توجيه الإعلانات إلى قادة الرأي والجماعات المرجعية، لما لتأثيرهم السريع على الأفراد.

هـ- التجربة السابقة: إن الحالات الماضية التي تعرض فيها العميل إلى الخدمة تعد عاملا آخر في صياغة وتكوين توقعات العملاء، أن تجارب العميل التي ترتبط بالتنبؤ يمكن أن تشمل على التجارب مع الخدمة الرئيسية التي يقدمها البنك أو مع البنوك الأخرى في الخدمة البنكية، وقد قدم الباحثون في مجال رضا العملاء أو عدم الرضا دليلا واضحا على استخدام المعايير القياسية من تجارب الأداء النموذجي لخدمة معينة أو مع متوسط الأداء لهذه الخدمة.

و- إدراك بدائل الخدمة: وقد تكون هذه الحالات محدودة جدا في القطاع البنكي، إذ أن البدائل في التعامل خارج القطاع البنكي تكون غير متاحة وغير عملية، إلا أن البدائل على النطاق الجزئي تكون متاحة، كانتقال العميل من بنك إلى آخر لعدم قناعته بالخدمة المقدمة من هذا البنك.

ز- إدراك العميل لدور الخدمة: وترتبط بالإدراك المتحقق لدى العميل من أهمية تواجد الخدمة وعدم غيابها، فقد يقبل التعامل بمستويات منخفضة مع بنك معين مدركا أن غيابها من هذا المكان سيترك الأثر الواضح على معاملات العميل، ويمكن أن يكون ذلك كحالة إذعان، فالعميل لا خيار لديه.

ح- الظروف المؤقتة: تظهر الحاجة إلى الخدمة في ظروف طارئة مثل الهزات التي تحصل للعملة المحلية أو الحروب أو ظروف اقتصادية...

ط- تنبؤات الخدمة: المستوى الذي يعتقد العميل أنه من المحتمل أن يحصل عليه، وهذا النوع من التوقعات للخدمة يمكن أن يظهر كتنبؤات للعميل بخصوص ما يحتمل أن يحصل، وتكمن هذه التوقعات المحتملة عند العميل نحو الخدمة المقدمة من الجهاز البنكي، فعلى الرغم من التوقعات المعروفة من الخدمات البنكية، إلا أن العميل يتوقع دوما أن تكون الخدمة مبادرة جديدة مهما كانت محدودة أو موسعة. فحتى ما تقدمه البنوك من هدايا ترويجية مثلا لبساطتها فإن العميل يتوقع في كل زيارة أن تكون هناك مثل هذه البوادر.

يمكن أن نلاحظ أن هذه العوامل تؤثر على المستويات المختلفة للتوقعات على النحو التالي:

*العوامل المؤثرة في الخدمة المطلوبة: وتتمثل في الاحتياجات الشخصية وفلسفة العميل بخصوص الخدمة والتي تتعلق بالحالة النفسية والمادية التي يكون عليها العميل.

*العوامل التي تؤثر على الخدمة الكافية: وهي مستوى الخدمة التي يجدها الزبون مقبولة بشكل عام، تتمثل في: إدراك بدائل الخدمة، إدراك العميل لدور الخدمة، تنبؤات الخدمة.

*العوامل المؤثرة في الخدمة المتنبأ بها: ويمكن تحديدها في: الوعود الواضحة للخدمة، الوعود الضمنية للخدمة، الخبرة السابقة، الكلمة المنطوقة.

إذن فالعميل يبني توقعاته على أساس هذه العوامل، غير أن ما يلفت الانتباه هو أن هذه التوقعات تكون مبنية أساسا وتتطور أيضا بفضل عوامل نابعة من العميل ذاته، ومن أهمها التجارب والتفاعلات السابقة مع الخدمة ومقدمها، وتعتبر كل عملية تفاعل جديدة مصدرا جديدا لبناء التوقعات وتعديلها. غير أن الإشكال يقع عندما لا يكون للعميل تجربة سابقة مع منظمة الخدمة، ففي هذه الحالة سيعتمد على مصادر خارجية ومن أهمها الإعلانات المقدمة من قبل المنظمة نفسها أو حتى المنظمات الخدمية الأخرى، تجارب

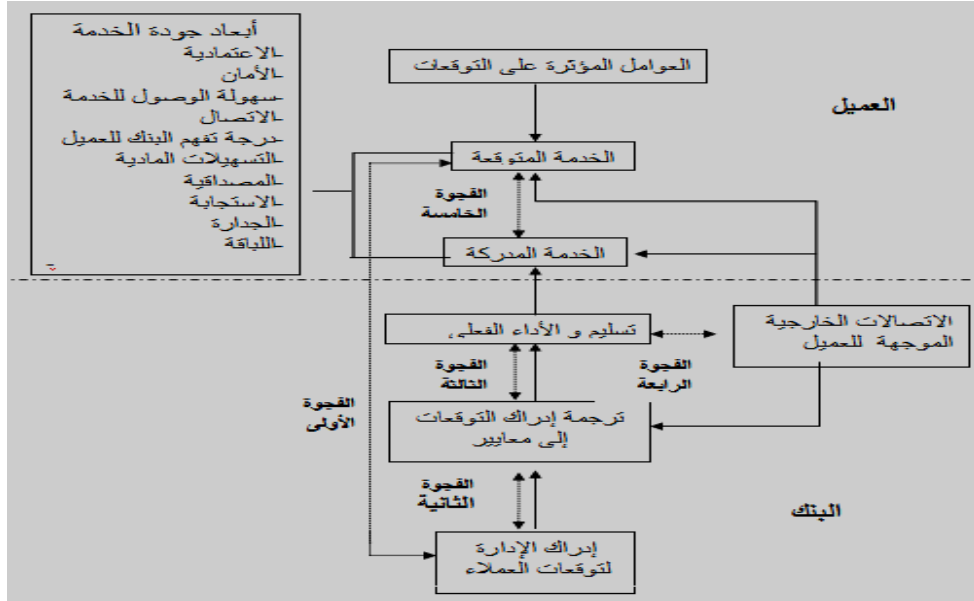
العملاء الآخرين، وحتى سمعة المنظمة والأحاديث المنتشرة عنها تعتبر من أهم المصادر التي يعتمد عليها العميل في بناء توقعاته.

ثالثا: تطبيق نموذج الفجوات للرقابة على جودة الخدمات البنكية و تحسينها:

إن الارتقاء بالجودة من أهم الأهداف التي تسعى لها البنوك لكونه الورقة الرابحة في لعبة المنافسة، فالخدمة التي تتميز بمستوى عال من الجودة تسمح له بتحقيق رضا عملائه. وفي هذه الحالة لابد للبنك من التأكد من أن المراحل التي تمر بها عملية صناعة الخدمة تتم بالشكل الصحيح، والعمل على تحديد مواطن الخلل إن وجدت من أجل التصحيح السريع لها. وقد أطلق Parasuramann على مواطن الخلل بالفجوات في جودة الخدمة.

1 الهيكل العام لنموذج الفجوات: قدم Parasuramann وزملاءه عام 1989 نموذجا بهدف استخدامه في تحليل وتحديد مصادر ومشاكل الجودة ومساعدة المديرين في كيفية الرقابة وتحسين جودة الخدمة المقدمة، وسمي **بنموذج تحليل الفجوات**: Lovelock.C et (Lapert.D، ص394).
الموضح في الشكل المقابل:

شكل (3): نموذج الفجوات في جودة الخدمة البنكية



المصدر: M. et Rousseau. M, Doubosson, ص217

التعليق: نلاحظ أن هذا النموذج يتضمن جزئين.

– الجزء العلوي: هو خاص بالعملاء لدى البنك.

– الجزء السفلي: مرتبط أساسا بالإدارة في البنك، والإجراءات التي تتم فيه et (M. Rousseau. M. Doubosson، ص 217).

نلاحظ من هذا النموذج أن العميل البنك يبني توقعاته حول مستوى الخدمة التي يمكن أن يحصل عليها انطلاقا من التجارب السابقة له سواء مع هذا البنك أو مع البنوك الأخرى وسواء كانت تجارب جيدة أو العكس، كما يعتمد على الاتصالات الشخصية التي يقوم بها مع الأفراد الآخرين سواء كانوا داخل البنك من موظفين فيه، أو عملاء موجودين أثناء قدومه للبنك. هذا ما يسمى بالاتصال من الفم إلى الأذن. بالإضافة إلى أحاديث الناس عن البنك وسمعته، ويعتبر هذا النوع من الاتصالات من المتغيرات التي لها أثر كبير على البنك، فهو لا يمكن أن يتحكم ويراقب هذا النوع من الاتصالات. كما أن الاتصالات الخارجية للبنك من الإعلانات والتصريحات المقدمة من قبل الإداريين فيه تعد من الأمور التي يبني للعميل على أساسها توقعاته. أما الجانب السفلي فيمثل ما يحدث على مستوى البنك وإدارته فيجب على الإدارة عامة ورجل التسويق على وجه التحديد، دراسة توقعات العملاء وتحديد احتياجاتهم بدقة. والعمل على ترتيبها حسب درجة أهميتها. وكذا ترجمة تلك النتائج حول تلك الاحتياجات إلى إجراءات تحدد سبل العمل الكفيلة بتلبيتها، وتحديد المهام وتوزيع الأنشطة والاختيار الجيد للعاملين لمختلف الوظائف. ويسعى البنك نحو تعزيز موقفه من خلال إجراء مجموعة من الاتصالات الخارجية الهدف منها تعريف العملاء المختلفين على الخدمات المقدمة وما يمكن أن يحققه من منافع خلال التعامل معه. كما يظهر النموذج مواطن الخلل التي يمكن أن تتعرض لها عملية تقديم الخدمة والمتواجدة في خمس نقاط، وقد اصطلح عليها تسمية الفجوات.

2 أنواع الفجوات في جودة الخدمة البنكية:

قد يكون العميل غير راض عن الخدمة المقدمة ويعتبر جودتها متحفظة ذلك لكون ما يحصل عليه لا يتطابق مع توقعاته، والتي تكون نتيجة لوجود خلل في تقديم الخدمة. والتي تظهر في الشكل كفجوات في مراحل تقديمها.

أ- **الفجوة الأولى:** وتنتج من الاختلاف بين توقعات العملاء لمستوى الخدمة وبين إدراك الإدارة لتوقعات العملاء، أي عجز إدارة البنك عن المعرفة الدقيقة لتوقعات العملاء. والسبب في هذه الفجوة يرجع إلى قلة بحوث التسويق، وكذا الترجمة الخاطئة للنتائج المتحصل عليها من دراسات السوق التي تقوم بها، ويمكن أن يكون السبب أيضا انعدام الاتصال بين الإدارة والعملاء (M. Rousseau. M. et Doubosson، ص 217) فقد يرغب العميل أساسا في الحصول على خدمة فورية من موظفي البنك من دون الانتظار لمدة طويلة، في حين ترى الإدارة أن العملاء لا يهتمون بعامل الزمن، وأنهم مستعدون للحصول عليها مهما كانت الظروف.

ب- الفجوة الثانية: تنتج عن الاختلاف بين المواصفات الخاصة بالخدمة المقدمة بالفعل وبين إدراكات الإدارة لتوقعات العملاء فقد يكون للإدارة التصور الصحيح لرغبات الزبائن إلا أنها تكون غير قادرة أو غير مكرثة في تجنيد إمكانياتها ومواردها لتلبية احتياجات العملاء. فقد يكون مدير البنك مطلعاً على حجم الضيق الذي يشعر به العميل من جراء الانتظار لمدة طويلة من أجل الحصول على الخدمة (د. أحمد محمود أحمد، ص 113). غير أنه لا يتخذ التدابير اللازمة للتخفيف من ذلك، كما يمكن أن تكون الإدارة ملزمة بضرورة الاهتمام بكل عميل بشكل خاص ووجود موظفين قادرين على خدمة العملاء، إلا أنها تقوم بوضع إجراءات معقدة وعراقيل أمام كل عميل يريد مثلاً الاتصال بمدير البنك مباشرة أو الحصول على الخدمة بشكل سهل.

ج- الفجوة الثالثة: وتظهر كنتيجة لاختلاف المستوى الفعلي لأداء الخدمة عن المواصفات المحددة من قبل الإدارة، ويعود هذا السبب إلى مجموعة من العوامل منها (عصام الدين أبو علفة، ص 514):

- سوء التنسيق بين رجال التصميم و الإنتاج و المبيعات .
 - عدم توفر روح الفريق بين العاملين.
 - قصور و ضعف الرقابة.
 - عدم وضوح أهداف المنظمة.
 - عدم ملائمة التكنولوجيا و الكفاءات البشرية لمتطلبات العمل .
- فقد نجد أن من المواصفات الموضوعية ضرورة إنجاز المعاملات بأسرع وقت ممكن وبدقة متناهية إلا أن الأداء الفعلي لم يتطابق مع معيار الموضوع. فقد نجد أن موظفي البنك غير متواجدين بالكامل عند بدأ العمل، أو أنهم بطيئون في إنجاز معاملات ويرتكبون أخطاء كثيرة.

د- الفجوة الرابعة: وتنتج عن الاختلاف بين الخدمة المؤداة و ما تم الترويج عنه بخصوصها (د. بشير عباس محمود علاق ود. أحمد محمود أحمد محمود، ص 32)، أي أن الوعود التي قدمها حول مستوى الخدمة من خلال الاتصال بالعملاء عن طريق أساليب الترويج المختلفة تختلف على المستوى الفعلي لتقديم الخدمة، وتسمى بفجوة الوعود (د. أحمد محمود أحمد، ص 113).

فقد يركز البنك في الاتصالات الخارجية التي يقوم بها مع الجمهور كالإعلان مثلاً على أن البنك هو الأسرع في إنجاز معاملات التحويل الخارجي، لكن في الواقع يجد العميل أن عملية تحويل الأموال تستغرق الوقت الأطول مقارنة مع عملية التحويل التي تقوم بها البنوك الأخرى. ويعود السبب في وجود هذه الفجوة إلى سوء اتصالات داخل البنك وبين

مختلف الأقسام فيه، وعدم وجود تنسيق بينها خاصة بالقسم المكلف بالتسويق، وهذا ما يؤدي في النهاية إلى كون مستوى الخدمة المقدمة منخفضا عما تم الترويج له فعلا.

ذ- الفجوة الخامسة: وتعني ان الخدمة المدركة لا تتطابق مع لخدمة المتوقعة، وهذا ناتج عن اختلاف إدراك العميل لجودة الخدمة التي تحصل عليها فعلا عن الجودة المتوقعة، و تقع هذه الفجوة بسبب كل أو بعض الفجوات السابقة (عصام الدين أبو علفة، ص515).

3 أساليب تحديد الفجوات في جودة الخدمة البنكية:

إن الخطوة الأولى لبناء سمعة جيدة للبنك هو العمل على اكتشاف المشاكل والإحباطات التي يعاني منها العميل عند تلقيه الخدمة والعمل على علاجها، ولا يمكن أن تتم هذه العملية بطريقة ارتجالية بل لابد من أن تمتلك نظاما يسهل لها التعرف على الفجوات في جودة الخدمة. ومن الأساليب المعتمدة نذكر:

أ- متابعة شكاوي العملاء: تعتبر إحدى السبل الكفيلة بتحديد القصور في تقديم الخدمة فعلى البنك أن يقوم فحص هذه الشكاوي وتحليل ملاحظاتهم وانتقاداتهم ومقترحاتهم حول الخدمة البنكية. وتتيح هذه الشكاوي فرصة التعرف على مجالات عدم الرضا عن الخدمة المقدمة. ومن الأساليب المعتمدة في هذا النوع من الاتصالات نجد المكالمات الهاتفية المجانية وكروت الخدمة التي يستطيع الفرد أن يكتب عليها تعليقه على ما تلقاه من الخدمة، وصناديق المقترحات والشكاوي. وحتى في حالة غياب هذه الأساليب يمكن للعميل أن يقدم بعض المعلومات بطريقة أخرى (د.إسماعيل السيد ود. محمد صالح الحناوي، ص92).

ب- القيام ببحوث المستهلك: تقوم المنظمة الخدمية أو الإدارة في البنك بتعيين أفراد من قسم التسويق لديها مهمتهم هي سؤال العميل عن المشاكل التي يعاني منها عند تلقيه الخدمة وتقييمهم لجودة الخدمة المقدمة. ويتم ذلك من خلال استقصاءات عادية أو مقابلات شخصية لعينة غير محددة من العملاء، يتم اختيارها بطريقة عشوائية. ويعكس هذا الأسلوب اهتمام البنك بعملائه ومدى سعيه إلى إرضاء العميل والتعرف على المشاكل التي تصادفه، ففي هذه الحالة لا تنتظر تقدم العميل شاكيا ولكن تسعى بنفسها إلى التعرف على العيوب التي صاحبت عملية تقديم الخدمة. (د.إسماعيل السيد ود. محمد صالح الحناوي، ص97).

ج- استخدام السوق السري: تعتبر كوسيلة لمراجعة مستويات أداء الخدمة خاصة تلك التي تضمن اتصالا مباشرا مع العملاء (د.عوض بدير حداد، ص359)، يتقدم الباحثون في الحصول على الخدمة في صورة العملاء و غالبا ما يتم إرسالهم من قبل قسم التسويق إن

وجد في البنك أو الإدارة العليا له، مهمته هي التعرف على الخدمة بشكلها الحقيقي بنفس الطريقة التي يتلقاها العميل. وهذا ما يمكنه من دراسة وتقييم الأداء الفعلي مع المعايير المحددة لتقديم الخدمة.

الخاتمة

أصبح لزاما على المؤسسات الخدمية والبنوك تحديدا ضمان الجودة في الخدمات المعروضة للعملاء، وأن تصممها بالشكل الذي يرقى إلى مستوى توقعاتهم من أجل كسب رضاهم و تحقيق الميزة التنافسية، وعليه لابد من إيجاد الأساليب الكفيلة لإدارة الجودة والعمل على علاج الانحرافات إن وجدت.

تمر عملية وضع المعايير المعتمدة من قبل البنك لتقديم خدمة بجودة تتطابق مع التوقعات الخاصة بعملائها بالخطوات التالية:

- التعرف على توقعات العملاء، فهي نقطة الانطلاق في وضع معايير الجودة في الخدمة ويمكن التعرف عليها عن طريق سؤال العملاء أنفسهم مباشرة أو عن طريق ملاحظة سلوكياتهم في التعامل أو التعرف على ما يلتزم به المنافسون.

- تصميم وصياغة المعايير، ولكي تكون المعايير فعالة لابد أن تتسم ب :

■ البساطة والوضوح .

■ التعبير الكمي أو القابلية للقياس.

■ الاستناد إلى متطلبات العملاء.

■ الموضوعية والقابلية للتطبيق.

■ قبول العاملين

■ اعتبارها جزءا من الوصف الوظيفي ومراجعات الأداء.

- تضمين المعايير في خطة الأداء وتدريب العاملين على تحقيقها والتدعيم بكافة الطرق التي تساعد على اكتساب مهارات الأداء.

- قياس مدى إنجاز المعايير ومكافأة الأداء المتميز، فمن أجل زيادة الفاعلية يجب أن يدعم الأداء المتميز والذي يتوافق أو يفوق المعايير الموضوعية.

- تعتبر عملية وضع المعايير هدفا متحركا، فهو يرتبط بالتغيرات التي تحدث في توقعات العملاء واحتياجاتهم وظروف المنافسة وتكنولوجيا العمل، وهذا ما يجعل من عملية المتابعة ضرورة لضمان تحقيق العائد من وضع معايير لجودة الخدمة .

يساهم وضع معايير محددة تعكس توقعات العملاء في تحقيق :

- ضمان تقديم خدمات بمستوى جيد من الجودة.

- التفوق على المنافسين بما يدعم الصورة الذهنية والمركز التنافسي للبنك.

- ترك انطباع جيد لدى العملاء بأن البنك يسعى إلى تحقيق توقعاتهم حول الخدمة.

- تساعد المسيرين على معرفة أفضل طرق الأداء الخدمة.

- إتاحة الفرصة لمعرفة وتقدير مستويات الأداء للخدمة، ومعرفة فرص التطوير والتحسين.

غير أن إدارة توقعات العملاء لن تعود بثمارها الكاملة إلا أن تبنى البنك الأفكار التالية:

وجود ثقافة تنظيمية تدعم جودة الخدمة: من الدعائم الأساسية لتحقيق التميز في الخدمة، أن توضع الجودة شعاراً يؤمن به جميع العاملين بالبنك ويسعون إلى التطبيق العملي له، بمعنى أن تصبح الجودة قيمة تنظيمية يتولد عنها الإشباع والرضا والحفز لدى العاملين، وتتضمن الثقافة القواعد والإجراءات ولغة الاتصال والقيم والعادات والعلاقات وأنماط السلوك المقبولة وغير المقبولة.

وجود تعهد والتزام إداري نحو خدمة العملاء: أحد الاختلافات البارزة بين المؤسسات الموجهة لخدمة العملاء وتلك التي تجعل منها موضوعاً ثانوياً، هي الطريقة التي يترجم بها المسؤولون في المنظمة أقوالهم إلى أفعال. ففي التحليل النهائي ليس المهم ما تقوله المنظمة على لسان مسؤوليها أو العاملين لديها أو ما تنشره في وسائل الإعلان حول تطوير خدماتها، ولكن المهم هو الإجراءات التي يتم اتخاذها في الواقع العملي، ومدى إرساء القدرة بواسطة الإدارة.

إن سلوك موظفي خط المواجهة مع العملاء، إنما يستمد في المقام الأول من الاتجاهات التي تكونها الإدارة حول أهمية العمل، ومدى الالتزام بتقديم مستويات الخدمة تفوق توقعاتهم.

ويساعد وجود الالتزام الإداري نحو خدمة العملاء في تحقيق المزايا التالية:

- وضع إطار أخلاقي للممارسات التي يجب أن تحكم تقديم الخدمة.
- تقديم نموذج لنوعية المهارات التي ينبغي على العاملين استخدامها في خدمة العملاء.
- ترسيخ المصادقية لدى العاملين وإشعارهم بجدية الإدارة في تحويل فلسفة الخدمة إلى واقع ملموس.
- المساعدة في تدعيم الثقة بين العاملين وتبادل وجهات النظر حول كيفية تحسين الخدمة المقدمة للعملاء.
- إيجاد بيئة مشجعة لتطبيق رؤية المنظمة، وثقافتها المكلفة بخدمة العملاء.
- تشجيع العاملين على استنفاد طاقاتهم وأعمال قدراتهم الكامنة لمساندة مبادرات تطوير الخدمة.

وضع معايير للخدمة المتميزة وتوصيلها للعاملين: تحتل عملية وضع معايير الخدمة المتميزة للعملاء أهمية خاصة في استراتيجية الريادة في الخدمة حيث تساعد على تحويل الخصائص العامة للخدمة إلى إجراءات محددة قابلة للقياس. ومن ثم يستوجب على البنك أن يعكس هذه المعايير توقعات العملاء للخدمة، ويعد الأساس الذي يركز عليه الموظف في تأديته للخدمة من جهة، والذي يحتكم على أساسه الإدارة في تقييم الأداء لكل عامل.

قائمة المراجع

الكتب باللغة العربية:

- 1- أحمد محمود أحمد، تسويق الخدمات المصرفية - مدخل نظري و تطبيقي -، دار البركة للنشر و التوزيع، عمان، 2000 .
- 2- د.إسماعيل السيد و د. محمد صلاح الحناوي، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999
- 3- د.تسيير العجارمة، التسويق المصرفي، دار حامد، عمان، الطبعة الاولى، 2005
- 4- عصام الدين أبو علفة، التسويق - النظرية والتطبيق، مؤسسة حورس الدولية، بدون مكان نشر، 2002
- 5- د.عوض بدير حداد، التسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة و النشر، القاهرة الطبعة الأولى، 1999
- 6- د.محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 7- د.هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل، عمان، الطبعة الثالثة، 2005.

الكتب باللغة الاجنبية:

- 8-Darpy(D) et Volle(P), **Le comportement de consommateur- concepts et outil**, Dunod, Paris, 2003.
- 9-Doubosson (M) et Rousseau(M), **Le service global international- strategie international de développement dans les services**, Maxime ,Paris ,1997.
- 10-Lendervie(J) et autresl, **Mercator-theorie et pratique en marketing**, Dalloz, Paris, 7 ed, 2003.
- 11-Lovlock(C) et Lapert(D), **Marketing des services**, Publi-unio, Paris, 1998.
- 12-Monin(J), **La certification qualité dans les services** ,AFNOR, 2001.
- 13-Samili (A), **Stratégies de service** , Dunod, Paris, 2001.
- 14-Zolinger(M), Lomarque(E), **Marketing et stratégie de la banque**, Dunod, Paris, 4 ed, 2004.

المقالات:

- 15- بشير عباس محمود علاق ود. احمد محمود احمد محمود، استخدام نموذج الفجوة لتفسير العلاقة بين جودة الخدمة المدركة ورضا المستفيد مع اقتراح عدد من الأساليب لمعالجة الفجوات، مجلة الإداري، العدد4، مارس2002 .
- 16- ثابت عبد الرحمان إدريس، قياس جودة الخدمة باستخدام مقياس الفجوة بين الادراكات و التوقعات- دراسة منهجية بالتطبيق على الخدمة الصحية بدولة الكويت- المجلة العربية للعلوم الادارية، المجلد4 ، العدد الأول، الكويت، نوفمبر1996.
- 17- عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز طريق إلى منظمة المستقبل، مجلة المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث و دراسات، القاهرة، العدد368، 2003.
- 18- محمد سليم الشورة، قياس جودة الخدمة في الفنادق ذات خمسة نجوم في عمان- الأردن، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية العلوم الانسانية، المجلد7، العدد الاول، الأردن، 2004.
- 19- محمود الرادي و د.عبد الله الطائي، ضمان الجودة: صياغة المنهج و تحليل الممارسة بالتركيز على كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية لارتفاع مستوى أدائها. مداخلات المؤتمر العالمي الثاني لكلية الاقتصاد و العلوم الإدارية: ضمان الجودة و أثره في أداء كليات الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الأهلية، الزرقاء ، الأردن، -23 21 نوفمبر2003.

تقييم إجراءات إدماج نظام إدارة الجودة داخل الأنشطة الخدمية من وجهة نظر العاملين (حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال Mobilis)

د. بودي عبد القادر
أ. ابن سالم عامر
جامعة بشار

الملخص

إن من بين أهم دوافع إدراج نظام إدارة الجودة داخل المؤسسات يتمثل في التعرف على جوانب الهذر في الوقت و الطاقات الذهنية و المادية، كما يعتبر نظاما تحفيزيا للعاملين حيث يمنح الصلاحيات للعاملين و يحثهم على النجاح و التطور. و بعد النجاح المنقطع النظير للمنشآت الصناعية في العالم بأكمله نتيجة إدماجها لنظام إدارة الجودة، انتشرت هذه الفكرة لتتوسع في ما بعد لتشمل المنشآت الخدمية أيضا. تحاول هذه الدراسة أن تتعرض إلى إشكالية الجودة بالنسبة للخدمات، و تبحث في خصوصيات إدماج نظام إدارة الجودة داخل الأنشطة الخدمية. تضم هذه الدراسة دراسة حالة لنظام إدارة الجودة المعتمد من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال، ليتم تقييم إجراءات إدماج نظام إدارة الجودة داخل هذه الشركة، للإجابة فيما بعد عن السؤال الأساسي في الموضوع و الذي هو (ما مدى تطبيق مبادئ و أسس إدارة الجودة داخل هذه المؤسسة) كوسيلة تتركس لها هذه الأخيرة كل جهودها لتحافظ على مكانتها كمؤسسة رائدة و كمؤسسة منافسة مصممة أساسا لتحقيق رضا الزبائن و توقعاتهم بطريقة فعالة.

Résumé :

Mettre en place une démarche qualité est l'un des objectifs pour les entreprises qui s'expriment sur des marchés concurrencés, car il s'agit d'accroître la satisfaction du client et donc sa fidélité.

Il s'agit, comme le disent les statisticiens, d'une simple espérance de gains ; les observations tendent en effet à montrer que la fidélisation coûte cinq fois moins cher que la conquête de nouveaux clients.

Cependant la mise en œuvre d'une démarche qualité dans l'univers des services est d'une complexité extrême, car les caractéristiques des services nous obligent à modifier la notion de qualité telle qu'on la trouve dans le secteur de la production, il s'agit de mettre en place des procédures adaptées aux individus et non aux machines.

Cette étude permet de cerner ce phénomène complexe, pour s'assurer d'une application efficace de l'approche de la qualité dans les entreprises de services.

المقدمة

أهمية الدراسة

اكتسبت هذه الدراسة أهمية خاصة لأنها تبحث في تقييمات العاملين لإجراءات نظام إدارة الجودة المتخذ من طرف الشركة، الأمر الذي سيساعد على الإطلاع على الخلفية المعرفية لمستخدمي الشركة بنظام الجودة وإدارتها داخل الشركة، و مدى تقبلهم له، كما سيساعد على تحديد أهم الصعوبات التي قد تواجه الشركة أثناء إدراج هذا النظام الجديد داخلها.

مشكلة الدراسة : بناء على الأهداف التي تم تحديدها في مقدمة الدراسة، فإنه تم طرح الأسئلة التالية و المتعلقة بمشكلة الدراسة :

1- كيف يمكن لنظام إدارة جودة الخدمة أن يضع الملامح و الخصائص الخاصة بالخدمة بصورة تمكن من تلبية احتياجات و متطلبات محددة أو معروفة ضمنا ؛ أو بعبارة أخرى كيف يمكن محاولة تلبية توقعات الزبائن الحاليين و المتوقعين أكثر من المنافسين.

2- كيف تساهم فلسفة إدارة الجودة في خلق إطار فكري و ثقافة مشتركة تؤدي إلى إدارة أكثر مرونة و إلى التغيير و التحسين.

3- ما هي أدوات و وسائل إدارة جودة الخدمة و التي تساهم بالنهوض بمؤسسة الاتصالات.

فرضيات الدراسة :

1- إدارة الجودة الشاملة أداة تعطي المؤسسة المقدرة على المحافظة على نموذج عقلاني و مستمر للتغيير و التجديد الإداري مبني على المشاركة و التغذية العكسية.

2- إن التطوير الناجح لأنظمة الاتصالات في بيئة الاتصالات المتغيرة يدعو إلى إحداث تغييرات أساسية في أساليب التشغيل و في الطريقة التي تتم بها إدارة مؤسسات الاتصالات، و إدارة الجودة الشاملة أحد النظم التي تساهم في التعامل مع التغيير من حيث التكيف و البقاء و التحضير للمستقبل.

3- الحصول على الجودة المطلقة غير ممكن بدون ثقافة، أو حتى حضارة الانحياز للجودة، و هذا يعني أن تنعكس هذه الحضارة على أمثلة الجودة لدى المؤسسة.

4- إدارة الجودة ترقى و تغذي قدرات إدارة مؤسسة القرن الواحد و العشرين على التجديد و التطوير، و هذا يعني بأن التعليم يصبح الهاجس الأساسي للإدارات، و يحل محل الهيمنة و السيطرة التي كان لها الدور الأول و الرئيسي في المؤسسة الحالية.

منهج الدراسة : اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، بحيث يتم الإجابة على أسئلة الدراسة استطلاع آراء عينة من المجتمع للتعرف على مدى تقييماتها و تحليلاتها.

عينة الدراسة : تمثلت عينة الدراسة لمجموعة من مستخدمي شركة موبيليس، و بلغ عدد الاستثمارات الموزعة 30 استثمار و تسمى العينة بالميسرة العمدية و هي تلك العينة التي تكون فيها عملية اختيار وحدات المجتمع على أساس السهولة و الملائمة مما يعكس سهولة في إجراءات البحث و انخفاض التكاليف التي يتحملها الباحث.

أداة البحث:

تمثلت أداة البحث بالاستمارة و كانت من النوع المركب المكشوف الهدف حيث بدى ذلك واضحا من خلال طبيعة الأسئلة التي احتوتها هذه الاستمارة و التي يمكن تقسيمها إلى ثلاث محاور رئيسية هي :

المحور الأول احتوى على الأسئلة التعريفية كالجنس و العمر و طريقة الاختيار للعمل بالشركة و كذا التكوين الذي زاوله المستخدم داخلها، نوعه و مدى تكراره لهذا التكوين، إلى جانب بعض المعلومات الثقافية حول جودة الخدمة المقدمة و مسؤولياتها و إدارتها، حيث فرغ هذا المحور في 09 متغيرات طرحت ضمن إطار عام يخص جميع أفراد هذه العينة.

بينما اختص المحور الثاني بالأسئلة للاستطلاعية و الموقفية، و التي تتحدث حول الممارسات المتعلقة بنظام إدارة الجودة داخل الشركة، و أهم الصعوبات التي تقف حيل تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة داخلها حيث فرغ هذا المحور في 26 متغيرا طرحت ضمن إطار خاص و متعلق بمجموعة إطارات و رؤساء أقسام الشركة.

أما المحور الثالث فقد اختص بالأسئلة الموقفية كذلك و التي تتحدث عن شعور الفرد داخل الشركة و كذا العلاقة التي تربط المسيرين بالموظفين إلى جانب موقف الفرد من أنظمة التحفيز و المكافأة و مدى انسجام و تناسق العمل داخل الشركة، و حيث فرغ آخر محاور هذه الاستمارة في 06 متغيرات طرحت ضمن إطار خاص و متعلق بمجموعة من موظفي الشركة.

أدبيات الدراسة :

تميزت المرحلة التي كانت في مطلع الثمينات باشتداد المنافسة العالمية و التفوق و النجاح الصناعي لدى اليابانيين، و قد ربط الخبراء هذا التفوق بالتسيير المتميز و الشامل للجودة في المصانع اليابانية، و اعتبر عامل الجودة أحد عوامل نجاح هذه الصناعة ؛ و بعد النجاح المنقطع النظير للصناعة اليابانية في العالم بأكمله، انتشرت هذه الفكرة و حاولت العديد من الدول الغربية تطبيقها على منشآتها الصناعية، لتتوسع فيما بعد لتشمل المنشآت الخدمية أيضا، فمن تم تحولت جودة المنتجات و الخدمات إلى أداة أساسية لرفع أداء أي مؤسسة ما، إذ أنه توجد توقعات أكثر اشتدادا نحو الجودة، يصاحب هذا زيادة الإدراك و الفهم بأن الجودة أصبحت تشكل عاملا ضروريا للزيادة و المحافظة على الأداء الاقتصادي الجيد.

سيحاول هذا الجزء البحث في خصوصيات الجودة بالنسبة للخدمات معرجا فيه على مفهوم هذه الخبرة و خصائصها و كذا مفهوم الجودة المتعلق بها، إلى جانب عرض خصوصيات إدارة الجودة داخل الأنشطة الخدمية.

1-جودة الخدمة

1-1- مفهوم الخدمة :

تعرف الخدمات على أنها تلك الأنشطة والفعاليات غير الملموسة التي تهدف إلى إشباع حاجات المستهلك الأخير مقابل دفع مبلغ معين من المال وقد عرفها ¹⁴ kotler بأنها أي عمل أو أداء غير ملموس يقدمه طرف إلى طرف آخر من دون أن ينتج عن ذلك ملكية شيء ما، وعرفها Russ ¹⁵ بأنها أداء لنشاط موجه لإشباع حاجات محدودة للمشتريين.

وفق هذه التعاريف لا تشتمل الخدمات تلك التي يقدمها المنتج أو التاجر مع المنتجات المباعة للمستهلك أو المستعمل الصناعي وإنما تشمل خدمات الأنواع التالية : الخدمات التعليمية التي تقدمها المدارس والجامعات، الخدمات الصحية، الخدمات الثقافية الاستثمارية والخدمات الاجتماعية ؛ يتبين من الأمثلة تنوع المنظمات التي تقوم بتسويق الخدمات والتي يكون هدفها الحصول على ربح وكذا منظمات الأعمال التي لا تستهدف الربح، بالإضافة إلى المنظمات الاجتماعية والحكومية وكذا الوكالات، نتيجة لذلك فإن تسويق الخدمات يعتبر من المفاهيم الأساسية الحديثة، حيث أصبحت الخدمات تحتل دورا هاما في حياة المجتمع وتساهم في رفاهيته واستقراره لذلك شهدت السنوات الأخيرة تطورا كبيرا في مجال تقديم هذه النشاطات كما اهتمت الحكومات بالإشراف والرقابة على الخدمات لما لها من اثر فعال في رفاهية الفرد والمجتمع ككل.

1-2- خصائص الخدمات :

إذا وضعنا جانبا العنصر المشترك في تكوينها وهو عنصر عدم كونها شيئا ملموسا فإن للخدمات خصائص أخرى تميزها عن المنتجات الملموسة وهذا يدل على أن مفاهيم وممارسات الخاصة بالتسويق في القطاع الخدمي تختلف جزئيا عن التسويق في القطاع السلعي ومن أهم تلك الخصائص :

^{14 15} محمود جاسم الصميدعي ، مداخل التسويق المتقدم ، عمان دار زهران ، 2000، ص213، 214.

1-2/ العلاقة المتبادلة والتأثير المتبادل بين الاستهلاك والإنتاج :

إن السلع يجرى إنتاجها ثم بيعها واستهلاكها، أما الخدمات فيتم بيعها ثم تنتج وتستهلك في نفس الوقت فنلاحظ إنتاج الطاقة الكهربائية مثلا أو طلب هاتفي أو التأمين أو التعليم الجامعي.

1-2-2/ التلازمة :

هي الترابط الوثيق بين الخدمات ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها، الأمر الذي يترتب عليه ضرورة حضور طالب الخدمة إلى أماكن تقديمها كما هو الحال في الخدمات الطبية.

1-2-3/ عدم التماثل أو التجانس : وهي عدم القدرة على تنميط الخدمات وخاصة تلك التي يعتمد تقديمها على الإنسان بشكل كبير وواضح وهذا يعني انه يصعب على مقدم الخدمات أن يتعهد بان تكون خدماته متماثلة أو متجانسة في كل مرة من مرات تقديمه لها وبالتالي فهو لا يستطيع ضمان مستوى الجودة.

1-2-4/ تقلب الجودة :

تقلب وتغيير جوده الخدمات المقدمة وهي خاصة أخرى من خصائص الخدمات لارتباط ذلك بصعوبة تنميط الخدمة¹⁶.

1-2-5/ تذبذب الطلب :

يتميز الطلب على بعض الخدمات بالتذبذب وعدم الاستقرار، فهو لا يختلف بين فصول السنة فحسب بل يختلف أيضا من يوم إلى آخر ومن ساعة إلى أخرى في اليوم الواحد، حيث أن استهلاك الخدمات يزداد في أوقات معينة وينخفض في أوقات أخرى وهذا راجع إلى عدم خزن الخدمات والتالي عدم قدره المؤسسة على تحقيق الموازنة بين الطلب الشديد عليها والغرض المحدود منها.

1-2-6/ التنوع :

إن الخدمات كثيرة التنوع طالما أنها تعتمد على من يقدمها وعلى مكان وزمان تقديمها، حيث أن العملية التي يجريها طبيب مختص أفضل من عملية يجريها جراح أقل خبرة، ويدرك المستفيدين أو المشترين هذا التنوع و غالبا ما يتناقشون مع الآخرين قبل اختبار مقدم الخدمة.

إن كل عملية إنتاجية تتكون من مسار، يتم من خلاله خلق قيمة اقتصادية، و التي سيستفيد منها الزبون؛ ففي القطاع الصناعي يتم خلق هذه القيمة بواسطة المنتج المصنع الجاهز للاستهلاك و الذي اشتركت في إنجازها مجموعة عوامل مادية و بشرية أخرى.

¹⁶ Carole logiez, Elizabeth Vinay, Entreprendre dans les services, Editions Dunod , paris 2001, p 37.

أما فيما يخص القطاع الخدمي، فإننا نجد أن خلق القيمة يتم من خلال تقديم الخدمة من طرف مقدم الخدمات، و حيث أنه في الغالب نجد أن الزبون يشارك في خلق هذه القيمة من خلال مشاركته في عملية إنتاج الخدمة المقدمة إليه.

2- مفهوم الجودة بالنسبة للخدمات :

تحولت جودة المنتجات والخدمات إلى أداة أساسية لرفع أداء أي مؤسسة ما إذ أنه يوجد اتجاه عالمي نحو توقعات أكثر اشتدادا بشأن الجودة . ويصاحب هذا زيادة الإدراك والفهم بأن الجودة أصبحت تشكل عاملا ضروريا للمحافظة وزيادة الأداء الاقتصادي الجيد، إذ أنه أصبح يوجد تداعي عالمي كبير بشأن جودة المنتجات والخدمات ولقد تعددت أسباب هذا الاتجاه العالمي فهي كثيرة نذكر منها¹⁷ :

- ✚ انهيار الاتحاد السوفيتي ونظم الاقتصاد الموجه .
- ✚ المنافسة الشديدة في الأسواق العالمية .
- ✚ الاهتمام العالمي الكبير بالجودة الشاملة.
- ✚ سهولة تبني و تطبيق مواصفات الايزو ISO و شيوعها على المستوى العالمي .

✚ انعكاسات تطبيق ألايزو على فعالية الأداء و الإنتاجية و ثقافة المؤسسة.

ففي خلال سنة 1980¹⁷ أخذت جودة الخدمات تنثر اهتمام العديد من البحوث و الدراسات الجامعية حيث ظهرت العديد من النماذج التي حصرت و شرحت هذه الظاهرة، نجد أن نموذج **Berry/ Parasuram /Zeithmal**¹⁸ عرف جودة الخدمة على أنها عبارة عن غياب الانحراف ما بين انتظارات الزبائن المستفيدين من الخدمة، و شعورهم عند الحصول على هذه الخدمة.

و قد قام هؤلاء بتحديد عدة معايير و التي على أساسها يقوم الزبائن بتحديد و تقييم جودة الخدمة المؤداة لهم، هذه المعايير لا تعكس نفس درجة الأهمية بالنسبة لكل الزبائن و التي نحاول أن نجعلها في الجدول الآتي :

¹⁷ جيم هيريرا، إدارة الجودة الشاملة ، الاتحاد الدولي للاتصالات(المكتب الإقليمي للدول العربية) www.ituarabic.org

¹⁷ Line Bergery, Qualité et tourisme, Editions Economica, paris, 2002, p 28.

¹⁸ Fridric Dupont, management des services, Editions ESKA, paris 2000, p63

الجدول رقم : 01 مؤشرات جودة الخدمة

المحتوى	المحور
و تشمل على محتوى الأداء الإعتماذي، حيث تعني بأن المنظمة تؤدي خدماتها بصورة صحيحة منذ البداية	قابلية الاستعمال Fiabilité
تهتم برغبة العاملين و استعدادهم لتقديم الخدمة، حيث تشمل على زمن أداء الخدمة	القدرة على الاستجابة Responsabilité
تعني امتلاك المهارات و المعرفة المطلوبة لأداء الخدمة	اللياقة و الأهلية Compétence
تشمل الوصول السهل للخدمة و سهولة الاتصال	سهولة الوصول Accessibilité
تشمل الشفافية و الاحترام و الاهتمام و العناية و الألفة مع طالب الخدمة	الكياسة و المجاملة Courtoisie
يعني المحافظة على الزبون بالطريقة و اللغة التي يفهمها و إجابة الاستماع له	الاتصال Communication
تشمل الثقة المتبادلة و الصدق و العدالة و المصادقية	الأخلاقية Crédibilité
التحرر من المخاطر و المجازفة أو الخوف و التردد	الآمان Sécurité
تعني بذل المزيد من الجهد لتفهم حاجات الزبون	معرفة الزبون
تشمل الوثائق و المعطيات المادية اللازمة لتأدية الخدمة	الملموسات

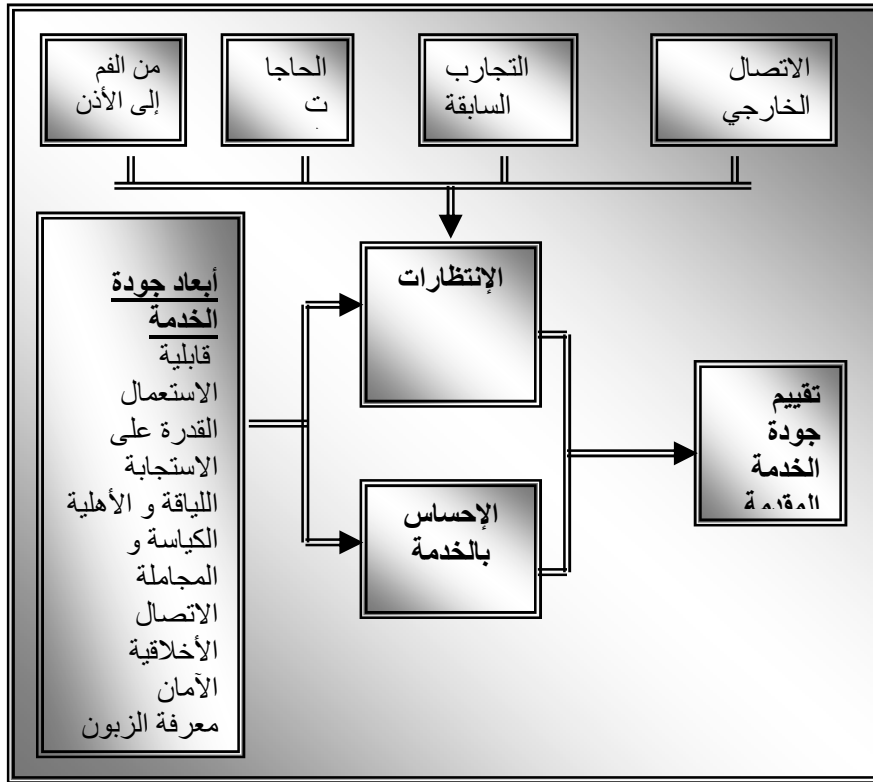
المصدر : عبد الستار محمد العلي، إدارة النتاج و العمليات، مدخل كمي، دار وائل للنشر، ص 557

إلا أن المختصين قاموا بتطوير طريقة تقييم جودة الخدمة من خلال النموذج -SERV QUAL المعتمد على تحليل العوامل المؤثرة **Analyse Factorielle** نتائج هذه الدراسة أوضحت أهمية خمسة أبعاد أساسية متمثلة في¹⁹ :

1. الخصائص المجسدة للخدمة كالمحلات، التجهيزات، و مظهر الموظف المقدم للخدمة
 2. قابلية الاستعمال **Fiabilité** : القدرة على تأدية الخدمة بالشكل الموعد به لأول مرة
 3. المسؤولية **La responsabilité** : إرادة الموظفين على مساعدة الزبائن وتأدية الخدمة على أحسن وجه و في الوقت المناسب
 4. ضمان تأدية الخدمة بكل كفاءة و لطف وتأدب مقدمي هذه الخدمة و القدرة على إنشاء روابط الثقة مع الزبائن.
 5. المودة و التعاطف **L'empathique** : تأمين الرعاية و الاهتمام الشخصي للزبائن.
- كما يمكن معرفة إنتظارات مستهلكي الخدمة و تحديدها بالاعتماد على عوامل مختلفة نذكر منها

- من الفم إلى الأذن مباشرة (النصيحة عن قرب)
 - الحاجات الشخصية
 - التجارب السابقة من استهلاك الخدمة
 - الاتصال الخارجي و المتمثل في الإشهار خصوصا
- و الشكل التالي يبين أحد النماذج المحددة لمراحل تقييم جودة الخدمة و التي هي موضحة بالطريقة التالية:

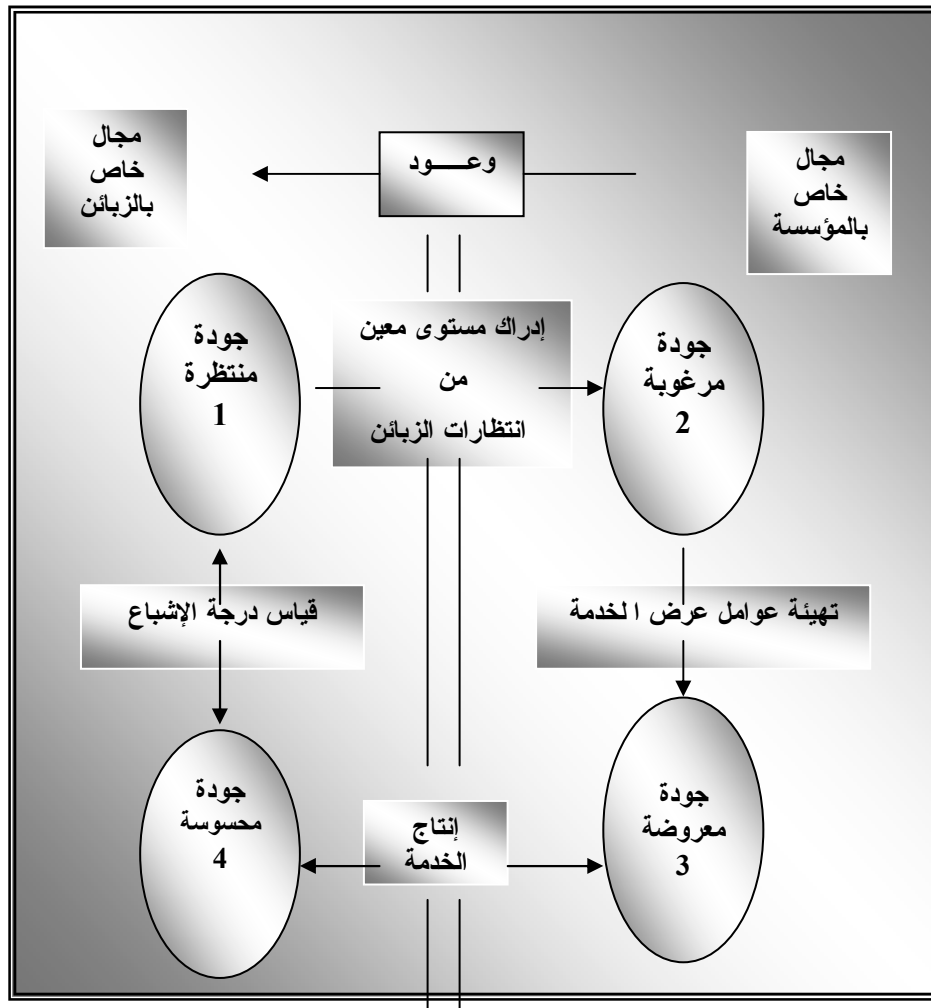
¹⁹ Fridric Dupont, op., cite, p64



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

الشكل رقم 01 : جودة الخدمة، و انتظارات الزبائن

هذا الشكل يخبرنا أساسا انه لا يمكن لإدارة المؤسسة أن تحدد مستوى معين من جودة الخدمة المقدمة إلا بعد معرفة وتحديد انتظارات زبائنهم، و الشكل الموالي يوضح بشكل جلي القول الذي سبق .



الشكل رقم 02 : مركبات جودة الخدمة

Source : Bernard Averous, Daniel Averous, Mesurer et manager la qualité de service, INSEP Editions, paris, 1998, p 35.

- إن قراءة هذا الشكل توضح انه يوجد حاجز حقيقي بين انتظارات الزبائن وكذا الأهداف الموضوعية من طرف المؤسسة ؛ إن من بين أحد أهم أسباب إدراج نظام الجودة داخل المؤسسة المقدمة للخدمات هو محاولة إلغاء هذا الحاجز وذلك من خلال مايلي :
- توافق مجموعة انتظارات الزبائن المعبر عنها مع الأهداف المنتظرة من طرف المؤسسة.
 - من جهة أخرى تسخير جميع الوسائل المادية و البشرية من اجل تحقيق مستوى معين من جودة الخدمة المنتظرة .

3-تكلفة الجودة :

أوضحت البحوث التي أجريت من طرف **Zeithmal ،Parasuram** و **Berry**²⁰ أن هناك أربعة عوامل مسببة لتكاليف غير ضرورية ناتجة عن عدم الجودة والتي هي مبنية في مجملها على العامل البشري لما له من أهمية بالغة في الأنشطة الخاصة بالخدمات هذه العوامل هي :

3-1/ إهمال وتجاهل الانتظارات الزبائن وحاجاتهم ، وقد يرجع هذا في معظم الحالات إلى ضعف استعمال البحوث التسويقية التي تمكن من الإمداد بالمعلومات الخاصة بحاجات الزبائن ورغباتهم .أو قد يرجع هذا السبب في بعض الأحيان إلى نقص في الاتصال العمودي داخل المؤسسة والذي يكون سببه عادة :

- عدم اهتمام الإدارة بالمعلومات المتأتية من جانب الموظفين ولا سيما أولئك الموجودون في الطبقات الدنيا من الهيكل التنظيمي للمؤسسة .
- أو بوجود هياكل تنظيمية ثقيلة والتي نظم العديد من الطبقات الهيكلية التي لا تشجع وصول المعلومات إلى من يحتاجها وفي الأوقات المناسبة .

3-2/ غياب التتميط بالنسبة للخدمات : كأوقات الانتظار في الاستقبال أو أوقات معالجة الشكاوى، أو أوقات تأدية الخدمات .

3-3/ عدم تماثل الخدمة المقدمة مع قواعد التتميط الخاصة بها فقد تعتمد العديد من المؤسسات الخدمية إلى العملية التتميطية لخدماتها ، لكننا نجد أن بعض الأشخاص الذين يقومون على عملية تأدية الخدمات لا يحترمون قواعد العملية التتميطية، هذا العامل له مسببات كثيرة يمكن أن نوجزها فيما يلي:

- ثقل المعايير التتميطية والتي تجعل من الصعب تطبيقها من طرف الموظفين .

²⁰ Line Bergery, Op., Cit, p 32

- التحديد غير الدقيق للمعايير من طرف الإدارة
- سوء تطبيق للمعايير التنظيمية نتيجة نقص لكفاءة بعض الموظفين .
- أو عدم توفر للوسائل المناسبة التي قد تتيح التطبيق الجيد للمعايير .

3-4/ نقصير بعض المؤسسات في الإيفاء بالوعود الملقاة على عاتقها تجاه زبائنها والتي قد تؤدي إلى الإضرار بمصداقية هذه المؤسسات.

في الغالب فإن مجموع هذه العوامل تؤدي إلى تكاليف غير ضرورية تتراوح من 4 إلى 5% من قيمة رقم الأعمال و التي قد تتجاوز بعض الأحيان ال 15%، فإدارة الجودة تعتبر المدخل لإدارة المنظمة بالتركيز على الجودة و يبني على مشاركة جميع أعضاء المنظمة و يستهدف النجاح طويل المدى من خلال إرضاء الزبائن و تحقيق منافع للعاملين في المنظمة و المجتمع فهي تعتبر استثمار عالي المردودية من خلال المحافظة على الزبائن التي تعتبر الوسيلة المثلى في زيادة الهامش الربحي للمؤسسات. إذ أن عملية كسب زبائن جدد تقتضي في العموم تكاليف تتراوح من 8 إلى 10 مرات ²¹ عملية المحافظة على الزبائن القدامى.

4- إشكالية مفهوم الجودة بالنسبة للخدمات

إن أحد أهم أهداف إدراج نظام الجودة داخل المؤسسات و خاصة تلك التي تنشط في بيئة تنافسية شرسة هو محاولة. زيادة درجة الإشباع لمختلف زبائنهم بل تتعدى إلى محاولة المحافظة عليهم في جميع الأوقات. في حين أننا نجد أن المؤسسات العاملة في قطاع الخدمات قد تجد تعقيد و صعوبة في تطبيقها لهذا النظام لأنه يقتضي عليها وضع إجراءات مكيفة و متعلقة بالأشخاص و ليس بالآلات.

4-1- مشاكل الجودة بالنسبة للخدمات : يمكن حصر أهم مشاكل الجودة بالنسبة للخدمات انطلاقاً من تحليل العناصر التالية و المتعلقة بالخدمة نفسها :

- -طبيعة المنتج(الخدمة)،
- الأشخاص جزء من المنتج،
- صعوبة الحفاظ على المواصفات ومراقبة الجودة،
- صعوبة تقديم الخدمات بالنسبة للزبون،
- عدم القابلية للتخزين،
- الأهمية النسبية لعامل الوقت،
- طبيعة و بنية مراكز التوزيع.

²¹ Line Bergery, Op., Cit, p33

طبيعة المنتج: Berry²¹ شرح الفرق جيدا وذلك عند التعريف بكل من السلعة والخدمة- فقد عرف السلعة بأنها عبارة عن شيء ملموس-طريقة أو كائن، بعكس الخدمات الذي يصفها بأنها حدث-أداء، أو جهد .

4-1-1-أ-علاقة الزبون بإنتاج الخدمة :

إن إنتاج الخدمة يتطلب مجموعة من العناصر متمثلة في خليط من أدوات والتجهيزات واليد العاملة سواء كانت مادية أو معنوية، وغالبا ما يكون الزبون بنفسه إحدى هذه العناصر وذلك إما انه يخدم نفسه بنفسه كخدمة المطاعم السريعة، أو خدمة غسل الملابس الآلي²²، أو يكون إنتاج الخدمة يتطلب تضامن كل من الزبون وصاحب الخدمة المكلف بتأديتها في أماكن الحلاقة مثلا أو المؤسسات التعليمية أو المستشفيات أو الفنادق.

4-1-2-الأشخاص جزء من المنتج:

إن الفرق الموجود بين مؤسستين خدمتين مرتبط غالبا بنوعية الأشخاص القائمين على تأدية الخدمة وبشكل مشابه فإن الزبائن الذين هم أوفياء لبعض المؤسسات يساعدون على التعريف بالتجربة المأخوذة من الخدمة، إن الأشخاص جزء من المنتج في معظم الخدمات المقدمة، ذلك لأن كلا الزبون والممون يشاركون في إنتاج هذه الخدمة.

4-1-3-إشكالية مراقبة جوده الخدمة :

أن السلع التي يتم إنتاجها داخل المصنع يمكن مراقبته جودتها وذلك بالرجوع إلى مواصفات النوعية للسلع، وذلك قبل تسليمها للزبون، بعكس الخدمات التي يتم استهلاكها في الوقت الذي يتم إنتاجها فيه، الأمر الذي يصعب عملية اكتشاف الأخطاء وتصحيحها. إضافة إلى إشراك الزبون في تأدية الخدمة، هذه العوامل تقف حاجز أمام المؤسسة لمراقبة الجودة المقدمة وعرضها للخدمة ، وكما يقول أحد المكلفين بالتسويق على مستوى إحدى الفنادق الكبرى²² "لا نستطيع مراقبة نوعية المنتج المقدم بالشكل الذي يقوم به المهندس داخل المصنع، وعند شرائنا لإحدى منظفات الملابس، نكون متأكدين بنسبة 99.4% من أن هذه المادة فعالة لتنظيف ملابسنا، ولكن عند تأجيرنا لغرفة داخل فندق فإننا لا نكون متأكدين بنفس النسبة إننا سنقضي ليلة ممتعة دون أية مشاكل أو إزعاجات جانبية أخرى".

4-1-4- صعوبة تقييم الخدمة بالنسبة للزبون:

اختبار نوعية المنتج يكون سهل بالنسبة للزبائن في حالة السلع المصنعة وذلك قبل اقتنائهم لهذه السلع، كالشكل، الثمن، التناسق والتناسب ؛ أما في حالة الخدمات فإن تقييم نوعية هذه الأخيرة يتوقف على عنصرين اثنين هما :

²¹ Christopher lovelock , Denis Lapert , Marketing Des Services ,(public Union, Paris 1999).p25

²² Christopher lovelock , Denis Lapert, Op., Cit, p26

4-1-5- التجربة: حيث لا نستطيع الحكم على نوعية الخدمة إلا بعد استهلاكها كسهولة أداءها مثلاً.

4-1-6- نوعية الأشخاص المؤدون للخدمة: الشكل التالي يوضح مجموعة من السلع والخدمات مرتبة حسب معيارين هما سهولة وصعوبة تقييم الجودة والذي من خلاله نرى كيف أن نوعية المنتج تصنع سهولة التقييم.

4-1-7- غياب المخزون بالنسبة للخدمات:
الخدمة عبارة عن أداء غير ملموس، فإننا لسنا قادرين على تخزينها، غير أن الخدمات تحوي تجهيزات ويد عاملة تدخل في إنتاجها إلا أنها لا تمثل سوى طاقات أو قدرات إنتاجية بواسطتها يتم صنع الخدمة.
عندما يكون الطلب أكبر من هذه القدرات فإن الزبون سوف تحبط دافعيته لطلب الخدمة لأن مخزون هذه القدرات غير متاح لتأدية الخدمة وهو الأمر المهم بالنسبة لمسوقا الخدمات، إذ عليهم إيجاد الطريقة التي يتم بها ضبط هذه القدرات مع مستوى الطلب الموجود.

4-1-8- أهمية عامل الوقت:
إن الكثير من الخدمات تؤدي في وقت معين وبحضور الزبائن أنفسهم لاستقبال الخدمة كخدمة النقل الجوي، الفنادق، المستشفيات، المطاعم، إلا أنه يوجد وقت محدد يقضيه الزبون في استلام الخدمة. غير أن هذا الأخير يرتقب وبشغف وقت نهاية تأدية هذه الخدمة، لذلك يجب أن يكون وقت الحصول على الخدمة محددا جيدا وليس مفرطا، الأمر الذي يفرق بين المؤسسات الخدمية في تأديتها للخدمة والتي تحاول كل واحدة منهن تقليل هذه المدة للحفاظ على زبائنها.

4-1-9- قنوات التوزيع المختلفة:
بعكس المنتجين للسلع الذين يتطلب منهم وجود قنوات توزيع لتحويل منتجاتهم من المصنع إلى مراكز البيع، فإن الكثير من المؤسسات الخدمية تستعمل قنوات توزيع إلكترونية مثل إرسال وتحويل المعطيات أو قناة توزيع واحدة هي المصنع الذي يتم فيه صنع الخدمة، وفي هذه الحالة نجد أن المؤسسات الخدمية مسؤولة عن تسيير علاقة الزبون بالمؤسسة (معالجة مهمة الوساطة) وسلوك الزبائن داخل المؤسسة لتؤمن بذلك سيرورة العمليات بصفة جيدة دون أي اختلالات.

5- سياسة الجودة داخل الأنشطة الخدمية :
بالنسبة للخدمات، تركز سياسة الجودة فيها على عمل كل الفريق بأكمله، أي تعتمد على عمل الجماعة وليس الأفراد كل على حدا ؛ إن أول محددات سياسة الجودة داخل الخدمات تتمثل في عملية الإنصات للزبون، بغية معرفة جميع رغباته وحاجاته المتغيرة، والذي يعتبر عن أهم شروط المراجع الخاصة بإدماج نظام لإدارة جودة الخدمة مثلا المرجع IS09004, Prix français de la qualité وغيرهم.

إلا أننا نجد أن هذا الشرط الذي تحويه معظم المراجع الخاصة بإدراج نظام للجودة داخل المؤسسات النشطة في مجال الخدمات، نجد هذا الشرط متوفر في معظم هذه المؤسسات، الأمر الذي يطرح تساؤل العديد من مسؤولي هذه المؤسسات إذا كانت هذه الخطوة ستضيف إلى المؤسسة أي شيء، وفي الحقيقة فإن الجودة هي كتابة ما يجب القيام به و فعل ما تم كتابته²³، وبالتالي سيتم مقارنة ما تم كتابته بما تم القيام به .

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

5-1- الركيزة الأساسية لإدارة جودة الخدمة، جودة العنصر البشري

لقد تغيرت النظرة إلى العنصر البشري، و أصبح يحتل مكانة مهمة داخل المنظمة وأصبح يشكل أهم مورد من مواردها المختلفة، كما أصبحت البرامج الإدارية الحديثة تولي اهتماما أكبر بهذا المورد الثمين، ومثال على ذلك برامج إدارة الجودة متمثلة في المنظمة العالمية للمعايير والتي أصدرت معايير وشهادات خاصة بإدارة المستخدمين، وتسعى حاليا لتطوير هذه المعايير، بالإضافة إلى الجودة الشاملة التي تعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية لها.

إن عدم تأدية الخدمة المطلوبة بالمعايير والمقاييس المرغوبة والمقررة من طرف الإدارة سيؤدي إلى انحراف في الأداء الذي هو نتيجة انحراف في التنفيذ، حيث أن هذا الأخير هو بدوره مرهون بوجود عاملين اثنين، التحفيز و الكفاءة؛ أما الكفاءة فتتمثل مجموعة القدرات المكتسبة والمعارف الضرورية لعملية تأدية الخدمة بالشكل المرغوب فيه، على الأساس فإنه من الضروري توفر الأفراد على مجموعة المواصفات التالية والتي تعتبر ضرورية لعملية التوظيف²⁴ :

- قدرة الفرد حل المشاكل
- القدرة على الاتصال مع الآخرين
- القدرة على حل النزاعات
- المعرفة التقنية للعمل
- معرفة كيف يمكن خدمة الزبائن

²³ Michel Ballaiche, Op., Cite, P05

²⁴ Marcel Alain, Réussir la qualité du service, Editions Nouvelles, Montréal 1998, p 02.

هناك أسباب عديدة تشرح لنا مشكلة نقص الكفاءة لدى مقدمي الخدمات أثناء عملية تأدية الخدمة :

- عمل غير منسجم بالنسبة لفرق العمل
 - عدم تحضير الموظفين لاشتغال المناصب الجديدة
 - نقص في دقة أو ثبات المعايير
 - النزاعات المهنية
- إن عملية التكوين المستمر والمتواصل سيؤدي لا محالة إلى التخفيف والحد من حدوث مثل هذه الانحرافات.
- إن الحصول على مستوى جودة عالي للعنصر البشري يتطلب على إدارة تسيير الموارد البشرية أن تتبنى مجموعة قواعد و إجراءات نوجزها فيما يلي²⁵:

- وضع الأهداف المسطرة بوضوح مع توضيح الأنظمة المتبعة
- الاستماع لشكاوى وانتقادات العاملين وكذا اقتراحاتهم وأخذها بعين الاعتبار .
- جذب الأفراد نحو أدوار أكبر من المكلفين بها.
- اليقظة المستمرة لمتابعة أساليب وطرق التطوير الإنساني الحالية والتنبؤ بتلك التي يمكن أن تظهر في المستقبل.
- منح وقت معين للأفراد للقيام بالمهام الموكلة إليهم وأعلامهم بأوقات التدخل للاطلاع على النتائج المتوصل إليها.

6- إدارة جودة الخدمة بين إدارة الجودة الشاملة و معايير إيزو

6-1- نظام التوحيد القياسي و معايير ISO

رغم وجود العديد من التعاريف المتعددة للتوحيد القياسي إلى أنها تشترك في القول أنه "إتباع أسلوب موحد و تطبيق قواعد ثابتة و اتخاذ مراجع واحدة عند مزاوله النشاط"³².

و قد كان للدراسات المستمرة في مجال الإنتاج الكبير و طرق القياس و المعايرة أن ظهرت الحاجة إلى الاهتمام بوضع مواصفات و معايير محددة لمواد و خصائص و أبعاد

²⁵ موزاوي سامية، مكانة تسيير إدارة الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو و إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2004/2003 ، ص83.

³² سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و معايير الإيزو، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 2000، ص 18.

القطع و الأجزاء المختلفة و التي تتكون منها المنتجات، حتى يمكن إخضاع الإنتاج الكبير إلى نظام موحد يكفل تجانس و تطابق كل مجموعة من الأجزاء المتماثلة التي تتكون منها السلعة مهما اختلفت مصادرها.

2-6- المنظمة العالمية للمعايير ISO :

هي فدرالية دولية تتكون من منظمات وطنية للتقييس لـ 130 دولة حيث أن لكل دولة منظمة تملكها فهي منظمة غير حكومية تأسست في سنة 1974، فهي تدعوا الدول الأعضاء و الممثلة من طرف هيئات التقييس الوطنية لكل دولة للإعداد المقاييس الدولية و هذا بهدف تسهيل المبادلات الدولية للتجارة العالمية للسلع و الخدمات و كذا تطوير التعاون في الميادين العلمية و الأدبية و التقنية و الاقتصادية و تقوم الهيئات الوطنية باستخلاص مقاييس و وطنية ثلاثها، وتوجد الآن 12000 مقياس يمثل أكثر من 300.000 صفحة بالإنجليزية و الفرنسية، ومن بين أهدافها الأساسية³⁶:

- خلق نظام معلوماتي عالمي

- تحرير التجارة العالمية

- وضع مقاييس عالمية تحكم التكنولوجيا الجديدة

- اشتراك الدول السائرة في طريق النمو في المشاركة في التطور العالمي الاقتصادي

3-6- سلسلة الإيزو ISO9000 : عبارة عن سلسلة من الموصفات المكتوبة، أصدرتها المنظمة العالمية للموصفات سنة 1987، تحدد هذه السلسلة و تصف العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه و تتبناه إدارة المنظمة للتأكد من أن منتجاتها كانت سلعا أو خدمات تتوافق أو تفوق حاجات أو رغبات و توقعات العملاء³⁹. و تعد سلسلة مواصفات الإيزو 9001، 9002، 9003، 9004، كل في مجال النشاط الخاص به نموذجا لنظام الجودة الذي يؤكد لإدارة المنظمة و عملائها أن أنشطة الجودة تتم وفق المعايير المهنية العالمية .

4-6- مجلات الأيزو 9000 :

تمثل مقاييس ISO 9000 قاسما مشتركا للجودة المقبولة عالميا و قد اعتمدتها المنظمة العالمية للمعايير سنة 1987؛ تثبت شهادة ISO 9000 قدرة المورد على مراقبة العمليات التي تحدد تجاوب المستهلكين مع السلع أو الخدمات التي تطرح في الأسواق، تعتبر سلسلة الأيزو 9000 أحد أهم السلاسل التي أصدرتها المنظمة العالمية للمعايير و هو معيار خاص بضمان و إدارة الجودة و يتجزأ إلى :

(1)- ISO9000-1: و هو عبارة عن مفاهيم و إرشادات لحسن اختيار و استخدام معايير الأيزو.

³⁶ مقدار نادية، مراقبة النوعية، دراسة مقارنة بين قطاعي النسيج و الكيمياء، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية تخصص تسيير مؤسسات، جامعة وهران، 2001/2002، ص 74/75.

³⁹40 محمد سمير عبد العزيز، مرجع سابق ذكره، ص 119

2-ISO9000: يحتوي على إرشادات لتطبيق كل من ISO9001 و ISO9002 و ISO9003

3-ISO9003: يحتوي على إرشادات لتطبيق ISO9001 في التطوير و صنع و صيانة البرمجيات

4-ISO9000: هو دليل لتسيير برنامج ضمان و تأكيد التشغيل
معيار ISO9002: هو نظام للجودة و نموذج لتأكيد الجودة في المنظمات التي تقوم بالإنتاج، التركيب، والخدمات المرفقة فقط.

معيار ISO9003: هو أيضا نظام للجودة و نموذج لتأكيد الجودة لكن في المراقبة و الاختيار النهائي فقط.

معيار ISO9004: يهتم هذا المعيار بإدارة الجودة و يحتوي أيضا على عناصر نظام الجودة ويشمل سلسلة من المعايير منها:

1-ISO9004-1: هو عبارة عن إرشادات و دليل لإدارة الجودة، يحتوي على أهم النقاط التي يجب أن تعالجها المنظمة بما فيها الجانب المالي و الإنساني، و يركز على الدراسة الجيدة لمختلف مراحل حياة المنتج.

2-ISO 9004-2: يحتوي على إرشادات خاصة بالخدمات

3-ISO 9004-3: يتمثل في إرشادات خاصة بالمنتجات التي تتميز بمراحل إنتاج مستمرة.

4-ISO 9004-4: و هو عبارة عن إرشادات و توجيهات لتحسين الجودة كما يتضمن أيضا وسائل و تقنيات لتدعيم الجودة.

كانت هذه أهم معايير سلسلة الأيزو ISO9000 مع العلم أنها تخضع إلى التجديد و التحسين من طرف المنظمة العالمية للمعايير ISO و ذلك كلما دعت الحاجة إلى ذلك مع أخذها بعين الاعتبار للانتقادات و الملاحظات الموجهة إلى المعايير السابقة من طرف مختلف المنظمات المستعملة لهذه المعايير و كذا آرائهم و رغباتهم .

6-5- ألا يزو في الخدمات⁴²:

من بين معايير ومواصفات ألا يزو، نجد المواصفة ISO9004-2 وهي المواصفة الخاصة بالخدمات وقد سميت (عناصر جودة الإدارة ونظام الجودة- إرشادات للخدمات)، ويعد هذا امتدادا هاما لمواصفات الأيزو لمجال لم يكن معتادا خضوعه لأي مواصفات رسمية، كما يمثل تحولا رئيسيا في الاتجاهات العالمية تجاه قياس الجودة في المنظمات المقدمة للخدمات، حيث سيؤدي انتشار تطبيق هذه المواصفة الاستفادة من خدمات مؤكدة الجودة.

⁴² سمير محمد عبد العزيز، مرجع سابق ذكره،، ص 127/126.

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

• قد يسأل سائل كيف يمكن قياس جودة الخدمات ؟

والإجابة هي أن المواصفة تفترض أن العملاء يحددون صراحة أو ضمنا حاجاتهم ورغباتهم التي يمكن فهمها والوفاء بها، و بالتالي على ضوء ذلك يتم وضع عناصر نظام الجودة الخاص بمنظمة الخدمة، ومن تم يمكن تطبيقه في كافة أنواع الخدمات، وتوضع مواصفة ألا يزو **ISO9004-2** الخاصة بالخدمات، أنه في معظم الحالات يمكن مراقبة الخدمة وعملية تقديمها من خلال مراقبة العملية التي تقدم بها هذه الخدمة. و قد تكون عملية تقديم الخدمة آلية بشكل جزئ أو كامل (أي تؤدي الخدمة باستخدام آلات) و هنا قد نقارن بين عملية مكالمة هاتفية مع عملية استشارات قانونية، وكلما زادت إمكانية وصف العملية وتحديد خصائصها، زادت القدرة على تطبيق نظام مراقبتها.

6-6- الفرق بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير ألا يزو

6-6-1- ألا يزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة..... تكامل أم تشابه أم اختلاف

تعددت تعاريف إدارة الجودة الشاملة بعكس الحال في تعريف ألا يزو، يمكن عرض أهمها :

- إدارة الجودة الشاملة هي سبيل لبقاء المنظمة،
- إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية مشتركة تدرك صعوبة فصل حاجات العميل عن أهداف المنظمة.
- إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب لتأكيد الفعالية و الكفاءة القصوى للمنظمة بتطبيق العمليات والنظم التي تؤدي للتفوق وتمنع الأخطاء، وتؤكد أن كل نشاط بالمنظمة مرتبط بحاجات العملاء⁴⁷

تتميز الجودة الشاملة ببعدان رئيسيان ، البعد الاقتصادي و البعد الاجتماعي ، فالبعد الأول يتمثل في محاولة تخفيض التكلفة أو تثبيت التكاليف، للحصول على الجودة؛ أما البعد الاجتماعي فله تاحيتان الأولى تتمثل في تحفيز وتكوين الأفراد داخل المؤسسة، والثانية تتمثل في إرضاء الزبون، هذان البعدان يسهمان في أمثلية طاقة المؤسسة

⁴⁷ سمير محمد عبد العزيز، مرجع سابق ذكره، ص111.

للتحكم في الجودة والتكيف مع تغيرات المحيط لذلك فإن إدارة الجودة الشاملة تدعو إلى :

- تحريك ببراعة مواهب وقدرات جميع الموظفين والشركاء(موردين ، متعهدين، زبائن):
- إرضاء الزبائن الحاليين والمتوقعين مع المحافظة على التحسين المستمر لكل شئ قد يؤدي إلى زيادة هذا الرضى إلى زيادة هذا الرضاء وزيادة الربح .

أما فيما يخص نظام معايير ألا يزو، فهو نظام عالمي للجودة يتضمن مجموعة من المعايير الدولية والتي وضعت من طرف المنظمة العالمية للمعايير، ويسعى هذا النظام إلى توفير مستوى جودة ذو طابع عمومي وعالمي وليس خاص بمنظمة معينة⁴⁸ إذن تعتبر كل من إدارة الجودة حسب معايير ألا يزو والجودة الشاملة نظامين لإدارة الجودة داخل المنظمات وباعتراف العديد من الخبراء والمختصين في كلتا المجالين الجودة والإدارة.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لم يكن منتشرًا بالشكل الذي هو عليه اليوم، ذلك لأن هذا النظام كان وإلى وقت قريب مقتصرًا على المنظمات التي تتمتع بصحة مالية ممتازة إلى جانب أنها تخضع إلى منافسة عالمية شديدة ؛ أما حاليًا و خلال السنوات القليلة الماضية، انتشرت الجودة الشاملة حتى أصبحت معروفة و مطبقة في بعض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، كما أنها انتقلت إلى مؤسسات القطاع العام تحت مسمى (الإدارة العمومية الجديدة) new public management، كما واصلت وتواصل الجودة الشاملة انتشارها و تطورها من حيث الطرق و الأدوات المستعملة لها .

يعتبر النظام الإيزو iso9000 وليد نظام إدارة الجودة الشاملة حيث قام باستلهاهم العديد من المفاهيم و المصطلحات الأساسية من الجودة الشاملة كمصطلح عجلة شوهارت أو ما يعرف عالميًا ب : عجلة Deming الخاصة بتحسين الجودة، و حيث نجد أن المعايير الضابطة لنظام الإيزو لم يتم تطويرها بالشكل الكافي منذ نشأتها سنة 1987⁴⁹. عرفت سلسلة الإيزو ISO9000، انتشارًا واسع و سريع مقارنة بالجودة الشاملة، ذلك وفقًا للدوافع التالية⁵⁰ :

⁴⁸ موزاوي سامية، مرجع سابق ذكره، ص57.

⁴⁹Daoudi Mohammed, perception et niveau d'intégration de système de management de la qualité dans les entreprises algériennes, thèse de magister en sciences commerciale, université d'oran, 2003/2004, p 197.

⁵⁰ سمير محمد عبد العزيز، مرجع سابق ذكره، ص139.

- استجابة لاتجاهات عملاء يرون في حصول المورد على هذه الشهادات شرطا أساسيا للتعامل معه، أو اتجاهات الحكومة أو إحدى هيئاتها أو أن عدم الحصول على هذه الشهادة يعني مخاطرة بفقد الحصة السوقية .
- حصول منافس رئيسي على شهادة ألا يزو 9000، حيث يتطلب الأمر الحصول على هذه الشهادة كسند تنافسي.

• حاجة المنظمة إلى ميزة تنافسية يمكن أن توفرها لها شهادة Iso9000 الجودة الشاملة هي بمثابة طموح مؤسساتي تهدف على إدماج جميع الأشخاص المتواجدين بالمؤسسة بغية تحقيق أهدافا و هذا ما يجعل الكثير من المؤسسات تتناقل في الولوج إلى مل هذه الخطوة.

إن عملية الخضوع إلى معايير ألا يزو و محاولة تطبيقها من طرف المنظمة قد تستغرق مدة تقدر من 12 إلى 24 شهر، و تحصل هذه المنظمة رسميا على الشهادة؛ في حين أن الالتزام بالجودة الشاملة قد يستغرق العديد من السنوات من أجل الحصول على مستوى لا بأس به من الفعالية .

جميع المنظمات المتحصلة على شهادة ألا يزو تخضع بشكل دور إلى مراجعة و تفتيش من قبل مراجعون تحددهم المنظمة العالمية للمعايير للتأكد من استمرارية تطبيق معايير الجودة، في حين نجد أن المنظمات التي تطبق الجودة الشاملة لا تخضع إلى أية مراجعات أو تفتيش من قبل جهة خارجية، فمؤذجها خاص بها و لها حرية التصرف فيه .

عملة التقييم و الفحص في إطار الإيزو 9000 يكون مزدوج أي بمعنى أن النظام الذي هو بصدد التقييم يكون مطابق لمعايير ألا يزو أم لا ؛ أما في حالة الجودة الشاملة، فعملية التقييم للنظام تخضع إلى تقييم تدريجي و ذلك بإعطاء نسب مئوية تحدد درجة التقدم نحو التطبيق الكلي للجودة الشاملة، وبالتالي يسمح هذا النوع من التقييم بتحديد في كل مرة المجالات التي يجب أن تخضع إلى التحسين.

يعتبر خطر عدم الحصول على شهادة Iso9000 ضئيل جدا، و ذلك بمجرد مرور المؤسسة بمرحلة الفحص و التقييم لنظام الجودة لديها من طرف المنظمة العالمية للمعايير، فقد تحصل على الشهادة بمجرد مطابقة معايير ألا يزو بنظام الجودة لديها، بعكس المؤسسات التي تسعى إلى تبني نظام الجودة الشاملة، و التي قد لا تصل إلى تطبيقه ما لم يتوفر لديها الاعتقاد و الكفاءة و الثبات اللازم و إلا كان الفشل حليفها . يرى خبراء الجودة في الولايات المتحدة أن المؤسسات التي وصلت على مستوى لا بأس به في تطبيق الجودة الشاملة أكثر كفاءة و أحسن أداء من تلك التي اكتفت فقط بالمطابقة لمواصفات الإيزو 9000 .

رأينا سابقا أن الجودة الشاملة تهدف إلى إشباع جميع ذوي الحقوق كالعلاء و العاملين و الموردين و غيرهم، بعكس الإيزو 9000 التي تركز خصوصا على إشباع حاجة العملاء من خلال المطابقة مع بعض المعايير.

يتوقف مشروع الإيزو 9000 بمجرد مطابقة الأنظمة التنفيذية للمواصفات الدولية، ليتم تحديثه مرحليا عند عمليات المراقبة الداخلية أو الخارجية أو عند حلول بعض المشكلات؛ في حين أننا نجد أن الجودة الشاملة عبارة عن مشروع ليس له نهاية ليتم تنفيذه من خلال سلسلة الجودة المرحلية ؛ و عند تحدثنا عن التكلفة، فإننا نجد أن إدراج نظام ألا يزو بشروطه يكون مكلفا، بالإضافة إلى أنه لا يقضي على مظاهر الهذر و التبذير في المنظمة على عكس إدارة الجودة الشاملة التي تهتم بدنية التكاليف خصوصا من خلال سلسلة الجودة المرحلية.

و أخيرا إن من الفوائد الأساسية لحصول المنظمة على شهادة ألا يزو، هو محاولة وضع الثقة في المنتجات و الخدمات المقدمة من طرف هذه المنظمة، و هذا ما يجذب المستهلك إلى اقتناء هذه المنتجات و الخدمات؛ ولكن وضع الثقة هذه لا يدل على أن هذه المنظمة قد حققت رضا الزبون ⁵¹، فهي بذلك تقوم بإنتاج سلع و خدمات تتوفر فيها شروط المنظمة العالمية للمعايير، بينما إدارة الجودة الشاملة تقوم بتوفير جميع متطلبات الزبائن في السلعة أو الخدمة المقدمة و التي تعرفت عليها من خلال دراستها الميدانية و اتصالها المباشر مع مختلف الزبائن، و بالتالي يمكن القول أن زبائن المنظمة التي تنتهج إدارة الجودة الشاملة هم راضون عن منتجاتها و خدماتها.

و هكذا فإن ألا يزو 9000 يمثل نظاما للجودة يقوم على مواصفات موثقة، بينما إدارة الجودة الشاملة هي إدارة للجودة من منظور واحد، و يؤيد هذا ما ذهبت إليه دراسة شركة اللويدز لتأكيد الجودة عن المكاتب التي تسجل المنظمات للحصول على شهادة ألا يزو 9000 حيث اتفقت أغلبية المكاتب المبحوثة أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر مكملة للإيزو 9000، و لكن هذه الأخيرة ليست بديلة لها ؛ و يمكن إيجاز أهم الفروقات الموجودة بين إدارة الجودة الشاملة و مواصفات الجودة فيما يلي ⁵² :

تقديم الشركة

بعد إصدار القانون 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 ³ الذي يقضي بفتح قطاع البريد و الاتصالات السلكية و اللاسلكية للمنافسة، تأسست شركة اتصالات الجزائر و التي تعتبر شركة حكومية مستقلة بموجب القانون 03/2000 و حيث انبثقت عن هذه الشركة، شركة اتصالات الجزائر للهاتف النقال و التي تعتبر أول شركة للهاتف النقال في سوق الاتصالات الجزائري.

إعادة البعث التجاري لشركة موبيليس انتهجت هذه الشركة استراتيجية مبنية على رؤية واقعية و مستقبلية لتطورات سوق خدمة الهاتف النقال بالجزائر ؛ استراتيجية ما فتئت و

⁵¹ موزاوي سامية، مرجع سابق ذكره، ص58.

⁵² سمير محمد عبد العزيز، مرجع سابق ذكره، ص118.

³ د. مصايب، موبيليس الجريدة، العدد 01، ص 02

أن بدأت ثمارها تظهر جلية بسبب العودة التي اعتبرت قوية لأول متعامل للهاتف النقال بالجزائر، لتصبح و في ظرف قصير منافسا رئيسيا في سوق الاتصالات الجزائري. يحاول هذا الجزء أن يلقي الضوء على نظام إدارة الجودة المعتمد من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال، ليتم الإجابة فيما بعد عن السؤال الأساسي في الموضوع و الذي هو (ما مدى تطبيق مبادئ و أسس إدارة الجودة الشاملة داخل هذه المؤسسة) كوسيلة تركز لها هذه الأخيرة كل جهودها لتحافظ على مكانتها كمؤسسة رائدة و كمؤسسة منافسة مصممة أساسا لتحقيق رضا الزبائن و توقعاتهم بطريقة فعالة.

نحاول من خلال نتائج هذا الاستقصاء الموجه إلى شركة موبيليس الإطلاع على نظام إدارة الجودة المتخذ من طرف هذه الشركة، محاولين تحديد درجة إدماج هذا النظام الجديد من التسيير داخلها.

من جهة أخرى سيساعد هذا الاستقصاء الإطلاع على الخلفية المعرفية لمستخدمي الشركة بنظام الجودة و إدارتها داخل الشركة، و مدى تقبلهم له، كما سيساعد على تحديد أهم الصعوبات التي قد تواجه الشركة أثناء إدراج هذا النظام الجديد داخلها.

نتائج الدراسة :

حاولنا خلال هذه الدراسة التعرف على نظام إدارة الجودة المتناول من طرف شركة اتصالات الجزائر للهاتف المحمول، و التعرض و الإطلاع على أهم الممارسات و التطبيقات المتعلقة به من خلال تحليل نتائج الاستطلاع الموجه إلى الشركة. نتائج هذا الاستطلاع أعطت الملاحظات التالية :

- 1- تعبر الجودة عن فلسفة و ثقافة مشتركة جديدة، لأنها تقوم بتقديم و تطوير قيم و مفاهيم و معايير جديدة، لذلك يستوجب على الإدارة العليا غرس جوانب ثقافية تعتبر هامة لتحقيق الجودة الشاملة.
- 2- تعتبر المراقبة ضرورية لإجراء مراجعة للعمليات لضمان تماشيها مع سياسة الجودة الخاصة بالشركة، وذلك باتخاذ تدابير تصحيحية ووقائية مدعومة بأدوات و أجهزة مراقبة تؤكد تنفيذ كل هذه التدابير و اختبار فعاليتها.
- 3- إتباع إجراءات مدعومة بالوثائق حرصا على تطابق تصاميم الخدمة المقدمة مع متطلبات الزبائن.
- 4- مسؤولية الجودة ليست متعلقة فقط بأفراد الإدارة العليا أو أفراد إدارة الجودة أو أي جهة أخرى، و إنما هي مسؤولية الجميع، و على هذا الأساس يجب أن تتاح الفرصة لجميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية و الفنية للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة.

من بين أهم النتائج المتحصل عليها من خلال التطرق إلى بحثنا هذا ما يلي:

- أن مزايا توفير خدمات متميزة و ممتازة للعملاء تؤدي إلى نتائج حتمية تصل بالفرد و المجتمع لمستوى راق و لغاية منتظرة.

- تحسن جودة إدارة شركة الاتصالات شعور الموظف بالسعادة للعمل في حقل الاتصالات و الخدمات، كما يؤدي هذا الأمر إلى إعجاب الزبائن بالخدمات المقدمة من طرف الشركة و إخبار الآخرون عنها.
- جذب الشركة زبائن جدد و كثر.
- ظهور وظائف إضافية.
- زيادة فرص الترقية.

إذا تم تحقيق النتائج السابق ذكرها، ستؤدي لا محالا إلى تقليل التكلفة الخاصة بالوقت و الجهد، و بالتالي تكون الجودة أفضل و الفوائد أكبر لمزود الخدمات.

- الجودة جزء من القيادة : إذ أن الجودة و القيادة يعتبران مفهومان مترابطان لحد لا يمكن الفصل بينهما، و حيث لا يمكن اعتبار عملية الجودة أنشطة منعزلة عن باقي أعمال الشركة بل تعتبر جزءا ضروريا من أعمالها.

و من ناحية أخرى لا يمكن تحسين الجودة بدون قيادة فعالة تحددها الإدارة العليا.

- الجودة وسيلة من وسائل إدارة الشركة، إذ أنها تعتبر وسيلة لتحقيق أهداف الشركة الثلاث الأساسية، و هي إرضاء الزبائن، إرضاء أصحاب العمل و إرضاء الموظفين.

- بدأت مؤسسات الاتصالات و خاصة الإدارات أو المؤسسات الحكومية تدرك أن الزبون أصبح يشكل النقطة المحورية لأي نشاط مؤسسي، و أصبح الزبون في النهاية هو الرئيس الأعلى الحقيقي للمؤسسة، إذ أصبح هذا التركيز على الزبون يتطلب الإنصات إلى توقعاته، الأمر الذي يتطلب المحافظة على الحوار حول الجودة المتوقعة من طرف هؤلاء الزبائن.

إن أحد متطلبات استمرار هذا الحوار هو إرضاء الشركة لزبائنهم الداخليين، أي موظفيها، حيث أن الموظفون الراضون يجدون من السهل تجاوز الجوف أو التردد في مقابلة الزبائن، كما أنهم يكونون مستعدين بطريقة أفضل لتفهم حاجات الزبائن و تمثيل شركاتهم بفخر و التصرف تبعا لسياسة الجودة المحددة من طرف شركاتهم.

- لقد أصبح تحقيق المعايير التي تضعها المنظمة العالمية للمعايير ISO، و ذلك كضمان لجودة الخدمات إلزاما ضروريا للفوز بالعقود الخاصة و العامة و ذلك في معظم أرجاء العالم، بحيث يعتبرها البعض تأمين شامل لضمان نمو مشترك، في حين يعتبرها البعض الآخر معوقا رئيسيا حيث أن المؤسسة أصبحت تتعامل في سوق متقلب و متغير باستمرار.

الاقتراحات و التوصيات :

مع تطور الفلسفة الجديدة للخدمات المتحررة و المنافسة الحرة في سوق متحرر، أصبحت تدرك مؤسسات الاتصالات ضرورة إعادة تنظيم نفسها ووضع الزبون على رأس المؤسسة، إذ يجب على المؤسسة الموجهة نحو الزبون أن تجعل الزبون الهدف الرئيسي لاهتماماتها حتى يكون كل فكر و فعل المؤسسة هدفه رضا هذا الزبون، و لا

- يتحقق ذلك إلا إذا تم أخذ جميع المقاييس الداخلية الضرورية لضمان أن استراتيجياتها و هياكلها و موظفيها تعمل على إنتاج ما يتوقعه الزبون من الخدمة.
- على مؤسسة الاتصالات أن تتكيف مع البيئة التي توجد و تعمل ضمنها بل و أكثر من ذلك، عليها أن تحدث تغيرات في هذه البيئة و ذلك بتطوير منتجات و خدمات جديدة و أن تطبق تكنولوجيا جديدة ستستخدم بكثرة فيما بعد.
 - يجب شرح و توضيح الاستراتيجية و يعني ذلك تعميم الاستراتيجية و نشرها حتى يعلمها جيدا جميع المعنيين بتنفيذها.
 - يجب تكريس الالتزام، و يعني ضمان التزام الأفراد بالاستراتيجية و ذلك بإقناعهم بأنهم بحاجة إلى تنفيذها.
 - تنشيط التغير السلوكي، و يعني ذلك تنشيط أداء المعنيين بإدارة التغير حتى يؤدوا أنشطة جديدة و ينسوا ما كانوا يؤدونه من قبل.
 - مراقبة و تعزيز السلوك، و يشمل ذلك متابعة جميع عمليات التغير بعناية و تطبيق عمليات التصحيح الضرورية للتأكد من أن سلوك الفرد و الجماعة يطابق الاستراتيجية المطلوبة.
 - الاتصالات بين الأعضاء و بين الأعضاء و الإدارات أو الأقسام التي يمثلونها هامة جدا، حتى يتحققوا من أن جميع العاملين لديهم الفهم الكامل بأنشطة الفريق التالية :
* تغذية عكسية دائمة قائمة على اجتماعات شهرية لأعضاء الفريق.
* مراجعات دورية رسمية مع الإدارة العليا.
* نشرات دورية لتقارير مختصرة عن تقدم سير العمل بشأن تنفيذ أنشطة الفريق بقصد زيادة دافعية الأشخاص المهتمين بالأمر.
 - من مهام مراكز التدريب أن تكون في المقدمة للمساعدة في تنفيذ الموضوع و ذلك بإقامة منتديات الحوار، و تنفيذ البرامج التدريبية التي تكون شرطا لإدخال التغير الثقافي في عقلية و سلوك العاملين في مؤسسة الاتصالات، و يعتمد نجاح هذه المساهمة على تحقيق ما يلي:
 - توجيه التدريب نحو تحقيق متطلبات الزبائن كأولوية.
 - اعتبار الممارسة العملية مبدأ أساسيا للتدريب و بالتالي فإن مسؤولية تدريب الموظفين تقع على عاتق الإدارة العليا وحدة التدريب.
 - توجيه أي مبادرة تدريبية نحو إنتاج كادر وظيفي مسلح بالمعرفة و الخبرة و المهارة و المواقف التي يحتاجها للتعامل مع مسؤولياتهم الحاضرة و المستقبلية.
 - لا يمكن أن تتم عمليات التحسين المستمر للجودة دون استثمار فعلي في برامج التدريب و التعليم المستمر للموظفين.
 - يفضل أن تتاح الفرصة لجميع العاملين للمشاركة الفاعلة في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة.

- الجودة المضمونة تعتبر مطلباً أساسياً في الصناعة بالنسبة للزبون و حتى في قطاع الخدمات، خاصة عندما تكون في سوق متحررة و تنافسية حيث أصبح يحصل الزبون على عقد يتضمن تفاصيل الجودة للخدمة التي سوف تقدمها المؤسسة و الجزاءات التي سوف توقعها هذه المؤسسة على نفسها في حال عدم تحقيقها للمعايير الموضوعية، لذلك يتطلب الأمر إيجاد مدراء رئيسيين مسؤولين عن تنفيذ و متابعة العمليات.
- يجب ربط مواضيع الأداء و تقييم المشروعات برضا الزبون.
- يجب التأكيد على أن المجموعات هي النقطة التي يركز عليها تصميم و أداء المؤسسة أكثر من التركيز على الأفراد، لأن الأفراد وحدهم يكونون غير قادرين على تحسين إجراءات العمل بشكل مستمر.
- مكافأة القدرات و الإبداعات و المهارات الفردية و أداء المجموعة بدلاً من مكافأة الأداء الفردي فقط.

المراجع

- 1-محمود جاسم الصميدعي ، مداخل التسويق المتقدم ، عمان دار زهران ، 2000.
- 2-سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و معايير الإيزو، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 2000.
- 3-موزاوي سامية، مكانة تسيير إدارة الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو و إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، جامعة الجزائر ، 2003/2004.
- 4-مقداد نادية، مراقبة النوعية، دراسة مقارنة بين قطاعي النسيج و الكيمياء، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية تخصص تسيير مؤسسات، جامعة وهران ، 2001/2002.
- 5-جيم هيريرا، إدارة الجودة الشاملة ، الاتحاد الدولي للاتصالات(المكتب الإقليمي للدول العربية)، www.ituarabic.org

6-Carole logiez, Elizabeth Vinay, Entreprendre dans les services, Editions Dunod , paris 2001.

7-Line Bergery, Qualité et tourisme, Editions Economica, paris, 2002.

8-Fridric Dupont, management des services, Editions ESKA, paris 2000.

9-Bernard Averous, Daniel Averous, Mesurer et manager la qualité de service, INSEP Editions, paris, 1998.

10-Christopher lovelock , Denis Lapert , Marketing Des Services ,(public Union, Paris 1999).

11-Michel Ballaiche, les exigences de management de L'ISO 9001 (la qualité de service), Afnor, 2002.

12-Marcel Alain, Réussir la qualité du service, Editions Nouvelles, Montréal 1998.

13-Daoudi Mohammed, perception et niveau d'intégration de système de management de la qualité dans les entreprises algériennes, thèse de magister en sciences commerciale, université d'Oran, 2003/2004.

المخطط التوجيهي للتعمير التجاري كآلية للارتقاء بجودة الخدمات التجارية في المدن الجزائرية

أ.عنون نورالدين

أ. حجيرة لباس

قسم علوم الأرض، كلية العلوم

جامعة الحاج لخضر - باتنة

ملخص

رغم كثرة النصوص القانونية والتشريعات العمرانية المنظمة للإنتاج الحضري إلا أن المدن الجزائرية شهدت تدهورا وتشوه كبيرا في مظهرها العمراني وإطارها الحضري، ولمواجهة هذه الحالة المتدنية تبنت الدولة الجزائرية سياسة عمرانية جديدة عنوانها التحسين الحضري للارتقاء بالفضاءات العمومية وتحسن جودة الخدمات التي تقدمها المرافق العمومية. والرغبة في تنفيذ وتطبيق تعميم يحترم المبادئ الأساسية للتنمية المستدامة. تمخض عنها تصور جديد للتهيئة العمرانية والتنمية الاقتصادية اتفق على تسميته لدى كثير من المختصين بالنمو الذكي « la croissance intelligente ».

موضوع بحثنا يتناول اقتراح آليات عملية لإنجاح مسار إدارة الجودة الشاملة بقطاع الخدمات التجارية بإسقاط مبادئ التنمية المستدامة لأن الوظائف التجارية تلعب دورا رئيسيا في هيكلية وتنظيم المدينة. علاوة على أن التحولات الكمية والنوعية التي شهدتها الجهاز التجاري ساهمت في بلورة مفاهيم عمرانية جديدة للتعمير التجاري تقضي الفصل بين التجارة كنشاط اقتصادي، والتجارة كوظيفة حضرية منظمة للمجال. تساهم في ارتقاء الحياة الحضرية باندماجها المتناغم في محيطها الحضري.

الكلمات المفتاحية: النمو الذكي، الوسط الحضري، البنية التجارية، جودة الحياة، المخطط التوجيهي للتنمية التجارية

Résumé:

Malgré la multiplicité des textes législatifs dans le domaine de l'urbanisme, les villes algériennes connaissent encor une dégradation de leur paysage urbaine et de leur cadre civilisationnel. Pour faire face à cette situation, l'Etat Algérienne amis au point une nouvelle politique d'urbanisation intitulé l'amélioration urbaine est ce pour promouvoir les

espaces publics, améliorer la qualité des services publics. Ainsi que le désir de mettre en œuvre une urbanisation dans le cadre de développement durable. qui a abouti à une nouvelle conception de l'aménagement du territoire et de développement économique qualifié par nombreux spécialistes sous terme de « Croissance Intelligente ».

Notre thème cherche à proposer des mécanismes opérationnels pour réussir le processus de l'administration de la qualité dans le secteur des activités commerciales par la projection des principes du développement durable parce que les fonctions commerciales jouent un rôle essentiel dans la structuration et l'organisation de la ville. Et participent à promouvoir la qualité de la vie urbaine.

Mots clés: la croissance intelligente, les zones urbaines, la structure commercial, la qualité de vie, le plan directeur de développement commercial

1. لماذا الاهتمام بجود الارتقاء بالخدمات التجارية

من خلال تحليل الخطاب الرسمي لرئيس الجمهورية، حيث كانت قضية جودة الحياة، والأوضاع الاجتماعية والاقتصادية والعمرانية في أحياء المدن الجزائرية، محل نقد قوي، واستنكار شديد في ثلاثة مناسبات هامة، الأولى في جلسات الهندسة المعمارية في 2006/02/19، والثانية في إجماع الحكومة والولاية في 2006/06/25 والثالثة في رسالة بمناسبة اليوم الوطني للمدينة الجزائرية في 2007/02/20، و لدى تدخله إثر مناقشة ملف قطاع التجارة في 2008/09/08، نستشف بالتشخيص والإقرار الرسمي بالأوضاع المزرية لقطاع الخدمات التجارية في المدن الجزائرية حيث أكد رئيس الجمهورية أن "الحصيلة التي قدمتها وزارة التجارة تبرز الاختلالات الناجمة عن عدم احترام القوانين و حقوق الغير، و ذلك ما يمثل كذلك إرثا عن المأساة الأليمة التي عاشتها الجزائر " و بين أن " عددا كبيرا من الوكلاء الاقتصاديين يسعون إلى تحويل تحرير النشاطات الاقتصادية و التجارية إلى وضعية لا قانون حقيقية، و يتمادون فيها بصفة مشينة من خلال الغش في الأعمال و التجارة". واستخلص "ضرورة أن تجعل الدولة من مراقبة وضبط الحقل الاقتصادي بما فيه التجارة، أولوية وطنية حقيقية". كما يتبع هذا التشخيص للأوضاع

¹ محمد الهادي لعروق : التحسين الحضري آلية للارتقاء بجودة الحياة في المدينة الجزائرية -مجلة مخبر التهيئة العمرانية، العدد 09-2008، ص 44. جامعة منتوري قسنطينة.

المزرية للخدمات التجارية، رسم خارطة طريق لتنظيم كل من الممارسات التجارية والفضاء التجاري.

فعلى صعيد الممارسات التجارية: من خلال توجيه أوامر لإدارة التجارة و غيرها من السلطات المعنية، لمضاعفة الجهود والتجديد، لحماية القدرة الشرائية للسكان و صحتهم، من أضرار الناهبين الذين يفتقرون لأدنى حس مدني. موضحا "إن التقويم الوطني سجل بدون شك تقدما في كل الميادين بما في ذلك الخدمات الاجتماعية، و مختلف أنواع الدعم العمومي لتحسين ظروف معيشة شعبنا. لكن آثار هذه الجهود أحبطتها أعمال الغش التي تعيب النشاط الاقتصادي وخاصة التجارة، و كذا اللامبالاة التي تلحق الضرر بسمعة و نشاط مصالح المراقبة، و كل هذه الوضعية يجب أن تتغير حتما"، كما ألزم الحكومة بالإسراع و استكمال تأهيل التشريع و التنظيم الخاص بتأطير المراقبة و الضبط الاقتصادي والتجاري، مؤكدا أن "تأطير النشاطات الاقتصادية يجب أن يكون انشغالا وطنيا، كما يجب ألا تخضع ترقيتها إلى الضرورات المترتبة عن اعتبارات غير موضوعية". فبخصوص تطهير النشاط التجاري و حماية المستهلكين، فإن الجهود المبذولة ما انفكت تتعزز باستمرار. حيث أن عدد عمليات المراقبة التي تم تنفيذها سنة 2007 تقدر بأكثر من 720 ألف عملية، حيث بلغ عدد المخالفات المسجلة بأزيد من 115 ألف، وهو الأمر الذي أنجر عنه أكثر من 110 ألف متابعة قضائية باشرتها السلطات العمومية، وهو ما يؤكد توسع أنشطة المراقبة و قمع مختلف أنواع الغش التجاري بما فيها التجارة غير القانونية، و ممارسات الغش عند الاستيراد.

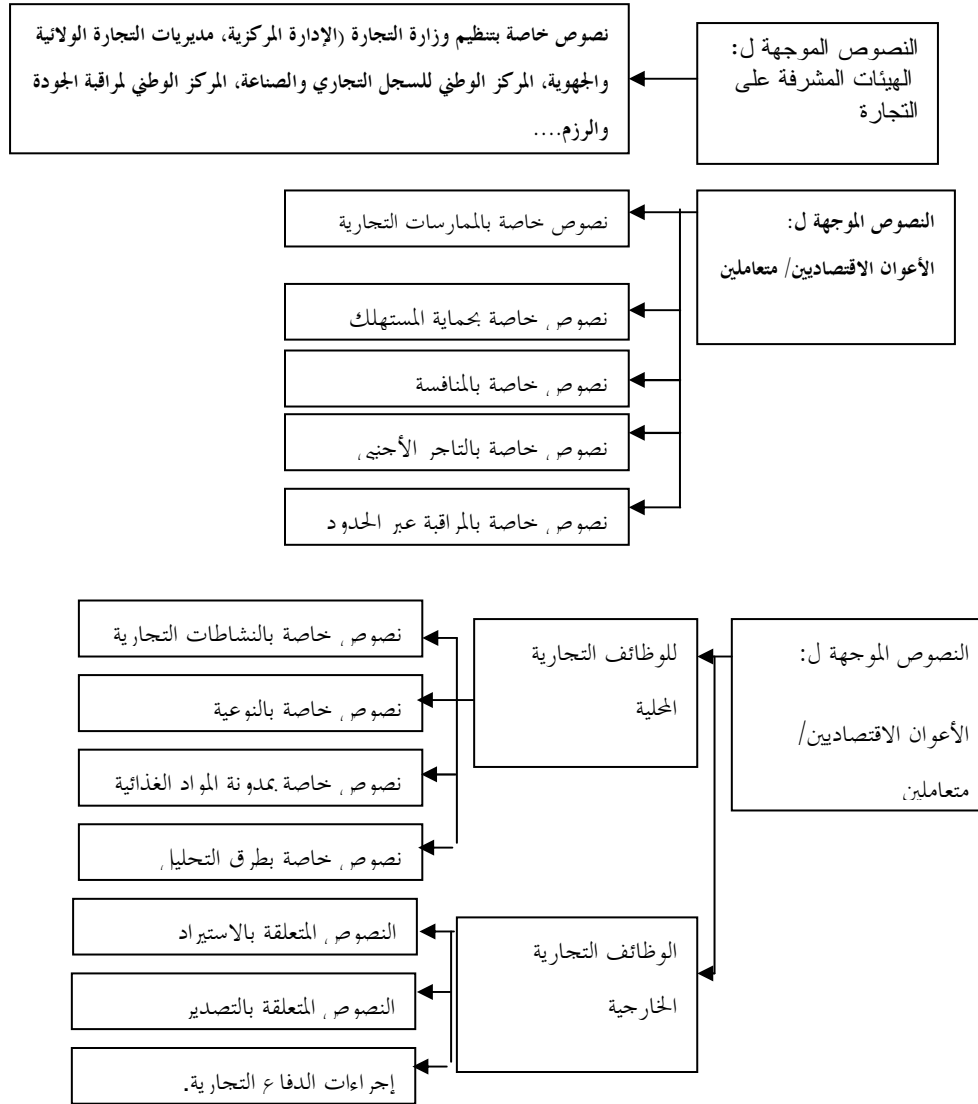
وعلى صعيد التجهيز التجاري: حيث كلف رئيس الدولة الحكومة بالسهر على تكفل البرنامج الخماسي 2009-2014، بإنجاز شبكة أسواق التوزيع وطنية و جهوية و محلية، و حتى جوارية. واستجابة للحرص على تحسين ضبط النشاط التجاري فقد تم تنفيذ برنامج تأهيل 35 سوق جملة، و أزيد من 700 سوق تجزئة عبر التراب الوطني. بل سيوسع البرنامج الجاري تنفيذه لإنجاز أسواق الجملة و التجزئة للخضر و الفواكه في إطار المخطط الخماسي القادم، ليشمل إنجاز 50 سوق جملة و 838 سوق تجزئة مغطاة، و 1000 سوق جوارية، كما سيتم تعزيز قدرات التخزين لا سيما عن طريق التبريد، و سيخصص ضمن هذه الحركية العمرانية كذلك بناء المذابح و أسواق الجملة للسماك و المسامك، أسواق المواشي، أسواق السيارات وفقا لمقاييس التعمير التجاري العصرية وهو الأمر الذي من شأنه التعزيز المرتقب لهذه المرافق التجارية أن يساهم في ضبط أمثل للسوق و تحسين شروط تموين المواطنين. وفي سياق دور الجماعات المحلية في التعمير التجاري بين رئيس الجمهورية أن "الجماعات المحلية تهمل إنجاز و تحديث الأسواق بسبب نقص الموارد غالبا. ستشجع الدولة الجهود التي ستقوم بها الجماعات

المحلية في هذا المجال، مما سيجس ظروف معيشة المواطنين، لكن سيساعد أيضا الدولة في مكافحتها للدوائر الموازية و التجارة بدون فوترة، و كذا مكافحة إلحاق الخطر بالصحة العمومية".

ونظرا لأهمية المرافق التجارية في عملية تنظيم المجالات الحضرية فإنه من الضروري الارتقاء بجودة الخدمات التي تقدمها مما أدى بوزير التجارة السيد الهاشمي جعبوب التأكيد على أن: "الوزارة متجهة إلى اعتماد الأسواق الجوارية عبر مختلف التجمعات السكانية لولايات الوطن، حيث أن الهدف منها هو خلق فضاءات محمية و مراقبة تكون في صالح المستهلكين و التجار. و أنه سيتم خلال سنة 2006 تكوين 1500 إطار جامعي في مختلف التخصصات لتأطير التجارة"

II. سياسة الارتقاء بجودة الخدمات التجارية في الجزائر

ينظر المشرع الجزائري للوظائف التجارية على كونها: كل عمل شراء أو بيع أو توسط لشراء، أو كل عمل مقالة لتأجير أو الإنتاج أو لبناء أو لتوريد أو للاستغلال أو لعميلة صرف أو سمسرة بحسب موضوعه عملا أو نشاطا تجاريا. والمتبع لتطور إصدار التشريعية المنظمة لنشاط التجاري في الجزائر، يدرك التطور النوعي والكمي لها في العشريتين الأخيرتين والمتوافقتين مع فترة التحول الجذري لسياسة البلاد من الاقتصاد الموجه واحتكار القطاع التجاري نحو الاقتصاد الحر واقتصاد السوق. والسؤال الواجب طرحه هو مدى تمكن المشرع الجزائري من ربط تنظيم الوظائف التجارية بتنظيم بنيتها المجالية، وهل أن ترقية جودة الخدمات التجارية سيتوجب ترقية النموذج العمراني للمرفق التجاري في حد ذاته؟ ومن الشكل المولي الموضح لتصنيف النصوص التشريعية المنظمة للنشاط التجاري يتضح أن قضية جودة الخدمات التجارية تقتصر فقط على ترقية التعاملات الإدارية والجبائية، أو بمعنى آخر ترقية الممارسات التجارية. أما التجهيز التجاري فلا يحض بأهمية اللازمة.



ويؤكد القانون رقم 04-02 نظرة المشرع الجزائري والمتمثلة في أن ترقية الخدمات التجارية مرتبط بترقية الممارسات التجارية من خلال تحديد قواعد ومبادئ شفافية ونزاهة الممارسات التجارية التي تقوم بين الأعوان الاقتصاديين وبين هؤلاء والمستهلكين، وكذا

حماية المستهلك وإعلامه². في حين أن القانون رقم 04-08 المتعلق بشروط ممارسة الأنشطة التجارية قد قدم تعريفات مختصرة لكل من الفضاء التجاري والتجهيز التجاري من دون أن يضبط الشروط العمرانية ونوعية المرافق الملحقة بالمرافق التجارية الرامية لتدعيم وتطوير المرافق التجارية وتحسن ظروف استغلالها من طرف السكان، بل إن المشرع الجزائري يرى أن الهدف من وضع شروط في توزيع وتنظيم الأنشطة التجارية هو حماية المحيط والآثار والأماكن التاريخية وصحة المواطنين وسلامتهم وكذا احترام النظام العام .

إن الاهتمام بجودة الحياة وتحسين الإطار المعيشي بصفة عامة برز بقوة بعد 2006 بمناسبة صدور القانون رقم 06-06 المؤرخ في 20/02/2006 المتعلق بالقانون التوجيهي للمدينة والذي أسس نقلة نوعية وجادة للتكفل بهذه الإشكالية في شكل أجندة دقيقة للسياسة الجديدة للمدينة³، هذه السياسة التي أستوجب على الدولة أن تبادر بها وتديرها خاصة وأن من المبادئ العامة لهذه سياسة تتوافق المبادئ العالمية العامة للتنمية المستدامة. وعلى ضوء ما أقره المشرع الجزائري من الأهداف المرجو تحقيقها سياسة المدينة، فإننا نستنتج أن ترقية جودة الخدمات التجارية مرتبط بالتدخلات المتعلقة بالمواطنين التالية⁴ :

- **تقليص الفوارق بين الأحياء:** ويقصد بها الفوارق المجالية والوظيفية، وعدم التحكم في التوزيع الكمي والنوعي للخدمات التجارية سيؤدي بالإخلال بنظام إدارة جودة هذا النوع من الخدمات.
- **التحكم في مخططات النقل والتنقل وحركة المرور داخل محاور المدينة وحولها:** خاصة وأن ترقية جودة الخدمات التجارية مرتبط بشكل وهيئة التدفقات المتولدة عن المركزيات التجارية. وتحسين جودة خدمات النقل الداخلي مطلباً استراتيجياً لتعزيز القدرة التنافسية⁵
- **ضمان توفير الخدمة العمومية وتعميمها:** فبالإضافة إلى تلك المتعلقة بالصحة والتكوين والسياحة والثقافة والترفيه. فإن التوزيع المجالي المتوازن للتجهيز التجاري من شأنه ترقية الخدمات التجارية.

² المادة رقم 01 من القانون 04-02

³ أ.د. محمد الهادي لعروق مصدر سابق، ص 42

⁴ المادة 06 من القانون 06/06

⁵ باسم الزاهر: تحسين جودة خدمات النقل الداخلي من منظور مدخل إدارة الجودة الشاملة دراسة تطبيقية على الشركات العامة للنقل الداخلي في سورية، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (28) العدد (1) 2006

1. حتمية الحاجة لإعداد أدوات التخطيط المجالي والحضري الخاصة بالبنية التجارية:

بعد النجاعة المحدودة لأدوات التهيئة والتعمير في الجزائر فقد تضمنت سياسة المدينة رؤية جماعية لتنمية المدينة في خطة عمل تهدف ترقية وإدارة الحكم الحضري وكذا زيادة الاستثمار لتوفير فرص العمل والخدمات وتخفيف مظاهر الفقر بطريقة منتظمة ومستمرة. فقد استوجب تعزيز إستراتيجية التهيئة والتعمير بأدوات جديدة وهيئات من شأنها تطوير السياسات الحضرية وتحسين أداء الإدارة الحضرية وتمكين وبناء قدرات السلطات المحلية ودعمها في تحقيق التنمية الحضرية المستدامة وتعزيز الشراكات بين متخذي وصانعي القرار والفئات المستهدفة. وقد صنف المشرع الجزائري هذه الأدوات والهيئات كما يلي⁶:

- أدوات التخطيط المجالي والحضري.
 - أدوات التخطيط والتوجيه القطاعية.
 - أدوات الشراكة.
 - أدوات الإعلام والمتابعة والتقييم.
 - أدوات التمويل.
 - الإطار الوطني للرصد والتحليل والاقتراح.
- وعليه فإن نجاح سياسة المدينة يتطلب إعداد منظومة من الأدوات التخطيطية، تقوم على العمل ضمن عدة مستويات للتخطيط الاستراتيجي للتنمية العمرانية وطنيا وإقليميا ومحليا. تبدأ بمخططات شغل الأرض (POS) والمخططات التوجيهية للتهيئة والتعمير (PDAU) وهي الأدوات الأساسية المرتبطة بتخطيط المدن⁷. تعلوها مستويات فوقية، تتشكل على المستوى الولائي من مخطط تهيئة الإقليم الولائي، وعلى المستوى الجهوي المخطط الجهوي لجهة البرنامج، وفي القمة المخطط الوطني لتهيئة الإقليم، الذي يترجم بالنسبة لكافة التراب الوطني، التوجيهات والترتيبات الإستراتيجية الأساسية فيما يخص السياسة الوطنية لتهيئة الإقليم وتنميته المستدامة⁸.

بالإضافة إلى استحداث أدوات تخطيط مجالي وحضري أكثر نوعية وتخصص، مثل مخطط تهيئة المدينة الجديدة، مخطط الحماية واستصلاح المواقع الأثرية والمنطقة الأثرية التابعة لها. فإنه من المزمع إعداد مخططات توجيهية قطاعية موزعة على مستويين،

⁶ المادة 18 من القانون 06/06

⁷ لعروق محمد الهادي: تسيير وتهيئة صلاحيات المدن في صلاحيات الجماعات المحلية الجزائرية، مجلة المدينة العربية

عدد 140، ص 81

⁸ المادة 07 من القانون 20-01

على المستوى الوطني وعلى مستوى المدينة. فمن أجل تنفيذ المخطط الوطني لتهيئة الإقليم تم التأسيس لما يعادل ثمانية عشر (18) مخططا توجيهيا قطاعيا، خاص بالبنية التحتية الكبرى لتطوير الإقليم الوطني على اعتبارها الأدوات المفضلة لتطوير الإقليم الوطني والتنمية المنسجمة لمناطقه. أما على مستوى المدينة فقد أقر المشرع الجزائري بضرورة وضع إطار للتشاور والتنسيق بغرض ضمان التطبيق الناجع لأدوات التخطيط والتوجيه القطاعية على مستوى المدينة لاسيما تلك المتعلقة بحماية البيئة والتراث الثقافي والعمران والنقل والمياه والتجهيزات والمنشآت⁹. وعليه هذه الآليات الجديدة تدل على وجود إستراتيجية تنموية عمرانية نوعية محكمة، خاصة وأن هناك القطاع التجاري عرف تحولات كمية ونوعية التي ساهمت في بلورة مفاهيم عمرانية جديدة للتعمير التجاري تقضي الفصل بين التجارة كنشاط اقتصادي، والتجارة كوظيفة حضرية منظمة للمجال. ومن ثمة فإن إعداد المخططات التوجيهية للتعمير التجاري أضحت ضرورة ملحة للارتقاء بجودة الخدمات التجارية انطلاقا من ملاحظة هذه الخدمات ورصدها ومتابعتها ميدانيا وتمثيلها خرائطيا، ومن ثمة اقتراح تدابير التسيير والتدخل. بهدف ضمان استفادة الجميع في كل موقع من الإقليم سواء أكان وطني أو حضري كما يمكنه أن يبين شروط توطيد الهياكل التجارية في شكل شبكة متكاملة.

III. إستراتيجية التنمية المستدامة للبنية التجارية

1. التنمية المستدامة والتعمير

إن الرغبة في تنفيذ وتطبيق تعميم يحترم المبادئ الأساسية للتنمية المستدامة. تمخض عنها تصور جديد للتهيئة العمرانية والتنمية الاقتصادية اتفق على تسميته لدى كثير من المختصين بالنمو الذكي *la croissance intelligente* الذي يمكن تعريفه على أنه جملة من المعايير التخطيطية المرتبطة بالتعمير والتنمية الاقتصادية والنقل تهدف لتحسين نوعية حياة السكان واحترام البيئة والتراث البشري الفيزيائي والتاريخي كما تساهم هذه المعايير على إشراك المواطنين في سيرة اتخاذ القرارات¹⁰. كما قدمت الجمعية الكندية للرهن العقاري والسكن التعريف التالي: النمو الذكي هو ممارسة وتنفيذ التهيئة واستغلال الأرض حيث يحد من الامتداد الحضري المكلف وتوجيه الاستثمارات أكثر نحو العمل الجماعي المتمحور على نوعية الحياة.

ومنه فإن التعمير الناتج عن النمو الذكي هو الذي:

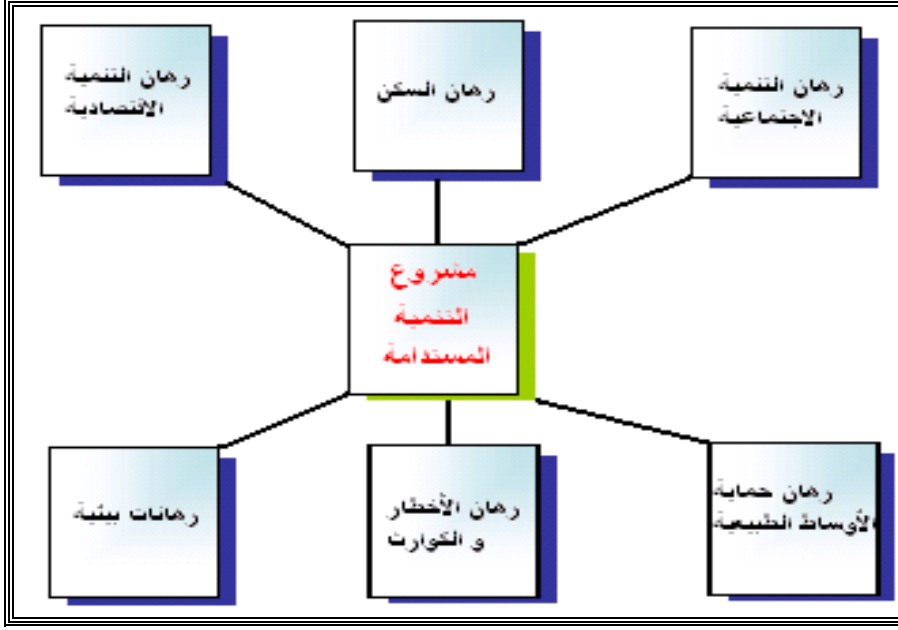
⁹ المادة 20 من القانون 06-06

¹⁰ Rapport sur la croissance intelligente au Canada-le point en recherche ,série socio-économique 05-036.décembre2005.

- يسمح بالاندماج الاجتماعي والتكامل بين النشاطات الحضرية
 - يساعد على التركيز التجاري والسكني في الأحياء المركزية
 - يجد من الامتداد الحضري
 - يحمي ويثمن التراث المحلي
 - يشجع وسائل النقل الأخرى خارج السيارة (النقل الجماعي، المشي والدراجة)
 - يدعم مقاربات حماية المحيط
 - يساعد على المحافظة صحة السكان
- والشكل المولي يلخص ستة رهانات أساسية، يشترط الأخذ بها في إعداد و إنجاز أي مشروع عمراني يهدف لتحقيق مبادئ و أهداف التنمية المستدامة¹¹ :

¹¹ Urbacom :Présentation des enjeux commerciaux urbains- Une Charte de développement commercial- la ville au rythme des gens 2008.

الشكل(02): الرهانات المشترطة في إعداد مشروع عمراني مستدام



- **رهان السكن** من خلال تلبية الاحتياجات المتزايدة على السكن لمواكبة معدلات النمو الديموغرافي والاقتصادي. وعليه لابد من إنتاج مساكن بكمية ونوعية تستجيب لتطلعات السكان ووفقا لتصاميم يثمن فيها الجانب البيئي.
- **الرهان الاجتماعي** لأن المشروع العمراني غايته رفاهية المجتمع. وعليه يتمثل الرهان في دمج الفئات الاجتماعية وتشجيع الحياة الجوارية والمشاركة المجتمعية وروح التضامن وكذا تنويع الوظائف لخلق تكامل اقتصادي ووظيفي بينهم داخل إطار عمراني متحكم في تمدده وتوسعه .
- **رهان التنمية الاقتصادية** بالمساعدة على توطيد وتنمية النشاطات الاقتصادية. التي تستطيع تنمية الاقتصاد الحضري.
- **رهان البيئة** ممثل أساسا في معالجة مشاكل التلوث بكل أشكاله، والإجراءات الواجب تنفيذها لتقليل من انبعاث الغازات السامة المسببة للاحتباس الحراري وعقلنة استهلاك الموارد الطاقوية.

- رهان الوقاية والحماية من الأخطار الطبيعية والتقنية حيث نهدف لتقليل من درجة التعرض المجال الحضري للأخطار.
- رهان حماية الأوساط الطبيعية و التنوع الحيوي والمناظر بالتسيير الجيد لمياه نوعا وكما ، تجميع وظائف النظام البيئي، التحكم في التمدد الحضري وشبكات التطهير.

2. مفهوم التعمير التجاري

تشير إدارة الجودة الشاملة ¹² Total Quality Management في المجال التجاري إلى مجموعة من المعايير والإجراءات تؤدي إلى التحسين المستمر في الخدمة التجارية، وتوفر إدارة الجودة الشاملة أدوات وأساليب متكاملة تساعد المؤسسات التجارية على تحقيق نتائج إيجابية حيث يركز مدخل إدارة الجودة الشاملة في الخدمات التجارية على مجال تقويم البنية التجارية بقصد تطويرها وتحسينها، و على اعتبار أن تقويم البنية التجارية ينطلق أساسا من تقويم للتعمير التجاري والتعمير التجاري هو تحديد قواعد إنشاء وتوسعة مساحات البيع بالتجزئة لضمان تنميتها مجاليا ولخدمة المستهلكين. كما يعرفه قانون التعمير الفرنسي على أنه : كل توطين، توسعة وتحويل استخدام قائم بحيث يصبح يساهم بشكل مباشر في فيما يلي:

- عصرنة المرافق التجارية
- توافق هذه المرافق مع الأنماط الاستهلاكية وتقنيات التسويق
- توفير الراحة للمستهلكين وكذا تحسين شروط عمل الموظفين العاملين في هذا القطاع.

ومهما يكن نوع النشاط التجاري يجب أن يتطور حتى يستطيع مواجهة المنافسة من جهة. ومن أجل أن يكون في مستوى تطلعات الزبائن من جهة أخرى. فمثلا في حالة صنف التجارة الصافية المتميزة بتردد حوالي 95% من السكان يجب أن يكون في مقدور التجار عصرنة مساحات بيعهم خاصة وقد قدر متوسط مساحة البيع بـ 30م² ¹³ وهي غير كافية لرفاهية تسوق المواطنين.

¹² . TAYLIOR, S., BOGDAN, R. *Introduction to Qualitative Research Methods*, New York : John Wiley sons, 1997, 10.

¹³ عنون نور الدين: الميكانيزمات السوسيوإقتصادية والمجالية المتحركة في المركزية التجارية، دراسة حالة مدينة باتنة، الأيام الجغرافية الجزائرية الثانية -ملتقى دولي بجامعة وهران 2007.

في السابق كانت تعتبر عملية التطبيق المجالي للنشاطات التجارية الغاية النهائية في الدراسات التخطيطية. لكن التنمية المستدامة اليوم تستوجب علينا إدراج الرهانات الجديدة للنمو التجاري والنظر للتعمر التجاري على أنه:

- تنظيم للبنية التحتية (محور طريق تجاري أولي، محور تجارة متخصصة، محور تجارة جوارية... الخ).

- تأثير على حيوية مختلف المجالات الحضرية وكذا تدهور نوعية المحيط العمراني.

هذه التأثيرات تستوجب علينا إنشاء معايير للتعمر التجاري تلبي ضرورات نموه العام. وعليه فإن التعمر التجاري هو: " مجموع التقنيات و الوسائل المتخذة من أجل تهيئة وانسجام البنية التجارية مع البنية الحضرية بالسهر على تفعيل النشاط التجاري المحلي وضمان حيوية مراكز المدن، كما يجب تشجيع تركيز النشاطات التي تسمح بعقلنة البنية التحتية العمومية الراهنة ووقف الامتداد الحضري".

3. رهانات التنمية المستدامة في التعمر التجاري

لإسقاط مفاهيم التنمية المستدامة في مشروع تنمية وتنظيم الوظائف التجارية وبالاعتماد على مؤهلات النشاط التجاري نطلق من الإستراتيجية المبنية على النقاط التالية:

- تعزيز المكانة التجارية لمدينة ضمن المنظومة التجارية للإقليم الواقعة فيه بتدعيم و تثمين صنف التجارة المتخصصة فيه.

- تعزيز وتحفيز التجارة الراقية وتجارة الخدمات بمراكز المدن بهدف دعم الدور الريادي لهذه النطاقات باعتبارها المجال المفضل لاحتكاك واندماج المجتمع الحضري زيادة على دوره الوظيفي في استقطاب وتنظيم الديناميكية المجالية.

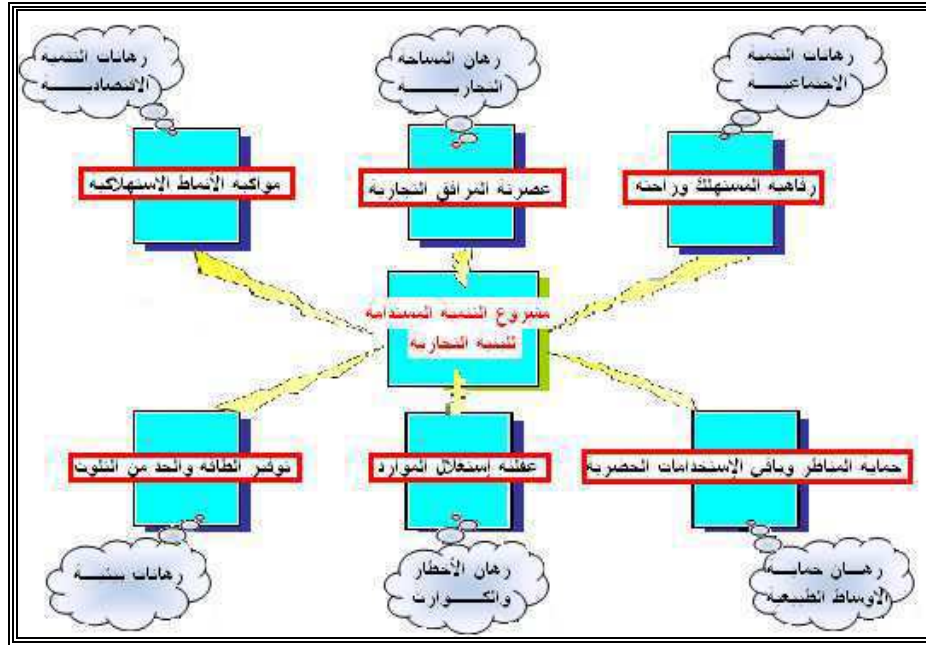
- الحفاظ على التكتلات التركزات التجارية الثانوية بهدف المحافظة على حيوية المراكز الثانوية للمدن وبالتالي يتم نشر التنمية على جل النسيج الحضري.

- تنظيم التجارة الجوارية بهدف خلق توازن بين مختلف أصناف المحلات التجارية الأولية لضمان تغطية جيدة و نفاذية مثالية للمواطنين وضمان مناخ أعمال تسوده الشفافية.

- دعم النشاطات الاقتصادية المحلية عن طريق العمل على تعزيز و تكثيف التداخل بين شبكات الإنتاج المحلي و التموين ثم التسويق من خلال تشجيع استهلاك المنتجات المحلية.

هذه الإستراتيجية يمكن تنفيذها وفقا لأبعاد و شروط التي تبنى عليها فلسفة التنمية المستدامة من خلال تجسيد رهانات التنمية المستدامة في التعمير عموما وعلى التعمير التجاري خصوصا حسب ما يلخصه الشكل الموالي :

الشكل(03): استنتاج الرهانات المشتربة في إعداد مشروع التعمير التجاري من إسقاط رهانات المشروع العمراني المستدام



ويمكن تحقيق هذه الرهانات كما يلي :

أ- من أجل تحقيق رهان التنمية الاقتصادية:

بخلاف الدول المتقدمة التي ترى أن التحدي الاقتصادي يتمثل في إحداث تحولات جذرية في الأنماط الحياتية السائدة في الاستهلاك والإنتاج فإن الدول العالم الثالث

ترى أن التحدي الاقتصادي في التنمية المستدامة يعني توظيف الموارد من أجل رفع المستوى المعيشي للسكان الأكثر فقرا. فمن بين الموارد التي تزرع بها المدن الجزائرية والتي يمكن الاعتماد عليها لتحقيق رهان التنمية الاقتصادية :

- ✓ **اليد العاملة** التي لا تزال تبحث عن فرص شغل حيث أن الجهاز التجاري يمكنه امتصاص نسبة معتبرة من البطالين الشباب من خلال دمجهم في تخصصات حرف الإنتاج أو حرف الخدمات بالإضافة إلى خريجي الجامعة الذين بمقدورهم مزاوله المهن الحرة و الخدمات السامية. ناهيك عن العمل بالتخزين أو النقل، وتجدر الإشارة هنا إلى مشروع فخامة رئيس الجمهورية عبد العزيز بوتفليقة المتمثل في مئة محل تجاري لكل بلدية بهدف تشغيل حاملي الشهادات الجامعية.
- ✓ **دمج تجارة الرصيف** ضمن أطر الممارسة القانونية سيسمح بزيادة رؤوس الأموال الموطنة بالنشاط التجاري ومن ثمة سترتفع عائداته وهو ما ينعكس إيجابا على الاقتصاد الحضري للمدينة.
- ✓ **الخصوصيات الطبيعية و الفيزيائية** لظهير المدن الجزائرية مؤهلات اقتصادية كالسياحة والزراعة.. . يمكن توظيفها في تنمية الجهاز التجاري من خلال تحسين الخدمة التجارية و تنويعها وفق هذه المؤهلات.
- ✓ **مواكبة الأنماط الاستهلاكية** للمواطن عن طريق تنويع أكثر للأصناف التجارية، حيث نقترح تشجيع توطين التجارة الترفيهية التي لاتمثل سوى 8% من إجمالي المحلات بالمدن الجزائرية في حين نجدها تمثل أكثر من 35% في كثير من المدن الأوروبية¹⁴. كذلك هو الشأن بالنسبة لمحلات التجارة الثقافية والتجارة الإيكولوجية (تجارة النباتات).

ب- من أجل تحقيق رهان التنمية الاجتماعية :

يتمثل الرهان الاجتماعي في الراحة النفسية و الجسدية للمواطن عن طريق تطوير مستويات الخدمات التجارية في المجالات الهامشية البعيدة عن

¹⁴ Urbanisme commercial et qualité environnementale Guide méthodologique -ADEME
Annick DARETS et Yves MOCH ARENE Ile-de-France Isabelle GAUSSON Bouygues
Immobilier Eric POZZO-DESCHANEL

المحاور التجارية وتحقيق أكبر قدر من المشاركة في التنمية والتخطيط لجهاز تجاري أكثر فاعلية و استدامة و يتم ذلك بـ:

- ✓ إنصاف في الحصول الخدمة التجارية بإعادة الانتشار المجالي لصنف التجارة القاعدية و الضرورية خصوصا في الأحياء الأطراف، والزوايا المهمشة من النسيج العمراني.
- ✓ إخراج التجارة الحرفية، الجملة والتخزين من النسيج السكني و توجيهها من خلال إنشاء منطقة جديدة للنشاطات الحرفية و التخزين بمحاذاة المناطق الصناعية.
- ✓ إخراج جميع أشكال الممارسات التجارية القائمة في الشقق السكنية للعمارات، وتنظيم مزاولتها في مركز تجارية وفقا لمعايير وقوانين التعمير التجاري.
- ✓ تنظيم وبشكل دوري معارض و تظاهرات تجارية كفضاء للاحتكاك و التبادل الاجتماعي و إرساء لتقافة استهلاكية يعزز أركانها التاجر كوسيط بين المنتج والمستهلك.
- ✓ إدراج مرافق ملحقة بالمرفق التجاري كدورات المياه ومساحات التوقف و المساحات المهيئة لتحسين شروط التسوق، خاصة على مستوى التركزات التجارية.
- ✓ تشجيع العمل الجماعي، وتفعيل اقتصاديات الأسرة قصد تطوير مستواها المعيشي، ثقافتها الاستهلاكية، وكذا تفاعلها أكثر مع الجهاز التجاري للمدينة.

ت - من أجل تحقيق الرهان البيئي:

تحقيق هذا الرهان في التنمية المستدامة للبنية التجارية يعني استخدام التقنيات النظيفة التي تقوم باستخدام اقل قدر ممكن من الطاقة وأقل استنزاف للعقار الحضري وينتج عنها اقل حد من الملوثات الغازية والبصرية و الصوتية وتجسيد يكون كما يلي :

- ✓ ترشيد وعقلنة استهلاك الطاقة في المرافق التجارية من خلال استعمال التقنيات الحديثة التي تقتصد في استهلاك الكهرباء والغاز والماء، من خلال تشجيع كل مبادرة لاستعمال تقنيات استغلال الطاقة الشمسية أو

طاقة الرياح في النشاطات التجارية عالية الاستهلاك للطاقة الكهربائية، وأيضا من خلال توفير طاقة إنارة مساحات البيع بحلول معمارية أو بتشغيل مصابيح لا تستهلك الطاقة. علاوة على ترشيد استهلاك المياه في التجارة الحرفية.

✓ الحد من مظاهر التلوث البصري بتنظيم مساحات الإشهار التجاري ومنع استغلال الأرصفة في عرض السلع، وكذا الحد من حجم النفايات الصلبة الناتجة عن الممارسة التجارية ومنع رميها في مجرى الواد أو حرقها في زوايا الشارع مع تحسين طرق جمعها واسترجاعها حتى تستطيع أن تساهم في ترقية العائدات التجارية.

✓ تحفيز النقل الجماعي بتوجيه مواقف النقل حسب تركيز المحلات التجارية وتوزيع المحاور للاقتصاد في الطاقة بالتقليل من عدد التنقلات الفردية وحجم الانبعاث الغازات المضرة بالبيئة و صحة السكان.

ث - من أجل تحقيق رهان المساحة التجارية:

وهو التحدي المرتبطة بشكل مباشر بالإطار المبني للمرفق التجاري حيث يستوجب عصرنته واقتراح نماذج أشكال عمراني تجاري جديدة بهدف تنمية كمية و نوعية للبنية التجارية بمجال الدراسة حيث يجب ضمان ما يلي:

✓ إحداث تحولات في البنية التجارية بالمدن من خلال ترقية التجارة الراقية بمركز المدينة وفقا لأشكال عمرانية جديدة تعكس الحداثة وتعزز الأهمية الوظيفية للمركز الرئيسي. وكذلك تدعيم هرا ركية التكتلات التجارية القائمة بإدراج و استغلال المساحات التجارية كلأروقة الجزائرية و أسواق الفلاح.

✓ التقليل من ظاهرة دمج المحلات التجارية بالطوابق الأرضية للمساكن سواء كانت فردية أو جماعية لهدف منع التداخل الوظيفي بين المجالات، زيادة على الحد النهائي لأشكال البازار المعروفة محليا نظرا لفجوة القائمة بين هذا النموذج العمراني و المقاييس المعتمدة في تشييد المراكز التجارية.

✓ إنشاء مناطق تجارية توجه كمساحات تجارية واسعة (أكثر من 10 آلاف م²) حتى تستجيب لتطلعات السكان وتواكب تطور الأنماط الاستهلاكية، حيث يخصص للمستثمرين الكبار بإنشائها. وضبط معايير تصميمها كمرافق متعددة الوظائف.

ج- من أجل تحقيق رهان حماية المناظر وباقي الاستخدامات الحضرية و يتحقق ذلك من خلال:

- ✓ خلق و ترقية المساحات الخضراء كمناطق مفتوحة مع الأخذ بعين الاعتبار علاقة العناصر المكونة للمحلات التجارية والوسط المحيط.
- ✓ تصنيف المحلات المتخصصة مع بعضها وعدم الخلط بين أصناف المحلات بهدف توحيد وانسجام مظاهر الاستخدام التجاري.
- ✓ كثافة الاستحواذ على الأرض وعلو المرافق التجارية، لا ينبغي أن يآثر على الاستخدامات الحضرية المجاورة.
- ✓ حماية المعالم العمرانية المتواجدة بالنسيج العمراني من كل أشكال ومظاهر الممارسة التجارية.

ح- من أجل تحقيق رهان عقلنة استغلال الموارد الحضرية و الوقاية من الأخطار:

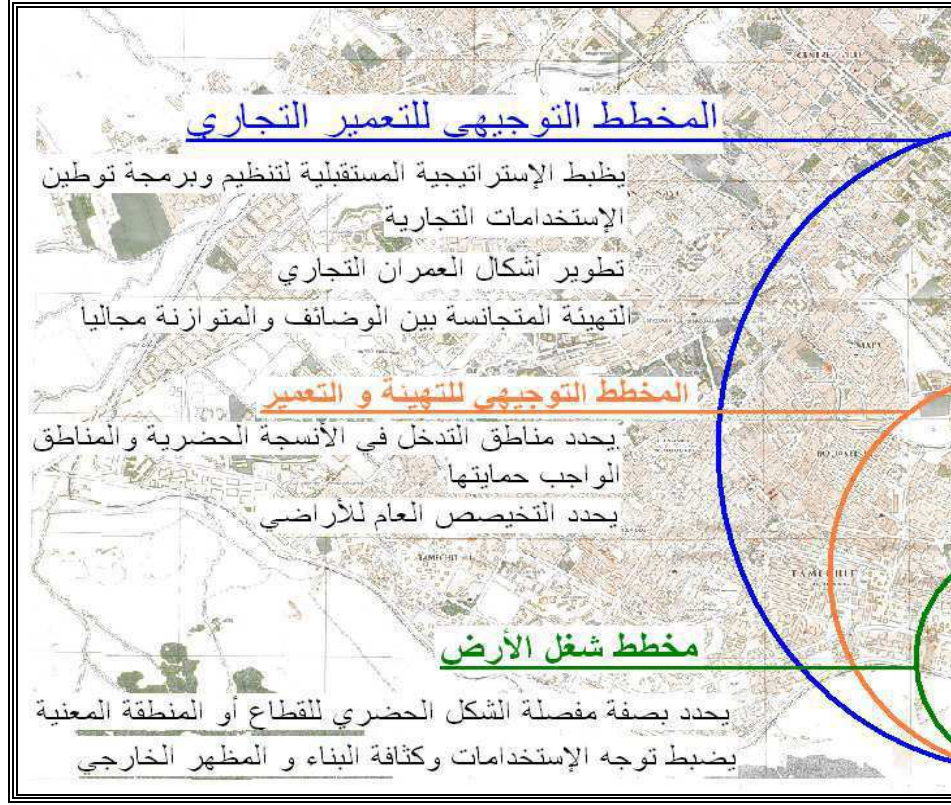
- ✓ عقلنة توسع المساحات التجارية عن طريق التوسع وفقا لاحتياجات السكان وضبطها بمؤشرات تضمن الرفاهية و تتجنب الإسراف .
- ✓ عدم التوسع في مناطق الارتفاعات و مناطق الغمر بمحاذاة الأودية.
- ✓ إخراج صنف تجارة المواد الكيماوية و المواد الخطيرة من النسيج الحضري، مع الأخذ بعين الاعتبار كافة الإجراءات الأمنية و الوقائية اللازمة لتوطئتها.

4. المخطط التوجيه للوظائف التجارية أداة لتنميتها المستدامة

إن جميع أدوات التهيئة والتعمير في الجزائر على اختلاف توجهاتها ومقاييس تدخلها تشترك في إهمالها لاهتمامات الوظائف التجارية. وعدم تعمقها في إشكاليات التنظيم التجاري. على رغم ما أفرزته التحولات التجارية في الفترة الأخيرة، حيث تبين أن التوازن المجالي لهذه الوظائف لم يؤخذ بعين الاعتبار في هذه الأدوات. وعليه فإن تطبيق إستراتيجية للتنمية المستدامة للوظائف التجارية يستلزم منا التفكير في أداة توجيهية تحدد التوجهات الكبرى لتهيئة المجالات التجارية نصطلح على تسميتها بالمخطط التوجيهي للتعمير التجاري، يكون موقعها ضمن الأدوات التخطيطية المعتمدة بين المخطط التوجيهي

للتهيئة و التعمير كمخطط يتضمن التوجهات العامة وبين مخطط شغل الأرض الذي توكل له مهمة التطبيق العملي لتوجهات المخطط الأول، لذا نفضل أن تكون الأداة المقترحة أداة تمزج بين التوجهات و التنفيذ فيما يتعلق بالوظائف التجارية. كما يبينه المخطط التالي:

الشكل(04): موقع ودور المخطط التوجيهي للتعمير التجاري ضمن أدوات التخطيط المجالي الحضري الحالية.



دور الأداة المقترحة:

✓ هو تقرير توجيهي يضبط الإستراتيجية المستقبلية للتنظيم والبرمجة المجالية لتوطين الاستخدامات التجارية على مستوى المدينة حيث يسمح للفاعلين المحليين التوجيه والتسيير المحكم لعملية النمو التجاري في المجال.

✓ يلعب دور دليل عملي وتطبيقي موجه بصفة خاصة للمتعاملين الاقتصاديين الراغبين في الاستثمار التجاري وفقا لتطبيقات التهيئة الحضرية.

كما يجب أن يتطلع هذا المخطط إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. مثالية توطين النشاطات التجارية عن طريق:

- تنمية منظومة تجارية أكثر قربا وأكثر نفاذية
- توقيع الأنشطة في أفضل موقع لها

2. عدم تكثيف التنمية التجارية لتوفير المجال والتنقلات من خلال:

- إعادة استثمار المجالات الحضرية القائمة
- استغلال أفضل للمجالات التوسعية

3. التهيئة التجارية المتجانسة والمتناغمة مع المجال من خلال:

- التوازن بين أشكال البيع بهدف الحفاظ على تنوع العرض التجاري
- الدينامية الاقتصادية للنشاطات الحالية وذلك بربط التنمية التجارية بالمؤهلات الاقتصادية
- المحافظة ودعم جاذبية المجال الحضري
- المساهمة في تحسين نوعية المجال الحضري

إجراءات إعداده:

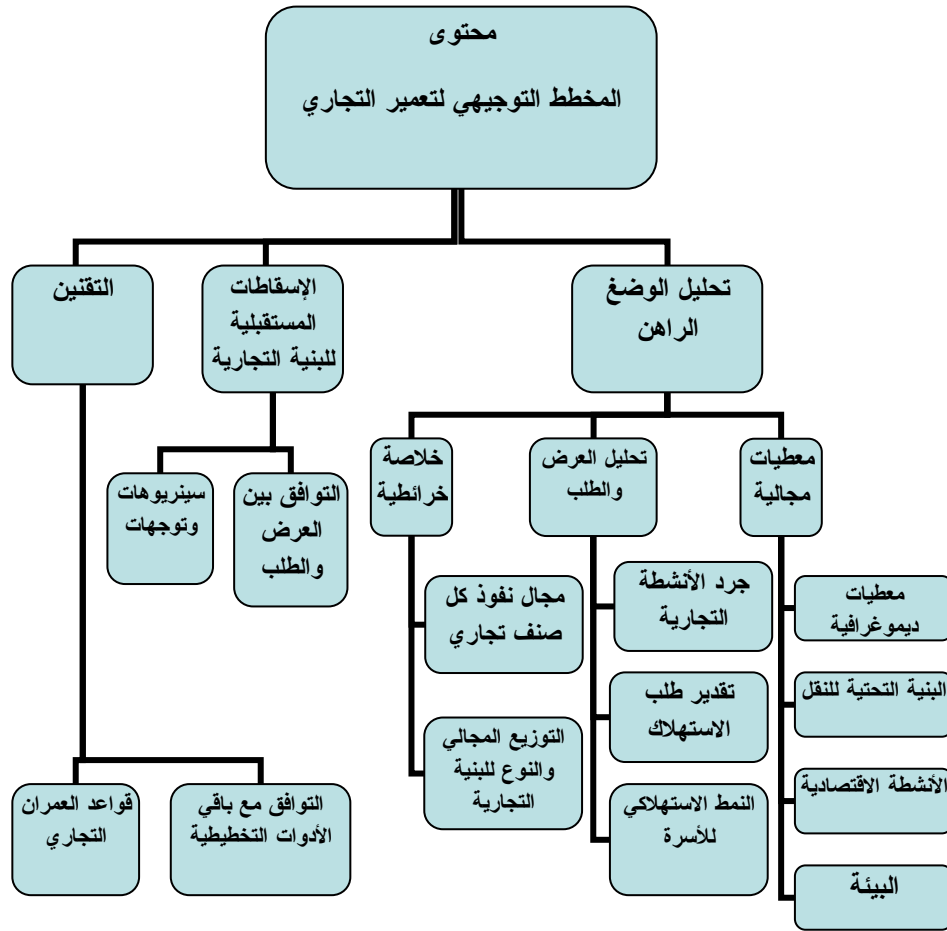
إن إعداد هذه الأداة المقترحة هو بحد ذاته إنتاج لقاعدة قانونية من خلال حتمية إنشاء هيئات و مصالح جديدة تشرف و تنظر لتنمية المرافق التجارية وفقا لقوانين عمران تجاري هي ذاتها الهيئات التي تضبط أحكامه، فيمكننا إنشاء مرصد للمرافق التجارية يندرج ضمن المرصد المدينة المعلن على إنشائه في القانون التوجيهي للمدينة. حيث يسهر مرصد المرافق التجارية على توافق توجهات المخطط الذي يعده مع باقي المخططات الفوقية المعتمدة خصوصا المخطط التوجيهي للتهيئة و التعمير وكذا المخطط

الجهوي لتهيئة العمرانية. كما يسهر على تناغم محتواه مع محتوى أي مخطط توجيهي للتعمر التجاري للأقاليم المجاورة. وبالتنسيق مع مختلف المصالح والإدارات العمومية، الجماعات المحلية وكذا ممثلي المجتمع المدني يتم ضبط الهدف المرصودة خلال آجال زمنية قريبة، متوسطة وبعيدة. وحتى يكون إعداد المخطط علميا نقترح على الهيئة المخولة بإعداده ضرورة الأخذ بعين الاعتبار أن هذه الأداة هي :

- وثيقة تشاورية لجميع الفاعلين الاقتصاديين و المتدخلين المحليين.
- وثيقة إستشرافية، ذات طابع تطوري.
- وثيقة مساعدة على أخذ القرار.

النتمية المستدامة للبنية التجارية هي فلسفة تقتضي الإلمام بالمعطيات الجغرافية، الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية وحتى الثقافية لذا فإننا نوصي أن يتضمن محتوى المخطط التوجيهي للتعمر التجاري على العناصر الواردة في الشكل الموالي:

الشكل (05): المحتوى المقترح في إعداد المخطط التوجيهي للتعمير التجاري



وعليه يجب مراعاة ما يلي لحظة إعداده:

أولاً : ترتيب الأصناف التجارية حسب قوة جذبها، ومجال خدمة كل صنف. بمعنى آخر وضع هراكية للخدمات التجارية حسب دورها التنظيمي. خاصة وأن بعض المدن هي في نفس الوقت، قطب وطني لتجارة لصنف معين من التجارات، وعليه، يتم تحديد أنواع المجالات الوظيفية والطريقة الملائمة للتدخل عليها. أي الفصل بين

مجال التدخل و مجال التفاعل. خاصة وأن التنمية التجارية تندرج ضمن سياسة المدينة بل ضمن سياسة تهيئة الإقليم وان طريقة مراقبة النشاطات التجارية على مستوى التراب الوطني يجب ان تثن عن طريق ادراج البعد المجالي

ثانيا : إشراك الفاعلين الاقتصاديين، الجماعات المحلية والإقليمية، ممثلي التجارة غير المدمجة وتجارة الرصيف بالإضافة للمشاركة فعالة لجمعيات المستهلكين.

ثالثا : تجنيد الوسائل الضرورية لتنفيذ النتائج والتوجيهات المالية والإجرائية. كوضع نظام آلي للمعلومات الجغرافية SIG وشبكة نظرية للمرافق التجارية.

الخلاصة والتوصيات

إن إشكالية جودة الحياة في المدن أضحت اليوم أولوية عالمية، في أجندة السياسات الحضرية لدول العالم، بعد أن أدى التحضر المتسارع إلى تجذر مشاكل التهميش الاجتماعي والاقتصادي وأصبحت الحاجة لقطاع الخدمات ذات جودة عالية من الكفاءة مطلبا ملحا من طرف الساكنة الحضرية الذين يتزايد عددهم يوم بعد يوم. و دراسة وتقييم النشاط التجاري في المدن الجزائرية يستلزم منا اليوم تقييم جودتها من خلال التركيز على حزمة واسعة من المؤشرات الذاتية والنوعية يمكن الاستدلال بها على مستوى رضا المواطنين. خاصة وأن البحث قد خلص إلى أن جميع أدوات التهيئة والتعمير في الجزائر على اختلاف توجهاتها ومقاييس تدخلها تشترك في إهمالها لاهتمامات الوظائف التجارية. وعدم تعمقها في إشكاليات التنظيم التجاري. على رغم ما أفرزته التحولات التجارية في الفترة الأخيرة، حيث تبين أن التوازن المجالي لهذه الوظائف لم يؤخذ بعين الاعتبار في هذه الأدوات. وعليه فإن تطبيق إستراتيجية للتنمية المستدامة للوظائف التجارية، يستوجب علينا التفكير في أداة توجيهية تحدد التوجهات الكبرى لتهيئة المجالات التجارية ونفضل أن تتضمن الأداة التخطيطية تحليلا:

- ✓ للمعطيات الديمغرافية : على اعتبار أن جودة الخدمة تنطلق من الرصد والفهم الجيد للخصائص الاجتماعية والاحتياجات السكانية .
- ✓ للمعطيات البيئية: لأن الحديث عن ترقية لجودة الخدمات لا يتحقق دون توفر شروط بيئية صحية مناسبة.
- ✓ للبنى التحتية للنقل: خاصة وأن وسائط النقل تتحكم في تقريب الخدمة التجارية، وبالتالي ربح الوقت، لأن هذا الأخير مؤشر هام في الارتقاء بجودة الخدمات التجارية.

إن جودة الخدمات التجارية، حق إنساني، وهي غاية في حد ذاتها تعود مسؤولية بنائها للسلطة المحلية والمواطن ولأجل الارتقاء بها وحمايتها نوصي بمايلي:

- ✓ اعتماد نهج التواصل والحوار الميداني العملي مع الساكنة في أماكن إقامتهم لضمان نجاعة وجدوى عملية تحسين الخدمات التجارية.
- ✓ مثالية توطين النشاطات التجارية عن طريق تنمية منظومة تجارية أكثر قربا وأكثر نفاذية، وتوقيع الأنشطة في أفضل موقع لها
- ✓ عدم تكثيف التنمية التجارية لتوفير المجال والتنقلات من خلال إعادة استثمار المجالات الحضرية القائمة، واستغلال أفضل للمجالات التوسعية.
- ✓ التهيئة التجارية المتجانسة والمتناغمة مع المجال من خلال: التوازن بين أشكال البيع بهدف الحفاظ على تنوع العرض التجاري وكذا الديمومة الاقتصادية للنشاطات الحالية وذلك بربط التنمية التجارية بالمؤهلات الاقتصادية
- ✓ التأسيس لثقافة استهلاكية عنوانها جودة السلع والخدمات، وإعطاء دور أكبر للجماعات المحلية في المتابعة والمراقبة لنوعية المرفق التجاري.

المصادر والمراجع :

- محمد الهادي لعروق :** التحسين الحضري آلية للارتقاء بجودة الحياة في المدينة الجزائرية -مجلة مخبر التهيئة العمرانية، العدد09-2008/1، ص44. جامعة منتوري قسنطينة
- لعروق محمد الهادي:** تسيير وتهيئة صلاحيات المدن في صلاحيات الجماعات المحلية الجزائرية، مجلة المدينة العربية عدد140، ص81
- باسم الزاهر:** تحسين جودة خدمات النقل الداخلي من منظور مدخل إدارة الجودة الشاملة دراسة تطبيقية على الشركات العامة للنقل الداخلي في سورية، مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (28) العدد (1)2006
- باسم الزاهر:** اعتمادية التعليم العالي في سورية من منظور التحسين المستمر للجودة، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (29) العدد (2)2007
- القانون رقم 90-29** المتعلق بتهيئة والتعمير: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 52 ص1652.ديسمبر1990.
- القانون رقم 01-20** المتعلق بتهيئة الإقليم وتنميته المستدامة: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 77 ص18.ديسمبر2001.

القانون رقم 04-02 المحدد للقواعد المطبقة على الممارسات التجارية: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 41 ص 3. يونيو 2004.

القانون رقم 04-08 المتعلق بشروط ممارسة الأنشطة التجارية: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 52 ص 4. غشت 2004

القانون رقم 06-06 المتعلق بالقانون التوجيهي للمدينة: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 15 ص 17. مارس 2006.

عنون نورالدين: الميكانيزمات السوسيوإقتصادية والمجالية المتحركة في المركزية التجارية، دراسة حالة مدينة باتنة، الأيام الجغرافية الجزائرية الثانية -ملتقى دولي بجامعة وهران 2007

-TAYLIOR, S., BOGDAN, R. **Introduction to Qualitative Research Methods, New** York : John Wiley sons, 1997, 10.

-Martin Landré, *Une nouvelle classification du commerce de détail à Pretoria*: revu l'Espace géographique. N°4 1999. pages 309-319.

-*Maitriser la croissance commerciale*, Signature d'un moratoire entre Montpellier Agglomération, la Ville de Montpellier, la Chambre de Commerce et d'Industrie de Montpellier et la Chambre de Métiers et de l'Artisanat de l'Hérault.

-Virgile Lautier et François Varin, **Le développement durable et l'urbanisme commercial**, fondation Rues principales: Novembre 2007.

-**Présentation des enjeux commerciaux urbains**, une Charte de développement commercial- Urbacom la ville au rythme des gens 2008.

-**L'élaboration des schémas de développement commercial: objectif** Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie Pôle « Commerce, Services et Tourisme », Mai 2004-

-ADEME Annick DARETS, Yves MOCH ARENE , Isabelle GAUSSON , Eric POZZO-DESCHANEL, **Urbanisme commercial et qualité environnementale Guide méthodologique** , Bouygues Immobilier.

LE TOURISME TUNISIEN : ENTRE QUALITE DE SERVICE ET EXIGENCES ENVIRONNEMENTALES

Mounir JARRAYA

Université de Monastir
Institut Supérieur des Etudes
Appliquées en Humanités
de Mahdia

Résumé

Le tourisme constitue un secteur stratégique dans l'économie tunisienne. Ce secteur se développe au fil du temps, vu l'effectif touristique en croissance et l'infrastructure installée, renforcée et améliorée perpétuellement. La qualité des services vient de s'imposer comme une composante ultime. Si des réussites ont été réalisées au niveau de l'hébergement, le loisir... une atteinte de plus en plus accentuée à l'environnement se résulte, en particulier la dégradation du milieu littoral et les ressources en eaux. Des exigences environnementales auxquelles les activités touristiques doivent répondre afin les rendre compatibles avec les principes de développement durable.

Mots-clés : Tourisme, qualité, environnement, milieu littoral, développement durable.

الملخص

تمثل السياحة قطاعا استراتيجيا في الاقتصاد التونسي. هذا القطاع شهد تطورا على مرّ الزمن و ليس أدلّ على ذلك ارتفاع عدد السياح الوافدين و أهمية البنية التحتية التي تم إرساؤها، تدعيمها و تطويرها باستمرار. هذا التطوير أفضى إلى طرح الجودة كمفهوم مركزي لا غنى عنه. و إذا تحققت بعض النجاحات و تدعمت الجودة في مستوى خدمات الإيواء الفندقي و الترفيه...فإن البيئة تعرضت في المقابل لأضرار عديدة ما انفكت تتفاقم مع مرور الوقت، خاصة تدهور البيئة الساحلية و استنزاف موارد المياه. لذلك فإن الأنشطة السياحية مطالبة بالاستجابة لعدة متطلبات بيئية حتى تكون متلائمة مع مبادئ التنمية المستدامة.

الكلمات المفتاح : السياحة، الجودة، البيئة، الوسط الساحلي، التنمية المستدامة.

Introduction

Les défis du tourisme tunisien ne sont pas moindres. S'il est appelé d'une part, à améliorer le rendement du secteur et accroître son taux de croissance et de l'autre, à se rapprocher du score de 10 millions de touristes et de 5 milliards de dinars de recettes en devises à l'horizon 2014, plusieurs contraintes apparaissent aussi bien au niveau des prestations octroyées aux

clients que sur le plan environnemental. La question de la qualité est majeure, voire décisive pour assurer une activité touristique permanente et développée. Cette notion de la qualité prend plusieurs dimensions, mais au moins dans le contexte de notre étude, elle est bidimensionnelle puisqu'arriver à instaurer une activité touristique qui répond aux critères de la qualité professionnelle et qui respecte l'environnement, est un but recherché par les responsables du secteur.

La multiplicité des mesures suivies pour atteindre cet objectif montre une prise en conscience de la nécessité que l'activité touristique doit respecter les normes de la qualité de service et répondre à certaines exigences environnementales. Les lois qui commandent la création et l'extension des zones touristiques, l'amélioration de la qualité du service d'hébergement touristique, la mise en place des complexes culturels et d'animation ainsi que la diversification des activités de loisir...visent l'étalement de la saison touristique et alléger la domination du motif balnéaire qui marque le tourisme tunisien.

Les problèmes environnementaux générés par les activités touristiques sont d'ampleur spatiale très importante. La fragilisation du milieu littoral, matérialisée par la dégradation de la dune bordière et l'extension non maîtrisée de l'espace touristique ainsi que l'ampleur de l'érosion marine à la suite de la construction d'un port de plaisance, est parmi les conséquences négatives du tourisme sur l'environnement côtier. D'autres problèmes s'ajoutent enfin pour alourdir le bilan négatif tel que la consommation élevée de l'eau potable et la pollution occasionnée par la fréquentation touristique. Ces impacts négatifs qui risquent de mettre en péril le « fond de commerce » de l'activité touristique, ont poussé vers l'adoption de certaines mesures environnementales qui visent à remédier la situation, tout en respectant une activité touristique rentable de point de vue économique et respectueuse de l'écosystème. La mise en valeur de la notion de la qualité dans sa dimension économique et environnementale permettra la durabilité de l'activité touristique, qui exploite rationnellement les ressources.

1. La qualité des services : un objectif recherché dans le secteur touristique tunisien

La maîtrise de l'espace est une nécessité pour tout acte visant la réalisation des bénéfices économiques. Dans ce sens, la création des zones touristiques qui répondent aux critères juridiques et territoriaux, la définition du domaine public Maritime (DPM) et la mise en disponibilité de financement nécessaire, aboutissent à une bonne gestion fonctionnelle et spatiale, et par conséquent la qualité de l'infrastructure et des prestations touristiques.

1.1. La création des zones touristiques

La notion de « Zones touristiques »¹ englobe deux aspects : *un aspect juridique*, puisque une zone touristique est décrétée, et *un aspect territorial*, puisque pour bénéficier de l'aide de l'Etat, tout projet touristique doit obligatoirement s'inscrire dans cet espace.

La création par décret de zones touristiques : les premières à Tunis Nord, Tunis Sud, Hammamet-Nabeul, Sousse et Djerba-Zarzis (Décret n°73-162 du 5 avril 1973), puis à Monastir (Décret n°75-202 du 10 avril 1975), Mahdia (Décret n°76-336 du 7 avril 1976), Kerkennah (Décret n°81-1216 du 21 septembre 1981), Tabarka et Aïn Draham (Décret n°81-1217 du 21 septembre 1981) (Ministère du Tourisme, 2001).

La réflexion², relative à la stratégie de développement touristique, a porté sur la localisation des sites touristiques, l'évaluation des potentialités de ces sites, leur intégration dans l'environnement et les possibilités d'amener les réseaux en infrastructure aux limites des sites. Cette réflexion a abouti à l'option d'un développement prioritaire dans les zones territoriales décrétées « Zones touristiques » à l'intérieur desquelles des plans d'aménagement ont été établis.

Les plans d'aménagement ont été adoptés par décret et opposables aux tiers et les infrastructures prévues sont déclarées d'utilité publique. Les plans d'aménagement visent à l'adéquation entre l'offre touristique à des niveaux prévisibles de la demande. Les plans d'aménagement de ces zones ont prévu des îlots hôteliers (H) et d'animation (A), des îlots réservés à

¹ Il y a lieu de rajouter celle de Hammamet Sud (Décret n°89-1492 du 20 septembre 1989) devenue la station Yasmine-Hammamet.

² Réflexion menée au début des années 1970 et ce, pour éviter l'encombrement des zones touristiques, le gaspillage des ressources physiques et la dégradation du milieu.

l'habitat permanent ou secondaire (U), des équipements complémentaires, des équipements structurants, des espaces verts équipés. Des règlements d'urbanisme ont accompagné ces plans. Ils ont prévu les conditions d'occupation du sol en particulier, le nombre de lits à l'hectare (100lits/ha), le Coefficient d'Occupation au Sol (COS), la hauteur des constructions et le Coefficient d'Utilisation Foncière (CUF) (JICA, 2006).

1.1.1. Le Domaine Public Maritime(DPM)

La Loi n°94-122 du 28 novembre 1994 (art. 25) qui institue un retrait de 100m par rapport au Domaine Public Maritime (DPM) et la Loi n°95-73 du 24 juillet 1995, relative à la délimitation du DPM. Sa mise en application se manifeste dans le fait que tout le littoral de la Tunisie a été « borné » par une nouvelle délimitation du DPM, ainsi : DPM de Hammamet-Nabeul, Décret n°93-1195 du 24 mai 1995 ; DPM de Zarzis, Décret n°94-440 du 15 février 1994 ; DPM de Kerkennah, décret n°95-1049 du 12 juin 1995 ; DPM de Midoun-Djerba, Décret n°95-2298 du 13 novembre 1995 (Ministère du Tourisme, 2001).

1.1.2. Les fonds

La politique de maîtrise des impacts territoriaux a été accompagnée par des financements tels que des fonds et des lignes budgétaires.

Le fonds de protection des zones touristiques a été créé par la Loi n°92-122 portant loi des finances pour la gestion 1993 et notamment les articles 38, 39 et 40 relatifs à la création d'un fond spécial pour : **le pavage et le dallage des circuits touristiques, l'éclairage public, l'amélioration de l'environnement et l'assainissement**. Il est géré par le ministère des Finances, le ministère du Tourisme et la Fédération Hôtelière de Tunisie.

La création de zones touristiques municipales qui permettent aux villes touristiques de bénéficier de lignes budgétaires pour **l'amélioration du cadre de vie**. Elles sont gérées par le ministère de l'Intérieur, le Secrétaire d'Etat chargé des Affaires Régionales et des Collectivités Locales et le ministère du Tourisme (Smaoui, 2001).

Il résulte de cette politique que plusieurs municipalités ont bénéficiée de ces budgets.

1.1.3. L'exemple de la conjoncture sectorielle de la mise en place de la station touristique intégrée Yasmine-Hammamet

La création de la station Yasmine-Hammamet répond à plusieurs objectifs : obéir à la croissance projetée de la demande ; diversifier l'offre touristique en proposant un produit plus complet, moins stéréotypé, moins fermé sur lui même, que celui proposé jusqu'alors par la plupart des stations tunisiennes ; reproduire, à plus grande échelle, le concept de station intégrée, inauguré avec succès à El-Kantaoui (Sousse-Nord) en 1979 ; donner un second souffle à la zone de Hammamet, saturée du point de vue des investissements hôteliers et vieillissante en matière de services et d'animation ; valoriser une partie encore vierge du littoral oriental de la Tunisie tout en contribuant à combler, ne serait-ce que partiellement, le hiatus existant entre Hammamet et El Kantaoui (Signoles, 2006).

Yasmine-Hammamet est une station touristique décidée sur ordre politique suite au changement du 7 novembre 1987. L'État a cherché à développer l'économie et le lancement des projets emblématiques dans le domaine touristique, surtout après la stagnation des investissements à la fin des années 1980. Il a décidé de réaliser une station intégrée dans la continuité de la célèbre zone de Hammamet, pour répondre à la demande croissante de promoteurs hôteliers et cherchait à bénéficier de l'image attractive de Hammamet chez les tours opérateurs et chez les touristes Européens. L'objectif de l'État dans la promotion du tourisme résidentiel est l'adaptation à la demande nationale et maghrébine sur ce type d'hébergement indépendant, surtout après la saturation de la ville de Hammamet qui ne pourrait plus offrir d'espaces pour la construction des villas.

Vers la fin des années 1980, l'État Tunisien a décidé de réaliser 13 nouvelles stations touristiques, dont 4 sur le golfe de Hammamet ; *Yasmine-Hammamet*, *Salloum I*, *Salloum II*, *Hergla*. Ces nouveaux projets de stations intégrées s'inscrivent dans la stratégie touristique globale de l'État tunisien à l'échelle nationale. Au titre de la diversification de l'offre touristique, il s'agit de réaliser deux « chaînes » de produits, l'une composée de ports de plaisance – avec l'objectif de positionner la Tunisie dans le tourisme de plaisance en Méditerranée –, l'autre constituée de parcours de golf. Dans l'un et l'autre cas, le but visé est d'attirer de nouvelles clientèles, de fidéliser celles existantes et de réduire la saisonnalité de l'activité touristique. Les stations intégrées constituent les sites privilégiés d'implantation de ces équipements structurants des espaces touristiques.

1.2. Des établissements hôteliers de haute qualité en croissance

En réponse à l'augmentation de la demande sur les catégories supérieures d'hébergement touristique et pour attirer une nouvelle clientèle, visant enfin la réhabilitation de la qualité du tourisme tunisien, l'infrastructure hôtelière a connu le maintien des gammes de 4 et 5 étoiles. Ces deux catégories ont augmenté aussi bien sur le plan quantitatif que leur part dans le nombre total des établissements hôteliers en Tunisie. En effet, le nombre des hôtels de 4 et 5 étoiles est passé de 170 à 203 entre 2001 et 2008 et leur part dans l'effectif total des établissements en Tunisie a augmentée de 22,5% à 24,3%.

L'importance de cet accroissement quantitatif des hôtels de 4 et 5 étoiles se manifeste également dans leur capacité d'accueil et leur nombre de nuitées considérables. La capacité hôtelière est passée de 205 589 lits en 2001 à 238 495 lits en 2008 et leur part dans la capacité totale en Tunisie a augmentée de 37,5% à 43%. Ces catégories d'hôtels ont enregistré 21 412 234 nuitées en 2008 contre 15 051 478 en 2001. Leur part a enregistré une augmentation de 42,6% à 56% entre les deux dates.

Ces indicateurs d'activité touristique montrent clairement la place capitale que jouent ces structures hôtelières dans l'offre d'hébergement touristique. Les services et leur qualité disponibles dans ces hôtels (piscine chauffée, thalassothérapie, restauration luxueuse, golf, animation...) constituent des facteurs d'extension de leur capacité et l'augmentation des nuitées enregistrées au fil du temps. Si ces structures occupent près de la moitié de la capacité d'accueil totale et représentent plus que ça au niveau des nuitées, cela reflète une nouvelle stratégie touristique adoptée en Tunisie qui vise de se positionner dans la haute gamme. Cette stratégie s'applique surtout dans les nouvelles stations touristiques édifiées comme Yasmine-Hammamet. Dans cette station, les hôtels de 4 et 5 étoiles représentent 70% de l'effectif total des établissements en 2008 (ONTT, 2008). En outre, ils occupent 13 765 lits soit 75,4% de la capacité totale dans la station et enregistrent 90% des nuitées totales.

La tendance à la qualité de service touristique implique que l'hébergement soit à la hauteur des objectifs fixés dans la stratégie de développement touristique.

1.3. La création des complexes culturels et d'animation

Outre les hôtels, les complexes d'animation offrent des possibilités supplémentaires de dépaysement aux touristes. Ils sont conçus comme des produits d'accompagnement de l'activité balnéaire, essentiellement dans les stations touristiques. A l'instar du complexe culturel et d'animation « Yasmine » qui s'inscrit au sein de la station de Yasmine-Hammamet, ce projet est la concrétisation d'un concept, qui s'affirme comme nouveau en Tunisie, et qui associe deux espaces complémentaires : un premier consacré à la culture et au commerce (la Médina méditerranéenne) et un second aux loisirs (Carthage Land) (Hellal, 2008). Vu que la station de Yasmine-Hammamet a été construite dans un espace délaissé et vide et loin de 7 km de la ville de Hammamet, le besoin d'y équiper par un dispositif d'animation et de loisir se consolide au fil du temps. Et puisque les projets touristiques tunisiens intègrent les villes arabes anciennes dans le produit, l'administration chargée de développement et d'aménagement des zones touristiques ont envisagé de réaliser une Médina et comblerait les lacunes (en services, en commerces, en « cultures ») dans la station. Réalisée par un promoteur encouragé par le ministère du tourisme tunisien, le centre d'artisanat conçu au début est devenu une Médina avec ses souks, ses remparts, ses équipements publics et ses espaces résidentiels. En outre, un parc de loisir (Carthage Land) a été édifié au Nord de la Médina afin de diversifier le produit.

« La Médina méditerranéenne » ressuscite 3000 ans d'histoire et visualise, en un lieu unique, les héritages des civilisations qui se sont succédées sur la Tunisie (punique, romaine, arabo-musulmane..) et qui ont contribué à forger le patrimoine culturel et historique du pays. En cela, la Médina se veut un message de paix destiné à tous ceux qui considèrent la Méditerranée comme une mer où se croisent et se côtoient plusieurs cultures (Hellal, 2008). En outre, la Médina veut renouer avec toutes les traditions artisanales et les techniques du passé, qu'elles soient liées à la construction ou à l'art de vivre urbain. Quant à « Carthage Land », il représente, sous la forme d'attractions, les différents épisodes de l'histoire de la Tunisie dans ses relations avec ses voisins méditerranéens.

Le complexe « Yasmine » se base sur la culture et l'histoire pour en commercialiser aux touristes. Sa mise en place répond d'une part, aux objectifs du maintien de la qualité du service touristique, sa rénovation et sa diversification et d'autre part, à initier un tourisme culturel, qui veut finir

avec l'hégémonie des plages, pour favoriser l'ouverture sur le pays visité, sa population, ses traditions et ses richesses culturelles.

1.4. Des activités de loisirs variés

1.4.1. Le golf

La mise en place ainsi que le renforcement de cette activité s'inscrit dans la recherche d'une clientèle de haute qualité. La Tunisie compte 9 golfs : un à Tabarka, un à Tunis, 2 à Hammamet, un à El-Kantaoui, 2 à Monastir, un à Djerba et un à Tozeur. La possibilité de pratiquer du golf en hiver et au printemps est une raison décisive de voyage à l'étranger. De plus, la destination Tunisie s'est lancée dans une politique golfique dont l'objectif est de drainer une clientèle aisée pendant la basse saison touristique. Les golfs ont enregistré un effectif total de 230 626 touristes en 2008. Bien qu'il a diminué par rapport à 2007 (effectif total de 253 551) (ONTT, 2007), la répartition intra-annuelle reste la même, puisque la haute saison golfique se déroule d'octobre à avril (**figure 1**). Le graphique nous montre deux pics au niveau de l'activité golfique en Tunisie en 2008. Le premier est le plus important, il correspond au mois de Mars qui enregistre l'effectif mensuel le plus élevé (39 046 touristes) et le deuxième est moins important, il survient en Novembre (31 592 touristes). Il est à noter que pendant la haute saison touristique, l'activité golfique cède la place au motif balnéaire et cela se manifeste par le nombre le plus bas enregistré en juillet (7 976 touristes).

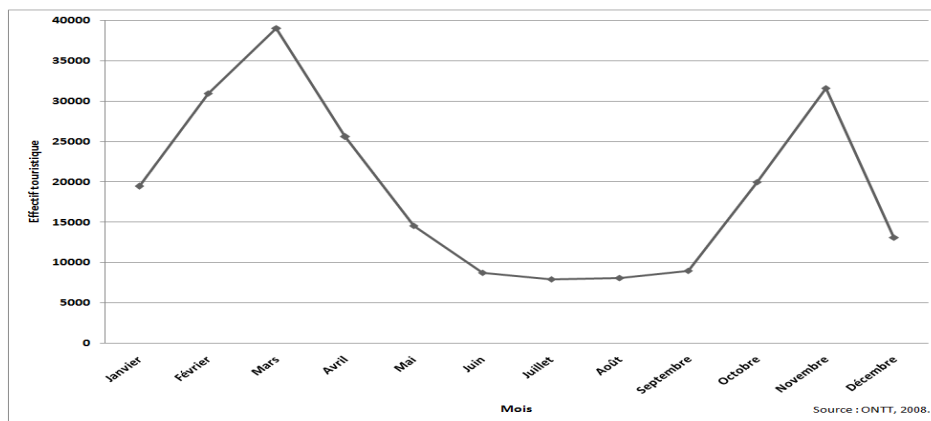


Figure 1 : La répartition mensuelle de l'effectif golfique en Tunisie en 2008

Au niveau des golfs, nous remarquons que « Citrus Hammamet » et « Golf Port El-Kantaoui » enregistrent respectivement 55 546 et 62 241 touristes, soit ensemble 51% de l'effectif total en 2008 (**figure 2**). L'effort doit être accordé à l'activité golfique dans la région touristique saharienne de Tozeur puisque 970 touristes (0,4% de l'effectif total) sont enregistré dans le « Golf des Oasis » et dont 35% de cet effectif se concentre en novembre.

La consolidation de ce produit golfique est indispensable pour attirer des touristes aisés et surtout pour alléger la saisonnalité de l'activité touristique en Tunisie. C'est pour cela qu'un dixième golf a été construit en 2008 dans la zone touristique de Tunis nommé « Golf Gammarth », qui a quand même enregistré 1433 touristes (ONTT, 2008).

Cependant, la commercialisation du produit golfique est réalisée à 60% par les tour-opérateurs, à 23% par les hôtels et à 14% par les agences de voyages. Nous sommes en présence d'une activité qui a enrichi le produit balnéaire et non devant un produit golfique.

1.4.2. La thalassothérapie et la fréquentation thermique

Le produit balnéaire est par définition une activité saisonnière qui dure 2 à 3 mois à Tabarka et 5 à 6 mois à Djerba. Les politiques de développement touristique ont toujours œuvré pour un étalement de la saison touristique. L'équipement des hôtels 3 étoiles en piscine couverte et chauffée, équipement qui n'est pas dans la réglementation et donc pas obligatoire, s'inscrit dans cette logique. Par la suite, les activités de thalassothérapie, la fréquentation des « Hammams » thermaux et des stations thermales entrent dans le même cadre.

Au niveau de l'activité thalassothérapeute, la Tunisie, qui compte 40 centres de thalassothérapie, se positionne juste après la France qui est la première destination mondiale dans ce domaine. Cette activité s'est développée dans la mesure où son effectif total est passé de 122 846 à 152 051 entre 2005 et 2007 (ONTT, 2007), soit un taux d'accroissement annuel moyen de 11,3%. Cette activité est permanente durant toute l'année et polarise la catégorie des personnes âgées en hiver comme en été pour des raisons thérapeutiques.

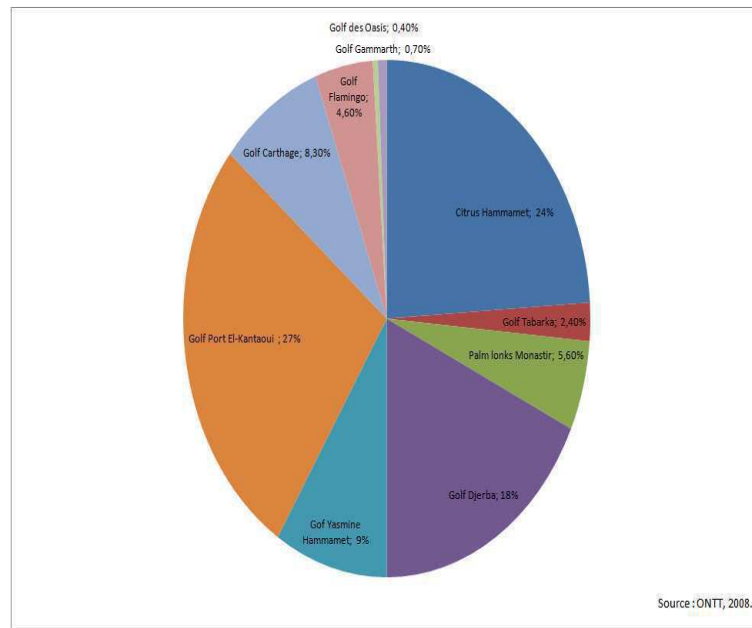


Figure 2 : La répartition de l'activité golfique sur les Golfs en Tunisie en 2008

La fréquentation thermale est très importante. En effet, le nombre de curistes fréquentant les « Hammams » thermaux est de l'ordre de 2 989 106 touristes en 2006, quant aux stations thermales, leur effectif avoisine 16 900 touristes (ONTT, 2006).

Ces divers produits sont destinés essentiellement à une clientèle aisée, le plus souvent constituée des personnes âgées retraitées et c'est pour cette raison leur saisonnalité est plus modérée. La recherche de la qualité de la clientèle nécessite donc la diversification des produits de la thalassothérapie, de la balnéothérapie et thermaux et l'amélioration des prestations offertes aux touristes.

1.4.3. La plaisance

La Tunisie compte six ports de plaisance : Tabarka, 99 anneaux ; Bizerte, 120 anneaux ; Sidi Bou Saïd, 386 anneaux ; Yasmine-Hammamet, 747 anneaux ; El-Kantaoui, 285 anneaux ; Cap Monastir, 290 anneaux, auxquels il y a lieu de rajouter 20 places au port de Sousse et 150 places au port de La Goulette, soit au total 2 068 places de port.

Les ports tunisiens accueillent environ 1 350 résidents en hivernage, dont 700 nationaux et 650 sous pavillon étranger, et un peu plus de 2000 bateaux de passage dont la durée de séjour est supérieure à une semaine. La flotte nationale de plaisance est limitée, le ratio d'équipement est de 0,25 bateau/1000 habitants. Le port de Sidi Bou Saïd a obtenu le label « Pavillon Bleu », il est donc le seul en Tunisie.

Au titre de la diversification de l'offre touristique, la construction des ports de plaisance avait pour objectif de positionner la Tunisie dans le tourisme de plaisance en Méditerranée face à la saturation des ports de plaisance européens et la difficulté d'en créer de nouveaux à la suite de l'adoption de diverses mesures de protection des littoraux.

Aujourd'hui, Yasmine-Hammamet accueille le premier port de plaisance en Tunisie avec 747 anneaux, soit le double de la capacité du port El-Kantaoui. Il permet de réduire la distance actuelle avec les ports de Kélibia au Nord et El-Kantaoui au Sud d'au moins de 40 milles marins. C'est d'ailleurs cette même distance qui sépare les côtes tunisiennes (le Cap Bon) des côtes européennes (la Sicile). Ceci permet au port de jouer le point d'ancrage entre ceux du Nord et du Sud et d'assurer une meilleure articulation entre les bassins de plaisance au centre de la Méditerranée. D'ailleurs, les places dans le port ont des tailles variant de 6 à 110 mètres, comme les navires peuvent s'amarrer à quai et dans les postes sur appontements flottants (9) ou fixe (1). Cette variété et flexibilité d'offre permettront naturellement une bonne attractivité du port de plaisance de Yasmine-Hammamet (Hellal, 2009).

La marina qui est aménagée sur une terre-pleine de 3 ha, essaie de concilier la quiétude des résidents et l'animation recherchée par les visiteurs :

- une zone résidentielle se compose de logements individuels et collectifs. Les 420 unités sont réparties tout autour du canal intérieur (**figure 4 et 5**). L'ensemble entoure une île appelée « île du pêcheur » qui compte 53 villas ;
- une zone commerciale et d'animation autour du port.

Pendant ses premières années d'exploitation, le port n'a pas connu une bonne performance. Il reste récent et peu connu, à l'époque, car l'ouverture officielle du port date du 1er juillet 2001. En fait, pendant l'année 2002, 33 629 nuitées navires ont été enregistrées au port Yasmine-Hammamet. Quant aux plaisanciers de passage, ils ont réalisé 25 % du total

des nuitées. Par nationalité, le pavillon tunisien a représenté 83% de l'ensemble, avec 27 989 nuitées, suivi des pavillons européens avec 4 821 nuitées (13%). Compte tenu de la mise en exploitation de seulement 563 postes d'amarrage, le taux d'occupation du port Yasmine-Hammamet s'est établi, en 2002, à 16,4% (Hellal, 2009). Les dégâts des tempêtes, qui prouvent que le port n'est pas totalement sécurisé, expliquent ce taux d'occupation réduit.

Pendant les dernières années, le port de la station Yasmine-Hammamet a enregistré une remarquable amélioration. En 2007, le port a réalisé 110 668 nuitées, l'équivalent de 98% d'occupation pour les séjours de location et 83 357 nuitées, l'équivalent de 56% d'occupation pour les séjours d'amodiation³. Ce progrès est expliqué par plusieurs causes : la gestion privée du port qui s'avère efficace, l'installation de leader international de Yachting tel que le groupe Rodriguez dans la station Yasmine-Hammamet, le haut niveau d'équipement à disposition, mais surtout la saturation des ports européens.

Ainsi, l'édification du port de plaisance dans la station Yasmine-Hammamet est très bénéfique pour le tourisme tunisien. Il lui permet de se lancer dans le développement d'un nouveau créneau, en profitant de la saturation des ports méditerranéens. Cela permet d'attirer une nouvelle catégorie des clients. En outre, l'amélioration de la qualité des services dans le port de plaisance a permis à celui-ci de se développer et de remplir sa tâche et constituer un atout au tourisme tunisien.

1.5. Le renforcement de l'infrastructure du transport

1.5.1. L'aéroport d'Enfidha Zine El-Abidine Ben Ali

La Tunisie compte actuellement sept aéroports internationaux, mais leur capacité d'accueil est limitée et mise à mal par le nombre croissant des voyageurs. Un nouvel aéroport international à Enfidha, situé à 75 km au Sud de Tunis a été construit et mis en service le 4 décembre 2009 par un premier Test-Vol dans le but de s'assurer de la bonne fonctionnalité des installations (Ministère du transport, 2010). Ce nouvel aéroport a une

³ Une location à longue durée ou une sous-concession.

capacité d'accueil initiale de 5 millions de passagers / an et devrait être extensible dans un site qui permettra la mise en place d'une plateforme aéroportuaire pour un trafic ultime de l'ordre de 20 millions de passagers / an et des vols vers quelques 200 destinations. Les équipements existants dans l'aéroport sont de pointe (piste de 3 300m de longueur, tour de contrôle de 85m de hauteur, 18 passerelles mécaniques...) permettent d'atterrir les avions gros porteurs, de garantir la fluidité du trafic aérien et la rapidité de l'embarquement et de débarquement des passagers (*figure 3*).



Source : Ministère du transport, 2010.

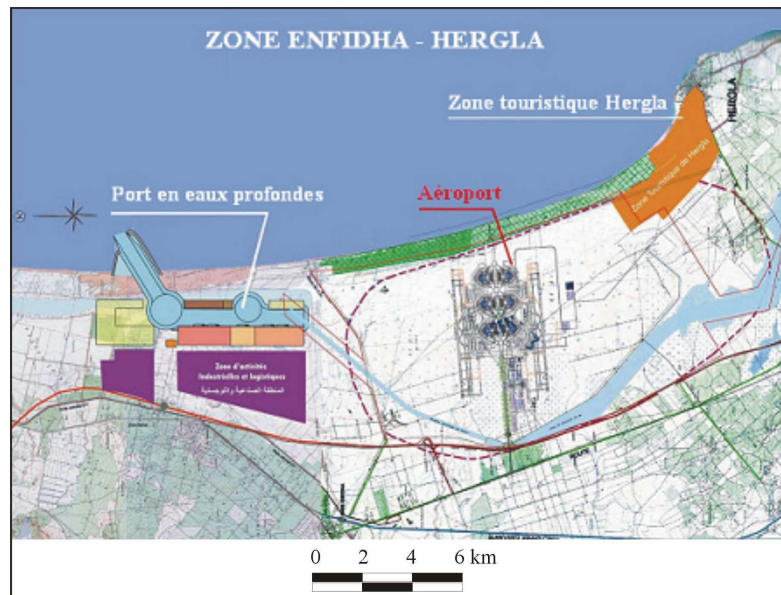
Figure3 : Les équipements de l'aéroport international d'Enfidha

Ces équipements agissent positivement sur la qualité du service octroyé aux voyageurs d'une manière générale. Ainsi, cet aéroport constitue un atout et entend jouer le rôle de point d'entrée aux régions touristiques de Hammamet et Sousse qui se situent à 40 km de celui-ci (*figure 7*).

1.5.2. Le port d'Enfidha

La réalisation de la 1^{ère} phase de construction d'un port en eaux profondes à Enfidha est prévue pour 2009. Il s'intégrera dans un pôle de développement économique composé d'une infrastructure de transport moderne et d'une zone d'activités de commerce, d'industrie et de service avec l'étranger. Lorsque les 3^{ème} et 4^{ème} phases du projet seront achevées en 2023, le port sera doté de 3600 mètres de quais pour le transbordement de

conteneurs et de 1300 mètres de jetée pour de transbordement de cargos à vrac, ce qui lui permettra d'amener à quai des navires bien plus longs que ceux que les sept ports existants (Ministère du transport, 2010). Néanmoins, le port d'Enfidha constituera un appui pour la promotion touristique dans les zones de Sousse et Hammamet.



Source : Ministère du transport, 2010.

Figure4 : La localisation géographique de l'aéroport et le port d'Enfidha

Avec la réalisation de l'Aéroport d'Enfidha et du port en eaux profondes ainsi que la proximité à cette zone à un réseau de transport terrestre (voies ferrées et autoroutes), la région d'Enfidha deviendra un pôle industriel et commercial. Ce réseau de transport multimodal permettra un bon acheminement des touristes vers les zones touristiques de Sousse et Hammamet (Jarraya, 2010).

La recherche de plus en plus croissante des services et des produits touristiques de qualité constitue un souci majeur pour les différents acteurs du secteur en Tunisie. Cette qualité vise à pénétrer de nouveaux marchés, attirer une nouvelle clientèle et fidéliser celle existante. Cette mise du tourisme tunisien sur la haute qualité permet également l'étalement de la saison touristique et d'atténuer la saisonnalité de ses activités. Par ailleurs,

cette amélioration continue de la qualité des prestations offertes aux touristes néglige dans plusieurs endroits le côté environnemental. Plusieurs atteintes à l'environnement sont dues à l'activité touristique qui n'est pas toujours respectueuse. Le tourisme tunisien est donc appelé à tenir compte des exigences environnementales, afin de d'atteindre la véritable qualité dans sa double dimension : économique et environnementale.

2. Les exigences environnementales

Avant de préciser les exigences environnementales auxquelles les activités touristiques en Tunisie doivent répondre, nous présentons quelques impacts négatifs du tourisme sur l'environnement littoral. Sans être exhaustive, ces aspects de dégradation du milieu littoral et l'usage excessif des ressources en eaux permettent de comprendre à quel point une politique sérieuse de restauration et de préservation est indispensable.

2.1. Quelques impacts négatifs du tourisme sur l'environnement

2.1.1. La fragilisation du milieu littoral

La densification continue de l'espace touristique ainsi que l'édification de nouvelles stations ont pour conséquences d'intensifier la pression sur le milieu littoral. Plusieurs composantes morphologiques de ce milieu souffrent, et dans la plupart des cas, se transforment au profit de l'usage humain.

C'est le cas de **la dune bordière** qui se trouve en très mauvaise état dans plusieurs régions littorales et le plus souvent éliminée dans les zones touristique où les hôtels viennent de s'installer proche de la mer. Cet espace occupé auparavant par les dunes littorales fait l'objet d'une extension intensive des hôtels qui ont modifié complètement la topographie et le paysage littoral. La dune bordière constitue un élément essentiel de l'équilibre des plages avec lesquelles elle est étroitement solidaire, elle représente une réserve en sédiments et joue le rôle d'une barrière naturelle qui lors des tempêtes, protège les zones situées à l'arrière de la plage des risques de submersion. Le cordon dunaire, la plage et l'avant plage participent solidairement à l'évolution d'un même ensemble. La destruction de la dune entraîne inéluctablement la disparition de la plage (*figure 5*). Différentes formes de dégradation ont commencé à se manifester. Elles

apparaissent surtout à travers la dégradation du petit bourrelet dunaire de haut de plage et la perturbation du transit littoral (Jarraya, 2010).



Source : Oueslati, 1993.

Figure5: L'élimination de la dune bordière et l'installation des hôtels conduit à la disparition de la plage (l'hôtel de Sindibad à Hammamet en 1990)

Les composantes de la plage (Avant plage, Bas de plage et Haut de plage) ne sont pas forcément figées. Leur forme et leur disposition se diffèrent selon les saisons et selon le contexte géomorphologique, climatique et hydrologique, mais cette dynamique se déroule en complémentarité dans l'état normale. Lors des tempêtes, les vagues peuvent atteindre la dune bordière qui fait l'objet d'une érosion aigue. Les matériaux arrachés de la dune s'accumule sur les parties extérieures de la plage, en limitant l'énergie des vagues et en les obligeant à se déferler. Après la tempête ou la saison des tempêtes, les vents et les vagues poussent les sédiments vers l'intérieur et jouent donc un rôle capital dans la restitution du sable par la dune bordière (Oueslati, 2004). Ce processus n'été pas pris en considération lors des aménagements et surtout l'installation des équipements touristiques sur la dune bordière ce qui empêche l'échange sédimentaire et maximise donc l'érosion pour arriver enfin à la disparition de la plage.

L'expansion de l'espace touristique s'effectue parfois sur des zones lagunaires humides. Par exemple, à la suite à l'extension du tourisme vers le Sud de Hammamet, la surface gagnée pour la construction

des hôtels et l'infrastructure adéquate a évolué sur une zone vasière humide, charnière entre la mer et le continent. Un espace Marécageux à faible valeur initiale qui allait devenir la scène des jeux d'acteurs (Suchet et Hellal, 2009). Cette expansion au détriment de la zone humide constitue l'un des objectifs de la création de la station de Yasmine-Hammamet. Cet étalement de l'espace touristique sur une zone vasière humide montre une anthropisation intensive de Hammamet-Sud qui s'accélère au fil du temps. Cela signifie également une forte pression sur le domaine littoral qui est naturellement fragile et incapable de supporter une telle action humaine (Jarraya, 2010).

Parmi les facteurs de la fragilisation du milieu littoral est celui de **l'extraction du sable de plage** qui est une activité pratiquée depuis longtemps, qui provoque la diminution de la quantité de sable. Cette pratique est utilisée également pour l'aménagement des hôtels, des habitations, des infrastructures routières... Ces différents modes d'utilisation du sable de plage ont contribué à l'affaiblissement du stock sédimentaire, et par conséquent l'aggravation du phénomène de l'érosion marine. C'est pour cela que les zones touristiques anciennes sont les plus touchées comme la façade Nord-Est de l'île de Djerba puisque ses hôtels ont été construits par le sable de la plage (*figure6*). Cette surexploitation du sable écarte toute connaissance des caractéristiques naturelles des côtes ainsi que la dynamique littorale au cours de l'aménagement. Il est à rappeler aussi qu'une bonne partie des sédiments est non renouvelable, surtout dans les zones où l'apport sédimentaire fluvial n'existe pas, et c'est le cas de toutes les zones touristique et en particulier Djerba (Oueslati, 1993). Des travaux ont été mis en place permettant la réhabilitation de ce prélèvement à travers une alimentation artificielle, faite par l'introduction des sables très proches de celles de la plage originelle.



Source : Oueslati, 1993.

Figure 6 : L'hôtel d'Eljazeera était proche de la mer dans les années 1950 à Djerba, il a perdu sa plage sous l'effet de l'érosion marine. Cet hôtel a reculé en détruisant une partie des chambres proches de la mer (1991)

2.1.2. L'effet de certains ouvrages sur l'érosion littorale

Les aménagements portuaires ont eu des effets bénéfiques sur le plan économique, mais elle a généré différents problèmes. Sur le plan environnemental, les conséquences les plus apparentes sont relatives au dérèglement du transit sédimentaire littoral ainsi qu'aux modifications dans la position du rivage. Le problème débute par l'installation des équipements touristiques dans les zones de départ de la dérive littorale et donc des sédiments, au fur et à mesure que la plage connaît un changement sédimentaire continu puisqu'il est dépourvu des apports fluviaux. Les meilleurs exemples sont les zones touristiques de Hammamet et la façade Nord-orientale de l'île de Djerba (Miossec et Paskoff, 1979).

La mise en place des ports de plaisance a des effets négatifs sur la dynamique sédimentaire littorale. L'installation des jetées perturbe la circulation de la dérive littorale et donc la répartition de la charge sédimentaire déposée entre les différentes parties de la plage. Les jetées des ports obligent la dérive littorale à déposer entièrement sa charge sur le côté de la jetée en face de lui tandis que les autres parties de la plage s'en trouvent dépourvues. C'est le cas de la plage de Sousse qui souffrent d'une érosion aigue provoquée par le port de plaisance El-Kantaoui (*figure7*).



Source : Oueslati, 1993.

Figure7 : L'impact du port de plaisance El-Kantaoui dans l'érosion de la plage de Sousse (1990).

La situation est similaire à Yasmine-Hammamet puisque le port de plaisance perturbe le transit des matériaux véhiculés par la dérive littorale, modifiant ainsi le comportement des rivages adjacents (*figure 11*). Il en résulte un engraissement de la plage au Nord du port et une érosion ou amaigrissement au Sud de celui-ci. Outre l'érosion marine, le port de plaisance a provoqué l'accumulation des algues sur la plage. Selon l'Agence de Protection et d'Aménagement des Littoraux (APAL), la conception du port de plaisance est mise en cause pour expliquer ce problème environnemental, puisque celui-ci a troublé la circulation naturelle des algues de posidonies du Nord vers le Sud (Hellal, 2009). Par conséquent, des centaines de tonnes d'algues rejetées par la mer s'entassent quotidiennement sur la plage. L'amoncellement de feuilles de posidonies sur l'estran de la plage est considéré comme une atteinte à la beauté de la plage, par la taille et l'aspect inesthétique des algues elles-mêmes ainsi que la mauvaise odeur qui s'en dégage. Le problème de l'accumulation des algues s'accroît au fil du temps et prend une ampleur spatiale plus large puisqu'elles atteignent l'ancienne zone touristique de Hammamet (Jarraya, 2010).

2.1.3. Nettoyer la plage : comment ?

Le nettoyage des plages constitue un souci majeur pour les hôteliers. Si cette pratique est préférée en tant qu'acte citoyen, mais il peut contribuer à la dégradation des plages. Celle-ci résulte de l'altération du stock sédimentaire lors de l'élimination des ordures. Tout d'abord, il faut bien définir les ordures dans les plages.

A notre avis, nous considérons ordures toute matière qui n'est pas d'origine marine et surtout celle de production humaine. Concernant les matières d'origine marine rejetées par les vagues, elles doivent être considérées naturelles et en relation avec l'équilibre écologique. A ce propos, il faut bien rappeler le rôle majeur joué par la végétation marine rejetée par les vagues sur la plage. Ces végétaux constitués par les algues de posidonies accumulés sur les plages et ramassés par les hôteliers protègent celles-ci contre l'érosion, puisqu'elles limitent l'énergie des vagues et donc son arrachement de sédiments. La végétation marine est donc indispensable pour lutter contre l'amaigrissement de la plage surtout lorsqu'elle n'est pas bénéficiée d'un apport sédimentaire fluvial.

2.1.3. Une consommation élevée de l'eau potable

Le tourisme est parmi les secteurs les plus consommateurs de l'eau potable. La consommation d'eau annuelle en millions de m³ est celle comptabilisée par la Société Nationale d'Exploitation et de Distribution de l'Eau (SONEDE). Elle ne comprend pas la consommation provenant des nappes souterraines ou des eaux non conventionnelles. La consommation par lit dans un hôtel 5 étoiles est supérieure à 150m³ / an (Oueslati, 1993). Le tourisme représente 6,5% de la consommation globale d'eau avec une moyenne de 715 litres/nuitée contre une moyenne de 46 litres/tunisien. Ce taux atteint cependant 16,5% au Sahel (5,11% en 1969), mais 25,2% à Monastir, 28,8% à Médenine et 28% au Cap Bon (Belhédi, 1999). Ces pourcentages montrent la demande importante de l'activité touristique sur l'eau, bien que plusieurs hôteliers exploitent les eaux de la nappe phréatique.

La figure 8 montre une augmentation du volume d'eau potable consommé de 497 à 568 litres/jour/lits entre 2000 et 2002.

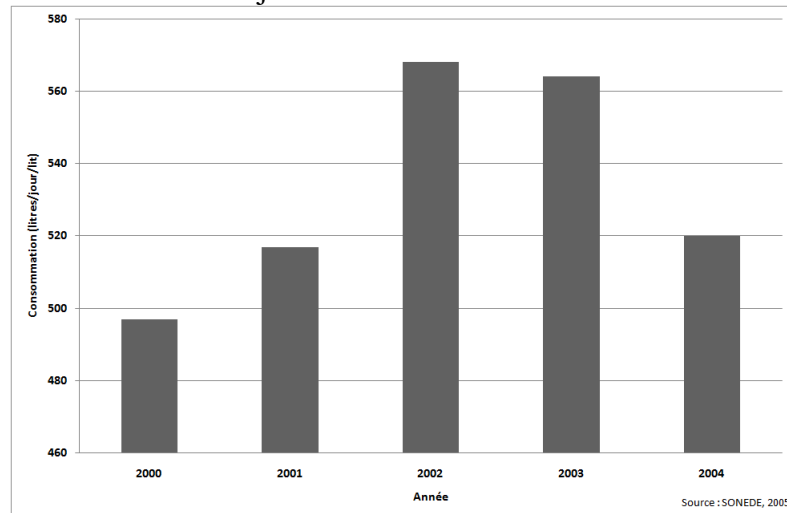


Figure8: Evolution du volume d'eau consommée par le tourisme entre 2000 et 2004

Ensuite, elle a diminuée relativement à 520 litres/jour/lits en 2004. L'augmentation de la consommation de l'eau potable dans les établissements touristiques s'explique par le fait qu'elle se compose de deux consommations : une consommation fixe, arrosage des pelouses, irrigation des espaces verts et nettoyages divers et ce, indépendamment du taux d'occupation de l'établissement, soit selon les calculs de la SONEDE, en moyenne 45% de la consommation d'un établissement touristique. La deuxième est une consommation variable qui correspond à celle des résidents de l'hôtel et dépend du taux d'occupation.

Dès 2004, et grâce à la séparation de ces deux consommations, la première prise en charge par la distribution des eaux renouvelées, en particulier les eaux épurées, et la deuxième par la distribution des eaux de la SONEDE, nous commençons à enregistrer une diminution au niveau de la consommation.

2.1.2. La pollution littorale

La pollution se produit lorsque des établissements hôteliers s'échappent des dispositifs de contrôle et évacuent l'eau usées directement vers la mer avant qu'elles soient traitées ou épurées. Ces eaux polluées

dégradent sensiblement l'écosystème marin, en affectant la vie animale et végétale.

La plage dans cette zone est menacée par une pollution résultante des rejets (bouteilles, canettes de bière, bidon en plastique, branches d'arbres) des divers hôtels. Ces rejets ont une influence sur le charme de plage et même la dégradation écologique. Les chantiers de construction qui s'éternisent et les travaux d'extension des hôtels, parfois hors du règlement d'urbanisme, provoquent l'accumulation des déchets de matériaux de construction (entassement des blocs de pierres, bois, fil de fer, gravats) près de la plage. Ces accumulations contribuent à l'instabilité de la topographie de la plage et la destruction de la végétation fixatrice du sable.

2.2. Des mesures appliquées et d'autres en cours

2.2.1. La création des institutions chargées de l'environnement

- Depuis une quinzaine d'années, les préoccupations environnementales sont intégrées dans les politiques de développement touristique. Intégrant certaines préconisations du « Livre blanc : tourisme et développement durable en Tunisie » du Plan Bleu en 2002, le XI^e plan de développement de la Tunisie (2007-2011) confirme cette orientation vers un développement touristique durable. Cela se manifeste par :
- La création par le Décret n°91-362 du 13 mars 1993 d'une Agence Nationale de la Protection de l'Environnement (ANPE) qui a en charge les études d'impact, préalable aux études d'aménagement.
- La création par la loi n°95-72 du 24 juillet 1995 d'une Agence de Protection et d'Aménagement du littoral (APAL) pour la sauvegarde de l'environnement côtier. Elle est chargée entre autres de la gestion des espaces littoraux et du suivi des opérations d'aménagement ainsi que de la surveillance des règles et des normes fixées par les lois⁴ et

⁴ En particulier la Loi n°95-73 du 24 juillet 1995, relative au domaine public maritime, qui précise qu'il est interdit de construire à une distance inférieure à cent mètres à partir du domaine public maritime.

règlements en vigueur relatifs à l'aménagement de ces espaces, leur utilisation et leur occupation.

- La création du Centre International des Techniques de l'Environnement de Tunis (CITET) qui est chargé de la mise en place des écolabels.
- L'Agence Nationale de Maîtrise de l'Energie (ANME) qui accompagne les hôtels dans leurs efforts de réduction des dépenses énergétiques ; déjà 80 unités hôtelières ont fait l'objet d'audits énergétiques.

Par exemple, les actions menées par l'APAL concernent la réhabilitation de la plage d'Aghir à Djerba sur une longueur de 1 000 mètres, la fixation et la protection des dunes bordières à El-Asfouria à Mahdia sur un linéaire de 650 mètres et la gestion de la plage de Korba qui s'est traduit par des travaux d'aménagement du sable sur une distance de 1 000 mètres, ce qui a permis de contrecarrer l'avancée du sable et de limiter l'érosion marine (Chapoutot, 1990).

2.2.2. La gestion rationnelle des ressources en eaux

***Maîtriser la consommation d'eau**

L'objectif retenu pour les pouvoirs publics est de réduire la consommation d'eau des unités d'hébergement à 300 litres/jour/lit occupé. Pour atteindre cet objectif, la maîtrise de la consommation d'eau passe également par la modernisation des réseaux dans les hôtels, les pertes, dues à la vétusté des installations, sont en effet de l'ordre de 30 à 40% de la consommation ; la promotion des innovations techniques sur les installations sanitaires existantes grâce à des robinets à arrêt automatique, des douches à faible débit avec des équipements économiseurs d'eau ; l'instauration de stages de formation afin d'améliorer le comportement des agents chargés de la maintenance des équipements de distribution de l'eau.

Par ailleurs, les hôtels de grande capacité sont souvent les gros consommateurs d'eau. Il est prévu un audit obligatoire des systèmes d'eau à l'intérieur de ces hôtels (Décret n°2002-335 du 14 février 2002 fixant le seuil (2000m³) à partir duquel la consommation des eaux est soumise à un diagnostic technique, périodique (ONTT, 2004).

L'opération d'audit consiste à l'examen des différentes données relatives au fonctionnement et à l'exploitation des systèmes. L'objectif est d'identifier et d'évaluer les pertes, de déterminer les rendements des

systèmes et de mettre en place un programme de réduction des pertes d'eau. La fréquence de ces audits est fixée à tous les 5 ans.

L'état a instauré des encouragements financiers pour les établissements hôteliers qui réalisent ces opérations d'audit : une subvention relative à la réalisation de l'opération d'audit, à concurrence de 50%, avec un plafond de 2 500 dinars ; une subvention relative aux investissements réalisés à la suite des opérations d'audit, à concurrence de 20%, avec un plafond de 15 000 dinars (ONTT, 2007).

*L'utilisation de l'eau épurée

Ces eaux proviennent de l'Office national de l'assainissement (ONAS). Grâce à un réseau de stations d'épuration, 98 dont 45 contribuent à la réutilisation de l'eau, le volume des eaux traitées est passé de 106,5 millions de m³ en 1994 à 135 millions de m³ en 2002 et à 225,5 millions de m³ actuellement.

Ce réseau a permis un développement touristique en harmonie avec son environnement. L'objectif de l'utilisation des eaux renouvelées est, en effet, double :

- Protéger l'environnement qui est une composante de la commercialisation du produit touristique. Toutes les zones touristiques sont équipées de stations d'épuration ;
- Valoriser le potentiel mobilisable en tant que ressource additionnelle pour l'irrigation des golfs, des jardins des hôtels et également pour la recharge des nappes phréatiques.
- Actuellement, 42 millions de m³, soit un taux de réutilisation de 22%, sont réutilisées dans l'irrigation de 9 golfs (soit une superficie irrigable de 540 ha) (*tableau 1*), les jardins des hôtels dont l'irrigation correspondrait normalement à 22% de la consommation touristique, c'est-à-dire l'économie réalisée, et enfin les espaces verts dans les zones touristiques.

Tableau 1 : L'irrigation des parcours de golf par les eaux épurées en 2005

Golf	Superficie (Ha)	Superficie irrigable (Ha)	Volume d'eau épurée (m³/jour)
Carthage	30	18	600
Yasmine- Hammamet	80	45	1800
Citrus Hammamet	172	90	2700
El-Kantaoui- Sousse	132	110	3456
Flamingo Monastir	80	60	1900
Palm Links Monastir	80	50	2200
Djerba	92	44	1500
Tabarka	110	45	1500
Tozeur	150	75	-

Source : ONTT, 2007.

***Le dessalement de l'eau saumâtre**

Il s'agit d'actions entreprises par la SONEDE, donc l'État, pour satisfaire les besoins en eau de la région de Djerba et Zarzis. Il aurait été possible d'utiliser les eaux des nappes profondes et de transporter cette eau. Dans le cas présent, deux options ont été préférées : ne pas utiliser les nappes fossiles et ne pas augmenter le prix de la production de l'eau par un long transport.

Les techniques de dessalement des eaux saumâtres ont permis de satisfaire les besoins en eau de l'île de Djerba et de la région de Zarzis grâce à l'installation d'unités d'une capacité unitaire de 12 000m³/jour.

*Le dessalement de l'eau de mer

Il s'agit d'une initiative privée entreprise par la chaîne El-Mouradi, cette chaîne compte 14 unités hôtelières comptabilisant 12 000 lits. Dans le cadre des économies de l'eau, la chaîne a commencé par le dessalement de l'eau saumâtre dont la salinité ne dépassait pas 7 g/litre. Par la suite, la chaîne est passée à des équipements de dessalement d'eau de mer. Compte tenu des progrès réalisés au niveau de la technologie de dessalement, avec des membranes ayant une surface de filtration très importante et un taux de rétention de sel supérieur à 99,6% et de la diminution des coûts, plusieurs hôtels se sont équipés par des stations de dessalement (*tableau 2*). Par exemple, le volume d'eau dessalée est de l'ordre de 600 m³/jour pour l'hôtel El-Mouradi Mahdia en 2004 et El-Kantaoui Club en 2005.

Il est à noter que plusieurs hôteliers se regroupent pour s'équiper en station de dessalement d'eau de mer pour ainsi aboutir à une économie d'échelle.

Tableau 2 : Volume d'eau dessalée par établissement hôtelier en 2005

Hôtel	Capacité m ³ /jour	Année
El-Mouradi Hammamet	300	2001
Skanès Beach	400	2003
Djerba Menzel	600	2004
El-Mouradi Mahdia	600	2004
El-Mouradi Molka	600	2005
El-Kantaoui Club	600	2005

Source : ONTT, 2007.

2.2.3. La maîtrise de l'évolution de l'activité de loisir affectant l'environnement côtier

***Au niveau des ports de plaisance**

Les côtes tunisiennes sont le plus souvent sableuses et rectilignes ce qui est une situation plus propice aux activités balnéaires qu'à la plaisance. Néanmoins, les potentialités de développement sont grandes :

- Le port de Bizerte (120 anneaux) devrait faire l'objet de travaux d'agrandissement ;
- L'ancien port de Tunis devrait être transformé en port de plaisance ;
- Le port de Sidi Bou Saïd (386 anneaux) est complètement saturé. Ce port a obtenu le « Pavillon Bleu » en 2006, mais depuis, et compte tenu des problèmes, en particulier d'ensablement de la passe liés à un transit littoral Nord-Sud, les autorités portuaires n'ont plus postulé au label « Pavillon Bleu ».

Les autres ports sont de véritables marinas : Tabarka, Yasmine-Hammamet, El-Kantaoui et Cap Monastir.

Globalement, la plaisance en Tunisie est faiblement développée: la Tunisie représente à peine 0,7% des capacités d'accueil méditerranéennes ; les ports y sont en majorité pleins ; la flotte nationale de plaisance est limitée, elle est une des plus faibles de Méditerranée ; la Tunisie n'accueille qu'une petite partie de la flotte européenne se délocalisant dans de nouveaux pays (<1%) ; la location et le charter n'y sont pas exploités compte tenu de la législation.

Le niveau d'équipements portuaires et des flottes accueillies reste faible. En effet, compte tenu de l'importance des investissements, le financement des ports de plaisance est impossible sur la seule base des rentrées financières, liées à la location des places, même si l'on y ajoute la vente d'une partie des anneaux (JICA, 2006). Il est donc nécessaire d'y ajouter un apport lié aux surfaces immobilières construites. Par contre, les surfaces commerciales et les hôtels participent rarement au financement de l'investissement portuaire, en raison de leur faible rentabilité.

***La fréquentation des plages**

Deux types de plages sont à analyser, les plages dans les zones touristiques et celles hors des zones touristiques. Dans les zones touristiques, l'APAL a en charge l'aménagement de l'espace qui est donné

en concession aux hôteliers. Pour les autres zones, il a été créé en 2002 une Société des loisirs touristiques (SLT) dont le but est l'aménagement de plages publiques dans l'ensemble des gouvernorats de Tunisie.

Pour le tourisme de proximité, à l'usage de vacanciers résidents, des espaces littoraux ont été affectés. Des Plans d'Occupation des Plages (POP) ont été élaborés pour une gestion de l'espace littoral en le dotant des équipements et des commodités nécessaires au bien-être des estivants. Depuis 2002, plus de 50 plages ont été ainsi aménagées à proximité des grands centres urbains (Chapoutot, 2007). Par ailleurs, des zones ont été également aménagées à Chaffar à proximité de Sfax, à Sidi Raïs dans la partie Sud du Grand-Tunis et à Kallat Andalous entre Tunis et Bizerte et ce, pour les besoins du tourisme de proximité.

2.2.4. Promouvoir un tourisme facteur de développement durable

Un schéma national d'aménagement du territoire, Loi n°94-122 du 28 novembre 1994, portant promulgation du code de l'aménagement du territoire et de l'urbanisme, a été adopté. Son objectif est d'assurer l'exploitation rationnelle des ressources ; protéger les zones de sauvegarde, les sites naturels et culturels ; assurer la sécurité et la santé publique ; garantir une répartition rationnelle entre les zones urbaines et rurales. Il est prolongé par des schémas régionaux de développement spatial.

Le ministère de l'Environnement dont le rôle est de mettre en forme une gestion plus rationnelle du territoire et de réunir les conditions favorables à la réalisation d'un développement durable est chargé d'élaborer, en concertation avec les départements, services et organismes concernés, dont l'Office National du Tourisme Tunisien (ONTT) et l'Agence Foncière Touristique (AFT), les schémas directeurs d'aménagement du territoire.

L'ANPE intervient également sur l'ensemble du territoire tunisien et notamment dans les espaces maritimes. Dans ce cadre, les villages de vacances et hôtels d'une capacité supérieure à 250 lits et les ports de plaisance doivent faire l'objet d'études d'impact, Décret n°93-362 du 13 mars 1993 et Loi n°94-122 du 28 novembre 1994, préalable à toute autre autorisation pour la réalisation d'unités touristiques (JICA, 2006).

*Les schémas directeurs

Toutes les régions de Tunisie sont couvertes par un schéma directeur. Il en a été ainsi pour la région de Menzel Temime dans le Cap Bon qui a, dans le même temps, fait l'objet d'une étude d'aménagement touristique dont le plan avait été approuvé par le conseil municipal.

Les autorités ont décidé l'abandon du plan d'aménagement touristique et ce, pour préserver la zone humide, avec de nombreuses lagunes, qui caractérise la région. C'est le résultat positif des négociations entre les différents départements et organismes impliqués dans la gestion de la région.

*L'agenda 21

Le littoral tunisien comprend environ 50 zones humides, des forêts littorales, des zones sensibles et d'autres sites littoraux remarquables sur le plan écologique et patrimonial. Suite aux recommandations de la Conférence de Rio, une commission nationale pour le développement durable a été créée (Décret n°93-2061 du 11 octobre 1993). Un atelier de travail (Agenda 21, 1994) a élaboré un document qui en matière de tourisme recommande de «développer et de promouvoir un tourisme diversifié, intégré et respectueux de l'environnement en améliorant la localisation et la qualité des unités touristiques et en développant et promouvant un système touristique diversifié déconcentrant le tourisme des zones balnéaires en l'ouvrant sur l'intérieur du pays et respectueux de l'environnement» (Ministère du Tourisme, 2001).

En conséquence, toutes les mesures prises traduisent les préoccupations d'harmonisation entre le développement économique et la protection de l'environnement qui, en termes de commercialisation touristique, est un argument de vente.

2.2.5. La Gestion Intégrée de la Qualité (GIQ)

Elle intègre le développement durable dans ses trois composantes – environnement, efficacité économique, équité sociale – et la satisfaction de la demande. Elle passe par :

- Des stratégies avec les partenaires clés, à savoir une collaboration cohérente entre tous les acteurs et ce, à tous les échelons local, régional, national et international pour bénéficier des effets de synergie et des économies d'échelle ;
- Des bonnes pratiques, à savoir les normes, certifications et labels ;

- Des instruments de suivi et d'évaluation, à savoir l'élaboration d'une vision de développement de l'offre, de la définition du projet jusqu'au suivi de sa mise en œuvre ;
- Des incitations, avec l'émergence et l'encouragement de l'initiative privée (fiscalité, aides,...).

Les exigences environnementales et les mesures appliquées visent la réhabilitation du tourisme pour qu'il réponde aux principes de développement durable. L'objectif est de rendre efficace la participation du tourisme, comme les autres secteurs de l'économie, dans la sauvegarde des ressources naturelles et la protection de l'environnement. Cette nouvelle approche de la qualité qui intègre la dimension environnementale reste à développer et à diffuser au niveau des professionnels du secteur pour qu'ils soient suffisamment sensibilisés du fait qu'il ne suffit pas de d'intensifier l'effort pour offrir un produit de haute qualité, mais de s'attacher aux efforts déployés pour assurer la durabilité de leur activité tous motifs confondus.

Conclusion

Le tourisme tunisien enregistre des indicateurs d'activité qui permettent de dire qu'il se développe au fil du temps. La mise en place des stations touristiques intégrées compatibles avec les exigences territoriales et les lois d'aménagement ainsi que leur équipement par l'infrastructure adéquate servent la qualité, un objectif recherché et appuyé ces dernières années. L'offre des services d'hébergement, de loisir et du transport de qualité aux touristes permet d'accueillir de nouveaux clients et de fidéliser les anciens. Cette qualité des prestations repose sur l'amélioration continue de l'hébergement touristique, surtout dans les nouvelles stations construites en renforçant la catégorie de haute gamme de 4 et 5 étoiles. La dynamisation de ces stations par des structures d'animation et de loisir renforce cette tendance à la qualité recherchée également par une catégorie importante de touristes.

Cependant, cette insistance de la qualité de service ne doit pas masquer la responsabilité directe ou indirecte du tourisme dans la dégradation environnementale. Les aspects analysés dans notre travail montrent que les conséquences sur le milieu littoral seront dramatiques et la

disponibilité en eaux douces sera menacée si une stratégie ne soit pas adoptée en urgence pour remédier la situation. Les exigences environnementales sont multiples, vu la diversité des produits touristiques et les mesures à appliquer ont besoins d'une suivi continue pour qu'elles soient efficaces et aboutissent aux résultats attendus. La qualité environnementale est donc une nécessité pour assurer le développement futur de l'activité touristique.

La mise en place d'un tourisme respectueux de l'environnement et intégré dans le processus de développement durable et qui repose sur l'utilisation rationnelle des ressources naturelle est l'objectif ultime de cette phase actuelle. Le développement d'un tourisme écologique en Tunisie comme un nouveau produit, sera le premier pas dans ce sens et compte tenu des potentialités naturelle et patrimoniale disponibles.

Bibliographie

Belhédi A., 1999 : L'espace touristique en Tunisie. Communication au cours d'été « Les nouveaux espaces touristiques », Institut Supérieur des Etudes Touristiques, Université de Girona, Espagne, 5-6 juillet 1999.

Hellal M., 2009 : La marina de la station touristique intégrée Yasmine-Hammamet (Tunisie) ; Enjeux, conception et impacts. Revue de *l'Information Géographique*, N°4, Volume 37, PP 6-23.

Jarraya M., 2010 : Etalement de la zone touristique de Hammamet vers le Sud et anthropisation du milieu. Article soumis à la revue *Mondes En Développement*, 15 p (publication en cours).

Agence Japonaise de Coopération Internationale (JICA), 2006 : *Schéma directeur d'aménagement du littoral tunisien pour les activités de plaisance et de croisière*. FASEP n°611, Ministère de l'Economie et des Finances français et Office National du Tourisme Tunisien, Tunis.

Chapoutot JM., 1990 : Tourisme, alternative à l'aménagement, Revue d'Économie Régionale et Urbaine N° 4, Publication de *l'ADICUEER* avec le concours du C.N.R.S, PP 511-522, Bordeaux.

Chapoutot JM., 2007 : Village de vacances et hôtel-club en Tunisie. La confusion des genres, *Les cahiers Espaces*, N°94, Paris.

Ministère du transport, 2010 : L'aéroport « Enfidha Zine El Abidine Ben Ali », Direction de l'Organisation et de l'Information, 4 p.

Office National du Tourisme Tunisien (ONTT), 2004 : *Le tourisme Tunisien en chiffres*, 120 p.

Office National du Tourisme Tunisien (ONTT), 2006 : *Le tourisme Tunisien en chiffres*, 122 p.

Office National du Tourisme Tunisien (ONTT), 2007 : *Le tourisme Tunisien en chiffres*, 112 p.

Office National du Tourisme Tunisien (ONTT), 2008 : *Le tourisme Tunisien en chiffres*, 112 p.

Oueslati A., 2004 : *Littoral et Aménagement en Tunisie*, ORBIS, 534 p.

Oueslati A., 1993 : La dégradation des plages sableuses et tourisme en Tunisie (en arabe), in « Le secteur touristique en Tunisie, bilan et perspectives » (sous la direction de Sithom Hafedh), Sères Edition, 146 p, PP 107-146.

Signoles P., 2006 : Un cas exemplaire de littoralisation : la Tunisie littorale de Nabeul à Mahdia, in J.-F. Troin (dir.), *Le Grand Maghreb. Mondialisation et construction des territoires*, Paris, Armand Colin, coll. « U », 384 p.

Suchet A., Hellal M., 2009 : Gouvernance du tourisme en station et logiques d'aménagement des sites contre vulnérabilité ou résilience, *Cahiers de Géographie*, Fès (Maroc), N°6.

Hallal M., 2008 : Le complexe « Yasmine » : un projet culturel et de loisirs au sein de la station touristique de Yasmine-Hammamet (Tunisie). *Revue Insaniyat*, Oran, N°42, PP 27-40.

Ministère du tourisme, 2001 : Développement du tourisme en Tunisie à l'horizon 2016, Ministère du Tourisme, Tunis.

Smaoui A., 2001 : Le développement du tourisme en Tunisie et le rôle des organisateurs de voyages étrangers. In *Tourismes Chances pour l'économie risque pour les sociétés ?* (sous la direction de J-L Michaud), Nouvelle Encyclopédie Diderot, PUF, Paris.

Miossec J.M., Paskoff R., 1979 : Evolution des plages et aménagement touristique à Djerba (Tunisie) : le cas du littoral Nord-Est de l'île. *Revue Méditerranée*, N° 1-2.

MARKETING ET PROBLEMATIQUE DE GOUVERNANCE DE LA QUALITE DES SERVICES DANS LES ENTREPRISES BANCAIRES.

*Analyse par questionnaire auprès des banques de la wilaya
de Béjaia.*

LALALI Rachid

*Faculté des Sciences Economiques, des Sciences de Gestion
et des Sciences Commerciales.
Université Abderrahmane MIRA Béjaia*

Résumé

Cet article qui s'inscrit dans le cadre de l'analyse de l'administration de la qualité des services, tente d'expliquer, à travers une étude de terrain par le biais d'un questionnaire adressé aux dirigeants de banques localisées au niveau de la wilaya de Béjaia, le degré de l'intégration de l'action marketing dans les stratégies de gouvernance de la qualité des services au sein des banques algériennes.

L'objectif est de tester empiriquement, dans le cas des banques algériennes, le degré de l'intégration du marketing dans la politique de gouvernance de la qualité des services, la démarche marketing adoptée, le degré de l'incorporation des NTIC dans les techniques d'administration de la qualité des services et de la gestion marketing et enfin, l'état des lieux de la relation banque/client.

Mots clés : banques algériennes, qualité des services, gouvernance, marketing relationnel, fidélisation.

ملخص

من خلال هذا المقال، الذي يندرج في إطار إدارة الجودة في قطاع الخدمات، نحاول فهم مدى إدماج تقنيات التسويق المصرفي في استراتيجيات تحسين جودة الخدمات في البنوك الجزائرية و ذلك عن طريق دراسة ميدانية بواسطة استجواب موجه إلى إطارات البنوك المنتشرة عبر ولاية بجاية. الأهداف المرجوة من خلال هذه الدراسة هي محاولة تبين مدى إدماج التسويق المصرفي في إطار سياسة إدارة الجودة في قطاع الخدمات، سياسة التسويق المتبعة، مدى اللجوء إلى التكنولوجيا الإعلام و الاتصال الحديثة و إلى حالة علاقة البنوك بالزبون.

الكلمات المفتاحية

البنوك الجزائرية، جودة الخدمات، الحكومة، تسويق العلاقات.

INTRODUCTION

A l'ère de la mondialisation, de la déréglementation et de la libéralisation financière, les entreprises bancaires, à l'instar des autres secteurs de services (télécommunication, transport, tourisme, grandes distribution,...), ont été soumises à une évolution profonde et spectaculaire, tant de point de vue des structures que de celui des statuts et de la réglementation, de tendance à s'intégrer, de plus en plus, dans un environnement concurrentiel accru. Dès lors, la recherche de la baisse des coûts et de l'amélioration de la performance globale a accéléré l'industrialisation des activités bancaires, d'une part, et obligé les banques à réorienter leurs stratégies et améliorer leur compétitivité au profit de la clientèle, d'autre part. Ces entreprises sont alors contraintes à innover sans arrêt afin de garder leur existence et de maintenir leurs avantages concurrentiels. Ainsi, l'acquisition, la diffusion des nouvelles connaissances et surtout la gouvernance de la qualité des services qu'elles offrent sont des enjeux fondamentaux à l'épreuve de la transformation des activités qu'elles exercent.

Dans ce contexte, la fidélisation de la clientèle bancaire est aujourd'hui au cœur des nouvelles stratégies de la banque. Ainsi, et partant du principe que le client n'est désormais plus un acquis du fait de l'importance de la concurrence sur le marché qui lui permet de choisir le mieux, il s'agit non seulement de répondre aux besoins et aux attentes de la clientèle potentielle, mais aussi d'accroître la valeur relationnelle entre le client et sa banque et ce, en multipliant les points de contacts, la qualité de ceux-ci ainsi que de créer une véritable intimité qui va bien au delà du simple principe de proximité. Il s'agit plus particulièrement, de proposer une offre adéquate afin de répondre au mieux et au meilleur moment aux attentes des clients. Il s'agira alors de mener une véritable politique de fidélisation de la clientèle qui peut être plus rentable pour l'entreprise bancaire et dirigera à l'instauration d'une relation personnalisée avec ses clients. C'est dans ce sens là, que le marketing relationnel intervient dans le monde de la banque en vue de développer son image de marque et ce, à travers son rôle en tant que technique indispensable pour se rapprocher et fidéliser sa clientèle qui devient, de plus en plus, hétérogène, exigeante, mieux formée et informée. *Comment le marketing peut-il être à l'origine de l'amélioration de la gouvernance de la qualité des services bancaires ?*

La présente étude a pour objet de décrypter le rôle des banques en matière de fidélisation de la clientèle ainsi que de comprendre la logique de l'administration de la qualité des services offerts par les banques algériennes (publiques et étrangères). Ces dernières, suite aux différentes réformes entreprises dès le début des années 1990, ont conduit à l'émergence d'un véritable marché bancaire en Algérie. Depuis, les banques évoluent, de plus en plus, dans un contexte de concurrence entre les banques publiques elles-mêmes, d'une part, et de présence des investisseurs étrangers qui commencent à prendre part sur le marché bancaire algérien, d'autre part. De ce fait, la qualité de service offert par ces institutions est la clé de réussite de toute banque et la prise en considération d'une stratégie de fidélisation s'inscrit justement dans le cadre des nouvelles politiques de gouvernance des relations bancaires avec la clientèle.

En raison du caractère fortement qualitatif de notre étude, nous avons opté pour une analyse exploratoire consistant en une enquête de terrain, par questionnaire, qui a pour objectif de recueillir des informations sur le degré de l'utilisation des stratégies marketing et de degré de satisfaction des clients des services offerts par les banques algériennes et ce, à travers un échantillon de banques¹ (agences bancaires) choisi de l'espace bancaire de la Wilaya de Béjaïa.

Après avoir rappelé la méthodologie de l'analyse, l'espace bancaire étudié, les résultats de l'enquête seront présentés autour de quatre axes essentiels : le degré de l'intégration du marketing dans la politique de gouvernance de la qualité des services, la démarche marketing adoptée, le degré de l'intégration des NTIC dans les techniques d'administration de la qualité des services et de la gestion marketing et enfin, l'état des lieux de la relation banque/client au sein des ces banques algériennes.

I. PRESENTATION DE L'ETUDE ET METHODOLOGIE D'ANALYSE

Dans le cadre de l'élaboration de notre objectif et en vue d'avoir le maximum d'informations sur la réalité de l'administration de la qualité des services au sein des banques algériennes, nous avons opté pour une enquête de terrain à travers une étude par questionnaire que nous avons élaboré nous-mêmes. Le choix de cette approche se justifie surtout par l'importance

de l'exploration du terrain en vue de mettre l'accent sur la relation *agence-client*, d'une part, et le souci d'étendre notre étude à un ensemble d'agences bancaires intervenant au niveau de la wilaya de Béjaia, d'autre part.

Pour ce faire, et dans un premier temps, il y a lieu de montrer les différentes étapes d'ordre méthodologique par lesquelles nous avons mené notre enquête pour atteindre nos objectifs. Nous allons procéder d'abord, par la présentation de l'espace bancaire de la wilaya de Bejaia dans lequel nous avons effectué notre exploration, et nous exposerons les traits essentiels de notre questionnaire ensuite. Nous terminerons enfin, dans la deuxième partie de cet exposé, par la présentation des principaux résultats obtenus.

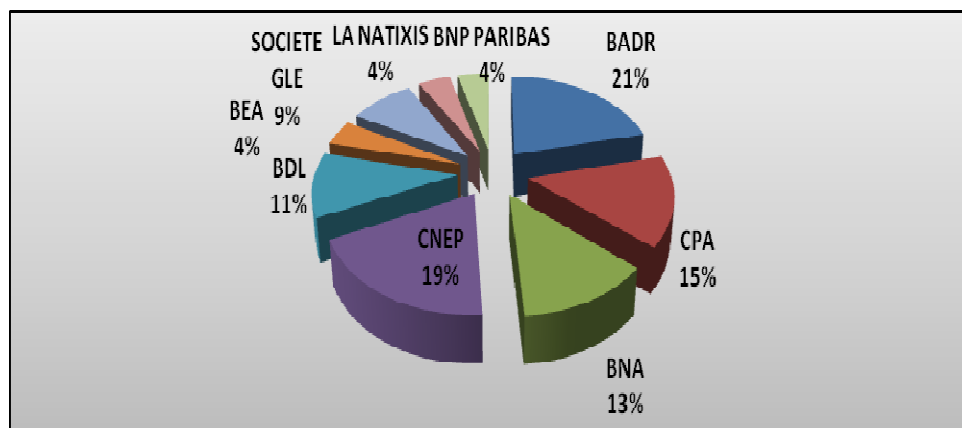
1. Présentation de l'espace bancaire de la wilaya de Bejaia

Au cours de cette analyse, nous aurons l'occasion de confirmer la logique de distribution des agences bancaires localisées au niveau de la wilaya sur l'ensemble de son territoire. Nous verrons également l'extension du réseau bancaire de la wilaya et sa répartition par banques et par communes.

En raison de son importance en tant que pôle économique important à l'échelle nationale, et dans le but de répondre aux besoins d'une clientèle plus exigeante, le réseau des banques de la wilaya de Bejaïa est composé aujourd'hui des agences de six banques publiques (BNA, BEA, BDL, BADR, CPA, et CNEP) ainsi que de banques privées étrangères (la SOCIETE GENERALE, la NATIXICE, BNP PARIBAS), et de certaines agences qui sont en phase d'achèvement des travaux, à l'exemple de Trust ALGERIE.

**Graph n°01/ Répartition du réseau bancaire de la W de Béjaïa par banque
(En nombre et en %)**

BADR	CPA	BNA	CNEP	BDL	BEA	SOCIETE GENERALE	LA NATIXIS	BNP PARIBAS
10	07	06	09	05	02	04	02	02



Source: Notre enquête, avril 2010.

Le réseau bancaire de la wilaya de Béjaïa est composé de 47 agences en plein exercice. Celui des banques publiques (toutes banques confondues) accapare à lui seul 39 agences, soit 82.97% du total des agences, alors que le réseau des banques privées, entièrement composé de banques étrangères, malgré les potentialités et les avantages qu'offre la région en matière d'activités économiques et du développement rapide des investissements, marque une présence très timide avec seulement 8 agences dont 4 appartiennent à la *Société Générale* et quatre autres réparties équitablement entre *NATIXIS* et la *BNP PARIBAS*.

Par banque, le réseau de la BADR est le plus étendu et affiche un nombre d'agence supérieur à 21,27% du total des agences localisées au niveau de la wilaya, soit 10 agences. Son rayon d'exploitation est rattaché à une succursale qui est localisée au niveau de la wilaya elle-même, il assure sa direction et sert de pont avec son réseau national (direction générale) qui se trouve à Alger. La BNA est aussi particulièrement présente avec une

implantation de 6 agences, soit 12,76% du total du réseau de la wilaya. Elle est également dirigée par une succursale implantée dans la wilaya et qui couvre également la wilaya de Jijel. Le réseau du CPA, quant à lui comporte 7 agences, soit 14,89% du total des agences implantées au niveau de la wilaya. Son réseau d'exploitation est assuré par une direction régionale localisée au niveau du chef lieu de wilaya. La CNEP-banque est représentée dans la wilaya de Bejaïa par 9 agences (19,14% du total de réseau bancaire de la place), leur direction qui était assurée par la direction régionale rattachée à la wilaya de Tizi Ouzou est à partir de janvier 2003, assurée par une direction régionale nouvellement mise en place au chef lieu de wilaya. Le rayon d'exploitation de la BDL est composé de 5 agences. Il est dirigé par une succursale implantée au niveau de la wilaya et qui couvre également d'autres agences localisées dans les autres wilayas, en l'occurrence celle de Jijel et de Sétif. Enfin la BEA, caractérisés par une faible présence en termes d'agences au niveau national, est représentée dans la wilaya de Bejaïa par deux agences seulement (soit 4,25% du total du réseau bancaire de la place), dont leur direction est rattachée au réseau d'exploitation d'Alger centre.

Concernant le réseau des banques étrangères, représenté en Algérie par quelques 14 établissements de différentes nationalités (arabes, françaises et américaines), est marqué par une présence très timide dans la région de la wilaya de Béjaïa, mais conscientes des opportunités qu'offre la région en matière de développement économique ainsi que de la qualité de la clientèle existante, ces banques commencent à s'investir dans la région. Ce réseau est aujourd'hui composé de trois banques seulement. Les deux banques françaises (*Société Générale* avec quatre agences, soit 9% du réseau bancaire et *PNB PARIBAS* avec deux agences, soit 4% du réseau) et une banque américaine (*NATEXIS* avec deux agences bancaires, soit 4% du réseau bancaire).

De point de vue géographique, et sur les 54 communes que compte la wilaya de Béjaïa, seule 11 d'entre elles sont dotées d'agences bancaires, soit un taux de couverture géographique de l'ordre de 20,37% et d'un taux de bancarisation de sa population totale de l'ordre de 0,0047% (soit 21276 habitants par agence), taux qui sont légèrement supérieurs à la moyenne nationale avec un taux de % pour la couverture géographique et un taux de 0,0039% (soit 25235 habitants par agence) pour la bancarisation de la population nationale. Par rapport à l'espace couvert, La répartition de ces agences n'est pas équitable puisque 43,47% d'agences sont implantées au

niveau de la commune de Bejaia, qui représente le noyau de l'activité économique de la wilaya, et cela du fait de concentration de la population et des entreprises. Les autres communes qui disposent de grands centres urbains sont représentées par un taux d'environ 56%, soit exactement 26 agences. (cf. tableau n° 01)

Tableau n°01 / Extension du réseau bancaire de la wilaya de Béjaia

	BADR	BDL	BEA	BNA	BNP PARIBA	CNEP	CPA	NATIXI	SG	total	%
Bejaia	2	2	2	3	1	3	3	1	3	20	43.47
Sidi aich	1	1	-	-	-	1	1	-	-	4	8.69
Akbou	1	1	-	-	-	1	1	1	1	6	13.04
El-kseur	-	1	-	1	-	1	1	-	-	4	8.69
Tazmalt	1	-	-	1	-	1	-	-	-	3	6.52
Amizour	1	-	-	-	-	-	1	-	-	2	4.34
Aokas	1	-	-	1	-	-	-	-	-	2	4.34
Ouzellguen	1	-	-	-	-	-	-	-	-	1	2.17
Seddouk	1	-	-	-	-	-	-	-	-	1	2.17
Kherrata	-	-	-	-	-	1	-	-	-	2	4.34
tichy	1	-	-	-	-	1	-	-	-	1	2.17
Total	10	5	2	6	2	9	7	2	4	47	100

Source : Notre enquête, avril 2010.

Le réseau bancaire de la wilaya dans son ensemble, qui fait état d'une grande concentration dans les communes situées dans la zone plaine, notamment dans la vallée de la Soummam et le chef lieu de wilaya, nous ont permis de dégager les principaux facteurs de l'implantation de ces agences dans le territoire de la wilaya. En effet, les arguments développés dans la littérature économiques portant sur l'impact de la population et sa répartition sur le territoire ainsi que celui de l'infrastructure économique et sa répartition spatiale², explique cette forte concentration géographique des agences bancaires.

2. Présentation du de l'enquête et démarche méthodologique

Dans le cadre de l'analyse empirique que nous avons accomplie auprès des banques opérant dans la Wilaya de Béjaïa et de leurs clientèles, nous avons opté pour une démarche méthodologique qui consiste en la réalisation d'une double enquête. La première ciblait les responsables de banques commerciales (des directeurs d'agences) au niveau de la wilaya de Bejaïa qui sont au nombre de 35 choisis parmi toutes les banques: *BNA, BEA, CPA, BDL, BADR, CNEP, la NATIXIS-Banque, la BNP PARIBAS et la Société Générale*, soit presque trois quart du réseau bancaire de la région. La deuxième enquête, qui vient pour compléter la première, et par là, confirmer ou infirmer les réponses des responsables de banques questionnées, s'inscrit dans une perspective plus élargie. Elle avait pour objectif de cibler la clientèle de chaque banque. Pour ce faire, nous avons opté pour un échantillon de 200 clients³ repartis sur l'ensemble des agences enquêtées.

Lors de la conception et de la rédaction du questionnaire, l'objectif principal assigné à l'enquête est de tenter d'explorer la démarche méthodologique et stratégique des banques algériennes pour atteindre les conditions de réussite d'un plan marketing en vue d'une meilleure administration des services offerts et d'analyser son degré d'application dans les structures de la banque. En effet, nous étudierons la perception des responsables des banques algériennes envers le marketing bancaires et l'administration des services offerts à la clientèle, d'une part, et l'attitude de la clientèle envers les nouveaux produits et services bancaires (convergences et divergences) à travers un questionnaire complémentaire qui a ciblé les clients des différentes agences des banques choisies, d'autre part.

L'enquête s'est déroulée sur huit semaines au niveau de la wilaya de Béjaïa (espace choisi pour l'étude). Elle était concentrée sur l'ensemble du réseau bancaire de la région (banques publiques et banques étrangères) et comporte des interrogations de natures différentes. En fait, nous avons considérée une population de 35 agences des différentes banques. A travers cet échantillon, notre souhait est de travailler sur le maximum d'agences du réseau mis en place ainsi que sur l'ensemble du territoire géographique sur lequel sont réparties.

Les opérations de distribution et de récupération des questionnaires ont duré presque deux mois (*mars et avril de l'année 2010*). A chaque fois qu'on remet un questionnaire au responsable d'une agence, on remet de 8 à 10 questionnaires aux clients de la même agence. Les questionnaires qui sont adressés aux clients de la banque sont récupérés immédiatement, alors que ceux qui sont distribués aux dirigeants ont été récupérés ultérieurement. Dans ce sens, et sur les 35 questionnaires distribués, 32 sont récupérés. Ce qui indique que l'on peut prévoir un taux de non-réponse de l'ordre de 8,5%. Un taux que nous supposons très faible par rapport aux répondants (91,5% de la population désirée). Ainsi, l'échantillon cible a été fixé à 35 agences pour un taux de réponses d'au moins 32 agences. A ce titre, la représentativité globale du sondage est de l'ordre de $35/47=74,46\%$, alors que la représentativité de l'échantillon désiré est de $32/47=68,08\%$. (cf. *tableau n° 02*)

Tableau n° 02: Présentation de l'échantillon de l'enquête

Dénomination de la banque	Dimension de la base de l'enquête		Dimension de l'échantillon utilisé		Dimension de l'échantillon désiré	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
BADR	10	21,28	8	22,86	8	25
BDL	5	10,63	4	11,43	4	12,50
BEA	2	4,26	2	5,70	2	6,25
BNA	6	12,76	5	14,28	4	12,50
BNP-PRIBAS	2	4,25	1	2,87	1	3,12
CNEP-banque	9	19,15	6	17,15	4	12,50
CPA	7	14,90	4	11,43	4	12,50
NATIXIS	2	4,26	2	5,70	2	6,25
Société Générale	4	8,51	3	8,58	3	9,33
Total	47	100	35	100	32	100

Source: Notre enquête, avril 2010.

A travers cette distribution, l'enquête à couvert différentes banques et ce, proportionnellement à leur importance aussi bien en termes de l'extension de leur réseau qu'en termes de l'importance de leur activité. Il serait bon de noter ici, que seulement trois questionnaires n'ont pas été récupérés. Par

rapport aux questionnaires recouverts, il y a lieu de noter également qu'un nombre d'entres-eux n'ont pas fait l'objet d'une réponse intégrale à l'ensemble des questions soulevées (soit un nombre de 09 questionnaires sur les 32 récupérés). Chose qui s'explique par la réticence de certains responsables de banques de répondre à quelques questions qu'ils jugent relevant du «*secret professionnel*», d'une part, et par le fait que certains concepts utilisés paraissent flous pour d'autres, ce qui les incite à fuir à la question, d'autre part.

... Le questionnaire : présentation et consignes

En raison de l'absence d'études portant sur l'administration de la qualité des services offerts par les entreprises de services en général et les entreprises bancaires en particulier, nous avons procédé pour une exploration du terrain dans laquelle nous avons élaboré un questionnaire composé de 47 questions (fermées et ouvertes selon le cas) et que nous avons présenté, par rapport aux besoins de l'étude, en quatre grandes parties. Le choix de cette méthode d'analyse s'explique aussi, par l'importance du caractère qualitatif de notre objectif dans lequel nous cherchons de comprendre la politique de la banque en matière d'amélioration des services qu'elle offre à sa clientèle ainsi que de degré de satisfaction de cette dernière. Elle est alors la technique la mieux adaptée pour trouver des réponses à notre questionnement.

Le premier groupe de questions comporte des interrogations sur le degré de l'intégration du marketing dans la politique de gouvernance de la qualité des services au sein de la banque algérienne et ce, à travers l'échantillon d'agences choisi (*questions 1 à 10*). Il traduit la situation générale de la fonction marketing au sein de l'agence ainsi que le suivi des objectifs à atteindre. Le deuxième groupe transpose la démarche marketing au sein des banques questionnées. Ainsi, et pour mieux comprendre la logique et l'état de l'application des différentes variables marketing (*Produit, Prix, Promotion, Distribution*). A travers ces différentes questions, nous aurons l'occasion d'avoir une idée sur l'importance attribuée à la politique de l'amélioration de la qualité des services offerts (*questions 11 à 28*). La troisième rubrique soulevée dans notre enquête, traduit le degré de l'intégration des nouvelles technologies de l'information et de la communication dans les techniques d'administration de la qualité des services et de la gestion marketing au sein des banques enquêtées (*questions 29 à 38*). Ce troisième bloc de questions nous donnera l'occasion de

recueillir des informations sur le degré de l'utilisation des nouvelles techniques de communication et d'information dans les entreprises bancaires en Algérie. Enfin, le quatrième groupe accosté dans le questionnaire porte sur l'analyse de la relation banque/client (*questions 39 à 47*). Les questions abordées nous permettrons en fait, de recueillir des informations sur le degré de satisfaction des clients des services offerts par leur banque ainsi que de la politique de gouvernance de la relation par la banque elle-même.

II. ANALYSE DES RESULTATS DU QUESTIONNAIRE

Après avoir rappelé les principales lignes de notre méthodologie d'approche ainsi que les conditions générales dans lesquelles est déroulée notre recherche, nous allons procéder dans ce qui suit, au traitement et à l'analyse des données recueillies par le questionnaire. Pour entreprendre cette phase, nous avons procédé manuellement. Les informations nous ont servi de base à notre recherche sur les agences bancaires de notre échantillon. Le tableau 03 ci-dessous nous montre les variables étudiées, leur mesure et leur traitement statistique approprié.

Tableau 03 : Principales rubriques et traitement statistique

Principales rubriques	Mesure	Traitement statistique
Données générales sur l'intégration marketing	Questions 1 à 10	Moyenne, maximum, minimum, fréquence, rang.
Suivi des objectifs de la banque	Questions 5 à 11	Même traitement
Application des variables marketing mix	Questions 11 à 28	Même traitement
Intégration des NTIC dans la gouvernance de la qualité des services	Questions 29 à 38	Même traitement
Traitement de la relation banque/client	Questions 39 à 47	Même traitement

Source : Etabli sur la base de notre enquête, avril 2010.

Ainsi, et comme nous l'avons avancé plus haut, l'analyse des résultats de l'enquête seront regroupés en quatre points essentiels : le degré de l'intégration du marketing dans la politique de gouvernance de la qualité des services au sein de la banque algérienne, la démarche marketing au sein des banques algériennes, le degré de l'intégration des NTIC dans les techniques d'administration de la qualité des services et de la gestion marketing au sein des banques et enfin, l'état des lieux de la relation banque/client au sein de ces banques.

1. Marketing et gouvernance de la qualité des services

Compte tenu de l'importance de la fonction marketing dans le développement des performances de la banque en général et dans le rapprochement et la fidélisation de sa clientèle en particulier, nous avons soulevé, dans la première partie de notre enquête, une série d'interrogations portant sur le degré de l'intégration de la fonction dans la politique managériale de l'agence bancaire algérienne. Pour y parvenir, nous avons jugé qu'il est important, dans un premier temps, de collecter quelques informations relatives aux agences bancaires enquêtées. Ces informations ont porté essentiellement sur leurs dates de création, leurs lieux d'implantation ainsi que de l'appréciation de leurs dirigeants du rôle et de l'importance de la fonction marketing dans l'exercice de leur fonction d'intermédiation.

Ainsi, les résultats de notre enquête montre clairement que la plus part des agences auxquelles nous nous sommes adressés, voir 68,75% (22 agences), ont été déjà créées depuis plus de 10 ans et qui représentent l'ensemble des banques publiques (BNA, CPA, BEA, BDL, BADR, CNEP). Les banques privées, intégralement étrangères, qui représentent 17% du réseau bancaire de la wilaya ont une durée de vie qui ne dépasse pas cinq ans.

Concernant le choix du lieu d'implantation de l'agence et comme nous l'avons soulevé avec les responsables des banques en place, la décision pour l'ensemble des enquêtés est prise par la direction générale de la banque. (*cf. tableau n 04*)

Tableau n 04 : Critères de la sélection de lieu d implantation

Critère du choix de la place	Fréquence	Pourcentage
Par rapport aux concurrents	2	6.25
Pour être proche de la clientèle	17	53.12
Sécurité du site	8	25

Source : Notre enquête, avril 2010.

Par rapport aux trois critères sélectionnés : la concurrence, le rapprochement de la clientèle et la sécurité du site choisi, nous avons soulevé que 78,12% des responsables d'agences renvoient les critères de son implantation à l'importance de la clientèle d'abord avec 53,12%, à la sécurité du lieu d'implantation ensuite avec 25% et enfin, au critère de la concurrence avec un taux de 6,25%. Chose qui explique encore une fois la concentration des agences dans les grandes zones industrielles comme les communes de Béjaia (avec environ 45% du réseau bancaire), d'Akbou (avec 12,76% et les communes de Sidi aich et d'El kseur avec 8,51% chacune. Au delà de ces trois critères, certaines agences justifient leur implantation par rapport à l'importance de la population qui représente un potentiel économique consistant.

S'agissant de la question relative à l'intégration de l'action marketing dans le fonctionnement des entreprises, l'opération est définie comme étant l'ensemble des moyens dont disposent ces entreprises pour créer, conserver et développer leurs clientèle. Le marketing est à la fois un état d'esprit, une démarche et un ensemble de techniques qui relèvent du champ de l'analyse des consommateurs et de celui de la conquête des marchés. Selon G. Caudamine et J.Montier (1998) « *L'analyse marketing est la méthode d'étude de la clientèle actuelle ou potentielle d'une entreprise afin de connaître les besoins pour mieux y répondre* »⁴. Le marketing bancaire quant à lui, renvoi à l'ensemble des actions entreprises par l'institution bancaire en vue de satisfaire les besoins de leur clientèle. Il constitue un élément original du marketing en général et bien que la philosophie et les objectifs soient identiques, la démarche et les méthodes sont différentes. Ainsi, les méthodes du marketing des entreprises industrielles et commerciales serviront souvent

d'exemple ou de références, mais la spécificité des produits bancaires implique la recherche de méthodes originales.

Du point de vue théorique, il importe de rappeler que la question de l'intégration de la fonction marketing peut prendre deux formes essentielles : une intégration sous l'angle hiérarchique et une intégration sous l'angle fonctionnelle. La première intégration (*intégration hiérarchique*) renvoie au fait que le marketing est intégré directement sur l'organigramme de la banque en tant que structure rattachée à l'administration générale de l'institution et qui a pour vocation d'incorporer l'ensemble des aspects de la fonction (recherche et études de marketing, gestion des produits et réseaux, animation du personnel et contrôle financier)⁵. Le second type d'intégration (*intégration fonctionnelle*) renvoie au fait que le marketing est incorporé à toutes les fonctions et à tous les niveaux de la banque. Le recours à cette forme d'incorporation s'explique en fait, par la forte hétérogénéisation de la clientèle bancaire qui manifeste, le plus souvent, des besoins différents et par là, la nécessité d'une segmentation clientèle au niveau des chaque agence⁶.

Dans ce sens, toutes les banques interrogées (100%), tout en étant conscient du rôle du marketing en matière de renforcement de leur efficacité, déclarent avoir disposé d'une structure marketing au niveau des directions générales de leur réseau d'exploitation. Il s'agit alors, pour l'ensemble des banques algériennes, d'une incorporation hiérarchique de la fonction marketing. Selon la plupart des banquiers interrogés (80 % des banques questionnées) affirment que les structures marketing de leur réseau d'exploitation sont dotées de moyens et techniques efficaces et d'un personnel qualifié en matière de marketing. Plus de 50% des banques ont créé leur structure marketing il y a plus d'une décennie (depuis plus de 10 ans). Dans ce cadre, il reste à noter que les structures marketing ne sont introduites dans les banques algériennes, notamment publiques, que suite à la promulgation de la loi relative à la monnaie et au crédit du 14 avril 1990 qui vient pour mettre en place de nouvelles règles pour le fonctionnement du marché bancaire et dans lequel la concurrence interbancaires est son mot d'ordre.

En vue de savoir si les agences enquêtées sont contraintes d'atteindre certains objectifs dans le cadre de l'exercice de leurs fonctions, l'ensemble des agences de notre échantillon ont répondu affirmativement. Le principal

objectif visé par ces agences est de rentabiliser leurs capitaux investis (90% des réponses), tout en recherchant une satisfaction optimale de leur clientèle (75%, soit 24 agence), et cela dans l'objectif de sauvegarder leur place au sein d'un environnement, de plus en plus, concurrentiel ainsi que de mettre en place une politique d'offre adéquate afin de gagner plus de parts de marché. (cf. tableau n° 05)

Tableau n° 05 : Les objectifs fixés à atteindre

Les principaux objectifs	Fréquence	Pourcentage
Rentabilité	25	78,12
Mieux satisfaire la clientèle	24	75
Gain de part de marché	17	53,12
Renforcement de l'action commerciale	12	37,50

Source : Notre enquête, avril 2010.

Pour atteindre ces objectifs, la banque met à la disposition de ses agences plusieurs types de moyens et d'instruments choisis par rapport aux besoins de sa clientèle, à sa position concurrentielle et à des opportunités sur le marché. La création de nouveaux produits constitue, dans notre cas, comme étant le moyen le plus récurrent avec un taux de sélection de l'ordre de 95% des agences questionnées. Ce choix est suivi en second lieu, par le recours de certaines agences à l'utilisation des nouvelles technologies (avec 62,5% des agences de notre échantillon), en raison de ce qu'elles apportent comme avantages en matière de coûts et de temps pour toutes les entreprises (industrielles et/ou de services).

Quant à l'utilisation d'autres canaux de distribution que celui de l'agence, il a été observé que seulement cinq agences ont répondues positivement. Une autre réalité qui peut être soulevée dans ce sens est que, les banques algériennes restent encore en retard par rapport aux autres pays concernant les canaux de distribution des produits bancaires. Si l'agence qui était considérée comme étant principal canal de distribution des produits bancaires est aujourd'hui classique, elle reste encore indispensable, si non, l'unique canal de distribution en Algérie. Si le recours à la technique de l'offre de produits ou services gratuit est faiblement fréquenté dans les

réponses obtenues c'est tout simplement parce que l'objectif principal de la banque est la recherche d'un profit (but lucratif). (cf. tableau n° 06)

Tableau n° 06 : Les moyens mis en place pour atteindre ces objectifs

Les actions	Fréquence	Pourcentage
Création de nouveaux produits	26	81,25
Offre de produits ou services gratuit	8	25
Utilisation des nouvelles technologies	20	62,50
Utilisation d'autres canaux de distribution	5	15,62
Autres	4	12,50

Source : Notre enquête, avril 2010.

Dans la perspective de mettre en exergue les difficultés et les entraves rencontrées par les banquiers dans le cadre de l'exercice de leur fonction, nous avons tenté de s'interroger sur quelques critères que nous avons sélectionnés. Dans ce contexte, nous avons soulevé tous les critères mentionnés. Ainsi, plus de 46% des agences ont le problème de fidélisation de leur clientèle qui s'explique, surtout, par l'existence d'autre concurrents qui proposent plus et mieux. En second lieu, les résultats de l'enquête affichent, à hauteur de 12,5%, un autre problème relatif à l'information de la clientèle⁷ ainsi que de l'entretien avec elle une relation personnalisée. Quant à la non maîtrise de l'outil informatique et de la technologie, nous constatons qu'il est faiblement avancé en tant qu'obstacle et ce, en raison des politiques menées par les banques durant ces dernières années à la formation de son personnel d'une part, et au recrutement d'une main d'œuvre plus qualifiée, d'autre part.

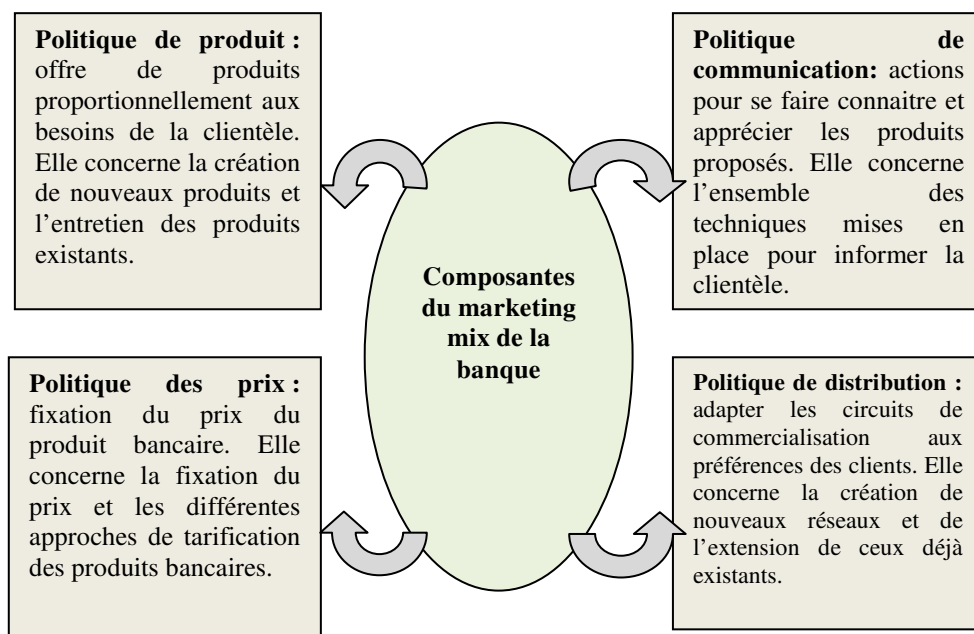
Tableau n°07 : Les obstacles et les entraves rencontrés

Les difficultés	Fréquence	Pourcentage
Non maîtrise de l'outil informatique et de la technologie	4	12,5
Fidéliser la clientèle vue la concurrence	14	43,75
Difficultés d'informer la clientèle sur les nouveaux produits	6	18,75
Entretenir une relation personnalisée avec les clients	6	18,75
Autres	3	9,37
Aucune difficulté	7	21,87

Source : Notre enquête, avril 2010.

2. Les politiques marketing-mix dans les banques

Les techniques du marketing-mix sont définies dans notre questionnaire comme étant l'ensemble des actions entreprises par la banque en vue de parvenir aux objectifs assignés dans sa stratégie, de capter ses clients potentiels et de leur proposer des produits en adéquation avec leurs besoins et attentes. Dans ce contexte, quatre types de techniques ont été choisies dans notre enquête: la politique de produit, la politique de prix, la politique de communication et la politique de distribution. A chaque objectif, comme le souligne M. Zollinger (2004), doit être associé une combinaison optimale de ces différents aspects⁸.



S'inscrivant dans cette logique d'analyse et pour mieux comprendre l'action marketing de la banque en vue de répondre aux besoins, sans cesse croissant, de sa clientèle, nous nous sommes intéressés, dans cette partie, à l'analyse de la place et du rôle des quatre composantes du marketing mix au sein des banques algériennes.

... Politique de produit

La politique de produit qui renvoie à la création de nouveaux produits et services se justifie par les importants changements du comportement des consommateurs qui deviennent plus exigeants, d'une part, et mènent dans une situation confortable en termes de choix avec les différentes offres des autres banques, d'autre part. La fidélisation de ces derniers doit passer nécessairement par l'adoption d'une stratégie de création et d'innovation de produits proportionnellement aux besoins de nature différente de sa clientèle. Cette stratégie doit tenir compte également des motivations psychologiques de la clientèle (sécurité, rentabilité, anonymat,...). Ces nouvelles stratégies sont aujourd'hui poussées en avant par les innovations technologiques qui ont permis de mettre sur le marché bancaire des produits plus sophistiqués.



Dans l'objectif de savoir si les banques algériennes font appel aux études de marché pour le lancement de leurs nouveaux produits, pour la détermination des stratégies à appliquer et pour la définition des nouveaux produits à proposer, une série de questions ont été soulevées dans le questionnaire. Dans ce sens, 85% des banques procèdent à des études de marché lors du lancement d'un nouveau produit. Ces études concernent à la fois, l'analyse du consommateur lui-même et l'analyse des concurrents qui offrent le produit sur le même marché.

Relativement à la question des nouveaux produits proposés sur le marché et pour laquelle nous avons sélectionné quelques produits nouvellement introduits sur le marché bancaire algérien, la totalité des agences (100%) ont introduit la carte de retrait en vue de permettre à ses clients de retirer des espèces auprès des DAB tout au long de la journée et auprès de l'ensemble du réseau interbancaire. À côté de la carte de retrait, le leasing en tant que

nouveau produit de la banque et intégrer pour fidéliser davantage sa clientèle, est évoqué à hauteur de 43,75%. 8 agences ont soulevé d'autres produits tels que des crédits automobiles, crédits immobiliers, crédits à la consommation, crédits de bien être, ...etc.

Dans le cadre de l'élaboration de leur stratégie de fidélisation fondée sur le produit, la quasi-totalité des banques interrogées optent pour une politique de diversification des produits qu'elles proposent (gamme de produits), et cela dans l'objectif de maintenir leur place au sein d'un marché caractérisé par une concurrence intense. Le recours aux politiques d'offres adaptées à chaque client est souligné en seconde position avec un taux de 46,8%. Tendis que les autres politiques proposées (offre par banque et offre standardisée) n'ont pas fait réellement l'objet d'adoption en raison des difficultés rencontrées vue la complexité de l'opération.

Tableau n°08 : Principaux axes de la politique de produit adoptée

Politique produit appliquée	fréquence	pourcentage
Diversifier les produits proposés (gamme de produits)	28	87.5%
Offre de produits adaptés à chaque client	15	46.87%
Offre de package (ensemble de produits)	7	21.87%
Offre de produits standardisés (pour chaque segment)	9	28.12%
Autres	3	9.37%

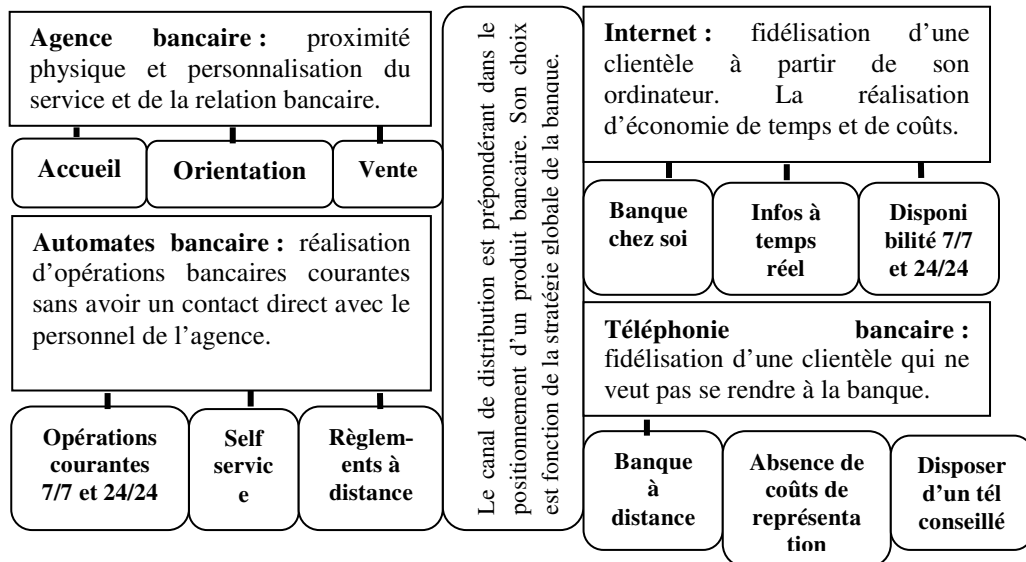
Source : Notre enquête, avril 2010.

... Politique de distribution

Parallèlement à l'évolution de l'activité des banques au cours de ces dernières décennies, les méthodes de distribution, d'organisation et de vente de leurs produits et services ont connu également de profonds changements. Ces nouveaux canaux, favorisés par l'apparition des nouvelles technologies, ont conduit aussi aux changements des besoins et attentes de la clientèle bancaire qui devient plus exigeante. C'est pourquoi la mise en place d'une politique de distribution appropriée est indispensable pour la banque de nos jours. Ainsi, et pour optimiser le degré de satisfaction de sa clientèle, les

réseaux de distribution de la banque doivent tenir compte des différents segments de clients. A cet effet, plusieurs types de réseaux sont à la disposition de la banque : agence bancaire, automates bancaires, site internet, téléphonie bancaire. (cf. schéma n°01)

Schéma n°01 : canaux de distribution des produits bancaires



Conscients de l'avantage concurrentiel durable que peut procurer le choix d'un canal de commercialisation de leurs produits et services, les cadres-dirigeants des banques figurants dans notre questionnaire avouent leur recours aux différents canaux en même temps.

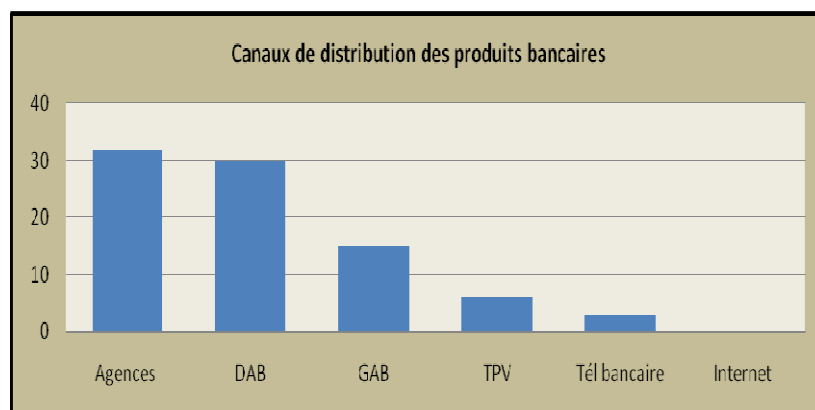
L'agence bancaire en tant qu'ancien et premier canal de commercialisation des produits et services de la banque est, selon les résultats du questionnaire, privilégiée par la totalité des banques enquêtées (100% des banques questionnées). Celle-ci (l'agence), malgré l'apparition de nouveaux réseaux plus rentables pour la banque, joue encore un rôle important dans les relations bancaires. Elle permet en fait, par le biais de sa proximité physique, de mieux comprendre les comportements et les attentes de sa clientèle du fait de son contact direct avec son personnel⁹.

Les automates bancaires que nous avons limités dans notre cas, aux distributeurs automatiques de billets (DAB), guichets automatiques de

billets (GAB) et les terminaux point de vente (TPV), qui sont les nouveautés du système bancaire algérien, sont également évoqué comme canaux de distribution à hauteur de 93% pour les DAB, 46% pour les GAB et 18% pour les TPV. Ces trois automates, selon les questionnés, permettent au personnel de l'agence de se libérer de certains clients et par là, de maximiser la satisfaction de sa clientèle qui est en contact direct avec l'agence.

Cependant, la réalité de ce sujet est loin d'être vraie par rapport à ce qui a été souligné par les banquiers. 17 agences bancaires seulement ont confirmé leur équipement en automates bancaires (DAB). Raison pour laquelle un nombre important de clients, notamment ceux qui sont localisés loin des agences équipées en DAB/GAB, ne font pas recours à l'utilisation de la carte bancaire et de la monétique en général. Dans ce contexte, les répondants croient dans leur ensemble, que la généralisation de ces appareils automatiques peut être une solution aux problèmes de la banque, notamment les chaînes d'attente aux guichets de l'agence et contribuera également, à la réduction des opérations de retraits à l'intérieur de l'agence.

Graph n°02 : Canaux de distribution des produits bancaires



Source : Notre enquête, avril 2010.

Enfin, le recours au principe de la banque à distance, à travers l'utilisation de la téléphonie bancaire et de l'internet pour la réalisation des opérations courantes de la clientèle est très faible en Algérie. Ce qui confirme que beaucoup de choses restent encore à faire pour l'implantation de la banque à distance. 12 agences seulement affirment qu'elles font appel à l'utilisation

du téléphone et du fax dans leurs relations commerciales avec la clientèle. Quant à l'utilisation de l'Internet, toutes les agences questionnées affirment que le canal n'est pas utilisé pour effectuer des opérations courantes avec la clientèle et ce, malgré que la plus part des établissements bancaires implantés en Algérie ont ouvert un site internet qui n'est exploité que comme un moyen d'information plutôt qu'un canal de commercialisation.

...politique de prix

Tenant compte de l'impact des prix sur le comportement des consommateurs de produits et services de la banque, les stratégies de développement commercial de cette dernière doivent intégrer la politique de prix comme une variable stratégique dans son action de fidélisation clientèle. Cette politique de détermination des prix doit être élaborée aussi bien par rapport à la cohérence des objectifs de la banque qu'aux prix exercés par les autres banques concurrentes. Or, contrairement aux politiques de prix des entreprises industrielles, la politique de prix n'est pas aussi importante pour l'entreprise bancaire du fait les liens existants entre la politique monétaire des pouvoirs publics et les tarifs pratiqués. Le prix de certains produits sont fixés par la banque centrale, alors que d'autres sont fixés suite à entente collective entre les différentes banques.

Selon les réponses obtenues à partir de l'analyse du terrain, 60% des agences enquêtées avouent que leur banque se trouve dans plusieurs cas, incapable de fixer elle-même le taux d'intérêt de son produit en raison de leur administration de la part des autorités monétaires. Ceci peut être expliqué aussi par le fait que la banque centrale impose un taux d'intérêt référentiel à ne pas dépasser.

Tableau n°09 : Politique de rémunération des produits et services de la banque

Politique prix adopté	Fréquence	Pourcentage
Rémunération de chaque produit	24	75
Rémunération d'un package (ensemble de produits)	5	15.62
Offre de produits gratuits	9	28.12
Rémunération des produits selon l'ancienneté du client	4	12.5
Autres	4	12.5

Source : Notre enquête, avril 2010.

Par rapport à l'intégration de la variable prix dans leur action marketing, 75% des agences ont opté pour la rémunération de chaque produit. 28% d'entre-elles ont choisi la politique de l'offre gratuit, notamment pour certains services et ce, afin de gagner la confiance de sa clientèle et d'attirer une nouvelle. La rémunération des produits par rapport à un package et selon l'ancienneté des clients est faiblement évoqué dans notre cas (soit respectivement des taux de 15,62% et 12,5%).

... Politique de communication

La politique de promotion où de communication est définie comme étant l'ensemble des actions menées par l'entreprise en vue de se faire connaître et apprécier, elle-même en tant qu'entreprise, et pour faire connaître et apprécier ses produits. Selon J. Lendrevie et D. Lindon (), elle concerne « *l'ensemble des informations, des messages, des signaux de toute nature, que l'entreprise émet en direction de ses publiques cibles* »¹⁰. Dans ce contexte, la communication dans l'entreprise bancaire doit être tournée à la fois vers l'extérieur et vers l'intérieur de l'établissement. Elle est menée en direction de deux groupes : le personnel de la banque et l'environnement extérieur (clients, concurrents, ...), d'où la distinction entre la communication interne et la communication externe.

La communication interne à pour objectif d'assurer la cohésion interne de l'établissement en donnant au personnel le sentiment de faire partie d'une famille qui va de l'avant. Parmi les moyens choisis, nous constatons, d'après les résultats obtenus, que le journal interne est le plus utilisé (80% des agences). A un degré moins, nous soulignons le recours à la revue de presse et au fonds documentaire. Tandis que la communication externe qui à pour objectif de donner une image de marque à un produit peu différencié techniquement des autres offreurs, elle vise à favoriser le développement des ventes. Dans cette optique, plusieurs moyens de communication sont utilisés par la banque.

Tableau n°10 : Utilisation des principaux moyens d'information

Moyens d'information	Fréquence	Pourcentage
Prospectus, brochures, dépliant	32	100
Sponsoring	8	25
Internet	27	84.37
La presse écrite	21	65.62
La télévision	13	40.62
La radio	9	28.12
Rapport d'activité	7	35
Annuaire téléphonique	10	31.25
Calendriers, agendas, stylos	30	93.75
Autres	4	12.5

Source : Notre enquête, avril 2010.

Selon cette approche, le tableau n°10 nous montre clairement que toutes les banques utilisent des campagnes d'information qui se traduisent par des affiches, dépliant, guides et prospectus (publicité sur le lieu de vente), sensibilisant ainsi, le public sur les facilités et avantages des produits qu'elles offrent. D'autres moyens de communication, entrepris pour mieux informer la clientèle à l'exemple des Calendriers, agendas et stylos ou encore l'internet sont aussi d'une grande importance dans les stratégies de la banque. En troisième lieu, les médias (la presse écrite, la télévision et la radio) sont également cités comme des moyens de communication efficaces pour influencer le consommateur. Enfin, en tant que moyen de promotion des produits bancaires, nous constatons que la part du sponsoring par rapport aux moyens externes est faible (25%).

3. NTIC et gouvernance de la qualité des services bancaires

L'avènement des nouvelles technologies de l'information et de la communication accompagnée d'une accélération, sans cesse croissante, des innovations financières au cours de ces dernières années, ont conduit les banques à s'adapter en permanence à l'évolution de la demande de leur clientèle et ce, pour maintenir et/ou gagner des parts de marché ainsi que pour renforcer leurs positions par rapport aux concurrents.

Les importantes avancées en matière des NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication) représentées par l'ensemble des technologies informatiques ainsi que l'accroissement de la concurrence

entre les acteurs de la sphère financière ont largement contribué au développement des innovations dans le domaine de la banque¹¹. Elles sont devenues des procédées inéluctables pour le développement de l'activité bancaire. Elles sont de nature à influencer le mode de fonctionnement des banques de telle sorte qu'elles permettent de réduire leur coûts de gestion et de distribution d'une part, et d'accélérer le traitement des opérations clientèle en vue d'améliorer la qualité des services qu'elle offre, d'autre part. De ce fait, l'investissement dans les N.T.I.C à largement accompagner les banques dans leur politique d'innovation et de fidélisation.

Le marketing relationnel, tel qu'il est défini auparavant, est également remis en cause suite à l'apparition des nouvelles technologies (Badoc, Lavagessiere, Copin (1998)). L'ensemble des variables marketing-mix sont aujourd'hui directement influencées par ces nouvelles technologies. De même, sur le plan conceptuel, le langage utilisé à également changé. Dans ce sens, on assiste par exemple à l'émergence de la banque à distance, de la banque à domicile, de l'E-banking, de l'E-marketing, ...etc. la fidélisation de la clientèle bancaire est désormais liée aux nouvelles variables telles que l'information, la technologie, les ressources humaines et la logistique de distribution¹² (cf. Badoc, Lavagessiere, Copin (1998)).

Conscient de l'importance de l'intégration des nouvelles technologies et de leur impact sur le comportement des consommateurs, la qualité des services offerts et de développement de la banque en général, nous tenterons dans cette rubrique de mettre en exergue le degré de l'utilisation des NTIC dans les banques algériennes et ce, à travers l'échantillon de banques choisi de l'espace bancaire de la wilaya de Béjaia.

Selon les réponses de nos répondants, toutes les banques disposent d'un système d'information en marketing accompagné de la mise en œuvre du projet d'automatisation des instruments de paiement. Parmi les technologies modernes utilisées par ces banques, l'Internet qui contribue à la réduction des coûts de distribution et à l'accroissement de leur productivité. De même, et dans le cadre de la modernisation des opérations bancaires à travers la généralisation de l'utilisation de l'informatique sur toutes les opérations de la banque, la totalité des agences questionnées ont opté pour l'informatisation des virements et de la compensation dénommée aujourd'hui *télé-compensation*. D'autres opérations (versements et retraits d'espèces, encaissement de chèques, traitement des effets de commerce et

adoption du système RTGS) sont également évoquées, à des degrés différents, mais tendent toutes vers une informatisation, de plus en plus, généralisée.

Le site Internet qui est utilisé pour la modernisation des opérations bancaires, la présentation de ses produits et services ainsi que de les faire connaître auprès du public est aujourd'hui indispensable pour le développement de la banque. Malgré l'absence de son utilisation en tant que moyen de promotion de leurs produits, 100% des banques disposent d'un site internet et d'une adresse e-mail qui leur permet de mieux se rapprocher de leurs clients. Le site est utilisé pour diverses raisons.

Tableau n°11 : Raisons de l'utilisation de l'internet

Banques et l'internet	Fréquence	Pourcentage
Télécharger des fichiers	08	25
Télécharger des logiciels recherche d'informations	24	75
Consulter le courrier électronique	19	59,37
Echange de fichiers avec les coopérants	06	18,75
Echange de fichiers avec les clients	02	6,25
Diminuer les coûts	10	31,25

Source : notre enquête, avril 2010.

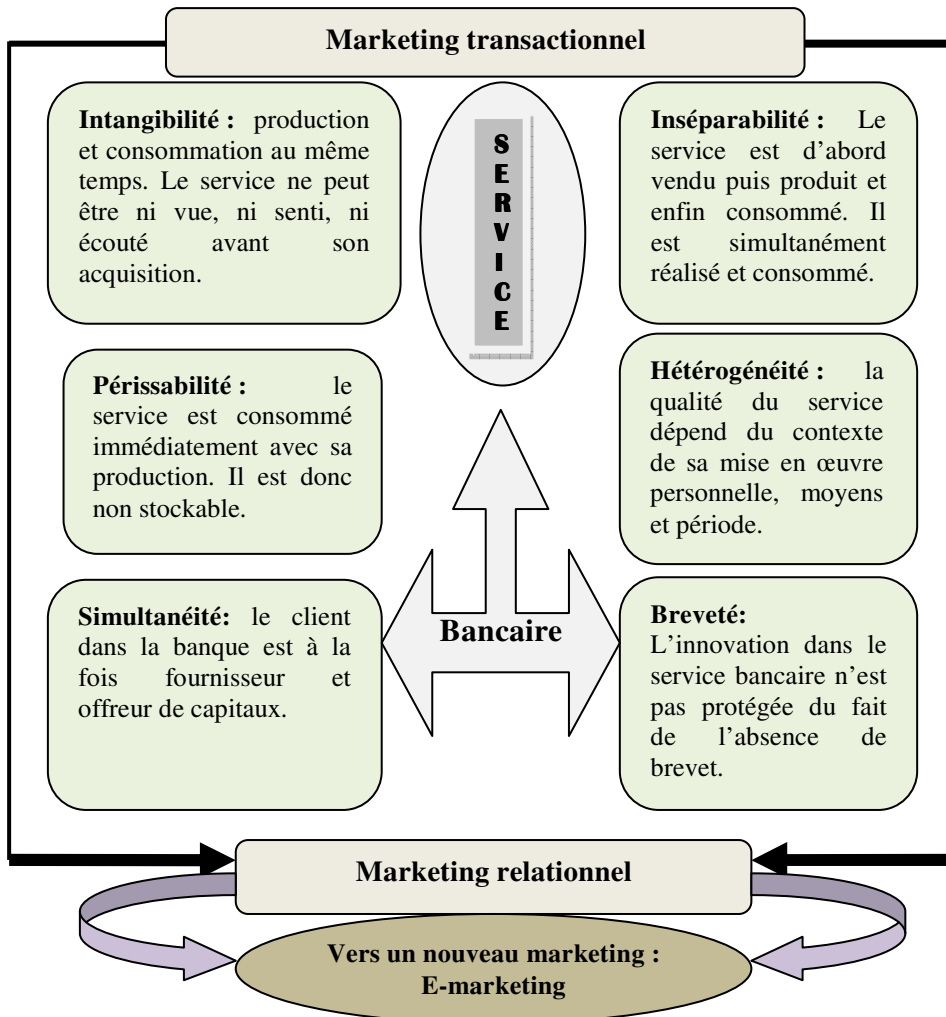
D'après le tableau n°11, la totalité des banques ont créé leur site internet afin de répondre à plusieurs objectifs qui sont essentiellement : la présentation de la banque, l'exposition des services et produits fournis, faire de la publicité et promouvoir les nouveaux produits proposés. Son utilisation permet à 75% des banques de rechercher des informations nécessaires à leurs activités, et à 59,39% de consulter le courrier électronique.

4. Analyse de la relation banque/client : En termes de qualité de services

Etant donné que l'aspect financier est en jeu, la relation entre la banque et son client est une relation de service particulière et unique. En plus des caractéristiques principales, la relation bancaire se distingue par le fait de sa fonction de recherche de la matière première (dépôts) d'une part, et à la nature de sa clientèle qui est à la fois offreur et demandeur de ressources. C'est il est inévitable de concéder une importance particulière au client et à

la dimension relationnelle dans l'industrie bancaire. Le marketing relationnel entre justement dans cette aptitude de personnalisation de la relation clientèle. Cette relation est consolidée davantage par l'apparition des NTIC et par là, de l'essor de l'E-marketing. (cf. schéma n° 02)

Schéma n°02 : Caractéristiques des services bancaires



Cependant, comme il est montré sur le schéma, le service bancaire, en plus des quatre principales caractéristiques qui définissent le service en général, peut être défini par rapport à la nature de la clientèle qui peut agir à la fois

en amont et en aval du fait, qu'elle est en même temps le fournisseur des ressources (déposant) et le demandeur des capitaux (crédits), ainsi qu'à l'absence totale d'une protection des innovations du fait de l'impossibilité de dépôt de brevets. C'est pourquoi il est important, pour une entreprise bancaire de concentrer son action marketing sur une relation clientèle personnalisée plutôt que sur le produit.

De ce fait, la relation *banque/client* et par là, la notion de fidélisation clientèle est définie par rapport à la notion de qualité de service offert. Cette dernière, comme le souligne C. Boudreau (2009), « *recouvre diverses facettes. Elle peut se manifester à travers la compétence et l'attitude des personnes qui offrent les services (ex. : empathie, professionnalisme, diligence, etc.). Elle peut aussi se refléter dans les propriétés des systèmes d'information (ex. : rapidité et fiabilité des traitements, accès à l'information et aux services, sécurité, etc.), dans le contenu de l'information et son organisation (ex.: mise à jour, intelligibilité, exactitude, pertinence, etc.) et dans des pratiques organisationnelles,... etc.)* »¹³.

Le client le mieux servi reste alors fidèle à sa banque et du coup, permet d'accroître le sentiment de confiance. Dès son accès à l'intérieure de la banque (l'agence), le client rentre en contact direct avec le personnel et tisse des relations déterminées par la qualité de l'accueil, la disponibilité et la compétence de celui-ci. C'est pourquoi nous avons jugé important d'interroger nos questionnés de leur appréciation générale sur la qualité des services qu'ils offrent et de les comparer aux appréciations de l'échantillon de client que nous avons sélectionné lors du questionnaire qui leur été adressés.

La conception d'une bonne qualité de service offert aux clients demeure un facteur déterminant pour la résistance de la banque et le ralliement d'autres segments de clientèle. Cette dernière (qualité de service) est placée au cœur même de l'activité d'intermédiation jouée par la banque. Selon les cadres-dirigeants des banques interrogées, la qualité des services qu'ils offrent à leur clientèle est qualifiée de satisfaisant. Les réponses obtenues montrent que 60% des agences pensent que le service est de « *bonne qualité* » alors que, 20% d'entre-elles la qualifiée de « *très bonne* ». Or, conscient des limites de notre étude portant sur l'appréciation de la qualité des services uniquement du côté des banquiers, nous avons essayé de l'évaluer également du côté du client. Ainsi, le sondage que nous avons mené auprès de ces clients sélectionnés nous a permis d'avoir une idée sur le degré de

corrélation entre les réponses obtenues et les attentes de la clientèle. (cf. tableau n° 12).

Tableau n°12 : Qualité des services et exigences clientèles

	Banquiers		Clients	
	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage
<u>La qualité de service offert :</u>				
• Très bonne	7	21,87		
• Bonne	20	62,5	58	32,22
• Moyenne	9	28,12	37	20,55
• Mauvaise	3	9,37	118	65,55
			31	17,22
<u>Les exigences des clients :</u>				
	27	84,37		
• L'offre de service	26	81,25		
	25	78,12		
• File d'attente				85,77
• Information	29	90,62		81,11
• La rapidité de l'exécution des opérations			158	73,33
			146	91,11
			132	
• L'accueil par le personnel de l'agence	22	68,75	164	
				71,11
			128	

Source : Notre enquête, avril 2010.

Compte tenu des réponses obtenues auprès des clients, nous constatons une corrélation moyenne entre les deux types de répondants. En fait, et comparativement aux réponses des banquiers, plus de 65% de la clientèle sondée pense que le service qui lui est réservé par sa banque est d'une qualité « moyenne », elle est « bonne » pour 20,55% des clients et « mauvaise » pour 17,22% uniquement. De ce qui précède, il importe de rappeler que les banques algériennes restent encore au dessous des attentes des clients et la prise en compte de ce facteur est aujourd'hui, une nécessité impérieuse et un défi majeur pour la banque algérienne afin d'assurer sa véritable vocation en tant qu'intermédiaire financier. A cet effet, nous pouvons affirmer que les comportements de certains banquiers (la tenue

vestimentaire, le comportement et le langage) et la médiocrité de la qualité du service, constituent autant de freins pour le bon déroulement des activités de la banque¹⁴.

Quant à la question relative aux exigences de la clientèle, et conformément aux critères choisis dans le cadre de notre enquête (offre de service, file d'attente, information, rapidité de l'exécution des opérations et l'accueil réservé à la clientèle), nous avons constaté que l'ensemble des enquêtés ont opté pour plus d'un critère. Plus de 90% des agences ont déclaré avoir un problème de rapidité d'exécution des opérations au niveau de leur siège. Du côté des clients, ce critère est évoqué à hauteur de 91,11% et très récurrent dans les banques publiques surtout. Non pas loin du premier critère, plus de 84% des banquiers répondants estiment que les clients sont aussi exigeant en matière de l'offre de service et de file d'attente. Chose qui est expliquée par ailleurs, par l'étroitesse de leur réseau de distribution (nombre d'agences) et d'un manque significatif du personnel que dispose l'agence. Ce point est confirmé par le client lui-même, du moment que plus de 85% des clients sondés proclament une amélioration de la qualité du service perçu, notamment ceux qui sont relatifs aux files d'attente et aux délais d'exécution des opérations bancaires. Les critères de l'information et de la qualité de l'accueil par le personnel de la banque sont également évoqués par les banquiers respectivement à hauteur de 78% et de 68%.

Pour ce qui est des stratégies de l'amélioration de la qualité du service offert, 95% des agences déclarent avoir une stratégie pour sa bonification. Ces stratégies seront axées essentiellement sur la qualité de l'accueil et de la rapidité de l'exécution des opérations bancaires. Certains des répondants insistent sur certains facteurs qu'ils considèrent indispensables dans leur stratégie, tels que le développement de l'esprit de communication et d'ingénierie financière. Dans ce sens, 58% seulement des agences déclarent avoir disposé d'un chargé de clientèle ou de chef clientèle. 62% des cas, ont suivi une formation en la matière, alors que dans d'autres non. A l'inverse, les autres agences, soit 48%, n'ont pas de chargés de clientèle.

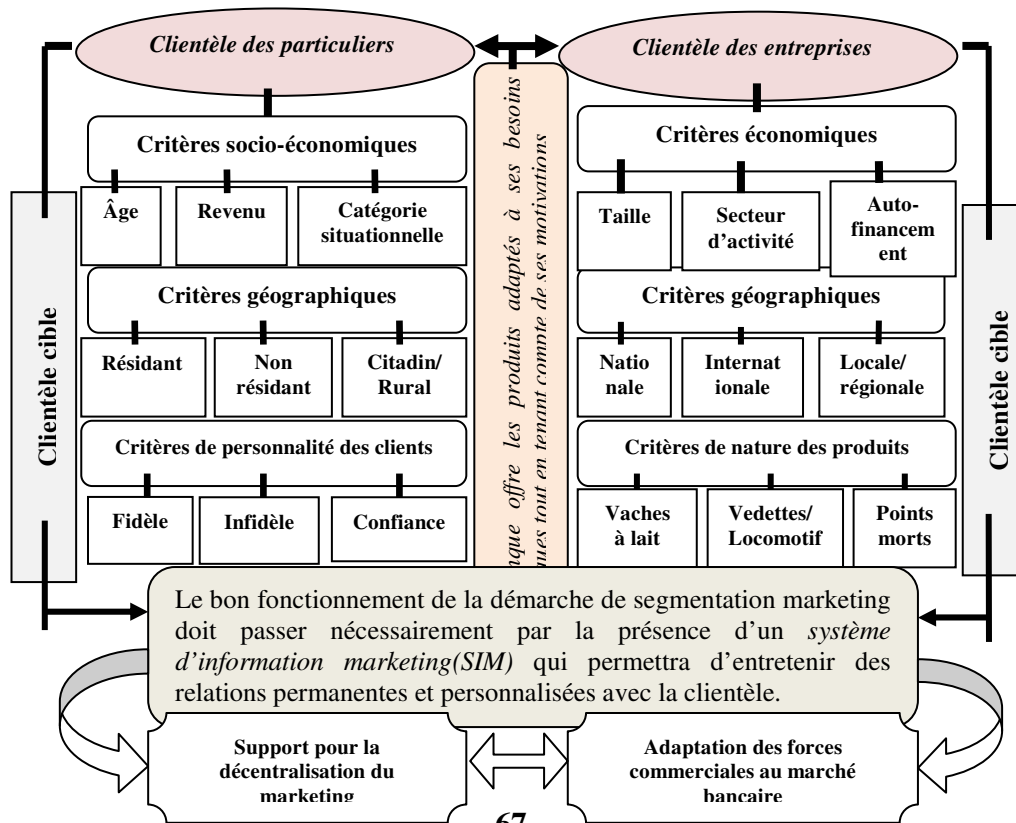
... Gestion de la relation banque/client : réorganisation en termes de segmentation

Dans le contexte de notre étude, la segmentation est définie, par rapport à un ou plusieurs critères (géographiques, socio-économiques, psychologiques,

psycho-graphiques, situationnels,...), comme étant une opération qui consiste à diviser le marché et les clients, par nature hétérogène, en sous groupes d'individus et d'entreprises, homogènes et distincts, et ayant des caractéristiques et des comportements communs. La segmentation clientèle, pour M. Zollinger, (2004), est définie comme «une technique qui permet de regrouper tous les éléments d'une population en catégories homogènes vis-à-vis d'un critère donné, dans le souci de faire apparaître au sein de la population considérée des différences significatives d'une catégorie à l'autre, différences qui rendront possible l'application d'une politique commerciale spécifique.»¹⁵.

Selon le même auteur, et compte tenu des différences entre les besoins et les comportements des différents types de clients de la banque, une distinction fondamentale doit être établie entre la *clientèle des particuliers* et la *clientèle des entreprises*. Les critères de leur classification sont également différents d'un segment à l'autre. (Cf. Schéma n° 03)

Schéma n° 03 : Critères de segmentation de la clientèle bancaire

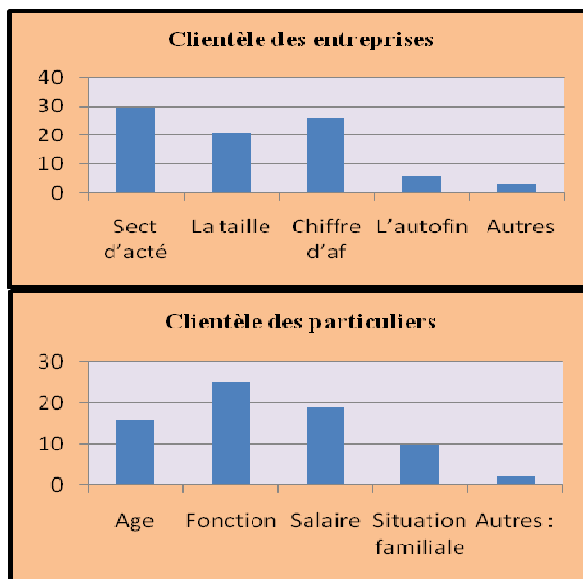


De ce qui précède, il apparaît difficile de placer le client au cœur de l'action des banques. Celui-ci n'étant pas en mesure d'exprimer fidèlement ses besoins, faute de connaissance suffisante sur le détail des offres. C'est pourquoi, les banques algériennes sont appelées à développer des relations personnalisées avec leur clientèle.

Au delà des critères et des caractéristiques relatifs aux techniques de segmentation marketing, le questionnaire d'enquête proposé aux responsables de banques, tente de relever quelques aspects de recours des banques algériennes à la segmentation clientèle. Ainsi, et conformément aux résultats de notre exploration, l'analyse portait essentiellement sur une distinction des clients entre une clientèle des particuliers et une clientèle des entreprises et pour lesquelles nous avons eu recours aux critères d'âge, de fonction, de salaire et de situation familiale pour le premier sous-ensemble et aux critères de secteur d'activité, de taille de l'entreprise, du chiffre d'affaire et l'autofinancement pour le second sous-ensemble (les entreprises). (cf. graph n°03)

A partir des réponses obtenues (cf. graph n°03), nous constatons que la plus part des banques interrogées soulignent que les critères les plus utilisés dans la segmentation des clients particuliers est le critère de fonction (étudiant, retraité, fonctionnaire, cadre...) avec un taux de réponse de 78,12%. Les critères du salaire et de l'âge viennent ensuite avec des taux de réponses respectifs de 59,37% et de 50%. Le recours à ces trois types de critères s'est expliqué par ailleurs, au fait que l'octroi d'un crédit doit passer nécessairement par l'étude des disponibilités financières et de la capacité du remboursement des clients particuliers. Le critère de situation familiale n'est évoqué que de 31,25%.

Graph n°03 : Critères de segmentation de la clientèle bancaire (particuliers/entreprises)



Source : Notre enquête, avril 2010.

De même, la quasi-totalité des banques segmentent leur clientèle entreprises par rapport au critère de secteur d'appartenance avec 93,75% des cas, de chiffre d'affaire réalisé avec un taux de 81,85% des réponses. Les critères sont aussi importants parce que, selon les banquiers, parce qu'ils sont des éléments essentiels pour l'étude de la solvabilité et de la capacité de remboursement dans le de demande de crédits. L'autofinancement, quant à lui, n'est souligné qu'à hauteur de 18%. Ce dernier ne reflète pas vraiment la situation financière d'une entreprise en Algérie.

Dans l'objectif d'élaborer une politique marketing appropriée pour chaque segment et par là, instaurer une relation solide et personnalisée, la banque doit disposer d'informations suffisantes sur le comportement et les besoins de sa clientèle (leur situation financière, l'utilisation des produits et services bancaires,...etc. Pour ce faire, elle doit faire appel à certaine sources d'informations, telles que les documents comptables et financiers, les documents fiscaux, et la fiche de paie pour les particuliers. D'autre part, l'information doit être aussi à la disponibilité de la clientèle, notamment en ce qui concerne les produits, leurs caractéristiques. Sur cette question, 80%

des responsables de banques interrogées affirment que leurs clients sont bien informés et qu'ils prennent leurs réclamations à ce sujet.

Conclusion et synthèse des résultats de l'enquête

Tout le monde s'accorde à dire que le client est aujourd'hui au cœur de la réussite de l'entreprise bancaire. Il ne s'agit pas uniquement de l'attirer mais surtout de le garder et de le fidéliser sur le long terme. Un client fidèle est celui qui est mieux servi par sa banque. C'est pourquoi la gestion de la qualité des services qu'elle offre est indispensable pour la pérennité de la banque d'autant plus que cette dernière évolue dans un contexte de concurrence rude et sans merci. C'est justement dans ce sens que le marketing relationnel s'est imposé comme l'une des principales stratégies que dispose la banque en vue de fidéliser sa clientèle.

Nous nous sommes interrogés dans ce papier, sur le degré de l'intégration des actions marketing et de leur effet sur l'amélioration de la qualité des services offerts par les banques algériennes depuis l'ouverture du marché bancaire il y a plus de deux décennies. Pour y aboutir, et compte tenu de la nature qualitative des objectifs assignés dès le départ, nous avons opté pour une approche méthodologique de type exploratoire et déductive et ce, à travers une étude par questionnaire d'un échantillon de banques choisi de l'espace bancaire de la wilaya de Béjaia. Trois objectifs ont été ciblés :

- Le degré de l'intégration du marketing dans la politique de gouvernance de la qualité des services et de la démarche marketing au sein de la banque algérienne ;
- Le degré de l'incorporation des NTIC dans les stratégies de l'amélioration de la qualité des services au sein de ces banques ;
- L'état des lieux de la relation banque/client.

Les premiers résultats nous suggèrent une intégration faiblement significative et négative entre l'action marketing et l'amélioration de la qualité des services offerts par les banques en Algérie. Certains éléments indispensables pour le bon fonctionnement de la banque, ne sont pas encore développés au sein des banques considérées. De ce fait, bien qu'elles ont créées des structures chargées du marketing (53,12% des banques disposent

d'une cellule marketing, notamment dans les directions de leur réseau d'exploitation), son incorporation est réduite à sa composante publicitaire qui est développée d'une manière aléatoire et «anarchique». Ce résultat peut être expliqué par le fait que le recours à l'intégration hiérarchique dans laquelle toutes les actions marketing sont centralisées au niveau de la direction générale de la banque a amplifié l'écart entre la réalité du terrain telle qu'est observée par l'agence bancaire et les objectifs marketings tels qu'ils sont définis par la centrale.

Ensuite, on note que l'objectif de l'amélioration de la qualité du service offert par les banques questionnées reste encore non atteint du moment que la relation des banquiers avec leur clientèle est toujours entachée d'une certaine méfiance qui entrave encore le développement d'une relation à long terme. L'absence d'un personnel de réception et d'accueil qualifié et capable de prendre en considération les attentes de la clientèle et ce, malgré la réorganisation du fonctionnement de certaines agences qui ont adopté récemment des organigrammes de type *Back-office* et *Front-office*. L'insuffisance du réseau d'agences, l'étroitesse de leurs locaux et leur éloignement géographique. Les lourdeurs dans le traitement de certaines opérations bancaires. Absence d'une politique de produit fondée sur l'analyse des besoins de leur clientèle. La non diversification des canaux de distribution qui restent encore limités au canal de l'agence bancaire. Absence d'une véritable politique de communication pour se faire connaître et faire connaître ses produits et services. Autant de facteurs parmi d'autres qui expliquent l'absence d'une véritable relation personnalisée entre la banque et son client.

A l'ère de l'E-banking, de l'E-marketing, de la banque à domicile, de la banque à distance, les nouvelles technologies ont contribué d'une manière extraordinaire au développement des activités de la banque. Or, et conformément à notre analyse du terrain, nous avons soulevé une faible intégration de ces technologies dans le fonctionnement des entreprises bancaires algériennes. Malgré les efforts fournis en la matière, les banques restent encore très loin de ce qui se passe dans le monde actuel. Chose qui est largement expliquée par la faible utilisation des nouveaux canaux de distribution tel que les DAB, GAB, TPE, l'internet, l'automatisation des instruments de paiement et de l'état de l'informatisation des agences bancaires en général.

Enfin, et au-delà des résultats obtenus, l'amélioration de la qualité des services bancaires est aujourd'hui un véritable challenge pour les entreprises bancaires en Algérie. Sa concrétisation est déterminante pour sa réussite. Cette nécessité est approuvée davantage par les perspectives du développement du marché bancaire qui est exposé, sur le moyen et le long terme, à une concurrence poussée davantage, notamment avec le développement sans cesse croissant du rôle des banques étrangères en Algérie.

Notes bibliographiques

¹ Le choix de l'agence bancaire s'explique par le fait que celle-ci (agence) est le lieu de fréquentation directe des clients avec leur banque. Elle est le noyau central de la banque et ayant pour objet principal de mettre tous les services de la banque à la disposition de la clientèle. Dans ce sens, l'amélioration de la qualité des services offerts par la banque doit passer nécessairement par la réorganisation du rôle de son noyau central, l'agence bancaire.

² Ces deux facteurs comme nous venons de le voir, sont concentrés dans les communes de Béjaïa et de la vallée de la Soummam en premier lieu, puis dans d'autres communes ayant de grands centres urbains (Amizour, Kherrata, Aokas). Dans ce sens, les dix communes dotées d'agences bancaires sont celles qui ont de grands centres urbains, il s'agit surtout du chef lieu de wilaya, Akbou, Sidi Aïch, Tazmalt, et El Kseur. Ces communes accaparent à elles seules, près de 80% du réseau bancaire de la place. Cet état de fait, s'explique clairement, comme nous l'avons constaté précédemment, par une concentration accrue de la population, des entreprises et des autres services administratifs.

³ Conscient de l'insuffisance de l'échantillon choisi par rapport à la population clientèle totale, l'objectif n'est que d'avoir une idée de degré de satisfaction de ces clients des différents services qui leurs sont offerts par leur banque.

⁴ **G. Caudamine et J.Montier** (1998) « Banques et marchés financiers » ed. Economica. Paris. pp 505.

⁵ Dans ce contexte, la direction du marketing agit pour le compte de la banque tout en assurant des fonctions de conseil et de proposition des actions commerciales. Elle n'a en effet, aucun pouvoir de décision, mais par son rôle, elle être influente auprès des centres de décision.

⁶ Cette forme d'intégration (fonctionnelle) dans laquelle le marketing est présent à tous les niveaux et dans toutes les activités de la banque, aboutit, le plus souvent, à la création d'un « chef clientèle » qui à pour vocation d'analyser les besoins de chaque type de segment

clientèle. Sa fonction consiste en la proposition de nouveaux produits ainsi que de mettre en place les composantes de la politique commerciale de la banque à l'égard de chaque segment de clientèle.

⁷ Ce qui est confirmé par l'ignorance constaté auprès de leurs clients des nouveaux produits proposés.

⁸ Cf. **M. Zollinger** (2004), « Marketing et stratégie de la banque », 4^{ème} édition. Dunod, Paris.

⁹ Au-delà de ces avantages, l'agence bancaire est considérée comme étant le canal le plus chère à gérer par la banque (matériel de fonctionnement, personnel de gestion, lieu physique de localisation et autres frais de fonctionnement tels que, l'électricité, téléphone, transport, ...).

¹⁰ **J. Lendrevie et D. Lindon** (2000), « Le Mercator : Théorie et pratique du marketing. », 6^{ème} édition Dalloz, Paris. pp 411.

¹¹ Sans aucun doute, l'association de l'informatique et des nouvelles technologies à permes d'atteindre des niveaux de performance, de fiabilité et de fonctionnalité extraordinaire dans le domaine bancaire. Se sont ces progrès technologiques qui ont conduit à la construction des nouveaux systèmes d'information dans les réseaux bancaires.

¹² **M.Badoc, B. Lavagessiere, E. Copin** (2000), « E-Marketing de la banque et de l'assurance : Innovations technologiques et mutations marketing » 2^{ème} éd. D'organisation. Paris.

¹³ **C. Boudreau** (2009), « L'amélioration de la qualité des services publics et ses leviers technologiques dans un contexte de gouvernement électronique : le cas du Québec ». *La revue de l'innovation : La Revue de l'innovation dans le secteur public*, Vol. 14(2), 2009.

¹⁴ Voir **R. LALALI** (2003), « contribution à l'étude de la bancarisation et de la collectes des ressources en Algérie. Cas des banques de la wilaya de Bejaïa. » Université Abderrahmane Mira Bejaïa (UAMB). P. 234.

¹⁵ Cf. **M. Zollinger** (2004), « Marketing et stratégie de la banque », 4^{ème} édition. Dunod, Paris.

Références bibliographiques

M.BADOC (2004), « *Rénover le marketing bancaire* », Revue Banque-Stratégie, n°216.

M.BADOC, B. LAVAGESSIERE, E. COPIN (2000), « *E-Marketing de la banque et de l'assurance: Innovations technologiques et mutations marketing* » 2^{ème} éd. D'organisation. Paris.

C. BOUDREAU (2009), « *L'amélioration de la qualité des services publics et ses leviers technologiques dans un contexte de gouvernement électronique : le cas du Québec* ». La revue de l'innovation : La Revue de l'innovation dans le secteur public, Vol. 14(2), 2009.

R. LALALI (2003), « *Contribution à l'étude de la bancarisation et de la collectes des ressources en Algérie. Cas des banques de a wilaya de Bejaïa.* » Université Abderrahmane Mira Bejaia (UAMB. P. 234.

R. LALALI & F.YAICI (2005), « *Bancarisation de l'économie, comportement des banques et contribution au développement économique* » Revue Economies du Nord Africain. N° 02. Mai 2005.

J. LENDREVIE et D. LINDON (2000), « *Le Mercator : Théorie et pratique du marketing.* », 6^{ème} édition Dalloz, Paris.

N. TOURNOIS (1989) « *le marketing bancaire face aux nouvelles technologies* » Ed. Masson, Paris.

M. ZOLLINGER (2004), « *Marketing et stratégie de la banque* », 4^{ème} édition. Dunod, Paris.

APPROCHE DE DEMARCHE QUALITE DANS LES STRUCTURES HOSPITALIERES : GESTION DES DECHETS HOSPITALIERS

Rabia Azzemou – Myriam Noureddine ,

Mohammed Saddek Bouheraoua, Abdelhamid Fekih

Université d'Oran

Résumé

La mise en place d'une démarche qualité peut résoudre les différents problèmes qui entravent la gestion des structures hospitalières et constitue un enjeu de santé publique. Faisant partie intégrante de la démarche qualité, la gestion des déchets hospitaliers se pose aujourd'hui avec acuité et fait ressortir des défaillances. Il est donc nécessaire d'identifier ces défaillances en vue de la mise en place d'une gestion des déchets hospitaliers. Cet article propose de faire le diagnostic de la gestion des déchets hospitaliers dans les structures hospitalières de la wilaya de Bordj Bou Arreridj à l'aide du diagramme d'Ishikawa. Le résultat permettra de mettre en place un environnement d'actions pour améliorer les modalités organisationnelles relatives à la gestion des déchets et d'améliorer la qualité dans les structures hospitalières.

MOTS-CLÉS : Démarche qualité, Gestion des déchets hospitaliers, structure hospitalière, Diagramme Ishikawa, Roue de Deming.

المخلص

إن تحسين جودة خدمات تسيير المؤسسات الإستشفائية تساهم في حل عدة مشاكل في هذه الأخيرة من بينها وجود سلبيات في تسيير نفاياتها مما يستوجب تشخيص تسييرها ووضع طريقة لتحسين جودة الخدمات التي يقدمها القطاع الصحي. من خلال هذا المقال، نقترح تشخيصا لإدارة تسيير نفايات المؤسسات الإستشفائية بولاية برج بوعريرج بواسطة طريقة إشيكاوا (Ishikawa). ونختم مقالنا باقتراح مجموعة من الأعمال لتحسين تسيير النفايات في المؤسسات الإستشفائية وبالتالي تحسين الجودة في تسيير القطاع الصحي استنادا إلى الطريقة السابق ذكرها.

الكلمات المفتاحية:

تحسين الجودة - تسيير نفايات المؤسسات - المؤسسات الإستشفائية - إشيكاوا (Ishikawa) - عجلة دمينق.

Introduction

Un système de santé est conçu pour prendre en charge les besoins de santé de la population de manière globale et cohérente. Aujourd'hui, dans un environnement économique particulier, la mission sociale des structures hospitalières devient de plus en plus difficile. En effet, les mauvaises conditions d'accueil et de séjour de malades, la pénurie de médicaments ainsi que les carences en matière d'exercice des médecins, génèrent des dysfonctionnements au sein des structures hospitalières.

La nécessité de résoudre ces problèmes de plus en plus complexes a contraint ces structures à intégrer une démarche qualité au développement des services qu'elles conçoivent. La démarche qualité concerne l'ensemble des acteurs d'une structure hospitalière et constitue un enjeu de santé publique dans la mesure où l'amélioration de la qualité se fait au bénéfice du patient. C'est aussi un enjeu organisationnel et un enjeu financier car la démarche qualité évite des dysfonctionnements coûteux.

D'autre part, la question des déchets à l'hôpital se pose avec acuité et les conditions actuelles d'élimination des déchets solides hospitaliers ne sont pas toujours satisfaisantes malgré la panoplie de textes juridiques (Voir Annexe) adoptés par l'Algérie en termes de protection de l'environnement et de gestion des déchets solides. En effet, considérés comme un sous produit ignoré de l'activité médicale, les déchets hospitaliers présentent un danger pour la santé publique d'où la nécessité de mettre en place un plan de gestion comme partie intégrante de la démarche qualité dans les structures hospitalières.

Des défaillances sont relevées au sein des structures hospitalières dues essentiellement au non respect de la réglementation et au manque de formation et d'information des ressources humaines. Les pratiques liées au traitement et à l'élimination des déchets s'inscrivent dans l'amélioration de la qualité dans les structures hospitalières.

Dans ce contexte, s'interrogeant sur le mode de gestion des déchets hospitaliers, cet article propose de faire le diagnostic des structures hospitalières de Bordj Bou Arreridj et de mettre en évidence les défaillances éventuelles dans la gestion des déchets. Notre approche est basée sur le diagramme d'Ishikawa et le résultat permettra de mettre en place un environnement d'actions pour améliorer les modalités organisationnelles

relatives à la gestion des déchets et d'améliorer ainsi la qualité dans les structures hospitalières.

La deuxième section présente la notion de démarche qualité ainsi que le diagramme d'Ichikawa. Les différents cas des structures hospitalières considérées sont étudiés dans la troisième section. L'objectif de cette étude est d'inciter à une prise de conscience de l'ensemble des professionnels de ces structures de la nécessité de s'impliquer dans la gestion des déchets et à la démarche qualité.

1. Démarche qualité

1. 1 Approche de la qualité

La qualité [1] est un concept utilisé de plus en plus dans toutes les entreprises de différents secteurs. Elle est définie selon la norme ISO 9000 :2000 comme : « Aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences ». On distingue deux types :

- La qualité externe : elle correspond à la satisfaction des clients. Il s'agit de fidéliser les clients en fournissant un produit ou des services conformes à leurs attentes et aussi d'améliorer sa part de marché.
- La qualité interne : elle correspond à l'amélioration du fonctionnement interne de l'entreprise. Son objectif est de mettre en œuvre des moyens permettant de décrire au mieux de l'organisation, de repérer et limiter les dysfonctionnements.

L'opposé de la qualité, nommée non-qualité [2], implique des conséquences économiques, commerciales et sociales. Elle diminue les marges et la compétitivité. Elle détourne les clients et les marchés potentiels. Enfin la non-qualité crée des conflits, nuit à la progression individuelle et collective, à l'esprit de l'entreprise, à l'environnement. La non-qualité suscite des différents coûts (coût de détection, coût de prévention, coût des anomalies internes, coûts des anomalies externes).

1.2 Outils de la qualité

L'amélioration ou la reconfiguration des processus, la résolution des problèmes, le traitement des dysfonctionnements peut être obtenu en utilisant des méthodes et outils de la qualité. Ces derniers permettent de clarifier le problème, de rechercher la ou les causes à l'origine du problème, de rechercher la ou les solutions possibles pour éliminer la ou les causes à l'origine du problème et de mesurer l'efficacité des actions entreprises.

Les outils de la qualité [3] représentent les moyens pratiques qui vont servir à résoudre les dysfonctionnements de l'organisation. La mise en œuvre d'une démarche qualité nécessite ces outils qui seront adaptés en fonction des problèmes identifiés dans l'entreprise. Parmi ces nombreux outils, nous utilisons le diagramme d'Ishikawa car il permet de rechercher les causes d'un problème et un outil de communication pour expliquer un phénomène.

1.2.1 Diagramme d'Ishikawa

Développé par le Professeur Kaoru Ishikawa en 1943, le diagramme des 5M reste un des outils qualité les plus connus et les plus utilisés. Appelé également diagramme cause – effets [4] ou diagramme en arêtes de poisson, cet outil graphique (Figure 1) sert à comprendre les causes d'un défaut de qualité et à analyser le rapport existant entre un problème et toutes les causes possibles. Les causes pouvant être à l'origine d'un problème sont classées selon cinq familles : Main d'œuvre, Milieu, Méthode, Matières premières, Moyens. Chaque famille de cause reçoit d'autres causes selon le niveau d'importance ou de détail. C'est un excellent outil de communication pour expliquer un phénomène.

Le diagramme d'Ishikawa permet de classer les causes liées au problème posé, de faire participer chaque membre à l'analyse, de limiter l'oubli des causes par le travail de groupe, de fournir des éléments pour l'étude de ou des solutions. La construction du diagramme d'Ishikawa est basée sur un travail de groupe. Il s'agit de définir clairement le ou les problèmes mais auparavant faire émerger toutes les causes à l'aide d'un brainstorming. Ensuite classer les causes en grandes familles (Matières, Milieu, Méthodes, Matériels, Main d'œuvre) et les placer sur le diagramme.

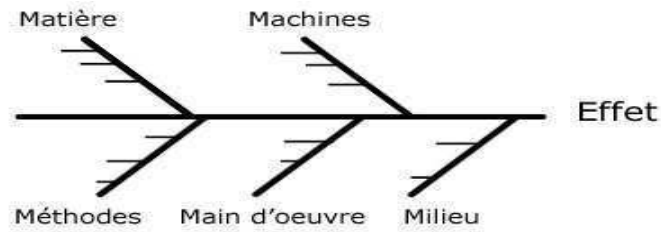


Figure 1: Diagramme cause – effets

1.2.2 Définition de la démarche qualité

L'amélioration de la qualité (réduction des non-qualités et amélioration des processus de travail) dans une entreprise demande une réflexion associant la direction et l'ensemble du personnel afin de définir des objectifs qualité atteignables et acceptés de tous. La mise en place d'une démarche qualité démarre nécessairement par une implication de la hiérarchie au plus haut niveau car une démarche qualité se traduit souvent par des modifications organisationnelles.

Une démarche qualité [5] s'articule autour de plans d'actions successifs permettant de repérer et de formaliser des objectifs à court terme et les moyens de les atteindre. La démarche qualité a pour principe l'amélioration continue des systèmes de management qualité, la diminution des dysfonctionnements internes et l'amélioration des coûts de non-qualité internes et externes. C'est un cycle d'actions correctives et préventives représenté dans la « Roue de Deming » (Figure 2) appelé Plan - Do - Check - Act (PDCA) [6] :

- «**Plan**» (Planifier) : il s'agit de définir les objectifs à atteindre et de planifier la mise en œuvre d'actions,
- «**Do**» (Mettre en place) : il s'agit de la mise en œuvre des actions correctives,
- «**Check**» (Contrôler) : cette phase consiste à vérifier l'atteinte des objectifs fixés,
- «**Act**» (Agir) : en fonction des résultats de la phase précédente il convient de prendre des mesures préventives.

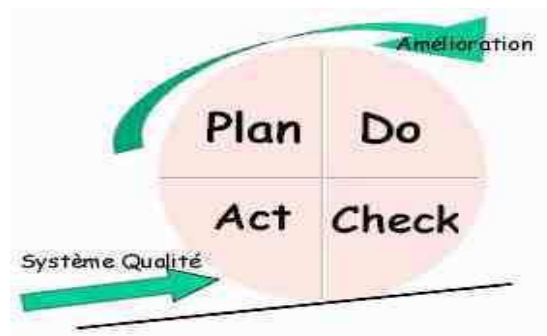


Figure 2: Roue de Deming

2. Etude de cas

Nous considérons quatre établissements de la wilaya de Bordj Bou Arreridj, trois établissements publics hospitaliers (EPH) BBA, Ras El Oued, Merdjana et l'établissement hospitalier spécialisé maternité (EHS).

2. 1 Etude de l'existant

La démarche que nous avons menée a consisté à observer, comprendre le processus de gestion des déchets hospitaliers et à entendre les acteurs pour recueillir le maximum de données et les comparer aux référentiels. La visite sur site des établissements considérés ainsi que les entretiens avec les personnels principalement concernés par la gestion déchets de soins de santé nous a permis d'identifier les ressources humaines et matérielles et d'observer le mode de gestion des déchets hospitaliers. Le Tableau 1 ci-dessous résume la description des quatre structures.

Structure		EPH BBA	EPH Ras El Oued	EPH Merdjana	EHS BBA Maternité
Nombre de lits		240 +20	240 +10	56	99
Nombre d'hospitalisations *		3864	1276	40	4000
Nombre d'intervention aux blocs *		282	179	---	99
Nombre d'imagerie *		3646	1675	---	90
Nombre de personnels		495	335	189	185
Médical Paramédical Administratif Services Autres	Médical	69	31	15	22
	Paramédical	229	164	83	96
	Administratif	36	31	33	21
	Services	154	109	57	22
	Autres	07			24
Budget Global 2010		519410000	320360000	213192000	208680000
Budget alloué à la formation*		690000	560000	390000	380000
Budget gestion des déchets **		2500000	8600000	1900000	1800000
Structure		EPH BBA	EPH Ras El Oued	EPH Merdjana	EHS BBA Maternité
EQUIPEMENTS	Incinérateur	En panne	Fonctionnel	Non	En panne
	Autoclave	Oui	Oui	Oui	Oui
	Salle de stockage	Non	Non	Non	Garage aménagé
	Véhicule approprié pour le transport de déchets	Non	Non	Non	Voiture banalisée
Production de déchets/jour		Non estimé	70 kg	10 Kg	30 kg
DASRI		Non estimé	90 kg		80 kg
Autres					

Tableau 1 : Description des quatre structures hospitalières considérées

Moyenne mensuelle approximative*** Budget alloué à l'hygiène****2.2 Dysfonctionnements au sein des structures****2.2.1 Identification des dysfonctionnements**

Durant la période d'observation, le problème posé est la mauvaise gestion des déchets hospitaliers liée au manque de formation et d'information des personnels des différentes structures de la Wilaya.

Les défaillances qui ont été relevées concernent, en fait, les modes de traitement et de manipulation des déchets à risque ainsi que les techniques devant permettre leur élimination.

Les dysfonctionnements relevés se traduisent par :

- Absence de plans et ou/ procédures de gestion interne
- Méconnaissance de la réglementation et textes en vigueur
- Tri à la source pas respecté
- Non respect des consignes
- Inexistence de données fiables sur les quantités produites
- Pas de tenue réglementaire pour les agents d'entretien
- Incertitude concernant les rôles et les responsabilités
- Pas de coordination entre les services
- Non respect des conditionnements, pas d'étiquetage des sacs
- Poubelles et portes poubelles lavées occasionnellement par manque d'eau
- Transport des DASRI dans un véhicule banalisé dans certaines structures
- Manque de formation pour la gestion des déchets
- Manque de communication
- Personnel stressé, fatigué
- Personnel non qualifié
- Négligence
- Disposition d'une dotation pour l'entretien et le nettoyage mais pas de budget spécifique à la gestion des déchets
- Fréquentes pannes de l'incinérateur
- Incinérateur de la wilaya non fonctionnel

- Manque d'équipements
- Récipients utilisés pour la collecte des déchets coupants, pointus, tranchants très souvent non appropriés
- Sacs non conformes
- Pas de véhicules appropriés
- Emplacement des sacs à proximité des malades
- Zone de stockage non sécurisée et accessible
- Débordements inquiétants des bacs à ordures
- Rejet d'eau usée des services de dialyse dans la nature
- Rejet de la fumée de l'incinérateur dans l'air
- Coupure fréquente d'eau
- Coupure fréquente d'électricité

2.2.2 Diagramme d'Ishikawa

Ces dysfonctionnements sont regroupés dans les arêtes du diagramme d'Ishikawa (Figure 3) en considérant respectivement les 5M.

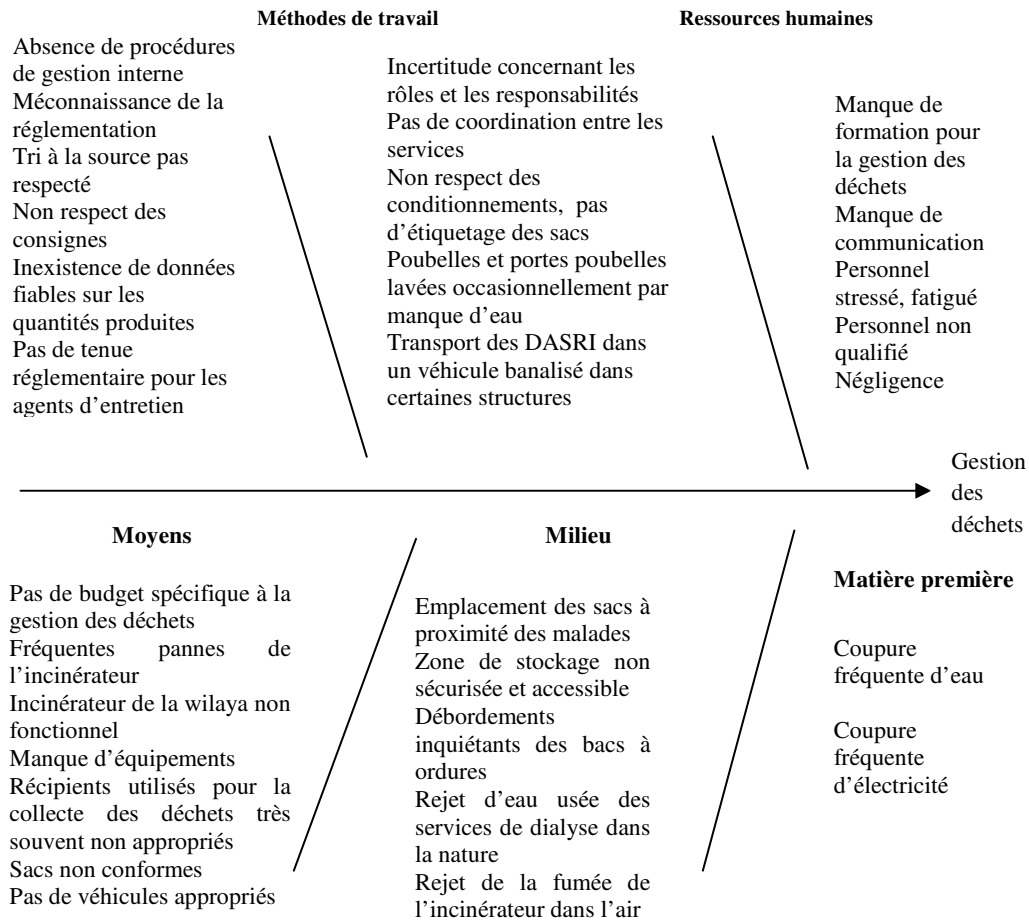


Figure 3 : Diagramme d'Ishikawa pour la gestion des déchets hospitaliers

Ces causes ainsi identifiées génèrent l'effet de la mauvaise gestion des déchets. Le diagramme d'Ishikawa est le point de départ pour s'engager dans une démarche qualité.

2.3 Approche qualité

2.3.1 Démarche qualité

Tout comme dans le secteur industriel, le concept qualité a évolué également dans le secteur de la santé. Longtemps centrée sur le résultat, la qualité [7] concerne désormais la gestion des déchets. La multiplicité des acteurs (patients, médecins, personnels paramédicaux, gestionnaires, dont les préoccupations sont différentes, influe sur l'évolution de la démarche qualité dans les établissements hospitaliers. Cette démarche fait appel à une culture de l'amélioration des performances par la standardisation, la formation, l'implication et la mobilisation du personnel.

La mise en œuvre d'une démarche qualité, intégrant une recherche de la performance hospitalière, obéit toujours aux mêmes principes liés aux deux types de qualité. D'une part, la qualité externe, correspond à l'amélioration de l'environnement. Il s'agit de fournir des services conformes aux attentes des patients. Cette démarche passe par une mise en place d'une campagne d'information et sensibilisation du grand public des risques que présentent les déchets hospitaliers. D'autre part, la qualité interne correspond à l'amélioration du fonctionnement interne de la structure hospitalière. Il s'agit de mettre en œuvre des moyens permettant de décrire au mieux l'organisation, de repérer et de limiter les dysfonctionnements.

La mise en place d'un plan de gestion des déchets hospitaliers [8] est une orientation fondamentale de la démarche qualité. Le plan de gestion étant une composante indispensable pour tout système de qualité. Il fournit les informations qui pourront être utilisés pour identifier les processus clés, orienter les objectifs, corriger les dysfonctionnements, améliorer les

produits ou services existants, concevoir de nouveaux produits ou services [9].

2.3.2 Application de la démarche

L'identification des défaillances est la base de la mise en place d'une démarche qualité au sein de cette structure hospitalière. Suivant la roue de Deming (§2.2.2), et dans le contexte de la gestion des déchets d'activité de soins, nous proposons pour l'étape « Plan » 'Tri des déchets'.

L'étape « Do », vue suivant les deux approches qualité externe et interne, concerne la mise en place d'actions correctrices :

- Qualité externe : Informer et sensibiliser la population (essentiellement les visiteurs des malades), distribution de prospectus simples à lire.
- Qualité interne : Désigner une personne chargée de la mise en place du plan de gestion des déchets hospitaliers. Ce plan d'action est la mise en place du processus de gestion en ciblant les principaux points critiques : le tri, le conditionnement et le transport ; Mettre à la disposition de tous les personnels un document où il sera précisé les textes réglementaires, les risques encourus sous une forme simplifiée (exemples affiches, brochures, etc.) ; Renforcement du retour d'expérience ; Améliorer et/ou modifier le processus reprenant point par point et introduire à chaque étape les modifications nécessaires ; Mettre en place des procédures simples, claires et précises pour décrire le processus de gestion des déchets (itinéraire des déchets produits par les différents services (Figure 4)) ; Doter tous les services d'équipements et matériels de gestion des déchets (sacs plus adaptés, poubelles, gants, masques, etc.) ; Achats de collecteurs pour les objets piquants, coupants tranchants ; Promouvoir l'utilisation du matériel recyclable (objectif : minimiser le volume des déchets) ; Prévoir une dotation spéciale gestion des déchets ; Prévoir un service de maintenance pour résoudre les pannes fréquentes de l'incinérateur Former le personnel ; Impliquer le ministère de l'environnement (mise en fonction de l'incinérateur de la wilaya).

Les deux dernières étapes « Check » et « Act » seront traitées après mise en place et validation des propositions précédentes auprès des responsables des structures hospitalières.

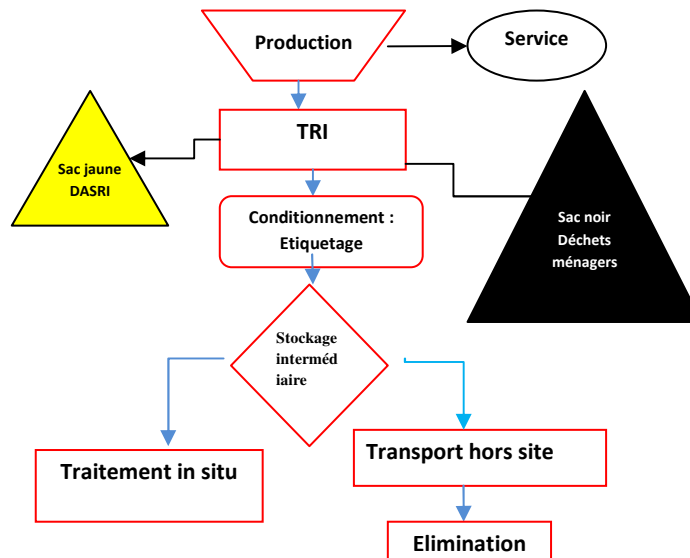


Figure 4: Itinéraire des déchets

3. Conclusion

L'engagement fondamental des établissements de santé consiste à améliorer la qualité hospitalière et la gestion des déchets hospitaliers est une action fondamentale pour améliorer la qualité dans les structures hospitalières.

Dans cet article, nous avons proposé l'identification des dysfonctionnements de la gestion des déchets des structures hospitalières. Nous avons utilisé le diagramme d'Ishikawa qui permet une visualisation graphique des causes générant un effet particulier. Sachant que nous avons

observé les dysfonctionnements dans la gestion des déchets hospitaliers, nous avons choisi en premier de relever les défaillances menant à cet effet.

D'autres effets négatifs sont en cours d'étude en collaboration avec les responsables de ces structures. Cette phase est la première étape pour la mise en place d'un environnement démarche qualité au sein de ces structures hospitalières en vue de leur amélioration. Cette première étape consiste à déterminer les priorités pour la mise en place d'un plan de gestion des déchets. Il faut cependant tenir compte de l'engagement de l'ensemble des acteurs sans lesquels le plan n'aurait aucune chance de réussir. En effet, la démarche qualité est participative [10]; elle implique tout l'organisme et s'appuie sur un engagement fort des responsables. La formation et la sensibilisation de l'ensemble du personnel des structures hospitalières sur les risques associés aux déchets sont indispensables car elles font partie intégrante à la démarche qualité. Enfin, la construction d'un tableau de bord pour évaluer les volumes et les coûts est nécessaire pour valider le processus et la sécurité de son fonctionnement.

4 Références

- [1] Lyonnet, P., *La Qualité : outils et méthodes*, Lavoisier, Paris, 1997.
- [2] Harrington, H., *Le coût de la non qualité*, Economica, Paris, 1990.
- [3] Gillet-Goinard, F. Seno, B., *La Boite à outils du responsable qualité*, Dunod, paris, 2009.
- [4] Ishikawa, K., *La gestion de la qualité : Outils et applications pratiques*, Dunod, Paris, 2007
- [5] ANAES, *Principe de mise en œuvre d'une démarche qualité en établissement de santé*, ANAES, Paris, 2004.
- [6] ISO 9001, *Roue de Deming*.
- [7] Lecllet, H., *Qualité en santé : 150 questions pour agir*, AFNOR, Paris, 2007.
- [8] Stellman, J.M., *Encyclopédie de sécurité et de santé au travail*, BIT, Genève, 2000.
- [9] Brun, J., *Qualité des soins, une approche ISO 9000*, Berger-Levrault, Paris, 1997.
- [10] Condot, A, *La démarche d'amélioration de la qualité au service de la clinique, Vie sociale et traitements*, n° 107, p. 39-47, 2010.

ANNEXE : Réglementation relative à la gestion des déchets solides.

Suivant une réglementation prégnante et omniprésente, l'Algérie a adopté dès 1983 des textes relatifs à la protection de l'environnement et à la gestion des déchets solides. La promulgation de la loi relative à la gestion, contrôle et élimination des déchets (Loi 01-19 du 12 décembre 2001) a permis de définir clairement les responsabilités et les principes d'une gestion intégrée des déchets solides.

Le cadre institutionnel et juridique existe mais les mécanismes réglementaires ne sont pas appliqués ou peu appliqués. Le tableau ci-dessous (Tableau 2) récapitule les textes juridiques sur la gestion des déchets solides.

Tableau 2 : Textes juridiques sur la gestion des déchets solides en Algérie

Type de réglementation	Intitulé de la loi	Type de déchets	Gestion des déchets solides
Loi 83/03 du 5 février 1983	Loi relative à la protection de l'environnement	Déchets ménagers et autres déchets	Collecte, traitement et élimination
Loi N°90/08 du 7 avril 1990	Loi relative à la commune	Déchets municipaux	Responsabilité de la commune dans l'enlèvement et le traitement des déchets solides urbains
Loi 90/29 du 1 décembre 1990	Loi relative à l'aménagement et l'urbanisme	Sites d'implantation des décharges	Mise en décharge des déchets
Loi N° 91/25 du 18 décembre 1991	Loi de finances 1992	Instauration d'une taxe sur les activités polluantes et dangereuses pour l'environnement (relatives aux installations classées)	Installations de traitements des déchets
Loi de finance N° 99 /11 du 23 décembre 1999	Portant loi de finances 2000 (Révision de la loi de finances 1992)	Instauration d'une taxe sur les activités polluantes ou dangereuses	Installations classées et installations de traitement des déchets

		(relatives aux installations classées)	
Loi 01/12 du 19 juillet 2001	Loi portant loi de finances complémentaire pour 2001	Création d'un compte: Fonds national pour l'environnement et la dépollution	- Installations de dépollution - Sensibilisation - Contrôle de la pollution
Loi 01-19 du 12 décembre 2001	Loi relative à la gestion, au contrôle et à l'élimination des déchets	Déchets ménagers et assimilés - Déchets spéciaux - Déchets de soins - Déchets inertes	- Collecte, tri et transport - Traitement, valorisation et élimination - Information et sensibilisation - Plan national de gestion des déchets - Schéma communal de gestion des déchets
Loi 01-21 du 22 décembre 2001	Loi de finances pour 2002	- Déchets municipaux - Déchets industriels - Déchets de soins	- Taxe d'enlèvement des déchets municipaux - Taxes d'incitation au déstockage des déchets spéciaux - Affectation de la taxe
Loi 03-10 du 19 juillet 2003	Loi relative à la protection de l'environnement dans le cadre du développement durable	Protection globale de l'environnement	- Principe pollueur payeur - Principe de non dégradation, - Principe de substitution, - Principe de précaution et de substitution
Décret N° 84-378 du 15 décembre 1984	Décret fixant les conditions de nettoyage, d'enlèvement et traitement des déchets solides urbains	- Déchets ménagers - Déchets encombrants et inertes - Déchets d'activités de soins - Déchets d'activités de commerce	- Collecte des déchets municipaux, de soins, d'abattoirs - Collecte sélective - Traitement des déchets municipaux - Aménagement et exploitation d'une décharge contrôlée
Décret N° 87-182 du 18 août 1987	Relatif aux huiles à base de PCB, aux équipements qui en contiennent et aux matériaux contaminés par ces produits	Déchets spéciaux dangereux	Collecte, stockage et élimination
Décret N° 88-227 du 5	Portant attributions, organisation et	Tous types de déchets	Traitement et élimination des déchets

novembre 1988	fonctionnement des corps d'inspecteurs chargés de la protection de l'environnement		
Décret exécutif N° 90-78 du 27 février 1990	Portant attributions, organisation et fonctionnement des corps d'inspecteurs chargés de la protection de l'environnement	- Déchets municipaux - Déchets spéciaux	Traitement et élimination des déchets
Décret exécutif 93-161 du 10 juillet 93	Réglémentant le déversement des huiles et lubrifiants dans le milieu naturel	Déchets spéciaux	Collecte et rejet
Décret exécutif 93-162 du 10 Juillet 1993	Fixant les conditions et les modalités de récupération et de traitement des huiles usagées	Déchets spéciaux	Récupération et traitement
Décret N°94-465 du 25 décembre 1994	Portant création du Haut Conseil de l'Environnement et du Développement Durable et fixant ses attributions, son organisation et son fonctionnement	Développement durable et Protection globale de l'environnement	Protection de l'environnement
Décret exécutif N° 96-59 du 27 janvier 1996	Portant création de l'Inspection de l'Environnement de Wilaya	Tous types de déchets	Traitement et élimination des déchets
Décret exécutif N° 96-481 du 28 décembre 1996	Précisant l'organisation et le fonctionnement du Haut Conseil de l'Environnement	Protection globale de l'environnement	Développement durable et protection de l'environnement
Décret exécutif N° 98-147 du 13 mai 1998	Fixant les modalités de fonctionnement du compte d'affectation spéciale N°302-065 intitulé Fonds National pour l'Environnement	Activités polluantes ou dangereuses	Activités polluantes ou dangereuses
Décret exécutif N° 01-408 du 13 décembre 2001	Modifiant et complétant le Décret exécutif N° 98-147 du 13 mai 98 Fixant les modalités de fonctionnement du compte N°302-065 d'affectation spéciale	Transformant le Fonds National de l'Environnement en Fonds National pour l'Environnement et la Dépollution	Gestion des déchets

	intitulé Fonds National pour l'Environnement	(FEDEP)	
Décret exécutif N° 02-115 du 3 avril 2002	Portant création de l'observatoire National de l'Environnement et du Développement Durable (ONE-DD)	Tous types de déchets	Entreprise Publique à caractère Industriel et Commercial (EPIC): - Subventions de l'état
Décret exécutif n° 02-175 du 20/05/2002	Portant création de l'Agence Nationale des Déchets	Tous types de déchets	Promouvoir les activités de tri, collecte, de traitement, de valorisation et d'élimination des déchets
Décret exécutif N° 02- 263 du 17 août 2002	Portant création d'un Centre National des Formations à l'Environnement (CNFE	-Déchets municipaux -Déchets industriels -Déchets de soins et déchets dangereux	Formation, perfectionnement et sensibilisation dans le domaine de la gestion intégrée des déchets
Décret exécutif N°02-372 du 11 novembre 2002	Fixant les modalités de valorisation des déchets d'emballage	Déchets d'emballages	- Récupération et valorisation - Système ECO-JEM
Décret exécutif N° 03-478 du 09/12/2003	Définissant les modalités de gestion des déchets d'activités de soins	Déchets issus des activités de soins	Tri, collecte, transport et élimination
Décret exécutif N° 03-477 du 09/12/2003	Fixant les modalités et les procédures d'élaboration, de publication et de révision du plan national de gestion des déchets,	Tous types de déchets	Gestion des déchets
Décret exécutif n° 04-410 du 14/12/2004	Fixant les règles générales d'aménagement et d'exploitation des installations de traitement des déchets et les conditions d'admission de ces déchets au niveau de ces installations,	Tous types de déchets	Gestion des déchets

Décret exécutif N°05-315 du 10/09/2005	Fixant les modalités de déclaration des déchets spéciaux dangereux	Déchets spéciaux dangereux	Collecte, stockage et élimination
Décret exécutif N°06-104 du 28/02/2006	Fixant la nomenclature des déchets, y compris les déchets spéciaux	Tous types de déchets	Gestion des déchets

**LA PRISE EN CHARGE ADEQUATE DE LA PARTURIENTE EST ELLE
UN IMPERATIF POUR L'ETABLISSEMENT PUBLIC HOSPITALIER ?
Cas de la maternité de Jijel.**

**Professeur Saadi Redjel ,Université d'Oum El Bouaghi
Doctorante Yeghni Samia ,Université de Jijel**

Résumé

L'objectif de cette étude est d'analyser certains problèmes visibles au niveau des structures hospitalières, notamment les problèmes qui entravent la qualité du suivi de grossesse : les mauvaises conditions d'accueil et de séjour de malades, les longues attentes au niveau des plateaux techniques, le manque d'information et d'écoute, la non prise de décision au moment opportun, autant d'éléments qui peuvent être expliqués le dysfonctionnement de la qualité des soins.

Dans cette étude, nous nous sommes parvenus à une description du processus du suivi de grossesse qui montre que la parturiente souffre encore d'énormes difficultés d'accès aux soins et que les prestataires ne répondent pas de manière satisfaisante à leurs besoins en matière d'hospitalisation, d'écoute ou encore d'information.

Mots clés : parturiente, sage femme, relation, communication, qualité, santé reproductive, maternité Jijel.

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل بعض المشكلات الظاهرة للعيان على مستوى الهياكل الاستشفائية وخاصة ما تعلق منها بمتابعة المرأة الحامل، ومن بين المظاهر السلبية الملاحظة ، نذكر سوء إستقبال المرضى وطول مدة الإنتظار قبل التدخلات الطبية المستعجلة ونقص الاستماع لهم وعدم أخذ القرار في الوقت المناسب، الأمر الذي يؤدي لإحداث إختلالات كبيرة في جودة الخدمات الصحية المقدمة.

توصلنا من خلال هذه الدراسة وبعد متابعة سيرورة المرأة الحامل في المستشفى بأنه ما تزال هناك صعوبات متعددة تواجه المرأة الحامل في الاستفادة من العلاج في المراكز الاستشفائية المتخصصة وأن مستوى الخدمات الصحية المقدمة غير مرضية ولا تلبي إحتياجات المرضى.

Introduction

Au regard des résultats de différentes enquêtes nationales sur la santé de la mère et de l'enfant, la prise en charge de la parturiente continue à être le problème de santé publique en Algérie, où le taux¹ de mortalité maternelle a atteint 92,6 décès pour 100.000 naissances vivantes en 2006, malgré le fait que 95,3% des accouchements se déroulent en milieu assisté.

Nous avons constaté que la prise en charge de la femme enceinte par les services de maternité se trouve confrontée à plusieurs contraintes, nous citons le manque d'encadrement spécialisé en santé reproductive, le mauvais accueil, les attentes trop longues, la carence du personnel paramédical, le manque du temps alloué à la parturiente, le manque de communication...etc, autant d'éléments qui peuvent expliquer le comportement problématique de la parturiente.

Cependant, cette situation n'est pas spécifique à notre pays, partout dans le monde, le système de santé est confronté à de nombreux dysfonctionnements. L'OMS a bien souligné, même si la France dispose d'un meilleur système de santé au monde, elle est en retard sur l'étude de la qualité de soins.

L'Etat est conscient de ces difficultés qui affectent la qualité de prise en charge de la parturiente au niveau des maternités. Son objectif est de prendre le maximum de précaution pour satisfaire les besoins, assurer une qualité d'interaction thérapeutique et atteindre un taux² de 60 décès maternels d'ici 2015.

1 OMD5 et mortalité maternelle: confluence et sommation croisées de toutes les inégalités
» OUCHTATI Mohamed. Algérie.

² [en ligne][référence du 04/09/2009]. Disponible sur le site :
www.undg.org/archive_docs/8522-algerie_ccaannexes.pdf.

Plusieurs questions se posent :

Peut-on parler aujourd'hui de qualité de soins en Algérie ? Existe-il un model adéquat de prise en charge de la parturiente ? Quelles sont les mesures qui permettent d'identifier les besoins de la parturiente ? L'amélioration de l'interaction thérapeutique a elle un effet significatif sur la qualité de soin ? Il n'est pas facile de répondre à ces questions, car nous n'avons jamais réfléchi sur le fonctionnement transversal de la maternité et le parcours des femmes enceintes dans les différents services de soins.

Notre question principale sera donc :

L'amélioration de la relation thérapeutique entre la parturiente et la sage femme a-t-elle un impact significatif sur la prise en charge de la parturiente ?

Hypothèse :

Si le personnel de santé est conscient de l'importance et de la nécessité d'améliorer la qualité de prise en charge de la parturiente au niveau de la maternité. Nous avons supposé que la prise en charge adéquate de la parturiente peut être constatée à travers une bonne relation thérapeutique entre la parturiente et la sage femme.

Notre travail est scindé en trois parties : La 1ère partie sera consacré à un bref rappel historique de l'évolution du système de santé Algérien. A la 2ème partie, nous clarifions le concept de qualité, puis nous étudions la qualité du vécu de grossesse à travers une approche communicationnelle. La 3ème partie traitera, une approche empirique de la prise en charge de la parturiente à la maternité de Jijel.

Une fois la parturiente est à la maternité, elle mérite de bénéficier d'un bon accueil, d'une bonne qualité de communication et de relation thérapeutique, et d'être hospitalisée dans de bonnes conditions, pour avoir une naissance en bonne santé.

Selon le rapport³ de la Journée mondiale de la santé, l'OMS a déclaré plus d'un demi million de femmes meurent chaque année pendant la grossesse ou l'accouchement.

Dans le contexte algérien, la maternité continue à être le problème de la santé publique. Si la situation sanitaire dans notre pays s'est dégradée depuis les années 1990, c'est en raison de l'inadaptation de son organisation et sa gestion hospitalière, face aux mutations socio-économiques qu'a connu notre pays. Et, la santé reproductive se trouve ainsi confrontée à de multiples contraintes qui altéreront son efficacité et ses performances.

Le suivi de grossesse est certes multiple, mais s'il y a un suivi qui pourrait assurer un vécu de grossesse harmonieux, c'est bien celui qui prend en considération la qualité de l'interaction thérapeutique entre parturiente et thérapeute.

Nous suggérons dans cette étude de faire un tour d'horizon de l'évolution du système de santé algérien pour comprendre les efforts consentis par l'Etat en matière de santé reproductive.

I. Un bref aperçu historique du système de santé Algérien :

Depuis l'indépendance, l'Algérie a consenti des efforts importants dans le domaine de la santé, notamment sur le plan d'infrastructure sanitaire, d'équipements médicaux ou de formation médicale et paramédicale. Cependant, le principe d'organisation du système de santé s'il était efficace en son temps, il semble aujourd'hui présenter des insuffisances dans son schéma organisationnel. Le système de santé a été caractérisé par un élan positif durant les années 70 et 80, puis une stagnation qui a coïncidé avec la crise économique des années 1990, et a poursuivi par une défaillance au cours des années 2000. Cette situation historique⁴ a permis de dégager plusieurs périodes essentielles.

³ La mortalité maternelle et infantile reste inquiétante en Afrique du Nord : Algérie, Tunisie et Maroc. samedi 9 avril 2005. [En ligne], [référence du 25/08/2009] Disponible sur le site www.Algerie.dz.com.

⁴ Yeghni S. Thèse de Magister. Démographie et fécondité en Algérie. Leur impact sur la situation socio économique. Université des sciences économiques Alger. Sous la direction Professeur INAL M. 1995-1996.

La période coloniale de 1830-1962 est caractérisée par une santé fortement inégalitaire à travers la localisation des hôpitaux dans les grandes villes ou les soins sont orientés à une population essentiellement Européenne. A la fin de cette période, le système de santé s'est doté par des textes et des ordonnances visant à organiser le service de santé de manière égalitaire.

La période 1963-1972 est caractérisée⁵ par le départ massif du corps médical français, par l'insuffisance des infrastructures sanitaires, la carence du personnel médical dont la plupart sont concentrés au Nord Algérien. C'est une période de correction, qui consiste à réduire les disparités, intensifier la formation médicale et paramédicale et développer les infrastructures sanitaires de base.

La période⁶ 1973-1984 coïncide avec le choc pétrolier, et l'Algérie s'est lancée dans des investissements : construction des hôpitaux, polycliniques et centre de santé. En 1974, il y a eu l'institution de la Médecine gratuite dans le secteur public de soins. Cette gratuité des soins a eu pour conséquence, une forte amélioration d'accessibilité aux soins et une augmentation des besoins en soins de santé publique. En 1980, l'Algérie a mis sur pied une politique de population axée sur le choix de la non-limitation de l'accroissement démographique. Mais, en raison de la guerre civile et la crise économique, le secteur sanitaire n'a pas pu satisfaire toute la population. Des disparités régionales dans l'accès aux soins ont pris de l'ampleur. En 1982, l'état a lancé non seulement un programme national de maîtrise de la croissance démographique (PNMCD), qui s'articule sur le renforcement des unités de prestation de service pour l'espacement des naissances, mais également

⁵Débbiche A. et Behiah S. « étude analytique sur le service de santé en Algérie » Mémoire d'ingénieur d'état en statistique et planification. Option statistique. Sous la direction Benamirouche R. Institut national de la planification et de la statistique Alger. 2003-2004. P22-25.

⁶ Kaid N., « le système de santé Algérien entre efficacité et équité » essai d'évaluation à travers la santé des enfants enquête dans la wilaya de Bejaia. Thèse de Doctorat d'Etat en sciences économiques. Sous la direction Professeur Mohamed Yassine Ferfera. Université Alger. P162.

l'élaboration d'un programme d'I.E.C. En 1988, l'évaluation du programme a mis l'accent sur l'insuffisance du concept de « communication » qui n'a pas été développé en raison de l'absence d'une structure de coordination entre les différents intervenants.

La période 1985-1993 est marquée par la réussite du programme de planification familiale. A ce propos la pratique contraceptive qui concernait 40.6% de femmes mariées en 1990 est passée à environ de 50% en 1993. Cette période est marquée aussi par la création⁷ des CHU et des EHS, l'augmentation d'installation des professionnels de santé dans le secteur sanitaire privé et surtout la réapparition des conditions de vie très précaires. C'est une période qui a aggravé encore plus le problème de santé, et de ce fait la couverture sanitaire est devenue insuffisante et de moindre qualité.

La période 1994-1999 est caractérisée par la le lancement d'une véritable politique de population⁸, qui a pris en compte les variables démographiques, économiques, sociales et culturelles, dans le but de réduire certains indicateurs⁹ le taux de mortalité maternelle et infantile.

La période 2000 à l'heure actuelle : Si les programmes de santé nationaux étaient efficaces quelques années après leur application, la plupart ont connu un étouffement dix ans après leur lancement.

Le programme de périnatalité¹⁰ (2006-2009) vise à améliorer la santé périnatale, et à faciliter les échanges d'information. Selon le rapport d'évaluation du programme de périnatalité,

⁷ Bouziani M. «Regard sur la santé publique en Algérie» Disponible [en ligne][Référence : 05/02/2010], <http://forumed.sante-dz.org/f31/regard-sur-la-sante-publique-en-algerie-1980>.

⁸ Politique Nationale de Population. Bilan de situation et programme d'action pour l'année 1997. [en ligne] [référence du 17/01/2010]. Disponible. <http://www.sante.dz/Dossiers/direction-population/Pop.htm>.

⁹ Rapport du Ministère de la santé et de la population, Direction de la prévention /Les programmes de Santé Maternelle et Infantile/ Evaluation année 2001.

¹⁰ Rapport du programme national de périnatalité en Algérie 2006-2009.

plus de 90% des naissances sont prises en charges par le secteur public. Les taux de mortalité maternelle et infantile ont baissé malgré leurs baissent, ils restent encore élevés.

A travers ce tour d'horizon, nous remarquons, que cette situation sanitaire ne peut pas rester sans effet négatif sur l'état de la mère.

Dans la suite de cette étude, nous essayons de présenter le vécu de grossesse à travers une approche communicationnelle.

II. L'approche communicationnelle et la qualité du vécu de grossesse :

Aujourd'hui, la maternité qui accueille la parturiente pour consultation prénatale ou pour accouchement est en pleine mutation par la nouvelle technologie obstétricale de l'information et de la communication, engendrant, ainsi de nouvelles pratiques touchant la parturiente et la sage femme. Pour mieux cerner la qualité du vécu de grossesse, la maternité a présenté pour nous un terrain d'investigation privilégié. Il a été constaté lors de l'enquête par entretien semi directif réalisé à la maternité de Jijel (2007), divers problèmes ont pu affecter la qualité de prise en charge de la parturiente, tels que le mauvais accueil, l'information incomplète, l'attente, l'insatisfaction de l'interaction thérapeutique, le mécontentement des résultats obtenus,...etc. autant d'éléments qui peuvent expliquer le dysfonctionnement de la qualité de prise en charge de la parturiente. Durieux P. a souligné dans son ouvrage :

*«.. que la qualité des soins est une activité formelle, destinée à identifier des problèmes dans la délivrance des soins, à concevoir des mesures correctives et à réaliser un suivi afin de s'assurer qu'aucun problème nouveau n'a été introduit et que les mesures correctives sont effectives. »*¹¹

¹¹ Durieux P. « La démarche qualité dans un établissement de santé ». Assistante publique hôpitaux de Paris, Doin éditeur, 1997, p 21.

Pour une meilleure compréhension de la qualité du vécu de grossesse, nous proposons de définir d'abord le concept de qualité.

II.1. La définition du concept « qualité »

Au 20^{ème} siècle, Fayol H. (1884-1925) et Taylor F.W. (1856-1915) ont introduit le concept de qualité dans le cadre de leurs travaux relatif au développement de l'administration de l'entreprise et à l'organisation scientifique du travail. Un peu plus tard en 1924, ce concept de qualité a évolué par la mise en place d'un service de qualité chargé de la maîtrise des statistiques. A la 2^{ème} moitié du 20^{ème} siècle, la qualité se généralise dans toutes les sphères et n'apparaît plus comme un droit réservé au monde industriel, même les pouvoirs publics s'en approprient comme un outil de travail, permettant d'améliorer le système. Ainsi l'apparition du concept de qualité dans le secteur sanitaire est rentré dans le cadre d'une nouvelle approche politique dans le traitement du dysfonctionnement, d'évaluation et de rationalisation des établissements.

Selon l'OMS¹²

« nous devons nous engager dans une démarche de qualité la plus large possible, pour assurer une meilleure sécurité des patients. »

Selon toujours l'OMS :

« la qualité des soins doit permettre de garantir à chaque patient la combinaison d'actes diagnostiques et thérapeutiques qui lui assurera, le meilleur résultat en termes de santé... »

L'institut de médecine des Etats-Unis définit la qualité comme:

« la capacité des services de santé destinés aux individus d'augmenter la probabilité d'atteindre les résultats de santé

¹² Bertrand X., Ministre de la Santé et des Solidarités, Discours « Mesurer la qualité des soins dans les établissements de santé. L'Indicateur de lutte contre les infections nosocomiales, février 2006.

souhaités, en conformité avec les connaissances des professionnelles du moment »¹³

Le principe de fonctionnement de la qualité de service d'une entreprise semble se rapprocher à celui de la qualité de service de la santé, dont la mission essentielle est de veiller à la satisfaction de la parturiente (ou du client). Ce concept de qualité englobe plusieurs fonctions à la fois : l'assurance qualité, l'audit qualité et la démarche qualité.

Selon la définition, la qualité a fait l'objet d'abord d'une normalisation « **I.S.O** »¹⁴, qui vise à fournir des documents de références comportant des solutions à des problèmes de biens et services. Elle est considérée comme un puissant moyen de progrès technique et d'amélioration de la qualité de vie. C'est un outil de référence qui contribue largement au développement de l'assurance qualité. L'I.S.O 8402, définit la qualité comme :

« un ensemble des actions préétablies et systématiques, nécessaires pour donner la confiance appropriée en ce qu'un produit ou service satisfera aux exigences données relatives à la qualité. »¹⁵

Selon cette définition, la qualité prend en compte toutes les caractéristiques qui participent à la fabrication du produit ou à la prestation de service.

Pour vérifier le respect des protocoles et des normes préétablies, la fonction « **assurance qualité** » comme son nom l'indique, va s'assurer du respect des procédures et de la conformité des produits et services.

L'auteur soulignait dans son étude sur la démarche qualité que :

« l'entreprise doit non seulement fournir des produits ou services, mais aussi, elle doit obtenir la confiance de son client, tout en étant en mesure de lui prouver qu'elle a pris en

¹³Zeynep Or (IRDES) , Laure Com-Ruelle (IRDES)La qualité des soins en France, comment la mesurer pour l'améliorer. DT n°19. Décembre 2008.

¹⁴ I.S.O : International Standard Organisation.

¹⁵ I.S.O 8402, management de la qualité et assurance qualité, vocabulaire.1995.

*compte ses besoins et à mis en place des dispositions permettant de le satisfaire ».*¹⁶

La surveillance du respect des normes de la qualité, s'effectue par la fonction « **audit qualité** » qui veillera au contrôle des dispositions mises en place, si elles satisfont aux dispositions préétablies et sont aptes à atteindre les objectifs fixés en matière de qualité.

Les actions de la qualité de service progressent, par la fonction « **démarche qualité** », qui fera évoluer les dispositifs de la qualité et réalisera les meilleures prestations en matière de produits de services.

De ces différentes définitions, il en ressort que la qualité recouvre non seulement la qualité de la relation, les résultats obtenus, mais aussi les moyens mis en œuvre pour les obtenir. Parmi, les éléments qui peuvent déclencher la qualité des soins : le plateau technique, l'encadrement des sages femmes, les risques de grossesse et d'accouchement, le taux de mortalité maternelle et infantile.

Si la qualité devrait se faire à tous les niveaux de la maternité, elle devrait commencer du bureau d'entrée de la maternité pour aboutir à la chaîne d'admission et au suivi thérapeutique de la parturiente.

Et, le bureau d'entrée, c'est-à-dire l'accueil de la parturiente est considéré comme un point très sensible de la qualité, où la parturiente peut baser l'ensemble de son comportement du suivi de grossesse sur le 1er contact.

Il est donc, important d'améliorer les conditions d'accueil, qui devrait passer par la mise en place d'un personnel de qualité, c'est-à-dire formé à l'écoute attentive de la parturiente, à la bonne information, à la bonne communication.

Ce concept de qualité existait depuis longtemps dans la maternité, mais, s'il n'était pas perceptible, c'est parce qu'il n'était formaliser. Pour faire de la qualité de soin, il faut avoir la possibilité de sanctionner le personnel qui ne respecte pas les protocoles, c'est-à-dire faire comprendre aux professionnels de santé, la nécessité de respecter les procédures, de bien

¹⁶ Durieux P. « La démarche qualité dans un établissement de santé ». Assistante publique hôpitaux de Paris, Doin éditeur, 1997, P43.

communiquer avec la parturiente pour lui faire valoir son respect et répondre adéquatement à ses besoins.

Or, selon le résultat de l'enquête par entretien semi directif réalisée à la maternité de Jijel en 2007. La parturiente qui se présente à l'hôpital, pour une hospitalisation n'est pas préparée de ce qu'il va lui arriver, son objectif principal est de sortir. Pour elle, la qualité de soin se limite au plus court séjour à l'hôpital. La sage femme s'attache plus à l'aspect technique et moins à la parturiente. Alors, que la parturiente est au centre de la qualité, c'est le fil conducteur de la démarche qualité.

Il est temps aujourd'hui de savoir ce que pense la parturiente des prestataires de services et de savoir ce qu'elle cherche en définitif, pour déterminer le domaine qui paraît pertinent.

Savoir ce qu'elle attend, et tenir compte de son avis personnel à travers la communication interpersonnelle peut être considéré comme une mesure de satisfaction, ou une première démarche de qualité. C'est ce qu'en va essayer de voir dans la suite de cette étude.

Si, nous supposons que la satisfaction de la parturiente repose sur la réponse à ses besoins, il convient de prendre en considération certains éléments de base de la communication, comme l'écoute attentive, qui peut être considérée comme un des éléments qui peut contribuer favorablement à changer le comportement problématique de la parturiente.

Pour cela, nous avons jugé utile de recourir d'abord à l'approche communicationnelle.

II. 2. L'approche communicationnelle :

Il existe une littérature abondante sur la théorie de la communication, et Palo Alto¹⁷ est une école Nord Américaine, qui a étudié les relations humaines et la communication. Cette école s'intéresse aux effets de la communication sur le comportement de l'individu.

¹⁷ Cette équipe de chercheurs a rendu célèbre, cette petite ville de la banlieue de San Francisco-Don- D. Jackson. Sur interaction : Palo Alto (1965-1974). Une nouvelle approche thérapeutique, Seuil. Paris.1981

Nous avons recouru au modèle de Festinger L. « la dissonance cognitive » et celui de Kazt E. & Lazarsfeld P. « la communication à deux paliers», pour expliquer les interactions et l'influence des mass média, sur le comportement, et les attitudes. Ces modèles nous permettent de nous donner, des indications pour améliorer le changement du comportement problématique de la parturiente.

La théorie¹⁸ de Lazarsfeld P. et de Kazt E. ont porté sur l'influence qu'exercent les médias sur la décision des électeurs. Ils ont développé (1955), une théorie de la communication en deux temps. C'est une théorie qui sépare le contenu du message du comportement de l'émetteur. Ils considèrent que

les leaders d'opinion qui sont responsables de la transmission et de l'interprétation de l'information, ont une forte influence sur leur entourage. La première diffusion du message des médias s'effectue de façon verticale en direction des leaders d'opinion, elle se poursuit à l'intérieur du groupe de manière horizontale, par l'intermédiaire des leaders. Au premier niveau, il peut y avoir des personnes bien informées, car elles sont exposées directement aux médias. Au deuxième niveau, il peut y avoir des personnes qui fréquentent moins les médias, et qui dépendent des autres pour obtenir l'information. Il y a d'abord, l'influence qui s'exercerait des mass media sur les leaders d'opinion, puis l'influence des leaders d'opinions sur le grand public. Ce modèle nous aident à mieux comprendre ce qui se passe au niveau des grossesses dans la mesure où apparaît également des leaders d'opinions sur le message officiel diffusé par les thérapeutes, ces leaders d'opinions peuvent être des mères des parturientes, des maris des tradi-thérapeutes.

La théorie de Festinger L. : « Dissonance cognitive » (1957) est basée sur deux éléments de cognition (pensée, comportement). Selon la théorie, l'individu est influencé par

¹⁸Model de LAZARSELD et KATZ : two-step flow of communication. 06/01/2008.

[en ligne], [référence du 11/01/2010] Disponible sur le site

<http://nalya.canalblog.com/archives/2008/01/06/7465912.html>. Model de LAZARSELD et KATZ : two-step flow of communication. 06/01/2008.

lui-même : « la dissonance produit chez le sujet une tension qui l'incite au changement. »¹⁹

Festinger L. affirmait qu'on pouvait réagir à une dissonance cognitive de trois façons différentes²⁰ :

1. La 1^{ère} phase de communication correspond à un échange général d'information, tous les membres du groupe doivent être réciproquement informés de leurs opinions.
2. La 2^{ème} phase de la communication, c'est la constitution de la majorité, c'est-à-dire que la divergence d'opinion étant faible.
3. La 3^{ème} phase de communication, c'est l'action de la majorité sur le déviant. La majorité essaie d'influencer le déviant pour l'amener à partager son opinion.

L'objectif de cette théorie est d'améliorer la relation thérapeutique des intervenants en communication. Cette approche ne se limite pas à fournir des informations, elle se base sur l'écoute attentive de la parturiente, afin de faire passer les informations de manière satisfaisante.

Plus la relation est forte, plus la communication aura de l'impact sur la cognition des sujets communicants. Pour le cas du vécu de grossesse à Jijel, il devient important non seulement de diffuser des messages adéquats mais d'établir une relation de confiance entre parturiente et thérapeute.

Parmi, les techniques de l'approche communicationnelle, nous citons, la méthode du counseling et l'analyse transactionnelle.

La méthode du counseling a pour but d'aider la parturiente à discuter de ses expériences, à partager la souffrance que vit la parturiente. L'écoute attentive, l'accueil et la prestation sont considérés comme des éléments essentiels de la technique du counseling. Pour répondre au besoin de la parturiente, la sage femme ne doit pas imposer telle ou telle méthode. Elle doit plutôt adapter la méthode selon le besoin de la parturiente. Il est important de faire preuve aux respects de chaque

¹⁹ Modèle de la dissonance cognitive. Enseignement et recherche en psychopathologie. [en ligne], [Référence le 14/01/2010] Disponible sur le site : <http://isabellesamyn.e-monsite.com/rubrique,la-dissonance-cognitive,1012486.html>

²⁰ Flament C. « Réseaux de communication et structures de groupes » Préface de P.Fraise. Dunod. Paris.1965 p159-165.

parturiente, quelque soit sa position sociale, si on veut aboutir aux objectifs souhaités d'une santé reproductive de qualité.

Nous avons constaté qu'en pratique, certaines parturientes vivent harmonieusement la période de grossesse, en raison des avantages qu'elles acquièrent à travers la méthode du counseling. Ce sont en général, les parturientes ayant un certain niveau d'éducation sanitaire, connaissant différents risques de grossesse, vivant dans la zone urbaine, fréquentant les centres de PMI, ce sont celles qui sont les mieux informées à propos des avantages du suivi prénatal. Par contre d'autres souffrent de leur inadaptation au contexte de réception de ces informations, car elles ont plus besoin de se faire accueillir, d'être écoutées, mais leur demande n'est pas toujours exprimée, c'est cette marge de parturiente ou le risque de grossesse est important qui nous intéresse aujourd'hui.

Pour répondre aux besoins de la parturiente, il faut que la technique de communication porte autant sur le contenu de ce qu'apporte la parturiente que sur le processus mis en œuvre dans la communication.

L'analyse transactionnelle de Bern E. (1950) ²¹ est à la fois un modèle de communication et une étude du comportement humain. Son analyse a mis à la disposition des professionnels²² de santé des outils permettant de combler le vide de l'approche psychosociologique (facteurs sociaux, culturels que psychologiques). Selon l'auteur :

*« la connaissance de nos propres comportements, de leurs sources peut nous aider à changer les comportements douloureux... »*²³.

Le but de l'analyse est de permettre à chacun de nous, de mieux saisir le pourquoi et le comment de son comportement dans la vie quotidienne. De nous aider à prendre conscience et à nous offrir des moyens simples de nous réconcilier avec nous même et avec les autres. La mise en application de l'analyse,

²¹Bern E. «Analyse transactionnelle » [référence du 05/05/2009], [en ligne], Disponible sur : www.wikipedia.org/wiki/analyse_transactionnelle.com.

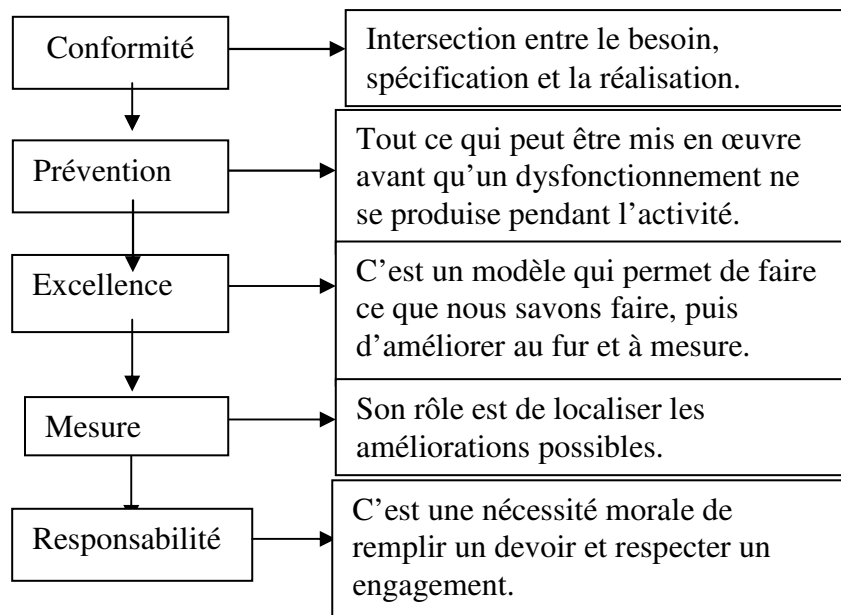
²² Jongeward. J. « naître gagnant, l'analyse transactionnelle dans la vie quotidienne », 1991, Edition 307, Paris, P89-95.

²³ Bern E. «Analyse transactionnelle » [référence du 05/05/2009], [en ligne], Disponible sur : www.wikipedia.org/wiki/analyse_transactionnelle.com

passer par une bonne connaissance de soi, de son rôle et de sa place dans les rapports avec autrui. L'analyse transactionnelle devient donc une analyse de comment est ce que je dois communiquer avec les autres, quelle part de moi sera engagée dans chaque relation, sa finalité²⁴ est de maintenir l'harmonie quotidienne entre parturiente et thérapeute pour obtenir une qualité de soin.

II.3. La qualité du vécu de grossesse :

Avant de parler de la qualité du vécu de grossesse, il est important de décrire les cinq principes²⁵ de la qualité qui se focalisent dans la conformité, la prévention, l'excellence, la mesure et la responsabilité.



²⁴ Bern E. «Analyse transactionnelle » [référence du 05/05/2009], [en ligne], Disponible sur : www.wikipedia.org/wiki/analyse_transactionnelle.com

²⁵ Sergheeraert M. : Les 5 principes de la qualité. Disponible en ligne, [référence du 22/09/2010] [http : www.manager-go.com/management-de-laqualite.htm](http://www.manager-go.com/management-de-laqualite.htm).

La qualité du vécu de grossesse doit être considérée comme une impérieuse nécessité au-delà des obligations légales. Sachant, que le droit à la qualité de service a été formulé par la loi qui a favorisé la mise en place d'un certain nombre de programmes nationaux²⁶, des infrastructures sanitaires, d'un encadrement médical et paramédical et d'un plateau technique performant. Mais la qualité de prise en charge de la parturiente, ne peut pas porter uniquement sur l'aspect physique (le nombre d'infrastructure sanitaire, d'effectif du personnel ou des équipements médicaux) elle doit tenir compte sur le contenu de l'interaction thérapeutique.

D'ailleurs la charte d'Ottawa pour la promotion de la santé (1986) avait souligné que le concept de santé a dépassé désormais la santé physique pour s'intéresser à la qualité de santé.

Le professeur Américain de santé publique Donabedian A (1966) disait :

*« la qualité des soins porte non seulement sur les soins techniques donnés par les médecins, mais aussi sur les relations qu'ils établissent avec les parturientes, sur les conditions matérielles de leur exécution et la façon dont le soin prescrit est donné et perçu par la parturiente et sa famille... »*²⁷.

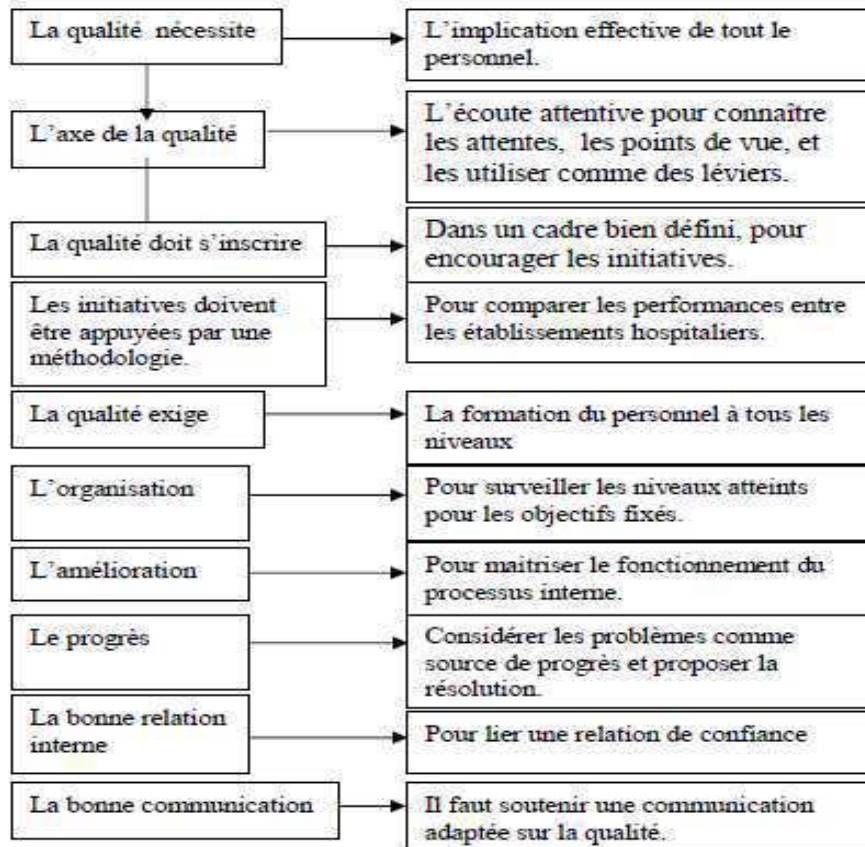
La parturiente a le droit d'exiger la qualité de prestation de service, la qualité d'accueil, la qualité de l'interaction thérapeutique, mais, souvent la sage femme ne prend pas en considération ses attentes et ses besoins.

Pour la parturiente, la notion de qualité, signifie atteindre sa satisfaction dans le suivi de grossesse et avoir une naissance en bonne santé.

²⁶ Les programmes nationaux : les programmes de santé maternelle et infantile, le programme de périnatalité, le programme de planification familiale, le programme de vaccination élargie.

²⁷ [en ligne] [Référence du 10/01/2010] Disponible sur le site <http://www.sperpsy.org/livres>

Pour la sage femme, la qualité signifie avoir les moyens pour répondre aux besoins de la parturiente. Aujourd'hui, avec l'évolution de la nouvelle technologie obstétricale, et la formation du personnel médical et paramédical, la sage femme est obligée de prendre conscience des nouvelles procédures de prise en charge pour satisfaire la parturiente. Si la qualité va de pair avec l'amélioration des conditions de travail, plus il y a de la qualité et moins il y a de dysfonctionnement de soin. Pour réussir, l'auteur, nous a présenté dix facteurs de réussite²⁸ de la qualité qui se résument de la manière suivante :



²⁸ [en ligne] [Référence du 10/09/2010] Disponible sur le site <http://qualitadmin.blogspot.com/2010/05/les-10-facteurs-cles-du-succes-de-la.htm>.

Qu'en est -il de la maternité de Jijel ?

III. L'approche empirique : La pratique thérapeutique :

L'objectif de la santé reproductive est de fournir des soins de qualité, et la qualité du vécu de grossesse se définit dans l'accomplissement des missions confiées et dans la satisfaction de la parturiente.

Aujourd'hui, l'état est conscient que le volet de la santé reproductive qui concerne les femmes mariées en âge de procréer, connaît des difficultés énormes de suivi de grossesse. Il est essentiel de connaître les conditions de travail de la sage femme, car souvent la parturiente n'est pas satisfaite malgré le recours important à l'établissement public hospitalier. Or, nous avons constaté, lors des résultats de l'enquête par entretien semi directif réalisé à la maternité de Jijel (2007) (travail empirique de ma thèse de Doctorat) que la négligence de certaines pratiques autres que médicales, relationnelles, ont une grande influence sur la qualité de prise en charge de la parturiente.

III.1. La présentation de l'échantillon des sages femmes :

Nous avons interviewé quatre sages femmes de différents services de la maternité de Jijel (2007), dans le but de connaître les difficultés de la relation thérapeutique entre la sage femme et la parturiente.

La sage-femme chef de bureau : « une tâche alourdie qui influence négativement sur notre relation avec la parturiente »²⁹

Notre entretien réalisé avec la sage-femme du bureau d'admission, nous a révélé des aspects relatifs à sa tâche quotidienne du service, permettant ainsi de comprendre le fonctionnement du service et ses contraintes. Notre interviewée est une sage-femme ayant plusieurs années d'expérience. Elle nous dévoile le climat de travail au sein du service de

²⁹ Entretien réalisé avec la sage-femme chef du bureau d'admission, le 15/09/2008 maternité de Jijel.

maternité ainsi que les différents problèmes qu'elle rencontre dans son travail.

Les conditions de travail à la maternité de Jijel sont devenues de plus en plus stressantes avec des moyens humains et matériels très réduits.

Comme le précise la sage-femme, *« actuellement je travaille seule dans le service du bureau d'admission et je dois accomplir plusieurs tâches à la fois. Remplir le canevas du dossier médical de la femme qui se présente, l'inscrire sur le registre, l'examiner, et lui offrir le temps de son interrogatoire, tout en sachant qu'il y a une file d'attente de femmes au couloir »*.

Elle souligne également les carences au sein du service :

« On a beaucoup de femmes enceintes qui se présentent au service, mais la surcharge du travail et la carence du personnel médical et paramédical fait qu'il y a un manque du temps alloué à la parturiente. Cette insuffisance d'écoute, nous a créé d'énormes problèmes entre la parturiente et le personnel du service... on travaille dans des conditions très difficiles ».

La relation avec la parturiente est entravée par plusieurs contraintes. Et l'interviewée souligne

« on rencontre des contraintes quotidiennes, on a souvent des femmes qui viennent en catastrophe pour accoucher immédiatement, ce sont des femmes issues des milieux défavorisés qui n'ont aucune notion de suivi de grossesse. Elles se présentent à la maternité qu'au 9ème mois de grossesse, sans s'inquiéter de la déclaration de grossesse. Le service est obligé de la prendre en charge, quelque soit la situation ».

De plus la communication avec la parturiente est souvent inexistante tout au long du suivi de grossesse. Sur cette situation, la sage-femme explique que *« quand, je lui demande pourquoi tu n'as pas déclaré ta grossesse, pour au moins bénéficier d'un accouchement en milieu assisté, elle justifie son absence par la responsabilité des enfants de bas âge et l'éloignement du service par rapport au domicile »*.

La négligence et le manque de communication sont aussi manifestent et influencent négativement sur la relation entre parturiente et le service médical.

En fait, la sage-femme déclare : *« souvent la parturiente se présente à n'importe quel moment et sans dossier de suivi de grossesse. On n'arrive pas à comprendre leur comportement. D'un côté il y a un recours important des femmes enceinte à la maternité, de l'autre côté il n'y a pas le respect du suivi de grossesse. Malgré mon expérience de plus de 20 ans, je n'arrive pas encore à mettre à jour les statistiques concernant le vécu de grossesse du service de maternité ».*

Par ailleurs, le rôle de la sage-femme chef du bureau d'admission que nous avons interviewée consiste à cadrer au mieux ce type de femmes assez négligentes et peu collaboratrices. Elle souhaite comme elle déclare

« leur faire inculquer la qualité de suivi de grossesse, particulièrement à la femme rurale, et de leur faire savoir qu'elles doivent avoir un carnet de santé, de procéder à un bilan biologique sanguin et échographique avant de se présenter à la maternité ». Ceci afin de faciliter la tâche aux thérapeutes de l'examiner sur un dossier médical et de prendre des décisions au moment opportun.

Cependant comme le souligne l'interviewée, la carence du personnel médical et paramédical fait que le service n'arrive pas à leur donner suffisamment de temps pour leur expliquer le suivi de grossesse. Ainsi, la sage-femme déclare :

« il m'est arrivé d'examiner la parturiente sans aucun dossier médical et les conditions de travail sont de plus en plus stressantes, le fait de suivre une parturiente sans connaître ses antécédents pathologiques. »

La tâche accomplie par la sage-femme chef du bureau d'admission semble assez difficile en raison du manque de moyens au sein du service et du manque de communication des parturientes qui compliquent par conséquent leur suivi de grossesse.

La sage-femme de la P.M.I : « L'éducation sanitaire de la parturiente est nécessaire »³⁰

Au sein du service de la PMI de la maternité de Jijel, le travail semble difficile.

« On gère difficilement nos activités, en raison du nombre insuffisant de sages-femmes dans le service. Le nombre de parturientes que j'examine a augmenté par rapport aux années antérieures, par contre le nombre de sage femme n'a pas changé. On est surchargé par le travail quotidien du service et par l'urgence, on fait plusieurs choses à la fois », explique ainsi la sage-femme du service de la PMI. Comme dans le bureau d'admission, dans le service de PMI les rapports avec la parturiente sont assez compliqués par manque d'éducation sanitaire.

Comme le souligne la sage-femme du service :

« On a le problème des femmes enceintes qui se présentent au service sans aucune éducation sanitaire. Malgré le temps qu'on passe à leur expliquer sur la sensibilisation de l'espacement des naissances, la majorité ne suivent pas nos conseils, elles changent de centre de P.M.I., elles se permettent d'arrêter la pilule ou d'utiliser d'autres procédés contraceptifs sans l'avis de la sage-femme de la P.M.I. ou d'autres médecins. Elles viennent toujours en catastrophes avec une tension artérielle élevée ou trop faible, des infections urinaires de plusieurs mois, sans aucun vaccin anti-tétanique ».

Ce manque de sensibilisation et de communication est assez manifeste, car comme l'explique la sage-femme du centre PMI *« On examine souvent des parturientes pour la première fois, à six mois de grossesse ou plus. Quand on leur pose la question, si elles se souviennent de leur 1^{er} vaccin antitétanique, la majorité ne se rappelle pas, dans ce cas, on est obligé de recommencer le 1^{er} vaccin et on leur donne une carte de vaccination, ou on inscrit les rendez-vous, tout en leur expliquant qu'il faut faire deux vaccins au cours de la grossesse et trois vaccins après accouchement ».*

« La non communication des parturientes persiste également après l'accouchement, ou très peu de femmes se présentent pour poursuivre leur vaccin », souligne la sage-femme.

³⁰ Entretien réalisé avec la sage-femme de la Promotion maternelle et infantile (PMI), le 25/09/2008, maternité de Jijel.

En outre, le manque d'éducation sanitaire se traduit par une mauvaise utilisation des contraceptifs et une vaccination irrégulière.

Sur cette situation, la sage-femme du centre PMI nous avoue: *« je suis très perturbée dans le suivi de grossesses des femmes qui se présentent à la P.M.I. en raison du suivi irrégulier. Elles font des ruptures de suivi de grossesse ou de vaccination à n'importe quel moment, sans aucune conscience des effets néfastes que cela peuvent engendrer. Le suivi de grossesse pour cette catégorie de femmes ne nous permet pas d'élaborer des statistiques fiables afin de comprendre leur comportement problématique et agir de manière adéquate ».*

Selon l'interviewée, il faut renforcer l'équipe des sages-femmes, consacrer une éducation sanitaire pour les parturientes, par la sensibilisation, la communication et la préparation à l'accouchement par des cours donnés par la sage femme dans des centres de P.M.I. les plus proches. Il faut également instaurer une politique de suivi de vaccin, comme le cas des enfants de bas âge qui ne peuvent être scolarisés que s'ils présentent leur carnet de vaccination. Ce sont autant d'éléments qui selon la sage-femme du PMI peuvent améliorer le suivi de grossesse.

La sage-femme chef de service de la maternité: « Une tâche stressante qui néglige la relation avec la parturiente »³¹

A l'entrée de la maternité se situe le bureau de la sage-femme chef de service. Ce bureau est considéré comme le lieu de rencontre de toutes les sages-femmes du service, pour le programme du travail de la journée, pour la coordination des différentes tâches du service, pour les réclamations ou les plaintes des parturientes.

La sage-femme que nous avons interviewée est chef de service ayant plusieurs années d'expériences. Elle nous explique le fonctionnement du service ainsi : *« Les femmes enceintes se présentent d'abord à mon bureau avec un dossier médical puis la sage-femme inscrit des informations sur son registre sur la base du dossier médical, concernant le suivi de grossesse par d'autres thérapeutes. Une fois l'enregistrement est établi, la sage-femme formule une idée sur le diagnostic de la parturiente, elle l'examine et l'oriente selon l'état de la grossesse. Si la parturiente est proche pour accoucher elle sera automatiquement autorisé au service de gynécologie dans le cas contraire et si elle ne présente pas de pathologie, un rendez-vous lui sera fixé pour une période ultérieure ».*

³¹ Entretien réalisé avec la sage-femme chef de service de la maternité, le 30/09/2008, maternité de Jijel.

La profession de sage-femme semble assez compliquée, la tâche quotidienne comme l'explique l'interviewée : *« n'est pas facile à gérer en raison de la carence du personnel médical et paramédical et du nombre important de parturientes qui se présentent au service en état d'alerte pour accouchement immédiat ou pour complication »*.

Les conditions de travail ainsi décrites sont assez stressantes et ceci en raison du manque d'encadrement médical et paramédical, du manque de communication, du manque de temps alloué à la parturiente. Comme le déclare la sage-femme plusieurs problèmes se posent avec les parturientes, surtout les primipares issues des zones défavorisées, elles se présentent au service pour consultation ou accouchement alors qu'elles n'ont aucune éducation sanitaire : *« certaines ne savent même pas que ça existe des lavements évacuateur »*, souligne la sage-femme. Sur le manque d'éducation sanitaire, elle rajoute *« au lieu de m'occuper du travail d'accouchement, je m'occupe d'autres tâches, comme par exemple de l'hygiène de ces catégories de femmes ; je n'arrive pas à comprendre leur comportement de suivi de grossesse, d'un côté elles sont nombreuses à venir à la maternité, mais de l'autre côté, elles ne pratiquent pas ce que le thérapeute leur conseil de suivre »*.

La relation avec la parturiente paraît aussi difficile à gérer, nous avons constaté que les parturientes qui sont autorisées pour l'admission d'accouchement sont en général impatiente, elles veulent accoucher dès qu'elles se présentent au service. Elles ne savent pas qu'il faut attendre les contractions, l'éclatement de la poche des eaux, l'ouverture du col de l'utérus, certaines nous disent : *« on a vu des femmes qui sont venues après nous et qui ont accouchées avant nous... »*.

Toutes ces difficultés dues au manque de communication, peuvent contribuer largement à nuire la qualité de la relation entre thérapeute et parturiente, créant ainsi une incompréhension qui augmente la tension, entre parturiente et thérapeute » ainsi des rapports conflictuels peuvent s'installer entre les deux acteurs.

Comme le résume la sage-femme interviewée : *« en général, les sages-femmes n'aiment pas trop avoir à faire aux primipares, c'est toujours des cas compliqués, elles gémissaient beaucoup, et elles sont tout le temps fatiguées et elles sont incapables de maîtriser la douleur. Pour les femmes multipares issues de situation très défavorisées, qui ont plus de 40 ans, présentant des antécédents pathologiques, quand on leur donne des conseils*

pour arrêter les grossesses, elles ne sont pas satisfaites, elles répondent agressivement : « j'ai envie d'avoir beaucoup d'enfants ».

Les sages-femmes revendiquent depuis longtemps l'absence de couverture médicale spécialisée dans le service de maternité et de gynécologie « *c'est plutôt un problème d'organisation et de communication dont souffre l'hôpital aujourd'hui* » disait la sage-femme.

Pour alléger le stress du travail d'urgence dû peut être à la mauvaise répartition du personnel médical et paramédical, le responsable de l'hôpital en collaboration avec les médecins chef de service a procédé d'établir un engagement par écrit de la part du mari ou d'un membre de la parturiente pour dégager toute responsabilité, en cas de décès maternel ou fœtal, ou d'autres complications dépassant les compétences des médecins généralistes du service de maternité, surtout pour les femmes enceintes ne présentant aucune pathologie.

La présidente de l'association des sages femmes : « il s'agit plutôt d'un désordre organisationnel qu'il faut revoir que de carence du personnel médical »³²

Les revendications qui ont été soulevées à travers son récit : « *on n'arrive pas à résoudre l'urgence des cas pathologiques des femmes enceintes à cause du mouvement rotatif des médecins spécialistes gynécologues* ». Selon l'interviewé le problème d'évacuation des femmes en complications est devenu courant à la maternité de Jijel disait-elle: « *...on a deux médecins spécialistes chirurgiens, c'est plutôt un problème organisationnel qu'il faut revoir* ». Elle précise, malgré les campagnes de sensibilisation sur les méthodes contraceptives, la méthode du counseling est loin de satisfaire les besoins de la parturiente. Elle disait : « *la parturiente est incapable de répéter le discours qui lui a été communiqué, cela prouve que le message n'a pas été transmis* ».

L'interviewer insiste de résoudre d'abord les problèmes urgents pour prévoir un changement du comportement problématique : « *il faut former des promotions de sages femmes et de gynécologues pour lutter contre les maux qui rangent aujourd'hui la santé de la mère et de l'enfant, il faut une formation continue de sages femmes pour actualiser les connaissances, il*

³² Entretien réalisé le 15/08/2008 : présidente de l'association des sages femmes algériennes.

faut travailler avec un encadrement d'au moins quatre gynécologues pour mener à bien le service de la maternité et de l'obstétrique. »

III.2. La présentation de l'échantillon des parturientes :

Nous avons limité notre échantillon à interviewer deux parturientes au niveau de la maternité de Jijel. Il est certain, que la prise en charge adéquate de la parturiente ne peut pas se résumer uniquement par le recours important à la consultation prénatale. Notre objectif, est de savoir sur quoi se base le choix de la parturiente concernant le suivi de grossesse.

Le défi du service de maternité de Jijel, c'est de satisfaire la parturiente par la qualité de l'offre de soins. Cependant, cette offre de soins dont dispose la maternité de Jijel, par la proximité des structures sanitaires, l'accueil des parturientes, la disponibilité des thérapeutes, les moyens techniques médicaux, ...etc. joue un rôle important dans le choix du suivi de grossesse.

Nous savons que le besoin de la parturiente est varié dès son admission au service de maternité. Elle a besoin d'être informée et écoutée dès le premier mois du premier trimestre de la grossesse, elle a besoin de la qualité d'accueil, de la qualité de prestation fournie, elle a besoin de la proximité des structures hospitalières.

Le choix du suivi de grossesse selon le besoin de la parturiente a un impact significatif sur la qualité du suivi de grossesse. C'est ce qu'en va essayer de voir dans ces deux interviews.

Le choix de suivi de grossesse selon la qualité de prestation de service :

La parturiente³³ choisit le suivi de grossesse selon la prestation de service, elle raconte sa période de grossesse traumatisante et mouvementée dans plusieurs structures sanitaires. Elle est hospitalisée à la maternité de Jijel, on lui découvre un risque au début de sa grossesse. C'est la peur, la panique, elle doute de l'annonce du risque, elle cherche d'autres médecins pour un remède miracle. Elle préfère solliciter plusieurs avis médicaux, pour trouver la solution idéale à son problème. Elle change de médecin et de structure d'accueil, donc la proximité de la structure d'accueil n'est pas importante pour elle « ...j'ai vu cinq autres médecins... » Disait la parturiente.

³³Entretien n°1. Réalisé le 15/08/2008.

La parturiente est insatisfaite du choix de suivi de grossesse, elle pense que toute pathologie a une solution. C'est la méconnaissance de la limite médicale qui l'a obligé à recourir à d'autres structures dans le but de trouver des compétences qui peuvent diagnostiquer le problème de risque de grossesse. Elle pense que le changement de structure lui permet de trouver une solution à son problème de grossesse.

Donc, pour cette parturiente, ce n'est pas la proximité de la structure d'accueil qui détermine le choix du lieu de suivi de grossesse, mais c'est la qualification des prestataires de service, le critère présent dans son discours pour expliquer le choix de la structure du suivi de grossesse: l'incompréhension du diagnostic, fait qu'elle choisit d'autres structures sanitaires, elle cherche la qualité de la prestation, qui se traduit par la sécurité, l'information, la présence des spécialistes, des sages femmes, la compétence, l'empathie, sont autant des critères cités et répétés et qui sont largement mis en avant, par la parturiente interviewée.

Elle parle de confiance, de reconnaissance des professionnels de santé, de satisfaction de la liberté de choix des médecins, par manque d'information précis à son diagnostic. C'est donc la qualification des médecins, et leur compétence sur le terrain, qui sont devenues facteurs importants dans sa prise de décision du choix de suivi de grossesse. Elle disait: *« j'ai préféré faire mon premier suivi chez un médecin spécialiste, que je suppose à une compétence plus élevée... »*

Le choix de suivi de grossesse selon la proximité des structures sanitaires et la qualité de l'accompagnement :

La parturiente³⁴ a choisit le lieu du suivi de grossesse selon la proximité des structures. Elle disait : *« j'ai préférée suivre au centre de santé de la PMI le plus proche »*.

A travers son récit, nous avons remarqué des grossesses non désirées sont dues à l'échec des méthodes contraceptives. La parturiente a trouvé beaucoup de difficulté dans le soutien de son choix de contraception.

« j'ai décidé toute seule d'arrêter et d'utiliser une méthode... ». La sage-femme lui a prescrit une autre méthode *« quand j'ai posé le problème des effets secondaires de la pilule, elle m'a proposé directement le stérilet... »*. Normalement, la sage femme, devrait d'abord, comprendre les raisons du refus des contraceptifs qui peuvent être historique, culturelle, relationnelle,

³⁴ Entretien n°2. Réalisé le 15/08/2008.

ensuite respecter, et soutenir le choix de la méthode de contraception selon la conviction de la parturiente. Si, seule la sage-femme parle, prend des décisions et la parturiente se contente uniquement d'écouter, la relation thérapeutique peut se transformer en relation de confrontation ou de rupture.

D'ailleurs Fassin D.³⁵ a bien précisé dans son ouvrage, il y a un rapport inégal entre le demandeur de soins et celui qui possède le pouvoir de guérir, il suffit que la sage-femme propose telle méthode, la parturiente exécute sans chercher à comprendre les effets secondaires de telle ou telle méthode. Il est important de faire participer la parturiente au choix de la méthode contraceptive, cela peut engendrer une grande satisfaction et une utilisation plus efficace. Il est essentiel, d'explorer les motivations de la parturiente vis-à-vis de la contraception, d'accompagner la parturiente à réfléchir et à choisir la contraception la plus conforme à sa situation personnelle.

L'accompagnement émotionnel de la parturiente peut paraître simple, mais c'est la tâche la plus délicate, qui demande au thérapeute : la patience, l'écoute, le temps, le soutien, et les connaissances sur les différentes méthodes.

Le contenu de l'entretien nous a révélé que la parturiente a choisi le suivi de grossesse, selon la proximité des structures hospitalières et la qualité d'accompagnement. Elle est inquiète des résultats obtenus, elle cherche un milieu convivial pour s'exprimer, pour le bon déroulement de la grossesse et de l'accouchement. Pour elle, la qualité de prise en charge se focalise dans la qualité de l'accompagnement, qui est une composante essentielle de la qualité des soins.

Nous pouvons conclure à travers le contenu de ces deux récits, que les parturientes sont très sensibles à l'approche relationnelle, qui se construit par le personnel médical et paramédical. La décision du choix du suivi de grossesse dépend de la relation qui s'établit entre parturiente et thérapeute, c'est-à-dire de la qualité de la prestation de service et la qualité de l'accompagnement.

³⁵ Fassin, D. Annette L., Hélène G. Jean, Monique K. et Thierry L. « les inégalités sociales de santé ». Collection Recherches Inserm, Editions La découverte, Paris. 2000, P175-189.

Conclusion

L'objectif de tout système de santé est de satisfaire les besoins de la parturiente. Souvent, lorsqu'on cherche à améliorer la prise en charge de la parturiente, on ne se préoccupe pas suffisamment du contenu de la communication qui peut avoir des répercussions sur la qualité de santé reproductive. L'approche communicationnelle à travers la théorie de Festinger L. et celle de Kazt E. & Lazarsfeld P, ce sont des théories qui se basent sur des interactions, sur l'influence des masses média, sur le comportement et les attitudes de la parturiente et du thérapeute. Elles nous permettent de nous donner, des indications pour améliorer le changement du comportement problématique de la parturiente. La théorie de Lazarfeld P & Kazt est une théorie à deux paliers. L'influence des mass media sur les leaders d'opinion, puis l'influence des leaders d'opinions sur le grand public. Ce modèle nous aide à mieux comprendre ce qui se passe au niveau des grossesses dans la mesure où apparaît également des leaders d'opinions sur le message officiel diffusé par les thérapeutes, ces leaders d'opinions peuvent être des mères des parturientes, des maris, des tradi-thérapeutes. Quant à la théorie de Festinger L. « dissonance cognitive » l'individu est influencé par lui-même, selon l'auteur, nous pouvons réagir à une dissonance cognitive en changeant le comportement dissonant, par l'acquisition de nouvelles informations qui vont réduire la dissonance totale. Parmi les méthodes de l'approche communicationnelle, nous avons étudié la technique du counseling et l'analyse transactionnelle. Ces techniques peuvent être pour la sage-femme des outils qui lui permettra de s'intégrer, de mieux connaître la personne, de répondre efficacement à leur besoin tout en entretenant de bonne relation.

Le résultat de l'enquête par entretien semi directif réalisée à la maternité de Jijel (2007), nous a montré que la sage femme essaye de créer un climat de confiance avec la parturiente, afin de la mettre à l'aise dans la communication, et lui permettre d'émerger ses inquiétudes et ses besoins. Nous avons constaté à travers les différents récits, qu'il reste beaucoup à faire pour convaincre la parturiente et obtenir un comportement souhaité.

Recommandations :

La qualité des soins permet d'avoir un leadership fort, d'impliquer tout le personnel dans le processus d'amélioration, de procéder à l'utilisation des techniques statistiques, de s'améliorer à partir des difficultés rencontrées.

Elle repose sur l'aspect relationnel entre parturiente et thérapeute. Pour identifier les besoins les plus pertinents et susceptibles d'être acceptés :

- Il faut faire en sorte qu'il y ait une alternance des rôles entre sage femme et parturiente.
- Il faut que la sage femme sache à qui s'adresse l'information,
- Il faut que la sage femme qui communique soit bien connue et les gens ont confiance en elle,
- Il faut que la parturiente comprenne comment cette information peut l'aider,
- Il faut encourager la parturiente à en parler et à poser des questions pour qu'elle comprenne bien ce qu'il faut faire, quand et pourquoi.

Bibliographie :

1. OMD5 et mortalité maternelle: confluence et sommation croisées de toutes les inégalités » OUCHTATI Mohamed. Algérie.
2. [en ligne][référence du 04/09/2009]. Disponible sur le site : www.undg.org/archive_docs/8522-algerie_ccaannexes.pdf.
3. NysJ.F.in « la santé : consommation ou investissement »Edition Economica 1980. p 7.
4. Yeghni S. Thèse de Magister. Démographie et fécondité en Algérie. Leur impact sur la situation socio économique. Université des sciences économiques Alger. Sous la direction Professeur INAL M. 1995-1996.
5. Débbiche A. et Behiah S. « étude analytique sur le service de santé en Algérie » Mémoire d'ingénieur d'état en statistique et planification. Option statistique. S/direction Benamirouche R. Insitut national de la planification et de la statistique Alger. 2003-2004.
6. Fassin, D. Annette L., Hélène G. Jean, Monique K. et Thierry L. « les inégalités sociales de santé ». Collection Recherches Inserm, Editions La découverte, Paris. 2000.
7. Kaid N., « le système de santé Algérien entre efficacité et équité » essaie d'évaluation à travers la santé des enfants enquête dans la wilaya de Bejaia. Thèse de Doctorat d'Etat en sciences économiques. Sous la direction Professeur Mohamed Yassine Ferfera. Université Alger.
8. Bouziani M. «Regard sur la santé publique en Algérie» Disponible [en ligne][Référence : 05/02/2010],<http://forumed.sante-dz.org/f31/regard-sur-la-sante-publique-en-algerie-1980>.

9. Politique Nationale de Population. Bilan de situation et programme d'action pour l'année 1997. [en ligne] [référence du 17/01/2010]. Disponible. <http://www.sante.dz /Dossiers/direction-population/Pop.htm>.
10. Rapport du Ministère de la santé et de la population, Direction de la prévention /Les programmes de Santé Maternelle et Infantile/ Evaluation année 2001.
11. Rapport du programme national de périnatalité en Algérie 2006-2009.
12. Barbin B. Boissier C.Rambaud J.M. et Nebesarova J., Hôpitaux cliniques. De l'accréditation à la qualité » Lamarre, 1977.
13. Les programmes nationaux : les programmes de santé maternelle et infantile, le programme de périnatalité, le programme de planification familiale, le programme de vaccination élargie.
14. [en ligne] [Référence du 10/01/2010] Disponible sur le site <http://www.sperpsy.org/livres>.
15. [en ligne] [Référence du 10/09/2010] Disponible sur le site <http://qualitadmin.blogspot.com/2010/05/les-10-facteurs-cles-du-succes-de-la.htm>.

Annexe :

Entretien n°1 : Entretien avec la parturiente du service de gynécologie de Jijel.

« Le choix du suivi de grossesse selon la Qualité de prestation de service ».

Identification de la parturiente : Agée de 23 ans, mariée, fonctionnaire, réside à Jijel.

Je voudrais vous parler du choix du lieu de suivi de grossesse, sur quel critère vous vous êtes basé, pour choisir le lieu de suivi de grossesse?

J'ai eu deux grossesses, les deux ont été désirées à des moments précis.

Pour la première grossesse, après un retard de règle, j'ai su que j'étais enceinte, la proximité d'accueil des structures de soins n'étant pas importante pour moi, pour faire le suivi de ma 1ère grossesse, en raison d'une part de mon jeune âge et surtout par manque d'expérience, particulièrement en éducation sanitaire, j'ai préféré faire mon premier suivi grossesse chez un médecin spécialiste, que je suppose a une compétence plus élevée par rapport à la sage femme ou au médecin généraliste de la polyclinique de JIJEL et en plus de son savoir médical, il dispose des moyens techniques de l'obstétrique comme l'échographie qui lui permettra de diagnostiquer précocement un risque de grossesse.

Au 1er trimestre de la grossesse, j'étais très fatigué. A la 1ère visite médicale, le médecin a commencé à discuter d'une manière générale sur ma famille, sur ma situation professionnelle, sur ma relation conjugale, sur les problèmes pathologiques familiaux et obstétricaux. Puis il a saisi toutes les informations sur son ordinateur. L'interrogatoire a duré environ 20 minutes, son écoute attentive à mes différents problèmes personnels m'a vraiment soulagé et il m'a rendu heureuse d'accepter cette grossesse précoce, j'ai ressenti une certaine confiance qui s'est établit entre nous deux. Après m'avoir examiné, le médecin a découvert que j'avais un risque de grossesse, « une dysplasie sur le col de l'utérus, de stade 3 », je n'ai pas compris le terme technique qu'il a utilisé. De peur, je n'ai pas osé lui poser d'autres questions, il a continué ses explications que le stade 5 peut être très grave, c'est un cancer. J'ai paniqué, et je me suis incarné dans un profond silence. Le médecin qui m'avait examinée ne savait visiblement pas trop quoi faire. J'ai alors cherché à contacter un autre spécialiste dans une clinique privée de Constantine et j'ai obtenu un rendez-vous. Le médecin spécialiste, nous a fait très peur, à mon mari et à moi, expliquant que si on n'enlevait pas une grande partie du col de l'utérus, je risquais un cancer

généralisé. Nous sommes sortis effondrés, j'étais enceinte de trois mois. Dans un premier temps, j'ai accepté l'idée et ai pris rendez-vous dans son service pour une échographie. Ce jour-là, le technicien qui faisait l'échographie, m'a fait comprendre que si on enlevait une partie du col (cela s'appelle une conisation), je risquais fort de perdre le bébé pendant l'opération, et de ne pas pouvoir avoir d'enfant ensuite. Cette nouvelle était tellement terrible, que j'ai décidé de prendre plusieurs autres avis.

Je suis contente que notre système permette de consulter plusieurs médecins. J'ai vu cinq autres médecins, entre la clinique privée de Constantine, l'hôpital de CHU de Constantine et la maternité de Jijel. J'étais tellement inquiète de perdre ce bébé, qui lui, n'avait rien, que je me mettais parfois à pleurer au milieu des explications. Le problème a été que, quand je disais que le spécialiste de la clinique avait préconisé la conisation, ils n'osaient plus donner leur avis. Je n'avançais pas dans la décision. Très embarrassée par la prise de décision. J'ai cumulé plusieurs avis, à la recherche d'un remède miracle.

Quand j'ai raconté à ma mère, elle m'a recommandé de consulter un jeune gynécologue d'une clinique privée qu'une de ses amies connaissait. Il a bien voulu nous donner un rendez-vous rapidement, et après m'avoir écoutée, il a dit : "voilà ce que je propose : je vais prélever, dans mon cabinet le petit morceau du col où il y a les cellules dysplasiques, et je les envoie à l'analyse. Si on trouve une seule cellule cancéreuse, on arrête la grossesse et on opère le col. Si toutes sont seulement au stade 3, on continue la grossesse." Mon mari et moi avons trouvé cet avis logique et sensé, et l'avons accepté.

L'opération a eu lieu un soir après les consultations dans la clinique privée. Cela n'a pas été douloureux, mais mon mari, qui assistait pour me soutenir moralement, m'a dit avoir été effrayé d'entendre la pince couper. Le médecin a juste prélevé la petite partie atteinte.

J'ai dû attendre les résultats dix jours, cela a été affreux: si les résultats étaient mauvais, la décision était terrible à prendre : soit je donnais naissance à un bébé sain mais qui avait une mère cancéreuse, soit j'avais la vie sauve mais je perdais un bébé sans doute en parfaite santé.

Le résultat heureusement m'a permis de garder le bébé : on n'avait trouvé aucune cellule cancéreuse. J'ai cependant été très angoissée pendant toute la grossesse, mais j'avais entièrement confiance dans ce médecin, qui me suivait désormais. Ce médecin gynécologue est un homme très chaleureux,

très humaniste et optimiste, qui me remontait toujours le moral. Il m'a conseillé d'accoucher dans une clinique privée.

Mon mari et moi, on a préféré que l'accouchement se réalisera à la maternité de Jijel, étant convaincu du risque de ma grossesse.

Arrivant à terme, mon mari m'a accompagné à la maternité de Jijel, et j'ai accouché et dans de très bonnes conditions.

Je suis tout à fait d'accord de refaire une autre grossesse sur avis du médecin. Dès que cela été possible, le médecin a refait les analyses, et je les refais encore tous les ans. J'ai eu sans problème une deuxième grossesse. Le suivi de grossesse a été chez le même gynécologue, cette fois-ci, le suivi a été très facile, pas de soucis ! Jusqu'à présent les résultats sont bons. Je suis venue à l'hôpital, car je n'ai pas eu de contraction et je suis à terme. La sage-femme, m'a dit qu'il faut attendre l'éclatement de la poche d'eau, pour avoir les contractions et pouvoir accoucher. J'attends ! Je suis reconnaissante des médecins de m'avoir prévenue honnêtement de ce que je risquais. Je serai toute ma vie infiniment reconnaissante à ce gynécologue qui m'a reçue alors que j'étais désespérée. Il est toujours mon gynécologue, et il sera celui de mes deux filles. Je le porterai toujours dans mon cœur.

Entretien n°2 : Entretien avec la parturiente du service de maternité de Jijel.

« Le choix du suivi de grossesse selon la proximité ».

Identification de la parturiente : âgée de 29 ans, mariée, Femme au foyer.

Je suis issue d'une famille de 11 enfants dont 8 garçons et 3 filles. J'habite un logement type F3. J'ai eu 5 grossesses dont une fausse couche à 2 mois et demie.

Etes-vous satisfaites du choix du centre de PMI pour la pratique contraceptive ?

Concernant l'utilisation des méthodes contraceptives, j'ai préféré suivre au centre de santé de la PMI le plus proche de mon domicile.

Lors de ma 1ère consultation à la PMI, la sage femme m'a posé quelques questions, si j'ai déjà utilisé des contraceptifs, s'il y a des maladies chroniques familiales, puis elle m'a examiné, elle a écrit sur son registre à main, l'acte médical qu'elle a réalisé, puis elle m'a proposé d'utiliser la pilule, c'est un contraceptif qui est utilisé par la majorité des parturientes, il est facile à utiliser, disponible dans les centres de PMI et dans les pharmacies. A la fin de la consultation, elle m'a remis une carte de suivi pour les prochains RDV. Après un an d'utilisation de la pilule, le problème

de santé à commencer à se poser, fatigue, vertige, nervosité...etc., là j'étais obligée de repartir à la même PMI. Une autre sage-femme qui m'a examiné, quand j'ai posé le problème des effets secondaires de la pilule, elle m'a proposé directement le stérilet. Elle m'a fixé un RDV, pour la pose du stérilet. Je suis venue au moment du rendez vous, elle me l'a posé sans problème. Après 4mois, j'ai eu des douleurs et des saignements vaginaux. Quand je suis partie pour le contrôle, elle m'a conseillé de ne pas s'inquiéter car le saignement est normal au début de la pose du stérilet, et il faut du temps pour adapter le corps avec le stérilet.

Ses explications ne m'ont pas inspiré trop confiance, j'avais peur du saignement, elle m'a fixé un autre rendez vous, mais j'ai décidé toute seule, d'arrêter et d'utiliser une autre méthode, la méthode du calendrier (Ogino) dont je ne maîtrise pas beaucoup. Et voilà je suis enceinte, d'une grossesse non désirée en raison de l'échec des méthodes contraceptives.

Je vous avoue, que je suis inquiète de cette grossesse non voulue, due à l'insuffisance du support informatif concernant les effets néfastes des contraceptifs. Par manque de spécialiste gynécologue à l'hôpital de Jijel, j'ai préféré voir un médecin gynécologue privé, car les spécialistes ont fait des études plus poussées, et je leur fais confiance, à l'hôpital il y a que des médecins généralistes, et je crains des risques qui peuvent surgir à n'importe quelle période. Ce n'est qu'à partir du 5ème mois de grossesse que je suis partie voir le gynécologue, après un examen biologique et échographique, il m'a informé que j'avais l'anémie et qu'il s'agit d'un gros bébé. Il m'a prescrit un traitement, que j'ai suivi régulièrement.

Quand je suis arrivée à terme, j'ai eu l'éclatement de la poche d'eau à domicile, mon mari m'a accompagné à l'hôpital, il était 3heure du matin, la porte de la maternité était fermée, il a fallu taper très fort pour réveiller la sage-femme à ouvrir la porte. La sage-femme à moitié réveillée, m'a accompagné dans une chambre et m'a dit sur un temps froids, allongez vous ici madame, car il faut attendre les contractions pour accoucher. Vous êtes encore loin pour accoucher. J'étais étonnée par son comportement, elle m'a conseillé d'attendre à vue d'œil, sans m'examiner. Déjà j'ai ressenti une certaine indifférence de son comportement, et c'est là ou j'ai commencé à réfléchir, car si jamais j'aurai une complication, quel sera alors, son comportement ? Il a fallu attendre la levée du jour, ce n'est que vers 9heure du matin, qu'une femme médecin jeune d'expérience, en blouse blanche avec un stéthoscope et un registre à la main ; est passée dans ma chambre, me disant « bonjour madame, et quel est le but de votre hospitalisation ? » j'ai lui est raconté que je suis à terme, et ça fait plus de 5 heures que j'ai eu

l'éclatement de la poche d'eau, tout en m'écoulant attentivement, sans dire un mot, elle est partie en urgence ramener une sage-femme et m'a évacué directement au bloc opératoire pour une césarienne. J'étais très choquée, je n'attendais pas à un accouchement avec césarienne, personne ne m'a expliqué ? En plus le médecin Chirurgical du bloc a pris une décision seule en collaboration avec le médecin généraliste de procéder à la césarienne, car le bébé était en danger. Peut être, si la sage femme m'avait écouté, j'aurais accouché normalement en évitant l'acte opératoire de la césarienne, ce que je revendique, ce n'est pas la compétence des médecins ou des sages femmes qui est remise en cause, mais c'est la difficulté de s'exprimer et à faire respecter nos désirs et nos attentes. C'est ce manque d'écoute de la part des sages femmes, qui ne veulent pas nous allouer un temps pour comprendre ce qu'on a et pour pouvoir agir efficacement sans recourir aux actes opératoires. On ne peut pas accueillir une patiente sans l'écouter. Et, j'ai accouché difficilement avec césarienne, d'une petite fille de 4.5kg. Je suis au 2eme jour de mon hospitalisation au post partum:

Il est 8heure du matin, une femme de ménage en blouse bleu, bidon d'eau en plastique à la main et une bouteille d'eau javel, elle rentre dans la chambre, me dit bonjour, ouvre la fenêtre et commence à faire couler de l'eau par terre pour nettoyer, alors que j'étais à moitié réveillé.

Je considère ce geste comme un acte violent et agressif, bien sur le parterre doit être nettoyé, mais pas de cette façon, car ce n'est encore le réveil du service.

Une fois repérée les roulements d'horaires des différentes catégories des professionnels de santé. J'ai arrangé mon lit, mes médicaments mes affaires et je me suis allongée, prête à recevoir le médecin et les sages femmes.

La journée commence. Il est 9 heures: une infirmière en blouse, rentre dans ma chambre, toute souriante, bonjour madame, comment allez-vous ? Elle avait l'air de m'avoir reconnu, après 5 minutes de présentation, il s'agit bien d'une infirmière de ma famille. Elle avait un plateau métallique à la main où sont rangé des seringues, du coton et de l'alcool, j'ai un traitement à vous faire madame, sur ordre de la sage-femme chef, il s'agit d'une injection et d'une perfusion. En sortant, elle me disait « ne vous inquiétez pas, si vous avez besoin de quelque chose je suis à votre disposition ».J'étais très contente, que tout ira bien pour mon suivi, j'ai sentie une certaine protection.

Il est 10heure : le médecin accompagné d'une sage femme muni d'un registre à la main. Après un bref interrogatoire de 5 minutes, la sage-femme

enregistre sur le dossier médical et sur son registre toutes les recommandations du médecin.

Il est 11h30 minutes, les soins sont pratiquement terminés pour l'ensemble des femmes.

Il est 12 heure : le moment du déjeuner est respecté, une femme en blouse blanche 'serveuse' arrive devant la porte de ma chambre, j'étais allongée, elle me dépose sur la table de nuit, le plateau de riz oeufs durs et salade. J'ai mangé tranquillement, une heure après elle repasse pour récupérer les plateaux.

Puis l'après midi commence, c'est l'heure de la visite, c'est le moment le plus fatigant de la journée, il y a trop de visiteurs et la visite dure environ 2 heures soit de 13 heure à 15 heure.

A partir de 15 heures, c'est le vide total, aucun contact avec le personnel de service, sauf en cas de complication.

Il est 18heure, le rythme d'activité est plus lent par rapport à ce matin, une infirmière arrive avec un plateau de coton, seringue, alcool et thermomètre pour la suite du traitement.

Certaines femmes se promènent dans le couloir du service, rentrent dans d'autres chambres et font connaissances avec d'autres malades pour créer une ambiance familiale. Le temps est lent jusqu'au dîner.

Il est 19h30 minutes, chacune se retrouve dans sa chambre, certaines lisent des versets coraniques, d'autres écoutent la radio, rares sont les femmes qui lisent les revues ou les journaux, en général, elles sont calmement entraînées d'attendre le dîner.

Il est 20 heures, le dîner est servi.

Il est 22 heures, la dernière injection est faite par une autre infirmière de garde, c'est le sommeil pas facile à le retrouver avec le changement du climat familial.

جامعة منتوري قسنطينة

الاقتصاد والمجتمع

مجلة علمية محكمة ومتخصصة تصدر عن:

مخبر المغرب :الاقتصاد والمجتمع

العدد 7 / 2011

ISSN : 1112 - 3605