



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية والتجارية



المرجع : ...../2021

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

## مذكرة بعنوان:

# ادارة الجودة الشاملة واثرها على وظيفة التسويق في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة اتصالات الجزائر -ميلا-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (ل.م.د.)

تخصص " إدارة أعمال "

تحت إشراف:

بوبكر ياسين

إعداد الطلبة:

- بولقظوط هاجر

- بوطاجين نجوى

## لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا	أ. عيساوي سهام
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا	أ. حريز هشام
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا	أ. بوبكر ياسين

السنة الجامعية 2021/2020



## شكر وعرهان:

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم

الحمد لله على احسانه والشكر له على توفيقه وامتنانه ونشهد ان لا اله الا الله وحده لا شريك له تعظيما لشانه ونشهد ان سيدنا ونبينا محمد عبده ورسوله الداعي الى رضوانه صلى الله عليه وعلى اله واصحابه واتباعه وسلم.

بعد شكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لنا لإتمام هذه المذكرة المتواضعة اتقدم بجزيل الشكر الى الوالدين العزيزين الذين اعانونا وشجعونا على الاستمرار في مسيرة العلم والنجاح، واكمال الدراسة الجامعية والبحث، كما اتوجه بالشكر الجزيل الى من شرفنا بإشرافه على مذكرتنا الاستاذ "بوبكر ياسين" الذي لن تكفي حروف هذه المذكرة لإيفائه حقه بصبره الكبير علينا، ولتوجيهاته العلمية التي لا تقدر بثمن، و التي ساهمت بشكل كبير في اتمام واستكمال هذا العمل، الى كل الاستاذة قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كما نتوجه بخالص شكرنا وتقديرنا الى كل من ساعدنا من قريب او من بعيد على انجاز اتمام هذا العمل.

"رب اوزعني ان اشكر نعمتك التي انعمت عليا وعلى والدي وان اعمل صالحا ترضاه و

ادخلني برحمتك في عبادك الصالحين"

الطالبتين : هاجر ونجوى.



## الاهداء

الحمد لله حمدا يليق بجمال وجهه وعظيم سلطانه انه لا يسعني في هذا  
المقام الا ان اهدي ثمرة جهدي الي: من قال فيهما الرحمان وبالوالدين

احسانا...

ريحانة الدنيا ونور عيني الي التي تعبت وقاست الكثير من اجلي وعلمتني  
ان الحياة كفاح ووراء كل تعب نجاح الي من رضت بالقليل لتصنع منه  
الكثير "لامي الغالية".

الي سندي في الحياة ومن علمني ان الاخلاص اساس النجاح ودفعتني بكل  
عزم "ابي العزيز".

والي كل اخوتي واخواتي وِالي ابنت أختي لجين وِالي كل الصديقات والاقارب.

نجوى



## اهداء

بسم الله لرحمن الرحيم، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده، سيدنا وحبينا  
محمد، اللهم صل وسلم وبارك عليه، سبحان الذي علمنا ما لم نكن نعلم وهدانا

برحمته الواسعة التي وسعت كل شيء

اهدي ثمره جهدي الى العزيزة التي انارت دربي بالصلوات والدعوات الى سندي في

هذه الحياة "امي الحبيبة".

الى من عمل بكد في سبيلي وعلمني واوصلني الى ما انا عليه ابي الكريم حفظه

الله لنا ورعاه.

الى من شاركني الماضي والحاضر بنبضات قلبه وشوق عينه وكان حافزا لي

خطيبي "حسين:

لكل العائلة الكريمة التي ساندتني وخاصة الاخوت الغالية "الهام" التي كانت فخرا

وسند لي حفظك الله لزوجك وابنك "جواد" والى اخواتي "ياسر" و"اسلام"

والى كل رفيقات المشوار اللواتي قاسمني لحظاته رعاهم الله ووفقهم: نجوى، نجاه،

مروة.

الى كل من كان لهم اثر على حياتي، والى كل من احبهم قلبي ونسيهم قلبي.

هاجر

## ملخص الدراسة:

تحاول هذه الدراسة معرفة ادارة الجودة الشاملة واثرها على وظيفة التسويق في المؤسسة الاقتصادية وتخص بالذكر اتصالات الجزائر\_ميلة\_ فقامت الدراسة على عينة من العمال قدرها 40 عامل من المجتمع قدره 319 عامل، بعد الدراسة الاحصائية والقياسية وتحليل النتائج توصل الى للجودة الشاملة ووظيفة التسويق اهمية قصوى في الاقتصاد المعاصر مما لها اثر عل المؤسسات وبقائها، لدى وجب على المؤسسات الجزائرية الاهتمام بالجودة الشاملة والتسويق التي من شأنها تحسين الانتاجية وايضا الاسلوب المعتمد في جميع أنشطة المؤسسة من اجل الحصول على منتجاتها و خدماتها الى المستوى القبول العالمي ، وبالتالي الحصول عل الشهادة المطابقة الدولية الايزو الا ان هناك تطبيق جزئي للجودة الشاملة داخل المؤسسة الاقتصادية وهذا راجع لغياب ثقافة الجودة الشاملة داخل المؤسسة .

**الكلمات المفتاحية:** ادارة الجودة الشاملة، وظيفة التسويق، الايزو، اتصالات الجزائر.

## Abstract

This study tries to know the management of overall quality and its impact on the marketing function in the economic institution, and in particular the contacts of Algeria \_Mila\_ the study was based on a sample of workers of 40 workers of society of 319 workers, after the statistical and standard study and analysis of the results reached the overall quality and marketing function of the utmost importance in the contemporary economy, which has an impact on institutions and their survival, when Algerian institutions must pay attention to the overall quality and marketing that would improve productivity as well as the method adopted in all activities of the institution in order to Obtaining its products and services to the level of global acceptance, and thus obtaining the international matching certificate ISO, but there is a partial application of the overall quality within the economic institution and this is due to the absence of a culture of overall quality within the institution.

**Keywords:** Comprehensive quality management, marketing function, ISO, Algeria Telecom.

## فهرس الموضوعات

الصفحة	
I	البسمة
II	الشكر و التقدير
III	الاهداء
V	الملخص
VI	الفهرس
VII	قائمة الاشكال
VIII	قائمة الجداول
أ-د	مقدمة عامة
<b>الفصل الاول: عموميات حول ادارة الجودة الشاملة ونظام الايزو</b>	
1	تمهيد
2	المبحث الاول: مدخل نظري لإدارة الجودة الشاملة
2	المطلب الاول: المفهوم والتطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة
5	المطلب الثاني: اهمية واهداف وفوائد ادارة الجودة الشاملة
7	المطلب الثالث: وظائف ومميزات ادارة الجودة الشاملة
8	المطلب الرابع: الادوات المستخدمة في ادارة الجودة الشاملة وعناصرها ومعوقاتها
11	المبحث الثاني: مدخل لنظام الايزو والتحولت الاساسية نحو نظام الجودة الشاملة
11	المطلب الاول: ماهية شهادة الايزو
12	المطلب الثاني ضروريات ومميزات تطبيق انظمة ادارة الجودة
13	المطلب الثالث: مزايا تنفيذ معايير الايزو ومفهوم الايزو 9000
14	المطلب الرابع: التحولات نحو نظام ادارة الجودة الشاملة
15	المبحث الثالث: علاقة ادارة الجودة الشاملة بسلسلة المعايير الدولية
15	المطلب الاول: الايزو 9001 خطوة في طريق تطبيق ادارة الجودة الشاملة
16	المطلب الثاني: المراحل الاساسية لتطبيق ادارة الجودة الايزو 9001
17	المطلب الثالث: شروط الحصول على شهادة الايزو 9001
18	المطلب الرابع: الاختلافات الاساسية بين ادارة الجودة الشاملة ومعايير الايزو
21	خلاصة الفصل



## الفصل الثاني: مفاهيم نظرية حول وظيفة التسويق وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية

23	تمهيد
24	المبحث الاول: الجوانب النظرية لوظيفة التسويق
24	المطلب الاول: تطور مفهوم التسويق
26	المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول التسويق
27	المطلب الثالث: اهمية واهداف ووظائف التسويق
28	المطلب الرابع: عناصر التسويق
30	المبحث الثاني: اساسيات التسويق
30	المطلب الاول: استراتيجيات التسويق
31	المطلب الثاني: مجالات التسويق
33	المطلب الثالث: المنافع التي يؤديها التسويق
34	المطلب الرابع: الانتقادات التي وجهت للتسويق
35	المبحث الثالث: علاقة التسويق بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية
35	المطلب الاول: اهمية ادارة الجودة الشامل للتسويق
36	المطلب الثاني: الجودة الشاملة في التسويق
37	المطلب الثالث: ادارة الجودة الشاملة والمنظور التسويقي
39	خلاصة الفصل

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ميلة

41	تمهيد
42	المبحث الاول: مجال الدراسة
42	المطلب الاول: المجال المكاني
48	المطلب الثاني: المجال البشري
48	المطلب الثالث: المجال الزمني
49	المبحث الثاني: الاجراءات المنهجية للدراسة
49	المطلب الاول: المنهج المتبع والعينة
49	المطلب الثاني: ادوات الدراسة
50	المطلب الثالث: اساليب جمع البيانات
50	المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات

50	المطلب الاول: تفريغ البيانات
54	المطلب الثاني: تحليل الاستبيان
69	المطلب الثالث: نتائج الدراسة
70	خلاصة الفصل
72	خاتمة عامة
74	قائمة المراجع
77	قائمة الملاحق

قائمة الاشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	المنافع التي يؤديها التسويق	33
02	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	46
03	الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر	47
04	دائرة نسبية تمثل عينة البحث حسب الجنس	51
05	دائرة نسبية تمثل عينة البحث حسب السن	52
06	دائرة نسبية تمثل عينة البحث حسب الحالة الاجتماعية	52
07	دائرة نسبية تمثل عينة البحث حسب المستوى التعليمي	53
08	دائرة نسبية تمثل عينة البحث حسب الاقدمية	54
09	ان العامل على دراية بتطبيق جودة المؤسسة	56
10	ان العمل الجماعي يساهم في تطبيق الجودة في المؤسسة	57
11	ان جوهر ادارة الجودة الشاملة وعملية تحسين مستمر	57
12	ان عمل الاشياء الصحيحة بطريقة صحيحة من اساس ادارة الجودة الشاملة	57
13	من اهداف المؤسسة لديكم الحصول على شهادات عالمية لتطبيق الجودة الشاملة مثل الايزو	58
14	ترك الادارة في المؤسسة اهمية جودة المنتجات	59
15	تلتزم الادارة بتوفير المستلزمات (مادية ومالية وبشرية) التي تساعد على تقديم منتجات بجودة عالية	59
16	تضع الادارة مقاييس عالمية بضبط جودة منتجاتها	60
17	تلتزم الادارة بمراقبة مستوى جودة المنتجات باستمرار	60
18	تتم مراجعة قضايا الجودة في اجتماعات الادارة باستمرار	60
19	توفر الادارة المواد اللازمة لتدريب العاملين على اساس ادوار ادارة الجودة الشاملة	06
20	تسود داخل المؤسسة قواعد عامة لسلوك تحكم تصرفات جميع العاملين	61
21	تسعى الادارة الى ثقافة التحسين المستمر في مختلف نواحي العمل	62

62	تعتمد المؤسسة على نظام اتصال مفتوح بين الرؤساء و المرؤوسين	22
63	تشجع المؤسسة موظفيها على الابتكار	23
63	التسويق يسعى الى تحقيق رضا العملاء و ولأئهم في المؤسسة	24
64	عملية التسويق تحقق ارباح للمؤسسة خلال فترة زمنية مناسبة	25
65	يعتبر الهدف الرئيسي للتسويق هو المنتج المنتشر في السوق	26
65	التسويق يعمل على تحقيق رغبات و حاجات الزبائن	27
67	يجرى اختبار العمال قبل توظيفهم بالمؤسسة	28
67	تستخدم ادارة المؤسسة اتصالات الجزائر الاساليب العلمية للنتبؤ بعدد المشتركين و رغباتهم	29
67	تحرص ادارة مؤسسة اتصالات الجزائر على تهيئة وسائل اتصال سريعة و تعمل على ادامتها بصورة مستمرة	30
68	تسعى ادارة مؤسسة اتصالات الجزائر الى تجنب الازمات قبل حدوثها	31
68	تشجع ادارة مؤسسة اتصالات الجزائر عمالها على تقديم المبادرات الهادفة لتحسين مستوى الاداء	32
68	تسعى ادارة المؤسسة اتصالات الجزائر الى ايجاد سياق خاص تتميز به المؤسسة عن بقية المؤسسات	33

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	التحولات الاساسية نحو نظام ادارة الجودة الشاملة	14
02	الاختلافات الاساسية بين ادارة الجودة الشاملة ومعايير الايزو	18
03	ادارة الجودة الشاملة والمنظور التسويقي	37
04	البيانات الشخصية	51
05	الفئة العمرية للعمال	51
06	الحالة الاجتماعية	52
07	المستوى التعليمي	53
08	الاقدمية	54
09	مقاييس ليكارت والفا كرونباخ	55
10	المحور الاول	55
11	المحور الثاني	58
12	المحور الثالث	61
13	المحور الرابع	63
14	المحور الخامس	66



# مقدمة عامة

## مقدمة:

يشهد العالم حدوث تحولات وتطورات هامة ومتعددة لاسيما في العقود الاخيرة ذات ابعاد مختلفة سياسية واقتصادية وتكنولوجية وغيرها، كان البعد الاقتصادي الخط الاوفر فيها، نتيجة لتحرير التجارة وتنامي غزو المنتجات الاجنبية، وتحول المستهلك المحلي الى عالمي متشدد في متطلباته بفضل هذا العصر الجديد لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، وسطوة الانترنت، فكل هذه العوامل وغيرها اجحت من جحيم المنافسة وعقدت عن مساراتها، وولدت بالمقابل اوضاعا لم تكن معروفة من قبل تطالب الادارة المعاصرة بموجبها البحث عن سبل ونماذج واليات تمكنها من مسايرة ومواكبة هذه التطورات، وكانت ادارة الجودة الشاملة في مقدمة تلك المناهج التي اثبتت كفاءة عالية في مواجهة متطلبات هذا الزمن الجديد والوفاء بمستلزماته، لاسيما لدى الدول المتقدمة التي اتقنت تطبيقاتها بنجاح.

تعد الجودة الشاملة من اهم مراحل تطور الجودة، في توكل مسالة الجودة لجميع العاملين والاداريين في المؤسسة، كما تنطلق فلسفته من ان الجودة لا تشمل مخرجات المؤسسة فحسب بل تشمل ايضا كل ما يتعلق بها من مدخلات وعمليات ومخرجات، واهم ما يميز هذه الفلسفة هو سعيها لتحقيق البقاء والنمو للمؤسسة عن طريق تركيز على تحقيق رضا زبائنها.

وقد اتجهت بعض المؤسسات الى تطبيق ادارة الجودة الشاملة والالتزام بسلسلة مواصفات الجودة العالمية الايزو من اجل تحقيق افضل النتائج، واصبحت المؤسسات الاقتصادية في العالم تتميز جميعا بنسق مشترك قائما على احترام الزبون والعمل على ارضائه، وذلك من خلال تقديم سلع وخدمات تحقق رغباته، واذا اصبحت فكرة رغبات الزبون وحاجاته هي سر التميز والتفوق لمعظم المؤسسات الاقتصادية في الوقت الحالي. والمؤسسات الجزائرية على غرار باقي مؤسسات العالم لا يمكنها ان تبقى على الهامش لوجود العديد من المؤشرات الموضوعية يتحتم عليها الاتجاه نحو المفهوم الجديد كتحرير التجارة، الانضمام الى المنظمة العالمية للتجارة، وكذلك وجود معايير دولية تنطبق على المجالات المتفق عليها فيما يخص الجودة الشاملة، لذي ينبغي على كل مؤسسة تهدف الى دخول الاسواق الاجنبية احترامها نقصد بذلك الحصول شهادة المعايير الدولية (الايزو).

وعلى ضوء ما سبق يتسنى لنا صياغة الاشكالية لموضوع البحث و التي سنقوم من خلالها الاجابة الشافية لها وتكون على النحو التالي: "ما هو اثر ادارة الجودة الشاملة على وظيفة التسويق في المؤسسة الاقتصادية؟"

ومن اجل فهم وتوضيح الاشكالية والاجابة عليها قمنا طرح مجموعة من الاسئلة الفرعية التالية:

1\_ ماهية ادارة الجودة الشاملة؟

2\_ ما العلاقة بين الايزو 9001 وادارة الجودة الشاملة؟

### 3\_ ماهي الجودة الشاملة في التسويق؟

#### 1\_ الفرضيات:

#### الفرضية العامة:

\_ تطبق المؤسسة الاقتصادية لاتصالات الجزائر لولاية ميله ادارة الجودة الشاملة في جميع عناصرها.

#### \_ الفرضية الفرعية:

بغية الاجابة على ما سبق والقيام بدراسة وتحلي موضوعنا سنعتمد على مجموعة من الفرضيات كمنطلق للبحث:

1\_ تعتبر ادارة الجودة الشاملة من اهم المدخلات التسييرية بحيث تفترض تصورا جيدا للمؤسسة وبعد تطبيقها احدى الوسائل الفعالة التي تجعل منتجات المؤسسة تتمتع بالجودة التي ينتظرها الزبون، وذلك يسمح لها بالتميز والتفوق.

2\_ ان ادارة الجودة الشاملة والايزو 9001 ليس نظامان متطابقان حيث يمكن للمؤسسة ان تحصل على شهادة الايزو دون ان تكون انتهت من تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

3\_ الجودة من الامور الحاكمة التي يعتمد عليها المستهلك بشكل اساسي في قرار اختياره للسلع و الخدمات وقد اعتمدت الكثير من المنشآت في زيادة الانتاج وتحسين نوعيته.

#### 2\_ اهمية دراسة الموضوع:

تكمن اهمية الدراسة في النقاط التالية:

\_ تتمثل الاهمية الكبرى لهذه الدراسة في توضيح الدور الذي تؤديه ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية.

\_ تقييم فرص تحقيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة كأسلوب اداري حديث.

\_ المساهمة في زيادة الاهتمام بالجودة الشاملة.

#### 3\_ اسباب اختيار الموضوع:

توجد عدة اسباب دفعتنا الى اختيار هذا الموضوع المتمثل في ادارة الجودة الشاملة واثرها على وظيفة التسويق في المؤسسة الاقتصادية لاتصالات الجزائر لولاية ميله ويمكن تقسيمها الى اسباب ذاتية واسباب موضوعية:

### الاسباب الذاتية:

- \_ الرغبة الشخصية في التعرف على ما يتعلق بجوانب الموضوع.
- \_ اقتراح الموضوع من الاستاد المشرف واقناعه.
- \_ اندراجه ضمن تخصص ادارة الاعمال.

### الاسباب الموضوعية:

- \_ محاولة معرفة الكيفية التي تمكن المؤسسة من تطبيق ادارة الجودة الشاملة.
- \_ الموضوع يتميز بطابع الدراسات.
- \_ اهمية ادارة الجودة الشاملة ووظيفة التسويق في المؤسسة الاقتصادية.

### 4\_ اهداف دراسة الموضوع:

ان مستقبل مؤسستنا وخاصة الاقتصادية بموضوع ادارة الجودة الشاملة والتسويق نلخص اهداف البحث فيما يلي :

- \_ عرض تقديمي لاطار الفكري و النظري لإدارة الجودة الشاملة.
- \_ محاولة ابراز اهمية موضوع ادارة الجودة الشاملة والتسويق.
- \_ محاولة التعرف على ما يحققه تطبيق ادارة الجودة الشاملة و التسويق في المؤسسة الاقتصادية.

### 5\_ المناهج المتبعة و ادوات الدراسة:

نظرا لطبيعة موضوع البحث و محاولة الوصول الى كافة التطلعات، كان الزاما علينا الاعتماد على مختلف المناهج المستعملة في البحوث والدراسات الاقتصادية و الادارية، فنجد المنهج الوصفي عن التعرض لمفاهيم ادارة الجودة الشاملة و الايزو ومفاهيم التسويق، واستخدام المنهج الاحصائي (الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية spss) عند القيام بعملية دراسة الحالة عند تناول ادارة الجودة الشاملة واثرها على وظيفة التسويق في المؤسسة الاقتصادية لاتصالات الجزائر لولاية ميلة.

و كل هذا باستخدام بعض الكتب والمراجع وبعض المساعدات عن طريق الاستبيان.

### 6\_ اسلوب جمع البيانات:

تمت الاعتماد على اسلوب الاستبيان حيث قمنا بشرح الهدف من الدراسة وكيفية ملا الاستمارة وذلك باستجواب الموظفين، حيث تم توزيع 40 استبيانة على موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية ميلة، وتم اعادة 40 استبيانة قابلا للتحليل.

## 7\_ هيكل الدراسة ومشمولاتها:

تماشيا للمنهجية البحث العلمي، راينا من الضروري الانطلاق في الموضوع بمقدمة عامة ابرزنا من خلالها اهم الجوانب المرتبطة بالموضوع محل الدراسة، للنتقل فيما بعد الى محاولة تفصيلها من خلال ادراجها الى ثلاثة فصول انطلقا بتمهيد ووصولنا الى خلاصة لكل فصل، اثنان منها خصص للجانب النظري، حيث جاء في الفصل الاول بعنوان عموميات حول ادارة الجودة الشاملة والايزو وانصب اهتمامنا الى ثلاثة مباحث اولها مدخل نظري لإدارة الجودة الشاملة والثاني حول مدخل لنظام الايزو والتحويلات الاساسية نحو نظام الجودة الشاملة اما المبحث الثالث فكان حول علاقة ادارة الجودة الشاملة بسلسلة المعايير الدولية، اما الفصل الثاني و الذي يحمل عنوان مفاهيم نظرية حول وظيفة التسويق وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية فقد استعرضنا فيه ثلاثة مباحث الاول الجوانب النظرية لوظيفة التسويق والثاني اساسيات التسويق اما المبحث الثالث حول علاقة التسويق بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، اما الفصل الثالث فقد خصص للجانب التطبيقي اذ يتم من خلاله اسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة اتصالات الجزائر فكان بعنوان ادارة الجودة الشاملة واثرها على وظيفة التسويق في المؤسسة الاقتصادية لاتصالات الجزائر، وقد تناولنا في هذا الفصل ثلاثة مباحث الاول خصص الى عموميات حول مؤسسة اتصالات الجزائر اما المبحث الثاني الى منهجية الدراسة الاحصائية ونتائجها، واخيرا انهينا بحثنا بخاتمة عامة شملت مختلف واهم النتائج المتوصل اليها.



**الفصل الأول:**

**عموميات حول إدارة**

**الجودة الشاملة ونظام**

**الإيزو**

**تمهيد :**

تعد إدارة الجودة الشاملة من المواضيع الهامة التي حظيت باهتمام كبير في بيئة الأعمال الحديثة، ويتم تطبيقها في العديد من المنظمات العالمية ، من اجل تطوير و تحسين منتجاتها و خدماتها، و المساعدة في مواجهة التحديات و كسب رضا العملاء الداخليين و الخارجيين .فان ادارة الجودة قد اكتسبت اهمية اكبر من ذي قبل ليس فقط على مستوى المؤسسة كوظيفة من وظائفها ولكن ظهرت منظمات محلية دولية مهمتها تمثل ادارة الجودة الشاملة والتي من اشهرها المنظمة العالمية للمعايير الايزو ، فالإيزو يعد خطوة بداية طريق نحو التطوير الشامل واستحداث طرق وسياسات ادارية.

فقد قسمنا هذا الفصل الى ثلاثة مباحث، المبحث الاول مدخل نظري لإدارة الجودة الشاملة والمبحث الثاني مدخل لنظام الأيزو والتحويلات الأساسية نحو نظام الجودة الشاملة، اما المبحث الثالث علاقة ادارة الجودة الشاملة بسلسلة المعايير الدولية.

## المبحث الأول: مدخل نظري لا إدارة الجودة الشاملة .

قبل التطرق الى مفهوم الجودة الشاملة ككل سنتطرق الى مفهوم الجودة بصفة عامة ومختصرة

### أولاً: تعريف الجودة

عرفت الجودة بانها حالة ديناميكية مرتبطة بالمنتجات المادية والخدمات او بالأفراد والعمليات والبيئة المحيطة بحيث تتطابق هذه الحالة مع التوقعات. ويلاحظ على هذا التعريف عدم ربط الجودة بالمنتج او الخدمة فقط، وانما ربط الجودة بالأفراد، والعمليات والبيئة المحيطة حسب التغيرات المتوقعة كما عرف البعض الجودة بانها مجموعة من المزايا والخصائص الخاصة بالمنتج او الخدمة والتي تساهم في اشباع رغبات المستهلكين وتتضمن السعر والامان والتوفر و الموثوقية والاعتمادية و قابلية الاستعمال<sup>1</sup>.

### ثانياً: ادارة الجودة

عرفت ادارة الجودة على انها سلسلة من العمليات و المراحل التي تتضمن مجموعة من المهام و الانشطة الضرورية لإنتاج المنتجات وفق مستوى الجودة المطلوب ، وفي اطار نظام الجودة المحدد كجزء اساسي من النظام الشامل للمؤسسة، و يتعلق بجميع مراحل دورة حياة المنتج. كما يمكن اعتبار ادارة الجودة بانها نظام تتفاعل فيه مجموعة من العناصر محصلة النهائية عبارة عن منتجات مطابقة للمواصفات الجودة المطلوبة<sup>2</sup>.

## المطلب الأول: المفهوم والتطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة .

ادارة الجودة الشاملة هي ادارة استراتيجية تهتم لاستخدام الجودة الشاملة في العديد من المجالات مثل التصنيع والتعليم والحوكمة وصناعات الخدمة و البرامج العلمية...الخ.

### أولاً: مفهوم ادارة الجودة الشاملة

يعد مفهوم ادارة الجودة الشاملة من احدث المفاهيم الادارية التي تقوم على مجموعة من الافكار و المبادئ التي يمكن لأي ادارة ان تتبناها من اجل تحقيق افضل اداء ممكن .

وقد اختلف الباحثين والكتاب حول ابرز تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة الا ان الباحثين اتفقوا على ابراز الكثير من الجوانب الاساسية لإدارة الجودة الشاملة، ومن ابرز هذه التعاريف ما يلي:

<sup>1</sup>. مامون سليمان الدرادكة، ادارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط2 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان-الاردن، 2015 ، ص16 .

<sup>2</sup>. بوحروود فتيحة، ادارة الجودة في منظمات الاعمال، ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الاردن، 2015 ، ص44 .

عرف معهد الجودة الفيدرالي ادارة الجودة الشاملة على انها: "منهج تطبيقي شامل يهدف الى تحقيق حاجات وتوقعات العميل حيث يتم استخدام الاساليب الكمية من اجل التحسين المستمر في العمليات و الخدمات في المنظمة.

وقد عرفها Jamesrilay: على انها تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة ، و التي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات و الوظائف وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل اذ ان الجودة ليس اكثر من تحقيق حاجات العميل.

اما بهارات فقد عرفها انها التفوق في الاداء لإبعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين و الموظفين مع بعضهم البعض من اجل تحقيق او تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح بالشكل الصحيح ومن المرة الاولى وفي كل وقت<sup>1</sup>.

وعرفها تونك بانها التزام و اشراك لكل من الادارة و العاملين للقيام بالعمل من اجل تحقيق توقعات المستفيد او تجاوز تلك التوقعات وهذا التعريف يتضمن 3 عناصر اساسية :

1. اشراك الادارة و الافراد والتزامهم؛
2. ان ادارة الجودة الشاملة هي الطريق لأداء العمل و ليست برنامجا؛
3. ان هدف تحسين الجودة هو تحقيق توقعات العميل<sup>2</sup>.

ونستنتج مما سبق ان ادارة الجودة الشاملة هي اسلوب منهجي يعتمد على العمل الجماعي و مشاركة العاملين في التحسين المستمر للعمليات المختلفة للمؤسسة و الاستغلال الامثل للموارد المتاحة باستخدام ادوات التحليل الكمي لتحقيق رضا العميل<sup>3</sup>.

### تعريف ادارة الجودة الشاملة على اساس المصطلحات

**الادارة:** تخطيط، و تنظيم وتوجيه و مراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة . كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة و توفير الموارد اللازمة.

**الجودة:** تلبية متطلبات العميل و توقعاته.

**الشاملة:** تتطلب مشاركة و اندماج كافة موظفي المنظمة و بالتالي ينبغي اجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل المشاكل الجودة وإجراء التحسينات المستمرة.

<sup>1</sup>. حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة **TQM** و **الإيزو ISO**، إعادة الطباعة، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2014، ص15.

<sup>2</sup>. مهدي صالح مهدي السامرائي و علاء حاكم محسن الناصر، **تطبيقات ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي**، ط 1، الذاكرة للنشر والتوزيع ، عمان-الأردن، 2012، ص: 20 - 21.

<sup>3</sup>. بوحروود فتيحة، **ادارة الجودة في المنظمات الاعمال**، مرجع سبق ذكره، ص 67 .

### مرتكزات هادفة تعتمد عليها مفهوم ادارة الجودة الشاملة

1. تحقيق رضا المستهلك؛
2. مساهمة العاملين في المنظمة؛
3. استمرار التحسين و التطوير في الجودة السلعة او الخدمة<sup>1</sup>.

### ثانيا : التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة<sup>2</sup>:

مر مفهوم ادارة الجودة الشاملة بمراحل تاريخية متلاحقة وذلك منذ فترة ما قبل الثورة الصناعية الى يومنا هذا ، وتميزت هذه المراحل بما يلي:

#### 1/1 مرحلة ما قبل الثورة الصناعية :

يقصد بهذه المرحلة تلك الفترة الزمنية التي سبقت القرن الثامن عشر حيث انه لم يكن هناك مصنع و انتاج بمعنى الكلمة، فالمصنع كان عبارة عن ورشة فيها رب عمل وعدد من العمال الذين يقومون بتصنيع سلعة معينة باستخدام ادوات يدوية وفق معايير جودة بسيطة يحددها الزبون من منطلق وجهة نظره ورغبته ، و بالنسبة لعملية الرقابة على الجودة فقد كانت تتم من قبل العامل نفسه و منفردا مع تدقيق نهائي من قبل صاحب الورشة.

#### 2/1 مرحلة ما بعد الثورة الصناعية :

يقصد بها تلك الفترة الزمنية التي امتدت في منتصف القرن الثامن عشر حتى منتصف القرن التاسع عشر ، حيث احدثت تغيرات جذرية في مجال الصناعة منها ظهور المصنع ليحل محل الورشة و ازدياد حجم و اعداد العاملين ، و في هذه المرحلة لم تعد الرقابة على الجودة من قبل العامل نفسه بل من قبل المشرف المباشر الذي كان عليه مسؤولية التحقق الجودة .

#### 3/1 مرحلة الإدارة العلمية :

ظهرت الادارة العلمية في مطلع القرن العشرين بقيادة فريدريك تايلور وقدمت للعلم الصناعي دراسات الحركة و الزمن والتي ترمي الى الاستفادة القصوى من الموارد البشرية والمادية بغية تحقيق اعلى مستوى من الكفاية الانتاجية ، ولقد ترجم تايلور افكاره في مؤلفه المشهور : مبادئ الادارة العلمية الصادر عام 1911. وفي هذه المرحلة ظهر مفهوم يدعى فحص الجودة الذي سحبت بموجبه مسؤولية الفحص من المشرف المباشر واسندت الى مفتشين مختصين بالعمل الرقابي على الجودة .

#### 4/1 مرحلة الرقابة الإحصائية على الجودة:

ظهرت الرقابة الإحصائية على الجودة مع ظهور اسلوب الانتاج الكبير عام 1931 الذي يصاحبه آنذاك مفهوم تنميط وتوحيد الانتاج كوسيلة للإقلال من

<sup>1</sup> احمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، ط1، الاكاديميون للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2014 ، ص 27 - 28.

<sup>2</sup> مريم غريسي و عديلة بوشريبة، دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة8ماي1945، قالمة\_الجزائر،2018،ص18.



أخطاء تصنيع السلعة ، لان المنتج ذو مواصفات قياسية نمطية موحدة ، مكنت من استخدام الاساليب والادوات الإحصائية في مجال الرقابة. ويعد Edwarddeminge رائد الجودة الامريكية ابرز من استخدم وطبق الرقابة الإحصائية على الجودة وقد نقل deminge افكاره عن الرقابة الإحصائية على الجودة الى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية.

**5/1 مرحلة تأكيد الجودة:** بدأ تفكير بمفهوم تأكيد الجودة عام 1956 ثم تطور بعد ذلك ليأخذ دوره كأسلوب فعال في مجال الرقابة على الجودة واعتمدت عليه ادارة الجودة الشاملة فيما بعد، ويقوم هذا المفهوم على فلسفة مفادها ان الوصول الى مستوى عالي من الجودة، وتحقيق انتاج بدون اخطاء يتطلب رقابة شاملة على كافة العمليات بدءا من مرحلة تصميم المنتج وانتهاء الى مرحلة وصوله للسوق الى يد المستهلك وهذا يعني وجود جهود مشتركة من جميع الادارات المتبعة لتنفيذ هذه المراحل

**6/1 مرحلة ادارة الجودة الاستراتيجية :** ظهر هذا المفهوم ما بين عام 1970 / 1980 وكان ذلك بسبب دخول التجارة العالمية في حالة منافسة بين الشركات لكسب حصص اكبر من السوق وخاصة من قبل الشركات اليابانية التي غزت اسواق العالم بمنتجاتها ، ولعل شركة ibm الامريكية هي اول الشركات التي تبنت ادارة الجودة الاستراتيجية للوقوف امام هذا الزحف الياباني وحددت استراتيجية الجودة لديها ضمن المحاور الرئيسية التالية:

. الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي الى قاعدته .

. المطلوب تحقيق الجودة في كل شيء في الانظمة والثقافة التنظيمية واجراءات العمل.

**7/1مرحلة ادارة الجودة الشاملة:** ظهر هذا المفهوم عن الجودة بعد عام 1980 ومازال مستمر حتى عام 2000 وسبب ظهوره هو زيادة شدة المنافسة العالمية واكتساح الصناعة اليابانية للأسواق وخاصة في البلدان النامية ، وخسارة الشركات الاوروبية والامريكية بحصص كبيرة ومن هنا قامت الشركات الامريكية بتطوير مفهوم ادارة الجودة الاستراتيجية باستخدام اساليب متطورة ف مجال تحسين الجودة.

## المطلب الثاني: اهمية واهداف و فوائد ادارة الجودة الشاملة

### اولا: اهمية ادارة الجودة الشاملة

لقد اصبحت الجودة من العناصر الهامة و الضرورية في ضوء المنافسة العالمية الحادة، واصبح من الضروري التركيز على جميع الجوانب للصمود في هذه المنافسة، سواء تعلق الامر بجودة المنتج او سعر السلعة او تقليص التكاليف او حسن ادارة الوقت او توفير الامان في المنتج وفي بيئة العمل او زيادة الانتاجية او تحسين مستوى اداء العمليات وغير ذلك من الامور الهامة، التي اصبح تحقيقها والوصول اليها امرا سهلا بتبني وتطبيق ادارة الجودة الشاملة.

وقد اشار ادوارد دومنج وهو المعروف بابي السيطرة النوعية في اليابان الى اعطاء ادارة الجودة الشاملة اهمية كبيرة حيث ان الجودة مسؤولية كافة الافراد العاملين في المنظمة الانسانية وذلك من خلال التركيز على خمسة خطوات متداخلة ومتفاعلة مع بعضها في تنشيط حركة الجودة الشاملة وتحقيق الاهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها وهي<sup>1</sup>:

1. تقليص التكاليف من خلال تكثيف الجهود الانسانية في تقليل الاخطاء والعطلات والتوقعات؛
2. تحسين وتطوير الانتاجية وزيادة كفاءتها وفعاليتها؛
3. زيادة الحصص السوقية وتنشيط الاعمال؛
4. زيادة الربحية المستهدفة والتي تؤدي الى تحقيق الثبات و الاستقرار بالأسواق؛
5. العمل على تحقيق التكاليف الكلية الناجمة على السلع التالفة<sup>2</sup>.

### ثانيا : اهداف وفوائد ادارة الجودة الشاملة<sup>3</sup>:

تسعى ادارة الجودة الشاملة لتحقيق جملة من الفوائد والاهداف نجسدها فيما يلي :

#### 1. اهداف ادارة الجودة الشاملة

مند ان انطلقت ادارة الجودة الشاملة حاول الباحثون بلورة الاهداف المراد تحقيقها من جراء تطبيق ادارة الجودة حتى تكون الرؤية واضحة لدى جميع افراد المؤسسة اثناء تبنيهم لهذا المبدأ للتركيز على هذه الاهداف اثناء التطبيق وتتمثل هذه الاهداف فيما يلي :

1. توفير بيئة عمل تشجع على الابتكار وزيادة معدلات الانتاجية والأداء الجيد وكذلك التشجيع على طرح الافكار والرؤية التطويرية لتحسين وتطوير اجراءات العمل؛
2. ارتفاع معدلات الرضا الوظيفي بين العاملين؛
3. اختصار الوقت والروتين في انجاز الاعمال؛
4. تطوير وتبسيط اجراءات العمل؛
5. سهولة قياس اداء العاملين وفق معايير واضحة؛
6. رفع مستوى التعاون والتكامل بين اجزاء المؤسسة؛
7. تدريب العاملين على العمل بروح الفريق الواحد؛
8. رفع مستوى الثقة وزيادة الكفاءة العملية بين العاملين والزبائن؛
9. رفض تكاليف تقديم الخدمة او المنتج؛

<sup>1</sup>. قدور لبراو، دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين اداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماستر ، تخصص اقتصاد عمومي

وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه، وادي سوف-الجزائر، 2014، ص14

<sup>2</sup>. احمد يوسف دودين، ادارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص33 .

<sup>3</sup>. مريم غريسي و عديلة بوشريبة، دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص18\_19.

10. تحقيق رضا وتوقعات المستفيدين.

## 2. فوائد ادارة الجودة الشاملة

لقد حقق تطبيق ادارة الجودة الشاملة العديد من الفوائد المشجعة التي حصلت عليها العديد من المؤسسات الصناعية العالمية ويمكن بيان اهم هذه الفوائد المحققة من تجارب تلك المؤسسات فيما يلي:

1. تحسين الانتاجية والجودة من خلال مشاركة العاملين في عملية التحسين و التدريب المستمر؛
2. تخفيض تكاليف الانتاج وبالتالي زيادة الارباح المحققة للمؤسسة؛
3. تخفيض العمل المعاد وبالتالي زيادة جودة المنتج وتحقيق رضا المستهلك؛
4. تحسين العلاقات الانسانية مع العاملين ورفع روح المعنوية من اجل تحقيق اهداف المؤسسة؛
5. احداث عملية تفاعل وتنسيق شامل بين جميع العمليات والانشطة التي تقوم بأدائها المؤسسة من اجل انتاج المنتج او الخدمة المطلوبة؛
6. زيادة معدل العائد على استثمار المؤسسة؛
7. زيادة فاعلية المؤسسة في تحقيق اهدافها وتقليل الاخطاء ووقت تأخير تسليم المنتج.

## المطلب الثالث: وظائف ومميزات ادارة الجودة الشاملة<sup>1</sup>.

للجودة الشاملة العديد من الوظائف والمميزات نحاول تلخيصها فيما يلي:

### 1. وظائف ادارة الجودة الشاملة :

هناك العديد من الوظائف لإدارة الجودة الشاملة و منها :

1. الاستخدام الامثل للطاقات البشرية وتطوير امكانياتها الهادفة في تحسين الادارة والانتاجية؛
2. اعتماد المعايير القياسية سواء المعايير الصناعية او الوطنية او القياسية العالمية ISO كمعيار في قياس كفاءة الاداء وفاعليته؛
3. التحسين المستمر في استخدام التكنولوجيا المتطورة، وتصعيد دورها في تطوير المنتجات و تحسين الخدمات و تصعيد دورها في تطوير المنتجات وتحسين الخدمات المراد تقديمها للمستهلكين الحاليين و المرتقبين؛
4. انها المفتاح الاساسي للتصدي للمنافسة الدولية و تحقيق المكانة السوقية الملائمة خصه في ظل المنافسة الشديدة و بروز العولمة في المجتمع الانساني؛
5. المساهمة في تحقيق مؤشرات اساسية يتم التأكد عليها وهي:

<sup>1</sup>. احمد يوسف دودين، ادارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص34\_39.

- ✓ تحسين المستوى المعيشي للفرد و المجتمع ؛
- ✓ نمو التجارة التصديرية في ظل العولمة ؛
- ✓ تطوير الميادين الاستثمارية و التوسع في انتاجها ؛
- ✓ زيادة الانتاجية و تحسين ابعادها .
- 6. الاستخدام الهادف لأبعاد التطوير والتدريب؛
- 7. تعد الجودة مدخلا اساسيا في زيادة القدرة التنافسية للمنظمات المختلفة من خلال الاستمرارية والتحسين في المنظمات المختلفة من خلال الاستمرارية والتحسين في جودة المنتجات والخدمات و لأفراد والعمليات والتفاعل مع البيئة الخارجية والمساهمة في تحقيق رغبات المستهلكين الحاليين والمرنقين.

## 2. مميزات ادارة الجودة الشاملة :

1. تقليل الاخطاء الشائعة داخل المنشأة؛
2. تقليل الوقت الازم لإنهاء المهام و المسؤوليات؛
3. الاستفادة المثلى من الموارد الموجودة في المنشأة؛
4. تقليل عمليات المراقبة المستمرة بدون جدوى؛
5. زيادة رضا المستفيدين؛
6. بناء وتعزيز العلاقات الانسانية والاجتماعية؛
7. تحسين بيئة العمل بتوفير كافة الخدمات؛
8. تقوية الولاء للعمل والمسؤولية للمنشأة؛
9. تحديد انماط قيادية مناسبة لنظام ادارة الجودة الشاملة؛
10. تأسيس نظام معلوماتي دقيق لإدارة الجودة الشاملة.

## المطلب الرابع: الادوات المستخدمة في ادارة الجودة الشاملة وعناصرها ومعوقاتها

### اولا: الادوات المستخدمة في ادارة الجودة الشاملة .

ان الجودة الشاملة طرق وادوات متعددة نحاول تلخيصها فيما يلي:

#### 1. ايشاكو **Diagram Ishakawa**

او مخطط الاسباب لتحصيل المشكلات ، ويرسم بعد الجلسة عصف فكري لتحديد الاسباب المحتملة للمشكلة و تصنيف هذه الاسباب .

#### 2. ورقة المراقبة **Control Sheet**

وهو نموذج لجمع المعلومات.

### 3. مخطط المراقبة Control Graph:

ويحتوي على ثلاث خطوات أساسية: واحد للمتوسط الحسابي و اثنان للقيم العظمى ، ويمكن برسم هذا المخطط الحكم على العملية اذا كانت السيطرة ام لا .

### 4. مخطط التشتت Dispersion Diagram:

ويستخدم لدراسة العلاقة المحتملة بين متغيرين مثل الطول و الوزن برسم النقاط التي تمثل الطول و الوزن بمجموعة من الاهداف تحصل على فكرة واضحة عن العلاقة بين الطول والوزن .

### 5. مخطط التدفق Flow Chart:

مخطط يتم الخطوات العلمية و نقاط اتخاذ القرار ، وتوضيح المسار بعد كل خطوة .

### 6. رسم المستطيلات البيانية Histogram:

يستخدم لتنظيم و رسم المعلومات في مجموعات ويساعد ذلك في تفسير المعلومات عند وجود انواع كثيرة من المعلومات .

### 7. مخطط باريتو Pareto Graph:

رسم بياني يمثل المشكلات و الاسباب المحتملة حسب تكرار حدوثها.

### ثانيا: عناصر ادارة الجودة الشاملة<sup>1</sup>.

لإدارة الجودة الشاملة عناصر اساسية نحاول تلخيصها فيما يلي :

❖ **التحسين الدائم:** وذلك من خلال الرغبة الدائمة لدى ادارة الجودة الشاملة لتحقيق تحسين تدريجي و جوهري في كافة الانشطة، والمنتجات، والخدمات التي تقدمها، ولعل اسلوب المقارنات المرجعية اكثر الاساليب استخداما للتحسين والتطوير المستمر .

❖ **التركيز على العميل:** الرغبات والاحتياجات العملاء المتجددة و المتغيرة هي التي تدفع كافة الانشطة داخل المنظمة لتحقيق رضا المستفيدين .

❖ **تدريب العاملين على ادارة الجودة الشاملة:** ان الابداع والتميز في العمل يعتمد بصورة اساسية على التدريب على ادارة الجودة الشاملة وذلك للارتقاء بالأداء، فيجب على ادارة الجودة الشاملة الاهتمام بتدريب الافراد العاملين من خلال توفير برامج تدريبية تطور اداء الافراد وقدراتهم.

❖ **مشاركة العاملين مع الادارة العليا في اتخاذ القرارات:** تحظى عملية مشاركة الافراد العاملين في اتخاذ القرار اهمية كبيرة خاصة في الوقت الحالي ، نظرا لدورها الكبير في تحقيق الاهداف ،

<sup>1</sup>. عميري هناء وعويمير فاطنة الزهراء، واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة\_ الجزائر، 2017،ص14.



فعلى الإدارة ان تعي ان الموظفين من الممكن ان يقدموا اسهامات قيمة ، وهذا يتطلب التدريب على اساس فرق العمل واتخاذ القرارات الجماعية .

❖ **مساندة ودعم الإدارة العليا:** ان مسؤولية الجودة الشاملة تقع على عاتق ادارة المنظمة فهي مسؤولة عن توفر مصادر التعليم والتدريب للعاملين والاداريين، وتقديم كافة التسهيلات لهم، الامر الذي يتطلب من الجودة الشاملة الصبر والمتابعة في ضوء الاستراتيجية محددة المعالم من خلال وضعها لرؤية طويلة الاجل فتكون قادرة على تغيير ثقافة المنظمة بتحسين الجودة.

❖ **تحديد معايير قياس الجودة:** تعد المعايير من اهم اساس و مقومات نجاح ادارة الجودة الشاملة حيث يجب على الافراد العاملين الالتزام بها لضمان اداءهم بشكل افضل، وبالتالي تقديم خدمات بجودة عالية للجمهور.

❖ **مكافاة العاملين:** تقدم ادارة الجودة الشاملة حوافز تشجع العاملين لبذل قصارى جهودهم في العمل ، فهي تعد من الوسائل الفعالة في تطوير اداء العاملين وزيادة انتاجيتهم ،وتأخذ الحوافز صورا متعددة كالمكافئات المادية والترقية، وكذلك اعطاء العاملين بعض الامتيازات كالضمان الاجتماعي وصندوق التقاعد والتأمين الصحي.

❖ **الصياغة الاستراتيجية لفلسفة ادارة الجودة الشاملة:** يجب على الادارة العليا ان تنتهج فلسفة ادارة الجودة الشاملة في التوجه الاستراتيجي للرؤية، الرسالة، واهداف المنظمة.

### ثالثا: معوقات ادارة الجودة الشاملة<sup>1</sup>.

يمكن انجاز اهم معوقات ادارة الجودة الشاملة فيما يلي :

- ✓ عدم توفر الكفاءة البشرية المؤهلة في هذا المجال؛
- ✓ تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق ادارة الجودة الشاملة؛
- ✓ ضعف الربط بين اهداف الجودة والعوائد؛
- ✓ حداثة موضوع ادارة الجودة الشاملة خاصة في البدان النامية؛
- ✓ عدم وجود نظام فعال للاتصالات والتغذية العكسية؛
- ✓ التأخر في اقبال المعلومات عن الانجازات التي يحققها العاملون؛
- ✓ عدم الالمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة؛
- ✓ عدم وجود الانسجام و التناغم سواء بين اعضاء فريق العمل او بين فرق العمل مع بعضها؛
- ✓ الاعتقاد الخاطئ لدى بعض العاملين و خصبة القدامى منهم بعدم حاجتهم لتدريب؛

<sup>1</sup>. بولال حنان، ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاتصالية الخدمائية، مذكرة ماستر، تخصص اتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة\_الجزائر، 2015/2016، ص30\_31.

✓ توقع النتائج السريعة للفوائد التي يمكن ان تجنيها المؤسسة من جراء تطبيق ادارة الجودة الشاملة

## المبحث الثاني: مدخل لنظام الأيزو والتحولت الأساسية نحو نظام ادارة الجودة

سوف نتطرق في هذا المبحث الى ماهية شهادة الأيزو وفوائده ومميزات الحصول على الأيزو وضروريات وتطبيق ومزايا نظام الأيزو.

### المطلب الأول: ماهية شهادة الأيزو ISO .

في الحقيقة ان شهادة الجودة العالمية تعتبر الان شرط للقيام بالعمل مع الكثير من الشركات الكبرى العالمية والحصول على شهادة الجودة تخضع المنشأة للفحص داخلها العاملين جميعهم داخل المنشأة يفهموا استخدام هذه المقاييس، و على العديد بين الانتاج ان يجددوا هذه الشهادة بصورة دورية، لان الان ربع الشركات العالمية تطلب من الموردين والبائعين ان تكون لديهم مقاييس الجودة 9555.

### مفهوم المنظمة الدولية لمعايير الأيزو ISO :

هي منظمة غير حكومية لا تهدف للربح تعمل على رفع المستويات القياسية و صنع المعايير و الاسس و الاختبارات و منح الشهادات المتعلقة بها من اجل تشجيع تجارة السلع والخدمات على مستوى عالمي في شتى المجالات ماعدا الالكترونيات ، حيث توجد هيئة IEC، وتضم هذه المنظمة ممثلين من معظم دول العالم .

### مفهوم الأيزو:

هي كلمة مشتقة من الكلمة الاغريقية ISOS اي التساوي و ليست اختصار التسمية :

### International Organisation For Standardisation

وفي مجال المواصفات تعني تساوي الشيء بالمقارنة الأيزو مع المواصفة او هي منظمة غير حكومية و ليست جزءا من الامم المتحدة ، مع ان اعضاءها يمثلون اكثر من 120 بلد الامم المتحدة ، مع ان اعضاءها يمثلون اكثر من 120 بلد او هي كافة المواصفات الصادرة عن المنظمة الاختيارية مع ان الكثير من الدول تعتبرها مواصفات وطنية لها . او المنظمة العالمية لتقييس و هي اتحاد عالمي مقره في جنيف ويضم في عضويته اكثر من 90 هيئة تقييس وطنية جاء اختصارها الأيزو ISO اعتمد الكلمة اليونانية ISOS والتي تعني EQUAL متساوي.

## المطلب الثاني: ضروريات وفوائد ومميزات تطبيق أنظمة ادارة الجودة.

### اولا: ضروريات تطبيق أنظمة ادارة الجودة .

يحتاج المورد، الموزع، مقدم الخدمة ... الخ، الى نظام فعال للإدارة الجودة في المؤسسة، يتيح له تحليل متطلبات الزبون وتحديد كافة العمليات الانتاجية والمساعدة التي تضمن الحصول على المنتج بالواصفات المطلوبة ويجعل كافة العمليات فيها تحت المراقبة والضبط، اضافة الى ذلك من هذا النظام لإدارة الجودة يجب ان يقدم التحسينات المستمرة التي تؤديها الي تطوير المنتجات والعمليات.

على المنشآت مهمة تأسيس أنظمة ادارة الجودة بتحديدوا للصفات ISO 9000 لقد يسرت عائلة المواصفات القياسية، التي يجب تقسم بها هذه الانظمة ما يسهل انتاج السلع بمستوى الجودة المطلوب والمحافظة على هذا المستوى بشكل مستدام.

ان نظام ادارة الجودة هو الالية التي تستطيع بواسطتها المنشأة ان تنظم عملياتها وتدير مواردها لكي تحقق الجودة وتحسنها بشكل اقتصادي في كافة الانشطة التي تقوم بها<sup>1</sup>.

### ثانيا: فوائد ومميزات تطبيق نظم ادارة الجودة ISO:

يمكن تحديد فوائد تطبيق نظم ادارة الجودة ISO على اساس الجهات التي يستفيد منه وكما يأتي :

#### 1. مستهلكي المنظمة:

- ✓ زيادة الثقة بالمنتجات المنظمة يؤدي حتما الى زيادة رضا المستهلكين؛
- ✓ اعطاء اشارة واضحة للزبائن لان المنظمة تتبع الخطوات الايجابية لتحسين الجودة؛
- ✓ ضمان تسليم طلبات في الوقت المحدد.

#### 2. العاملين في المنظمة:

- ✓ تحسين عمليات الاتصال الداخلية من خلال تحديد السلطة والمسؤولية وعدم اللجوء الى القرارات الفردية الارتجالية؛
- ✓ تمكن المواصفة من تحديد وتخطيط المهام والاساليب الاخرى للأداء؛
- ✓ اعطاء العاملين الثقة والشعور بالزهو بسبب حصول المنظمة على شهادة مطابقة ، مما ينعكس ايجابيا على مستوى الروح المعنوية والرضا عن العمل.

#### 3. المنظمة:

- ✓ دخول اسواق عالمية جديدة؛
- ✓ ازالة الحواجز امام عمليات التصدير؛

<sup>1</sup>. عميري هناء وعويمر فاطمة الزهراء، واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص ص: 257، 258 .

- ✓ زيادة الكفاءة الداخلية للمنظمة من خلال توسيع الانتاج وتحسين عمليات التصنيع وزيادة انتاجية العاملين؛
- ✓ يساعد الادارة على اتخاذ القرارات الحاسمة المتعلقة بالجودة وتحسينها.
- ✓ تحقيق زيادة في ارباح المنظمة بسبب زيادة المبيعات وتحسين عمليات الانتاجية وتقليل التكاليف؛
- ✓ يساعد على ايجاد حلول للمشاكل ومنع تكرارها؛
- ✓ تقليل تكاليف الصيانة<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: مفهوم الايزو 9000 ومزايا تنفيذ معايير الايزو<sup>2</sup>.

**1/ مفهوم الايزو 9000:** هو بمثابة دليل او مرشد للشركات يوضح لها مجالات تطبيق المواصفات او المقاييس العالمية لديها ليتمكنها من الحصول على احدى شهادات المنظمة الدولية للتوحيد القياسي وهي الايزو : 9000 . 9002 . 9003 .

#### 2/ مزايا تنفيذ معايير الايزو:

- ✓ المساعدة على ضبط عمليات الانتاج و التحقق من جودتها؛
- ✓ اقتناع العملاء بان السلعة ذات مستوى جودة عالي ، وبالتالي يمكن اعتبارها اداة تسويقية للمنتجات ؛
- ✓ التفوق على المنافسين الذين لم يحصلوا على الشهادة، والحصول على حصة اكبر من السوق؛
- ✓ تساعد على دخول الاسواق العالمية؛
- ✓ تساعد المنظمة على الاحتفاظ بمستوى جودة مستقر ،وبالتالي يمكن اعتبار ذلك استثمارا طويل الاجل؛
- ✓ رفع الروح المعنوية للعاملين من تفاخرهم بالعمل لدى شركة حائزة على شهادة الايزو؛
- ✓ تصبح الشركة مكان لاستقطاب القوى العاملة المتميزة؛
- ✓ توطيد علاقات متينة مع الموردين؛
- ✓ زيادة ارباح الشركة من خلال زيادة رقم مبيعاتها الناتج عن زيادة كفاءتها الانتاجية.

<sup>1</sup> عواطف ابراهيم الحداد ، ادارة الجودة الشاملة ، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع ، الاردن ، عمان ، 2009،ص153.

<sup>2</sup> بولال حنان، ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاتصالية الخدماتية مرجع سبق ذكره،ص17.

**المطلب الرابع: التحولات الأساسية نحو نظام إدارة الجودة الشاملة**

هنا سوف نقوم بمقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة في الجدول الآتي:

الرقم	مجالات المقارنة	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
1	الهيكل التنظيمي	هرمي	أفقي.
2	اتخاذ القرارات	غير مؤسسي/مركزي/مبني على المعرفة والتجربة في قمة الهرم.	غير مركزي/ مؤسسي/ مبني على المعلومات وبيانات علمية في الصنع.
3	حل المشاكل	تجنب المشكلات تفاديها وعدم اصلاح الخلل ما لم يحدث واتباع أسلوب رد الفعل والتقنيش.	البحث عن المشكلات الوهمية.
4	مصدر المشاكل	العاملون أنفسهم.	العمليات والنظم.
5	متطلبات العمل	اتسم بالموضوع التام.	محددة واضحة، مفهومة.
6	أسلوب العمل	فردي.	جماعي "فريق العمل".
7	التخطيط	قصير المدى.	طويل المدى.
8	جهود التحسين	عندما تنشأ مشكلة أو حاجة للتحسين.	تحسين مستمر.
9	السياسات والإجراءات	جامدة.	مرنة.
10	طبيعة العمل	التركيز على النتائج.	التركيز على العمليات والأنظمة التي تعود الى النتائج.
11	مسؤولية الجودة	محصورة في جهة محددة.	مسؤولية الجميع.
12	المديرون والعاملون	المديرون يعرفون أكثر ،و العاملون ينفدون التعليمات.	العاملون الذين يؤدون العمل يعرفونه أكثر.فهم يشاركون في تحسين العمليات.
13	الإنتاجية والجودة	هدفان متضاربان لا يمكن تحقيقها في آن واحد.	تحسين الجودة يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.
14	أسلوب القياس والتنظيم	يستخدم للحكم على النتائج.	يستخدم في عمل التحسينات والتطوير.

الجدول 01:المصدر: بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة،

جامعة الجزائر، مجلة الباحث، ورقلة، العدد 6/2008، ص 178.

## المبحث الثالث: علاقة ادارة الجودة الشاملة بسلسلة المعايير الدولية.

تعتبر المواصفة الدولية الأيزو 9001 من تلك الأنظمة الأكثر أهمية و شهرة ، فقد زاد الاهتمام العالمي واصبحت بمثابة جواز السفر .

### المطلب الاول: الأيزو 9001 خطوة في طريق تطبيق ادارة الجودة الشاملة .

ان تطبيق الأيزو 9001 يمكن ان يحقق العديد من المزايا الداخلية والخارجية للمؤسسة وتتمثل فيما يلي<sup>1</sup>.

#### 1/ المزايا الداخلية:

- ✓ توفير طريقة جديدة لإدارة المؤسسات وتحسينها دون استثمار تقني مكلف؛
- ✓ عصنة التنظيم الداخلي وعمليات المؤسسة؛
- ✓ توفير طريقة منظمة لتدريب جزء من الافراد؛
- ✓ المساعدة في تحديد المسؤوليات والقواعد العملية بوضوح؛
- ✓ تقديم تعليمات مباشرة للأفراد في المؤسسة من خلال اجراءات موثقة؛
- ✓ تحسين العلاقات بين مختلف الاقسام عن طريق تحديد المسؤوليات بين الاقسام بوضوح؛
- ✓ تحسين اداء الافراد عن طريق تحديد واضح للمسؤوليات؛
- ✓ توفير المعلومات للإدارة للاتخاذ القرار عن طريق السجلات؛
- ✓ الحفاظ على نظام ادارة الجودة بسبب التدقيقات الخارجية.

#### 2/ المزايا الخارجية:

- ✓ تسهيل جلب زبائن جدد؛
- ✓ رفع سمعة المؤسسة والثقة في منتجاتها؛
- ✓ توحيد المعايير المستعملة من طرف الزبائن لتقييم نظام ادارة الجودة للمؤسسة ، وهذا يعني الاعتماد على مواصفات الأيزو 9001 في اجراء التدقيق؛
- ✓ تحسين انتقاء الموردين؛
- ✓ دعم وتسهيل التصدير للأسواق الخارجية حيث ان الاتجاه العالمي دفع بكثير من المؤسسات الى الاعتراف بحاجة المطابقة للمواصفات الدولية ايزو 9001 من اجل الدخول السهل للأسواق؛

<sup>1</sup> يحي بروفقات عبد الكريم، اشكالية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الحاصلة على شهادة الأيزو 9001، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان-الجزائر، 2008/2009، ص 148.

- ✓ بالرغم من مزايا الظاهرة الا ان هذه المكاسب ليست خطية ، فبعد وضع نظام ادارة الجودة ايزو 9001 والحصول على شهادة المطابقة ، يسود شعور بالركود داخل المؤسسة؛
- ✓ ان نظام ادارة الجودة الشاملة يبدو اكثر تحفيزا للأفراد، حيث ان ادارة الجودة الشاملة تحث على التحسن والتطور المستمر بدون نهاية في جميع نشاطات المؤسسة ، وبالتالي فإنها تشجع على مشاركة مستديمة لمجموع الافراد، فعند انطلاق المؤسسة في تطبيق ادارة الجودة الشاملة فإنها تهدف الى المدى الطويل، وبالتالي بناءها يتطلب الكثير من الوقت والجهد؛
- ✓ على هذا الاساس فاين تطبيق الايزو 9001 يمثل خطوة على طريق تطبيق ادارة الجودة الشاملة ، وان تطبيق الايزو 9001 يسمح بوضع اسس متينة والمساعدة في تشييد وتطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة ، حيث ان تطبيق الايزو 9001 يؤدي الى نشر الوعي بالجودة بين الافراد وتوفير مناخ يمكن من التقدم نحو ادارة الجودة الشاملة<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: المراحل الاساسية لتطبيق انظمة ادارة الجودة ايزو 9001 .

تتمثل مراحل تطبيق انظمة ادارة الجودة ايزو 9001 في خمسة مراحل اساسية وهي :

4. مرحلة التحضير لعملية التطبيق؛
5. مرحلة تطبيق النظام الموثق؛
6. مرحلة التدقيق الداخلي للنظام المطبق ومراجعة الادارة؛
7. مرحلة التحضير لتسجيل نظام ادارة الجودة والحصول على شهادة المطابقة<sup>2</sup>.

#### أولاً: مرحلة التحضير لعملية التطبيق:

- ✓ اتخاذ القرار ببدء عملية التطبيق والتزام الادارة العليا؛
- ✓ تعيين ممثل الادارة وتشكيل لجنة التوجيه؛
- ✓ تقييم الوضع الحالي، وتحديد الاجراءات وتعليمات العمل، والوثائق الارشادية المطلوب تطويرها؛
- ✓ وضع خطة التطبيق التفصيلية؛
- ✓ تحديد فرق فرعية وتحديد مهامها؛
- ✓ اعلان بدء برنامج التطبيق ، وتوعية العاملين فيها بالمواصفة التي يتم تأسيس نظام ادارة الجودة بناء عليها.
- ✓

<sup>1</sup>. فتحي احمد يحي العالم، نظام ادارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية، ط1 دار اليازوري، عمان-الاردن، 2010، ص 43.

<sup>2</sup>. علوان قاسم نايف، ادارة الجودة الشاملة وتطلبات الايزو 9001، ط1 دار النشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 75.



**ثانيا: مرحلة توثيق نظام الجودة:**

- ✓ اعداد دليل الجودة؛
- ✓ توثيق الاجراءات وتعليمات العمل واعداد الاستثمارات؛
- ✓ اعداد الوثائق الارشادية.

**ثالثا: مرحلة تطبيق النظام الموثق**

- ✓ تدريب الافراد على وثائق نظام ادارة الجودة؛
- ✓ تطبيق نظام ادارة الجودة الموثق.

**رابعا: مرحلة التدقيق الداخلي لنظام المطبق ومراجعة الادارة:**

- ✓ تعيين المدققين الداخليين وتدريبهم؛
- ✓ التدقيق الداخلي لنظام ادارة الجودة؛
- ✓ مراجعة الادارة.

**خامسا: مرحلة التحضير للتسجيل والحصول على شهادة المطابقة:**

- ✓ التقييم الذاتي لنظام ادارة الجودة؛
- ✓ اختبار الهيئة المانحة ، وتقديم طلب اليها وارسال الوثائق المطلوبة؛
- ✓ التحضير لتدقيق ما قبل التقييم؛
- ✓ اعادة الترتيبات اللازمة لتنفيذ التدقيق<sup>1</sup>.

**المطلب الثالث: شروط الحصول على شهادة الايزو 9001<sup>2</sup>:**

هي ان تطبق المنشأة المتطلبات المنصوص عليها في المواصفة القياسية 9001 وهي متطلبات تتعلق بنظام ادارة الجودة في المنشأة مثل توثيق نظام ادارة الجودة بالمنشأة ومراجعته دوريا من قبل الادارة العليا ووجود نظام التحسين المستمر ونظام لإرضاء العملاء واستقبال الشكاوي الواردة منهم بخصوص المنتجات

او الخدمات ومراجعة العقود والتأكد من الوفاء بمتطلبات العملاء والمشتريين وتدريب الموظفين وفحص مواد الخام والمنتجات النهائية وحفظ السجلات والتخزين الجيد للموارد وغير ذلك من المتطلبات التي تتفق مع المنطلق والممارسات الجيدة التي لا غنى عنها لأي جهة.

<sup>1</sup>. يحي بروبيقات عبد الكريم، إشكالية تطبيق إدارة الجودة في المؤسسات الصناعية الحاصلة على شهادة الايزو 9001، مرجع سبق ذكره، ص 58.

<sup>2</sup>. فتحي احمد يحي العالم، نظام ادارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية، مرجع سبق ذكره، ص 125.

هناك مبالغ تدفع الى الشركة الاستشارية التي تقوم ببناء نظام الجودة وهناك مبالغ اخرى تدفع للجهة التي تقوم بالتدقيق ومنح الشهادة وهذه المبالغ غير ثابتة فهي تعتمد على حجم الشركة التي ترغب في الحصول على الشهادة بمعنى ان الشركة الكبيرة تكون تكلفتها اعلى من الشركة الصغيرة كما ان الشركات المانحة والشركات الاستشارية تختلف اسعارها ايضا والمبالغ التي تدفع للجهات المانحة ليست مرة واحدة فقط فهناك مبلغ يدفع مقابل التدقيق الاولي ومبلغ يدفع مقابل كل تدقيق دوري الذي يجرى عادة مرة في السنة.

الشركات المانحة لا تملك صلاحيات العقاب ولكن اذا وجد خلل او مخالفات او نقاط عدم المطابقة في نظام ادارة الجودة للمنشأة فان الجهة المانحة تطلب تعديل هذا الخلل او اتخاذ اجراء تصحيحي اذا كان هذا الخلل بسيطاً اما في حالة مخالفات كبرى لنظام ادارة الجودة ايزو 9001 فيمكن ان تتوقف او تسحب الشهادة.

ان الشركة المانحة لشهادة الايزو 9001 لا تراقب جودة المنتج وانما تراقب وتدقق على نظام ادارة الجودة ومدى تطبيقه للإجراءات التي التزمت بها المنشأة في دليل الجودة ودليل الاجراءات.

### المطلب الرابع : الاختلافات الأساسية بين ادارة الجودة الشاملة ومعايير الايزو<sup>1</sup>.

#### 1. الفرق بين ادارة الجودة الشاملة ومعايير الايزو:

التركيز على الزبون	-إرضاء الزبون هي أولوية الأولويات. فهما رضاء حاجات وتطلعات الزبون بصفة مستمرة. -دراسة ومتابعة عوامل ولاء الزبون. -قياس رضا الزبون، اجراء مقارنات مع المنافسين.	-ضمان مطابقة المنتج مع متطلبات الزبون. -معالجة شكايات الزبون. -متابعة إدراك الزبون حول مستوى إرضاء متطلباته.
القيادة	-وضع رؤية المؤسسة ،وخلق قيم واضحة، وجعل الجميع يتقاسمونها ويؤمنون بها داخل المؤسسة. -إعطاء القدوة ،تشجيع وتمكين الأفراد.	-وضع سياسة جودة وأهداف الجودة ،وتوفير الموارد الضرورية لوضعها حيز التنفيذ.
إدماج الأفراد	-توفير بيئة تحقق المشاركة الكاملة ،والتحسين المستمر. -التأكد أن كل فرد في المؤسسة يعرف غايتها و أهدافها. -الاستفادة الكاملة من الأفراد، -تعليم و تدريب جميع الأفراد.	-تحديد مستوى الكفاءة الضرورية لكل منصب عملي. -تدريب وتأهيل الأفراد الذين لهم تأثير على جودة المنتج . -التحديد الواضح للمسؤولية وصلاحيات كل فرد.
مقارنة العملية	-فهم، تحليل أداء العمليات لغرض وضع أهداف للتحسين.	-وضع، التحكم والإبقاء على عمليات

<sup>1</sup> فداء حامد، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، ط1 دار البداية للنشر والتوزيع، عمان \_ الاردن، 2015، ص86.

<p>موثقة تعطي الثقة في قدرة العمليات على تقديم بصفة منظمة منتوجا مطابقا لمتطلبات الزبون والمتطلبات القانونية المطبقة.</p>		
<p>-تأسيس الحفاظ على نظام إدارة الجودة فعال و موثق. -إدارة نظام عمليات مترابطة وقادرة على تحقيق أهداف الجودة في إطار سياسة الجودة المحددة.</p>	<p>-إدارة المؤسسات كنظام من العمليات المترابطة والمتفاعلة فيما بينها. -جعل جميع العمليات تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وتعظيم النظام ككل. -دراسة الترابطات بين العمليات وقياس النتائج ومقارنتها مع الأهداف.</p>	<p>الإدارة بمقارنة النظام</p>
<p>تحسين المنتجات، العمليات التشغيلية عن طريق أعمال تصحيحية وقائية، التدقيقات، والمراجعات.</p>	<p>-القيام بقياسات لتحديد أداء العمليات ، ووضع أهداف لبلوغها لتقييم التحسينات. -المقارنة مع المؤسسات المتفوقة لغرض تحسين الفوارق -إتاحة لجميع الأفراد فرص وأدوات التحسين.</p>	<p>التحسين المستمر</p>
<p>-أخذ القرار بناء على المعلومات المتأنية عن طريق دراسة المنتجات غير مطابقة، وتقييم العملية وشكايات الزبائن.</p>	<p>-أخذ قرارات مستندة إلى أكبر قدر ممكن من المعطيات الواقعية، وتوظيف الأدوات الملائمة،</p>	<p>المقارنة الوقائية لإتخاذ القرار</p>
<p>-تحديد وتوثيق المتطلبات المطبقة على الموردين . -إنتقاد وتقييم الموردين حسب قدرتهم على تقديم منتج مطابق لمتطلبات المؤسسة وإبلاغهم بها.</p>	<p>-إقامة علاقات طويلة الأجل لتطوير، تحسين المنتجات العمليات أو الأنظمة. -الاشتراك في المعلومات حول الخطط المستقبلية.</p>	<p>العلاقات مع الموردين</p>

### الجدول 02:المصدر: من اعداد الطالبان

يعتبر الايزو نظام عالمي للجودة يتضمن مجموعة من المعايير الدولية والتي يتم وضعها من طرف المنظمة العالمية للمعايير ، ويسعى هذا النظام الى توفير مستوى جودة ذو طابع عمومي وعالمي وليس خاصا بمنظمة معينة ، اما ادارة الجودة الشاملة فهي عبارة عن مدخل يسعى الى احداث تغيير جذري من مكونات المنظمة وتحويلها من الاسلوب الاداري التقليدي الى الاسلوب الحديث، كما تعتبر فلسفة تنظيمية عامة وشاملة تتبنى عدة انظمة متكاملة في كافة مجالات العمل داخل المنظمة، تسعى الى تحقيق رسالتها واستراتيجيتها المستقبلية التي تقوم على اشباع حاجات ومتطلبات عملائها وتحقيق اعلى درجات الرضا لديهم وبالتالي فانه على الرغم من وجود مبادئ ومرتكزات ذات طابع عام لإدارة الجودة الشاملة الا ان تطبيقها يختلف من منظمة الى اخرى ، في

حين ان جميع المنظمات التي حازت على شهادة الايزو هي مقيدة بتطبيق نفس القواعد والشروط ، والتي تتصف بالعمومية وليس الخصوصية كما هو الحال في ادارة الجودة الشاملة.

تهدف المنظمات التي حازت على شهادة الايزو الى التعامل غير المباشر مع المستهلك ، وذلك من خلال تطبيق المعايير الدولية للجودة في خدماتها ، في حين ان المنظمات التي تطبق ادارة الجودة الشاملة تهدف الى التعامل المباشر مع العملاء، من خلال الدراسة الميدانية لحاجاتهم ورغباتهم للعمل على توفيرها لهم.

جميع المنظمات المتحصلة على شهادة الايزو خاضعة الى مراجعات وتفتيش دوري من قبل مراجعين تحددهم المنظمة العالمية للمعايير، للتأكد من استمرارية تطبيق معايير الجودة ، اما المنظمات التي تطبق ادارة الجودة الشاملة فلا تخضع للمراجعة من قبل اي جهة ، فمؤنذها الخاص بها ولها حرية التصرف.

ان الفوائد الاساسية لحصول المنظمة على شهادة الايزو هو وضع الثقة في منتجاتها وهذا ما يجذب المستهلك الى اقتناء هذه المنتجات ولمن وضع الثقة هذه لا يدل على ان هذه المنظمة قد حققت رضا الزبون فهي تقوم بإنتاج السلع وخدمات تتوفر فيها شروط المنظمة العالمية للمعايير ،بينما ادارة الجودة الشاملة تقوم بتوفير كل متطلبات الزبائن في المنتج والتي تعرفت عليها من خلال دراساتها الميدانية واتصالها المباشر بهؤلاء الزبائن وبالتالي يمن القول هنا ان زبائن المنظمة التي تنتهج ادارة الجودة الشاملة هم راضون عن منتجاتها.

## خلاصة الفصل:

ان ادارة الجودة الشاملة تعتبر كفلسفة تسيير تقوم على عدة مبادئ واسس ومتطلبات تسعى لتحقيق هدف المؤسسة في تلبية رغبات المستفيدين وهذا يتطلب تنسيق وتوجيه جميع الوظائف والعمليات وامكانيات المؤسسة لتحقيق رضا المستفيد (الزبون والعامل) وبهذا تحقق تميز بالنسبة للمؤسسة تنافسيا.

❖ اصبحت ادارة الجودة الشاملة تمثل مدخلا علميا متكامل يسعى الى تطوير اداء المؤسسات بغية تحسين الجودة لمنتجاتها من السلع والخدمات من اجل زيادة الربحية.

❖ جميع المنظمات التي حازت على شهادة الايزو هي مقيدة بتطبيق القواعد و الشروط و التي تتصف بالعمومية و ليس بالخصوصية كما هو الحال في ادارة الجودة الشاملة.

❖ بعد التطرق الى كل من نظامي ادارة الجودة الشاملة و الايزو و مقارنتهما تم التوصل على ان ادارة الجودة الشاملة و الايزو 9001 ليس نظامين متطابقين ،وان ادارة الجودة الشاملة تضم في جوانبها الايزو 9001، حيث ان المؤسسة التي طبقت نظام ادارة الجودة الشاملة الايزو 9001 لا يعني انها قامت بتطبيق ادارة الجودة الشاملة.

❖ ان ادارة الجودة الشاملة تحث على التحسين و التطوير بدون نهاية في جميع نشاطات المؤسسة و بالتالي فإنها تشجع على المشاركة المستديمة لمجموع الافراد، و عليه تطبيق ايزو 9001 يمثل خطوة على طريق تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

❖ لا يمكن لمتطلبات الجودة ان تتحقق بالصدفة بل من الضروري تأسيس انظمة ادارة الجودة الشاملة و ذلك باتباع خطوات لتطبيقها.

# الفصل الثاني:

مفاهيم عامة حول وظيفة

التسويق وعلاقته بإدارة الجودة

الشاملة في المؤسسة الاقتصادية

## تمهيد:

عرفت وظيفة التسويق تغييرات كثيرة من ان عرفت الى ان اصبحت عليه الان . هذه الوظيفة التي تداولت من مكان لآخر عبر العالم، والتي طورت حسب رغبات وطلبات المستهلك، هذا الاخير الذي ادخل عليها عدة تحورات وتغييرات تبادلت عبر العصور من زمن لآخر ومن بشرية الى اخرى. فالتسويق كان واصبح لايزال الركيزة الرئيسية في عالم السوق والاقتصاد ككل والذي مر بعدة مراحل منذ نشأته الى ما وصل اليه الان.

## المبحث الاول: الجوانب النظرية لوظيفة التسويق .

لا يمكن التحديد بشكل دقيق ظهور السوق لأنه جاء نتيجة ظروف حدثت في القرون السابقة، فحسب Kotler نقلا عن dracker فان بداية التسويق كانت في القرن السابع عشر ، حيث قامت عائلة يابانية تدعى ميسنيوي بإنشاء اول محل في طوكيو، اما الغرب لم يعرفوا شيئا عن التسويق في منتصف القرن التاسع عشر ومنذ ذلك الوقت بدا مفهوم التسويق في التطور .

### المطلب الاول: تطور مفهوم التسويق<sup>1</sup>.

كما هو معروف ان الانشطة التسويقية تسهم بشكل كبير في تحقيق الهدف الاقتصادي والاجتماعي للوحدات الاقتصادية ، وان التسويق كنشاط اقتصادي يتطور ضمن مراحل التطور الاقتصادي وبالتالي هناك ارتباطا وثيقا بين المراحل الاقتصادية التي مرت بها المشاريع وتطور الانشطة التسويقية لذلك نجد ان النشاط التسويقي داخل المشاريع قد مرت بأربعة مراحل وهي:

#### اولا: مرحلة المفهوم الانتاجي .

تمثل هذه المرحلة حقبة الزمن الممتدة من انبثاق الثورة الصناعية التي شهدتها اوربا والعالم في اواسط القرن الثامن عشر حتى حدوث الكساد الكبير في عام 1929م ومن ابرز خصائص هذه المرحلة هي:

1/ التركيز على الانتاج والانتاجية؛

2/ التركيز على الانشطة الصناعية والجوانب الهندسية للسلعة على حساب منافع ومزايا السلع؛

3/ انتاج ما يمكن انتاجه وبالتالي تحقيق اهداف المنظمة اولا على حساب اهداف المستهلك؛

4/ الطلب اكبر من العرض وبالتالي ساد سوق بائعين في هذه المرحلة اذ بقي قسم كبير من طلبات المستهلكين غير ملبي؛

5/ حاولت المنظمات في هذه المرحلة انتاج اكبر قدر ممكن من المنتجات لتخفيض تكاليف الانتاج وزيادة الارباح لتحقيق مصلحة المنظمة اولا.

وبشكل عام وبسبب ظهور سوق البائعين marketseellers اثناء هذه المرحلة فقد استطاع المنتجين بيع اي كميات من السلع التي استطاعوا انتاجها ، ولعل من افضل من عبر عن هذا المفهوم هو رائد صناعة السيارات الامريكية henry ford عندما قال في بداية عصر معرفة الانسان بهذه السلعة

<sup>1</sup> زكرياء عزام واخرون، مبادئ التسويق الحديث، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان\_الاردن، 2008، ص37\_39.



(ان بإمكان المستهلكين الحصول على سياراتهم باللون الذي يرغبونه طالما كان اسودا ) اذ لم ينتج الا اللون الاسود (انتاج ما يمكن انتاجه).

### ثانيا : المرحلة المرتبطة بالمنتج .

وهو مفهوم قديم قائم على ان المستهلكين يستجيبون بطريقة ايجابية للمنتجات الجديدة ذات السعر الجيد المعقول وجيدة الصنع ، اي ان المنتج الجيد يبيع نفسه بنفسه ، فالمشروع يحتاج الى مجهود تسويقي يحتاج الى مجهود تسويقي محدود جدا لتحقيق حجم مريح من المبيعات ومن اهم ملامح هذه المرحلة:

1/ الاهتمام بالمنتجات وكيفية تسعيرها؛

2/ المستهلك يهتم بمواصفات السلع كمجموعة متكاملة؛

3/ المستهلك يهتم بالجودة والسعر ويربط بين العلاقة القائمة بين السعر والجودة اذ ان العلاقة طردية؛

4/ تميل هذه المرحلة الى ترجيح مصلحة المنشأة على المصالح الاخرى وهذه المرحلة كانت امتداد للمرحلة الاولى واستمرت حتى نهاية الحرب العالمية الثانية.

### ثالثا : مرحلة المفهوم البيعي.

ركزت هذه المرحلة على ان المستهلك يشتري من سلع المنظمة اذا كان هنالك مجهودات البيع الشخصية وغير الشخصية من قبل المنظمة وبالتالي كلما اهتمت المنظمة بالجهد البيعية زادت مبيعات الشركة وبدأت هذه المرحلة نتيجة لاستمرار التقدم والتطور التقني الذي حدث في عمليات التصنيع وخاصة بعد الحرب العالمية الثانية 1945م. وادى ذلك الى اختفاء ظاهرة سوق البائعين لعدد كبير من السلع والخدمات التي كانت مظهرا مألوفا في المراحل السابقة. وبدأ اهتمام المنظمات بهذه المرحلة بكيفية تعريف الكم الكبير من السلع ومن ابرز خصائص هذه المرحلة:

1/ التركيز على القوى البيعية لتصريف المنتجات وتحقيق اقصى حجم ممكن من المبيعات؛

2/ التركيز على ضرورة تصريف الفائض من الانتاج؛

3/ القيام بحملات الترويجية لاقتناع المستهلكين بشراء المنتجات؛

4/ ظهور سوق مشتريين حيث الطلب اقل من العرض؛

5/ بيع ما تم انتاجه.

#### رابعاً : مرحلة المفهوم التسويقي .

يعد المفهوم التسويقي احدث فكرة في تاريخ علاقات التبادل وهو بمثابة توجه اداري حيث يعتبر ان جوهر عمل المنظمة هو تحديد حاجات ورغبات الاسواق المستهدفة ( المستهلكين ) وتهيئة المنظمة لتحقيق الاشباع المرغوب بأعلى كفاءة وفاعلية بالمقارنة بالمنافسين لها . كما تبين للمنتجين ان الجهود المبذولة لزيادة الحصة السوقية غير كافية ، وذلك لا أسباب:

. حدة المنافسة بين الشركات في المجالات البيعية والترويجية ، كما اصبح المستهلك واعيا وذو ثقافة، واصبح من الصعب اقناعه بشراء اي شيء لا يتناسب مع مصلحته . ويمن القول ان نقطة البداية في هذه المرحلة هي السوق حيث المعرفة برغبات احتياجات المستهلك لتحقيق رضاه .ان هذه الفلسفة الجديدة تركز مفهومها على انتاج ما يحب ان يشتريه المستهلك، وليس ما يحب المنتج ان يصنعه، فقد تميزت هذه المرحلة بسرعة ابتكار المنتجات الجديدة لمواكبة التغيرات في اذواق المستهلكين ورغباتهم ، وظهور اشكال الموضة الحديثة، كما ازدادت شدة المنافسة من اجل جذب المستهلكين ومحاولة كسب رضاهم، وقد ساعد على تتطور هذا المفهوم مجموعة من العوامل التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية . لقد ادى كل ذلك الى زيادة الاهتمام بالتسويق، واصبح هناك ادارة مختصة مثلا بإدارة الانتاج ، واصبح لهذه الادارة مدير يتولى مسؤولياتها ، ويقوم بممارسة كل الانشطة التسويقية بمساعدة رجال التسويق، وعندئذ لم يعد التسويق لاحقا للإنتاج فقط ، بل انه اصبح يبدأ قبل واثناء وبعد العملية الانتاجية.

#### المطلب الثاني : مفاهيم عامة حول التسويق

تعددت وجات النظر في تحديد مفهوم التسويق انعكس بشكل مباشر على كثرة التعاريف الواردة بشأنه.

واول تعريف حظي بالقبول الواسع من قبل الاكاديميين هو ذلك التعريف المقدم من قبل الجمعية الامريكية للتسويق 1960 وهو جميع أنشطة الاعمال التي وجه تدفق السلع والخدمات من المنتج الى المستهلك النهائي او المستعمل الصناعي<sup>1</sup>.

اما تعريف كوتلر للتسويق هو كافة الأنشطة التي تهدف الى اشباع حاجات ورغبات الانسانية وذلك من خلال تسهيل عملية التبادل<sup>2</sup>.

اما تعريف علي عبد المجيد عبده للتسويق : على انه عبارة عن جميع اوجه النشاط والجهود التي تبذل فتعمل على انتقال وتدفق السلع والخدمات من مراكز انتاجها الى مستهلكيها النهائيين.

<sup>1</sup>. بيان هاني حرب، مبادئ التسويق، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الاردن، 2012، ص 22.

<sup>2</sup>. ناجي معلا ورائف التوفيق، اصول التسويق، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الاردن، 2010، ص17.

اما ادريس و الغيص يعرف التسويق بأنه عبارة عن مجموعة متنوعة ومتكاملة من الانشطة التي تتعلق بتدفق السلع والخدمات من المنتج الى المستهلكين النهائيين ( او المشترين الصناعيين ) بالشكل الذي يؤدي الى اشباع حاجاتهم ومقابلة رغباتهم.

ومن خلال هذه التعاريف يعتبر التسويق :جميع جهود المنظمة التي تبذل من اجل اشباع حاجات ورغبات المشترين في بيئة معينة ، وذلك عن طريق التبادل التي تتم بين المنتج والمستهلك<sup>1</sup>.

### **المطلب الثالث : اهمية واهداف التسويق<sup>2</sup>.**

#### **اولا : اهمية التسويق .**

تتبع اهمية التسويق في انه يساهم في الاتي:

1/ الانشطة التسويقية تعمل على ايجاد مجموعة من المنافع تتمثل في المنفعة المكانية والزمنية والرمزية كما تساهم بالعمل على ايجاد المنفعة الشكلية وذلك عن طريق تزويد ادارة الانتاج او التصميم برغبات المستهلكين وأرائهم فيما يتعلق بالسلع والخدمات سواء من حيث الجودة او الاستخدامات او التغليف او اللون...الخ؛

2/ يمثل التسويق جزءا حيويا من الاقتصاد الوطني حيث يعمل على ايجاد الكثير من الفرص التوظف امام افراد المجتمع كوظائف مندوبي البيع ومن العاملين في مجال الاعلان...الخ؛

3/ تحديد حجم الانتاج كما ونوعا بما يتناسب واحتياجات السوق المستهدفة؛

4/ القدرة على مواجهة المنافسة وخاصة من قبل الشركات التي اغزو الاسواق الوطنية؛

5/ ايجاد الفرص التسويقية الداخلية والخارجية؛

6/ يساعد الافراد على ان يصبحوا مستهلكين رشيدون وفي معرفة كمية اشباع حاجاتهم وفي رفع مستوى معيشتهم.

#### **ثانيا : اهداف التسويق .**

يتفق الباحثون والممارسون على وجود اهداف يسعى التسويق بصفة عامة الى تحقيقها وتتمثل في:

1/ تعظيم حصة المنظمة في السوق؛

2/ تحقيق رقم معين من الارباح؛

<sup>1</sup>. زاهر عبد الرحيم، **تسويق الخدمات**، ط1، دار الراهبة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012، ص 23.

<sup>2</sup>. نعيم العبد عاشور ورشيد نمر عودة، **مبادئ التسويق**، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع،

عمان\_الأردن، 2006، ص12\_13.

3/ التنبؤ بحاجات ورغبات المجتمع ومحاولة اشباعها بسلع وخدمات معينة؛

4/ المحافظة على المركز التنافسي للمنظمة؛

5/ تحقيق مستوى عال من رضا العملاء.

### المطلب الرابع : وظائف التسويق وعناصره.

#### اولا : وظائف التسويق<sup>1</sup>.

يشمل التسويق مجموعة من الوظائف من بينها:

1/ وظيفة الشراء وتشمل البحث وتقييم السلع والخدمات للملاءمة؛

2/ وظيفة البيع ويشمل الترويج والبيع الشخصي والاعلان والدعاية؛

3/ وظيفة النقل وتشمل نقل السلع من مكان الى اخر (النقل المادي)؛

4/ وظيفة التخزين وتشمل الاحتفاظ بالسلع لوقت حاجتها من السوق؛

5/ وظيفة تصنيف السلع حسب نوعيتها وحجمها حيث تسهل عملية الشراء من قبل المستهلك؛

6/ وظيفة التمويل : اذ تشمل تقديم الدعم المالي والمادي والائتمان للإنتاج ، والنقل، والتخزين،

والتصنيف والبيع ، والترويج؛

7/ وظيفة تحمل المخاطر اذ ان المنتج عندما يقوم بالاستجابة لدراسات التسويق من بحوث

ودراسات سابقة فهل سيشتري المستهلك هذه السلعة ام لا. فان التسويق يتحمل هذه المخاطر في قبول او رفض المستهلك لهذه السلعة؛

8/ وظيفة تامين المعلومات: فمدراء التسويق يقوموا بجمع المعلومات من خلال الابحاث والدراسات

والاستخبارات التسويقية والسجلات الداخلية ونظم معلومات التسويق التي تساعدهم في اتخاذ القرارات اللازمة لخدمة المستهلكين والاسواق المحتملة.

#### ثانيا: عناصر التسويق<sup>2</sup>.

ان هناك عناصر رئيسية يشتمل عليها التسويق، وهي:

1/ حاجات المستهلك للسلعة او المنتج: وكلما كانت هناك حاجة فان العميل المرتقب او المستهلك

يشعر بانخفاض مستوى الاشباع، وحتى يشبع المستهلك هذه الحاجة فلا بد له من شراء سلعة او خدمة من

<sup>1</sup> زكرياء عزام واخرون، مبادئ التسويق الحديث، مرجع سبق ذكره، ص53.

<sup>2</sup> سيد سالم عرفه، التسويق المباشر، ط1، دار الراجية للنشر والتوزيع، الاردن\_عمان، 2013، ص18\_19.

ماركة معينة او اسم تجاري معين للحصول منها على مستوى الاشباع المطلوب، ولايتحقق الاشباع الا باستخدام السلعة؛

2/ المستهلك النهائي: وهو الفرد الذي يشتري السلعة لاستخدامها بنفسه او لاستخدامها بواسطة احد الافراد الاسرة التي يعيش معها؛

3/ هناك مستخدم صناعي: وهو الذي يشتري السلعة لغرض استخدامها في انتاج سلعة اخرى كما هو الحال بالنسبة للخامات والاجزاء تامة الصنع؛

4/ المنتج : وهو الذي يتولى انتاج شيء ذو قيمة للمستهلكين، مثل الثلاجات او السيارات، وقد يكون المنتج صانع للسلعة، وقد يكون تاجر قطاعي كما هو الحال بالنسبة لتاجر التجزئة ومحلات السوبر ماركت، وقد يهدف المنتج الى تحقيق الربح او لا يهدف الي تحقيقه كما هو الحال بالنسبة للجامعات ومراكز تنظيم الاسرة محو الامية، ويقدم المنتج السلعة الى السوق لتحقيق اشباع معين وبسعر معين ويضع المنتج توقعاته، اي محاولة التعرف على المستهلك ، وتحديد خصائصه زجاجاته ورغباته واثارة حاجة المستهلك عن طريق البحث التسويقي والاختيارات التسويقية؛

5/ البيئة التسويقية: وهي عبارة عن المحيط الذي يعمل داخله التسويق، وتتكون من:

. البيئة الثقافية والاجتماعية : وهي تؤثر على سلوك الافراد في حياتهم، وبالتالي لها اثر على عادات وسلوك الشراء.

. البيئة الاقتصادية: وهي التي تؤثر على الطريقة التي تستخدم بها المنشآت والاقتصاد ، الموارد المتاحة ، وهذه الطريقة لها تأثيرها على الدخل والنمو الاقتصادي والتضخم؛

. البيئة التكنولوجية: وهي تحدث تأثيرها على الطريقة التي تتحول بها عناصر الانتاج التي تملكها الدولة الى مخرجات او المنتجات؛

. المنافسة : وهي تشير الى عدد ونوع المنافسين في مواجهة المنشاة ، ويحدد المدير المختص استراتيجية مواجهة المنافسة ، وهي بطبيعة الحال تتغير من وقت لآخر؛

. البيئة السياسية والقانونية : حيث ان الاتجاهات وردود فعل الناس والحكومة لها تأثير على السوق، ولا يمكن فصل البيئة القانونية حيث ان التغيير في البيئة الاساسية يؤدي الى تغيير في القوانين السائدة.

## المبحث الثاني: أساسيات التسويق.

### المطلب الأول : استراتيجيات التسويق<sup>1</sup>.

يجب التعامل مع الفارق الاستراتيجي ، اي الفجوة بين الاهداف الاستراتيجية التي تأمل المؤسسة تحقيقها ( مستوى من المبيعات مثلا) وما يمكن تحقيقه فعلا . بواسطة مصفوفة انصوف، واكثر الطرق قابلية للتنفيذ هي : زيادة فرص اقتحام السوق، انزال منتجات جديدة ، الدخول في اجزاء سوقية جديدة واستراتيجيات الاندماج والاستحواذ. ومن خلال مصفوفة انصوف يمكن للمنظمة ان تتجز اهدافها التسويقية عبر اربع استراتيجيات تسويقية وهي:

1/ تطوير المنتج : وتشمل هذه الاستراتيجية التوسع في المبيعات بواسطة تحسين المنتجات الحالية او تطوير منتجات جديدة لأجل الاسواق الحالية او تطوير النمط والاداء وذلك بهدف زيادة المبيعات والحصة السوقية اكبر من الوضع الحالي؛

2/ تطوير السوق : وتستخدم هذه الاستراتيجية عندما تكون المنتجات الحالية تباع في اسواق جديدة وهذا يشمل التحرك الى اسواق جغرافية جديدة او التحرك الى شرائح سوقية عندما تستطيع ان تمتد الى هذه الشرائح؛

3/ الدخول في اسواق جديدة والتنوع : وتستخدم مثل هتين الاستراتيجيتين عندما تنتج منتجات جديدة وتريد ان تدخل بها اسواق جديدة . ويتطلب هذا الامر مواجهة المخاطرة الكبيرة، ويعتبر ذلك ضروريا لنمو المنظمة في المستقبل . وتعتبر الاستراتيجيات التسويقية محاولة لاستغلال فرص تسويقية يرجى من خلالها تغيير الوضعية الحالية للمنظمة ودفعها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، ويحتاج الامر الى جهود تسويقي يحدث التوازن بين المنظمة والمشتري ، ولأجل ذلك تستعين بعناصر المزيج التسويقي؛

4/ الادوات التسويقية : تعرف عناصر المزيج التسويقي الاربع بالادوات التسويقية او متغيرات التسويق؛ وتقوم هذه الادوات بتنفيذ استراتيجيات التسويق ويمكن القول انها تمثل الجانب العملي للتسويق اي امكانيات تنفيذ الجانب الاستراتيجي. وسوف يتم ايجاز اهم الاجراءات التي تنفذ حسب كل متغير على حدى وهي كما يلي:

. المنتج : وذلك عن طريق توسيع سلسلة المنتجات ، تحسين الاداء والجودة والخصائص ، تدعيم خط الانتاج ، تغيير مزيج المنتج وتطوير العلامة؛

<sup>1</sup> زكية مقري و نعيمة بجاوي، التسويق الاستراتيجي، ط1، دار الريبة للنشر والتوزيع، الاردن\_عمان،2015،ص169\_170.

. السعر : ويشمل تغيير الاسعار واساليب وظروف التسديد ، سياسة رفع الاسعار وسياسة خفض الاسعار؛

. الاتصال والترويج : ويهتم بتحسين الاعلان او الترويج وتحسين نظام البيع ؛

. التوزيع : ويهتم بتحسين سياسة امداد وتسليم المنتج ، تحسين الخدمات ، تغيير قنوات التوزيع وتحسين درجة تكامل التوزيع؛

والواقع انه لا يوجد سياسة معينة يمكن اتباعها بنجاح بل يعتمد ذلك على امكانيات المؤسسة والقدرات المتوفرة لديها. وتعتبر الكفاءات والقدرات هي ما يميز اعداد وتنفيذ استراتيجية تسويقية من مؤسسة الى اخرى ومن فترة الى اخرى.

ومجمل القول ان التسويق بشقيه الاستراتيجي والتنفيذي سوف يظل يشغل الاهتمام الاكبر، لأنه يلعب دورا مركزيا في اشباع حاجات الزبائن ، بالإضافة الى كونه مفتاح الوظائف الاخرى في المنظمة. وتزداد اهميته في ظل لتكنولوجيات الحديثة في ظل العولمة والتجارة الالكترونية. ولايزال المستهلك هو محولا العملية التسويقية وستظل الدراسات التسويقية تبحث في فهم سلوك المستهلكين لتصل الى دفع قرارات الشراء لديهم لاقتناء ما تقدمه لهم.

### المطلب الثاني: مجالات ممارسة التسويق<sup>1</sup>.

لم يعد التسويق في عصرنا الحالي علما تنحصر فعالياته ونشاطاته على السلع المادية التي تمت الاطار التقليدي والشائع للأنشطة التسويقية بل انه اصبح الان وخاصة في عالم اليوم يستخدم في عدة مجالات اخرى والتمثلة في المجال الصناعي، السياسي، الاعلامي، الزراعي والخدمي.

#### اولا. التسويق الصناعي:

ان مفهوم التسويق الصناعي هو جزء لا يتجزأ من مفهوم التسويق بشكل عام، حيث منه يستمد سماته وخصائصه، وهناك تعاريف متعددة للتسويق الصناعي يمكن ان نتناول بعضها منها، فالمفهوم التقليدي للتسويق الصناعي يعرف على انه النشاطات التجارية التي توجه تدفق انسياب السلع والخدمات من المنتج الى المستعمل او المشتري الصناعي. كذلك يعرف بانه النشاط الذي يساعد في التعرف على حاجات المستعملين الصناعيين، تخطيط السلعة وتصميمها، تحويل ملكيتها، القيام بتوزيعها، وتقديم خدمات ما قبل البيع وما بعده، يمكن النظر الى التسويق الصناعي على انه نظام يتكون من مجموعة انظمة مثل: التسعير، المنتجات، التوزيع، الترويج.

#### ثانيا: التسويق السياسي :

<sup>1</sup> فريد كورتل، اتصال التسويق، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الاردن\_عمان، 2010، ص28\_33.

يمكن تعريف التسويق السياسي دون الدخول في مزيد من التفاصيل كالآتي: هو مجموعة من الأنشطة التي تستهدف تعظيم وتنظيم عدد المؤيدين لمرشح سياسي أو لحزب معين أو برنامج أو فكرة معينة بنا في ذلك الدعم المادي الجماهيري باستخدام كافة وسائل الاتصال الجماهيري أو أي وسائل أخرى ضرورية.

ويمكن القول أيضا أن التسويق السياسي يستهدف تسويق منتج وليس مجرد بيع منتج سياسي معين يحتوي على ثلاثة أبعاد هي:

**البعد الأول:** هو الاتساع الذي يشير إلى عدد القضايا المطروحة؛

**البعد الثاني:** هو العمق الذي يشير إلى مدى تعدد الأطروحات الخاصة بكل أو تنفيذ البرنامج الواحد؛

**البعد الثالث:** الترابط الذي يشير إلى استخدام عدة وسائل مشتركة أو مستشار إعلاني أو إعلامي واحد.

### **ثالثا : التسويق الاعلامي:**

يمكن تعريف التسويق الاعلامي بأنه: أجمل العمليات والفعاليات التي يجب أن تدار بشكل علمي ومنظم باستخدام عناصر المزيج التسويقي الاعلامي لغرض أو لهدف مقصود ومحدد الذي ينبغي على المنظمة الاعلامية الوصول اليه وتحقيقه. وعليه فإن هذا التعريف يستوعب كل الاركان الاساسية لمفهوم التسويق الاعلامي. وهي: النظرية، العملية والفرضية. كما ان المزيج التسويقي الاعلامي الفعال لا بد ان يتكون من اربعة عناصر هي: المنتج الاعلامي، التسعير، التوصيل او التوزيع، التعزيز ( عامل التغيير).

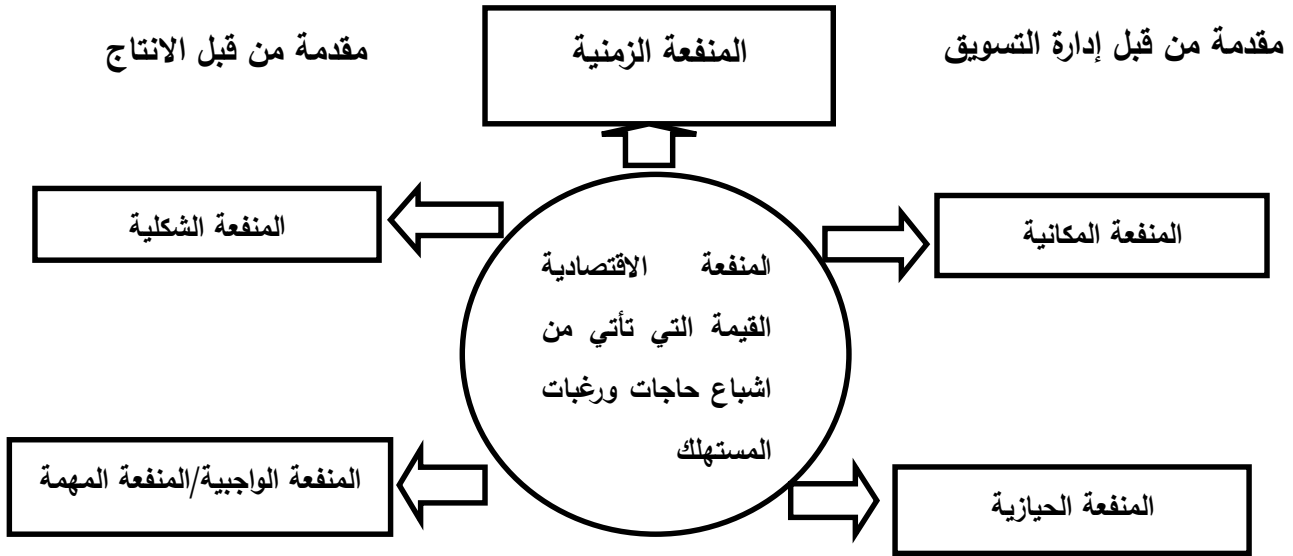
### **رابعا : التسويق الزراعي:**

ان التسويق الزراعي يشير الى ذات التسويق المعاصر ولكنه يخصصه في نطاق و المنتجات و الخدمات الزراعية حيث عرف التسويق الزراعي في هذا الاطار بأنه اداء كامل لأنشطة المشروع التي تتعلق بتدفق السلع الزراعية و الخدمات من مراكز الانتاج الزراعي الى المستهلك.



### المطلب الثالث : المنافع التي يؤديها التسويق<sup>1</sup>.

ان اجتماع دائرتي الانتاج ودائرة التسويق معا يؤدي الى تشكيل خمسة انواع من لمنافع الاقتصادية economic utility والمنفعة utility هي مقدرة المنتج على اشباع حاجات ورغبات المستهلكين، وهذا يعني ان المنفعة تؤدي الى الاشباع وهو الاساس في العمل التسويقي والشكل يظهر المنافع التي شكلها معا دائرتي التسويق والانتاج.



الشكل 01: المصدر: زكرياء احمد عزام واخرون ، مبادئ التسويق الحديث، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الاردن، 2008، 2011، ص54.

كما يظهر الشكل فان هناك 05 منافع تقدمها دائرتي التسويق والانتاج وهذا شرح موجز لها:

#### المنافع التي توفرها وتقدمها ادارة الانتاج .

المنفعة الشكلية: وهي المنفعة التي يقدمها شخص لشخص اخر في حال انتاج شيء مادي ملموس وهي الوظيفة تؤديها دائرة الانتاج في السلع المادية الملموسة ومثال ذلك تصميم شكل ولون وحجم السيارة.

#### منفعة المهمة / المنفعة الواجبية :

وهي المنفعة التي يقدمها الشخص لشخص اخر في حال تقديم خدمة غير ملموسة وهي الوظيفة تؤديها مقدم الخدمة ويعبر عنه بانه دائرة الانتاج اذ ان مقدم الخدمة هو مصنع الخدمة كما سيتم شرحه لاحقا ومثال ذلك التحويلات المالية والاستشارات القانونية والمالية.

<sup>1</sup> زكرياء احمد عزام واخرون، مبادئ التسويق الحديث، مرجع سبق ذكره، ص54\_56.

### المنافع التي توفرها ادارة التسويق :

المنفعة الزمانية: وهي المنفعة التي تحققها المنتجات في الوقت الذي يحتاجه فيها المستهلك مثل فتح سوبر ماركت 24 وتؤديها ادارة التسويق؛

المنفعة المكانية: وهي القيمة التي تحققها المنتجات في المكان الذي يحتاجه فيه المستهلك ومثال ذلك كتوفر مكيف في المنظمة الحارة والتي يحتاجها فيه المستهلك؛

المنفعة الحيازية: وهي القيمة المكتسبة لتملك المستهلك للمنتجات ووجود الحق في استخدام واستهلاك المنتج وهذا يعتمد على القوة الشرائية المتوفرة لدي المستهلك حيث تمكنه من الشراء او عدم الشراء وهذا يعتمد على دراسة بحوث التسويق في التعرف على امكانية السوق قبل الانتاج.

### المطلب الرابع : الانتقادات التي وجهت للتسويق

ان كل ما يقام به من اعمال يحمل في طياته ايجابيات وسلبيات والتسويق كعملية تم توجيه بع الانتقادات لهذه العملية والتي يمكن ادراجها في الانتقادات الاتية:

1/ ان الاعلان اصبح يشكل ازعاج، خداع، وتضليل للمستهلك المحتمل؛

2/ ان نوعية المنتجات ليست امنة وليست بنوعية متميزة في بعض الاحيان؛

3/ التسويق كعملية تجعل المستهلك مادي بالدرجة الاولى حيث تحفزهم لشراء بعض الاشياء ليس بقصد اشباع حاجاتهم الاجتماعية؛

4/ التسويق يحفز المستهلك على شراء منتجات ليس لها داعي للمستهلك من خلال العروض والتسهيلات؛

5/ في كثير من الاحيان يكون الغلاف الخارجي للمنتج مخادع ولا يعكس ما بداخله؛

6/ قد يشجع التسويق على استهلاك سلع ضارة بالمجتمع والبيئة كالسجائر والمشروبات الكحولية

7/ المنافسة اصبحت شديدة بسبب العملية التسويقية وقد يكون نتائج ذلك سلبي على المستهلك؛

8/ يقال ان العملية التسويقية تخدم الاغنياء وتستغل الفقراء.

## المبحث الثالث: علاقة التسويق بإدارة الجودة الشاملة .

### المطلب الاول : اهمية ادارة الجودة الشاملة للتسويق<sup>1</sup>.

اسفر اهتمام المعاصر بموضوع الجودة عن نشأة اهتمام دولي عالمي افرز معايير دولية لها مكانتها واهميتها.

#### اولا: الاهتمام المعاصر بالجودة الشاملة ومداه.

##### 1/ المعيار الصناعي الياباني .

طور اليابانيون في عام 1981 مواصفة لإدارة الجودة الشاملة عرفت باسم المعيار الصناعي وقد اوضح المعيار ان السيطرة الفاعلة على الجودة تتطلب تعاون كافة العاملين في المنظمة، وهم الادارة العليا، و المديرين، و المشرفون، و العمال في كافة محلات وانشطة المنظمة مثل: بحوث السوق والبحوث والتطوير، و التخطيط لتصميم المنتج، والتجهيز للإنتاج والشراء و الصنع والفحص، والمبيعات، وخدمة ما بعد البيع، وكذلك السيطرة المالية ، وادارة الموارد البشرية، و التدريب والتعليم.

##### 2/ معيار الايزو 9000 الاوروبي .

طورت الجماعة الاوروبية معيار للجودة، هو الايزو 9000 و ركز هذا المعيار على الزام منظمات الاعمال العاملة في نطاق دول الجامعة الاوروبية باتباع اجراءات ضمن ادارة منهجية للجودة، و قد تضمن المعيار ثلاثة عناصر رئيسية هي:

1/ توفير دليل السيطرة على الجودة يستوفي القواعد الارشادية للايزو؛

2/ توثيق اجراءات الجودة؛

3/ وجود تعليمات مكتوبة للعمل؛

وهناك عوامل عديدة تجعل من الايزو 9000 موضوعا للاهتمام المكثف على المستوى العالمي، وتتضمن هذه العوامل ما يلي:

1/ القبول العالمي لمواصفات الايزو كنظام لمواصفات الجودة؛

2/ اتجاه الاتحاد الاوروبي منذ 1993 الى تطبيق مواصفات و معايير جودة المنتجات المصنعة للدول الاعضاء او المصدرة اليها، و من ثم يتزايد الاهتمام بنظام جودة الايزو و الذي يساعد على تهيئة او افرار منتجات جيدة تتوافق مع هذه المواصفات.

<sup>1</sup> نجمة، بحث في مقاس استراتيجية المؤسسة والمنافسة، مذكرة ماستر، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،

جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 2004\_2005، ص22\_23.

### ثانيا : فعاليات تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة للتسويق .

هناك العديد من الجوانب التي يجب تدعيمها من اجل تحسين الجودة، و من ضمن هذه الجوانب:  
ان الجودة يجب ان تدرك بواسطة المستهلك فالعميل الخاص بالجودة يجب ان يبدا باحتياجات المستهلك و ينتهي بادراك المستهلك؛  
يجب ان تنعكس الجودة في كافة انشطة المؤسسة و ليس في منتجاتها و من تم فان الجودة المطلوبة في الاعلان و التسليم و خدمة ما بعد البيع و بحوث التسويق....الخ؛  
تتطلب الجودة التزام كامل من العاملين فلا يمكن تقديم جودة عالية في الاداء ما لم يتم التزام جميع العاملين بالمؤسسة بتقديم الجودة العالية وان يتم اشارة دافعيتهم وتدريبهم لتسليم الجودة، فالعاملين يجب ان يهتموا بإرضاء عملائهم الداخليين بنفس القدر من الاهتمام بإرضاء عملائهم الخارجيين؛  
/ تتطلب الجودة مشاركين اقوياء و ذو جودة عالية، فتسليم جودة عالية امر لا يتجزأ فهو يتطلب ان يقوم المشاركون الاعضاء في سلسلة القيمة و انظمة تسليم القيمة بالالتزام بالأداء العالمي وصولا الى الجودة الشاملة المستهدفة و ذلك فيما يتعلق بالموردين و كافة المشاركين في تلك الانظمة؛  
ان الجودة ضرورية و لكنها قد تكون غير كافية، لان الجودة الاعلى قد لا تتضمن تحقيق الميزة التنافسية بسبب سعي المؤسسات المنافسة الى تحقيق نفس المستوى من الجودة و لهذا على المؤسسات ان تعتمد على مداخل اكثر ابتكار في النظر الى اسواقها من اجل تحسين مركزها التنافسي.

### المطلب الثاني: الجودة الشاملة في التسويق<sup>1</sup>.

الجودة من الامور الحاكمة التي يعتمد عليه المستهلك بشكل اساسي في قرار اختياره للسلع والخدمات وقد اعتمدت الكثير من المنشآت في زيادة الانتاج وتحسين نوعيته، واستخدام سياسات الانتاج الكبير لتخفيض التكلفة والتحكم في السعر، وبالتالي كان الهدف الرئيسي الجودة المقبولة من العميل التي تزيد عما يقدمه المنافس وقد كان هذا الامر مقبولا في ظل التفاوت المحدود في مستويات الجودة وامكانية تمييزها من جانب المستهلك ولكن زيادة حركة التجارة الدولية ودخول الجودة كمعيار رئيسي في المزيج الانتاجي والتسويقي للمنتجات قد شغل الفكر التسويقي تجاه عملية الجودة خاصة بعد ان اقدمت اليابان على انشاء جائزة للجودة عام 1951 باسم ديمينج و هو الرجل الامريكي الذي وجدت افكاره صدى كبير في اليابان، و لقد جنت تلك الشركات ثمار انتماءها للجودة و استخدامها لها في شكل ارباح و تقدم في مجالات متعددة كالسيارات و الالكترونيات و الحاسبات الالية وغيرها ... لذا سعت الولايات المتحدة في تطبيقها في جائزة بالدريدج 1987 و الجودة من وجهة النظر الانتاجية هو تقديم المنتجات بنمط واحد

<sup>1</sup> فتحي احمد ذياب عواد، اصول التسويق في المنظمات المعاصرة، ط1، دار رضوان للنشر والتوزيع، الاردن\_عمان، 2013، ص50.

اي انحرافات و بالتالي تقدم الخدمة او السلعة بالشكل المصمم لها تماما ودون انحرافات و لكن اعداد منتج جيد تماما قد لا يعني قبوله من المستهلك. اذ ان الجودة المطلوبة هي امكانية المنتج في مواجهة توقعات العميل المرتقب. ويرى بعض الكتاب ان النشاط التسويقي عادة لا يخاطر بانتظار رد فعل العملاء هل تم اشباعهم ام لا؟

بل ان علينا عادة ان نسعى بدراسة منافع المنتجات و تحديد مدى امكانياتها في مواجهة توقعات العميل من خلال:

✓ التأكد من ان الجهود التسويقية المرتقبة تسعى الى ايجاد مجموعة من التوقعات لدى العملاء؛

✓ تقليل الانحرافات في توقعات العملاء الشرائية الى ادنى حد ممكن و بما يحصر الاختيار في منتجاتك و لن يتأثر ذلك اذا وضعت العميل اولاً و اخيراً. و في كل مكان داخل مؤسستك ولا يتحقق ذلك الا من خلال ادارة تسويقية صارمة من اجل الجودة ووجود قياس متكامل للجودة. و الربط بين تخطيط الجودة و الخطة العامة للنشاط ووضع اطار للتطوير التنافسي يأخذ المزايا النسبية للأداء التنافسي و يطبقه من اجل ان تكون الافضل.

### المطلب الثالث: ادارة الجودة الشاملة و المنظور التسويقي<sup>1</sup>.

لقد مر النشاط التسويقي بمراحل عديدة خلال تطوره حيث بدا بتركيز على الانتاج، وتجاهل تشخيص حاجات و رغبات العملاء. ويرى كوتلر 2003 ان منظور التسويق مر بمراحل تبعا للمفهوم الذي يعتمده . و ان هذه المفاهيم كانت على التوالي: مفهوم الانتاج، مفهوم المنتج، مفهوم البيع، مفهوم التسويق مفهوم العميل.

ويوضح الجدول ما يترتب على اعتماد كل مفهوم من توجه للمنظمة ولنشاطها التسويقي.

منظور التسويق	توجه المنظمة ونشاطها التسويقي
مفهوم الإنتاج	ترى المنظمة ان العملاء يفضلون المنتجات ذات الوفرة الكبيرة والأسعار الرخيصة، ويتجه المدراء تبعا لذلك لتحقيق انتاج ذو كفاءة عالية، وكلفة منخفضة، وسعة في التوسيع.
مفهوم المنتج	ترى المنظمة ان العملاء يفضلون المنتجات الأكثر جودة، أو أداء، أو ابتكارية في هيئته. ويركز المدراء تبعا لذلك على انتاج منتجات مميزة، ويجري العمل على تحسينها مع الوقت.
مفهوم البيع	ترى المنظمة أن العملاء(مستهلك أو مشتري) لا يشتروا عادة ما يكفي من منتجات المنظمة، لذلك يجب القيام بجهود بيعية وترويجية مكثفة لتحفيز وزيادة المبيعات. وتعتمد هنا فلسفة "بيع ما يتم انتاجه"

<sup>1</sup> رعد عبد الله الطائي وعيسى قداة، ادارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،

<p>نشأ في الخمسينات من القرن الماضي وبوجه تحولت الفلسفة من " التركيز على المنتج " و " بيع ما يتم انتاجه " الى " التركيز على المستهلك " و " الإحساس ثم الاستجابة ". ولم تعد المهمة إيجاد العملاء الملائمين لمنتج المنظمة بل إيجاد المنتجات الملائمة لعملاء المنظمة.</p> <p>ترى المنظمة أن مفتاح تحقيق الأهداف المنظمة هو أن تكون المنظمة أكثر فاعلية من منافسيها في خلق وتسليم قيمة مميزة للعميل في القطاعات السوقية المستهدفة بالإضافة الى تأمين الاتصال. وهناك أربعة أركان لهذا التوجه هي:</p> <p>* السوق المستهدف: اختيار القطاع السوقي واعداد برنامج تسويقي بالاعتماد على خصائصه.</p> <p>* حاجات العملاء: العمل على فهم حاجات ورغبات العملاء في القطاع السوقي المستهدف.</p> <p>* التسويق التكاملي: أن تعمل كل أقسام المنظمة السوية لخدمة مصالح العملاء. ويجري ذلك في مستويين: (1) أن مختلف الأنشطة التسويقية تجري وتنسق من وجهة نظر العميل. (2) أن قسم التسويق يتفاعل مع الأقسام الأخرى وجميعها أيضا " تتوجه للعميل " وينشأ عن ذلك: (أ) التسويق الخارجي ( التسويق الموجه الى العملاء خارج المنظمة ) (ب) التسويق الداخلي (الجهود المتعلقة بالتعيين والتدريب، والتحفيز للعاملين القادرين والراغبين في خدمة العملاء بصورة جيدة).</p>	<p>مفهوم التسويق</p>
<p>لا يتم العمل كما في مفهوم التسويق، على مستوى القطاع السوقي بل تقدم عروض، وخدمات، ورسائل مخصصة الى عميل منفرد ومعين. بأمل أن تحقق المنظمة نموا سريعا بالحصول على نسبة عالية من مصاريف كل عميل من خلال بناء ولاء عالي لديه والتركيز على تقديم قيمة عالية للعميل طوال حياته. ويجري جمع المعلومات عن المعاملات السابقة والخصائص الديموغرافية والنفسية أو تفضيلات التوزيع لدى العميل. وقد ساعدت التطورات التكنولوجية في هذا التوجيه كالإنتاج بالإيصاء، والحوسيب، وشبكة الأنترنت، وبرمجيات قواعد بيانات التسويق وغيرها.</p>	<p>مفهوم العميل</p>

الجدول 03: المصدر: عيسى قدادة ورعد عبد الله الطائي، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، دار

اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن عمان، 2008، ص 152.

## خلاصة الفصل:

بعدها تطرقنا في هذا الفصل لمختلف المفاهيم النظرية لوظيفة التسويق وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، يمكن القول انه نشاط حركي جزء هام من الحياة اليومية لكل فرد ولا تقتصر ممارسة النشاط التسويقي على العاملين في ادارة التسويق في المؤسسات، ولكن يشارك الجميع في هذه الانشطة و يتلقونها ويمارسونها و يتعاملون معها. و يمكن القول اننا نعيش عصر التسويق، فهو يصنع الاقتصاد، و الاقتصاد يصنع السياسة، والسياسة تحدد ملامح صورة هذا العصر و مستقبله.

# الفصل الثالث:

دراسة حالة لمؤسسة اتصالات

الجزائر بولاية ميلّة.



**تمهيد:**

بعدها تطرقنا في الجزء النظري الى عموميات حول ادارة الجودة الشاملة و اثرها على وظيفة التسويق في المؤسسة الاقتصادية، وسنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على تبيان واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية ميلة، ولهذا قمنا بتقسيم هذا الفصل الى مبحثين، حيث يتضمن المبحث الاول مجال الدراسة، والمبحث الثاني الاجراءات المنهجية للدراسة.

## المبحث الاول: مجال الدراسة.

### المطلب الاول: المجال المكاني.

#### اولا: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر.

تأسست مؤسسة البريد والمواصلات سنة 1963م و كانت تهتم بالاتصال عبر البريد ، بعد ذلك ادخلت خدمة الاتصال بالهاتف الثابت و هي اول مؤسسة للاتصال الهاتفي في الجزائر ، و في سنة 1993م ادخلت خدمة جديدة و هي خدمة الهاتف النقال و قد كان يعرف **mgsmobile global system**، وفي سنة 1998م ظهرت مؤسسة اتصالات الجزائر الخاصة بالهاتف الثابت و هي مؤسسة تابعة الى مؤسسة البريد و المواصلات بتاريخ 5 اوت 2000م بمقتضى القانون 2000/03م انشأت مؤسسة اتصالات الجزائر اثر تقسيم قطاع البريد و المواصلات الى متعاملين هما : اتصالات الجزائر و سلطة ضبط مركزية.

حيث اصبحت اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية في شكل شركة ذات اسهم برأسمال عمومي يقدر ب : 100000000 دج والمقيدة في السجل التجاري تحت رقم b02 . 18083 الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 5، الديار الخمس المحمدية 16130. الجزائر. وتعتبر المؤسسة حاليا المتعامل الوحيد لقطاع الاتصالات في الجزائر فيما يخص الهاتف الثابت ، تماشيا مع الدور الهام الذي تلعبه الاتصالات في التنمية الاقتصادية والاجتماعية حتى الثقافية وفقا للأهداف المسطرة في المجال و تبعا للانفتاح الذي تشهده الاتصالات والاصلاحات التي التزمت بها الدولة الجزائرية ، حيث تأسست في 2003/01/01، و قدر رأسمالها ب 50000000 دج .

فتحت مؤسسة اتصالات الجزائر فروع عدة في ولايات الوطن من بينها فرع اتصالات الجزائر بميلة الكائن مقره بشارع 11/01/ميلة .

ان مؤسسة اتصالات الجزائر سجلت نشاطات متعددة تضمن تقديم خدمات ذات جودة عالية ، واجابة لاحتياجات زبائنها انشأت فروع اخرى لها و هي :

1. فرع هاتف النقال : اتصالات الجزائر للهاتف النقال atm.

2. فرع الاتصالات عبر الاقمار الصناعية : اتصالات الجزائر ساتيليث ats.

3. فرع خدمات الانترنت : اتصالات الجزائر للانترنت djaweb.

و لهذه الفروع بعد وطني و دولي اذ تعتبر فاعل رئيسي في تنفيذ برامج التنمية لمجتمع المعلومات في الجزائر .

و لهذا اعتمدت مؤسسة اتصالات الجزائر . ميلة . برامج لتنمية خلال الفترة الممتدة بين 2004،2008 ويظهر ذلك فيما يلي :

. ادخال التكنولوجيا الجديدة في التحويل المعطيات و البيانات ؛

. ادخال التكنولوجيا جديدة ذات سرعة عالية في الارسال ؛

. تنفيذ مشروع انشاء شبكة ذات نطاق واسع و متعدد الخدمات .،

. ادخال تكنولوجيا جديدة خاصة بالمحيطات الاداعية ؛

. تامين شرايين التحويل ( كابلات ، الالياف ) المحلية و الدولية و ذلك عبر تبني تكنولوجيا

حديثة منها تكنولوجيا ( dwdm ) ؛

. تنفيذ ادارة و مراقبات الشبكات ؛

. ادخال تكنولوجيا جديدة في الادارة ؛

. بناء علاقات طويلة الاجل عل الصعيدين الوطني و الدولي و ذلك باغتنام الفرص التي تتيحها

السوق الجزائرية في مجال المعلومات و الاتصال .

### ثانيا: تعريفها.

تأسست مؤسسة اتصالات الجزائر . ميلة . عام 2003 وتنشط في مجال الهاتف الثابت و النقال موبيليس وخدمات الانترنت جواب الانترنت و الاتصالات الفضائية .نشأت بموجب قانون فبراير 2000، المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد و المواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع واتصالات و قد دخلت رسميا في سوق العمل في 1يناير 2003.

اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية في مجال اتصالات السلكية و اللاسلكية التي تقوم بتقديم خدمات متنوعة كما انها تستخدم شبكات لتطوير اعمالها ، ووضعت عروض حسب احتياجاتها وليس فقط في تعزيز القدرة التنافسية و خفض التكاليف .

انقطاع الاتصالات السلكية و اللاسلكية في الجزائر شهد ولا يزال يشهد تغيرات عميقة و اهمها خلال عام 2008، وخاصة في النطاق العريض و الانترنت المتنقلة ، مما اوجب على اتصالات الجزائر ان تستمر في التطور مع حلول التقارب للاتصالات الثابتة و المتنقلة ، و الاقمار الصناعية و الانترنت ، و تقدم للزبون عروضها المتكاملة و المتماشية مع العروض العالمية .

/ طبيعة النشاط لدى المؤسسة :

مؤسسة اتصالات الجزائر (فرع ميلة) مؤسسة اقتصادية بالدرجة الاولى عكس بريد الجزائر الذي يدخل تحت لواء الوظيف العمومي . تقوم اتصالات عبر كامل تراب الولاية و بمختلف انواعها سواء اتصالات سلكية او لاسلكية . وهذه المؤسسة تتدرج ضمن قطاع الخدمات ، وتصرف خدماتها مع مختلف الاسواق التالية : موبيليس ، الوكالة التجارية للاتصالات ، الاتصالات الفضائية .

/ عروض خدمات المؤسسة :

تسخر اتصالات الجزائر الوسائل الضرورية لتوصيل الزبون بالشبكة والخدمات الهاتفية ، ان خدمة الهاتف الثابت تتمثل في :

\_ نقل المكالمات الهاتفية الصادرة المتوجهة الى نقطة الانتهاء؛

\_ تسمح الشبكة كذلك بالتوصيل بخدمات اخرى توفرها اتصالات الجزائر؛

\_ تلتزم اتصالات الجزائر عند تسخيرها للوسائل الضرورية للسير الحسن لخدمة الهاتف وصولا الى نقطة الانتهاء ، مع احترام التزاماتها الخاصة بوجود الخدمة وجودة الاتصالات ، بالنسبة لجميع متطلبات المشترك فبإمكانه الاتصال بخدمة الزبائن الخاصة باتصالات الجزائر و هذا بتشكيله للرقم 100 بالنسبة للخواص ، 101 للادارات والمؤسسات العمومية ، 102 للمهنيين او بمصلحة الصيانة 12 من اي هاتف ثابت للاتصالات الجزائر. تعرض هذه الخدمات بأحكام وشروط تطبيق على كل حالة يتناولها عقد الاشتراك للهاتف الثابت.

ثالثا: مهامها .

تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر (فرع ميلة ) على المهام الاساسية نذكرها بإيجاز فيما يلي :

\_ توفير خدمات للزبائن وتوزيعها في مجال الشبكات خاصة الداخلية لتبادل المعلومات؛

\_ اعداد وتنفيذ الخطط القصيرة والطويلة الاجل في اطار موضوع التنمية؛

\_ تسيير وتكوين الاشخاص اللازمين لتأدية مهام المؤسسة و هذا من خلال البرامج . والدورات

التكوينية التي تقوم بأعدادها و كذلك الميزانية المخصصة لذلك؛

\_ تعزيز وضمان جودة منتجاتها و خدماتها لتحقيق اهدافها؛

\_ انجاز الدراسات التقنية والتكنولوجية ، الاقتصادية ، المالية لتحقيق اهدافها؛

\_ تطوير، تشغيل ،ادارة الشبكات العامة او رافق الاتصالات السلكية، اللاسلكية، البيانات

الرقمية، المعلومات و الوسائل السمعية والبصرية ؛

\_ توفير الاتصالات السلكية واللاسلكية لنقل وتبادل الصوت، الرسائل النصية، المعلومات والوسائل السمعية البصرية؛

\_ توفير خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية وطنية او في الخارج، وذلك لضمان الاتصال بين هؤلاء المستعملين للشبكة .

تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر \_ميلة\_ بالمهام المذكورة سابقا سعيا منها لتحقيق مجموعة من الاهداف.

#### رابعا: اهدافها.

\_ تسعى المؤسسة الى حفظ وتطوير حجمها الدولي والمشاركة في تنمية المجتمع الاعلامي في الجزائر؛

\_ تحقيق النمو الثقافي و الاجتماعي للوطن عن طريق توفير خدمات الاتصالات؛

\_ تحسين النشاط التجاري ومستوى الخدمات لكسب اكبر حصة في السوق وتحسين صورة المؤسسة؛

\_ تطوير استغلال الشبكات العمومية الخاصة بالاتصالات؛

\_ تنظيم التبادل و استغلال الشبكات بين مختلف المتعاملين؛

\_ تحسين قيمة شبكة الخدمات المقدمة وجعل الخدمات الاتصال اكثر مردودية؛

\_ ادخال التكنولوجيا الحديثة التي تضمن سلامة الشبكة و نوعية الاتصال؛

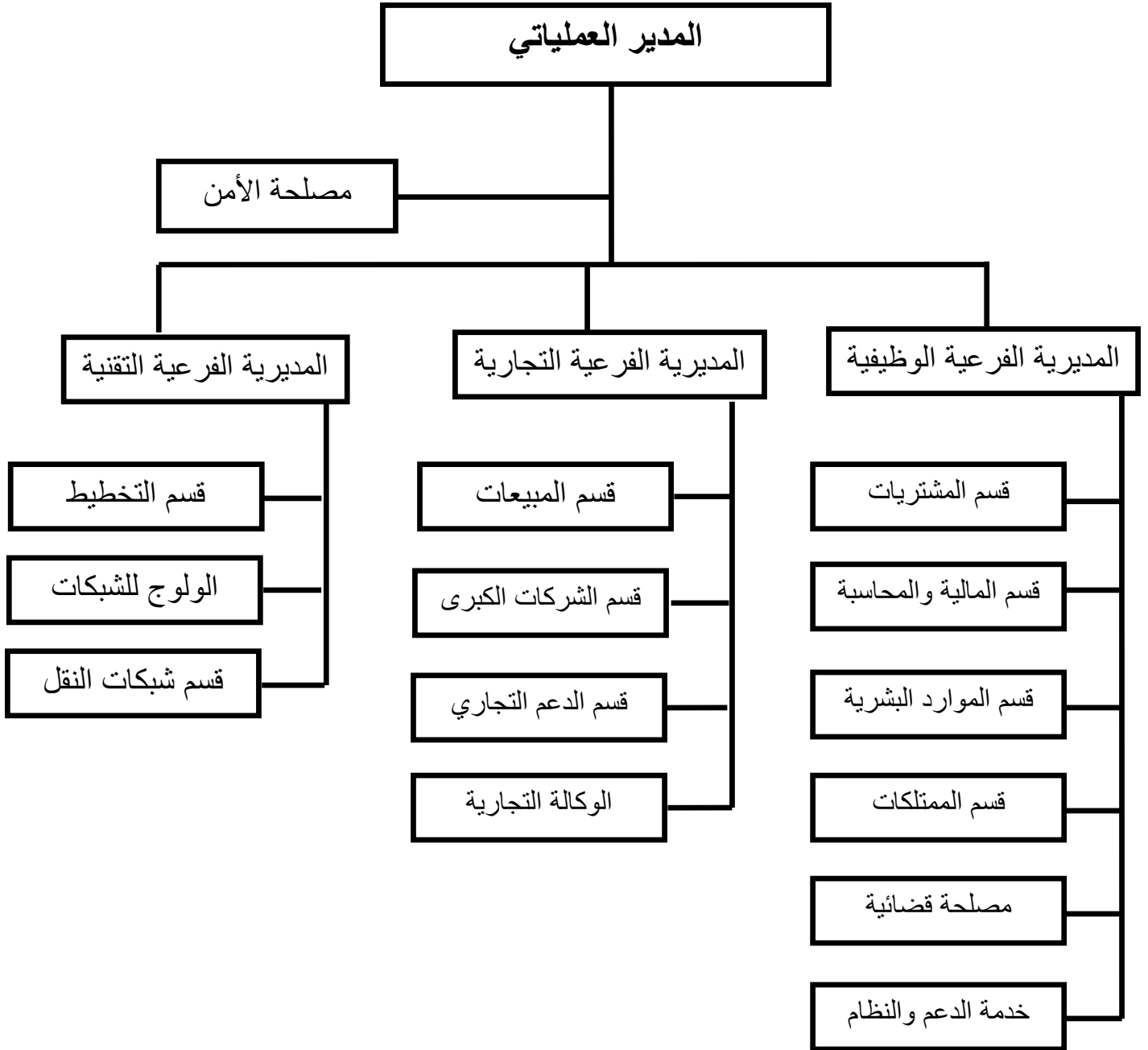
\_ الرضا التام للمستعملين؛

\_ مراقبة التطور التكنولوجي الهائل الذي تعرفه سوق الاتصالات؛

\_ سعي المؤسسة فتظل المنافسة القوية على ضمان مركزها والمحافظة عل سمعتها.

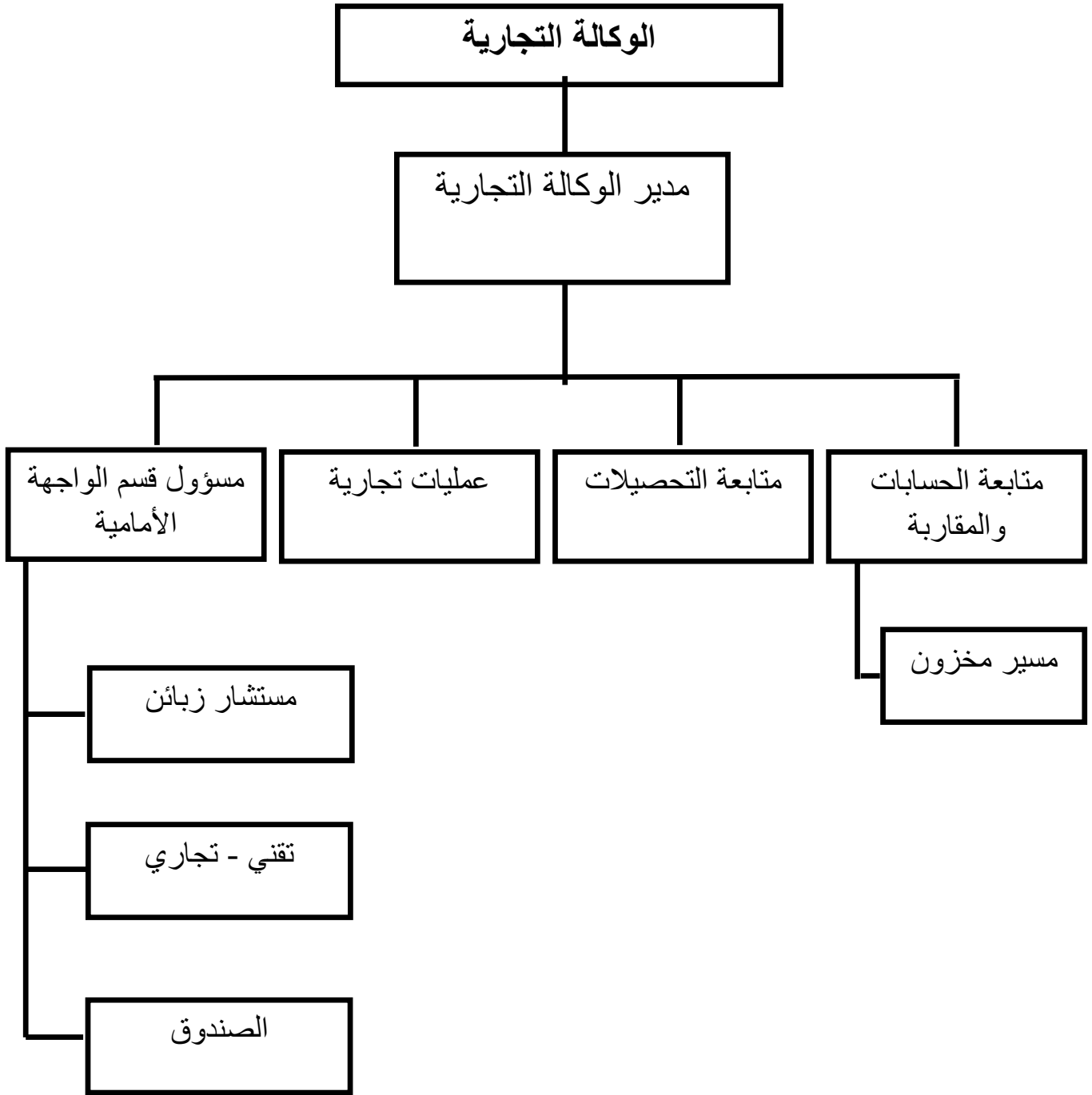
خامسا: الهيكل التنظيمي للاتصالات الجزائر.

اولا: الشكل 03: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر:



المصدر: بيانات مقدمة من مصلحة الشؤون القانونية بمؤسسة اتصالات الجزائر\_ ميلة/2017.

ثانيا الشكل 04: الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر:



المصدر: بيانات مقدمة من مصلحة الشؤون القانونية لمؤسسة اتصالات الجزائر\_ميلة 2017.

**المطلب الثاني: المجال البشري.**

لقد كان مجتمع دراستنا متمثلا في العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية ميلة و من خلال الوثائق من طرف الجمع ثم معرفة اجمالي عدد العاملين بالمجمع.

اولا: تحديد حجم العينة.

قمنا بتحديد مجتمع الدراسة على مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية ميلة و التي توظف حوالي 319 عامل، تم توزيع استمارة استبيان على عدد العاملين في المؤسسة ،حيث قمنا بتوزيع 40 نسخة من الاستبيان فكان عدد الاستبيانات المسترجعة 40 نسخة، والاستبيانات القابلة لتحليل هي 40 نسخة.

**ثانيا: نوع العينة.**

العينة التي استخدمناها هي العينة العشوائية على اساس اعطاء فرص مكافاة لكل فرد من افراد المجتمع الاصلي و هي عينة بسيطة طبقية تبعا لنوع اختصاصات، ثم اختيار العينة من الشرائح العمالية بداية من المسؤول ووصولاً الى ابسط مستخدم.

**المطلب الثالث: المجال الزمني.**

لقد مرت دراستنا بمراحل عدة بدءا بالتفكير في موضوع الدراسة وتزامن ذلك مع زيارة ميدانية، حيث اجرينا مقابلات وحوارات مع مختلف المستخدمين واطلعنا على اختصاصات كل مصلحة، ثم انتقلنا للبحث عن مراحل خاصة بالجانب النظري، ثم شرعنا بإعداد خطة للدراسة المتعلقة بالجانب النظري التي اخدت منا وقت، وبعد الاتفاق على الخطة تم كتابة هذا الجانب مع الاعداد للجانب التطبيقي.

نبدأ بالمعلومات المتعلقة بالمجمع واعداد استمارة البحث، حيث تم توزيعها وجمعها، واخيرا شرعنا في افرغ البيانات فب الجداول وتحليلها، و في الاخير توصلنا الى استنتاجات واقتراحات مع نهاية التريص وذلك في 30 افريل 2021.



**المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة.****المطلب الاول: المنهج المتبع والعينة.****اولا: المنهج.**

نقوم من خلال هذا البحث بتحديد الاطار المنهجي للدراسة التطبيقية و المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة واثرها على وظيفة التسويق في المؤسسة الاقتصادية قصد تنظيم المعلومات من اجل الوصول الى الحقائق و النتائج و الى عرض الطريقة و الادوات المستخدمة في هذه الدراسة، المنهج الوصفي التحليلي و الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

**ثانيا: العينة و كيفية اختيارها.**

تتكون المؤسسة من 319 عامل و قد تم اختيار عينة عشوائية طبقية تتمثل في 40 عامل بما يطابق :

$$12,53\% = 319 \div (100 \times 40)$$

**المطلب الثاني: ادوات الدراسة.**

قمنا في هذا المطلب ادوات الدراسة بالنسبة للموضوع ادارة الجودة الشاملة واثرها على وظيفة التسويق في المؤسسة الاقتصادية و نوعية البيانات المراد جمعها واستخدمنا في دراستنا :

**اولا: الملاحظة.**

توجه الحواس لمشاهدة و مراقبة سلوك معين و ظاهرة معينة و تسجل جوانب ذلك السلوك و خصائصه وملاحظة متعددة الانواع، و قد كانت ملاحظتنا بسيطة وعادية غير موجهة وتحدث تلقائيا في ظروف عادية وبدون اخضاع لمتغيرات او سلوك للضبط.

**ثانيا: المقابلة.**

تعتبر المقابلة من الادوات الرئيسية وأكثرها شيوعا لجمع المعلومات و البيانات في دراسة الافراد والجماعات الانسانية لأي بحث، و المقابلة ليست بسيطة بل مسألة فنية.

وتجرى المقابلة بين فرد واخر وبين افراد بهدف حصوله على انواع من المعلومات باستخدامها في عمليات التوجيه والتشخيص او العلاج، ومن خلال المقابلة قمنا بمحادثة مع المسؤولين في المجمع باعتبارهم من اكثر المعنيين بموضوعنا و اكثر من يفيدنا في موضوعنا بالمعلومات.

**ثالثا: الاستبيان.**

هو عبارة عن مجموعة من الاسئلة المرتبطة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد او يجدي تسليمه باليد للحصول على الاجوبة للأسئلة الواردة فيه، و يوجد نوعان من الاستبيان :الاستبيان مفتوح واستبيان مغلق.

**المطلب الثالث: اساليب جمع البيانات.****اولا: بيانات الدراسة.**

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات الاتية:

**البيانات الاولية:** و تتمثل في البيانات التي سيتم الحصول عليها من خلال الدراسة التطبيقية، حيث اعتمدنا في جمعها على الاستبيان الذي يتضمن مجموعة من الاسئلة قسمت حسب فرضية الدراسة.

**البيانات الثانوية:** تمثل الجانب النظري من الدراسة تمثلت في الكتب و الرسائل الجامعية والتي تناولت موضوع الدراسة بشكل مباشر وغير مباشر وذلك للوقوف على اسس عملية حديثة مرتبطة بالدراسة موضوع البحث، بالإضافة الى القيام بعملية مسح الدراسات السابقة والتي ساعدت على بناء الجانب النظري للدراسة.

**المبحث الثالث: عرض و تحليل البيانات.**

يتناول هذا المبحث تحليل بيانات الدراسة التي تمت بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية ميلة من خلال اداة الدراسة الاستبيان حول ادارة الجودة الشاملة واثرها على وظيفة التسويق في المؤسسة الاقتصادية، حيث تم الاجابة على الاستبيان و ستعرض النتائج كما يلي:

**المطلب الاول: تفريغ البيانات.**

يتضمن في المحول الاول البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، و يتكون من خمس فقرات و المتمثلة في (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي و الاقدمية).

1) المحور الأول: البيانات الشخصية:

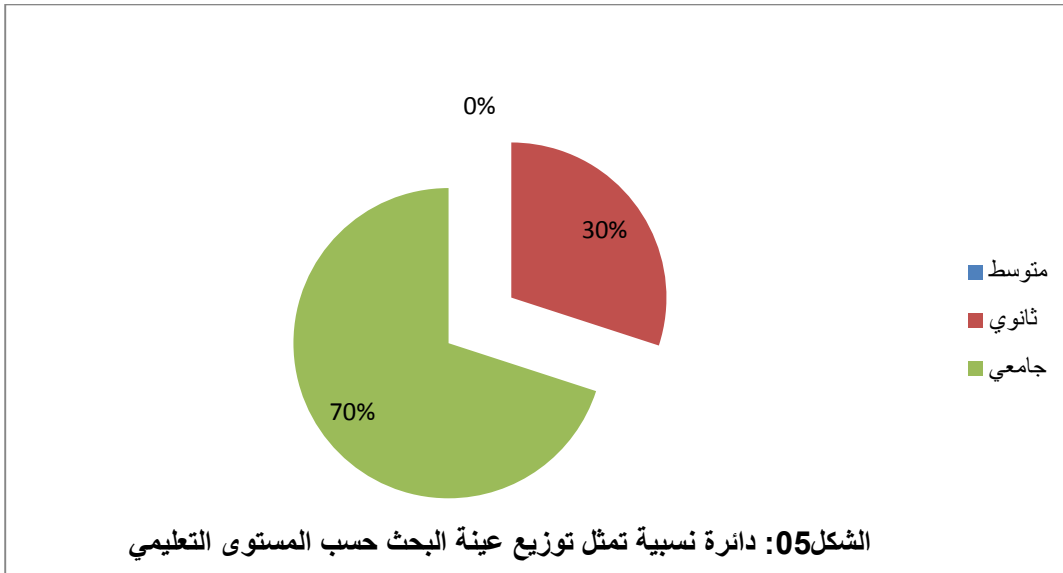
الجدول رقم 04: جنس العمال

النسب المئوية	التكرارات	الجنس
70%	28	أنثى
30%	12	ذكر
100%	40	المجموع

المصدر: إحصائيات مجموعة من عينة البحث بواسطة الاستمارة بالمؤسسة

$$\frac{28 \times 100}{40} = 70\%$$

$$\frac{12 \times 100}{40} = 30\%$$

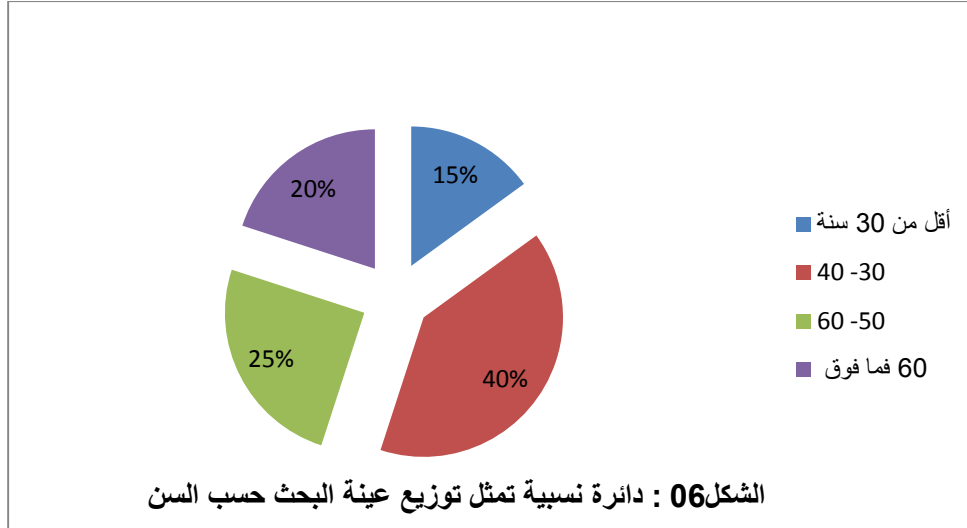


**التعليق:** يظهر من خلال الجدول رقم: 01 أنّ غالبية أفراد العينة كانوا إناث بنسبة 70% من مجموع أفراد العينة، ويلبي ذلك الذكور بنسبة 30% وهذا يعني أنّ المؤسسة استقطبتها للإناث أكثر من الذكور وذلك راجع لتفتح المرأة وتوجهها لعالم الشغل.

الجدول رقم 05: الفئة العمرية للعمال

النسب المئوية	التكرارات	السن
15%	6	أقل من 30 سنة
40%	16	30-40 سنة
25%	10	50-60 سنة
20%	8	60 سنة فما فوق
100%	40	المجموع

المصدر: إحصائيات مجتمعة من عينة البحث بواسطة الاستمارة بالمؤسسة محل البحث

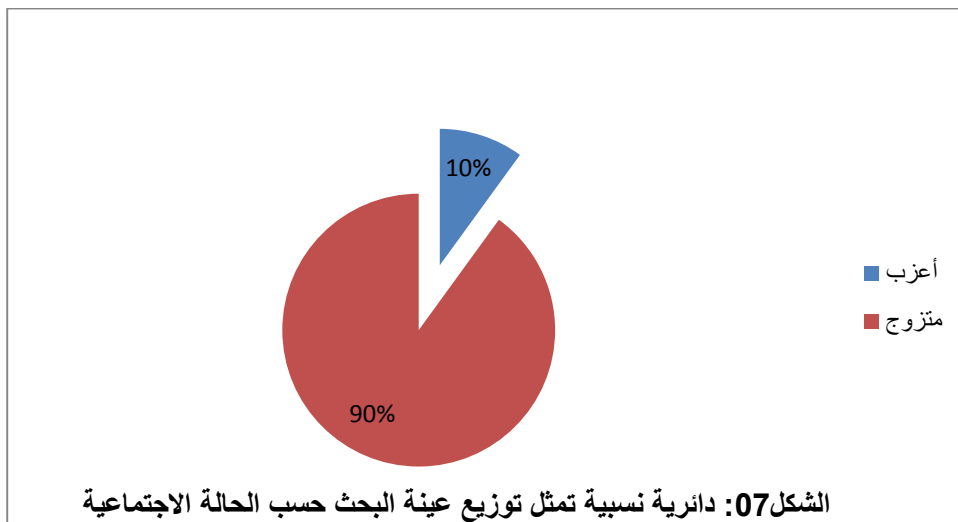


**التعليق:** يظهر من خلال الجدول 02 توزيع أفراد العينة حسب السن حيث تحصلت الفئة (أقل من 30 سنة) على نسبة 15% وأنّ الفئة من (30 - 40 سنة) على نسبة تقدر بـ 40% من أفراد العينة وهي أعلى نسبة، وتليها عينة (50 - 60) التي قدرت نسبتها بـ 25%، وبعدها فئة (60 فما فوق)، حيث أنّ الفئة من (30 - 40) هي الأكثر انتشارا على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر وهذا راجع إلى أنّ المؤسسة تسعى إلى الاحتفاظ بعمالها أصحاب الخبرة والمهارة.

**الجدول رقم 06: الحالة الاجتماعية:**

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة الاجتماعية
10%	4	أعزب
90%	36	متزوج
100%	40	المجموع

المصدر: إحصائيات مجمعة من عينة البحث بواسطة الاستمارة بالمؤسسة



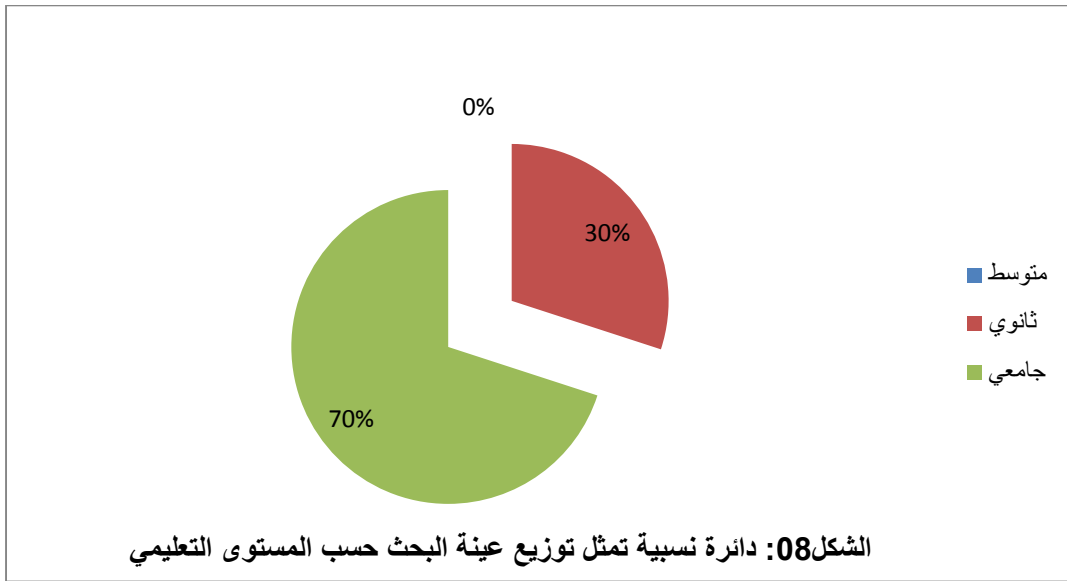
**التعليق:**

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 90% من العينة المستوجبة والتي تمثل المتزوجين، في حين أن نسبة 10% غير متزوجة وهذا يدل على أغلبية أفراد العينة لا يتمتعون بالاستقرار الاجتماعي وهذا يلعب دورا هاما في الشيء الذي يعود سلبا على عملهم.

**الجدول رقم 07: المستوى التعليمي**

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
0%	0	متوسط
30%	12	ثانوي
70%	28	جامعي
100%	40	المجموع

المصدر: إحصائيات مجمعة من عينة البحث بواسطة الاستمارة بالمؤسسة محل البحث



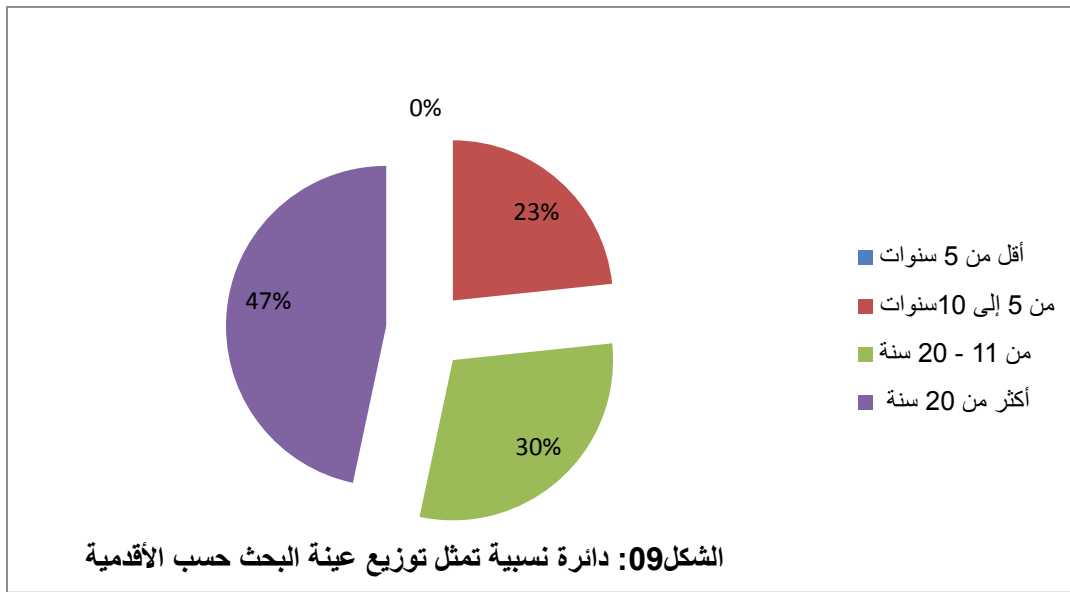
**التعليق:**

نلاحظ من خلال الجدول أن توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي، وجد نسبة 30% من المستوى الثانوي، في حين أن نسبة 70% من المستوى الجامعي هذا يدل على صيغة نشاط المؤسسة يتطلب المستوى العالي للكفاءات البشرية المتواجدة في المؤسسة.

الجدول رقم 08: الأقدمية

النسب المئوية	التكرارات	الأقدمية
0%	0	أقل من 5 سنوات
35%	14	من 5 - 10 سنوات
45%	18	من 11 - 20 سنة
20%	8	أكثر من 20 سنة
100%	40	المجموع

المصدر: إحصائيات مجمعة من عينة البحث بواسطة الاستمارة بالمديرية محل البحث



**التعليق:** نلاحظ من خلال الجدول أنّ أغلب أفراد العينة لديهم خبرة من 11 إلى 20 سنة بنسبة 47% والبقية موزعة بين من لديهم الخبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 0%، ومن لديهم من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 35% ومن لديهم أكثر من 20 سنة خبرة بنسبة 20% وهذا ما يجعلهم أكثر تأقلا مع الوظيفة التي يشغلونها.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان:

يتم تحليل النتائج الاستبيان من خلال برنامج spss "البرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية" هو من أشهر حزم البرامج في مجال التحليل الكمي للبيانات الإحصائية بكافة أشكالها كالإحصاءات الوصفية وتحليل التباين والارتباط والانحدار.

تم استعمال برنامج spss الإصدار (20) في تبويب البيانات المتحصل عليها ومعالجتها وتحليلها.

01- بعد جمع البيانات تم ترميزها وادخالها الى البرنامج حتى تتمكن من قياس اتجاهات

المستجوبين

حسب مقياس ليكارت الخماسي، حيث تحديد طول الخلية هذا المقياس تم حساب المدى (الحد الأعلى -الحد الأدنى)،  $4-1=3$  تم يتم تقسيمه على عدد الخلايا المقياس وهي 4 للحصول على طول الخلية الذي يصبح  $(0.75 = 4/3)$ ، وبعد ذلك يتم اضافته الى أدنى قيمة وهي 1 ليصبح طول الخلايا كما يلي:

- \_ من 1 الى 1.75 الإجابات غير موافق بشدة.
- \_ من 1.76 الى 2.51 الإجابة غير موافق.
- \_ من 2.52 الى 3.26 الإجابة موافق.
- \_ من 3.27 الى 4.00 الإجابات موافق بشدة.

**جدول 09: مقاييس ليكارت:**

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة
01	02	03	04

- ✓ كما تم حساب التكرارات والنسب المئوية من اجل وصف عينة؛
- ✓ حساب المتوسطات الحسابية؛
- ✓ والانحرافات المعيارية من اجل معرفة مدى انحراف القيم عن القيمة المتوسطة؛
- ✓ عامل الارتباط الفا كرونبا وذلك من اجل معرفة مدى ثبات استبيان الدراسة، من خلال

عدد العناصر	$\alpha$ كرونباخ
40	991،

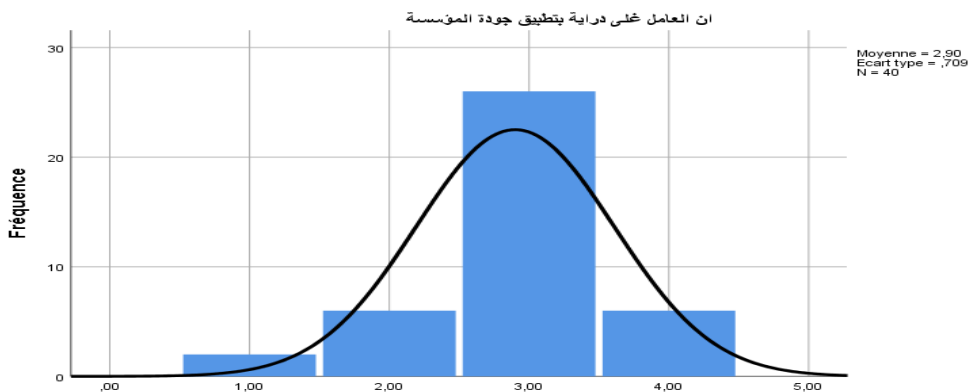
**المحور الأول:**

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة	
موافق	0.7	2.9	6	26	6	2	ان العامل غلى دراية بتطبيق جودة المؤسسة
			15%	65%	15%	5%	
موافق	0.72	3.07	11	22	6	1	ان العمل الجماعي يساهم في تطبيق الجودة في المؤسسة
			27%	55%	15%	2.5%	
موافق	0.67	2.95	6	28	4	2	ان جوهر ادارة الجودة الشاملة وعملية تحسين مستمر
			15%	70%	10%	5%	

موافق	0.78	3	11	19	9	1	تم عمل الاشياء الصحيحة بطريقة صحيحة من اساس ادارة الجودة
			27.5%	47.5%	22.5%	2.5%	
غير موافق	1.00	2.35	4	17	8	11	من اهداف المؤسسة لديكم الحصول على شهادات عالمية لتطبيق الجودة الشاملة مثل الايزو
			10%	42.5%	20%	27.5%	
موافق	0.77	2.84	—	—	—	—	المجموع

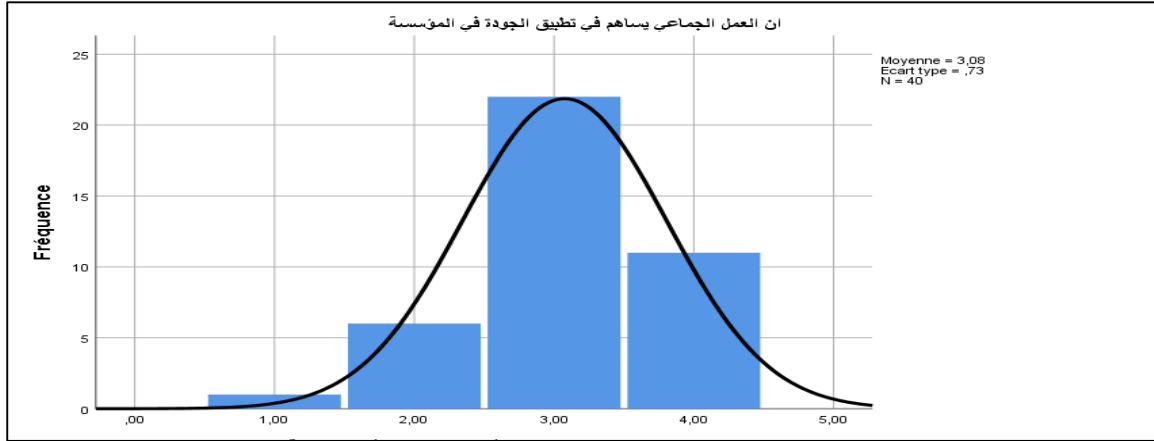
الجدول 10: المصدر: من اعداد الطالبتين من مخرجات spss.v.20

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان العبارة 2 سجلت اكبر متوسط حسابي قدر ب3,07 وانحراف معياري قدره 0,72 و نسبة 27% من عينة الدراسة موافقين بشدة واتجاه عام موافق والمتعلقة بان العمل الجماعي يساهم بالتطبيق الجودة في المؤسسة، وتليها العبارة 4 بمتوسط حسابي 3 و انحراف معياري قدره 0,78 ونسبة 27,5% من عينة الدراسة موافقين بشدة والمتعلقة بالعبارة ان عمل الاشياء بطريقة صحيحة من اساس ادارة الجودة، ثم العبارة 3 بمتوسط حسابي 2,95 وانحراف معياري قدره 0,67 ونسبة 15% من عينة الدراسة موافقين بشدة و المتعلقة بعبارة ان جوهر ادارة الجودة الشاملة وعملية تحسين مستمر، واتجاه عام موافقين على العبارة ان العامل على دراية بتطبيق جودة المؤسسة بمتوسط حسابي 2,9 وانحراف قدره 0,7 ونسبة 10% من عينة الدراسة موافقين بشدة، والمحول الاول بمتوسط حسابي قدره 2,84 وانحراف معياري قدره 0,77 واتجاه عام موافق.

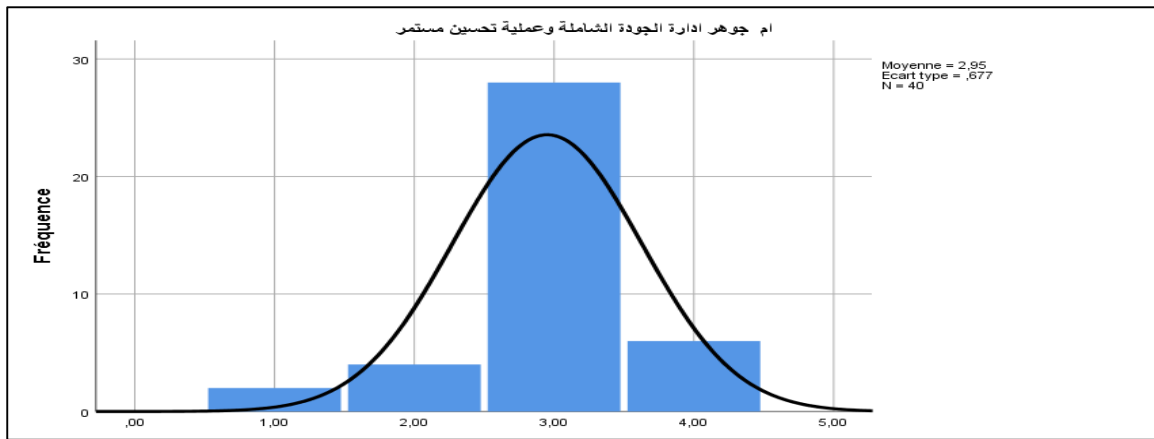


الشكل (10): إن العامل على دراية بتطبيق جودة المؤسسة

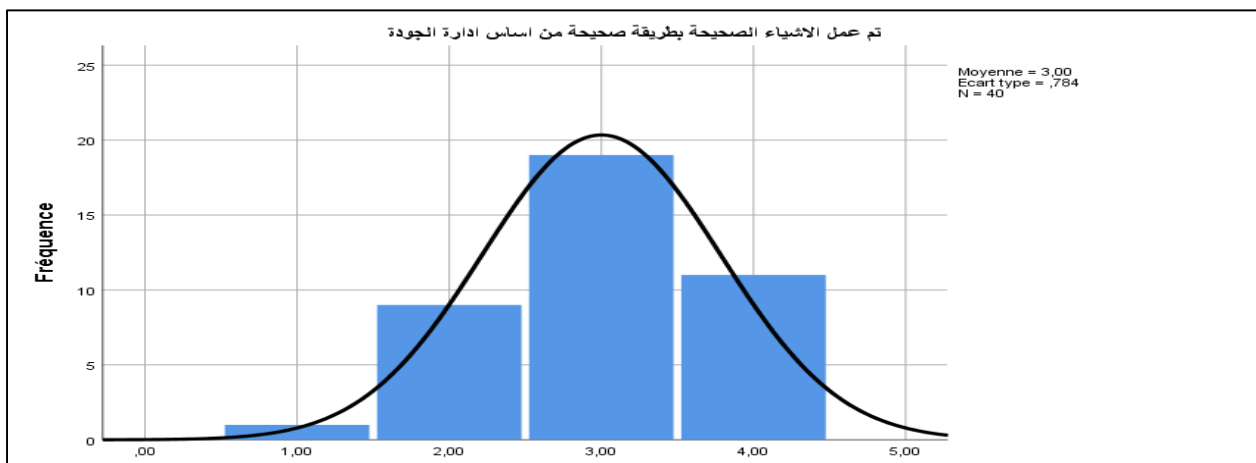




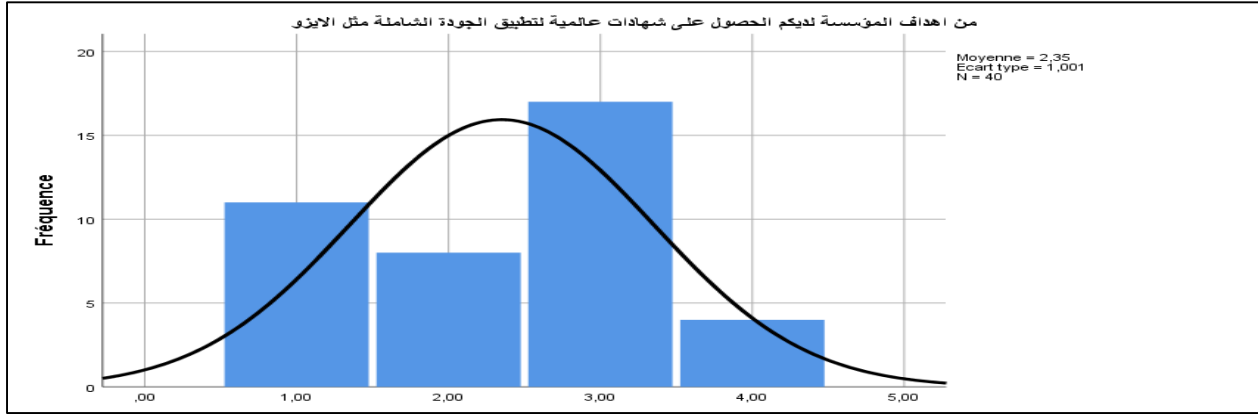
الشكل (11): إن العمل الجماعي يساهم في تطبيق الجودة في المؤسسة



الشكل (12): إن جوهر إدارة الجودة الشاملة وعملية التحسين المستمر



الشكل (13): إن عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة من أساس إدارة الجودة



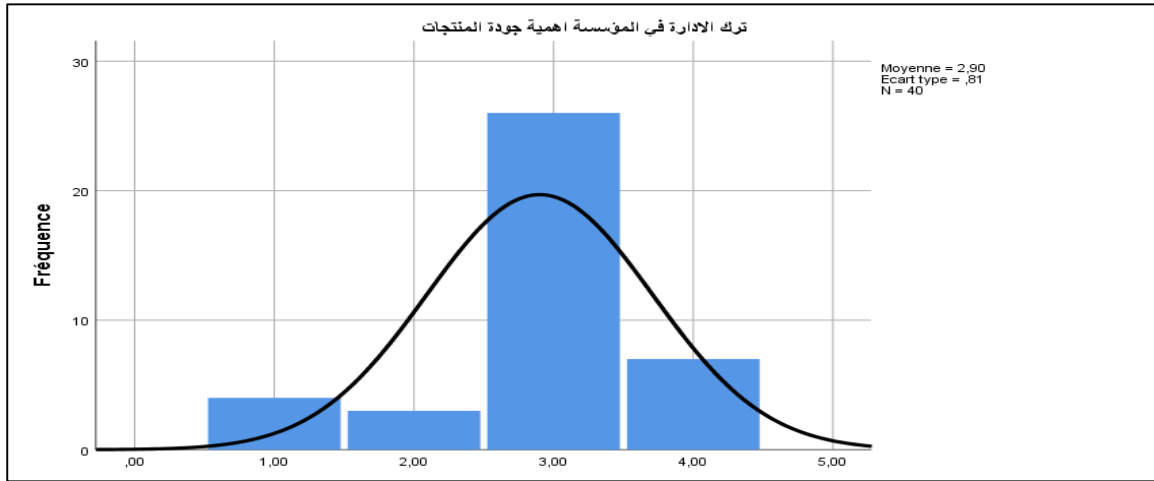
الشكل (14): من أهداف المؤسسة لديكم الحصول على شهادات عالمية لتطبيق الجودة الشاملة مثل الإيزو

المحور الثاني:

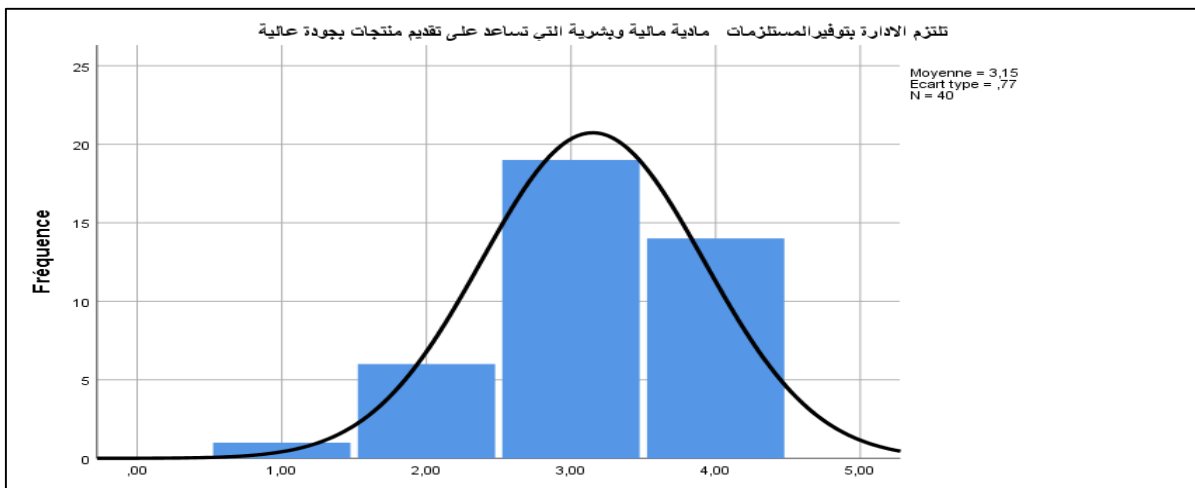
الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق	موافق بشدة	غير موافق	غير موافق بشدة	
موافق	0.81	2.9	7 17.5%	26 65%	3 7.5%	4 10%	ترك الادارة في المؤسسة اهمية جودة المنتجات
موافق	0.76	3.15	14 35%	19 47.5%	6 15%	1 2.5%	تلتزم الادارة بتوفير المستلزمات مادية مالية وبشرية التي تساعد على تقديم منتجات بجودة عالية
موافق	0.66	2.85	6 15%	22 55%	12 30%	00	تضع الادارة مقاييس عالمية بضبط جودة منتجاتها
موافق	0.66	2.85	6 15%	22 55%	12 30%	00	تلتزم الادارة بالمراقبة مستوى جودة المنتجات باستمرار
موافق	0.62	2.85	4 10%	27 67.5%	8 20%	1 2.5%	تتم مراجعة قضايا الجودة في اجتماعات الادارة باستمرار
موافق	0.68	2.87	7 17.5%	21 52.5%	12 30%	00	توفر الادارة المواد اللازمة لتدريب العاملين على اساس و ادوار الجودة الشاملة
موافق	0.69	2.87					المجموع

الجدول 11: المصدر: من اعداد الطالبتين من مخرجات spss.v.20

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان العبارة 2 سجلت اكبر متوسط حسابي قدر ب 3,15 وانحراف معياري قدره 0,76 و نسبة 47,5% من عينة الدراسة موافقين بشدة واتجاه عام موافق والمتعلقة تلتزم الادارة بتوفير مستلزمات مادية ومعنوية وبشرية التي تساعد على تقديم منتجات بجودة عالية، ثم العبارة 1 بمتوسط حسابي 2,9 وانحراف معياري قدره 0,81 ونسبة 65% من عينة الدراسة موافقين بشدة والمتعلقة بعبارة ترك الادارة في المؤسسة اهمية جودة المنتجات، وتليها العبارة 6 بمتوسط حسابي 2,87 وانحراف معياري قدره 0,68 ونسبة 52,5% من عينة الدراسة موافقين بشدة والمتعلقة بعبارة توفر الادارة المواد اللازمة لتدريب العاملين على اساس اداء الجودة الشاملة، ثم العبارات 3,4,5 بمتوسط حسابي نفسه قدره 2,85 وانحراف معياري قدره 0,66 و 0,62 على التوالي عينة الدراسة موافقين بشدة، والمحور الثاني بمتوسط حسابي قدره 2,87 وانحراف معياري قدره 0,69 واتجاه عام موافق.

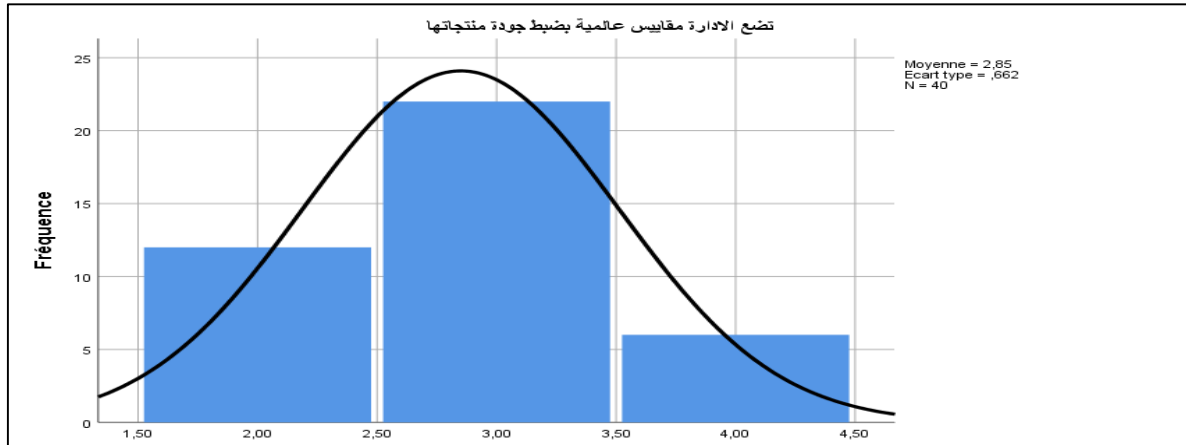


الشكل (15): ترك الإدارة في المؤسسة أهمية جودة المنتجات

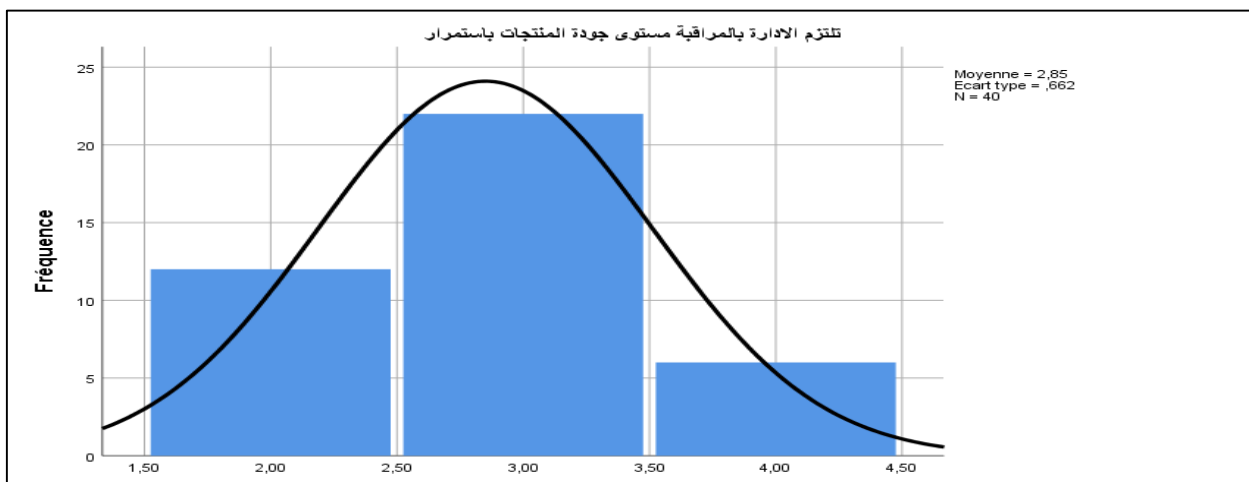


الشكل (16): تلتزم الادارة بتوفير المستلزمات مادية ومالية وبشرية التي تساعد على تقديم

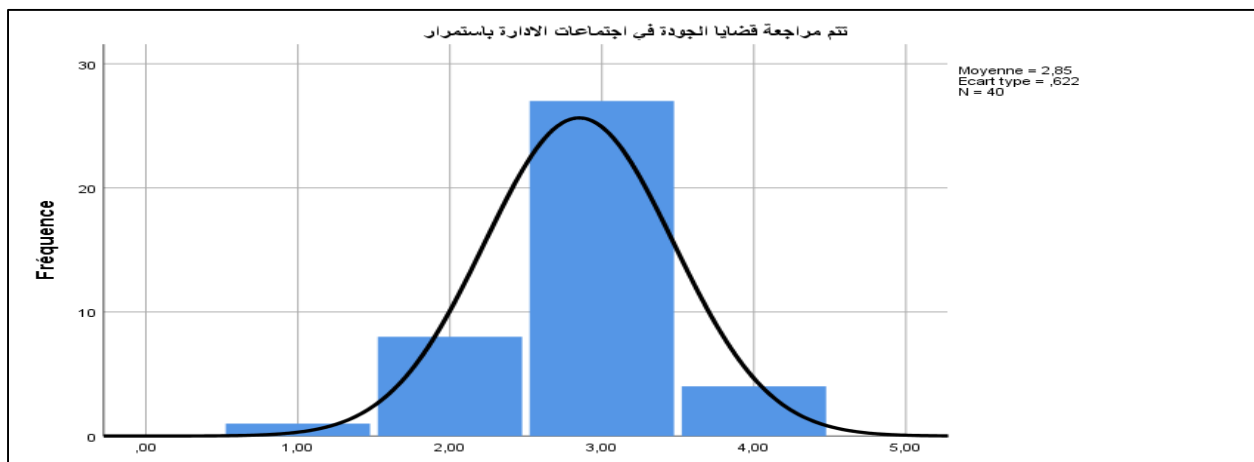
منتجات بجودة عالية



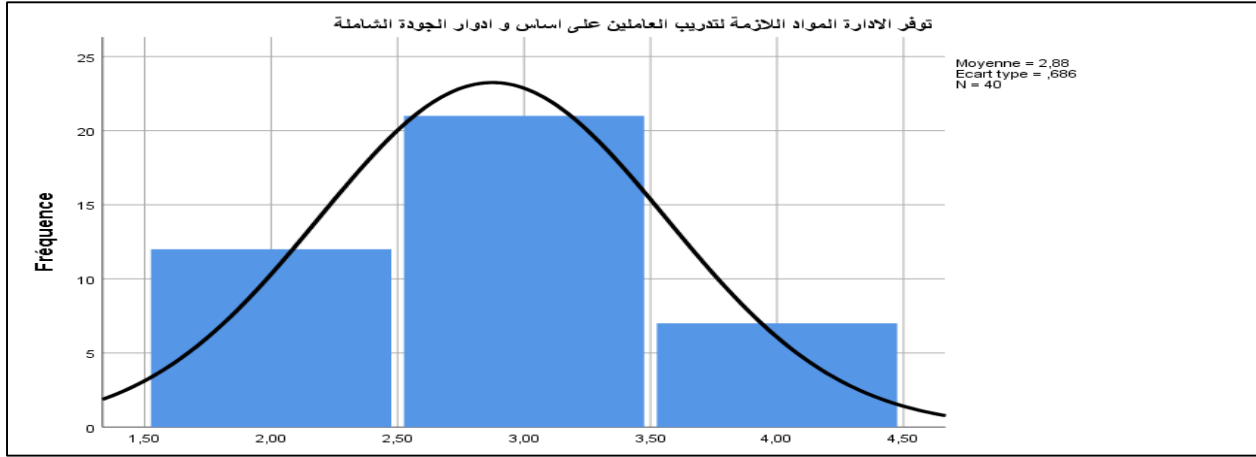
الشكل (17): تضع الادارة مقاييس عالمية بضبط جودة منتجاتها



الشكل (18): تلتزم الادارة بمراقبة مستوى جودة المنتجات باستمرار



الشكل (19): تم مراجعة قضايا الجودة في اجتماعات الادارة باستمرار



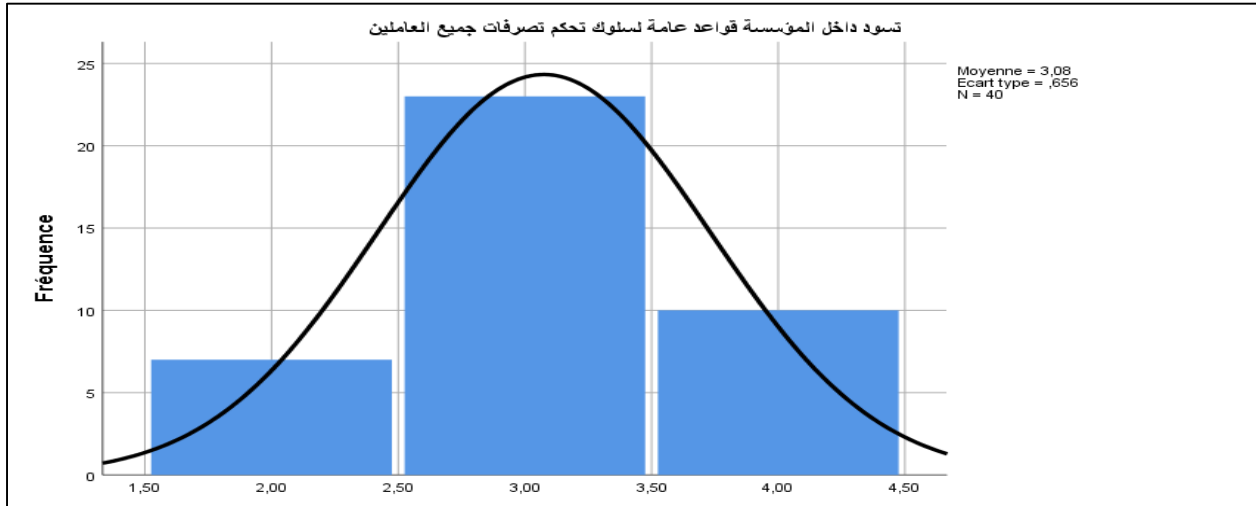
الشكل (20): توفر الادارة المواد اللازمة لتدريب العاملين على اساس أدوار الجودة الشاملة  
المحور الثالث:

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق	موافق بشدة	غير موافق	غير موافق بشدة	
موافق	0.65	3.07	10	23	7	00	تسود داخل المؤسسة قواعد عامة لسلوك تحكم تصرفات جميع العاملين
			25%	57.5%	17.5%	00	
موافق	0.63	2.82	4	26	9	1	تسعى الادارة الى ثقافة التحسين المستمر في مختلف نواحي العمل
			10%	65%	22.5%	2.5%	
موافق	0.86	2.75	7	20	9	4	تعتمد المؤسسة علة نظام اتصال مفتوح بين الرؤساء و المرؤوسين
			17.5%	50%	22.5%	10%	
موافق	0.84	2.75	3	23	8	6	تشجع المؤسسة موظفيها على الابتكار
			7.5%	57.5%	20%	15%	
موافق	0.74	2.78					المجموع

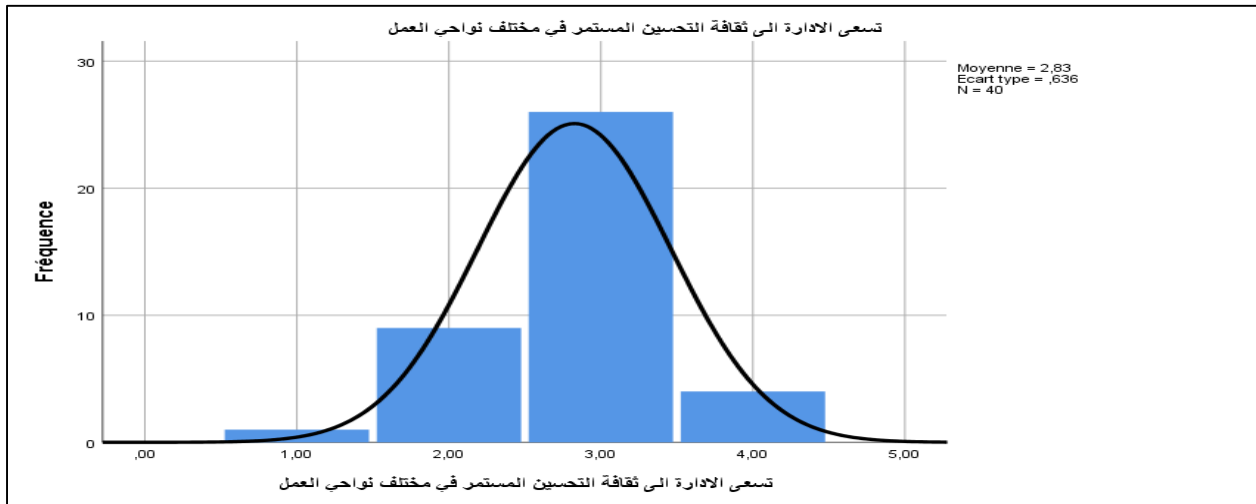
الجدول 12: المصدر: من اعداد الطالبتين من مخرجات spss.v.20

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان العبارة [سجلت اكبر متوسط حسابي 3,01 وانحراف معياري قدره 0,65 ونسبة 57,5% من عينة الدراسة موافقين بشدة واتجاه عام موافق والمتعلقة بالعبارة تسود

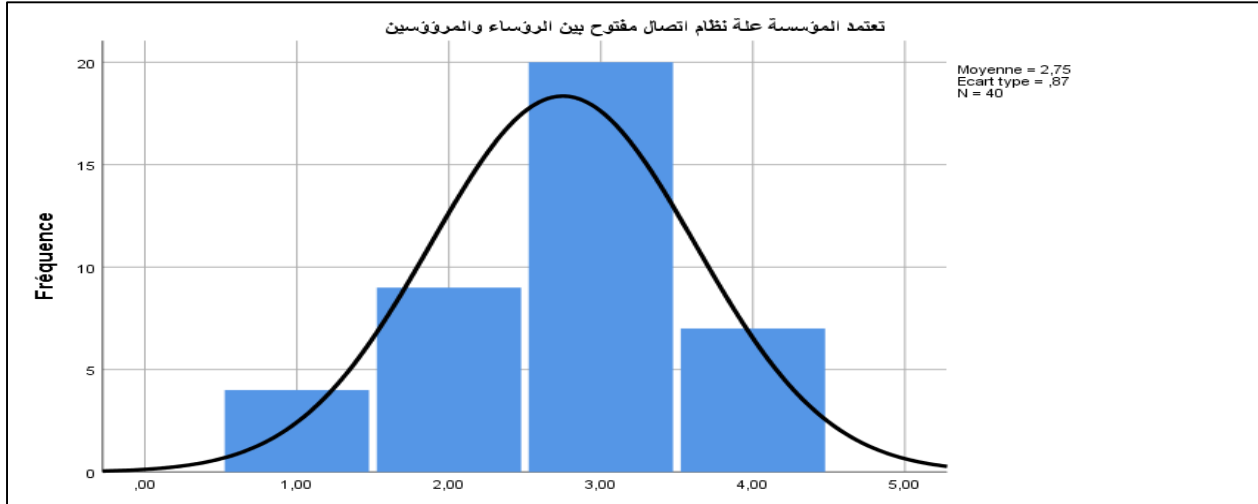
داخل المؤسسة قواعد عامة لسلوك تحكم تصرفات جميع العاملين.، ثم العبارة 2 بمتوسط حسابي 2,82 وانحراف معياري قدره 0,63 ونسبة 65% من عينة الدراسة موافقين بشدة والمتعلقة بعبارة تسعى الادارة الى ثقافة التحسين المستمر في مختلف نواحي العمل، وتليها العبارتين 3 و4 على التوالي بمتوسط حسابي 2,75 وانحراف معياري قدره 0,86 و 0,84 على التوالي ونسبة 50% و 57,5% على التوالي من عينة الدراسة موافقين بشدة، والمحور الثالث بمتوسط حسابي 2,78 وانحراف معياري قدره 0,74 واتجاه عام موافق.



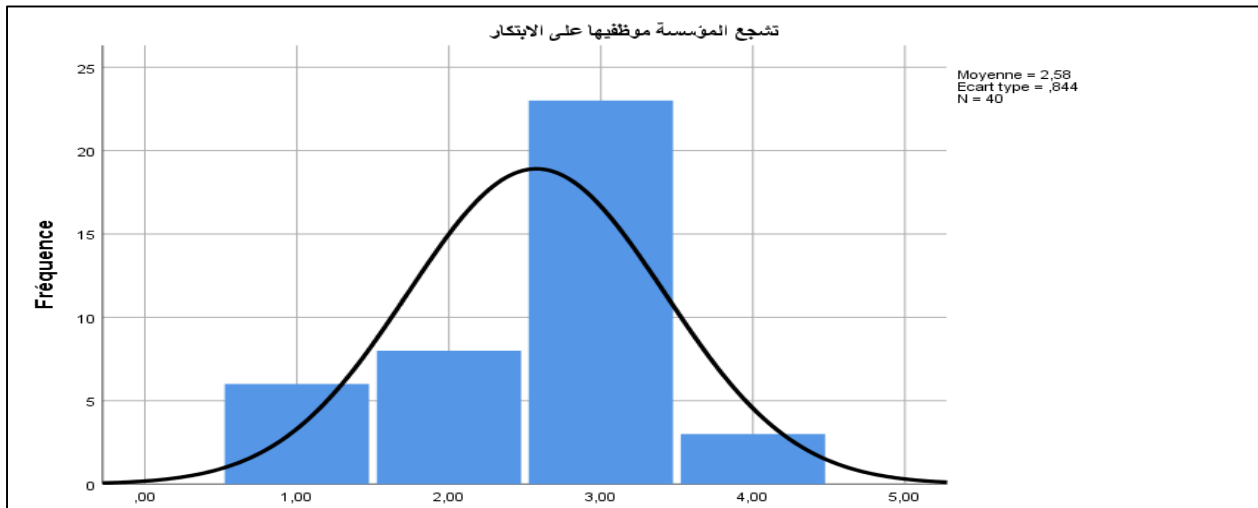
الشكل (21): تسود داخل المؤسسة قواعد عامة لسلوك تحكم تصرفات جميع العاملين



الشكل (22): تسعى الادارة إلى ثقافة التحسين المستمر في مختلف نواحي العمل



الشكل (23): تعمد المؤسسة على نظام اتصال مفتوح بين الرؤساء والمرؤوسين



الشكل (24): تشجع المؤسسة موظفيها على الابتكار

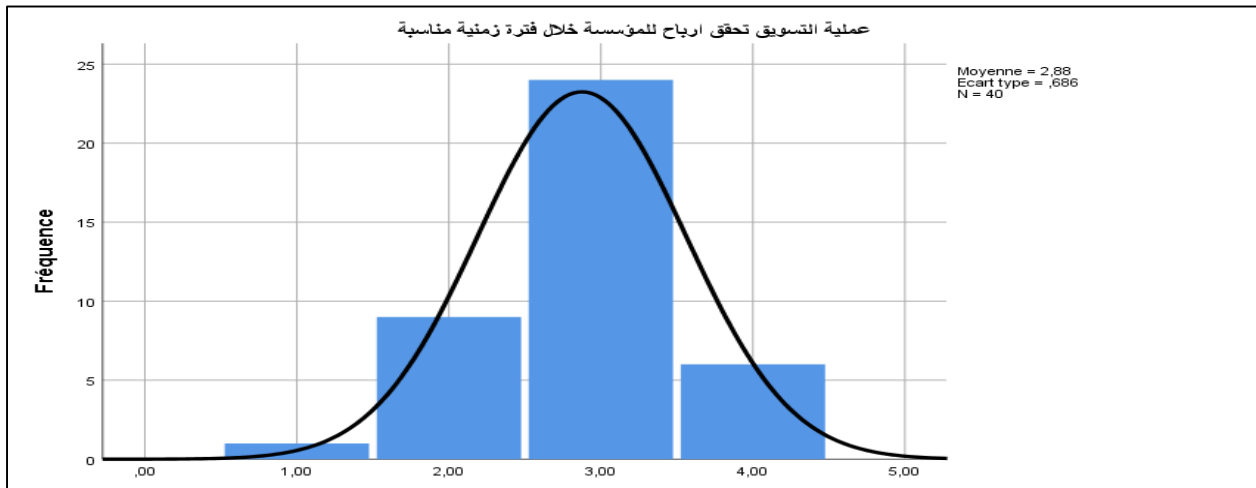
المحور الرابع :

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق	موافق بشدة	غير موافق	غير موافق بشدة	
موافق	0.53	3.02	6	29	5	00	التسويق يسعى الى تحقيق رضا العملاء وولائهم في المؤسسة
			15%	72.5%	12.5%		
موافق	0.68	2.87	6	24	9	1	عملية التسويق تحقق ارباح للمؤسسة خلال فترة زمنية مناسبة
			15%	60%	22%	2.5%	
موافق	0.80	2.85	8	20	10	2	يعتبر الهدف الرئيسي للتسويق

			20%	50%	25%	5%	هو المنتج المنتشر في السوق
موافق	0.79	2.67	4	23	9	4	التسويق يعمل على تحقيق رغبات وحاجات الزبائن
			10%	57.5%	22.5%	10%	
موافق	0.70	2.84					المجموع

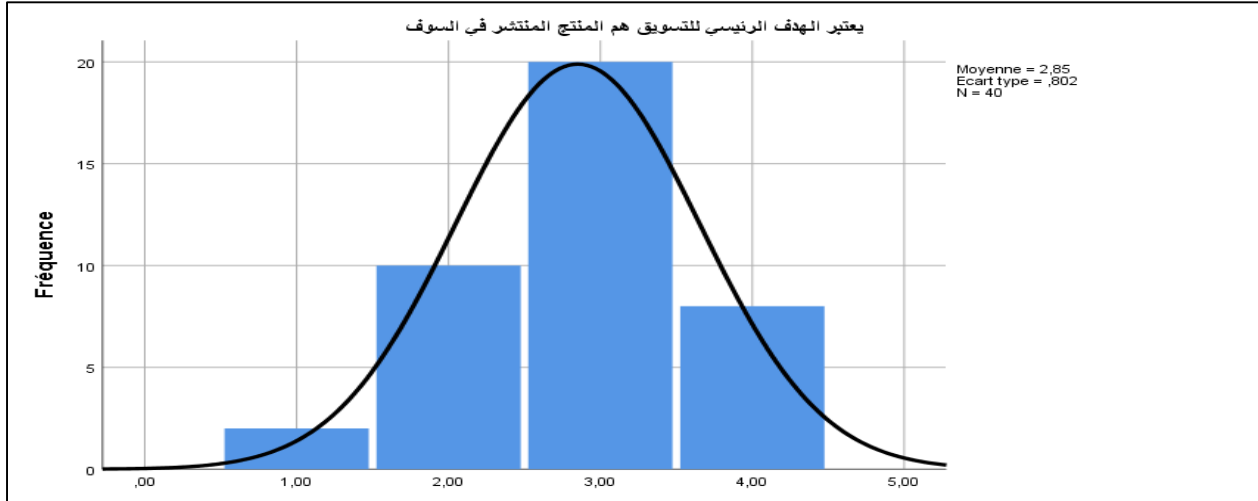
الجدول 13: المصدر: من اعداد الطالبتين من مخرجات spss.v.20

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان العبارة سجلت اكبر متوسط حسابي 3,02 وانحراف معياري قدره 0,53 و نسبة 72,5% من عينة الدراسة موافقين بشدة واتجاه عام موافق والمتعلقة بان التسويق يسعى الى تحقيق رضا العملاء وولائهم في المؤسسة وتليها العبارة 2 بمتوسط حسابي 2,87 وانحراف معياري قدره 0,68 ونسبة 60% من عينة الدراسة موافقين بشدة والمتعلقة بالعبارة ان عملية التسويق تحقق ارباح للمؤسسة خلال فترة زمنية مناسبة ثم العبارة 3 بمتوسط حسابي 2,85 وانحراف معياري قدره 0,80 ونسبة 50% من عينة الدراسة موافقين بشدة و المتعلقة بعبارة بان الهدف الرئيسي للتسويق هو المنتج المنتشر في السوق، وتليها العبارة 4 بمتوسط حسابي 2,67 وانحراف معياري قدره 0,79 ونسبة 57,5% من عينة الدراسة موافقين بشدة، والمتعلقة بعبارة ان التسويق يعمل على تحقيق رغبات وحاجات الزبائن والمحور الرابع بمتوسط حسابي قدره 2,84 وانحراف معياري قدره 0,70 واتجاه عام موافق.

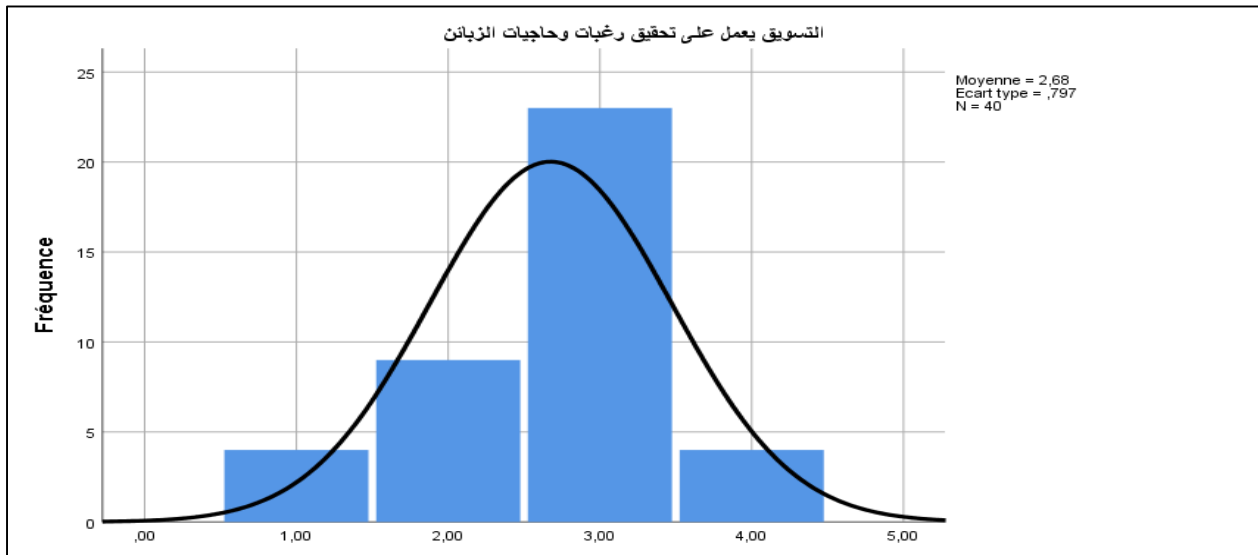


الشكل (25): عملية التسويق تحقق أرباح للمؤسسة خلال فترة زمنية مناسبة





الشكل (26): يعتبر الهدف الرئيسي للتسويق هو المنتج المنتشر في السوق



الشكل (27): التسويق يعمل على تحقيق رغبات وحاجيات الزبائن

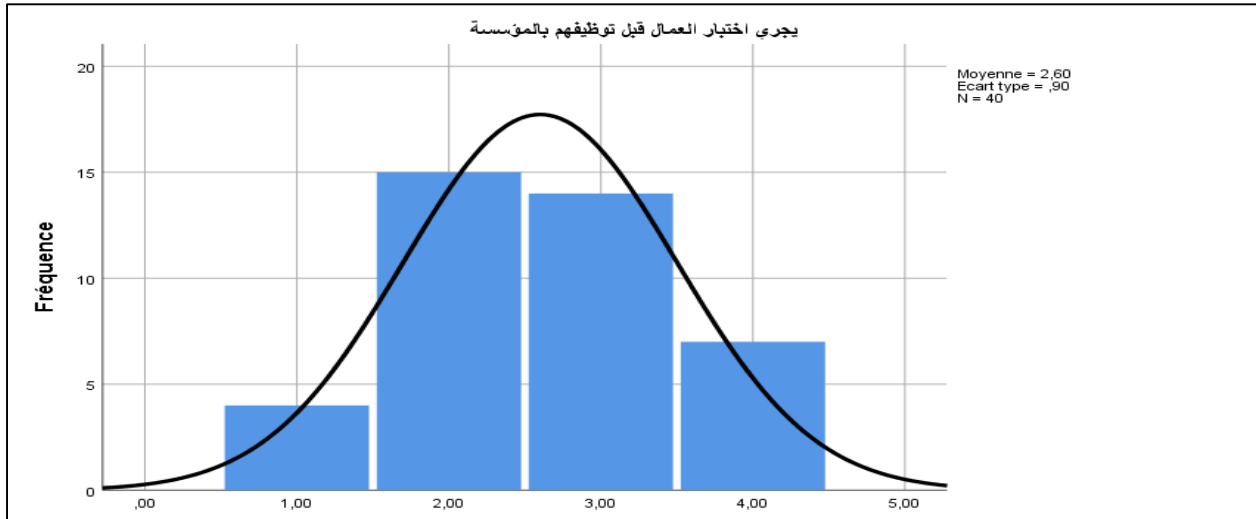
المحور الخامس:

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق	موافق بشدة	غير موافق	غير موافق بشدة	
موافق	0.900	2.6	7	14	15	4	يجرى اختبار العمال قبل توظيفهم بالمؤسسة
			17.5%	35%	37.5%	10%	
موافق	0.72	2.7	4	22	12	2	تستخدم ادارة مؤسسة اتصالات الجزائر الاساليب العلمية للتنبؤ بعدد المشتركين
			10%	55%	30%	5%	
موافق	0.5	2.82	2	29	9	0	تحرص ادارة مؤسسة اتصالات

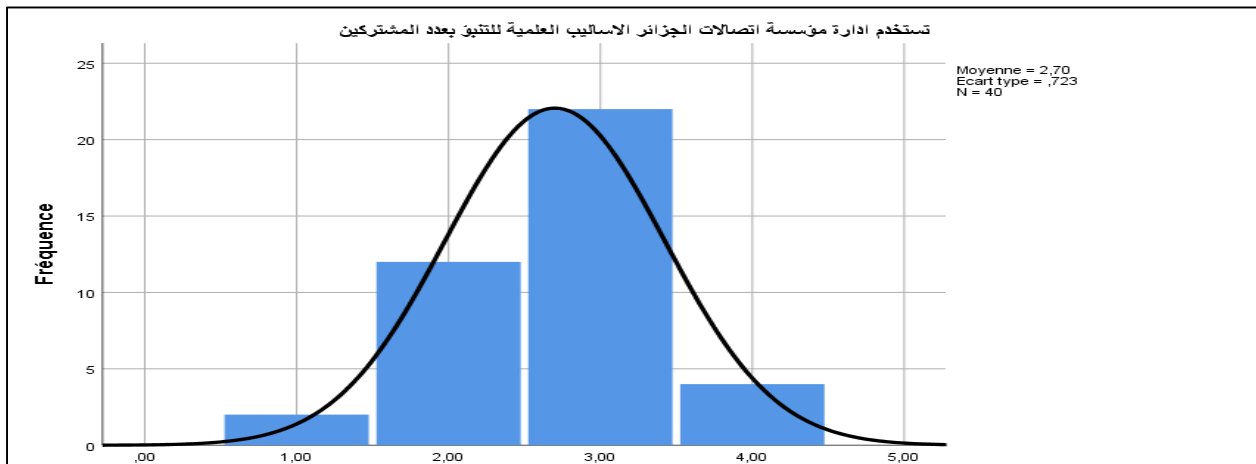
			5%	72.5%	22.5%		الجزائر على تهيئة وسائل اتصال سريعة وتعمل على ادامتها بصورة مستمرة
موافق	0.8	2.65	4	22	10	4	تسعى ادارة المؤسسة اتصالات الجزائر الى اجنب الازمات قبل حدوثها
			10%	55%	25%	10%	
موافق	0.71	2.57	2	22	13	3	تشجع ادارة مؤسسة اتصالات الجزائر عمالها على تقديم المبادرات الهادفة لتحسين مستوى الأداء
			5%	55%	32.5%	7.5%	
موافق	0.80	2.65	6	16	16	2	تسعى ادارة مؤسسة اتصالات الجزائر الى ايجاد سياق خاص تتميز به المؤسسة عن بقية المؤسسات
			15%	40%	40%	5%	
موافق	0.73	2.66					المجموع

الجدول 14: المصدر: من اعداد الطالبتين من مخرجات spss.v.20

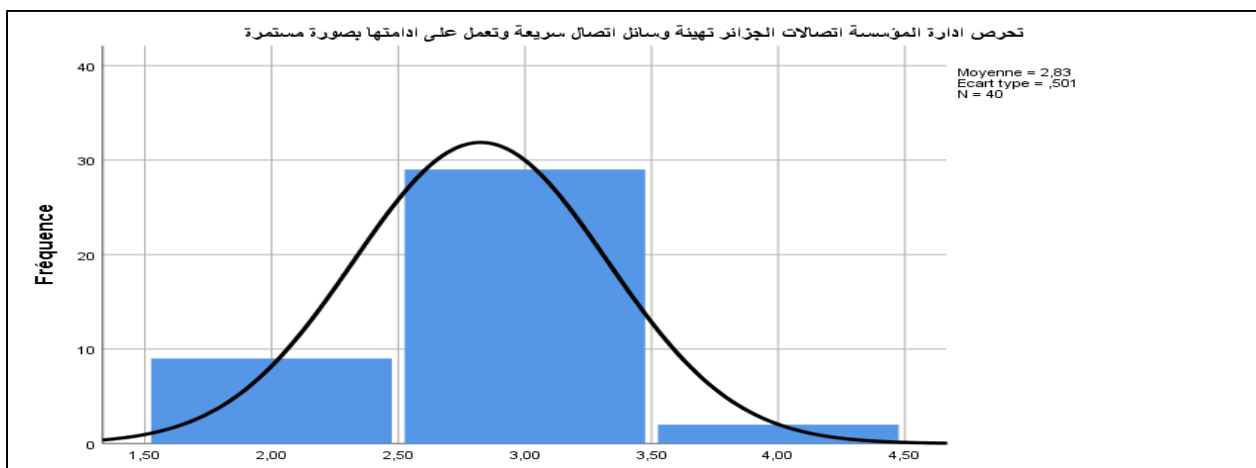
من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان العبارة 3 سجلت اكبر متوسط حسابي قدر ب 2,82 وانحراف معياري قدره 0,5 ونسبة 72,5% من عينة الدراسة موافقين بشدة واتجاه عام موافق والمتعلقة ان تحرس ادارة مؤسسة اتصالات الجزائر على تهيئة وسائل اتصال سريعة وتعمل على ادامتها بصورة مستمرة، وتليها العبارة 2 بمتوسط حسابي 2,7 وانحراف معياري قدره 0,72 ونسبة 55% من عينة الدراسة موافقين بشدة والمتعلقة بعبارة تستخدم ادارة مؤسسة اتصالات الجزائر الاساليب العلمية لتتبا بعدد المشتركين، ثم العبارتين 4 و 6 بمتوسط حسابي 2,65 وانحراف معياري قدره 0,80 ونسبة 55% و 40% على التوالي من عينة الدراسة موافقين بشدة ، واتجاه عام موافقين على العبارة 1 بمتوسط حسابي 2,6 وانحراف قدره 0,9 ونسبة 35% من عينة الدراسة موافقين بشدة والمتعلقة بعبارة يجرى اختبار العمال قبل توظيفهم بالمؤسسة، وتليها العبارة 5 بمتوسط حسابي 2,57 وانحراف معياري 0,71 ونسبة 55% من عينة الدارسة موافقين بشدة والمتعلقة بعبارة تشجع ادارة مؤسسة اتصالات الجزائر عمالها على تقديم المبادرات الهادفة لتحسين مستوى الاداء، والمحور الخامس بمتوسط حسابي قدره 2,66 وانحراف معياري قدره 0,73 واتجاه عام وافق.



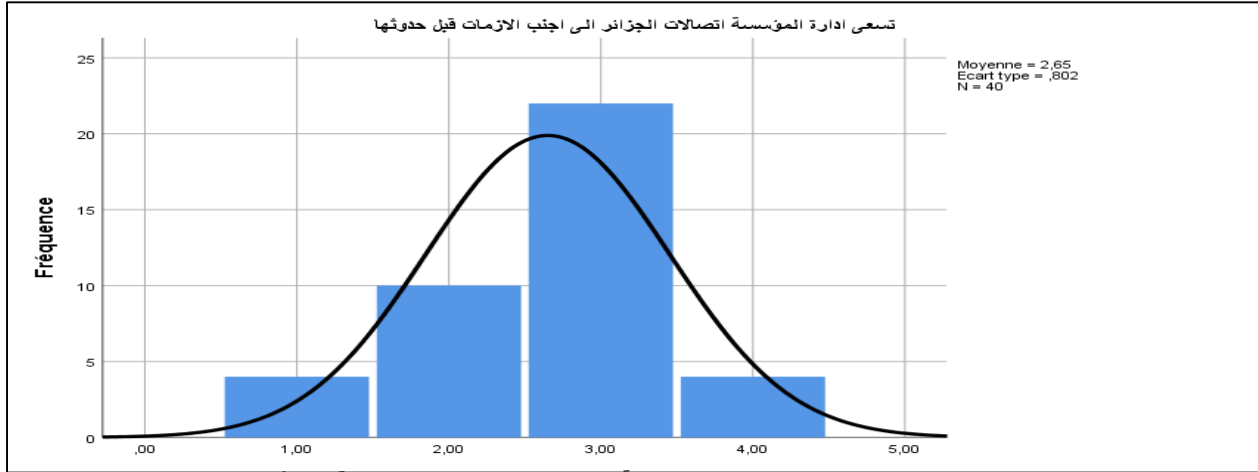
الشكل (28): يجرى اختبار العمال قبل توظيفهم بالمؤسسة



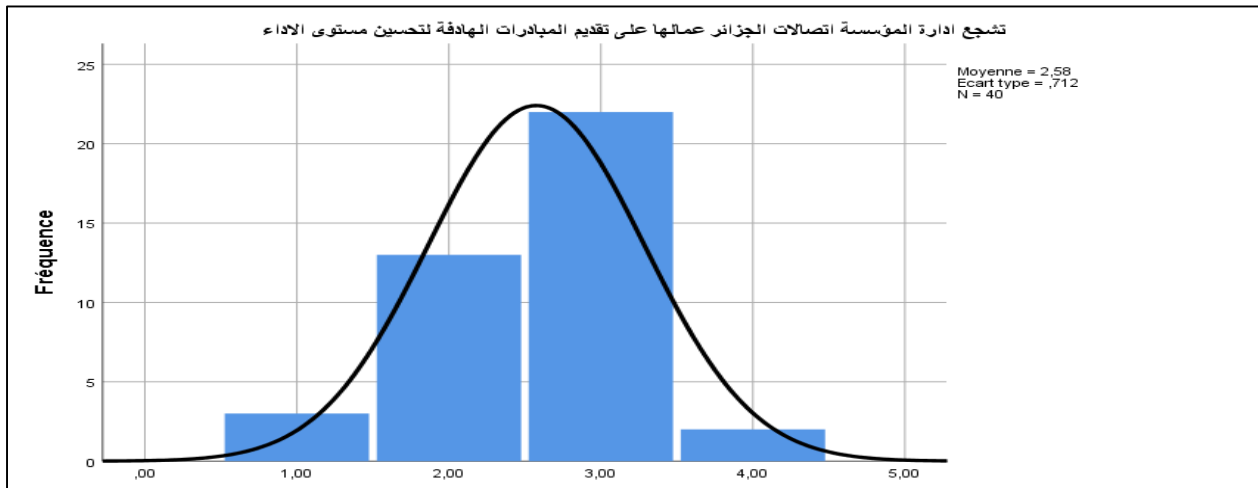
الشكل (29): تستخدم إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر الأساليب العلمية للتحقيق بعدد المشتركين



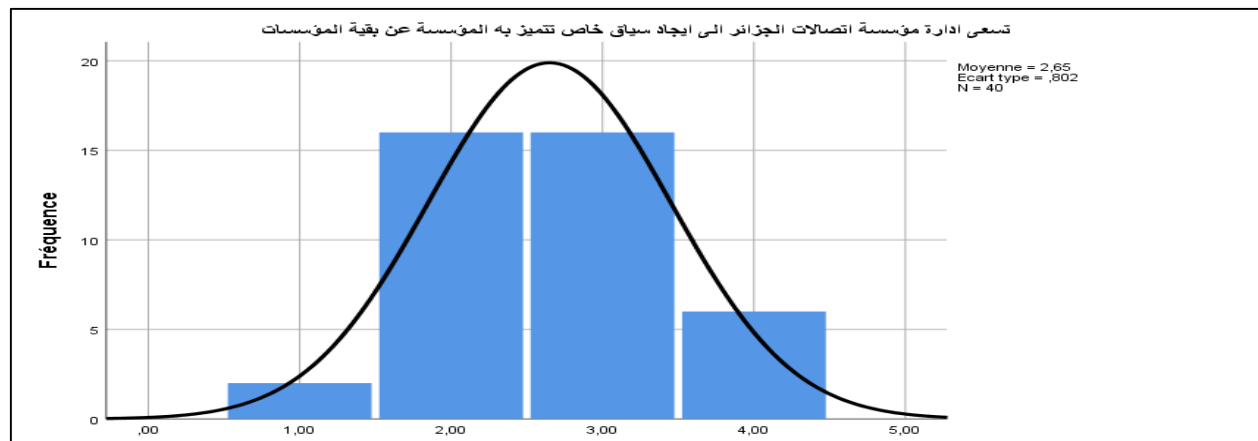
الشكل (30): تحرص إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر على تهيئة وسائل اتصال سريعة وتعمل على ادامتها بصورة مستمرة



الشكل (31): تسعى إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر إلى تجنب الأزمات قبل حدوثها.



الشكل (32): تشجع إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر عمالها على تقديم المبادرات الهادفة لتحسين مستوى الأداء



الشكل (33): تسعى إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر إلى إيجاد سياق خاص تتميز به المؤسسة عن بقية المؤسسات

**المطلب الثالث: نتائج الدراسة:**

- 1\_ ان ادارة الجودة الشاملة تحث على التحسين والتطوير بدون نهاية في جميع نشاطات المؤسسة و بالتالي فإنها تشجع الى المشاركة المستدامة لمجموعة من الافراد
- 2\_ تطبيق الايزو 9001 يمثل خطوة على طريق تطبيق ادارة الجودة الشاملة.
- 3\_ التسويق جهود المنظمة التي تبدل من اجل اشباع حاجات و رغبات المشتريين في بيئة معينة و يعتبر الركيزة الرئيسية في عالم السوق والاقتصاد ككل.
- 4\_ العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية والتزام العاملين بالجودة الشاملة علاقة معنوية، بحيث لا توجد علاقة بين ادارة الجودة الشاملة وثقافة الجودة.
- 5\_ لإدارة الجودة الشاملة ووظيفة التسويق اهمية قصوى في الاقتصاد المعاصر مما لها اثر على المؤسسات و بقائها، لذا وجب على المؤسسات الاقتصادية ومنها الجزائرية الاهتمام بالجودة الشاملة والتسويق التي من شأنها تحسين الانتاجية.

## خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل ادارة الجودة الشاملة واثرها على وظيفة التسويق في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية ميلة في الجانب التطبيقي، حيث قمنا بالتعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي ومتغيرات الدراسة و المتمثلة في التزام الادارة والتزام العمال وثقافتهم بتطبيق الجودة الشاملة، فتبين انه يوجد علاقة معنوية بين ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية والتزام العاملين بالجودة الشاملة، وانه لا يوجد علاقة بين ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية وثقافة الجودة الشاملة.

**خاتمة عامة**

## خاتمة عامة:

من خلال دراستنا النظرية والتطبيقية لهذا الموضوع اتضح لنا ان للجودة الشاملة و التسويق اهمية قصوى في الاقتصاد المعاصر مما لها من اثر على المؤسسات و بقائها، لذا وجب على المؤسسات الاقتصادية ومنها الجزائرية اهتمام بالجودة الشاملة ووظيفة التسويق التي من شأنها تحسين الانتاجية، وايضا الاسلوب المعتمد في جميع أنشطة المؤسسة من اجل الحصول بمنتجاتها و خدماتها الى مستوى القبول العالمي، وبالتالي الحصول على الشهادة المطابقة الدولية الايزو، اذ تعتبر جميع المنظمات التي حازت على شهادة الايزو مقيدة بتطبيق نفس القواعد والشروط والتي تتصف بالعمومية وليس بالخصوصية كما هو الحال في الجودة الشاملة. الايزو يحقق العديد من المزايا للمؤسسة وان تطبيق الايزو 9001 يؤدي الى نشر الوعي بالجودة بين الافراد وتوفير مناخ يمكن من التقدم نحو ادارة الجودة الشاملة.

في نفس السياق يعتبر مستقبل الجودة في المؤسسات الجزائرية مرهون ببناء ثقافة الجودة، كشرح مسبق لابد منه، كي تتجح المؤسسات في تحسين الجودة. فثقافة الجودة هي مجموعة من القيم ذات الصلة بالجودة التي يتم تعلمها بشكل مشترك من اجل تطوير قدرة المؤسسة على مواجهة الظروف الخارجية التي تحيط بيها وعلى تسيير شؤونها الداخلية. وهذا ما تم التوصل اليه بعدا قيامنا بالدراسة الميدانية في احدى المؤسسات الاقتصادية العمومية (اتصالات الجزائر \_ميلة\_) حيث انتهت الدراسة الا انه يوجد تطبيق جزئي لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة نظرا لغياب ثقافة الجودة بين العمال في المؤسسة في حد ذاتها وذلك راجع لتهاون العمال او عدم اظهارهم للمشكل تخوفا من المدير.

واخيرا بعض التوصيات التي نراها مفيدة للنهوض بالجودة الشاملة والتسويق في المؤسسة محل الدراسة خاصة والمؤسسات الجزائرية عامة:

1\_ ضرورة ادراج وظيفة الجودة والتسويق في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

2\_ الاهتمام بالتحسين المستمر والتركيز على العميل.

3\_ التنبؤ بالمشكل قبل الاوان واظهاره.

4\_ في اطار تعزيز العلاقة بين مؤسسة وزبائنها، يصبح من الالهية بمكان انشاء خلية استقبال تابعا للمديرية التجارية، من اجل استقبال الشكاوي والاقتراحات التي يتسنى للمؤسسة تحسين تلبية متطلبات زبائنها.

5\_ انشاء شبكة اتصالات فعالة في ميع المستويات لتحقيق الهدف المسطر في اقصى وقت ممكن.



قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المراجع بالعربية:

الكتب:

1. احمد يوسف دودين\_ ادارة الجودة الشاملة\_ط1\_ الاكاديميون للنشر والتوزيع\_ عمان\_ الاردن\_2014.
2. بوحروود فتيحة\_ ادارة الجودة في منظمات الاعمال\_ط1\_ دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة\_ عمان\_ الاردن\_2015.
3. بيان هاني حرب\_ مبادئ التسويق\_ط1\_ مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع\_ عمان\_ الاردن\_2012.
4. حميد عبد النبي الطائي وآخرون\_ ادارة الجودة الشاملة tqm والايزو iso\_ اعادة الطباعة\_ دار الوراق للنشر والتوزيع\_ عمان\_ الاردن\_2014.
5. رعد عبد الله الطائي و عيسى قعادة\_ ادارة الجودة الشاملة\_ الطبعة العربية\_ دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع\_ عمان\_ الاردن\_2008.
6. زاهر عبد الرحيم\_ التسويق الحديث\_ط1\_ دار الراية للنشر والتوزيع\_ عمان\_ الاردن\_2012.
7. زكرياء عزام وآخرون\_ مبادئ التسويق الحديث\_ط1\_ دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة\_ عمان\_ الاردن\_2008.
8. سيد سالم عرفه\_ التسويق المباشر\_ط1\_ دار الراية للنشر والتوزيع\_ الاردن\_ عمان\_2013.
9. علوان قاسم نايف\_ ادارة الجودة الشاملة وتطبيقات الايزو 9001\_ط1\_ دار للنشر والتوزيع\_ عمان\_2005.
10. عواطف ابراهيم الحداد\_ ادارة الجودة الشاملة\_ط1\_ دار الفكر للنشر والتوزيع\_ عمان\_ الاردن\_2009.
11. فتحي احمد دياب عواد\_ اصول التسويق في المنظمات المعاصرة\_ط1\_ دار الرضوان للنشر والتوزيع\_ الاردن\_ عمان\_2013.
12. فتحي احمد يحي العالم\_ نظام ادارة الجودة الشاملة والموصفات العالمية\_ط1\_ دار اليازوري\_ عمان\_ الاردن\_2010.
13. فداء حامد\_ ادارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات\_ط1\_ دار البداية للنشر والتوزيع\_ عمان\_ الاردن\_2015.
14. فريد كورتل\_ اتصال التسويق\_ط1\_ دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع\_ عمان\_ الاردن\_2010.
15. مامون سليمان الدرادكة \_ ادارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء\_ط2\_ دار صفاء للنشر والتوزيع\_ عمان\_ الاردن\_2015.

16. مهدي صالح مهدي السامرائي وعلاء حاكم محسن الناصر\_ تطبيقات ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي\_ط1\_ الذاكرة للنشر والتوزيع\_ عمان\_ الاردن\_2012.
17. ناجي معلا ورائف التوفيق\_ اصول التسويق\_ط4\_ دار وائل للنشر والتوزيع\_ عمان\_ الاردن\_2010.
18. نعيم العبد عاشور ورشيد نمر عودة\_ مبادئ التسويق\_ الطبعة العربية\_ دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع\_ عمان\_ الاردن\_2006.
- المذكرات:**
1. بولال حنان\_ "ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاتصالية الخدمائية" \_ مذكرة ماستر\_ تخصص اتصال وعلاقات عامة\_ كلية علوم انسانية واجتماعية\_ جامعة محمد بوضياف\_ المسيلة\_ الجزائر\_2016/2015.
2. عميري هناء وعويمر فاطمة الزهراء\_ " واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية" \_ مذكرة ماستر\_ تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة\_ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير\_ جامعة الدكتور مولاي الطاهر\_ سعيدة\_ الجزائر\_2017.
3. قدور لبراو\_ "دور ادارة الشاملة في تحسين اداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" \_ مذكرة ماستر\_ تخصص اقتصاد عمومي وتسيير المؤسسات\_ كلية علوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير\_ جامعة الشهيد حمه\_ واد سوف\_ الجزائر\_2014.
4. مريم غريسي وعديلة بوشريبة\_ "دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية" \_ مذكرة ماستر\_ تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة\_ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير\_ جامعة8ماي1945قالمة\_ الجزائر\_2018.
5. يحي بروبقات عبد الكريم\_ "اشكالية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسة صناعية الحاصلة على شهادة الايزو9001" \_ اطروحة الدكتوراه\_ تخصص تسيير\_ جامعة ابي بكر بلقايد\_ تلمسان\_ الجزائر\_2009.6/2008\_ نجمة\_ "بحث في مقياس استراتيجية المؤسسة والمنافسة" \_ مذكرة ماستر\_ تخصص التسويق\_ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير\_ جامعة سعد دحلب البلدة\_ الجزائر\_2005/2004.

الملاحق

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف  
كلية علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

استمارة استبيان

في إطار إنجاز مذكرة تخرج بعنوان "إدارة الجودة الشاملة وأثرها على وظيفة التسويق في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة".

واستكمالاً للحصول على شهادة الماستر تخصص "إدارة أعمال" نطلب منكم مدّ يد العون للإجابة على أسئلة الاستمارة وذلك بوضع علامة ( X ) أمام الإجابة المناسبة.

إشراف الأستاذ:

"بويكر ياسين"

إعداد الطالبتين:

- بوطاجين نجوى

- بوالقنوط هاجر

السنة الجامعية 2021/2020

ملاحظة: يتم اختيار الخانة المناسبة بوضع علامة ( X )

الجزء الأول: بيانات شخصية:

الجنس:

أنثى

ذكر

العمر:

- من 30 إلى 40

- أقل من 30 سنة

- أكثر من 60

- من 50 إلى 60

الحالة الاجتماعية:

- مطلق

- متزوج

- أعزب

المستوى التعليمي:

- جامعي

- ثانوي

- متوسط

الأقدمية:

- من 5 إلى 10 سنوات

- أقل من 5 سنوات

- أكثر من 20 سنة

- من 11 إلى 20 سنة

## استبيان الدراسة:

واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية

## 1: تأثير العاملين على إدارة الجودة الشاملة

فقرات تأثير العاملين على إدارة الجودة الشاملة				
غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة	
				01 إن العامل على دراية بتطبيق جودة المؤسسة
				02 إن العمل الجماعي يساهم في تطبيق الجودة في المؤسسة
				03 إن جوهر إدارة الجودة الشاملة وعملية تحسين مستمر
				04 إن عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة من أساس إدارة الجودة الشاملة
				05 من أهداف المؤسسة لديكم الحصول على شهادات عالمية لتطبيق الجودة الشاملة مثل الأيزو

## 2: التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة

فقرات التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة				
غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة	
				01 ترك الإدارة في المؤسسة أهمية جودة المنتجات
				02 تلتزم الإدارة بتوفير المستلزمات (مادية ومالية وبشرية) التي تساعد على تقديم منتجات بجودة عالية
				03 تضع الإدارة مقاييس عالمية بضبط جودة منتجاتها
				04 تلتزم الإدارة بمراقبة مستوى جودة المنتجات باستمرار
				05 تتم مراجعة قضايا الجودة في اجتماعات الإدارة باستمرار
				06 توفر الإدارة المواد اللازمة لتدريب العاملين على أساس وأدوار إدارة الجودة الشاملة

3: ثقافة الجودة في المؤسسة الاقتصادية:

فقرات ثقافة الجودة في المؤسسة الاقتصادية				
غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة	
				01 تسود داخل المؤسسة قواعد عامة لسلوك تحكم تصرفات جميع العاملين
				02 تسعى الإدارة إلى ثقافة التحسين المستمر في مختلف نواحي العمل
				03 تعتمد المؤسسة على نظام اتصال مفتوح بين الرؤساء والمرؤوسين
				04 تشجع المؤسسة موظفيها على الابتكار

4: واقع التسويق في المؤسسة الاقتصادية

واقع التسويق في المؤسسة الاقتصادية				
غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة	
				01 التسويق يسعى إلى تحقيق رضا العملاء وولائهم في المؤسسة
				02 عملية التسويق تحقق أرباح للمؤسسة خلال فترة زمنية مناسبة
				03 يعتبر الهدف الرئيسي للتسويق هو المنتج المنتشر في السوق
				04 التسويق يعمل على تحقيق رغبات وحاجات الزبائن



## 5: استجابة عمال اتصالات الجزائر لعنصر دعم المؤسسة الاقتصادية

استجابة عمال اتصالات الجزائر لعنصر دعم المؤسسة الاقتصادية				
غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة	
				01 يجري اختبار العمال قبل توظيفهم بالمؤسسة
				02 تستخدم إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر الأساليب العلمية للتنبؤ بعدد المشتركين ورغباتهم
				03 تحرص إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر على تهيئة وسائل اتصال سريعة وتعمل على إدامتها بصورة مستمرة
				04 تسعى إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر إلى تجنب الأزمات قبل حدوثها
				05 تشجع إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر عمالها على تقديم المبادرات الهادفة لتحسين مستوى الأداء
				06 تسعى إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر إلى إيجاد سياق خاص تتميز به المؤسسة عن بقية المؤسسات