



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية

رقم الترتيب: ...  
رقم التسلسل: ...

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية  
تخصص: اقتصاد و تسيير المؤسسة  
بعنوان:

**تقييم فعالية إدارة الجودة الشاملة على النشاط  
التسويقي في المؤسسة الاقتصادية دراسة  
حالة مؤسسة "LINDE GAS Algérie  
Unitè de Ouargla"**

إعداد الطالب: محمد الهلة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2011/ 04/10

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور : محمد حمزة بن قرينة	أستاذ محاضر	جامعة ورقلة	رئيسا
الدكتور : أحمد عزاوي	أستاذ محاضر	جامعة ورقلة	مقررا
الدكتور : أحمد بن عيشاوي	أستاذ محاضر	جامعة ورقلة	مناقشا
الدكتور : محمد المهدي بن عيسى	أستاذ محاضر	جامعة ورقلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2010/2009

# الإهداء

اللهم لك الحمد إذ ألهمتنا من الخطأ استغفاراً، ولك الحمد فارزقنا الجنة وأصرف عنا بعفوك النار، ولك الحمد إذ عطفت علينا قلوب الأباء ونحن صغاراً.

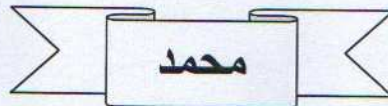
في البداية أهدي عملي هذا إلى التي تشتاق الأذن لسماع دعواها وأوامرها والتي أول ما نطق لساني باسمها أمي العزيزة أطل الله في عمرها، بعدها أهديه إلى من علمني أصول الأخلاق والأدب وكافح وتعب ووفر لي أسباب النجاح وأتمنى أن أكون ثمرة طيبة لجهده وصبوره وتضحيات عمره والذي يعد مثلي وقوتي في الحياة ورمز الاحترام أبي العزيز رحمه الله وأسكنه فسيح جناته.

إلى من يقاسمونني حزن والدتي إخوتي: عبد القادر، أحمد، مسعود، الصحرأوي، هنية، إبراهيم، عمر حفظهم الله وأعانهم على شق مشوار الحياة وجعل القرآن والإيمان سترهم والأخلاق نوراً لدربهم.

إلى أقرب الناس مني وشقي الثاني الذي لولاه ما استنقام كياني ولا اتضححت معالم حياتي والتي صبرت على كل تقصير مني رفيقة دربي زوجتي الغالية والتي قاسمتني الأفراح والأحزان وقدمت الكثير من الجهد والتضحية وهيأت الأجواء المناسبة لإنجاز تحصيلي العلمي، وإلى فلذات كبدي أبنائي الثالث: سلسبيل وعبد الحق والكتكوت الصغير عبد الرحيم المدعو: (أكرم).

إلى من علمني القراءة والكتابة، إلى كل من كان متفضلاً عليّ بالمعلومة ولو كانت صغيرة فهي شمعة استنرت بها.

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي المتواضع.



## شكر وتقدير

أتوجه بخالص شكري وجزيل تقديري وعرفاني إلى كل مَنْ مَدَّ يَدَ العون والمساعدة في إخراج هذه الرسالة بشكلها النهائي وأرجو أن تكون أهلاً لينتفع بها طلبة العلم، مبتدئاً بأستاذي الفاضل الدكتور: عزوي أعمر الذي تجشم عناء الإشراف على هذه الرسالة وما قدمه لي من مساعدة وتوجيه وتقويم، فله مني كل تقدير وامتنان.

ولابد لي أن أتوجه بوافر الشكر وعظيم الامتنان والثناء إلى أساتذتي في السنة الأولى ماجستير دون استثناء لما بذلوه من جهد ووقت لإعدادنا لمهام البحث العلمي، ومادمت في مجال العرفان بالجميل لا يسعني إلا أن أتقدم بخالص تشكراتي لكل طاقم ثانوية الخوارزمي من عمال وأساتذة وأخص بالذكر: أساتذة اللغة العربية والفرنسية والانجليزية، كما أتقدم بشكر خاص لكل عمال مؤسسة ليند غاز - وحدة ورقلة - الذين لم يبخلوا عليا بمد يد المساعدة في كل ما طلبناه من معلومات أو إجابة عن تساؤلات.

كما أشكر أعضاء لجنة المناقشة مسبقاً على تفضلهم بإستقراء محتويات هذا العمل والذي يساعد في إثراه.

## - ملخص الدراسة باللغة العربية:

إن إدارة الجودة الشاملة منهج متكامل، ويعد من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها بشكل كلي، وفي ظروف داخلية مواتية، بغية تحقيق أفضل أداء ممكن، وتحسين الإنتاجية وتأثير ذلك على النشاط التسويقي، بهدف زيادة الأرباح وتحسين سمعتها في الأسواق المحلية والخارجية في ظل الارتفاع الكبير في عدد الشركات والمؤسسات على اختلاف مجالاتها ونشاطاتها، ولهذا فقد أصبح لزاماً عليها العمل على استكمال مقومات ونظم الجودة لكي تحظى بالقبول العالمي حسب معايير الجودة المتفق عليها دولياً؛ وذلك من أجل مسايرة تيار العولمة الذي لن يقبل إلا المؤسسات التي تتميز بالجودة في منتجاتها وخدماتها، وعليه فقد ازداد وعي منظمات الأعمال في السنوات الأخيرة بضرورة تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، إلا أن هذا المدخل لا يزال نصيبه من التطبيق لم يكتمل خاصة في المؤسسات العربية، باستثناء التسابق نحو التأهيل للحصول على شهادة الجودة ISO : 9000 أو إدارة الجودة البيئية ISO : 14000، ولكن يبقى السؤال الذي سيجيب عنه هذا البحث هو: إلى أي مدى يمكن أن يساهم تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في تفعيل النشاط التسويقي في المؤسسة الاقتصادية؟

### - Résumé de l'étude (en français):

Le TQM est une approche intégrée qui représente l'un des concepts modernes de gestion qui sont fondés sur un ensemble d'idées et de principes pouvant être appliqués entièrement à toute institution et dans des conditions intérieures favorables, pour réaliser la meilleure performance possible et améliorer la productivité qui a de l'incidence sur l'activité de commercialisation afin d'accroître les profits et par conséquent renforcer sa réputation dans les marchés intérieurs et étrangers vu la hausse substantielle du nombre de sociétés et d'institutions appartenant à différents domaines et activités, et pour cela il est devenu nécessaire pour elles de travailler sur l'achèvement du potentiel et des systèmes de qualité afin d'obtenir l'acceptation universelle des normes de qualité approuvées au niveau international en vue de suivre le rythme imposé par la marée de la mondialisation n'acceptant que les institutions de haute qualité à travers leur produits et services qu'elles offrent. De ce fait, la prise de conscience des organisations d'affaires a grandi ces dernières années quant à la nécessité d'appliquer les concepts de gestion de la qualité totale mais cela est resté sans une totale application au niveau des institutions arabes sauf quand il s'agit de la course vers la qualification pour le Certificat de Qualité ISO:9000 « Department of Environnemental Qualité » ou ISO: 14000. Mais la question qui demeure posée et dont la réponse serait apportée par notre recherche, est la suivante : Dans quelle l'application de l'approche globale de gestion de la qualité mesure pourrait contribuer dans la mise en marche de l'activité de commercialisation de l'institution économique?

- **Summary of the study in English:**

The TQM an integrated approach, and is one of contemporary management concepts which are based on a set of ideas and principles that can be applied to any institution entirely, and in domestic conditions are favorable, in order to achieve the best possible performance, improve productivity and its impact on marketing activity, to increase profits and improve its reputation in the domestic and foreign markets under the substantial rise in the number of companies and institutions of different fields and activities, and this has become necessary for them to work on completing the potential and quality systems in order to gain universal acceptance as the quality standards agreed internationally; in order to keep pace with the tide of globalization which will not accept. However, institutions of high-quality in its products and services, it has increased the awareness of business organizations in recent years the need to apply the concepts of total quality management, but this entry does not yet share the application is not complete, especially in Arab institutions, with the exception of a race to qualify for the Quality Certificate ISO: 9000 Department of Environmental Quality or ISO: 14000, but the question remains, who will answer for this research is: To what extent could contribute to the application of total quality management approach in marketing activity in the activation of economic institution?

## قائمة المحتويات

III	الإهداء
IV	شكر وتقدير
V	ملخص الدراسة
VI	قائمة المحتويات (الفهرس)
XI	قائمة الجداول
XII	قائمة الأشكال البيانية
XIII	قائمة الاختصارات والرموز
XIV	قائمة الملاحق
I	المقدمة العامة
01	الفصل الأول: نظام إدارة الجودة الشاملة
02	تمهيد الفصل
03	I - الجودة
03	I-1 - ماهية الجودة
03	I-1-1 - نشأة الجودة
03	I-1-2 - تعريف الجودة
06	I-1-3 - مراحل تطور مفهوم الجودة
07	I-2 - أبعاد ومحددات الجودة
07	I-2-1 - أبعاد الجودة
08	I-2-2 - محددات الجودة
09	I-3 - أهمية وأهداف الجودة
09	I-3-1 - أهمية الجودة
12	I-3-2 - أهداف الجودة
12	I-4 - دعائم وتكاليف الجودة
12	I-4-1 - دعائم الجودة
13	I-4-2 - تكاليف الجودة
13	I-5 - طرق قياس الجودة والعوامل المؤثرة عليها
13	I-5-1 - طرق قياس الجودة
14	I-5-2 - العوامل المؤثرة في الجودة
15	II - فلسفة إدارة الجودة الشاملة
15	II-1 - الجودة الشاملة
15	II-1-1 - تعريف الجودة الشاملة
16	II-1-2 - أسباب نشأة الجودة الشاملة
17	II-1-3 - أسس وأهداف الجودة الشاملة
18	II-1-4 - مبادئ الجودة الشاملة
19	II-1-5 - شروط نجاح الجودة الشاملة
20	II-2 - إدارة الجودة الشاملة
20	II-2-1 - ماهية إدارة الجودة الشاملة

21	II-2-2- نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة
22	II-2-3- مفهوم إدارة الجودة الشاملة
24	II-2-4- أهمية تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة
24	II-2-5- فوائد ومبادئ إدارة الجودة الشاملة
24	II-2-5-1- فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة
25	II-2-5-2- مبادئ (مرتكزات) إدارة الجودة الشاملة
29	II-2-6- عناصر وأهداف إدارة الجودة الشاملة
29	II-2-6-1- عناصر إدارة الجودة الشاملة
30	II-2-6-2- أهداف إدارة الجودة الشاملة
31	II-3- متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
31	II-3-1- متطلبات إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها
31	II-3-1-1- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
32	II-3-1-2- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
33	II-3-2- المعوقات والأخطاء المترتبة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة
33	II-3-2-1- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
34	II-3-2-2- الأخطاء الشائعة عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة
35	II-3-3- المقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة
36	II-3-4- مستويات تبني إدارة الجودة الشاملة والقياس ومؤشرات الأداء
36	II-3-4-1- مستويات تبني إدارة الجودة الشاملة
37	II-3-4-2- القياس ومؤشرات الأداء
45	II-3-5- علاقة الإنتاجية بإدارة الجودة الشاملة
46	II-3-6- أوجه الاختلاف بين الجودة وإدارة الجودة الشاملة
48	III- معايير التقييس الدولية
48	III-1- نظام إدارة الجودة ISO 9000
48	III-1-1- ماهية ومواصفات الأيزو 9000
49	III-1-2- مستويات (أجزاء) ISO 9000
52	III-1-3- متطلبات وخطوات نظام ISO 9000
52	III-1-3-1- متطلبات نظام إدارة الجودة ISO 9000
53	III-1-3-2- خطوات الحصول على شهادة ISO 9000
55	III-1-4- فوائد ومزايا وتكاليف الحصول على شهادة ISO 9000
55	III-1-4-1- فوائد ومزايا ISO 9000
56	III-1-4-2- تكاليف الحصول على شهادة المطابقة
56	III-1-5- مقومات فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة
57	III-2- نظام الإدارة البيئية ISO 14000
57	III-2-1- نشوء المواصفة ISO 14000
58	III-2-2- مفهوم نظام إدارة الجودة البيئية
60	III-2-3- مستويات (أجزاء) الأيزو ISO 14000
62	III-2-4- فوائد وتكاليف ومتطلبات نظام إدارة الجودة البيئية
62	III-2-4-1- فوائد نظام إدارة الجودة البيئية
62	III-2-4-2- تكاليف نظام إدارة الجودة البيئية

63	III-2-4-3 - متطلبات نظام إدارة الجودة البيئية
64	III-2-5 - دوافع تبني نظام إدارة الجودة البيئية والمزايا والسلبيات المترتبة عن تنفيذها
64	III-2-5-1 - دوافع تبني نظام إدارة الجودة البيئية
65	III-2-5-2 - مزايا وعيوب تنفيذ نظام الإدارة البيئية
66	III-3 - علاقة الأيزو بإدارة الجودة الشاملة
66	III-3-1 - علاقة ISO 9000 بإدارة الجودة الشاملة
67	III-3-2 - علاقة ISO 14000 بإدارة الجودة الشاملة
68	III-3-3 - علاقة ISO 9000 بـ ISO 14000
70	- خلاصة الفصل
71	الفصل الثاني: أثر إدارة الجودة الشاملة على الأنشطة التسويقية
72	تمهيد الفصل
73	I - النشاط التسويقي
73	I-1 - التسويق
73	I-1-1 - تعريف التسويق
75	I-1-2 - مراحل تطور النشاط التسويقي ودواعي الاهتمام به
75	I-1-2-1 - مراحل تطور النشاط التسويقي
79	I-1-2-2 - دواعي الاهتمام بالنشاط التسويقي
80	I-1-3 - أهمية وأهداف التسويق
80	I-1-3-1 - أهمية التسويق
82	I-1-3-2 - أهداف التسويق
82	I-1-4 - وظائف التسويق والمنافع المترتبة عنه
82	I-1-4-1 - وظائف التسويق
84	I-1-4-2 - المنافع المترتبة عن التسويق
86	I-1-5 - امتداد مجال التسويق ومساره
86	I-1-5-1 - امتداد مجال التسويق
88	I-1-5-2 - المسار التسويقي
91	I-2 - البيئة التسويقية
91	I-2-1 - تعريف البيئة التسويقية
92	I-2-2 - خصائص البيئة التسويقية
92	I-2-3 - متغيرات / عوامل البيئة التسويقية
96	I-3 - المزيج التسويقي
97	I-3-1 - تعريف المزيج التسويقي
99	I-3-2 - عناصر المزيج التسويقي
101	I-3-3 - عناصر المزيج الترويجي
104	II - إدارة الجودة الشاملة في التسويق
104	II-1 - تحسين فاعلية الأنشطة التسويقية
105	II-2 - إستراتيجية النشاط التسويقي
106	II-3 - الجودة التسويقية



108	II - 4 - خصائص إدارة الجودة الشاملة المرتبطة بالتسويق
109	II - 5 - فعاليات تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة في التسويق
111	III - نماذج وأدوات إدارة الجودة الشاملة المستخدمة في التسويق وطرق تحسينها
111	III - 1 - نماذج وأدوات إدارة الجودة الشاملة المستخدمة في التسويق
111	III - 1 - 1 - المداخل الأولى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة
114	III - 1 - 2 - المداخل المعدلة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة
115	III - 1 - 3 - المداخل الحديثة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة
116	III - 1 - 4 - القواسم المشتركة بين النماذج المختارة لإدارة الجودة الشاملة
116	III - 2 - أدوات إدارة الجودة الشاملة المستخدمة في التسويق
116	III - 2 - 1 - المقارنة التطويرية Benchmarking
118	III - 2 - 2 - نشر وظيفة الجودة Quality function de ployment
120	III - 2 - 3 - إعادة هندسة العمليات Reengineering
127	III - 3 - طرق تحسين الجودة الشاملة
127	III - 3 - 1 - مقياس SIX SIGMA
132	III - 3 - 2 - تقنية KAIZEN
137	III - 3 - 3 - الإنتاج الرشيق
140	- خلاصة الفصل
141	- الفصل الثالث: دراسة ميدانية حالة مؤسسة ليند غاز الجزائر - وحدة ورقلة --
142	تمهيد الفصل
143	I - تقديم عام للمؤسسة الاقتصادية ليند غاز وتنظيمها
143	I - 1 - الإصلاحات الاقتصادية وأثرها على المؤسسة
145	I - 2 - ماهية المؤسسة ( وحدة ورقلة )
147	I - 3 - المتعاملون الاقتصاديون مع الوحدة
149	I - 4 - دراسة وتشخيص الهيكل التنظيمي للوحدة
157	II - الأيزو كأحد استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في الوحدة
157	II - 1 - سياسة نظام الجودة في الوحدة
159	II - 2 - خطوات الحصول على شهادة: ISO 9000
163	II - 3 - منافع ومكاسب الوحدة من تطبيق ISO 9001: 2000
165	III - أثر نظام الجودة على الأنشطة التسويقية
165	III - 1 - طبيعة النشاط التسويقي بالوحدة
166	III - 2 - استراتيجيات الأنشطة التسويقية بالوحدة
197	III - 3 - دراسة الأنشطة التسويقية قبل وبعد الحصول على شهادة ISO 9001: 2000
211	خلاصة الفصل
212	الخاتمة
218	قائمة المراجع
229	الملاحق

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	- تأثير الجودة على التكاليف والحصة السوقية .....	الشكل 1.1
21	- نظام الجودة المبني على أساس الفحص .....	الشكل 2.1
29	- العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة .....	الشكل 3.1
32	- المراحل الخمس لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .....	الشكل 4.1
43	- مؤشرات القياس .....	الشكل 5.1
77	- الاعتبارات في التسويق الاجتماعي .....	الشكل 1.2
85	- المنافع المختلفة ودور الإنتاج والتسويق في خلقها .....	الشكل 2.2
90	- المسار التسويقي .....	الشكل 3.2
96	- عوامل البيئة التسويقية الكلية وعلاقتها بالبيئة الجزئية .....	الشكل 4.2
97	- عناصر المزيج التسويقي للسلع والخدمات .....	الشكل 5.2
105	- المفهوم التطبيقي للمجهودات التسويقية .....	الشكل 6.2
105	- المفهوم التسويقي .....	الشكل 7.2
112	- العناصر الأساسية لنموذج "جوران" للجودة .....	الشكل 8.2
126	- إعادة هندسة النشاط البيعي .....	الشكل 9.2
129	- مخطط Kano .....	الشكل 10.2
129	- خطوات تطبيق مقياس "SS" .....	الشكل 11.2
134	- عناصر وأساليب التحسين المستمر في الأداء .....	الشكل 12.2
138	- دورة الدفع - السحب .....	الشكل 13.2
139	- الخطوات الأساسية لتطبيق الإنتاج الرشيق .....	الشكل 14.2
144	- الهيكل التنظيمي لمؤسسة ليند غاز الجزائر .....	الشكل 1.3
150	- الهيكل التنظيمي للوحدة .....	الشكل 2.3
152	- يوضح نظام مصلحة الاستغلال .....	الشكل 3.3
155	- يوضح مصلحة التوزيع .....	الشكل 4.3
156	- يوضح نظام مصلحة الإدارة .....	الشكل 5.3
157	- نظام مصلحة المحاسبة والمالية .....	الشكل 6.3
166	- حركة الطلبية .....	الشكل 7.3
167	- طلبية الشراء .....	الشكل 8.3
174	- يوضح تطور إنتاج ورشة التكييف .....	الشكل 9.3
181	- أعمار العمال في الوحدة في نهاية سنة 2009 .....	الشكل 10.3
205	- يوضح تطور رقم الأعمال خلال فترة الدراسة .....	الشكل 11.3
207	- يوضح تطور نتيجة الاستغلال بالوحدة خلال فترة الدراسة .....	الشكل 12.3
207	- يوضح تطور نسبة نتيجة الربحية بالوحدة خلال فترة الدراسة .....	الشكل 13.3

- قائمة الاختصارات والرموز:

الرمز	المعنى	رقم الصفحة
ISO	International Organization for Standarization :	05
SQM	Stratigic Quality Mangement :	07
TQM	Total Quality Mangement :	07
BSI	British Standards Institute :	22
Quensh	<p>Qu : Quality: مكون من المقاطع لكلمات الجودة والتي أخذ منها حرفين: ويمثلها: ISO 9000</p> <p>en : environnement : وهما أول حرفين من كلمة البيئة ويمثلها ISO 1400</p> <p>Sh : Safety Health : هما أول حرفين من كلمة: وتعني جودة الأنفاق والصحة البيئية</p>	60
TQEM	Total Quality Environmental Mangement :	67
EMS	Environment Management System:	68
SPC	Statistical Process Control :	104
QFD	Quality Function Deployment :	119
TQC	Total Quality Control :	126
SS	SIX – SIGMA :	127
DMAIC	<p>D : Define : التعريف</p> <p>M : Measurement : القياس</p> <p>A : Analyse : التحليل</p> <p>I : Improvement : التطوير</p> <p>C : Control : الرقابة</p>	128

## قائمة الملاحق

العنوان	رقم الملاحق
- سياسة المؤسسة.	الملحق 01
- مهام مدير الوحدة.	الملحق 02
- مهام مسؤول الجودة.	الملحق 03
- مهام مسؤول الصيانة.	الملحق 04
- بطاقة كشف الأخطاء (Fiche d'événement).	الملحق 05
- شهادة الحصول على ISO 9001 : 2000.	الملحق 06
- بطاقة لوحة القيادة.	الملحق 07
- طلب الشراء.	الملحق 08
- جدول مقارنة العرض.	الملحق 09
- طلب الشراء النهائي (وصل الشراء).	الملحق 10
- وصل إدخال.	الملحق 11
- جدول تقدير الإنتاج للشهر.	الملحق 12
- جدول يومي لمتابعة مخزون الغازات السائلة.	الملحق 13
- جدول يومي للتكيف والإنتاج.	الملحق 14
- طلب أعمال.	الملحق 15
- أمر بالعمل.	الملحق 16
- بطاقة تاريخية.	الملحق 17
- بطاقة تقرير بتدخلات قسم الصيانة شهريا.	الملحق 18
- كشف الأعمال (الأشغال) المنجزة للمضخ الهوائي لاستيلان C <sub>2</sub> H <sub>2</sub> يوميا.	الملحق 19
- مخطط الصيانة الوقائي لورشة لاستيلان.	الملحق 20
- الأعمال المنجزة من مخطط الصيانة.	الملحق 21
- بطاقة مراقبة وصيانة معدات القياس (Fiche de vie).	الملحق 22
- وصل التحويل.	الملحق 23
- بطاقة استعلامات خاصة بطلب القارورات.	الملحق 24
- وصل تسليم السلع.	الملحق 25
- وصل تسليم الغاز.	الملحق 26
- الفاتورة.	الملحق 27
- رخصة حركة قارورات الغاز الصناعي.	الملحق 28
- عقد إيجار قارورات الغازات الصناعية.	الملحق 29
- بطاقة الزبون.	الملحق 30
- التعريف بالمصطلحات الواردة بالبحث.	الملحق 31

A decorative scroll graphic with a light blue background and a thin black border. The scroll is unrolled in the center, with the top and bottom edges curled up. The text is written in a bold, black, Arabic calligraphic font. There are small circular accents at the top corners of the scroll: a light blue one on the left and a light green one on the right.

# المقدمة العامة

## توطئة:

المشكل الأساسي الذي تعاني منه دول اليوم، وخاصة تلك الدول السائرة في طريق النمو هو كيفية إحداث التنمية؛ فهي تسعى جاهدة إلى تحقيق معدلات نمو من شأنها أن تحقق الرفاه الاقتصادي، والاجتماعي؛ غير أنه إذا كان هذا هو المشكل الأساسي وتلك هي الغاية الملحة فكيف يكون السبيل لحل المشكل وتحقيق الغاية؟ فالمؤسسة الاقتصادية تعتبر الأداة المهمة لإحداث التنمية في أي اقتصاد كان، فهي قبل كل شيء خلية إنتاج يتم فيها تجميع وتوليف بعض العناصر الاقتصادية، كما تعتبر الأداة لتجسيد ثقافة المسيرين؛ لأنها عبارة عن موجود وظيفي من خلاله يمكن للمسير التعبير عن قدراته التصورية والإبداعية في ميدان إنتاج السلع وتقديم الخدمات.

لكن في المقابل فإنّ عالم اليوم الذي تعيش فيه المؤسسة بصفة عامة والمؤسسة الجزائرية بصفة خاصة يشهد مجموعة من التحولات المستمرة، الأمر الذي يفرض على المؤسسات الاقتصادية ضرورة التجديد المستمر في أساليب وأنظمة تسيير مواردها المادية والبشرية لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية-سواء تعلق الأمر بتداخل الأسواق أو اشتداد المنافسة، خصوصاً وأن المؤسسات في الوقت الحالي أصبحت مجبرة على إحداث تغييرات شاملة وجذرية من أجل التأقلم مع المحيط الذي تعيش فيه ولن يتأتى لها ذلك إلا من خلال إدخال وتبني مفاهيم جديدة كمفهوم الجودة-الذي أصبح من المفاهيم المعاصرة والتي تساعد المؤسسة على تحسين وتطوير منتجاتها، وتمكينها من الاستمرارية والبقاء في عالم سريع التغير- الذي افتقرت إليه العديد من المؤسسات الجزائرية، فالهدف الأساسي لهذا النظام المفهوم هو أن النجاعة الاقتصادية للمؤسسة تعتمد على قدراتها في تلبية حاجات السوق، ويعتبر المستهلك الأساس الذي يجب العمل على إرضائه وتلبية حاجاته التي تكون محور كافة القرارات التسويقية المتخذة؛ فمن الواجب على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية التعرف على حاجات ورغبات المستهلكين وعاداتهم ودوافعهم الشرائية، حيث لكل مستهلك خصوصيات في هذا المجال (من حيث: نوع السلعة وشكلها أو لونها أو زمن الحصول عليها أو مكان الحاجة إليها...الخ).

وإذا كانت إدارة المؤسسة تقوم باتخاذ العديد من القرارات التي تدخل في إطار الإستراتيجية العامة للمؤسسة؛ بدءاً من قرارات التخطيط للأنشطة التسويقية و القرارات المتعلقة بعناصر المزيج التسويقي في المؤسسة ثم الرقابة على الأداء التسويقي، فإنّ نظام إدارة الجودة يعتبر الركيزة الأساسية لكل القرارات السابقة، وعلى هذا الأساس نصيغ الإشكالية التالية:

- أولاً: طرح إشكالية البحث:

الإشكال الأساس الذي يتمحور حوله موضوع هذه المذكرة البحثية يتمثل في الآتي:  
إلى أي مدى يمكن أن يساهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تفعيل النشاط التسويقي في المؤسسة الاقتصادية؟

- الإشكاليات الجزئية:

- وتحليل هذه الإشكالية يمكن التطرق إلى التساؤلات الفرعية التالية:
- ما هي المرتكزات الفكرية للجودة الشاملة وما أهميتها بالنسبة للمؤسسة ؟
- ما ذا يقصد بكل من: التسويق والنشاط التسويقي ؟
- ما هو واقع تطبيق الجودة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟
- ما تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على النشاط التسويقي في مؤسسة Linde GAS Algérie وحدة ورقلة ؟

- ثانياً: فرضيات البحث:

قصد الوصول إلى الإجابة على هذه التساؤلات تمّ اعتماد الفرضيات التالية:

- الفرضية العامة:

"تؤدي إدارة الجودة الشاملة إلى تفعيل دور الأنشطة التسويقية"

- الفرضيات الفرعية:

- إدارة الجودة الشاملة أسلوب تسييري متكامل يبنى على رغبات الزبائن واحتياجاتهم حيث تركز على عدة مبادئ ومتطلبات لنجاحها.
- تسعى المؤسسة للرفع من ثقافتها من جراء تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة في نشاطاتها ومنها النشاط التسويقي.
- توجد علاقة ايجابية بين تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة من جهة، وكلا من: تحسين الإنتاجية ورضاء الزبون وتطوير المبيعات والربحية من جهة أخرى.
- توجد علاقة ايجابية بين تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة من جهة، وتحسين الجودة وتخفيض تكاليفها وزيادة الحصة السوقية من جهة أخرى.

- ثالثاً: مبررات اختيار موضوع البحث:

لقد جاء موضوع بحثنا هذا انطلاقاً من الاعتبارات التالية:

- المبررات الموضوعية :

- مرحلة التحول التي تشهدها المؤسسات الوطنية والتقلبات التي يعرفها الاقتصاد الوطني بصورة عامة والسوق بصورة خاصة مما يحتم على المؤسسات تبني أنماط تسييرية حديثة ومنها: استخدام نظام TQM كأداة ناجعة في توفير المعلومات السليمة لاتخاذ القرارات التسويقية بصورة رشيدة.
- محاولة التنويه بأهمية نظام TQM خاصة وأنها نعم بأن معظم المؤسسات الوطنية ما زالت محتفظة بأساليب تسيير تقليدية، ولم تولي أهمية كبيرة لوظيفة التسويق في المؤسسة، باعتبارها كنتاج لمخلفات مرحلة الاقتصاد المخطط .

- تعتبر الجودة من المقاييس التي تجعل المؤسسة قابلة لخوض غمار المنافسة، إذ هي إحدى متطلبات الدخول للأسواق العالمية، ولذلك تسعى المؤسسة جاهدة لاكتسابها وتطبيق مفاهيمها في الميدان.
- الاهتمام المتزايد وخاصة في الآونة الأخيرة من طرف المؤسسات بالجودة نظراً لأهمية الدور الذي تلعبه في تطوير المؤسسة.
- سعي الجزائر للإنضمام لمنظمة التجارة العالمية وما لهذا الموضوع من أهمية في هذا المجال.
- المبررات الذاتية :
- بحكم التخصص في اقتصاد وتسيير المؤسسة وحداثة نظام الجودة وعلاقته بالتخصص.
- الاقتناع بأن نظام إدارة الجودة الشاملة هو وسيلة لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة، وقد أثبت نجاعته في كثير من الدول (مثلاً: اليابان، الولايات المتحدة الأمريكية... الخ).
- قلة الاهتمام بموضوع الجودة من طرف مؤسساتنا.
- الميول الشخصي لمعالجة مثل هذا النوع من المواضيع، خصوصاً وأن هذا الموضوع يتماشى والأوضاع الراهنة، وبالأخص في ظل تحول الجزائر إلى نظام السوق الحر.
- محاولة إثراء المكتبة العربية بصفة عامة والمكتبة الجزائرية بصفة خاصة بمرجع علمي وعملي جديد حول الجودة وآثارها على النشاط التسويقي في المؤسسة الاقتصادية، ومن ثم الخروج بتوصيات قد تسهم في علاج المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- رابعاً: أهداف الدراسة وأهميتها:
- أهداف الدراسة:
- هذا الموضوع ذو أهمية بالغة لعدة اعتبارات موضوعية يمكن حصرها في النقاط التالية:
- إبراز مكانة الجودة في مفهوم المؤسسة بصفة عامة والمؤسسة الجزائرية بصفة خاصة.
- توضيح الأصول الحقيقية للجودة الشاملة كما وردت من خلال آراء ومؤلفات الكتاب والمختصين.
- محاولة إبراز الأسباب الداعية لاهتمام المؤسسات الاقتصادية باستخدام نظام إدارة الجودة الشاملة.
- السعي لإيضاح كيفية إدماج مبادئ وأساليب نظام إدارة الجودة الشاملة المرجوة داخل المؤسسة الاقتصادية بما يحقق الأهداف المرغوبة من استخدامه.
- محاولة إيجاد صلة وثيقة بين أثر تبني هذه التقنية الحديثة (الجودة) وحسن تطبيقها في بناء وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بما يؤدي إلى تحقيق الأداء المميز كهدف يضمن البقاء والنمو.
- محاولة تحسين وضعية المؤسسات الاقتصادية وخاصة التي تعرف تأخراً في النمو وضرورة شموليتها جميع فعاليات المؤسسة للاستفادة من مزاياها.
- إبراز الفوائد التي يمكن أن تجنيها المؤسسة من خلال تطبيقها لنظام الجودة.
- محاولة الوقوف على واقع إحدى المؤسسات الجزائرية التي هي سائرة في انتهاج نظام الجودة.



- إظهار أهمية الجودة كنظام يسمح للمسيرين بكشف نقاط القوة والضعف بالنسبة للمنتج وتأثير ذلك على تسويق المبيعات مما يساعدهم على اتخاذ القرار.  
- أهمية الدراسة:

يكتسي هذا الموضوع أهمية علمية نظرا لتأثيرات الجودة على نجاح المؤسسة من عدمه ونظرا للقيمة التي اكتسبتها الجودة في عصرنا الحالي، إذ أن ضمانها أصبح وظيفة جديدة ذات أهمية كبيرة على غرار بقية الوظائف التقليدية للمؤسسة، فهي تعتبر إحدى المتطلبات التي تمكن المؤسسة من الدخول للأسواق العالمية.

ونظرا لذلك تبرز أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

1 - العصر الذي نعيشه يكاد يطلق عليه عصر الجودة الشاملة، فهو مليء بمفهوم الجودة في معظم المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الصناعية والخدماتية المعاصرة بصفة خاصة، هذا رغم افتقار مؤسساتنا إلى دراسات علمية جادة ومعقدة في مجال الجودة الشاملة.

2 - قصور بعض الأنظمة الإدارية المعاصرة في تحقيق الجودة المطلوبة.

3 - سعي المؤسسات لإيجاد النموذج الجيد للموارد والزيون على حد سواء.

4 - العمل على تحسين الأنظمة الإدارية للمؤسسة الجزائرية من خلال الأخذ بمفهوم الجودة الشاملة.

5 - التغيرات العالمية الراهنة تفرض على المؤسسة الجزائرية أن تؤهل عمالها لمواجهة هذا التغير. ونتيجة لهذه الأسباب تظهر أهمية إجراء مثل هذه الدراسة.

- خامساً: حدود الدراسة:

تجرى الدراسة الحالية في إطار حدود تتعلق بمعطيات الدراسة، وأخرى بالإطار الزمني والمكاني للدراسة، وهو ما سوف يتم تناوله فيما يلي:

- الحدود المتعلقة بمعطيات الدراسة:

علينا أن نشير إلى المصادقية العملية بالاعتماد على معطيات الجودة الشاملة لمؤسسة وطنية في الجزائر؛ لأن ذلك ينطوي على العديد من الملاحظات التي يمكن تسجيلها على هذه البيانات والتي من شأنها أن تمثل الحدود الفعلية لدراستنا.

هذه الملاحظات تعود في الأساس إلى مصداقية البيانات المستخدمة في المؤسسة الوطنية الجزائرية وذلك بالنظر للظروف التي تعد فيها .

- الحدود الزمنية:

تغطي هذه الدراسة الحالية فترة ثماني سنوات تبدأ من سنة 2002 وتنتهي بسنة 2009، ويرجع السبب في اختيار هذه المدة لأنه في الكثير من الأحيان يتم حساب متوسط التغير عن ثلاثة أو خمسة سنوات حيث يضمن ذلك إضعاف تأثير أي عوامل مؤقتة عند إجراء التحليل الإحصائي للبيانات.

## - الحدود المكانية:

نقصد هنا الحيز الجغرافي للعينة محل الدراسة التي تمثلت في مؤسسة ليند غاز الجزائر - وحدة ورقلة - باعتبارها إحدى مؤسسات الشراكة الاقتصادية الرائدة في النشاط الاقتصادي والتي تساهم بشكل فعال في تحقيق التنمية الاقتصادية للبلاد.

## - سادسا: المنهج المستخدم في البحث:

بغية القيام بتحليل علمي ومنهجي للإشكالية، وبهدف اختبار صحة الفرضيات المقترحة اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، نظرا لأن هذا المنهج يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث إضافة إلى تفسيرها والوقوف على دلالاتها، إضافة إلى ذلك فإن هذا المنهج يوفر بيانات مفصلة عن الواقع الفعلي للظواهر موضوع الدراسة، كما تم الاعتماد في دراسة الحالة التطبيقية على الأسلوب المقابلتي مع الأشخاص.

## - سابعا: الدراسات السابقة:

توجد العديد من الدراسات السابقة والموثقة في المجالات العلمية والدوريات والكتب، وقد تم الإطلاع على الكثير من الدراسات الجامعية التي تناولت حقل: الجودة والتسويق ولكن بشكل جزئي ومنها:

1 - إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق على الصناعات الغذائية في سوريا، رسالة أعدت لنيل درجة الماجستير من إعداد الباحث: عبد الحميد مصطفى الخليل، كلية الاقتصاد قسم إدارة الأعمال بجامعة حلب بدولة سوريا سنة 2000/1999 تناولت هذه الدراسة الإشكالية التالية: وضوح مشكلة الضعف في القدرة على التسويق وخاصة في شركات القطاع العام بدولة سوريا. وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها الآتي:

- لا يعد الأسلوب الذي تتبعه الشركات عينة الدراسة في مجال إدارة الجودة الشاملة عن كونه نظاماً للفحص والتفتيش وهو غير متطور مع اتجاهات الفحص والتفتيش الحديثة.
- ما زالت إدارة الشركات عينة الدراسة تعتبر أن عليها التدخل في أدق التفاصيل، وتبتعد عن الاهتمام بالعاملين حيث تعتبرهم سلبيين، وأنهم غير قادرين على تحمل المسؤولية.
- وجود جوانب ضعف كثيرة والمتعلقة بنشر ثقافة الجودة في الشركات عينة الدراسة بقطاعها العام والخاص، حيث هناك غموض في معاني الجودة وكيفية تحقيقها أو تطويرها بسبب ندرة الدورات التكوينية وعدم استخدام أساليبها.
- لا يوجد نظام واضح للجودة تتبعه الشركات عينة الدراسة سواء من حيث وجود قسم مستقل للجودة أو وجود سياسة واضحة وثابتة لها.

2 - تحليل النشاط التسويقي للخدمات الإشهارية في المؤسسة العمومية للإذاعة المسموعة، رسالة ماجستير، من إعداد الباحثة: ميلودي أم الخير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002/2001 تناولت هذه الرسالة الجامعية الإشكالية التالية:

ما هي أبعاد النشاط التسويقي للخدمات الإشهارية المقدمة من طرف الوكالة الإشهارية التابعة للمؤسسة العمومية للإذاعة المسموعة؟ وما مفهومها لتسويق هذه الخدمات؟

ومن النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة تتمثل في أن النشاط التسويقي يعتبر مجموعة من الطرق، والوسائل التي توفرها المؤسسة من أجل تدفق السلع والخدمات منها إلى زبائنها الحاليين والمرتبين وإقامة علاقة دائمة معهم، ومن أهم متغيرات النشاط التسويقي متغيرات المزيج التسويقي.

3 - أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات الصناعية العاملة في المناطق المؤهلة صناعياً دراسة ميدانية، رسالة ماجستير أعدت من طرف الباحث: ناصر أمين أحمد علي قسم إدارة الأعمال كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة اليرموك لدولة الأردن، 2002، وهدفت هذه الدراسة تحديداً إلى الإجابة على التساؤلات التالية:

- إلى أي مدى تتبنى المنظمات العاملة في المناطق المؤهلة صناعياً تطبيق ركائز الجودة الشاملة؟  
- هل عملية تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة تؤثر إيجابياً على أداء المنظمات العاملة في المناطق المؤهلة صناعياً؟

- هل تؤثر خصائص المنظمة على مستوى تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة؟

- ما هي الصعوبات التي تواجه المنظمات في عملية التطبيق؟

- ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث نذكر ما يلي:

- أن المنظمات الصناعية في المناطق المؤهلة صناعياً تتبنى تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة إلا أن مستويات التطبيق لتلك الركائز كانت بنسب متفاوتة.

- أن المستوى العام لتطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة كان بدرجة عالية وبمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.32).

- أن لعملية تطبيق TQM أثراً إيجابياً على أداء المنظمات الصناعية العاملة في المدن المؤهلة.

4 - أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الأيزو في تنافسية المؤسسة، رسالة ماجستير، من إعداد الباحثة: علائي مليكة، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر

ببسكرة، الجزائر، 2004/2003 تناولت الدراسة مفهوم الجودة وفق سؤال الإشكالية التالي:

ما أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الأيزو في تنافسية المؤسسة؟

والنتيجة المتوصل إليها تتمثل في ضرورة اعتبار الجودة أهم وسيلة لجذب الزبائن والمستهلكين وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

5 - مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الأيزو وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير من إعداد الباحثة: موزاوي سامية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر، 2004/2003 تناولت الدراسة البحثية الإشكالية التالية:

ماذا تعني إدارة الجودة الشاملة وما هي معايير الأيزو، وما الفرق بينهما؟ ثم ما مدى اهتمام كل منهما بإدارة وتسيير الموارد البشرية والعنصر البشري في حد ذاته؟

وقد توصلت الدراسة إلى أن وظيفة تسيير الموارد البشرية هي أهم وظائف المنظمة؛ لأنها تهتم بتسيير أهم مواردها إلا أن ليس جميع المنظمات والأساليب الإدارية توليها المكانة التي تستحقها.

6 - دور الجودة في ضمان وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، من إعداد الباحث: بتيت أحمد، تخصص إدارة أعمال، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2005/2004 تناولت هذه الدراسة الإشكالية التالية: هل بإمكان جودة المنتج ضمان ميزة تنافسية دائمة للمؤسسة تمكنها من كسب مركز تنافسي في بيئة تمتاز بالمزاحمة؟

وقد توصل الباحث إلى نتائج عديدة منها:

- الجودة متغير استراتيجي ومورد مهم لتخفيض التكاليف، ورفع الإنتاجية، كسب رضا وولاء الزبائن، تحسين صورة المؤسسة، ورفع الحصص السوقية والأرباح.

- أن لعملية تطبيق TQM أثراً إيجابياً على أداء المنظمات الصناعية العاملة في المدن المؤهلة.

7 - دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، من إعداد الباحثة: العياري فلة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بالخروبة، جامعة الجزائر، 2005 تناولت الدراسة الإشكالية التالية: ما هو دور الجودة في بناء وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة؟

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الجودة مسؤولية جميع أفراد المؤسسة، ويؤثر مستواها بالنسبة للمنتجات والخدمات على سمعة المؤسسة، ومن ثم درجة ثقة عملائها.

وانطلاقاً من الدراسات السابقة واعتماداً على دراستنا البحثية سنحاول إبراز فعالية إدارة الجودة الشاملة على النشاط التسويقي في المؤسسة الاقتصادية.

- ثامناً: تقسيمات البحث:

لقد تناولنا دراسة الموضوع من خلال ثلاثة فصول هي:

- الفصل الأول: تم تخصيصه لنظام إدارة الجودة الشاملة والذي يحتوي على ثلاث مباحث، حيث تناول المبحث الأول الجودة من حيث مفهومها وأبعادها، محدداتها وتكاليفها وأهدافها والعوامل المؤثرة فيها، أما المبحث الثاني فقد خصص لدراسة فلسفة إدارة الجودة الشاملة حيث تم تجزئته لكل من الجودة الشاملة من حيث مفهومها وأساليب نشأتها وأسسها وأهدافها وشروط نجاحها، وإدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية من حيث مفهومها ونشأتها، والفوائد والمبادئ التي أدت إلى تبنيها من طرف المؤسسات بالإضافة إلى متطلبات ومعوقات تطبيقها، كما تناولنا في المبحث الثالث معايير التقييم

الدولية المتمثلة في كل من نظام إدارة الجودة ISO:9000 من حيث مكوناته ومتطلباته وخطوات الحصول عليه، ونظام الإدارة البيئية ISO:14000 كمفهوم ومستوياته ودوافعه وفوائد تبنيه، بالإضافة إلى علاقته بـ: ISO:9000 ونظام إدارة الجودة الشاملة.

- الفصل الثاني: تم تخصيصه لتأثير إدارة الجودة الشاملة على الأنشطة التسويقية، والذي يحتوي على ثلاث مباحث، تم تخصيص الأول منها للنشاط التسويقي الذي تعرضنا فيه لكل من التسويق وعناصر المزيج التسويقي والترويجي، أما المبحث الثاني خصص لإدارة الجودة الشاملة المستخدمة في التسويق من حيث تحسين فاعلية الأنشطة التسويقية واستراتيجية النشاط التسويقي والجودة التسويقية وخصائصها المرتبطة بالتسويق، بالإضافة إلى فعاليتها من حيث التطبيق، في حين خصص المبحث الثالث لنماذج وأدوات إدارة الجودة الشاملة المستخدمة في التسويق وطرق تحسينها.

- الفصل الثالث: خصص هذا الفصل للجانب التطبيقي والذي تم فيه دراسة ميدانية لمؤسسة ليند غاز الجزائر - وحدة ورقلة - فبعد تطرقنا في المبحث الأول لتقديم المؤسسة، تم التطرق في المبحث الثاني إلى الأيزو كأحد استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في الوحدة، وفي المبحث الثالث تطرقنا إلى أثر نظام الجودة على الأنشطة التسويقية، وقد تم اختتام هذا البحث بخاتمة عامة للموضوع تضم جملة من النتائج والتوصيات، إضافة إلى آفاق البحث.

- تاسعاً: الصعوبات الملازمة لإنجاز البحث:

لقد واجهتنا في إطار إعداد هذا البحث عدة صعوبات من أهمها ما يلي:

- صعوبة الحصول على المعلومات الدقيقة وذلك نتيجة اختلاف البيانات والإحصائيات المتحصل عليها مما يتطلب جهداً إضافياً في محاولة التوفيق بين ما هو متاح سواء على المستوى الوطني كمنشآت مكتب الإحصاء، أو على المستوى الدولي.  
- صعوبة الحصول على مراجع متخصصة في الموضوع.

الفصل الأول :

# نظام إدارة الجودة الشاملة

- تمهيد الفصل:

إن مصطلح الجودة قديم قدم التاريخ وقد ظهر جليا في حضارة وادي الرافدين قبل أكثر من خمسة آلاف سنة، نسمعه يتردد كثيراً على لسان العديد من الزبائن والمسيرين، لكن لا ندري القصد منه، وأصبح من اهتمامات المؤسسات في عصرنا الحاضر للوصول إلى منتج خال من العيوب. كما أن الجودة لا يمكن أن تحصل بالصدفة أو بعملية عابرة، بل هي نتيجة إرادة واضحة، وعزيمة صادقة وعمل دؤوب لكونها تتعلق برؤية الزبون وتوقعاته لما تكون عليه السلعة أو الخدمة، كما توجد عدة عوامل من بينها المنافسة، دفعت المؤسسة إلى البحث عن الجودة وتطبيقها، ومحاولة إبرازها كميزة تميز بها منتجاتها عن باقي ما هو معروض في السوق من منتجات المؤسسات الأخرى. أصبح الاهتمام بالجودة يتم في جميع الأنشطة والعمليات التي تتم بالمؤسسة، أو ما يعرف بالجودة الشاملة التي يتم التركيز فيها على الاهتمام بتلبية حاجات ورغبات المستهلكين وكيفية إشباعها، بل يتعداه إلى السعي لخلق رغبة أو حاجة جديدة ثم العمل على تلبيتها، لذلك فإن الأمر يستوجب توجيه كل العمليات الداخلية والجهود والموارد نحو هذا الهدف، والتنسيق بين مختلف الوظائف والهيئات وهذا ما يطلق عليه بنظام إدارة الجودة الشاملة، وهو ما نرغب في التعرض إليه في هذا الفصل من خلال التطرق للمباحث التالية:

- المبحث الأول: الجودة.

- المبحث الثاني: فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

- المبحث الثالث: معايير التقييس الدولية.

## I - الجودة:

تعتبر الجودة المحور والقاعدة الأساسية التي تبنى عليها العديد من مفاهيم فلسفة الجودة الشاملة ومن هذا المنطلق ينبغي أولاً أن نتعرف على المعنى الذي يتضمنه مفهوم الجودة قبل أن نضفي عليه صفة الشمولية، وعلى هذا الأساس سوف نحاول التطرق لكل من: تعريف الجودة ونشأتها، تكاليف وأبعاد الجودة وأهميتها، دعائم وأهداف الجودة، طرق قياسها والعوامل المؤثرة عليها.

### I - 1 - ماهية الجودة:

يتم التطرق لماهية الجودة من حيث نشأتها وتعريفها ومراحل تطورها فيما يلي:

#### I - 1 - 1 - نشأة الجودة:

لقد مرّ مفهوم الجودة بالعديد من المراحل والتطورات إلى غاية يومنا هذا إذ يعد موضوع الجودة من أهم المواضيع الحيوية في بيئة الأعمال، لذا أصبح اهتمام الشركات به كبيراً من أجل الوصول إلى مستوى راق من الجودة، ومنه على الشركات باختلاف أنشطتها تطوير جودتها من أجل إتاحة الفرصة للمؤسسات الوطنية لمنافسة منتجات المؤسسات الأجنبية في الأسواق العالمية؛ لأن المؤسسات التي تفتقر للجودة قد تعجز عالمياً على المنافسة في الأسواق، وهناك من يرى بأن للجودة وجودها الخاص في مختلف الحقب الزمنية باعتباره مطلباً إنسانياً لا يختلف أحد حول أهميته.

لقد تم الاهتمام بالجودة بصيغ ومفاهيم متعددة جميعها تهدف إلى تحسين مستوى جودة المنتج، وغالبا ما يتم تشخيص هذا التغيير في مفاهيم الجودة كل عقدين من الزمن خلال القرن العشرين المنصرم<sup>(1)</sup>.

### I - 1 - 2 - تعريف الجودة:

لقد تعددت وتباينت تعاريف الجودة باختلاف تطور مفهومها ونظرة الكتاب لها، إذا أنه من الصعب أن نجد تعريف بسيط ومحدد يعرفها تعريفاً شاملاً وقاطعاً بسبب تعدد جوانبها، ويظهر ذلك كما يلي:

#### 1 - تعريف Ruch:

يرى بأنها: "صفة المنتج مثل: حجمه، شكله، أو تكوينه، تحديداً هي الصفة التي تحدد قيمة المنتج في السوق وإلى أي مدى من الكفاءة سيؤدي ذلك المنتج الوظيفة والمهمة التي صمم من أجلها."<sup>(2)</sup>

#### 2 - تعريف Fisher:

حسب رأيه فالجودة: "تعبّر عن درجة التآلق والتميز... أو أن بعض خصائص المنتج ممتازة عند مقارنتها مع المعايير الموضوعية من منظور المنظمة أو منظور الزبون."<sup>(3)</sup>

#### 3- تعريف Kwan:

حدد مفهوم الجودة في خمسة اتجاهات هي:<sup>(4)</sup>

<sup>1</sup> - قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001: 2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، سرت، ليبيا، ط1، 2005، ص 23.

<sup>2</sup> - فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، القاهرة، مصر، 1996، ص 10.

<sup>3</sup> - Fisher, Barry, installing implement the document at - loughbrangh University, U.K, 1996, P5.

<sup>4</sup> - Kwan. Paule, Application of total quality Management in Education : Retropect and prospect. The international, journal of Educational Management, Vol. 10, N°5, 1996 , PP 25 - 32.



- أ - الجودة هي مدى قدرة المنظمة على إنتاج وتقديم خدمة استثنائية مميزة عن المنظمات الأخرى.  
 ب- الجودة هي مدى قدرة المنظمة على إنتاج وتقديم خدمة تقترب من الكمال.  
 ج- الجودة هي مدى قدرة المنظمة على تلبية احتياجات الزبون بما يتناسب مع الأهداف المنشودة.  
 د- الجودة هي مدى قدرة المنظمة على إجراء التغيير في خدماتها أو إنتاجها وبما يتناسب مع حالة العرض والطلب في السوق.  
 هـ- الجودة هي مدى قدرة المنظمة على تحقيق أرباح مالية أكثر.

#### 4 - تعريف Deming , William Edward :

أكد فيه أن الجودة تعني: "توقع احتياجات الزبون الحالية والمستقبلية، وترجمة هذه الاحتياجات إلى سلعة أو خدمة مقيدة وقابلة للاعتماد، وإيجاد النظام الذي ينتج السلعة أو الخدمة بأقل سعر ممكن. وهذا ما يمثل قيمة جديدة للزبون والأرباح بالنسبة للمنظمة."<sup>(1)</sup>

#### 5 - تعريف Sinha , Madhavn.& Walter. Willborn :

اقتصر تعريف كل منهما على ما يفكر به الأفراد ويدركونه أو يجربونه "فالجودة تدرك وتلاحظ على أنها عالية أو منخفضة أو سلبية، وتوصف قيمتها في مدى المنفعة والاستفادة منها."<sup>(2)</sup>

#### 6 - تعريف الجودة في نظر روادها: يمكن تلخيصها في الجدول الموالي:

#### - جدول رقم (1.1): مفاهيم الجودة في نظر روادها

موجهة نحو	تعريف الجودة	رواد الجودة
المستهلك	الملائمة للاستخدام Fitness for use	جوران Juran
المستهلك	الملائمة للغرض Fitness for Purpose	ديمينج Deming
المستهلك والمورد	حسب خصوصية المستخدم None Specific	جارفين Garvin
المورد (المجهز)	المطابقة للمواصفات Conformance to requirements	كروسبي Crosby
المورد (المجهز)	حسب خصوصية المستخدم None Specific	إيشيكاوا Ishikawa
المورد (المجهز)	رضا المستهلك عند أقل كلفة Customer satisfaction at The lowes cost	فيجنباوم Figenbaum
المورد (المجهز)	حسب خصوصية المستخدم None Specific	تاجوشي Taguchi

- المصدر: قاسم نايف علوان (2005)، مرجع سابق، ص 23.

\* وهناك من يرى بأن الجودة تعني ما يلي:<sup>(3)</sup>

<sup>1</sup> - Rose, peter s, commercial Bank management, Mc graw- Hill companies Inc,(5<sup>th</sup> ed) Boston, 2002, P4.

<sup>2</sup> - Mishkin, Frederic s, the economics , of money, Banking and financial markets, (6<sup>th</sup> ed), Addison, Wesley Boston, 2002 , P8.

<sup>3</sup> - أيمن علي عمر، دراسات متقدمة في التسويق، الدار الجامعية زكريا غنيم- الإبراهيمية، مصر، 2007/2006، ص 227.

- الجودة هي انخفاض شكاوى العملاء مما يؤدي إلى الوصول إلى العيوب الصفرية.  
 - الجودة هي الإنتاج غير المعيب، مما يؤدي إلى زيادة حجم المبيعات والإيرادات والأرباح.  
 - الجودة هي الوصول إلى المخزون الصفري بالنسبة للسلع، مما ينجم عنه التفوق على المنافسين والوصول للقامة، ويترتب على ذلك جذب زبائن جدد وباستمرار.  
 \* كما تعرف أيضا على أنها: "درجة تطابق خصائص المنتج أو الخدمة مع المتطلبات الموضوععة لذلك المنتج متضمناً المعولية، الصيانة وسلامة الاستخدام."<sup>(1)</sup>

7- الجمعية الأمريكية لضبط الجودة ومعهد المقياس القومي الأمريكي:  
 عرفا الجودة بأنها: "مجموعة الخصائص والصفات الخاصة بالمنتج أو الخدمة التي تؤثر قابليتها على إرضاء الزبون المحددة والواضحة والضمنية."<sup>(2)</sup>

8- معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي:  
 عرف الجودة على أنها: "أداء العمل الصحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسين الأداء."<sup>(3)</sup>

9- مركز التجارة الدولي:  
 عرفها كما يلي: الجودة تعني التركيز على النقاط الأربعة التالية:<sup>(4)</sup>  
 أ - التركيز على السلعة المنتجة.

ب - التركيز على التصنيع بحيث تكون خصائص المنتج مطابقة للمواصفات المطلوبة.  
 ج - التركيز على الزبون أو المستفيد.

د - التأكيد على القيمة المضافة وفق سعر السلعة والمتطلبات التي يرغب فيها الزبون أو المستهلك.  
 10- المنظمة الدولية للمعايير (ISO):

عرفتها على أنها: "الخصائص الكلية لكيان نشاط، أو عملية، أو سلعة، أو خدمة، أو منظمة، أو نظام أو فرد، أو مزيج منها، التي تنعكس في قدرته على إشباع حاجات صريحة أو ضمنية."<sup>(5)</sup>  
 - تعريف شامل للجودة:

انطلاقاً من التعاريف السابقة للجودة نخلص إلى التعريف الموالي والذي مفاده:  
 الجودة تعني حصول المستهلك على ما يتم دفعه للحصول عليه من منافع مما يقتنيه من منتجات.  
 - كما يمكن تعريف الجودة بأنها تمثل: مجموعة الصفات والخصائص الواجب توفرها في المجتمع والتي تميزه عن غيره، وتمكن المستهلكين من تلبية حاجاتهم وهذا من شأنه إرضاء الزبائن.

1 - مؤيد الفضل، تخطيط ومراقبة الإنتاج (منهج كمي مع حالة دراسية)، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007، ص ص 403-404.

\* المقصود بالحاجات الضمنية: تلك الحاجات التي تهدف إلى إرضاء الزبون.

2 - Kenneth C.laudon & Jan P.laudon , Management information systems, six edition, 2001, P161.

3 - مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص 28.

4 - Margen C & stephen Margatroyd, total quality , Management in the Pubish sector- graphidht tupestey Ltd Publishing Hong Kong, 1995, P9.

5 - رعد عبد الله الطائي/عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2008، ص 29.

I - 1 - 3 - مراحل تطور مفهوم الجودة:

لقد تم الاهتمام بالجودة بصيغ ومفاهيم متعددة جميعها تهدف إلى تحسين جودة المنتج، وبالتالي فإن تطور مفهوم الجودة مر بسلسلة من التطورات المستمرة والتي تتمثل في المراحل التالية:

1 - مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

قبل الثورة الصناعية لم يكن هناك مصنع وإنتاج، وإنما المصنع كان عبارة عن ورشة يتواجد فيها رب العمل أو صاحب الورشة وعدد من العمال يقومون بتصنيع سلعة معينة بأدوات يدوية<sup>(1)</sup>. وفي هذه المرحلة كان الإحساس بالإنجاز والفخر موجود لدى العامل الذي يخلق حافظاً للعمل لديه<sup>(2)</sup>.

2 - مرحلة ما بعد الثورة الصناعية:

أحدثت الثورة الصناعية تغييرات جذرية في مجال الصناعة نجم عنها ما يلي<sup>(3)</sup>:

- ظهور المصنع ليحل محل الورشة.
- زيادة عدد العاملين في المصنع.
- كبر حجم الإنتاج بسبب استخدام الآلة.
- ارتفاع مستوى جودة المنتجات نتيجة استخدام الآلة في العمل.

3- مرحلة الإدارة العلمية Scientific Management:

ظهرت هذه المرحلة مطلع القرن العشرين بريادة "فريدريك ونسلو تايلور"، الذي عمل على ضبط الحركة مع الوقت اللازم لها بقصد زيادة الإنتاج، من خلال سبل تخفيض تكلفة الإنتاج بالحد من الهدر والضياح في العمل الصناعي الذي كان سائداً آنذاك<sup>(4)</sup>.

4 - مرحلة ضبط الجودة إحصائياً Statistical Quality control:

شاعت خلال الحرب العالمية الثانية في اليابان ومنها: العينات الإحصائية، عينات القبول، الرقابة على العملية ومخططات الرقابة على الجودة<sup>(5)</sup>.

5 - مرحلة تأكيد الجودة Quality Assurance:

يقوم مفهوم هذه المرحلة على فلسفة مفادها ما يلي<sup>(6)</sup>:

إن الوصول إلى مستوى عالٍ من الجودة يعود إلى تحقيق إنتاج بدون أخطاء، وهذا ما يتطلب رقابة شاملة على كافة العمليات ابتداءً من مرحلة تصميم المنتج حتى وصوله للسوق ليد المستهلك، وهذا ما يتطلب بذل جهود مشتركة من كافة الإدارات المعنية بتنفيذ هذه المراحل.

1 - عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2001، ص 22.  
 2 - محمد مصطفى حلاوي، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي (رسالة دكتوراه منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق، 2000، ص 11.  
 3 - عمر وصفي عقيلي (2001)، المرجع نفسه، ص 22.  
 4 - مهدي السامرائي، مرجع سابق، ص 45.  
 5 - محمد عبد العال النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 52.  
 6 - يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 66-68.

ومن أجل تحقيق شعار الإنتاج بدون أخطاء ينبغي استخدام ثلاث أنواع من الرقابة:

- 1- الرقابة الوقائية: تعني متابعة تنفيذ العمل لاكتشاف الخطأ قبل وقوعه والعمل على منع حدوثه.
  - 2- الرقابة المرحلية: يقصد بها فحص المنتج في نهاية كل مرحلة تصنيع للتأكد من مستوى جودته.
  - 3- الرقابة البعدية: تعني التأكد من جودة المنتج بعد الانتهاء من تصنيعه وقبل انتقاله ليد المستهلك.
- إذاً يتضح لنا بأن أنواع الرقابة الثلاث تتكامل فيما بينها من أجل الحصول على إنتاج بدون أخطاء.
- إن تأكيدات الجودة أصبح أحد الاستراتيجيات الأساسية التي تعتمد عليها إدارة الجودة الشاملة.

#### 6 - مرحلة إدارة الجودة الإستراتيجية **Strategic Quality Management**:

يرمز لها بـ (SQM)، وظهرت خلال الفترة: (1970-1980)، وكان ذلك بسبب دخول التجارة العالمية في حالة منافسة بين الشركات لكسب حصة أكبر من السوق، وخاصة من الشركات اليابانية التي غزت أسواق العالم بمنتجاتها ذات الجودة المتميزة والأسعار المعقولة، وقد اعتمدت شركة (IBM) الأمريكية (SQM) لمجابهة الزحف الياباني<sup>(1)</sup>.

#### 7 - مرحلة إدارة الجودة الشاملة **Total Quality Management**:

يرمز لها بـ: (TQM)، ظهر هذا المفهوم سنة 1951م باليابان واشتهر بعد عام 1980 ومازال مستمراً حتى الآن، وسبب ظهوره هو تزايد حدة المنافسة العالمية واكتساح الصناعة اليابانية للأسواق وخاصة البلدان النامية، مما نجم عنه خسارة الشركات الأمريكية والأوروبية لحصص في الأسواق<sup>(2)</sup>.

يعد مفهوم TQM من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة المبادئ التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن، وقد انتشرت في العديد من الدول، كما أصبحت شرطاً أساسياً للموافقة على تقديم الدعم الفني أو المالي للمنظمة<sup>(3)</sup>.

- مما سبق يمكن القول أن:

\* إدارة الجودة الشاملة هي امتداد لإدارة الجودة الاستراتيجية.

\* إدارة الجودة الشاملة أكثر عمقاً وشمولاً من إدارة الجودة الاستراتيجية.

#### I - 2 - أبعاد ومحددات الجودة:

يتم التطرق لكل من أبعاد ومحددات الجودة فيما يلي:

#### I - 2 - 1 - أبعاد الجودة:

تمتلك السلعة أو الخدمة أبعاد متعددة ترتبط بالجودة، والتي يمكن من خلالها تحديد قدرة إشباعها للحاجات، ورغم تماثل هذه الأبعاد إلا أن الباحثين يجدون اختلافاً بينها، إذ يصنفونها في نوعين هما:

أولاً: أبعاد جودة السلعة: تمتلك السلعة ثمانية أبعاد أساسية هي:<sup>(4)</sup>

<sup>1</sup> - مهدي السامرائي، مرجع سابق، ص 47.

<sup>2</sup> - عمر وصفي عقيلي (2001)، مرجع سابق، ص 26.

<sup>3</sup> - محمد عبد الفتاح محمد، إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، دار الفتح للتجليد الفني، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 166-167.

<sup>4</sup> - محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط2، 2005، ص 21-22.

- 1- الأداء: تعني الخصائص الأساسية للمنتج مثل: اللون والوضوح في الصورة في حالة جهاز التلفزيون أو السرعة بالنسبة للماكينة.
  - 2 - الهيئة/المظهر: تمثل خصائص المنتج الثانوية وتمثل الصفات المضافة إلى المنتج كجهاز التحكم عن بعد أو الأمان في الاستعمال، أو طلب الزبون إضافة نظام التكييف للسيارة.
  - 3 - المعولية: قابلية أداء العمل المطلوب تحت ظروف تشغيلية محددة خلال فترة زمنية محددة.
  - 4 - المطابقة: يشير هذا البعد إلى مدى تحقيق المنتج للمواصفات المحددة مسبقاً من طرف الزبون.
  - 5 - المتانة: الاستفادة الشاملة والدائمة من السلع.
  - 6 - القابلية للخدمة: أي إمكانية تعديل وتصليح المنتج عند حدوث مشكلة في استخدامه.
  - 7 - الجمالية: يقصد بها الانطباع الذي يتولد عن الأفراد حول المنتجات مثل: المظهر الخارجي والذوق.
  - 8 - الجودة المدركة: عبارة عن تقييم غير مباشر للجودة ومن أمثلة ذلك: السمعة<sup>(1)</sup>.
- \* والملاحظ أن هذه الأبعاد ليست منفصلة عن بعضها تماماً، إذ قد يتوفر في المنتج الواحد أكثر من بعد في نفس الوقت مثل: الأداء والمظهر والمطابقة والجمالية... إلخ.

ثانياً: أبعاد جودة الخدمة: تعرف الجودة وفقاً لعدة أبعاد تتعلق برضا المستهلك هي:<sup>(2)</sup>

- 1 - الوقت: كم ينتظر المستهلك من الوقت للحصول على دوره في تقديم الخدمة.
  - 2 - دقة التسليم: تعني التسليم في الموعد المحدد.
  - 3 - الإتمام: إنجاز جميع جوانب الخدمة بشكل كامل.
  - 4 - التعامل: مدى ترحيب العاملين بكل الزبائن.
  - 5 - التناسق: يقصد بها تسليم جميع الخدمات بنفس النمط لكل الزبائن.
  - 6 - سهولة المنال: أي الحصول على الخدمة بسهولة.
  - 7 - الدقة: تعني إنجاز الخدمة بصورة صحيحة من أول لحظة.
  - 8 - الاستجابة: تتمثل في التفاعل بسرعة من العاملين (مقدم الخدمة)، أي كل المشاكل غير متوقعة.
- I - 2 - 2 - محددات الجودة:

توجد لها أربع محددات أساسية تساعد المنتجات على تحقيق الغرض المقصود منها بنجاح وهي:<sup>(3)</sup>

أ - جودة التصميم: تعني الإثارة إلى غرض المصمم في تضمين بعض الخصائص أو عدم تضمينها في السلعة أو الخدمة.

ب - جودة التطابق: تعني تطابق المنتج مع الغرض الذي صمم من أجله.

ج - سهولة الاستخدام: تعني توفر التعليمات والإرشادات اللازمة للزبون عن كيفية استخدام المنتج.

د - خدمات ما بعد البيع: تؤدي هذه الخدمات إلى المحافظة على أداء المنتج أو الخدمة كما هو متوقع.

1 - نبيل محمد مرسي، إستراتيجية الإنتاج والعمليات (مدخل إستراتيجي)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، ط1، 2002، ص337.

2 - محمد عبد الوهاب العزاوي (2005)، مرجع سابق، ص 22.

3 - نبيل محمد مرسي، المرجع نفسه، ص 337 - 339.

I - 3 - أهمية وأهداف الجودة:

يتم التعرض فيما يلي لكل من أهمية الجودة وأهدافها.

I - 3 - 1 - أهمية الجودة:

فيما يخص أهمية الجودة فإننا نتعرض لها من الجوانب التالية:

- أولاً: بالنسبة للمؤسسة المنتجة:

يمكن النظر لأهمية الجودة بالنسبة للمؤسسة من زاويتين هما:

1 - المخاطر التي قد تتحملها المؤسسة من خلال عدم اهتمامها بالجودة.

2 - المزايا التي تستفيد منها المؤسسة من خلال اهتمامها بالجودة.

1 - المخاطر التي قد تتحملها المؤسسة من خلال عدم اهتمامها بالجودة:

تؤثر الجودة الرديئة للمنتجات أو الخدمات على المنظمات في عدة مجالات منها: (1)

أ - فقدان مجال العمل: قد تؤدي الجودة الرديئة للمنتجات والخدمات إلى حدوث خسائر للمنظمة منها:

- فقدان القدرة على الاستمرار مما ينجم عنه:

\* تدمير صورتها في أذهان العملاء مما يؤثر على سمعتها في السوق.

\* انخفاض حصتها السوقية أو تحقيق خسائر أو ترك مجال العمل كلية.

ب - المسؤولية عن الأخطاء الناتجة: ينتج عن رداءة الجودة المسؤولية المالية للمنظمة أخطار نتيجة

الحوادث المترتبة عن استخدام منتجات معينة بسبب رداءة التصميم مثل: الأدوية... إلخ.

ج - الإنتاجية: إن المحافظة على الجودة وتحسينها من شأنه أن يؤدي إلى نتائج إيجابية على الإنتاجية

والعكس يؤدي إلى حدوث آثار سلبية على الإنتاجية.

د - التكاليف: وجود الجودة الرديئة يؤدي إلى زيادة أنواع معينة من التكاليف التي تتحملها المنظمة

ومن أمثلتها: تكاليف إعادة الإنتاج والفحص، تكاليف النقل، وتكاليف التعامل مع شكاوى الزبائن... إلخ.

2- المزايا التي تستفيد منها المؤسسة من خلال اهتمامها بالجودة:

يترتب على الاهتمام بجودة المنتجات أو الخدمات داخل المنظمة إلى تحقيق نتائج أهمها: (2)

- تزايد المسؤولية القانونية للمؤسسة عن كل ضرر يصيب المستهلك لمنتجاتها.

- تحسين سمعة المؤسسة في السوق، ويتأكد ذلك من خلال تقديمها منتجات تلبى رغبات زبائنها.

- تطبيق المؤسسة لمواصفات محددة من شأنه أن يساهم في حماية المستهلك من الغش التجاري.

- من خلال الجودة تستطيع المؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية، وبالتالي جذب أكبر عدد من الزبائن.

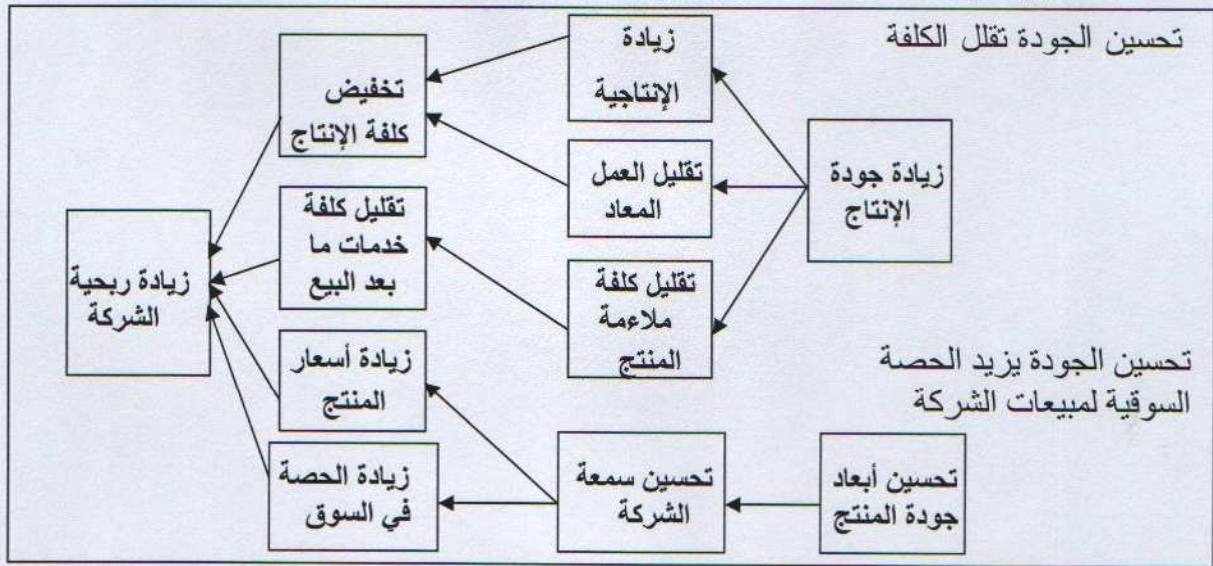
- تنفيذ الجودة المطلوبة يمكن المؤسسة من اكتشاف الأخطاء وتصحيحها لتجنب تكاليف إضافية

والشكل الموالي يوضح أن تحسين الجودة يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية، وتخفيض التكاليف... إلخ.

1 - نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص 339 - 340.

2 - قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص 30 - 33.

- الشكل رقم (1.1): تأثير الجودة على التكاليف والحصة السوقية



- المصدر: قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص 33.

\* كما توجد عدة أسباب من شأنها أن تؤدي بالمؤسسة إلى ضرورة الاهتمام بالجودة ومنها: (1)

- يعتبر عنصر الجودة أحد عناصر المزيج التسويقي الهامة التي تؤثر في رقم مبيعات المشروع.
- قدرة السلعة على تحقيق الهدف من اقتنائها، ويتوقف ذلك على جودة المواد الخام الداخلة فيها.
- أهمية الجودة في حالة وجود المنافسة بين أكثر من منتج، سواء كان ذلك منتجاً منافساً في السوق المحلية أو منتجاً خارجياً يقوم بتوزيع سلعته في السوق المحلية.

- ثانياً: بالنسبة للزبائن:

يتوقف قرار شراء الزبائن للمنتج على مستوى جودته، بحيث يكون الزبون مستعداً لدفع ثمن مرتفع

مقابل منتج ما شرط أن يكون ذا جودة جيدة، وتتضح أهمية الجودة بالنسبة للزبائن فيما يلي: (2)

- 1 - الرضا: لا يمكن لأي صناعة أن تستمر إلا إذا كانت المنتجات التي تقدمها وتقوم بتسويقها ذات جودة جيدة، وتلبي احتياجات ورغبات طالبيها من الزبائن.
- 2 - الوفاء: إن الاحتفاظ بزبون موجود مسبقاً وضمناً وفائه يكلف خمس مرات أقل من اكتساب زبون جديد، بحيث لا يتحقق إلا من خلال تقديم السلع والخدمات التي تلبي رغباتهم وتستوفي احتياجاتهم.
- إضافة لما سبق كثيراً ما نلاحظ إجماع المستهلك في الأسواق المحلية عن شراء بعض السلع المنتجة محلياً وتفضيل السلع الأجنبية عليها بالرغم من الارتفاع النسبي لثمن السلع الأجنبية، ويرجع ذلك في معظم الأحيان إلى الاختلاف الواضح في مستوى الجودة بين هذين النوعين من السلع (3).

<sup>1</sup> - حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة TQM والأيزو ISO، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2003، ص44.

<sup>2</sup> - فلة العيباري، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بالخرربة، جامعة الجزائر، 2005، ص6.

<sup>3</sup> - حميد عبد النبي الطائي وآخرون، المرجع نفسه، ص43.

- ثالثاً: بالنسبة للعمال:

إن تطبيق مداخل الجودة يؤدي إلى ما يلي: (1)

تنمية روح المسؤولية لدى الأفراد، وذلك من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرار، وتطوير كفاءاتهم. فمنهج الجودة يعدّ بمثابة العامل المثالي لكل تغيير إيجابي في المنظمة. فالأداء الجيد ينتج عن كفاءة العاملين في المنظمة وقدراتهم الجماعية، وكذلك تكاتف جهود الجميع بهدف تحقيق الجودة المطلوبة للمنتجات.

ومن الأوجه التي تتخذها أهمية الجودة بالنسبة للعمال ما يلي: (2)

1 - دعم نشاط كل فرد: إن تحسين جودة العمل يعتبر عاملاً أساسياً لرفع فعالية الأداء، ويتأكد ذلك من خلال تحسين ظروف العمل، الأمر الذي ينجم عنه عدة تحسينات أهمها:

- تحسين أداء الأفراد بالمنظمة.

- تحسين مستوى الإنتاجية.

- رفع مستوى الجودة.

2- المساهمة في تنسيق عملية التسيير: إن الهدف من التسيير هو تنشيط وتحفيز فرق العمل من أجل تحقيق الرضا لدى الزبائن بصفة مستمرة ودائمة، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال تطبيق مفهوم الجودة الشاملة الذي يقوم على مشاركة كافة العاملين بالمنظمة.

3 - التناسق والترابط: إن سياسة الجودة تقترح أسلوب جديد للعمل في المنشآت الحديثة، والمتمثل في تطوير شبكات الاتصال الأفقي بين مختلف أقسامها من خلال العلاقة (المورد/الزبون) داخلي وبالمشاركة في حل مشاكل العمل.

- رابعاً: أهمية الجودة كأساس للمنافسة:

تتسابق المؤسسات على تحسين مركزها التنافسي من خلال تحقيق عوامل المنافسة الآتية: (3)

- الجودة، وخفض التكلفة، وخدمات ما بعد البيع.

- خفض أزمة العمليات والالتزام بمواعيد التسليم "المنافسة على الوقت".

- توفر وتنوع المنتج أو الخدمة من خلال "التجديد والابتكار والانتشار".

إن إنشاء وتطبيق نظام فعال لإدارة الجودة يؤدي إلى تحقيق جميع عوامل المنافسة، فالجودة كأحد أهم عوامل المنافسة تؤدي إلى زيادة العائد على المبيعات وخفض التكلفة وفق الجدول التالي:

<sup>1</sup> - فلة العيباري، مرجع سابق، ص 6.

<sup>2</sup> - Detrie Philippe, "conduire une démarche qualité", les éditions d'organisations, Paris, 2001, PP33 - 34.

<sup>3</sup> - محمد حسن رياض، دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة المواصفات العالمية ISO9000 اصدار 2000، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006، ص 4-5.



- الجدول رقم (2.1): عوامل المنافسة التي تؤدي إلى زيادة العائد على المبيعات وخفض التكلفة

1 - زيادة العائد على المبيعات: من خلال	2 - خفض التكلفة: من خلال
- تحقيق خصائص تفي احتياجات العميل.	- التخلص من العيوب.
- زيادة رضا العملاء.	- خفض المعاد تشغيله.
- إنتاج منتجات وخدمات مباعه.	- خفض الفحوص والاختبارات.
- زيادة الحصة التسويقية.	- خفض التكلفة.
- زيادة المبيعات.	- زيادة الإنتاجية.

- المصدر: محمد حسن رياض، مرجع سابق، ص5.

### I - 3 - 2 - أهداف الجودة:

هناك نوعان من أهداف الجودة هما: (1)

أ - أهداف تخدم ضبط الجودة: هي تلك الأهداف التي تتعلق بالمعايير التي تسعى المنظمة للمحافظة

عليها باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل: رضا الزبائن.

ب - أهداف تحسين الجودة: تنحصر غالباً في الحد من الأخطاء، وتطوير منتجات ترضي الزبائن.

- وهذا يمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعيتها في خمس فئات هي: (2)

1 - أهداف الأداء الخارجي للمنظمة ويتناول الأسواق والبيئة والمجتمع.

2 - أهداف أداء المنتج وتتناول حاجات الزبائن والمنافسة.

3 - أهداف العمليات والمتعلقة بمقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط.

4 - أهداف الأداء الداخلي وتتناول مقدرة المنظمة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل.

5 - أهداف الأداء للعاملين وتتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين.

انطلاقاً مما سبق يمكن القول بأن وضع أهداف وسياسات الجودة داخل المؤسسة بصورة رسمية

وواضحة من طرف الإدارة العليا يعد التزاماً صريحاً منها بالجودة.

### I - 4 - دعائم وتكاليف الجودة:

يتم التعرض إلى نقطتين أساسيتين هما:

#### I - 4 - 1 - دعائم الجودة:

تقوم الجودة على أساس دعائمين أساسيين لا يمكن لها أن تتحقق دون توفرهما معاً:

أ - جودة تصميم المنتج: تعني تحديد خصائص للمنتج تجعله قادراً على إشباع أو تقديم خدمة مطلوبة

ومنه فالعناصر التي ينطوي عليها تصميم المنتجات هي: توصيف الجودة أو طريقة الصيانة (3).

1 - قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006، ص38.

2 - أحمد خير الدين لوشاخي، الجودة ومدى تطبيقها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2002-2003، ص34.

3 - قاسم نايف علوان المحياوي، المرجع نفسه، ص37.

ب - جودة التنفيذ: تعني درجة مطابقة المنتج للمواصفات المحددة مسبقاً، والتي تعتمد على ما يلي: (1)

- 1 - إمكانية الأقسام الإنتاجية لوضع المواصفات المطلوبة قيد التنفيذ.
  - 2 - إمكانية إدارة السيطرة النوعية لضبط جودة الإنتاج ومدى المطابقة مع المواصفات والتحكم فيها.
- I - 4 - 2 - تكاليف الجودة:

تهدف كل مؤسسة من نشاطها لبلوغ الجودة المثلى في منتجاتها، ومطابقة ذلك بحاجات الزبائن بأقل التكاليف الممكنة، وهذا ما يتطلب منها تفادي عدم المطابقة والتي تدعى بتكاليف اللاجودة.\*

1- تعريف تكاليف الجودة:

- 1- يقصد بها تلك: "التكاليف المتعلقة بمنع إنتاج المنتجات المعيبة أو اكتشاف المنتجات المعيبة." (2)
- 2 - أنواع تكاليف الجودة:

لقد تزايد الاهتمام بتكاليف الجودة في السنوات الأخيرة، حيث نجدها تقسم إلى عدة أنواع رئيسية:

- أ - تكاليف الوقاية: هي التكاليف التي تتحملها المؤسسة لتجنب مشاكل الفشل من أول مرة مثل: (3)
  - تكاليف تخطيط الجودة، تكاليف تصميم المنتج، تكاليف التدريب، تكاليف بناء نظام للمعلومات... إلخ.
  - ب - تكاليف التقويم: تتعلق بتقويم المنتج والتأكد من مدى مطابقته لما هو مطلوب من الزبون مثل: (4)
  - تكاليف فحص المواد والآلات وتكاليف فحص العمليات والمنتجات بعد تصنيعها قبل تسويقها للزبون.
  - ج - تكاليف الفشل الداخلية: يقصد بها مجموعة التكاليف التي تتحملها المؤسسة نتيجة إنتاجها منتجات ذات جودة رديئة، والتي يتم اكتشافها قبل عمليات البيع للمستهلك وتتضمن: (5)
  - تكاليف المنتجات ذات الجودة الرديئة، وتكاليف العمل المعاد نتيجة إعادة إصلاح المنتجات المعيبة بالإضافة إلى تكاليف الفشل وتكاليف تخفيض سعر البيع وتكاليف توقف العملية الإنتاجية... إلخ.
  - د- تكاليف الفشل الخارجي: تتحملها المؤسسة وتظهر في المنتج بعد تقديمه للمستهلك ومنها: (6)
  - تكاليف الإصلاح، تكاليف الضمان، تكاليف الشكاوي، تكاليف المسؤولية، تكاليف فقدان السمعة... إلخ.
- I - 5 - طرق قياس الجودة والعوامل المؤثرة عليها:

يتم التطرق لكل من طرق قياس الجودة والعوامل المؤثرة فيها في الآتي:

#### I - 5 - 1 - طرق قياس الجودة:

تختلف طرق قياس الجودة حسب نوع المواد والمنتجات والسلع النهائية المراد شراؤها، وأيضاً حسب الغرض الذي من أجله يتقرر الشراء، مع مراعاة ضرورة تطبيق هذه المقاييس حتى نستطيع

1 - خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2007، ص270.  
\* اللاجودة تعني الفرق بين الجودة المحققة فعلاً والجودة المنتظرة، والناجمة عن وجود أخطاء على مستوى المنتج أو عدم مطابقته للمواصفات الموضوعية.

2 - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2006، ص 167.

3 - محمد عبد العال النعيمي وآخرون (2009)، مرجع سابق، ص 73.

4 - يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص ص84-85.

5 - قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص 54.

6 - رعد عبد الله الطائي/عيسى قدارة، مرجع سابق، ص ص41-45.

الاستفادة منها، ويلاحظ تعدد الطرق المستخدمة في قياس الجودة ومن بينها:

أ - الرتبة أو الدرجة: تعني فئة أو ترتيب يعطى للكيانات ذات الاستعمال الوظيفي نفسه ولكن باختلاف متطلبات الجودة، وعندما يشار إلى الرتبة رقمياً تميز الرتبة الأعلى عادة بالرقم: 1 والرتبة الأدنى بالأرقام: 2، 3... الخ، وحينما يشار لها بمجموع نقاط مثل: عدد النجوم فإن الرتبة الأدنى عدداً أقل من النقاط أو النجوم ويمكن الاستدلال في ذلك بالأمثلة التالية: السفر بالطائرات أو القطارات... الخ<sup>(1)</sup>.

كما تعتبر من طرق قياس الجودة ما يلي:<sup>(2)</sup>

أ - التحليل الفني أو الكيميائي: يعتبر من الطرق الهامة في تحديد مستوى الأصناف المرغوب شراؤها خاصة فيما يتعلق بالمواد التي تدخل في تركيب سلعة معينة.

ب- الاختبارات الفعلية: تستخدم هذه الاختبارات في قياس جودة المنتج من حيث القوة والمتانة وحسن الأداء... الخ، وتجري هذه الاختبارات بأجهزة قياس نموذجية تكون معياراً للقياس.

ج- عينات القبول: تعتبر من المقاييس الإحصائية الهامة لما تتميز به من استخدامات ومنها:<sup>(3)</sup>

1 - الفحص عند استلام المواد الأولية أو الأجزاء نصف المصنعة.

2 - الفحص أثناء ممارسة أو أداء العمليات الإنتاجية.

3 - الفحص النهائي ويتم عادة قبل شحن المنتج للمستهلك النهائي.

- إضافة للخطوات السابقة التي تتخذ من طرف المنتج فإن البضاعة تخضع للفحص من قبل المستهلك.

### I - 5 - 2 - العوامل المؤثرة في الجودة:

تتمثل العوامل المؤثرة في الجودة في عدة عوامل أساسية هي:<sup>(4)</sup>

أ - الأسواق: تعني بدون الأسواق لن تكون هناك منتجات ولن يكون هناك اهتمام بالجودة وأساليبها.

ب - العامل: أدى التقدم التكنولوجي الكبير في وسائل الإنتاج المختلفة إلى وجود نوع من التخصص العالي لمواجهة هذا التقدم من أجل تحقيق الإتقان والجودة في الأداء.

ج- رأس المال: ضروري للحصول على المعدات الحديثة لرفع مستوى الجودة وتغطية تكاليف الإنتاج.

د- الإدارة: من الضرورة وجود نظام إدارة وأعمال بخلق ومتابعة نظام فعال لضبط الجودة ومراقبة كل ما يتعلق بها، وأصبحت الإدارة مسؤولة مسؤولية تامة عن متابعة هذه المجموعات ومراقبة الجودة.

هـ - المواد الأولية: من أجل الوصول إلى جودة عالية فإنه من الممكن اختيار جودة المواد الأولية باستخدام الكثير من المواد الحديثة على عكس الفحص بالعين المجردة كما كان متبعاً في الماضي.

و - الآلات والوسائل الفنية الحديثة: أدت الزيادة في الطلب على المنتجات إلى اختراع الكثير من الآلات الخاصة التي تفي بالاحتياجات المطلوبة، مما أدى إلى دقة عالية وتحقيق جودة مرتفعة.

<sup>1</sup> - مامون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص 86.

<sup>2</sup> - قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سابق، ص 41.

<sup>3</sup> - خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 239.

<sup>4</sup> - قاسم نايف علوان المحياوي، المرجع نفسه، ص 43 - 44.

II - فلسفة إدارة الجودة الشاملة:

يتم التطرق فيما يأتي لكل من الجودة الشاملة، وإدارة الجودة الشاملة ومتطلبات ومعوقات تطبيقها.

II - 1 - الجودة الشاملة:

لقد تزايد الاهتمام بالجودة في ظل زيادة حدة المنافسة، بحيث لم تعد فكرة الجودة تستند على مطابقة المنتج لمجموعة من المعايير المحددة؛ لأنها تتجسد في المنتج، بل تتعداه إلى ضرورة الوصول إلى توفر الجودة وتحقيقها في جميع المهام والنشاطات ذات التأثير المباشر، وغير المباشر على العملية الإنتاجية وخصوصاً المنتج في حد ذاته، لذلك فهي تشتمل على جميع العمليات الداخلية والخارجية في المؤسسة وهذا ما يسمى بالجودة الشاملة والتي سنتطرق لها فيما يأتي:

II - 1 - 1 - تعريف الجودة الشاملة:

لقد تحول اهتمام الباحثين الاقتصاديين خاصة في ظل المنافسة العالمية من النظرة الأحادية الضيقة للجودة على أنها جودة المنتج النهائي فقط، إلى نظرة أوسع وأشمل تشمل جودة كل النشاطات والوظائف والمهام التي تقوم بها المؤسسة، والتي تعرف بالجودة الشاملة التي نسعى إلى توضيح معناها من خلال التعاريف التالية:

- التعريف الأول:

يقصد بها: "جودة كل شيء في كل عناصر التنظيم وعناصر الإنتاج وكل مرافق المشروع طالما أنها جميعاً في النهاية تشترك في تحديد ما يقدم للمستهلك، وبالتالي تحقيق رضاه أو عدم رضائه." (1)

- التعريف الثاني:

تعرف أيضاً: "بأنها تميز السلعة أو الخدمة في تلبية كافة مطالب الزبون وتوقعاته مثل: حسن المعاملة، السعر، الوفرة، الاستجابة الفورية للشكاوى، تقديم السلعة في الوقت المطلوب... الخ." (2)

- التعريف الثالث:

كما تعرف أيضاً بأنها: "جودة التصميم وجودة الأداء وجودة المخرج." (3)

- التعريف الرابع:

تعرف بأنها: "طريقة لإدارة المنظمة تهدف إلى التعاون والمشاركة من كل العاملين في المنظمة من أجل تحسين منتجاتها وخدماتها وأنشطتها، حتى تحقق رضا العملاء وأهداف المنظمة لمصلحة الجميع بما يتفق مع متطلبات المجتمع." (4)

1 - علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1995، ص 11.

2 - عمر وصفي عقيلي (2001)، مرجع سابق، ص 35.

3 - صالح ناصر عليمات، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية (التطبيق ومقترحات التطوير)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2004، ص 93.

\* - يقصد بكل من : } جودة التصميم: تحديد المواصفات والخصائص التي ينبغي أن تراعى في التخطيط للعمل.

} جودة الأداء: القيام بالأعمال وفق معايير محددة.

} جودة المخرج: الحصول على منتج تعليمي وخدمات تعليمية وفق الخصائص والمواصفات المتوقعة.

4 - السيد عليوة، تنمية مهارات مديري الإدارات، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2001، ص 94.

- التعريف الخامس:

كما تعرف الجودة الشاملة بأنها: "عملية تسير بموجبها الأمور بانتظام".<sup>(1)</sup>

- التعريف السادس:

توجد أيضا للجودة الشاملة تعاريف أخرى لدى الكتاب والباحثين منها:

- يعرفها "Royal Mai" بأنها: "الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن

فريق واحد، مما يعمل على خلق قيمة مضافة لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين".<sup>(2)</sup>

- كما يعرف الجودة كل من: "موسارد Mosard و رانك Rank" كما يلي:<sup>(3)</sup>

- يعرفها "موسارد Mosard" بأنها: "استخدام الأساليب التقويمية الكمية، والموارد المتاحة من أجل

تحسين الخدمات التي تقدمها المنظمة، وتقييم المستوى الذي تم من خلاله إشباع حاجات العملاء

في الوقت الحاضر وفي المستقبل".

- ويرى: "رانك Rank" أن الجودة الشاملة هي: "عملية إمداد عملائنا داخليا وخارجيا بالإنتاج والخدمات

التي تجعلهم يشبعون احتياجاتهم، فضلا عن أنها تتضمن تحسين كل من السلوكيات والاتجاهات

والعمليات والخدمات".

II - 1 - 2 - أسباب نشأة الجودة الشاملة:

أدت مجموعة من الأسباب والعوامل إلى نشأة وظهور الجودة الشاملة، وتم اعتمادها من طرف

المؤسسات، ويتم التطرق لمجموعة من الأسباب التي أدت إلى ذلك من أهمها:<sup>(4)</sup>

1 - المتغيرات الداخلية: لكي تلتزم المؤسسة بالجودة ينبغي عليها احترام المبادئ التالية:

- البحث عن الإيقان.

- خدمة الزبون والمستهلك.

- جعل العلاقة بين المورد والزبون مبنية على الثقة المتبادلة.

2 - المتغيرات الخارجية: من أهم هذه المتغيرات ما يلي:

- التعقيد المتزايد للسلع والخدمات، بالإضافة للمتطلبات والحاجات الجديدة للزبائن والمستهلكين.

- الأزمة الاقتصادية التي زادت من حدة المنافسة العالمية، وحدة تنافسية المؤسسات.

- غزو المنتجات اليابانية للأسواق الغربية، والتي كانت تتميز بجودتها العالمية خاصة في مجال

المركبات الإلكترونية، صناعة السيارات...إلخ.

3 - تكاليف الحصول على الجودة: تتمثل في تكاليف التقييم والرقابة مثل: تكاليف الفحص، والاختبار

إلى جانب تكاليف الوقاية وتكاليف الاعتمادية.

1 - حمدي عبد العظيم، المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 165.

2 - خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 75.

3 - محمد عبد الفتاح محمد (2008)، مرجع سابق، ص 168-169.

4 - Chantal bussenault et Martine prête: organisation et gestion de l'enterprise, Vuibert, Paris, juillet 1991, PP8-9.

- وإلى جانب الأسباب السابقة يرجع البعض اعتماد المؤسسة للجودة الشاملة للعوامل المالية، التقنية والاجتماعية التالية:<sup>(1)</sup>

أ - عولمة السوق: ساهمت العولمة في زيادة حدة التنافس بين المؤسسات التي تسعى لجذب أكبر عدد ممكن من المستهلكين، ولن يتأتى لها ذلك إلا من خلال تركيزها على عنصر الجودة.

ب - التطور التقني والتنظيمي:

أصبحت المؤسسات في الآونة الأخيرة تولي أهمية بالغة لعنصر التطور التقني، والتنظيمي لماله من الأثر البالغ على زيادة حجم الإنتاج، بالإضافة إلى احتفاظها بعنصر نوعية المنتجات، دون إهمال جانب الجودة وبأقل التكاليف الممكنة بغية تحقيق مرونة في الإنتاج تماشياً مع التغيرات في السوق.

ج - التطور الاجتماعي: أدى هذا التطور إلى تغير في حاجات الأفراد إلى ما يلي:

- حاجات تحقيق وحب الذات بالنسبة لأفراد المؤسسة.

- حاجات الإشباع والرضا بالنسبة للمستهلكين والزبائن.

\* ونتيجة لهذه الأسباب وما قبلها منفردة أو مجتمعة، والتي تشترك في نقاط أساسية هامة من بينها اعتماد المؤسسات على عنصر الجودة الشاملة عن طواعية منها بغية مسايرة التطورات، والتغيرات الحاصلة الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية السائدة والناجمة عن ظاهرة عولمة السوق، وسعيها منها للتأقلم مع الحاجيات الجديدة للمتعاملين معها كالزبائن والمستهلكين، والتي أصبحت الجودة بمثابة الدافع أو المحرك لسلوكهم، إضافة إلى محيطها الداخلي والذي يترتب عنه حاجات ورغبات تتطلب الإشباع كحاجات عمال المؤسسة نفسها.

إضافة إلى الأسباب السابقة توجد عدة أسباب أخرى أدت إلى الاهتمام بالجودة منها:<sup>(2)</sup>

1 - زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات مما أدى إلى ضرورة إنتاج أفضل السلع وبأقل التكاليف.

2 - زيادة الاتجاه نحو الخصوصية.

3 - تحول بعض الدول النامية إلى دول متطورة صناعياً مثل: دول جنوب شرق آسيا.

4 - العجز المتواصل في الميزان التجاري لبعض الدول المتقدمة، مما دفعها إلى وضع استراتيجيات

للاهتمام بالجودة.

II - 1 - 3 - أسس وأهداف الجودة الشاملة:

يتم التطرق إلى أهم الأسس والأهداف التي تقوم عليها الجودة الشاملة في الآتي:<sup>(3)</sup>

\* أسس الجودة الشاملة تتمثل في الأفكار والأسس التالية:

- توسيع مجالات تحسين النشاط من خلال تحديد الأسباب وتحليلها، واتخاذ الرقابة كأولوية.

<sup>1</sup> - Patrick Lyonnet : les outils de la qualité totale, technique et documentation, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 1991, PP8 - 9.

<sup>2</sup> - علاء فرج الطاهر، إدارة الموارد والجودة الشاملة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، صص 136-137.

<sup>3</sup> - مليكة علائي، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الأيزو في تنافسية المؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2003-2004، صص 20-21.

- اللاجودة مرفوضة وتساوي صفر خطأ وتساوي طموح، إتقان (جودة)، إرادة.
- الرقابة مسؤولية جميع أفراد المؤسسة وكلا في حدود مسؤوليته.
- التحكم في التكاليف من خلال التقييم.
- الجودة مصدر الربح.
- الجودة موجودة في كامل الأنشطة التي تؤديها المؤسسة.
- ثقة الزبون والمستهلك ترتبط بسمعة المؤسسة.

\* من خلال الأسس السابقة تسعى المؤسسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نوجز بعضها فيما يلي:

- 1 - تخفيض تكاليف الإنتاج: يتم السعي إلى انتهاج نظام الجودة الشاملة من طرف المؤسسة، لكونه يقوم على نظم تسييرية تخطط للإنتاج، وفقا لأسس فنية تساهم في تخفيض نسبة عدم المطابقة والجهد والوقت الضائعين ومن ثم تخفيض التكاليف.
  - 2 - تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين: يتم ذلك من خلال إنتاج وتقديم سلع وخدمات مطابقة للمواصفات ولحاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين، مع مسايرة تطوراتها وتغييراتها بمرور الزمن.
  - 3 - تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في الأسواق العالمية: إن تحقيق الهدفين السابقين للجودة الشاملة من شأنه أن يساهم في تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق الجودة، وتخفيض الأسعار دون أن يكون له الأثر على أرباحها، ومن ثم تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في الأسواق.
- هذا وهناك من يلخص أهداف الجودة فيما يلي: (1)

- 1 - أهداف خارجية: تتجسد في تقديم أفضل السلع والخدمات للزبائن والمستهلكين، بغية تحقيق أقصى إشباع لهم وبأقل التكاليف وذلك من خلال تخفيض الأسعار والتعرف على حاجياتهم قبل إشباعها.
  - 2 - أهداف داخلية: تصنف هذه الأهداف إلى نوعين هما:
    - أ - هدف اجتماعي: يتمثل في السعي نحو تحقيق المنفعة لأفراد المؤسسة وزيادة إنتاجيتهم من خلال تحفيزهم مادياً ومعنوياً، وتنمية إحساس الاعتزاز لدى هؤلاء بالانتماء إلى المؤسسة.
    - ب - هدف اقتصادي: يتجسد في تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال تحقيق الكفاءة والفعالية.
- وما يمكن استخلاصه مما سبق، يتمثل في أن الجودة الشاملة تعد بمثابة فلسفة تقوم على جملة من الأفكار والأسس، التي تسعى المؤسسة من خلالها لتحقيق أهدافها المسطرة بغية تحقيق التميز تنافسياً من خلال تحقيق الجودة، في كامل وظائفها والأنشطة التي تؤديها ويترتب عن ذلك تخفيض التكاليف، وتحقيق الإشباع والرضا لكل من الزبائن وأفراد المؤسسة من خلال تلبية حاجاتهم المتعددة.

#### II - 1 - 4 - مبادئ الجودة الشاملة:

إن نجاح تطبيق الجودة الشاملة بالمؤسسة يعود الفضل فيها للعمل بمجموعة من المبادئ والشروط

<sup>1</sup> - مليكة علالي، مرجع سابق، ص ص 21-22.

التي من شأنها الإسهام في تحقيق أفضل أداء ممكن، والتي نذكر منها: (1)

- 1 - المطابقة: يتم ذلك من خلال ضمان مطابقة هذه السلع والخدمات للخصائص المحددة من طرف الزبون أو المستهلك وكذا الحاجات الواضحة والضمنية له.
- 2 - الوقاية: تتمثل في الإجراءات التي تمنع حدوث الأخطاء، والسعي لاكتشافها قبل الوقوع فيها.
- 3 - القياس: يقصد به قياس نسبة مطابقة السلع والخدمات المحققة والمقدمة للزبون أو المستهلك مع الحاجات الواضحة له، بغية تحقيق التحسين المستمر.
- 4 - الإتقان: يعني السعي لتحقيق صفر خطأ من خلال عملية التحكم الكلي في الجودة، رغم أن ذلك يكلف المؤسسة بذل مجهودات كبيرة.
- 5 - المسؤولية: يقصد بها مدى تحمل الأفراد للمسؤوليات الملقاة على عاتقهم من خلال الوظائف والمهام التي يؤديونها في المؤسسة، حسب المستويات الموجودة.

\* إضافة إلى ما سبق ذكره هناك من يرى بأن مبادئ الجودة الشاملة تتمثل في الآتي: (2)

- 1 - الاندماج الكلي للإدارة: يقصد به أن الإدارة مسؤولة على عدة مهام تقوم بها داخل المؤسسة ومنها:
    - إنشاء سياسة للجودة بالمؤسسة.
    - اتخاذ القرارات المتعلقة بالابتكار وتطوير المنتج.
    - تطبيق نظام الجودة بالمؤسسة.
  - 2 - تماسك وترابط كل أفراد المؤسسة: من أجل تحقيق المؤسسة لأهدافها عن طريق تطبيق أفكار الجودة الشاملة وانتهاجها كأسلوب عملي فإنه لزام عليها أن تقوم بتدريب وتأهيل وتحفيز عمالها.
  - 3 - الاحتياط من الأخطاء الوظيفية: يتمثل في القيام بنشاطات وقائية من شأنها أن تؤدي لاكتشاف الأخطاء والمشاكل قبل وقوعها.
  - 4 - قياس الجودة: يتم من خلال قدرة المؤسسة في تحقيق أهداف الجودة بالاعتماد على إنشاء معايير موحدة للإنتاج، وتحديد الأهداف ومقارنتها بما هو منجز ثم تحديد الانحرافات المترتبة عن الأداء.
  - 5 - تضافر كل الجهود من أجل تحقيق الأصفار الخمسة: تسعى المؤسسة من خلال قيامها بنشاطها إلى تحقيق الأصفار الخمسة وهي: صفر مخزون، صفر ورق، صفر مدة، صفر خطأ، صفر عطب.
  - 6 - التحسين المستمر للجودة (استمرارية نشاط الجودة): تسعى المؤسسة بكل الوسائل إلى تحقيق التحسين والاستمرارية في نشاط الجودة، وذلك من أجل تحقيق الأهداف التي تواجدت من أجلها.
- II - 1 - 5 - شروط نجاح الجودة الشاملة:

يتم التطرق للشروط التي يتوقف عليها نجاح الجودة الشاملة في المؤسسة في الآتي: (3)

- إعداد قاعدة للجودة، ومن ثم الانطلاق في تطبيق الجودة الشاملة بتحفيز من الإدارة العامة.

<sup>1</sup> - Chantal bussenault et Martine prète, op. cit., PP 9 – 12.

<sup>2</sup> - Michel weill, le management, la pensée, les concepts, les faits, Armand colion, Paris, 1994, P134.

<sup>3</sup> - Chantal bussenault et Martine prète, op. cit., P12.



- المشاركة الجماعية لكل إطارات وأفراد المؤسسة.
- اعتماد التسيير بالمشاركة وتجنب المركزية في اتخاذ القرارات.
- تدريب وتحفيز أفراد المؤسسة على مفاهيم الجودة الشاملة من أجل تحقيق فعالية في تنفيذ الأهداف.
- وهناك من يرى أن نجاح تطبيق الجودة الشاملة بالمؤسسة يتطلب ما يلي:<sup>(1)</sup>
  - دراسة وضعية المؤسسة في السوق لفترة طويلة.
  - اعتماد التكنولوجيا كوسيلة لتطور المؤسسة وليس كأساس لتحويلها.
  - مساهمة كل أفراد وعناصر المؤسسة في دراسة أي مشكلة قد تتعرض لها المؤسسة.
  - الاستعانة بوسائل تشخيصية وتحليلية مكملة لتقييم وتحسين الجودة.
- انطلاقا مما سبق فإنه ينبغي على المؤسسة حتى تضمن التطبيق الجيد للجودة الشاملة أن تحترم المبادئ والشروط السالفة الذكر، بغية تحقيق أكبر إشباع لكل أفرادها بالإضافة إلى الزبائن والمستهلكين.
- \* وعموما فإن ما يمكن أن نخلص إليه مما سبق ذكره بخصوص الجودة الشاملة يتمثل في الآتي:
  - جعل الجودة مسؤولية كافة العاملين في المؤسسة دون استثناء.
  - تعدد وسيلة لمسايرة عولمة السوق، وما نجم عنها من تغيرات اقتصادية وتكنولوجية واجتماعية.
  - تضمين مبادئ الجودة في كافة نشاطات ووظائف ومهام المؤسسة.
  - تحقيق أقصى إشباع للزبون والمستهلك ولأفراد المؤسسة، وتلبية كافة متطلباتهم.
  - التأقلم المستمر مع حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين.
  - وسيلة لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وتعزيز قدرتها التنافسية.
- ومن خلال ذلك أصبحت الجودة الشاملة مسعى العديد من المؤسسات، والتي تعمل على تنسيق وتوجيه الجهود من أجل تحقيقها وتجسيدها في المؤسسة، وهذا ما يطلق عليه إدارة الجودة الشاملة أو تسيير الجودة الشاملة، وهذا ما سنتطرق إليه فيما يلي:

## II - 2 - إدارة الجودة الشاملة:

إن الجودة هي أحد نظم الجودة الشاملة، أخذت بمبادئها العديد من المؤسسات الإنتاجية والتي تقدم الخدمات العامة والخاصة في حياتها الربحية، وغير الربحية في معظم الدول المتقدمة، ثم نلتها بعض الدول النامية التي تحاول أن تشق طريقها نحو التقدم، ولقد أدت زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات إلى تغيير نظرة هذه الأخير من التركيز فيها على جودة كل العمليات والأنشطة التي تقوم بها، انطلاقا من اعتمادها على ما يسمى بالجودة الشاملة، بغية تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين، ولكي تستطيع المؤسسة تحقيق ذلك ينبغي عليها انتهاج ما يسمى TQM، التي سنتطرق لها فيما يلي:

## II - 2 - 1 - ماهية إدارة الجودة الشاملة:

ساهمت التغيرات الاقتصادية الجديدة الناجمة عن ظاهرة عولمة السوق في ضرورة تطبيق

<sup>1</sup> - علي رحال / الإهم يحيياوي، الجودة والسوق، "مجلة أفاق"، جامعة باجي مختار، غنابة، الجزائر، العدد: 05، مارس 2001، ص 45.

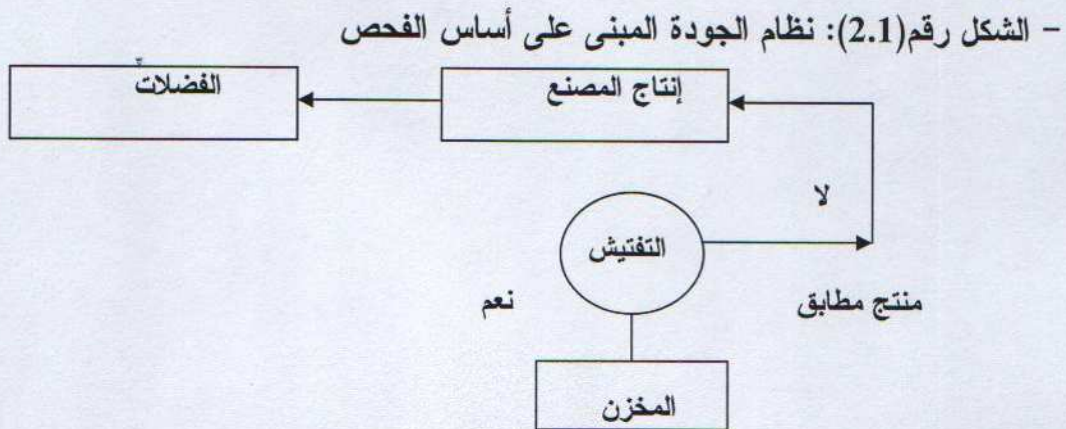
المؤسسات الاقتصادية لأنظمة تسيير جديدة وفعالة، واعتماد استراتيجيات ملائمة لمواجهة التحديات التنافسية المتزايدة، وتعد إدارة الجودة الشاملة أحد أهم تلك الأنظمة التي يؤدي تطبيقها إلى امتلاك ميزة تنافسية لأجل طويل، وعلى هذا الأساس سوف نتطرق لإدارة الجودة الشاملة من الجوانب التالية:

II - 2 - 2 - نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة:

اختصاراً لكل ما كتب بشأن المراحل التي اجتازتها الجودة في تطورها عبر العصور، فإن بعض الكتابات حصرت مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة في المراحل التالية:

1 - مرحلة التفتيش (الفحص):

كانت تحليلات الجودة تركز فقط على فحص المنتج، وكان القرار الرئيسي السائد خلال تلك الحقبة الزمنية هو الخاص بتحديد متى يتم فحص المنتجات، وما هي عدد الوحدات التي تخضع للفحص<sup>(1)</sup>. وفي هذه المرحلة انقسمت وظيفة الجودة بين العامل الذي يقوم بالإنتاج والمفتش الذي يفحص المنتجات قصد التقليل من المعيبات، وفصلها عن المنتج النهائي؛ لأنه لا يمنع من وقوع الخطأ، والشكل المولي يوضح ذلك:<sup>(2)</sup>



- المصدر: بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد: 2007/05، ص 30.

وكخلاصة لهذه المرحلة يمكن القول بأن عملية فحص المنتج كانت تركز فقط على اكتشاف الأخطاء والعمل على تصحيحها، وبالتالي فإن عملية الفحص اكتشفت الخطأ ولكنها لم تقم بمنعه من الوقوع.

2- مرحلة ضبط الجودة:

حسب رأي: "Dale Besterfield" بأن ضبط الجودة هو استخدام الأدوات، والقيام بالأنشطة المختلفة لتطوير جودة السلعة أو الخدمة<sup>(3)</sup>.

ويمكن القول بأنه في ظل هذه المرحلة تم الاعتماد على استخدام أساليب إحصائية حديثة من أجل

<sup>1</sup> - فريد عبد الفتاح زين الدين، مرجع سابق، ص 13.

<sup>2</sup> - بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد: 2007/05، ص 29-30.

<sup>3</sup> - D.H.Beserfield, Quality Control, 4<sup>th</sup> Ed, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall Inc, 1994, P2.

مراقبة الجودة، والتحقق من مطابقة المنتج لمقاييس الجودة.

### 3 - مرحلة تأكيد الجودة:

هو نظام أساسه منع وقوع الخطأ، والذي يعمل على تحسين جودة المنتج أو الخدمة، ويزيد الإنتاجية بوضع تأكيدات على المنتج وتصميم العمليات، وذلك بالتركيز على مصادر الأنشطة (1). وفي هذه المرحلة: "تم الانتقال من جودة المنتج إلى جودة النظام وأساسه منع وقوع الخطأ" (2). ويمكن القول بأن هذه المرحلة تهدف إلى ضمان ثبات الجودة باستخدام التخطيط، وإدارة نظم الجودة بالإضافة إلى الوسائل المستعملة السابقة (3).

### 4 - مرحلة إدارة الجودة الشاملة:

ظهر هذا المفهوم في الثمانينيات من القرن العشرين، وتضمن كل من: جودة العمليات والمنتج (4). كما تعتبر إدارة الجودة الشاملة نظام شامل للقيادة والتشغيل للمنظمة يركز على العمل الجماعي للعاملين والزبائن، ويهدف إلى التحسين المستمر للجودة والأداء على الأمد البعيد (5).

### II - 2 - 3 - مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

نال مفهوم إدارة الجودة الشاملة اهتماماً كبيراً من طرف الكثير من الكتاب والباحثين وغيرهم من ذوي الاختصاص، مما أدى إلى اختلافهم حول إيجاد تعريف محدد له، وفيما يلي بعض التعاريف:

- عرفها معهد التقييس البريطاني "BSI" بأنها: "فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات الزبون والمجتمع، وتحقيق أهدافها." (6)

- كما يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكون منها المصطلح كما يلي: (7)

إدارة: تعني تهيئة وإدارة الموارد والظروف المؤدية إلى بلوغ الجودة الشاملة.

الجودة: أي الوفاء بتوقعات العملاء.

الشاملة: تشمل جهود الجودة كل قطاع وإدارة وقسم وفرد.

الثمرة: تتمثل في رضا وولاء العملاء.

- عرفها "جوزيف جابلونسكي Joseph Jabonski" بأنها: "شكل تعاوني لأداء الأعمال، يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل." (8)

- ومنهم من قال أنها: "شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة

1 - فريد عبد الفتاح زين الدين، مرجع سابق، ص 18 - 19.

2 - يومدين يوسف، مرجع سابق، ص 30.

3 - صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 194.

4 - محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 27.

5 - سعدون بوكبوس، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة جديد الاقتصاد، الجمعية الوطنية للاقتصاديين

الجزائريين، الجزائر، العدد: 00، 2006، ص 27 - 28.

6 - محفوظ أحمد جودة، المرجع نفسه، ص 22.

7 - أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 منهج علمي للتنافس بالجودة، دار النشر مجهولة، القاهرة، مصر، 2006، ص 59.

8 - مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط 1، 2008، ص 65.

- والعاملين، بهدف التحسين المستمر في الجودة والإنتاجية وذلك من خلال فرق العمل.<sup>(1)</sup>
- وهناك من يرى أن إدارة الجودة الشاملة هي: "عملية مستمرة من التركيز على القيادة، وتفعيل دور الموظفين، وتحسين العمليات، وإدارة النظام العام في المؤسسات، واستخلاص المعلومات التي تدعم اتخاذ القرارات الإستراتيجية."<sup>(2)</sup>
- وعرفها معهد الجودة الفيدرالي بأنها: "منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات العميل وتوقعاته وفيها يتم استخدام الأساليب الكمية لغرض التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة."<sup>(3)</sup>
- عرفها أيضا "جوسبان" بأنها: "خلق ثقافة متميزة من الأداء من خلالها يعمل الجميع بأقصى جهد ممكن لتحقيق توقعات العملاء، وأداء العمل بطريقة سليمة من أول مرة."<sup>(4)</sup>
- \* مما سبق وعلى الرغم من تباين وتعدد تعاريف TQM نلاحظ أن الهدف منها: هو البحث عن تحقيق متطلبات وإشباع رغبات وحاجات الزبون الحالية والمحتملة، والبحث عن رضاه ووفائه للمؤسسة.
- ومما تقدم يمكن صياغة تعريف يشمل ما سبق ذكره وذلك كما يلي: إن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن مجموعة من الأفكار والمبادئ تصاغ وفق استراتيجية إدارية تنتهجها المنظمة، من أجل تحقيق جودة شاملة تمس جميع الأنشطة والوظائف داخل المنظمة، بغية تحقيق هدفها الأسمى، والمتمثل في ضرورة إدخال الرضا والسعادة على المستهلك والموظف على حد سواء.
- ومن خلال ما سبق ذكره من تعاريف نستخلص أن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى تحقيق ما يلي:
- تحقيق التحسين المستمر للجودة على نطاق المنظمة كلها وليس لأجزاء منها.
- تسعى إلى تخفيض التكاليف من خلال تكثيف الجهود الإنسانية في تقليل الأخطاء، والتوقعات في إعادة التصنيع وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للمواد الأولية والوقت.
- ضرورة تظافر الجهود الجماعية داخل المنظمة بغية تحقيق الجودة في جميع العمليات، بغرض إشباع حاجيات الزبون الحالية والمستقبلية.
- مدخل يتطلب من الإدارة ضرورة تبني فلسفة منع الخطأ من البداية وليس مجرد اكتشافه.
- مدخل يعتمد على الرقابة الذاتية بديلة عن الرقابة الخارجية.
- اتساع مفهوم الجودة لأبعد من مفهوم جودة المنتج من خلال تغطية كل عمليات المنظمة.
- التحليل المستمر للعمل ووضع الجودة في مقدمة الاهتمامات من خلال العمل بروح الفريق الواحد.
- عموما فإن تطبيق مدخل (TQM) واستنادا على ما سبق ذكره فإنه يساعد المنظمة إلى حد كبير على تحقيق أهدافها وخلق مكانة تنافسية مقارنة بمنافسيها مما يدعم قدرتها على البقاء في السوق.

<sup>1</sup> - [http:// www. Ibtessama. Com/ Vb/ show thread - t - 80882. html](http://www.Ibtessama.Com/Vb/showthread-t-80882.html) (02/08/2009)

<sup>2</sup> - [http://Faisa L kamis. Com/?P=235\(02/08/2009\)](http://Faisa L kamis. Com/?P=235(02/08/2009))

<sup>3</sup> - محسن علي عطية، الجودة الشاملة والمنهج، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 111.

<sup>4</sup> - أحمد محمد غنيم، إدارة الجودة الشاملة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2008 - 2009، ص 41.

II - 2 - 4 - أهمية تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

- تمثل أهمية TQM للمنظمة مكانة هامة بسبب الاستخدام الهادف، ونتيجة لجملة من الأسباب منها: (1)
- تخفيض التكلفة وزيادة الربحية.
- إرضاء المستهلك، وتحقيق ميزة تنافسية.
- إن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يساعد في الحصول على بعض الشهادات مثل: ISO 9000.
- \* كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة أفرز العديد من أفاق النجاح المتمثل فيما يلي: (2)
- انخفاض شكاوي المستهلكين وتقلصها من جودة السلعة أو الخدمة.
- تقليص نسب الحوادث الصناعية وزيادة إرضاء العمال.
- زيادة الإنتاجية والأرباح المحققة.
- تحقيق منافع و وفورات مالية متعددة في مجال الاتصالات والمشاركة الفاعلة.
- \* وهناك العديد من الظواهر التي تؤكد للإدارة ضرورة تبني أسلوب (TQM)، ومنها ما يلي: (3)
- زيادة الوقت المقرر للعمليات، وزيادة عمليات المراقبة.
- زيادة عدد الاجتماعات بين الإدارة والعاملين.
- كثرة حالات إلقاء اللوم على الآخرين.
- وتزداد أهمية الجودة بالنسبة للمنظمات نتيجة للأسباب التالية: (4)
- زيادة التعقد في العمليات الإنتاجية نتيجة التغير السريع والملحوظ في التقنية الفنية العالمية.
- زيادة سيطرة المنظمات كبيرة الحجم على الاقتصاد الوطني والعالمي.
- زيادة كفاءات الخبرات العاملة في مجال الخدمات، مما أدى إلى التنوع في نوعية طلب المستهلك.
- زيادة المنافسة العالمية وتحول السوق العالمي إلى قرية صغيرة تصل إليها الشركات بسهولة ويسر.

II - 2 - 5 - فوائد ومبادئ إدارة الجودة الشاملة:

لإدارة الجودة الشاملة فوائد ومبادئ في غاية الأهمية يتم التعرض لها بإيجاز فيما يلي:

II - 2 - 5 - 1 - فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- من الفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة من خلال تطبيقها لمنهج إدارة الجودة الشاملة الآتي: (5)
- تبني نمط إداري فعال مع العاملين ومع زبائن المنظمة.
- تفعيل عملية الاتصالات والعلاقات على مستوى المنظمة ووحداتها التنظيمية المختلفة.
- تساعد المنظمة بالتعرف على مستوى أدائها مقارنة بأداء المنظمات المماثلة الأخرى.
- تساعد العاملين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل، واقتراح الحلول المناسبة لحل المشاكل.

1 - صالح ناصر عليما، مرجع سابق، ص 29.

2 - خضير كاظم حمودة، مرجع سابق، ص 78 - 81.

3 - أحمد شاكر العسكري، التسويق الصناعي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2007، ص 255.

4 - أيمن علي عمر، مرجع سابق، ص 229 - 230.

5 - قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سابق، ص 186 - 187.

- \* كما حققت إدارة الجودة الشاملة للمنظمات الحديثة مزايا متعددة من بينها:<sup>(1)</sup>
- تعزيز الموقع التنافسي للمنظمات طالما يجري التركيز على تطبيق TQM في تقديم السلعة/الخدمة ذات الجودة العالية للزبون، وبالتالي زيادة الإنتاج بأقل التكاليف، ومن ثم زيادة حصتها السوقية.
  - يمثل تطبيقها سلسلة من الفعاليات المتتابعة التي تتيح للمنظمة إنجاز أهدافها.
  - تمثل أحد أهم التحديات التنظيمية التي تتطلب تجنيد جهود الجميع من خلال التركيز على الزبون.
  - إنجاز أهدافها الممثلة في تحقيق النمو والاستثمار الأمثل لمواردها البشرية.
  - زيادة الكفاءة من خلال تقليص الضياع في المخزون، وتقليل الأخطاء.
  - تقليص المشاكل المتعلقة بالزبائن (شكاوى الزبائن الداخليين والخارجيين).
- \* كما أن هناك فوائد يجنيها العاملون في المؤسسة نتيجة لالتزامهم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة منها:<sup>(2)</sup>
- زيادة الولاء والانتماء عند العاملين للمؤسسة.
  - استخدام العاملين لخبراتهم وقدراتهم وإعطائهم فرصة لذلك.
  - تنمية مهارات العاملين في المؤسسة من خلال توفير وتسهيل التدريب اللازم لهم.
  - إعطاء العاملين الحوافز نتيجة للجهود التي يبذلونها للقيام بأعمالهم.
  - ويمكن تلخيص الآثار التي يحدثها تطبيق (TQM) في الجدول التالي:
- جدول رقم (3.1): الآثار التي يحدثها تطبيق (TQM)

عناصر التمييز	قبل تطبيق TQM	بعد تطبيق TQM
التوجه الأولويات	نحو الإنتاج/الخدمة النهائية الخدمة والكلفة بالدرجة الثانية	نحو الزبون الخدمة والكلفة بالدرجة الأولى وبالتساوي
القرارات	قصيرة الأجل	طويلة الأجل
التأكيد على	معالجة ما يحدث	الوقاية مما سيحدث
الأخطاء	في العمليات	في النظام
المسؤولية	تقع على عاتق السيطرة النوعية	على كل فرد
حالة المشكلة	عن طريق المدراء	فرق العمل
التدبير/المشتريات	السعر	كلف دورة الحياة، الشراكة
دور المدراء	التخطيط، التوظيف، الرقابة	التفويض، التدريب، تسهيل المهمة

- المصدر: محمد عوض الترتوري/ أغادير عرفات جويحان (2006)، مرجع سابق، ص 41.
- \* وبالإضافة إلى ما سبق توجد فوائد أخرى لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المنظمات كوجود مقياس للحكم على جودة خدمتها، وضرورة الاستفادة من أخطاء المرحلة السابقة في المرحلة المقبلة:<sup>(3)</sup>

<sup>1</sup> - محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2005، ص 68 - 69.

<sup>2</sup> - محمد عوض الترتوري/ أغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2006، ص 38 - 41.

<sup>3</sup> - قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سابق، ص 187.

- أيضا من مميزات إدارة الجودة الشاملة ما يلي:<sup>(1)</sup>
- تقليل الأخطاء الشائعة داخل المنشأة، ومن ثم تقليل عمليات المراقبة المستمرة بدون جدوى.
  - تقليل الوقت اللازم لإنهاء المهام والمسؤوليات.
  - الاستفادة المثلى من الموارد الموجودة في المنشأة.
  - زيادة رضا المستفيدين، وزيادة رضا العاملين من إداريين وفنيين في المنشأة.
  - تحديد المسؤولية وعدم إلقاء التبعات على الآخرين عند حدوث أي أمر غير مبرر.
  - تحسين بيئة العمل من خلال توفير كافة الخدمات اللازمة.
  - تحديد أنماط قيادية مناسبة لنظام إدارة الجودة الشاملة.
  - تأسيس نظام معلوماتي دقيق لإدارة الجودة الشاملة.
- II - 2 - 5 - 2 - مبادئ (مرتكزات) إدارة الجودة الشاملة:

لم تعد إدارة الجودة الشاملة مجرد أفكار تتبناها أو تؤمن بها المؤسسة، بل هي عبارة عن تجسيد لهذه الأفكار وتطبيقها في الواقع العملي للمؤسسة، بغرض تحقيق الأهداف المسطرة التي تسعى لبلوغها، من خلال الاعتماد على مجموعة مبادئ والمتمثلة في العناصر التالية:

- 1 - التركيز على العميل: يعتبر العميل أهم المرتكزات التي تعتمد عليها (TQM) نتيجة لما يلي:
  - إن إدارة التسويق داخل المنظمة مطالبة بالبحث المستمر عن الوسائل، والأساليب التي تحقق رضا الزبون باعتباره مصدر ربحية المنظمة وسبب وجودها<sup>(2)</sup>.
  - الزبون يعتبر نقطة البداية والنهاية بالنسبة للمنظمة، ويعد رضا الهدف الأساسي لديها<sup>(3)</sup>.
  - تعتبر احتياجات الزبون المتجددة والمتغيرة، هي المحرك الرئيسي لكافة الأنشطة داخل المنظمة<sup>(4)</sup>.
  - يقصد بمصطلح الزبون في إدارة الجودة الشاملة كل من الزبون الخارجي والداخلي إذ:<sup>(5)</sup>
    - الزبون الخارجي: هو المستهلك الذي تتمحور حوله كافة جهود المنظمة من أجل تحقيق رغباته وتحفيزه على اقتناء المنتج.
    - الزبون الداخلي: يمثل الأفراد العاملين في الوحدات المختلفة في المنظمة، وقد أشارت منظمة الجودة البريطانية للعملاء بأنه أي شخص له علاقة معينة بالمنظمة.
- وقد اقترح "كانو" خمسة مفاهيم للعملاء تتعلق بالجودة ولها ارتباط وثيق بتلبية حاجاته ورغباته وهي:<sup>(6)</sup>
  - الجودة المتوقعة: هي التي يتوقعها الزبون في المنتج بطريقة ضمنية وعند توفرها يشعر بالرضا.
  - الجودة المرضية: تقوم على وصف المزايا التي يرغب الزبون في توفرها إذ نجدها تتفق مع توقعاته

<sup>1</sup> - [http:// www. Hajr- net work. Net/ hajr Vb/ show thread. Php? T= 402942389 \(02/08/2009](http://www.Hajr-net work. Net/ hajr Vb/ show thread. Php? T= 402942389 (02/08/2009)

<sup>2</sup> - طارق طه، التسويق والتجارة الإلكترونية، الإصدار الثاني، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 195.

<sup>3</sup> - عمر وصفي عقيلي (2001)، مرجع سابق، ص 113.

<sup>4</sup> - حمدي عبد العظيم، مرجع سابق، ص 27.

<sup>5</sup> - خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 99.

<sup>6</sup> - خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1997، ص ص 91 - 92.

ولا تتفوق عليها، وبذلك تكسب رضاه.

• **الجودة التي تجلب السرور:** تشير إلى تلك المزايا التي لا يطلبها الزبون لكونه لا يعلم بإمكان وجودها وعند توفرها يشعر الزبون بالسرور، في حين لا يشعر بالاستياء عند عدم وجودها.

\* إضافة إلى الأنواع السابقة توجد كل من: الجودة المعتدلة والجودة العكسية.

- وانطلاقاً مما سبق فإن المنظمة تسعى لتلبية احتياجات العملاء، وتحقيق الرضا لديهم، سواء كانوا داخليين أو خارجيين انطلاقاً من تطبيقها لمنهج إدارة الجودة الشاملة.

2 - **التدريب والتحسين المستمر:** إن عملية نقل فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها تتطلب عملية تدريب وتحسين مستمر، لتأهيل جميع العاملين في الشركة وبدون توقف، وأن يكون الهدف النهائي هو الكمال والذي لا يمكن بلوغه<sup>(1)</sup>.

كما أن المنظمة تركز على عملية التحسين المستمر لتحقيق الأداء المتميز بالجودة الشاملة.

وقد أكد "فندرومبس ووايت Vondermbse and White" على مكونات التحسين المستمر بما يلي:<sup>(2)</sup>

- توثيق الإجراءات والعمل على تحسينها.

- تعيين فرق لتحديد العمليات التي تحتاج إلى تحسين.

- استخدام طرق التحليل وأدوات حل المشاكل.

- استخدام دائرة: خطط- اعمل - افحص - نفذ.

3 - **دعم الإدارة العليا:** مما لا يدع مجال للشك أن اقتناع الإدارة بضرورة تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، يجعلها مستعدة لدعم كل التغييرات التي ستحدث في المنظمة<sup>(3)</sup>.

إن القرارات المتعلقة بالجودة تعتبر من القرارات الإستراتيجية، ويؤكد "مارتن Martin" أن التزام ودعم الإدارة العليا يتمثل في الجوانب التالية:<sup>(4)</sup>

أ - تعزيز ثقافة الجودة.

ب- تعزيز وتطوير إمكانيات الموظفين والعاملين في أدائهم.

ج - توفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للمنظمة وأهدافها.

4 - **مشاركة العاملين وتكوين فرق العمل:** تنظر إدارة الجودة الشاملة إلى العنصر البشري في المنظمة

على أنه أهم عناصر المنهجية الجديدة لكونه الوسيلة الأولى لتحقيق الجودة والتميز، ولهذا يجب معاملته كشريك وليس كأجير، وضرورة احترامه وتقديره؛ لأن عن طريقه يتحقق الرضا لدى الزبائن<sup>(5)</sup>.

أما بخصوص مشاركة العاملين فيقصد بذلك منحهم صلاحية التأكد من جودة المنتج المقدم للعميل<sup>(6)</sup>.

1 - قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص 106.

2 - خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 101.

3 - محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 205.

4 - خضير كاظم حمود، المرجع نفسه، ص 101-102.

5 - عمر وصفي عقيلي (2001)، مرجع سابق، ص 51.

6 - طارق طه، إدارة التسويق، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 258.



ويدل ذلك على ضرورة منح العمال الفرصة في إبداء آرائهم، وتصوراتهم حول الطرق التي يمكن إتباعها في تحسين الأداء، ولا يبقى ذلك حكراً على الإدارة العليا بالمنظمة.

كما أن تطبيق منهج TQM يتطلب توفر مناخ التعاون وروح الفريق، والعمل الجماعي بين العاملين<sup>(1)</sup>.

5 - قياس الأداء للإنتاجية والجودة: يرى "Reph" أن أحد متطلبات تطبيق الجودة الشاملة ضرورة وجود نظام قادر على القياس الدقيق للأداء فيما يتعلق بالإنتاجية والجودة، والمبني على الأساليب الإحصائية الملائمة من أجل تحديد الاختلافات السلبية في الأداء والقضاء عليها بشكل جذري<sup>(2)</sup>.

6 - تأسيس نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة: يعتبر نظام المعلومات من الركائز الأساسية التي تقتضيها متطلبات إدارة الجودة الشاملة، وهذا نظراً لفعالية الدور الذي يؤديه في إدارة الجودة الشاملة داخلياً من حيث تدفق المعلومات ووصولها لمختلف فعاليات المؤسسة<sup>(3)</sup>.

وينتج على ذلك كله تحقيق المؤسسة مكانا خاص بها من حيث التميز لدى زبائنها وارتباطهم بها.

7 - اتخاذ القرارات بناء على الحقائق: تتميز المنظمات التي تعتمد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأن قراراتها مبنية على حقائق، وبيانات صحيحة وليس مجرد تكهنات فردية أو توقعات شخصية وذلك بهدف التوصل إلى نتائج دقيقة للتعرف على مستوى الانحرافات وتحليلها<sup>(4)</sup>.

إن نظام إدارة الجودة الشاملة يستخدم أدوات إحصائية متعددة مثل: خريطة "باريتو" وخرائط "إيشيكاوا" وخريطة الانتشار ودائرة "شوهارت" وغيرها التي تساعد ليس فقط على اتخاذ قرارات روتينية، وإنما تهدف إلى وضع سياسات للمنظمة تسعى من خلالها لتحقيق أهدافها التي تواجه من أجلها<sup>(5)</sup>.

وبناء على ما سبق يمكن القول بأن القرارات التي تعتمد على الحقائق تعد أكثر نجاحاً، وأكثر فعالية مقارنة بالقرارات التي تعتمد على الحدس أو تكهنات فردية أو توقعات شخصية.

8 - التغذية العكسية: تبرز مكانة وأهمية التغذية العكسية في إدارة الجودة الشاملة، نتيجة ارتباط البيانات الصحيحة بعملية اتخاذ القرارات الصائبة، كما أن استمرارية عملية التحسين المستمر تقتزن بشكل واضح وفعال بالتدفق المعلوماتي، وأنظمة التغذية العكسية الفعالة والتي من أساليبها ما يلي<sup>(6)</sup>:

- ضرورة وجود لقاءات مباشرة مع الزبائن، والتعرف على معايير الجودة كما يراها العملاء.

- القيام بالدراسات الاستطلاعية للوقوف على مدى رضا العملاء على الخدمات المقدمة.

- قيام المديرين بعمليات الاتصال المباشرة مع الزبائن.

- ضرورة التعرف على المنظمات المنافسة في السوق المحلي والعالمي.

- جعل التغذية العكسية مستمرة كجزء من النشاط اليومي وعدم اقتصرها على مناسبات معينة.

1 - محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 205.

2 - فريد عبد الفتاح زين الدين، مرجع سابق، ص 48.

3 - أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الخدمية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد: 04، 2006، ص 11.

4 - قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سابق، ص 148.

5 - خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، مرجع سابق، ص 99.

6 - حسن صادق حسن عبد الله/ السيد علي حبيب الأمير، مقال بعنوان: نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة. دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين بجامعة البحرين، مملكة البحرين، 2005، ص 239.

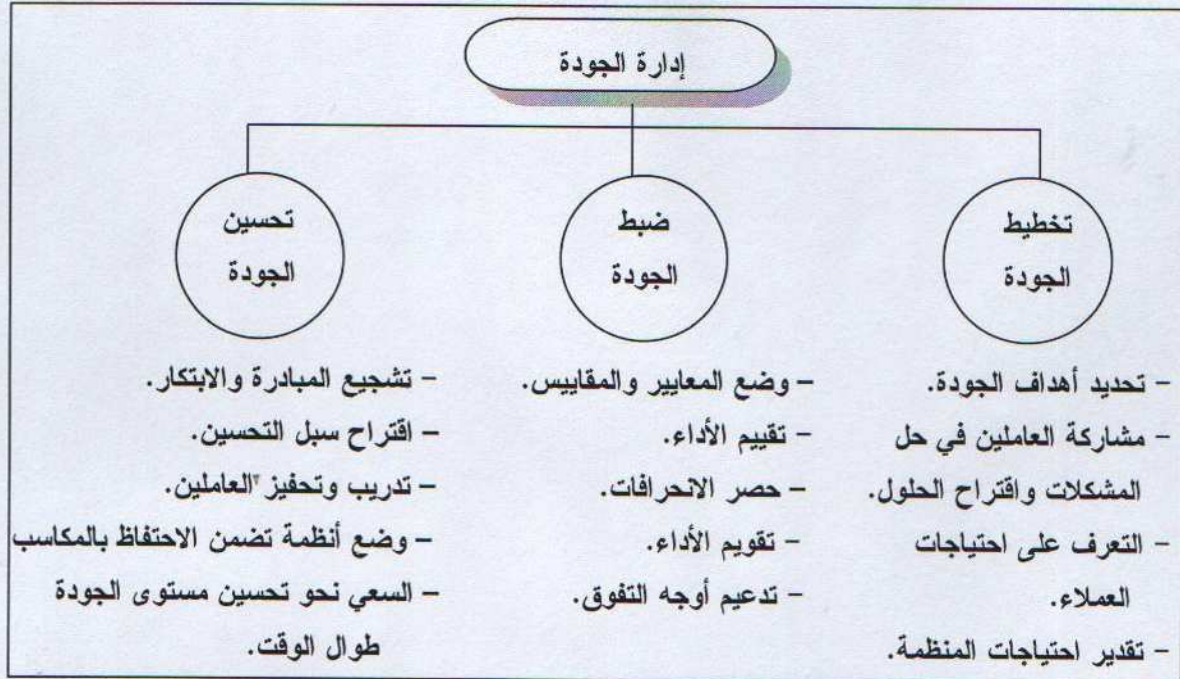
II - 2 - 6 - عناصر وأهداف إدارة الجودة الشاملة:

يتم التعرض لكل من عناصر وأهداف إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

II - 2 - 6 - 1 - عناصر إدارة الجودة الشاملة:

تتضمن إدارة الجودة الشاملة ثلاثة عناصر أساسية والتي يتم توضيحها في الشكل الموالي: (1)

- الشكل رقم (3.1): العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة



- المصدر: مدحت محمد أبو النصر (2005)، مرجع سابق، ص 31.

ويجب أن تهتم الإدارة بالتكامل بين هذه العناصر للوصول إلى تحسين الأداء بدلا من التركيز على أحد

عناصر الجودة، ولتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة يجب توفر العناصر التالية: (2)

أ - القيادة العملية: على الإدارة العليا أن تركز على القيادة العملية، حيث لا خطب ولا شعارات وإنما هناك جدية في العمل وتفاني في الإدارة، لتكون الإدارة مثلا يحتذى به لكل من الإدارة والعاملين.

ب - ثقافة إشباع الرغبات: لا بد من إيجاد ثقافة جديدة داخل المنظمة، والتي مفادها ضرورة التركيز بقوة على إشباع رغبات الزبائن والسهر على تجسيدها ميدانياً.

ج - التحسين المستمر: لا بد من التحسين والتطوير المستمر في عمليات وأنشطة المنظمة، حتى يمكن تحقيق وفرة في التكاليف وسرعة أعلى في الأداء، مع الالتزام بالمعايير المطلوبة للجودة.

- أيضا توجد عناصر أخرى إضافة للعناصر السالفة الذكر والمتمثلة فيما يلي: (3)

أ - رفع مستوى العاملين: هم المحور الرئيسي الذي تقوم على أساسه عملية إتقان الجودة ومنه يجب

1 - مدحت محمد أبو النصر، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2005، ص 31.

2 - <http://www.Ibtasama.Com/Vb/showthread-t-80882.html> (02 / 08 / 2009)

3 - محمد عوض الترتوري وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص ص48-49.

- الاهتمام بمستوى أدائهم وتدريبهم وصقل مهاراتهم لتحقيق الجودة المطلوبة.
- ب - بناء فرق العمل: إن تضافر جهود الأفراد تظهر في أحسن صورها من خلال بناء فرق العمل وتشجيع التعاون بين الإدارات، والذي يضمن العمل الجماعي، ويضيف قيمة كبيرة للجودة.
- ج - الإبداع والابتكار: من أجل بلوغ أرقى مستويات الجودة لابد من الإبداع والابتكار، وإلى تجريب أكبر عدد من الأفكار الجديدة والمفيدة لتحسين الجودة.
- د - الرؤية الإستراتيجية: من الواجب وجود رؤية إستراتيجية للمنظمة ككل حول كيفية تحقيق الجودة مع ضرورة ربط هذه الإستراتيجية بكافة أنشطة المنظمة.
- هـ - فن حل المشاكل: لابد من تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل، وتجزئتها إلى عناصر أصغر حتى يمكن السيطرة عليها وحلها.
- \* انطلاقاً مما سبق يمكن القول بأن تطبيق فلسفة الجودة الشاملة على أرض الواقع يحتاج إلى استيعاب مفهومها، وجعله حلقة أساسية وعملية تستعملها الإدارة التنفيذية بالمنظمة والتي تحتاج إلى متسع من الوقت لتصبح سارية المفعول ومعلومة لدى جميع العمال والإداريين من قمة الهرم إلى أسفله.
- II - 2 - 6 - 2 - أهداف إدارة الجودة الشاملة:

- إن المؤسسة ومن خلال تطبيقها لفلسفة إدارة الجودة الشاملة تسعى جاهدة لتحقيق عدة أهداف منها:
- ضمان التحسين المتواصل لكل قطاعات المؤسسة وزيادة مرونتها في التعامل مع المتغيرات<sup>(1)</sup>.
  - أن تمتاز جودة منتجات الشركة بالاستقرار، وأن تملك أفضل القنوات لتوزيع منتجاتها بشكل سريع وتقدم خدمات ما بعد البيع بما يتلاءم واحتياجات المستهلك<sup>(2)</sup>.
  - كما أن إدارة الجودة الشاملة تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:<sup>(3)</sup>
    - فهم حاجات ورغبات الزبون لتحقيق ما يريده.
    - توفير المنتج وفق متطلبات الزبون من حيث: الجودة، التكلفة، الوقت والاستمرارية.
    - توقع احتياجات ورغبات العميل في المستقبل وجعل ذلك عملاً مستمراً.
    - محاولة جذب المزيد من الزبائن والمحافظة على ولاء العملاء الحاليين منهم.
    - التميز في الأداء والخدمة عن طريق التطوير والتحسين المستمرين للمنتج.
  - أما "رينشارد فرمان R. Ferman" فقد لخص أهداف إدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية:<sup>(4)</sup>
    - التركيز على احتياجات السوق، والسعي لتلبيتها.
    - وضع أسلوب تطوير مستمر بلانهاية، وابتكار مقاييس للأداء.
    - تحقيق أعلى أداء في كل المجالات.

1 - علي السلمي (1995)، مرجع سابق، ص 40.

2 - قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص 99.

3 - عمر وصفي عقيلي (2001)، مرجع سابق، ص 41.

4 - مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 69.

- وهناك من يرى بأن أهداف إدارة الجودة الشاملة تتمثل فيما يلي: (1)
- تحاول المؤسسة أن تكون الأفضل في السوق من وجهة نظر الزبون.
- التكيف مع الحاجيات الجديدة وذلك بالتعديل كلما تطلب ذلك من خلال مراقبة البيئة التسويقية.
- الاهتمام بالإنتاجية بغرض تخفيض التكلفة ومنها الحصول على ميزات تنافسية.
- \* وعليه فإن إدارة الجودة الشاملة تسعى لتحقيق الجودة في أربعة مكونات رئيسية لأية منظمة وهي: (2)
- جودة الموارد البشرية (العاملين) بالمنظمة.
- جودة التكنولوجيا المستخدمة.
- جودة البيئة الداخلية للمنظمة.
- جودة البيئة الخارجية للمنظمة.
- \* انطلاقاً مما سبق نجد أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة هو مفهوم واسع وشامل للمؤسسة ككل، وهدفه الأساسي يتمثل في كسب رضا الزبون بأي شكل من خلال تلبية حاجاته وتوقعاته المستقبلية، بغية الوصول إلى التميز عن طريق الجودة، ومشاركة كافة العمال في إرسائها.

### II - 3 - متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

نتناول مراحل تطبيق الجودة الشاملة، والمعوقات والأخطاء الناجمة عنها، إضافة إلى المقارنة بينها وبين الإدارة التقليدية ومستويات تبنيتها ومؤشرات القياس والأداء.

### II - 3 - 1 - متطلبات إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها:

يتم التطرق إلى نقطتين أساسيتين هما:

### II - 3 - 1 - 1 - متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يحتاج لبعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج في المؤسسة حتى يمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة، ومن ثم السعي نحو تحقيقها. ومن أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة نذكر الآتي: (3)

أ - إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة: إن ثقافة الجودة تختلف جذرياً عن الثقافة الإدارية التقليدية، مما يتطلب تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق هذا المفهوم الجديد بما فيه من ثقافات جديدة.

ب - الترويج وتسويق البرنامج: إن نشر مفاهيم ومبادئ (TQM) لجميع العاملين في المؤسسة أمر لا بد منه قبل اتخاذ قرار التطبيق، وإن تسويق البرنامج يساعد كثيراً في التقليل من المعارضة للتغيير.

ج - التعليم والتدريب: لكي يتم تطبيق مفهوم (TQM) بالشكل الصحيح فإنه ينبغي تدريب، وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم وصلب، وبالتالي

1 - عمر لعلاوي، دور وأهمية الجودة والتقييس في حماية المستهلك، الملتقى الوطني لحماية المستهلك في ظل الانفتاح الاقتصادي، معهد العلوم القانونية والإدارية، المركز الجامعي بالوادي، الجزائر، 13-14 أفريل 2008، ص 155.

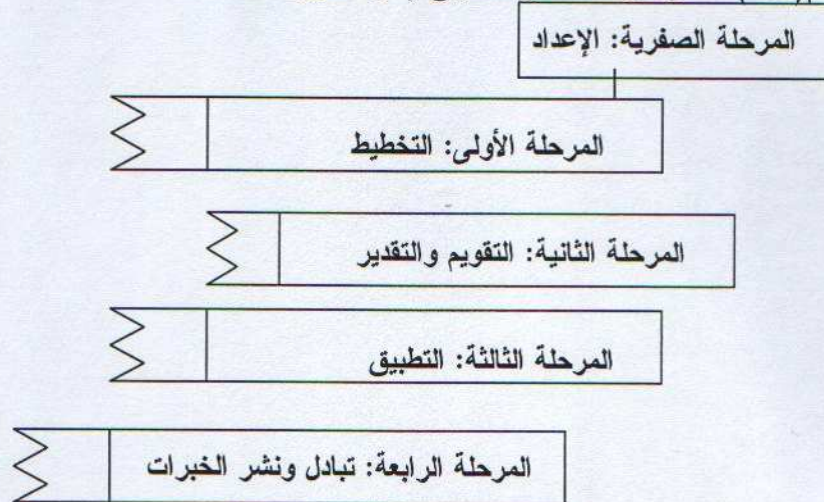
2 - مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 69.

3 - <http://mmsec.Com/m3-files/JWDA1.htm> (11-03-2009)

- يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه، فتنطبقه بدون وعي أو فهم لمبادئه قد يؤدي للفشل الذريع.
- د- الاستعانة بالاستثماريين: الهدف منه تدعيم خبرة المؤسسة، ومساعدتها في حل المشاكل التي ستتشأ. إضافة لما سبق توجد متطلبات أخرى لإدارة الجودة الشاملة منها: (1)
- أ - التحسين المستمر: باعتبار أن مستوى الجودة ورغبات، وتوقعات المستفيدين هي متغيرة دوماً، لذا يجب تقويم الجودة والعمل على تحسينها بشكل مستمر وفق معلومات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري.
- ب - التخطيط الاستراتيجي للجودة: تطبيق (TQM) يبدأ بوضع رؤية مستقبلية محددة، وأهداف بعيدة المدى تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال مشاركة فعالة لجميع العاملين بالمنظمة.
- ج - تحفيز العاملين: نجاح (TQM) يعتمد بشكل كبير على تقدير المجهودات المبذولة من العاملين عن طريق تشجيعهم مادياً ومعنوياً وزرع الثقة فيهم، وتمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرارات... إلخ.
- د - القياس والتحليل: إن القرارات في بيئة إدارة الجودة الشاملة تتم وفق بيانات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري، بغية تجنب الأخطاء والسيطرة على الانحرافات في الأداء.
- هـ - منع الأخطاء قبل وقوعها: تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين الجودة في المنتجات، والوسيلة لتحقيق ذلك هو الحد من الإهدار وإعادة الأعمال ومنع الأخطاء والمشكلات الإدارية قبل حدوثها.
- II - 3 - 1 - 2 - مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات ليست سهلة، وتحتاج إلى وقت طويل من أجل استكمال مراحلها، ولكي تحقق الأهداف المرجوة منها ينبغي أن تمر بخمس مراحل والتي تعتبر ضرورية للتطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة في المنظمة، ويمكن تجسيدها في الشكل الموالي: (2)

- الشكل رقم (4.1): المراحل الخمس لتطبيق إدارة الجودة الشاملة



- المصدر: عبد الرحمن توفيق (2005)، مرجع سابق، ص 64.

1-مرحلة الإعداد: سميت هذه المرحلة أيضاً بالمرحلة الصفيرية؛ لأنها تسبق عملية البناء التي يشارك

1 - هيثم حمود الشبلي/ مروان محمد النسور، إدارة المنشآت المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص ص383-384.

2- عبد الرحمن توفيق، الجودة الشاملة الدليل المتكامل للمفاهيم والأنوات، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، مصر، ط2، 2005، ص 63.

- فيها كبار الموظفين المسؤولين بالمنظمة حيث يراعى فيها ما يلي: (1)
- توضيح رسالة المنظمة والرؤية المستقبلية لها.
  - وضع الأهداف، ورسم سياسة المنظمة من خلال إتباع منهجية إدارة الجودة الشاملة.
  - 2 - مرحلة التخطيط: تبدأ بوضع حجر الأساس لعملية التغيير داخل المنظمة، حيث يقوم مجلس الجودة باستعمال البيانات التي تم تطويرها خلال المرحلة الصفرية لتبدأ مرحلة التخطيط الدقيق (2).
  - 3 - مرحلة التقييم والتقدير: تتضمن توفير المعلومات الضرورية لدعم كلا من مرحلة الإعداد والتخطيط والتطبيق والتتبع، حيث تقوم على تهيئة الأرضية لبدأ تطبيق النظام على أرض الواقع (3).
  - كما تتضمن هذه المرحلة ما يلي: (4)
  - تشخيص الوضع الحالي للمنظمة والتعرف على جوانب القوة لدعمها والضعف لمعالجتها.
  - تحديد معايير لقياس الجودة الشاملة.
  - مراجعة ثقافة المنظمة ومتطلبات ثقافة الجودة الشاملة، والعمل على تطويرها في ظل ما هو جديد.
  - 4 - مرحلة التطبيق: تعتمد هذه المرحلة على الخطوات التالية: (5)
  - اختيار من سيتولى التدريب بالمؤسسة: يتم تدريبهم بواسطة خبير خارجي، ليتولوا فيما بعد مسؤولية التدريب بالمؤسسة.
  - التدريب على اكتساب مهارات بناء الفرق، والاتصال، وحل المشاكل.
  - تشكيل فرق عمل مهمتها جمع المعلومات وإعطاء الحلول للمشاكل المطروحة فيما يخص الجودة.
  - 5 - مرحلة التتبع: يتم فيها استثمار الخبرات التي تم تحقيقها من تطبيق إدارة الجودة الشاملة (6).
  - كما أن المنظمة في هذه المرحلة المتقدمة من تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تكون مثالا يحتذى به بالنسبة للمنظمات الأخرى (7).
- II - 3 - 2 - المعوقات والأخطاء المترتبة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة:
- يتم التطرق لكل من المعوقات والأخطاء التي تترتب عن تطبيق منهج TQM في الآتي:
- II - 3 - 2 - 1 - معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:
- من الأسباب التي تؤدي إلى الفشل في تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة العناصر التالية: (8)
- عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة.
  - التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس البرنامج ككل.

1 - سعدون بوكبوس، مرجع سابق، ص 32.  
 2 - خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، مرجع سابق، ص 85.  
 3 - عبد الرحمن توفيق، مرجع سابق، ص 65.  
 4 - قاسم نايف علوان المحياوي (2006)، مرجع سابق، ص 193.  
 5 - سعدون بوكبوس، المرجع نفسه، ص 33.  
 6 - مهدي السامرائي، مرجع سابق، ص 347.  
 7 - محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 218.  
 8 - محمد عوض الترتوري / أغادير عرفات جويحان، مرجع سابق، ص 49 - 51.

- تركيز المؤسسة على تبني طرق وأساليب إدارة الجودة الشاملة التي لا تتوافق مع نظام إنتاجها.
  - توقع نتائج سريعة وليست على المدى البعيد مع ضرورة اعتماد برامج (TQM) على خبراء بالجودة.
  - أيضا من بين معوقات إدارة الجودة الشاملة نذكر ما يلي: (1)
  - عجز الإدارة العليا عن توضيح التزامها بإدارة الجودة الشاملة.
  - عجز الإدارة الوسطى عن تفهم الأدوار الجديدة لنمط قيادة الجودة الشاملة.
  - تشكيل فرق عمل كثيرة، وعدم توفير الموارد والإدارة المطلوبة بما يكفل نجاحها.
  - ضعف الربط بين أهداف الجودة والعوائد المالية.
  - كما يعترض تطبيق TQM في مختلف المؤسسات، وإضافة إلى ما سبق جملة من المعوقات مما يحول دون تحقيق الأهداف المرجوة ومنها: (2)
  - حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة وخاصة في البلدان النامية.
  - عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال.
  - الاعتقاد الخاطئ لدى بعض العاملين، وخاصة القدامى منهم، بعدم حاجتهم إلى التدريب.
  - عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة.
  - \* أيضا من بين معوقات إدارة الجودة الشاملة ما يلي: (3)
  - ضعف المتابعة الإدارية على الإدارات والأقسام.
  - نقص الخبرة الإدارية لدى بعض المسؤولين، مما ينجم عنه عدم القدرة على اتخاذ القرارات.
  - ضعف التنسيق بين الأجهزة ذات العلاقة الواحدة وعدم وجود الموظف المناسب في المكان المناسب.
  - مقاومة التغيير والتجديد لنقص في ثقافة الجودة لدى المديرين والعاملين في المؤسسة (4).
  - \* انطلاقا مما سبق فإنه على إدارة المنظمة أن تسعى جاهدة إلى إزالة هذه المعوقات والقضاء عليها أو على الأقل الحد من تأثيرها وذلك بهدف تيسير عملية التطبيق بسهولة ووفقا لما هو مخطط له.
- II - 3 - 2 - 2 - الأخطاء الشائعة عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة:**
- على الرغم من النجاح الذي قد تحققه أغلب المنظمات عند تطبيقها لمنهج إدارة الجودة الشاملة، إلا أن ذلك لا يمنع من الانتباه إلى بعض الأخطاء الشائعة التي تؤدي إلى فشل تطبيقها. ويمكن التطرق إلى أسباب الفشل التي تتبع من الأخطاء التالية: (5)
- أ - الأخطاء الإدارية: معظمها تتجم عن غياب دعم الإدارة العليا للإدارات في المستويات الأدنى.
- ب - الأخطاء الفنية: تتمثل في الأخطاء العملية أو الإحصائية، والتي غالبا ما يكون عددها أكبر من الأخطاء الإدارية، وإن كانت نتائجها أقل أثراً من الأخطاء الإدارية.

1 - محمد عبد الوهاب العزاوي (2005 ب)، مرجع سابق، ص 69.

2 - محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 237 - 238.

3 - <http://www.Hajr-net.work.Net/hajrVb/showthread.php?t=402942389> (02/08/2009)

4 - محسن علي عطية، مرجع سابق، ص 151.

5 - سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004/2003، ص 65 - 66.

- \* ويرصد "حافظ فرج أحمد" بعض هذه الأخطار لوقوع تلك المؤسسات فيها عند تطبيق أي مرحلة من مراحل إدارة الجودة الشاملة، والمتمثلة في النقاط التالية:<sup>(1)</sup>
- تعجل المنظمة لتحقيق نتائج سريعة مما يؤدي إلى عدم تحديد حاجات العملاء تحديداً جيداً.
  - القول الكثير والفعل القليل، ونقص متطلبات التطبيق.
  - إتباع أنظمة وسياسات وممارسات لا تتوافق مع مدخل الجودة الشاملة.
  - إهمال تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل.
  - النقل الحرفي لنماذج سابقة دون تعديل ودون مراعاة لظروفها البيئية الداخلية والخارجية.
- كما يضيف "فيليب كروسبي Philip Crosby" في كتابه المعنون "الجودة بلا معاناة" أخطاء أخرى هي:
- شعور الإدارة بأن تطبيق الجودة يتطلب تكاليف ونفقات عالية.
  - إنكار الإدارة بأنها هي سبب المشكلات التي تعاني منها المنظمة.
  - عدم الاهتمام بالتدريب للعاملين على مختلف المستويات وإن حدث فإنه يقتصر على المستويات الدنيا.
- \* كما توجد أخطاء أخرى يمكن اكتشافها في مجال تطبيق الجودة الشاملة ومنها:<sup>(2)</sup>

- عدم التقدير الكافي بأهمية المورد البشري.

- الفشل في توفير معلومات عن الإنجازات المحققة.

- عدم الإنصات الكافي للعملاء والموردين.

- التصدي للمشاكل الكبيرة مع بداية التطبيق.

### II - 3 - 3 - المقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة:

يتم التطرق إلى المقارنة بين أسلوب الإدارة التقليدية و(TQM) في عدة أوجه هي:<sup>(3)</sup>

- 1 - الهدف: تهدف الإدارة التقليدية إلى تعظيم أرباح وعوائد المنظمة، بينما تركز إدارة الجودة الشاملة اهتمامها على تحقيق رضا زبائنهم من خلال تلبية احتياجاتهم بمستوى عال من الجودة.
- 2 - التخطيط: تركز الإدارة التقليدية على المدى القصير، بينما تعمل إدارة الجودة الشاملة على تكامل وتوازن ما بين المدى القصير والطويل.
- 3 - أسلوب العمل وتحمل المسؤولية: يقوم كل فرد أو إدارة بعمله بصفة انفرادية في ظل الإدارة التقليدية ولهذا تكون المسؤولية شخصية، في حين تؤكد إدارة الجودة الشاملة على العمل الجماعي.
- 4 - السياسات والإجراءات: تتميز هذه الأخيرة بالجمود في الإدارة التقليدية، في حين تتميز بالمرونة في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 5 - نظام الحوافز: يتسم في الإدارة التقليدية بالثبات ومعظم الحوافز المستعملة مادية باعتبار أن الفرد

<sup>1</sup> - مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 80 - 82.

<sup>2</sup> - عبد الحميد عبد المجيد البلداوي/ زينب شكري محمود نديم، إدارة الجودة الشاملة والموعية [الموثوقية] والتقنيات الحديثة في تطبيقها واستدامتها، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 91.

<sup>3</sup> - عمر وصفي عقيلي (2001)، مرجع سابق، ص 57-58.



رجل اقتصادي، على عكس إدارة الجودة الشاملة التي تعتمد على تطوير نظام الحوافز حيث نجده يشتمل على الحوافز المادية والمعنوية في آن واحد.

6- الزبائن والموردون: يتم التركيز في ظل الإدارة التقليدية على الزبون الخارجي دون سواه واعتبار الموردون بمثابة خصوم يتطلب الأمر الحذر منهم، في حين يتم التركيز في ظل إدارة الجودة الشاملة على كل من الزبائن الداخليين والخارجيين باعتبار أحدهم يمثل امتداد للآخر.

كما توجد جوانب أخرى يتم على أساسها التمييز بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة ومنها: (1)

1- من حيث الهيكل التنظيمي: في ظل الإدارة التقليدية يتصف الهيكل التنظيمي بالجمود في خطوط السلطة والمسؤولية، بينما يتصف بالمرونة وقلة التعقيد في حالة إدارة الجودة الشاملة.

2- من حيث التطوير: يكون التركيز في ظل الإدارة التقليدية على بناء الوضع الراهن على ما هو عليه وعدم إصلاح ما لم يتعطل عن العمل، في حين التركيز في إدارة الجودة الشاملة يعتمد على التطوير والتحسين المستمر دون انتظار التعطل.

3- من حيث العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين: ينظر العاملون إلى رؤسائهم نظرتهم إلى الحاكم بأمره في حالة الإدارة التقليدية، بينما في حالة TQM ينظر العاملون لرؤسائهم على أنهم خير معين.

4- من حيث النظر إلى عنصر العمل: تنظر الإدارة التقليدية لهذا الأخير على أنه عنصر تكلفة يؤدي إلى زيادة التكاليف، بينما في ظل TQM ينظر لعنصر العمل على أنه من الأصول.

5 - من حيث اتخاذ القرارات: إذا كانت القرارات تتخذ في ظل الإدارة التقليدية على أساس المشاعر والأحاسيس التلقائية، فإنه يتم اتخاذها في الجودة الشاملة على أساس الحقائق والدراسات.

6- من حيث تحديد الجودة: يتم تحديد درجة الجودة المطلوبة مسبقاً، أما في حالة TQM فإن المنظمة هي التي تطلب من الزبائن توصيف الجودة المطلوبة وتعمل على تحقيقها لتلبية رغبات الزبائن.

- إضافة إلى ما سبق يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة قد خطت خطوات إيجابية عما كانت عليه الإدارات التقليدية، ولعل المقارنة بين عناصرهما توضح للقارئ مقدار الفرق الشاسع فيما بينهما.

\* على ضوء المقارنة السابقة يمكننا التوصل إلى أن: منهجية إدارة الجودة الشاملة تتعامل مع مجموعة من التناقضات التي تشكل محور عملها داخل المنظمة، هذه التناقضات يحتاج التعامل معها إلى معرفة وخبرة تامة بالمعطيات، من أجل التوصل إلى حل هذه التناقضات (2).

II - 3 - 4 - مستويات تبني إدارة الجودة الشاملة والقياس ومؤشرات الأداء:

نتعرض في هذا العنصر لنقطتين أساسيتين هما:

II - 3 - 4 - 1 - مستويات تبني إدارة الجودة الشاملة:

لا يختلف اثنان في أن مستويات تبني منهجية إدارة الجودة الشاملة مختلفة ما بين المنظمات، ويعود

1 - حمدي عبد العظيم، مرجع سابق، ص 131 - 132.  
2 - عمر وصفي عقيلي (2001)، مرجع سابق، ص 59.

- نقسم مستويات تبني إدارة الجودة الشاملة حسب "B. G. Dale" إلى ستة مستويات أساسية هي: (1)
- 1- مستوى غير الملتزمون: يشتمل هذا المستوى على كافة المنظمات التي بدأت بتطبيق بعض مفاهيم الجودة دون أن تبدأ بتطبيق عمليات تحسين الجودة وينطبق هذا المستوى على المنظمات التي تحصلت على: ISO 9000 وقامت بتطبيق بعض أدوات إدارة الجودة استجابة لضغوطات الزبائن.
  - 2- مستوى المترددون: تسمى المنظمات في هذا المستوى بالمتردة نتيجة حداثة عهدها بتحسينات الجودة، حيث لا يتعدى فترة اهتمامها بعملية تحسينات الجودة ثلاث سنوات.
  - 3- مستوى مستخدمو الأدوات: إن المنظمات في هذا المستوى لديهم خبرة في تحسين الجودة إذ تتراوح بين ثلاثة إلى خمسة سنوات، وذلك نتيجة لتوظيف عدة أساليب كضبط الجودة، حلقات الجودة... الخ.
  - 4 - مستوى منفذو التحسينات: لاتصل المنظمة إلى هذا المستوى إلا بعد مضي خمس إلى ثماني سنوات من ممارسة عملية تحسين الجودة، وبالتالي فهي تهتم بتغيير ثقافتها على المدى الطويل.
  - 5 - مستوى رابحو الجوائز: في هذا المستوى تكون المنظمة مؤهلة للدخول إلى المسابقات الكبيرة وهذا لا يعني بالضرورة ربحها لبعض جوائز المسابقات.
  - 6 - المستوى العالمي: تصل المنظمة إلى هذا المستوى بعد تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة لأكثر من عشر سنوات، حيث يتصف هذا المستوى بالتكامل بين تحسينات الجودة وإستراتيجيات الأعمال.
- II - 3 - 4 - 2 - القياس ومؤشرات الأداء:

يمكن إجمال إجراءات القياس ومؤشرات الأداء في عدة نقاط من أهمها: (2)

أولاً: وضع المواصفات:

- لكي تتمكن إدارة المنظمة من الحكم على أدائها وإنجازاتها سواء، أثناء مرحلة التطبيق أو بعدها يجب عليها وضع مواصفات للجودة منذ بداية تطبيقها لمنهج إدارة الجودة الشاملة ومن أهمها:
- 1- مواصفات تصميم المنتج: يقوم قسم التصميم بوضع التصاميم الرئيسية لكل منتج في المنظمة.
  - 2- مواصفات المواد المشتراة: يتمثل قرار الشراء السليم في شراء المواد التي تلبى الحاجات التي تتناسب مع جودة المنتج الذي يلبي الجودة المطلوبة، والتي يتم وصفها بإحدى الطرق التالية:
    - أ - التدرج: تقوم العديد من المنظمات بتحديد المواصفات الواجب توفرها في المنتج من أجل التجانس في الوحدات المنتجة من حيث: الشكل أو الوزن، فالتدرج هو تعبير عن الجودة من الناحية الفنية.
    - ب - العلامات التجارية: تعني ما يتميز به المنتج من خصائص تميزه عن غيره من الأصناف الأخرى كما تعرف أيضا بأنها: "عبارة عن إشارات تهدف إلى تعريف وتمييز منتجات المؤسسة بنوع من الدقة وهي: مصطلح، إشارة، رمز أو أي تنسيق بين هذه العناصر، وتستخدم أساسا لتحديد نوعية السلع والخدمات للبائع أو مجموعة من البائعين وتميزها عن سلع المنافسين." (3)

1 - محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 208 - 213.

2 - محفوظ أحمد جودة، المرجع نفسه، ص 218 - 220.

3 - معراج هواري/ مصطفى ساحي، العلامة التجارية مدخل أساسي تسويقي، دار النشر مجهولة، جامعة الأغواط، الجزائر، 2008، ص 13.

ج - المواصفات الخاصة: تستخدم المنظمة ما يناسبها من طرق تحديد المواصفات الخاصة كما يلي: (1)

1 - التوصيف الكيماوي: يتم استخدام المواصفات الكيماوية في المواد المشتراة قصد تحديد مواصفات الجودة مثل: المعادن، الزيوت والمعلبات... الخ.

2 - توصيف الأداء: وفق هذه الطريقة يتم توصيف المواد وفقا لما هو مطلوب من هذا الصنف دون الأخذ بخصائص مكوناته، ويستخدم هذا الأسلوب للتعبير عن مستوى الجودة للعديد من السلع الفنية.

د - العينات: حسب هذا الأسلوب فإن المنظمة تطلب من المورد تزويدها بالعينات من الصنف المطلوب بهدف دراسة مدى مطابقة العينة المرسلة للمواصفات المطلوبة.

3 - مواصفات عمليات الإنتاج: يتم وضع مواصفات للعمليات الإنتاجية كطريقة الأداء، أو النتائج... الخ بهدف اكتشاف الانحرافات بين المواصفات القياسية والمواصفات التي تم تنفيذها.

4 - مواصفات المنتج: يتم وضع هذه المواصفات طبقا لنتائج دراسة احتياجات الزبون، بحيث تحقق رضاه وسعادته، من خلال المواصفات الفنية كطريقة تغليف المنتج وطريقة التخزين والنقل... الخ.

ثانيا: إجراء القياس: يمر هذا النظام بعدة مراحل كالتصميم والتحليل والتطوير والتنفيذ والتقييم، بهدف دراسة مدى مطابقة المواد المشتراة للمواصفات الموضوعية.

ثالثا: مؤشرات الإنتاجية:

تتمثل هذه المؤشرات في العناصر التالية: الإنتاجية والكفاءة والفعالية والأداء:

#### • الإنتاجية:

حظي هذا المصطلح وأهميته باهتمام كبير من طرف العديد من الباحثين والاقتصاديين، وهي مقياس للاستخدام الفعال للموارد، وعادة ما يتم التعبير عنها في شكل نسبة المخرجات (السلع والخدمات) إلى المدخلات (العمالة، المواد، الطاقة ومواد أخرى)، ويتم حسابها وفق الصيغة التالية: (2)

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \text{الإنتاجية}$$

وإذا كانت الإنتاجية تمثل العلاقة بين المدخلات والمخرجات من أي عملية، أو قسم داخل المنظمة فإن هناك مفاهيم عدة ترتبط بهذا المفهوم نوجزها فيما يلي: (3)

- الإنتاجية الطبيعية بالوحدات: تمثل المعيار الذي يربط بين المخرجات (النتائج) والمدخلات (المستخدم).

- الإنتاجية الإجمالية: هي معيار يمثل ربط قيمة الناتج الإجمالي مقسوماً على العوامل الإنتاجية.

- الإنتاجية الصافية: تمثل القيمة المضافة مقسومة على عامل إنتاجي واحد أو أكثر.

- الإنتاجية القياسية: تمثل العلاقة بين المخرجات (المنتج) والمدخلات (المستخدم).

1 - محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص ص 221 - 224.

2 - نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص 39.

3 - خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص ص 46 - 47.

- الإنتاجية المالية: يمثل هذا المعيار المعرفة المحققة بين الاستخدامات (الكلف) والمردود (الربح).
- الإنتاجية الاقتصادية: يمثل هذا المعيار ربط الناتج بالمستخدم على أساس القيمة بالأسعار الثابتة.
- الإنتاجية الفنية: تعني العلاقة بين إنتاج وحدة واحدة وما يدخل فيها من كمية المستخدم (المدخلات).
- الإنتاجية الاجتماعية: تمثل المعايير التي تستند على أسس واعتبارات اجتماعية، و بعضها يرتكز إلى اعتبارات اقتصادية ضمن إطار المجتمع بعيداً عن الاعتبارات الذاتية للمنظمة.
- التمييز بين الإنتاج والإنتاجية:

إذا كانت الإنتاجية تتمثل في العلاقة بين المخرجات والوسائل المستخدمة في إنتاج هذه المخرجات أو هي الذي نحصل عليه بقسمة المخرجات على أحد عناصر الإنتاج<sup>(1)</sup>.

فإن الإنتاج يمثل قيمة أو كمية المخرجات فقط بدون النظر إلى المدخلات، فزيادة عدد العاملين أو الآلات أو المواد الخام قد يؤدي إلى زيادة الإنتاج لكنه ليس بالضرورة يؤدي إلى زيادة الإنتاجية<sup>(2)</sup>. مع ضرورة الإشارة إلى وجود عدة تعاريف للإنتاج وفقاً لنواحي التالية:<sup>(3)</sup>

- الناحية الاجتماعية: ينظر للإنتاج على أنه نشاط إنساني يعكس الإيديولوجيا السائدة في المجتمع.
- الناحية الاقتصادية: بأنه يشمل الأنشطة التي تهدف إلى خلق المنافع والقيمة.
- الناحية النظامية: يقوم الإنتاج على تحويل المدخلات (الموارد) إلى المخرجات (المنتجات والخدمات) وفق التغذية العكسية من خلال تفاعله مع البيئة الخارجية.
- أهمية الإنتاجية:

تعتبر الإنتاجية مؤشر يستدل به على درجة التطور الذي يحققه الاقتصاد الوطني لأي بلد، ولهذا تعتبر هدفا تسعى إليه كل البلدان على مختلف مستوياتها، ومن أهم مميزات زيادة الإنتاجية ما يلي:<sup>(4)</sup>

- 1- تحقيق الاستقلال الاقتصادي الذي يعتبر شرط أساسي لتدعيم الاستقلال السياسي للبلاد.
- 2- توفير العملات الأجنبية من خلال عدم التبذير والاستخدام الأمثل للموارد الأولية.
- 3- زيادة الدخل القومي والذي يترتب عنه ارتفاع مستوى معيشة المواطنين وزيادة الرفاهية الإنتاجية.
- 4 - زيادة المبيعات نتيجة زيادة الطلب وتحسين القدرة الشرائية للمواطنين وتخفيض التكاليف... الخ.
- طرق قياس الإنتاجية:

هناك العديد من مستويات القياس للإنتاجية، ولا يعني ذلك أن تلك المستويات تعد بدائل في عملية القياس، وهناك مفهومان رئيسيان فيما يتعلق بمقاييس الإنتاجية هما:<sup>(5)</sup>

- الإنتاجية الكلية: يقصد بها قياس الإنتاجية الكلية للمنظمة في شكل نسبة واحدة أو عدة نسب.

1 - سونيا محمد البكري (2004/2003)، مرجع سابق، ص 69.

2 - محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 225.

3 - إلهام يحيوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر العدد: 05، 2007، ص 46.

4 - خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 50 - 51.

5 - محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل اتخاذ القرارات)، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، زكريا غنيم، الإسكندرية، مصر 1999، ص 62-70.

- الإنتاجية الجزئية: يقصد بها قياس إنتاجية كل عنصر من العناصر الأربعة في المدخلات على حده.  
 • الكفاءة: **Efficiency**:

يقصد بالكفاءة: حسن الاستفادة من المواد أو حسن المواد التي تقرر استخدامها<sup>(1)</sup>.  
 أيضا يقصد بالكفاءة الوصول إلى تحقيق الأهداف الموضوعية مع وجود تحسينات في المدخلات  
 كتخفيض التكلفة واختصار مدة المشروع، ويمكن قياسها وفق المعادلة التالية:<sup>(2)</sup>

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{الموارد المستخدمة}}{\text{الموارد المخططة}} \times 100$$

حيث تقيس هذه النسبة مدى كفاءة الإدارة في استخدام الموارد المتوفرة لديها من رأس مال وآلات  
 ومواد خام، وعمالة بالمقارنة مع الموارد المخططة لها من نفس عناصر المدخلات.

• الفعالية: **effectiveness**:

"تعني تحقيق النتائج أو الوصول إلى الأهداف وحسن اختيار العناصر الملائمة لتحقيق النتائج  
 المقررة."<sup>(3)</sup>

فهي تقيس درجات النجاح في تحقيق المستهدف، وتقاس بنسبة المحقق إلى المستهدف على المستوى  
 القومي والقطاعي والتنظيمي<sup>(4)</sup>.

- التمييز بين الكفاءة والفعالية:

يوجد اختلاف واضح بينهما، إذ تتعلق الكفاءة بالمدخلات، أما الفعالية فتتعلق بالمرجات والنتائج  
 كما أن للفعالية ثلاث مستويات هي:<sup>(5)</sup>

- أ - الفعالية الإدارية: تتعلق بمدى تحقيق القسم للأهداف الموضوعية له مثل: تحقيقه للأرباح.
- ب - فعالية المجموعة: تركز على مدى تحقيق المجموعات وفق العمل للأهداف المسطرة لها.
- ج - فعالية المنظمة: تقيس مدى تحقيق المنظمة ككل لأهدافها ودرجة وصولها للنتائج المرغوبة.

• النجاح: **La performance**:

"النجاح في العمل هي استعمال أفضل الوسائل الممكنة في أسرع الأوقات بأقل التكاليف لتحقيق  
 أعلى النتائج."<sup>(6)</sup>

• الأداء:

يعتبر من المفاهيم التي نالت اهتماماً كبيراً بالنظر إلى أهميته على مستوى الفرد والمؤسسة وتداخله

1 - مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 120.  
 2 - محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 227.  
 3 - مدحت أبو النصر، المرجع نفسه، ص 119 - 120.  
 4 - فريد النجار، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق، الدار الجامعية 48 شارع زكريا غنيم -  
 الإبراهيمية - رمل الإسكندرية، مصر، 2007، ص 41.  
 5 - محفوظ أحمد جودة، المرجع نفسه، ص 228-229.

6 - [http:// www.Ahewar.Org/debat/show.Art.Asp?Aid=168974](http://www.Ahewar.Org/debat/show.Art.Asp?Aid=168974) (16/04/2009)

- مع مختلف العلوم، لكونه مصطلح قديم تضاربت الآراء حول إيجاد تعريف واحد له. وعلى هذا الأساس نتطرق لمفهوم الأداء باختصار حسب رأي المفكرين فيما يلي: (1)
- يعرف لغة: بأنه إنجاز عمل ما، واعتبره جل الباحثين بأنه الأداء البشري دون الموارد الأخرى.
  - حسب مفهوم الكفاءة: حصره بعض الباحثين في بعد واحد هو الكفاءة فقط (الاستخدام الأمثل للموارد).
  - حسب مفهوم الفعالية: يعني الفعالية لوحدتها (أي مدى تحقيق أهداف المؤسسات).
  - حسب معاييرها: يعرف وفق معاييرها الأساسية وهي: الجودة، الوقت والتكلفة وهناك من يضيف: المرونة، سرعة رد الفعل، الإبداع... الخ.
  - حسب المنظمة العالمية للتقييس ISO 9000:2000: بأنه يشمل الكفاءة والفعالية.
  - يعرفه "هاينز Haynes" بأنه: الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل، ويعبر الأداء الوظيفي عن المجهود الذي يبذله الفرد في تنسيق عمله لإنجاز مهام وظيفته بدقة في أقصر وقت وأقل جهد (2).
  - \* وانطلاقاً من مما سبق ذكره فإن الأداء هو مدى بلوغ الأهداف المسطرة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، ومن ثم فإن الأداء يعد نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاث محددات أساسية وهي: الدافعية الفردية وبيئة العمل، والقدرة على إنجاز العمل.
  - مفهوم تقييم الأداء:

يقصد به إيجاد مقاييس يمكن من خلالها معرفة مدى تحقيق المنظمة للأهداف التي أقيمت من أجلها ومقارنة ذلك بما هو محقق، وتحديد الانحرافات وأسبابها وأساليب معالجتها، وتكمن أهمية الأداء في أنه عملية ضرورية تستطيع المؤسسة من خلاله أخذ صورة حقيقية حول نشاطها الحالي، ومقارنة ذلك مع واحد من المعايير الثلاثة التالية: (3)

- أ - المعيار التاريخي: يقصد به مقارنة أداء المنظمة الحالي مع أدائها للفترة الماضية.
- ب - المعيار المرجعي: معناه مقارنة أداء المنظمة مع الأداء المميز للمنظمات التي تزاوول نفس النشاط.
- ج - المعيار المستهدف: يتمثل في مقارنة الأداء المحقق مع ما هو مخططة له في استراتيجية المنظمة.
- مقاييس أداء المنظمة:

تعددت المقاييس المستخدمة في عملية تقييم أداء المنظمة، وأدى ذلك إلى إيجاد مقاييس متنوعة بعضها كمي والآخر نوعي، ويمكن تصنيف هذه المقاييس إلى الآتي: (4)

- المقاييس المالية: تمثل ترجمة للأداء العملياتي للمنظمة خلال فترة مالية عادة ما تقدر بسنة، ومنها:
- أولاً: مقاييس الربحية:

تستعمل لتقييم أداء المنظمات عن طريق نسبة صافي العمليات إلى الاستثمارات، ومن مقاييسها:

1 - إلهام يحيوي (2007)، مرجع سابق، ص 46.  
 2 - عبد القادر قرش، الثقافة التنظيمية طريق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، بجامعة الجزائر العدد: 17، المجلد رقم: 2، 2008، ص 87.  
 3 - قاسم نايف علوان المحياوي (2006)، مرجع سابق، ص 358.  
 4 - قاسم نايف علوان المحياوي (2006)، المرجع نفسه، ص 359 - 362.

- 1- هامش الربح: يعتبر هذا المعيار مؤشراً للإدارة بالربح الذي حققه كل دينار مستثمر في المبيعات.
  - 2 - القدرة الإيرادية: تعني قدرة المنظمة على توليد الأرباح خلال فترة زمنية محددة.
  - 3 - العائد على الاستثمار: يسمى أيضاً هذا المعيار بالعائد على الأصول، والذي يقيس مدى فاعلية استخدام موارد المنظمة (الأصول)، ويعتمد إلى حد كبير على مقدار الأرباح التي حققتها هذه الموارد.
  - 4 - العائد على حقوق الملكية: يقاس العائد على استثمار المساهمين بقسمة صافي العمليات بعد الضرائب على حقوق الملكية.
- ثانياً: مقاييس النمو:

تقيس هذه المعايير مدى احتفاظ المنظمة بوضع نموها الاقتصادي بالمقارنة مع نمو اقتصاد الدولة بشكل عام، ونمو صناعتها بشكل خاص، وتحصل على دلالات النمو من خلال حساب معدل التغيرات التي طرأت على هذه المعايير خلال عدد من السنوات.

وتعتبر مقاييس النمو واحداً من الأهداف التي تسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقها، ومن أهمها: (1)

1 - نمو الدخل: يتم حسابه بالنسبة للمنظمة وفق المعادلة التالية:

$$\text{نمو الدخل} = \frac{\text{صافي الدخل للسنة الحالية}}{\text{صافي الدخل للسنة الماضية}} \times 100 - 100$$

2 - نمو المبيعات: تعتبر المبيعات عنصراً يتم الاعتماد عليه في إيجاد العديد من المعايير المالية التي تعتمد عليها المنظمات في تقييم أدائها، ويعبر عنه بالمعادلة التالية:

$$\text{نمو المبيعات} = \frac{\text{مبيعات السنة الحالية}}{\text{مبيعات السنة الماضية}} \times 100 - 100$$

- ثالثاً: مقاييس تكاليف الجودة:

- المنظمة تدفع تكاليف، سواء من أجل تحقيق الجودة من عدمه، ويعود ذلك لعدة أسباب من بينها: (2)
- 1 - زيادة كلف الجودة بسبب زيادة تعقيدات عمليات التصنيع وبما يتناسب مع التكنولوجيا المتقدمة.
  - 2 - رغبة مهندسي الجودة ومدراء العمليات إلى التأثير الفعال على كلف الجودة عن طريق دعم الإدارة العليا لدراسة هذه الكلف بهدف اتخاذ القرارات المناسبة بصددتها، أما تكاليف الخطأ فتقدرها الإدارة العليا في الكثير من المؤسسات بأقل من: 5% من إجمالي عائدات المبيعات، في حين يقدرها الخبراء في المؤسسات الصناعية بأكثر من: 20%، وتكون أكثر في حالة مؤسسات الخدمات بسبب الجودة الضعيفة، ويجب أن يفهم بأن الجودة ليست مصاريف وإنما عدم الجودة هي المصاريف بعينها. ويمكننا عرض بعض التكاليف التي ستحملها المؤسسة نتيجة فشلها في عدم إنجازها للعمل صحيحاً

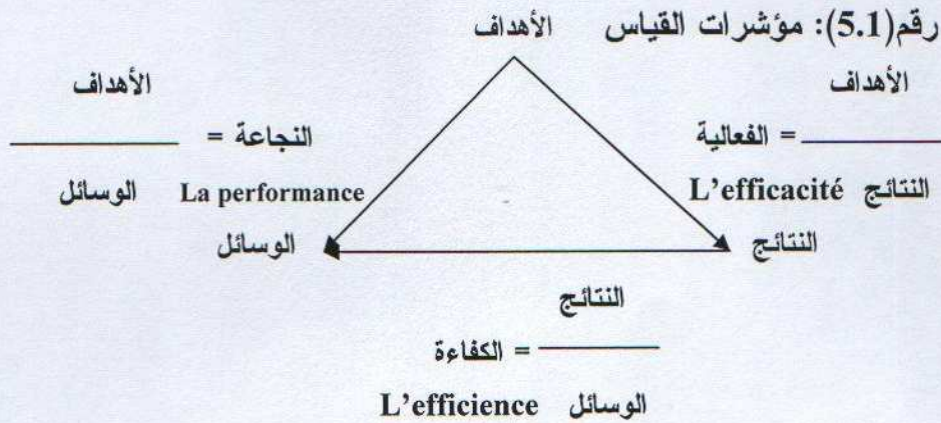
<sup>1</sup> - قاسم نايف علوان المحيوي (2006)، مرجع سابق، ص 362 - 363.

<sup>2</sup> - قاسم نايف علوان (2005)، مرجع سابق، ص 51-52.

- من المرة الأولى بسبب عدم المطابقة للمواصفات وما يترتب عن ذلك من تكاليف داخلية مثل: (1)
- 1 - تكاليف الهدر: تتمثل في تكاليف القيام بأعمال غير ضرورية نتيجة الوقوع في الأخطاء.
  - 2 - تكاليف العادم: تشمل تكاليف التالف من المواد أو المنتجات التي لا يمكن استعمالها أو بيعها.
  - 3 - تكاليف الإصلاح: تتمثل في تكاليف تصليح المواد أو المنتجات التالفة أو المعابة لجعلها صالحة.
  - 4 - تكاليف إعادة الفحص: تتمثل في تكاليف إعادة الفحص للمواد أو المنتجات التي يتم إصلاحها.
  - 5 - تكاليف التخفيض: تشمل التكاليف المترتبة على خفض السعر للمنتجات غير المطابقة للمواصفات.
  - 6- تكاليف تحليل الفشل: تتمثل في تكاليف الأنشطة اللازمة لتحديد أسباب الفشل للمنتج ومنها:
    - أ - تكاليف الإصلاح والخدمة: تشمل تكاليف الإصلاح للمنتجات المعادة أو تلك المعابة لدى الزبون.
    - ب - تكاليف الضمان: تتمثل في تكاليف استبدال المنتج في ظل التعهدات الواردة في الضمان.
    - ج - تكاليف الشكاوى: تعني تكاليف التعامل مع شكاوى الزبائن الناجمة عن فشل المنتج المسلم لهم.
    - د - تكاليف المردودات: تتمثل في تكاليف التعامل والبحث عن المنتجات المرفوضة من الزبائن.
    - هـ - تكاليف المسؤولية القانونية: تتمثل هذه التكاليف في الدعاوى القضائية ومن ضمنها تغيير العقود.
    - و - تكاليف السمعة: قد تهتز صورة المؤسسة عند زبائنها مما يفتح المجال واسعاً لمنافسيها.
- ويمكن قياس تكلفة الجودة كما يلي: (2)

تكاليف الجودة الإجمالية = تكاليف الوقاية + تكاليف الأداء + تكاليف الفشل الداخلي + تكاليف الفشل الخارجي

ويقصد بمؤشر الجودة: العلاقة النسبية التي بموجبها يتم قياس تكاليف الجودة والتي تستخدم في مقارنة الأداء المحقق خلال فترتين من الزمن، ويمكن تلخيص العلاقة بين الكفاءة والفاعلية والنجاعة في الشكل التالي:



- المصدر: خيرة صالح/ سعاد عوامر، تحليل المناصب وتقييم الأداء وأثرهما على فعالية المؤسسة رسالة ليسانس علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، المركز الجامعي ورقلة، الجزائر، 2000/2001 ص 11 (إشراف: محمد المهدي بن عيسى).

<sup>1</sup> - فيصل بن جاسم بن محمد الأحمد آل ثاني، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية، دار المعرفة للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان ط1، 2008، ص ص 139-144.

<sup>2</sup> - قاسم نايف علوان المحياوي (2006)، مرجع سابق، ص 364.



- من الشكل أعلاه يمكننا توضيح مفاهيم العناصر التالية:<sup>(1)</sup>
- أ - الأهداف: قبل التطرق إلى هذه النقطة لابد أن نفرق بين الأهداف (Les buts)، والغايات (Les objectifs)، فالأهداف هي ما تصبوا إليه المؤسسة كمقياس كفي أساسي حتى تؤدي دورها وسياستها مثل: تحقيق رقم الأعمال بحجم مقبول، أما الغايات فهي عادة محددة بأرقام وكمية، وتعتبر عن الترجمة الواقعية للأهداف مثل: تحقيق قيمة معينة من رقم الأعمال كربح عشرون بالمائة مثلاً.
- ب - الوسائل: يمكن أن تكون الوسائل الموضوعية حيز التطبيق تقنية أو مادية، بشرية أو مالية.
- ج - النتائج: بغية تحقيق الأهداف المسطرة لابد من قياس نتائج العمليات بالوسائل المخصصة لذلك.
- \* تفاعل العناصر الثلاث السابقة يعطي لنا ما يلي:<sup>(2)</sup>
- أ - الفاعلية: (L'efficacité): وتعني مقارنة الأهداف بالنتائج المحددة.
- ب - الكفاءة: (L'efficience): وتعني مقارنة النتائج بالوسائل المستعملة.
- ج - النجاعة: (La performance): وتعني مقارنة الأهداف المحددة بالوسائل المتاحة.
- رابعاً: وسائل تحسين الإنتاجية:

- توجد عوامل كثيرة تؤثر على الإنتاجية من بينها:<sup>(3)</sup>
- الظروف السياسية والاقتصادية والقيم والعادات والتقاليد.
- فعالية أنظمة الحوافز والأجور والتطورات التكنولوجية.
- العوامل الإدارية والتنظيمية (كالخطيط... الخ)، والقوانين التي تصدرها الدولة أو المنظمات الرسمية ذات العلاقة بالعمل الإنتاجي أو الخدماتي وتؤثر في مستوى الإنتاجية وتطورها والعكس صحيح<sup>(4)</sup>.
- وتوجد العديد من الوسائل التي تمكن المنظمة من تحسين إنتاجيتها من أهمها:<sup>(5)</sup>
- أ - الوسائل التقليدية: تتمثل في الوسائل الخمسة التالية:
- 1 - انخفاض تكلفة المدخلات: إن انخفاض تكلفة المدخلات سيؤثر بشكل إيجابي في الإنتاجية.
  - 2 - زيادة قيمة المخرجات: إن العلاقة بين المخرجات والإنتاجية هي علاقة طردية.
  - 3- انخفاض المدخلات بنسبة أكبر من انخفاض المخرجات: يعتمد هذا الأسلوب على تخفيض التكاليف من خلال إزالة العناصر غير المنتجة مما ينجم عنه انخفاض في المخرجات.
  - 4 - ارتفاع المدخلات بنسبة أقل من ارتفاع المخرجات: يعمل هذا الأسلوب بشكل مخالف تماماً لسابقه فزيادة الإنتاجية في هذه الحالة تعتمد على ارتفاع المدخلات والمخرجات في نفس الوقت، إلا أن ارتفاع المدخلات يكون بنسبة أقل من ارتفاع المخرجات، مما يؤدي إلى ارتفاع مؤشر الإنتاجية.

1 - ناصر دادي عدون وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية (حالة البنوك)، دار المحمدية العامة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004 صص 16-19.

2 - ناصر دادي عدون وآخرون (2004)، المرجع نفسه، ص 11.

3 - محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 229.

4 - خضير كاظم حمود، مرجع سابق، صص 56-57.

5 - محفوظ أحمد جودة، المرجع نفسه، صص 229 - 237.

5 - ارتفاع المخرجات مع انخفاض المدخلات: يعتبر هذا الأسلوب أفضل الأساليب التي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وأكثرها تأثيراً، حيث المنظمة تضمن الحصول على نتائج أفضل بتكلفة أقل وخاصة إذا طبقت منهجية إدارة الجودة الشاملة، وركزت على إجراء التحسينات المستمرة للعمليات.

ب- برنامج تحسين الإنتاجية (هابي): يقدم هذا البرنامج القائم على العنصر البشري، والمسمى "هابي" مجموعة من الأساليب الإدارية المنبثقة عن الإدارة اليابانية بهدف تعزيز المركز التنافسي للمنظمة: تقوم فكرة "هابي" على أساس تقسيم أنشطة المنظمة إلى عشرين نشاط لكل منها مفتاح، ويمكن القول بأن برنامج "هابي" الذي يهدف إلى تعزيز دستور الإنتاج في المنظمة، والذي يتكون من عنصران أحدهما يمثل: الجانب المادي (أي نوع المنتج والعملية الإنتاجية)، والآخر يمثل: الجانب الإنساني.

ويعمل برنامج "هابي" بفعل العناصر التي يتكون منها دستور الإنتاج، والتي توجزها فيما يلي:

- 1 - الالتزام: يشير إلى بذل الأفراد لجهودهم باتجاه تحقيق أهداف الوحدة الخاصة بهم.
- 2 - المسؤولية: تعني أن الجهود المبذولة لا تجابه باعتراضات أو تخضع للشكوك.
- 3- الأداء العالي: يركز برنامج "هابي" على متابعة الكفاءة من خلال إزالة الهدر في الطاقات والخسائر.
- 4- الاعتراف بالإنجاز: يركز البرنامج على إمكانية تغيير الأداء من خلال الحوافز المعنوية الملائمة.
- 5 - الوضوح: أي الوضوح فيما يتعلق بالمسؤوليات وتحديد الأهداف، واتخاذ القرارات ومعايير التقييم.
- 6- عمل الفريق: يشعر العاملون في كل مجموعة بالفخر من كونهم أعضاء فيها، فضلاً عن الانسجام القائم بينهم وبين رئيسهم في العمل.

## II - 3 - 5 - علاقة الإنتاجية بإدارة الجودة الشاملة:

بعد التعرض للإنتاجية والمؤشرات المتعلقة بها، يتم التعرض للعلاقة التي تربطها بـ: TQM باعتبارها علاقة وثيقة، إذ ليس بالإمكان التحدث عن TQM دون التعرض لمسألة الإنتاجية، إذ يمكن القول بأن الأساليب المرجوة لرفع مستوى الإنتاجية هي نفسها التي تعتمدها إدارة الجودة الشاملة.

وإن الإنتاجية هي إحدى الركائز الأساسية للجودة، من خلال العلاقات المشتركة بينهما والمتمثلة في: (1)

- 1 - التحسين المستمر للجودة: يؤدي إلى رفع الإنتاجية التي تؤدي إلى تحسين المستوى المعيشي للعاملين، وزيادة أرباح المؤسسة وزيادة رضا المستهلك والحصول على موقع تنافسي في الأسواق.
- 2 - دراسة العمل: الهدف منها تحسين طرق العمل المتبعة واستبعاد العمليات غير المجدية التي يمكن الاستغناء عنها، كما تهدف إلى استخدام المعدات المحسنة في الإنتاج.

3 - السيطرة على النوعية: هي نظام لفحص المنتج، قصد تقليل المرفوضات إلى الحد الأدنى.

وتستخدم الشركات في المدى القصير مجموعة من المقاييس يتم على أساسها تقييم العلاقة بين الإنتاجية وإدارة الجودة الشاملة، ومن أمثلتها: (2)

1 - مهدي السامرائي، مرجع سابق، ص 398 - 400.

2- فريد النجار (2007)، مرجع سابق، ص 109.

- مستوى المخزون، وقت دورة الإنتاجية، التوقيت المناسب للتوريد، مستويات جودة المنتج... إلخ.
- \* أيضا تبرز علاقة الإنتاجية بالجودة إضافة للعناصر السابقة في عدة عناصر أخرى من أهمها: (1)
- وجود علاقة ايجابية بين الجودة والإنتاجية رغم اعتقاد بعض المنظمات بأنه لا بد من التضحية بالإنتاجية والتكاليف من أجل زيادة الجودة.
- يعتقد بعض المديرين الذين يضعون الإنتاج في مرتبة أهم من الجودة أن تحسين الجودة يعني انخفاض الإنتاجية، وقد يكون هذا جائز في الأجل القصير غير أنه لا يعتبر صحيح في الأجل الطويل.
- يعتبر "ديمنج" أن الإنتاجية تتخفف نتيجة المنتجات المعيبة، ويؤكد على وجود علاقة ايجابية بين الجودة والإنتاجية، وأن تحسين الجودة يحول الفاقد إلى تصنيع المنتجات وتقديم خدمات أحسن.
- أفكار العاملين قد تؤدي إلى تحسين الإنتاجية ومن ثم تحسين الجودة، ومن طرق تحسينها ما يلي: (2)
- 1- تخفيض التكلفة: يعتبر أكثر المداخل شيوعا واستخداما وهو مدخل تقليدي لتحسين الإنتاجية.
- 2 - التحكم في النمو: يتم من خلال زيادة الإنتاجية والجودة عن طريق زيادة العائد على الاستثمار أكثر من التكلفة.
- 3- العمل بطريقة أفضل: تعني تحسين طرق العمل كوسيلة لتحسين معدل الإنتاجية من خلال الحصول على مخرجات أكثر عن طريق تخفيض تكلفة الإنتاج من خلال: تصميم المنتجات أو تحسين العمليات.
- 4- التخفيض التدريجي: هذا المدخل مماثل لتخفيض التكلفة إلا أنه لا يساعد على الإنتاج أو المبيعات فهو يعتمد على تخفيض التكاليف بنسبة أكبر والتخلص من الأشياء غير المنتجة.
- 5 - العمل بكفاءة: تعني الحصول على أفضل النتائج بأقل التكاليف.
- II - 3 - 6 - أوجه الاختلاف بين الجودة وإدارة الجودة الشاملة:
- رغم الارتباط بين الجودة وTQM إلا أن ذلك لا يمنع من وجود اختلافات بينهما وأهمها: (3)
- 1 - الجودة مرتبطة بالمنتج النهائي للعملية الإنتاجية، في حين يوسع نظام إدارة الجودة الشاملة مفهوم الجودة ليشمل جودة الأداء في مختلف الأنشطة الوظيفية والتسييرية.
- 2 - يسعى نظام الجودة إلى حل المشكلات العارضة بالتعرف على أسبابها مع اعتماد الأسلوب العقابي تجاه الأفراد المعنيين بها، في حين نجد أن إدارة الجودة الشاملة تركز على التحسين المستمر للعمليات وانتهاج أسلوب التشجيع رغم عدم وجود المشكلات، وتحميل الأخطاء عند وقوعها للنظام لا للأفراد.
- 3 - إذا كان نظام إدارة الجودة الشاملة يركز على أهمية الولاء والانتماء من طرف العاملين والإدارة لأهداف المؤسسة، فإن نظام الجودة لا يعير أدنى اهتمام لذلك.
- 4 - بما أن نظام الجودة يعتمد على ردود الأفعال مع استخدام أسلوب التفيتش، فإن نظام إدارة الجودة

1- سونيا محمد البكري، إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل النظم)، جامعة الإسكندرية، مصر، 1999، ص ص137-139.

2- سونيا محمد البكري (2003/2004)، مرجع سابق، ص ص138-143.

3- سملاي يحيى، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، الجزائر، 23/22 أبريل 2003، ص 177.

الشاملة يتميز بتركيزه على التخطيط المسبق للجودة كأسلوب وقائي.

5- إذا كان نظام الجودة يركز على تلبية احتياجات الزبائن الخارجيين للمؤسسة، فإن نظام (TQM) يتعداه إلى الزبائن الداخليين، وأن في تلبية احتياجاتهم يعتبر بمثابة تلبية لاحتياجات الزبائن الخارجيين. - كما أن المنظمة من أجل تلبية احتياجات الزبائن نجدها تركز بالأساس على الاستماع لصوتهم إذ توجد في هذا الإطار أساليب يتم اعتمادها لتحقيق ذلك، ومن أهمها: (1)

1 - المقابلات الشخصية: تعني إشراك الزبائن في شؤون الجودة بالمؤسسة من خلال دعوة مجموعات منهم سواء كانوا الحاليين والمرتبين، ويتم نقاشهم حول المنتج والجودة التي يرونها فيه.

2 - الاستبيانات: يعد الاستبيان من أكثر الطرق العملية عمقا وأهمية، باعتباره يوفر معلومات تفصيلية تمكن من التعرف على درجة رضا العميل عن المنتج الذي يتم توجيهه إليه.

3- مشاركة العميل: قد تتيح المؤسسة الفرصة للزبون للإنضمام لفريق الجودة لسماع آرائه بخصوص وسائل تحسين الجودة وطلبا لمساهمته في حل مشكل الجودة باعتباره المستخدم للمنتج.

4- نظام الاقتراحات: لكل مؤسسة نظامها الخاص فيما يخص اقتراحات العميل ومنها :

- بعض المؤسسات توزع بطاقات تسأل العملاء فيها عن رأيهم في الخدمات التي تقدمها وتحثهم على تقديم اقتراحاتهم.

- مؤسسات أخرى تضع صناديق للاقتراحات والشكاوي في مكان بارز حيث يقوم موظف العلاقات العامة بفتح الصناديق مرة كل فترة دورية.

- هناك من المؤسسات التي تصمم موقع خاص لتلقي الاقتراحات، أو تضع بريد إلكتروني لذلك.

5 - قياس رضا العميل: يعتبر رضا الزبون هو مؤشر للفرق بين أداء المنتج كما يدركه العميل وبين توقعاته، وبالتالي هناك ثلاث مستويات من الرضا /عدم الرضا هي:

- أداء المنتج أقل من توقعاته = العميل غير راض.

- أداء المنتج يساوي توقعاته = إرضاء العميل.

- أداء المنتج أكبر من توقعاته = إبهار العميل.

<sup>1</sup>- فيصل بن جاسم بن محمد الأحمد آل ثاني، مرجع سابق، ص 127-129.

### III - معايير التقييس الدولية:

يتم التعرض فيما يلي لكل من نظام إدارة الجودة ISO 9000، و نظام إدارة البيئة ISO14000.

#### III - 1 - نظام إدارة الجودة ISO 9000:

أصبح الاهتمام بالجودة قضية تشغل اهتمام المؤسسات في كافة أنحاء العالم من أجل مواكبة التطور الحاصل، واقتناص الفرص المتاحة للوصول إلى أعلى مستويات الجودة، خصوصاً وأن هذه الأخيرة لم تعد خياراً إستراتيجياً تنتهجه المؤسسة فحسب، بل أصبحت ضرورة ملحة لنجاح أي نظام اقتصادي وفي ظل هذه الظروف ظهرت منظمة عالمية تهتم بإصدار معايير خاصة بإدارة وضمان الجودة وهي معايير اختيارية، إلا أنها في نفس الوقت أصبحت ملزمة خصوصاً وأن الزبون في الوقت الحاضر يفضل التعامل مع موردين متحصلين على شهادة الأيزو؛ لأنها توحى لهم بالثقة في منتجاتهم سلعا كانت أو خدمات، سواء تم التعامل بها على المستوى المحلي أو الدولي، ومن أجل تلبية ذلك أصبحت المؤسسات تسعى للحصول على شهادة الأيزو، وذلك من خلال وجود أشخاص أكفاء في التسيير، إضافة إلى ضرورة الاستعانة باستشاريين لتمهيد ذلك.

#### III - 1 - 1 - ماهية ومواصفات ISO 9000:

يتم التطرق فيما يأتي لعدة نقاط من أهمها: نشأة الأيزو وتعريفه كمصطلح، و تعارفه كنظام.

##### أ - نشأة فكرة الأيزو:

نشأة فكرة المواصفات القياسية لنظام الجودة ومنها: الأيزو 9000 من المواصفات القياسية العسكرية Mil- Q 9857A الصادر سنة 1963، والمواصفات القياسية لحلف الناتو AQAP، والمواصفات القياسية البريطانية BS 5750 التي أصدرها المعهد البريطاني للمواصفات القياسية عام 1979<sup>(1)</sup>. ولقد حققت هذه المواصفات فوائد كثيرة غير أنها خاصة بقطاع الأسلحة والمعدات الحربية، لذا اشتدت الحاجة إلى نظام مماثل للجودة يمكن استخدامه في مختلف الصناعات<sup>(2)</sup>. وكانت أولى المعايير التي حققت هذا الغرض هي: BS5750 الصادرة عن المعهد البريطاني والتي تعرف على أنها: نظام لإدارة الجودة الذي يؤكد على جودة إجراءات رسمية مكتوبة، وتعليمات مرشدة للعاملين من أجل التأكيد من أنهم يقومون بأداء مهامهم بطريقة صحيحة، دون وجود إجراءات تصحيحية أثناء الأداء<sup>(3)</sup>.

ثلث هذه المواصفة، المواصفة ISO8042 الصادرة في: 15 جوان 1986، والتي جاءت لتحديد وتوضيح المصطلحات الخاصة بالجودة<sup>(4)</sup>.

أما في سنة 1987 وتلبية للطلب العالمي فإنه تم لأول مرة إصدار المواصفة الدولية لنظم إدارة الجودة

1 - حسين عبد العال محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية (الأيزو) وأهم التعديلات التي أدخلت عليها، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 95.

2 - علي السلمي (1995)، مرجع سابق، ص 91.

3 - خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 107.

4 - GUY landoyer, la certification ISO 9000, un moteur pour la qualité, édition d'organistion, 2000, P57.

ISO 9000، والمطابقة تماماً للمواصفة البريطانية BS 5750، وبالتالي أطلق عليها المواصفة BS/EN/ISO9000، ولقد تم تعديل الاسم في عام 1994 على النحو التالي: BS/EN/ISO9000 لإرجاعها إلى أصلها البريطاني (BS) وإضافة البعد الأوربي لها (EN)<sup>(1)</sup>.

### ب - تعريف ISO9000:

إن مصطلح "ISO" الذي يعني الحروف الأولى من اسم المنظمة العالمية للموصفات: international Standardization Organization التي تأسست عام 1946 عقب الحرب العالمية الثانية، ويقع مقرها في جنيف عاصمة سويسرا، وتضم أكثر من 90 دولة، وهي منظمة غير حكومية وليست عضواً في الأمم المتحدة<sup>(2)</sup>.

وجاء اختصارها: ISO اعتماداً على الكلمة اليونانية "ISOS" التي تعني متساوي "Equal"<sup>(3)</sup>.  
- يعتبر نظام ISO:9000 من أهم الأنشطة التي تسعى المنظمات لاعتمادها في ظل التنافسية لذا لقي تعريفه اهتماماً كبيراً من طرف الباحثين، ونظراً لأهميته نوجز أهم تعاريفه فيما يلي:  
- يعرف نظام ISO:9000 على أنه: "شهادة تمنحها المنظمة العالمية للمواصفات "ISO" للشركات التي تتوفر على مجموعة من المقاييس والمعايير في نظام جودتها والتي تفرضها هذه المنظمة."<sup>(4)</sup>  
- كما يعرف ISO:9000 بأنه: "سلسلة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعة والخدمات، والتي تنقسم على مجموعة مواصفات تختلف حسب درجة شمولية كل منها."<sup>(5)</sup>  
- يعرف ISO:9000 بأنه: "يعد هيكلاً أساسياً للمؤسسة التي تهدف إلى الوصول لـ: (TQM)."<sup>(6)</sup>  
وتشترط شهادة الأيزو ضرورة احتفاظ الشركات بما يسمى (سجلات الجودة) البالغ عددها سبعة عشر سجلاً، وذلك لكي تثبت مدى سلامة وكفاءة نظام الجودة لديها<sup>(7)</sup>.

\* انطلاقاً من هذه التعاريف نستنتج أن: ISO:9000 عبارة عن نظام تتبناه المؤسسة، من أجل تلبية رغبات وحاجات الزبائن، ويشتمل على عدة معايير تتصف بالشمولية والعالمية، ويركز أساساً على العمليات الداخلية خاصة مجال التصنيع والبيع والإدارة والخدمات التقنية، وقد تم إصداره من طرف منظمة ISO التي تمنحه للمؤسسة التي تطبقه بفعالية.

### III - 1 - 2 - تصنيفات (مستويات) الأيزو ISO 9000 :

يتكون ISO:9000 من سلسلة من المعايير الأكثر انتشاراً دولياً، وتمثلت في ثلاث إصدارات هي:<sup>(8)</sup>  
- الإصدار الأول ISO9000:1987:ركز هذا الإصدار على ضبط الجودة والمتعلق بتطبيق النشاطات

1 - غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، القبة القديمة، الجزائر، ط1، 2008، ص137.

2 - حسين عبد العال محمد (2006)، مرجع سابق، ص95.

3 - مهدي السامرائي، مرجع سابق، ص377.

4 - عمر وصفي عقيلي (2001)، مرجع سابق، ص63.

5 - سمالي يحيى، مرجع سابق، ص180.

6 - محمد عوض الترتوري / أغادير عرفات جويحان، مرجع سابق، ص51.

7 - مأمون سليمان الدرادكة (2008)، مرجع سابق، ص243.

8 - محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص307-308.

والأساليب المتعلقة بضمان استمرار متابعة الزبون (أي اكتشاف الأخطاء وتصحيحها بالدرجة الأولى).  
 - الإصدار الثاني ISO9000:1994: ركز هذا الإصدار الذي صدر سنة 1994 على تأكيد الجودة والذي يعني تطبيق الأنشطة الضرورية لتوفير الثقة بأن المنتج يلبي متطلبات العميل، ومن هنا كان التركيز على منع وقوع الأخطاء والوقاية من حدوثها.  
 - الإصدار الأخير ISO9000:2000: والذي صدر سنة 2000 فقد ركز على نظام إدارة الجودة مما يعني تطبيق النشاطات والأساليب المتعلقة بإدارة الجودة، وهذا ما يشير إلى أن الاهتمام يوجه للعمليات وليس المنتج نفسه، فالمعايير الموضوعه تتعلق بالعمليات ولا تتعلق بالمنتج.  
 \* ومن المؤكد أن سلسلة المواصفات قد عرفت تعديلا من حيث العدد، والمحتوى في إصدار سنة 2000 عن الشكل الذي كانت عليه في إصدار سنة 1994، وهذا ما يؤدي بناء إلى ضرورة التطرق إلى سلسلة مواصفات ISO:9000 لكلا الإصدارين، من أجل التعرف على جوانب التعديلات وقبل التطرق إلى ذلك ينبغي معرفة ما المقصود بالمواصفات، والشروط الواجب توفرها فيها:

### 1 - سلسلة مواصفات (ISO9000:1994):

#### - مفهوم المواصفات:

يقصد بها تلك الخصائص والمميزات الخاصة بالمنتج لتأدية غرض محدد، وتعتبر المواصفات لغة تفاهم ووسيلة اتصال بين كافة الحلقات المتعاملة مع المنتج، كما تعتبر المواصفات من أكثر الوسائل وضوحاً، وقبولاً لدى كافة شرائح المجتمع لاعتمادها على الشفافية واشتمالها على ما يلي:<sup>(1)</sup>

- 1- أوصاف المنتج: تعني كافة الأوصاف التي يحتاج لها أثناء عمليات الإنتاج مثل: الأوزان... إلخ.
- 2 - أوصاف محددة: تعني أوصاف محددة للمواد المستعملة في المنتج مثل: الخواص الطبيعية... إلخ.
- 3- طريقة الإنتاج: هي أحد جزئية المواصفة وتختلف المواد نتيجة لإخضاعها لطريقة الإنتاج الملائمة.
- 4 - تحديد المواصفات: تحدد المواصفات طرق القياس المطلوبة لاختيار المنتج أو المواد اللازمة.
- 5 - تحدد المواصفات نوعيات التحضير والتجهيز المطلوبة وكيفية التخزين والتداول.
- 6 - تحدد المواصفة نسب التفاوت المقبولة في المنتجات، والتي يستفاد منها في تحديد درجة المنتج.

- الشروط الواجب توفرها في المواصفات: تتمثل هذه الشروط فيما يلي:<sup>(2)</sup>

- 1 - وضوح المواصفة: أن تكون واضحة المعاني حتى يسهل فهمها بواسطة كافة المعنيين بها.
- 2 - التكامل: يجب أن تكون المواصفة متكاملة في المضمون والمعنى، مما يباعد اجتهادات الأفراد لإدخال أو تبديل أي جزئية منها، وذلك من خلال مرورها بعدة مراحل مختلفة منذ أن كانت مسودة.
- 3- الواقعية: يجب أن تكون المواصفة واقعية، وسهلة التطبيق وألا يقود ذلك إلى رفع التكاليف.
- 4 - الربحية: يجب أن تقود المواصفة عند تطبيقها بواسطة الجهة المعنية إلى خفض تكاليف الإنتاج

<sup>1</sup> - محمد علي عبد العزيز حلواني، مفهوم الجودة الشاملة، برنامج ماجستير إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري/الغرفة التجارية الصناعية، جدة، المملكة العربية السعودية، 2003-2004، ص8.

<sup>2</sup> - محمد علي عبد العزيز حلواني، المرجع نفسه، ص9.

ورفع كفاءة الأداء، وزيادة حجم التسويق، وتحقيق ربحية مشجعة لتكون دافعا للمؤسسة، والعاملين بها.  
5 - الملائمة: تكون من خصائص تلك المواصفة الملائمة في التطبيق لفترة طويلة، حتى لا تكون عرضة للتبديل والتغيير والإضافات، التي إن وجدت يجب أن تكون ثانوية.

1 - سلسلة مواصفات (ISO9000:1994): تنقسم هذه السلسلة إلى خمس مواصفات رئيسية هي:

ISO:9000، ISO:9001، ISO:9002، ISO:9003، ISO:9004

- ISO: 9000: تعني مجموعة الإرشادات الواجب إتباعها في اختيار وتطبيق نظام الجودة الشاملة<sup>(1)</sup>.
- ISO: 9001: تهدف لتأكيد الجودة في التصميم/ التطوير/ والإنتاج والخدمات وهي المواصفات الأكثر شمولا؛ وتحتوي على عشرين عنصراً وتقدم نموذجاً لتأكيد الجودة للمنشآت المتخصصة<sup>(2)</sup>.
- ISO: 9002: تطبق المواصفة في المؤسسات التي تقوم بنفس الأنشطة السابقة الذكر في ISO: 9001 ما عدا التصميم والتطوير، وخدمة ما بعد البيع<sup>(3)</sup>.
- ISO:9003: يغطي هذا المستوى المؤسسات التي تقوم بخدمات الفحص والتفتيش، والاختبار على المنتجات دون أن يكون لها أي تدخل في التصميمات أو الإنتاج<sup>(4)</sup>.
- ISO:9004: تتضمن هذه المواصفة التعليمات الإرشادية التي يجب إتباعها من قبل الشركات للحصول على إحدى شهادات الأيزو التالية: ISO: 9001، ISO: 9002، ISO: 9003<sup>(5)</sup>.

وأيضاً فإن ISO : 9004 مقسمة على النحو التالي:<sup>(6)</sup>

- أ - أيزو 9004 - 1: هي إرشادات لتطبيق إدارة الجودة وعناصر نظام الجودة.
  - ب - أيزو 9004 - 2: هي إرشادات لتطبيق المواصفات المتعلقة بقطاع الخدمات.
  - ج - أيزو 9004 - 3: هي إرشادات لتطبيق المواصفات على المواد المصنعة.
  - د - أيزو 9004 - 4: هي الإرشادات الخاصة بتحسين الجودة.
  - هـ - أيزو 9004 - 5: هي الإرشادات الخاصة بتطوير خطط توكيد الجودة.
  - و - أيزو 9004 - 6: هي الإرشادات الخاصة بإدارة المشاريع.
  - ز - أيزو 9004 - 7: هي الإرشادات الخاصة بإدارة التشكيل.
- يتضح مما سبق أنه لا يوجد نموذج أفضل من نموذج وليست النماذج الثلاثة مستويات مختلفة للجودة:

2 - سلسلة مواصفات (ISO9000 :2000): تم في هذه السلسلة الجديدة إدماج معايير: ISO:9001

ISO:9002، ISO:9003 في معيار واحد هو معيار ISO: 9001 بإصدار عام 2000، وهذا استجابة للانتقادات الموجهة إلى مجموعة الأيزو التعاقدية، وتكون هذه المواصفة قابلة للتأقلم مع بيئة أي شركة

1 - سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000، و10011، مطبعة الإشعاع الفنية، ط1، مصر، 1999، ص137.  
2 - أنيدجي باديرو، ترجمة فؤاد هلال، الدليل الصناعي إلى أيزو 9000، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط2، 1999، ص34.  
3 - غول فرحات(2008)، مرجع سابق، ص138.  
4 - صالح ناصر عليمان، مرجع سابق، ص60.  
5 - عمر وصفي عقيلي(2001)، مرجع سابق، ص65.  
6 - مأمون سليمان الدرادكة (2008)، مرجع سابق، ص248-249.



إضافة إلى كونها تتميز بالمرونة الكافية في مجالات التطبيق لمختلف الشركات<sup>(1)</sup>.

- وبالإضافة إلى ما سبق فقد أصدرت المنظمة العالمية للتقييس المواصفات العالمية التالية:

**ISO:10000**: هي مجموعة مواصفات تختص بالنواحي الفنية الخاصة بالجودة، وهي سلسلة مساعدة أو مساندة للمواصفات القياسية: ISO:9000<sup>(2)</sup>.

**ISO:14000**: تم إصداره سنة 1996 والتي تعد إسهاماً لتحسين الأداء البيئي للمنظمة<sup>(3)</sup>.

**ISO:18000**: تسعى المؤسسة لاعتماده في سياستها التنافسية بضمان توافر أفضل الظروف العلمية لأفرادها، ومن ثم زيادة مردودهم الإنتاجي، إذ يمثل ISO:18000 نظام يتعلق بإدارة وصحة العمل<sup>(4)</sup>.

**ISO:26000**: هي المواصفة القياسية حول المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص ولمنظمات المجتمع المدني في المساهمة في تنمية المجتمع، والمشاركة في تنفيذ المشاريع الاجتماعية والإنسانية<sup>(5)</sup>.

**ISO:27001**: تختص بإدارة أمن المعلومات على البيئة المعلوماتية، فالجرائم المتحققة عن هذا العدوان تتميز عن الجرائم العادية بسرعتها الفائقة، وتأثيرها المدمر، وقدرة مرتكبيها على الإفلات من الملاحقة والعقاب في ظل افتقار كثير من الدول لأنظمة قانونية قادرة على التعامل مع هذا العدوان والجرائم الناجمة عنه<sup>(6)</sup>.

### III - 1 - 3 - متطلبات وخطوات نظام إدارة الجودة ISO 9000:

يتم التطرق لكل من متطلبات وخطوات نظام ISO 9000 فيما يلي:

### III - 1 - 3 - 1 - متطلبات نظام إدارة الجودة ISO 9000:

لكي يتم اعتماد مواصفات نظام إدارة الجودة ISO:9000 لا بد من توفر مجموعة من العناصر التي تعد أساسية لتطبيقه، وقد عرفت هذه العناصر تعديلات عدة من حيث الشكل الذي كانت عليه في نظام (ISO 9000:1994)، إلى الشكل الذي أصبحت عليه في نظام (ISO 9000:2000) ولأهمية ذلك نستعرض المتطلبات لكلا الإصدارين لمعرفة جوانب التعديلات فيما يلي:

- حسب ISO 9000:1994 يبلغ عدد العناصر التي يتوقف عليها نظام إدارة الجودة عشرين عنصراً إلا أن هذا العدد يختلف حسب نوع المواصفة المعتمدة من سلسلة مواصفات هذا النظام، حيث تضم المواصفة ISO:9001 عشرين عنصراً، في حين تضم المواصفة ISO:9002 ثمانية عشر عنصراً أما المواصفة ISO:9003 فتقتصر على اثني عشر عنصراً فقط وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:<sup>(7)</sup>

1 - قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص 218.

2 - محمد عبد الوهاب العزاوي (2005 أ)، مرجع سابق، ص 109.

3 - قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سابق، ص 267.

4 - مليكة علائي، مرجع سابق، ص 72.

5 - مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 99.

6 - يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 415.

7 - علي السلمي (1995)، مرجع سابق، ص 94.

- الجدول رقم(4.1): شروط المواصفة الدولية ISO 9000

رقم الشروط أو المواصفة			الشروط
9003	9002	9001	
4/1	4/1	4/1	1 - مسئولية الإدارة
4/2	4/2	4/2	2 - نظام الجودة
—	4/3	4/3	3 - مراجعة العقود
—	—	4/4	4 - رقابة التصميم
4/3	4/4	4/5	5 - رقابة المستندات
—	4/5	4/6	6 - المشتريات
—	4/6	4/7	7 - المنتجات المورددة بمعرفة المشتري
4/4	4/7	4/8	8 - تعريف المنتجات وتتبعها
—	4/8	4/9	9 - رقابة العمليات
4/5	4/9	4/10	10 - الفحص والاختبار
4/6	4/10	4/11	11 - معدات القياس والاختبار
4/7	4/11	4/12	12 - موقف الفحص والاختبار
4/8	4/12	4/13	13 - رقابة المنتجات غير المطابقة
—	4/13	4/14	14 - الإجراءات التصحيحية
4/9	4/14	4/15	15 - المناولة، التخزين، التعبئة والتسليم
—	4/15	4/16	16 - سجلات الجودة
4/10	4/16	4/17	17 - مراجعة الجودة داخلياً
4/11	4/17	4/18	18 - التدريب
—	—	4/19	19 - الخدمات
4/12	4/18	4/20	20 - الأساليب الإحصائية

- المصدر: علي السلمي (1995)، مرجع سابق، ص 95.

III - 1 - 3 - 2 - خطوات الحصول على شهادة ISO 9000:

نتناول فيما يلي أهم الخطوات الواجب إتباعها في الحصول على شهادة ISO: 9000 باعتباره مؤشر على أن للمؤسسة نظام متكامل للجودة، على أساسه يتم إرضاء الزبائن الداخليين أو الخارجيين من خلال التحسين المستمر، وأيضاً ذات ميزة تنافسية في الأسواق المحلية والدولية، وقبل الخوض في معرفة الخطوات المتبعة للحصول على شهادة ISO:9000، نود في هذا المجال استعراض أهم الدوافع التي تفرض على المؤسسة السعي للتأهيل لشهادة الأيزو والمتمثلة فيما يلي:<sup>(1)</sup>

- الاستجابة لرغبات وحاجات الزبائن أو لهيئة حكومية تشترط في تعاملها حصول المنافسين

<sup>1</sup> - سمير محمد عبد العزيز، مرجع سابق، ص 167.

- على شهادة الأيزو، مما يزيد من حدة المنافسة ويشكل خطورة على المؤسسة.
- اعتبارها ميزة تنافسية للحصول على حصص سوقية أكبر وغزو أسواق يشترط فيها الحصول على الشهادة، أما بخصوص إستراتيجية التوافق مع ISO:9000 فإنها تتطلب إتباع الخطوات التالية:
  - 1 - مرحلة ما قبل التسجيل: تقوم فيها المنظمة بوضع منهجية مكونة من عدد من الخطوات لتكييف نظام جودتها مع متطلبات ISO:9000، وقبل البدء بأي خطوة يجب على الإدارة القيام بما يلي: (1)
    - اتخاذ قرار بتطبيق ISO:9000، وإظهار التزامها بتطبيق هذا القرار.
    - تحديد مجال التسجيل (منتج، خدمة، خط إنتاج، معمل، كافة منتجات المنظمة).
    - تحديد التوقيت الزمني للبدء بعملية التطبيق.
  - \* بالإضافة إلى الخطوات السابقة أيضا ضرورة وجود ما يلي: (2)
    - العمل على تطوير النظام بما يتلاءم مع طبيعة المؤسسة، ويتفق مع عناصر المواصفة ISO:9000.
    - تعديل وتطوير الإجراءات عند الحاجة لما يتناسب مع ظروف العمل.
    - على الإدارة العليا مراجعة النظام دورياً للتأكد من أن سياستها محققة، وتقييم فعالية النظام.
  - 2 - مرحلة التسجيل أو الحصول على الشهادة: تمثل هذه المرحلة آلية تأهيل المنظمات للحصول على شهادة المطابقة مما يتطلب منها القيام بما يلي: (3)
    - عند اختيار الجهة المانحة للشهادة يجب مراعاة النقاط التالية:
      - أ - التأكد من أن هذه الجهة معتمدة من أحد جهات الاعتماد العالمية.
      - ب - مجال عمل هذه الجهة يغطي مجال نشاط المؤسسة.
      - ج - التكلفة الكلية لمنح الشهادة (أي كم تكلف عملية التسجيل).
      - د - مؤهلات فريق العمل المكلف من الجهة المانحة للشهادة، مع مراعاة المدة اللازمة للتقييم.
      - هـ - سمعة هذه الجهة في السوق المحلي والعالمي ومعرفة اللغة التي سيتم بها التدقيق والحاجة لمترجم.
    - بعد اعتماد منح الشهادة، تقوم الجهة المانحة للشهادة بمراجعة وثائق الجودة للمؤسسة، والتأكد من أنها مناسبة وتفي بمتطلبات المواصفة قبل الزيارة الميدانية لأقسام المؤسسة.
    - يقوم فريق التدقيق من الجهة المانحة للشهادة بالتدقيق على النظام، ومنه تكون نتائج التدقيق كالتالي:
      - أ - ملاحظات لتطوير وتحسين النظام.
      - ب - حالات عدم مطابقة بسيطة لا تمنع منح الشهادة ولكن يجب تعديلها قبل الزيارة القادمة.
      - ج - حالات عدم مطابقة جسيمة وهي تعيق منح الشهادة إلا بعد زيارة أخرى خلال فترة وجيزة للتأكد من معالجة هذه الحالات.

1 - محمد عبد الوهاب العزاوي (2005)، مرجع سابق، ص 78-79.

2 - صالح ناصر عليمات، مرجع سابق، ص 63-64.

3 - صالح ناصر عليمات، المرجع نفسه، ص 64-65.

\* أيضا تتضمن هذه المرحلة خطوات أخرى من بينها:<sup>(1)</sup>

- الإتاحة: أي إمكانية إجراء التدقيق في الموعد الذي حددته المنظمة لنفسها.
- الثقة: أي أن المدققين سوف يكونون على إطلاع على مجمل العمليات، لذا وجب الاتفاق على أسرار المنظمة وعمالها التي يجب عدم الإطلاع عليها.
- 3 - مرحلة ما بعد التسجيل: بعد حصول المنظمة على شهادة المطابقة ودخولها قائمة المنافسين الدوليين، فإنه يتوجب عليها الحفاظ على المستوى الذي حصلت بموجبه على شهادة الأيزو مع ضرورة الاستمرار بالتحسينات اللازمة للجودة، ويتحقق ذلك بإتباع الآتي:<sup>(2)</sup>
  - أ - المراجعة الدورية للإدارة.
  - ب - إتباع نظام المراجعة الداخلية.
  - ج - التدريب المستمر.
  - د - نظام الإجراءات التصحيحية.

\* كما أن الجهة المانحة لشهادة الأيزو ستقوم بزيارات متابعة خلال كل سنة، أو ستة أشهر للتأكد من المحافظة على النظام، وإلا قد يتم سحب الشهادة من المؤسسة<sup>(3)</sup>.

### III - 1 - 4 - فوائد ومزايا وتكاليف الحصول على شهادة ISO 9000:

يتم التعرض في هذا المجال للكثير من الفوائد التي يجنيها التنظيم والأفراد في مختلف المؤسسات من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة للأيزو 9000، بالإضافة إلى التكاليف التي تترتب على ذلك.

### III - 1 - 4 - 1 - فوائد ومزايا ISO 9000:

- قدم الباحثون قوائم مطولة للفوائد والمزايا التي تجنيها المؤسسة والتي نذكر منها ما يلي:<sup>(4)</sup>
  - تحقيق الاستقرار للمؤسسة والثقة بإنتاجها وخدماتها، وتحقيق الانخفاض المستمر في التكاليف.
  - إطالة عمر المؤسسة لنتزايد الثقة بإنتاجها وخدماتها.
  - تعزيز قدرة المؤسسة في تحقيق صور النجاح والتفوق النوعي في الأداء.
  - التحسين المستمر وذلك من خلال منع حدوث الأخطاء بدلاً من اكتشافها بعد حدوثها.
- \* أيضا فإن اعتراف جهة التسجيل بتوفر شروط المواصفة في الشركة المتقدمة بطلب التسجيل يحقق مزايا هامة في حد ذاتها منها:<sup>(5)</sup>
  - التفوق على المنافسين الذين لم يحصلوا على التسجيل بعد.
  - الاستفادة من نظم مراجعة الجودة داخليا كآلية إدارية متفوقة.
  - إمكانية الدخول إلى الأسواق العالمية التي تشترط الحصول على شهادة المطابقة.

1 - محمد عبد الوهاب العزاوي (2005)، مرجع سابق، ص 81-83.

2 - قاسم نايف علوان المحيوي، مرجع سابق، ص 279.

3 - صالح ناصر عليما، مرجع سابق، ص 65.

4 - مهدي السامرائي، مرجع سابق، ص 385-387.

5 - علي السلمي (1995)، مرجع سابق، ص 97.

- رفع الكفاءة وتخفيض النفقات التشغيلية وتكاليف الجودة<sup>(1)</sup>.
- تقليل نسبة التالف والمعيب في السلع أو الخدمات، ومقابلة احتياجات السوق المحلي والأجنبي<sup>(2)</sup>.
- III - 1 - 4 - 2 - تكاليف الحصول على شهادة المطابقة (التسجيل):
- أ - تشمل تكلفة التأهيل للحصول على شهادة المطابقة مع المواصفة الدولية الأنواع الآتية من النفقات:<sup>(3)</sup>
  - أ - رسوم طلب التسجيل والتقديم: يدفع هذا النوع من الرسوم إلى الجهة المختصة بالتسجيل لتغطية نفقاته، ومراجعة نظم الجودة للشركة الطالبة للتأكد من تطابقها مع الشروط في المواصفة الدولية.
  - ب - أتعاب الاستشارة: تمثل أتعاب الاستشاريين الخارجيين الذين قد تستخدمهم الشركة للمعاونة في ترتيب أوضاع الشركة، لكي تتطابق مع متطلبات (شروط) المواصفة.
  - ج - نفقات الخبراء الداخليين: هي رواتب ومكافآت من داخل الشركة تقدم لهؤلاء الخبراء الذين يعهد إليهم بالعمل من أجل الحصول على شهادة المطابقة.
  - د - تكاليف الالتزام والوقت: تعني أن المؤسسة لا بد عليها من مضي وقت طويل تلتزم فيه بالسير وفق شروط ومتطلبات نظام الجودة المعتمد، كما توجد تكاليف أخرى تتمثل في تكاليف الأدلة والنظم.
- \* كما يمكن للمؤسسة أن تستعيد تلك التكاليف التي تحملتها من أجل الحصول على شهادة: ISO:9000 في حالة حصولها عليها؛ لأن ذلك يساعدها في تحقيق ميزة تنافسية بالمقارنة مع غيرها من المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع، وبالتالي ينجم عن ذلك استقطاب أكبر عدد من الزبائن والمستهلكين، مما ينجم عنه زيادة حصتها في السوق، وزيادة أرباحها وتعويض التكاليف والخسائر التي تحملتها من قبل.
- III - 1 - 5 - مقومات فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة:
- لتطبيق مدخل TQM لا بد من توفر عدة مقومات باعتباره منهج عمل يتطلب التزام صريح من طرف الإدارة العليا التي يتوقع منها القيام بما يلي:<sup>(4)</sup>
  - تهيئة الاعتمادات المالية اللازمة لتمويل برنامج الجودة الشاملة.
  - تزرع ثقافة الجودة الشاملة وتنمي روح الإبداع في العاملين بشتى تخصصاتهم ومستوياتهم الإدارية.
  - تشجع العملاء الداخليين والخارجيين على تقديم الاقتراحات التي تسهم في رفع مستوى الجودة.
  - تطور نظام الحوافز لتربطه بالأفكار المبتكرة التي تضمنها اقتراحات العاملين وتجعله متجاوبا معها.
  - تحسن اختيار منسق برنامج الجودة ولا تجعل هذا المنصب مستودعا لمن تريد تجميده من المديرين.
  - تدريب العاملين بشكل مستمر وتعزيز قدراتهم بتكنولوجيا المعلومات واستخدامها كل في مجاله.

1- أحمد شاكر العسكري، مرجع سابق، ص 268.

2- مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 100.

3- علي السلمي (1995)، المرجع نفسه، ص 97-98.

4- أحمد سيد مصطفى (2006)، مرجع سابق، ص 99-100.

### III - 2 - نظام إدارة البيئة ISO14000:

لا يختلف اثنان في أن التطور المتزايد للمؤسسات الاقتصادية والذي كان له الأثر الإيجابي في توفير السلع والخدمات ذات الاستعمال الواسع لطلابها من المستهلكين، بشكل أسرع وأوفر وأحسن، إلا أن ذلك لا يمنع من وجود الأثر السلبي لذلك التطور على الجانب البيئي، والمحيط خصوصاً وأن بعض الصناعات لا تعير أدنى احترام، أو اهتمام لقوانين البيئة، متضرعة في ذلك بأنها تتعارض مع أهدافها المشروعة، والحقيقة غير ذلك، لذا كان من الضروري على الحكومات وضع قوانين، من شأنها إخضاع هذه المؤسسات إلى اعتماد معايير تساعد على احترام قوانين حماية البيئة من أخطار التلوث... الخ، ونجد ذلك في الدول المتقدمة مقارنة بالدول النامية ومنه جاءت فكرة إصدار معايير نظام إدارة البيئة ISO:14000 من طرف المنظمة العالمية للمواصفات.

### III - 2 - 1 - نشأة المواصفة البيئة ISO 14000:

لقد تزايد الاهتمام العالمي في العقود الثلاثة الأخيرة بالبيئة، الأمر الذي نجم عنه الاهتمام الواضح من قبل المسؤولين ومتخذي القرارات سواء محلياً أو دولياً، منظمات كانت أو حكومات باللجوء إلى وضع قوانين وتشريعات متعلقة بالحفاظ على البيئة، والمحافظة عليها من مخاطر التلوث والأضرار التي تلحق بالموارد الطبيعية والبشرية، مما أدى إلى انعقاد عدة مؤتمرات، وكان مؤتمر ستوكهولم سنة 1972 يمثل بداية الاهتمام، ثم مؤتمر ريودي جانيرو بالبرازيل 1992<sup>(1)</sup>. فضلا عن مؤتمر نيويورك سنة 1996، بالإضافة إلى قمة الأرض بجوها نسبورغ سنة 2002 للتنمية المستدامة والتي تعتبر بمثابة أكبر قمة عبر التاريخ، حيث ساهم فيها أكثر من 100 ملك ورئيس دولة وحكومة، إضافة إلى حضور ممثلي 174 بلداً<sup>(2)</sup>.

أما بخصوص قمة كوبنهاغن المنعقدة بالدانمارك في: 2009/12/07 ولمدة أسبوعين فجاءت نتائجها مخيبة للأمال وذلك بالنظر لما تمخض عنها من التزامات للدول المتقدمة، والتي تمثلت في تقديم مصادر جديدة أهمها مبلغ: 30 مليار دولار إلى غاية عام 2012 للدول الأكثر تأثراً بالتغيرات المناخية. وقد جاء في بيانها الختامي أن الدول الحاضرة فيها اتفقت على تحديد سقف ارتفاع حرارة الأرض بدرجتين مئويتين نسبة إلى فترة ما قبل الثورة الصناعية، ولم يتضمن الإعلان هدف تقليص انبعاثات الغازات المسببة لارتفاع حرارة الأرض بنسبة خمسين بالمائة حتى عام 2050، ولا يزال هنالك الكثير من الجهد الواجب بذله بغية توصل المجتمع الدولي لاتفاق ملزم، وقد يكون ذلك في مؤتمر المناخ المزمع عقده العام المقبل بدولة المكسيك<sup>(3)</sup>.

\* ومن أهم نتائج أشغال قمة كوبنهاغن ما يلي:<sup>(4)</sup>

1- محمد عبد الوهاب العزاوي (2005 أ)، مرجع سابق، ص 185.  
2- غول فرحات، أثر الاهتمام بالبيئة والعمل بالمواصفات العالمية للبيئة ISO14000 على تنافسية المؤسسات، مجلة جديد الاقتصاد، الجزائر، العدد 02، 2007، ص ص 148-149.  
3- آسيا مني، قمة كوبنهاغن الملوثين الكبار يتخلون عن التزاماتهم، جريدة الشعب، الجزائر، العدد: 15065، الأحد، 2009/12/20، ص 24 (بتصرف).  
4- جمال أوكللي، تسييس البيئة، جريدة الشعب، الجزائر، العدد: 15068، الأربعاء، 2009/12/23، ص 03.

- عدم حصول إجماع يكون في مصلحة البلدان المتضررة من نفايات الدول المتطورة.
- ضغوط الدول المتقدمة نحو فرض غرامات مالية على الدول التي لا تستعمل الكربون في أي مجال.
- تصميم الدول المتقدمة على فرض ضغوط على نظيرتها البلدان النامية قصد إخضاعها لمنطقها.
- \* وهناك من يرى بأن نتائج مؤتمر كوبنهاغن جاءت مخيبة للأمال وذلك لعدة اعتبارات:(1)
- جاء في شكل إعلان نوايا غير ملزمة بهدف أن يبقى ذلك من احتكار الدول المتطورة دون سواها.
- اجتهاد الدول الغنية في امتلاك التكنولوجيا واحتكارها، ومنع كل من سواها من ذلك.
- ومن هذا المنطلق انقسم العالم إلى نصفين عالم يملك الصناعة، المال، القوة، وآخر لا يملك إلا التخلف الذي يعمل العالم الأول على إبقاء الآخر في هذا الجو إلى الأبد، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى وجود عالمين أحدهما ينتج كل شيء وآخر يستهلك كل ما ينتج.
- إن رعاية البيئة بكافة جوانبها تعتبر من أهم المؤشرات التي بمقتضاها يتم تصنيف الدول عالمياً إلى دول متقدمة، وأخرى متخلفة(2).

يمكن إيجاز نشوء المواصفة ISO 14000 في الآتي:(3)

- 1 - شكلت سنة 1991 مجموعة استشارية من المنظمة العالمية للتقييس مختصة بتطوير مقاييس عالمية.
- 2 - أثمرت نتائج أعمال المجموعة من تشكيل اللجنة الفنية (207) المختصة بتطوير ISO:14000.
- 3 - شكلت اللجنة الفنية سبع لجان فرعية تتكون كل لجنة فرعية من مجموعات عاملة.
- 4 - سارعت الدول المتقدمة حال صدور المواصفات إلى اعتمادها كمواصفات وطنية وهذا عكس الدول النامية التي ترى في المواصفة بأنها ضغوطاً عليها من طرف الدول الصناعية.

### III - 2 - 2 - مفهوم نظام إدارة الجودة البيئية:

قبل التطرق إلى مفهوم ISO:14000 ينبغي علينا ضرورة التطرق إلى مفهوم البيئة وأشكالها والمشاكل الناجمة عنها فيما يلي:

#### أ- مفهوم البيئة:

البيئة كلمة مأخوذة من المصطلح اليوناني "OIKOS" والذي يعني بيت أو منزل وكثيراً ما يحدث الخلط بين علم البيئة "ECOLOGY" والبيئة المحيطة أو ما تسمى أحياناً بعلم البيئة الإنساني "Environnement"، ذلك أن علم البيئة (الايكولوجيا) يشمل دراسة كل الكائنات أينما تعيش، بينما يقتصر علم البيئة الإنسانية على دراسة علاقة الإنسان الطبيعية دون سواها(4).

#### - تعريف البيئة:

للبيئة عدة تعاريف نذكر منها ما يلي:

1- أمين بلعمرى، احتكار التفوق، جريدة الشعب، الجزائر، العدد: 15068، الأربعاء، 2009/12/23، ص 02.  
 2- غول فرحات (2007)، مرجع سابق، ص 149.  
 3- محمد عبد الوهاب العزاوي (2005)، مرجع سابق، ص 186-188.  
 4- محمد طالبي/ محمد ساحل، أهمية الطاقة المتجددة في حماية البيئة لأجل التنمية المستدامة. عرض تجربة ألمانيا، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد 06، 2008، ص 202.

- التعريف الأول:

تعرف على أنها: "الإطار الذي يضم جميع العناصر، الطبيعية والبيولوجية، والحضارية والتاريخية كالمناخ والأرض والأنهار والجبال، والتي يعيش فيها الإنسان مع الكائنات الأخرى من نباتات وطيور وحيوانات في تكامل وتجانس وتوازن يساعد على استمرار الحياة وبقائها كما أرادها الخالق".<sup>(1)</sup>

- التعريف الثاني:

أيضا تعرف البيئة على أنها: "الموازن بين الإنسان والحيوان والنبات والماء".<sup>(2)</sup>

- أشكال ومشاكل البيئة:<sup>(3)</sup>

\* أشكال البيئة: تأخذ البيئة عدة أشكال أهمها:

- البيئة الطبيعية: تضم العناصر التالية: اليابسة والمناخ، النبات، الأنظمة المائية.

- البيئة الصناعية: تضم كلا من البيئة الزراعية، المجتمعات الحضرية، السدود والبحيرات.

- البيئة الاجتماعية: تشمل مجموع النظم السائدة (السياسية، الاقتصادية، الإدارية والثقافية... إلخ).

\* مشاكل البيئة: تتعرض البيئة لمشاكل عديدة أهمها:

1 - التلوث البيئي: يشمل كل من تلوث الهواء، الماء والغذاء وما مدى تأثير ذلك على الكائنات الحية.

2 - استنزاف الموارد الطبيعية: أدى الاستخدام المفرط للتكنولوجيا إلى تدمير جزء كبير من رأس

المال الطبيعي للإنسان، وتمثل هذا الاستنزاف عموما في الآتي:

- إزالة الأشجار الذي أدى بدوره إلى التصحر، وانجراف التربة.

- انقراض بعض الحيوانات البرية والبحرية، بالإضافة إلى نفاذ بعض موارد الطاقة كالبتترول.

\* إن المتتبع لتسارع النمو الاقتصادي للمؤسسات الصناعية لاشك أنه لاحظ جليا الأثر الإيجابي

في توفير السلع والخدمات للزبائن والمستهلكين بشكل أسرع وأحسن، غير أن ذلك لا يمنع من تفاقم

المشاكل البيئية نتيجة لاستنزاف الموارد الطبيعية، وتلوث البيئة والإخلال بالتوازن البيئي.

ويمكن تجزئة المشاكل البيئية التي تواجه المجتمع الدولي إلى نوعين هما:<sup>(4)</sup>

1- مشاكل بيئية محلية: هي مشاكل بيئية يقتصر تأثيرها على البيئة المحلية للدولة مثل: تلوث الماء.

2 - مشاكل بيئية دولية: هي مشاكل بيئية يمتد تأثيرها إلى خارج حدود الدولة مثل: ظاهرة الاحتباس

الحراري وتدهور طبقة الأوزون... إلخ، ونتيجة لهذه المشاكل البيئية، أصبح الوضع يستوجب وضع

السياسات البيئية الكفيلة، وبات من الضروري على المؤسسات اعتماد نظام يساعدها على احترام قوانين

حماية البيئة من أخطار التلوث، فكانت فكرة إصدار معايير نظام ISO:14000 هي السبيل إلى ذلك.

1- خالد كواش، السياحة والأبعاد البيئية، مجلة جديد الاقتصاد، الجزائر، العدد 02، 2007، ص ص 123-124.

2- غول فرحات (2007)، مرجع سابق، ص 150.

3- خالد كواش، المرجع نفسه، ص ص 124-125.

4- الصادق بوشنافة، الأبعاد الاقتصادية والبيئية لاتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة وأثارها على التنمية المستدامة في الدول النامية، مجلة جديد الاقتصاد، الجزائر، العدد 02، 2007، ص ص 7-8.



ب- الأيزو في مجال البيئة:

عرف خبراء الجودة نظام إدارة متكامل أطلقوا عليه اسم "Quensh"، وهذا التعبير مكون من: (1) المقاطع لكلمات الجودة "Quality" والتي أخذ منها حرفي "Qu" ويمثلها ISO:9000، أما حرف "en" فهما أول حرفين من كلمة "environnement" وتعني البيئة ويمثلها ISO:14000، أما حرفي "sh" فهما أول حرفي من كلمتي "Safety Health"، والتي يمثلها ISO:26000 وتعني جودة الأنفاق والصحة البيئية. وغرض العلماء من وضع ضوابط الجودة البيئية هي الحفاظ على صحة الإنسان من عوامل الأضرار به وبصحته وهذا ليس أقل من الصناعة التي وضع لها العلماء معايير للجودة، فغاية الحفاظ على البيئة هو الحفاظ على صحة الإنسان مما يحيط به من تلوث سواء تمثل في الهواء أو الماء أو التربة.

ج - تعريف ISO:14000:

لقي نظام ISO:14000 لإدارة البيئة عدة تعاريف من طرف الباحثين وفيما يلي بعضاً منها:

- التعريف الأول:

يعرف نظام إدارة البيئة ISO:14000 على أنه: "مجموعة نظم خاصة بالإدارة البيئية تهدف إلى رعاية البيئة ومحيطها من التأثيرات السلبية للنظم الإنتاجية عليها." (2)

- التعريف الثاني:

يعرف نظام إدارة البيئة على أنه: "مجموعة عناصر ومفاهيم توضح مدى ارتباط (TQM) بالبيئة." (3) - من التعاريف السابقة الذكر نستنتج أن ISO:14000 هو نظام لتسيير النواحي المتعلقة بمحيط المؤسسة، ويشتمل على مجموعة من المعايير تساعد المؤسسة على احترام قوانين حماية البيئة، وتشير بعض معايير إدارة الجودة إلى أنه لا بد من الحصول على تصريح يتضمن توافق المنتج أو الخدمة مع معايير البيئة، بل يحمل علامة تدل على ذلك، ولقد ظهرت سلسلة المواصفات ISO:14000 لإيجاد توازن يهدف لتحقيق الربحية للمؤسسة دون إلحاق الضرر بالبيئة بمكوناتها (4).

III - 2 - 3 - مستويات (أجزاء) الأيزو ISO 14000:

تشتمل المواصفة الدولية ISO:14000 على العديد من المقاييس، والتي تتضمن مجموعة متطلبات تساعد منظمات الأعمال في بناء سياسة بيئية واضحة (5).

ويمكن اختصار قائمة سلسلة الأيزو ISO:14000 في الجدول الموالي: (6)

1- حسين عبد العال محمد، مرجع سابق، ص 110-112.

2- محمد درويش/ يحي إبراهيم، إدارة الجودة الشاملة، مطابع الدار الهندسية، مصر، 2000، ص 225.

3- فرانكلين أوهار، دليل ISO، الدار العربي للعلوم، بيروت، لبنان، 2001، ص 97.

4- غول فرحات (2007)، مرجع سابق، ص 158.

5- قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سابق، ص 281.

6- محمد عبد الوهاب العزاوي (2005 أ)، مرجع سابق، ص 190-191.

- الجدول رقم (5.1): قائمة مقاييس سلسلة ISO14000

المرحلة	رقم وتاريخ الوصفة	العنوان
ISO	14001: 1996	نظم الإدارة البيئية: مواصفات مع مرشد للاستخدام
	14004: 1996	نظم الإدارة البيئية: إرشادات عامة للمبادئ والأنظمة والتقنيات المساندة
	14010: 1996	تدقيق نظم الإدارة البيئية: إرشادات التدقيق البيئي: مبادئ عامة
	14011: 1996	تدقيق نظم الإدارة البيئية: إرشادات التدقيق البيئي: إجراءات التدقيق
	14012: 1996	تدقيق نظم الإدارة البيئية: إرشادات التدقيق البيئي: معايير مؤهلات المدققين البيئيين
WD	14015: لم يحدد	تدقيق نظم الإدارة البيئية: التقييم البيئي للموقع
ISO	14020: 1998	الملصقات والإعلان البيئي: مبادئ عامة
ISO	14021: 1999	الملصقات والإعلان البيئي: الإعلان البيئي الذاتي
ISO	1024: 1998	الملصقات والإعلان البيئي: الملصقات البيئية النوع I: المبادئ والإجراءات
WD/TR	14026: لم يحدد	الملصقات والإعلان البيئي: الإعلان البيئي النوع III: مرشد للمبادئ والإجراءات
ISO	14031: 1999	الإدارة البيئية: تقييم الأداء البيئي: الإرشادات
TR	14032 - 1997	الإدارة البيئية: تقييم الأداء البيئي: دراسة حالة لتوضيح استخدام ISO14031
ISO	14040: 1997	الإدارة البيئية: تقدير دورة الحياة: المبادئ وإطار العمل
ISO	14041: 1998	الإدارة البيئية: تقدير دورة الحياة: تعريف الهدف والمجال وتحليل المخزون
ISO	14042: 2000	الإدارة البيئية: تقدير دورة الحياة: تقدير تأثير دورة الحياة
ISO	14043: 1999	الإدارة البيئية: تقدير دورة الحياة: تفسير دورة الحياة
TR	14048: 1999	الإدارة البيئية: تقدير دورة الحياة: توثيق بيانات تقدير دورة الحياة
TR	14049: 1999	الإدارة البيئية: تقدير دورة الحياة: أمثلة لتطبيق ISO14040
ISO	1450: 1998	الإدارة البيئية: المفردات
TR	14061: 1998	معلومات لمساعدة منظمات رعاية الغابات في استخدام نظام الإدارة البيئية
	14064: 1997	دليل للجوانب البيئية في مقياس المنتج

الملاحظات:

مقياس ISO	International Standard Organization
مسودة عمل W.D	Working Draft
تقرير اللجنة T.R	Technical Report

- المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي (2005 أ)، مرجع سابق، ص ص 190-191.

### III - 2 - 4 - فوائد وتكاليف ومتطلبات إدارة الجودة البيئية:

يتم تناول كل من فوائد نظام إدارة الجودة البيئية وتكاليفها متطلباتها فيما يلي:

### III - 2 - 4 - 1 - فوائد نظام إدارة الجودة البيئية:

إن تطبيق نظام إدارة الجودة البيئية ISO:14000 من طرف المنظمة يحقق لها العديد من الفوائد والمزايا الإيجابية، والتي تدفعها إلى تبني هذا النظام، ومن أهمها الآتي: (1)

- 1 - رفع كفاءة الإنتاج: إن تطبيق بنود المواصفة يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية من خلال شراء أفضل المواد الخام، مما يترتب عنه من حيث الاستخدام تقليل حالات الضياع و الهدر والنفقات.
- 2- تحسين الأداء البيئي: يتم ذلك من خلال ترشيد استخدام موارد الطاقة مثل: الكهرباء والماء وغيرها.
- 3 - تحقيق الميزة التنافسية: يتم ذلك من خلال إعطاء صورة حسنة عن المنظمة لدى زبائنها مما يحقق لها سمعة جيدة في السوق لدى منافسيها.

- كما تحقق أيضا الشركات المتبنية لأنظمة البيئة فوائد أخرى نذكر منها ما يلي: (2)

- 1 - حصول بعض المنظمات على مزايا مادية نتيجة لأدائها البيئي الأفضل.
- 2 - تخفيض التكاليف وذلك عن طريق ترشيد استهلاك المياه والطاقة الكهربائية.
- 3 - التقيد بالقوانين الحكومية، وخاصة في الدول التي تفرض عقوبات على عدم التقيد بالأنظمة البيئية. وإضافة إلى المزايا الإنتاجية والتسويقية والقانونية السابقة الذكر توجد مزايا اجتماعية وإدارية ومالية.

### III - 2 - 4 - 2 - تكاليف نظام إدارة الجودة البيئية:

من أهم العوامل المؤثرة في قرار تبني ISO:14000 ضرورة تحديد التكاليف التي تتحملها المؤسسة من خلال الاعتماد على جملة من العوامل الرئيسية أهمها: (3)

- تكاليف المدقق وحجم فريق التدقيق.

- حجم المنظمة وطبيعتها.

- عدد المواقع التي سيتم تقييمها، وعدد العاملين فيها.

- عدد الزيارات الموقعية التي يقوم بها المدققون.

- رسوم التسجيل ونفقات الإقامة والسفر.

- اختلاف طريقة حساب أو تقدير التكاليف من منظمة لأخرى.

\* ويمكن القول بأن المنظمة يمكنها استعادة ما خسرت من تكاليف في حالة تطبيقها لنظام إدارة البيئة بالشكل الصحيح؛ لأنه يفرض عليها الضرائب التي قد تفرض عليها من طرف وكالات حماية البيئة كما أن المؤسسة باعتمادها ISO:14000 ستحقق ميزة تنافسية تساعد في الحصول على أكبر حصة

1 - قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سابق، ص 285-286.

2 - محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 319.

3 - محمد عبد الوهاب الغزاوي (2005)، مرجع سابق، ص 243.

سوقية، مما يمكنها من تحقيق المزيد من الأرباح التي تعوضها عن التكاليف التي تحملتها.

\* وانطلاقاً مما سبق نستنتج أن نظام إدارة البيئة ISO:14000:

- هو نظام لتسيير الجوانب المتصلة بالنواحي البيئة للمؤسسة.

- يجعل المؤسسة تحترم تطبيق قوانين حماية البيئة.

- يعزز ثقة المستهلك بالمؤسسة الأمر الذي يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية.

- يساعد على حماية البيئة من أخطار التلوث والفضوى والإشعاعات... الخ.

\* ويمكن الإشارة إلى أن معظم الدول، وخاصة الصناعية منها تسعى حسب تقرير "الوكالة الأوروبية للبيئة" إلى فرض رسوم بيئية نتيجة لفاعليتها، والآثار الإيجابية المترتبة عنها، فمثلاً في عدد كبير من مدن الولايات المتحدة الأمريكية كانت الرسوم على النفايات المنزلية هي السبب الأساسي في الانخفاض الكبير في حجم هذه النفايات، وأيضاً الرسوم الأكثر فعالية كانت تلك التي تعالج مشكل تلوث الهواء في السويد، وتلوث الماء في هولندا، وكذلك إتاوة أكسيد الآزوت والرسوم التفاضلية على وقود المركبات في السويد<sup>(1)</sup>.

والبيئة التي تعد الخزان الوحيد للموارد التي يحتاج إليها الإنسان في صناعاته المختلفة، ولهذا كان من الطبيعي على معظم الدول لاسيما المتقدمة منها بأن لا تبخل بالمعلومات والإمكانات المادية والتكنولوجية في سبيل تخفيض الضغوط البيئية على الدول النامية، وألا تعمق جراحها خصوصاً وأنها السبب الأول، والمباشر في استخدام مواردها الطبيعية، بأبخص الأسعار من جهة، واستعمال أراضيها كمقابر للنفايات الصناعية والنووية من جهة ثانية<sup>(2)</sup>.

### III - 2 - 4 - 3 - متطلبات نظام إدارة الجودة البيئية:

سنتعرف فيما يلي على أهم المتطلبات التي يتكون منها نظام إدارة الجودة البيئية، والمتمثلة في مجموعة من المتطلبات، والتي ينبغي على المنظمة الالتزام بها لتحسين سياستها تجاه البيئة والتي يمكن تناولها باختصار في النقاط التالية:

أ - السياسة البيئية: تقوم الإدارة العليا في المنظمة بتحديد السياسة البيئية لها من خلال ما يلي<sup>(3)</sup>:

- تناسب طبيعة وحجم وتأثير أنشطتها ومنتجاتها وخدماتها على البيئة.

- الالتزام بالتحسين المستمر ومنع التلوث.

- وضع ومراجعة الأهداف البيئية، بحيث تكون موثقة ومطبقة ومعلنة لجميع العاملين، ومتاحة للعمامة.

ب - التخطيط: يسمى بالخطّة البيئية، والتي تعني مجموعة الخطوات التي تقوم بها المنظمة في مجال العمليات المتعلقة بالبيئة<sup>(4)</sup>.

1- أحمد باشي، دور الجباية في محاربة التلوث البيئي، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، الجزائر، العدد 09، 2003، ص ص 131-132.

2- خالد كواش، مرجع سابق، ص ص 145-146.

3- خالد مصطفى قاسم، إدارة البيئة والتنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص ص 244-245.

4- قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سابق، ص 283.

- ج- التنفيذ والتشغيل: يحتاج تنفيذ الخطة البيئية إلى وجود موظفين مؤهلين وإلى إجراءات موثقة (1).
- د - إجراء الفحص والتصحيح: يعد من الأنشطة الأساسية لنظام الإدارة البيئية الذي يتضمن توافق أداء المنظمة مع برنامج نظام الإدارة الموضوع (2).
- هـ - مراجعة الإدارة: يجب على الشركة إنشاء برنامج المراجعة والمحافظة عليه، والقيام بإجراءات المراجعة الدورية لنظام إدارة البيئة (3).
- \* ويلاحظ أن المواصفة ISO:14001 قد تناولت متطلبات نظام الإدارة البيئية، وتحديد سياستها وأهدافها وهي المواصفة الإلزامية الوحيدة لوضع نظام الإدارة البيئية (4).

### III - 2 - 5 - دوافع تبني نظام إدارة الجودة البيئية والمزايا والسلبيات المترتبة عن تنفيذها:

يتم التطرق فيما يلي لكل من دوافع تبني نظام TQEM وما يترتب عنها من مزايا وسلبيات.

### III - 2 - 5 - 1 - دوافع تبني نظام إدارة الجودة البيئية:

أدى تطبيق نظام الإدارة البيئية الذي يتفق ومتطلبات ISO:14001 في إنجاز العديد من الأعمال بشكل يكون له الأثر البالغ في بيئة السوق العالمية، بحيث أعتبر كمقياس اختياري إلا أنه يمكن أن يتخذ صفة الإلزام بالنسبة للمنظمات على المستويين المحلي والدولي باعتباره بطاقة لدخول الأسواق. وتتباين الدوافع وراء تبني المنظمات ISO:14000 ما بين دوافع خارجية وأخرى داخلية والتي يمكن اختصارها فيما يلي: (5)

- أولاً: الدوافع الخارجية:

تتمثل في عدة نقاط أساسية لا يمكن الاستهانة بها نتيجة لتأثيرها البالغ الأهمية ومنها:

- أ - طلب السوق: يعد طلب السوق على السلع المسؤولة بيئياً سبباً رئيسياً لزيادة الوعي البيئي المتنامي لدى المنتجين مما يجبرهم على الأخذ به، والعمل على تقليل المؤثرات البيئية لدى الزبائن.
- ب - مزايا السوق: تمتلك المنظمات التي تنتج منتجات غير مضرّة بالبيئة، حصة تسويقية أكبر لكونها تساعد الزبائن على تحقيق أهدافهم البيئية.

ج - المتطلبات التعاقدية: غالباً ما يتم اشتراك المجهزين أو الطالبين في عملية التصميم مثلما هو عليه الحال بالنسبة لمقاييس الجودة على تبني المقاييس، وبذلك أصبحت ضرورة الضغط على المجهزين وسيلة لتحسين أدائهم البيئي وإثبات مسؤولياتهم تجاه البيئة.

د - المتطلبات الحكومية: تؤدي الحكومات دوراً مهماً في تعزيز الأداء البيئي من خلال التشريعات والأنظمة البيئية، وقد تزايد دورها خلال العقد الماضي، حيث ازداد اهتمام الحكومات في الدول

1 - محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 320.

2 - محمد عبد الوهاب العزاوي (2005)، مرجع سابق، ص 207 - 209.

3 - خالد مصطفى قاسم، مرجع سابق، ص 259 - 260.

4 - مهدي السامرائي، مرجع سابق، ص 393.

5 - محمد عبد الوهاب العزاوي (2005)، المرجع نفسه، ص 193 - 197.

المتقدمة ذات الأنظمة والتعليمات البيئية الحازمة بـ: ISO:14001 بسبب الدور الذي يلعبه كبديل عن الأنظمة والتشريعات المتشددة والمكلفة، أما في الدول النامية فإنها تنظر إلى استخدام المواصفة كطريقة لتعزيز الأنظمة التي قد لا تكون موجودة أصلاً.

ه - **تقليل التعددية والتكرار:** أدت زيادة الاهتمام بالجوانب البيئية إلى زيادة عدد الأنظمة والتعليمات البيئية، مما نتج عنه التوجه نحو قبول المواصفة العالمية ISO:14001 طريقاً لتقليل عدد مرات التدقيق البيئية التي تجري على المنتجات والخدمات.

- **ثانياً: الدوافع الداخلية:**

تتعلق بالمزايا التي من الممكن أن تجنيها الشركة من جراء تبنيها لمواصفة ISO:14001 مما يدفع بالإدارة إلى تبني المقاييس عن طريق:

- 1 - زيارة الكفاءة التشغيلية من خلال تقليل حالات عدم التطابق الذي يؤدي إلى الوقاية من التلوث.
  - 2 - استخدام أقل الطاقة عن طريق تقليل هدر الطاقة.
  - 3 - السيطرة الجيدة على سلوك الأفراد وطرائق العمل ذات التأثير البيئي المحتمل.
  - 4 - توفير آلية للوقاية والسيطرة على الطرق الإدارية الحالية من أجل تكامل الأنظمة المجزأة.
- III - 2 - 5 - 2 - مزايا وعيوب تنفيذ نظام الإدارة البيئية:

يتم التعرض لأهم المزايا والعيوب التي يمكن استنتاجها من جراء عملية التطبيق لنظام الإدارة البيئية والتي يتم اختصارها في النقاط الموالية:

- **أولاً: مزايا نظام الإدارة البيئية:**

إن المهارة بخبايا نظم الإدارة البيئية هي مسألة يمكن التغلب عليها إذا ما اقتنعنا بأهميتها، فتقرير البنك الدولي لعام 1992 ميز بين ثلاث درجات في سلم إجراءات حماية البيئة هي: (1)

- **الدرجة الأولى:** تبين أن هناك حشداً كبيراً من إجراءات رفع كفاءة التشغيل، ووقف الفقد والتسربات إلى البيئة مما يدخل في إطار ما يسمى "الترتيب الجيد لشؤون البيت الداخلية".

- **الدرجة الثانية:** تتطلب إنفاقاً أكبر تطول معه فترة استرداد التكلفة التي قد تصل أحياناً إلى بضع سنوات، وينجم عنها تحسين متزايد في أحوال البيئة، وهذه الحالة أكثر شيوعاً في الصناعات الكبيرة.

- **الدرجة الثالثة:** هي التي تتجاوز فيها تكلفة تحسين أحوال البيئة أي مردود اقتصادي.

- **ثانياً: عيوب نظام الإدارة البيئية:**

يمكن اختصار أهم العيوب الناجمة عند تنفيذ نظام الإدارة البيئية في النقاط التالية: (2)

- 1 - أن تكاليف نظام الإدارة البيئية متغيرة، وغالباً ما تكون مقرونة بحجم وتعقيد العملية.
- 2 - هناك بعض المجالات المهمة في ISO:14001 منها: وضع الأولويات والأهداف البيئية للمؤسسة.

1- زكريا محمد عبد الوهاب طاحون، إدارة البيئة نحو الإنتاج الأنظف، مطبعة ناس بعابدين للطباعة والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2005، ص ص283-285.

2- يوسف حجيبي الطائي وآخرون (2009)، مرجع سابق، ص ص395-396.

- 3 - أن الاستثمار في تطبيق الإدارة لا يضمن إجراء تحسين في الجودة البيئية.
- 4-تخلق المواصفة حواجز تجارية تتمثل في غياب البنى التحتية، وشحّة الموارد وضعف أداء المجهز.
- 5- يرجع ISO:14001 مبادئ الإدارة التقليدية" لهنري فايول "الذي يعيد التركيب الهرمي لتنفيذ النظام.
- 6 - يتم الحصول على الشهادة عن طريق مكاتب معترف بها دولياً تمتلك حق منح الشهادة.
- III - 3 - علاقة الأيزو بإدارة الجودة الشاملة:

يتم التعرض لعلاقة TQM بكل من ISO 9000 و ISO 14000، والعلاقة بينهما فيما يلي:

### III - 3 - 1 - العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و ISO 9000:

- إن الحصول على شهادة المطابقة لا يعد هدفاً في حد ذاته، وإنما وسيلة تلجأ إليها المؤسسة وتستخدمها الإدارة الناجحة للوصول إلى المزايا المترتبة عن ذلك التفوق الإداري ومنها:<sup>(1)</sup>
- زيادة القدرة التنافسية للشركة من خلال تحقيق رضا الزبائن.
  - إمكانية دخول منتجات الشركة للأسواق العالمية.
  - توفير مناخ إداري يقوم على تطبيق مفاهيم الجودة في كل الأنشطة بما يحقق الوفرة في التكاليف.
- وترتبط معايير الأيزو بإدارة الجودة الشاملة من خلال النقاط التالية:<sup>(2)</sup>
- إن المواصفة القياسية للأيزو تعبر عن إدارة الجودة من وجهة نظر الزبون، في حين تتبع إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المورد.
  - إن تركيز إدارة الجودة الشاملة على رفع فاعليّة وكفاءة عمليات المؤسسة بشكل شامل ومستمر بغية إرضاء الزبائن يشكل نقطة توافق مع مواصفات الأيزو.
  - إن تركيز مواصفات الأيزو على التوثيق المستمر يساهم في تحسين إدارة الجودة ونظم تأكيدها.
- \* إن ما يمكن استنتاجه في نهاية المطاف يتمثل في أن مواصفة الأيزو 9000 تمثل نظاماً للجودة يقوم على مواصفات موثقة، بينما إدارة الجودة الشاملة هي إدارة للجودة من منظور شامل، وبالتالي فهما ليستا متعارضتين بل هما متكاملتان ومن نسيج واحد، وأنه من الممكن أن تحصل المنظمة على شهادة الأيزو دون أن تكون متبنية لفلسفة الجودة الشاملة، كما يمكن أن تتبنى المنظمة فلسفة الجودة الشاملة دون الحصول على شهادة الأيزو، حيث تضع في هذه الحالة لنفسها المعايير الخاصة بها، وغالبا ما تسعى الشركات للحصول على شهادة الأيزو كبداية لمواصلة طريقها نحو تطبيق فلسفة TQM<sup>(3)</sup>.
- إن تطبيق الجودة الشاملة أضحى من متطلبات بقاء المؤسسة في الأسواق العالمية التي تتصف بحدة المنافسة، وببقاء الأفضل فيها، والذي يقدم أفضل وأجود المنتجات أو الخدمات.
- كما يمكن القول بأن نظام إدارة الجودة ISO:9000 هو وسيلة لتحقيق غاية المؤسسة المتمثلة في تحقيق الجودة الشاملة بها؛ لأن نظام TQM يقوم على مجموعة من الشروط والمبادئ التي غالبا ما تركز

<sup>1</sup> - علي السلمي (1995)، مرجع سابق، ص 175- 176.

<sup>2</sup> - سمير عبد العزيز، مرجع سابق، ص 140- 142.

<sup>3</sup> - مصطفى أحمد سيد، مرجع سابق، ص 65.

على تلبية حاجيات الزبائن، ويعد هذا مسعى أية مؤسسة اقتصادية غايتها تحقيق الأرباح انطلاقاً من كسب ثقة الزبون، كما أن التميز في تحقيق الأهداف المسطرة يجب ألا يكون على حساب سلامة المستهلك أو المؤسسة أو المحيط الذي تعيش فيه، ومن ثم كان من الواجب على المؤسسات خاصة الاقتصادية منها أن تعتمد على معايير تضمن سلامة البيئة والمستهلك.

### III - 3 - 2- علاقة إدارة الجودة الشاملة بالإدارة البيئية:

لقد بدأ الاهتمام بشؤون البيئة بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية، وذلك لكثرة ما استخدمته الحرب من مواد كيميائية ألحقت الضرر بالشجر والبشر والحجر وكل ما هو كائن حي. ومنذ مطلع السبعينيات من القرن المنصرم شهد العالم وعياً بيئياً متصاعداً لم يتوقف عند حماية البيئة وفقاً للضوابط والتشريعات بل تعداه إلى ضرورة تبني سياسات، واستراتيجيات بيئية على مستوى الدولة والمنظمات العامة فيها، مما نجم عنه وجود رؤية موحدة لدى جميع أفراد المجتمع على اختلاف أهوائهم، ومصالحهم حول ما يكتنف البيئة من مخاطر<sup>(1)</sup>.

ونتيجة لما سبق تعالت أصوات رجال البيئة بالدفاع عنها؛ لأن القوانين لم تعد تكفي لردع تجاوزات الإنسان، لذا أخذت المؤتمرات تتوالى محذرة من الاستمرار في استلاب البيئة عذريتها والإساءة إليها. لقد تطور مفهوم إدارة البيئة بعد أن تم تطبيق أساليب TQM عليه وأصبحت تعرف بإدارة الجودة البيئية الشاملة TQEM، وفي هذا السياق فقد مرت الإدارة البيئية بنفس المراحل التي مرت بها الجودة إذ كانت تعتمد على عمليات الفحص اللاحق للتلوث، لذلك كانت استجابة العمل الأولية علاجية وكانت عاقبة ذلك هو التعامل مع المواضيع البيئية، كمواضع فنية مستقلة تحتاج إلى أقسام مستقلة وأفراد وسياسات وإجراءات متميزة، ولقد وجد أن هناك بعض الاختلافات في المجالات المهمة لكل من نظامي TQM و TQEM والتي يتم تلخيصها في الجدول التالي:<sup>(2)</sup>

#### - الجدول رقم(6.1): الاختلافات بين مفهومي TQM و TQEM

نظام TQEM	نظام TQM
سعة الخلاف حول قضايا البيئة	ندرة الخلاف حول قضايا الجودة
حالات الفشل غير مباشرة وصعبة التمييز	وضوح وسهولة تمييز حالات الفشل
أساسه ISO 14001	أساسه غير هندسي
موجه للمصلحة العامة	موجه نحو الزبون
يستهدف تقليل النفايات	يستهدف العيوب الصفرية

- المصدر: يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 374.

وعملاً بالتوصية (96) قامت منظمة اليونسكو بالتعاون مع اليونيب\* بإنشاء برنامج دولي للتربية البيئية

<sup>1</sup> - مهدي السامراني، مرجع سابق، ص 391.

<sup>2</sup> - يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 373-374.

\* اليونيب(UNEP): برنامج الأمم المتحدة للبيئة.



سنة 1975 يكون من شأنه تعديل سلوك الإنسان المدمر للبيئة، وفي فترة التسعينيات من القرن الماضي شهد العالم قفزات نوعية في مجال البيئة تمثلت فيما يلي:<sup>(1)</sup>

- اعتماد معايير لقياس الظواهر البيئية، وضرورة التركيز المتزايد على تقليل التلوث من مصادره.
- ظهور مواصفات قياسية لأنظمة الإدارة البيئية وإلزام المنظمات بوجوب اعتمادها.
- وفي هذا المجال يمكننا القول بأن النقاشات حول البيئية غالباً ما تصل إلى نهايات مسدودة بسبب الغموض وسوء الفهم الذي يحيط بها، إذ هناك من يرى بأن الكلمتين بيئة وإدارة تعني أشياء مختلفة ولهذا ينبغي التطرق إلى مفهومها رغم تعدد وجهات نظر المؤلفين حولها.
- فقد أتفق بعض الدارسين مثل: "Klaus و Kolk و Lillubet" وآخرون على أن الإدارة البيئية هي: "جزء من النظام الإداري الشامل الذي يتضمن الهيكل ونشاطات التخطيط والمسؤوليات والإجراءات والعمليات والموارد المتعلقة بتطوير السياسة البيئية وتطبيقها ومراجعتها والحفاظ عليها."<sup>(2)</sup>
- ومنه يمكن القول بأن نظام الإدارة البيئية EMS هو جزء من نظام المنظمة الذي يستخدم كأداة فاعلة للمحافظة على التطور من خلال تطبيق EMS ميدانياً.

- يمكن تجسيد TQEM وفق المبادئ التالية:<sup>(3)</sup>

- 1 - أن تكون الإدارة البيئية كأسبقية تنافسية خاصة بالمنظمة.
- 2 - بناء الإدارة البيئية في أي مكان (التفكير بالبيئة كجزء من تطوير المنتج).
- 3 - النظر إلى المشكلة كفرصة ينبغي استغلالها، ومن ثم تحديد المشاكل وأسبابها وتفاذي تكرارها.

### III - 3 - 3 - علاقة ISO 14000 بـ ISO 9000:

يتم التطرق إلى نوع العلاقة بين ISO:9000 و ISO:14000 وقبل استنتاجها لابد لنا من الإشارة إلى أنه كثيراً ما تعقد مقارنات تؤكد أوجه الشبه بينهما، بحيث:<sup>(4)</sup>

- إذا ما كانت ISO:9000 قد جرى إعدادها على أساس تحليل نتائجها، فإن ISO:14000 تدعو إلى التحسين المستمر في نظام الإدارة البيئية وهو الأمر الذي لا نظير له في ISO:9000.
- إن المنظمة التي لديها نظام لإدارة الجودة وفقاً للمواصفة ISO:9000 وتريد بناء نظام للإدارة البيئية وفقاً للمواصفة ISO:14000، فإن التكامل بين النظامين يعد الخطوة المنطقية إذ أنه ليس أمراً ممكناً فقط، وإنما مرغوب ومفضل، وأن التنفيذ المنفصل لأي من النظامين هو ضياع للجهد والوقت والمال، ومن هنا فإنه توجد نقاط تشابه واختلاف بين الموصفتين والتي نتعرض لها فيما يلي:<sup>(5)</sup>

1- مهدي السامرائي، مرجع سابق، ص 391-393.  
 2- نجم العزاوي/عبد الله حكمت النقار، إدارة البيئة نظم ومتطلبات وتطبيقات ISO14000، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص122.  
 3- يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 374.  
 4- زكريا محمد عبد الوهاب طاحون(2005)، مرجع سابق، ص 300-301.  
 5- محمد عبد الوهاب العزاوي(2005 أ)، مرجع سابق، ص 222 - 228 (بتصرف).

- أوجه التشابه بين الموصفتين: يمكن إجمالها مختصرة في العناصر التالية:
- التزام الإدارة العليا بالسياسة الواضحة والأهداف المبرمجة.
- تعيين ممثل للإدارة لتحسين الاتصال الداخلي والخارجي، من أجل السهر على تطبيق التشريعات القانونية والتنظيمية.
- توثيق السجلات وضبطها، وضبط معدات القياس والرقابة.
- توفير الموارد اللازمة للنظامين، والسعي لإرضاء الزبائن وذوي العلاقة.
- القيام بالإجراءات التصحيحية والوقائية والتدقيق الداخلي.
- مراجعة الإدارة العليا بهدف التحسين المستمر.
- ويتبين مما تقدم بأن الموصفتين رغم اختلاف توجهاتهما إلا أنهما يشتركان في العديد من المتطلبات.
- أوجه الاختلاف بين الموصفتين: تتمثل في النقاط التالية:
- 1 - التدقيق: نجد أن التدقيق الداخلي وفقاً للمواصفة ISO:14001 أكثر شمولاً منه في المواصفة ISO:9001، لأنه أكثر حساسية من الناحية القانونية.
- 2 - السياسة: تناقش سياسة الجودة بصورة رئيسية داخلياً، في حين أن السياسة البيئية تكون أكثر توجهاً نحو الناس خارج المنظمة.
- 3 - تحديد الجوانب البيئية: تعتبر المطلب الرئيسي في المواصفة ISO:14001 التي تتطلب إجراء خطوات تخطيطية عديدة، وهو ما لا تتناوله المواصفة ISO:9001.
- 4 - الزبون وذوو المصالح: تركز المواصفة ISO: 9001 على الزبون بشكل أساسي، في حين تركز المواصفة ISO:14001 على مختلف ذوي المصالح (الزبائن، جمعيات حماية البيئة... الخ).
- 5 - التشريعات القانونية والتنظيمية: تركز المواصفة ISO:14001 بصورة كبيرة على التشريعات لأن الشركات التي تخفق في تحقيق مستويات الجودة المخططة لا تخضع عادة إلى القوانين الجزائية والمدنية، بينما يقاضى أولئك الذين ينتهكون القوانين والتشريعات البيئية.
- 6- كلف الأسس الهيكلية: تطلب ISO:14001 من المنظمات أن تأخذ بعين الاعتبار الكلف عند رسمها الأسبقيات، والحلول البديلة لمعالجة مشاكلها البيئية، في حين لا تتناول المواصفة ISO:9001 ذلك.

- خلاصة الفصل:

انطلاقاً مما تم التطرق إليه فيما سبق يمكن أن نخلص إلى ما يلي:

يوجد عدد كبير من التعاريف للجودة وما تم استعراضه إلا الجزء القليل منها، وذلك يدل على الاهتمام المتزايد بموضوع الجودة، كما توجد اختلافات في تعريف الجودة وفقاً لوجهات النظر المتعددة، إلا أنه يمكن الاتفاق على تعريف واضح داخل أي منظمة حتى يسهل قياسها وتطبيقه على العمل.

ومن الأسباب الرئيسية لانخفاض الجودة في المؤسسة يعود إلى تركيز معظمها على التكلفة والإنتاجية أكثر من اهتمامها بموضوع الجودة، إضافة إلى عدم إدراك بعض مسؤوليها لثقافة الجودة واعتقادهم بأنها تؤدي إلى زيادة التكاليف، غير أن الحقيقة على عكس مما يعتقدون إذ أنها تمكن المؤسسة من خفض الهدر في الجهد والمال والوقت، وهذا أمر محبذ ومطلوب في عمل كل مؤسسة إنتاجية أو مقدمة للخدمات، أيضاً يجب أن يكون كل فرد في نظام المؤسسة مسؤولاً وقادراً على الالتزام بمتطلبات الجودة، والوفاء بها من أجل جودة العمل الذي يؤديه في المؤسسة الإنتاجية أو الخدماتية، وأن يتحمل الجميع الأعمال الجماعية، وذلك لاعتبار الجودة تشمل عناصر عديدة إضافة إلى المنتج، كما يمكن القول بأن الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية وثقافة جديدة ينبغي أن تحل محل الثقافة التقليدية السائدة وهذا ما يؤدي بالمؤسسة بأن تعمل بقيادتها العليا على نشر ثقافة الجودة بين جميع العاملين فيها وخلق حالة من الإيمان بهذه الثقافة والسعي إلى تطبيقها وفق مبادئ ديمينج، خصوصاً في ظل المنافسة.

ولتطبيق ما سبق ينبغي إتباع منهج TQM باعتباره مدخل من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، والذي يقوم على مجموعة من المبادئ التي يمكن تبنيها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن، كما أن تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة ليس بالأمر السهل؛ لأنه لا يخلو من المعوقات والأخطاء التي قد تكون إدارية أو فنية تحول دون بلوغ الغايات المنشودة، خاصة في بداية تطبيقها من خلال توقع نتائج سريعة دون الاعتماد على خبراء مؤهلين في مجال الجودة، إضافة إلى الاعتقاد الخاطئ لدى بعض العاملين وخاصة القدامى منهم بعدم حاجتهم إلى التدريب، ناهيك على ضعف الربط بين أهداف الجودة والعوائد المالية... الخ، وبالتالي فإنه يجب على إدارة المؤسسة السعي إلى إزالة هذه المعوقات أو الحد منها بهدف تيسير عملية التطبيق وفق مبادئ الجودة بسهولة، ووفقاً لما هو مخطط له.

كما تم التطرق أيضاً إلى كل من: ISO:9000 و ISO:14000، إذ يمثل الأول تاريخ نشوء المواصفة العالمية ISO:9000 ومفهومها والهدف من تواجدها والخطوات الواجب إتباعها للحصول عليها، إضافة إلى نسختها الأولى الممثلة في: ISO9000:1994 والأخرى المعدلة والمتمثلة في إصدار سنة 2000 والمتضمنة المواصفة التعاقدية وهي: ISO:9001 التي حلت محل المواصفات الثلاثة: (ISO: 9001، ISO:9002، ISO:9003 إصدار سنة: 1994)، أما الثاني المتمثل في مواصفة ISO:14000 فهي تمثل مجموعة الإرشادات المتعلقة بالأداء البيئي للمنظمة، والهدف منه مساعدتها على وضع الخطط وتنفيذها ومراقبة مدى تحسين أدائها البيئي بشكل مستمر، بغية تحقيق الأهداف المسطرة والمنشودة.

الفصل الثاني :

# أثر إدارة الجودة الشاملة على الأنشطة التسويقية

- تمهيد الفصل:

يعتبر النشاط التسويقي المبرر الاقتصادي لوجود أي منظمة على اختلاف أهدافها، وبقائها ونموها في السوق إنما يعتمد بصفة أساسية على مدى قدرتها على تسويق منتجاتها في الأسواق التي تخدمها. وقد أضحت التسويق نشاطاً متغلغلاً في كافة حياتنا اليومية وفي كل مجالات الأنشطة الاقتصادية، فقد تتمكن إدارة الإنتاج بالمنظمة من إنتاج سلعة معينة بكميات كبيرة وبتكلفة مناسبة، وقد تضع لها إدارة البحوث والتطوير تصميماً جذاباً يتلاءم وأهميتها، إضافة إلى توفير التمويل الكافي... الخ، ولكن كل هذه الجهود لن تؤدي غايتها إلا بالتسويق الفعال للمنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة للأسواق المستهدفة، إن الملاحظ للنظام العالمي يجده يتغير باستمرار وبسرعة ملفتة للانتباه، والتي تتلاحق فيها التغيرات والتحولات وتتصاعد فيها قوى التغيير في مواطن عدة من العالم، وتتغير الأوضاع بين الفينة والأخرى وبسرعة لا متناهية، الأمر الذي يتطلب من إدارة المنظمات اتخاذ الترتيبات اللازمة لمواجهة مثل هذه التحديات وتدعيم قدراتها التنافسية، وهذا ما يؤدي إلى أن تكون الجودة بمعناها الشامل هي المطلب الأساس، فلم تعد الجودة مجرد إنتاج سلعة أو تقديم خدمة فحسب بل تعدته إلى ضرورة تحقيق رضا الزبائن عن السلع والخدمات المسوقة، وتحقيق جودة إدارة المؤسسة في نشاطها وعلى الرغم من النجاح الذي يحظى به نظام إدارة الجودة الشاملة على مر السنوات السابقة إلا أنه اليوم يواجه مجموعة من التحديات بعد انتشار جوائز الجودة وأصبح استغلالها تسويقياً من استراتيجيات المنافسة، حيث تبدأ الجودة من وظيفة التسويق في المؤسسة؛ لأنها الجهة التي تحدد درجة رضا الزبون عن المنتج وتعمل على إدراك احتياجاته قبل المنافسين، وبهذه الصورة تذهب فكرة الجودة إلى أبعد من كونها جودة منتج بل يمتد ذلك بصفة خاصة نحو الأنشطة التسويقية المختلفة. انطلاقاً من ذلك سنحاول التعرض في هذا الفصل إلى أثر إدارة الجودة الشاملة على الأنشطة التسويقية من خلال التعرض للمباحث التالية:

- المبحث الأول: النشاط التسويقي.

- المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة في التسويق.

- المبحث الثالث: نماذج وأدوات إدارة الجودة الشاملة المستخدمة في التسويق وطرق تحسينها.

**I - النشاط التسويقي:**

النشاط التسويقي يطبق ليس فقط في مجال إنتاج السلع الاستهلاكية والصناعية وإنما تعداه إلى مجال الأفكار والخدمات، فقدرة أي منظمة على إنتاج السلع وتقديم الخدمات تكون محدودة دون شك، ما لم يصاحبها في ذلك جهد تسويقي فعال يساعد على تحديد احتياجات المستهلك، سواء كان الصناعي أو النهائي، وزيادة المبيعات والأرباح التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

**I - 1 - التسويق:**

يعتقد البعض بأن التسويق هو القيام بعمليات الشراء والبيع، وينظر له البعض الآخر على أنه مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى إيصال المنتج سلعة كانت أم خدمة من المؤسسة أو مكان الإنتاج إلى الزبون في المكان والزمان المناسبين، وهناك من ينظر للتسويق على أنه عبارة عن الأنشطة والممارسات التي تعرف الزبون بسميزات وخصائص المنتج عن طريق عملية الترويج. يشق التسويق اسمه من كلمة السوق، وهو عنصر مهم في العملية التسويقية ومن خلاله تتم عمليات التبادل بين المنتج والمستهلك، فالسوق هو ضرورة حيوية لوجود التسويق وهو عبارة عن مجموعة قطاعات يتكون كل قطاع من مجموعة مستهلكين يستجيبون للمزيج التسويقي بنفس الطريقة<sup>(1)</sup>.

**I - 1 - I - تعريف التسويق:**

نظرًا للاختلافات حول مفهوم التسويق يجدر بنا الأمر إلى ضرورة معرفة حقيقته ومن ثم التطرق إلى بعض التعاريف من جهات نظر متعددة لبعض الكتاب والمختصين، ومنها:

**- التعريف الأول:**

قدمت الجمعية الأمريكية للتسويق "AMA" تعريفين هما:<sup>(2)</sup>

أ- في سنة 1960: "التسويق هو جميع أوجه النشاط التي تؤدي حتى يتم انسياب السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك الأخير أو المشتري الصناعي."

ب- في سنة 1985: "التسويق هو العملية الخاصة بتخطيط وتنفيذ وتسعير وتوزيع وترويج الأفكار أو السلع أو الخدمات اللازمة لإتمام عمليات التبادل والتي تؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهداف المؤسسات."

**- التعريف الثاني:**

لقد أعطى (D)Pindon و (J)Lndrevie التعريف التمهيدي للتسويق بأنه: "مجموعة الطرق والوسائل التي تكون في متناول المؤسسة، لبيع منتجاتها بطريقة تحقق بها أهدافها."<sup>(3)</sup>

<sup>1</sup> - نزار عبد المجيد البروراي/أحمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق المفاهيم - الأسس - الوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2004، ص91.

\* - American Marketing Association

<sup>2</sup> - عيسى يجه وآخرون، مبادئ التسويق، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، القبة القديمة، الجزائر، ط1، 2007، ص16.

<sup>3</sup> - معراج هواري / أحمد أمجدل، التسويق المصرفي مدخل تحليلي إستراتيجي، ردمك للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص7.

- التعريف الثالث:

يعرف التسويق أيضا بأنه: "أسلوب يعتمد على الدراسة العلمية للمستهلكين ويسمح للمنظمة بأن تقدم لسوقها المنتج أو الخدمة المتوافقة مع هذا السوق مع تحقيق هدفها في الربحية."<sup>(1)</sup>

- التعريف الرابع:

يعرف Mc-CARTHY التسويق بأنه: "تنفيذ أنشطة المؤسسة التي توجه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المشتري النهائي أو الصناعي لإشباع حاجات العملاء وتحقيق أهداف المؤسسة."<sup>(2)</sup>

- التعريف الخامس:

يعرف السوق أيضا على أنه: "النظام المتكامل الذي يضم الأنشطة المختلفة للمشروع والمصممة لتخطيط وتسعير وتوزيع المنتجات والخدمات التي تحقق الإشباع الحالية والمتوقعة لطبقات المستهلكين."<sup>(3)</sup>

- التعريف السادس :

عرفه Philip kotler et Bernard Dubois على أنه: يتمثل في عمليات التخطيط والتسعير الترويج لفكرة أو منتج أو خدمة قابلة للتبادل ومحقة إرضاء المؤسسات والأفراد.<sup>(4)</sup>

- التعريف السابع:

يعرفه "رينشارد لوز" على أنه: "مجموعة من الأنشطة التي تؤديها المنظمة لتسهيل عمليات التبادل."<sup>(5)</sup>

- المفهوم الحديث للتسويق:

يرى "دافيد جوبر D. Jobber" أن المفهوم الحديث للتسويق يعني: "تحقيق المؤسسة لأهدافها من خلال مقابلة احتياجات وتوقعات المستهلك بطريقة أفضل في ظل المنافسة."<sup>(6)</sup>

\* وهناك من يرى أن المفهوم التسويقي يركز على ثلاثة عناصر أساسية هي:<sup>(7)</sup>

1- التوجه بالمستهلك: يقوم هذا التوجه على فكرة أن احتياجات المستهلك ورغباته يجب أن تكون محورا لكافة القرارات الإدارية للمؤسسة بما فيها القرارات التسويقية.

2- التوجه بالأهداف: لكي تضمن المؤسسة أن تحقق النمو والاستمرار في الأسواق التي تخدمها ينبغي أن تحقق أهدافها من خلال رضا المستهلك أو الزبون عن منتجاتها وخدماتها.

3- التوجه بالنظام: إن تحقيق مدخل "الاهتمام بالمستهلك" يتحقق من خلال فكرة التكامل بين عناصر النظام داخل المؤسسة، والنظام بالتعريف هو مجموعة من الأجزاء التي تحدد مع بعضها البعض

1- محمد الصيرفي، إدارة التسويق، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2005، ص35.

2- منير نوري، التسويق مدخل المعلومات والاستراتيجيات، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2007، ص 14.

3- فريد النجار، التسويق بالمنظمات والمصفوفات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص29.

4- Philip Kotler, Bernard Dubois, "marketing management", 8<sup>ème</sup> édition, France, Nouveau horizon, 1994, 40.

5- أمين عبد العزيز حسن، استراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرون، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 13.

6- أمين عبد العزيز حسن، المرجع نفسه، ص15.

7- محمد فريد الصحن/ مصطفى محمود أبو بكر، بحوث التسويق مدخل تطبيقي لفاعلية القرارات التسويقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،

2002، ص ص9 - 12.

وتتفاعل لتحقيق أهداف النظام.

\* من خلال التعاريف المتعددة للتسويق والتي اقتصرنا على ذكر بعضها، ورغم تباينها إلا أنها تسعى إلى تحقيق أهداف موحدة أهمها السعي لتلبية حاجات ورغبات الأفراد، وتحقيق أهداف المؤسسات.

\* كذلك يمكن من خلال التعاريف السابقة الذكر التوصل إلى جملة من النقاط نوجزها في الآتي:

- التسويق يمثل مجموعة من الأنشطة منها ما يتم القيام به قبل عملية الإنتاج السلعي ومنها ما يتم القيام به بعدها.

- إن الأنشطة التسويقية تبدأ من دراسة احتياجات الزبائن ومعرفة نوعية السلع والخدمات المرغوبة وتحديد خصوصياتها ومن ثم تسعى المؤسسة لإنتاجها وتلبية حاجاتهم الفعلية منها في الزمان والمكان.

- إن الأنشطة المعبر عنها بالتسويق والتي يقوم بها المسوق متعلقة بدراسة المنتج، وكيفية تسعيره وتوزيعه وتعريف الزبائن عليه من خلال عملية الترويج.

- إن التسويق يتمثل في مجموعة من الأعمال والأنشطة التي يتم القيام بها منذ بدء عملية تصميم السلعة إلى غاية وصولها للمستهلك النهائي، بحيث يمثل التسويق فيها نقطة البداية والنهاية.

- تعتبر الأنشطة التسويقية بمثابة حلقة الوصل التي يتم من خلالها ربط العلاقة بين المنتج والزبون وبدونها لا يبقى الطرفان في حالة اتصال، ويدل ذلك على أهمية وضرورة توفر الأنشطة التسويقية.

### I - 1 - 2 - مراحل تطور النشاط التسويقي و دواعي الاهتمام به :

يتم التعرض لكل من تلك المراحل التي مر بها التسويق في تطوره، والدواعي أو الأسباب التي زادت من ضرورة الاهتمام به سواء بالنسبة للمجتمع أو الشركة المنتجة على حد سواء، ويمكن توضيح ذلك فيما يأتي:

### I - 1 - 2 - 1 - مراحل تطور النشاط التسويقي:

يتم التعرض إلى المراحل التي مرت بها المؤسسات الصناعية والتي تمثلت في المراحل الأساسية التالية نتيجة توجهاتها ورؤيتها للتسويق، وتمثل هذه المراحل حقبا زمنية مختلفة، والتي تتمثل فيما يلي:

### 1- مرحلة المفهوم الإنتاجي:

لقد امتدت هذه المرحلة إلى نهاية الحرب العالمية الثانية تقريبا، حيث أعطيت الأولوية لوظيفة الإنتاج وخير مثال على ذلك نجده في قانون "J. B. Say"

الشهير: "L'offre crée sa propre demande"

وتمثل هذا المفهوم بالشكل البسيط التالي: الإنتاج ← البيع<sup>(1)</sup>.

وكانت أغلب المؤسسات تفكر أو تهتم بوظيفة الإنتاج على غيرها من الوظائف الأخرى، فالسيادة للمنتج، والاعتقاد السائد آنذاك هو أن المنتج الجيد يبيع نفسه<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> - نصيب رجم، إدارة أنظمة التوزيع تطبيقات ودراسة حالة، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2006، ص 50.

<sup>2</sup> - Mohained - Seghir , djitli , "comprendre le marketing ", Berti éditions , Alger ,1996 , PP14 -15.



وفي ظل هذه المرحلة تهدف المنشأة إلى زيادة الإنتاج وتخفيض تكلفته من خلال التحسينات العلمية أما اهتمامها بالمبيعات فقد أخذ المرتبة الثانية (1).

وبشكل عام فإن ظهور سوق بائعين أثناء هذه المرحلة فقد استطاع المنتجون بيع أي كميات من السلع التي استطاعوا إنتاجها، ومن أشهر الأمثلة للتدليل على هذه الفكرة ما قاله "هنري فورد": "إن بإمكان المستهلكين الحصول على سياراتهم باللون الذي يرغبونه طالما كان أسوداً" وهذا يعني تجاهل المستهلك الذي كان يرغب في الحصول على لون آخر لأنه لم يعد مؤثراً على مبيعات الشركة (2).

2- مرحلة المفهوم السلعي:

يعتبر هذا المفهوم من أقدم التوجهات التي تحكم عمل قيادات المنظمات، و يفترض هذا المفهوم أن المستهلك سوف يفضل تلك المنتجات المنخفضة التكلفة و المتوفرة على مدى جغرافي واسع (3).

ومن أهم ملامح هذه الطريقة ما يلي: (4)

- الاهتمام بالمنتجات وكيفية تسعيرها.

- المستهلك يهتم بالجودة والسعر ويربط بين العلاقة القائمة بينهما.

- كانت هذه المرحلة امتداداً لسابقتها واستمرت حتى نهاية الحرب العالمية الثانية حيث تميل إلى توضيح مصلحة المنشأة على المصالح الأخرى.

### 3- مرحلة المفهوم البيعي:

مع استمرار التطور التكنولوجي وإمكانية الإنتاج بحجم كبير، أدى ذلك إلى زيادة العرض على الطلب مما أدى بالمؤسسات إلى تغيير فلسفتها الإنتاجية بالفلسفة البيعية، ذلك من خلال استخدام رجال البيع كأداة ضغط في مكان البيع (5).

ولم تعد المشكلة الرئيسية أمام إدارة المؤسسة نقص الإنتاج أو نقص العرض من السلع ولكن المشكلة الحقيقية أصبحت النقص في الطلب والنقص في الاستهلاك، مما أدى إلى ظهور وظائف تسويقية جديدة تمثلت في الإعلان وفن البيع وطرق التوزيع في ظل المنافسة الشديدة التي تواجهها إدارة المؤسسة (6).

وانطلاقاً مما سبق: يعد المفهوم البيعي بتركيزه على نشاط البيع نقيضاً للمفهوم الإنتاجي والذي لا يعطي أي تركيز للعملية البيعية، وكلا المدخلين لا يعطيان اهتماماً لحاجات أو رغبات المستهلك (7).

### 4- مرحلة المفهوم التسويقي:

يقوم هذا التوجه على تحديد احتياجات ورغبات العملاء باعتبارها هدف الأسواق والعمل على إشباعها

1- محمد سعيد عبد الفتاح، إدارة التسويق، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، السنة المجهولة، ص 32.

2- زكريا عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص 37-38.

3- محمد فريد الصحن، التسويق، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 68.

4- زكريا عزام وآخرون، المرجع نفسه، ص 38.

5- إسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 21.

6- محمد سعيد عبد الفتاح (السنة المجهولة)، المرجع نفسه، ص 33.

7- منير نوري، مرجع سابق، ص 17.

بكفاءة وفعالية أكثر من المنافسين الآخرين، وفي ظل هذا التوجه ظهر المفهوم الحديث للتسويق<sup>(1)</sup>. إن التسويق كفلسفة تعتمدها المؤسسة يركز على المفهوم التسويقي الذي يتكون من ثلاثة مبادئ أساسية مترابطة فيما بينها وهي:<sup>(2)</sup>

- 1- الهدف الأساسي للمنظمة هو إشباع احتياجات المستهلك.
- 2- إشباع احتياجات المستهلك يتطلب تكامل الجهود والتنسيق بين الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة.
- 3- المؤسسة يجب أن تركز جهودها على تحقيق الأرباح في الأجل الطويل وليس القصير.
- 5- مرحلة المفهوم الاجتماعي للتسويق:

عرفه Kotler بأنه: "التوجه الإداري الذي يعتبر العمل الجوهري للمنظمة هو تحديد احتياجات ورغبات الأسواق المستهدفة، وتهيئة المنظمة لتحقيق الإشباع المرغوبة بكفاءة وفعالية تفوق المنافسين، وبطريقة تحافظ على أو تدعم التكامل بين المستهلك و المجتمع على أحسن وجه ممكن"<sup>(3)</sup>. ويتضمن هذا المفهوم ثلاثة محاور مبينة في الشكل التالي:<sup>(4)</sup>

- الشكل رقم (1.2): الاعتبارات في التسويق الاجتماعي



- المصدر: طارق طه (2008)، مرجع سابق، ص 65.

\* من الشكل أعلاه تتمثل محاور التسويق الاجتماعي في العناصر التالية:<sup>(5)</sup>

1 - عدم التعارض بين احتياجات المستهلكين قصيرة الأجل وبين مصالحهم طويلة الأجل ومصالح المجتمع طويلة الأجل.

2 - ينادي المفهوم التسويقي الاجتماعي بإشباع احتياجات الزبائن بما لا يتعارض مع مصالح المجتمع.

3 - يمكن للمنظمات تحقيق الأرباح طويلة الأجل من خلال الجمع بين إشباع احتياجات العملاء وتحقيق الرفاهية الإنسانية.

وينبغي علينا أن نفرق بين مفهومين أساسيين هما:<sup>(6)</sup>

- المفهوم الاجتماعي للتسويق: يهدف إلى تحقيق أهداف وحاجات المجتمع ككل.

1- أمين عبد العزيز حسن، مرجع سابق، ص 19.

2- محمد فريد الصحن / نبيلة عباس، مبادئ التسويق، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 36.

3- زكريا عزام وآخرون، مرجع سابق، ص 42.

4- طارق طه (2008)، مرجع سابق، ص 65.

5- طارق طه (2008)، المرجع نفسه، ص 65.

6- منير نوري، مرجع سابق، ص 20.

- نشاط التسويق الاجتماعي: هو استخدام النشاط التسويقي في الترويج لبعض القضايا الاجتماعية الهامة وتسويق أفكار هذه القضايا بين أفراد المجتمع.
- والتسويق الاجتماعي يتمحور حول قضايا مختلفة تتعلق بما يلي: (1)
- 1- البيئة: تعني المحافظة على البيئة وعدم التلوث.
  - 2- حركة حماية المستهلك: تتمثل في: حق الأمان، حق العلم، حق الاختبار.
  - 3- التنوع: تعني توفر فرص متساوية للتوظيف والتعرف على الفروق في النجاح.
  - 4- العلاقات الاجتماعية: تتمثل في المساواة، الصحة والسلامة العامة والتعليم والرفاهية.
- \* - كما يمكن وضع مقارنة مختصرة لمختلف مراحل تطور المفهوم التسويقي السالفة الذكر في الجدول التالي: (2)

- الجدول رقم (1.2): مراحل تطور الفكر التسويقي

المرحلة	التركيز على	الوسيلة	الهدف	الفلسفة
التوجه بالمنتج	الإنتاج	صنع منتجات ذات جودة عالية	إنتاج أكبر قدر ممكن	- اصنع منتج جيد فسوف يشتريه الناس. - اربح في كل وحدة نسبة معينة. - أنا اعرف أن الناس يبحثون عن الجودة.
التوجه بالمبيعات	المنتجات الحالية	جهود بيعية مكثفة و جهود إعلانية	كلما زاد حجم المبيعات كلما زاد ربحنا	- البائع المتميز يحل كل المشاكل. - البائع يقوم ببيع كل ما ينتج.
التوجه بالتسويق	الحاجات الحقيقية للمستهلك والرغبات	المزيج التسويقي الاجتماعي	أن نربح من خلال إشباع المستهلك	- إنتاج ما يريد المستهلك استهلاكه. - البحث في رغبات المشترين.
التوجه بالمجتمع	الحاجات مباشرة وغير المباشر للمستهلك والمجتمع	حملات التسويق الاجتماعي	أن نربح على المدى الطويل من خلال خدمة المجتمع	- إنتاج ما لا يتعارض مع مصالح بيئة التسويق الاجتماعية. - البحث في رغبات ومشاكل المجتمع.

- المصدر: منير نوري، التسويق مدخل المعلومات والاستراتيجيات، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2007، ص 21.

- ويمكن تلخيص التمييز بين المفهوم الكلاسيكي والمفهوم المعاصر للتسويق من الجوانب التالية: (3)
- 1 - الأهمية: يعد التسويق الكلاسيكي ثانوي بالمقارنة بالإنتاج، في حين يعتبر التسويق المعاصر أساسيا وله الأهمية وذلك بالنظر لأهمية النشاط التسويقي لكل من المؤسسة وزبائنها.
  - 2 - المحتوى: التسويق الكلاسيكي ضيق المحتوى لكونه يقتصر على البيع والتوزيع والإعلان، في حين نجد أن التسويق المعاصر واسع المحتوى لأنه ينطلق من إعداد المنتج إلى ما بعد البيع.

<sup>1</sup> - زكريا عزام وآخرون، مرجع سابق، ص 43- 44.

<sup>2</sup> - منير نوري، مرجع سابق، ص 21.

<sup>3</sup> - منير نوري، المرجع نفسه، ص 22 (بتصرف).

3 - **حقل التطبيق:** التسويق المعاصر واسع في حقل تطبيقه بالنظر للدور المنوط به مثل: الخدمات التي يقدمها، السلع الصناعية، أحزاب سياسية... إلخ، في حين نجد أن المفهوم الكلاسيكي للتسويق ذا حقل ضيق من حيث التطبيق لأنه يقتصر فقط على بعض السلع ذات الاستهلاك الواسع.

#### 6- مرحلة المفهوم الأخلاقي للتسويق:

يتميز هذا التوجه بإبراز المسؤوليات الاجتماعية للمؤسسات المعاصرة، إذ يقوم على فرضية أن المشاكل البيئية والقوى السياسية والقانونية هي الموجه الأساسي للإستراتيجيات التسويقية لمعظم المشاريع الصناعية والتجارية<sup>(1)</sup>.

وبالرغم من أن الحكومات تقوم بدور أساسي في إصدار القوانين، والتشريعات التي تلتزم المنظمات بالاضطلاع بمسئوليتها الاجتماعية إلا أن هناك العديد من القضايا التسويقية التي لم تعيرها التشريعات والقوانين أدنى اهتمام<sup>(2)</sup>.

فالمستهلك له حق التعرف على المنتج، سعره، مواصفاته، مكوناته، مميزاته، أضراره إذا وجدت فالمعرفة من الحقوق الأساسية للمستهلك، بالإضافة إلى عدم خداعه وغشه بمواصفات غير موجودة في السلع المقدمة للأسواق ومن أمثلتها: استغلال العلامة التجارية دون إذن مالكها، أو الإعلان عن شيء معين كمواصفات دون وجودها في المنتج<sup>(3)</sup>.

#### I - 1 - 2 - 2 - دواعي الاهتمام بالنشاط التسويقي:

يتم التطرق لأهم الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بالتسويق في زمننا الحالي، وأهمية هذه الأسباب بالنسبة للمجتمع أو للشركة المنتجة نوجزها فيما يلي: <sup>(4)</sup>

1- حاجة المنظمات على اختلاف أنواعها للأنشطة التسويقية وذلك من أجل توفير فرص العمل بشكل عالي جدًا للعمالة في المجتمعات، حيث تحتاج جميع المنظمات على اختلاف أنواعها سواء كانت تهدف إلى تحقيق الربح (صناعية، تجارية، زراعية، خدماتية) أو غير هادفة للربح (حكومية وخيرية) إلى الأنشطة التسويقية وهذا أدى إلى توفير العديد من فرص العمل للعاملين في المنظمات في عدة مجالات منها التوزيع والبيع والترويج... إلخ.

2- الأنشطة التسويقية هامة للمنظمة والاقتصاد القومي، وتعمل على إنعاش التجارة الداخلية والخارجية وتحقيق الأهداف المسطرة.

3- التسويق ينمي المعرفة لدى المستهلك، ويساهم في الارتقاء بجودة الحياة حولنا، وذلك من خلال الإعلانات عن مواصفات المنتج ومكوناته وتحذيراته التي تؤدي إلى تنقيف المستهلك بما هو مفيد وما

1- محمد إبراهيم عبيدات، مبادئ التسويق مدخل سلوكي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط5، 2006، ص 32.

2- محمد فريد الصحن / نبيلة عباس، مرجع سابق، ص 42.

3- زكريا عزام وآخرون، مرجع سابق، ص 44-45.

4- زكريا عزام وآخرون، المرجع نفسه، ص 51 - 53.

هو ضار، مما يؤدي إلى تحقيق الرفاهية الاجتماعية والاقتصادية للمستهلك ورفع المستوى المعيشي للأفراد ومن ثم المجتمع ككل.

4- إن دراسة التسويق تساعدنا على أن ندرك أسباب ارتفاع تكاليف التسويق والتي تشكل جزء كبير من سعر السلعة أو الخدمة في السوق.

5- للنشاط التسويقي دور هام في أسواق البائعين حيث الطلب أكبر من العرض، إذ يعمل على ما يلي:  
أ - ترشيد الاستهلاك.

ب - إلغاء الاستهلاك غير الضروري.

ج - إلغاء جميع أشكال الترويج التي تنشط الطلب الأولي.

6 - يعزز الأنشطة التسويقية الترابط بين أهمية التسويق وأهداف خطط التنمية الاقتصادية وغاياتها من خلال إنتاج منتجات بجودة عالمية وتقديمها في المكان والزمان وبالسعر المناسب.

7 - النشاط التسويقي يمثل حلقة الوصل بين إدارة المنشأة والمجتمع الذي تعيش فيه والأسواق التي تخدمها، إذ تقوم إدارة التسويق بتزويد الإدارات المختلفة في المنشأة بالمعلومات، والدراسات عن حاجة السوق للسلع والخدمات.

### I - 1 - 3 - أهمية وأهداف التسويق:

تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة بدراسة وتطبيق أهم المفاهيم والمبادئ التسويقية في معظم المؤسسات وذلك لكونه يضمن استمرار النمو الاقتصادي، مما يترتب عنه تحقيق الأهداف التنموية خاصة في الدول النامية وبما يؤدي إلى زيادة الدخل القومي وارتفاع مستوى معيشة الأفراد من خلال إشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم، واستغلال الموارد المتاحة للمجتمع أحسن استغلال، إضافة إلى دور التسويق في المحافظة على البيئة من التلوث والفساد وشحة الموارد، ومن هذا المنطلق يجدر بنا التعرض إلى أهمية التسويق وأهدافه.

### I - 1 - 3 - 1 - أهمية التسويق:

إن الملاحظ للعيان أن الإنتاج في حجمه في تزايد وتنامي من فترة لأخرى، إذ نجده قبل الثورة الصناعية يتم بناء على طلبات يقدمها المستهلك بخصائص، ومميزات بسيطة قبل القيام بعملية الإنتاج مما ينجم عنه أن العلاقة التي تتم بين المنتج والمستهلك هي عادة انفرادية وذات اتصال شخصي في المنطقة الواحدة، لكن بعد التقدم الصناعي والنشاطات التجارية المكتملة له أصبح التسويق نشاطاً نافعاً لكل من المنتج والزبون على حد سواء، إذ يساعد هذا الأخير على إبداء رأيه في المنتجات التي يحبها ويرغب في اقتنائها، مما يؤدي إلى زيادة جودة الحياة التي يحيها من الناحية المادية إذ تساعد الأنشطة التسويقية المؤسسات على تحقيق أهدافها من نمو والبقاء داخل السوق.

وكلما كان الإنتاج كبيراً ومتعددًا في السلع أو الخدمات أو المحاصيل كلما كانت الحاجة إلى تصريفها أكثر إلحاحاً وأهمية، إذ لا يمكن لعجلة الإنتاج أن تستمر في الدوران بدون إيجاد منافذ جديدة ومستمرة

لتصريف هذا الكم من السلع والخدمات<sup>(1)</sup>.

ويمكن القول بأنه لا فائدة تذكر لإنتاج وفير كاسد لا تستوعبه الأسواق، وهنا تكمن أهمية التسويق وباختصار يمكن النظر لأهميته من الجوانب التالية:

أ- بالنسبة للمنظمة:

التسويق هام للمنظمة من النواحي التالية:<sup>(2)</sup>

- يسبق الإنتاج ويوجهه.

- يعنى بتحقيق أهداف المنظمة ومبررات وجودها.

- يساعد المنظمة على البقاء والنمو والتوسع.

- يوصل المعلومات إلى المستهلك ويحصل عليها منه كتغذية عكسية.

ب- بالنسبة للثقافة الاجتماعية:

يتضمن التسويق العديد من الأنشطة اليومية التي يقوم بها الفرد قد نجد منها:<sup>(3)</sup>

- شراء العديد من السلع من نقاط البيع المختلفة.

- مشاهدة الإعلانات التجارية، وقد يقرؤها في الصحف والمجلات اليومية.

وهي أنشطة روتينية متكررة تستحق العناية والاهتمام لاتخاذ القرارات التسويقية الشخصية، وهذا يدل

على أن الفرد جزء من السوق ويسعى لخدمته.

ج- بالنسبة للمستهلك:

تتمثل أهمية التسويق بالنسبة للمستهلك في النقاط التالية:<sup>(4)</sup>

- يتوجه نحو المستهلك من أجل إشباع حاجاته ورغباته، ويعتبر مبرر وجوده ومحور اهتمامه.

- يضيف قيم جديدة على المنتجات (المادية والخدمية) لأنه يعمل على تحقيق عدة منافع لدى المستهلك.

- يساعد في وضع مركز معين للمنظمة في ذهن المستهلك يميزها به عن غيرها من المنظمات.

- يزود المستهلك بالمعلومات التي يحتاجها عن المنتج من خلال وسائل الترويج.

- يتناول جمع ما يحيط بحياة الإنسان ويقدم له ما يتناسب وإمكانياته وحسب قدرة المنظمة.

د - بالنسبة للمجتمع:

التسويق هام لأنه:<sup>(5)</sup>

- يسهم بشكل أساسي في رفع مستوى معيشة الأفراد والوصول بهم إلى درجة عالية من الرفاهية.

- حسب "Peter Drucker" فإن التسويق هو العملية التي يتم عن طريقها تكامل الكيان الاقتصادي

1- عبد الكريم راضي الجبوري، التسويق الناجح أو أساسيات البيع، دار ومكتبة الهلال، بيروت، لبنان، ط1، 2000، ص 16.

2- نزار عبد المجيد البر واري/ أحمد محمد فهمي البر زنجي، مرجع سابق، ص 16.

3- عيسى يعه و آخرون (2007)، مرجع سابق، ص 24.

4- نزار عبد المجيد البر واري/ أحمد محمد فهمي البر زنجي، المرجع نفسه، ص 17.

5- باسم محمد أبو خضير، أسس التسويق والإعلان، مركز الخوارزمي للكمبيوتر، أربد، الأردن، 1986، ص 16 - 18.

للمجتمع؛ لأنه يعمل على إنتاج السلع بالكميات الصحيحة وبالجودة المناسبة وفي الوقت المطلوب.  
 - يعمل على إتاحة الفرصة أمام أفراد المجتمع للعمل؛ لأن نجاح المشاريع ونموها يبقى مرهوناً بمدى قدرتها على تسويق ما تنتجه من السلع وإيصالها للمستهلك النهائي.  
 - تساعد عمليات توسع التسويق على إعداد قوانين وأنظمة كثيرة منها قوانين تحديد الأسعار على البضائع الواردة من الخارج والمنتجة محلياً، وقوانين حماية المستهلك من الاحتكار والاستغلال التجاري، وسلامة صحته... إلخ.

\* وأيضاً للتسويق أهمية من جوانب أخرى أهمها: (1)

- يسهم في تحقيق الأهداف التنموية خاصة في الدول النامية، وبما يؤدي إلى زيادة الدخل القومي وارتفاع مستوى المعيشة.

- يعمل بوصفه نشاطاً اجتماعياً بالمحافظة على البيئة من التلوث والفساد وشحة الموارد، بالإضافة إلى دوره في المحافظة على الاعتبار والقيم الأخلاقية والقانونية السائدة في المجتمع.

I - 1 - 3 - 2 - أهداف التسويق:

تحدد أهداف التسويق ما يجب عمله مع قطاعات معينة من السوق أو جماعات معينة من المستهلكين كما تحدد الأهداف زيادة المبيعات من سنة لأخرى، ومن أهم الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال التسويق نذكر ما يلي: (2)

- أن تحدد المنظمة أهدافها.

- ضرورة تحديد أولويات تلك الأهداف.

- تحدد المدة التي من خلالها يمكن تحقيق الأهداف.

- عند تحديد الأهداف التسويقية يجب عليها أن تضع في الحسبان التوسع المحتمل في الأسواق وإمكانية زيادة نصيبها من السوق وتحليل مدى الربحية أو العائد على رأس المال.

I - 1 - 4 - وظائف التسويق والمنافع المترتبة عنه:

يتم التعرض لكل من وظائف التسويق، والدور الذي يلعبه هذا الأخير في خلق المنافع وفق الآتي:

I - 1 - 4 - 1 - وظائف التسويق:

من المتعارف عليه أن للتسويق وظائف عديدة والتي يمكن حصر بعضها في النقاط التالية: (3)

- تحديد السياسات والبرامج التسويقية المناسبة لمختلف المؤسسات العامة والخاصة.

- تحديد الأهداف العامة والفرعية لمختلف الأقسام.

- تصميم وتنفيذ مختلف التجارب الميدانية، إضافة إلى ملاحظة وتحليل الأنماط السلوكية لعينات من المستهلكين في الأسواق المستهدفة.

1 - نزار عبد المجيد البر واري/ أحمد محمد فهمي البر زنجي، مرجع سابق، ص 17.

2 - محمد سعيد عبد الفتاح، التسويق، دار النشر المكتبة العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، ط5، 1995، ص 240.

3 - محمد إبراهيم عبيدات (2006)، مرجع سابق، ص 37-39.

- تصميم وتنفيذ كافة الدراسات المرتبطة بالمستهلكين أو المنافسين، وظروف الصناعة بشكل دوري.
- تجميع وتحليل وتفسير البيانات التي يتم جمعها لمعالجة المشاكل التسويقية التي تعاني منها بعض الأقسام داخل المؤسسة وبطريقة تكاملية وبالتنسيق مع الأقسام الأخرى.
- إجراء اختبارات السوق للسلع الجديدة وبهدف التعرف على مشاعر المستهلكين المحتملين حولها.
- تعديل السلع الحالية وإلغاء تلك التي أصبحت غير مقبولة من وجهة نظر المستهلك وبطريقة علمية.
- تطوير وتنفيذ أفضل الإجراءات ونقل وتخزين السلع التي تم صنعها والرقابة عليها وبما يضمن سير العملية الإنتاجية، والتسويقية المرتبطة بتوزيع السلع التي يتم إنتاجها.
- تحديد أهداف الترويج وأدواته الممكن استخدامها، يضاف إلى ذلك اختيار توقيت ومحتوى وشكل الحملات الترويجية المراد توجيهها للزبائن المستهدفين في الأسواق، ومراجعة المزيج الترويجي للسلع وعلى أسس موضوعية بهدف إعادة التقييم لمحتوى البرامج الموضوعية.
- قياس مدى فاعلية الإعلان بهدف إعادة التقييم لمحتوى البرامج الإعلامية.
- تحديد أنواع ومحتوى مختلف وسائل تنشيط المبيعات كالمسابقات، المعارض، العينات المجانية مع تحديد مواعيد وكيفية استخدامها مثل: ما هو عليه الأمر في الدول المتقدمة صناعياً وتسويقياً.
- التعرف على نقاط القوة والضعف ومقومات النجاح في عمل المؤسسات الاقتصادية القائمة.
- ومن الوظائف التي يؤديها التسويق عالمياً والمتمثلة في: الشراء، البيع، النقل، التخزين... الخ والتي تؤدي بعضها من طرف المنتجين، وبعضها الآخر من قبل تجار التجزئة وتجار الجملة والتي يمكن تلخيصها في الجدول الموالي: (1)

1- نظام موسى سويدان / شفيق إبراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 42.



- الجدول رقم (2.2): وظائف التسويق

وصفها	الوظيفة التسويقية
التأكد من أن المنتجات متوفرة بكميات مناسبة لإشباع حاجات الزبائن.	• وظائف تبادلية: - الشراء
استخدام الترويج لتوافق المنتجات احتياجات الزبائن.	- البيع
نقل المنتجات من نقطة إنتاجها إلى موقع مناسب وميسر للمشتري.	• وظائف التوزيع المادي: - النقل
خزن المنتجات حين الحاجة إليها لبيعها.	- التخزين
التأكد من أن المنتج سوف يحافظ على مستوى من النوعية، وكذا الرقابة على مستويات الكمية : من حيث الوزن، وبعض متغيرات المنتج الأخرى.	• الوظائف التسهيلية: - التسميط و الترويج
تسهيلات البيع الآجل للوكلاء أو المستهلكين.	- التمويل
تحمل المخاطر من درجة عدم التأكد المصاحبة لشراء المستهلك والناجئة عن أحداث وتسويق المنتجات والتي يمكن شراؤها في المستقبل.	- تحمل المخاطر
جمع المعلومات عن المستهلكين والمنافسين وقنوات التوزيع لاستخدامها في صناعة القرار التسويقي.	• معلومات التسويق:

- المصدر : نظام موسى سويدان / شفيق إبراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 42.

I - 1 - 4 - 2 - المنافع المترتبة عن التسويق:

إن عمليات التبادل أصبحت معقدة في ظل المعطيات الحالية للسوق، نتيجة لعدة عوامل أهمها:<sup>(1)</sup>

- كثرة أشكال المبادلات.

- وجود طرفي المبادلة في مناطق جغرافية متباعدة.

- اختلاف توقيتات الإنتاج عن توقيتات الاستهلاك.

الأمر الذي أدى إلى دخول العديد من الوسطاء لإتمام تلك العمليات، ومن أجل إتمام عملية المبادلة وإغلاق تلك الفجوات التي تفصل بين المنتج والمستهلك فإنه يتم خلق عدد من المنافع.

وقبل التطرق إلى المنافع التي يقوم بها النشاط التسويقي يجدر بنا الأمر إلى ضرورة تعريف المنفعة.

\*تعرف المنفعة على أنها مقياس للفائدة أو السعادة التي يجنيها الفرد نتيجة شرائه السلع المختلفة، حيث أن المستهلك لا يقدم على شراء سلعة ما إلا إذا اقتنع بأنها تفيده وتتفعه، والمنفعة التي يريدها المستهلك تتمثل في قدرة السلعة المشتراة على إشباع رغبة أو سد حاجة لديه<sup>(2)</sup>.

- ومن المنافع التي يقوم النشاط التسويقي بخلقها ما يلي:<sup>(3)</sup>

<sup>1</sup> - محمد عبد العظيم أبو النجا، إدارة التسويق مدخل معاصر، الدار الجامعية، زكريا غنيم، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 19.

<sup>2</sup> - عمر صخري، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوحدوي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1998، ص 50.

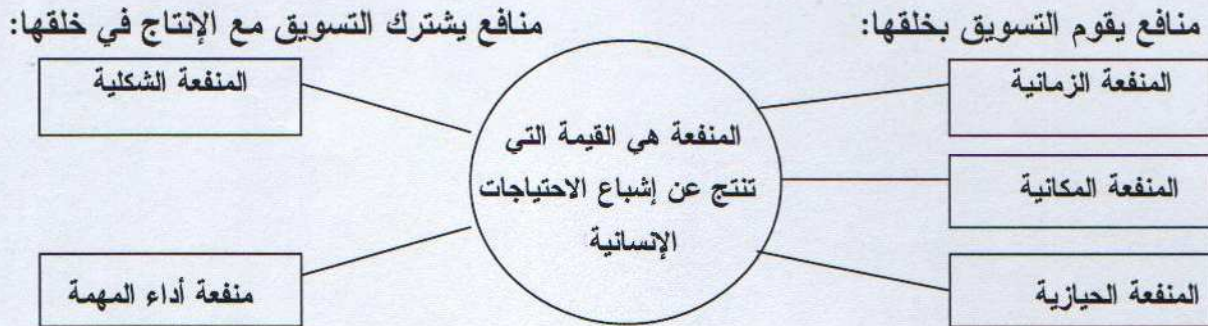
<sup>3</sup> - محمد فريد الصحن / نبيلة عباس، مرجع سابق، ص 30-31.

- 1- المنفعة الشكلية: تتمثل في قيام شخص ما بإنتاج منتج معين، فمثلا تحويل القطن الخام إلى ملابس معينة يجعل هذه الأخيرة ذات منفعة كبيرة.
  - 2- المنفعة أداء المهمة: يتم خلق هذا النوع من المنفعة عندما يقوم شخص بأداء مهمة معينة، مثل: تقديم أحد العاملين في الشركة خدمة لأحد العملاء، فالمنفعة المقدمة هنا هي منفعة أداء مهمة معينة.
  - 3- المنفعة الزمنية: يتم خلق هذه المنفعة عن طريق إتاحة المنتج في الوقت الذي يريده المستهلك.
  - 4- المنفعة المكانية: يتم خلق هذه المنفعة عن طريق توفير المنتج في المكان الذي يريده المستهلك. ولا تقتصر أهمية تحقيق المنفعة المكانية والزمانية على المنتجات الملموسة، ولكن تمتد أيضا أهميتها في مجال الخدمات.
  - 5- المنفعة الحيازية: يقصد بها الحصول على المنتج أو الخدمة وتوافر الحق في استخدامها، والواقع أن المستهلك عادة ما يقوم بمبادلة النقود بشيء له قيمة، أو بشيء يمكنه تملكه، الأمر الذي يوضح أهمية هذه المنفعة بالنسبة للمستهلك.
- كما أن مجموع المنافع الموائية يحق الإشباع:<sup>(1)</sup>

$$\text{المنفعة الشكلية} + \text{المنفعة المكانية} + \text{المنفعة الزمنية} + \text{المنفعة الحيازية} = \text{الإشباع}$$

ويوضح الشكل الموالي المنافع المختلفة وكيفية خلقها

- الشكل رقم (2.2): المنافع المختلفة ودور الإنتاج والتسويق في خلقها



- المصدر : محمد فريد الصحن / نبيلة عباس، مرجع سابق، ص 31.

\* وبالإضافة إلى المنافع السابقة توجد منافع أخرى يمكن ذكرها فيما يلي:<sup>(2)</sup>

- المنفعة الكلية: هي مجموعة ما يحصل عليه المستهلك من منفعة نتيجة استهلاكه لكميات مختلفة من سلعة ما في وحدة زمنية معينة.
- المنفعة الحدية: هي التغير في المنفعة الكلية الناتج عن الزيادة في عدد الوحدات المستهلكة من سلعة ما بوحدة واحدة في وحدة زمنية معينة.
- المنفعة الترتيبية: حسب هذا النوع من المنفعة الذي لا يشترط قياس المنفعة قياساً كمياً وإنما يجب على المستهلك أن يكون قادراً على ترتيب تفضيلاته ترتيباً حسب أهميتها له.

<sup>1</sup> - محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص 50

<sup>2</sup> - علي كساب، النظرية الاقتصادية التحليل الجزئي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص ص 208-226

I-1-5 - امتداد مجال التسويق ومساره :

يمكن تصور امتداد مجال التسويق ومساره في عنصرين أساسيين هما:

I-1-5-1 - امتداد مجال التسويق:

يمكن دراسة امتداد مجال التسويق في جانبين هما:

- أولاً: امتداد وظائف التسويق:

اقتصرت التسويق في مفهومه البدائي على البيع أي على تحديد نشاط الممثلين في التوزيع الفيزيائي للسلع وفوترتها، وبعبارة أوضح يبدأ التسويق بعد تصميم المنتج وتصنيعه وتحديد سعره، وينتهي بمجرد التحويل القانوني للملكية من المنتج إلى المشتري؛ وفي إطار هذه الوظائف توصل مسؤولو التسويق إلى إضافة الإعلان بهدف دعم عمل البائعين، لكن المؤسسات أخذت على عاتقها حماية تطوير أسواقها، فلا يكفي إنتاج سلعه بسعر معين ولكن تأمين الزبائن لها يكون أحسن، لذا يجب تحليل حاجات السوق لاتخاذ قرار ماذا ننتج؟ وبأي سعر نبيع؟<sup>(1)</sup>.

وأصبحت المؤسسات تقوم بأداء عدد من الوظائف التسويقية انطلاقاً من تحديدها لعدد من المنتجات التي تسعى لتقديمها للسوق، وتحديد كيفية الترويج لها، والسعر الذي سيدفعه المستهلك للحصول عليها ويطلق على هذه العملية اسم إدارة النشاط التسويقي.

كما عرف "PH- Kotler" إدارة النشاط التسويقي على أنها: "تتضمن تخطيط، تسعير، الترويج والتوزيع لفكرة أو منتج أو خدمة بقصد التحويل بتبادل مرض للمؤسسات كما للأفراد أيضاً." <sup>(2)</sup>

وتعتبر إدارة التسويق الجزء الحرج في إدارة المؤسسة ككل، وتزداد أهميتها أكثر في المؤسسات التي تتبنى النشاط المحرك لباقي أنشطة المؤسسة كالتمول، الإنتاج، وإدارة الموارد البشرية، فبتضافر جهود هذه الأنشطة يمكن تحقيق الهدف الأول والمتمثل في رضا المستهلك من خلال إشباع حاجاته وتلبية رغباته.

ومن الصعب التنسيق بين مختلف أنشطة المؤسسة، لأن الإدارات الأخرى غير التسويقية تجد في البداية أن هذا المفهوم يتعارض مع مصالحها، ومنه يصبح ليس من السهل توجه المؤسسة بإدارتها المختلفة الالتزام بالمفهوم التسويقي<sup>(3)</sup>.

وانطلاقاً مما سبق فإن: "إدارة النشاط التسويقي تتضمن أو تختص بضبط المستوى المرغوب من الصفقات مع الأسواق المستهدفة، التوزيع في الوقت المناسب، وطبيعة الطلب، ووصول المؤسسة لبلوغ أهدافها." <sup>(4)</sup>

على أثر هذا الامتداد في الوظائف التسويقية يمكن أن نميز في واقع المؤسسات اليوم، بين تسويق

1 - أم الخير ميلودي، تحليل النشاط التسويقي للخدمات الشهيرة في المؤسسة العمومية للإذاعة المسموعة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، الجزائر، مذكرة ماجستير، غير منشورة، 2002/2001، صص 17-18.

2 - PH- Kotler et B- Dubois, "Marketing Management", 9<sup>ème</sup> édition, Public - union, Paris, 1997, P44

3 - إسماعيل السيد (1999)، مرجع سابق، صص 28-29.

4 - PH- Kotler et B- Dubois, Auteur, op. cit., P44.

الدراسة والتسويق الاستراتيجي والتسويق العملي كأخر مرحلة من مراحل امتداد التسويق، ويمكن تلخيص أهم مميزاتها في الجدول الموالي:

- الجدول رقم (3.2): امتداد وظائف التسويق

المهام ( الوظائف )	المستوى التسويقي
- دراسة التسويق (تحقيق ) - نماذج - متابعة الموقع التنافسي	تسويق الدراسة ( Marketing Détude )
- اختيار الأسواق (أو الزبائن) المستهدفة. - تصميم السلعة أو الخدمة المراد بيعها. - تحديد الأسعار . - اختيار قنوات التوزيع . - تحديد إستراتيجية الاتصال .	التسويق الاستراتيجي (Marketing Stratégique)
- تنفيذ الحملات الإشهارية والترويج. - تنشيط البائعين والتسويق المباشر. - توزيع المنتجات وتهيئة المحل التجاري. - خدمات ما بعد البيع .	التسويق العملي (Marketing Opérationnel)

- **Référence:** J- lendrevie, D -lindon, mercator théorie et pratique du "Marketing" , 5<sup>ème</sup> édition , dalloz ,Paris, 1997 ,P 7.

- ثانياً: امتداد التسويق لقطاعات أنشطة جديدة:

منذ سنوات خلت عرف ميدان التسويق توسعا في القطاع التجاري، إلى جانب التسويق التقليدي ثم ظهر التسويق في المؤسسات ذات الطابع غير الربحي والتسويق الاجتماعي، التسويق العمومي والتسويق السياسي، ويكمن هذا الامتداد في القطاعات التالية:

أ- القطاع التجاري: التسويق لم يخترق عالم الأعمال التي لها وزن متمائل فقط، بل تعداه إلى اختراق القطاعات ذات الاستعمال الواسع.

ب- القطاع غير الربحي: لقد أثار تدريجياً انتباه المعاهد والمدارس العلمية والمستشفيات وتنظيمات أخرى ذات طابع غير ربحي... الخ؛ والمؤسسات التي تواجه مشاكل تسويقية، فإدراك وضعها وزبائنها يتطور بمرور الوقت، مما يحتم عليها وضع إستراتيجية محكمة وانتهاجها من حيث التطبيق بغية التصدي لهذا النوع من المشاكل، وهذا لا يقتصر على المؤسسات الوطنية بل وحتى مؤسسات الخدمات العمومية والإدارية.

ج- القطاع الدولي: عرفت التوجيهات والتقنيات التسويقية تطوراً كبيراً في الولايات المتحدة الأمريكية وانتشرت بكثرة في أوروبا ثم باقي العالم، وفي هذا الإطار لعبت المؤسسات المتعددة الجنسيات الكبرى

دورًا محفزًا، ثم تلتها من حيث الترتيب الدول السائرة في طريق النمو التي عرفت بدورها طرق وتقنيات التسويق، مما ترتب عنه ظهور مؤسسات ودراسات السوق ووكالات الإشهار ومتطلبات المجالس المتخصصة في الأسواق الإفريقية، إضافة لما شهدته دول آسيا وأمريكا الجنوبية (1).

ويعتبر "Levy" و"PH. Kotler" من الباحثين الأوائل الذين بحثوا في توسع المفهوم التسويقي فأعمالهم وصلت إلى حد مصطلح جديد وهو التسويق العام "Marketing général"، أو ما وراء التسويق\* "Meta marketing"، استنادا إلى هذا المفهوم لا تكون أهداف العملية التسويقية الحصول على الأموال وإنما الحديث عن الولاء وكسب رضا المستهلكين، وتقديم العون والمساعدة لهم (2).

وفي هذا المفهوم الواسع، ليس هناك مؤسسة لكن منظمة، والمنتج استبدل بمفهوم السلوك المرغوب والبيع يقابله اختيار هذا السلوك، ومفهوم الأهداف بالمردودية، فالتسويق العام "Marketing général" يعرف بالنسبة لميدان خاص لكن نسبة إلى منهجية أساسية، لاستبيان المشاكل لكل منظمة ترغب بتبني سلوك معين من طرف جماهير معينة، هذه المنهجية تتضمن مرحلتين أساسيتين هما: تحليل البيئة ودراسة الجماهير المستهدفة، والإجابة عليها باختيار استراتيجي يهدف إلى تبني السلوك المرغوب من طرف جماهير المنظمة، فهذا التسويق يعتبر الوظيفة التي بها تتأقلم المنظمة مع محيطها (3).

ومن هذا المنطلق يمكن القول بأن التسويق قد عرف امتداداً واسعاً من حيث الوظائف وقطاعات الأنشطة، والسبب في ذلك يعود لعدة متغيرات منها: العوامل التكنولوجية، وتغير العادات والسلوكيات الشرائية للمستهلك، وخاصة مع ظهور العولمة وما نتج عنها من تغيرات اقتصادية واجتماعية.

I - 1 - 5 - 2 - المسار التسويقي:

من خلال الغرض والأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، وعلى ضوء مجالات وفرص النمو المتاحة تقوم المؤسسة بتحديد الأهداف على مستوى كل نشاط رئيسي، ومن بينها النشاط التسويقي وعلى أساس هذا المستوى يمكن التمييز بين الأهداف الكمية والأهداف النوعية التالية:

أ- الأهداف الكمية: تتمثل في الأهداف التالية: (4)

- الأهداف المتعلقة بحجم المبيعات: تعني تحديد مجموعة من الأهداف البيعية المختلفة، والتي تختلف حسب طبيعة منتجات المؤسسة، وطبيعة نظام التوزيع فيها، وطبيعة الأسواق المستهدفة... إلخ.
- الأهداف المتعلقة بحجم الأرباح: يقصد بالربحية في هذه الحالة الفرق بين قيمة المبيعات وتكاليف التشغيل التي اتفق عليها لتحقيق حجم معين من المبيعات.
- الأهداف المتعلقة بالعائد على الأموال المستثمرة في النشاط الاقتصادي: تعتبر هذه النسبة كوسيلة

1- PH- Kotler et B- Dubois , Auteur, op. cit., PP 58-61.

(\*) : ما وراء التسويق : عبارة عن مديات ابعدها وأوسع، منظمات، أشخاص، مواقع، قضايا وأفكار، إضافة إلى منتجات وخدمات أعمال .

2- محمود جاسم الصميدعي، مدخل التسويق المتقدم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000، ص2.

3 - S - Martin et J -P. Verdine , " Marketing : Les concepts clés", édition organisation , Paris, 1993, PP18-19.

4- أم الخير ميلودي، مرجع سابق، ص 21 - 23.

للحكم على مدى كفاية الأرباح الناتجة عن الموارد المالية المستثمرة في النشاط التسويقي، ومن ثم معرفة مدى فعالية وكفاءة استخدام هذه الموارد المتاحة بواسطة جهاز التسويق على أساس قياس هذه الكفاءة من زاوية الربحية، وهذه النسبة تحسب وفق العلاقة التالية:

### صافي الأرباح

إجمالي الأموال المستثمرة في النشاط الرئيسي (العاملة والثابتة)

- الأهداف المتعلقة بحصة أو نصيب المؤسسة من السوق: تحدد هذه الحصة كهدف على مستوى السوق الكلي أو على مستوى السوق المستهدفة أو على مستوى كل سوق من الأسواق المستهدفة أو على مستوى مناطق معينة وفق العلاقة التالية :

إجمالي مبيعات المؤسسة خلال السنة

الحصة =

إجمالي مبيعات الصناعة خلال السنة

- الأهداف المتعلقة بالصورة الذهنية: ينبغي على المؤسسة أن تكون صورة محبذة للمنتجات والخدمات التي تقدمها لدى المستهلكين، ويعتبر ذلك من بين الأهداف المسطرة لدى كافة أنشطة المؤسسة وخاصة النشاط التسويقي، لهذا على المؤسسة أن تختار عناصر الصورة الذهنية بدقة وعناية فائقة.

- الأهداف الخاصة بتنمية موارد المؤسسة: تتمثل في معدل النمو المرغوب تحقيقه خلال فترة زمنية من التشغيل، فمعدل النمو ومدى كفاءته يعتبر من بين الأهداف التشغيلية التي تقيس درجة ومدى القوة والمكانة التي اكتسبتها المؤسسة.

- الأهداف الاجتماعية: يمكن أن يكون للمؤسسة على ضوء إمكانياتها وطبيعة نشاطها دور في تحقيق بعض الأهداف الإنسانية الاجتماعية كإشباع حاجات المستهلك وتحقيق رضاه بما لا يتعارض مع الصالح العام للمجتمع ككل<sup>(1)</sup>.

ب- الأهداف النوعية :

تتمثل في الأهداف التالية:<sup>(2)</sup>

- البحث عن المستهلك الذي يرغب في شراء المنتج.
- إشباع حاجات المستهلك من خلال دراسة سلوكه والعوامل المؤثرة في عملية اتخاذ لقرار الشراء.
- السعي للمحافظة على المستهلك من خلال إقناعه بأن السلعة أو الخدمة المقدمة له هي الأفضل والأقدر على إشباع حاجاته ورغباته في ضوء ظروفه وإمكانياته.
- تحقيق القناعة والولاء لدى المستهلكين للسلعة والخدمة وبناء علاقة دائمة معهم.
- \* من خلال هذه الأهداف يتضح أن المستهلك يمثل للمؤسسة البداية في العمل التسويقي (من خلال

1- محي الدين الأزهرى، التسويق الفعال: مبادئ وتخطيط، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، ط1، 1995، ص 235.  
2- عمر وصفي عقيلي وآخرون، مبادئ التسويق: مدخل متكامل، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1994، ص 19.

البحث عنه ودراسة حاجاته والسعي لتلبية رغباته وأذواقه...الخ)، ويمثل أيضا نقطة النهاية (من حيث إقناعه بمنتجاتها والمحافظة عليه) وهذا ما يسمى بالمسار التسويقي، فإنتاج المؤسسة يتم بناء على رغبات المستهلك وحاجاته وظروفه، وهذا يعتبر أمراً أساسياً في نجاح وظيفة التسويق بوجه خاص والمؤسسة بوجه عام.

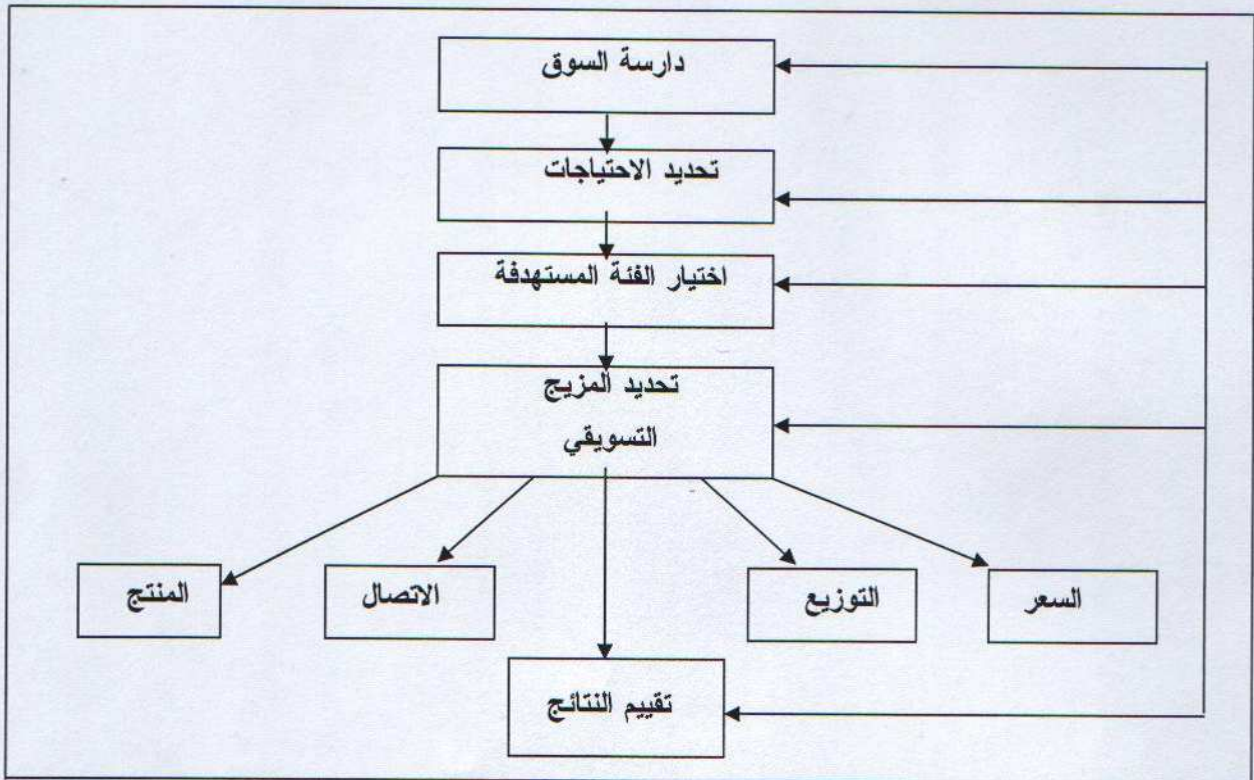
إن الأهداف الكمية والنوعية يتم تحديدها في كل مستوى من مستويات المسار التسويقي، أما بالنسبة للمسار التسويقي، فنجد أن التسويق يركز على الزبون، والمسار يتشكل من ثلاث مراحل هي: الزبون والتكيف والتصرف<sup>(1)</sup>.

في هذا المسار يتضح وجود مستويين من التحليل والقرارات هما: (2)

1- التسويق الاستراتيجي: يحدد مهام المؤسسة وحفاظة النشاطات والتوجه نحو الفرص واستغلالها وذلك على المدى الطويل.

2- التسويق العملي: يتضمن الأسواق الموجودة بمساعدة المزيج التسويقي وآفاق نشاطه في المدى القصير والمتوسط، والشكل التالي يوضح المسار التسويقي:

- الشكل رقم (3.2): المسار التسويقي



- **Référence:** - S – Martin et J – P, Vérdine, Marketing :Les concepts, édition organisation, Paris, 1993, P16.

ويظهر من شكل المسار التسويقي ثلاث مراحل هي: الزبون، التكيف والتصرف.

<sup>1</sup> - J-P. Bernarde, A.Bouchez, S- pichier, "Précis de marketing", Natan, Paris, 1996, P6.

<sup>2</sup> - S – Martin et J –P , Vérdine , " Marketing : Les concepts clés" ,op. cit. , P 17.

أ- الزبون: تعتبر دراسة السوق أولى خطوات المسار التسويقي من خلال معرفة بنية السوق، ومن بين مجموعة السلوكيات والخصائص التي تميز المشتريين المحتملين يجب توضيح أجزاء الزبائن مع تقييم أهمية وتطور كل جزء من الزبائن بالنسبة للمؤسسة بغض النظر عن حجمها.

ب- التكيف: إن رجل التسويق يحدد الأهداف أو الطرق المختارة، وكيف بصفة مستمرة السلع والخدمات للبيع، تحديد الأسعار التي يستطيع السوق دفعها، إضافة إلى تكييف طرق التوزيع والقوى البيعية بطريقة أفضل من المنافسين وذلك من خلال رغبة المستهلكين، وهذا ما يسمح بإعطاء ميزة تنافسية.

ج- التصرف (اتخاذ القرار): إن وجود سياسة المنتج، البيع والاتصال يسمح للمؤسسة الوصول إلى أهدافها، كما يمكن التصرف في العرض عن طريق سياسة منتج وسعر، أو عن طريق سياسة البيع والحضور في قنوات التوزيع، إضافة إلى ذلك يمكن التصرف بالطلب عن طريق الإعلان والتوزيع عند توقع تطور هام في السوق أو لربح وحفظ ثقة المستهلكين<sup>(1)</sup>.

\* وكخلاصة لهذا الجزء يمكن القول بان النشاط التسويقي يمثل تلك الأنشطة التي تمارسها المؤسسة قبل وأثناء وبعد الإنتاج والى غاية وصول المنتج إلى المستهلك النهائي، لذلك فان النشاط التسويقي له عدة وظائف يجب القيام بها حتى يتم التكامل؛ لأن النجاح في تأديتها يؤدي إلى نجاح المؤسسة ككل.

I - 2 - البيئة التسويقية:

تعمل المؤسسات على شتى أشكالها وتخصصاتها في محيط بيئي متغير ومتحرك باستمرار، وتواجه من خلاله المخاطر والتهديدات، كما تخلق فرص الأعمال، ولقد أصبحت البيئة التي تنشط فيها المؤسسات تتميز بالتعقيد والديناميكية، حيث يفرض على هذه الأخيرة اليقظة والانتباه باستمرار من خلال انتهاجها لنظام معلوماتي فعال يجعلها على اطلاع دائم بكل المستجدات. وتؤكد الدراسات الحديثة على أن التسويق مفتاح النجاح لأية مؤسسة أعمال مما يحتم على هذه الأخيرة ضرورة مواكبة سياستها مع المتغيرات البيئية المحيطة بها، ولا يتم ذلك إلا من خلال تحليل إدارتها للفرص والمخاطر المحدقة بها.

#### I - 2 - I - تعريف البيئة التسويقية:

من الصعب إعطاء تعريف محدد وجامع للبيئة، حيث تناولها الكتاب والباحثون من عدة زوايا وكل واحد منهم ينظر لها من الزاوية التي يراها مناسبة، ومن هذا المنطلق يمكن لنا التطرق إلى بعض هذه التعاريف فيما يلي:

- التعريف الأول :

عرفها "Kotler" بأنها: "مجموعة القوى والمتغيرات الخارجية المؤثرة على كفاءة الإدارة التسويقية

<sup>1</sup> - J-P. Bernardet , A.Bouchez, " Précis de marketing " , Op. cit. , P6



التي تستوجب القيام بالأنشطة والفعاليات اللازمة لإشباع حاجات ورغبات المستهلكين".<sup>(1)</sup>

- التعريف الثاني :

يرى البعض أن البيئة التسويقية هي القوى الفاعلة داخل وخارج المنظمة التي تؤثر على قدرة إدارة التسويق لإجراء التبادلات مع المستهلك<sup>(2)</sup>.

- التعريف الثالث :

عرفها "Skoot" بأنها: "مجموعة من التغيرات والعوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تؤثر على المنظمة".<sup>(3)</sup>

### I - 2 - 2 - خصائص البيئة التسويقية:

تمارس المؤسسة أعمالها في بيئة متغيرة باستمرار مما يؤدي إلى ما يلي:<sup>(4)</sup>

- أن المنظمة ما هي إلا جزء صغير من محيط كبير تعمل فيه، مما يتطلب منها فهم هذا المحيط والتفاعل معه، مما يؤدي إلى إتاحة فرص جديدة لبعضها وحرمان البعض الآخر من استغلالها.
- اختلاف درجة السيطرة على السوق أو المحافظة على المركز التنافسي قد يختلف باختلاف قدرة المنظمة على التأقلم مع متغيرات البيئة المختلفة.

- جميع المؤسسات تتأثر بدرجات متفاوتة من المتغيرات البيئية سواء على المستوى المحلي أو الدولي.

- الهدف الجوهرى من دراسة البيئة يتمثل في تحديد الفرص المتاحة والتهديدات الحالية والمستقبلية.

### I - 2 - 3 - متغيرات/عوامل البيئة التسويقية:

يمكن تصنيف العوامل والمتغيرات التي تؤثر على أنشطة وفعاليات التسويق من عدة جهات نظر والمتمثلة في الآتي:<sup>(5)</sup>

1- العوامل البيئية التي تؤثر على الأنشطة التسويقية من حيث موقعها من المؤسسة وتتكون مما يلي:

أ- العوامل البيئية الداخلية: هي تلك التي تعود للمؤسسة ذاتها وتتعلق بالمزيج التسويقي.

ب- العوامل البيئية الخارجية: هي تلك التي تحدث خارج المؤسسة.

2- العوامل البيئية حسب درجة السيطرة عليها: تنقسم بدورها إلى قسمين هما:

أ - عوامل يمكن السيطرة عليها: تتمثل في عوامل البيئة الداخلية.

ب- عوامل لا يمكن التحكم فيها: تتمثل في عوامل البيئة الخارجية.

3 - يمكن تصنيف العوامل البيئية إلى عوامل جزئية متعلقة بالمؤسسة نفسها والتي تتعلق بالموردين

والوسطاء التسويقيين، المنافسين، الزبائن، والجمهور، والعوامل الكلية المتعلقة بالبيئة الخارجية وتشمل

1 - محمود جاسم الصميدعي / رشاد محمد يوسف الساعد، إدارة التسويق التحليل - التخطيط - الرقابة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2007، ص 63

2- نزار عبد المجيد البر واري / أحمد محمد فهمي البر زنجي، مرجع سابق، ص 87

3- محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 56

4- محمود جاسم محمد الصميدعي(2004)، المرجع نفسه، ص 53.

5- زكريا عزام وآخرون، مرجع سابق، ص ص72- 74.

العوامل الاقتصادية والديمغرافية والطبيعية والتكنولوجية والسياسية... إلخ. ويتم التركيز على شرح العوامل البيئية التي تؤثر على الأنشطة التسويقية حسب معدل التأثير باعتبارها الأكثر شيوعاً واتفاقاً بين كتاب التسويق، والتي تنقسم بدورها إلى مجموعتين هما:  
أولاً: عوامل البيئة الجزئية (الداخلية):

البيئة الداخلية تنقسم بدورها إلى قسمين رئيسيين هما: (1)

أ - البيئة العامة (الداخلية): نجدها أيضاً تنقسم إلى قسمين هما:

\* البيئة الداخلية المباشرة: تتعلق بعناصر المزيج التسويقي المتمثلة في: المنتج، التسعير، الترويج التوزيع، وهي تمثل المتغيرات الداخلية التي يمكن السيطرة عليها من طرف إدارة المؤسسة.

\* البيئة الداخلية غير المباشرة: تتمثل في تلك المتغيرات الأخرى التسويقية مثل:

- نظام الإنتاج: الذي يركز على توزيع السلع والخدمات بأقل تكلفة.

- نظام التمويل: الذي يعمل على توفير الأموال اللازمة لتدبير السلع والخدمات.

- نظام الأفراد: هو النظام المسؤول عن عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة والتحفيز.

- نظام المعلومات: يتمثل في مجموعة العناصر الأولية والبشرية التي تعمل سوياً بشكل كامل من أجل تحقيق التدفق الكامل للمعلومات.

ب- البيئة المهمة (الخاصة): هي المحيط الذي يحتوي العوامل الأكثر التصاقاً بالمؤسسة وأهدافها كالمستهلكين والموزعين والمنافسين... إلخ، ويعد المستهلك أكثر عوامل هذه البيئة وضوحاً وأهمية لذا لا ينبغي التعامل معه بمعزل عن باقي عوامل البيئة المهمة (2).

وعموماً تشتمل البيئة المهمة على عدة متغيرات هي: (3)

1- المستهلكين: كل مؤسسة توجه جهودها للمستهلكين بغرض إشباع حاجاتهم المتعددة من خلال توفيرها للسلع والخدمات بأسعار تناسب مداخيلهم وجودة نوعية تشبع رغباتهم.

2- المنافسون: لا تعمل المؤسسة لوحدها، وإنما تعمل في سوق يكثر فيها عدد المنافسين.

والمؤسسة الناجحة هي التي تكون أقدر من غيرها على تلبية حاجات المستهلكين، وذلك من خلال تبني الاستراتيجيات التسويقية الأكثر فاعلية من تلك التي يعتمدها منافسوها في التعامل مع جمهور المستهلكين (4).

ولكي تحقق المؤسسة النجاح المطلوب ينبغي عليها معرفة كل شيء يخص منافسيها، وذلك من خلال عملية الاستخبارات التسويقية التي تساعد المؤسسة على تقادي المفاجآت التي قد يقوم بها المنافسون (5).

3- الوسطاء: هم كافة المؤسسات والأفراد الذين يمكن أن يساعدوا المؤسسة في بيع وتوزيع ما تنتج

1 - محمود جاسم محمد الصميدعي (2004)، مرجع سابق، ص 59-60.

2 - نزار عبد المجيد البر واري / أحمد محمد فهمي البر زنجي، مرجع سابق، ص 77.

3 - محمود جاسم محمد الصميدعي (2004)، المرجع نفسه، ص 60.

4 - ناجي معلا / رائف توفيق، أصول التسويق مدخل تحليلي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط3، 2005، ص 52.

5 - ثامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري للطبع والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 87-88.

من سلع وخدمات إلى المستهلكين النهائيين<sup>(1)</sup>.

4- المجهزون: هم شركاء وأفراد ترتبط معهم المنظمة بعقود مهمة في التجهيز بالمواد الأولية أو نصف المصنعة التي تدخل في عملية الإنتاج<sup>(2)</sup>.

5- الزبائن: الأسواق تتشكل من مجموعة الزبائن وعلى إدارة المؤسسة أن تدرس أسواقها بدقة والزبائن قد يكونوا: أفراد أو صناعيين، أو عملاء إعادة البيع أو حكوميين أو دوليين<sup>(3)</sup>.

6- الجمهور: هم مجموعة لها اهتمام وتأثير بشكل مباشر أو غير مباشر مع المنظمة، ولهم تأثير على مقدرتها في تحقيق أهدافها الحالية أو المستقبلية<sup>(4)</sup>.

7- الإدارة العليا: تقوم هذه الأخيرة في المنظمة بصياغة أهدافها ومهامها وتحدد الإستراتيجية العامة والسياسة الواجب إتباعها، على أن تتناسب خطة مدير التسويق مع ما سطرته الإدارة العليا والتأكيد على تنفيذها، ومن جهة أخرى فإن إدارة التسويق مطالبة بالتعاون والتنسيق مع الإدارات الأخرى<sup>(5)</sup>.

- ثانياً: عوامل البيئة الخارجية (الكلية): تتمثل في العوامل المؤثرة على البيئة الداخلية، وهذه العوامل إما أن تفتح أمام المؤسسة فرصاً جيدة أو تشكل تهديدات والمتمثلة في العناصر التالية:

1- البيئة الطبيعية: تعني مجموعة من الظروف البيئية المتعلقة بالطبيعة التي تحيط بالمنظمة مما ينبغي السعي لتحقيق التوازن والتكيف مع هذه الظروف، ومن أمثلتها: الارتفاع في تكاليف الطاقة والتلوث البيئي ونقص المواد الأولية... الخ<sup>(6)</sup>.

\* يجب على المسوقين الأخذ بعين الاعتبار الاتجاهات الرئيسية التالية في البيئة الطبيعية: <sup>(7)</sup>

أ - زيادة تكلفة الطاقة: نتيجة أن مصادر الموارد الأولية تتعرض إلى استغلال غير مخطط مما يعرض هذه المصادر إلى النفاذ.

ب - العجز في المواد الخام: إن المشكلة الرئيسية لتطور الاقتصاد في المستقبل مرتبطة بالنفط الذي يعتبر من أحد المصادر الطبيعية غير المتجددة.

ج - تلوث البيئة: تسعى المؤسسات إلى تبني أنظمة فعالة للمحافظة على حماية البيئة من التلوث.

د- التنظيم الحكومي لاستخدام المصادر الطبيعية: لقد أصبحت التشريعات المتعلقة بالبيئة في الآونة الأخيرة حازمة أكثر من أي وقت مضى ويرجع ذلك في مساعدة الشركات على التقيد بمقياس حماية البيئة بأقل التكاليف.

2- البيئة الديموغرافية: الديموغرافيا هي العلم الذي يهتم بدراسة السكان من حيث: التوزيع، الكثافة

1- ناجي معلا / رائف توفيق (2005)، مرجع سابق، ص 51.

2- محمود جاسم محمد الصميدعي (2004)، مرجع سابق، ص 61.

3- أمين عبد العزيز حسن، مرجع سابق، ص 78.

4- نظام موسى سويدان / شفيق إبراهيم حداد (2003)، مرجع سابق، ص 59.

5- طارق طه (2008)، مرجع سابق، ص 180.

6- محمود جاسم الصميدعي / رشاد محمد يوسف الساعد، مرجع سابق، ص 70.

7- زكريا عزام وآخرون، مرجع سابق، ص 84 - 85.

- الحجم والعمر والجنس ونسب التزايد وغيرها من المعلومات الإحصائية المتعلقة بالسكان<sup>(1)</sup>.
- وتعتبر دراسة الخصائص الديموغرافية من الأمور التي تحدد أشكال التغيير في المجتمع، ومدى تأثيره على نوع وحجم الطلب حيث تؤثر تلك التغيرات في الكثير من أسواق السلع الاستهلاكية والإنتاجية<sup>(2)</sup>.
- 3- البيئة الاقتصادية: تؤدي الحالة الاقتصادية التي تسود السوق (كساد، رواج، تضخم) دوراً هاماً في تحديد الكثير من القرارات التسويقية<sup>(3)</sup>.
- فالتغيرات في البيئة الاقتصادية كمستوى التضخم ومعدلات الفائدة، الدخل النقدي، الادخار وغيرها لها تأثير مباشر على السوق الأمر الذي يؤدي بالمنظمات إلى ضرورة التأقلم معها<sup>(4)</sup>.
- 4 - البيئة التكنولوجية: تؤثر على المؤسسات وقطاع الأعمال بشكل مباشر لأنها تخلق فرصاً تسويقية وتهديدات أيضاً، وأصبحت التكنولوجيا العالية أحد سمات العصر ومفتاح نجاح الشركات في التعامل مع الاستثمارات، لذلك يجب على المسوقين أخذها بعين الاعتبار في القرارات التسويقية المتخذة<sup>(5)</sup>.
- 5 - البيئة السياسية والقانونية: إن الفصل بين بينهما يصعب تنفيذه، وبالتالي فإن مجمل السياسات الإدارية التي تتوي المنظمة تطبيقها نجدها تتحدد بالقوانين الواجب الالتزام بها، ويجب على المنظمة أن تأقلم سياساتها مع القوانين مثل: قانون حماية المستهلك وقانون حماية الإنتاج الوطني... إلخ<sup>(6)</sup>.
- وفي كثير من دول العالم تجد المنظمات نفسها مضطرة للتفاعل مع المتغيرات والأوضاع السياسية في البيئة التي تعمل بها، سواء مشاركة فيها أو متخذة لقرارات ذات أبعاد سياسية، أو مراقبة لما تسفر عنه تلك المتغيرات من تأثيرات موجبة أو سالبة على أنشطتها<sup>(7)</sup>.
- 6- البيئة الثقافية والاجتماعية: يقصد بها القيم والعادات السائدة في المجتمع وهي على نوعين هما: (8)
- أ - قيم راسخة صعبة التغيير: أي هناك اعتقاد بأن هذه القيم أصلية ومن الصعب تغييرها، وإذا حدث تغير في إحدى تفاصيلها يصاحبه معارضة قوية.
- ب - قيم راسخة و لكنها سهلة التغيير: تعني تلك القيم التي تلعب السياسة التسويقية دور في تغييرها.
- \* إن رسوخ المعتقدات من المسائل المهمة التي يجب على المنظمة معرفتها، وضرورة معرفة الاتجاهات وقوة المعتقدات الموجودة وتأثيراتها حتى لا تتقاطع المنظمة معها.
- 7 - البيئة المالية: نتيجة للتطورات في مجال الاتصالات وتراجع التشريعات الحكومية أصبحت التدفقات المالية تأخذ طريقاً مستقلاً عن التدخلات الحكومية، إذ لم يعد رأس المال مقيداً داخل الحدود الوطنية أو مختصراً على خيارات استثمارات محلية، بل تعداه إلى سهولة نقله بسرعة حيث العائد

1 - محمود جاسم محمد الصميدعي (2004)، مرجع سابق، ص 62 - 63.

2 - أمين عبد العزيز حسن، مرجع سابق، ص 82.

3 - ناجي معلا / رائف توفيق، مرجع سابق، ص 56 - 58.

4 - زكريا عزام وآخرون، مرجع سابق، ص 82.

5 - أمين عبد العزيز حسن، المرجع نفسه، ص 83.

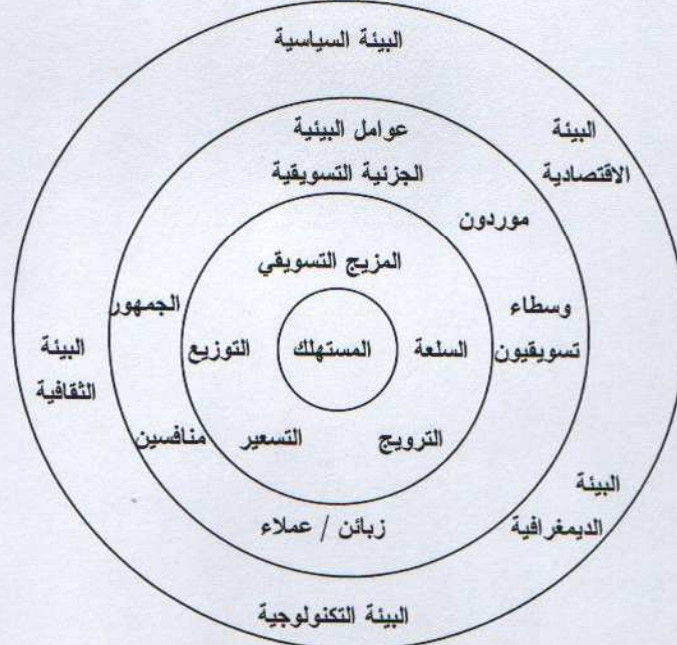
6 - محمود جاسم محمد الصميدعي (2004)، المرجع نفسه، ص 62.

7 - طارق طه (2008)، مرجع سابق، ص 197.

8 - محمود جاسم محمد الصميدعي (2004)، المرجع نفسه، ص 64.

المتوقع مرتفعاً<sup>(1)</sup>.

وعموماً يمكن توضيح كل من: عوامل البيئة الخارجية وعلاقتها بالبيئة الجزئية في الشكل التالي:<sup>(2)</sup>  
 - الشكل رقم (4.2): عوامل البيئة التسويقية الكلية (الخارجية) وعلاقتها بالبيئة الجزئية (الداخلية)



- المصدر: زكريا عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص 75.

### I - 3 - المزيج التسويقي: \* The Marketing

نظراً للأهمية البالغة التي يحتلها المزيج التسويقي في إعداد، وتنفيذ الإستراتيجية التسويقية، يقوم المزيج التسويقي بشكل عام على فكرة أساسية مفادها عدم قدرة عنصر واحد على تحقيق الغايات والأهداف المطلوبة بأفضل الأشكال وأحسن الصيغ، لذا ظهرت فكرة المزيج التسويقي التي تعني خلط مجموعة من العناصر مع بعضها البعض، بغية الحصول على توليفة (مزيج) تكون أكثر قدرة على تلبية الأهداف، وتحقيق الغايات التي تنشدها المؤسسة من استخدام عنصر واحد فقط، والمزيج التسويقي يعد أحد التطبيقات، ويعبر على عدم قدرة المؤسسة تحقيق أهدافها المتمثلة بالإشباع الكفء لحاجات المستهلك، ورغباته من المنتجات باستخدام عنصر واحد فقط من عناصر التسويق المتعددة.

ويتكون المزيج التسويقي من أربعة عناصر أساسية والمعروفة بـ 4P's وهي:<sup>(3)</sup>

المنتج Product، السعر Price، المكان (التوزيع) Place، الترويج Promotion  
 ويضيف البعض ثلاثة عناصر أخرى تخص الخدمات والمتمثلة فيما يلي:

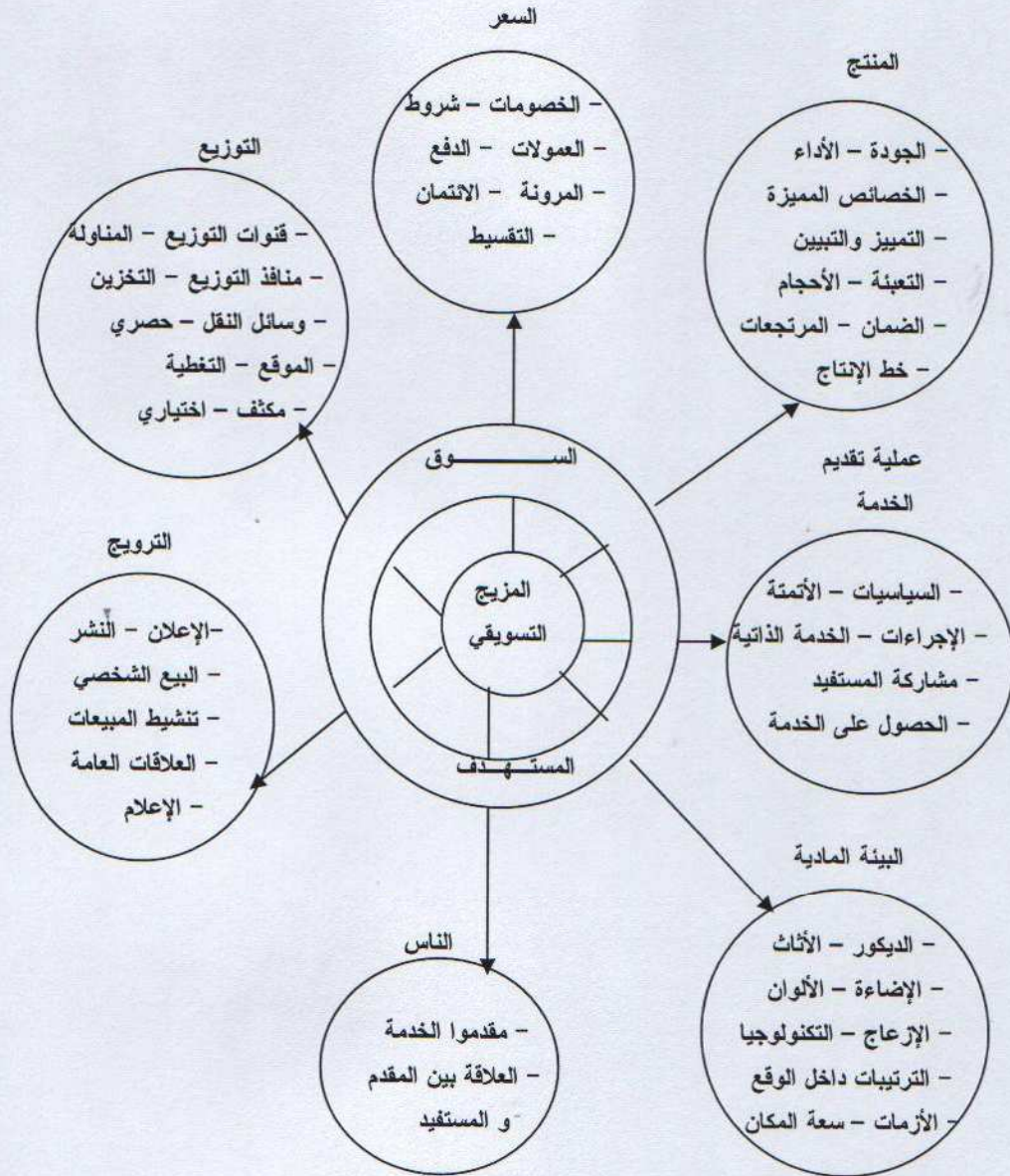
1- محمد إبراهيم عبيدات (2006)، مرجع سابق، ص 61.

2- زكريا عزام وآخرون، مرجع سابق، ص 75.

\* أول من استعمل هذا المصطلح هو: Edmund J. Mc Cartly في كتابه " Basic Management "

3- زكريا عزام وآخرون، المرجع نفسه، ص 47.

الأدلة المادية Physical evidence، العمليات Processes، الناس People  
ويصبح المزيج الجديد ما يطلق عليها بـ 7P's أو ما يسمى المزيج التسويقي وفق الشكل الموالي:  
- الشكل رقم (5.2): عناصر المزيج التسويقي للسلع والخدمات



-المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: زكريا عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص48.

### I - 3 - 1 - تعريف المزيج التسويقي:

على أساس ما تقدم نستعرض بعض التعاريف للمزيج التسويقي منها:

#### - التعريف الأول:

يعرف المزيج التسويقي على أنه: "مجموعة من الأنشطة المتكاملة والمتراصة، والتي تعتمد

على بعضها البعض بغرض أداء الوظيفة التسويقية على النحو المخطط لها" (1).

- التعريف الثاني:

أيضا يقصد به ما يلي: "مجموعة من العناصر عندما تمزج تكون السوق، وهذه العناصر هي: المنتج، سعره، توزيعه وترويجه، وهو مجموع المتغيرات التي في حوزة المؤسسة، وتستعمل للتأثير على سلوك المستهلك." (2)

- التعريف الثالث:

كما يعرف المزيج التسويقي بأنه: "ذلك المزيج الذي يدمج مجموعة المتغيرات التي تهيئها المؤسسة من أجل التأثير على السوق المستهدف." (3)

- التعريف الرابع:

يعرف "هارفارد" المزيج التسويقي على أنه: "هو خطة منهجية ترشد إلى كيفية التعامل مع التحديات التسويقية عن طريق استخدام:

أ - القوى الناتجة عن تفاعلات السوق والمؤشرة في عمليات المنظومة التجارية.

ب - العناصر المكونة للبرامج التسويقية، من سياسات وإجراءات." (4)

- التعريف الخامس:

وهناك من يعرف المزيج التسويقي على أنه: "إطار يساعد على بناء وتشكيل طريق ومنهج كل سوق، وهذا المزيج عبارة عن مجموعة من المتغيرات التي تعرض على المستهلك، وتؤثر عليه ويعتبر هذا المزيج أعمدة التسويق المهمة الذي يعتمد عليها المسوق... إلخ." (5)

وإذا ما أريد للمزيج التسويقي أن يكون أداة فاعلة، ومؤثرة في تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها لابد من توفر بعض الصفات أهمها الآتي: (6)

- أن تكون عناصره مكملة لبعضها البعض.

- ضرورة أن تكون تلك العناصر مترابطة ومتفاعلة فيما بينها.

- ينبغي أن تكون العناصر المذكورة متوازنة فيما بينها لتجنب ترجيح عنصر على آخر دون مبرر.

- كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي هو مزيج بحد ذاته، يتكون من عناصر متعددة، فمثلا:

مزيج الترويج يتكون من عناصر متعددة منها: الإعلان، البيع الشخصي، العلاقات العامة، تنشيط المبيعات، ونفس الشيء لباقي عناصر المزيج التسويقي الأساسية.

<sup>1</sup> - منير نوري، مرجع سابق، ص 33.

<sup>2</sup> - y.chirauze, " le marketing stratégique ,segmentation ,positionnement, marketing mix et politique d'offre " el lipses, Paris ,1995 ,P 95.

<sup>3</sup> - Philip Kotler , Bernnard Dubois, "marketing management" (1994), Op. cit., P 92.

<sup>4</sup> - <http://www.Islamtoday.net/nawafeth/artshow-58-12629.htm>(21/07/2009)

<sup>5</sup> - [http://olom.info/ib3/ikonboard.cgi?act=ST;f=13;t=25851\(19/07/2009\)](http://olom.info/ib3/ikonboard.cgi?act=ST;f=13;t=25851(19/07/2009))

<sup>6</sup> - نزار عبد المجيد البرواري /أحمد محمد فهمي البرزنجي(2004)، مرجع سابق، ص 152.

\*وينبغي التمييز بين المزيج التسويقي والمفهوم التسويقي، إذ يقصد بهذا الأخير ذلك التوجه المستخدم من طرف الإدارة العليا للمؤسسة في النظر إلى أسواقها، واحتياجات مستهلكيها حيث تعددت التوجهات المتنبئة من قبل المؤسسات سواء تعلق ذلك بالإنتاج أو زيادة كفاءته على حساب كل النواحي.

### I - 3 - 2 - عناصر المزيج التسويقي:

تتمثل عناصر المزيج التسويقي في العناصر التالية:

#### 1 - المنتج :

يعتبر المنتج العنصر الأول والأساسي لتكوين المزيج التسويقي، إذ أنه يعد القلب المحرك والموجه لكافة الموارد المادية وغير المادية المتاحة نحو تحقيق المؤسسة لأهدافها المتمثلة في البقاء والاستمرار والنمو، وتحقيق المزيد من الأرباح، كما أن المنتج يعتبر همزة الوصل بين المؤسسة والأسواق، إذ أن هذه العلاقة تمكن المؤسسة من تقديم منتجاتها بغرض تحقيق فوائد لها، وإشباع حاجات ورغبات طالبيها من المستهلكين المدروسة سلفاً في السوق المستهدفة.

نظراً لأهمية المنتج على مستوى الإستراتيجية التسويقية فإنه حظي باهتمام كبير لدى الكثير من الكتاب والباحثين في مجال التسويق، إذ تم تعريفه كما يلي:

يقصد به: "أي شيء يمكن أن يقدم للسوق بغرض الاستهلاك، أو الاستخدام لإشباع حاجة أو رغبة" (1) والمنتج هو: "مفهوم يجيب على احتياجات الزبائن". (2)

كما يعرف المنتج بأنه: "سلعة أو خدمة تعرض في السوق بأسلوب يثير انتباه الزبون الذي يقوم باقتنائها أو استهلاكها لإشباع حاجة". (3)

يعرف المنتج أيضاً بأنه: "الترجمة الفيزيائية والمادية للمؤسسة، فقد يكون سلعة، أو فكرة أو خدمة أو المزج بين العناصر الثلاثة". (4)

وهناك من اعتبر أن المنتج هو أي شيء مادي أو غير مادي، ملموس أو غير ملموس يمكن التعرف عليه عن طريق الحواس كالخدمات والأفكار شريطة أن يحقق هذا الشيء المنفعة التي يتوخاها المستهلك منه (5).

ويمكن القول بأن المستهلك أو المستخدم لا يشتري أو يقتني منتجات لكونها منتجات بحد ذاتها، وإنما يشتري منافع، وهي أشياء قد تكون ملموسة أو غير ملموسة تشبع حاجاته ورغباته (6).

كما أن المستهلك يقرر شراء منتج على حساب آخر نتيجة لاعتماده على ثلاثة أبعاد متكاملة فيما بينها والتي تجعل المؤسسات تخلق مزايا تنافسية، وتتمثل هذه الأبعاد في الآتي: (7)

1- طارق طه (2008)، مرجع سابق، ص 580.

2 - Daniel Durafour – Marketing – Dunord, Paris, 1997, P74.

3- كاترين فيو، ترجمة وردية واشد، التسويق، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، 2008، ص140.

4-Pierre Louis Dubois et Alain Jolibert –le marketing fondament et pratique- 3<sup>me</sup> édition ,Economica, paris, 1998, P 283.

5 - Philip kotler, les clés du marketing, Pearson éducation, Paris, France, 2003, P143.

6- حميد الطائي/ بشير العلق، تطوير المنتجات وتسعيرها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص 96-97.

7 - غول فرحات(2008)، مرجع سابق، ص 115.



- المنفعة الأساسية للمنتج: تتعلق بطبيعة المشكلة التي يقوم المنتج بحلها.
- الخصائص المادية للمنتج: تتمثل في التغليف، الاسم التجاري ودرجة الجودة والشكل والتصميم.
- الخدمات المصاحبة للمنتج: تتمثل في التركيب والضمان والتوصيل وخدمة ما بعد البيع.

## 2 - السعر:

يعتبر السعر أكثر فعالية وأهمية ومرونة مقارنة بباقي عناصر المزيج التسويقي السلعي أو الخدمي على حد سواء، لكونه هو العامل المتغير والملموس من وجهة طرفي العملية التبادلية (البائع والمشتري) بالإضافة؛ لأنه العنصر الوحيد من عناصر المزيج التسويقي الذي يمثل الإيراد للمؤسسة كما أن السعر الذي يخطط له بطريقة علمية، وعملية سيلقى قبولا لدى المستهلكين الذين يهتمهم الحصول على المنتج بسعر عادل ومتوازن، وحسب إمكانيات الشراء المتاحة لديهم من جهة، وسيتمكن المنتجين والبائعين من تصريف ما ينتجونه من سلع قصد الحصول على هوامش الربح المناسبة.

ونظراً لأهمية السعر لدى كل من المنتج والمستهلك فإنه يعرف كما يلي:

هو: "كمية النقود التي يتعين على المشتري التنازل عنها في سبيل الحصول على وحدة واحدة من سلعة معينة في مدة زمنية محددة." (1)

هناك من يعرف السعر على أنه: "تلك القيمة التي يدفعها شخص ما مقابل الاستفادة من المزايا والفوائد التي تمثلها السلعة أو الخدمة موضوع اهتمامه." (2)

## 3 - التوزيع:

يتم التعرض إلى العنصر الثالث من عناصر المزيج التسويقي لأي منتج، وهو لا يقل عنها أهمية لأنه يزود المستهلك بإشباعات مختلفة نتيجة لحصوله على المنتج في المكان والزمان المناسبين، وتستند أهميته إلى فكرة مفادها أن أي منتج جديد ومتميز، وذا خصائص جذابة ومعلن عنها، وبياع بسعر مناسب قد لا يحقق الهدف المنشود منه للمستهلك، إلا إذا كان متاحاً له عندما يريد في المكان والزمان الذي يطلبه فيه، ولأهمية التوزيع فهناك من يعرفه كما يلي:

يعرف التوزيع على أنه: "مجموع النشاطات المبذولة منذ أن يصبح المنتج قابلاً للاستعمال إلى غاية دخوله المخزن التجاري أو نقطة البيع." (3)

ويعرف التوزيع على أنه: "مجموع الأنشطة التي تتم منذ الوقت الذي تدخل فيه السلعة بشكلها الاستعمالي إلى المخزن حتى الوقت الذي يستعملها فيه الزبون." (4)

كما يُعرَّفُ التوزيع أيضاً على أنه: "مجموع العمليات التي تحقق انسياب السلع من قسم الإنتاج إلى المستهلك النهائي، أو المستعمل الصناعي." (5)

1 - محمد الصيرفي، سياسات تسعير الدواء، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، ط1، 2007، ص 21.

2 - محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات التسعير في التسويق المعاصر (مدخل سلوكي)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2004، ص 19.

3 - Olivier. B et autres -dictionnaire du marketing -Hatier, Paris, 1998, P325.

4 - PH. kotler et B. Dubois, Marketing management, op. cit., P496.

5 - Pierre louis Dubois et Alain Jolibert, le marketing fondements et Pratique, op. cit., P523.

#### 4 - الترويج:

الترويج يعد بمثابة نظام للاتصال يتم من خلاله انسياب المعلومات من المرسل إلى المستقبل وذلك بهدف إقناع المستهلكين باستمرارية السلوك الشرائي لديهم، خصوصاً وأن المؤسسات الناجحة في عالمنا اليوم هي تلك التي تهتم بمستقبلها بدرجة أكبر من اهتمامها بحاضرها أو ماضيها. ولعل سر نجاح الكثير من المؤسسات في عرضها لمختلف المنتجات، سلعا كانت أو خدمات يكمن في مدى فعالية الإستراتيجية التسويقية التي تعتمدها، فالترويج إذن ماهو إلا الواجهة العملية التي تسعى المؤسسة جاهدة من خلالها إلى إيصال ما لديها من منتجات إلى الزبائن المستهدفين، بل إن الترويج يعد المرآة التي يتم من خلالها التعرف على مضمون ما تم ويتم عرضه من سلع وخدمات، وبالنظر للدور الذي يؤديه يمكن تعريفه كما يلي:

عرفته جمعية التسويق الأمريكية بأنه: "جميع الجهود التي تساعد عمليات البيع الشخصي والإعلان وذلك للعمل على التنسيق بينهما فتجعلها أكثر فعالية."<sup>(1)</sup>

كما يقصد به "مجموعة الجهود التسويقية المتعلقة بإمداد المستهلك بالمعلومات، عن المزايا الخاصة بسلعة أو خدمة معينة، وإثارة اهتمامه بها، وإقناعه بمقدرتها عن غيرها من السلع والخدمات الأخرى بإشباع احتياجاته، بهدف دفعه إلى اتخاذ قرار شرائها ثم الاستمرار في استعمالها في المستقبل."<sup>(2)</sup> يعرف الترويج أيضا على أنه: "شكل من أشكال الاتصال."<sup>(3)</sup>

كما يعرف الترويج بأنه: "التنسيق بين جهود البائع في إقامة منافذ للمعلومات وفي تسهيل السلعة أو الخدمة أو في قبول فكرة معينة."<sup>(4)</sup>

- أما فيما يتعلق بعناصر المزيج التسويقي الخاصة بالخدمات فيمكن توضيحها بإيجاز فيما يلي:<sup>(5)</sup>

- الناس: تشمل مقدمو الخدمة والعلاقة القائمة مع المستخدمين.
- البيئة المادية: تتمثل في كل من: الديكور، الأثاث، الإضاءة، الترتيبات داخل الموقع والألوان.
- عملية تقديم الخدمة: تشمل السياسات والإجراءات والخدمة الذاتية.

#### I - 3 - 3 - عناصر المزيج الترويجي:

إذا كان ينظر لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي على أنه مزيج في حد ذاته، وذلك بالنظر للدور الذي يؤديه كل منها في مجال التسويق، فإن هناك عدة أساليب يمكن للمؤسسة استخدامها قصد تحقيق الاتصال المرغوب بالزبائن، سواء كانوا الحاليين أو المرتقبين أو المؤسسات الأخرى في ظل البيئة التسويقية المحيطة بها للترويج لمنتجاتها، ولتأثير المباشر على الآخرين وجلب أكبر عدد منهم

1 - بسام محمد أبو خضير، مرجع سابق، ص 209.  
2 - خالد قاشي/ حمزة العرابي، دور نظام المعلومات التسويقية في ترشيد قرارات المزيج الترويجي لمنتجات المؤسسة، مجلة جديد الاقتصاد، العدد رقم 2، 2007، ص 213.

3 - Yves legolvan, dictionnaire marketing (Banque assurance) dunod, Paris, 1998, P107.

4 - بشير العلاق/ حميد الطائي، تسويق الخدمات مدخل إستراتيجي، وظيفي، تطبيقي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 311.

5 - زكريا عزام وآخرون، مرجع سابق، ص 50.

لشراء منتجاتهم بغية تحقيق التميز في السوق، ولن يتحقق لها ذلك إلا من خلال خلق انطباع إيجابي لدى المستهلكين عنها وعن منتجاتها، وتضم هذه الأساليب عناصر المزيج الترويجي والتي تعد من أهم الأساليب المتبعة من طرف المؤسسات باعتبارها أنشطة ذات مضمون اتصالي واقناعي وإن اختلف الشيء الذي يروج له عن طريقها، ونحاول التطرق لكل عنصر من عناصر المزيج الترويجي فيما يلي:

- أولاً: الإعلان:

يعتبر من أكثر الوسائل انتشاراً ومعرفة بواسطة المستهلك والأكثر استخداماً بواسطة الشركات، كما أنه يمثل الوسيلة غير الشخصية التي تتولى تقديم السلع، والخدمات إلى الأسواق بهدف الترويج لها بواسطة جهة معلومات ومقابل أجر مدفوع، وتزايدت هذه الأهمية كأداة إيجابية خاصة عندما ظهر الإنتاج بكميات كبيرة، مما أدى إلى زيادة الكمية المعروضة من المنتجات ناهيك عن الطلب عليها.

وقد عرف الإعلان من عدة جهات نظر نذكر منها:

عرفته جمعية التسويق الأمريكية بأنه: "وسيلة غير شخصية لتقديم الأفكار، أو السلع أو الخدمات بواسطة جهة معلومة ومقابل أجر مدفوع." (1)

يعرف أيضاً الإعلان على أنه: "أي شكل من أشكال الاتصال غير الشخصي مدفوع القيمة لإرسال فكرة أو معلومة... ترتبط بسلعة، أو خدمة وذلك بواسطة شخص محدد، أو منظمة محددة." (2)

يعرف أيضاً بأنه مجموعة من التقنيات الهادفة، بفعل مجموعة من الوسائل الاتصالية، قصد إعلام أحد أو مجموعة من الجمهور المستهدف بمنتج أو خط إنتاج، خدمة، أو أي معلومة مقترحة من المعلن (3).

- ثانياً: البيع الشخصي:

يعد واحداً من أقدم الحرف عبر التاريخ وهو عملية اتصال شخصية بين البائع والمشتري، يتم فيها تبادل المعلومات بهدف إقناع المشتري المرتقب بشراء المنتج، وللبيع الشخصي أهمية بالغة داخل المزيج الترويجي، إلا أن هذه الأهمية تختلف باختلاف طبيعة المنتجات التي تقدمها المؤسسة، حيث أنها تتزايد في حالة السلع الصناعية وتخفض في حالة السلع الاستهلاكية، كما يمكن إبراز أهميته في حالة وجود خدمات لضرورة وجود مقدم الخدمة والذبون، ومن بين صورته: المواجهة المباشرة بين الأطراف أو عن طريق الهاتف أو من خلال شبكات الحاسوب... إلخ، وعرف البيع الشخصي كما يلي:

بأنه: "العملية المتعلقة بإمداد المستهلك بالمعلومات، وإغرائه أو إقناعه بشراء السلعة أو الخدمة من خلال الاتصال الشخصي في موقف تبادلي." (4)

أيضاً يتمثل البيع الشخصي بالنسبة للمؤسسة في فريق العمل الممثل في العمال الذين يتجسد دورهم في بيع المنتجات للزبائن المرتقبين، ويتمثل البيع الشخصي بالحلقة الأخيرة للمؤسسة لزيادة مبيعاتها

1- بشير عباس العلق/علي محمد ربابعة، الترويج والإعلان التجاري أسس - نظريات - تطبيقات (مدخل سلوكي)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 32.

2 - عبد السلام أبو قحف، هندسة الإعلان، دار الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1996، ص 20.

3 - Filali et autres, la publicité, Nathan, France, 1996, P4.

4 - بشير عباس العلق/علي محمد ربابعة، المرجع نفسه، ص 34.

وعلى هذه الأخيرة أن تضمن عملية الاتصال المباشر في السوق<sup>(1)</sup>.

- ثالثاً: تنشيط (ترويج) المبيعات:

يمثل جميع الأنشطة الترويجية عدا الإعلان والبيع الشخصي والنشر والعلاقات العامة، وتهدف إلى إثارة الطلب بغية تحقيق التواصل المستمر، وتوطيد العلاقة مع المستهلك، مع العلم أنه في العصر الحالي أصبح من الصعب المحافظة على الزبون، واستمرار التواصل معه بسبب ازدياد الأسواق المحلية والوطنية، والدولية بالنتشكلات السلعية والخدماتية المختلفة، بالإضافة إلى دور الإبداع العلمي والتكنولوجي في التأثير على قرارات الشراء لدى المستهلكين.

وقد عرفته جمعية التسويق الأمريكية بأنه: "الأنشطة التسويقية عدا البيع الشخصي والإعلان والدعاية التي تحفز فاعلية شراء المستهلك، أو الوكيل بحيث تضيف قيمته للمنتج لفترة محدودة من الزمن."<sup>(2)</sup>  
\* ويرى "ستانتون W.Stanton" أن تنشيط المبيعات يعتبر بمثابة جسر العبور بين البيع الشخصي والإعلان وخاصة بالنسبة لتنسيق الجهود الخاصة بهما<sup>(3)</sup>.

- رابعاً: النشر:

هو عبارة عن عملية اتصال غير مباشرة وغير مدفوعة الأجر، وقد يكون على شكل إعلان أو خبر عن منتج أو مؤسسة دون ذكر الأسماء أو عنوانها، وذلك بهدف إثارة الطلب على المنتج وأخبار المستهلكين به، بأساليب غير شخصية ومن خلال وسائل معلومة ومجاناً. ويعرف النشر بأنه: "عرض المعلومات بشكل أخبار لا يسدد عنه أجر، ولا يخضع لرقابة المنظمة بالرغم من كونه تصريح مكتوب من قبلها، وتحاول محلات النشر جمع الأخبار، وترويجها حول منتج مادي أو خدمة أو منظمة أو مكان أو فكرة."<sup>(4)</sup>

- خامساً: العلاقات العامة:

تمثل تلك البرامج الترويجية المصممة للمنتج الذي تقدمه المؤسسة، والموجه إلى أي مجموعة من الزبائن ذات اهتمام حقيقي حالي، أو محتمل بذلك المنتج، وقد عرفت العلاقات العامة كما يلي:  
عرفتها الجمعية الفرنسية للعلاقات العامة بأنها: "عبارة عن أنشطة إعلامية، اتصالية، تنظم من طرف جماعة بهدف تقوية وإنشاء علاقات جيدة بين المؤسسة ومحيطها."<sup>(5)</sup>  
أما التعريف الرسمي لمعهد العلاقات العامة البريطانية فهو: "العلاقات العامة هي الجهود الإدارية المرسومة والمستمرة التي تهدف إلى إقامة وتدعيم تفاهم متبادل بين المؤسسة وجمهورها."<sup>(6)</sup>

<sup>1</sup> - Claude Demeur, Marketing, édition Dalloz, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 1999, P199.

<sup>2</sup> - نظام موسى سويدان/ شفيق إبراهيم حداد، مرجع سابق، ص 338.

<sup>3</sup> - محمد عبد السلام، التسويق المبادئ والمفاهيم الأساسية في إدارة النشاط التسويقي، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2008، ص 714.

<sup>4</sup> - نزار عبد المجيد البر واري/ أحمد محمد فهمي البر زنجي، مرجع سابق، ص 220.

<sup>5</sup> - عيسى يحه وآخرون (2007)، مرجع سابق، ص 61.

<sup>6</sup> - بشير العلق/ حميد الطائي (2009)، مرجع سابق، ص 317.

## II - إدارة الجودة الشاملة في التسويق:

إن نظام الجودة الشاملة قائم على مجموعة من العمليات التي تتربط فيما بينها، والتي تتم في كل وظائف المؤسسة باختلاف طبيعتها لتحقيق هدف النظام ككل بشكل فعال وبصفة مستمرة، ومع اختلاف النتائج في كل وظيفة نجد أنه في بعض الأحيان لا يمكن تحقيق هدف النظام، بسبب خلل في أي وظيفة من وظائف المؤسسة، وهذا كان نقطة التحول والاتجاه نحو دراسة الجودة الشاملة في التسويق باعتبارها من الوظائف الأساسية التي تركز أنشطتها على تلبية متطلبات الزبائن وتحقيق رضاهم في نفس الوقت.

### II - 1 - تحسين فاعلية الأنشطة التسويقية:

تتجسد أهميتها نتيجة للتطورات التي يمر بها العالم من خلال حدة المنافسة والتكتلات الدولية؛ حيث أصبح التسويق من أهم أنشطة ووظائف المؤسسات المعاصرة، ومن أهم الأسباب التي أدت إلى ذلك ما يلي:<sup>(1)</sup>

1 - التسويق: لم يعد وظيفة بل أصبح علم يستعمل المنطق وأسلوب تحليل البيانات بصورة منتظمة مع القيام باستطلاعات السوق وقياس رضا الزبائن، وأصبح الفكر التسويقي المعاصر قائم على احترام المنافس والزبون وتسويق السمعة، وهذا ما ينعكس على ممارسة الأنشطة التسويقية.

2- استخدام الأدوات والأساليب الفنية مثل: الرقابة الإحصائية (SPC) وتقييم التجارب، والقياس المقارن Benchmarking، ووظيفة الجودة (بيت الجودة)، الهندرة Reengineering... إلخ.

3 - التجديد والتحديث والابتكار لتحقيق تحسين ملموس في العمليات.

4 - سعي المؤسسة لتحقيق رضا الزبون من خلال توقع احتياجاته.

5 - العولمة: لقد فرضت نفسها على جميع دول العالم كواقع لا بد من التعامل معه بكل ما ينطوي عليه من مميزات وسلبيات، بالإضافة إلى أن مفهوم الأسواق المنفصلة لن يدوم طويلاً، بل أصبح سوقاً واحداً رغم اختلاف أذواق المستهلكين وعاداتهم وتقاليدهم<sup>(2)</sup>.

وأيضاً توجد أسباب أخرى منها:<sup>(3)</sup>

1 - الرقابة والتحكم في العمليات من خلال استخدام بعض المقاييس مثل: تخفيض وقت الدورة واستخدام خرائط المراقبة Control charts.

2 - فحص الأنشطة والعمليات التي لا تؤدي إلى إضافة قيمة للمنتجات بهدف التقليل أو التخلص منها.

3- ضرورة الحصول على مدخلات ومخرجات قابلة للقياس، مما يكون لدينا أنشطة ذات قيمة مضافة.

\* وانطلاقاً مما سبق فإن الزبون قد أظهر قوته وتأثيره على نشاط المؤسسة في الأسواق من خلال

<sup>1</sup> - سونيا محمد البكري (2004/2003)، مرجع سابق، ص ص 235- 237 (بتصرف).

<sup>2</sup> - مأمون سليمان الدرادكة (2008)، مرجع سابق، ص 223.

<sup>3</sup> - سونيا محمد البكري (1999)، مرجع سابق، ص ص 370- 371.

متطلباته التي لا تنتهي وتوقعاته نحو تطوير المنتج بصفة مستمرة، وما نتج عن ذلك من تطورات أخرى في الاتصالات الداخلية والخارجية بالزبائن، الأمر الذي أدى إلى تطوير القنوات التسويقية بما يلائم النمو في الأسواق، وتعددها وأهميتها ربط الجودة بنشاط المؤسسة بغية كسب أفضلية لدى الزبون الذي أصبح محور المنافسة، هذه التحديات خلقت الحاجة نحو ضرورة تقييم، وتفعيل الدور التسويقي والعمل على تقديم فلسفة عمل جديدة للأنشطة التسويقية منبعاها الجودة وهدفها الجودة.

II - 2 - إستراتيجية النشاط التسويقي:

إن مفهوم سوق البائع يسود حيث يكون العرض أقل من الطلب، وتكون هنا الطاقة الإنتاجية في نقطة الانطلاق أو بتعبير آخر الأساس الذي تبنى عليه خطط المشروع المختلفة وفق الشكل الموالي:

- الشكل رقم (6.2): المفهوم التطبيقي للمجهودات التسويقية

الهدف النهائي وسائل تحقيق الهدف الهدف المراد تحقيقه

المنتج	المجهودات التجارية ومقاييس تحفيز البيع	الحصول على الربح بواسطة ارتفاع حجم المبيعات
--------	----------------------------------------	---------------------------------------------

- Référence : PH. Kotler, Marketing Essentials, 1984 - Printice - Hall, P63. (ترجمة: من النسخة باللغة الروسية).

لم يعد دور النشاط التسويقي حالياً وضمن الظروف الحالية للأسواق حسب الشكل السابق، بل أصبح هذا النشاط يلعب دوراً إستراتيجياً في مصير المؤسسة، إذ أن جميع الخطط بأنواعها في المؤسسة الحديثة تقوم على أساس الحجم المتوقع للمبيعات، والذي يحتاج لمعرفة القيام ببحوث تسويقية علمية ودقيقة من طرف إدارة التسويق لتحديد النشاط المستقبلي للمشروع ككل.

إن الانتقال إلى سوق المستهلك (المشتري) وزيادة عرض السلع على الطلب عليها جعل من البحث عن حجم ونوع الطلب أمراً ملحاً؛ إضافة إلى اعتباره وظيفة دائمة، حيث أن دراسة حاجات المستهلك الكمية ونوعية السلعة المطلوب إنتاجها (بحوث التسويق)، هي نقطة الانطلاق لأعمال المنشأة ككل من مشتريات إلى إنتاج إلى تمويل... الخ، والشكل الآتي يوضح ذلك:

- الشكل رقم (7.2): المفهوم التسويقي

حاجات المستهلك	مختلف المجهودات التسويقية (من التصميم حتى بعد البيع)	الحصول على الربح وضمان إشباع حاجات المستهلك
----------------	------------------------------------------------------	---------------------------------------------

- Référence : PH. Kotler, Marketing Essentials, 1984 - Printice - Hall, P63. (ترجمة: من النسخة باللغة الروسية).

كما أن الإدارة التسويقية تلعب دوراً بارزاً في عملية تسويق منتجات المؤسسة، والتي يمكن تعريفها بأنها: "تحليل وتخطيط الخطط التسويقية وتنفيذها والتحكم بالبرنامج الذي صمم من أجل بناء واستمرار تبادل المنفعة مع المشتري المستهدف، من أجل الوصول إلى الهدف الذي وضعتة الشركة."<sup>(1)</sup> وقد أوضحت الدراسات بأن رجال التسويق يلعبون أدواراً حيوية تساعد المؤسسة في تعريف وتصريف السلع والخدمات ذات الجودة العالية للمستهلك المحتمل، وذلك من خلال عدة محددات قد يؤدي تنفيذها إلى نجاح إستراتيجية التسويق المراد تطبيقها في المؤسسات المعاصرة ومنها:<sup>(2)</sup>

- 1 - تحديد مهمة المؤسسة بكل وضوح، وأن تكون ممكنة ومشروعة وذات استجابة لكافة المتغيرات.
- 2 - أن تكون أهداف المؤسسة مكتملة لبعضها البعض وقادرة على إشباع حاجات المستهلكين.
- 3 - تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة من أجل تحديد المزايا التنافسية والتركيز عليها.
- 4 - المتابعة المستمرة لحاجات وأذواق وتوقعات المستهلكين في الأسواق المستهدفة.
- 5 - تتبع كافة الإستراتيجيات التي يتبناها المنافسون في مواجهة الظروف البيئية المتغيرة.
- 6 - نقل توقعات المستهلك لمصممي المنتج، والتأكد من أن طلبات المستهلك قد تم الوفاء بها.
- 7 - التأكد من حصول المستهلك على التدريب والمساعدة الفنية الكافية لاستخدام المنتج.
- 8 - الاتصال الدائم بالمستهلك بغية كسب رضاه.
- 9 - جمع المعلومات عن اقتراحات المستهلك بشأن تحسين المنتج، وضرورة نقلها لمن يهمله الأمر.

### II - 3 - الجودة التسويقية:

إن الجودة الشاملة عبارة عن خطة للتحسين المستمر في كافة أرجاء المؤسسة بهدف تحقيق المنافسة، سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو العالمي. والمنافسة كمنهج مفتاحها الجودة في كل الوظائف وعلى كل المستويات في المؤسسة، وإستراتيجية الجودة الشاملة تضع في الاعتبار كل العمليات التي تحقق ميزة تنافسية، وتقود نحو التحسين المستمر للمنتج أو الخدمة، وتجعل الزبون يقوم بتكرار عملية الشراء.<sup>(3)</sup>

والسياسة التسويقية الفعالة يجب أن تستند على مبادئ الجودة الشاملة، التي تم التطرق لها فيما سبق مع ملاحظة أن محور ارتكاز هذه المبادئ وغيرها هو الزبون، والعمل هنا هو كل فرد داخل المؤسسة أو خارجها، وهذا يتطلب جودة تصميم وتطوير وبيع المنتج قبل البدء في إعادة العمليات مرة أخرى، وبصفة مستمرة من خلال دورة حياة المنتج، علاوة على استخدام فرق العمل في تنفيذ ذلك.<sup>(4)</sup> وتؤكد الجودة الشاملة بشكل مستمر على ضرورة الاقتراب من الإستراتيجية التسويقية وفقاً لما يلي:<sup>(5)</sup>

<sup>1</sup> - <http://www.alshamsi.Net/friends/b7ooth/buss-agric/marketing.Html>(19/07/2009)

<sup>2</sup> - محمد إبراهيم عبيدات، إستراتيجية التسويق مدخل سلوكي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط3، 2002، صص 21-22 (بتصرف).

<sup>3</sup> - James w.cortada, **TQM for Salers and Marketing Management**, Mc Graw-hillinc, New York, 1993, P18.

<sup>4</sup> - غسان طيارة وآخرون، الجودة ودورها في التنمية الاقتصادية، مركز المدينة المنورة للعلوم الهندسية نقلا عن:

<http://mmsec.com/m3-files/TQM3.htm> page02 consultée(04/11/2007)

<sup>5</sup> - عبد السلام أبو قحف، إدارة النشاط التسويقي، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999، ص17.

- تطوير الإطار العام للإستراتيجية التسويقية بصفة طويلة المدى.
- استكشاف وتحليل أي تطورات في الإستراتيجية التسويقية فيما يتعلق بنظريات الجودة الشاملة.
- استخدام أسلوب المقارنة التطورية بما يقدمه من تقنيات تنافسية حديثة.
- \*ومن منطلق أن الجودة التسويقية أصبحت التهديد الرئيسي الجديد الذي يواجه الصناعة الأمريكية حالياً؛ لأنها أصبحت الإستراتيجية المثلى للمنافسين، اتضح أن تحسين الجودة يبدأ من وظيفة التسويق في المؤسسة؛ لأنها الجهة التي تحدد متطلبات الزبائن وتقيس مقدار رضاهم عن المنتج.
- ومن أبرز المناهج التي تناولت الجودة الشاملة في التسويق ما تعرض له "CORTADA" وهو يصف ثلاث مفاهيم أساسية للجودة التسويقية توضح تأثير الجودة الشاملة بصفة تمهيدية على الأنشطة التسويقية، والتي يتم التعرض لها كما يلي:<sup>(1)</sup>
- أولاً: المعلومات:

يقصد بها كل البيانات المطلوبة لتقديم أفضل منتج أو خدمة للعميل مثل: نظام المعلومات، فالجودة تهتم ببناء نظام معلومات للمؤسسة عن الزبائن يمكن توفير بياناته من معلومات رجال البيع والدراسات التسويقية، أو الاستطلاعية لتحليل الأسواق، كذلك الطريق نحو الأسواق العالمية وتحديد متطلباتها مصدر المعلومات، التي يمكن الحصول عليها عن طريق الدراسات الدولية أو شبكة الإنترنت. وانطلاقاً من ذلك فإن التوجه الأساسي لأي برنامج جودة يعتمد على قرار مبني على الحقائق والمعرفة، بمعنى توفير ما هو ضروري فعلاً لتحقيق المنافسة وليس ما تعتقده لذلك.

- ثانياً: تخفيض وقت الدورة:

للحصول على أسواق للمنتج الجديد أو الخدمة يتطلب ذلك من المؤسسات تفهم طرق التصنيع والوسائل الترويجية، والطرق البيعية في هذه الأسواق لتحقيق ميزة، والميزة النسبية هنا تكمن في النظر إلى كل الأنشطة والوظائف والعمليات التي يمكن تحسينها، والتحسين يعني تخفيض وقت العمليات، ومعدل التحسين وحجم التحسين في الوقت هو العامل الحاسم في المنافسة.

وهذا المفهوم يعني ببساطة وضع قوائم للزبائن يتم فيها تحديد متطلباتهم، وتوقعاتهم والعمل على تنفيذ هذه المتطلبات بسرعة قبل إدراك المنافسين لها، بحيث عندما يطلبها الزبون يجدها، وأفضل أسلوب متبع هنا هو وظيفة الجودة الذي يركز على تصميم حاجات الزبائن قبل المنافسين بالاعتماد على طريقة الاستماع لصوت العميل.

- ثالثاً: المهام والعمليات:

من أهم وسائل تحسين الجودة في أي وظيفة هي المهام والعمليات التي تتم في الأنشطة داخل المستوى الوظيفي، ومن أمثلة ذلك الأنشطة التسويقية، فقبل تحقيق أي عمل يجب أولاً فهم ما يطلبه الزبون ثم تحديده بدقة، ثم تحديد المهام المطلوبة له والعمليات اللازمة لإنجازه بسرعة، وينظر للمهام

<sup>1</sup> - James w.cortada, op. cit., PP19- 24.



في صورة عمليات أو مجموعات نستطيع من خلالها أن نجد استخدامات أفضل للوظائف المتاحة (أفكار ديمنج) والعمل على تحقيق أفضل تصميم ليس فقط للمنتج ولكن لطريقة الإدارة (أفكار كروسبي) من خلال فرق العمل التي اقترحها ديمنج للتحسين المستمر. وفي النهاية يلاحظ أن المهام والعمليات ترتبط بالمعلومات وعمليات المقارنة التطويرية، والتي تتم بالإضافة إلى أسلوب انتشار وظيفة الجودة من خلال تخفيض زمن الدورة، ونجاح هذا في مجمله يحقق الجودة التسويقية.

وهناك من يعرف الجودة التسويقية على أنها: (1)

القدرة على إدراك حاجات الزبائن ومقابلتها قبل إدراك المنافسين لها، ويتم تحقيق رغبات وتوقعات العملاء بصورة أفضل من المنافسين، وبذلك يذهب فكر الجودة بصورة كبيرة إلى أبعد من كونه جودة إنتاج فقط بل تمتد مظاهره إلى تطوير وتصميم عناصر المزيج التسويقي من خلال ما يلي: (2)

- التركيز على العملاء الداخليين والخارجيين.

- التغيير وفقا لردود أفعال المنافسين.

- التحسين والتطوير بصفة مستمرة في العمليات والأنشطة.

ويعرف آخرون الجودة التسويقية على أنها: (3)

أسلوب يضع رضا العميل في مقدمة أهداف المؤسسة، ويؤكد على أن الحاجة للمبادرة بالجودة يكون في تصميم المنتج، والتسعير والتوزيع والترويج، حيث تؤدي جودة أداء هذه الأنشطة إلى تأكيد نجاح الاحتياجات التمهيدية للجودة، ويتطلب اقتراب المؤسسة من زبونها المستهدف والعمل على الاستحواذ على رضاه من خلال تقديم الأعمال بطريقة صحيحة ومن أول مرة.

\* وبناء على ما سبق نستطيع تعريف الجودة التسويقية أنها: أحد المداخل التمهيدية لتحقيق الجودة الشاملة، وهي اتجاه فكري ذو إجراءات محددة تتم داخل وخارج المؤسسة بهدف إرضاء الزبائن الداخليين والخارجيين بشكل مستمر، مع التقييم الذاتي للأنشطة التسويقية، بهدف ضمان استمرارية التحسين من أجل البقاء والمنافسة في الأسواق المحلية والدولية.

#### II - 4 - خصائص إدارة الجودة الشاملة المرتبطة بالتسويق:

إن النجاح الذي تحققه إدارة الجودة الشاملة على المدى البعيد مرده للمبادرات القوية للأنشطة التسويقية، حيث تهدف العديد من المؤسسات إلى تحقيق رغبات زبائنهم، وهذا يتم من خلال تحليل العلاقات التي تتم مع العملاء، من خلال المعلومات التي يتم الحصول عليها من بحوث التسويق أو الدراسات الاستطلاعية، حيث يكون الفكر السائد هنا هو الاستماع لصوت الزبون (4).

1- طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال (الأساسيات والتطبيقات)، دار النشر مجهولة، ط9، 1999، ص 46.

2- طلعت أسعد عبد الحميد (1999)، المرجع نفسه، ص 46.

3-lafife WilliamC-Book Review Journal of the Academy of Marketing Science, Vol 24, N°4, 1996, PP377- 378.

4 - James w.cortada, op. cit., PP29- 30.

ومع ذلك لا يمكن اعتبار مدخل الجودة الشاملة الحل السحري لكل المشكلات والعقبات التي تواجه الأنشطة التسويقية، على الرغم من تميزها بعدد من الخصائص التي تتلاءم وطبيعة الممارسات التسويقية، ومن أبرزها أن إدارة الجودة الشاملة والتسويق هي فلسفة عمل مكملة لبعضها البعض حيث يستخدم التسويق مفاهيم وأدوات وتقنيات الجودة الشاملة التي يظهرها الجدول التالي:

- الجدول رقم (4.2): مفاهيم وأدوات وتقنيات الجودة الشاملة المستخدمة في التسويق

المفاهيم	الأدوات	التقنيات
رضا الزبائن الداخليين والخارجيين	المقارنة التطويرية	مخططات الانتشار
الاعتماد على فرق العمل	إعادة هندسة الأعمال	التركيز على المجموعات
دوائر الجودة المحسنة ومنع الأخطاء	انتشار وظيفة الجودة	طرق التحسين المستمر
كل الأعمال تتطلب القياس	خرائط العمل والرقابة والتدفق	أسلوب تاجوشي

- المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على: James W. Cortada, op. cit., PP29- 30

فاستخدام الجودة الشاملة في التسويق من شأنه أن يؤدي إلى زيادة الاهتمام بأداء الأعمال في الوقت المناسب ويوفر أساليب قياس أداء تحسينات الجودة، ونتائج ذلك على الأنشطة التسويقية التي تكمن في الآتي:

- الاعتماد على فرق العمل التسويقية هو الطريق الأمثل لإدراك حاجات ورغبات وتوقعات الزبائن.  
- فرق العمل التسويقية سوف تقترب من تحسين تصميم خدمة الإنتاج والتسليم.

ونظام الجودة الشاملة يتطلب الإنتاج بجودة عالية والتركيز على الزبون، فالإنتاج يعد النقطة المحورية لتحقيق غرض المؤسسة والزيون، وهو محور ارتكاز الأنشطة التسويقية، وانجاز العملية بجودة عالية سوف يساعد التسويق على أداء دوره، ومن ثم العمل على تحسين رضا العميل، وهذا سوف يجاري المتطلبات الأساسية للإدارة والمستخدمين والزبائن، وبدون هذا التركيز ستفشل باقي الأنشطة الوظيفية في أداء عملها من جهة، ومن جهة أخرى سيكون من الصعب اكتساب ثقة الزبون أو الإدارة العليا<sup>(1)</sup>.

#### II - 5 - فعاليات تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة في التسويق:

تسعى العديد من المؤسسات في الآونة الأخيرة لنشر مفهوم وظيفة الجودة الشاملة، والتأكيد على تطبيقه بفاعلية بغية تحقيق أهدافها المتمثلة في الحصول على رضا الزبائن، وتوسيع حصتها وزيادة أرباحها، وذلك من خلال تدعيمها لتحسين الجودة من الجوانب التالية:<sup>(2)</sup>

- 1 - إن الجودة يجب أن تدرك بواسطة المستهلك، فالعمل الخاص بالجودة يجب أن يبدأ باحتياجات المستهلك وينتهي بإدراكاته، كما أنه يجب أن يتم السعي للجودة قبل السعي إلى تحقيق الأرباح.
- 2 - يجب أن تنعكس الجودة في كافة أنشطة المؤسسة وليس فقط في منتجاتها.

<sup>1</sup> - Peter Kia - liang - tan, An Evaluation of TQM and the techniques for Successful implementation training for Quality, Vol 5, N°4, 1997, P150.

<sup>2</sup> - مأمون سليمان الدرادكة (2008)، مرجع سابق، ص ص 68- 71 (بتصرف).

- 3 - ضرورة التزام جميع العاملين في المؤسسة بتحقيق جودة عالية الأداء، وأن يتم إثارة دافعيتهم بغية أن يهتموا بإرضاء زبائنهم الداخليين بنفس القدر من الاهتمام بإرضاء عملائهم الخارجيين.
- 4 - تتطلب الجودة مشاركة الجميع من مسؤولين وعمال داخل المؤسسة بغية الوصول إلى الجودة المستهدفة.
- 5 - يمكن أن تتحسن الجودة الكلية بشكل مستمر، فالمؤسسة الناجحة تؤمن بالتحسين لكل شيء وبواسطة كل فرد، ومن أفضل الوسائل في ذلك مقارنة أداء المؤسسة بأداء منافسين في الصناعة.
- 6 - إن الجودة لا تكلف كثيراً على العكس مما يراه البعض، إذ يمكن تخفيض عناصر كثيرة من التكلفة إذا تم الأداء بجودة عالية ودون تكرار، مما يؤدي إلى تقليل التالف وتكاليف الإصلاح.
- 7 - إن الجودة ضرورية ولكنها قد تكون غير كافية، فتحسين الجودة في المؤسسة من الأشياء الضرورية والمطلوبة كلما زادت توقعات المستهلكين لذلك، ولكن الجودة الأعلى قد لا تضمن تحقيق الميزة التنافسية بسبب سعي المؤسسات المنافسة إلى تحقيق نفس المستوى من الجودة، ولهذا فإنه يجب على المؤسسات أن تعتمد على مداخل أكثر إبتكارية في النظر إلى أسواقها من أجل تحسين مركزها التنافسي.
- 8 - إطلاع العاملين في المؤسسة على الحقائق والمعلومات، وتحفيزهم على استخدام أدوات القياس.
- 9 - ضرورة وجود فترة زمنية محددة لتطبيق استراتيجية الجودة الشاملة.

المجدول رقم "15": الأهداف التي دارت حولها إعادة الهندسة في البنك الوطني الجزائري

<ul style="list-style-type: none"> <li>- الفصل بين المكاتب الأمامية و الخلفية</li> <li>- المعالجة المتعددة الكفاءات لعمليات الشباك</li> <li>- متابعة الزبائن من طرف المكلف بالزبائن</li> <li>- تطوير و تسيير وظيفة الاستقبال</li> </ul>	<p>التنظيم</p>	<p>الأهداف الوظيفية</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- بناء السيورة حول المهنة و الزبون</li> <li>- المحافظة على السيورات الفاعلة</li> <li>- إعادة بناء السيورات غير الفاعلة</li> <li>- بناء سيورات جديدة</li> </ul>	<p>سيورات العمليات</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقليص خطوط الانتظار</li> <li>- تسهيل التعامل مع الزبون</li> <li>- التعرف الأفضل على الزبون</li> <li>- الرفع من الوقت المخصص للتسويق</li> <li>- الرفع من المبيعات</li> </ul>	<p>المكاتب الأمامية التسويقية</p>	<p>الأهداف العملية</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ضمان آجال الإنتاج</li> <li>- المحافظة على مستوى الجودة</li> <li>- الرفع من الإنتاج</li> </ul>	<p>المكاتب الخلفية الإنتاجية</p>	

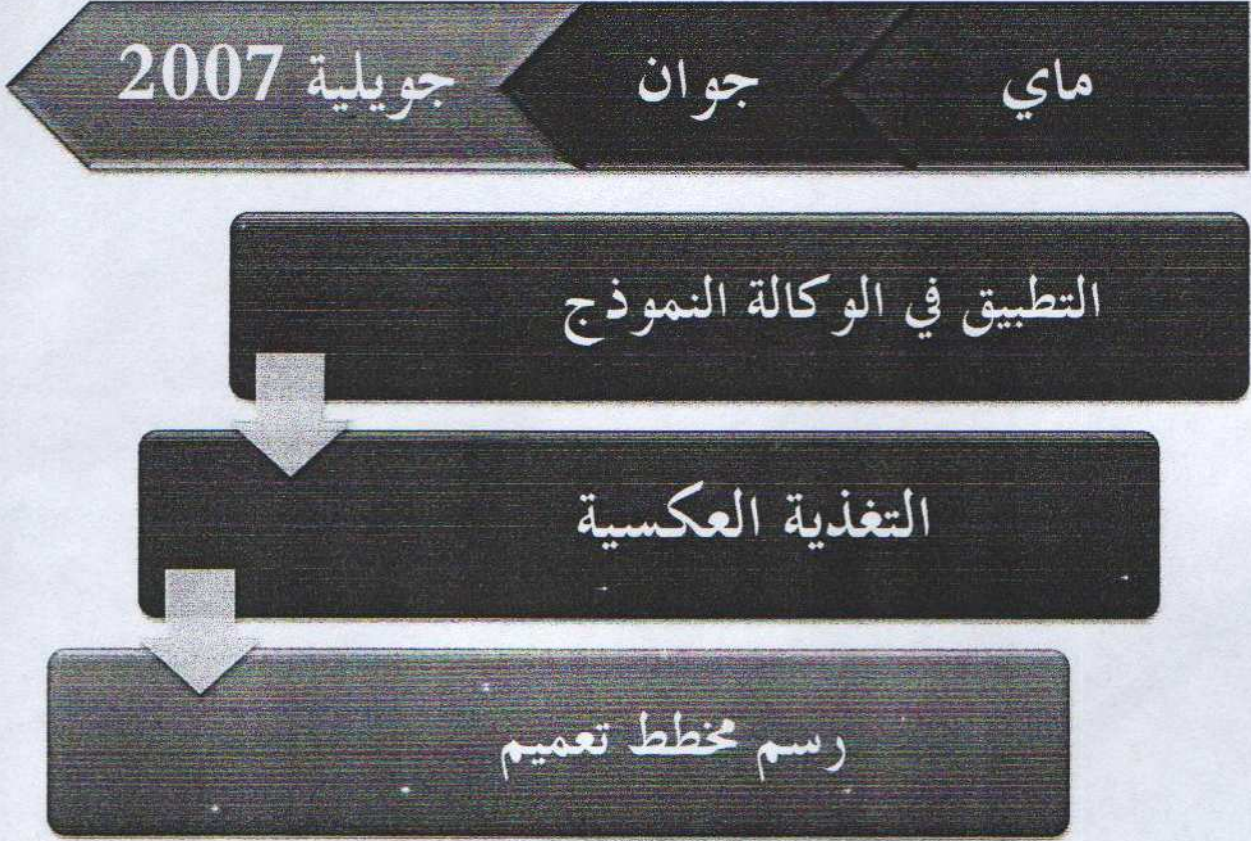
Source: INEUM Consulting, training on line, Ariaconsult, Projet « organisation commerciale en agence » sur CD: Livrables 2-5 retour d'expérience, 26/07/2007, Document interne à la BNA, P6.

في آخر شهر من هاته المرحلة تم رسم مخطط تطبيقي يحوي تنظيما جديدا للوكالات التجارية للبنك الوطني الجزائري بناءا على مجموعة من المبادئ المحددة -جدول رقم "16"-، كذلك رزنامة تطبيق هذا المخطط في الوكالة النموذج بالإضافة إلى مجموعة من التوصيات لتسهيل عملية الانتقال مثل تكوين العمال ، توفير الدعم القانوني، الحصول على التكنولوجيا اللازمة ، طريقة تموقع المكاتب لتفعيل انسياب التدفقات المادية و غير المادية و تخفيض الاتصال لداخلي.

الجدول رقم "16": مبادئ إعادة تنظيم الوكالة:

إعادة تنظيم الوكالة			
المبادئ العامة			
المبدأ الرابع	المبدأ الثالث	المبدأ الثاني	المبدأ الأول
- الدقة في تحديد المهام.	- الفصل بين المكاتب الأمامية و المكاتب الخلفية	- إعادة تنظيم مساحة الوكالة بما يلائم أداء الأعمال	- اعتماد مفهوم المهنة

Source : INEUM Consulting, training on line, Ariaconsult, Projet « organisation FO/BO des moyens de paiements en agence » sur CD: Livrables 3-3 organisation cible agence, 11/04/2007, Document interne à la BNA, P9.



**Source :** INEUM Consulting, training on line, Ariaconsult, Réunion de restitution de retour d'expérience & plan de généralisation sur CD: Livrables finaux EAT, 27/07/2007, Document interne à la BNA, P5 .

إلى غاية يوم 23 من شهر ماي تم إعطاء مهلة لوكالة الأبيار من أجل إتباع التنظيم الجديد ثم ابتداء من هذا التاريخ بدأت الوكالة في التطبيق الفعلي للتنظيم الجديد بجميع حذافيره تحت إشراف كل من مكاتب الدراسات الأجنبية و فريق العمل التابع للبنك الوطني الجزائري.

بعدها تم الانتقال إلى مرحلة المتابعة والتغذية العكسية حيث أعدت الجهات المشرفة جداول قيادة، ميزانيات سيوررات العمليات، استبيانات حول رضا عمال الوكالة النموذج و استبيانات حول رضا زبائنها، التحليل بناء على نتائجها و تحديد نقاط القوة و الضعف سواء للتنظيم الجديد أو طريقة تطبيقه.

و في الأخير رسم فريق ميدا مع فريق العمل التابع للبنك الوطني الجزائري مخططا لتعميم التنظيم الجديد على جميع شبكات الاستغلال مع تعزيز نقاط القوة و المحافظة عليها و معالجة نقاط الضعف و تحويلها إلى نقاط قوة.

ب1- الوكالة النموذج:

ب1-1- الهدف من وضع الوكالة النموذج:

- ◀ تطبيق سيرورات العمليات و التنظيم المستهدف على أرض الواقع، مع نظرة عملية و تسويقية أعمق.
- ◀ التأكد ليس فقط من إمكانية التطبيق بل أيضا إمكانية التعميم على باقي الوكالات 194 وكالة<sup>2</sup>.

ب1-2- كيفية التطبيق:

- ◀ إعلام العمال بالتغيرات الحادثة في توزيع الوظائف.
- ◀ كسب ثقتهم.
- ◀ إقناعهم أن العملية لن تؤثر على مناصبهم أو أجورهم.
- ◀ القيام بالترتيبات المادية اللازمة من أجل إعادة التنظيم.
- ◀ أقامة القوانين و القواعد الداخلية.
- ◀ وضع المناهج و الوسائل اللازمة من أجل مراقبة و متابعة تطبيق المخططات المسطرة.

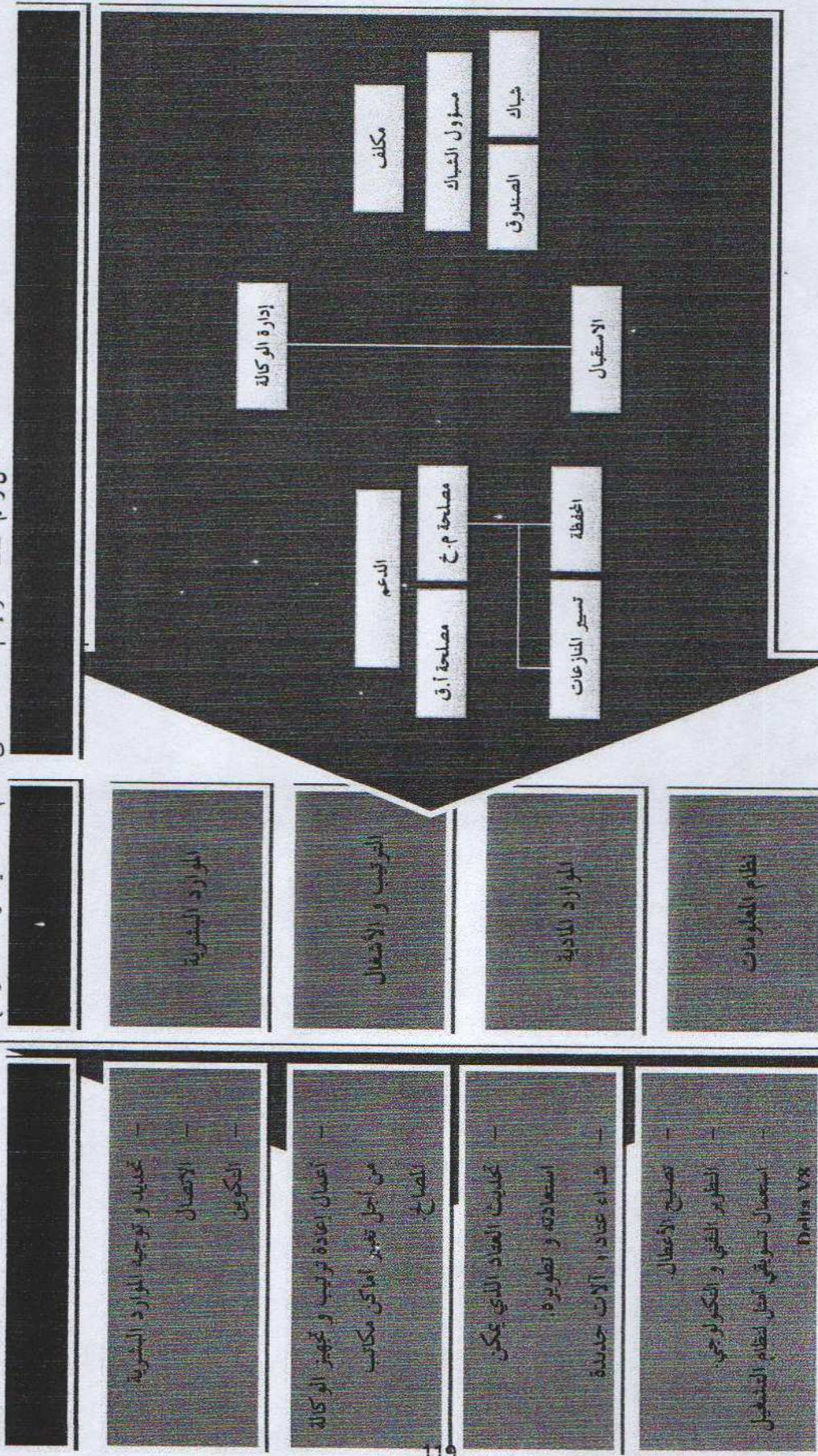
ب2- آثار تطبيق إعادة الهندسة على الوكالة النموذج:

كان لإعادة هندسة سيرورات العمليات تأثيرا مباشرا على:

- الموارد البشرية
- الترتيب و الأشغال
- الموارد المادية
- و نظام المعلومات كما هو مبين في الشكل رقم "22".

<sup>2</sup>- إلى غاية 2008/12/01.

الشكل رقم "22": أثر إعادة الهندسة على النظام السائد في الوكالة النموذج



Source : INEUM Consulting, training c...  
 ine, Ariaiconsult, Projet « organisati... FO/BO des moyens de paiements en agence » sur CD: Livrables  
 2-4 plan de mise en oeuvre, 09/04/2007, L...  
 document interne à la BNA, P9.



















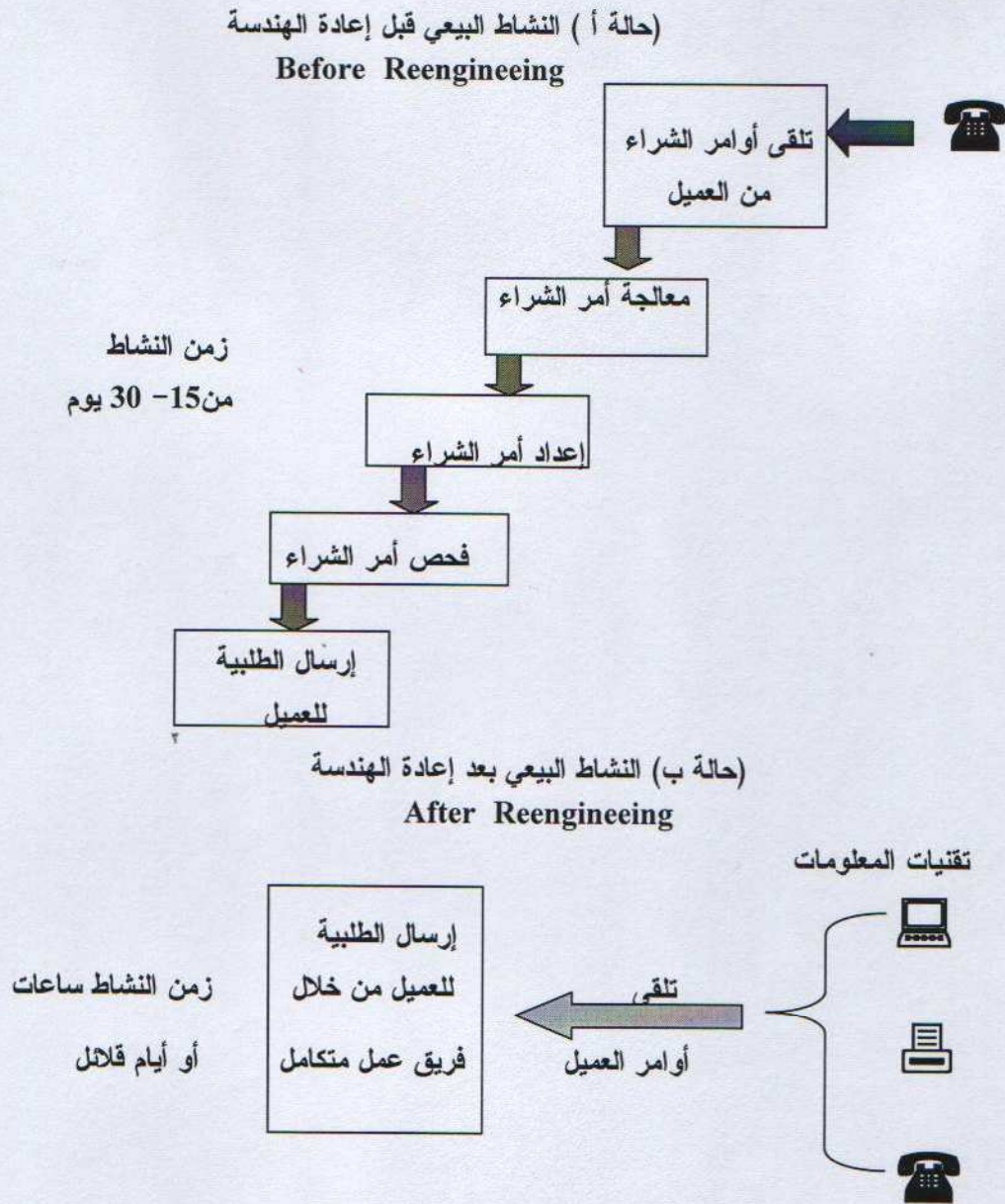








- الشكل رقم (9.2): إعادة هندسة النشاط البيعي



- المصدر: طارق طه، إدارة التسويق، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 275.

- الحالة (أ): تمثل الوضع قبل إعادة الهندسة.

- الحالة (ب): تشير إلى الوضع بعد إعادة الهندسة، والذي يبدأ بتلقي أوامر الشراء من الزبائن، وينتهي بإرسال الطلبية إليهم، يتبين لنا أن زمن الأداء البيعي الذي كان يستغرق في (الحالة: أ) من 15 إلى 30 يوم انخفض إلى عدد محدود من الأيام في (الحالة: ب) بعد إعادة هندسة النشاط البيعي للمنظمة.

- عوامل النجاح والفشل في تطبيق الهندسة:

أدى تطبيق الهندسة في المنظمات إلى وجود العديد من عوامل النجاح والفشل والتي يمكن تلخيصها

في الجدول الموالي: (1)

<sup>1</sup> - لمين علوي، مرجع سابق، ص 6.

- الجدول رقم(6.2): عوامل النجاح والفشل في تطبيق الهندرة

الرقم	عوامل النجاح	عوامل الفشل
1	- وجود القيادة الإدارية الجيدة.	- عدم توفر المعلومات اللازمة لتطبيق مشاريع الهندرة.
2	- تركيز الهندرة على نتائج العمليات التي تهم الزبائن	- مقاومة بعض الموظفين للهندرة.
3	- توفير البرامج والاتصالات الجيدة وإجراء الاستفسارات للمعلماء حول العملية الجديدة.	- قصور النظرة المستقبلية لبعض المنظمات.
4	- تدريب الموظفين على مشاريع الهندرة.	- عدم وضوح الأداء لبعض الموظفين في مشروع الهندرة.
5	- توفير الاستثمارات المالية اللازمة للقيام بمشروع الهندرة.	- قصور تدريب وتأهيل الموارد البشرية لمشاريع الهندرة.

- المصدر: لمين علوطي، مرجع سابق، ص6.

- المقارنة بين مدخل إعادة هندسة نظم العمل ومدخل إدارة الجودة الشاملة:

ينفق المدخلان في التركيز على كل من العمليات والعلماء، إلا أنهما يختلفان في معدل السرعة حيث:مدخل الهندرة نظم العمل يحقق للمنظمات ما تطمح إليه بسرعة فائقة بالمقارنة مع مدخل إدارة الجودة الشاملة، كما يحدث مدخل الهندرة تغييرات جذرية في العمل، بينما يساهم مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق تحسينات إضافية، أيضا يحتاج تبني هذا المدخل الأخير إلى الرقابة الدورية، بينما يحتاج تبني مدخل الهندرة إلى عكس ذلك تماماً<sup>(1)</sup>.

III - 3 - طرق تحسين الجودة الشاملة:

تستعمل فيها الأدوات (التقنيات) الآتية:

III - 3 - 1 - مقياس سيكما السداسي SIX- SIGMA:

يهدف أسلوب "SS" إلى تقليل العيوب في المنتجات والخدمات، ويؤدي هذا التقليل إلى تخفيض التكاليف وزيادة التحسينات، وإعطاء فرص جديدة للتطوير عن طريق القياس الدقيق والمنظم للانحرافات عن المواصفات المعيارية، مما ينجر عن ذلك زيادة رضا الزبائن عما تقدمه المنظمة من السلع والخدمات، في حين يؤدي التطبيق الخاطئ لأسلوب"SS" إلى نتائج غير مرضية.

- خلفية "SS":

شُرِعَ في تطبيق هذا الأسلوب في الثمانينيات من القرن الماضي في شركة "Motorola" لتحسين الجودة من خلال التركيز على الحلول المثالية وتغيير ثقافة الشركة، ويرجع تاريخ هذا الأسلوب إلى "C.F.Gauss" عام(1777 - 1855) عند تقديم مبدأ المنحنى الطبيعي، وتحديد "Sigma"، وقام "W.shewart" سنة 1922 بتقديم ثلاث مستويات للانحراف المعياري "sigma" كمقياس للتغير في الإنتاج، واقترح ضرورة التدخل عند وجود انحرافات خارج حدود القبول المقترحة من طرف الإدارة، وارتبط مستوى "3Sigma" بالقبول عند إحتمال 99.973 ومعدل خطأ قدره: 2.600 لكل مليون

<sup>1</sup> - أحمد محمد غنيم(2009ب)، مرجع سابق، ص 58.

وحدة وهو ما كان يناسب الصناعات التحويلية في الثمانينات من القرن الماضي<sup>(1)</sup>.

- تعريف SIX SIGMA: توجد عدة تعاريف لمقياس SIX SIGMA نذكر منها ما يلي:  
- التعريف الأول:

يُعرف "SS" على أنه: "الطريقة الأذكى لإدارة أعمال الشركة تضع الزبائن في المقام الأول وتعتمد على استخدام المعلومات والحقائق من أجل الوصول إلى حلول أفضل."<sup>(2)</sup>  
- التعريف الثاني:

تعرف "SS" أيضاً على أنها: "أسلوب منظمي للتحسينات الاستراتيجية في المنتجات، والخدمات والتي تعتمد على المقاييس الإحصائية، والطريقة العلمية لتحقيق التخفيض الكبير في معدلات العيوب في المنتج لتحقيق رغبة العملاء."<sup>(3)</sup>

يتضح من تعاريف "SS" أنها تستهدف ثلاث مستويات أساسية هي:

- زيادة رضا الزبائن بعد تلبية رغباتهم.

- تقليل دورة الوقت اللازمة.

- السعي لتقليل معدلات العيوب في المنتجات.

- متطلبات تطبيق SIX SIGMA :

من أهم المتطلبات التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال تطبيق طريقة "SIX SIGMA" ما يلي:<sup>(4)</sup>

1 - تفادي الانفراد في قيادة التطبيق واعتماد مبدأ القيادة الجماعية.

2 - ضرورة تحقيق التكامل والتنسيق في عمليتي التخطيط والتطبيق.

3 - التركيز على التفكير أثناء التطبيق؛ لأن "SS" تستخدم لمقارنة أداء المنظمة مع متطلبات الزبائن.

- خطوات تطبيق مقياس "SS":

تمر عملية تطبيق أداة "SS" بالخطوات الخمس المتسلسلة، والمعروفة بـ (DMAIC) وهي:<sup>(5)</sup>

1 - التعريف Define: تحدد حاجات الزبائن بهدف إشباعها، ودراسة تأثير المنتجات المنافسة الأخرى

على منتجات الشركة، من خلال ما يعرف بصوت الزبون ومخطط "Noriako Kano"، حيث يقصد

بصوت الزبون: ضرورة التعرف على رغباتهم وميولاتهم من خلال الاستماع لهم، وقد أشار الياباني

"Noriako Kano" وزملائه إلى ذلك وحدد في هذا المجال خصائص للمنتج هي:

أ - خصائص يجب توفرها: هي تلك الخصائص التي تحفز الشخص على شراء المنتج كصفة الأمان.

ب - خصائص أحادية البعد: عندما تتوفر بالمنتج يترك انطباعاً جيداً، لدى الشخص المقتني للمنتج.

1 - فريد النجار(2007)، مرجع سابق، ص 307-308.

2 - محمد عبد العال النعيمي/ راتب جليل صويص، SIX SIGMA تحقيق الدقة في الجودة مفاهيم وتطبيقات، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص47.

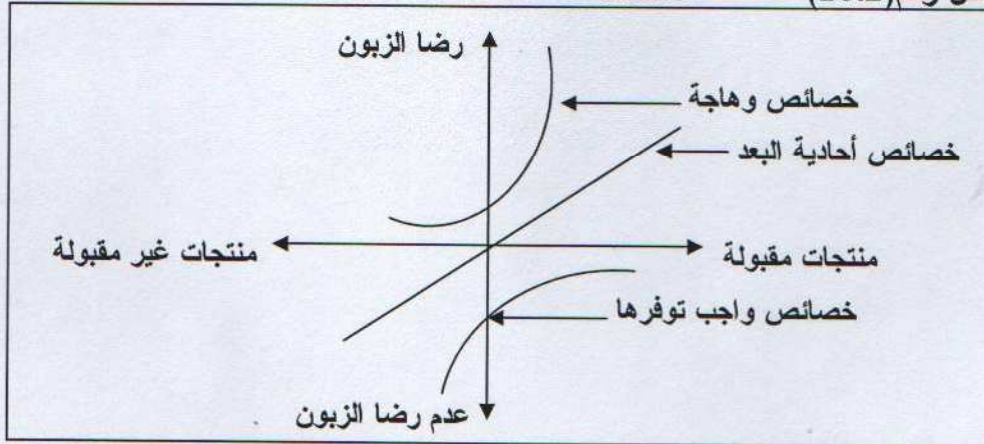
3 - فريد النجار(2007)، المرجع نفسه، ص 310.

4 - عبد الحميد عبد المجيد البلداوي/زينب شكري محمود نديم، مرجع سابق، ص107.

5 - عبد الحميد عبد المجيد البلداوي/زينب شكري محمود نديم، المرجع نفسه، ص ص (84-85)، (107-108).

ج - خصائص وهاجة: هي الخصائص المبدعة التي لا يتوقع الزبون وجودها بالمنتج، ولكن عند توفرها سيشعر بالرضا، إلا أنه مع مرور الزمن تتحول الخصائص الوهاجة إلى خصائص واجب توفرها، مما يؤدي بالمنظمات إلى دراسة صوت الزبون لإيجاد خصائص وهاجة جديدة، ويمكن توضيح الخصائص السالفة الذكر من خلال مخطط "Kano" التالي:

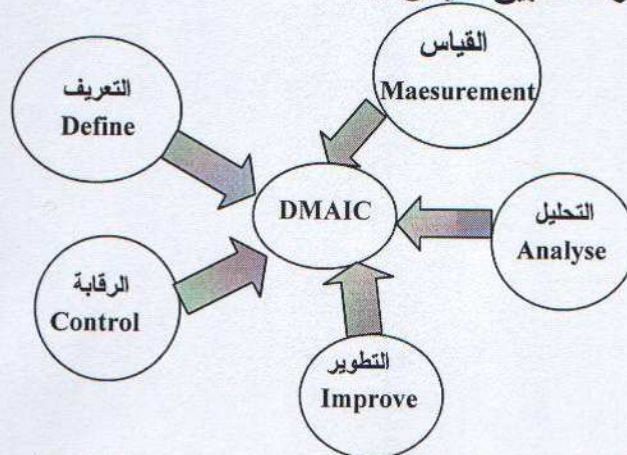
- الشكل رقم (10.2): مخطط "Kano"



- المصدر: عبد الحميد عبد المجيد البلداوي/زينب شكري محمود نديم، مرجع سابق، ص 85.

- 2 - القياس measurement: يقصد به قياس الأداء الفعلي للمنظمة مع تحديد العوائق التي تعترض عملية تحقيق الأداء الأمثل والتوافق مع رغبات الزبائن، ومن هذه الأدوات المستخدمة مخطط "Pareto".
- 3- التحليل Analyse: تعني دراسة الأسباب الرئيسية والجذرية لحدوث عوائق عملية التنفيذ، مع ضرورة استخدام الأساليب الإحصائية والكمية أثناء عملية التحليل مثل: مصفوفة السبب والنتيجة.
- 4 - التطوير improvement: تعني اقتراح ووضع تجارب وفرضيات لإيجاد الحلول، ومحاولة التقليل من الفجوة بين الأداء الفعلي للشركة وتوقعات الزبائن باستخدام عدة طرق منها: طريقة العصف الذهني.
- 5 - الرقابة Control: يستعان بأدوات الرقابة الإحصائية لتشخيص الانحرافات قبل وأثناء وبعد حدوثها واتخاذ التدابير التي تمنع حدوثها مستقبلاً، ويمكن تلخيص الخطوات السابقة في الشكل التالي:

- الشكل رقم (11.2): خطوات تطبيق مقياس "SS"



-المصدر: من إعداد الباحث بناء على الشكل المقترح من فريد النجار (2007)، مرجع سابق، ص 311.

- SIX SIGMA كمقياس إحصائي:

يستخدم الحرف الإغريقي سيجمما- $\sigma$ - للدلالة على الانحراف المعياري الذي يمثل طريقة إحصائية ومؤشر لوصف الانحراف أو التباين، أو عدم التناسق بالنسبة لمجموعة من المعلومات و العمليات<sup>(1)</sup>. و "SIGMA" يقصد به مقياس لدرجة الدقة وفقاً لمساحة التوزيع الطبيعي الذي تكون مساحة أطرافه واسعة عند "1 sigma" وتنقلص إلى ما يقدر بـ: لكل مليون وحدة (Per million) من الوحدات غير الصالحة (defects) عند 6 sigma وفق الجدول التالي:<sup>(2)</sup>

- الجدول رقم (7.2): نموذج SIX Sigma كمقياس إحصائي

6 sigma = 3.4 defects per million
5 sigma = 23.0 defects per million
4 sigma = 62.10 defects per million
3 sigma = 66.880 defects per million
2 sigma = 308.000 defects per million
1 sigma = 690.000 defects per million

- المصدر: عبد الحميد عبد المجيد البلداوي/ زينب شكري محمود نديم، مرجع سابق، ص 105.

- مميزات "SIX SIGMA" بالمقارنة مع برامج الجودة:

توجد ثلاث خصائص رئيسية تميز "SIX SIGMA" عن برامج الجودة وهي:<sup>(3)</sup>

- 1 - "SS" هي تركيز على الزبون حيث تسعى على إبقاء تدمير الزبائن الخارجيين في أدنى مستوياتها.
- 2 - تؤدي "SS" إلى إحداث عائد كبير على الاستثمار مثل ما حققته شركة "جنرال إلكتريك" من عوائد.
- 3 - "SS" هي غرس فكرة العمل بذكاء أكثر وليس بجهد أكبر، وتعني أيضا تزويد الموظفين بالوقت اللازم للتدريب لمواكبة التغييرات المتعلقة بالعمل بغية تلبية حاجيات الزبائن في الوقت اللازم.

- مرتكزات SIX SIGMA:

ترتكز هذه التقنية على عدة مبادئ أساسية هي:<sup>(4)</sup>

- 1 - تركيز حقيقي على رضا الزبائن: في تقنية "SIX SIGMA" فإن التركيز يعتمد على الزبائن كأولوية عليا، حيث تبرز تحسينات "SS" من خلال تأثيرها على رضا الزبائن والقيمة.
- 2 - العمليات توجد حيثما يتواجد الفعل: سواء كان التركيز على تصميم السلع والخدمات، أو قياس الأداء، أو تحسين الكفاءة ورضا الزبائن، فإن "SIX SIGMA" تعتبر العمليات أداة أساسية للنجاح.
- 3 - الإدارة المبادرة: تعني التصرف بشكل استباقي بدلا من الانتظار حتى تصل إلى الأحداث والتركيز على منع حدوث المشاكل بدلا من حدوثها ومن ثم معالجتها.
- 4- التعاون اللامحدود: "اللامحدودية" هي أحد الكلمات السحرية "لجاك ويلش" الذي كان يعمل على إزالة

1 - محمد عبد العال النعيمي/ راتب جليل صويص (2008)، مرجع سابق، ص 50.

2- عبد الحميد عبد المجيد البلداوي/ زينب شكري محمود نديم، مرجع سابق، ص 105.

3- محمد عبد العال النعيمي/ راتب جليل صويص (2008)، المرجع نفسه، ص 48-49.

4- محمد عبد العال النعيمي وآخرون (2009)، مرجع سابق، ص 230-234.



العوائق، وتحسين أداء فرق العمل في أعلى وأسفل وعبر الخطوط التنظيمية في الشركة.

5 - التوجه نحو الإتقان وتحمل الأخطاء والفشل: لا يمكن لأي شركة أن تصبح قريبة من:

"SIX SIGMA" بدون تبني وتطبيق أفكار وطرق جديدة، والتي تتضمن غالباً بعض المخاطر.

- طرق تطبيق SIX SIGMA:

توجد ثلاث طرق أساسية لتطبيق "SS" لكل واحدة منها إيجابيات وسلبيات، ويعود تطبيقها

للاحتياجات الخاصة بالشركة، ويمكننا توضيح الطرق الثلاثة على الترتيب فيما يلي:<sup>(1)</sup>

1 - طريقة المدخل التحويلي: تعني أن الشركة تحاول التخلص من العادات القديمة وإجراء التحويل

من خلال تطبيق "SS" كمبادرة متكاملة للتغيير لتحويل الأعمال، مما يؤدي إلى تغيير سريع في المنظمة.

2 - طريقة التطوير الاستراتيجي: يمكن استخدامه إما لاستطلاع أهم الفرص المتاحة للتغيير

أو استطلاع نقاط الضعف وذلك بمساعدة فرق عمل مدربة وفي بعض أقسام الشركة وليس كلها.

3 - طريقة حل المشكلات: تستخدم في تبني آلية "SS" عند وجود مشاكل دائمة قد تم بذل الجهود المكثفة

لحلها ولكنها لم تنجح في ذلك، وهنا يتم تشكيل فريق مدرب على استخدام "SS" للبدء في عملية التغيير.

- أدوات جديدة للمدراء والموظفين:

بمجرد ما تختار إدارة الشركة الطريقة التي تطبق بها آلية "SS" فإن العمل الحقيقي يبدأ بجمع عدد

من قادة الفرق، وبعض من يشترك في هذه العملية ستكون لهم أدوار خاصة بأسماء مميزة وهي:<sup>(2)</sup>

- الحزام الأسود: يعتبر هذا الدور من أهم الأدوار في "SS"، ويقصد به الشخص الذي يقوم بتحري

فرص التغيير المؤثرة طوال الوقت، ثم يقوم بتطبيقها واستخدامها لتحقيق النتائج.

- الحزام الأسود الرئيس: هو الشخص الخبير بأدوات "SS" بدرجة علمية عليا في إدارة الأعمال والذي

يمثل مدرب ومراقب ومستشار لأولئك الذين يقومون بدور الحزام الأسود، كما قد يقوم بتنفيذ أو تطوير

أساليب القياس للعمليات الأساسية.

\* أيضا من الأدوات الجديدة للمدراء والموظفين نجد:<sup>(3)</sup>

- الحزام الأخضر: هو الشخص المدرب على مهارات "SS" ويكون تقريبا يمثل مستوى الحزام الأسود

لكنه يعمل كعضو في فريق "SS" بشكل جزئي، والدور الذي يقوم به هذا الحزام هو أن يتأكد من تطبيق

المفاهيم الجديدة، والأدوات الخاصة بـ: "SS" وإدراجها في أنشطة الشركة العمومية.

- البطل/الراعي أو الداعم: عادة ما يكون المدير التنفيذي الذي يقوم بدعم الحزام الأسود، وإن وجوده

مهم جداً؛ لأن نتائج "SS" لا يمكن تفويضها للطبقات الدنيا في الشركة، ولكنها تبقى من صلاحية الإدارة

العليا أو بعض المدراء الرئيسيين في الإدارة الوسطى، ويكون هذا البطل عادة عضواً في مجلس إدارة

الشركة.

1 - محمد عبد العال النعيمي/ راتب جليل صويص (2008)، مرجع سابق، ص 69-72.

2 - محمد عبد العال النعيمي وآخرون (2009)، مرجع سابق، ص 234-237.

3 - محمد عبد العال النعيمي/ راتب جليل صويص (2008)، المرجع نفسه، ص 76-78.

## الفصل الثاني نماذج وأدوات إدارة الجودة الشاملة وطرق تحسينها

- قائد التنفيذ: يقوم هذا الشخص بتنظيم كامل جهود "SS"، ويكون عادة في منصب نائب الرئيس ويتواصل مباشرة مع الرئيس التنفيذي، وقائد التنفيذ هذا إما أن يكون محترفاً في مجال التطوير التنظيمي أو الجودة، وله مهارات قيادية قوية وقدرات إدارية، ويساعد قائد التنفيذ أعضاء الإدارة العليا في الحفاظ على ممارسات "SS" في قائمة جدول أعمالهم، ويكون مسؤولاً عن تنفيذ خطط تطبيق "SS".

### III - 3 - 2 - تقنية KAIZEN:

لقد حظيت التجربة اليابانية باهتمام واسع على الصعيد العالمي، فأصبحت محل إعجاب الكثيرين حيث استطاعت مؤسساتها أن تحتل مكانة متميزة في السوق العالمي من خلال غزوها له، ومع التحديات المعاصرة، تطلب من المنظمات ضرورة انتهاج أساليب علمية في مواجهتها، وانتشار الطاقات الإنسانية الفاعلة في تحسين الأداء، خصوصاً وأن حاجات الزبون وتوقعاته تتغير باستمرار بتغير البيئة الخارجية بمرور الزمن، وبالتالي على المنظمة أن تحسن وتطور باستمرار منتجاتها وعملياتها بما يتلاءم مع هذا التغير، وأن التحسين المستمر يعتبر مطلب أساسي لنجاح TQM، ونظراً للمكانة التي يحتلها داخل المنظمة ارتأينا تسليط الضوء عليه من عدة جوانب.

### - مفهوم التحسين المستمر في الأداء:

قبل التعرض لأهم التعريفات للتحسين المستمر، تجدر بنا الملاحظة إلى ضرورة التعرض أولاً إلى أصل كلمة "KAIZEN" وفيما يلي أهم مكوناتها:

كلمة "KAIZEN" كمصطلح: هي كلمة من أصل ياباني تتكون من شقين أو مقطعين هما: (1)

Kai: ويعني التغيير.

ZEN: ويعني الجيد.

ومنه فإن كلمة "KAIZEN" تعني التغيير الجيد، إذ يشمل هذا التغيير عمليات المنظمة وأفرادها.

### تعريف التحسين المستمر:

توجد عدة تعاريف للتحسين المستمر نذكر منها ما يلي:

#### - التعريف الأول:

يقصد بالتحسين المستمر للجودة: "هو أن نأتي بالجديد والأحسن بشكل دائم، فالجديد والأفضل هما رمز التميز، وبالتالي البقاء والاستمرار، فالبقاء على القديم يعني الزوال، فالتحسين هو القلب النابض لإدارة الجودة الشاملة، ولا يقف عند حد معين ويشمل كافة العمليات." (2)

#### - التعريف الثاني:

كما يعرف التحسين المستمر في الأداء على أنه: "فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات، والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد، وطرق الإنتاج بشكل مستمر." (3)

1 - محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص ص 190 - 191.

2 - عمر وصفي عقيلي (2001)، مرجع سابق، ص 130.

3 - محفوظ أحمد جودة، المرجع نفسه، ص 181.

- التعريف الثالث:

كما يعرف التحسين المستمر أيضا بأنه: "مدخل إداري متكامل يتضمن العديد من الأفكار الإدارية ونظم العمل، وأدوات تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، وذلك بغية إجراء تحسينات مستمرة لا تتوقف في كل مجالات العمل بالمنظمة." (1)

\* وتجدر الإشارة إلى أن أول من استخدم فكرة التحسين المستمر هو العالم الياباني "ماساكي أماي" حيث استخدام مصطلح "KAIZEN" للدلالة على فكرة التحسين المستمر (2).

- انطلاقا من التعاريف السابقة يتسم التحسين المستمر وفقا للمنهج الياباني بالصفات التالية: (3)

- 1 - هو تشكيلة متكاملة من الفكر الإداري، ونظم العمل وأدوات تحليل المشكلات واتخاذ القرارات.
  - 2 - التركيز على العملاء، ولذلك تعتمد فلسفته على ضرورة إشباع احتياجات ورغبات هؤلاء.
  - 3- التركيز على تحسين العمليات وتطويرها والتحسين فيها مما يؤدي إلى الوصول إلى أفضل النتائج.
  - 4 - التحسين المستمر هي مسؤولية كل فرد بالمنظمة، إذ يتم تنفيذه إذا تم الاعتراف بوجود مشكلات.
- المبادئ الأساسية لأسلوب التحسين المستمر في الأداء:

تشتمل تقنية "KAIZEN" على عدة مبادئ أساسية قد تختلف من منظمة لأخرى ومنها: (4)

- ضرورة تمتع العمال بالمنظمة بصفة التفتح الذهني مع سعة الأفق.
  - تحقيق الاستغلال الأمثل لخبرات فريق العمل المكلف بالتحسين، وأيضا خبرات العمال في المنظمة.
  - تحقيق المساواة والعدالة لجميع أعضاء فريق العمل، فلكل منهم دور في تحقيق التحسين المستمر.
  - \* أيضا من أهم المبادئ الأساسية التي يركز عليها التحسين المستمر في الأداء ما يأتي: (5)
  - لا يتم التطوير إلا إذا تم الاعتراف بأن هناك مشاكل، ومن ثم الإقرار بالسعي لإيجاد حلول لها.
  - تعتمد فلسفة "KAIZEN" على التسليم بأهمية الزبون، وضرورة إرضائه وإشباع رغباته.
  - إن التطوير المستمر يركز على تحسين العمليات وتطويرها للوصول إلى نتائج أفضل.
- طرق التحسين المستمر:

هناك طريقتين للتحسين المستمر هما:

- 1 - الطريقة اليابانية "KAIZEN": وفقا لهذه الطريقة يتم النظر إلى التحسين على أنه عملية يجب أن تتم بشكل تدريجي، حيث لا ينتظر أن يتم التحسين دفعة واحدة، بل على عدة دفعات (6).
- فاليابانيون يركزون على العنصر البشري أكثر من العنصر المادي والتكنولوجي، ويمكن تلخيص فلسفتهم في تحسين الجودة على ما يلي: (7)

1 - أحمد محمد غنيم، المدخل الياباني للتحسين المستمر ومدى استفادة المنظمات العربية منه، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 21.

2 - قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سابق، ص 204.

3 - أحمد محمد غنيم (2009 ج)، المرجع نفسه، ص 22.

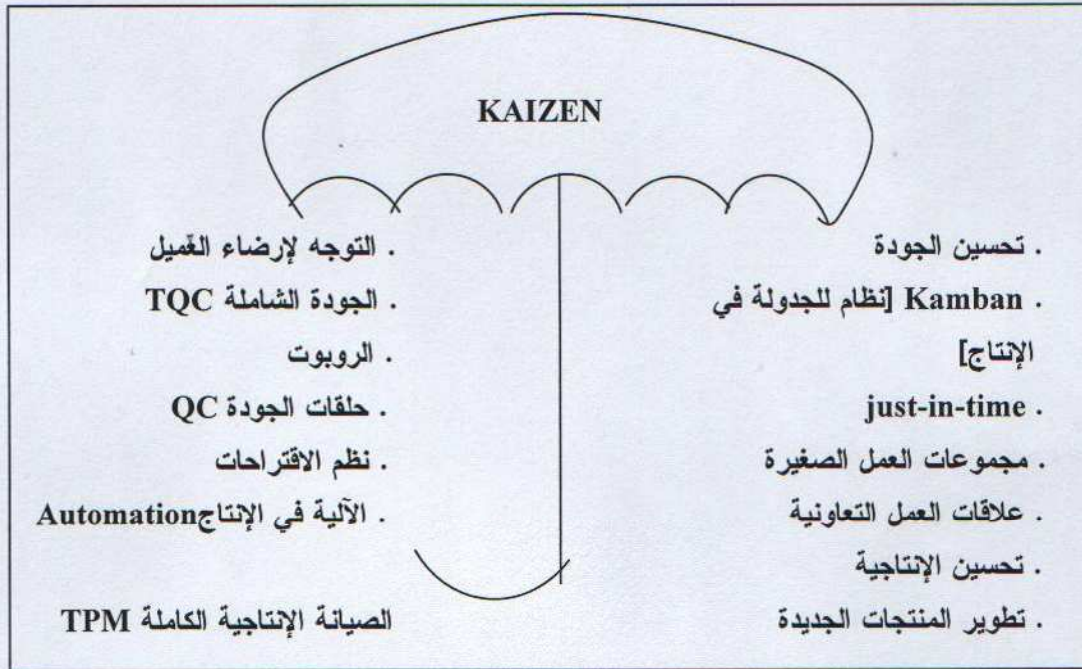
4 - عبد الحميد عبد المجيد البلداوي/ زينب شكري محمود نديم، مرجع سابق، ص 113.

5 - علي السلمي (1995)، مرجع سابق، ص 81.

6 - محمد الصيرفي، إدارة الجودة الشاملة، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ط 1، 2006، ص 144.

7 - عمر وصفي عقيلي (2001)، مرجع سابق، ص 134-135.

- عنصر بشري ذو مهارة عالية، محفز بشكل جيد، يستخدم تكنولوجيا مبسطة وليست معقدة.
- 2 - الطريقة الأمريكية: يركز هذا الأسلوب على استحداث أشياء جديدة ومبتكرة لتحل محل القديمة فالتحسين في نظرهم يجب أن يتم دفعة واحدة، وذلك من أجل الوصول إلى أعلى مستوى للجودة<sup>(1)</sup>.
- يتضح من هذه الطريقة أنها لا تركز على العنصر البشري في عملية التحسين المستمر كاليابانيين في المقام الأول، بل يتم التركيز أولاً على التكنولوجيا المتطورة والمعقدة فالعنصر البشري بعد ذلك<sup>(2)</sup>.
- الأساليب المتبعة في التحسين المستمر للأداء:
- يعبر "ماساكي أماي MASSAKI IMAI" عن فكرة "KAIZEN" في صورة مضلة تتدرج تحتها العديد من العناصر وأساليب التحسين المستمر في الأداء، كما هو موضح في الشكل الموالي:<sup>(3)</sup>
- الشكل رقم (12.2): عناصر وأساليب التحسين المستمر في الأداء



- المصدر: علي السلمي (1995)، مرجع سابق، ص 82.
- \* إن فلسفة "KAIZEN" تعتمد على أن واجب الإدارة في الأساس ينقسم إلى وظيفتين هما:
- الصيانة: يقصد بها وضع المعايير والمعدلات والتأكد من إتباعها.
- التحسين: يقصد به توفير المعايير والمعدلات والارتفاع بها إلى مستويات أعلى.
- مجالات تطبيق أسلوب KAIZEN:
- يستخدم أسلوب "KAIZEN" لتلافي ما يلي:<sup>(4)</sup>

1 - محمد الصيرفي (2006)، مرجع سابق، ص 146.  
 2 - عمر وصفي عثيلي (2001)، مرجع سابق، ص 135.  
 3 - علي السلمي (1995)، مرجع سابق، ص 82-83.  
 4 - علي السلمي (1998)، مرجع سابق، ص 99.

- الفاقد في الموارد.
- الضغط والعبء المتزايد، والاختلال في الأداء.
- وينطبق هذا الأسلوب على عدة عناصر للعمل منها: تقنيات العمل، طرق الأداء، الوقت... إلخ.
- متطلبات التحسين المستمر للعمليات:
- تتمثل أهم متطلبات التحسين المستمر في النقاط التالية:<sup>(1)</sup>
  - أ - تحسين استثمار العنصر البشري: يتم ذلك من خلال تبني سياسة تحفيز مناسبة تساهم في تحقيق أهداف العاملين، وزرع الولاء والانتماء لديهم تجاه المؤسسة.
  - ب - تحسين العلاقات مع المتعاملين الخارجيين: يتم ذلك من خلال الآتي:
    - \* تحسين العلاقة مع العملاء: يتم ذلك من خلال ما يلي:
      - 1 - استلام شكاوي الزبائن ومتابعتها والرد عليها بأقصى سرعة ممكنة.
      - 2 - إرسال بطاقات تهنئة بعبارة جذابة ومبدعة.
      - 3 - مراسلة الزبائن باستمرار والاستفسار منهم حول ما يريدونه أو يتوقعونه من المنظمة.
    - \* تحسين العلاقة مع الموردين: يتم ذلك من خلال الآتي:
      - اشترك المورد في تصميم الإنتاج ليكون على معرفة جيدة بمستلزماتها واحتياجاتها.
      - تقديم المساعدة للموردين في تحسين جودة العمل لديه ومشاركته في حل مشكلاته.
    - \* تحسين العلاقة مع المنظمات الأخرى: هي المنظمات الناشطة في بيئة المؤسسة الخارجية مثل: الجامعات، المصارف... إلخ، ويتحقق ذلك من خلال الاتصال المستمر بهم (كتوظيفهم لديها... إلخ).
  - ج - تحسين استثمار الوقت: يعتبر الوقت مطلب أساسي تؤكد عليه الجودة الشاملة، ويتوجب على المؤسسة توعية جميع العاملين فيها بأهميته، ومساعدتهم في وضع جدول زمني لأعمالهم.
  - د - أنشطة عملية التحسين: عادة تنفذ أنشطة عمليات التحسين المستمر بواسطة فرق عمل<sup>(2)</sup>.
  - هـ - الأنشطة الداعمة لعملية التحسين المستمر: تشمل منهجية TQM على مجموعة من الأعمال أو الأنشطة الداعمة التي تساعد المنظمة على تحقيق ما تهدف إليه، ومن أهمها:<sup>(3)</sup>
    - 1 - نظام المعلومات وجمع الحقائق: يعطي هذا المنهج رؤية واضحة لمتخذ القرار عن الظروف المحيطة به وتساعد على اتخاذه في ضوء المعرفة والحقيقة، وتجمع المعلومات من مصدرين هما:
      - المصدر الداخلي: هم العاملون الذين تكون لديهم معلومات عن واقع العمل والمشاكل المصاحبة له.
      - المصدر الخارجي: يتم جمع المعلومات من: الزبائن - الموردين - المنظمات المنافسة والحكومية.
    - 2 - التغذية العكسية: تعني معلومات تحصل عليها من زبائننا تتعلق بمستوى رضاهم عن السلعة أو الخدمة المقدمة لهم ومدى إشباعها لمتطلباتهم وتوقعاتهم.

1 - عمر وصفي عقيلي (2001)، مرجع سابق، ص 142 - 155.

2 - سونيا محمد البكري (2004/2003)، مرجع سابق، ص 239.

3 - عمر وصفي عقيلي (2001)، المرجع نفسه، ص 156 - 166.

- 3 - التعليم والتدريب المستمر: من هذا العنصر يتضح أننا أمام عمليتين هما:
- التعليم المستمر: يهدف إلى تزويد العاملين على كافة مستوياتهم بمفاهيم TQM ومرتكزاتها.
  - التدريب المستمر: يهدف إلى تمكين العاملين باختلاف فئاتهم من منهجية TQM بغية تحقيق النجاح.
  - أهداف التحسين المستمر:
- من أهم الأهداف المتوخاة من عملية التحسين المستمر الآتي: (1)
- الوصول إلى الإتقان الكامل عن طريق استمرار التحسين في العمليات الإنتاجية للمنظمة.
  - محاولة جعل العمليات فعالة وكفئة وقابلة للتكيف والتعديل، مع ضرورة توقع احتياجات المستهلك.
  - المحافظة على نفس المستوى من الرضا بنفس مستوى الأداء (أي تخفيض الشعور بعدم الرضاء).
  - خطوات تطبيق طريقة Kaizen:
- لتطبيق هذه الطريقة يتم استخدام المدخل الياباني المعروف بخطة الخطوات الخمس التالية: (2)
- 1- الفرز: أي ترتيب الأشياء بشكل منطقي، مما يؤدي إلى البحث في أسباب ظهور أشياء مزعجة مثل: تعطل بعض الأجهزة أو صدور أصوات غريبة منها، مما يوجب تقصي الأسباب ومعالجتها.
  - 2 - الترتيب المنهجي: تعني وضع الأشياء في أماكنها وحسب تسلسلها بحيث تصبح قابلة للاسترجاع بدون إضاعة الوقت، وهناك ممارسة يابانية تسمى "قانون ثلاثين ثانية 30 Second Rule"، حيث تقوم بموجبه معظم الشركات بترتيب وسائل الاستخدام الميكانيكي في لوحة خاصة بحيث يمكن استخدامها بسهولة ويسر خلال ثلاثين ثانية، وذلك ضمن مفهوم "مكان فحص لكل شيء وكل شيء يعود إلى مكانه المخصص بعد الاستخدام"، ويمكننا الاستفادة من هذا القانون في عدم إضاعة الوقت.
  - 3 - تنظيف مكان العمل: أي قيام موظفي المؤسسة بأعمال التنظيف الشامل لأماكن عملهم، ففي معظم الشركات اليابانية تستغل الخمسة دقائق الأولى والأخيرة يومياً لإنجاز تنظيف شامل لمكان العمل.
  - 4 - التعقيم الشامل: تعني تطبيق المفاهيم الثلاثة الأولى باستمرار في كافة أماكن العمل في المؤسسة وفي المحافظة على استمرار تطبيق هذه المفاهيم (وتتعلق هذه الخطوة أساساً بالنظافة الشخصية للموظف، بحيث يكون مظهره العام لائقاً عند أدائه لوظيفته).
  - 5 - الانضباط الذاتي: أي تدريب الآخرين على متابعة الانضباط الذاتي والتقيد بتعليمات النظافة والترتيب، كما تعني هذه الخطوة استخدام اللطف واللباقة مع الآخرين، واحترام قوانين وأنظمة العمل وتحويلها إلى عادات في سلوك العاملين.
- فوائد تطبيق التحسين المستمر:
- من أهم الفوائد المتوصل إليها من عملية التطبيق نذكر ما يلي: (3)
- خلق تغيير ايجابي لطريقة أداء عمليات الخدمة وصولاً إلى الأداء المميز.

1 - سونيا محمد البكري (2004/2003)، مرجع سابق، ص 235 - 236.

2 - فيصل بن جاسم بن محمد الأحمد آل ثاني، مرجع سابق، ص 148 - 150.

3 - قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سابق، ص 219 - 220.

## الفصل الثاني نماذج وأدوات إدارة الجودة الشاملة وطرق تحسينها

- إلغاء الأنشطة أو المهام التي ليس لها تأثير واضح على الأداء، وتقليل التكلفة الكلية لجودة الخدمة.
- تقليل الانحرافات في أداء العمليات نتيجة تطبيق المعيب الصفري.
- أوجه التشابه والاختلاف بين عمليات التحسين المستمر وإعادة الهندسة:

توجد عدة نقاط للتشابه والاختلاف بين الهندرة والتحسين المستمر نوجزها فيما يلي:<sup>(1)</sup>  
أولاً: أوجه التشابه:

- كلا من هذين المدخلين ينصب على العمليات كوحدة أولية في عملية التحليل.
  - لا بد من توفر مقاييس موضوعية دقيقة لقياس الأداء.
  - يتطلب كل من التحسين المستمر والهندرة ضرورة توافر بيئة لتطبيق التغيير.
- ثانياً: أوجه الاختلاف:

- إن برامج الهندرة تتطلب تحسين جذري في التكلفة، الوقت أو عمليات الجودة، بينما برنامج التحسين يعتبر ناجح في حالة حدوث تحسينات بسيطة قد تصل فقط إلى عشرة بالمائة.
- إن برامج التحسين المستمر تبدأ من الوضع الحالي وتحاول التحسين، بينما عمليات الهندرة تبدأ من نقطة البداية (الصفري) بإعادة تقييم جذري.
- برامج إعادة الهندسة تتعدد أو تغير المدخل من أعلى إلى أسفل عند إعادة تقييم العمليات، في حين يعتمد برنامج التطوير المستمر على درجة مرتفعة من المشاركة بين كلا المستويين.
- يمكن للمنظمات أن تعتمد على أي المدخلين في الوصول إلى عمليات التغيير.

### III - 3 - 3 - الإنتاج الرشيق Lean Manufacturing:

- يتم التعرض إلى أسلوب الإنتاج الرشيق كتقنية أو كأداة من أدوات الجودة المعاصرة، بحيث نحاول التعرض في هذا المجال إلى عدة نقاط من أهمها:
- مفهوم الإنتاج الرشيق:

هي آلية تستخدم في التصنيع على المستوى العالمي وذلك لإثبات أن السلع والخدمات التي تقدمها المنظمات تلائم توقعات وحاجات زبائنها المستهدفين، مما يؤدي بالمنظمة إلى ضرورة الاهتمام بالأنشطة الضرورية دون سواها من أجل تلبية حاجات الزبائن المتوقعة وتحقيق الأهداف التالية:<sup>(2)</sup>

- تخفيض التكاليف.
- تخفيض مستوى التخزين.
- تخفيض الوقت المستغرق في الإنجاز.
- زيادة درجة رضا الزبائن.
- زيادة مستويات الجودة.

<sup>1</sup> - سونيا محمد البكري (2004/2003)، مرجع سابق، ص 325-326.  
<sup>2</sup> - عبد الحميد عبد المجيد البلداوي/ زينب شكري محمود نديم، مرجع سابق، ص 119.

- الخطوات الأساسية لتطبيق الإنتاج الرشيق:

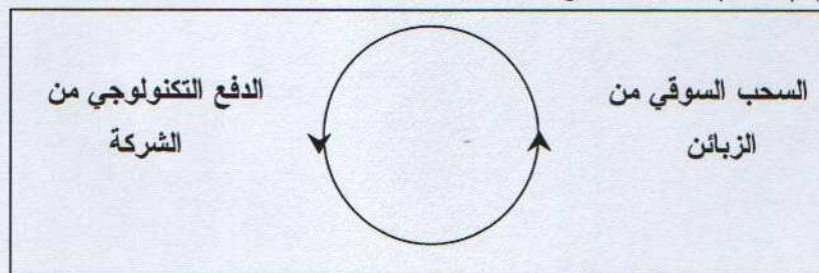
لتطبيق آلية الإنتاج الرشيق كأحد من أدوات الجودة المعاصرة يتم إتباع سبعة خطوات يجب على الإدارة العليا في المنظمة الالتزام بها والمتمثلة فيما يلي:<sup>(1)</sup>

- 1 - تقييم الأداء المنظمي: يتم ذلك من خلال دراسة واسعة وشاملة لآلية العمل الحالية المعتمدة فيها من أجل تحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة قياسا بتوقعات وحاجات الزبائن.
- 2 - تحرير مجرى العمل: يتم تحرير خريطة تدفق العمل المعتمد حاليا بما يعزز من نقاط القوة في الأداء الداخلي للمنظمة ويعالج نقاط الضعف التي تم تشخيصها.
- 3 - تقييم وتطوير مجرى العمل المقترح: بعد التحديد الأولي لخريطة العمل المقترحة يتم دراسة تلك الخريطة وتحديد إيجابياتها وسلبياتها بالاعتماد على مدى قربها أو بعدها من تلبية حاجات الزبائن.
- 4 - تطوير نظام الجودة: يتم في هذه الخطوة استبدال بنظم الجودة المعتمدة حاليا في المنظمة ينظم أخرى ملائمة مع آلية الإنتاج الرشيق مثل: وقت الدورة وقيمة الوقت.
- 5 - تطبيق إستراتيجية نظام السحب: تعتبر نقيض لإستراتيجية الدفع، إذ تطبق المنظمة نظام الاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن من المنتجات الجديدة، والتي تنتهج بموجبها المنظمة نظام دفع تكنولوجي بتقديم منتجات جديدة من خلال استخدام ما تملكه من تكنولوجيا متطورة، بهدف تحقيق الإبداع كأسبقية تنافسية لتطوير المنتجات أو الخدمات الجديدة، وذلك من خلال الإستراتيجيتين التاليتين:
  - أ - إستراتيجية الدفع التكنولوجي.

ب - إستراتيجية سحب السوق.

والشكل الموالي يوضح كل من دورة الدفع- السحب في تحقيق الإبداع المنظمي:

- الشكل رقم (13.2): دورة الدفع- السحب



- المصدر: عبد الحميد عبد المجيد البلداوي/ زينب شكري محمود نديم، مرجع سابق، ص121.

- 6 - تطبيق نظام التصنيع المؤتمنة: نتيجة للتغيرات التكنولوجية والاقتصادية المتسارعة التي يشهدها العالم ازدادت الحاجة لنظم التصنيع المؤتمنة مثل: نظام التصنيع بمساعدة الحاسوب، ونظام الهندسة بمساعدة الحاسوب، ونظم التصنيع المرنة التي تبرز أهميتها من خلال الضغوط التسويقية، وتقليص دورة حياة المنتج، والتحول من الإنتاج الواسع إلى الإنتاج وفقا لطلبات الزبائن، مما يترتب عنه اللجوء

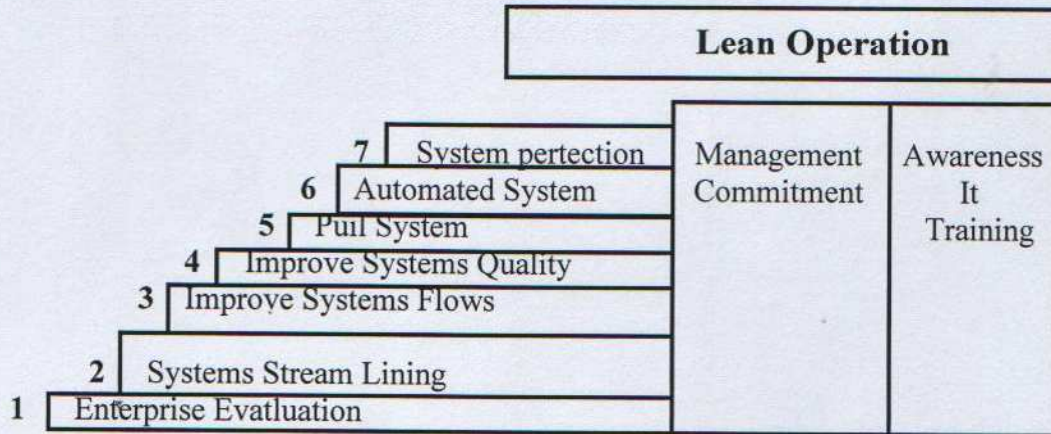
<sup>1</sup> - عبد الحميد عبد المجيد البلداوي/ زينب شكري محمود نديم، مرجع سابق، ص 119- 122.



## الفصل الثاني نماذج وأدوات إدارة الجودة الشاملة وطرق تحسينها

إلى النظم المؤتمنة التي تهدف لتحسين الإنتاجية، وتقليص وقت تطوير المنتج وتحسين نوعية التصميم. 7- دراسة وتعزيز نظام الإنتاج الرشيق: يتطلب تطبيق نظام هذا الإنتاج القيام بعملية مداومة للأهداف المحققة، والسعي لتعزيز تلك الأهداف من خلال التدريب المستمر للموارد البشرية على أسلوب المحاكاة من أجل اكتساب خبرة في تطبيقات الإنتاج، وبصورة تحقق التحسين المستمر للمنظمة. والشكل الموالي يوضح الخطوات الأساسية لتطبيق آلية الإنتاج الرشيق:

- الشكل رقم (14.2): الخطوات الأساسية لتطبيق الإنتاج الرشيق



- المصدر: عبد الحميد عبد المجيد البلداوي/ زينب شكري محمود نديم، مرجع سابق، ص 120.

العلاقة الترابطية بين الإنتاج الرشيق ومقياس سيكما السداسي:

تكتسب المنظمة التي تسعى لإيجاد العلاقة الترابطية مع سيكما السداسي والإنتاج الرشيق تعظيماً في كفاءة وفاعلية تلك المنظمة، بالإضافة إلى تحقيق انخفاض في التكاليف وزيادة الأرباح، مما يتطلب من المنظمة التركيز على ما يلي: (1)

- أ - التحديد الدقيق والمستمر لمسببات التلف أو الفاقد في المنظمة بهدف تقليل التكاليف.
  - ب - السعي لاستخدام أدوات مناسبة لضبط ورقابة المتغيرات الخاصة بالعملية المراد تطويرها.
- ينتج من الترابط ما بين الإنتاج الرشيق ومقياس سيكما السداسي ميزة تنافسية مؤكدة للمنظمة القادرة على تنفيذ تلك العلاقة الترابطية، وذلك نتيجة للأسباب التالية:
- 1 - ارتفاع مقدرة العملية بما يقارب الضعف.
  - 2 - تقليل وقت الدورة.
  - 3 - زيادة المرونة.
  - 4 - سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن.
  - 5 - تخفيض كبير في التكاليف.
  - 6 - سرعة الحصول على تغذية العكسية.

<sup>1</sup> - عبد الحميد عبد المجيد البلداوي/ زينب شكري محمود نديم، مرجع سابق، ص 122- 124.

- خلاصة الفصل:

إن ما يمكن أن نستخلصه من خلال دراستنا لهذا الفصل يتمثل في الآتي:

إن للتسويق دور بارز في حياة كل من المستهلك والمنظمة والمجتمع، بحيث لا يمكن لأي منها الاستغناء عنه، وقد أخذ المفهوم التسويقي مفاهيم مختلفة، إذ نجد في مرحلته الأولى كانت السيادة للمنتج وليس للزبون، ثم تعداه إلى الاهتمام أكثر بتحقيق المبيعات الكبيرة في المرحلة الثانية، ثم في المرحلة الثالثة حيث تم إعطاء السيادة للزبون، ثم جاء المفهوم الاجتماعي للتسويق وذلك لتلبية حاجات ورغبات المجتمع ككل، ولتلائم حاجات الزبون مع أهداف المؤسسة جاء التسويق الإستراتيجي باعتباره وسيلة لإدراك الأهداف، وتدقيقها بغية تحقيقها من خلال إتباعها مسار تسويقي يمكنها من توجيه الفرص واستغلالها، وتوفير كافة المعلومات لبناء الخطط واتخاذ القرارات، حيث يبدأ هذا الأخير من دراسة السوق ثم تحديد الحاجات، ثم اختيار الهدف المنشود من السوق المقصود (أي اختيار الإستراتيجية الملائمة)، ثم يأتي تحديد المزيج التسويقي اللازم لتنفيذ هذه الإستراتيجية، وتعتبر عناصره من أهم متغيرات النشاط، إضافة إلى أن المؤسسات تسعى للتعريف بمنتجاتها بغية تحقيق أهدافها المسطرة من خلال تفعيل عناصر المزيج الترويجي، أما الجودة فهي عبارة عن خطة للتحسين المستمر في كافة أرجاء المنظمة بهدف تحقيق المنافسة على المستويين المحلي والعالمي، مما يكون لذلك الأثر البالغ على فعالية الأنشطة التسويقية من خلال تحسينها والعمل على تحقيق رغبات وحاجات الزبائن، كما تم التعرض لأبرز الرواد الذين يعود لهم الفضل في إرساء فلسفة TQM على أسس متينة قابلة للتطبيق في مختلف المنظمات، سواء ذات الطبيعة الإنتاجية أو الخدماتية، كما تم التعرض إلى فلسفة التحسين المستمر التي تهدف المنظمة من خلالها لتقديم المنتج للزبون في الوقت وبالكيفية المطلوبة، كما أن التحسين من حيث حل المشاكل ومعرفة أسبابها ومعالجتها، فإنه لن يتم إلا من خلال أدوات وطرق تحسين الجودة التالية:

- المقارنة المرجعية: هي عملية مقارنة أداء المنظمة مع إحدى المنظمات الرائدة في نفس مجال العمل حيث يتبين للإدارة العليا موقع المنظمة من المنظمات المماثلة أو المنافسة ذات الأداء المتميز.
- نشر وظيفة الجودة (Q.F.D): تستعمل في حل المشاكل وتحسين الجودة من خلال الربط بين متغيرين أساسيين للمنظمة ألا وهما: المستهلك الخارجي والعمليات الإنتاجية.
- إعادة هندسة الأعمال: هي أداة معاصرة تسعى المؤسسة جاهدة لتطبيقها بغية خلق ميزة تنافسية متواصلة تمكنها من زيادة القيمة المضافة نتيجة العمليات التي تقوم بها.
- SIX SIGMA: هي أسلوب معاصر تسعى من خلاله المؤسسة إلى تخفيض عيوب وتكاليف المنتج وزيادة التحسينات، وإعطاء فرص جديدة للتطوير عن طريق القياس الدقيق للانحرافات.
- الإنتاج الرشيق: يمثل آلية تستخدمها المنظمات في التصنيع لإثبات أن المنتجات التي تقدمها تلائم توقعات وحاجات زبائنها المستهدفين.

الفصل الثالث :

# دراسة حالة

## - تمهيد الفصل:

إن الانتقال لاقتصاد السوق ليس بالأمر الهين بل يتطلب ميكانزمات وآليات اقتصادية خاصة بالنسبة للدول التي كانت تنتهج النظام الاشتراكي، إذ تطلب من هذه الأخيرة ضرورة تغيير الأجواء الاقتصادية التي كانت تنتهجها، وفي هذا الإطار (في ظل القطبية الواحدة) أصبحت الجزائر من بين الدول التي تسارع إلى الانفتاح على السوق الخارجي، وذلك سعياً منها لمواكبة التغيرات العالمية والتأقلم معها لأن هذا الأمر بات من أولويات الواقع الملموس، وهذا ما جعل جل المؤسسات الاقتصادية في الجزائر عامة أو خاصة أمام حتمية التغيير الشامل لبيئتها الاقتصادية والتأقلم مع ما هو حاصل من تغييرات جديدة من خلال إجراء إصلاحات واسعة وجذرية بهدف ضمان البقاء والاستمرار، وإيجاد مكان لها في السوق الجديد المتميز بحدة المنافسة إذ لا مكانة فيه للضعفاء.

ومن أجل تحليل ودراسة ما تطرقنا له في الجانب النظري تطبيقياً وفي الميدان وقع اختيارنا على مؤسسة ليند غاز الجزائر - وحدة ورقلة - الرائدة في النشاط الاقتصادي، والتي تساهم بشكل فعال في تحقيق التنمية الاقتصادية للدولة الجزائرية، والكائن مقرها بولاية ورقلة، وقمنا بتطبيق وإسقاط الدراسة النظرية عليها وذلك من أجل إظهار أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء الأنشطة التسويقية التي تمارسها قصد تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق البقاء والاستمرار معتمدين في ذلك على مصادر مقدمة من طرف الوحدة، وهذا ما سيكون محور دراستنا في الفصل الثالث الذي سنحاول التطرق فيه إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة الاقتصادية ليند غاز وتنظيمها.
- المبحث الثاني : الأيزو كأحد استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في الوحدة.
- المبحث الثالث : أثر نظام الجودة على الأنشطة التسويقية.

**I - تقديم عام للمؤسسة الاقتصادية ليند غاز وتنظيمها:**

تمثل صناعة الحديد والصلب الركيزة الأساسية لتنمية وتطوير الاقتصاد الوطني، وتعتبر هذه الصناعة من أهم القطاعات الاستراتيجية التي يعتمد عليها الاقتصاد في الجزائر، باعتبارها صناعة محورية للعديد من القطاعات خاصة القطاع البترولي، ومن بين الشركات التي تنشط في هذا المجال مؤسسة ليند غاز الجزائر - وحدة ورقلة- التي انبثقت عن الشركة الوطنية للحديد والصلب بعد ما كانت تسمى بالمؤسسة الوطنية لإنتاج وتوزيع الغازات الصناعية (ENGI)، والتي تعد من أولى المؤسسات الجزائرية التي تحصلت على شهادة ISO 9001:2000 وكان ذلك تحديداً بتاريخ: 2004/03/19.

**I - 1 - الإصلاحات الاقتصادية وأثرها على المؤسسة Linde GAS Algérie:**

إن نشاط إنتاج الغازات الصناعية كان من اختصاص الشركة الفرنسية للهواء السائل: "Air- liquide" إذ تعد الشركة الأولى التي أدخلت نشاط إنتاج الغازات إلى الجزائر وذلك خلال الفترة الاستعمارية وبالضبط سنة 1960، وبعد تأميم هذه الأخيرة من طرف الدولة سنة 1972 أستأنف هذا النشاط من طرف المؤسسة الوطنية للحديد والصلب (S. N. S) بثلاث وحدات هي: (ورقلة، وهران والجزائر)، وبعد ذلك تم إضافة أربع وحدات جديدة هي: (الرغاية، عنابة، قسنطينة، أرزيو) ليصبح المجموع سبع وحدات، والمنشأة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 83/82 المؤرخ: في 1983/01/01م وتمت إعادة هيكلة وتنظيم (S. N. S) وتقسيمها إلى تسع مؤسسات جديدة ومستقلة ماليا وإدارياً تحت وصاية وزارة الطاقة والصناعات الكيماوية والبتروكيماوية وفقاً لتقسيم التالي:

- 1 - المؤسسة الوطنية لترويج منتجات الحديد والصلب.
- 2 - المؤسسة الوطنية لدراسات مشاريع صناعة الحديد والصلب والمعادن وإنجازها.
- 3 - المؤسسة الوطنية لإنجاز أشغال الحدادة.
- 4 - المؤسسة الوطنية لتحويل المنتجات الطويلة.
- 5 - المؤسسة الوطنية للرزم المعدني.
- 6 - المؤسسة الوطنية للغازات الصناعية.
- 7 - المؤسسة الوطنية للاسترجاع بوسط البلاد.
- 8 - المؤسسة الوطنية للاسترجاع بغرب البلاد.
- 9 - المؤسسة الوطنية للاسترجاع بشرق البلاد.

وفي: 1989/02/11 تغير كل شكلها القانوني ثم تحولت هذه الأخيرة إلى شركة مساهمة "S. P. A" مستقلة في: 1989/02/11م برأسمال قدر بـ: 30 مليون دينار جزائري، بعد فتح رأسمال المؤسسة بقرار من الجمعية العامة بتاريخ: 2007/07/01 بعد إعادة هيكلة المجلس الإداري بما يوافق للتوزيع الجديد لرأسمال، إذ ترتب عن ذلك بيع حصة 66% من أسهم شركة "ENGI" لشركة "Linde GAS A"

وقد تضاعف رأس مالها ثلاث مرات بالتعاقد في السنوات: 1992-1995-1998 من 126 مليون دج، ثم 456 مليون دج، ثم 900 مليون دج، وحاليا يقدر رأسمالها بـ: 15000000000 دج. \* فالمؤسسة الوطنية لإنتاج الغازات الصناعية سابقا اعتمدت في تنظيم هيكلها على نظام اللامركزية (انظر الملحق رقم: 01) نظراً لأهمية الخدمات المقدمة لكل الزبائن مع اتساع الرقعة الجغرافية، لذلك فالتنظيم المعتمد هو تنظيم وظيفي جغرافي، إذ تتكون المؤسسة من أربعة مديريات لكل منها وظيفتها الخاصة:

1 - مديرية الموارد البشرية.

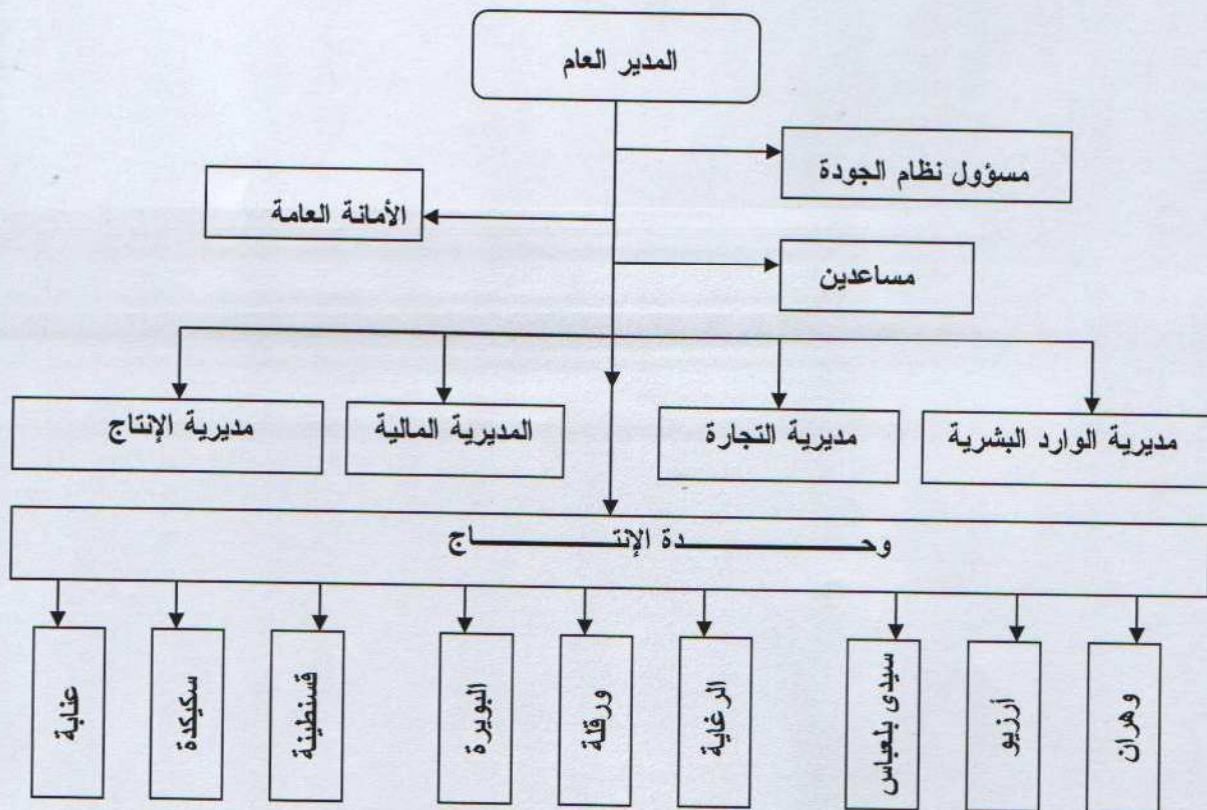
2 - المديرية التجارية.

3 - مديرية الإنتاج.

4 - المديرية المالية.

وتتوزع المؤسسة جغرافياً على تسع وحدات متواجدة بالمدن التالية: عنابة، سكيكدة، قسنطينة، البويرة ورقلة، الرغاية، أرزيو، وهران، سيدي بلعباس، وفق الهيكل التنظيمي التالي:

- الشكل رقم (3. 1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة ليند غاز الجزائر



- المصدر: مصلحة الإدارة والمستخدمين بوحدة ورقلة.

- منتجات مؤسسة ليند غاز الجزائر:

تنتج هذه الأخيرة عدة منتجات من الغازات توزع على وحداتها التسع وفق معطيات الجدول الموالي:

- الجدول رقم (3. 1): يوضح منتجات مؤسسة ليند غاز الجزائر عبر وحداتها:

Mela	Air camp	H <sub>2</sub>	N <sub>2</sub> O Blle	A.D	N <sub>2</sub> O	CO <sub>2</sub> Blle	ArG	NG	OG	CO <sub>2</sub>	ArL	NL	OL	الغازات الوحدات
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	الرغاية
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	البويرة
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	ورقلة
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	حاسي مسعود
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	قسنطينة
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	عناية
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	سكيكدة
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	وهران
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	أرزويو
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	سيدي بلعباس

- المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المعطيات المقدمة من قسم الإنتاج.

- توضيح :

- \* ArL: أرغون سائل
- \* NL : أزوت سائل
- \* OL : أوكسجين سائل
- \* NG: أزوت غاز
- \* OG: أوكسجين غاز
- \* CO<sub>2</sub> : ثاني أكسيد الكربون
- \* H<sub>2</sub>: الهيدروجين
- \* N<sub>2</sub>O: بروتكسيد أزوت
- \* ArG: أرغون غاز
- \* Air camp: هواء مضغوط
- \* A.D: استيلان
- \* Mela : خلاط
- \* N<sub>2</sub>O Blle: بروتكسيد أزوت فارورات
- \* CO<sub>2</sub> Blle: ثاني أكسيد الكربون فارورات

2 - 1 - I - 2 - I - 2 - I : Linde GAS Algérie EX :ENGI – unité de ouargla- مؤسسة

1 - 2 - I - 1 - 2 - I : التعريف بالوحدة:

تعد مؤسسة ليند غاز الجزائر - وحدة ورقلة - بعد أن كانت سابقا مؤسسة الغازات الصناعية أحد أقدم المؤسسات على مستوى الجنوب الشرقي للبلاد، حيث انطلقت في ممارسة نشاطها الإنتاجي سنة 1960 حيث تغطي هذه الوحدة منطقة جغرافية تقدر بـ: 1600 كلم<sup>2</sup>، وتعمل على تلبية طلبات ستة ولايات جنوبية هي: غرداية، الوادي، الأغواط، أدرار، إليزي، تمنراست.

تؤمن الوحدة لزبائنها حسب الطلبات المنتجات التالية:

- في الحالة الغازية: أوكسجين، أزوت، أرغون، بروتو أكسيد الأزوت، الهيدروجين، الخلاط.
- في الحالة السائلة: تقوم الوحدة بتوزيع الهيليوم والهيدروجين وأول أكسيد الأزوت، ولتغطية هذه الحاجيات تسخر الوحدة إمكانيات بشرية ومادية، حيث يبلغ عدد عمالها حالياً 55 عاملاً وتستمر

الدورة الإنتاجية بالوحدة 24 سا، توزع الوحدة الغازات السائلة في صهاريج خاصة، أما الغازات المكثفة المعبئة في قارورات، كما تؤمن الوحدة لزبائنها الملحقات اللازمة لاستعمال منتجاتها.

### I - 2 - 2 - نشاط المؤسسة:

إن المهمة الأساسية لمؤسسة ليند غاز تتمثل في إنتاج وتوزيع الغازات الصناعية قصد تلبية مختلف احتياجات القطاعات الاقتصادية والاجتماعية في المجالات التالية:

- الصناعات البترولية.

- الصناعات الحديدية.

- قطاع الصحة والصناعات الغذائية.

- الصناعات الإلكترونية.

حيث تتكفل كل وحدة بتلبية حاجيات منطقة جغرافية معينة، وتغطي وحدة ورقلة مجموع ولايات الجنوب عن طريق توزيع المنتجات على مستوى مقرها بورقلة أو عبر وكلائها المعتمدين في: حاسي مسعود، عين صالح، تقرت، الوادي، غرداية، تمنراست، أدرار، عين أمناس.

كما تنتج وحدة ورقلة سلسلة متنوعة من الغازات الصناعية والتي تدرج ضمن ثلاث حالات:

1 - الحالة السائلة: الأزوت السائل Azote liquide، أكسجين سائل Oxygène liquide، أنيدريد كربونيك Anhydride carbonique.

2 - الحالة الغازية: أكسجين Oxygène، أزوت Azote، أرغون Argon، أنيدريد كربونيك Anhydride carbonique، بروتو أكسيد أزوت Protoxyde d'azote، هيدروجين Hydrogène، مزيج Mélanges.

3 - حالة الذوبان: أسيتلان Acétylène.

• توزيع الغازات إلى الحالة السائلة: يؤمن بصهاريج مزودة بمبرد (Iciterne cryigénique) بعدها تفرغ في خزانات الزبائن.

• منتجات في حالة ذوبان: تعبأ في قارورات:

- تقوم كذلك بتوزيع وبيع المعدات ولواحق استعمالات الغاز الصناعي كمستلزمات التلحيم ومعدات استعماله الطبية.

- طاقة الوحدة الحالية للإنتاج مركبة من:

ورشة إنتاج الأزوت إلى حالة سائلة (أدخل إلى الإنتاج سنة 1976).

ورشة إنتاج الاستيلان (جدد سنة 1985 من أجل رفع القدرة الإنتاجية من: 15م/سا إلى 30م/سا).

ورشة تعبئة الأكسجين والأزوت (ابتداء من سنة 1976).

ورشة تعبئة ثاني أكسيد الكربون (سنة 1984).

وفي النهاية ورشة تعبئة الأرغون ومزيج أرغون/ CO2 وقد أنجزت هذه الورشة رسميا سنة 1999.



I - 2 - 3 - الأهمية الاقتصادية للوحدة:

إن الأهمية الاقتصادية لهذه الوحدة تتمثل في الدور الذي تلعبه على المستوى المحلي أو الوطني أو حتى الدولي وذلك من خلال:

- مساهمتها في تدعيم عدد من القطاعات المهمة في الاقتصاد الوطني كقطاع المحروقات، الصحة الصناعة، الزراعة... إلخ، حيث تقوم بتغطية حوالي 75 % من احتياجات السوق الوطنية.
- على الصعيد المحلي فهي تساهم في تشغيل حوالي 55 عاملاً مما يعني امتصاص جزء من البطالة الموجودة على مستوى المنطقة، والتشغيل يشمل جميع المستويات: كالسائقين، أعوان الأمن الداخلي المسيرين من ذوي الشهادات، العمال داخل الورشات، المهندسون... إلخ.
- تساهم في تلبية احتياجات الزبائن على مستوى ولايات الجنوب خاصة، وما يزيد من فعالية دورها موقعها الاستراتيجي والقريب من أهم مناطق الحقول البترولية ك: حاسي مسعود، حاسي الرمل، عين أمناس... إلخ، وعلى الصعيد الدولي فقد لعبت دوراً فعالاً تمثل في نشر السمعة الحسنة على مستوى منتجات الوحدة وخاصة بعد تحصلها على شهادة ISO 9001:2000 مما يعني الجودة العالية لمنتجاتها مما ساعدها على تصدير منتجاتها لكلا من دولة: ليبيا وتونس والمغرب.

I - 2 - 4 - الأهداف الاقتصادية للوحدة:

- تسعى الوحدة من خلال مزاولة نشاطها إلى تحقيق العديد من الأهداف من أهمها ما يلي:
- إيجاد أسواق داخلية وخارجية لتصريف المنتجات وللحصول على المادة الأولية.
- تلبية طلبات العملاء كما ونوعاً في الوقت والمكان المناسبين.
- رفع الإنتاج بما يتناسب مع متطلبات السوق ومحاولة توفير مناخ يتلاءم مع استقرار العمال بالوحدة.
- توفير الإمكانيات المادية والمعنوية لسير الوحدة.
- تصدير منتجاتها إلى السوق الخارجية على غرار السوق الوطنية والبحث على أسواق جديدة.
- تدريب وتكوين العمال من أجل اكتسابهم خبرات ومهارات مهنية ومعرفة عن التطورات الحديثة.
- المشاركة في تنمية المشاريع الاقتصادية والوطنية الكبرى، وتغطية الحاجات الوطنية من منتجاتها.
- السعي إلى تخفيض التكاليف إلى أدنى مستوى من أجل الحصول على سعر تنافسي.
- مضاعفة المجهود التسويقي من طرف المؤسسة بغية الرفع من رقم الأعمال وتحسين المردودية.
- الاحتكاك بالمؤسسات الأجنبية من أجل اكتساب الخبرة والتكنولوجيا الجديدة.
- محاولة كسب مستثمرين أجانب من خلال التعريف بمنتجات المؤسسة.
- توفير العملة الصعبة عن طريق بيع منتجاتها لعملاء أجانب، والسعي لخلق مناصب شغل جديدة.

I - 3 - المتعاملون الاقتصاديون مع الوحدة:

I - 3 - 1 - العملاء: تتعامل مؤسسة ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة مع العديد من العملاء، إذ تغطي الوحدة منطقة جغرافية في الجنوب بمساحة تصل إلى 1600 كم<sup>2</sup> تضم كل من: ورقلة، حاسي مسعود

الوادي، غرداية، عين صالح، أدرار، عين أمناش، تمنراست، هذا ما يجعلها تحظى بعدة زبائن ممثلين في شركات وطنية وأخرى أجنبية متواجدة بالوطن يمثلون مختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية مثل: الصحة، الصناعة، الفلاحة، البحث العلمي، ... إلخ، وأيضا يتم تسليم المنتجات الصناعية إلى المستهلكين الصغار في القارورات، أما كبار المستهلكين (استهلاك يفوق: 200 م<sup>3</sup>) فيتم تزويدهم بصناديق غازية مكونة من عدة قارورات متساوية الأحجام أو في صهاريج بالنسبة للمنتجات السائلة وهذا ضمانا لتغطية حاجياتهم لمدة طويلة، كما تلبى الوحدة بعض الاحتياجات لزبائن من خارج الوطن، ويمكن تصنيفهم في الجدول الموالي.

- الجدول رقم (3. 2): تصنيف زبائن الوحدة

الشركات الوطنية	الشركات الأجنبية	زبائن من الوطن العربي	شراكة
ENAC ENTP ENGTP ENAFOR ENICAB ANABIB COSIDER SONATRACH	ARCO DOWELL BECHTEL FORASOL ANADARKO SCHLUMBERGER	ADAFGAZH دولة ليبيا	BJSP SOMARCO HESP

- المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المعلومات المقدمة من مصلحة التوزيع.

I - 3 - 2 - الموردون: يتم تزويد وحدة ورقلة بالمواد الأولية عن طريق المؤسسة الأم التي تقوم بإستزادها من عدة شركات أجنبية، يتم اختيارها على أساس: المعلومات حول الجودة، السعر، وقت التمويل، شروط الدفع، ... إلخ، وتقوم المؤسسة الأم بتوزيع المواد المشتراة على الوحدات حسب طلباتها، كما تتعامل وحدة ورقلة مع الوحدات الأخرى، والجدول الموالي يوضح موردي الوحدة.

- الجدول رقم (3. 3): تصنيف موردي الوحدة

الدولة	الشركة	نوعية المادة
HOLLANDE USA ITALIE ITALIE FRANCE FRANCE FRANCE	CRYOUN METLLSERVICE VANETTI SAIDMACHINE NICLINCOTN GALEX AIR PRODUCTS	LES CITERNES F. CUBUOEDECUACU تجهيزات الإنتاج LES POMPES F. MENULEROUNTE تجهيزات الإنتاج تجهيزات الإنتاج

- المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المعطيات المقدمة من مصلحة الإدارة والمستخدمين.

I - 3 - 3 - المنافسون: إن الوحدة تعمل في سوق احتكار القلة إذ كانت تعتبر مؤسسة الغازات الصناعية وحدة ورقلة- سابقا الرائدة الوحيدة على مستوى الجنوب الشرقي، وبعد دخولها في شراكة مع مجمع ليند غاز الأوربي وتحولها إلى مؤسسة ليند غاز الجزائر - وحدة ورقلة- وكان ذلك بتاريخ: 2007/07/01، ظهرت بوادر المنافسة وإن كانت محتشمة من طرف بعض المؤسسات الخاصة

بحاسي مسعود والبعض الآخر في الشمال الجزائري كمؤسسة زياني لإنتاج غاز CO<sub>2</sub> ومن مؤسسة كوجيس (COGIZ) لإنتاج الأزوت السائل، إلى جانب مؤسسة "HELIOS" المختصة في صناعة الهليوم، وهي مؤسسة ناجمة عن شراكة بين كلا من سوناطراك ومؤسسة "Air-liquide" الفرنسية وتجدر الإشارة إلى أن هناك مؤسسات أخرى دخلت السوق الجزائرية بعد الانتقال إلى اقتصاد السوق ومنها الشركات الفرنسية التي ترغب في الاستثمار في مجال الغازات باعتباره سوقاً هاماً للمستهلك الصناعي والنهائي فضلاً على أنه قطاع مربح<sup>(1)</sup>.

**I - 3 - 4 - الوسطاء:** هم حلقات الوصل بين المنتج والمستهلك النهائي للمنتج والذين يعرفون لدى الوحدة بالموزعين المعتمدين، والذين يتوزعون عبر مناطق الجنوب الشرقي التالية: دائرة تقرت، ولاية الوادي، ولاية أدرار، ولاية تمنراست، ولاية غرداية، دائرة عين أمناس (ولاية إليزي).

**I - 3 - 5 - الدولة:** تتولى الحكومة فرض القوانين و سن التشريعات المتعلقة بنشاط الوحدة خاصة منها: الضرائب، وكذا قوانين الإستيراد والتصدير إذ كانت الوحدة في زمن سابق تصدر منتجاتها للخارج وتحديداً لكلاً من الدول التالية: ليبيا وتونس والمغرب، ثم بعد ذلك أصبح التصدير يتم بناء على أوامر المؤسسة الأم بالعاصمة.

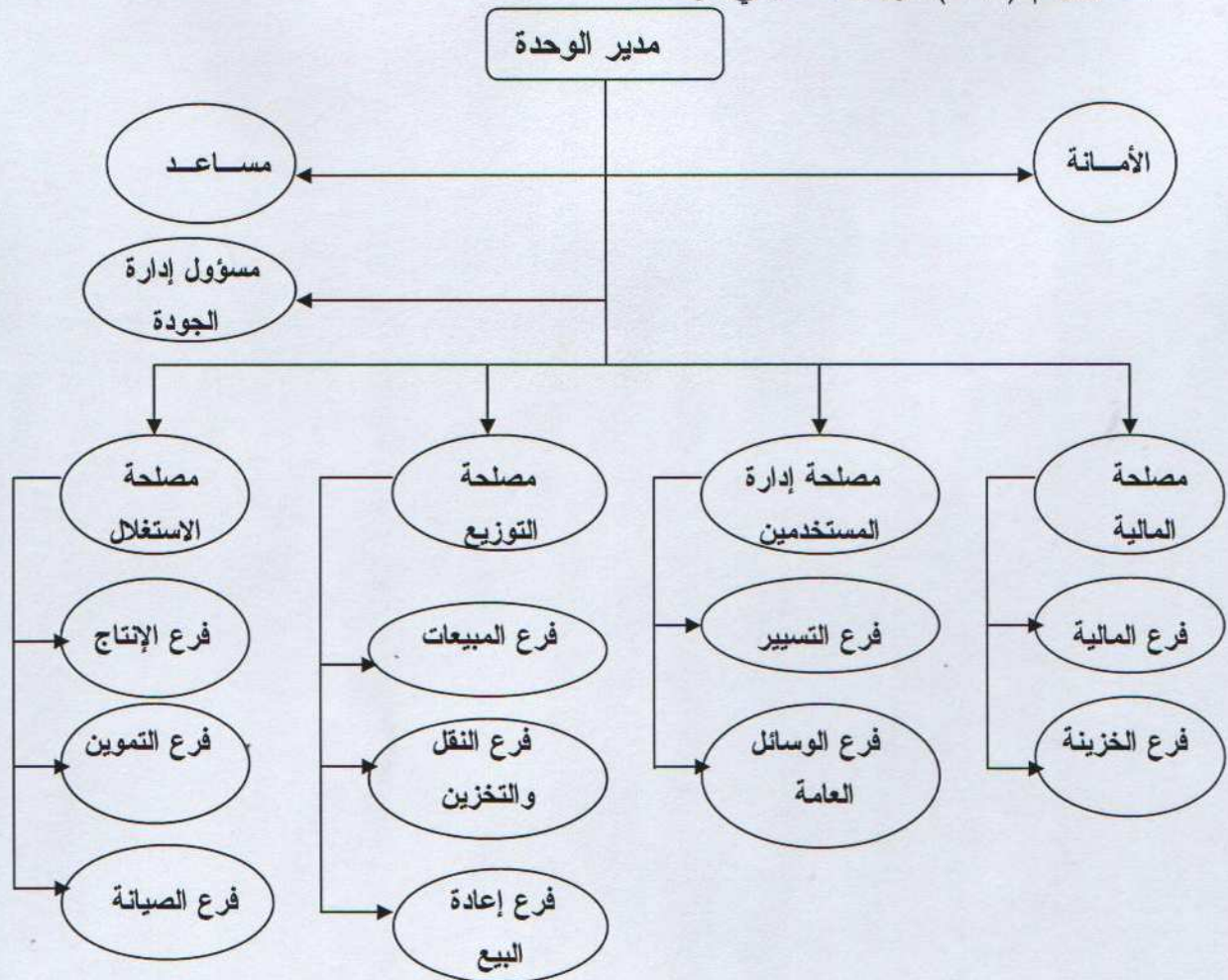
**I - 3 - 6 - التصدير:** تقوم مؤسسة ليند غاز الجزائر - وحدة ورقلة- بتصدير منتجاتها خارج الدولة الجزائرية وتحديداً لكل من: ليبيا وتونس والمغرب، ومؤخراً صدرت المؤسسة الأم كل أنواع الغازات لدولة تونس عن طريق وحدة عنابة و CO<sub>2</sub> لدولة المغرب عن طريق وحدة أرزيو.

#### **I - 4 - دراسة وتشخيص الهيكل التنظيمي لوحدة ليند غاز بورقلة :**

الهيكل التنظيمي للوحدة هو عبارة عن مجموعة من الهياكل المادية والمالية والبشرية والقانونية هدفه هو تحقيق التنسيق بين مختلف أقسامه من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف الوحدة وبالتالي نجاعتها، إذ تهدف إلى تلبية حاجيات مختلف قطاعات الوطن (الصحة، الصناعة، الصناعة الحديدية... إلخ)، يعتمد الهيكل التنظيمي لهذه الوحدة على اللامركزية وتحديد مهام كل مصلحة حسب الكفاءات والقدرات الشخصية والجماعية، كما تعتمد الوحدة البنية الوظيفية المتطورة التي تربط بين المديرية المتخصصة ومختلف المصالح ووحدات الإنتاج مع وجود علاقات تكاملية بين مختلف هذه المصالح، كما هو موضح في الشكل التالي:

<sup>1</sup> - عبد القادر تليلي، رئيس مصلحة التوزيع، منافسو الوحدة في السوق الوطنية، ورقلة، الجزائر، الأحد، 10 جانفي 2010 (مقابلة شخصية).

- الشكل رقم (3. 2): الهيكل التنظيمي للوحدة:



- المصدر: وثائق مقدمة من مصلحة إدارة المستخدمين بمؤسسة ليند غاز الجزائر - وحدة ورقلة-

- مدير الوحدة:

يعتبر همزة وصل بين الوحدة والمؤسسة الأم إذ يكلف بالقيام بالمهام التالية: (1)

- يعمل على تحقيق الأهداف التي تحددها المديرية العامة داخل الوحدة والتي تخص كلا من: سياسات الإنتاج وسياسات التوزيع وسياسات الجودة، وبالتالي يقع على عاتقه ما يلي:
- السهر على استمرار نشاط الوحدة والدفاع عن مصالحها وتوجيه سياساتها التي تعتبر امتدادا لسياسة المديرية العامة للمؤسسة الأم، ولهذا يجب عليه القيام داخل الوحدة بما يلي (انظر الملحق رقم: 02):
- السعي لزيادة المردودية بشكل مستمر من خلال توفير ظروف عمل مواتية للعمال والموظفين.
- السهر على تلبية حاجات الزبائن من المنتجات بالجودة المطلوبة، واحترام العقود من حيث الكم والكيف ومواعيد التسليم، بالإضافة إلى قيامه بالاجتماعات الدورية.
- يضمن متابعة التسيير الجيد للحاجيات الداخلية للوحدة وصلاحيية التخطيط والتكوين في الوحدة.
- احترام كل القيود التي يفرضها محيط الوحدة ومنها: احترام القانون والقواعد الجبائية... إلخ.

<sup>1</sup> - MANUEL DU MANAGEMENT DE LA QUALITE.

- التأكد من حسن التسيير والتنظيم للوحدة، كما يعمل المسؤول على إعداد وتنفيذ التنظيمات العامة للوحدة كما حددتها المديرية العامة، وهو المسؤول الأول على إنشاء المسؤوليات والسلطات داخلها.
- ضرورة مراعاة توجيهات المديرية العامة فيما يخص وضع برامج تكوينية للعمال بالوحدة.
- متابعة سياسة الجودة داخل الوحدة وتوفير كل الوسائل اللازمة لذلك بغية تحقيق الأهداف المسطرة.
- يقدم تقرير للرئيس المدير العام حول نظام الجودة بشكل دوري.
- مهام مسؤول الجودة :

يعمل تحت سلطة مدير الوحدة لكن عمليا هو تابع للمسؤول العام للجودة على مستوى المديرية العامة وذلك عبر المسؤول الجهوي للجودة إذ تخول له السلطات التالية (انظر الملحق رقم:03):

- 1 - تطبيق وتسيير برنامج الجودة في الوحدة.
- 2 - يوقف عمليات الإنتاج إذا كانت غير مطابقة لشروط الجودة المحددة.
- 3 - يساهم في إعداد شروط جودة المنتجات المنتجة على مستوى الوحدة.
- 4 - يسهر على متابعة كل الوثائق الداخلية والخارجية المرتبطة بالجودة عن كثب.
- 5 - يتابع التعديلات التي تطرأ على المقاييس والخصائص المتعلقة بالجودة في الوثائق الخارجية.
- 6 - يساعد في إيجاد الحلول للمشاكل المتعلقة بالجودة.
- 7 - يضع المؤشرات المرتبطة بأهداف الجودة، يحسس ويكون العمال في كل ما يتعلق بالجودة.
- 8- يجمع كل المعلومات المتعلقة بشكاوي الزبائن ويساهم في إيجاد الحلول لها بغية تحسينها.
- 9- إجراء التدقيقات والتحقيقات، بالإضافة إلى المساهمة في مجلة مديرية الوحدات والمديرية العامة.
- 10 - يقوم بمراقبة الجودة بواسطة خطط يتم إعدادها مسبقا.
- 11 - يقدم تقرير لمدير الوحدة والمسؤول الجهوي للجودة في الاجتماعات الدورية.

#### - مسؤوليات خاصة بالجودة:

- الانخراط في نظام تسيير الجودة.
- المساهمة في تجسيد التعليمات العملية في مصلحته والسهر على تطبيقها.
- المساهمة في مجلة مديرية الوحدات.

#### - شروط المنصب:

- تكوين عام ( بكالوريا + عشر سداسيات ) أو ما يعادله.
- تكوين مهني.

- خبرة مهنية مابين: 6 و 8 سنوات.

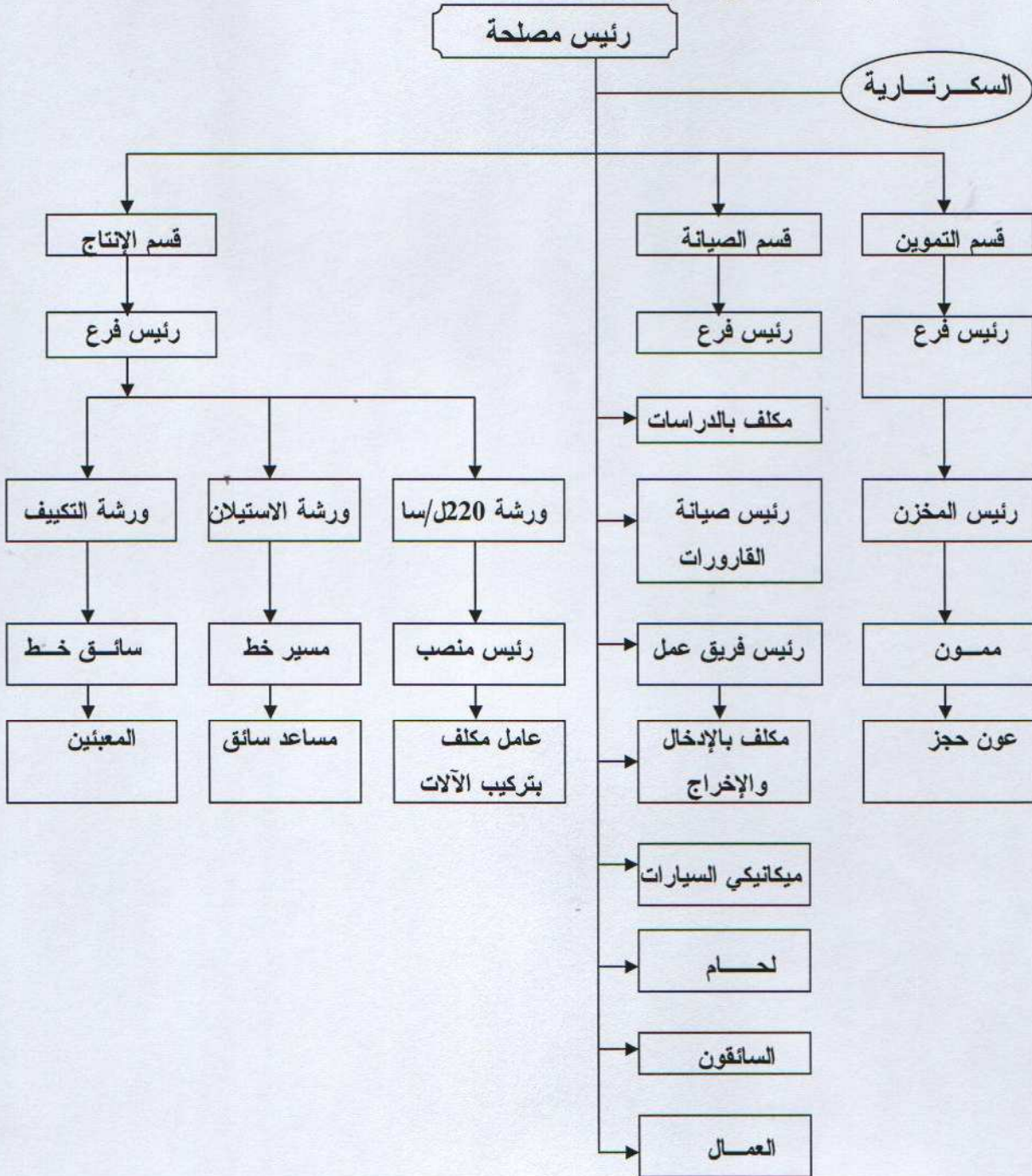
I - 4 - 1 - مختلف الهياكل التنظيمية لمختلف مصالح ومهام الوحدة:

I - 4 - 1 - 1 - مصلحة الاستغلال:

يعتمد الهيكل التنظيمي لهذه المصلحة على التقسيم الوظيفي، من خلال ثلاث أقسام هي: التموين

والإنتاج، الصيانة بالإضافة إلى الوظائف المساعدة والمتمثلة في كل من: قسم النقل، التقنيين... إلخ، تقع تحت سلطة مدير الوحدة وبالتنسيق العملي مع مديرية الإنتاج على مستوى المديرية العامة، يقوم رئيس مصلحة الاستغلال بالمهام المالية والتي يوضحها الشكل التالي:

- الشكل رقم (3.3): يوضح نظام مصلحة الاستغلال



- المصدر: وثائق مقدمة من مصلحة إدارة المستخدمين بمؤسسة ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة.

I - 4 - 1 - 2 - قسم التموين:

رئيس قسم التموين يعمل تحت سلطة رئيس مصلحة الاستغلال وبالتنسيق العملي مع دائرة التموين

على مستوى المديرية العامة، ويقوم هذا القسم بالمهام التالية:

- 1 - يلبي حاجيات الوحدة من المواد الأولية والمواد الاستهلاكية بناء على ما هو محدد في الميزانية التقديرية للتموين.
- 2 - يحدد بالتعاون مع مختلف مصالح وأقسام الوحدة حاجات الوحدة من المواد الواجب شرائها.
- 3 - يقوم بإعداد طلبيات الشراء حسب الخصائص والمميزات المحددة، ويتأكد منها قبل الاستعمال.
- 4 - يختار ويتابع ويقيم كفاءة الموردين.
- 5 - يحول كل المعلومات المتعلقة بكفاءة الجودة (العيوب والتحسينات) للجهات المعنية.
- 6 - يشرف على مشتريات الوحدة ويتحقق منها من حيث الوثائق والكم والنوع.
- 7 - يحدد طرق تخزين المواد وفقا للشروط الأمنية المعمول بها وتحديد إجراءات الدخول للمخازن.
- 8 - يسهر على إبرام الصفقات التجارية ويسعى لتبليتها من طرف المستعمل.
- 9 - يسهر على تطبيق مقاييس الجودة المطلوبة.
- 10 - يحدد المستوى الأمثل لمخزون المواد واللوازم المشتراة.
- 11 - يعلم كل من: رئيس مصلحة الاستغلال عن نشاط القسم وأيضا مصلحة المالية ودائرة التموين على مستوى المديرية العامة بنشاط القسم بواسطة تقارير دورية.

#### I - 4 - 1 - 3 - قسم الإنتاج:

يعمل تحت سلطة رئيس قسم الاستغلال وبالتنسيق العملي مع مديرية الإنتاج للمؤسسة الأم، يقوم رئيس قسم الإنتاج بالمهام التالية:

- 1 - يضمن الإنتاج في الوحدة حسب الشروط المحددة في الميزانية السنوية التقديرية للإنتاج.
- 2 - يشرف على مراقبة جودة المواد الأولية والمنتجات التامة التابعة لمصلحته.
- 3 - يساهم في إعداد مخطط الاستثمار الخاص بوسائل الإنتاج التابعة لمصلحته.
- 4 - يحدد الحاجات اللازمة في حالة تغير طرق الصنع ويساهم في تحديث هذه الطرق.
- 5 - يسهر على متابعة التطور التكنولوجي لوسائل الإنتاج المستخدمة في مصلحته.
- 6 - يساهم في اختيار وسائل الإنتاج.
- 7 - يوفر ويتابع ويستغل كل البيانات الإحصائية المرتبطة بالإنتاج.
- 8 - بصفته رئيس مصلحة الاستغلال على مستوى الوحدة يعتبر مسؤولا ومنسقا لنشاطات قسم الإنتاج وقسم التموين وقسم الصيانة.

#### I - 4 - 1 - 4 - قسم الصيانة:

يقع تحت سلطة رئيس قسم الاستغلال وبالتنسيق العملي مع مديرية الإنتاج للمؤسسة، يقوم رئيس قسم الصيانة بالمهام التالية (انظر الملحق رقم: 04):

- 1- التوجيه والتنشيط والتنسيق ومراقبة نشاطات الورش والصيانة المباشرة لورشات الإنتاج ولواحقها.
- 2 - تقييم ومتابعة انجاز البرامج وتدخلات الصيانة في مختلف منشآت الوحدات المخصصة للزبائن.

- 3 - اقتراح واتخاذ القرارات والتنفيذ وإيجاد الحلول لكل مشاكل الصيانة والتجهيزات ولواحقها.
- 4 - يشرف شخصياً على عملية الصيانة بعد تحديد العطب، ويحدد مهام العمال التابعين لمصلحته.
- 5 - السهر على حسن سير وتيرة الإنتاج سواء العادي أو المتعلق بالصيانة.
- 6 - برمجة مخططات العمل الخاصة بالصيانة لمختلف الورشات والأجهزة.
- 7 - يطلب قطع الغيار المناسب لحالة العطب وقد يكون ذلك محدد مسبقاً (الصيانة الوقائية).
- 8 - السهر على التأمين الدائم لوتيرة العمل وتحسين الجودة والأداء وطرق الصيانة.
- 9 - المشاركة في انجاز ميزانية الصيانة وضمان احترافية العمال.
- 10 - يخبر رئيس مصلحة الاستغلال بنتائج نشاط الصيانة من خلال اللقاءات الدورية وذلك من أجل متابعة الأهداف التي حددت له.

**- مسؤوليات خاصة بالجودة :**

- الانتساب إلى نظام التأمين على الجودة.
- المساهمة في تجسيد التعليمات العملية ووضعها حيز التطبيق.
- شروط الوظيفة:
- حاصل على تكوين عام (بكالوريا + عشرة سداسيات) أو ما يعادلها.
- تكوين مهني.

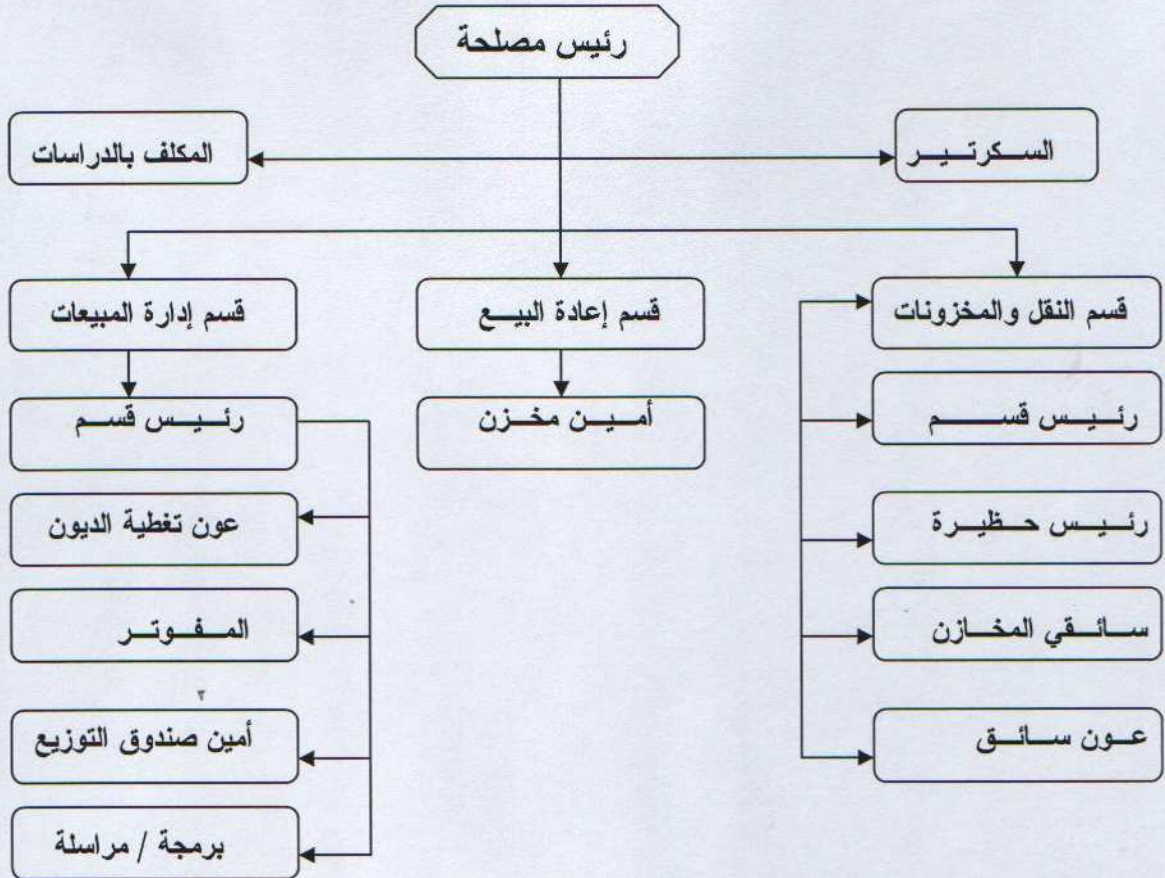
- خبرة مهنية من 4 إلى 6 سنوات.

**I - 4 - 1 - 5 - مصلحة التوزيع:**

- هيكلها التنظيمي يتم في شكل تقسيم وظيفي، ومسؤول مصلحة التوزيع يعمل تحت وصاية مسؤول الوحدة وبعلاقة وظيفية مع المديرية التجارية، له مهمة القيام بما يلي:
  - إعداد الميزانية التقديرية التجارية بعد دراسة السوق.
  - تطبيق الاستراتيجيات التجارية من طرف المديرية التجارية واحترام أهداف ونتائج وحدة المؤسسة.
  - تنسيق أنشطة الوحدة من: توزيع، النقل، تخزين، إدارة المبيعات.
  - ترقية صورة الوحدة في المحافل الرسمية.
  - مفاهيم التوظيف المتواجدة على مستوى الوحدة.
  - السلطة على معالجة العرض والطلب.
  - ضمان معالجة متطلبات الزبائن.
- وتتوزع مهام مصلحة التوزيع وفق الشكل الموالي:



- الشكل رقم (3. 4): يوضح مصلحة التوزيع



- المصدر: وثائق مقدمة من مصلحة إدارة المستخدمين بمؤسسة ليند غاز الجزائر - وحدة ورقلة-

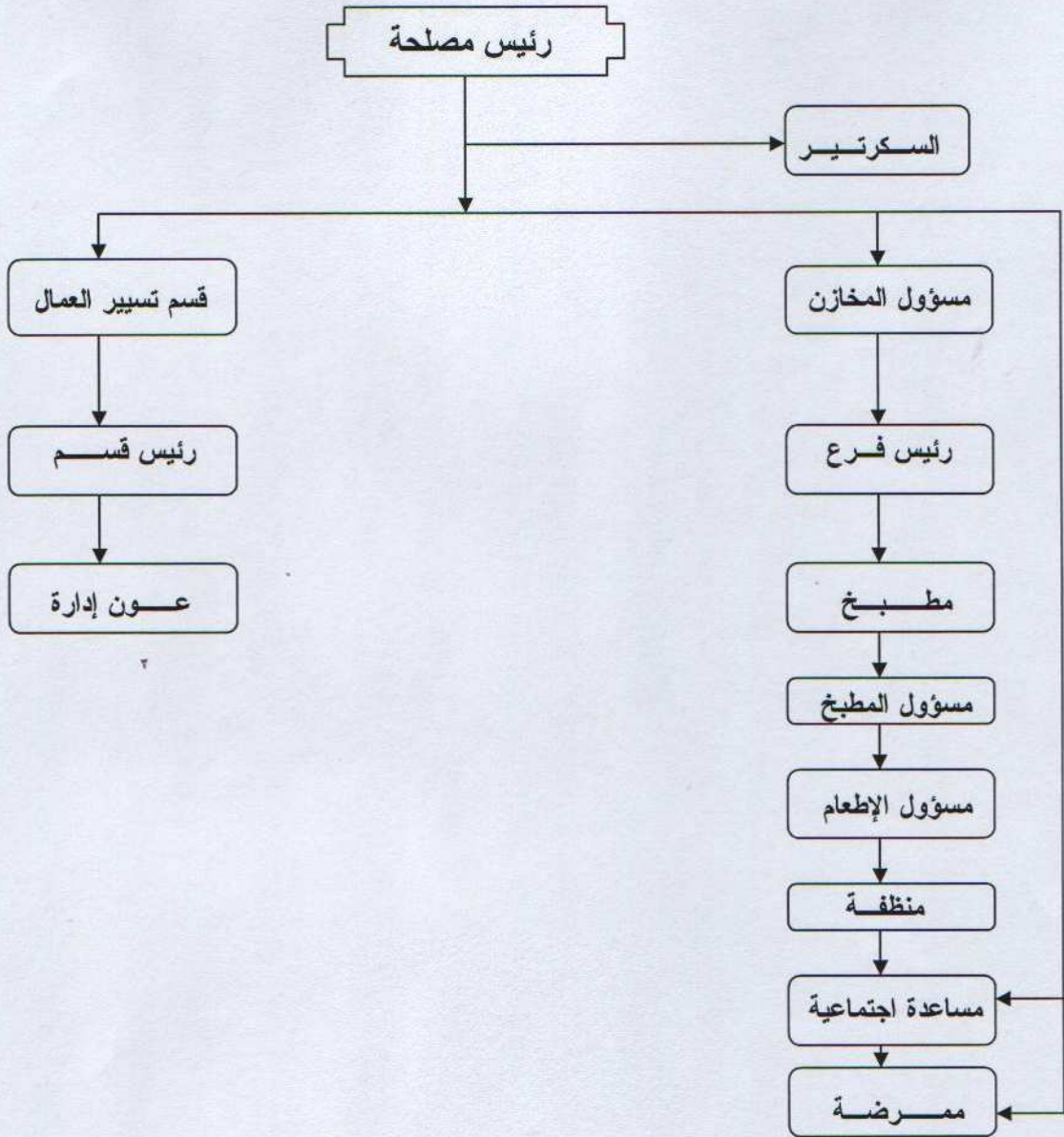
I - 4 - 1 - 6 - مصلحة الإدارة والمستخدمين:

تعمل تحت سلطة مدير الوحدة وبالتنسيق العملي مع مديرية الموارد البشرية في المؤسسة الأم

حيث يقوم رئيس مصلحة الإدارة والمستخدمين بالمهام التالية:

- 1 - البحث عن الكفاءات اللازمة التي تتوافق مع متطلبات الوحدة.
  - 2 - السهر على متابعة ملفات المستخدمين وسير أجورهم.
  - 3 - متابعة خطط التكوين داخل الوحدة، مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار مصالح وأهداف مديرية الموارد البشرية على مستوى المؤسسة الأم.
  - 4 - يعمل على إيصال المعلومات لأصحابها داخل الوحدة.
  - 5 - يعمل على الحد من النزاعات داخل الوحدة.
- ويمكن توضيح هذه المهام أكثر من خلال الشكل التالي:

- الشكل رقم (3. 5): يوضح نظام مصلحة الإدارة



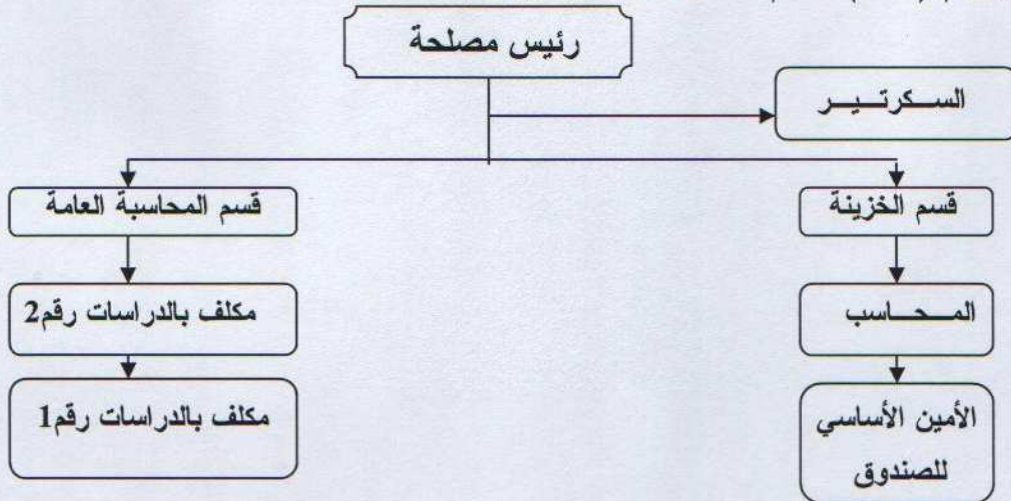
- المصدر: وثائق مقدمة من مصلحة إدارة المستخدمين بمؤسسة ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة.

I - 4 - 1 - 7 - مصلحة المحاسبة والمالية:

هي مصلحة لها علاقة وظيفية بالمديرية المالية وتعمل تحت وصاية مدير الوحدة ومن مهامها:

- مراقبة المعطيات المالية ومحاسب الوحدة.
  - متابعة الميزانية التقديرية للوحدة.
  - تأمين الخزينة والعلاقات عن طريق الأنظمة المالية.
  - البحث عن تحقيق الكفاءة في تحقيق حاجيات الوحدة.
  - ضمان المتابعة الإدارية لملف العمال وتسيير الأجور.
- والشكل الموالي يوضح ذلك:

- الشكل رقم (3. 6): نظام مصلحة المحاسبة والمالية



- المصدر: وثائق مقدمة من مصلحة المحاسبة والمالية بالوحدة.

II - الأيزو كأحد استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في الوحدة:

نظراً لنوعية الإنتاج في مؤسسة ليند غاز الجزائر - وحدة ورقلة- أين تتسم منتجاتها بالموصفات والمعايير العالمية المنفق عليها مع الزبائن، فهي تعمل على خلق نظام وسياسة للجودة، وتسعى لتطبيقه لتحقيق متطلبات زبائنها بتلك المواصفات والمعايير العالمية، إذ حققت الوحدة منافع ومكاسب لضمان الوفاء بالمتطلبات وهذا ما سيتم التطرق إليه.

II - 1 - سياسة نظام الجودة في الوحدة:

أصبحت الجودة هدف استراتيجي لكل مؤسسة تسعى إلى مواكبة التغيرات الحاصلة، وفرض تواجدها في الأسواق وخاصة الخارجية منها، حيث أصبحت الجودة إحدى متطلبات الدخول إلى الأسواق العالمية بغية تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، لذلك سعت مؤسسة الغازات الصناعية سابقاً إلى تحقيق الجودة في منتجاتها من خلال تخصيص مصلحة خاصة لمراقبة النوعية، وتفعيل مختلف الأنظمة المتعلقة بضمان وتأكيد الجودة وفقاً لمختلف مراحلها بدءاً بتأكيد الجودة في المادة الأولية وتأكيد الجودة أثناء المراحل الإنتاجية، وصولاً إلى منتجات ذات جودة عالية وفقاً للمواصفات المحددة. ونظراً لنوعية الإنتاج في مؤسسة ليند غاز الجزائر - وحدة ورقلة- خاصة في ظل تبنيها لنظام الجودة الذي يتوافق مع مواصفات الأيزو العالمية فهي تعمل على خلق سياسات لتسيير مختلف عمليات الإنتاج والعمل على جودة منتجاتها من أجل تلبية احتياجات الزبائن، وتكمن هذه السياسة في تعهد الإدارة بتطبيق كل المقاييس العالمية المطلوبة والتأكيد عليها من خلال دليل الجودة الخاضع للمتطلبات الحالية الخاصة بمواصفات ISO 9001:2000 وهذا في إطار نشاطات الإنتاج ووفقاً للمقاييس والمعايير الجارية للوفاء بمتطلبات العملاء.

كما تقوم الإدارة بتحديد تسيير وتطوير نظام الجودة كهدف أساسي، لذلك فهي تعتمد على جملة من الموارد المادية والبشرية وعلى التنظيم وكل الوسائل التي تساعدها على تطوير نظام الجودة

هذا من جهة، وتحسين طرق الإنتاج من جهة أخرى، كما تسعى إلى تحقيق جودة المنتج من خلال العمل على إيصال أهمية الجودة في كل المستويات، وفي جميع الوظائف مما يضمن تطبيقها بشكل أفضل، ومن أجل التطبيق الفعال والسليم لنظام الجودة داخل المؤسسة فإن الإدارة تعمل على تحسين قدرات الأشخاص العاملين وتوجيههم من خلال تزويدهم بالمعلومات المتعلقة بالجودة، ويعتبر المسؤول القائم بالجودة والمعني والمعين من طرف الإدارة له كل السلطات، والصلاحيات من أجل ممارسة مسؤولية تكوين مراجعين للجودة الداخلية والتأمين الفعال وتطوير نظام الجودة داخل الوحدة باستمرار. إن الهدف من نظام الجودة في الوحدة يتمثل في حفظ وضمان المقاييس والمعايير والعمل على مراقبة تطبيق العاملين للجودة لضمان الحصول على جودة المنتج، ويتم تطبيق الأعمال المحدثة بناء على أنظمة الأمن والقوانين الجزائية وكذا وفقا لمواصفات متطلبات الزبائن<sup>(1)</sup>.

دليل الجودة في مؤسسة ليند غاز الجزائر - وحدة ورقلة- هو الذي يحدد إجراءات وتعليمات العمل المتعلقة بمقتضيات نظام الجودة من ناحية التنظيم، المراقبة وفحص الأعمال المرتبطة به ويركز هذا الأخير على تنظيم التجهيزات والطاقات التي تسمح بالخضوع لطريقة مطابقة الأنظمة لبيان دليل الجودة، والإجراءات المكتوبة وتعليمات العمل ومخطط الجودة، وللحفاظ عليه لا بد من وضع إجراءات لمراقبة سير الأعمال في كل المستويات وكذا خلق أنظمة جديدة لضمان تحقيق جودة المنتج للوفاء بمتطلبات الزبائن.

توضع جميع المسؤوليات في مجال قيادة وحماية مختلف الأعمال المحدثة على الجودة في دليل الجودة والإجراءات المكتوبة وتعليمات العمل بالإضافة لمخطط الجودة.

كما تؤثر الجودة على سمعة الوحدة فقد يكون الأثر سلبياً نتيجة لعدة أسباب منها:

- عدم مطابقة المنتج للمواصفات المتفق عليها.

- عدم الوفاء في المواعيد المحددة حسب ما هو متفق عليه.

كما يكون للجودة الأثر الإيجابي على نشاط الوحدة مما يخلق لها عدة مزايا منها:

- قبول منتجاتها لدى الزبائن.

- تفضيل الزبائن للتعامل مع الوحدة من دون التعامل مع المؤسسات الأخرى.

كما أن الجودة في عالمنا الحالي لا تقتصر فقط على جودة المنتج وإنما تعداه إلى جودة الخدمات والتسيير، ومن بينها أنظمة التسليم في المواعيد المحددة، حيث حرصت إدارة الوحدة في هذا الإطار على تسليم الطلبات في مواعيدها المحددة من خلال تفعيل جميع الأنظمة ومنها نظام الصيانة الوقائية الذي يعمل على تخفيض عدد التعطلات وضمان سير مختلف التجهيزات من خلال برامجها المختلفة الوقائية مثل: الفحص والتفتيش الدوري، والمخططات السنوية، كما تبين لنا ذلك من خلال احترام

<sup>1</sup> - عبد الكريم مباركي، مسؤول نظام الجودة، سياسة نظام الجودة بالوحدة، ورقلة، الجزائر، الثلاثاء، 02 فيفري 2010 (مقابلة شخصية).

- الوحدة لمواعيد التسليم المحددة مع الزبائن.
- وعموما تتمثل أسباب اللجوء للمنتجات في مؤسسة ليند غاز الجزائر - وحدة ورقلة- فيما يلي:
- الإهمال من طرف بعض العاملين.
  - نقص الصيانة الوقائية.
  - نقص النوعية في الوسائل المستعملة وقطاع الغيار المستبدلة.
  - نقص الجودة في تنفيذ التدخلات مما يؤدي إلى التعرض لنفس التعديلات السابقة.
  - عدم احترام المعايير الزمنية في الإنتاج.
  - ظهور أخطاء في المعايير.
- كما توجد إجراءات تتخذ في الوحدة لمعالجة أسباب اللجوء والمتمثلة في الآتي:
- توجد رقابة على كل ما يتم إنتاجه في ورشات الإنتاج على ثلاث أنواع هي:
  - \* رقابة قبل البدء في مرحلة الإنتاج للمواد الداخلة في العملية الإنتاجية.
  - \* رقابة أثناء القيام بعملية الإنتاج.
  - \* رقابة بعد الانتهاء من عملية الإنتاج.
- إن مسؤول الإنتاج مكلف بإعطاء رأيه في الوحدات التي يتم بيعها من عدمه وهذا بعد قيامه بمعاينة ما تم إنتاجه.

- في حالة وجود منتجات غير مطابقة لمواصفات الجودة المطلوبة فإنه يتم التخلص منها وإزالتها.
- في حالة إرجاع الزبون للمنتج لسبب أو لآخر فإنه يتم إجراء تحقيق والبحث عن الأسباب التي أدت إلى ذلك من خلال إعداد بطاقة مخصصة لكشف الأخطاء تسمى: Fiche d'évenement (انظر الملحق رقم: 05) والتي من بين محتوياتها ما يلي:
- \* إرسال البطاقة إلى قسم الجودة لإعطائها رقم.
- \* ما هو الإجراء المتخذ حالياً لحل المشكل المطروح.
- \* ضرورة تحليل أسباب الخطأ إلى ما يلي:
- التعرف على الخطأ ومن هو المتسبب فيه.
- ضرورة القيام بعملية التحسين.
- مردودية عملية التحسين بالنسبة للوحدة.

## II - 2 - خطوات الحصول على شهادة : ISO 9000

نتيجة للتحديات التي تفرضها البيئة على الوحدة عمدت هذه الأخيرة إلى إحداث تغييرات لضمان التأقلم الدائم والمستمر مع استجابة لضغوطات المنافسة المفروضة، إذ لجأت الوحدة لتبني نظام إدارة الجودة الشاملة كخيار استراتيجي يضمن لها التحسين والتطور المستمر.

## II - 2 - 1 - دوافع تطبيق نظام الجودة:

قبل سنة 2000 كانت الوحدة لا يوجد لديها نظام الأيزو، وخلال الفترة 2000 - 2001 وبقرار من الدولة الجزائرية تم فيه حث المؤسسات الوطنية على ضرورة الدخول في نظام الأيزو، إذ فتحت الدولة الباب واسعا أمام المؤسسات الوطنية وطالبتهم على وضع ملف للحصول على شهادة الأيزو وكل مؤسسة بادرت إلى وضع ملف الطلب فإن الدولة تقدم لها مبالغ مالية مع تحمل كل الخسائر الناجمة عن الحصول على الأيزو، وبالفعل كانت مؤسسة الغازات الصناعية سابقا من الوحدات المبادرة لذلك وتعد من المؤسسات الأوائل التي تحصلت على شهادة الأيزو، ومن الدوافع التي جعلتها تقدم على ذلك ما يلي:

- الانفتاح الاقتصادي الذي شهدته الجزائر، مما حتم على الوحدة التعامل مع المتغيرات الخارجية.
- سعي الوحدة لتنمية أنشطتها على المستوى الدولي وخروجها من النطاق المحلي والإقليمي.
- متطلبات الشراكة مع المؤسسات الأجنبية التي تتعامل أو تسعى للتعامل معها.
- الرغبة في اختراق الأسواق الدولية لأن شهادة الجودة أصبحت لغة التعامل في التجارة الدولية في ظل القرن الواحد والعشرون.

- تدعيم سمعة الوحدة سعيا منها لكسب زبائن جدد ومن ثم الحصول على مركز تنافسي في السوق.

## II - 2 - 2 - الأهداف المرجوة من تطبيق نظام الجودة:

من أهم الأهداف التي تسعى الوحدة لتحقيقها ما يلي:

- ضرورة الحصول على شهادة الأيزو باعتبارها مطلب أساسي للتعامل.
- نشر ثقافة الجودة بين أفراد الوحدة.
- التجنيد الشامل للموارد البشرية.
- بغية تحقيق المرونة الدائمة وإدخال التعديلات اللازمة في حجم ونوع متطلبات واحتياجات الزبائن.
- التخفيض المستمر في التكلفة من خلال تحسين الجودة.
- تسهيل العمليات التدريبية في المراكز والهيئات الدولية.
- الاحتفاظ بالزبائن الحاليين والسعي للفوز بزبائن جدد.
- الحاجة إلى تحسين عمليات نظام الجودة.
- الرغبة في الانتشار العالمي للمنتج، ومن ثم مزاحمة الشركات الأجنبية.
- تحسين صورة الوحدة في السوق بغية اكتسابها ميزة تنافسية.
- التخفيض من مسؤولية مخاطر المنتج.

وتعتبر هذه الدوافع والأهداف بمثابة المحرك الرئيس لتبني نظام الجودة في الوحدة، ولتطبيق هذا التغيير المخطط اتبعت الوحدة منهج التطوير، وذلك بإتباع مراحل إدخال الجودة والتوافق مع شهادة

الأيزو والمتمثلة في الآتي<sup>(1)</sup>:

### 1 - مرحلة التحضير: 2002 - 2003

قامت الوحدة بالتحضير للحصول على شهادة الجودة مع معايير الأيزو (ISO 9002:1994) لمدة ثلاث سنوات وذلك عن طريق:

- تجميع كافة المعلومات والبيانات اللازمة عن كيفية الحصول على هذه الشهادة، وتم اختيار مكتب مؤهل يدعى: SEVIQUAL بفرنسا نظراً لسمعته الدولية في قطاع الغازات ونتيجة معايير البسيطة والواضحة، وترتب عن ذلك ما يلي:

- دراسة كافة جوانب الوحدة المادية والبشرية التي تؤهلها لتطبيق هذا النظام.

- التزام الإدارة العليا بمسؤولية إنشاء نظام الجودة في المؤسسة إذ ترتب على ذلك ما يلي:

- تكوين كافة إطارات الوحدة.

- نشر ثقافة الجودة في مختلف المستويات الإدارية.

- تكوين مراجعين داخليين للشركة توكل لهم مهمة تكوين العمال إذ يعتبرون المقياس الأساسي لتثبيت نظام الجودة داخل الوحدة.

### 2 - مرحلة إعداد الوثائق:

هذه المرحلة تسمى بمرحلة المراجعة البيضاء والتي تتم فيها المراجعة على مرحلتين هما:

- المؤسسة الأم.

- ثلاث وحدات.

ومعنى ذلك أن هذه المراجعة تتم باختبار المراجعة للمؤسسة الأم الواقعة في الجزائر العاصمة وثلاث وحدات تابعة لها معاً، مع ضرورة أن تكون الوحدات الثلاث من جهة واحدة سواء شرق أو وسط أو غرب، وذلك بقصد تقليل تكاليف النقل وتضييع الوقت، والملاحظ أن وحدة ورقلة تابعة لوحدات الوسط إقليمياً.

مع العلم أن الوحدة التي ترغب في الحصول على شهادة الأيزو عليها أن تبعث طلب بصفة رسمية للمؤسسة الفرنسية الخاصة بنظام الجودة وتعطي هذه الأخيرة للوحدة مدة خمسة عشر يوماً لتحضير نفسها قبل إجراء عملية المراجعة.

### 3 - مرحلة التثبيت:

تحصلت مؤسسة ليند غاز الجزائر - وحدة ورقلة- على شهادة ISO 9002:1994 والخاص

بالتأمين على الجودة، والمتعلق بضرورة أن يجد الزبون المنتج عند المؤسسة وذلك في:

2003/12/15 ومدته إلى غاية: 2004/12/14 ومدة صلاحيته سنة واحدة، لأن الوحدة دخلت متأخرة

<sup>1</sup> - عبد الكريم مبارك، مسؤول نظام الجودة، مراحل تبني نظام الجودة بالوحدة، ورقلة، الجزائر، الأربعاء، 07 أبريل 2010 (مقابلة شخصية).

في نظام ISO ومدة صلاحيتها تنتهي سنة 2004، وبتاريخ: 2004/03/19 تحصلت وحدة ورقلة على ISO 9001:2000 ومدته ثلاث سنوات وصلاحيته تنتهي في: 2007/03/18، علما أن الوحدة حصلت عليه مبكراً.

وفي: 2007/07/19 تحصلت الوحدة على تجديد لنظام ISO 9001:2000 الذي تدوم مدته إلى غاية: 2010/03/18 (انظر الملحق رقم: 06).

وتجدر الإشارة إلى أن مراجعات المتابعة تتم كل سنة حيث بعد ثلاث سنوات تحصل المؤسسة على التثبيت، وفي هذا الإطار فإن المراجعة الأخيرة تمت بالوحدة بتاريخ: 2010/03/31 وتمت بصورة جيدة وما نجم عنها يتمثل في الثناء والشكر من طرف أعضاء المراجعة للعمال لكونها طبقت كل البنود والشروط الخاصة بالجودة حسب قول مسؤول الجودة بالوحدة، مما يؤكد على أن الوحدة سوف تحصل في الأيام القليلة الموالية على الأيزو الجديد المتمثل في: 2008: ISO 9001 ومدة صلاحيتها ثلاث سنوات، أما فيما يخص تحديث تسيير المؤسسة على نحو يتماشى مع متطلبات التنمية المستدامة، فإن إدماج العامل البيئي يعد ذا أهمية إذ يسمح على المديين المتوسط والطويل بتوفيق أسلوب التصنيع مع حماية البيئة وأمن الأشخاص والممتلكات.

إن سعي الوحدة وراء اكتساب الأنظمة البيئية كنظام أيزو 14000، سيسمح لها مستقبلاً بالاندماج ضمن المؤسسات الايكولوجية-التسيير وهي تلك التي<sup>(1)</sup>:

- ترشد استعمال المورد، وتحافظ على ديمومته بما تنتهجه من أساليب المعالجة لإزالة التلوث الاسترجاع، الرسكلة وإعادة الاستعمال بطرق شتى.

- تحافظ على أمن الأشخاص والممتلكات.

وتلك تدابير تتعكس تدريجياً بالإيجاب على اقتصاد المؤسسات بصفة خاصة وعلى الإقتصاد الوطني بصفة عامة.

إن النظر إلى أسلوب التصنيع الذي تنتهجه مؤسسة الغازات الصناعية سابقاً، ينبئ سلفاً بكونها طفيفة التأثير من حيث التلويث البيئي، فضلاً عن كون الملوثات الناتجة عنه تتمثل في بعض الأحوال التي يمكن إعادة استعمالها ورسكلة المياه العالقة بها بعد معالجتها، على الأقل في أسلوب التصنيع مما يسمح بتوفير المورد من جهة ويرشد النفقات من جهة أخرى.

إن النظر إلى ذات الأسلوب ينبئ أيضاً بكون الوحدة ذات أخطار تستدعي اتخاذ تدابير صارمة في مجال أمن الأشخاص والممتلكات بما يضمن الحفاظ على الوحدة، عمالها، ويضمن خاصة سلامة المواطنين، لاسيما بعد أن زحف النسيج العمراني صوب المؤسسة، وبات لزاماً وليس خياراً أن تعاد موطنتها بما يضمن بعدها عن عوامل الأخطار الخارجية، ويضمن أيضاً بعد المواطن عن الحوادث

<sup>1</sup> - السيدة يسمينة عطاقي، رئيسة مكتب المنشآت المصنفة والأخطار التكنولوجية والنفائات الخاصة وتضمنها، سعي الوحدة وراء اكتساب الأنظمة البيئية، مديرية البيئة، ورقلة، الجزائر، الأربعاء، 03 مارس 2010 (مقابلة شخصية).



الممكنة النجوم بها.

إن السعي وراء انتهاج الأنظمة والمعايير البيئية، يثير هذه المسائل وي طرحها بصفة جدية على طاولة تسيير المؤسسة ويستدعي فعلا توظيف إمكانات مادية وبشرية، لكنه يسمح أخيرا وعلى المديين المتوسط والطويل بتدريك الاستثمارات وترشيد النفقات، بتفادي كثير من الأعباء الإضافية التي يمكن أن تتجم عن نموذج التسيير الحالي.

- كما أن مراقبة تنفيذ الجودة داخل الوحدة تتم وفق خطوتين هما<sup>(1)</sup>:

1- مراقبة الجودة داخليا: يتم ذلك كل ثلاث شهور بالنسبة لوحدات المؤسسة من خلال لجنة أعدت لهذا الغرض من طرف المؤسسة الأم، مع ملاحظة أن كل عضو في اللجنة يعد مسؤولا عن الجودة في الوحدة التي يعمل بها.

2- مراقبة الجودة من الخارج: يتم ذلك كل سنة من المؤسسة المانحة لشهادة الجودة، وبعد الحصول على شهادة الأيزو تم العمل مباشرة بما يلي<sup>(2)</sup>:

- توحيد الوثائق المعمول بها على مستوى كل وحدات المؤسسة الأم.

- ضرورة الالتزام بالمعايير الدولية المستعملة في الإنتاج على مستوى الورشات.

- إتباع ضوابط معينة ومحددة مسبقا فيما يخص استقبال المواد الأولية وقطع الغيار، ثم تخزينها وفق طرق معينة، إضافة إلى تسييرها مثل: عملية الجرد.

- متابعة الوسائل المستعملة في عملية الإنتاج مثل: المتابعة الدقيقة والدورية من خلال بطاقات للألات ووسائل الوزن والقياس...إلخ.

- وضع كل الإمكانيات المتاحة تحت تصرف الزبون مثل: الاستماع لاحتياجاته وشكواه ودراستها والسعي لتلبيةها في حدود الإمكانيات المتاحة للوحدة.

- إعداد بطاقة لوحة القيادة (انظر الملحق رقم: 07) التي يتمكن من خلالها المسؤول من متابعة العمل في كل المناصب ويستطيع من خلال ذلك تكوين العمال للعمل في مناصب متعددة قصد تفادي حالات الغياب والمشاكل التي قد تقع استثناءً.

### II - 3 - منافع ومكاسب مؤسسة ليند الجزائر - وحدة ورقلة - من تطبيق ISO 9001: 2000:

إن الوحدة استطاعت الوصول إلى نظام إدارة الجودة الشاملة والاستمرار فيه عن طريق تدريب العاملين، والذي حضي بمكانة هامة خاصة عند التحول إلى اعتماد مفهوم الجودة الشاملة والذي يهدف إلى البحث عن الجودة في الوحدة بكامل قطاعاتها ابتداءً من الإجراءات الأمنية وصولاً لإشباع وتلبية حاجات ورغبات المستهلكين، والاعتماد على الجودة كمورد غير ملموس، والاهتمام بتسييره جيداً يقود

<sup>1</sup> - عبد الكريم مباركي، مسؤول نظام الجودة، خطوات مراقبة تنفيذ الجودة، ورقلة، الجزائر، الاثنين، 15 مارس 2010 (مقابلة شخصية).

<sup>2</sup> - محمد حروز، مدير الوحدة سابقا، الخطوات المتبعة بعد الحصول على شهادة الأيزو، ورقلة، الجزائر، الاثنين، 22 مارس 2010 (مقابلة شخصية).

إلى تحقيق ميزة تنافسية حيث تؤسس الجودة لثقافة الإتقان داخل الوحدة وتتضمن ثقة المتعاملين معها. ومن المنافع المحققة من تطبيق مواصفات ISO 9001: 2000 على الوحدة ما يلي<sup>(1)</sup>:

- القدرة على الحفاظ على الحصة السوقية.
  - اكتساب ثقة أكبر من طرف الزبائن وخاصة الحاليين منهم.
  - تقديم أفضل المنتجات والخدمات للعملاء.
  - التحسين في طرق العمل المتبعة.
  - زيادة مردودية الوحدة من الأرباح.
  - فهم أفضل لإدارة الجودة الشاملة.
  - وضوح أفضل للمسؤوليات والصلاحيات.
  - تكوين فرق للعمل وتشجيعهم عليه.
  - تنمية روح الإبداع لدى العمال.
  - تحسين جودة المنتجات بغية تحقيق التحسن المطلوب في الميزة التنافسية.
- إن تطبيق المواصفات العالمية للنقيس ISO 9001:2000 لم يخدم العنصر المادي للوحدة (المنتج) فقط بل تعداه إلى العنصر البشري (العمال) من خلال إعداده للتعامل مع مختلف التغيرات التي تطرأ على الوحدة لضمان دعم وإنجاح التطور والتغيير والتجديد، ومن بين المنافع التي تحصل عليها العنصر البشري داخل الوحدة نذكر منها ما يلي:
- تزويد العمال بالوسائل والأدوات التي تمكنهم من أداء مهامهم على أكمل وجه وذلك من خلال توفير الموارد المناسبة والتدريب.
  - تحديد مهام كل عامل داخل الوحدة بطريقة تمكن من إعطاء نتائج صحيحة وذلك عن طريق تخطيط الجودة ووضع الإجراءات والمواصفات والإرشادات التي تساعد العاملين على اختيار الشيء الصحيح.
  - ضرورة الحفاظ على جودة المنتجات بصفة ثابتة من خلال تحديد الانحرافات، واكتشافها والسعي لاتخاذ الإجراءات الصحيحة والوقائية المناسبة.
  - الشفافية والوضوح في الواجبات والمسؤوليات لكل عامل في الوحدة.
  - وضع دليل موضوعي (كتالوج) لاستخدامه في إثبات جودة المنتجات في الوحدة عن طريق تحديد وتعريف سجلات الجودة لكل عملية.
- إذا كان ما تم ذكره أنفاً على الصعيد الداخلي، فإن لنظام الجودة ISO 9001:2000 فوائد جمة على الصعيد الخارجي للوحدة نذكر منها الآتي:
- رغبة الوحدة بتحقيق ميزات تنافسية من خلال: الحصول على حصة سوقية ممكنة، تلبية رغبات

<sup>1</sup> - عبد الكريم مباركي، مسؤول نظام الجودة، منافع ومكاسب الوحدة من تطبيق ISO9001:2000 ورقلة، الجزائر، الخميس، 25 مارس 2010 (مقابلة شخصية).

المستهلكين، تحسين مستوى جودة الإنتاج، خفض تكاليف الإنتاج الإجمالية.  
- تعتبر الوحدة أن الحصول على شهادة ISO 9001:2000 هو جزء من استراتيجية التطوير الشاملة وزيادة القدرة على التصدير.

- إن الحصول على: ISO9001:2000 لم يعد اختياريًا، وإنما لحتمية التعامل مع الأسواق الخارجية.  
- لا يعد الحصول على شهادة ISO 9001:2000 وكل الفوائد المترتبة عنها بمثابة الحل الأمثل للتخلص من جميع المشكلات التي تعاني منها الوحدة.

- إن النجاح المرغوب لا يتحقق بمجرد تجاوب العمال بشكل آلي لما يطلب منهم إنجازهم، وإنما النجاح ينتج عن الإرادة الصادقة للعامل في تطوير قدراته الشخصية، وهذا ما توفره إدارة الجودة الشاملة.  
- تعتبر شهادة ISO 9001:2000 بمثابة جواز سفر لأي منتج تريد الوحدة عرضه في الأسواق الدولية، أو بطاقة شخصية داخل الأسواق المحلية، فهي شرط لازم ولكنه غير كاف لتحقيق النجاح في إشباع رغبات المستهلكين.

- يعتبر الحصول على شهادة ISO 9001:2000 من وسائل التحسين التي تستعملها الوحدة ضد المنافسة الخارجية، لأن الحصول عليها هو بمثابة دعم لصورة المنتج والوحدة في أذهان المستهلكين إضافة لمساهمته في زيادة حصتها السوقية.

### III - أثر نظام الجودة على الأنشطة التسويقية:

إن تبني الجودة كحل استراتيجي من طرف الوحدة ليس بالأمر الهين فإنها تحاول من خلاله الحفاظ على المواصفات التي استطاعت الحصول عليها، والاستراتيجية في مؤسسة ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة تتفرع إلى عدة استراتيجيات على المستويات الوظيفية، فنجد على مستوى وظيفة التسويق الاستراتيجيات التسويقية والتي بدورها تتفرع إلى استراتيجيات المزيج التسويقي.

### III - 1 - طبيعة النشاط التسويقي بالوحدة:

تعتمد الوحدة في تعاملها مع الغير على طريقتين هما:

1 - على أساس الإنتاج بالطلبية.

2 - على أساس إنتاج السنة الماضية الذي يتم تحديده كل ثلاثي ومن ثم تحديد الوسائل اللازمة للعملية. ترسل الطلبات إلى دائرة التسويق التي تعتبر حلقة الوصل بين الوحدة وزبائنها، وللإشارة فإن الوحدة تتعامل مع زبائن معينين تتوفر فيهم شروط محددة، ويتطلب ذلك ضرورة وضع ملف لكل زبون لدى الوحدة في حافظة خاصة به لتمييزه عن غيره من الزبائن الآخرين وفق شروط متفق عليها، وهذه الطريقة تعتبر مصدر للمعلومات تتمكن من خلالها الوحدة من التعرف على رغبات الزبائن قصد استغلالها في تطوير المنتج وتحسين جودته، كما تتعرف من خلالها على ما يلي:

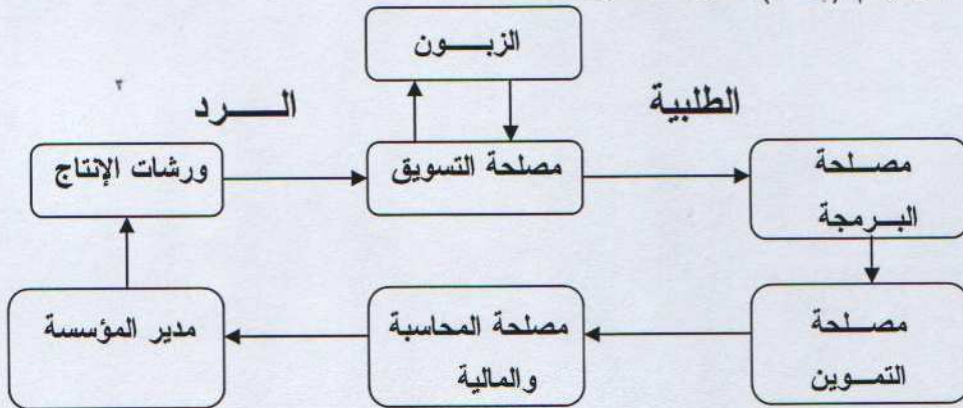
- الزبون الذي يستهلك كميات كبيرة من المنتج.

- الزبون الذي يستهلك كميات صغيرة من المنتج.

- الزبون الذي توقف عن الطلب ومحاولة التعرف على أسباب ذلك لإزالتها مستقبلا.
  - مناقشة الزبون في مدة الطلبية ومحاولة التوصل إلى حل يرضي الطرفين قصد تفادي الضغط في عملية الإنتاج في فترة على حساب أخرى.
- ويمكن توضيح مسار (حركة) الطلبية وفق ما يلي:

يقدم الزبون طلبية المنتج الذي يرغب شرائه من الوحدة إلى مصلحة التسويق والتي تحوله بدورها إلى مصلحة البرمجة لترى ما إذا كان بالإمكان إنتاجها بالكمية وفي الوقت، وبالمواصفات المطلوبة وإذا تمت الموافقة تحول الطلبية إلى مصلحة التموين للنظر إذا كان بالإمكان الإمداد بكمية المواد الأولية اللازمة لإنتاج الطلبية، وإذا لم تكن المواد الأولية موجودة في مخازنها يتم إرسالها إلى مصلحة المحاسبة والمالية بقصد معرفة القدرة على التمويل، وفي حالة الموافقة يتم تحويل هذه الطلبية إلى مدير الوحدة للموافقة النهائية والذي يحولها بدوره لورشات الإنتاج على أنها بدورها بمجرد الانتهاء منها تتصل بمصلحة التسويق لإبلاغها بذلك، والشكل الموالي يوضح مسار الطلبية.

- الشكل رقم (3.7): حركة الطلبية



- المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المعلومات المقدمة من مصلحة التموين بالوحدة.
- إن المتتبع لأهداف الوحدة يجدها توسعية تسعى إلى محاولة البقاء في السوق، ومنافسة المؤسسات التي تنشط في نفس مجال نشاطها من خلال تحسين جودة منتجاتها، إضافة إلى سعيها للتوسع في نشاطها بغية تحقيق الأهداف المسطرة.

### III - 2 - استراتيجيات الأنشطة التسويقية بالوحدة:

بعد التطرق لطبيعة النشاط التسويقي في الوحدة نسعى للتطرق لإستراتيجيات الأنشطة التسويقية التابعة لها، والمتمثلة في الاستراتيجيات التالية:

#### III - 2 - 1 - استراتيجية المنتج:

يعتبر المنتج أساس نجاح الإستراتيجيات التسويقية، إذ هو العنصر الرئيسي الذي تقدمه الوحدة لإشباع حاجات ورغبات المستهلكين وتحقيق رضاهم، كما أنه الوسيلة التي تحقق بها الوحدة أهدافها حيث تدور حوله كل عناصر الأنشطة التسويقية الأخرى بهدف تسيير عملية المبادلة في السوق

وتقديمه بالشكل والنوعية والكيفية التي تتناسب مع ظروف السوق.

وقبل التطرق إلى قسم الإنتاج بكل ورشاته يحتم علينا الترتيب ضرورة التطرق أولاً إلى قسم التموين.

### III - 2 - 1 - 1 - التموين:

1- تعريفه: يعتبر هذا القسم أساسي في الوحدة باعتباره ممون لقسم الإنتاج بالمواد الأولية التي يستعملها، إذ يبدأ نشاطه من الطلب على شراء المواد الأولية (انظر الملحق رقم: 08) من العامل الذي يستعملها داخل ورشات الإنتاج، وينكون قسم التموين من قسمين هما<sup>(1)</sup>:

1 - شراء استراتيجي: يهتم هذا القسم بالمواد الأولية التالية:

- كاربير كالسيوم Carbure de Calcium.

- كلورير كالسيوم Chlorure Calcium.

- أسيتون Acétone.

والمواد المستهلكة مثل: قطع غيار الآلات والمعدات الأخرى من طرف المؤسسة الأم بالعاصمة.

2 - شراء ثانوي: يتعامل هذا القسم في المواد التي تشتري وتباع بفائض قيمة مثل: عود التلحيم، جهاز التلحيم، وسائل التبريد... إلخ.

ولقسم التموين عدة لجان منها:

- لجنة لتقييم احتياجات المؤسسة.

- لجنة طلب الاحتياجات (تشتري المواد التي تحتاجها ورشات الإنتاج غير الموجودة داخل الوحدة).

ب - منابع التموين: يتم الشراء لاحتياجات الوحدة بناءً على طلب الشراء وفق حالتين هما:

1- شراء داخلي: يتمثل في شراء قطع الغيار الخاص بالآلات، الشاحنات، بحيث تشتري الوحدة قطع الغيار من السوق الداخلية (المحلية).

2- شراء خارجي: يتمثل في شراء الوحدة لعتاد الآلات من دولة فرنسا وذلك عن طريق المديرية العامة (المؤسسة الأم) في العاصمة.

ج - شروط الشراء: لكي يتم الشراء ينبغي توفر بعض الشروط (انظر الملحق رقم: 09) من أهمها:

- السعر: يتم التعامل مع الذي يقدم أقل سعر.

- الجودة: ضرورة توفر الجودة الجيدة في المواد الأولية المشتراة (شهادة المطابقة لكل منتج).

- المدة: احترام المدة شرط ضروري في عملية التعامل.

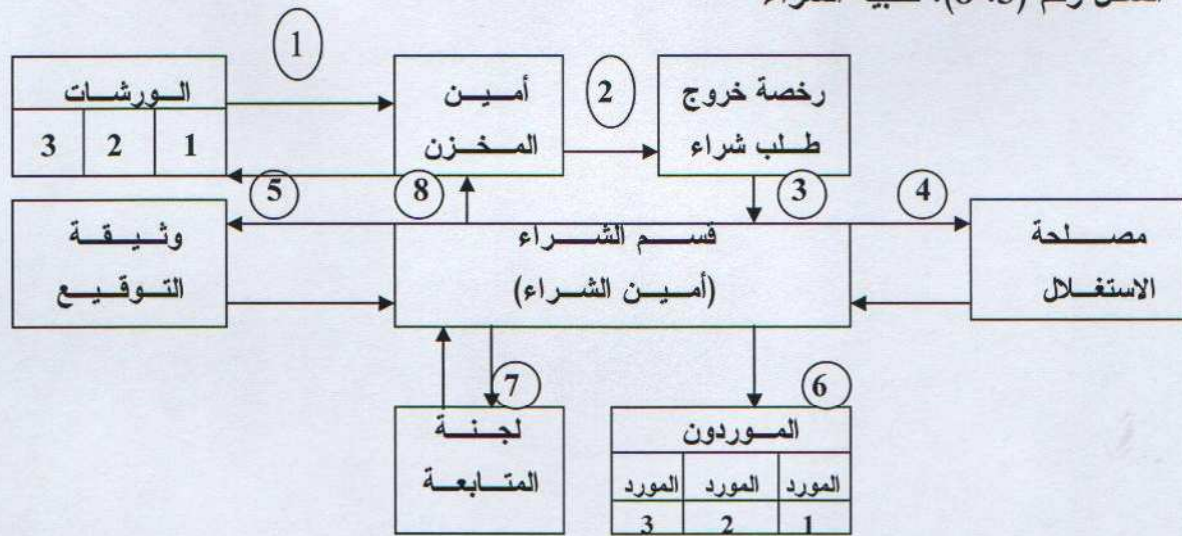
- المعاملة: تتعامل الوحدة مع الذي يقدم لها المواد إلى مقرها قصد الاستفادة من تكاليف النقل.

- الموقع الجغرافي: تتعامل الوحدة مع الشركات القريبة منها.

والشكل الموالي يوضح كيف تتم طريقة طلبه الشراء بالنسبة للوحدة:

1- إسماعيل ريغي، ممون بالوحدة، أقسام الشراء بالوحدة ومنابع تموينها، ورقلة، الجزائر، الاثنين، 29 مارس 2010 (مقابلة شخصية).

- الشكل رقم (3.8): طلبية الشراء



- المصدر: من إعداد الباحث بناء على المعلومات المقدمة من قسم التموين بالوحدة.

\* الوحدة لا تواجه أي مشكلة في التموين بالمواد الأولية حيث تستعمل ثلاث مواد أولية لا تقوم بشرائها وإنما تحصل عليها من خلال طلبها من المؤسسة الأم بالجزائر العاصمة، إذ تقوم هذه الأخيرة بالشراء لجميع الوحدات بعد تجميع الكميات المطلوبة، كما يمكن للوحدات أن تتعامل مع بعضها عند الحاجة، ويمكن متابعة تطور هذه المواد خلال فترة الدراسة بالكمية والقيمة وفق الجداول التالية:

- الجدول رقم (3.4): يوضح تطور المواد الأولية المشتراة للاستهلاك بالكمية خلال الفترة من

2004 إلى 2009

2009		2008		2007		2006		2005		2004		السنوات المواد الأولية
Sortie	Entrée	Sortie	Entrée	Sortie	Entrée	Sortie	Entrée	Sortie	Entrée	Sortie	Entrée	
215300	213900	200101	155701	212150	222300	273170	304160	268865	244945	206845	229425	كاربير الكالسيوم
1360	4080	1360	0	2040	0	2380	0	2380	0	1020	6120	كلورير الكالسيوم
4620	30	4640	3960	11550	7260	7590	14285	7960	7840	4560	0	أسيطون

- المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المعطيات المقدمة من طرف أمين المخزن. - الوحدة: بالكلف

- ملاحظة: معطيات سنتي 2002 و 2003 لم يتم العثور عليها في أرشيف الوحدة.

- التعليق: من معطيات الجدول يتضح لنا ما يلي:

- يمكننا حساب مخزون آخر المدة لكل مادة من المواد المذكورة من خلال الداخل والخارج من المواد المذكورة في الجدول ولكل سنة معينة، والذي يعتبر في الوقت نفسه مخزون أول المدة للسنة التي تأتي بعدها.

- المواد الثلاث المصنعة الظاهرة في الجدول تدخل مجتمعة في إنتاج منتج: غاز الاستيلان (C<sub>2</sub> H<sub>2</sub>)، مع أن المادة الأساسية: تتمثل في كاربير الكالسيوم وباقي المواد عبارة عن ملحقات.

- يلاحظ وجود تذبذب في التموين بالمواد من حيث الكمية من سنة لأخرى وفي جميع المواد من خلال معطيات الجدول حتى وإن كان غير مؤثر على السير الحسن للعملية الإنتاجية وذلك نتيجة لما يلي:

\* أن مسؤول المخزن وضع الاحتياطات الضرورية لكل ظرف طارئ في عملية التموين إذ<sup>(1)</sup>:

- حدد مخزون الإنذار لكل مادة كما يلي:

بحيث ينذر أمين المخزن من خلال طلب شراء يقدمه لمسؤول التموين عندما يقترب من مخزون الإنذار.	}	كاربير كالسيوم: 25000 كلغ	المواد الأولية:
		كلورير كالسيوم: 1080 كلغ	
		الأسيطون: 2560 كلغ	

- حدد مخزون الأمان لكل مادة كما يلي:

يقوم مسؤول المخزن بمراقبة مخزون الإنذار على طول فترات السنة، وفي حالة وصوله إلى مخزون الأمان، فإنه يقوم بتقديم	}	كاربير كالسيوم: 15000 كلغ	المواد الأولية:
		كلورير كالسيوم: 7020 كلغ	
		الأسيطون: 1280 كلغ	

طلب الشراء النهائي (انظر الملحق رقم: 10) ويرفقه ببطاقة عمل متفق عليها داخل المؤسسة " Fiche d'événement" بحيث تعطى نسخة منها لكل عامل وفي كل مصلحة للتصريح بكل حالة تقع في الوحدة وفي حدود عمله، والقصد منها إخلاء المسؤولية عنه ونقلها للسلطة الأعلى منه، مع أن أمين المخزن عند إدخال المشتريات إلى المخازن يسجلها في وصل إدخال (انظر الملحق رقم: 11).

- الجدول رقم (5.3): يوضح تطور المواد الأولية المشتراة للاستهلاك بالقيمة خلال الفترة الدراسة

السنوات	2004	2005	2006	2007	2008	2009
كاربير	11753191,56	14314071,37	17610556,65	13581638,46	10342711,40	1348860,42
كلورير	10618072,53	15558565,60	15533957,90	13054564,68	13024695,27	13575731,66
أسيطون	269157,60	0	0	0	0	286688,00
	40167,60	998309,20	99436,40	85231,20	56820,80	69613,86
	0	1064297,60	1369765,47	789810,83	447044,40	41464,50
	447564,00	1055538,00	779305,00	1106115,83	294561,60	515482,80

- المصدر: من إعداد الباحث اعتمادًا على المعطيات المقدمة من أمين المخزن بالوحدة. - الوحدة: بالدينار الجزائري

- ملاحظة: قيم المواد الأولية لسنتي 2002 و 2003 لم نستطيع العثور عليها في أرشيف الوحدة.

<sup>1</sup>- عبد الحميد كراون، مسؤول المخزون، الطرق المتبعة في تصريف المخزونات من المواد، ورقلة، الجزائر، الاثنيين، 05 أبريل 2010 (مقابلة شخصية).

## III - 2 - 1 - 2 - الإنتاج:

يعتبر قسم الإنتاج من أهم الأقسام بالوحدة بالنظر للدور الذي يؤديه إذ ينتج هذا القسم:

- أوكسجين غازي.

- أزوت غازي.

- ثاني أكسيد الكربون.

إذ يتكون هذا القسم حاليا من ورشتين بعد أن كان بها ثلاث ورشات هي:

- ورشة التكييف Conditionnement.

- ورشة لاستيلان  $C_2H_2$  (Acétylène).

- ورشة الأزوت السائل 220 لتر/سا Azote Liquide: وتسمى هذه الورشة أيضا بورشة التميع

وفصل غازات الهواء، إذ أن هذه الورشة متوقفة على الإنتاج بالوحدة منذ سنة 2004 وإلى غاية

يومنا هذا لعدة أسباب منها:

- ارتفاع سعر التكلفة رغم أن الكميات المنتجة قليلة.

- فتح ورشة إنتاج في دائرة حاسي مسعود والتي تنتج كميات كبيرة وبتكلفة منخفضة.

أولاً - ورشة التكييف Conditionnement:

أ - تقديم الورشة وطاقة إنتاجها:

بدأت عملية التكييف سنة 1976م، الطاقة الإنتاجية في هذه الورشة تحسب على أساس الكمية

المنتجة خلال ساعة واحدة كأقصى حد، وظيفة هذه الورشة تكييف الغاز بأحجام صغيرة ونجدها تنتج

ثلاث منتجات هي<sup>(1)</sup>:

- أوكسجين غازي Oxygène gazeux.

- أزوت غازي Azote gazeux.

- ثاني أكسيد الكربون  $CO_2$ .

- أوكسجين غازي (Oxygène médical et industriel): تتم عملية تكييف الأوكسجين الطبي

والصناعي في نفس المكان وبنفس المعدات، ولقد تم تجديدها سنة 1996 والجدول الموالي يوضح

الطاقة الإنتاجية حسب المنتجات لهذه الورشة.

<sup>1</sup> - أحمد طالبي، مسؤول قسم الإنتاج، تقديم ورشة التكييف وطاقة إنتاجها، ورقلة، الجزائر، الاثنين، 12 أبريل 2010 (مقابلة شخصية).



- الجدول رقم (3. 6): يوضح الطاقة الإنتاجية لمعدات الأكسجين الغازي

الأكسجين الطبي Oxygène médical	الأكسجين الصناعي Oxygène industriel	وحدة القياس	البيان Désignations
حصتين للأكسجين الصناعي والأكسجين الطبي		م <sup>3</sup>	عدد خطوط الإنتاج Nombre de rampe
20 قارورة لكل خط 10 قارورات			عدد القارورات في الصندوق Nombre de bouteille
370 m <sup>3</sup> /h	370 m <sup>3</sup> /h		قدرة المضخة Debit des pompes
بالتقريب من 15 إلى 20 دقيقة لكل 10 قارورات ( لكل خط )	بالتقريب من 15 إلى 20 دقيقة لكل 10 قارورات ( لكل خط )		مدة تعبئة القارورة Durée de remplissage

- المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المعطيات المقدمة من مصلحة الاستغلال، قسم الإنتاج.

- أزوت غازي Azote gazeux: تتم عملية تكييف الأزوت الغازي (Azote gazeux) في نفس

المكان وبمعدات مختلفة وفق الطاقة الإنتاجية المبينة في الجدول الموالي:

- الجدول رقم (3. 7): يوضح الطاقة الإنتاجية لمعدات الأزوت الغازي

الأزوت الغازي Azote gazeux	وحدة القياس	البيان Désignations
1	م <sup>3</sup>	عدد خطوط الإنتاج Nombre de rampe
10		عدد القارورات في الصندوق Nombre de bouteille
300 m <sup>3</sup> /h		قدرة المضخة Debit des pompes
بالتقريب من 20 إلى 25 دقيقة لكل 10 قارورات ( لكل خط )		مدة تعبئة القارورة Durée de remplissage

- المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المعطيات المقدمة من مصلحة الاستغلال، قسم الإنتاج.

- ثاني أكسيد الكربون CO<sub>2</sub>: تمت عملية تجديد هذه المعدات سنة 1984، والطاقة الإنتاجية لها

والمعدات يوضحها الجدول الموالي:

- الجدول رقم (3. 8): يوضح الطاقة الإنتاجية لمعدات ثاني أكسيد الكربون CO<sub>2</sub>

البيان	وحدة القياس	ثاني أكسيد الكربون
Désignations	القياس	CO <sub>2</sub>
عدد خطوط الإنتاج	كـلـغ	2
Nombre de rampe		لكل صندوق توجد قارورة واحدة
عدد القارورات في الصندوق		400 m <sup>3</sup> / h
Nombre de bouteille		حسب سعة القارورة
قدرة المضخة		
Debit des pompes		
مدة تعبئة القارورة		
Durée de remplissage		

- المصدر: من إعداد الباحث من خلال المعطيات المقدمة من مصلحة الاستغلال، قسم الإنتاج.

ب - نظام العمل في الورشة:

يعمل في هذه الورشة خمسة عمال يعملون في دورية واحدة بنظام الدوام الواحد، لمدة 8 ساعات في اليوم على مدار خمسة أيام في الأسبوع، وفي حالة وجود طلبات كبيرة مقدمة من طرف الزبائن ومن أجل توفير هذه الطلبات في الوقت المناسب فإنها تستطيع أن تعمل وبق دوايمين أو ثلاث إذ اقتضت الضرورة ذلك، وكل فريق يعمل لمدة: 8 ساعات.

ج - وصف عملية الإنتاج في الورشة:

تستلم هذه الورشة المادة الأولية نفسها في حالة سائلة ثم تقوم بتحويلها كما يلي:

أوكسجين سائل ← أوكسجين غازي.

أزوت سائل ← أزوت غازي.

ثاني أكسيد الكربون ← لا يحول بل يعبأ مباشرة في حالته السائلة.

ومن الملاحظ أنه بعد عملية التحويل يتم تعبئة المواد في قارورات التي يسلم فيها المنتج وذلك من خلال استخدام مضخات لحقن الغاز في القارورات، مع أن الإنتاج المتوقع يتم مقارنته بالفعلي (انظر الملحق رقم:12).

د - تطور الإنتاج في الورشة:

تتم متابعة تطور الإنتاج في ورشة التكييف بالوحدة خلال فترة الدراسة من خلال البيانات

التي يوضحها الجدول الموالي:

- الجدول رقم (3. 9): تطور منتجات الورشة خلال الفترة من 2003 إلى 2009

الفعالية (%)	الانحراف	الإنتاج الفعلي (المحقق)	الإنتاج المسطر (المتوقع)	وحدة القياس	البيان	
					الإنتاج حسب السنوات	
%96,63	12798 -	367202	380000	م <sup>3</sup>	أوكسجين غازي	2003
%100,93	269+	29069	28800	م <sup>3</sup>	الأزوت الغازي	
%78,24	60926 -	219074	280000	كغ	ثاني أكسيد الكربون	
%94,78	17763 -	322488	340251	م <sup>3</sup>	أوكسجين غازي	2004
%96,48	951 -	26097	27048	م <sup>3</sup>	الأزوت الغازي	
%116,13	32260+	232262	200000	كغ	ثاني أكسيد الكربون	
%101,51	5302+	355302	350000	م <sup>3</sup>	أوكسجين غازي	2005
%97.28	736 -	26312	27048	م <sup>3</sup>	الأزوت الغازي	
%86.93	28751-	191249	220000	كغ	ثاني أكسيد الكربون	
%94.53	19254 -	330746	350000	م <sup>3</sup>	أوكسجين غازي	2006
%116,61	4624+	32624	28000	م <sup>3</sup>	الأزوت الغازي	
%103.90	8590+	228590	220000	كغ	ثاني أكسيد الكربون	
%79,16	75125-	375285	360500	م <sup>3</sup>	أوكسجين غازي	2007
%125,43	7335+	36175	28840	م <sup>3</sup>	الأزوت الغازي	
%90,65	21188-	205412	226600	كغ	ثاني أكسيد الكربون	
% 81,50	65100-	286900	352000	م <sup>3</sup>	أوكسجين غازي	2008
%104,28	1500+	36500	35000	م <sup>3</sup>	الأزوت الغازي	
%109,19	24000+	285000	261000	كغ	ثاني أكسيد الكربون	
% 73,32	107000-	294000	401000	م <sup>3</sup>	أوكسجين غازي	2009
% 96,84	1200-	36800	38000	م <sup>3</sup>	الأزوت الغازي	
% 110	22000+	242000	220000	كغ	ثاني أكسيد الكربون	

- المصدر: من إعداد الباحث بناءً على المعلومات المقدمة من مصلحة الاستغلال، قسم الإنتاج.

- ملاحظة: معطيات سنة 2002 لم نستطيع الحصول عليها بسبب عدم وجودها في أرشيف الوحدة.

الانحراف = الإنتاج المحقق - الإنتاج المتوقع

الإنتاج المحقق

الفعالية =  $\frac{\text{الإنتاج المحقق}}{\text{الإنتاج المتوقع}}$  (1)

الإنتاج المتوقع

من معطيات الجدول السابق الذي يمثل تطور المنتجات في ورشات مؤسسة ليند غاز الجزائر - وحدة ورقلة - ينضج لنا ما يلي:

<sup>1</sup> - أحمد شاكر العسكري (2007)، مرجع سابق، ص 19.

- بالنسبة لمنتج الأوكسجين الغازي: فإن أحسن سنة هي سنة 2005 إذ بلغت فعالية الإنتاج ما نسبته: 101,51 %، وهذا معناه أن الإنتاج المحقق فاق الإنتاج المسطر بانحراف إيجابي قدر بـ: (+5302م<sup>3</sup>) لكن ماعدا هذه السنة فإن باقي السنوات نجد أن الإنتاج الحقيقي لم يتعدى الإنتاج المتوقع، أما نسبة تحقيق الأهداف بالكميات بالنسبة لمنتج الأوكسجين الغازي فنجدها قد انحصرت بين 101,51 % كأعلى وأحسن معدل و73,32 % كأقل معدل عرفته الوحدة خلال فترة الدراسة، ولذلك يمكننا القول بأن الإنتاج المحقق من هذا المنتج يعتبر مقبول، كما أن الوحدة قادرة على أن تحقق أكثر من ذلك لو تحكمت في دواليب عملية الإنتاج من خلال الاهتمام بمهارات العمال وتحسينها.

- بالنسبة لمنتج الأزوت الغازي: تعد سنة 2007 هي أحسن سنة إذ بلغت فعالية الإنتاج فيها ما نسبته 125,43 % وهذا ما يعني أن الإنتاج المحقق يفوق الإنتاج المتوقع بانحراف إيجابي قدر بـ: (+7335م<sup>3</sup>)، ويليهما في المرتبة الثانية من حيث الفعالية في الإنتاج سنة 2006 بمعدل 116,51 % بانحراف إيجابي قدر بـ: (+4624م<sup>3</sup>)، ثم تلتها في المرتبة الثالثة سنة 2008 وبعدها سنة 2003 من حيث تحقيق الانحراف الإيجابي، أما باقي السنوات الأخرى فجأت بانحرافات سالبة، وعلى العموم وعند النظر لنسبة الأهداف المحققة بالكميات لهذا المنتج فنجدها محصورة ما بين: 125,43 % كأعلى نسبة و96,48 % كأقل نسبة عرفتها الوحدة خلال فترة الدراسة لهذا المنتج، ورغم ذلك فإن النسبة الأدنى تعتبر أحسن من نسبة منتج الأوكسجين وهذا ما يدل على أن الوحدة في الطريق الصحيح المسطر لتحقيق الأهداف.

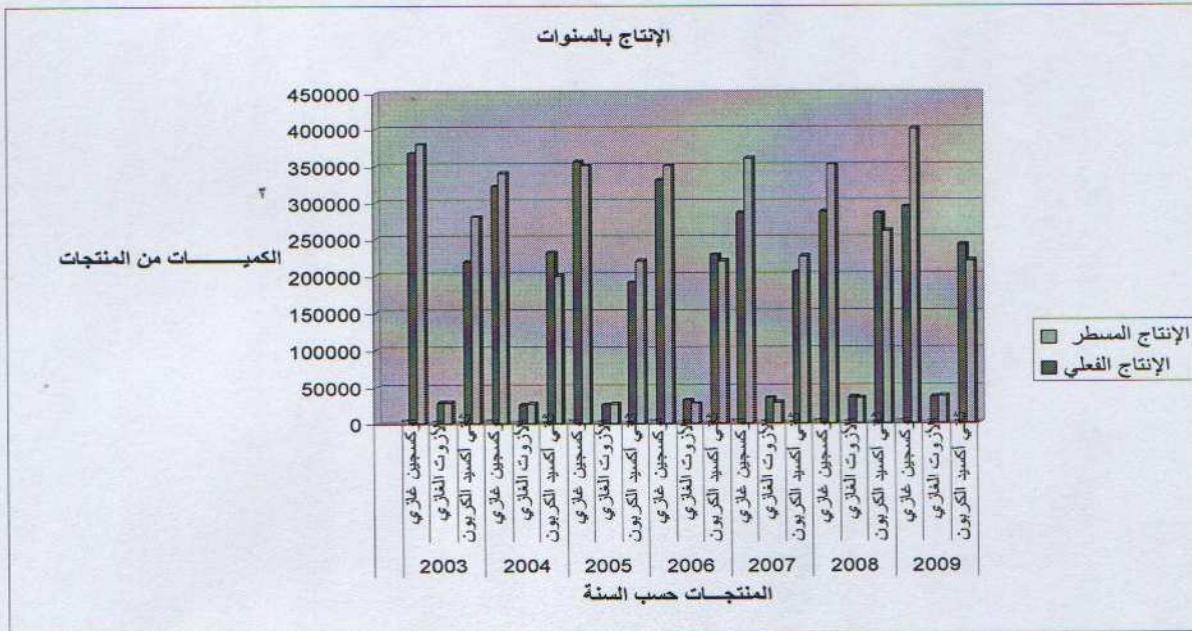
- أما بالنسبة لمنتج ثاني أكسيد الكربون فإن سنة 2004 تعتبر هي الأحسن من حيث الإنتاج حيث بلغت نسبة الفعالية 116,13 % بما يعادل انحراف إيجابي قدر بـ: (+32260 كلغ)، وتلتها ثانيا سنة 2009 من حيث نسبة الفعالية بـ: 110 % وبانحراف إيجابي قدر بـ: 22000 كلغ، ثم بعدها سنة 2008 بنسبة فعالية 109,19 % وبانحراف إيجابي قدر بـ: (+24000 كلغ)، ثم حلت سنة 2006 في المرتبة الرابعة بانحراف إيجابي قدر بـ: 8590 كلغ، أما باقي السنوات الأخرى فجاءت بانحرافات سالبة مما يؤكد أن الإنتاج المقدر أكبر من الإنتاج المحقق، وهذا ما يدل على عدم الدقة في إعداد برنامج الإنتاج المسطر للسنوات: 2003، 2005، 2007، وبصفة عامة وبالنظر لفترة الدراسة نلاحظ وجود تزايد محسوس في الإنتاج المحقق و بوتيرة ثابتة بالمقارنة مع الإنتاج المتوقع.

- يتضح من بيانات الجدول أن إنتاج الوحدة يتميز بالتذبذب لعدم الدقة في التوقعات وما يوضح ذلك الحالات التالية:

- الحالة الأولى: نلاحظ في الحالات التالية أن توقع الإنتاج كان أكبر مما تم إنتاجه فعلا وتجسد ذلك في الحالات التالية:

في سنة 2008 بالنسبة لمنتج الأوكسجين الغازي، وفي سنة 2009 بالنسبة لكل من منتج الأوكسجين الغازي ومنتج الأزوت الغازي.

- الحالة الثانية: هي عكس السابقة إذ توقع الإنتاج كان أقل مما تم إنتاجه فعلاً وتجسد ذلك في فيما يلي:  
 في سنة 2008 بالنسبة لمنتج: الأزوت الغازي وثاني أكسيد الكربون.  
 وفي سنة 2009 بالنسبة لمنتج: ثاني أكسيد الكربون.
- أما تطور الإنتاج في هذه الورشة خلال فترة الدراسة فنجدته يتميز بما يلي:  
 \* منتج أوكسجين غازي و منتج الأزوت الغازي يتميزان بالارتفاع خلال فترة الدراسة.  
 \* منتج ثاني أكسيد الكربون: يتميز بالتذبذب من سنة لأخرى.
- يتضح أن زيادة إنتاج كل من الأوكسجين والأزوت الغازي يعود لزيادة الطلب عليهما من الزبائن والعكس بالنسبة لمنتج ثاني أكسيد الكربون من سنة 2007 إلى سنة 2009.
- ويمكن تمثيل بيانيا كلاً من الإنتاج المسطر (المتوقع) والإنتاج الفعلي (المحقق) وفقاً للشكل الموالي:
- الشكل رقم (3.9): يوضح تطور إنتاج ورشة التكييف



- المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (9.3).

ثانياً - ورشة لاستيلان  $C_2H_2$  (Acetylene):

أ - تقديم الورشة:

تعتبر هذه الورشة من أقدم الورشات تواجدا في الوحدة إذ كانت تعمل منذ أن كانت شركة: Air Liquide متواجدة، وتم تجديدها سنة 1983، تعد مادة: كاربير كالسيوم (فحم الكالسيوم:  $Ca C_2$ ) هي المادة الأولية المستعملة.

ب - الطاقة الإنتاجية للورشة:

هذه الورشة تعمل بنفس الطريقة التي يتم العمل بها في ورشة التكييف بحيث الكمية المنتجة تتم

خلال ساعة واحدة على أقصى تقدير، كما تعمل العناصر المكونة للورشة بالطاقة التالية<sup>(1)</sup>:

- Débit du compresseur 29,2 m<sup>3</sup>/h.

- صبيب الضاغط 29,2 م<sup>3</sup>/سا.

- طاقة استيعاب مستودع الغاز 10 ل<sup>3</sup>/س.

- Capacité du gazomètre 10m<sup>3</sup>/h.

- 03 rampes de 20 bouteilles.

- ثلاثة صناديق يحتوي كل واحد على 20 قارورة.

- Capacité du stockage 80 tonnes de carbure de calcium.

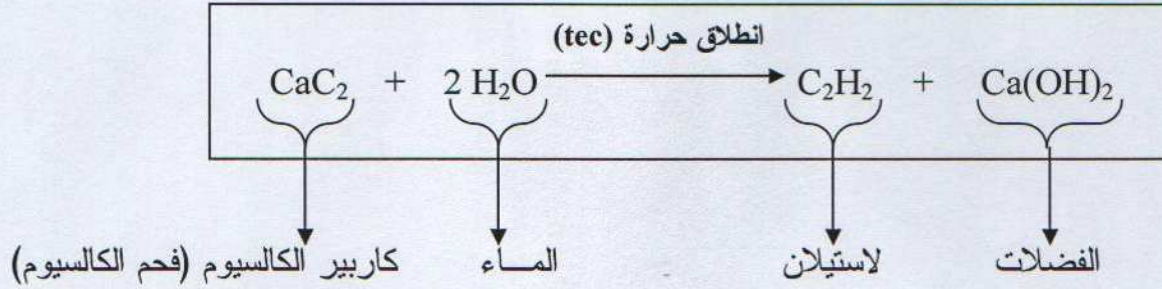
- طاقة تخزين كاربيد الكالسيوم 80 طن.

### ج - نظام العمل في الورشة:

تشغل الورشة خمسة عمال وفق دوريتين ولمدة 16 ساعة في اليوم الواحد، بحيث يعمل كل فريق مدة ثماني ساعات في اليوم، ومنه فالورشة تعمل بنظام: 8X2/سا/يوم، لمدة خمسة أيام في الأسبوع.

### د - وصف عملية الإنتاج في الورشة:

تتم عملية الإنتاج في هذه الورشة من خلال استخدام مادة: كاربيد الكالسيوم CaC<sub>2</sub> (Carbure de calcium) الذي يتم وضعه في خزان فيه الماء يسمى المولد (Générateur)، فينتقل غاز لاستيلان C<sub>2</sub>H<sub>2</sub> ويترسب الجير (Chaux) وهو فضلات Ca(OH)<sub>2</sub> ترميها الوحدة، يحول غاز لاستيلان C<sub>2</sub>H<sub>2</sub> إلى مستودع للغاز (gazomètre) أين يضغط بواسطة الضاغط (Le Compresseur) ومنه إلى قارورات خاصة بغاز لاستيلان C<sub>2</sub>H<sub>2</sub>، وبالتالي فإن عملية إنتاج لاستيلان تتم في إنتاجها وفق المعادلة الكيميائية التالية:



- يتم تخزين أولي في صهاريج متغيرة الحجم مع مراعاة خصائصه التالية:

\* لا يتحمل الضغط العالي.

\* لا يتحمل ارتفاع درجة الحرارة.

ثم يتم تكييفه بواسطة معدات خاصة ثم تعبئته في قوارير مادة مسامية تدعى: مادة الاسيطون (CH<sub>3</sub>CH<sub>3</sub>Co) إلى مادة مذابة لكي لا تترايط جزئيات الاستيلان بواسطة الضغط البطني 25 بار خلال أكثر من ثماني ساعات كما هو موضح في الجدول الموالي.

<sup>1</sup> - العيد صدوقي، مؤول ورشة لاستيلان، تقديم ورشة لاستيلان ووصف عملية الإنتاج بها، ورقلة، الجزائر، الأربعاء، 14 أبريل 2010 (مقابلة شخصية).

- الجدول رقم (3. 10): تصنيف منتجات الوحدة

ملاحظات	أنواعه	المنتج
عملية التعبئة النهائية هي فقط التي تحدد نوع المنتج	- صناعي - طبي - جاف - تنفسي	O <sub>2</sub> الأكسجين الغازي
	- صناعي - جاف - نقي (صافي)	N <sub>2</sub> الأزوت الغازي
	- عادي CO <sub>2</sub> لإطفاء الحرائق (T.P) CO <sub>2</sub> للتلحيم (S)	غاز ثاني أكسيد الكربون CO <sub>2</sub>
	- عادي	الاستيلان

- المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المعلومات المقدمة من مصلحة الاستغلال، قسم الإنتاج.

ه - الاختلاف بين الأكسجين الصناعي والطبي:

هو نفس الأكسجين ويعود الاختلاف بينهما لما يلي:

- الأكسجين الصناعي يستعمل مع غاز ثاني يتمثل في الاستيلان.
  - الأكسجين الطبي يستعمل في المجال الطبي لوحده كغاز للتنفس.
  - قارورة الغاز الصناعي تطلأ باللون الأبيض في أعلى القارورة وبأي لون في الأسفل.
  - قارورة الغاز الطبي طلاؤها أبيض وتوضع عليها علامة **M** باللون الأحمر لتميزها عن غيرها.
- و - تطور إنتاج الاستيلان C<sub>2</sub>H<sub>2</sub> في الوحدة:

يمكننا متابعة تطور الإنتاج في ورشة الاستيلان بالوحدة خلال فترة الدراسة من خلال معطيات

الجدول الموالي:

- الجدول رقم (3. 11): تطور منتجات ورشة لاستيلان  $C_2H_2$  من 2003 إلى 2009

الفعالية (%)	الانحراف	الإنتاج الفعلي (المحقق)	الإنتاج المسطر (المتوقع)	وحدة القياس	المقارنة	
					السنوات الإنتاج	
60,41%	- 34050	51950	86000	م <sup>3</sup>	الاستيلان	2003
75,34%	- 21160	64640	85800	م <sup>3</sup>	الاستيلان	2004
112,70%	+ 10923	96923	86000	م <sup>3</sup>	الاستيلان	2005
114,04%	+ 12078	98078	86000	م <sup>3</sup>	الاستيلان	2006
85,61%	- 12746	57800	88580	م <sup>3</sup>	الاستيلان	2007
80,55%	- 17700	73300	91000	م <sup>3</sup>	الاستيلان	2008
62,5%	- 39000	65000	104000	م <sup>3</sup>	الاستيلان	2009
84,45%		525725	627380		المجموع	

- المصدر: من إعداد الباحث بناءً على المعلومات المقدمة من مصلحة الاستغلال، قسم الإنتاج.

- ملاحظة: معطيات سنة 2002 لم نستطيع الحصول عليها بسبب عدم وجودها في أرشيف المؤسسة.

الانحراف = الإنتاج المحقق - الإنتاج المتوقع

الإنتاج المحقق

الفعالية =

الإنتاج المتوقع

من معطيات الجدول الذي يمثل تطور منتج لاستيلان في مؤسسة ليند غاز الجزائر - وحدة ورقلة - خلال فترة الدراسة، إذ نلاحظ أن أحسن سنة هي سنة 2006 إذ بلغت فعالية الإنتاج ما نسبته: 114,04 %، وهذا ما يدل على أن الإنتاج المحقق يفوق الإنتاج المتوقع بانحراف ايجابي قدر بـ: 12078 م<sup>3</sup>، ثم تلتها بعد ذلك سنة 2005 إذ بلغت فيها نسبة الفعالية 112,70 % بما يقدر بانحراف ايجابي قدر بـ: 10923 م<sup>3</sup>، أما باقي السنوات فنجد أن الإنتاج المتوقع هو أكبر من الإنتاج الفعلي بمعنى أنه تم تحقيق انحراف سلبي.

- أما نسبة تحقيق الأهداف بالنسبة لإنتاج منتج لاستيلان بالكميات فإنها انحصرت بين: 114,04 % كأحسن معدل، و 60,41 % كأقل معدل عرفته الوحدة خلال فترة الدراسة، ومنه يمكننا القول بأن الإنتاج يعد مقبولاً لحد بعيد باعتبار أن نسبة تحقيق الأهداف على طول فترة الدراسة تعدت 60 % من التحقيق وأن المعدل العام (أي نسبة تحقيق الأهداف المسطرة) على طول هذه الفترة وصل إلى نسبة 84,45 %.

يتضح من معطيات الجدول أن التوقع في إنتاج المؤسسة لمنتج الاستيلان متذبذب من سنة لأخرى، أما تطور الإنتاج فنجد أنه أيضاً يتميز بعدم الاستقرار وذلك لتذبذب الطلب من طرف الزبائن، ومن خلال عمليات الإنتاج فإن الوحدة تقوم يومياً بمتابعة مخزون الغازات السائلة من خلال جدول (انظر



الملحق رقم:13)، كما تقوم يوميا بمتابعة التكيف والإنتاج من خلال جدول (انظر الملحق رقم:14).  
III - 2 - 1 - 3 - قسم الصيانة:

لهذا القسم أهمية كبيرة بالوحدة بالمقارنة مع غيره من الأقسام الأخرى إذ نجده يأتي في الترتيب مباشرة بعد قسم الإنتاج، إذ يقوم بعدة أعمال من خلال وثائق يتم إنجازها والمتمثلة في الآتي<sup>(1)</sup>:

1- طلب عمل: تتمثل هذه الوثيقة في أن الورشة التابعة لقسم الإنتاج تطلب من قسم الصيانة تصليح العطب الحاصل في معدات الورشة والذي لا يتطلب الانتظار (انظر الملحق رقم:15).

2- أمر بالعمل: فور تلقي وثيقة طلب عمل يقوم عون الصيانة بتصليح العطب الواقع في الآلة التابعة للورشة أو إصلاح الخلل الواقع في التيار الكهربائي... إلخ، ثم خلف وثيقة طلب العمل توجد كل الأعمال التي قام بها، وأحيانا يجد أعطاب غير معلن عنها فيما سبق من مسؤول الورشة المعنية والهدف من ذلك يتمثل في تحديد الوقت الذي يقضيه عون الصيانة خلال اليوم في الوحدة، كما تسجل جميع المواد الأولية المستهلكة في عملية الصيانة ومنها: الزيوت بأنواعها... إلخ، كما أن عمال قسم الصيانة لا يقومون بالعمل داخل الوحدة فقط بل قد يتعداه لمؤسسات أخرى، ويتم تقدير ذلك بالساعة قصد معرفة تكلفة الساعة الواحدة إضافة إلى المصاريف الملحقة بعملية الصيانة (انظر الملحق رقم:16).

3 - بطاقة تاريخية: وتسمى أيضا ببطاقة حياة الاستثمار، والتي يتم فيها تسجيل الاهتلاكات الخاصة بالاستثمار (انظر الملحق رقم:17)، كما يتم تسجيل فيها أيضا:  
- مراقبة الاستثمار.

- عدد حالات الصيانة.

- ضرورة وضع طرق معينة للصيانة لتفادي الوقوع في العطب ولو لمدة معينة.

4 - بطاقة تقرير بتدخلات قسم الصيانة شهريا: هذا التقرير يتم إعداده في نهاية كل شهر قصد إرساله إلى المؤسسة الأم بالعاصمة، ويتعلق بكل تدخلات قسم الصيانة مهما كان حجم التدخل صغيراً أو كبيراً (انظر الملحق رقم:18)، ومن بين مكوناته ما يلي:

- عدد الساعات المنجزة من طرف قسم الصيانة.

- الأعمال المنجزة من طرف قسم الصيانة.

5 - كشف الأعمال (الأشغال) المنجزة للمضخ الهوائي لاسيتلان  $C_2 H_2$  يوميا: يتم إعداده من طرف عمال ورشة لاسيتلان بقسم الإنتاج (انظر الملحق رقم:19) وذلك من أجل تفقد بعض اللوازم منها:

- مراقبة درجة حرارة الماء.

- الضغط.

وفي حالة وجود خلل يتم تبليغ مصلحة الصيانة به لتصليحه مثل: توقف الكهرباء.

<sup>1</sup> - السيدة عائشة نعيمى، كاتبة بمصلحة الصيانة، أهم الوثائق التي يعمل بها قسم الصيانة، ورقلة، الجزائر، الأحد، 18 أبريل 2010 (مقابلة شخصية).

- في نهاية السنة تتم مقارنة ما تم التخطيط له وما تم تنفيذه في الميدان من تدخلات لقسم الصيانة ومع أن الآلات قديمة فإن ذلك يتطلب زيادة تدخلات عمال الصيانة في كل مرة وأكثر مما سبق.

6 - **مخطط الصيانة الوقائي لورشة لاسيتلان:** يتم إعداده في البداية مقارنة بما تم في السنة الماضية والصيانة تتم من خلال عملية المراقبة اليومية وفي كل ساعة وحسب الوسائل المستعملة، كما تتم بالنسبة لبعض المعدات شهريا، أو كل ثلاثي، أو كل سداسي... إلخ، بالإضافة إلى ما سبق توجد صيانة عادية تتم مرة كل أسبوع أو شهر حسب الآلة (انظر الملحق رقم:20).

7 - **الأعمال المنجزة من مخطط الصيانة:** هذه البطاقة مقسمة لأقسام، كل قسم منها يخص مصلحة منها، فمثلا ورشة منتج لاسيتلان تحتاج إلى صيانة في معدات الورشة وتوفير المواد الأساسية مثل: كاربور، الاسيطون... إلخ بالنسبة لقسم الصيانة... إلخ (انظر الملحق رقم:21).

8 - **بطاقة مراقبة وصيانة معدات القياس:** تتم مراقبتها مرة كل سنة من طرف خبير في الصيانة من خارج الوحدة (انظر الملحق رقم:22)، ومن أهم المهام الموكلة لهذا الخبير مراقبة ما يلي<sup>(1)</sup>:  
- ميزان القارورات وذلك للتأكيد على ضرورة احترام المقاييس الموضوعية من طرف الديوان الوطني للقياسات (ONML).

- أجهزة القياس: مراقبة مختلف أجهزة القياس الداخلة في سياسة الإنتاج مثل: وسائل ضغط الحرارة.  
- الجودة: ضرورة وجود مراقبة خارجية عن الوحدة ممثلة في عمل الخبير وذلك قصد التأكيد على مدى احترام الوحدة لمعايير الجودة العالمية.

### III - 2 - 1 - 4 - دراسة أعمار العاملين:

إن المغزى من دراسة أعمار العاملين بالوحدة يتمثل في معرفة مدى تأثيرهم على العمل المؤدى داخل الوحدة والذي نجده يختلف من مجال لآخر، فإذا كان العمل المؤدى يعتمد على المجهود العضلي فإن العامل كلما تقدم في السن تراجع قدرته الإنتاجية وخاصة إذا ما كان العمل المؤدى مرهق مثل: ما هو عليه الحال في مؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة، أما إذا كان العمل الذي يقوم به العامل يعتمد على الجانب الفكري مثل: العمل الإداري والتسييري فإن ذلك يكسب العامل خبرة ومهارات كلما تقدم سنه في العمل وتزداد قدرته على التحكم فيه، ونتيجة لذلك ارتأينا معرفة أعمار العمال بالوحدة خلال سنة 2009 باعتبارها سنة حديثة للدراسة، ومعرفة تأثير ذلك على نشاط الوحدة وذلك من خلال معطيات الجدول الموالي:

<sup>1</sup> - محمد الصالح عمران، رئيس مصلحة الاستغلال، مراقبة وصيانة معدات القياس، ورقلة، الجزائر، الاثنين، 19 أبريل 2010 ( مقابلة شخصية).

- الجدول رقم (3. 12): يوضح أعمار العمال في الوحدة في نهايته سنة 2009

2009		فئات العمر بالسنوات
التكرارات النسبية	التكرارات الفعلية	
00 %	00	[30 - 25]
5,45 %	03	[35 - 30]
7,27 %	04	[40 - 35]
20 %	11	[45 - 40]
43,64 %	24	[50 - 45]
21,82 %	12	[55 - 50]
1,82 %	01	[60 - 55]
100 %	55	المجموع

- المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المعطيات المقدمة من مصلحة المستخدمين بالوحدة.

\* **التعليق:** يتضح لنا من معطيات الجدول ما يلي:

- لا يوجد عامل عمره أقل من 30 سنة وهذا ما يدل على عدم وجود عنصر الشباب في الوحدة.  
 - العمال الذين يقل أعمارهم عن 35 سنة يمثلون ما نسبته 5,45% فقط، بينما 7,27% من عمال الوحدة تقل أعمارهم عن 40 سنة وهي نسبة ضئيلة كسابقها، كما توجد نسبة معتبرة (20%) أعمارهم تتراوح ما بين [40 - 45] سنة، أما أغلبية عمال الوحدة (24 عاملاً) فإن أعمارهم متقدمة في السن وبنسبة 43,46% وللأسف هم الذين يمثلون أكبر نسبة مما يصعب تعويضهم بكفاءة عالية.  
 أيضاً ما نسبته 21,82% من عمال الوحدة سوف يحالون على التقاعد بعد مدة وجيزة، وانطلاقاً مما سبق نخلص إلى ما يلي:

\* لا يوجد تشغيل في الوحدة وإن وجد فإنه يقتصر على عدد محدود جداً.

\* الوحدة تسير نحو شيخوخة العاملين فيها.

\* من الصعب تعويض أو المحافظة على الكفاءة العالية لهؤلاء العمال.

\* عدم وجود استراتيجية واضحة المعالم توحى بالمحافظة على المكتسبات السابقة.

\* وإذا كانت العوامل السابقة تعد سلبية، غير أن ذلك لا يمنع من وجود عوامل إيجابية أهمها الآتي:

- العمال يؤدون أعمالهم من منطلق فهمهم لما هم مسؤولون عنه دون أن يحتاجوا للتذكير بذلك.

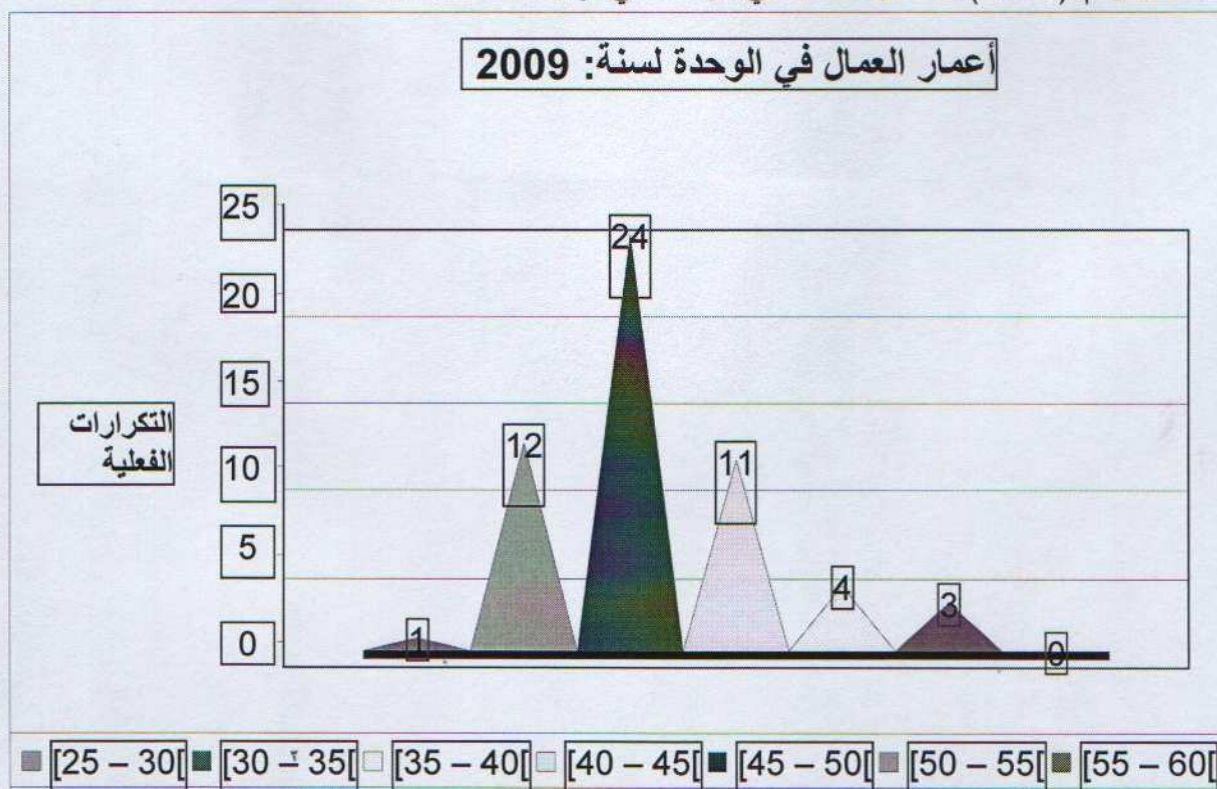
- وجود جو أخوي وعائلي بين أوساط العمال يساعدهم على أداء العمل على أكمل وجه.

- العمال الموجودين حالياً بالوحدة لهم خبرة بحكم عملهم في الوحدة لمدة طويلة مما يؤهلهم لتجاوز

الصعوبات التي قد تواجههم في العمل مهما كان حجمها وتأثيرها، وانطلاقاً من معطيات الجدول

السابق يمكننا تمثيل أعمار عمال الوحدة خلال سنة 2009 وفق الشكل الموالي:

- الشكل رقم (3. 10): أعمار العمال في الوحدة في نهاية سنة 2009



- المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (3. 12).

III - 2 - 1 - 5 - دراسة العمل بالوحدة:

يمكننا تتبع عنصر العمل بدراسة مستوفية في هذا الإطار، وذلك بالنظر للدور الأساسي الذي يلعبه في عملية الإنتاج من جهة، وباعتباره كعنصر أساسي في قياس إنتاجية العمل.

أ- دراسة تطور عدد العمال بالوحدة :

يتم التطرق لتطور عدد العمال بالوحدة خلال فترة الدراسة من عدة جوانب أهمها اللاتي:

1- تطور عدد العمال بالوحدة حسب وضعية العمل والجنس:

يتم توضيح تطور عدد العمال بالوحدة حسب وضعية العمل والجنس من خلال معطيات الجدول

الموالي:

- الجدول رقم (3. 14): يوضح تطور عدد العمال بالوحدة حسب الهياكل خلال فترة الدراسة (2002-2009)

السنوات								تصنيف العقود	الرتبة	الهياكل
2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002			
00	01	01	01	01	01	02	02	عقد لمدة غير محددة	إطار	المديرية
01	00	00	00	00	00	00	00	عقد لمدة محددة		
01	01	01	01	01	01	01	00	عقد لمدة غير محددة	عامل مؤهل	
00	00	00	00	00	00	00	01	عقد لمدة محددة		
00	00	00	00	00	00	00	00	عقد لمدة غير محددة	عامل تنفيذ	
00	00	00	00	00	00	00	00	عقد لمدة محددة		
03	03	03	03	03	03	04	03	عقد لمدة غير محددة	إطار	الاستغلال
00	00	00	00	00	00	00	01	عقد لمدة محددة		
17	16	15	15	17	23	19	22	عقد لمدة غير محددة	عامل مؤهل	
00	00	00	00	00	00	00	00	عقد لمدة محددة		
08	10	10	10	10	10	15	10	عقد لمدة غير محددة	عامل تنفيذ	
00	00	00	00	00	00	00	05	عقد لمدة محددة		
01	01	01	01	00	00	01	01	عقد لمدة غير محددة	إطار	التوزيع
00	00	00	00	01	01	00	01	عقد لمدة محددة		
16	17	16	17	18	13	13	13	عقد لمدة غير محددة	عامل مؤهل	
00	00	00	00	01	01	01	01	عقد لمدة محددة		
00	00	00	00	00	02	03	03	عقد لمدة غير محددة	عامل تنفيذ	
00	00	00	00	00	00	00	00	عقد لمدة محددة		
01	01	00	00	00	00	02	01	عقد لمدة غير محددة	إطار	مصاحبة المستخدمين
00	00	00	00	00	00	00	01	عقد لمدة محددة		
01	02	02	02	02	02	02	02	عقد لمدة غير محددة	عامل مؤهل	
00	00	00	00	00	00	00	00	عقد لمدة محددة		
03	03	04	04	04	04	04	02	عقد لمدة غير محددة	عامل تنفيذ	
00	00	00	00	00	00	00	02	عقد لمدة محددة		
01	01	03	03	03	03	02	02	عقد لمدة غير محددة	إطار	مصاحبة المحاسبية
00	00	00	00	00	00	01	01	عقد لمدة محددة		
02	02	03	03	03	03	03	02	عقد لمدة غير محددة	عامل مؤهل	
00	00	00	00	00	00	00	01	عقد لمدة محددة		
00	00	00	00	00	00	00	00	عقد لمدة غير محددة	عامل تنفيذ	
00	00	00	00	00	00	00	00	عقد لمدة محددة		
06	07	08	08	07	07	11	09	عقد لمدة غير محددة	إطار	الجموع
01	00	00	00	01	01	01	04	عقد لمدة محددة		

37	38	37	38	40	42	38	39	عقد لمدة غير محددة	عامل مؤهل
00	00	00	00	01	01	01	03	عقد لمدة محددة	
11	13	14	14	15	16	22	15	عقد لمدة غير محددة	عامل تنفيذ
00	00	00	00	00	00	00	07	عقد لمدة محددة	

- المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المعطيات المقدمة من مصلحة الموارد البشرية.

\* التعليل: يتضح لنا من معطيات الجدول ما يلي:

- توزيع العمال حسب الهياكل الموجودة بالوحدة.
- توزيع العمال حسب الهياكل ووفق وضعية العمل: عامل مرسوم، عامل وفق عقد، عامل بالساعة.
- توزيع العمال بالوحدة وحسب وضعية العمل ولمدة عقد محددة أو غير محددة.

### 3- تطور عدد العمال بالوحدة حسب قسم الاستغلال وإدارة المستخدمين:

يتم في هذا المجال التطرق إلى عدد عمال قسمي الاستغلال وإدارة المستخدمين من خلال مكونات كل قسم على حدة، وذلك من خلال معطيات الجدول التالي:

- الجدول رقم (3: 15): يوضح وضعية العمال بالوحدة حسب كل من قسم الاستغلال وإدارة

المستخدمين خلال فترة الدراسة (2002-2009)

البيان	الهياكل	الرتبة	تصنيف العقود	السنوات									
				2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009		
مصلحة الاستغلال	التموين	إطار	عقد لمدة غير محددة	00	00	00	00	00	00	00	00	01	
			عقد لمدة محددة	00	00	00	00	00	00	00	00	00	
		عامل مؤهل	عقد لمدة غير محددة	03	03	03	03	02	01	01	01	01	02
			عقد لمدة محددة	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00
		عامل تنفيذ	عقد لمدة غير محددة	01	02	01	01	01	01	01	01	01	01
			عقد لمدة محددة	01	00	00	00	00	00	00	00	00	00
	الإنتاج	إطار	عقد لمدة غير محددة	02	02	01	01	01	01	01	01	01	01
			عقد لمدة محددة	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00
		عامل مؤهل	عقد لمدة غير محددة	11	09	10	06	06	06	06	06	07	07
			عقد لمدة محددة	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00
		عامل تنفيذ	عقد لمدة غير محددة	06	10	11	06	06	06	06	06	07	08
			عقد لمدة محددة	04	00	00	00	00	00	00	00	00	00
الصيانة	إطار	عقد لمدة غير محددة	01	02	02	02	02	02	02	02	02	02	
		عقد لمدة محددة	01	00	00	00	00	00	00	00	00	00	
	عامل مؤهل	عقد لمدة غير محددة	08	08	11	08	08	08	07	07	07	08	
		عقد لمدة محددة	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	
	عامل تنفيذ	عقد لمدة غير محددة	03	03	00	00	00	00	00	00	02	02	
		عقد لمدة محددة	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	
الأمن	إطار	عقد لمدة غير محددة	00	00	00	00	00	00	00	00	00	01	
		عقد لمدة محددة	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	

11	00	00	00	00	00	00	00	عقد لمدة غير محددة	عامل		
00	00	00	00	00	00	00	00	عقد لمدة محددة	مؤهل		
02	00	00	00	00	00	00	00	عقد لمدة غير محددة	عامل		
00	00	00	00	00	00	00	00	عقد لمدة محددة	تنفيذ		
01	01	00	00	00	00	02	01	عقد لمدة غير محددة	إطار	الموارد البشرية	مصصلحة الإدارة و المستخدمين
00	00	00	00	00	00	00	01	عقد لمدة محددة			
02	01	01	01	01	01	01	01	عقد لمدة غير محددة	عامل		
00	00	00	00	00	00	00	00	عقد لمدة محددة	مؤهل		
02	00	00	00	00	01	01	01	عقد لمدة غير محددة	عامل	المصصلحة العامة	
00	00	00	00	00	00	00	00	عقد لمدة محددة	تنفيذ		
00	00	00	00	00	00	00	00	عقد لمدة غير محددة	إطار		
00	00	00	00	00	00	00	00	عقد لمدة محددة			
01	01	01	01	01	01	01	01	عقد لمدة غير محددة	عامل		
00	00	00	00	00	00	00	00	عقد لمدة محددة	مؤهل		
03	03	03	03	03	03	03	01	عقد لمدة غير محددة	عامل		
00	00	00	00	00	00	00	02	عقد لمدة محددة	تنفيذ		
55	35	30	30	32	45	47	49	المجموع			

- المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المعطيات المقدمة من مصصلحة الموارد البشرية.

\* التعليق: من معطيات الجدول يتضح لنا ما يلي:

- عدد عمال مصصلحة الاستغلال أكبر عدداً بالمقارنة مع عدد عمال مصصلحة الإدارة والمستخدمين.  
- عدد العمال المتواجدين بالوحدة بعقد لمدة غير محددة أكثر عدداً من العمال الموجودين بعقد لمدة محددة.

- تزايد عدد عمال مصصلحة الأمن في السنة الأخيرة، وهو أمر حتمي ومقبول نتيجة للأوضاع الأمنية التي عرفتتها الجزائر في الآونة الأخيرة رغم أن ذلك يؤدي إلى زيادة تكاليفها.

- وجود تذبذب ملحوظ في عدد عمال قسم الإنتاج من سنة لأخرى بالمقارنة مع باقي عمال الأقسام الأخرى، وبالنظر للدور الحيوي الذي يلعبه في نشاط المؤسسة ينبغي أن يكون عددهم أكبر من باقي عدد عمال الأقسام الأخرى.

- يلاحظ وجود استقرار واضح في عدد عمال المصصلحة العامة من سنة لأخرى.

- يلاحظ أيضاً من معطيات الجدول وجود استقرار نسبي في عدد عمال قسم التموين والموارد البشرية، أما عمال قسم الصيانة فيعتبر عددهم مرتفع نسبياً بالمقارنة مع عدد عمال قسم الإنتاج.

ب- حركة العمال بالوحدة:

من معطيات الجداول الثلاث السابقة يمكننا توضيح حركة العمال داخل الوحدة من سنة لأخرى وفق معطيات الجدول التالي:

- الجدول رقم (3.16): يوضح تغير عدد العمال بالوحدة لفترة الدراسة (2002 - 2009)

السنوات	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
الهياكل								
الدخول	00	02	01	00	00	00	00	00
الخروج	7	04	06	04	03	01	01	03
مقدار التغير	7 -	2 -	5 -	4 -	3 -	1 -	1 -	3 -

- المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المعطيات المقدمة من مصلحة المستخدمين بالوحدة.

- ملاحظة: الإشارة السالبة في خانة مقدار التغير تعني العدد الذي نقص من العدد الإجمالي للعمال بالوحدة خلال فترة سنة واحدة.

- **التعليق:** يوضح لنا الجدول حركة دخول وخروج العمال من وإلى الوحدة، وهي حركة في جميع السنوات سالبة وهذا يدل على أن خروج العمال أكثر من دخولهم، بمعنى آخر أن التوظيف في الوحدة يكاد يكون معدوم، وفي السنوات الخمسة الأخيرة نجد أن التوظيف منعدم بالوحدة، بينما هناك خروج للعمال مما يؤدي إلى عدم الاستفادة من الخبرات المغادرة للوحدة ولم يتم تكوين عمال آخرين في المناصب التي غادرها أصحابها، وبعد متابعة حالات الخروج اتضح أن ذلك يعود للأسباب التالية:

- الجدول رقم (3.17): يوضح أسباب خروج العمال من الوحدة خلال فترة الدراسة (2002-2009)

السنوات	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	المجموع
أسباب الخروج									
الاستقالة	01	01	01	01	00	01	00	01	06
التقاعد	04	03	04	01	03	00	00	02	17
خروج تطوعي	02	00	01	02	00	00	00	00	05
تحويل ما بين الوحدات	00	00	00	00	00	00	01	00	01
أسباب أخرى	00	00	00	00	00	00	00	00	00
المجموع	07	04	06	04	03	01	01	03	29

- المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المعطيات المقدمة من مصلحة المستخدمين بالوحدة.

- **التعليق:** يتضح من معطيات الجدول أن أسباب الخروج في معظمها تتمثل فيما يلي:

\* الإحالة على التقاعد لأن كل عامل عند وصوله للسن القانوني يطلب ذلك ولا يرغب في الزيادة، مع ملاحظة أن عدد الطلبات لسنة 2010 الخاصة بالإحالة على التقاعد تقدر بـ: 12 طلب وهذا ما يؤدي إلى زيادة تناقص العمال خصوصا وأن التوظيف موقوف بسبب شروط الشراكة، كما يؤكد مصدر مطلع



بأن الشريك الأجنبي يرغب في ضرورة تخفيض نصف عمال مؤسسة ليند غاز الجزائر على جميع مستوى الوحدات التابعة لها بسبب أن بعضهم يعتبر زائداً عن حاجة الوحدة إليه، وأنهم في حالة بطالة مقنعة داخل الوحدة، ويظهر ذلك بوضوح في الوحدات الأخرى الواقعة خصوصاً في الشمال، مما يؤكد عدم وجود رغبة في التوظيف.

\* ومن بين الطرق المستعملة في الوحدات لتقليص الفائض في العمال، نجد طريقة تشجيع العمال بالأقدام على الخروج التطوعي من خلال تقديم امتيازات منها تقديم مرتب لحوالي 40 شهراً مقدماً وهذا قصد تقليص عددهم.

\* إضافة للحالتين السابقتين توجد حالة الاستقالة وذلك لأسباب عدة منها:

- وجود صراعات بين عمال مؤهلين ذوي خبرة بدون شهادات وعمال ليس لهم خبرة ولهم شهادات.
- التحويل عن رغبة أو من طرف المؤسسة الأم.
- إيجاد العامل لمنصب عمل في مؤسسة أخرى بمزايا مغرية منها: الراتب المرتفع... إلخ.
- أسباب أخرى.

### III - 2 - 2 - استراتيجية السعر:

إن استراتيجية السعر تشكل عنصراً مهماً للوحدة، إذ أن السعر يلعب دوراً استراتيجياً في زيادة الحصة السوقية والرفع من مستوى المبيعات وبالتالي الأرباح، ونظراً لأن مؤسسة ليند غاز الجزائر - وحدة ورقلة - تستورد المواد الأولية من الخارج عن طريق المؤسسة الأم بالجزائر العاصمة فإنها لا تستطيع التحكم في تكاليف الإنتاج وليس بإمكانها اعتماد سياسة تخفيض السعر والتي ينتج عنها جذب العملاء أكثر والسيطرة على أكبر حصة في السوق، وبالمقابل نجدها تعتمد على سياسة السعر المرن أي أنه يرتفع بارتفاع التكاليف وينخفض بانخفاضها، إضافة إلى تركيزها على جودة المنتجات المقدمة للزبائن وذلك يتم في حدود المنتجات التي تنتج على مستوى الوحدة والوحدات التابعة لها. وانطلاقاً مما سبق نخلص لما يلي:

- السعر موحد على مستوى كل الوحدات ويحدد من طرف مسؤولي المؤسسة الأم بالجزائر العاصمة وفق المعادلة التالية<sup>(1)</sup>:

$$\text{السعر} = \text{مجموع التكاليف} + \text{هامش الربح}$$

ويعود ذلك لتطور أسعار الغاز عالمياً، أما التكلفة فإنها تحدد بالنسبة لكل نوع من الغازات وفق قاعدة بسيطة هي:

$$\text{التكلفة} = \text{إجمالي تكلفة الغاز المنتج} \div \text{الكمية المنتجة}$$

- السعر لا يخضع للتفاوض مع الزبون، بل هو محدد ودون تخفيض لأن الأسعار ليست تنافسية وهذا راجع لكون عدد المنافسين محدود جداً ويعد على الأصابع وغير قادرين على منافسة المؤسسة في استراتيجيتها بالنسبة للسعر، كل الزبائن لا يناقشون السعر ولا يعترضون عليه (مثل: الشركات البترولية والقطاع الصحي... إلخ) باستثناء الخواص (الحرفيين) الذين كثيراً ما يعترضون على الأسعار

<sup>1</sup> - عبد الفتاح باسي، مسؤول فرع البيع، طرق التسعير المتبعة، ورقلة، الجزائر، الأربعاء، 21 أبريل 2010 (مقابلة شخصية).

لكنهم في نهاية المطاف يشترون بالأسعار التي تحددها الوحدة، ويرفعون السعر على المستهلك النهائي في نهاية المطاف لتأمين أرباحهم المسطرة<sup>(1)</sup>.

- يمكننا توضيح تطور الأسعار بالوحدة حسب المنتجات لفترة الدراسة من خلال المعطيات التالية:

- الجدول رقم (3. 18): يوضح تطور أسعار المنتجات خلال الفترة 2002-2009

السعر الموحد								وحدة القياس	المنتجات
2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002		
140	129	129	129	129	129	129	70	م <sup>3</sup>	أكسجين غاز صناعي
170	154	154	154	154	154	154	84	م <sup>3</sup>	أكسجين غاز نقي
146	129	129	129	129	129	129	70	م <sup>3</sup>	أكسجين غاز طبي
135	129	129	129	129	129	129	70	م <sup>3</sup>	أزوت غاز صناعي
160	154	154	154	154	154	154	84	م <sup>3</sup>	أزوت غاز نقي
80	74	74	74	74	74	74	52	م <sup>3</sup>	هواء مضغوط
320	300	245	200	200	200	200	170	م <sup>3</sup>	هيدروجين
530	490	450	401	401	401	401	245	م <sup>3</sup>	استيلان
56	56	56	56	56	56	56	45	كغ	ثاني أكسيد الكربون عادي
345	315	250	160	160	160	160	143	كغ	بروتكسيد الأزوت الطبي
40	38	35	20	20	20	20	13	لتر	أكسجين سائل صناعي
12,75	12,75	12,4	12,4	12,4	12,4	12,4	08	لتر	أزوت سائل
200	170	170	170	170	170	204,8	204,8	لتر	أرغون سائل
22	22	22	22	22	22	22	22	م <sup>3</sup>	ثاني أكسيد الكربون خليط
41	38	35	20	20	20	20	13	لتر	أكسجين سائل طبي
	550	550	460	460	460	460	338	م <sup>3</sup>	استيلان نقي
188	180	180	180	180	180	180	126	م <sup>3</sup>	أزوت غاز نقي
						500		م <sup>3</sup>	أرغون غاز
650	600	550	520	520	520	520	463	م <sup>3</sup>	أرغون غاز نقي
650	600	550	470	470	470	470	398	م <sup>3</sup>	خليط الأرغون 20/80 CO <sub>2</sub>
80	70	70	40	40	40	40	26	لتر	أزوت سائل (الإبراء)
55	55	55						لتر	أكسجين سائل طبي جنوب غرب
65	65	65	40					لتر	أكسجين سائل طبي جنوب
55	55	55						لتر	أكسجين سائل جنوب شرق

- الوحدة: بالدينار الجزائري

- المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المعطيات المقدمة من مصلحة البيع بالوحدة.

- التعليق: يتضح من الجدول أن الأسعار ثابتة عموماً حسب فترة الدراسة من منتج لآخر، مع ملاحظة

<sup>1</sup> - عبد الفتاح باسي، مسؤول فرع البيع، إستراتيجية السعر بالوحدة، ورقلة، الجزائر، الخميس، 22 أبريل 2010 (مقابلة شخصية).

أن بعض المنتجات لا تنتج داخل وحدة ورقلة وإنما يتم جلبها من الوحدات الأخرى عن طريق عملية التحويل من خلال استعمال وثيقة التحويل (انظر الملحق رقم: 23)، كما أن أسعار منتج لاستيلان متغيرة نسبياً من سنة لأخرى، والسبب في ذلك يعود للمادة الأولية المكونة لها والمتمثلة في مادة: فحم الكالسيوم (الكاربيون  $CaC_2$ ) التي سعرها متغير وفي ارتفاع مستمر لاعتبارها تستورد من الخارج بحيث أسعارها في ارتفاع مستمر، أما المواد الأخرى فهي تستخرج من الهواء داخل الوحدة.

### III - 2 - 3 - استراتيجية التوزيع:

التوزيع هو النشاط الذي يجعل انسياب السلع والخدمات وضمان حركتها من المنتج إلى المستهلك النهائي أو الصناعي أمراً ممكناً، حيث تعتبر استراتيجية التوزيع الجسر الذي يربط بين الإدارة التسويقية للوحدة وعملياتها، لذلك فإن وضعها يتطلب نوعاً من الحرص الشديد، ويجب أن يتم اختيارها بناءً على أسس وقواعد دقيقة وغير قابلة للخطأ الذي يؤدي إلى فشل استراتيجية الوحدة، ونظراً للخصائص المتعددة للمنتج فإن الوحدة تتعامل مباشرة مع الزبون ونادراً ما يكون هناك وسيطاً، يعتبر السوق بالنسبة للوحدة في توسع دائم بالنظر للطلب المتزايد على منتجاتها من الغازات، إذ تصنف بعضها في خانة المنتجات الاستراتيجية للاقتصاد الوطني مثل: الغازات الطبية، والأزوت السائل للصناعات البترولية، ويتم داخل الوحدة دراسة السوق كل ثلاثة أشهر في شكل اجتماعات دورية يترتب عنها<sup>(1)</sup>:

- السعي لمعرفة حاجات الشركات من السلع التي تقوم الوحدة ببيعها مثل: عود وجهاز التلحيم... إلخ.
- محاولة التعرف على احتياجات المؤسسات من إنتاج الغازات مثل: الخلائط 80/20... إلخ.
- التعرف على عدد القارورات التي يحتاجها الزبائن قصد توفيرها مسبقاً.
- محاولة التعرف على المدة الواجب منحها للوحدة من طرف الزبائن لتمكينها من توفير الطلبات.
- دراسة الطلب على منتجات الوحدة من خلال الاستهلاك اليومي والشهري لمنتجاتها.
- قيام بعض المسؤولين بزيارات ميدانية لبعض المؤسسات كالمستشفيات والشركات البترولية قصد التعرف على احتياجاتها من الغازات لتوفيرها، ومن أمثلة ذلك زيارة مسؤول التوزيع لإحدى شركات المشروبات الغازية قصد التعرف على احتياجاتها من  $CO_2$  باعتباره مادة أساسية في إنتاجها، والتموين يكون بالقارورات أو بالصهاريج، وما تجدر إليه الإشارة أن قسم التوزيع كل أعماله بما فيها إعداد التقارير تتم عن طريق الإعلام الآلي المبرمج، ونفس الشيء بالنسبة للأقسام الأخرى.

### III - 2 - 3 - 1 - الزبائن:

#### أ - الزبون الجديد:

هو كل شخص قد يكون طبيعياً أو معنوياً يتعامل لأول مرة مع الوحدة، بحيث يطلب منه تكوين

<sup>1</sup> - عبد القادر تليلي، رئيس مصلحة التوزيع، إستراتيجية التوزيع المتبعة بالوحدة، ورقلة، الجزائر، السبت، 24 أبريل 2010 (مقابلة شخصية).

ملف يوضع في حافظة خاصة، وهذا الملف نجده يتكون من ملفين هما<sup>(1)</sup>:

1 - الملف الإداري: يطلب من الزبون تكوين ملف قبل التعامل معه والذي يتكون من الوثائق التالية:

- نسخة من: السجل التجاري أو بطاقة حرفي (مصادق عليها).

- شهادة ممارسة النشاط.

- الرقم الجبائي ورقم الوضعية من مصلحة الضرائب.

- صورتين شمسييتين.

- طلب خطي.

- نسخة من بطاقة التعريف الوطنية.

- بطاقة استعلامات خاصة بطلب القارورات (انظر الملحق رقم:24).

2 - الملف التجاري: يتكون من الوثائق التالية:

- وصل طلب الشراء (يقدم من طرف الزبون).

- وصل تسليم السلع (انظر الملحق رقم:25).

- وصل تسليم الغاز (انظر الملحق رقم:26).

- الفاتورة (انظر الملحق رقم: 27).

- رخصة حركة قارورات الغاز تستخرج من مصالح أمن الدولة (انظر الملحق رقم:28).

- بعد تكوين الملف ودراسته والموافقة عليه من طرف مدير الوحدة يفتح للزبون ملف لدى مصلحة

التوزيع وتسلم له القارورات بعد ابرامه لعقد إيجار قارورات الغازات الصناعية (انظر الملحق

رقم:29)، وهذا بعد إتمام إجراءات دفع مبالغ المستحقات الخاصة بالفاتورة، وبعدها يطلب منه تبليغ

مصالح الأمن التابعة للولاية التي ينشط بها بامتلاكه قارورات الغاز الصناعي حيث يقدم ملف لمصالح

الأمن يتكون من:

- نسخة من الوثائق التي تقدم له من طرف الوحدة وهي:

- بطاقة زبون (انظر الملحق رقم:30).

- فاتورة.

- نسخة من السجل التجاري.

- بعدها تقدم له إحدى مصالح الأمن التالية: الشرطة، الحماية المدنية، الدرك، مصالح المناجم، وثيقة

تسمى:شهادة امتلاك قارورات الغاز ويقوم بتسليم نسخة منها للوحدة، ثم يقدم نفس الملف المقدم

لمصالح الأمن إلى مصالح الشرطة من أجل الحصول على رخصة نقل القارورات إذ بدونها لا يمكنه

نقل القارورات من مكان لآخر.

- ملاحظة: رخصة النقل صالحة لمرة واحدة في عملية نقل القارورات.

1- أحمد حبي، مفوتر مراسل، الزبائن المتعاملين مع الوحدة، ورقلة، الجزائر، الاثنين، 26 أفريل 2010 (مقابلة شخصية).

- الجدول رقم (3. 13): يوضح عدد العمال بالوحدة حسب وضعية العمل والجنس خلال فترة الدراسة (2002-2009)

السنوات								الجنس	وضعية العمال	الرتبة
2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002			
09	09	10	10	10	11	17	18	ذكور	مرسم	الإطارات
04	04	04	04	04	05	05	05	إناث		
00	00	00	00	00	00	00	00	ذكور	حسب عقد	
00	00	00	00	00	00	00	00	إناث		
00	00	00	00	00	00	00	00	ذكور	العمل بالساعة	
00	00	00	00	00	00	00	00	إناث		
36	37	36	37	39	41	37	38	ذكور	مرسم	العمال المؤهلون
01	01	01	01	01	01	01	01	إناث		
00	00	00	00	01	01	01	02	ذكور	حسب عقد	
00	00	00	00	00	00	00	00	إناث		
00	00	00	00	00	00	00	00	ذكور	العمل بالساعة	
00	00	00	00	00	00	00	00	إناث		
05	07	08	08	07	07	00	12	ذكور	مرسم	العمال الذين يعملون بالساعة
00	00	00	00	00	00	00	00	إناث		
00	00	00	00	01	01	01	01	ذكور	حسب عقد	
00	00	00	00	00	00	00	00	إناث		
00	00	00	00	00	00	00	00	ذكور	العمل بالساعة	
00	00	00	00	00	00	00	00	إناث		
55	58	59	60	63	67	73	77	المجموع		

- المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المعطيات المقدمة من مصلحة الموارد البشرية بالوحدة.

\*التعليق: يتضح من معطيات الجدول ما يلي:

- عدد العمال في الوحدة يتراوح ما بين 77 عاملا و 55 عاملا خلال فترة الدراسة.

- عدد العمال الذكور في تناقص ملحوظ .

- عدد العمال من جنس الإناث في استقرار دائم رغم أن عددهم قليل بالمقارنة مع جنس الذكور.

- توضح معطيات الجدول أيضا وضعية العمال حسب إحدى الحالات التالية:

عامل مرسم، عامل وفق عقد، عامل بالساعة.

- العامل الذي يعمل في الوحدة وفق عقد أو بالساعة يجد نفسه غير مستقر مما يؤثر ذلك على أدائه

في الوظيفة التي يشغلها.

2- تطور عدد العمال بالوحدة حسب الهياكل:

نوضح عدد العمال داخل الوحدة حسب الهياكل خلال فترة الدراسة من خلال بيانات الجدول التالي:

ب - أصناف الزبائن:

يوجد نوعان من الزبائن بالنسبة للوحدة وهم<sup>(1)</sup>:

1 - زبائن الجملة (الموزعين): هؤلاء الزبائن هم وكلاء لدى الوحدة لهم مكانة خاصة وهم خواص كما يتم التعامل معهم وفقا لأسعار خاصة بهم.

2 - زبائن عاديين: ينقسم هؤلاء بدورهم إلى قسمين هما:

- الزبائن النشطين: هم الزبائن الذين تحصلوا على قارورات الوحدة الخاصة بالغاز ويستهلكون منتجات الوحدة كل ثلاث سنوات على الأقل.

- الزبائن غير النشطين: هم أولئك الزبائن الحاصلين على قارورات الوحدة الخاصة بالغاز ولم يستهلكوا منتجات الوحدة منذ أكثر من ثلاث سنوات.

أما إيجار القارورات فيكون على عاتق كل أنواع الزبائن إذ يتم دفع الإيجار سنويا، أما نقل الغاز المعبأ في القارورات فإن مصاريف نقله تكون على عاتق الزبون نفسه ما عدا حالات استثنائية تقوم فيها الوحدة بنقل الغاز للزبون وتسجل هذه المصاريف في الفاتورة، وفي حالة الغاز السائل الذي ينقل في الصهاريج فإن تسليمه يكون عبر وسائل نقل الوحدة، وقد يكون بوسائل الزبون الخاصة، كما قد يوجد وسيط في عملية نقل الغاز المعبأ في القارورات والوسائل لكنه تابع من حيث دفع مصاريف النقل للزبون وقد تكون الوحدة نفسها أو غيره.

ج - توزيع زبائن الوحدة:

يتوزع زبائن الوحدة عبر رقعة جغرافية واسعة باعتبارها المنتج الوحيد على مستوى الجنوب حاليا، بغض النظر على المنافسين المحدودي العدد، ويتواجد زبائن الوحدة في المناطق والولايات الجنوبية القريبة من ولاية ورقلة، ولتوضيح توزيع هؤلاء الزبائن بوضوح ارتأينا تجسيد ذلك في جدول يوضح عددهم خاصة في سنة 2009 على النحو الموالي:

<sup>1</sup> - احمد حبي، مفوتر مراسل، أصناف الزبائن المتعاملين مع الوحدة، ورقلة، الجزائر، الأربعاء، 28 أفريل 2010 (مقابلة شخصية).

- الجدول رقم (3. 19): يوضح توزيع زبائن الوحدة في نهاية سنة 2009 حسب المناطق

النسبة المئوية	مجموع الزبائن	الزبائن غير ناشطين	الزبائن النشطين	الزبائن المناطق
12,99	359	138	221	حاسي مسعود
15,77	436	209	227	تقرت
18,16	502	204	298	ورقلة
18,63	515	232	283	الوادي
3,15	87	50	37	إليزي
17,04	471	278	193	غرداية
1,37	38	23	15	الأغواط
6,69	185	99	86	تمنراست
6,16	171	128	43	أدرار
100	2764	1361	1403	المجموع

- المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المعطيات المقدمة من مصلحة التوزيع بالوحدة.

- التعليق: نلاحظ من معطيات الجدول ما يلي:

1 - أن عدد الزبائن في ارتفاع مستمر، فقد ارتفع بنسبة 4,09 % من سنة 2008 إلى سنة 2009 حيث أصبح 2764 بعدما كان يقدر بـ : 2661، كما ارتفع عن سنة 2007 بنسبة 4,63 % بعدما كان يقدر بـ: 2636 زبون.

2 - ترتب الولايات حسب عدد الزبائن كما يلي: ورقلة، الوادي، غرداية، تمنراست، أدرار، إليزي الأغواط.

III - 2 - 3 - 2 - تصنيف القارورات :

يتم بيع منتجات الوحدة من الغازات في قارورات مختلفة الأشكال والأحجام والأوزان، وبناءا على طلبات الزبائن، ويمكن توضيح ذلك من خلال معطيات الجدول الموالي:

- الجدول رقم (3. 20): يوضح أنواع القارورات المستعملة حسب المنتجات

اسم القارورة	لون رأس القارورة	سعة القارورة	عدد القارورات	أنواعه
أكسجين	أبيض	من 1م <sup>3</sup> إلى 8م <sup>3</sup>	11000	أكسجين صناعي
الأزوت	أسود	من 1م <sup>3</sup> إلى 8م <sup>3</sup>	457	أكسجين طبي
الأرغون	أصفر	6م <sup>3</sup> ، 7م <sup>3</sup> ، 8م <sup>3</sup>	120	أزوت صناعي
ثاني أكسيد الكربون	رمادي	من 1 كغ إلى 60 كغ	180	الأرغون
بروتكسيد الأزوت	أزرق	من 1 كغ إلى 60 كغ	260	ثاني أكسيد الكربون (عادي)
الهيدروجين	أحمر	30 كغ، 34 كغ	204	ثاني أكسيد الكربون (تلحيم)
الهليوم	بني	3م <sup>3</sup> ، 7م <sup>3</sup> ، 8م <sup>3</sup>	276	طبي
الهواء المضغوط	خطوط بيضاء وسوداء (دمج اللونين معا أبيض وأسود)	9م <sup>3</sup>	26	صناعي
لاستيلان	بني	7م <sup>3</sup>	207	صناعي
الخليط	أصفر ورمادي	8م <sup>3</sup>	45	صناعي طبي
	أحمر وبني	8م <sup>3</sup>	35	صناعي طبي
	الأسود ورمادي	من 1م <sup>3</sup> إلى 6م <sup>3</sup>	40	غير قابل للاختلاط
	الأحمر والأسود	أرغون + CO <sub>2</sub>		

- المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المعلومات المقدمة من مصلحة البيع بالوحدة.

- ملاحظة: القارورات صنفان بعضها ملك للوحدة وهي المشار إليها في الجدول أعلاه، والبعض الآخر ملك للزبون، وكلا منها خاضع لتأشيرة الخبير المختص (مهندس المناجم).

- التعليق: يتضح من الجدول السابق ما يلي:

1 - الألوان المذكورة في الجدول السابق بالنسبة للقارورات معمول بها دولياً، وهذا من أجل تمييز المنتجات عن بعضها البعض وتسهيل للعامل والزبون التمييز ما بين الغازات المستعملة في القارورات.

2 - أكثر القارورات استعمالاً هي: الأكسجين، CO<sub>2</sub>، البروتكسيد الأزوت، لاستيالن، لأن الطلب عليها من الزبائن كبير.

3 - يتم في بعض الحالات من أجل تلبية حاجات الزبائن اللجوء إلى تحويل القارورات من غاز لأخر مما يؤدي إلى تغيير اللون والسمبور Robinet وهذا من أجل تلبية طلبات الزبائن الملحة والمتزايدة.

4 - للسمبور مقاييس مختلفة (ذكر أو أنثى) بحيث نجده يختلف في شكله من قارورة لأخرى.

5 - هناك مخزون ضروري تواجهه في الوحدة وهذا يعود لسببين هما:

أ- عند حضور الزبون للوحدة يجد القارورات مملوءة مما يساعده على أخذ المنتج مباشرة دون تأخر.



- ب - احتياطا من أجل تفادي عدم إحضار الزبون للقارورات في الوقت المناسب.  
 6 - ضرورة مراعاة مقاييس الجودة بالنسبة لوضع القارورات ونظافة المكان والترتيب الدقيق والجيد.  
 7 - يمكننا توضيح عدد الإطارات ومحتوياتها، وسعة كل واحد منها والتي تستعملها الوحدة في نقل القارورات من خلال معطيات الجدول الموالي:

- الجدول رقم (3. 21): يوضح عدد الإطارات بالنسبة للمنتجات الموجودة بالوحدة

أنواع المنتجات	عدد الإطارات	محتويات الإطارات	سعة الإطارات
الأكسجين	01	إطار واحد يحتوي: من 28 قارورة إلى 30 قارورة	$7^3 \times 28 = 196 \text{ م}^3$
الأزوت	01	إطار واحد يحتوي: من 28 قارورة إلى 30 قارورة	$7^3 \times 28 = 196 \text{ م}^3$
الأرغون	01	إطار واحد يحتوي 30 قارورة	$7^3 \times 30 = 210 \text{ م}^3$

- المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المعلومات المقدمة من مصلحة البيع بالوحدة.  
 - أما المنتجات المطلوبة من أهم الزبائن فيمكن تصنيفها في الجدول الموالي على النحو التالي:  
 - الجدول رقم (3. 22): يوضح أهم المؤسسات المستهلكة للمنتجات الغازية

المنتجات	CO <sub>2</sub>	N <sub>2</sub> O	Air	Ar	C <sub>2</sub> H	N <sub>2</sub>	H <sub>2</sub>	O <sub>2</sub>
القطاع المستهلك								
المؤسسات البترولية	.	.	.	.	.	.	.	.
القطاع الصحي	.	.	.	.	.	.	.	.
الجامعات ومراكز البحث	.	.	.	.	.	.	.	.
مصانع المشروبات الغازية	.	.	.	.	.	.	.	.
مصانع العطور	.	.	.	.	.	.	.	.
مؤسسات النقل	.	.	.	.	.	.	.	.
الحدادة والعدانة	.	.	.	.	.	.	.	.

- المصدر: مصلحة الاستغلال، قسم الإنتاج بالوحدة.

### III - 2 - 4 - استراتيجية الترويج:

- يمثل الترويج عملية اتصال بين الزبون والبائع، تقوم استراتيجية الترويج على الاتصال بين الوحدة وزبائنها بواسطة عدة وسائل للتعريف بالمنتج من أجل جذب العملاء والرفع من حصتها السوقية وفي هذا المجال يمكن القول بأن الوحدة قد مرت بمرحلتين هما<sup>(1)</sup>:  
 - المرحلة الأولى:

في هذه المرحلة لم تكن الوحدة تولي أي اهتمام لاستراتيجية الترويج طيلة السنوات الماضية وتحديداً في ظل انتهاج الدولة للنظام الاشتراكي مما ينتج عن ذلك ما يلي:

<sup>1</sup> - عبد القادر تليلي، رئيس مصلحة التوزيع، إستراتيجية الترويج المتبعة بالوحدة، ورقلة، الجزائر، الخميس، 29 أبريل 2010 (مقابلة شخصية).

- لا توجد سياسة واضحة المعالم للترويج بالوحدة.
- لا توجد منافسة شرسة ترغمها على ضرورة الخوض في الترويج لمنتجاتها.
- المرحلة الثانية:
- بعد تبني مفاهيم الاقتصاد الحر والانفتاح على العالم الخارجي المتميز بشدة المنافسة، مما أدى بالحكومة الجزائرية إلى رفع الحماية على المنتجات، الأمر الذي دفع بالوحدة إلى الاهتمام بالترويج وخصوصا بعد دخولها في شراكة مع مؤسسة ليند غاز الأوروبية كما هو معلوم بغية البقاء والاستمرار ومن أجل تحقيق ذلك تم الإعداد لمنهجية واضحة في هذا المجال وإن كانت محتشمة نجم عنها ما يلي:
- فتح أبوابها أمام تلاميذ المدارس والتكوين المهني للقيام بزيارات ميدانية لمدة أسبوع من كل سنة قصد التعرف على منتجاتها من الغازات.
- قيام طلبة جامعة ورقلة بزيارات ميدانية، بالإضافة إلى إعدادهم دراسة حالة للبحوث الجامعية.
- الإشهار لوضعية الوحدة في عدة مناسبات بغية تقديمها والتعريف بالمنتجات والخدمات التي تقدمها.
- تمت المشاركة في العديد من المعارض الاقتصادية والتجارية المتخصصة.
- مشاركة الوحدة باستمرار في معرض المعدات والتجهيزات الطبية الذي ينعقد سنويا بالجزائر والذي انعقد في سنة 2010 خلال الفترة: 2010/04/07 م إلى غاية 2010/04/14 م ولمدة أسبوع.
- المشاركة المستمرة للوحدة في معرض نشاط المؤسسات البترولية والذي ينعقد سنويا وبصفة دورية بدائرة حاسي مسعود.
- المشاركة في المحافل الدولية قصد التعريف والترويج للغازات والمعدات التي تبيعها ومنها:
- \* مشاركة الوحدة في المهرجان السنوي المنعقد بدولة ليبيا للغازات الصناعية إذ حضرته الوحدة لمرّة واحدة، وكان ذلك تحديداً سنة 2004 وترتب عن ذلك إبرام صفقة نجم عنها تزويد الوحدة دولة ليبيا بغاز بروتوكسيد الأزوت الخاص بالتخدير الطبي.
- إصدار مجلة اقتصادية خاصة بمؤسسة ليند غاز الجزائر تصدر سنويا، ومن مضامينها:
- \* التعريف بالوحدات التابعة لها، ومنها وحدة ورقلة.
- \* التذكير بنشاطات الوحدات خلال السنة الحالية والسنوات السابقة.
- \* التطرق إلى الأفاق المستقبلية للوحدات.
- \* القيام بإعداد مطويات لأنواع الغازات الصناعية وتوضيح كيفية استعمال كل منها على حدة.
- مشاركة الوحدة باستمرار في معرض ولاية تمنراست الذي يقام سنويا والخاص بالمؤسسات الاقتصادية حيث تقوم الوحدة من خلاله بعرض لمنتجاتها والسلع التي تعيد لها البيع مثل:
- \* المعدات الطبية.
- \* إعادة بيع اللوازم التي تستخدم في النشاط الاقتصادي مثل: أدوات التلحيم.
- وحسب أحد المسؤولين في قسم البيع بأن للترويج أهداف تسعى الوحدة لتحقيقها نذكر منها ما يلي:

\* ضرورة الترويج لمنتجات الوحدة بغية جذب الزبائن الذين يجهلونها من قريب أو من بعيد.  
\* منتجات المؤسسة لا تستعمل فقط فيما هو معلوم مثل: الصناعة بل يتم استعمالها في مجالات متعددة ومنها: الزراعة، تربية الأسماك (تعليب المواد يحتاج للأزوت للمحافظة عليها طيلة المدة المخصصة للاستعمال)... إلخ وهذا حسب طلب الزبائن في السوق.

وفي الأخير يمكن القول بأن الوحدة مازالت تعتمد في تحديدها لاستراتيجيات الأنشطة التسويقية على السجلات والتقارير الداخلية دون اللجوء إلى بحوث التسويق (بحوث المنتجات، بحوث الترويج والإعلان، بحوث التوزيع، بحوث البيئة التكنولوجية والتقنية) وأنظمة الاستخبارات التسويقية التي تمكنها من معرفة تطورات النشاط التسويقي أو نظام التحليل التسويقي باعتبارها مازالت فتية في هذا المجال.

### III - 3 - دراسة الأنشطة التسويقية قبل وبعد الحصول على شهادة: ISO 9001:2000

يتم التطرق إلى تحليل كل من: رقم الأعمال والإنتاجية والربحية عبر فترة الدراسة لمعرفة أثر تطبيق نظام ISO 9001:2000 في مؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة على تطور العوامل السالفة الذكر.

#### III - 3 - 1- تحليل إنتاجية العمل بالوحدة:

نظرا للدور البارز الذي تلعبه إنتاجية العمل البشري في عملية الإنتاج، إذ أن كل مؤسسة تنتهج سياسة معينة لزيادة إنتاجية العامل وذلك من خلال الاهتمام بتلك العناصر، التي تؤثر على إنتاجية العامل ومنها: التكوين، ورفع مستواه الثقافي، وتنظيم العمل... إلخ، وفي هذا الصدد ارتأينا حساب إنتاجية العمل في مؤسسة ليند غاز الجزائر - وحدة ورقلة - من خلال معطيات الجدول الموالي الذي يوضح تطور المنتجات خلال فترة الدراسة:

- الجدول رقم (3. 23): يوضح إنتاجية العمل بالوحدة للمنتجات خلال فترة الدراسة

إنتاجية العمل 10 <sup>2</sup>	عدد العمال	الإنتاج الكلي	الوحدة القياس	البيان	
				المنتجات بالسنوات	
50,30	73	367202	م <sup>3</sup>	أوكسجين غازي	2003
3,98	73	29069	م <sup>3</sup>	الأزوت الغازي	
30,01	73	219074	كغ	ثاني أكسيد الكربون	
7,12	73	51950	م <sup>3</sup>	الاستيلان	
48,13	67	322488	م <sup>3</sup>	أوكسجين غازي	2004
3,89	67	26097	م <sup>3</sup>	الأزوت الغازي	
34,66	67	232262	كغ	ثاني أكسيد الكربون	
9,65	67	64640	م <sup>3</sup>	الاستيلان	
56,39	63	355302	م <sup>3</sup>	أوكسجين غازي	2005
4,17	63	26312	م <sup>3</sup>	الأزوت الغازي	
30,35	63	191249	كغ	ثاني أكسيد الكربون	
15,38	63	96923	م <sup>3</sup>	الاستيلان	
55,12	60	330746	م <sup>3</sup>	أوكسجين غازي	

5,43	60	32624	م <sup>3</sup>	الأزوت الغازي	2006
38,09	60	228590	كلغ	ثاني أكسيد الكربون	
16,35	60	98078	م <sup>3</sup>	الاستيلان	
48,36	59	375285	م <sup>3</sup>	أوكسجين غازي	2007
6,13	59	36175	م <sup>3</sup>	الأزوت الغازي	
34,81	59	205412	كلغ	ثاني أكسيد الكربون	
12,85	59	75834	م <sup>3</sup>	الاستيلان	2008
49,46	58	286900	م <sup>3</sup>	أوكسجين غازي	
6,29	58	36500	م <sup>3</sup>	الأزوت الغازي	
49,14	58	285000	كلغ	ثاني أكسيد الكربون	2009
12,64	58	73300	م <sup>3</sup>	الاستيلان	
53,45	55	294000	م <sup>3</sup>	أوكسجين غازي	
6,69	55	36800	م <sup>3</sup>	الأزوت الغازي	2009
44	55	242000	كلغ	ثاني أكسيد الكربون	
11,82	55	65000	م <sup>3</sup>	الاستيلان	

- المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على المعطيات المقدمة من مصلحة الاستغلال، قسم الإنتاج.

#### الإنتاج الكلي

$$\text{إنتاجية العمل}^{(1)} = \frac{\text{الإنتاج الكلي}}{\text{عدد العمال}}$$

عدد العمال

- **التعليق:** من الجدول السابق الذي يوضح إنتاجية العمل بالوحدة خلال مدة الدراسة يتضح لنا ما يلي:

- تنتج الوحدة أربعة أنواع من المنتجات.

أ - بالنسبة لمنتج أوكسجين غازي: نلاحظ أن أفضل إنتاجية للعمل سجلت في سنة 2005 بإنتاج وصل إلى 355302 م<sup>3</sup> وبعدها عمال منخفض نسبيا مقارنة بالسنوات السابقة (63 عامل) وإنتاجية قدرت بـ: 56,39 x 10<sup>2</sup> م<sup>3</sup> في العام للعامل الواحد، تلتها سنة 2006 بإنتاجية قدرت بـ: 55,12 x 10<sup>2</sup> م<sup>3</sup> وإنتاج قدر بـ: 330746 م<sup>3</sup> وبعدها عمال لا يتعدى 60 عاملاً، بينما تعتبر سنة 2004 هي التي تم تسجيل فيها أضعف إنتاجية مقارنة بفترة الدراسة، والتي قدرت بـ: 48,13 x 10<sup>2</sup> م<sup>3</sup> لكل عامل سنويا و بإنتاج قدر بـ: 322488 م<sup>3</sup> وبعدها عمال يعد مرتفع نسبيا بالمقارنة مع باقي سنوات الدراسة (67 عاملاً).

ب - أما بالنسبة لمنتج الأزوت الغازي: فإن أفضل إنتاجية للعمل قد سجلت في سنة 2009 بإنتاج وصل إلى 36800 م<sup>3</sup> وبعدها عمال يعتبر الأقل بالمقارنة مع جميع سنوات الدراسة بـ: 55 عاملاً إذ قدرت إنتاجية العمل بـ: 6,69 x 10<sup>2</sup> م<sup>3</sup> في العام لكل عامل، تلتها من حيث الترتيب سنة 2008

<sup>1</sup> - أحمد بن عيشاوي، التدريب الفعال وواقعه في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2003/2002، ص 104.

بإنتاجية عمل قدرت بـ:  $6,29 \times 10^2$  م<sup>3</sup> لكل عامل في السنة بإنتاج قدر بـ: 36500 وبعدد عمال يعد مرتفع بالمقارنة مع باقي سنوات الدراسة، أما أضعف إنتاجية للعمل فكانت في سنة 2004 بـ:  $3,89 \times 10^2$  م<sup>3</sup> وإنتاج قدر بـ: 26097 م<sup>3</sup> وبعدد عمال يعد الأكبر نسبياً بـ: 67 عاملاً.

ج - أما منتج ثاني أكسيد الكربون (CO<sub>2</sub>): فنجد سنة 2008 تعتبر الأحسن من حيث إنتاجية العمل بـ:  $49,14 \times 10^2$  كلف لكل عامل خلال السنة وإنتاج قدر بـ: 285000 كلف وبعدد عمال يعتبر منخفض نسبياً بالمقارنة مع باقي سنوات الدراسة (58 عاملاً)، تلتها من حيث الترتيب سنة 2009 بإنتاجية عمل تقدر بـ:  $44 \times 10^2$  كلف وإنتاج قدر بـ: 242000 كلف وبعدد عمال هو الأقل خلال مدة الدراسة، أما أضعف إنتاجية عمل فسجلت في سنة 2003 إذ قدرت بـ:  $30,01 \times 10^2$  كلف وإنتاج قدر بـ: 219074 كلف وبأكبر عدد من العمال خلال سنوات الدراسة (73 عاملاً).

د - بالنسبة لمنتج الاستيلان يلاحظ من الجدول أن أحسن إنتاجية عمل قد سجلت في سنة 2006 إذ قدرت بـ:  $16,35 \times 10^2$  م<sup>3</sup> وإنتاج قدر بـ: 98078 م<sup>3</sup> وبعدد عمال متوسط نسبياً (60 عاملاً)، تلتها ثانياً من حيث الإنتاجية سنة 2005 بإنتاجية عمل قدرت بـ:  $15,38 \times 10^2$  م<sup>3</sup> وإنتاج وصل إلى: 96923 م<sup>3</sup> وبعدد عمال يقدر بـ 63 عاملاً، أما أضعف إنتاجية فقد سجلت سنة 2003 بـ:

$7,12 \times 10^2$  م<sup>3</sup> بإنتاج قدر بـ: 51950 م<sup>3</sup> وبعدد من العمال (73 عاملاً) الذي يعد الأكبر خلال فترة الدراسة.

- أما متوسط الإنتاجية المسجلة خلال فترة الدراسة (2003 - 2009) لكل منتج فهي كما يلي:

$$\text{* بالنسبة لمنتج الأكسيد الغازي} = \frac{\text{مجموع الإنتاج الفعلي لفترة الدراسة}}{\text{عدد العمال لفترة الدراسة}} = \frac{2242013 \text{ م}^3}{435 \text{ عامل}} = 51,40 \times 10^2 \text{ م}^3$$

$$\text{* بالنسبة لمنتج الأزوت الغازي} = \frac{\text{مجموع الإنتاج الفعلي لفترة الدراسة}}{\text{عدد العمال لفترة الدراسة}} = \frac{223577 \text{ م}^3}{435} = 5,14 \times 10^2 \text{ م}^3$$

$$\text{* بالنسبة لمنتج ثاني أكسيد الكربون} = \frac{\text{مجموع الإنتاج الفعلي لفترة الدراسة}}{\text{عدد العمال لفترة الدراسة}} = \frac{1603587 \text{ كلف}}{435} = 5,14 \times 10^2 \text{ كلف}$$

$$\text{* بالنسبة لمنتج الاستيلان} = \frac{\text{مجموع الإنتاج الفعلي لفترة الدراسة}}{\text{عدد العمال لفترة الدراسة}} = \frac{525725 \text{ م}^3}{435} = 12,08 \times 10^2 \text{ م}^3$$

- مما سبق يتضح لنا أن إنتاجية العمل في تزايد مستمر من سنة لأخرى، ومن منتج لآخر ويظهر ذلك بوضوح من سنة 2005 وما بعدها ودليل ذلك يتمثل في تأثير حصول الوحدة على شهادة الأيزو في نهاية سنة 2004، بحيث يظهر تأثير تطبيق مرتكزات الجودة الشاملة واضحاً على إنتاجية العمل ومن خلال الارتفاع في الإنتاج الحقيقي الذي تعدى في بعض السنوات الإنتاج المقدر، كما أن العمال بهذه الوحدة قادرين على الزيادة أكثر في الإنتاج إذا تم الاعتناء بهم من حيث التكوين والتدريب وذلك بالنظر لخبرتهم المكتسبة على مدار السنوات السابقة.

### III - 3 - 2 - تحليل رقم الأعمال:

إذا كانت مهمة وظيفة التسويق تتمثل في البحث عن الزبون، فإن مهمة وظيفة المبيعات تتمثل في خدمة الزبون، حيث تتولى هذه الأخيرة تنفيذ خطط البيع التي تمت بموافقة إدارة التسويق أو بالاشتراك معها، ومن هذا المنطلق فإن خدمة الزبون تكون من خلال ما يقدم له من كميات مباعه التي يطلبها وفي أحسن وأفضل الظروف، وفي هذا الصدد ارتأينا تسليط الضوء على حجم الكميات التي تقوم الوحدة ببيعها لزبائنها، بالإضافة لما يترتب عنها من رقم أعمال، ويمكن توضيح تطور المبيعات بالكميات من خلال الجدول الموالي:

- الجدول رقم (3. 24): تطور المبيعات بالكميات خلال فترة الدراسة:

المنتجات les produits	وحدة القياس	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
أوكسجين Oxygène	م <sup>3</sup>	444545	372448	321051	392957	358492	295355	300416	312431
أزوت Azote	م <sup>3</sup>	22907	25250	19859	19055	24202	29812	27624	26402
أرغون Argon	م <sup>3</sup>	118007	150783	68271	108604	76731	38936	55676	133561
هيدروجين Hydrogène	م <sup>3</sup>	172	670	266	184	377	467	249	109
أستيلان Acetylene	م <sup>3</sup>	88653	76351	67544	98237	97063	75164	73808	67940
ثاني أكسيد الكربون Co <sub>2</sub>	كغ	275336	226750	251155	215627,08	246076,7	253708	298493	257269
بروتوكسيد أزوت Proto azote	كغ	12304	13105	13410	23400	16917	18804	20765	15863
أوكسجين سائل Oxygène Azote	كغ	408894	679644	692146	752909	822602,2	950568,8	906302,6	1021573,8
أزوت سائل Azote Liquide	كغ	9040508	13959609	19188536	21074638	22589325	21131073	27065804	31588579
خليط Mélange	م <sup>3</sup>	34709	29425	8610	6675	13683	6207	14287	7770
هواء مضغوط Air comprimé	م <sup>3</sup>	447	427	175	432	416	592	133	185

- المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المعطيات المقدمة من مصلحة التوزيع بالوحدة.

- **التعليق** : يتضح لنا من معطيات الجدول السابق ما يلي:
- وجود تذبذب في الكميات المباعة من المنتجات من سنة لأخرى.
- ارتفاع متواصل في الكميات المباعة من منتج الأكسجين السائل والأزوت السائل وذلك راجع لكثرة الطلب عليهما وباستمرار من سنة لأخرى.
- يلاحظ من معطيات الجدول السابق وجود تنوع في منتجات الوحدة، وهذا ما يكون له الأثر الإيجابي على العائد من مبيعاتها، بحيث حتى لو انخفضت أسعار بعض المنتجات في السوق فإن ذلك لا يؤثر على عائدها من الأرباح المحققة بسبب وجود منتجات الطلب عليها في تزايد باستمرار.
- وجود ارتفاع واضح في الكميات المباعة من المنتجات خلال سنة 2009 باستثناء المنتجات التالية: الهيدروجين، بروتكسيد الأزوت، الخليط، الهواء المضغوط.
- أما بالنسبة لتطور رقم الأعمال بالقيمة وحسب المنتجات على مستوى الوحدة فيمكن ملاحظته من خلال معطيات الجدول الموالي:

- **الجدول رقم (25.3): يوضح تطور رقم الأعمال بالقيمة حسب المنتجات بالوحدة خلال فترة الدراسة:**

بيانات كل حساب								رقم الحساب	
وضعية المبيعات في الجزائر									
2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002		
								أكسجين	700000
46 576 132	39 497 228	35 730 203	16 126 644	14 698 180	13 842 920	11 685 200		أزوت	700001
390 551 004	335 621 589	260 289 497	279 148 676	261 985 671	237 923 549	139052712		CO <sub>2</sub>	700003
				788				الهليوم	700005
6 888 546	2 132 409	3 776 954	2 203 164	8 025 228				بيع أكسجين غازي	700007
2 484 300	789 266	1 655 328	3 974 490	4 334 271				بيع الأروغون النقي السائل	700008
87 669 190	32 374 405	21 188 360	32 951 480	8 781 760				بيع خليط الأروغون السائل	700009
			2 123 730					أكسجين سائل للتصدير	700010
		936 000	1 278 848					أزوت سائل للتصدير	700011
	377 200	1 075 880	1 460 680					أروغون غازي نقي للتصدير	700012
			3 177 260					بيع فريون خارج الغازات الصناعية	700850
1 818 316								بيع معدات التلحيم	701000
3 648 238	5 292 879	3 669 136	9 276 854	14 605 713	61 153 260	8 020 854	8 449 493	بيع معدات خاصة بالتبريد	701100
615 820	1 763 492	4 326 023	3 352 221	361 163	588 796			بيع العتاد الطبي	701200
2 983 170	9 226	3 033 199	634 543	125 177	349 402	31 823		بيع جزء صغير من الآلات	701300
				1 631 739	5 331 234	4 945 868	7 049 879	بيع المعدات الأخرى	701400
25 474 720	3 759 394	8 991 061	16 230 489	1 375 982	1 374 098	1 520 761	26 732 965	غاز الأوكسجين	710000
39 458 738	35 142 544	33 533 459	38 934 630	42 788 838	37 551 898	44 461 745	31 069 124	الأكسجين السائل	710010
				360 000		-9 390 752	5 315 622		



- وجود تنوع في المبيعات لأن الوحدة لا تعتمد على بيع المنتجات بل تعدها إلى بيع بعض لوازم ولواحق العملية الإنتاجية مثل: بيع معدات التلحيم، وأيضاً تقديم خدمات مثل: خدمات نقل الغازات للزبائن.

- يلاحظ من الجدول عدة منتجات من الغازات وليست كلها تنتج داخل الوحدة بل البعض منها يتم جلبها من الوحدات الأخرى في إطار التبادل الداخلي ما بين الوحدات وذلك قصد تلبية الطلبات المتزايدة للزبائن من هذه المنتجات، كما أن الوحدة بدورها تقدم منتجاتها لبعض الوحدات الأخرى في نفس الإطار.

- يلاحظ من الجدول أن نشاط الوحدة لا يقتصر على النشاط الصناعي وإن كان يمثل الركيزة الأساسية لها بل تعدها إلى الدور التجاري وتقديم الخدمات لطلابها، ومن هنا يمكن القول بأنها ذات نشاط مختلط.

- يلاحظ من الجدول أيضاً أن هناك بعض المنتجات كانت تنتج في الوحدة ثم توقفت عن إنتاجها وأوكل أمر إنتاجها للوحدات الأخرى نتيجة لعدة أسباب منها:

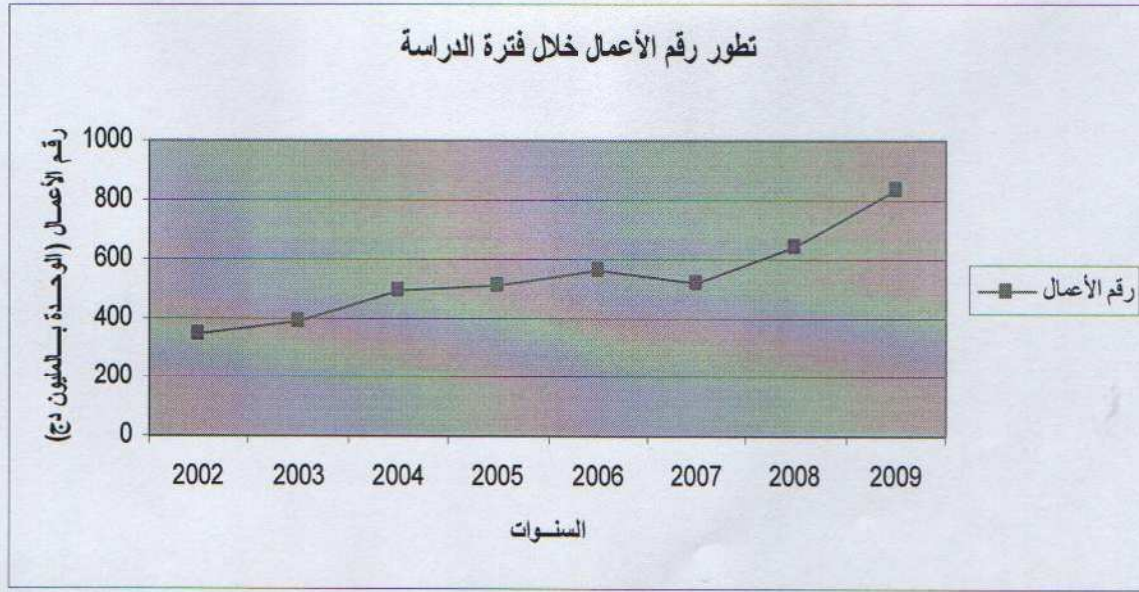
\* ارتفاع سعر تكلفتها بالإضافة إلى تكلفة نقل المواد الأولية، كما توجد منتجات أخرى لم تكن تنتج بالوحدة إلا أنها أصبحت تنتجها نتيجة لزيادة الطلب عليها من الزبائن بسبب عدم قدرتهم على جلبها من الوحدات الأخرى لأسباب عدة منها: طول المسافة ومما يترتب عنها من مصاريف النقل، إضافة إلى كونها مواد حساسة ذات خطورة وتمس بالأمن الوطني، ونقلها يتطلب إجراءات أمنية خاصة.

\* وجود تعاون وتكامل ما بين الوحدات تحت إدارة وإشراف المؤسسة الأم بالعاصمة بهدف تحقيق الأهداف العامة وتحقيق التوازن الجهوي داخل الدولة من إنتاج الغازات بأنواعها.

\* يلاحظ من الجدول أن أفضل سنة هي: سنة 2009 إذ سجل فيها أفضل رقم أعمال بالمقارنة مع سنوات الدراسة الأخرى والمقدر بـ: 831224087,00 تليها سنة 2008 برقم أعمال قدر بـ: 641385770,00، أما أضعف رقم أعمال فسجل سنة 2002 إذ قدر بـ: 349864939,00 .

\* من المبالغ المسجلة لرقم الأعمال السابقة يلاحظ وجود تحسن واضح في مبيعات الوحدة وهذا ما يؤكد بوضوح مدى تحسن الأداء داخل المؤسسة لما اعتمدت مبادئ الجودة الشاملة وخاصة بعد حصولها على شهادة الأيزو ISO 9001:2000 في بداية سنة 2004 إلى يومنا هذا، إذ انعكس ذلك جلياً على الارتفاع المستمر لرقم أعمالها من سنة لأخرى، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

- الشكل رقم (11.3): يوضح تطور رقم الأعمال خلال فترة الدراسة



- المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (26.3).

### III - 3 - 3 - تحليل ربحية الوحدة:

في هذا المجال يتم التطرق إلى حساب نسبة نتيجة ربحية الوحدة خلال فترة الدراسة لتأكد من مدى التحسين من عدمه، وما تأثير تطبيق الجودة والحصول على شهادة الأيزو على نشاط الوحدة وذلك من خلال دراسة معطيات الجدول الموالي:

- الجدول رقم (27.3): تطور ربحية الوحدة خلال فترة الدراسة: 2009 - 2002

السنوات	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	البيان
نتيجة الإستغلال	266 136 386	177 434 344	152 603 049	145 222 181	160 031 087	105 309 585	35 152 065	53 647 738	ح/ 83
رقم الأعمال	831 224 087	641 385 770	522 065 803	561 255 075	514 872 497	494 959 648	391 949 478	349 864 939	ح/ 70 + ح/ 71 + 74
نسبة نتيجة الربحية	32,02 %	27,66 %	29,23 %	25,87 %	31,08 %	21,28 %	8,97 %	15,33 %	

- المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المعطيات المقدمة من مصلحة المحاسبة بالوحدة. - الوحدة: بالدينار الجزائري

- التعليق: يلاحظ من الجدول ما يلي:

- نتيجة الوحدة موجبة طويلة فترة الدراسة.

- أن رقم الأعمال في ارتفاع من سنة لأخرى.

- أن أفضل نتيجة للاستغلال قد سجلت سنة 2009 بمبلغ: 266136386,00، تليها في المرتبة الثانية سنة 2008 بمبلغ: 177434344,00، أما أضعف نتيجة رغم أنها ربح فسجلت سنة 2003 بمبلغ: 35152065,00.

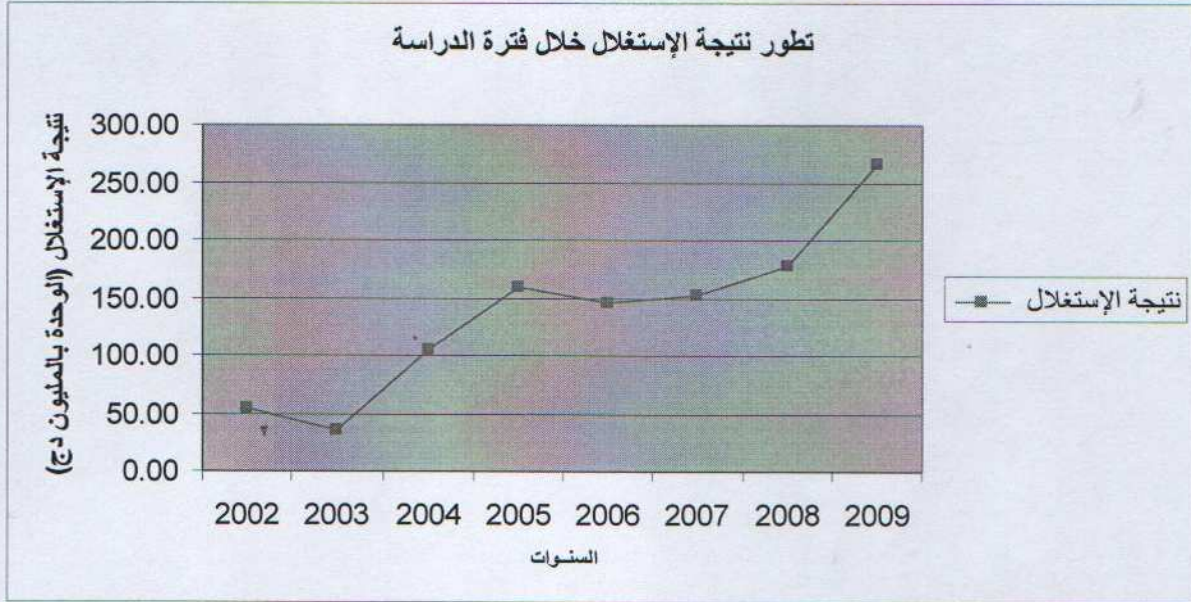
- نتيجة الوحدة في تزايد مستمر وخاصة بعد حصولها على ISO 9001:2000 في بداية سنة 2004

مما يؤكد أهمية الوعي لدى مسيري الوحدة بأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وخصوصاً وأن الوحدة تعد من الأوائل في هذا المجال.

- الدور الايجابي الناجم عن عملية الشراكة مع مجمع ليند غاز الأوربي وتأثير ذلك على النتائج الايجابية المحققة.

\* ويمكن توضيح تطور نتيجة الاستغلال للوحدة خلال فترة الدراسة من خلال الشكل الموالي:

- الشكل رقم (12.3): يوضح تطور نتيجة الإستغلال بالوحدة خلال فترة الدراسة



- المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (27.3).

- أما نسبة نتيجة ربحية الوحدة فهي في تزايد مستمر إذ أن أفضل نتيجة سجلت سنة 2009 وبنسبة 32,02 % وبأقل عدد عمال (55 عاملاً) بالمقارنة مع باقي سنوات الدراسة، تليها سنة 2005 وبنسبة تقدر بـ: 31,08 % وبعده عمال (63 عاملاً) وهو متوسط نسبياً بالمقارنة مع باقي السنوات الأخرى أما أضعف نتيجة فقد سجلت سنة 2003 وبنسبة 8,97 % بعدد عمال (67 عاملاً) وهو مرتفع نسبياً بالمقارنة مع باقي سنوات الدراسة، ويمكن توضيح ذلك بيانياً كما يلي:

- الشكل رقم (13.3): يوضح تطور نسبة نتيجة الربحية بالوحدة خلال فترة الدراسة



- المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (27.3).

### III - 3 - 4 - ظروف العمل بالوحدة:

يمكن تقسيمها إلى قسمين أساسيين هما:

- الأسباب الداخلية.

- الأسباب الخارجية.

يمارس العمال عملهم في مؤسسة ليند غاز الجزائر - وحدة ورقلة- في ظروف سيئة وذلك بالنظر لما تم ملاحظته من خلال جولة في أماكن العمل عبر مختلف الفروع والمصالح تمثلت فيما يلي:

- قرب آلات العمل من الإدارة مما يحدث ضجيج يؤثر على أداء العمل بالشكل الجيد خاصة بالنسبة لعمال الإدارة.

- مباني الورشات قديمة جداً بحكم أن المؤسسة ورثتها على شركة: "Air Liquide" الفرنسية وبالتالي لا توجد مباني جديدة باستثناء مبنى الإدارة.

- كل أرضيات الورشات غير صالحة وهي قديمة وتجاوزها الزمن، مما يؤثر على العمل سلباً وخاصة عملية درجة القارورات التي مازالت لحد الآن تتم يدوياً.

- كل سقف الورشات منخفضة مما يجعل الحرارة ترتفع بشدة خاصة في فصل الصيف مما يكون له تأثير سلبي على أداء العمال لعملهم.

- التهوية ناقصة والإنارة ضعيفة في معظم أماكن العمل وخاصة الورشات منها.

- توجد بعض صهاريج تخزين الغازات في الهواء الطلق الأمر الذي يجعل العمال الذين يقومون بتعبئتها ومراقبتها يعانون من الظروف الطبيعية القاسية خاصة في فصلي الشتاء والصيف.

- افتقار الورشات لمعلقات إرشادية توضح طريقة العمل والاحتياطات الأمنية الواجب إتباعها

في الحالات الطارئة، وما تم ملاحظته فقط وجود لوحات بعيدة عن الورشات وفي الأمام توضح اتجاه تواجد الورشات.

- في بعض أماكن العمل رغم وجود لافتة تمنع التدخين إلا أن بعض العمال لا يعيرونها أدنى اهتمام وكأنها غير موجودة أو هي موجهة للزوار فقط، وتأثير ذلك كبير جداً خصوصاً وأنها مؤسسة للغازات.  
- المكيفات الهوائية تقتصر على بعض المكاتب وهي قديمة.

- لا يوجد في الوحدة إلا مخرجين وهذا غير كاف أحدهما بعيد عن ورشات الإنتاج بأكثر من : 200 متر وهذا ما يصعب عملية الخروج والإنقاذ في حالة الكوارث والحوادث.

- لم نلاحظ وجود مكثف لمعدات الإطفاء خاصة في الورشات أو بالقرب منها رغم أن الوحدة تعمل في إنتاج الغازات الصناعية.

- عدم توفر وسائل النقل للعمال مما يترتب عنه الوصول المتأخر للكثير منهم بسبب قلة المواصلات.

- حوادث العمل نسبتها مرتفعة مما يكون له الأثر السلبي على إنتاجية الوحدة.

- لا توجد سياسة واضحة المعالم تتبعها الوحدة في تحفيز عمالها.

- يلاحظ أن نسبة الموظفين الإداريين مرتفعة جداً في الوحدة بالمقارنة مع باقي الهياكل الأخرى وخصوصاً وأن الوحدة إنتاجية وذلك واضح من خلال إحصائيات سنة 2009.

- بعد مكتب رئيس قسم الإنتاج والصيانة عن الورشات، إذ هما موجودين في مبنى الإدارة وبالضبط في مدخل الوحدة، أما الورشات فهي موجودة على بعد 200 متر مما يصعب عملية الإنتاج وخصوصاً عدم وجود وسيلة اتصال مثل: الهاتف الداخلي، وأيضاً يؤدي ذلك إلى وجود وقت ضائع من جراء عملية تنقل المسؤول بين المكتب والورشات.

- لا يوجد نظام واضح للرقابة داخل الوحدة إذ يتم ذلك فقط عند الخروج من الوحدة مما يتوجب على العامل أن يحصل على إذن بالخروج ولمدة محددة جداً، مما يوحي بعدم وجود طرق مراقبة التسيير الحديثة بالمؤسسة.

- وجود شبكتين للاتصال داخلية وخارجية حيث:

\* الشبكة الداخلية موجودة ما بين الهياكل رغم قدمها وهي كثيرة التعطل مع حرمان كل من قسم الإنتاج والصيانة منها رغم أهميتهما في الوحدة.

\* الشبكة الخارجية التي تربط الوحدة بالمؤسسة الأم لم تستعمل بعد رغم أن أشغالها منتهية.

- المدة الفاصلة بين فترة العمل الصباحية والمسائية محدودة جداً وتقدر بنصف ساعة فقط والمطعم مغلق مما ينتج عن ذلك وجود الحالات التالية:

\* بعض العمال لا يتناولون الغذاء إلا بعد رجوعهم للمنزل مساءً مما يكون له تأثير على صحتهم وأدائهم أثناء العمل.

\* البعض الآخر من العمال يتناولون الغذاء في المطاعم المجاورة للوحدة، بعضها لا تتوفر فيه أدنى

شروط النظافة وبأسعار مرتفعة جداً، وكثيراً ما ترهق العامل في صحته وجيبه.

\* البعض الآخر يحضر معه غذائه من الصباح ولا حظ تأثير ذلك على صحته خصوصاً وأن المرافق الاجتماعية والصحية غير متوفرة.

- الخدمات الصحية داخل الوحدة مقتصرة على ممرضة واحدة تعمل في النهار فقط، مع العلم أن الوحدة تعمل بنظام الدوريات المتواصل : (2 x 8) و (3 x 8) في بعض الورشات وفي كثير من الأحيان، مما يحرم العمال من الخدمات الصحية خصوصاً وأن نسبة الحوادث مرتفعة بالوحدة.

- يلاحظ وجود آلات قديمة جداً مما يجعلها تحتاج إلى الصيانة المكثفة نتيجة لتعطلاتها المتعددة والدائمة، إضافة إلى أن الصيانة في معظمها تتم يدوياً دون وجود تكنولوجيا متطورة أو سياسة واضحة المعالم في هذا المجال.

- تستعمل الوحدة قارورات غاز في معظمها تجاوزها الزمن نتيجة قدمها، مما جعلها عرضة دائماً لعمليات الصيانة المتكررة، بالإضافة إلى أن عدد كبيراً منها تحرم الوحدة من استعماله بسبب بقاءه عند الزبائن غير النشطين لمدة طويلة من الزمن.

- لا توجد بالوحدة حظيرة خاصة بسيارات العمال، بل توجد أماكن مخصصة لذلك وهي متباعدة وغير كافية، مما أدى ببعض العمال إلى وضع سياراتهم خارج المؤسسة بالقرب من الجدار الخارجي وقس تأثير ذلك على مردوده الإنتاجي أثناء أدائه للعمل خصوصاً وأن الخروج من الوحدة ممنوع إلا بإذن ولظروف إستثنائية قاهرة.

#### - الأسباب الخارجية:

هذه الأسباب متنوعة قد تكون سياسية أو اقتصادية أو طبيعية أو أمنية والتي نذكر منها ما يلي:

- ارتفاع تكلفة الأمن بالوحدة في الآونة الأخيرة باعتبارها مؤسسة منتجة للغازات، مما جعلها تجند كل الطاقات البشرية المتوفرة لديها وأنها تتحمل مسؤولية قانونية في ظل الوضع الأمني الحالي للدولة.

- ضرورة حصول كل زبون وخاصة الجدد منهم على رخصة حركة قارورات الغاز الصناعي من المصالح الأمنية، وهذه الأخيرة قبل منحها الرخصة المطلوبة للزبون تطلب منه تقديم رخصة دفع المستحقات للوحدة التي تتطلب تسوية الوضعية لدى الضمان الاجتماعي ومصحة الضرائب.

- الارتفاع المتزايد في استهلاك الكهرباء وهذا له تأثير على وضعية الوحدة مالياً في ظل الارتفاع المستمر لأسعار الكهرباء.

- تقليل الوحدة لتعبئة قارورات الغاز خاصة في فصل الصيف بسبب أن بعض ورشات الوحدة تتوقف عن الإنتاج عند ارتفاع الحرارة فوق 50° درجة.

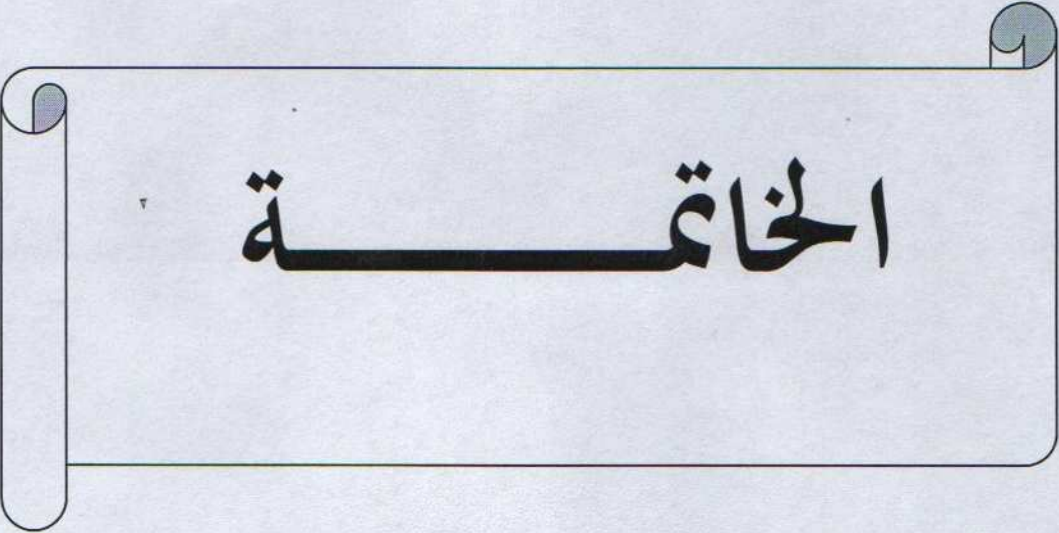
- درجة الحرارة هذه تتكرر عدة مرات في فصل الصيف مما يجعل الوحدة تتوقف عن عملية الإنتاج.

- مما سبق نلاحظ وجود تأثير بالغ للأسباب الداخلية أو الخارجية على مردودية العمل بالنسبة للعامل تجاه المؤسسة.

- خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة ليند غاز الجزائر - وحدة ورقلة- تبين لنا المكانة الخاصة التي يحتلها نظام إدارة الجودة الشاملة المطابق للمواصفات العالمية للأيزو، وهذا ما يدعم الوحدة في حصولها على مركز تنافسي قوي يضمن لها البقاء والاستمرار في السوق ويحقق لها ميزة تنافسية مستدامة في ظل الانفتاح والعولمة، خصوصا وأن منتجاتها تتميز بمواصفات ومعايير معمول بها دوليا. إن انفتاحها على العالم من جهة ودخولها في شراكة مع المؤسسات الأجنبية من جهة أخرى بعد ما كانت (ENGI) أكسبها ثقافة تسييرية رائدة وحديثة مكنتها من بلوغ أهدافها في فترات قصيرة وبدرجات عالية من الفعالية والكفاءة والجودة وبالتالي كسب سمعة لدى المجتمع والمستهلكين والشركاء في العملية الإنتاجية، إلا أن ذلك لا يعني عدم وجود أخطاء أو سلبيات تحتاج إلى مراجعة وضبط وعموما فإن ما تم التوصل إليه يمكن سرده في النقاط التالية:

- 1 - الوحدة ذات أهمية اقتصادية بالغة بالنسبة للاقتصاد الوطني وخاصة بالنسبة للقطاعات التالية:  
قطاع المحروقات، القطاع الصحي، القطاع التعليمي، القطاعات الصناعية.
- 2 - غاية الوحدة تتمثل في إشباع حاجات المستهلكين من الغازات الصناعية خاصة المتواجدين منهم في الجنوب الجزائري.
- 3 - لا توجد مشكلة التموين بالمواد الأولية إذ نجدها في غالب الأحيان تعتمد على الهواء، ماعدا مادة: Carbure de calcium التي يتم جلبها عن طريق المؤسسة الأم من الخارج وهي متوفرة بكثرة.
- 4 - إهمال كبير للموارد البشرية خصوصا وأنها تمثل المورد الذي لا ينضب، ويظهر ذلك من خلال إنتاجية العمل وقلة التكوين، إضافة إلى ظروف العمل السيئة.
- 5 - تعاني الوحدة من نفس المشاكل التي تعاني منها معظم المؤسسات الجزائرية الأخرى ومنها:  
\* ضعف الإنتاجية بسبب قدم المعدات والأدوات المستعملة.  
\* مازالت الوحدة تعمل بأساليب إنتاج تقليدية في كثير من الأحيان.  
\* كبر سن العمال مما يؤثر على فعاليتهم خاصة الذين يعملون في ورشات الإنتاج.  
\* عدم توظيف عمال جدد مما يؤدي إلى ضياع الخبرات المكتسبة بالنسبة للعمال القدامى.  
\* صعوبة القيام بالجرد اليومي للقارورات ميدانيا وإداريا.  
\* اتساع الرقعة الجغرافية التي تعمل فيها الوحدة ومنها: تباعد ولايات الجنوب عن بعضها بالمقارنة مع ولايات الشمال، إضافة إلى خصوصيات المنطقة في فصل الصيف، كلها صعوبات تعاني منها الوحدة خصوصا وأنها الوحيدة على مستوى الجنوب التي تقدم مثل هذا النوع من المنتجات.

A decorative scroll frame with a light blue background and a thin black border. The scroll is unrolled in the center, with the top and bottom edges curving upwards and downwards respectively. The word "الخاتمة" is written in the center of the scroll in a bold, black, Arabic calligraphic font.

# الخاتمة



## الخاتمة

ما يمكن أن نخلص إليه في هذا البحث أن الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على جملة من الأفكار، والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها في مجال نشاطها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن، وتحسين الإنتاجية بغية زيادة الأرباح، والعمل على استكمال نظم الجودة وفقا لمعايير الجودة المتفق عليها عالميا، مما يؤهلها لتحسين سمعتها في السوق المحلي والخارجي في ظل المنافسة الشرسة ما بين المؤسسات، التي ازداد وعيها في غضون السنوات الأخيرة بضرورة تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في عملياتها التصنيعية، والخدماتية قصد مواجهة التحديات الجديدة المرتبطة بشدة المنافسة على المستوى المحلي والدولي، خصوصا في ظل التركيز على حرية التجارة والسماح للسلع بالتدفق الحر بين الدول وإلغاء الحواجز الجمركية، فلم يعد يقتصر دور الجودة على إنتاج السلع وتقديم الخدمات فحسب، بل تعداه إلى ضرورة تحقيق رضا الزبائن عن كل ما تقدمه المؤسسة من خلال الوظيفة التسويقية، كما يعتبر التسويق المبرر الاقتصادي لوجود أي منظمة على اختلاف أهدافها في الأسواق، وقد أضى التسويق الذي مرّ بمراحل عدة يهتم بسلوك المستهلك اتجاه المنتج وبناء علاقة دائمة معه، حيث يعمل على التوفيق بين الاقتصاديين، وتمكين المؤسسة من اتخاذ الاحتياطات اللازمة بخصوص سلوك المستهلكين تجاه منتجاتها وما يترتب عنه من تهديدات قد تؤدي إلى زوالها أو انسحابها من السوق بسبب ما تعرضه في السوق، ولعل الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة تؤكد صحة إشكالية وفرضيات البحث انطلاقا من النتائج الايجابية التي حققتها الوحدة في مجال نشاطها بعد تطبيقها مبادئ الجودة وبعد حصولها على شهادتي: (ISO 9002:1994) و (IS 9001:2000)، ومن أهم النتائج المتوصل إليها ما يلي:

- تسعى المؤسسة من خلال تطبيقها لمبادئ الجودة في نشاطها إلى تحقيق الأصفار الخمسة.
- جعل الجودة وسيلة لمسايرة عولمة السوق وما ينجم عنها من تغيرات اقتصادية واجتماعية.
- تضمين مبادئ الجودة في كافة نشاطات ووظائف ومهام المؤسسة.
- تحقيق أقصى إشباع ممكن للمستهلك ولأفراد المؤسسة، وتلبية كافة متطلباتهم، والتأقلم المستمر مع حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين.
- اتساع مفهوم الجودة لأبعد من مفهوم جودة المنتج من خلال تغطية كافة وظائف المنظمة.
- التحليل المستمر للعمل ووضع الجودة في مقدمة الاهتمامات.
- تسعى المؤسسة من خلال تطبيق مبادئ (TQM) إلى تحقيق مزايا تنافسية وتحقيق عدة أهداف أهمها: تحقيق رضا الزبون، زيادة ربحيتها، الارتقاء بأدائها، تعزيز مركزها التنافسي، ضمان بقائها.
- تحسين صورة المؤسسة، ورفع الحصص السوقية والأرباح، وتقوية الإنتاجية من أولويات الجودة التي تعتبر عاملا أساسيا وموردا هاما لها.

- تحقيق التآقلم الضروري بين استراتيجية الجودة والاستراتيجية العامة للمؤسسة بغية بلوغ الأهداف المسطرة سلفاً، ومن بينها تلبية رغبات واحتياجات المستهلكين.
- بث روح المسؤولية لدى جميع أفراد المؤسسة بأهمية الجودة.
- تحقيق رضا الزبون وولائه للمؤسسة من خلال تقديم المستوى الرفيع للجودة الذي يرغب فيه والذي يحقق احتياجاته وربما يفوق توقعاته.
- خفض التكاليف والهدر في الجهد والمال والوقت على عكس ما يعتقد كثير من المسؤولين في المؤسسات تعتبر نتيجة حتمية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- السماح بتحقيق معدلات مرتفعة في حجم الإنتاج نتيجة للزيادة المتتالية في حجم الطلب على منتجاتها يعد نتيجة منطقية لحصولها على شهادة الأيزو.
- تحقيق وفرة كبيرة في العمليات تعادل أضعاف ما يمكن تحقيقه من زيادة المبيعات لوحدها بسبب التطبيق العلمي والعملية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- تحقيق المنافسة على المستويين المحلي والعالمي هدف من أهداف الجودة التي تعتبر خطة للتحسين المستمر في كافة أرجاء المؤسسة.
- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، وضمان بقائها في السوق خصوصاً وأن هدف البقاء يعد أهم من هدف تحقيق الربح وهو أسمى هدف لإدارة الجودة الشاملة.
- سعي المؤسسة في الدخول للأسواق العالمية وكسب الرهان من خلال عملية المنافسة نتيجة لتمكّنها المحكم من تطبيق مواصفات الجودة المطلوبة.
- أما على مستوى الوحدة فتم تسجيل النتائج التالية:
- أهمية الوحدة بالنسبة للعديد من القطاعات الحيوية في الاقتصاد الوطني وهذا بالنظر لمنتجاتها ذات البعد الاستراتيجي مثل: الأكسجين بالنسبة للمستشفيات، والأزوت السائل بالنسبة للصناعة البترولية.
- زيادة حصة الوحدة في السوق المحلية والدولية من حجم المبيعات انطلاقاً من زيادة عدد زبائنها خصوصاً بعد حصولها على شهادة الأيزو.
- قدرة الوحدة بمفردها على تلبية احتياجات المستهلكين على مستوى الجنوب خاصة الشرقي منه.
- زيادة إنتاجية العمل في الوحدة من سنة لأخرى رغم ظروف العمل السيئة التي تحيط بالعامل.
- النتيجة المحققة كلها موجبة من سنة لأخرى طيلة فترة سنوات الدراسة (2002 - 2009).
- سجلت الوحدة زيادة معتبرة في الأرباح من سنة لأخرى وتحديداً بعد حصولها على شهادة الأيزو.
- تعمل الوحدة على استعمال كل الوسائل المتاحة من أجل تدفق السلع والخدمات منها إلى زبائنها الحاليين والمرتبين وإقامة علاقة دائمة معهم وذلك بإتباع متغيرات المزيج التسويقي.
- ورغم النتائج المحققة إلا أن ذلك لا يمنع من وجود بعض النقائص التي تعاني منها الوحدة ومنها:
- انتشار الفهم الخاطئ لمبادئ الجودة في أوساط بعض العمال.

- عدم وجود أماكن خاصة باستقبال الزبائن وزوار الوحدة من داخل الولاية أو خارجها.
- عدم الفهم الجيد للجانب التسويقي لدى عمال الوحدة مما أدى إلى ضعفه رغم أنه يعتبر من الجوانب الأساسية التي تركز عليها في ظل ظروف المنافسة.
- عدم وجود أشخاص متخصصين في الوحدة في مجال الترويج والإشهار وأبحاث التسويق.
- ضعف نظام المعلومات في الوحدة ناهيك عن صعوبة الحصول على المعلومة.
- التوصيات:

بناء على النتائج السابقة نتقدم بالتوصيات التالية:

- ضرورة اعتماد منهج (TQM) باعتباره يقوم على مجموعة من المبادئ، كما أن تطبيقها يختلف من منظمة لأخرى ولكل منها نموذج خاص بها.
- تحديد مسؤولية كل شخص عن الجودة بدقة وبشكل موثق، وتفويضه السلطات اللازمة للقيام بمسؤولياته ومساءلته بناء على ذلك.
- ضرورة إشاعة ثقافة الجودة وتعميمها على جميع مستويات الوحدة، وتدريب العمال على مفاهيم الجودة بغية التأكد من استيعابهم لها لضمان تحقيقها على أكمل وجه، والارتقاء بالأداء العام للوحدة.
- العمل على تذليل بعض العراقيل التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوحدة.
- الاهتمام أكثر بوظيفة تسيير الموارد البشرية خصوصاً من جانب المنظمات الفتية باعتباره استثماراً دائماً ومتجدداً، وذا مردود مستقبلي على كل من الوحدة والفرد.
- تطبيق المفاهيم الحديثة في التسيير وذلك نظراً لعائدها الإيجابي على الوحدة حاضراً ومستقبلاً.
- الاهتمام بالزبون من حيث دراسة سلوكه وانطباعاته وانتقاداته للمنتج أو الخدمة التي تقدمها الوحدة باعتباره الملك ولا يمكن إجباره بل ينبغي ضرورة إقناعه.
- توفير الموارد المالية اللازمة لنشر وتطوير الجودة، والسعي لتحسين المستمر في منتجات الوحدة.
- ضرورة إحداث قسم خاص لبحوث التسويق والتطوير في الوحدة وإعطائه المكانة الملائمة.
- تنمية مهارات العاملين في الوحدة من خلال توفير وتسهيل التدريب والتكوين لهم وألا يقتصر ذلك على العمال بل يتعداه إلى المسؤولين.
- على إدارة الوحدة الاهتمام بتطوير صناديق "الشكاوي والاقتراحات" وذلك بتكليف جهة إدارية بمتابعتها مع عدم إهمال أي شكوى أو اقتراح، والاتصال بأصحابها بغية الرفع من درجة الالتزام لدى الإدارة، والرفع من درجة الولاء التنظيمي والروح المعنوية لدى الموظفين.
- الاهتمام بالإبداع داخل الوحدة باعتباره مصدراً لتحقيق: الميزة التنافسية، زيادة حصتها السوقية وتعظيم ربحيتها وتحسين وظيفتها التنافسية.
- ضرورة تبني الوحدة لنظام خدمات ما بعد البيع كالصيانة والإصلاح قصد المحافظة على أداء المنتج أو الخدمة كما هو متوقع.

- العمل على تبني جوائز داخل الوحدة تقدم بشكل دوري للأقسام التي تلتزم بشكل كامل بتنفيذ جميع الخطط والسياسات المتعلقة بالجودة.
- طرح مسارات تتعلق بإدارة الجودة الشاملة تتماشى مع احتياجات سوق العمل وتطلعات متخذي القرار بالوحدة.
- توفير قاعدة بيانات وشبكة معلومات تؤمن معلومات وافية عن الإنتاج والخدمات والبيع، وبناء نظام جيد للحوافز المادية والمعنوية للعمال قصد تسهيل الوقوف على معوقات الأداء.
- ضرورة وضع نظام للجودة وإجراء مراجعات مستمرة له بهدف معرفة ما تم تحقيقه بما هو مستهدف أو مقارنته مع ما حققه الآخرون في نفس الصناعة.
- القيام بعملية التحسين المستمر وحل المشاكل ومعرفة أسبابها والسعي لمعالجتها عن طريق استخدام أدوات وأساليب مختلفة منها: نشر وظيفة الجودة، الهندرة، SIX SIGMA... الخ.
- \* كما يقترح الباحث على مسؤولي الوحدة تحسين ظروف العمل بها من خلال اتخاذ بعض الإجراءات غير المكلفة ماديا وإنما هي محفزة معنويا ومنها :
- إقناع العمال على ارتداء لوازم العمل كواقى الرأس والقفازات... إلخ أثناء أدائهم للعمل للتقليل من حوادث العمل.
- تقديم تسهيلات للزبائن خاصة النشطين منهم مثل: تخفيض الأسعار والعمل على جذب المزيد منهم.
- الاهتمام بالزبون واحتياجاته ولن يتم ذلك إلا من خلال الاهتمام بالجودة في شتى المجالات.
- تعليق إرشادات أمنية في كل ورشة بما يتناسب مع عملها والتأكيد على التزام العمال بها.
- رفع مستوى الإنارة والتهوية داخل الورشات من خلال فتح نوافذ كبيرة.
- تقريب مكتب المسؤول على الإنتاج والصيانة من الورشات بالمقارنة عما هو عليه حاليا.
- فتح عدة أبواب للنجدة مقابل للورشات احتياطا لما قد يقع من انفجارات قد تنجم عن تسرب الغازات.
- التقليل من عدد الموظفين الإداريين ومحاولة إدماجهم في أعمال إنتاجية بالوحدة، مع ضرورة تعويض أماكنهم بنظام الإعلام الآلي، وتجديد هذه الأجهزة نتيجة لقدمها.
- تشغيل وتفعيل خط الإعلام الآلي خاصة ذلك الرابط بين الوحدة والمؤسسة الأم والوحدات الأخرى وذلك من أجل توفير وتسريع نقل المعلومات وإتاحتها في الوقت المطلوب لمستخدميها.
- ضرورة تخصيص حافلات خاصة بنقل العمال قصد تفادي التأخر عن مواعيد العمل.
- ضرورة وضع حظيرة خاصة لسيارات عمال الوحدة ولزبائنها القادمين من ولايات الجنوب البعيدة.
- الاهتمام بانشغالات العمال و تحفيزهم.
- تخصيص أماكن خاصة بصناعة قارورات الغاز بدلا من استيرادها من الخارج وذلك من خلال الشراكة مع بعض المؤسسات الوطنية مثلا: مؤسسة "BCR" الوطنية.

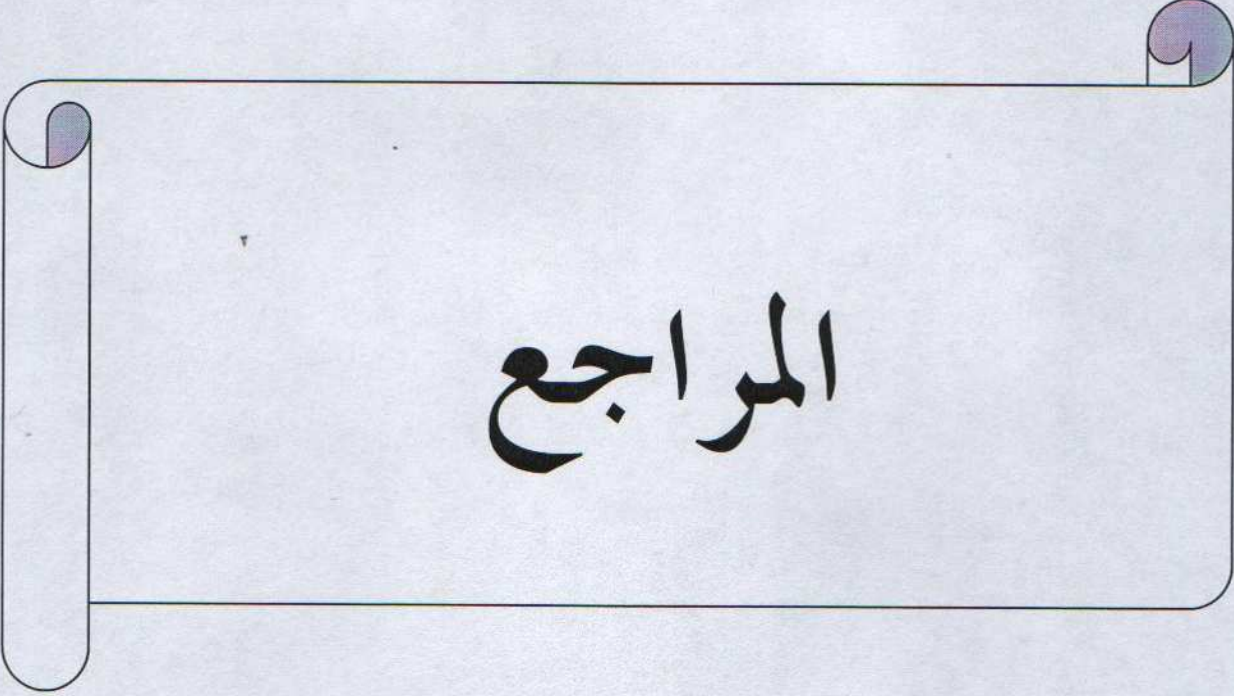
- تكثيف عمليات الترويج والإشهار لمنتجات الوحدة نظرا لأهميتها الاقتصادية داخل وخارج الوطن بالاعتماد على أحدث تكنولوجيات الإعلام والاتصال.

- على الوحدة أن تطبق المحاسبة التحليلية بدلاً من المحاسبة العامة لكي تتمكن من التعرف على المنتجات التي تحقق لها أرباح فتبقي عليها أو تزيد من الكميات المنتجة منها، وتخفيض أو تلغي تلك المنتجات التي تحقق لها خسارة.

- آفاق البحث:

لقد حاولتا من خلال هذا البحث إبراز أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على فعالية أداء الأنشطة التسويقية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وتحديدًا مؤسسة ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة، إلا أن الدراسة تبقى مفتوحة من جوانب متعددة وبأبعاد مختلفة، وفي هذا الصدد يقترح الباحث عدد من المواضيع التي يعتقد أنها جديرة بالدراسة مستقبلاً ومن أهمها:

- 1 - دور إدارة الجودة الشاملة في التأثير على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
- 2 - استراتيجية إعادة الهندسة ودورها في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
- 3 - واقع تبني المؤسسات الجزائرية لنظام إدارة الجودة الشاملة (دراسة مقارنة).
- 4 - التسويق الاجتماعي (المسؤولية الاجتماعية للمنظمة والتسويق الاجتماعي).
- 5- دور نظام المعلومات التسويقية في ترشيد قرارات المزيج الترويجي لمنتجات المؤسسة الاقتصادية.



# المراجع

## - المراجع: أولا باللغة العربية:

### I- الكتب:

- 1- إسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر 1999.
- 2- أحمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي والعشرون مدخل إنتاجي، دار النشر مجهولة ط1، 2003.
- 3- أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 منهج علمي للتنافس بالجودة، دار النشر مجهولة، القاهرة، مصر، 2006.
- 4- أحمد شاكر العسكري، التسويق الصناعي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2007.
- 5- أحمد محمد غنيم، إدارة الجودة الشاملة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2008/2009.
- 6- أحمد محمد غنيم، إعادة هندسة نظم العمل الثورة الإدارية المضادة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، (2009ب).
- 7- أحمد محمد غنيم، المدخل الياباني للتحسين المستمر ومدى إستفادة المنظمات العربية منه المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، (2009ج).
- 8- أديدجي باديرو، ترجمة فؤاد هلال، الدليل الصناعي إلى أيزو 9000، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة، مصر، ط2، 1999.
- 9- أمين عبد العزيز حسن، استراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرون، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
- 10- أيمن علي عمر، دراسات متقدمة في التسويق، الدار الجامعية زكريا غنيم- الإبراهيمية، مصر 2006/2007.
- 11- باسم محمد أبو خضير، أسس التسويق والإعلان، مركز الخوارزمي للكمبيوتر، أربد، عمان الأردن، 1986.
- 12- بشير العلاق/ حميد الطائي، تسويق الخدمات مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 13- بشير عباس العلاق/ علي محمد ربابعة، الترويج والإعلان التجاري أسس- نظريات - تطبيقات (مدخل سلوكي)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 14- توفيق محمد عبد المحسن، التسويق، دار النهضة العربية، مصر، 1997.
- 15- توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن أساليب حديثة في المعايرة والقياس توزيع دار الفكر العربي ودور توزيع أخرى، (2005 - 2006).
- 16- ثامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للطبع والنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
- 17- حسين عبد العال محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية (الأيزو) وأهم التعديلات التي أدخلت عليها، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 18- حمدي عبد العظيم، المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2008.
- 19- حميد الطائي/بشير العلاق، تطوير المنتجات وتسعيورها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2008.

- 43- عبد الكريم راضي الجبوري، التسويق الناجح أو أساسيات البيع، دار ومكتبة الهلال، بيروت لبنان، ط1، 2000.
- 44- علاء فرج الطاهر، إدارة الموارد والجودة الشاملة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ط1، 2010.
- 45- علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1995.
- 46- علي السلمي، تطوير أداء وتجديد المنظمات، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 1998.
- 47- علي كساب، النظرية الاقتصادية التحليل الجزئي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
- 48- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1991.
- 49- عمر صخري، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوحدوي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 1998.
- 50- عمر وصفي عقيلي وآخرون، مبادئ التسويق : مدخل متكامل، دار زهران للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 1994.
- 51- عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن، ط1، 2001.
- 52- عيسى يحه وآخرون، مبادئ التسويق، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، القبة القديمة، الجزائر ط1، 2007.
- 53- غسان طيارة وآخرون، الجودة ودورها في التنمية الاقتصادية، مركز المدينة المنورة للعلوم الهندسية، سنة النشر مجهولة.
- 54- غسان قاسم اللامي، تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات، إثراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2008.
- 55- غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، القبة القديمة الجزائر، ط1، (2008).
- 56- فرانكيلن أوهار، دليل ISO، الدار العربي للعلوم، بيروت، لبنان، 2001.
- 57- فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، القاهرة، مصر، 1996.
- 58- فريد النجار، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق الدار الجامعية 48 شارع زكريا غنيم- الإبراهيمية - رمل الإسكندرية، مصر، 2007.
- 59- فريد النجار، التسويق بالمنظمات والمصفوفات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 60- فيصل بن جاسم بن محمد الأحمد آل ثاني، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية، دار المعرفة للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، ط1، 2008.
- 61- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو9001: 2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، سرت، ليبيا، ط1، 2005.
- 62- قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2006.
- 63- كاترين فيو، ترجمة وردية واشد، التسويق، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ط1، 2008.
- 64- مؤيد الفضل، تخطيط ومراقبة الإنتاج (منهج كمي مع حالة دراسية)، دار المريخ للنشر الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007.



- 65- مأمون سليمان الدرادكة / طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2002.
- 66- مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، الأردن، ط1، 2008.
- 67- محسن علي عطية، الجودة الشاملة والمنهج، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 68- محسن عبد الستار محمود عزب، تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة دار الفتح للتجليد الفني، الاسكندرية، مصر، 2008.
- 69- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط2، 2006.
- 70- محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2003.
- 71- محمد عادل العاقل، مبادئ التحليل الاقتصادي، جامعة حلب، سوريا، 1979.
- 72- محمد حافظ حجازي، المقدمة في التسويق، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية مصر، ط1، 2005.
- 73- محمد علي عارف جلوك، السلعة لعبة المنتج؟.. أم المستهلك، دار الراتب الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، ط1، 1999.
- 74- محمد عوض الترتوري/أغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1 2006.
- 75- محمد عبد الفتاح محمد، إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، دار الفتح للتجليد الفني، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 76- محمد حسن رياض، دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة للمواصفات العالمية أيزو 9000- إصدار 2000، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006.
- 77- محمد عبد العظيم أبو النجا، إدارة التسويق مدخل معاصر، الدار الجامعية، زكريا غنيم الاسكندرية، مصر، 2008.
- 78- محمد سعيد عبد الفتاح، إدارة التسويق، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، السنة مجهولة.
- 79- محمد فريد الصحن، التسويق، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 80- محمد فريد الصحن/ مصطفى محمود أبو بكر، بحوث التسويق مدخل تطبيقي لفاعلية القرارات التسويقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 81- محمد عوض الترتوري وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009.
- 82- محمد عبد العال النعيمي/ راتب جليل صويص، SIX SIGMA تحقيق الدقة في الجودة مفاهيم وتطبيقات، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.
- 83- محمد عبد السلام، التسويق المبادئ والمفاهيم الأساسية في إدارة النشاط التسويقي، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2008.
- 84- محمد عبد العال النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 85- محمد علي عبد العزيز حلواني، مفهوم الجودة الشاملة، برنامج ماجستير إدارة الأعمال

- الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري/ الغرفة التجارية الصناعية، جدة، المملكة العربية السعودية، 2003 - 2004.
- 86 - محمد درويش/ يحي إبراهيم، إدارة الجودة الشاملة، مطابع الدار الهندسية، مصر، 2000.
- 87- محمد فريد الصحن/نبيلة عباس، مبادئ التسويق، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإبراهيمية الاسكندرية، مصر، 2004.
- 88- محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط2 2005 أ.
- 89- محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، الأردن، ط1، 2005ب.
- 90- محمد إبراهيم عبيدات، مبادئ التسويق (مدخل سلوكي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط5 2006.
- 91- محمد الصيرفي، إدارة الجودة الشاملة، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية مصر، ط1، 2006.
- 92 - محمد الصيرفي، إدارة التسويق، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر ط1، 2005.
- 93- محمد إبراهيم عبيدات، إستراتيجية التسويق مدخل سلوكي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط3، 2002.
- 94- محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات التسعير في التسويق المعاصر (مدخل سلوكي)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2004.
- 95- محمد سعيد عبد الفتاح، التسويق، دار النشر المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، ط5 1995.
- 96- محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل اتخاذ القرارات)، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، زكريا غنيم، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 97- محمد الصيرفي، سياسات تسعير الدواء، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر ط1، 2007.
- 98- محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 99- محمود جاسم الصميدعي/رشاد محمد يوسف الساعد، إدارة التسويق التحليل- التخطيط - الرقابة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2007.
- 100- محمود جاسم الصميدعي، مدخل التسويق المتقدم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2000.
- 101- محي الدين الأزهري، التسويق الفعال: مبادئ وتخطيط، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر ط1، 1995.
- 102- مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، ط1، 2008.
- 103- مدحت محمد أبو النصر، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2005.
- 104- مصطفى أحمد سيد، إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000، دليل علمي، جامعة الزقازيق القاهرة، مصر، 2001.

- 105- معراج هواري/مصطفى ساحي، العلامة التجارية، مدخل أساسي تسويقي، دار النشر مجهولة، جامعة الأغواط، الجزائر، 2008.
- 106- معراج هواري/أحمد أمجدل، التسويق المصرفي مدخل تحليلي إستراتيجي، ردمك للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
- 107- منير نوري، التسويق مدخل المعلومات والاستراتيجيات، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، الجزائر، 2007.
- 108- مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007.
- 109- ناجي معلا/ رائف توفيق، أصول التسويق مدخل تحليلي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن ط3، 2005.
- 110- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط2، السنة مجهولة.
- 111- ناصر دادي عدون وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية (حالة البنوك)، دار المحمدية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004.
- 112- نبيل محمد مرسي، إستراتيجية الإنتاج والعمليات (مدخل استراتيجي)، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، مصر، ط1، 2002.
- 113- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
- 114- نجم العزاوي/ عبد الله حكمت النكار، إدارة البيئة نظم ومتطلبات وتطبيقات ISO 14000 دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2007.
- 115- نزار عبد المجيد البرواري/أحمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق المفاهيم - الأسس - الوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2004.
- 116- نصيب رجم، إدارة أنظمة التوزيع وتطبيقات ودراسة حالة، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة الجزائر، 2006.
- 117- نظام موسى سويدان/شفيق إبراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 118- هيثم حمود الشبلي/ مروان محمد النسور، إدارة المنشآت المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، الأردن، ط1، 2009.
- 119- يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإقليمية الإنتاجية والخدمية دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

## **II - رسائل وأطروحات جامعية:**

### **- رسائل ليسانس:**

- 1- خيرة صالح/ سعاد عوامر، تحليل المناصب وتقييم الأداء وأثرهما على فعالية المؤسسة، رسالة ليسانس علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، المركز الجامعي ورقلة، الجزائر، 2001/2000 (إشراف: محمد المهدي بن عيسى).

### **- رسائل الماجستير:**

- 1- أحمد خير الدين لوشاحي، الجودة ومدى تطبيقها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2002 - 2003.
- 2- أحمد بن عيشاوي، التدريب الفعال وواقعه في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2003/2002.

- 3- عبد الرزاق لعريوي، التسويق في ظل معطيات السوق من خلال دراسة السعر، مذكرة ماجستير غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 1998.
- 4- فلة العيهازي، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بالخروبة، جامعة الجزائر، 2005.
- 5- مليكة علالي، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الأيزو في تنافسية المؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2003 - 2004.
- 6 - أم الخير ميلودي، تحليل النشاط التسويقي للخدمات الاشهارية في المؤسسة العمومية للإذاعة المسموعة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، الجزائر، مذكرة ماجستير، غير منشورة، 2002/2001.

### رسائل الدكتوراه:

- 1- إبراهيم بلحيمر، المزيج التسويقي من منظور التطبيقات التجارية الاسلامية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004 - 2005.
- 2- محمد مصطفى حلاوي، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي (رسالة دكتوراه منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق، 2000.

### III - مجلات ودوريات:

- 1- أحمد باشي، دور الجباية في محاربة التلوث البيئي، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة الجزائر، العدد: 09، 2003.
- 2- أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الخدمية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد: 04، 2006.
- 3- أحمد فلاح، العوامل الاستراتيجية الداخلية للمؤسسة الاقتصادية بين مفهوم "سلسلة القيمة" ومعيار "الأداء الفعلي للمنافسين الأفضل بالتقييم المقارن"، مجلة جديد الاقتصاد، الجزائر، العدد: 02، 2007.
- 4- إلهام يحيوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد: 05، 2007.
- 5- بوحنية قوي، إعادة هندسة الأداء الجامعي: مقارنة معاصرة، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد: 05، 2005.
- 6- بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد: 05، 2007.
- 7- خالد كواش، السياحة والأبعاد البيئية، مجلة جديد الاقتصاد، الجزائر، العدد: 02، 2007.
- 8- خالد قاشي/ حمزة العربي، دور نظام المعلومات التسويقية في ترشيد قرارات المزيج الترويجي لمنتجات المؤسسة، مجلة جديد الاقتصاد، العدد رقم: 02، 2007.
- 9- سعدون بوكبوس، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة جديد الاقتصاد، الجمعية الوطنية للاقتصاديين الجزائريين، الجزائر، العدد: 00، 2006.
- 10- الصادق بوشنافة، الأبعاد الاقتصادية والبيئية لاتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة وأثارها على التنمية المستدامة في الدول النامية، مجلة جديد الاقتصاد، الجزائر، العدد: 02، 2007.
- 11- عبد القادر قرش، الثقافة التنظيمية طريق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة بجامعة الجزائر، العدد: 17، المجلد رقم: 02، 2008.

12- علي رحال/ إلهام يحياوي، الجودة والسوق، "مجلة أفاق"، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر العدد: 05، مارس 2001.

13- غول فرحات، أثر الاهتمام بالبيئة والعمل بالمواصفات العالمية للبيئة (ISO 14000) على تنافسية المؤسسات، مجلة جديد الاقتصاد، الجزائر، العدد: 02، (2007ج).

14- محمد طالبي/محمد ساحل، أهمية الطاقة المتجددة في حماية البيئة لأجل التنمية المستدامة - عرض تجربة ألمانيا -، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد: 06، 2008.

#### **IV- وثائق مختلفة: (الجرائد، ووثائق داخلية... الخ):**

1- أمين بلعمري، احتكار التفوق، جريدة الشعب، الجزائر، العدد: 15068، الأربعاء، 2009 /12/23.

2- جمال أوكيلي، تسييس البيئة، جريدة الشعب، الجزائر، العدد: 15068، الأربعاء، 2009 /12/23.

3- آسيا مني، قمة كوبنهاغن الملوثة الكبار يتخلفون عن التزاماتهم، جريدة الشعب، الجزائر العدد: 15065، الأحد، 2009 /12/20.

#### **V- ملتقيات وأيام دراسية:**

1- لمين علوطي، الهندرة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، الملتقى الوطني الأول حول الإصلاح الإداري والتنمية الاقتصادية، المركز الجامعي، خميس مليانة، عين الدفلة، الجزائر، 2006.

2- سملاي يحضيه، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد" جامعة ورقلة، الجزائر، 22 /23 أبريل 2003.

3- الشيخ الداوي/ سمية برنو، أثر عملية إعادة الهندسة في تطوير الخدمة المصرفية دراسة حالة البنك الوطني الجزائري، الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005.

4- عمر لعلاوي، دور وأهمية الجودة والتقييم في حماية المستهلك، الملتقى الوطني لحماية المستهلك في ظل الانفتاح الاقتصادي، معهد العلوم القانونية والإدارية المركز الجامعي بالوادي الجزائر، 13-14 أبريل 2008.

5- عيسى دراجي وآخرون، الهندرة النموذج الجديد للتفوق الإداري، الملتقى الوطني الأول حول الإصلاح الإداري والتنمية الاقتصادية، المركز الجامعي خميس مليانة، عين الدفلة، الجزائر، 2006.

6- فلة غيدة/ حسين قرينو، هندسة الإدارة (الهندرة) في المؤسسات الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول الإصلاح الإداري والتنمية الاقتصادية، المركز الجامعي، خميس مليانة، عين الدفلة، الجزائر 2006.

#### **VI- المقالات:**

1- حسن صادق حسن عبد الله/ السيد علي حبيب الأمير، نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين بجامعة البحرين، 2005، ص ب 32038، مملكة البحرين.

#### **VII - المقابلات:**

1- إسماعيل ريغي، ممون بالوحدة، أقسام الشراء بالوحدة ومنابع تموينها، ورقلة، الجزائر، الاثنين 29 مارس، 2010.

2- أحمد حبي، مفوتر مراسل، أصناف الزبائن المتعاملين مع الوحدة، ورقلة، الجزائر، الأربعاء، 28 أبريل 2010.

3 - أحمد حبي، مفوتر مراسل، الزبائن المتعاملين مع الوحدة، ورقلة، الجزائر، الاثنين، 26 أبريل 2010.

- 4 - أحمد طالبي، مسؤول قسم الإنتاج، تقديم ورشة التكيف وطاقة إنتاجها، ورقلة، الجزائر، الاثنين 12 أبريل 2010.
- 5 - السيدة يسمينة عطافي، رئيسة مكتب المنشآت المصنفة والأخطار التكنولوجية والنفائات الخاصة وتثمينها، سعي الوحدة وراء اكتساب الأنظمة البيئية، مديرية البيئة، ورقلة، الجزائر، الأربعاء، 03 مارس 2010.
- 6 - السيدة عائشة نعي، كاتبة بمصلحة الصيانة، أهم الوثائق التي يعمل بها قسم الصيانة، ورقلة الجزائر، الأحد، 18 أبريل 2010.
- 7 - عبد الحميد كراون، مسؤول المخزون، الطرق المتبعة في تصريف المخزونات من المواد ورقلة، الجزائر، الاثنين، 05 أبريل 2010.
- 8 - عبد الفتاح باسي، مسؤول فرع البيع، طرق التسعير المتبعة، ورقلة، الجزائر، الأربعاء، 21 أبريل 2010.
- 9 - عبد الفتاح باسي، مسؤول فرع البيع، إستراتيجية السعر بالوحدة، ورقلة، الجزائر، الخميس، 22 أبريل 2010.
- 10 - عبد القادر تليلي، رئيس مصلحة التوزيع، منافسو الوحدة في السوق الوطنية، ورقلة، الجزائر الأحد، 10 جانفي 2010.
- 11- عبد القادر تليلي، رئيس مصلحة التوزيع، إستراتيجية التوزيع المتبعة بالوحدة، ورقلة، الجزائر السبت، 24 أبريل 2010.
- 12- عبد القادر تليلي، رئيس مصلحة التوزيع، إستراتيجية الترويج المتبعة بالوحدة، ورقلة، الجزائر الخميس، 29 أبريل 2010.
- 13 - عبد الكريم مباركي، مسؤول نظام الجودة، سياسة نظام الجودة بالوحدة، ورقلة، الجزائر الثلاثاء، 02 فيفري 2010.
- 14 - عبد الكريم مباركي، مسؤول نظام الجودة، مراحل تبني نظام الجودة بالوحدة، ورقلة، الجزائر الأربعاء، 07 أبريل 2010.
- 15 - عبد الكريم مباركي، مسؤول نظام الجودة، خطوات مراقبة تنفيذ الجودة، ورقلة، الجزائر الاثنين، 15 مارس 2010.
- 16- عبد الكريم مباركي، مسؤول نظام الجودة، منافع ومكاسب الوحدة من تطبيق ISO9001:2000 ورقلة، الجزائر، الخميس، 25 مارس 2010.
- 17- العيد صدوقي، مسؤول ورشة لاستيلان، تقديم ورشة لاستيلان ووصف عملية الإنتاج بها ورقلة، الجزائر، الأربعاء، 14 أبريل 2010.
- 18 - محمد الصالح عمران، رئيس مصلحة الاستغلال، مراقبة وصيانة معدات القياس، ورقلة الجزائر، الاثنين، 19 أبريل 2010.
- 19 - محمد حروز، مدير الوحدة سابقا، الخطوات المتبعة بعد الحصول على شهادة الأيزو، ورقلة الجزائر، الاثنين، 22 مارس 2010.
- ثانيا: باللغة الأجنبية

## I – Ouvrages :

### - مراجع باللغة الإنجليزية:

- 1- James w.cortada, TQM for Salers and Marketing Management, Mc Graw-hillinc, New York, 1993.

- 2- laife William C- **Book Review Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol 24 ,N°4,1996.
- 3- M. Porter, **the competitive of nations**, the free press,1990.
- 4- Peter Kia – liang – tan, **An Evaluation of TQM and the techniques for Successful implementation training for Quality**, Vol 5, N° 4, 1997.
- 5-D.H.Beserfield ,**Quality Control**, 4<sup>th</sup> Ed, Englewood Cliffs, New Jersey Prentice –Hall Inc,1994.
- 6- Fisher , Barry, **installing implement the document at – loughbrangh University**, U.K, 1996.
- 7- Kwan. Paule, **Application of total quality Management in Education : Retropect and prospect. The international, journal of Educational Management**, Vol. 10, N°5, 1996.
- 8- Margen C & stephen Margatroyd, **total quality , Management in the Pubish sector-** graphidt tupesttey Ltd Publishing Hong Kong, 1995.
- 9- Mishkin, Frederic s, **the economics , of money, Banking and financial markets**, (6<sup>th</sup> ed), Addison, Wesley Boston, 2002.
- 10 - PH. Kotler, **Marketing Essentials**, 1984 – Printice – Hall.

(ترجمة: من النسخة باللغة الروسية).

### - مراجع باللغة الفرنسية :

- 1- BRILMAN Jean," **les meilleures pratiques du management au cœur de la performance**", les édition d'organisation, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2001.
- 2- CAMP Robert,"**le Benchmarking : Pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents**", les éditions d'organisations, Paris, 1992.
- 3- Chantal bussenault et **Martine prête: organisation et gestion de l'entreprise**, Vuibert, Paris, juillet 1991.
- 4- Claude Demeur, **Marketing**, édition Dalloz, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 1999.
- 5- Daniel Durafour – **Marketing – Dunord**, Paris, 1997.
- 6- Filali et autres, **la publicité**, Nathan, France, 1996.
- 7- J-P. Bernarde, A.Bouchez, S- pichier, "**Précis de marketing**", Natan, Paris 1996.
- 8- GUY landoyer, **la certification ISO 9000, un moteur pour la qualité** édition d'organistion, 2000.
- 9- Kenneth C.laudon & Jan P.laudon , **Management information systems**, six edition, 2001.
- 10- M.Hammer et J.Champy, **le Reengineering : Réinventer l'entreprise pour une amélioration Spectaculaire de ses performances**, N° d'édition inconnu France : Edition Dunod, 1993.
- 11- Michel weill, **le management, la pensée, les concepts, les faits**, Armand colion, Paris, 1994.
- 12- Mohained –Seghir , djitli, «**comprendre le marketing**» , Berti édition Alger, 1996.

- 13-Oréal S,**Management Stratégique de l'entreprise**, éd, Economica, Paris 1993.
- 14- Patrick lyonnet :**les outils de la qualité totale, technique et documentation** 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 1991.
- 15- Rose, peter s, **commercial Bank management**, Mc graw- Hill companies Inc,(5<sup>th</sup> ed) Boston, 2002.
- 16- Detrie Philippe,"**conduire une démarche qualité**", les éditions d'organisations, Paris, 2001.
- 17- Philip Kotler, Bernnard Dubois, "**marketing management**", 8<sup>ème</sup> édition France, Nouveaux horizon, 1994.
- 18- PH- Kotler et B- Dubois, "**Marketing Management**", 9<sup>ème</sup> édition, Public – union, Paris, 1997.
- 19- Philip kotler, **les clés du marketing**, Pearson éducation, Paris, France, 2003.
- 20- Pierre Louis Dubois et Alain Jolibert –**le marketing fondements et pratique** – 3<sup>ème</sup> édition ,Economica, paris, 1998.
- 21- Terfaya Nassima, **démarche qualité dans l'entreprise et analyse des Risques**, édition distribution homa bouzareah Alger, imprimer, 2004.
- 22- S – Martin et J –P. Vérdine , "**Marketing : Les concepts clés**" , édition organisation , Paris, 1993.
- 23- y.chirauze," **le marketing stratégique, segmentation ,positionnement marketing mix et politique d'offre**" ellipses, Paris ,1995.

## II – Dictionnaires :

- 1- Olivier. B et autres -**dictionnaire du marketing** -Hatier, Paris, 1998.
- 2- Yves legolvan, **dictionnaire marketing (Banque assurance) dunod**, Paris 1998.

## III – Sites WEB :

- 1- [http:// olom.info/ib3/ikonboard.cgi ?act=ST;f=13;t=25851\(19/07/2009\)](http://olom.info/ib3/ikonboard.cgi?act=ST;f=13;t=25851(19/07/2009))
- 2 - [http://www.alshamsi. Net/ friends/ b7ooth / buss – agric/ marketing. html\(19/ 07/ 2009\)](http://www.alshamsi. Net/ friends/ b7ooth / buss – agric/ marketing. html(19/ 07/ 2009))
- 3- [http:// www. Islamtoday.net/ nawafeth/ artshow- 58- 12629. htm\(21/07/2009\)](http:// www. Islamtoday.net/ nawafeth/ artshow- 58- 12629. htm(21/07/2009))
- 4 - [http:// www. Ahewar. Org /debat /show. Art. asp? Aid = 168974 \(16/04/2009\)](http:// www. Ahewar. Org /debat /show. Art. asp? Aid = 168974 (16/04/2009))
- 5 - [http://Faisa lkamis. Com/ ?P = 235\(02/08/2009\)](http://Faisa lkamis. Com/ ?P = 235(02/08/2009))
- 6 - [http://mmsec.com/m3-files/TQM3,htm page 02 consultée\(04/11/2007\)](http://mmsec.com/m3-files/TQM3,htm page 02 consultée(04/11/2007))
- 7- [http://mmsec. Com/ m3 - files/ JWDA1. htm\(11-03-2009\)](http://mmsec. Com/ m3 - files/ JWDA1. htm(11-03-2009))
- 8 - [http://mmsec. Com/ m3 - files/ re - eng 2. htm\(09-03-2009\)](http://mmsec. Com/ m3 - files/ re - eng 2. htm(09-03-2009))
- 9 - [http://www. Hajr - net work. Net/ hajr vb/ show thread. php?t = 402942389\(02/08/2009\)](http://www. Hajr - net work. Net/ hajr vb/ show thread. php?t = 402942389(02/08/2009))
- 10 - [http://www.ibtesama. Com/ Vb / show thread - t- 80882. html \(02/08/2009\)](http://www.ibtesama. Com/ Vb / show thread - t- 80882. html (02/08/2009))



A decorative scroll frame with a black outline and rounded corners. The left side is a vertical strip that curls at the top and bottom. The top-right and bottom-right corners are also curled. The text is centered within the frame.

# الملاحق

Safety, Health, Environment and Quality (SHEQ) Policy. Politique de Sécurité, Hygiène, Environnement et Qualité. Nous, membres du Groupe Linde ne voulons porter atteinte ni à l'être humain, ni à l'environnement.



THE LINDE GROUP

Leading.

Pour tenir cet engagement qui est le nôtre, nous souscrivons aux principes suivants :

- La sécurité, l'hygiène, le respect de l'environnement et la qualité sont des pré-requis essentiels à toutes nos activités
- Chacun des membres du Groupe Linde assume pleinement ses responsabilités individuelles en matière de sécurité, d'hygiène, de respect de l'environnement et de la qualité
- Tous les dirigeants adoptent ouvertement un comportement exemplaire
- Cette politique est appliquée tous les jours dans nos décisions et nos comportements
- La politique SHEQ reflète à 100% notre attitude, 100% du temps

Nous conjuguons tous nos efforts en matière de SHEQ afin d'atteindre les objectifs suivants :

- Prévenir et éviter tout accident
- Préserver l'intégrité des riverains et partenaires locaux au sein desquels nous entreprenons nos activités
- Instaurer des conditions de travail saines et sûres pour l'ensemble de nos employés et sous-traitants
- Fournir des produits et services fiables, conformes à la réglementation en vigueur et intégrant le respect de l'environnement
- Prévenir toute pollution environnementale
- Adopter une gestion responsable des ressources naturelles
- Intégrer la recherche, le développement et la promotion de toute technologie, produit ou service favorables à l'amélioration continue de la sécurité, de l'hygiène, du respect de l'environnement et de la qualité
- Satisfaire les besoins et les attentes de nos clients

Nous nous engageons à :

- Etre en conformité avec la réglementation en vigueur ainsi que toutes autres exigences internes ou normes industrielles
- Connaître objectivement les risques liés à notre activité afin de les prévenir et de les minimiser de manière pro-active
- Promouvoir l'amélioration continue de nos performances afin d'atteindre nos objectifs
- Partager notre expérience et nos connaissances en matière de sécurité, d'hygiène, de respect de l'environnement et de la qualité
- Adopter une attitude transparente et constructive vis-à-vis de la politique de sécurité, d'hygiène, de respect de l'environnement et de la qualité en communiquant régulièrement sur nos performances
- Promouvoir auprès de nos sous-traitants et partenaires l'application de cette politique
- Encourager nos clients et fournisseurs à apporter un concours actif à la mise en oeuvre de nos objectifs
- Assurer la prise de conscience d'un comportement responsable vis-à-vis de la sécurité, de l'hygiène, du respect de l'environnement et de la qualité par la mise en oeuvre de formations, normes ou la mise à disposition d'équipements ou supports adaptés
- Pour suivre un dialogue ouvert avec l'ensemble des riverains, partenaires, et autorités locales que nous servons ainsi qu'avec nos actionnaires afin d'accroître la compréhension mutuelle et renforcer la confiance d'autrui en notre mode de gestion

Cette politique SHEQ constitue un élément essentiel de la stratégie d'entreprise du Groupe Linde. Elle est périodiquement revue et mise à jour par le Directoire du Groupe Linde.



Nous nous engageons personnellement dans la mise en oeuvre de cette politique.

Prof Dr Wolfgang Reitzle

Dr Aldo Belloni



D.U

Sous l'autorité directe du PDG, il a pour mission :

\* De mettre en œuvre les orientations de la direction générale, ce en matière de production, commercialisation, politique SHEQ pour cela il doit tout mettre en œuvre pour assurer :

- A l'unité un fonctionnement selon les objectifs définis par les structures centrales
- Au personnel des conditions de travail satisfaisants les exigences de la réglementation
- Aux clients une satisfaction durable des besoins par une qualité irréprochable des produits et services en étroite collaboration avec les structures centrales concernées
- A son environnement le respect de l'ensemble des contraintes légales, fiscales, civiques et écologiques.

\* Il vérifie le bon fonctionnement et l'évolution de son organisation au travers de :

- Entretiens individuels et suivis des réalisations et objectifs
- Réunions statutaires périodiques.
- Revues de direction périodique
- Il a la responsabilité de la mise en œuvre de l'organisation générale de l'unité tel que définie par la direction générale, de l'attribution de responsabilités et autorités
- En cohérence avec les orientations de l'entreprise en matière de Formation, assure le suivi de la mise en œuvre de ses besoins internes et Valide le plan de formation unité

En relation avec ces fonctions il a autorité de :

- \* Mettre en œuvre et gérer le système qualité de l'unité.
- \* Etre le représentant des exigences du client.
- \* Stopper toute production en cas de détection de non-conformité.
- \* Participer aux revues de contrat pour l'élaboration du PQP
- \* Gérer la documentation interne et externe relative au système qualité.
- \* Réactualiser l'état de documents externes (Normes, spécifications, textes réglementaires).
- \* Assurer le suivi des performances des fournisseurs de l'unité, les auditer le cas échéant.
- \* Apporter son soutien à la résolution de problèmes qualitatifs.
- \* Gérer les indicateurs liés aux objectifs qualité.
- \* Sensibiliser, former le personnel à la démarche qualité.
- \* Collecter toutes informations relatives aux réclamations client, participer aux actions correctives, préventives et d'améliorations associées.
- \* Réaliser des audits ponctuels à l'initiative du directeur d'unité, du DQSE.
- \* Participer aux revues de directions de l'unité et aux revues de direction générale.
- \* Suivre la mise en œuvre du P.A.Q de l'unité, vérifier l'efficacité des actions.
- \* Rendre compte au directeur d'unité et au DQSE de l'état de son système à travers des réunions périodiques.

*Il est rattaché hiérarchiquement au D.U et fonctionnellement à la DQSE*

RMQ  
Unité

## FICHE DE POSTE

Dénomination du Poste de Travail

Catégorie :

Définition Sommaire des Tâches

Responsable Management Qualité (UNITE)

Section :

Il est rattaché hiérarchiquement au D.U et fonctionnellement au coordinateur général management qualité au travers du coordinateur régional management qualité

Description des tâches

- Mettre en œuvre et gérer le système qualité de l'unité
- Etre le représentant des exigences du client
- Stopper toute production en cas de détection de non-conformité
- Participer aux revues de contrat pour l'élaboration du plan management qualité produits
- Gérer la documentation interne et externe relative au système qualité
- Réactualiser l'état de documents externes relatives au système qualité
- Réactualiser l'état de documents internes (normes, spécifications, textes réglementaires)
- Assurer le suivi des performances des fournisseurs de l'unité, les auditer le cas échéant
- Apporter son soutien à la résolution de problèmes qualitatifs
- Gérer les indicateurs liés aux objectifs qualité
- Sensibiliser, former le personnel à la démarche qualité
- Collecter toutes informations relatives aux réclamations client, participer aux actions correctives, préventives et d'améliorations associées
- Réaliser des audits ponctuels à l'initiative du Directeur d'unité et C.G.M.Q.
- Participer aux revues de direction de l'unité et aux revues de direction générale
- Suivre la mise en œuvre du P.M.Q. de l'unité, vérifier l'efficacité des actions
- Piloter l'obtention et le maintien de la certification
- Rendre compte au Directeur d'unité et au C.R.M.Q. de l'état de son système à travers des réunions périodiques

Responsabilité spécifique en matière de qualité

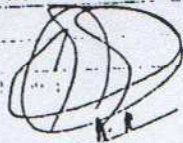
- Adhésion au système Management Qualité de GI
- Participe à l'élaboration des instructions opérationnelles de son service et veille à leur application
- Participe aux revues de direction de l'unité

Exigences du poste

- Formation générale : BAC + 10 semestres ou titre équivalent
- Formation professionnelle : /
- Expérience professionnelle : 6 à 8 ans

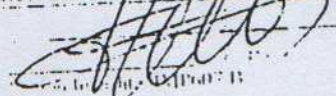
Fonction	
Nom	
Visa	

Rédigé par  
ASSISTANT DG  
Mr AKLI Arab



Vérifié par  
DRH  
Mr DOGGA Abdelghani

Approuvé par  
P-DG  
Mr BOUCHERIT Laboucine





## FICHE DE POSTE

Réf. : RH/053

Page : 1/1

Intitulé du Poste de Travail	Chef de Section Maintenance
Catégorie	15
Section	03
Définition Sommaire des Tâches	Est chargé de l'animation de la coordination et du contrôle des activités opérationnelles maintenance pour le maintien et la préservation des installations de production et annexe

Description des tâches

- Dirige, anime, coordonne et contrôle les activités des ateliers de maintenance liés directement à la production et aux ateliers annexes : atelier électromécanique et régulation mécanique industrielle, cryogénie, parc roulant
- Réparti et supervise la réalisation des programmes et intervention de maintenance sur les différents équipements de l'unité et de la clientèle
- Propose et ou décide et exécute les actions adéquates pour la résolution des problèmes de maintenance sur les équipements et annexe
- Exécute directement les tâches complexes du service
- Veille à l'amélioration qualitative des performances et méthodes de la maintenance
- Analyse et synthétise les différentes procédures de gestion et de contrôle
- Veille à la sécurité permanente dans le travail
- Assure le perfectionnement de son personnel
- Elabore les programmes de maintenance préventives et supervise leur exécution
- Veille à ce que les installations de production soient disponibles et maintenues en bon état de marche
- Participe à l'élaboration du budget maintenance
- Assiste techniquement ses subordonnés
- Accomplit toutes autres tâches relevant de son domaine de compétence pouvant lui être confiées par sa hiérarchie


Responsabilité spécifique en matière de qualité

- Adhésion au système Assurance Qualité de GI
- Participe à l'élaboration des instructions opérationnelles et les met en oeuvre

Exigences du poste

- Formation générale : BAC + 10 Semestres ou titre équivalent
- Formation professionnelle
- Expérience professionnelle 4 à 6 ans

Fonction	Rédigé par	Vérifié par	Approuvé par
Nom	ASSISTANT DG	DRH	P-DG
Visa	Mr MOURI Abdelrezak	Mr DOGGA Abdelghani	Mr BOUCHERIT Lahoucine

	<b>FICHE D'EVENEMENT</b> N°	Emetteur : Service : Nombre de page :
	<input type="checkbox"/> Amélioration <input type="checkbox"/> Anomalie	Date d'émission:
<input type="checkbox"/> Client <input type="checkbox"/> Management de la qualité <input type="checkbox"/> Fournisseur		

) Description de l'événement : (par l'émetteur sur la base du QQQPOCC)

Analyse	
Activité concernée	Action proposée
⇒ Direction générale ⇒ Direction production ⇒ Direction commerciale ⇒ Direction des ressources humaines ⇒ Direction audit et contrôle interne ⇒ Direction des finances ⇒ Approvisionnement ⇒ Qualité ⇒ Direction d'unité ⇒ Service exploitation ⇒ Service finances et comptabilité ⇒ Service distribution ⇒ Service maintenance ⇒ Service administration /personnel ⇒ Clients ⇒ Autres	⇒ Acceptation en l'état ⇒ Recyclage produit ⇒ Mise à l'air ⇒ Dérogation interne ⇒ Dérogation client ⇒ Travaux de maintenance ⇒ Refus matériel, matière ⇒ Formation ⇒ Sous-traitance ⇒ Information qualité ⇒ Information client ⇒ Information fournisseur ⇒ Information au service concerné ⇒ l'information DG/DU ⇒ Amélioration ⇒ Autres
Nom :	Visa : <span style="float: right;">Date :</span>

) Traitement immédiat : (par l'émetteur si possible)

Influence possible sur des prestations antérieures ou en cours : (par l'émetteur si possible)

 Oui

 Non

 Non applicable

Nom :

Visa :

Date :

الملحق رقم: 06



# Certificate

Certificat

N° QUAL/2002/17961b

## LINDE GAS ALGERIE

PRODUCTION, CONDITIONNEMENT, COMMERCIALISATION ET DISTRIBUTION  
DE GAZ INDUSTRIELS ET MEDICAUX.

PRODUCTION, PACKAGING, MARKETING, SALE AND DISTRIBUTION  
OF INDUSTRIAL AND MEDICAL GASES.

إنتاج، تعبئة، تسويق و توزيع الغازات الصناعية و الطبية

Siège social : 23, avenue de l'Aln Hussein-Dey ALGER ALGERIE

(Liste des sites certifiés en annexe n° 1)  
(List of certified locations on appendix n° 1)

AFNOR International certifies that all measures covering the above-mentioned  
activities and locations implemented to meet the requirements of the International standard:

AFNOR International certifie que pour les activités et les sites référencés ci-dessus  
toutes les dispositions mises en œuvre pour répondre aux exigences requises par la norme internationale :

### ISO 9001 : 2000

have been examined and found to conform.  
ont été examinées et jugées conformes.

2008-05-07

2010-03-18

(année/mois/jour)

Il est valable jusqu'au\*  
It is valid until\*

(year/month/day)

Managing Director of AFNOR International

Directrice Générale d'AFNOR International

F. NICOLAS

AAU/9358.9 - Information on the accreditations held by AFNOR International and its subsidiaries is available at : <http://www.afaq.org/accreditations>  
Les accreditations détenues par AFNOR International et ses filiales sont disponibles à l'adresse internet : <http://www.afaq.org/accreditations>



# Appendix

Annexe

Appendix / Annexe N° 1

certificate number / certificat N°

**QUAL/2002/17961b**

Issued on / Délivré le  
(year-month-day) (année-mois-jour)

**2008-05-07**

Expiry date / Date de fin de validité  
(year-month-day) (année-mois-jour)

**2010-03-18**

## LINDE GAS ALGERIE

(Continued) List of locations within the certification scope  
*Liste des sites entrant dans le périmètre de la certification (suite)*

- Zone Industrielle Route de Ghardia **OUARGLA ALGERIE**
- Avenue des Martyrs de la Révolution **ORAN ALGERIE**
- Zone Industrielle Pont Bouchet **ANNABA ALGERIE**
- Zone Industrielle « Le Palma » **CONSTANTINE ALGERIE**
- Zone Industrielle de Réghaïa **ALGER ALGERIE**
- Zone Industrielle Sidi-Khaled **EL-HACHIMIA BOUIRA ALGERIE**
- Zone Industrielle Sidi-Yacine **SIDI BEL ABBES ALGERIE**
- Zone Industrielle **ARZEW ALGERIE**
- Zone Industrielle Pétrochimique **SKIKDA ALGERIE**



**TABLEAU DES INDICATEURS  
DE PROCESSUS DES GAZ INDUSTRIELS**

UNITE DE: OUARGLA

MOIS : Avril

Page : ½

ETAT : = ○ : SATISFACTION      ♀ : MOYEN      ↑ : NON SATISFACTION

N°IQ	Libelle	Responsable	Période	Objectif	Résultat	Etat
------	---------	-------------	---------	----------	----------	------

**PROCESSUS VENDRE**

IQ1	TAUX DE REALISATION DES VENTES EN %	DC/DISTRIBUT	M	100%	127	○
IQ2	NOMBRE DE RECLAMATION CLIENTS	DC/DISTRIBUT	M	01	0	○
IQ3	ETAT DE PERFORMANCE CONCESSIONNAIRE	DC/DISTRIBUT	S	75%		
IQ4	TAUX DE RECOUVREMENT DES CREANCES	DC/DISTRIBUT	M	3	2.76	○
IQ5	PERTES DE DISTRIBUTION EN % DU C.A Produit	DC/DISTRIBUT	M	1.00%	0.77	○

**PROCESSUS APPROVISIONNER**

IQ6	NOMBRE DE FOURNISSEURS CLASSES A	DC/APPRO	A	05		
IQ7	NOMBRE D'ANOMALIES EN RECEPTION	DC/APPRO	T	01		
IQ8	NOMBRE DE RUPTURE DE STOCKS	DC/APPRO	T	02		
IQ9	DELAI DE TRAITEMENT DES DA	DC/APPRO	T	7		

**PROCESSUS PRODUIRE**

IQ10	TAUX DE REALISATION VALORISEE DE LA PRODUCTION	DP/EXPLOITATIO	M	100%	68	↑
IQ11	RATIO DE PRODUCTIVITE	DP/EXPLOITATIO	T	51%		
IQ12	NOMBRE DE RECLAMATION SUR NON CONFORMITE PRODUIT	DP/EXPLOITATIO	M	0	0	○
IQ13	TAUX DE MARCHE	DP/EXPLOITATIO	M	48%	52	○
IQ14	TAUX DE PANNE	DP/EXPLOITATIO	M	1%	0	○
IQ15	PERTES DE PRODUCTION	DP/EXPLOITATIO	M	6%	5	○

**TABLEAU DES INDICATEURS  
DE PROCESSUS DES GAZ INDUSTRIELS**

UNITE DE: OUARGLA

MOIS : Avril

Page : 2/2

**PROCESSUS SECURITE**

IQ16	TAUX DE FREQUENCE	DP/SECURITE	M	0	0	○
IQ17	TAUX DE GRAVITE	DP/SECURITE	M	0	0	○
IQ18	NOMBRE DE JOURS SANS ACCIDENT « AVEC ARRÊT »	DP/SECURITE	M	120	120	○

**PROCESSUS GESTION DES COMPETENCES**

IQ19	TAUX DE REALISATION DU BUDGET DE FORMATION	DRH/PERSONNEL	M	90%	0	↑
IQ20	TAUX DE PRESENTEISME	DRH/PERSONNEL	M	97%	94.59	○
IQ21	NOMBRE DE CONFLITS SOCIAUX	DRH/PERSONNEL	T	0		
IQ22	EVOLUTION DU NIVEAU DE COMPETENCE	DRH/PERSONNEL	A	2.65		

**PROCESSUS MESURE -ANALYSE ET AMELIORATION**

IQ23	NOMBRE D'ANOMALIE	RMQ	M	3	1	⊖
IQ24	NOMBRE D'AMELIORATION	RMQ	M	2	1	⊖
IQ25	DELAI DE TRAITEMENT DES ACTIONS C / P	RMQ	M	80%	0	↑
IQ26	COUT DE NON QUALITE (DA)	RMQ	M	350000	603815	↑

**PROCESSUS DE PILOTAGE ET DE DEPLOIEMENT DE LA POLITIQUE  
ET DES OBJECTIFS**

IQ27	TAUX DE CROISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRE	PDG/DU	A	1.10		
IQ28	RESULTAT FINANCIER	PDG/DF/DU	S	65000		
IQ29	SATISFACTION CLIENTS	PDG/DF/DU	A	100%		
IQ30	TAUX D'EFFICACITE DES PROCESSUS	PDG/CGMQ/DU	M	75%	78	○
IQ31	MAINTIEN DE LA CERTIFICATION	PDG/CGMQ/DU	A	OUI		

**COMMENTAIRE :** Pertes de distribution : 335 KDA soit 0.77% niveau acceptable - Pertes de production : 117 KDA soit 5% – Le faible niveau de réalisation de la production est du à la non disponibilité de blles d'acétylène d'oxygène. FE a été ouverte pour la récupération des blles surtout des clients inactifs. Sécurité : 0 accident. Formation : 0 une action rapide devra être menée afin d'améliorer cette indicateur.

NOM : MEBARKI

DATE : 04.05.2008

VISA :

Propriété exclusive de l'entreprise nationale de production et de distribution des gaz industriels Reproduction interdite.

IMP.049.B

الملحق رقم: 09

LINDE GAS ALGERIE

TABLEAU COMPARATIF D'OFFRE

objet :

DESIGNATION	FOURNISSEUR		FOURNISSEUR		FOURNISSEUR	
	MARQUE	PRIX	MARQUE	PRIX	MARQUE	PRIX



# الملحق رقم: 11

N° Bon d'Entrée : 1  
 Date : 12/01/09  
 FACTURE N° : 003769  
 ENCI UNITE DE CONSTANTINE

LINDE GAS ALGERIE  
 130 OUARCLA

BON DE COMMAND N° 003769

Ticis : 120

## B O N D ' E N T R E E

Codc	Désignation	U.Mcsurc	COMPTE	Quantite	Valcur Total
17020010001	CARBURE DE CALCIUM	KC	310000	10000.000	631000.00
TOTAL :					631000.00

\*\*\*\*\*  
 Nom :  
 Signature :  
 Date :  
 Chef de :  
 Réceptionn. :  
 Fichiste :  
 Observation :  
 Visa Chef Magasin :  
 \*\*\*\*\*

الملحق رقم: 12

LINDE GAS ALGERIE  
UNITE DE OUARGLA

P R O D U C T I O N

MOIS DE 2009

PRODUITS	U.M	Réal. de l'année N-1	Objectifs de l'année N	Prév. du Mois n	Cumul de prév à fin de n	Real. du mois n	Cumul des Real. à fin n	4/2	5/3	5/1	Réalisation mois n de N-1	Réalisation mois n-1
		N-1	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
AZOTE LIQUIDE	L	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
ACETYLENE	M3											
DIOXYGENE GAZIUX	M3											
AZOTE GAZIUX	M3											
CO2 N+SOUF.	KG											
ARGON GAZ	M3	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
MEL. ARGON/CO2	M3	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/

LINDE GAS ALGERIE  
UNITE DE OUARGLA

الملحق رقم: 13

Journée du .....

LINDE GAS Algérie  
Unité de Ouargla  
Sce Exploitation  
Section Production

**ETAT JOURNALIER DE SUIVI DES STOCKS VRAC**

imp. A.G.S. - 628 71.47 27 DGA

	STOCK INIT.	PROD.	S.Vrac	CONSOM. CONDIT.	Pertes	Cons .Int	Pertes.dep	Degivrage 220 l/h	Recept.	DIVERS	STOCK FINAL	OBSERVATIONS
AZOTE LIQUIDE												
OXYGENE LIQUIDE												
ARGON LIQUIDE												
CO2 VRAC												

Visa chef section production

Visa Chef Service Exploitation

Transmis à la distribution le .....

Visa chef service Distribution

**ETAT JOURNALIER DE CONDITIONNEMENT ET PRODUCTION**

IND. A. G. S. - 028 71.47 27 0G3X

	Oxygène			Azote			CO <sub>2</sub>			Argon			Acétylène				
	8	7	T	8	7	T	8	30	29	T	8	7	T	5	4	T	
Oxy Ind																	
Oxy Med																	
Oxy Sec																	
Azote Ind																	
Azote Sec																	
CO <sub>2</sub> N																	
CO <sub>2</sub> S																	
Arg P																	
Arg / CO <sub>2</sub>																	
Arg N																	
Acétylène																	
Total																	
Cumul J-1																	
Cumul																	
Objectif																	


Ce stock comprend l'emballage client

Obs : conversions OL =  
 NL =  
 ARL =


Visa chef section production

Visa chef service Exploitation



 INDE GAS Algérie	Unité : .....	<b>DEMANDE DE TRAVAUX</b> N° 000050	Urgence		
	Site : .....		1	2	3
Atelier : .....	Demandée par : <u>SIR</u>		Date	<u>21/05/2010</u>	
SEH ou Elément : .....	Visa : <u>ZF</u>		Heure	<u>10h45</u>	
<u>Feu rouge conti droit</u> <u>extincteur n° 12 506 30</u>					
<input type="checkbox"/> Travail non programmé - raisons au verso					
Reçue par : .....		Date : .....			
Heure : .....		Visa : .....			
		Travaux programmés le / ..../ ..../ ..../ matin <input type="checkbox"/> soir <input type="checkbox"/>			
		Pour / ..../ ..../ Jours ou / ..../ ..../ heures			
		OT émis le : .....			

الملحق رقم: 16

 <b>LINDE GAS Algérie</b>		Unité: <i>El Moudjahid</i>		S.E.H <i>11111111</i>		<b>ORDRE DE TRAVAIL</b> N° <b>000179</b> Origine M Pr ou DT N°: <i>00050</i> Demandé par: <i>Ma Djoufou</i>		Priorité <b>P</b> 1 2 3 <i>24h</i>					
		Site: <i>11</i>		COB /EDG		Préparation de l'intervention Travaux à effectuer ou suivant gamme n°:			Prévision d'intervention Début:                      Jours                      Mois                      Heure Durée Prévues:                      h.				
Responsable: <i>Khadmalah</i> Assisté par: <i>24h</i>		Total: <i>24h00</i>		- <i>VOLV Me 00012.506.30:</i> - <i>Vie fixation électricité</i> - <i>changement feu rouge.</i>							Durée réelle d'intervention Début:                      Jours                      Mois                      Heure Fin:                              Jours                      Mois                      Heure Durée Prévues:                      h.		
Bons de Sortie sur Stocks Date: <i>24/03/2010</i> N°: <i>288</i>		Total: <i>24h00</i>		Outillage et Equipements Spéciaux <i>feu rouge + Fiche femelle.</i>							Perte de Production Durée réelle:                      h.		
Catégorie d'intervention Préventif: <input checked="" type="checkbox"/>		Causes probables de la panne et Observations Compte rendu d'intervention		Main d'oeuvre: <i>998,83</i> Consommables: Pièces de rechange: <i>10800,00</i> Sous-traitance: Divers:							Visa de l'utilisateur		
Divers:		Total: <i>D.A</i>		Total:							Visa du responsable d'intervention		



# Linde Gas Algérie

18:١٩



SOCIETE PAR ACTION AU CAPITAL DE 1 500.000.000 DA

VISA :

EMIS PAR : Mme NAIMI AICHA

RAPPORT D'ACTIVITE MAINTENANCE DU MOIS DE MAES 2010

PAR ATELIER

UNITE DE : OUARGLA

ATELIERS	ACTIVITE	HRES DE MCE		TRAVAUX EFFECTUES
		PREV. Avec arrêt	PREV. Sans arrêt	
ACETYLENE	Electricité	3,00		Changement contacteur de sécurité
	Mécanique	60,00		Entretien et complément chlorure de calcium sécheur BP - déshuileur HP, démontage clapet anti retour et nettoyage - Nettoyage générateur. - Entretien soupape hydraulique et clapet compresseur Welmac-nettoyage filtre d'aspiration - changement des anneaux palle du laveur générateur - montage d'une prise sur la pompe tour de refroidissement .
HYDROGENE	Instrumentation	2,00		Changement mano de pression de la générateur
	Divers		40	Nettoyage et rangement atelier et évacuation fosse à chaux,
	Electricité			
	Mécanique			
CONDITIONNEMENT A.E.M.D	Instrumentation			
	Divers		20,00	Soudure et élimination fuite sur linge de conduite O2 entre la pompe et l'atelier
	Electricité	3,00		Nettoyage et rangement atelier
TRAITEMENT BOUTEILLES	Electricité			
	Mécanique			
	Instrumentation			Nettoyage et rangement atelier
	Divers		25,00	Nettoyage et rangement atelier



ATELIERS	ACTIVITE	HRES DE MCE		CURA	TRAVAUX EFFECTUES
		PREV. Avec arrêt	PREV. Sans arrêt		
CRYOGENIE	Electricité		6,50		Entretien électricité et éclairage (citermes et tracteurs) - Remplacement plaque (D) et lampes
	Mécanique	18	4,00	11	Réparation freinage, regarnissage des garniture de frien tracteurs et citermes, soudure par choc arrière et changement filtre gaz oil tracteur volvo, soufflage tuyauterie et réglage pompe d'alimentation - entretien et vidange moteurs tracteurs Volvo.
	Instrumentation				
	Divers		20,00		Nettoyage atelier mécanique et rangement parc stationnement tracteur et citermes
DIVERS	Electricité				
	Mécanique		44,00		Rénovation REI - Changement d'une pompe, vanne et raccordement avec réservoir de stockage d'eau - nettoyage site et rangement parc bouteilles vide et plein
	Instrumentation		80,00		Vérification Interne des Instruments de sécurité
	Sécurité Industrielle				

IMP.089.D bis



# Linde Gas Algerie

الملحق رقم: 19

Unite Ouargla

- TALBI  
- HELLABI

## RELEVER DE PARAMÈTRE DE FONCTIONNEMENT DU COMPRESSEUR C2H2 ( WELMAC )

DATE: 10/03/20

de 06<sup>H</sup>00 à 14<sup>H</sup>00

	PARAMETRES	CONSIGNE	CHAQUE				OBSERVATION
			02 H	02 H	02 H	02 H	
GAZ C2H2	Pression aspiration droite		2,8				
	Pression aspiration gauche		2,8				
	Pression intermédiaire		5,8				
	Pression refoulement 3eme étage		15				
	Température Aspiration Gaz Droite		24				
	Température Aspiration Gaz Gauché		23				
	Température intermédiaire		20				
HUILE	Température 3eme étage		24				
	Pression refoulement d'huile		6				
	Température d'huile		/				
Circuit de Refroidissement	Niveau d'huile carter		1/2				
	Température sortie d'eau		/				
	Température bac d'eau		15				
DIVERS	Température sortie gaz		23				
	Compte heure		1161,80				
	Régime débit en (%)		35%				
	Compteur d'eau		3091,85				
	Compteur puissance électrique						

OBS: de 06<sup>H</sup>00 à 09<sup>H</sup>00 panne électrique.



Linde Gas Algérie « Précédemment GI »  
Société par actions au capital de 1.500.000.000 DA  
BP 51, Route de Ghardaia, Ouargla  
Tel 029 71 43 58 // 029 71 38 44 Fax 029 71 36 08



# Linde Gas Algerie

UNITE DE OUARGLA

Date: / /

## RAPPORT DE MARCHÉ JOURNALIER ATELIER A .D

	OUI	NON
* Pression azote IGA	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Pression azote 12 BAR	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Complement eau generateur	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Contrôle a la burette CLAUDE de la purete du gaz	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Demarage moteur MO2, agitateur et MO3, vis d'alimentation en carbure	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Purge manuelle (p 601) de la chaux	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Purge (p 722 et p 732 ) deshuileur et secheur HP tous les 1/2 heure	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Purge des separateurs d'eau (F70 - F74) par V701 et V741 tous les heures	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### \* Observations:

* Consommation carbure de calcium	:
* Consommation chlorure de calcium	:
* Consommation acetone	:
* heures demarage generateur	: 9 H 00
* heures demarage compresseur	: 9 H 15
* Heures d'arret compresseur	: 12 H 30
* Consommation energie electrique	:
* Consommation eau	:
* Consommation azote	:



Linde Gas Algerie « Précédemment GI »  
 Société par actions au capital de 1.500.000.000 DA  
 BP 51, Route de Ghardaia, Ouargla  
 TEL 029 71 43 36/029 71 36 44 FAX 029 71 36 08



# Linde Gas Algerie

الملحق رقم: 19

Unite Ouargla

- TALBI  
- HELLANI

## RELEVER DE PARAMÈTRE DE FONCTIONNEMENT DU COMPRESSEUR C2H2 ( WELMAC )

DATE: 10/03/20

de 06<sup>H</sup>00 à 14<sup>H</sup>00

PARAMETRES	CONSIGNE	CHAQUE				OBSERVATION
		02 H	02 H	02 H	02 H	
GAZ C2H2	Pression aspiration droite	2,8				
	Pression aspiration gauche	2,8				
	Pression intermédiaire	5,8				
	Pression refoulement 3eme étage	15				
	Température Aspiration Gaz Droite	24				
	Température Aspiration Gaz Gauche	23				
	Température intermédiaire	20				
HUILE	Température 3eme étage	24				
	Pression refoulement d'huile	6				
	Température d'huile	/				
Circuit de Refroidissement	Niveau d'huile carter	1/2				
	Température sortie d'eau	/				
	Température bac d'eau	15				
DIVERS	Température sortie gaz	23				
	Compte heure	1161,80				
	Régime débit en (%)	35%				
	Compteur d'eau	3091,85				
	Compteur puissance électrique					

OBS: de 06<sup>H</sup>00 à 09<sup>H</sup>00 panne électrique.



Linde Gas Algérie « Précédemment GI »  
 Société par actions au capital de 1.500.000.000 DA  
 BP 51, Route de Ghardaia, Ouargla  
 Tel 029 71 43 58 // 029 71 38 44 Fax 029 71 36 08





**PLANNING D'ENTRETIEN PREVENTIF  
ATELIER ACETYLENE**

Visa	Date	Fonction
	11/02/2010	CHEF SECTION MAINTENANCE
	11/02/2010	CHEF SERVICE EXPLOITATION
	11/02/2010	DIRECTEUR D'UNITE

S.E.H	OPERATION	JAN	FEV	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUIL	AOUT	SEP	OCT	NOV	DEC
					L								
	PRODUCTION ET TRAITEMENT DE L'ACETYLENE												
N 61	GENERATEUR ACETYLENE (R 60)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
N 62	GAZOMETRE (B 90)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
N 63	SECHEUR BP	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
N 64	COMPRESSION												
N 65	COMPRESSEUR ACETYLENE (C 18)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	BATTERIE SECHEURS DESHUILEUR HP												
	CONDITIONNEMENT												
N 66	ARRETS D'EXPLOSION 4, 15, ET 50 M3/H	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
N 67	REPLISSAGE ACETONE (REDOSEUR-JAUGEUR)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
N 68	RAMPES DE REMPLISSAGE BOUTEILLES	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	PESAGE												
	LES UTILITES												
	VERIFICATION D'ETANCHEITE DU CIRCUIT D'AIR	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	CIRCUIT D'AZOTE												
	LEVAGE												
	PALAN PNEUMATIQUE M 01	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	INSTRUMENTATION	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	FOSSES A CHAUX	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
N 70	EVACUATION CHAUX	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Entretien périodique  Entretien systématique

**PLANNING DE TRAVAUX**  
**Atelier Acétylène 2010**

**LE 01/02/ 2010**

- Les alarmes et les sécurités
- Circuit d'azote (IGA et Générateurs)
- Contrôle fuite au niveau des arrêts coup de point
  
- Déshuileur :
  - Contrôle de la chaîne et remplacement si nécessaire.
  - Remplacement tube acier de liaison entre les deux batteries.
  
- Arrêt d'explosion 4 m3 et 15 m3 et 50 m3.
  - Nettoyage en alternance :  
50 m3 mensuel ; 15 m3 par rampe mensuel.
  
- Vidange d'huile C18 et élimination total des fuites(Compresseur C18)
  
- Contrôle et Complément Ca cl si nécessaire.
  - Contrôle grille nettoyage et remplacement si nécessaire.
  
- Graissage de la chaîne du générateur semestriel.
  
- Vidange huile moteur Agitateur + vis sans fin
  
- Soupape hydraulique : contrôle et nettoyage annuel.
- Intercepteur hydraulique : contrôle et nettoyage annuel.



# Linde Gas Algerie

UNITE DE OUARGLA

Entretien réalise par atelier  
Année 2009

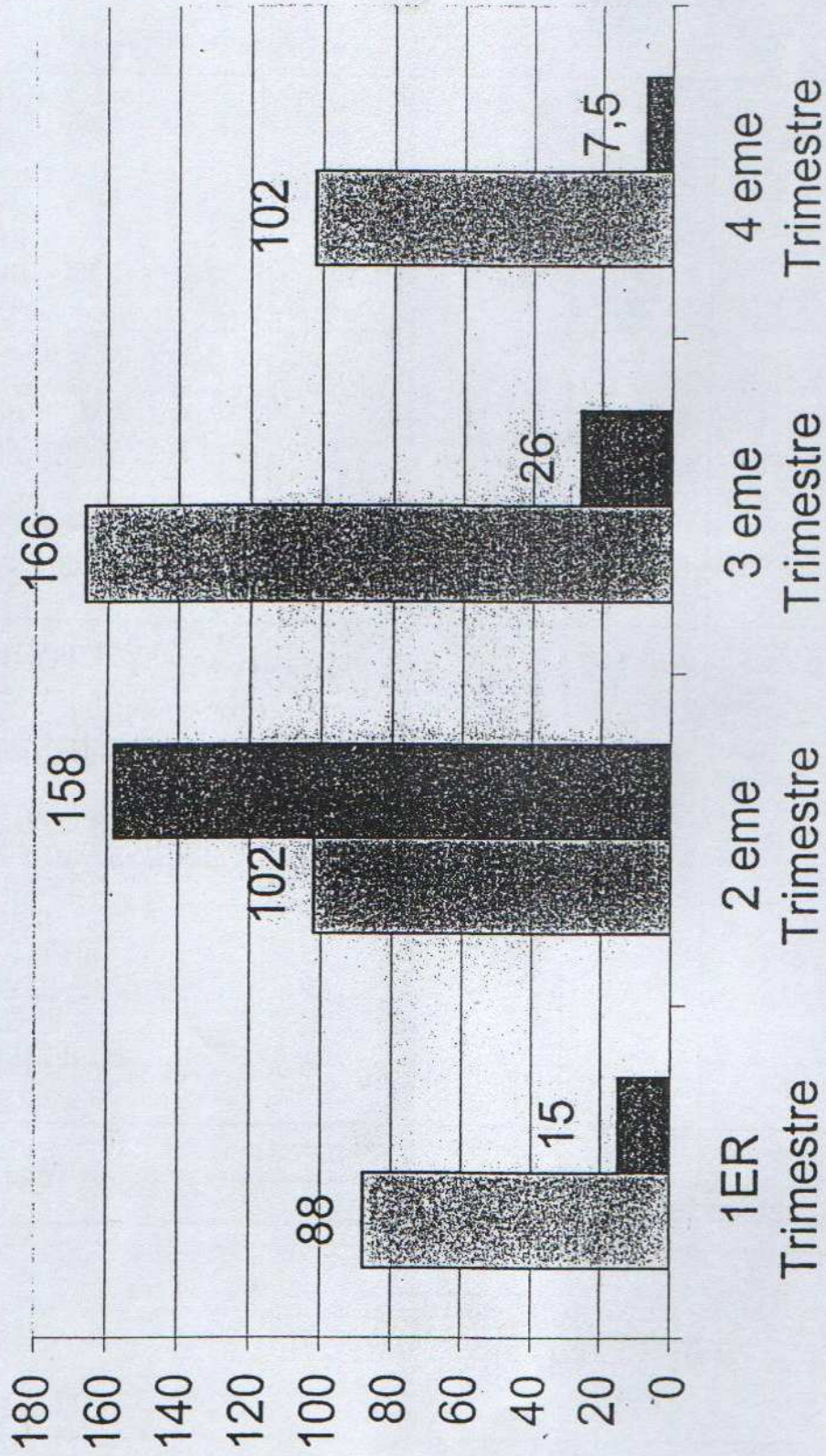
ملحق رقم: 21

Atelier	1 <sup>er</sup> semestre		2eme semestre		Observations
	Réalise	N. Réalise	Réalise	N. Réalise	
<b>ACETYLENE</b> - COMPRESSEUR - GÉNERATEUR - SECHEURE BP - DESHUILEUR HP - GAZOMETRE - R. REMPLISSAGE - ST. REFFROIDISSEMENT - FOSSE A CHAUX	® ® ® ® ® ® ® ®		® ® ® ® ® ® ® ®		
<b>CONDITIONNEMENT</b> POMPES RAMPE DE REMPLISSAGE	NR		NR		<u>Manque PDR pompes</u>
<b>TRANSPORT</b> TRACTEURS VOLVO 00041-506-30 00012-505-30 00026-503-30 00024-503-30  <b>CITERNES</b> 00007-800-16 00062-802-30 00060-803-30 00076-801-30 00065-802-30 CLARCK	® ® ®  ® ® ® ® ®		® ® ® ®  ® ® ® NR ® ®		Rénovation chez Volvo  0076-801-30 à Reghaia pour réparation

Fait Le 13/01/2010



# ATELIER ACETYLENE



■ Heures d'arrêt préventifs 2009 ■ Realisation heures dentretien realisée 2009



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Ministère de L'Industrie et de  
La Promotion des Investissements

وزارة الصناعة  
وتسويق الإستثمارات

OFFICE NATIONAL DE  
METROLOGIE LEGALE

الديوان الوطني للقياسة القانونية

Annexe Régionale Sud - Ouargla  
Tél. / Fax : 029 76 67 34

LIMITE DE VALIDITE  
Mars 2011

Réf. : 081 / ONML / ARS / 2010

PROCES VERBAL DE VERIFICATION  
D'INSTRUMENT DE MESURE

Nous Soussigné : OFFICE NATIONAL DE METROLOGIE LEGALE, Certifie avoir procédé,  
le : 17/03/2010, à la demande de : BALTEC ALGER

Pour le compte de : LINDE GAS ALGERIE, à la vérification des instruments de  
mesure définis comme suit : UNE BASCULE installé à : OUARGLA

Marque : TESTUT Type : 1101 Code interne: B I 107

Nature d'instrument	Marque	Type	N° et date de fabrication	Portée max	Portée min	e=d	Observation
Bascule	TESTUT	1101	/	200 Kg	10 kg	200 g	Conforme

- La vérification a été effectuée par Mr : BOUGANARA Ahmed
- Résultat obtenues : Conforme à la réglementation en vigueur.

Fait à Ouargla, le : 17/03/2010



# ليندي غاز الجزائر LINDE GAS Algérie

## Unité de Ouargla

الملحق رقم: 23

### BON DE TRANSFERT

N° [REDACTED]

Date : .....

IMP. AGS 029.71.47.27 OUARGLA

Centre ..... Receveur .....	Centre ..... Livreur .....
N° Demande / Ordre Livraison ..... Date .....	Livraison <input type="checkbox"/> Soldée <input type="checkbox"/> Non soldée <input type="checkbox"/> A facturer
Livraison Directe : Client ..... N° Cde..... Date ..... N° B de L .....	

Bts Vides	Code GI	Gaz	NOMBRE BOUTEILLES/CAPACITE						UM	Quantité Livrée	Prix HT	Montant HT/DA
			3	5	6	7	9					
	90 000 B	Oxygène Industriel							M <sup>3</sup>			
	90 001 C	Oxygène Sec							«			
	90 002 D	Oxygène Médical							«			
	90 003 E	Azote Gazeux							«			
	90 004 F	Azote Sec							«			
	90 005 G	Argon							«			
	90 006 H	Air Comprimé							«			
	90 008 K	Hydrogène							«			
	90 009 L	Acétylène							«			
	90 025 D	Argon Pur							«			
	90 027 F	Argon / CO2 (80/20)							«			

		17	20	23	25	28	30	35				
	90 010 M	Anhyd carbonique normal								Kg		
	90 011 N	« « « soudure								«		
	90 012 P	« « « glace								«		

		8	10	12	15	34			
	90 014 R	Protoxyde d'Azote							Kg

LIQUIDE		Quantité Demandée			
90 015 S	Oxygène Industriel		L		
90 020 Y	Oxygène Médical		«		
90 016 T	Azote		«		
90 017 U	Argon		«		
90 018 V	Anhydride Carbonique		Kg		
90 136 Z	Protoxyde d'Azote		«		

		13.6	22.7	60	13.6	26	65	13.6		
	90 485 D	Fréon R. 22							Kg	
	90 484 C	Fréon R. 22							«	
	90 483 B	Fréon R. 22							«	
	90 549 Y	Fréon R. 12							«	
	90 739 F	Fréon R. 12							«	
	90 543 R	Fréon R. 12							«	
	90 673 J	Fréon R.134 A							«	
	90 672 H	Fréon R.134 A							«	

TOTAL

Visa Expédition..... Réception.....  
 Visa Chauffeur ..... Retour Bts.....



الملحق رقم: 24

# Linde Gas Algerie

Unité de Ouargla

ص ب 51 ورقلة الهاتف : 44 & 029 71 38 45 فاكس : 029 71 36 08

## بطاقة استعلامات خاصة بطلب القارورات

ورقلة في : .....

اللقب والاسم أو الاسم التجاري للمؤسسة :  
العنوان الكامل :  
رقم الهاتف :  
المهنة :  
رقم السجل التجاري :  
الرقم الجبائي :  
رقم المادة : .....

### المواد المطلوب :

أكسجين صناعي :  
أكسجين طبي :  
أستلين :  
أزوت :  
أرغون :  
خليط :  
هيدروجين :  
هواء مضغوط :  
ثاني أكسيد الكربون :  
.....

- عدد الفرق المستعملة للقارورات

- الاحتياجات الشهرية من كل نوع

- أسباب أخرى / تخزين / بعد المسافة

- الفترة المطلوبة لسحب القارورات

- مدة الاستعمال

نعم

لا

- هل كنتم قائمين بنشاطات أخرى بمنطقة أخرى عبر الوطن

اعلاه . - يؤخذ طلبكم هذا بعين الاعتبار ابتداء من تاريخ وصول هذه البيانات إلينا على العنوان المذكور

معني





# LINDE GAS Algérie

## Unité de Ouargla

شركة ذات اسهم برأس مال 1.500.000.000 د.ج

الملحق رقم: 25  
وصل تسليم السلع

R N° [redacted] رقم: [redacted]

( Revente en état )

تاريخ: .....

**LINDE GAS Algérie**  
 وحدة ورقلة  
 طريق غرداية - المنطقة الصناعية  
 ص.ب: 51 ورقلة  
 الهاتف: 029.71.38.44/45 - 029.71.43.58  
 الفاكس: 029.71.36.08

م الزبون: .....

وان / مكان التسليم: .....

م الزبون: .....

م الطلب رقم: .....

رقم التسلسلي	رمز السلعة	التعيين	قياس الوحدة	الكمية المسلمة	إمضاء الزبون
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					

تسليم

Imp AGS 029 71.47.27 OUARGLA

إمضاء الزبون

إمضاء المسؤول



# LINDE GAS Algérie

Unité de Quargla  
الملحق رقم: 26

## وصل تسليم الغاز

رقم:   
التاريخ:

LINDE GAS Algérie		اسم الزبون:
وحدة ورقلمة		عنوان (مكان التسليم):
طريق غرداية - المنطقة الصناعية		
ص.ب: 51 ورقلمة		
الهاتف: 029.71.38.44/45 - 029.71.43.58 - 029.71.16.00		
الفاكس: 029.71.36.08		ميز الزبون:
رقم وصل التحويل	تسليم	سلب رقم:

إمضاء الزبون	الكمية المسلمة	وحدة القياس	عدد القارورات / الحجم									البضاعة	رمز البضاعة	عدد ق الفارغة	
			9	8	7	6	5	4	2	1					
		م 3											أكسجين غازي صناعي	90 000 B	
		م 3											أكسجين غازي جاف	90 001 C	
		م 3											أكسجين غازي طبي	90 002 D	
		م 3											أزوت غازي عسادي	90 003 E	
		م 3											أزوت غازي جاف	90 004 F	
		م 3											أرغون غازي نقى	90 025 D	
		م 3											خليط ARG / CO2	90 027 F	
		م 3											هيدروجين	90 008 K	
		م 3											أنتيلين	90 009 L	
		م 3											هواء مضغوط	90 006 H	

			45	35	30	29	25	22	20	17					
	كلغ													ثاني أكسيد الكاربون عسادي	90 010 M
	كلغ													ثاني أكسيد الكاربون لتخزين	90 011 N
	كلغ													ثاني أكسيد الكاربون ثلج	90 012 P

			30 15 12 10 8												
	كلغ													أول أكسيد الأزوت طبي	90 014 R

			60 22.7 13.6												
	كلغ													فريون R 22	90 485 D
	كلغ													فريون R 22	90 484 C
	كلغ													فريون R 22	90 483 B
	كلغ													فريون R 12	90 549 Y
	كلغ													فريون R 12	90 739 F
	كلغ													فريون R 12	90 543 R
	كلغ													فريون R 134 A	90 672 H

إمضاء النقط.....

إمضاء النقط.....

إمضاء السائق.....

مراجعة القارورات)

Facture

Número

Centre livreur

Rcn de livraison

Code client

Date de facturation

Date de livraison

Code wilaya utilisation

Mode de livraison

Paiement avant



Certifié ISO 9001  
Version 2000

# Linde Gas Algerie

"Précédemment GI "

Société par actions au capital de 1.500.000.000 DA  
INF 00001600 94328  
Article d'imposition : 3268501071

Nom et adresse du client

الملحق رقم: 27

Votre commande N° : ..... Du : ..... Emise par : .....

Poste	Code	Produits et Services	Quantité Livrée	U.F.	Prix Hors taxe de l'U.F.	Montant Hors taxes

Arrêtée la présente facture à la somme de :

Total hors taxe  
T.V.A  
Total T.T.C  
Timbre  
Total à payer

Linde Gas Algerie

S.p.a. au capital de 1.500.000.000 DA - RC Alger 0012943 B 00

\_\_\_\_\_

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الدفاع..... الوطني

قيادة الدرك..... الوطني

القيادة الجموية الرابعة للدرك الوطني بورقلة

الكتيبة الإقليمية للدرك الوطني بورقلة

الفرقة الإقليمية للدرك الوطني بورقلة

رقم : / 2010 / 2 / غ

الملحق رقم: 28

ورقلة يوم : .....

رخصة حركة قارورات الغاز الصناعي

- نظرا للقرار المشترك ما بين الوزارات رقم 3292/95 الصادر في 1995/08/22 الميثب للحالة الأمنية و تبعاً لحمل و نقل و تجارة قارورات غاز البر و بان ( ب 35 ) و الغازات الطبيعية .

- نظرا للتعليمية الوزارية المشتركة رقم 3292/95 الصادرة في 1995/08/22 المقررة لتدعيم الحالة الأمنية فيما يخص غاز البر و بان و الغاز الطبيعي.

- نظرا للطلب المقدم من طرف السيد: .....

نحن ..... قائد الفرقة الإقليمية للدرك الوطني بورقلة.

نرخص ل:

..... اللقب و الاسم :

..... تاريخ و مكان الازدياد :

..... ابن ..... و ابن : ..... الحالة العائلية:

..... العنوان:

..... وثيقة التعريف المقدمة: ( ب/ت. ر/اس او ج/اس ) رقم : ..... مسلم (ة) بتاريخ : ..... من طرف

..... صنف :

..... طبيعة النشاط الممارس :

..... مرجع رخصة الاستغلال :

..... لاستخراج و نقل : غاز صناعي العدد:.....

..... الأرقام :

..... يوم :

..... الاتجاه و المسلك الماخود :

..... وسيلة النقل المستعملة :..... مسجلة تحت رقم :

..... السائق :..... رخصة السياقة رقم ..... الصادرة بتاريخ:.....

..... من طرف:..... صنف:.....

تنبه : هذه الرخصة صالحة للاستخراج و النقل مرة واحدة فقط

قائد الفرقة :



# Linde Gas Algerie

الملحق رقم: 29

UNITE DE OUARGLA

عقد إيجار فاروروات الغازات الصناعية

رقم العقد :

بين : ليندي غاز الجزائر ويمثلها قانونا في توقيع هذا العقد مدير وحدة ورقلة

السيد : بن مهدي عبد السلام ويشار إليه بالمون من جهة

و ----- سجل تجاري رقم. ----- ويمثلها قانونا

في إبرام هذا العقد السيد : ----- من جهة أخرى ويشار إليه بالزبون.

\*عقد إيجار القارورات :

المادة 01 : هذا العقد غير محدد بمدة معينة ويهدف إلى تحديد شروط الإستعمال وصيانة القارورات.

المادة 02 : الاستفادة من منح قارورات الغازات الصناعية تكون بصفة محدودة لصالح الزبون ذو النشاط المتعلق باستعمالها

المادة 03 : تعيين القارورات يكون باسم الزبون ولا يمكن أن تباع أو تعار إلى الغير.

المادة 04 : عقد الملكية . كل قارورة ممنوحة للزبون , تبقى ملكية المؤسسة الوطنية للإنتاج وتوزيع الغازات الصناعية و غير قابلة للتنازل والحجز مهما كانت الأسباب .

المادة 05 : إيداع ضمان القارورات . كل إستفادة من القارورات مشروط بإيداع ضمان غير منتج للفائدة يسمى إيداع

ضمان القارورات (DGB) يمكن أن تصحح في أي مدة حسب الأوضاع الإقتصادية , تسوية هذا التصحيح تكون خلال 30 يوما ابتداء من تاريخ التصحيح , كل إيداع ضمان أو تصحيح قابل للدفع نقدا ويقدم وصل إسمي إلى المتعاقد من طرف المؤسسة.

لمادة 06 : إتلاف أو عطب أي قارورة تصبح غير قابلة للإستعمال أو مفقودة تعوض بفوترة قيمتها للزبون . هذه الفوترة لا

تغطي حق الملكية . الزبون يبقى مجبرا بإرجاع القارورات المفوترة مقابل تعويضات المبالغ المدفوعة من طرفه

لمادة 07 : كشف مخزون قارورات الغاز الصناعي . عدد القارورات الممنوحة إلى ...../...../.....

أكسجين الصناعي	أكسجين الطبي	أكسجين جاف
الأزوت الصناعي	الأزوت جاف	الأزوت النقي
أستلين	ثاني أكسيد الكربون العادي	ثاني أكسيد الكربون تلحيم
الأرغون	الهليوم	الهيدروجين
الهواء المضغوط	بروتكسيد الأزوت	خليط

يجب على الزبون أن يلتزم بتطبيق التعليمات الأمنية الخاصة بحركية القارورات ( , نقل , تخزين , اقتناء ..... الخ ) و

صرح بمخزونة من القارورات إلى مديرية المناجم والصناعة لولايته مع إيداع نسخة من التصريح في ملفه كزبون

لمادة 08 : نسبة دوران ( التعمير ) القارورات يجب أن تنجز على الأقل 12 دورة في السنة.

صيانة / نقل / استعمال.

لمادة 09 : قارورات الغازات الصناعية للمؤسسة تخضع للإعادة فحصها من طرف المؤسسة الوطنية لإنتاج الغازات الصناعية

توزيعها مرة كل خمس ( 05 ) سنوات داخل مواقع مؤسسة الغازات الصناعية .. كل خطورة أو ضرر ناتج عن الحياة

مد تاريخ الاختبار (خطأ في التداول , نقل غير ملائم , استعمال غير مطابق) يلزم المسؤولية المباشرة للزبون .

المادة 10: القارورات مصممة خصيصا للمنتجات الغازية المباعة من طرف المؤسسة.

المادة 11: إدخال غاز أو مواد تؤدي إلى أخطار أو أضرار يلزم المسؤولية للزبون.

المادة 12: الأسعار الممارسة ملائمة مع مخروج المصنع الصافي دون خصم وتدفع حالا.

المادة 13: القارورات الخاصة بالمؤسسة لا يمكن أن تسمى إلا من طرفها.

المادة 14: الزبون ينقل القارورات بوسائله الخاصة التي يجب أن تتطابق مع القوانين وتعليمات الخاصة بالنقل وتأمين

القارورات إن المؤسسة لا تتكفل بشحن وتفريغ القارورات من أو على الشاحنة. فعلى الزبون أخذ التدابير

اللازمة لحمل هذه الأعباء.

المؤسسة الوطنية للإنتاج الغازات الصناعية وتوزيعها تحتفظ بحق رفض كل شحن, عندما تكون وسيلة النقل غير ملائمة حسب

المعايير المتفق عليها.

\*التعويضات

المادة 15: في حالة التوقف أو تغيير النشاط, يجب على الزبون بصفة إجبارية إرجاع كل قارورات الغاز الصناعي

إلى المؤسسة الوطنية للإنتاج الغازات الصناعية وتوزيعها ولا يمكن للزبون تأجيرها للغير.

المادة 16: مهما كان السبب, الزبون الذي يعلق علاقته التجارية لمدة تفوق السنة يعتبر كأنه متوقف عن النشاط

المادة 17: إيداع ضمان يعوض إلى المتعاقد بتقديم أصل الوصل وبعد إرجاع كل القارورات ودفع كل المستحقات

\*إتاوة تجارية

المادة 18: الإتاوة التجارية تكون سنوية وتدفع إجماليا في بداية السنة الميلادية.

المادة 19: مدة الإيجار تقدر لكل قارورة سنويا مهما كانت مدة الاستعمال خلال السنة المعنية.

المادة 20: تكلفة الإتاوات يمكن أن تتغير حسب الأوضاع.

المادة 21: في حالة إرجاع القارورات, الإتاوات التجارية تبقى سارية المفعول للسنة المعنية

المادة 22: كل خلاف محكمة ورقلة هي المؤهلة الوحيدة.

حرر بورقلة في

المؤسسة المونونة

الزبون



ليندي غاز الجزائر  
وحدة ورقلة



طريق غرداية ص.ب : 51 ورقلة  
الهاتف : 45 و 029 71 38 44  
الفاكس : 029 71 36 08

بطاقة الزبون

رقم

الإسم واللقب :  
العنوان :  
المهنة :  
رقم س.ت. :  
الصادر بتاريخ :  
سلمت بتاريخ :

الإمضاء



## الملحق رقم: 31

- التعريف بالمصطلحات الواردة في البحث:

ورد في البحث عدة مصطلحات والتي تعد بمثابة مفاتيح له، ومن الأهمية بمكان فهمها واستيعاب معناها لأن ذلك يسهل من فهم مقاصد البحث ومدلولاته ومن أهمها ما يلي:

- سياسة الجودة: "تعني النوايا العامة التي توجه المنظمة فيما يختص بالجودة والتي يتم التعبير عنها رسمياً بواسطة الإدارة العليا." (1)

- تأكيد الجودة: يقصد به: "قيام المنظمات بالتعهد بتطابق جودة السلع أو الخدمات التي تقوم بإنتاجها أو تقديمها مع المواصفات المقررة والموضوعية ومقابلة أي متطلبات أخرى يدركها المستهلكون فضلاً عن مساعدتهم وإرشادهم إلى الاستخدام الآمن لهذه السلع والخدمات." (2)

- رقابة الجودة (Quality assurance): تعني مجموعة النشاطات المحددة التي تستخدم بهدف التأكد من أن الإنتاج الذي تحققه يتطابق مع المواصفات الموضوعية (3).

- تخطيط الجودة (Quality planning): هي عبارة عن: "الأنشطة الرئيسية التي تحدد الأهداف ومتطلبات الجودة من خلال تمييز خصائص الجودة وتصنيعها." (4)

- هندسة الجودة: يقصد بها: "منهجية تفصيلية وشاملة فضلاً عن بساطتها بما يمكن أي منظمة من استخدامها لرفع مستوى جودة خدماتها وعملياتها وعلاقاتها بالعملاء بشكل ملموس." (5)

- نظام الجودة: يقصد به: "الهيكل التنظيمي والمسؤوليات والطرق والعمليات والمصادر اللازمة لتوضيح مسؤوليات إدارة الجودة." (6)

- نظام ضبط الجودة: يرتبط هذا المفهوم بالكشف عن الفرق بين الواقع والمأمول في عمل المؤسسة وبين الفعلي والمنتج المستهدف (7).

- ضمان الجودة: هو ضمان يتعهد فيه المنتج أو البائع بأن سلعته تتماشى من حيث الجودة والمواصفات مع الخصائص والقياسات التي وضعها هيئات حكومية معترف بها ويتم ذلك غالباً بوضع علامات أو أحرف أو أرقام على الغلاف الخارجي للسلعة، مما يبين للزبون مطابقة هذه السلعة للخصائص والمواصفات القياسية للجودة (8).

- توصيف الجودة: لا يوجد طريق للوصول إلى الجودة المطلوبة إلا عن طريق توصيف هذه الجودة والذي يتم بإحدى الطرق التالية: (9)

1 - العلامات التجارية.

1 - سعيد المنياوي، إدارة الجودة الشاملة، دار الطبع وسنة النشر مجهولة، ص 21.

2 - أحمد محمد غنيم (2008 - 2009)، مرجع سابق، ص 19.

3 - رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمة المصرفية، دار التواصل للطباعة /مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 48.

4 - علاء فرج الطاهر (2010)، مرجع سابق، ص 122.

5 - محمد محمود مصطفى (2003)، مرجع سابق، ص 239.

6 - عبد الفتاح دياب، إدارة الإنتاج رؤية جديدة، دار النشر مجهولة، 2001، ص 247.

7 - محسن علي عطية (2008)، مرجع سابق، ص 65.

8 - إبراهيم بلخيمر (2004-2005)، مرجع سابق، ص 85.

9 - علاء فرج الطاهر (2010)، المرجع نفسه، ص 122.

- 2 - المواصفات بواسطة: الخصائص الطبيعية والكيميائية، مجالات الاستخدام، طريقة الأداء.
- 3 - طرق مختلفة للتوصيف مثل: الرسوم، الرتب المعروضة في السوق، العينات.
- ثقافة الجودة: تعرف على أنها: "هي مجموعة من القيم ذات الصلة بالجودة التي يتم تعلمها بشكل مشترك من أجل تطوير قدرة المؤسسة على مجابهة الظروف الخارجية التي تحيط بها وعلى إدارة شؤونها الداخلية." (1)
- تحسين الجودة (Quality Improvement): يقصد بها: "مجموعة التدابير التي تتخذها المؤسسة لزيادة فعالية وكفاءة الأنشطة والعمليات لدعم مسألة الجودة." (2)
- تدقيق الجودة: وفقا للمواصفة القياسية 8402 بأنه: "التقييم والاختبار النظامي والمستقبل لتحديد فيما إذا كانت أنشطة الجودة ونتائجها قد تمت وفقا للمخطط وإذا كانت هذه الأنشطة قد نفذت بطريقة فعالة ومناسبة لتحقيق الأهداف." (3)
- اللاجودة: عبارة عن الفرق الإجمالي المؤكد بين الجودة المطلوبة والجودة المحصل عليها حقيقة (4)
- تعريف المنظمة: يقصد بها: "شركة أو مجموعة شركات، أو مؤسسة أو منشأة أو معهد أو جزء من هذه الكيانات سواء كانت متحدة أو غير متحدة أو كانت عامة أو خاصة بحيث يكون لها وظائفها الخاصة ووحدتها الإدارية." (5)
- المؤسسة: يعرف المكتب الدولي للمؤسسة على أنها: هي كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة (6).
- الشركة: تعرف الشركة بأنها عبارة عن المؤسسة التي تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر يلتزم كل منهم بتقديم حصة من المال أو عمل لاقتسام ما قد ينشأ عن هذه المؤسسة من أرباح أو خسارة ومن أنواعها: شركات الأشخاص وشركات الأموال (7).
- المنشأة: عرفها " ML Baudin " بأنها: "مجموعة الأشخاص الدائمين، العاملين في نفس المكان وهم تابعون لنفس المنظم." (8)
- الحاجات: تعني الحاجات ما يسمى بالشعور بالنقص في الإشباع (9).
- الرغبات: يقصد بها تلك الوسائل التي تستخدم في إشباع الحاجة، فقد يحتاج الزبون إلى منتج، لكنه يرغب في علامة تجارية معينة (10).

1 - محمد عوض الترتوري وآخرون (2009)، مرجع سابق، ص 41.

2 - علاء فرج الطاهر (2010)، مرجع سابق، ص 136.

3 - يوسف حجيّم الطائي وآخرون (2009)، مرجع سابق، ص 270.

4 - terfaya nassima , démarche qualité dans l'entreprise et analyse des risques, op. cit., P22.

5 - عبد الفتاح دياب، مرجع سابق، ص 12.

6 - محمد عادل العاقل، مبادئ التحليل الاقتصادي، جامعة حلب، سوريا، 1979، ص 313-314.

7 - عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1991، ص 27.

8 - ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط2، السنة مجهولة، ص 11.

9 - محمد حافظ حجازي (2005)، مرجع سابق، ص 17.

10 - طارق طه (2008)، مرجع سابق، ص 32.

- الطلب: يعرف بأنه الرغبة في الحصول على المنتج المدعم بالقدره على شرائه، ومن الملاحظ أن الأفراد لديهم رغبات غير محدودة ولكن لديهم موارد محددة<sup>(1)</sup>.
- المنتج: يعرف المنتج بأنه أي شيء يمكن أن يعرض في السوق بغرض الاستهلاك أو الاستخدام لإشباع حاجة أو رغبة الناس<sup>(2)</sup>.
- القيمة: تعرف القيمة بأنها الفرق بين القيمة الكلية التي يستمدّها الزبون من المنتج، والتكلفة الكلية التي يتحملها في سبيل الحصول عليها<sup>(3)</sup>.
- التبادل: هو عملية التنازل عن شيء مقابل الحصول على شيء آخر، وهو بمثابة همزة الوصل التي تربط بين منتج السلعة ومستهلكها، كما يمكن أن تتم هذه العملية من خلال وسطاء (تجار الجملة وتجار التجزئة)، ويشترط في التبادل وجود طرفين على الأقل<sup>(4)</sup>.
- رضا العميل: يشير رضا العميل إلى: "درجة مطابقة الأداء للمنتج مع توقعات المشتري".<sup>(5)</sup>
- المنتج: هو ما يعرف: "بالمنظم، وهو الذي يقوم بالتجميع والتوفيق بين عناصر الإنتاج ثم تسويق الإنتاج بعد تمامه، ويعتبر عمله أحد عناصر الإنتاج".<sup>(6)</sup>
- المعاملات: يقصد بها التبادل بين الأطراف حول شيئين ذو قيمة لكل طرف، وشروط وتوقيت ومكان الاتفاق<sup>(7)</sup>.
- الإنتاج: هو "الجهد الإنساني المبذول، أو كل عملية أو عمليات، لتحويل الوارد إلى صورة أكثر منفعة القصد منها إشباع الحاجات الإنسانية من جهة، وتحقيق العائد المجزي للمنتج من جهة أخرى، مع أخذ الالتزامات الاجتماعية بالاعتبار".<sup>(8)</sup>
- العلاقات: تعتبر جزء من مفهوم أوسع يسمى العلاقات التسويقية التي تقوم على بناء علاقة ثقة طويلة الأجل بين المنظمة وزبائنها<sup>(9)</sup>.
- المستهلك: "هو ذلك الشخص الطبيعي أو الاعتباري الذي يتلقى المنتج لاستهلاكه النهائي، بقصد إشباع حاجة حقيقية أو مصنعة (بفعل ← الدعاية) لديه".<sup>(10)</sup>

1 - طارق طه (2008)، مرجع سابق، ص 32.  
2 - أمين عبد العزيز حسن (2001)، مرجع سابق، ص 14.  
3 - طارق طه (2008)، المرجع نفسه، ص 33.  
4 - توفيق محمد عبد المحسن، التسويق، دار النهضة العربية، مصر، 1997، ص 7.  
5 - طارق طه (2008)، المرجع نفسه، ص 37.  
6 - محمد علي عارف جعلوك (1999)، مرجع سابق، ص 12.  
7 - محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص 21.  
8 - محمد علي عارف جعلوك، المرجع نفسه، ص 12.  
9 - طارق طه (2008)، المرجع نفسه، ص 40.  
10 - محمد علي عارف جعلوك، المرجع نفسه، ص 17.