

جامعة أدرار



كلية : العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم : علوم التسيير

## مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر المهني

ميدان : علوم اقتصادية تسيير وعلوم تجارية  
شعبة : علوم التسيير

تخصص : التسيير الاستراتيجي للمؤسسة

### الموضوع

دور وأهمية إدارة الجودة الشاملة في بناء استراتيجية المؤسسة  
(مؤسسة موبيليس تيميمون)

إشراف :

\* د. ساوس الشيخ

من إعداد :

● عائشة محمدي

السنة الجامعية

2016/2015

## كلمة شكر

---

### كلمة شكر

أشكر الله وأحمده حمدا كثيرا مباركنا على هذه الزعمة الطيبة و النافعة نعمة العلم و

البصيرة نشكر المولى عز وجل على أنه وفقني لإنجاز هذا العمل المتواضع ، ونتقدم بالشكر

الى كل من ساهم في انجاز هذا العمل من قريب أو بعيد خاصة الأستاذ الفاضل (ساوس

الشيخ) الذي أمدني بيد العون المساعدة وبل مامن شأنه اثرا.

كما أتقدم بالشكر الى ادارة قسم العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجزيل الشكر

الى جميع الاساتذة الكرام والطلبة والى أسرة مؤسسة موبيليس كما أتقدم بالشكر الى الاخ

(عبيدي كمال).

## الاهداء

الى

أمي و أبي

ولدي الشريف

نفسي و زوجي

الى الاخوة و الأقارب

الى رمز الصداقة أختاي

مريم ، لطيفة و بناتهما

الى كل أسرة الجامعة الأفريقية أحمد دراية من أساتذة و طلبة و عمال.

التشكرات
الإهداء
فهرس المحتويات
قائمة الجداول
قائمة الأشكال
الملاحق
المقدمة العامة

## الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول ادارة الجودة الشاملة والاستراتيجية

1.....	المقدمة
2 .....	<b>المبحث الأول:</b>
2	<b>مفاهيم حول إدارة الجودة الشاملة</b>
2	المطلب الأول: مفهوم ادارة الجودة الشاملة
5	المطلب الثاني :
5	أهداف تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة
7	المطلب الثالث:
7	مراحل ادارة الجودة الشاملة
9	المطلب الرابع: أهمية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة
11.....	<b>المبحث الثاني: مفهوم الاستراتيجية ومبادئها</b>
11	المطلب الاول: مفهوم الاستراتيجية:
12	المطلب الثاني : مبادئ الاستراتيجية
14	المطلب الثالث: مستويات الاستراتيجية:
16	المطلب الرابع: علاقة إدارة الجودة الشاملة والإدارة الاستراتيجية في المؤسسة
19.....	<b>خلاصة الفصل الاول:</b>
	<b>الفصل الثاني: فعاليات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة</b>
21.....	<b>مقدمة :</b>
22.....	<b>المبحث الاول: الادوات المستعملة في تطبيق ادارة الجودة الشاملة</b>

22.....المطلب الاول: مراحل تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة

26.....المطلب الثاني: أدوات الجودة الشاملة

27.....المطلب الثالث: أسس تطبيق ادارة الجودة الشاملة

29.....المطلب الرابع: أبعاد ادارة الجودة الشاملة في صياغة رؤية المؤسسة

**31.....المبحث الثاني:**

**31.....الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة**

31.....المطلب الاول: الثقافة التنظيمية وأهميتها

36.....المطلب الثاني: التغيير الثقافي ادارة الجودة الشاملة:

38.....المطلب الثالث: دور الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة

40.....المطلب الرابع: عوائق الثقافة التنظيمية في المؤسسة

**41.....خلاصة الفصل الثاني :**

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة موبيليس وتبنيها ادارة الجودة الشاملة

**42.....مقدمة :**

**43.....المبحث الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر**

43.....المطلب الأول: اتصالات الجزائر

45.....المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر

46.....المطلب الثالث: مراحل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر

47.....المطلب الرابع: التزامات مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس

**49.....المبحث الثاني : الجانب التطبيقي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس**

49.....المطلب الاول : التعريف بموبيليس

49.....المطلب الثاني: أهداف التغيير كمدخل إدارة الجودة الشاملة في شركة موبيليس

51.....المطلب الثالث: اثار إدارة التغيير على الميزة التنافسية لشركة موبيليس

55.....المطلب الرابع : تقييم جودة الخدمة المقدمة من المؤسسة ورضا الزبون وكالة تيميمون

**61.....خلاصة الفصل الثالث:**

نتائج البحث

## مقدمة

## مقدمة

عرف محيط المؤسسة الاقتصادية منذ أزيد عقد من الزمن تحولات قوية و عميقة و سريعة والتي تستطيع المؤسسات الصعود في ظل هذه التحولات و مواجهة المنافسة و ايجاد مكان لها في السوق عليها التكيف و مسايرة هذه التحولات باستراتيجيات تسيير و تتماشى مع المستجدات الحاصلة لهذه الجودة تأتي في مقدمة الاهتمامات الاستراتيجية الحيوية من قبل الافراد و المنظمات الاعمال على اختلاف أنواعها و نشاطاتها ويرجع ذلك الى التقدم العلمي و التكنولوجي و التقني المتلاحق وتزايد حدة المنافسة بين المؤسسات الانتاجية و الخدمية في ظل زيادة العرض و الطلب ، ويتجاوز مفهوم الجودة معناه التقليدي اي جودة المنتج أو الخدمة ليشتمل جودة المؤسسة و المنظمة بهدف تحسين و تطوير العمليات والأداء وتقليل التكاليف و التحكم في الوقت و تحقيق رغبات العملاء و متطلبات السوق ومن هنا زاد توجه كتطبيق ادارة الجودة الشاملة و خاصة مع تطور هائل في تكنولوجيا المعلومات و ثورة الاتصالات و من هنا هذه المتغيرات فرضت تحديات كثيرة على المؤسسات المعاصرة من أهم هذه التحديات شدة المنافسة زيادة حاجات و رغبات العميل و بالتالي لم يكن أمام هذه المؤسسات سوى العمل جاهدا كذا تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة لتحقيق رغبات و متطلبات العميل انطلاقا من مبدأ أساسي في ادارة الجودة الشاملة و هو التفوق على رغبات العميل

### 1- تحديد وصياغة الاشكالية

تعد ادارة الجودة الشاملة في الوقت الحاضر من اهم عوامل النجاح للمنظمات الان الهدف النهائي هو التحسين المستمر وجودة الخدمة وتوفيرها من خلال التجديد والابتكار ومن هذ المنطلق فان كثير من المؤسسات انتقلت الى الجودة الشاملة ثم الى ادارة الجودة الشاملة مكان الهدف المرجو تحقيقه بناء استراتيجيه تمكنها من استخدام اساليب ادارة الجودة الشاملة

### 2-الفرضية العامة

ما هو دور وأهمية ادارة الجودة الشاملة في بناء المؤسسة فتطورها في إطار استراتيجيتها؟

ومن خلال التساؤل يمكن أن يتفرع عنه عدة أسئلة

## مقدمة

### 3-فرضيات الدراسة المقترحة

- ماهي مفاهيم ادارة الجودة الشاملة؟
- ماهي أدوات المستعملة في ادارة الجودة الشاملة؟
- ماهي استراتيجيات المؤسسة؟

### 4-أهداف البحث

ان الهدف الاساسي من بحثنا هذا تطبيق برنامج ادارة الجودة الشاملة وتستطيع القول ان مصير مؤسسات وخاصة الاقتصادية مرتبط بموضوع ادارة الجودة الشاملة وتطوير المنتجات والخدمات مع احراز تخفيض في التكاليف والاقبال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة في ظل التحديات الاقتصادية الراهنة

### 5- الدراسات السابقة

تناول الكثير من الدراسات مفهوم وتطبيق ادارة الجودة الشاملة لما نالته من اهتمام في اطارها النظري والتطبيقي في المؤسسات

- ما أثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية للبنوك التجارية الناشطة لولاية تمنراست
- ادارة الجودة الشاملة في مؤسسة التعليم العالي

### 6- أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع

تأتي الجودة في مقدمة الاهتمامات الاستراتيجية الحيوية التي تواجهنا في حياتنا عموما، وشدة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والادارية زاد الاهتمام نحو تطبيق ادارة الجودة الشاملة خاصة مع التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات وثورة الاتصالات.

ان هذا التوجه العالمي الجديد لإدارة الجودة الشاملة بدء في الثمانينات من القرن الماضي في اليابان حيث تمكنت من الزيادة على المستوى العالمي

أما المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لم تعمل بأسلوب ادارة الجودة الشاملة الا نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي

ومن أسباب اختيار الموضوع.

من هذا المنطلق فان اهتمامنا بموضوع ادارة الجودة الشاملة وأهميتها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

## مقدمة

- ضرورة التركيز على أسلوب ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجزائرية لضمان بقاءها من خلال التحسين المستمر لمختلف الانشطة في المؤسسة وانشاء لغة بين العميل و المنتج ضمن استراتيجية الجودة الشاملة اذ تساعد على زيادة الولاء و الانتماء للمؤسسة واهدافها .
- أما الجانب الميداني فقطاع الهاتف النقال غرار قطاع الاتصالات عرف منافسة حادة لعبت فيها ادارة الجودة الشاملة دورا مهما في جذب المشتركين وكسب رضاهم و ثقتهم و ولائهم .

### 7- منهجية البحث

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي الذي نميز بجميع المعلومات وتحليلها بالاعتماد على أدوات الجمع والتحليل المتوفرة للالتزام بكل الجوانب النظرية والتطبيقية للموضوع.

#### خطة البحث

للإجابة على الاشكالية المطروحة وللإلمام بكل الجوانب الموضوع ثم اتباع منهجية تعتمد على تقسيم الموضوع الدراسة من ثلاثة فصول منها فصلين للنظري والثالث التطبيقي

حيث سنتناول في الفصل الاول مفاهيم اساسية حول ادارة الجودة الشاملة و الاستراتيجية

من خلال مبحثين ، المبحث الاول نتطرق فيه الى مفاهيم ادارة الجودة الشاملة

وأهمية ادارة الجودة الشاملة ، اما المبحث الثاني متطرق الى مفهوم الاستراتيجية ومبادئها

- كما سنتطرق في الفصل الثاني الى الحديث عن فعاليات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة

وذلك من خلال دراسة أهم الجوانب المحيطة بإدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية

أم الفصل الثالث سوف نخصه لعرض مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس وتبنيها ادارة الجودة الشاملة وأثرها على الميزة التنافسية للشركة

### 8- الصعوبات المعرضة

ان كان من عادة الباحثين في مقدماتهم أن يركزوا في ذكر الصعوبات والعراقيل التي تواجههم أثناء عملية البحث، فإننا رأينا عدم ذكرها لا لأننا لم نتعرض اليها، بل لأننا لم نتعرض اليها، بل لأننا لا نعتبرها صعوبات أو مشكلات انما هي جزء أساسي في البحث العلمي، بحيث نعطي طعم خاص من المشقة والمعانات.



## مقدمة الفصل:

تواجه المؤسسات العالمية والمحلية سواء كانت مؤسسات صناعية أم خدمية العديد من التغيرات والتحديات، ودعت هذه التحديات إلى ظهور مفاهيم جديدة في إدارة المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق هدف البقاء والاستمرار في عالم المنافسة وذلك بتغير أساليبها التقليدية التي لا تتناسب مع ما تواجهه من تحديات، وتبني مفاهيم إدارية حديثة تمكن المؤسسة من التعامل مع التحديات التي تواجهها والتغلب عليها لتحقيق مستوى الأداء الأفضل.

إن التحديات العالمية المعاصرة تحتم على المنظمات الاقتصادية انتهاج الأسلوب العلمي الواعي في مواجهة هذه التحديات واستثمار الطاقات الإنسانية الفاعلة في ترصين الأداء التشغيلي والبيعي بمرونة أكثر كفاءة وفاعلية، ومن أكثر الجوانب الإدارية الهادفة إدارة الجودة الشاملة ، التي أصبحت الآن ويفضل الكم الهائل في المعلومات وتقنيات الاتصال سمة مميزة لمعطيات الفكر الإنساني الحديث وهذا ما يمكن ملاحظته في المؤسسات الصناعية والهيئات والمنظمات بشكل عام .

## المبحث الأول: مفاهيم حول إدارة الجودة الشاملة

على الرغم من وجود العديد من المحاولات لتعريف إدارة الجودة الشاملة وتحديد ماهي متطلباتها وأهدافها ومع ذلك لا نجد لها تعريف محددًا وشاملاً بالرغم من عدم وجود اتفاق محدد بين الباحثين حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلا أنه مفهومها يتضمن منهج فكري متكامل يعتمد على رضا المستهلكين كأهم الأهداف التي تسعى إليها المنظمة في الأمد الطويل.

## المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

قبل أن نتطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة يجب أن نتطرق إلى فهم المصطلحات التالية:  
الإدارة: نقصد بها التطوير و المحافظة على إمكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر وتبدأ الإدارة من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى.  
وتعني أيضا التنظيم و توجيه ومراقبة جميع نشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، وتتضمن دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد الضرورية اللازمة.  
الجودة: نقصد بها الوفاء بمتطلبات المستهلك أو تجاوزها وهيا تضم كل من جودة المنتج وجودة الخدمة وجودة المسؤولية الاجتماعية وجودة السعر وتاريخ التسليم.  
وتعني أيضا الوفاء بمتطلبات المستهلك وتوقعاته.

الجودة الشاملة: نقصد بها البحث عن الجودة في جميع مظاهر العمل أي ابتداء من التعرف على احتياجات المستهلك إلى غاية تقييم رضا عن المنتج المقدم.  
وبهذا سوف نتطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة كمايلي:

عرفها johblonski على أنها: "شكل تعاوني لأداء الأعمال و بتحريك المواهب و القدرات لكل من العاملين وإدارة لتحسين الإنتاج و الجودة بشكل مستمر، مستخدمة فرق العمل من خلال مقومات الأساسية لنجاح في المؤسسة وهي اشتراك في الإدارة وهذا لتحسين المستمر للعمليات واستخدام فرق عمل".

- عرفها Tunks بأنها: "التزام وتعهد كل من إدارة و العاملين بترشيد الأعمال بحيث تلبي بصورة متناسقة توقعات المستفيد أو ما يفوقها.<sup>1</sup>"

- عرفها (Robbins & Coulter) على أنها: "فلسفة إدارية موجهة على أساس التحسين المستمر و الاستجابة لاحتياجات وتوقعات الزبون .

#### تعريف وليم ادوارد:

يمنح ادارة الجودة الشاملة بأنها طريقة الادارة المنظمة تهدف الى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بأنظمة من اجل تحسين السلعة او الخدمة والانشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع.<sup>2</sup>

#### تعريف جوزيف جوران :

ادارة الجودة الشاملة بأنها عملية ادارية تقوم بها المنظمة بشكل تعاوني لإنجاز الاعمال من خلال الاستفادة من القرارات الخاصة بكل من الادارة والعاملين لتحسين الجودة وزيادة الانتاجية تشكل عن طريق فرق العمل والاسترشاد بالمعلومات الدقيقة للتخلص من كل الهدر في المنظمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عناية محمد خضير، "واقع معرفة وتطبيق ادارة الجودة الشاملة في مديريات التربية وتعليم فلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها"، مذكرة ماجستير، غير منشورة، فلسطين، جامعة نجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، 2007، ص 31.

<sup>2</sup> د. مدحت أبو النصر اسناد تنمية وتنظيم المجتمع أساسيات دار الفجر للشرق والتوزع سنة 2008 الطبعة الاولى القاهرة - مصر ص. 64

<sup>3</sup> نفس المرجع ص. 65

وفي ضوء ما سبق يمكن وضع تعريف شامل لإدارة الجودة الشاملة بأنها منهج علمي لتطوير أداء المنظمات والعاملين بهدف تقديم سلع او خدمات تلبي احتياجات وتوقعات ورضاء العملاء وذلك من خلال الحرص على التحسين المستمر وتدريب العاملين والعمل الفريقي واشراك العملاء في جميع مراحل العمل<sup>4</sup>.

يعرف ستيفن كوهين ورونالد بارنرد (Steven cohen & Ronald Bernard) إدارة الجودة

الشاملة بأنها "التطوير والمحافظة على إمكانيات المؤسسة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر، والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها، وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءا من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بمعرفة مدى رضا المستفيد عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له".

ويعرف محمد مراد عبد الله إدارة الجودة الشاملة بأنها "فلسفة إدارية متكاملة يمكن من خلالها إدارة مؤسسة بشكل أفضل، وذلك بالتعرف على تطلعات وآمال المتعاملين معها، وتقديم الخدمات بالشكل الذي يحقق أعلى رضا ممكن لهم وللعاملين فيها، في ظل الإمكانيات المتاحة.

أما اودجرز فيعرفها "بأنها أكثر من مجرد عمليات إدارية أنها ثقافة، طريقة حياة، من خلالها وعن طريقها تهدف المنظمات إلى إحداث تغييرات أساسية في طريقة كل الأفراد، كل المديرين، كل الموظفين في الأداء السليم في المؤسسة".

وتعتبر إدارة الجودة الشاملة بمثابة وسيلة لتحقيق مركز تنافسي قوي ولكن يجب النظر إليها من منظور إقتصادي إجتماعي أكبر.

<sup>4</sup> نفس المرجع ص. 66

وتعتبر مدخلا استراتيجيا لإنتاج أفضل منتج أو خدمة ممكنة وذلك من خلال الابتكار المستمر. إن العديد من المؤسسات يمكنها أن تنتج منتجات بدون عيوب أي نسبة العيوب تساوي الصفر ولكن قد تكون في مرتبة أقل من المؤسسات المماثلة لها، فالمنتج الجيد الذي سُلم في غير ميعاد يؤثر سلبا على المشتري والبائع.

**المطلب الثاني :**

### أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة

لإدارة الجودة الشاملة عدة اهداف أهمها :

1. التركيز على احتياجات السوق والعمل على ترجمة هذه الاحتياجات الى مواصفة التصميم قابلة لتنفيذ.
2. تحقيق أعلى على أداء في كل المجالات .
3. وضع اجراءات بسيطة لأداء الجودة.
4. ادراك المنافسة وتطوير استراتيجية المنافسة<sup>5</sup>
5. ان تمتلك الشركة أفضل القنوات لتوزيع المنتجات بحيث تساهل بشكل سريع في تقديم خدمات ما بعد البيع وبما يتلاءم مع احتياجات المستهلك .
6. تحقيق عمليات ضبط الجودة من خلال تصميم المنتج والعمليات وخدمات ما بعد البيع
7. السعي بإستمرار الى تخفيض كلف المنتج من خلال عمليات تحسين الجودة لتخفيض العيوب في عمليات والمنتجات التامة للصنع.
- 8.التحسين المستمر في الأداء :لا يمكن أن تحقق المؤسسة أهدافها في مجال إدارة الجودة الشاملة

<sup>5</sup> نفس المرجع ص. 69.

فان تطوير الأداء للمؤسسة ما لم تكن عملية التحسين مستمرة، ووفقا للمنهج الياباني<sup>6</sup>.

وهناك أهداف أخرى تتمثل في

الزبون هو من يعرف الجودة، والأولوية هي ورضاه عن المنتج.

اهتمام الإدارة العليا بالجودة، وتقديم القيادة لها.

الجودة هي مسؤولية جميع الأفراد في المنظمة بكل مستوياتها.

الجودة هي عبارة عن موضوع استراتيجي، وبهذا تتطلب خطة إستراتيجية.

يجب على جميع الوظائف في المنظمة أن تركز على تحسين الجودة المستمرة، وهذا من اجل تحقيق

أهداف إستراتيجية.

لتحسين الجودة يجب التدريب وتعليم لكافة الموظفين باستمرار.

تحل مشاكل الجودة بتعاون ما بين الموظفين.

إن تحسين الجودة و حل مشاكلها يتطلب استخدام طرق ضبط الجودة الإحصائية.

<sup>6</sup> د.قاسم نايف علوان ادارة الجودة الشاملة متطلبات الايزو الطبعة الاولى 2001 - 2000 .دار الثقافة للتوزيع والنشر 2005.

المطلب الثالث:

مراحل ادارة الجودة الشاملة:

يتطلب تطبيق ادارة الجودة الشاملة والتي يتم تحديدها وفق مراحل التطبيق التي تتسم بملامح معينة ضمن التطبيق الناجح والفعال لهذا المدخل الاداري الحديث وبرغم عوامل النجاح التي يتم الحصول عليها من تطبيق مدخل TQM في واقع الشركات.

المرحلة الاولى:

تهيئة او الاعداد تعبر هذه المرحلة مدى الحاجة الى تطبيق مدخل ادارة الجودة الشاملة في الشركة هي تمثل مرحلة تحضيرية لتحديد وتوضيح عدد من القضايا :

(1) توضيح الرؤيا الاستراتيجية

(2) تحديد رسالة الشركة

-تحديد المواد المطلوبة لتنفيذ ادارة الجودة الشاملة<sup>7</sup>

المرحلة الثانية :

وفق البيانات التي تم تجميعها في المرحلة السابقة وفي حالة كونها منتجة لاتخاذ قرار تطبيق ادارة الجودة الشاملة تقوم هذه الاحيرة

• باعداد خطة اولية للتنفيذ

• تحديد الموارد المطلوبة للخطة

<sup>7</sup> المرجع السابق ص.110

- تحديد استراتيجية التنفيذ<sup>8</sup>

#### المرحلة الثالثة:

تتضمن هذه المرحلة تقويم واقع الشركة المعنية من حيث :

- دراسة الوضع الحالي للشركة ومن ثم تقويمه بهدف تحديد ما يمكن اعتباره قوة دائمة لتنفيذ مدخل TQM او ما يمكن اعتباره ضعفا عائقا العملية التنفيذ ومحاولة تذليلها .
- دراسة وتقييم آراء واتجاهات المستهلكين بصدد التعيرات في بيئة عمل الشركة .اي تقييم لما تم تنفيذه من خطط بهذا المجال .

#### المرحلة الرابعة:

وهي تعتبر اهم مراحل تطبيق مدخل ادارة الجودة الشاملة . والبعض يعترها البداية الحقيقية لترجمة

- متطلبات TQM على ارض الواقع.وهي تتكون من مرحل فرعية او خطوات رئيسية .

<sup>8</sup> نفس المرجع ص.110



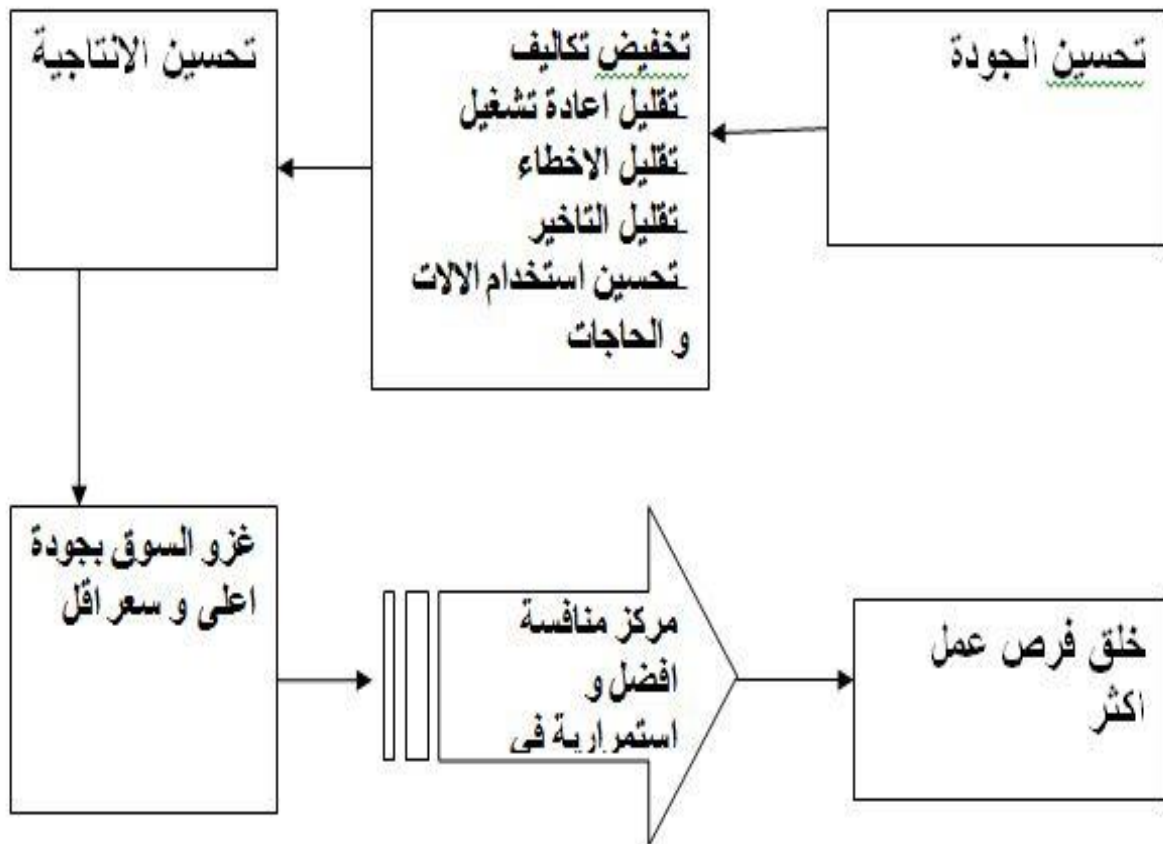
المطلب الرابع: أهمية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة:

ان تطبيق ادارة الجودة الشاملة بأي مؤسسة بصورة جدية في جميع انحاء تنظيمها يؤدي الى

منافع مادية وعلمية ومعنوية عديدة نأخذ على سبيل المثال:

1. تحسين الجودة وتقليل عيب المنتج وعدد الشكاوي
2. ازدياد الثقة في المنتج ونتأكد نقد العملاء في المؤسسة ككل .
3. امتداد سبل البيع والتواجد بالأسواق يمكن اكتشاف المواهب والتركيز عليها
4. تحسين العلاقات الانسانية ونكسر الحواجز بين الاقسام المختلفة
5. انسياب قوى المعلومات داخل المؤسسة .
- 6 . تقديم أفضل ما يمكن لدى المؤسسة لعملائها، من أجل إرضائهم وكسب ثقتهم.
7. الاهتمام بكل شيء وبالتفاصيل على حد سواء، من أجل الوصول إلى درجة عالية من الجودة، فلا مجال للصدفة أو التخمين.
9. الجودة ليست إرضاء العملاء فحسب بل إدخال السعادة إلى نفوسهم.
10. الجودة لها علاقة بتوقعات العميل من حيث: الدقة والإتقان، الأداء المتميز، المواصفات المتميزة، تقديم السلعة أو الخدمة في الوقت المرغوب من قبله، تكلفة مناسبة يتحملها من أجل الحصول على السلعة أو الخدمة.

الشكل (01): أهمية إدارة الجودة الشاملة



المصدر: بن عنتر عبد الرحمان، "إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة"، جامعة

الجزائر، مجلة الباحث ورقلة العدد 06/2008 ص 179

المبحث الثاني: مفهوم الاستراتيجية ومبادئها

المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية:

الإستراتيجية هي فن الحرب، خاصة فيما يتعلق بالتخطيط لتحركات القوات العسكرية .

الإستراتيجية: هي تحديد الأهداف والغايات طويلة الأجل إخضاع العدو دون اللجوء إلي القتال.

الإستراتيجية:

هي تحديد لأي مشروع تجاري إلى جانب اتجاهات العمل وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف والغايات.

الإستراتيجية هي "السياسات والقرارات المهمة التي تتخذها الإدارة والتي يكون لها تأثير بالغ الأهمية على الأداء المالي للشركات وتتضمن هذه السياسات والقرارات في الغالب التزامًا بالموارد . كما لا يمكن تغيير مثل هذه السياسات والقرارات بسهولة تم إستراتيجية الأعمال التجارية في المقام الأول بالميزة التنافسية، فالهدف الأوحد للتخطيط الاستراتيجي هو مساعدة الشركات في التغلب على منافسيها والتفوق عليهم ومن ثم، فإن الإستراتيجية التي تتبعها أية مؤسسة تنطوي على محاولة لتعديل قدرات وإمكانات هذه المؤسسة بما يمكنها من مواجهة الشركات الأخرى المنافسة لها بأسلوب أكثر فاعلية.

-الإستراتيجية هي السياسات والخطط الأساسية اللازمة لتحقيق الاهداف والغايات وعلى هذا فالاستراتيجية هي التي تحدد الوضع الذي يجب ان تكون عليه المؤسسة وتقوم الاستراتيجية بوضع المعايير الخاصة بأي مؤسسة وذلك في ضوء النشاط الذي تمارسه هذه المؤسسة والاسلوب الذي يمكن ان تتبعه في منافسة تحركات اخرى اذا الاستراتيجية لها دور حيوي فعال في تحديد الاتجاه الذي ينبغي تسلكه المؤسسة<sup>9</sup>

<sup>9</sup> ختيم محمد العيد (ادارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة دراسة ميدانية ) رسالة ماجستير جامعة مسيلة سنة 2009

المطلب الثاني : مبادئ الإستراتيجية

ترتكز الإستراتيجية على مبادئ أساسية :

1 مبدأ القوة:

على ضوء الإمكانيات التي تملكها المؤسسة (نقاط القوة والضعف) تقوم بإعداد الإستراتيجية المناسبة

(الهجوم - الدفاع)، ولا شك أن هذين الإستراتيجيتين تنفرع إلى عدة إستراتيجيات منها :

(التخصص - الشراكة - التفاهم)

2 مبدأ التركيز:

من المستحيل أن تكون المؤسسة دائماً في وضعية الرائد في جميع المجالات، الأمر الذي يدفعها أن تركز

جهودها في المجالات التي تتميز فيه بميزات تنافسية أكبر من منافسيها. إن هذا التركيز يكون في الإنتاج

أو السوق أو أي نشاط.

مبدأ اقتصاد القوى:

أن توفر الإمكانيات للمؤسسة لا يعني تبديدها وتبذيرها، وإما أخذ بمبدأ الحيطة والحذر وذلك بتكييف تلك

الإمكانيات على ضوء المتغيرات الحاصلة في المحيط الذي توجد فيه.

4 مبدأ التنسيق:

إن تحقيق الفعالية المرجوة من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات يتوقف على التنسيق والانسجام بين

مختلف الوظائف والأنشطة التي تقوم بها.

5 مبدأ الأمان:

إن المؤسسات توجد في محيط مليء بالمخاطر، الأمر الذي يتطلب منها أن تضع إمكانياتها في الواقع

التي تكون فيها درجة الخطورة أقل.

6 مبدأ الفرص:

يفهم من ذلك، على المؤسسة أن تستغل الفرص المربحة كلما سمحت الفرصة، أي نحسن المراهنة على الحصان المربح وذلك بينها الاستراتيجيات التسويقية الملائمة.

استراتيجية التغلغل في الأسواق الحالية : تتوسع المؤسسة بالمنتجات الحالية في نفس القطاعات التي توجد فيها.

استراتيجية التوسع السوقي : أن تتوسع المؤسسة في أسواق جديدة بالمنتجات الحالية أو بمنتجات جديدة.

استراتيجية تطوير السلعة : تتوسع المؤسسة بالتركيز على تطوير منتجاتها.

استراتيجية التنوع : اقتناص فرص تجارية لا تمد بأي صلة لنشاطها

مبدأ الفرص: يجب استغلال الفرص المربحة للمؤسسة (لأسواق جديدة \_ تطوير المنتج)<sup>10</sup>

<sup>10</sup> أسناد فيلاللي عبد الرحمان الجودة الشاملة الادوات وابعاد تنمية اداء المؤسسات الملتقى العلمي الوطني 13 – 14 ديسمبر 2010

[www.abaheco.uk/strategic/64025three](http://www.abaheco.uk/strategic/64025three)

## المطلب الثالث: مستويات الاستراتيجية:

نوجه اسلوب المحافظ الاستثماري نحو التخطيط الاستراتيجي لأحد مشاريع المؤسسة الا ان الاستراتيجية

تتحقق على ثلاثة مستويات :

**وحدة المشروع: .**

وحدة المشروع. تضع الشركة التي تفرط في التنوع العديد من الاستراتيجيات لمشاريعها, ويكون لتخطيط المحافظ الاستثمارية تأثيرا مختلطا على هذه الاستراتيجيات. وبوسع هذا الاتجاه مساعدة الوحدات على إدراك حقائق مواقفها التنافسية والسوقية وفهمها. غير أن المشاكل قد تنشأ إذا ما وضعت الاستراتيجية بحيث تستند فقط على موقف المشروع القائم على مصفوفة المحافظ الاستثمارية. على سبيل المثال, يوصي تخطيط المحافظ الاستثمارية نمطيا بإدارة وحدات المشاريع في الأسواق الضعيفة لتحقيق سيولة نقدية عظمى. ومع ذلك فكثيراً ما يكون لهذه الوحدات فرصاً للنمو أو البناء حصة لها في السوق أو لطلب الاستثمار. يقول دونالد آر ميلفل أحد كبار المؤلّين التنفيذيين في شركة نورتن يتمثل أكبر مخاطر مفهوم المحافظ الاستثمارية في قصر توجيه اهتمامنا إلى حالة المشروع على مصفوفة المحافظ فقط. وإذا كان هذا هو كل ما تهتم به فإن تخطيط المحافظ الاستثمارية قد يكون خطيراً.

تضع الشركة التي تفرط في التنوع العديد من الاستراتيجيات ويكون التخطيط المحافظ الاستثمارية

تأثيراً على ادراك الحقائق مواقفها التنافسية والسوقية وفهمها على سبيل المثال يوصي تخطيط

المحافظ الاستثمارية نمطيا بادارة وحدات المشاريع في الاسواق الضعيفة لتحقيق سيولة نقدية عظمى

ومع ذلك فكثيرا ما يكون لهذه الوحدات فرصا للنمو أو البناء حصة لها في السوق أو لطلب

الاستثمار<sup>11</sup>

### (1) الشركة:

تكون أعظم تأثيرا لتخطيط الاستثمارية ملموسا على مستوى الشركة وخاصة عند مساعدة الشركات على اتخاذ قرارات بشأن تجديد بعض الوحدات عن عملية تصنيف وحدات المشروع ووضعها في مراتب غالبا مانلقي الضوء على الوحدات المرشحة للتخريب وهي الوحدات التي تأصل أداؤها الضعيف في سوق غير نشط وظروف تنافسية ومما لا يقل عما ذكرنا ان تحليل المحافظ الاستثمارية يمكن كبار المديرين على اتخاذ قرارات تجديد بطريقة محسوبة وخالية من التحيز ويمكن كون هذا التحليل نافعا في وجه المناشدات العاطفية التي توجهها الاقسام المصابة وهي مناشدات تكاد تلازم قرارات التجريد<sup>12</sup>

### (2) المؤسسة:

(3) المؤسسة. تتضمن الاستراتيجية المؤسسية شخصيتها الأساسية وهدفها. تملك أي بي إم مثلا استراتيجية مؤسسية مكتملة تميزها. وقد اعتقد توماس إيه. واطسون - حتى قبل ظهور الحاسوب - أن الشركات يصبح مشروعا عالميا لا محالة. وقد استمد بصيرته هذه من نشرات أي بي إم التي أكدت أهدافا بعينها مثل احترام الفرد، وخدمات العملاء والجودة.

تتضمن الاستراتيجية المؤسسة شخصيتها الاساسية وهدفها :

<sup>11</sup> le velsof \* mote 8227748 vetes  
<sup>12</sup> نفس الموقع

تملك اي بي ام مثلا استراتيجية مؤسسة مكتملة تميزها وقد أعتقد نوماس ايه واطسون حتى قبل ظهور الحاسوب - ان الشركات يصبح مشروعاً عالمياً لا محالة وقد اعتمد بصبرته هذه من نشرات اي بي ام التي اكدت اهدافا بعينها مثل احترام الفرد وخدمات العملاء والجودة.<sup>13</sup>

#### المطلب الرابع: علاقة إدارة الجودة الشاملة والإدارة الاستراتيجية في المؤسسة

أشار أسلوب منهج إدارة الجودة الشاملة اهتماماً ونظر الباحث بعد أن احتلت إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في الآونة الأخيرة أهمية خاصة، إذ تغير أحد الأنماط الإدارية السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية.<sup>14</sup>

\_ الاستراتيجية سبيل لتحويل الفشل إلى نجاح، أوهي السبيل الأكثر احتمالاً لتحقيق النجاح الإدارة الاستراتيجية.

\_ مجموعة مفاهيم متناسقة (أسلوب تفكير عقلي).

\_ مجموعة آليات أو إجراءات تركز على المفاهيم.

\_ تتطلب الإدارة الاستراتيجية إطاراً تنظيمياً متطوراً غير تقليدي.

\_ خصائص وقدرات في سيق الإدارة والقادة في المؤسسة، وترتكز الإدارة الاستراتيجية على أسلوب تفكير أكثر منها.

\_ تقنية مجردة.

\_ تعتمد الإدارة الاستراتيجية اعتماداً محدوداً على تقنيات الاتصال والمعلومات.

<sup>13</sup> نفس الموقع

<sup>14</sup> د. حسين الدوري، الإدارة الاستراتيجية و التميز الإداري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص24.



تحديد خارطة طريق للمنظمة تحدد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل.

-تمكن المنظمة من استخدام الموارد استخداماً فعالاً بما فيه من استغلال نواحي القوة و التغلب على

نواحي الضعف.

-تساهم في زيادة قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية .

-تمنح المنظمة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة .

-توفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة التي

قد تحدث عند القيام بالتغيير بالإضافة إلى أن ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري

المنظمة، ويقلل الفجوة بين الأفراد والأنشطة حيث تساعد المشاركة على توضيح الأدوار وبيان العلاقة

بينهما.

-القدرة على إحداث التغيير كما تنمي القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق لدى المدراء وجعلهم

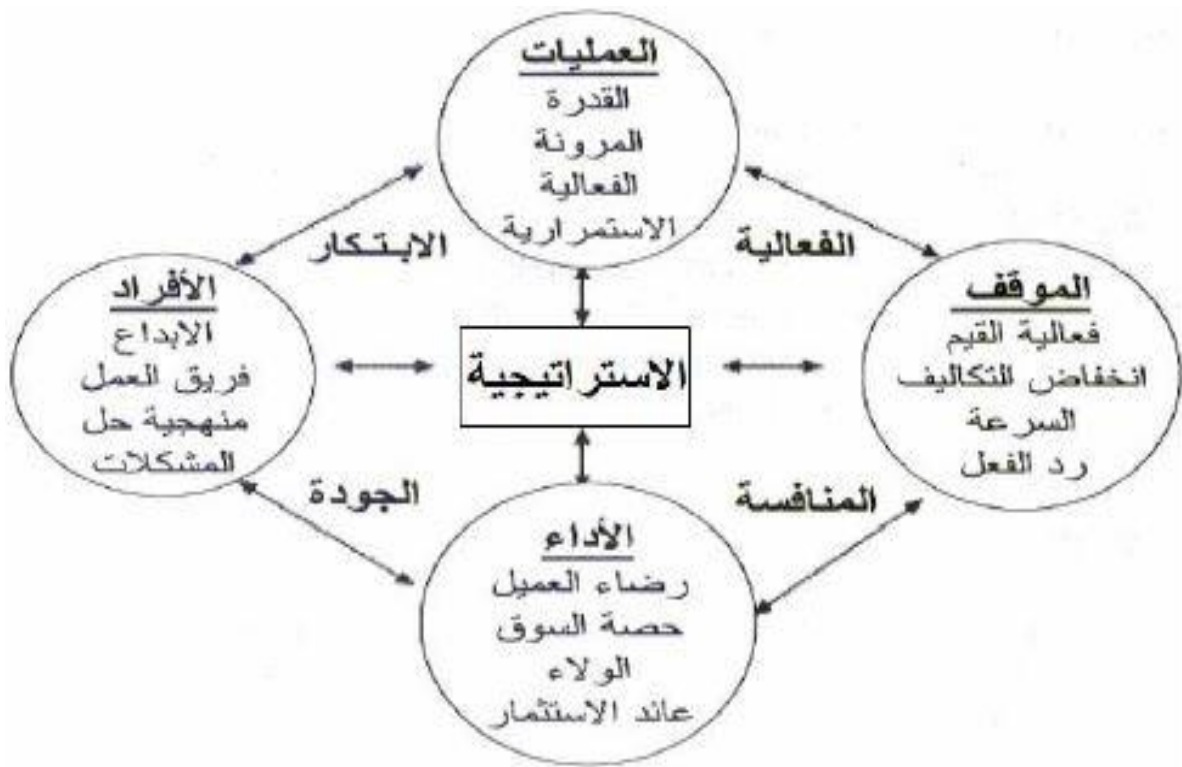
يبادرون إلى صنع الأحداث وليسوا متلقين لها .

-تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات.

- تدعيم الأداء و تحقيق النتائج المالية المرضية.

تفاعل عناصر المؤسسة مع الإستراتيجية:

الشكل 02



المصدر: حسين الدوري، الإدارة الإستراتيجية والتميز الإداري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص 23

خلاصة الفصل الأول:

يعتبر منهج ادارة الجودة الشاملة من المناهج الحديثة في العمل الاداري حيث لقي اهتماما كبيرا في العديد من المؤسسات وفي هذا الاطار عرضنا مفهوم ادارة الجودة الشاملة TQM كما تطرقنا الى اهدافها ومراحلها واهميتها في المؤسسة كما لهذه الاخيرة اهداف وغايات طويلة الاجل تعمل على تحقيقها مستخدمة مواردها وامكانياتها تطبق ادارة الجودة الشاملة وكان الهدف مرجو تحقيقه بناء استراتيجيه تمكنها من استخدام أساليب ادارة الجودة الشاملة ولتطبيق هذه الاخيرة لابد من استخدام أدواتها المتعددة وهذا ما نتطرف اليه في الفصل الثاني.

أهم تجربة للإدارة الإستراتيجية والتفكير الاستراتيجي في هذا العصر تجربة (شركة جنرال إلكتريك) بعد تولي الدكتور جاك ويلش قيادتها حيث حققت نتائج مذهلة تمثلت في:

-تبديل صفة صناعاتها من صناعة كهربائية إلى صناعات تقنية عالية مع تعدد الاستثمارات الصناعية.

-تطوير مركز التدريب الإداري للشركة.

-تكوين ثقافة جديدة في الشركة مبنية على الصراحة والصدق وعدم التحيز.

-خلق جو عمل جديد.

-تشجيع المبادرة الفردية.

-القضاء على البيروقراطية عن طريق تفويض الصلاحيات إلى الإدارة المتوسطة الإشرافية.

-ارتفاع الإنتاجية ثلاثة أضعاف نتيجة تغيير الهيكل التنظيمي.

-ويتمثل الفكر الاستراتيجي للدكتور ويلش من خلال الأفكار التالية:

-التخلي عن البيروقراطية.

-تشجيع المبادرة الفردية ومنح الثقة الى العمال مع تفويض الصلاحيات.

-التخلي عن التقنية المتدنية والمكننة المتخلفة والهيكلية الوظيفية المضنية.

-الالتزام بالجانب الاستراتيجي للخيارات المطروحة.

-فهم معادلات السوق الحديثة والمعقدة.

-التأقلم مع المستجدات ومع معطيات الحضارة والتطور.

-اعتماد مبدأ شركة بلا حدود حيث فتح المجال أمام الجميع للمساهمة بأفكارهم كشركاء حقيقيين وفاعلين

في مسار العملية الإنتاجية.

وقد استطاع ويلش أن ينهض بالشركة لتتبعاً الصدارة بين الشركات المماثلة.. وان يلتزم الفكر الاستراتيجي

ليعيد بناء سياسات الشركة وذلك بالتفاعل مع وتيرة التغير في السياسة الدولية والتطور التكنولوجي.

من المتطلبات الأساسية لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة وجود قادة لديهم الاستعداد لتغيير السلوك

التنظيمي لأعضاء المؤسسة، والقدرة على تحديد أدوارهم، مع توضيح العائد من تطبيق هذه الفلسفة إلى

منتجات وخدمات تسعى المؤسسة إلى تقديمها للعميل.

### مقدمة الفصل:

تهدف العديد من المؤسسات تحسين منتجاتها، وتوفير الوقت و الإمكانيات المادية من أجل دراسة طرق الوصول إلى الجودة بما يتناسب مع تطورات العصر، بحيث تواجه هذه المؤسسات العديد من التحديات من أهمها تدني مستوى رضا الزبون (المستفيد).

أصبحت إدارة الجودة الشاملة احد الاتجاهات الحديثة في المؤسسات، التي وجدت اهتمام من قبل المؤسسات بغية تطورها، حيث اثبت تطبيقها القدرة على معالجة الأسباب التي تؤدي إلى تدني مستوى الخدمات التي تقدمها، تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق أهداف المؤسسة و كسب رضا الزبون (المستفيد) ، وان البحث عن توقعات الزبون تعد عملا حيويًا بل وترتكز المؤسسة على إسعاد المستفيد داخل وخارج المنظمة.

المبحث الاول: الادوات المستعملة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

**تمهيد:**

ان تطبيق ادارة الجودة الشاملة معناه الالتزام بأن تكون المؤسسة في حالة أفضل وتطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع احرارز تخفيض في التكاليف والاقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء. ان تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدئ بتطبيق هذا البرنامج في المؤسسة حتى يتمكن اعداد العاملين على قبول الفكرة وم تم السعي نحو تحقيقها بفعالية.

المطلب الاول: مراحل تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة

هناك خمسة مراحل لتنفيذ ناجح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات، حيث تعد هذه المنهجية الأكثر انتشارا برغم أن هناك طرق متعددة لتطبيق هذا الأسلوب.

المرحلة الصفرية: مرحلة الإعداد

يتم بموجب هذه المرحلة إعداد المؤسسة وتهيئة أوضاعها لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي يتطلب أساسا القيام بما يلي: - عقب اقتناع الإدارة العليا بأهمية تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة سعيا منها تحقيق مجمل الفوائد والمزايا المنتظرة من جراء التطبيق الصحيح لهذا المسعى، فإنها تقوم باتخاذ القرار الجامع والواضح لتطبيقه.

-تشكيل مجلس للجودة الذي يرأسه رئيس المؤسسة ويضم مسؤولين من مستوى عال حيث يقوم بإدارة مشروع الجودة والتغلب على مقاومة التغيير .

-تدريب مجلس الجودة والمدراء الرئيسيين على أسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي عادة ما يتم بواسطة

مستشارين خارجيين.

-تحديد أهداف المؤسسة من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

-رسم سياسة المؤسسة المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

-تشكيل فرق العمل من مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة لتتعاون فيما بينها نحو تحقيق الأهداف

المشتركة.

-إرساء وضبط معايير دقيقة لقياس مدى رضا العاملين حول تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة إضافة إلى

قياس آراء وتطلعات العملاء حول منتجات المؤسسة...

المرحلة الأولى: مرحلة التخطيط :

يتم أثناء هذه المرحلة إعداد خطة التطبيق التفصيلية، كما يتم تحديد هيكل الدعم والموارد اللازمة لتنفيذ هذا

التطبيق وتتضمن هذه المرحلة ما يلي :

-تحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص المتاحة وكذا التهديدات المحتملة، ثم تحليل البيئة الداخلية لمعرفة

عناصر القوة والضعف .

-صياغة رؤية ورسالة المؤسسة المتعلقة بتطبيق هذا المشروع.

-التحديد المفصل للأهداف الإستراتيجية الرابطة ما بين رؤية ورسالة المؤسسة، وكذا الموارد والامكانيات

الضرورية لتحقيق هذه الأهداف.

-اختيار منسق للجودة والذي غالبا ما يتم اختياره من المستويات الإدارية العليا ويكون يتمتع بتأييد قوى لقضية

الجودة ويعمل كهزمة وصل بين جميع المستويات في المؤسسة.

-تدريب منسق الجودة والذي عادة ما يتم من طرف مستشارين خارجيين.

-إعداد مسودة تطبيق إدارة الجودة الشاملة من طرف مجلس الجودة بالتنسيق مع كامل المعنيين بهذا التطبيق.

-مناقشة خطة التطبيق بصدد الموافقة عليها وتخصيص الموارد اللازمة لها.

المرحلة الثانية: مرحلة التقييم :

تتضمن هذه المرحلة توفير المعلومات الضرورية لتقييم مراحل الإعداد، والتخطيط لتنفيذ مرحلة التطبيق فيما بعد، من خلال عمليات المسح داخل المؤسسة وخارجها. وتشمل هذه المرحلة الخطوات التالية:

-التقييم الذاتي: والذي يهدف إلى تقييم وعي وإدراك العاملين حول أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

-تقييم آراء العملاء: والذي يتم بواسطة إجراء مسح شامل حول آراء هؤلاء العملاء المتعلق بمنتجات المؤسسة حالياً ومستقبلياً.

-تقييم تكاليف الجودة: ويضم هذا التقييم الأقسام الأربعة لهذه التكاليف وهي تكاليف الوقاية وتكاليف التقييم، وتكاليف الفشل الداخلي والفشل الخارجي والتي تمت الإشارة إليها سابقاً.

المرحلة الثالثة: مرحلة التنفيذ :

من خلال هذه المرحلة يبدأ التطبيق الفعلي للخطط التي تم تحديدها سابقاً والتي يجب أن تركز على المهام الأساسية التالية:

-تعيين من سوف يقوم بمهام التدريب في المؤسسة والذي عادة ما يتم دعوته من هيئات خارجية متخصصة،

ليدرب بدوره مجموعة من الأفراد يطلق عليهم أسم (المسهلين) كونهم يتولون التدريب حول الجودة فيما بعد.

-تدريب المدربين والمرؤوسين والذي يشمل الإدراك والوعي بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، التدريب على اكتساب المعرفة والمهارات التي تتعلق ببناء الفرق وديناميكية الجماعة والاتصال وحل المشاكل...إلخ.

-تدريب فرق العمل حول قضايا الجودة وجوانب التعاون والتحلي بروح الفريق.

-يقوم مجلس الجودة بتحديد طرق التحسين المستمر للأنشطة والعمليات في المؤسسة.

المرحلة الرابعة: مرحلة تبادل ونشر الخبرات :



إذا كُلت تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة بنجاح، فإن إدارة المؤسسة تتولى دعوة المدربين الذين ساهموا في هذا التطبيق بالإضافة إلى جميع الشركاء الآخرين من مالكيين وعاملين وعملاء وموردين لاطلاعهم على نتائج هذا التطبيق ودعوتهم للتضامن معها والتكاتف أكثر نحو الاستمرار والتقدم في هذا الاتجاه، كما يكون في وسع المؤسسة دعوة المؤسسات الأخرى للتعاون وتبادل الخبرات في هذا المجال<sup>14</sup>.

### 5 مرحلة مراقبة تنفيذ إستراتيجية الجودة الشاملة

في هذه المرحلة نقوم باستخدام الأدوات و الأساليب الإحصائية، وهذا من أجل التأكد من تنفيذ إستراتيجية الجودة الشاملة كما هو مخطط لها، و تحقيق الأهداف المخطط لها، وان استخدام هذه الأدوات و الوسائل يتطلب تدريب العمال على كيفية استعمالها.

## المطلب الثاني: أدوات الجودة الشاملة :

هنا يلي وصفا موجزا لمجموعة أساسية :

**1. مبدأ باريتو :** تحليل باريتو عبارة عن تحليل بياني للمعطيات، وهذا من اجل مساعدة فريق العمل

تحديد المشاكل التي لها أهمية وألوية بالنسبة للمنظمة، حيث أن المنحنى البياني يوضح محور العمودي له فئة موضوع دراسة مثلا نوع قطع معينة...الخ، وتكون مرتبة من الأكثر أهمية إلى اقل أهمية، و المحور الأفقي سعة الفئات مثلا نسبة الوحدات المعيبة...الخ، وتكون متلاصقة مشكلة مستطيلات وفي اغلب الأحيان ما يكمل المنحنى خط، ويوضح تراكم السعة بدءا من الفئات الأعلى إلى ادنى فئة وهذا من اجل تكملة النسبة مئة بالمئة. يشير الى معظم الأثار تأتي من عدد قليل نسبيا من الاسباب من الناحية الحمية =80% من المشاكل تأتي من 20% من الانسان و الألات والمواد الخام وومشغلي الخ.

**2. مبعثر مؤامرات:** مؤامرة مبعثر على نحو فعال رسم بياني لا يتماشى مع الخط أي نقطة تقاطع

بين مجموعتي البيانات يتم رسم ولكن لم تبذل اي محاولة لرسم خط جسديا.

**3. مراقبة رسوم بيانية:** مراقبة الخرائط من طريقة التحكم في العمليات الاحصائية هيئة لتخطيط

الدولة لنظام المراقبة عمليات الانتاج انها تمكن من السيطرة على توزيع الاختلاف بدلا من محاولة السيطرة على كل الاختلاف الفردية .

**4. مخطط أشياكو البياني:** أو مخطط السبب والتأثير البياني لتحليل المشكلات ويتم رسمها بعد

جلسة عصف فكري لتحديد الاسباب الممكنة للمشكلة و تصنيفها.

**5. ورقة المراقبة:** وعادة ماتكون نموذجا لتجميع وتصنيف المعلومات.

6. رسم المراقبة البياني: ويحتوي على ثلاث خطوط واحد للقيم المتوسطة والاخران للقيم العظمى و

الصغرى وبواسطة وضع الاعداد على الرسم البياني يمكنك تقييم ما اذا كانت العملية تحت المراقبة ام لا.

7. خرائط انسيابية: وهي رسومات تمثل خطوات عملية ما ونقاط اتخاذ القرار وبذلك نوجه المسار

بعد كل نشاط<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: أسس تطبيق ادارة الجودة الشاملة

تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة عبارة عن استراتيجية تهتم باستخدام الجودة في كل العمليات .

#### 1) تلبية توقعات العملاء :

2) بمعنى اشباع حاجات ورغبات العملاء وتحقيق الرضا لديهم فالعملاء هم هدف المنظمة وتحقيق الرضا

وتحقيق استثمار المؤسسة.

#### سلسلة الجودة الداخلية والمرحلية:

تنظر ادارة الجود الشاملة للعلاقات القائمة بين الادارات والاقسام الادارية التي يشمل عليها الهيكل التنظيمي

للمنظمة والافراد العاملون فيها على انها علاقة مستهلك ومورد.

#### 3) تأكيد الجودة:

من أجل تحقيق و ضمان الجودة الشاملة في العمل داخل المنظمة وعلى كافة الاصعدة والمستويات

يحتاج الامر الى تبني الاسلوب المتابعة والرقابة المتزامنة بجميع مراحل تنفيذ العمل الى جانب استخدام

الرقابة.

<sup>1</sup> عبير عبد العقبوي (مدخل لتحسين الممستمر أكايزن ) حقيبة تدريبية دون صفحة 1433- 1434 هـ

### 4) العنصر البشري:

يعتبر العنصر البشري هو الثروة الحقيقية في المنظمة وهو الوسيلة الاولى لتحقيق الجودة والتميز في ادارة الجودة الشاملة تنظر الى العنصر البشري وذلك في عملية الاختيار والتعيين والتأهيل والتدريب والتحفيز وتعزيز روح التعاون والعمل بروح الفريق.

### 5) التخطيط الاستراتيجي:

تنتهج ادارة الجودة الشاملة استراتيجية متكاملة لمواجهة المستقبل ويلعب التخطيط الاستراتيجي دور بارز في تطبيق ونجاح منهجية ادارة الجودة الشاملة لان التخطيط لا يترك شيئاً للتخمين ولا للصدفة.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> د. عبد الرحيم . الجودة الشاملة الأسس والمعايير ص. 28/27 سنة 2015

## المطلب الرابع: أبعاد ادارة الجودة الشاملة في صياغة رسالة ورؤية المؤسسة

فعلا ان رسالة المؤسسة تواجدت مع تواجد مؤسسة ولكن تبقى امكانية تطويرها مرتبط بالافكار التي تتأثر بين أفراد المؤسسة ورسالة المؤسسة او المنظمة المستقبلية لما تريد المنظمة الوصول اليه مستقبلا في مسيرتها من خلال تطبيقها لمنهجية ادارة الجودة الشاملة الخاصة لها وبالتالي فرسالة المنظمة يجب ان تمثل الطموح المشترك لكل من يعمل فيها وتحقيقها لا يكون في الابد القصير او المتوسط بل يكون في الامر الطويل الاجل.

كما نوضع الاستراتيجية في خدمة رسالة المنظمة التي تتبنى ادارة الجودة الشاملة و التي تسمى التميز والتفوق على الاخرين رأي المنافسين من خلال تقديم سلعة وخدمة للعميل تحقق له أعلى قيمة<sup>3</sup> كما تعتمد ادارة الجودة الشاملة إنجاح التغيير الثقافي على المتطلبات التالية ( 1% رؤية تحديد الهدف ) (2%)

المهارات المعرفة الادوات لتنفيذ العمل.

-التحسين المستمر

- تصميم وتطوير المنتجات .

- خدمات جديدة .

-التركيز على الزبون .

-وضع الخطط الاستراتيجية قصد التعرف أولا على واقع التطبيق أبعاد ادارة الجودة الشاملة .

<sup>3</sup>د.عمر وصفي عقيلي المنهجية المتكامل لادارة الجودة الشاملة أرشيف منتديات ستار تايمز ص.77

إن إعداد صياغة الرؤية تعتبر الخطوة الايجابية الأولى في إطار إدارة الجودة الشاملة ويمكن صياغة رسالة المؤسسة في إطار تطورها ومادامت المؤسسة تتبنى إدارة الجودة الشاملة فصياغة الرسالة مرتبط بالتزام المؤسسة بالجودة.  
ويوضح المثال التالي رسائل ورؤى بعض المؤسسات :

إننا قسم نظم الطيران، مركز التميز لاجراء البحوث، وتطوير وابتكار النظم.  
إننا نعمل معا لنخلق نظم الجودة للقدرة على القتال وذلك لتأكيد أن نظل أفضل دفاع حوي في العالم وصيانة حياة أمريكا إلى الأبد.

قسم نظم علم الطيران بالولايات المتحدة الأمريكية

ريت ماترسون

" ا.اف.بي اوهايو "

إن سياسة قسم الصلب بالوسط الغربي لأمريكا بمؤسسة ارامكو هو التزويد بالمنتجات التي تلي تماما احتياجات العملاء وتسليمهم هذه المنتجات في الوقت المحدد وبسعر تنافسي. إن اسمنا يجب أن يظل ممثلاً للجودة بالنسبة لعملائنا ولأنفسنا ولبائعيننا

مؤسسة ارامكو قسم ميد وست ستيل"

## المبحث الثاني:

### الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة

#### المطلب الاول: الثقافة التنظيمية وأهميتها

يعرفها 1990 DEN SION الثقافة التنظيمية أنها مجموعة القيم والسلوكيات والمعتقدات والمبادئ الاساسية التي تعمل بمثابة الاساس للنظام الاداري وكذلك مجموعة السلوكيات والممارسات الادارية التي تجسد وتقوي تلك المبادئ الاساسية<sup>4</sup>

يقول "Daniel Hunt" أن الثقافة التنظيمية لا تعني فقط الذهاب إلى الأوبرا، ولكنها تعني أيضاً النمط المسيطر من الأنشطة والتفاعلات والمعايير والأفكار، والمشاعر، والمبادئ، والاتجاهات، والقيم والنواتج دخل المنظمة.

ويعرفها "اتكنسون" بأنها عبارة عن مجموعة من القيم والسلوكيات والقواعد التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات هذه هي الثقافة التي تحدد لوقه العمل بالمنظمة كيف تنظر إلى ما تفعله؟ وكيف بأي الوسائل تفعله؟ إنها تلخص الطريقة التي تؤدي بها الوظائف بالمنظمة.

وهذه البيئة - البيئة الثقافية - والتي تحيط بالعاملين تؤثر تأثيراً دالاً على قدراتهم، وفي أداء وظائفهم بالفاعلية والدقة المطلوبة، لذلك فإن ابتكار وصيانة البيئة الداعمة للجودة - ثقافة مكان العمل - يمثل المظهر والجوهر عظيم الأهمية في فلسفة الجودة الشاملة، وهذا ما قد يعنيه Shiba عندما يؤكد أن تنفيذ الجودة لا يعني فقط ابتكار البنية والعملية التي تسهل صناعة الجودة بكل شخص عامل، ولكن ابتكار البيئة التي من خلالها يصبح لدى الأشخاص دافعية تلقائية لممارسة الجودة بأنفسهم وربما يدل ذلك على أن

<sup>4</sup> د. ممدوح عبد العزيز محمد الرفاعي: أثر نضيف ثقافة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية كلية الاجارة جامعة عين شمس ص04 سنة 2003

جوهر الفشل في الكثير من تطبيقات وتجارب تطبيق مدخل TQM يرجع إلى التسرع في تنفيذ هذا المدخل دون توفير المناخ والثقافة التنظيمية الملائمة.

كمايري (1991) أن الثقافة التنظيمية مهمة أساسية تتمثل في المحافظة على بقاء و استمرار المنظمة وذلكم خلال قيامها بوظيفتين هما:

- البقاء والتكيف مع البيئة الخارجية حسب تلعب الثقافة دورا كبيرة ويتمثل مايلي :

✓ تكوين فهم واضح وسائر بين أعضاء المنظمة عن كل من :

- رسالة المنظمة

- الوظائف المعلنة والمستمرة للمنظمة

- تكوين اتفاق جماعي من أعضاء المنظمة حول الاهداف التي تحقق رسالة المنظمة.<sup>5</sup>

كما تبرز أهميتها في دليل للادارة والعاملين فهي تقوم بدور المرشد للأفراد والانشطة وكذلك تقوم

بتحديد أسلوب وسرعة الاستجابة لإحتياجات العملاء والخدمات المجتمعية.

- اطار فكري فهي توجه الموظفين وتنظم أعمالهم وعلاقاتهم وانجازاتهم

- اطار تنظيمي نحدد للعاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم أنماط العلاقات فيما بينهم من جهة

وبينهم وبين العملاء والجهات الأخرى

وتعتبر الثقافة التنظيمية القاعدة القوية والثابتة التي تقف عليها المنظمات لمواجهة التغيرات

المتسارعة في المحيط المحلي والعالمي بالاطار الذي يساهم في بناء وتطور المنظمة وارتقائها

ومواكبة التغيرات والتطورات حيث تعمل كمعادلة تنصهر فيها الشخصية والاتيئة للأفراد بأهداف

المنظمة العليا يتكون الاساس لنجاح عمليات الاحوال والتطور والعمل بمفهوم الجودة الشاملة والتي

<sup>5</sup> نفس المرجع ص.10



تسعى اليها جميع المنظمات لتطبيق خطط وبرامج التحول والتطور المستهدفة وهذا في القبول لدى

كافة المستويات والمنظمة لتبني عمليات تحول والتطور والتجديد بإيجابية وإقناع<sup>6</sup>.

الثقافة التنظيمية القاعدة القوية والثابتة التي تقف عليها المؤسسات لمواجهة التغيرات المتسارعة في

الأسواق المحلية والعالمية في ظل انفتاح الأسواق والتطور التكنولوجي واتفاقيات التجارة العالمية وقيام التكتلات

الاقتصادية والتجمعات الإقليمية واندماج المؤسسات.

الثقافة التنظيمية تعمل دمج غايات وطموحات الأفراد داخل المؤسسة بأهدافها العليا، بحيث تشكل القيم

المشتركة معادلة تفاعل هذا الدمج وبعيد يصبح تحقيق الفرد لذاته بما تحققه المؤسسة من أهداف ضمن

منظومة القيم السائدة في المجتمع.

الثقافة التنظيمية الإطار الذي يساهم في بناء وتطور المؤسسة وارتقائها ومواكبة التغيرات والتطورات، وفي

المقابل هي الأساس في انحسار المؤسسة وتراجعها وخروجها من السوق إذا ماكانت هذه الثقافة سلبية.

الثقافة التنظيمية هي الأساس لنجاح عمليات التحول والتطور والعمل بالجودة الشاملة التي تسعى إليها

المؤسسات حيث باءت معظم عمليات التحول والتطور التي قامت خلال مرحلة من المراحل بالفشل الذريع، كون

إدارات المؤسسات لم تعي وتدرك وتحدد ثقافتها التنظيمية القائمة، وأيضاً لم تعمل على إيجاد ثقافتها التنظيمية

الخاصة بها أو العمل على تطويرها في سياق عمليات التحول التي قامت بها.

الثقافة التنظيمية هي أساس نجاح عمليات التحول والتطوير ضمن أي مستويات وعلى أي نطاق مهما

كبير أو صغر لمواجهة تحديات المتغيرات المتسارعة والاستفادة من الفرص المتاحة بشكل أمثل. هذا ويركز

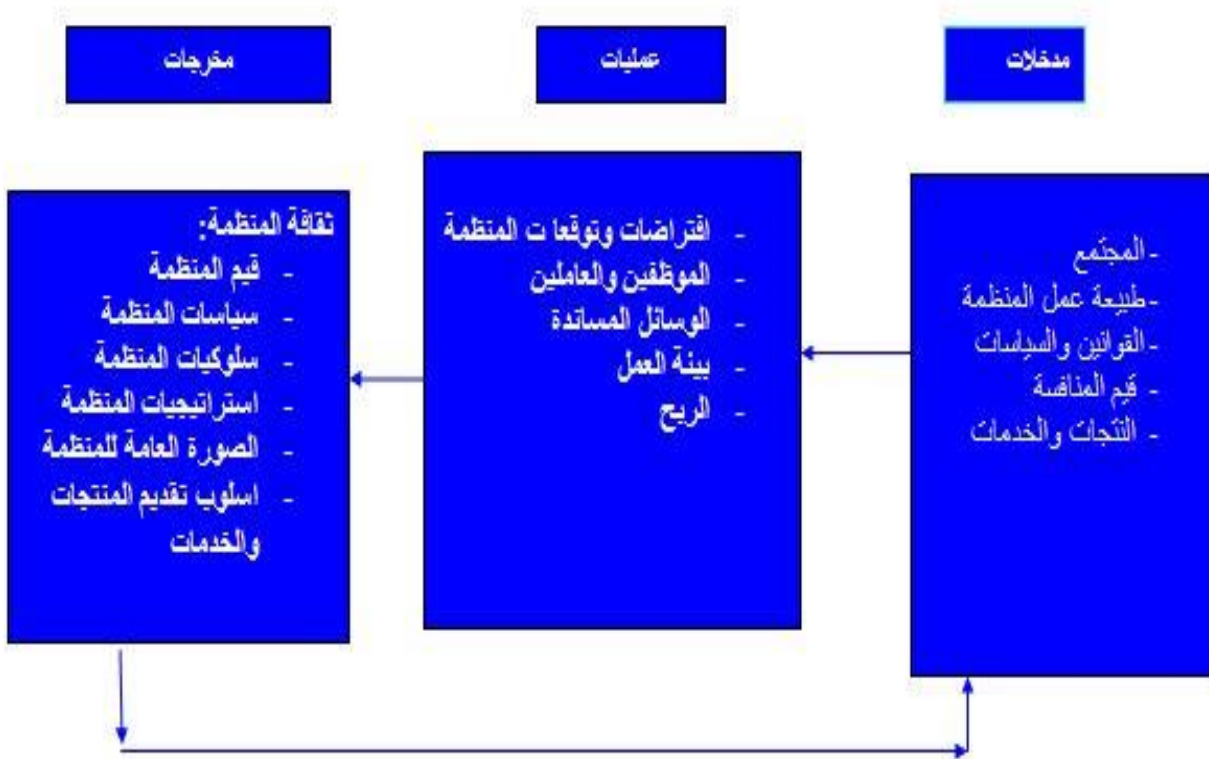
خبراء التحول على تحديد الثقافة التنظيمية القائمة في المؤسسة كأساس لتطبيق خطط وبرامج التحول والتطور

المستهدفة.

كما أن الثقافة التنظيمية هي التي توجد القبول لدى كافة المستويات في المؤسسة لتبني عمليات التحول والتطور والتجديد بايجابية واقتناع كون الأهداف والمصالح الشخصية للأفراد تكون قد انسجمت وثقافة المؤسسة وأهدافها العليا، فتحقيق الفرد لذاته يكون من خلال تحقيق أهداف المؤسسة ووفقا لثقافتها ، وأي ابتعاد عن هذا النظام هو انحراف يجب تصويبه.

وتواجه عادة عمليات التحول والتطوير بفئات رافضة كون ذلك إما يتعارض مع مصالحها الشخصية، أو كونها تنتهج سياسات محافظة وتقليدية. وعليه فانه يجب قبل البدء بعمليات التحول، العمل على إيجاد ثقافة واعية ومدركة على كافة مستويات التنظيم.

نموذج الثقافة التنظيمية



### المطلب الثاني: التغيير الثقافي ادارة الجودة الشاملة:

يعتبر التغيير الثقافي هو السر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ففي البداية يجب القيام ببعض المحاولات لتحديد التغييرات المطلوبة داخل الثقافة السائدة وما هي التغييرات التي يمكن إحداثها بالنسبة للأعمال التي تبدو ذات أهمية محدودة في مجال الجودة ؟ ويجب أداء الأعمال التي وتوصل رسالة إدارة الجودة الشاملة وتعزز التغييرات من خلال القيادة بإعطاء المثل.

ويمس التغيير الثقافي كل المؤسسات وهي تعيش وضعيات مختلفة:

المؤسسات ذات الوضع المتدهور وهي التي تواجه ارتفاعا مطردا في تكاليف التشغيل مما يبعدها

عن المنافسة أو التي تدنت خدماتها إلى المستوى الذي دفع العملاء إلى الشكوى والتذمر أو الفشل

الذريع والمتكرر للمنتجات والخدمات التي تطرحها.

المؤسسات التي تتوقع أن تتراجع في المستقبل القريب: وهي المؤسسات التي تكون أوضاعها المالية

الحالية لا بأس بها ولكن تلوح في الأفق توقعات التراجع، أو ظهور منافسين جدد، أو التغيير في أذواق

واحتياجات العملاء، أو تغيرات في البيئة الاقتصادية حيث تكون لدى إدارات هذه المؤسسات نظرة ثابتة

للمستقبل وتبدأ بعمليات التحول لمواكبة هذه التغيرات.

المؤسسات المتفوقة والناجحة: وهي التي لا تواجه صعوبات ولا تلوح في آفاقها المستقبلية نذر التراجع، ولكن

تتميز إدارتها العليا والتنفيذية بالطموح والتفاني لتحقيق المزيد من التفوق على المنافسين وبالتالي فان التحول

فرصة لهذه المنظمات لتوسيع الفجوة بينها وبين منافسيها وتحقيق معدلات قياسية في الأداء.

ويمس التغيير الجوانب التالية:

1. يتوقف نجاح سيرورة تطبيق مصطلح ادارة الجودة الشاملة على ثقافة المنظمة ومدى كونها منسجمة مع الفهم الجديد المتعلق بتطبيق ادارة الجودة الشاملة وينتج عنها تغير جذري في الثقافة وفي طريقة اداء العمل في المنظمات, ومايجب عمله هنا هو بناء ثقافة تنظيمية تكون الجودة محوها في جوانب تشملها ثقافة الجودة. -التركيز على العمل وارضائه. أداء العمل الصحيح من المرة الاولى .ومن الامور الهامة في ثقافة الجودة هو التركيز على ثقافة خدمة العميل.
2. تغير الهيكل التنظيمي :ان الهيكل التنظيمي الطويل المبني على أساس وجود مستويات ادارية كثيرة لم يعد يتناسب مع المنظمات التي تطبق مفهوم ادارة الجود الشاملة .
3. تغير السيرورات: مجموعة عمليات مرتبطة ومتفاعلة مع بعضها والتي تقوم بتحويل المدخالات الى مخرجات .
4. تغير أسلوب الادارة : اتباع اسلوب اداري يتناسب مع تطبيق ادارة الجودة الشاملة بنصف المرونة واعطاء الحرية في العمل وزيادة مساحة الاستقلالية .وبالتالي حان اسلوب الديموقراطي هو الاكثر ملائمة من الاسلوب الديكتاتوري <sup>7</sup>.

<sup>7</sup> المنتدى العربي للتغير في ضل ادارة الجودة الشاملة  
قسم علوم الادارة 2013 ص.01

### المطلب الثالث: دور الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة

ان التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة والتي تأتي في طبيعتها خلق وتهيئة ثقافة تنظيمية متناسبة مع مبادئ ادارة الجودة الشاملة وفي العمل على الربط بين ثقافة المنظمة ومبادئ هذا النظام كما سمع التطبيق الفعال لهذا النظام على مستوى المنظمات تحسين بحثها وتعزيز مركزها التنافسي وتلبية أذواق ورغبات زبائنها وتحسين انتاجيتها.

الثقافة التنظيمية تعتبر بمثابة المحور الذي من خلاله تبني المؤسسة نفسها، ويسعى لإيجاد مكانة لها وتحقيق ميزة تنافسية، فهذا الامر يتطلب محاولات كما حصد مفهوم الثقافة التنظيمية اساسا في القيم التنظيمية المتمثلة في المشاركة في اتخاذ القرار.

وانماط الاتصال اضافة الى قيم احترام الوقت والجودة.

وهذه كلها قيم تعتبر أساسا محوريا في استراتيجية المؤسسة وسياساتها لتحقيق أهدافها القريبة والبعيدة المدى<sup>8</sup>.

تمثل الثقافة التنظيمية دورا بارزا في حياة المنظمات الدارية لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة وفعالية التنظيمات الدارية و سلوك الفرد العاملين ، وبالتالي التأثير على كفاءة وأهمية القرارات الدارية ، فهي تركز على المظاهر الثقافية و المعنوية في حياة التنظيمات الدارية بدل من البحث في الجوانب المادية و الهيكلية ، و لكن بالرغم من ذلك ل يستطيع أحد أن ينكر التداخل بين الجانبين و أهميته على العملية التنظيمية ، و كون التنظيم الداري هو جزء من المجتمع المحيط ، فإن ثقافة المنظمة هي جزء من ثقافة المجتمع وامتداد

<sup>8</sup> سامية معاوية، الثقافة التنظيمية و العلاقات الاجتماعية في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، 2009، 2008

لها 1. بمعنى أن الثقافة المشتركة يمكن أن تفيد المنظمة بخلقها لبيئة تساعد على تطوير الداء وتوفير إدارة التغيير.

وأخيرا يكمن دور الثقافة التنظيمية القوية في أنها مريحة للوقت حيث يعم التفاهم والتجانس بين

الفراد العاملين في المنظمة حيث تصبح كعادات جارية مقبولة من الجميع .

### المطلب الرابع: عوائق الثقافة التنظيمية في المؤسسة

يفرض أسلوب ادارة الجودة الشاملة احداث تغيير ثقافة المؤسسة و أهمها :

- تجاهل قيم ومفاهيم الافراد و الثقافة التنظيمية للمؤسسة
- محاولة صيانة العمليات بدلا من تغييرها
- التراجع المبكر في منهج ادارة الجودة الشاملة
- الثقافة الفردية مع غياب الرؤيا و الرسالة
- الخوف الاجتماعي او المساندة الاجتماعية قد يفرض التغيير التنظيمي أن يفضل الفرد عن في سبق العمل الذي يربط به علاقات انسانية مميزة<sup>9</sup>
- اطالة فترة تطبيق عمليات التغيير
- محاولة تنفيذ عمليات التغيير مع محاولة ارضاء الجميع بما يتعارض مع الاهداف
- عدم التمييز بين عمليات التغيير وبرامج التطوير الأخرى.
- إطالة فترة تطبيق عمليات التغيير.
- التراجع عن خطط عمليات التغيير بسبب معارضة العاملين.
- عدم تخصيص الموارد الكافية لتطبيق عمليات التغيير.
- دفن أهداف عمليات التغيير وسط جداول أعمال.

<sup>9</sup>محمد عبد الوهاب – المادة هندسة الإدارة ، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر السنوي الثامن حول استراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الاعمال العربية ج.م العربية 1998



### خلاصة الفصل الثاني :

إن الهدف الاساسي من هذا الفصل التعرف على فعاليات وواقع تطبيق وابعاد ادارة الجودة الشاملة ومراحلها في ظل الثقافة التنظيمية السائدة والادوات التي يمكن استخدامها لتطبيق هذا الاسلوب.

ولتطبيق ادارة الجودة الشاملة اهمية وذلك من خلال معرفة رؤية الرسالة التي تضعها المؤسسة لتحديد استراتيجيتها المستقبلية .

وكما يتوقف تطبيق مصطلح ادارة الجودة الشاملة الذي ينتج عنه تغير جذري في الثقافة التنظيمية الذي يتطلب التحسين المستمر .

وهذا التغير الثقافي يتوقف عند عوائق وصعوبات توصله الى حد الفشل الذي يفرضه اسلوب ادارة الجودة الشاملة.

## مقدمة الفصل:

لم يحض قطاع الهاتف النقال بالمكانة التي يستحقها في الاقتصاد الوطني وهذا راجع إلى هشاشة تنظيمه بسبب وضعية الاحتكار التي أقرها القانون وغياب المنافسة التي تعد عاملا مهما في تحسين أداء خدمة الهاتف النقال، ولهذا استوجب الأمر إعادة هيكلة القطاع مع مراعاة الدروس المستخلصة من عمليات التنظيم السابقة وهذا لجعله يساير التطور العالمي في مجال الإتصالات من خلال إزالة الإحتكار وفتح السوق أمام المنافسة، وبتخاذ خطوة التحرير سنة 2000 إقتسم سوق الهاتف النقال ثلاث متعاملين جسدوا معا جو المنافسة فتنوعت العروض واختلفت الأسعار ومررت الرسائل الإتصالية بمختلف المواضيع.

مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس هي من المؤسسات الناشطة في السوق والسباقه إليه باعتبارها المحتكر الوطني لسوق الهاتف النقال في الجزائر، وفي ظل هذه الظروف لا تزال مؤسسة موبيليس محتفظة بإسم المتعامل الوطني للهاتف النقال واستطاعت أن تصمد في وجه المنافسة التي تمارسها باقي المؤسسات في السوق.

## المبحث الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر

## تمهيد:

يشهد سوق الاتصالات في الجزائر نمو متسارعا في السنوات الأخيرة ، ومع دخول المتعاملين في سوق الاتصالات بعد أن كانت الدولة محتكرة له أصبح إلزاما على مؤسسة اتصالات الجزائر مجابهة التحديات الجديدة المتمثلة في اشتداد المنافسة خاصة في مجال خدمة الهاتف النقال – الانترنت ، إضافة إلى إتباعها لسياسة تسويقية تعتمد أساسا على السعر المنخفض في المنافسة وإرضاء الزبائن من خلال تقديم خدمات ذات جودة مرتفعة ومطابقتهم إدراج الجودة ضمن إستراتيجيتهم .

## المطلب الأول :إتصالات الجزائر

اتصالات الجزائر هي شركة ذات أسهم برؤوس أموال عمومية ، تتعامل في سوق الشبكات وخدمات الاتصال ، أنشأت في ابريل 2002 بموجب قانون 200003 المؤرخ في 5 أوت 2000 تمت اعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات ، حيث تم فصل نشاط البريد عن الاتصال . وبمقتضى هذا القانون أصبحت اتصالات الجزائر مؤسسة اقتصادية ذات أسهم

غير ان البداية الفعلية لنشاط المؤسسة في شكلها القانوني الجديد كانت بتاريخ 1 يناير 2003 وتلتزم بتحقيق المردودية الفعلية ، وتقديم خدمات ذات جودة عالية<sup>1</sup>

في سنة 2004 بلغ رأس مالها للشركة 100 مليون دج موزعة على 20000 سهم تبلغ قيمة كل واحد منها 5000 دج دخلت للاتصالات الجزائر السوق فعلا ابتداء من 1 جانفي 2003 ساعية لتحقيق أهداف مختلفة كرفع من نوعية الخدمة وتوسيع تشكيلتها والعمل على جعلها أكثر تنافسية

<sup>1</sup> www.AlgerieTelecom.com 04/12/2008

وقد قامت مؤسسة اتصالات الجزائر بوضع برنامج لتطوير شبكة الاتصال للفترة 2004-2008

باستثمار تقديري بلغ 203976 مليون دج أي ما يعادل 25 مليار دولار

وتعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال فرع من مؤسسة الام اتصالات الجزائر بصفتها تملك فيها

100% من الأسهم ، نالت هذه الأخيرة استقلاليتها في أوت 2003<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> من إعداد الطالبة للاعتماد على مصدر من اتصالات الجزائر للهاتف النقال

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر

الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر



المصدر: قسم التسويق وإدارة الجودة لمؤسسة اتصالات الجزائر

ومن أهم المهام الرئيسية لاتصالات الجزائر :

تقديم خدمات اتصالية تسمح بنقل وتبادل الرسائل المكتوبة للأصوات .

المعلومات الرقمية.

اما الهدف المنشود من المؤسسة تحسين جودة الخدمات من أجل الرفع من تنافسية تشكيلة الخدمات

المقدمة.<sup>3</sup>

### المطلب الثالث: مراحل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر

عام 2002 استفادت شركة اتصالات الجزائر من رخصة لتنظيم نشاطاتها للهاتف الثابت ودخلت

الرخصة حيز التطبيق بدءا من الفاتح جانفي 2003 حيث أوكلت مهمة GSM والنقال الموروثة عن

GSM توفير خدمة الهاتف النقال لشركة اتصالات الجزائر باستعمال شبكة وزارة البريد وتكنولوجيات

الإعلام والاتصال؛ في أوت 2003 تمت عملية تفريغ شركة اتصالات الجزائر وإنشاء اتي م موبيليس

للهاتف . النقال في شكل شركة ذات أسهم؛ في ماي 2004 موبيليس تدشن مركز خدمة المشتركين؛

في أوت 2004 موبيليس تقترح خدمة الدفع المسبق موبيليس البطاقة؛ **UHTS** ديسمبر 2004 موبيليس

تدشن أول شبكة تجريبية لخدمة الهاتف النقال الجيل الثالث . بالشراكة مع مؤسسة هواوي الصينية

للتكنولوجيا؛ ديسمبر 2004 موبيليس تحرز على مليون مشترك؛

تحت اسم **GPRS/MMS** فيفري 2005 موبيليس تقترح خدمتي الأترنت عبر الهاتف **MOBI**

مارس 2005 موبيليس تعرض الخدمة الجديدة للدفع المسبق موبيليت وفي نفس الشهر.

تدشن موبيليس أول وكالة تجارية لها؛

أفريل 2005 موبيليس تحرز على مليوني مشترك؛

سبتمبر 2005 موبيليس تحقق نجاحا آخر بإحراز ثلاث ملايين مشترك.

أكتوبر 2005 عائلة موبيليس تأخذ حجما أكبر بأربعة ملايين مشترك.

5- في 2006 موبيليس تحرز على ستة ملايين مشترك وتعطي أكثر من 80% من التراب الوطني<sup>4</sup>

#### المطلب الرابع: التزامات مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس

تواجه المؤسسة عدة التزامات أهمها :

- وضع شبكة ذات جودة عالية في متناول المشتركين

- ضمان وصول المكالمات في أحسن الظروف مهما كانت الجهود المطلوبة

- اقتراح عروض واضحة بسيطة و شفافة .

- التحسين المستمر للمنتوجات ، الخدمات و التكنولوجيا المستعملة .

- الإصغاء المستمر للمشاركين و الاستجابة السريعة لشكاوي .

- التطوير و التجديد والوفاء بالوعد<sup>5</sup>.

الزيادة في عدد المشاركين وإسترجاع الحصص من السوق.

-تحسين شبكة التغطية للوصول إلى 95 % من التراب الوطني.

-إستعمال مختلف التكنولوجيات الحديثة وتصدر السوق.

-موبيليس المتعامل المتعدد الوسائط الحقيقي وذلك ب:

<sup>4</sup> أ.كوسي ليلي. واقع وأهمية الاعلان في المؤسسة الاقتصادية الجزائر - مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية سنة 2008/2007 ص120.

<sup>5</sup> نفس المذكرة ص.179.

توسيع نظام EDGE

تعميم استعمال خدمة الهاتف النقال الجيل الثالث UMTS

موبيليس المتعامل الشريك لكل المؤسسات بتطوير نظامي - VPN و MVPN.

-تتمية الشبكة التجارية؛

-الإبداع أكثر في الإستراتيجية التجارية وسياسة الإتصال.

وللوفاء بمختلف هذه الإلتزامات والمضي قدما في تحقيق الأهداف، وضعت المؤسسة



**المبحث الثاني : الجانب التطبيقي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس**

تعبت الدولة محتكرة لقطاع البريد و المواصلات حتى سنة 2000 ، ونتج عن هذه الوضعية مشاكل كثيرة منها غياب المنافسة ،تمويل ذاتي ضعيف يرجع الإنسان إلى المعدلات المتدنية لتسديد الديون.

الى ان جاء قانون 2000/03 في 5 اوت 2000 قد انتهى هذا الاحتكار و حدد القواعد الجديدة التي تسيطر نشاط البريد و المواصلات. وتعتبر موبيليس فرع من هذه المجموعة .

**المطلب الاول : التعريف بموبيليس**

تعتبر موبيليس فرع من فروع نشرته اتصالات الجزائر وهي تتركه ذات اسهم مختصة في مجال الهاتف النقال ، او مزود لخدمة الاتصال بالجزائر حصلت على استغلاليتها سنة 2003<sup>6</sup>

**المطلب الثاني :أهداف التغيير كمدخل إدارة الجودة الشاملة في شركة موبيليس**

بعد دخول اوراسكوم تيليكوم إلى السوق الجزائرية وتصدر المرتبة الاولى دون منازع ، تبنت موبيليس إدارة الجودة الشاملة كإدارة للتغيير منذ سنة 2003 وكان الهدف المرجو منه

- زيادة فرص المنافسة و استقطاب المزيد من المشتركين
- سرعة الاستجابة للتغيير
- تحسين جودة الخدمات المتقدمة و الوصول إلى المناطق الريفية و المعزولة .
- تنمية الوعي الفني الثقافي لدى العاملين .

<sup>6</sup> موبيليس شركة منظمة حسب القوانين العالمية المقدمة دوليا في مجال الادارة وطموحاتها كبيرة وغير محدودة ومستمرة مثل تعويض حصتها في السوق وتطوير الخبرات والمساهمة في معدل النمو الاقتصادي

تساعدهم على التحكم الجيد في التغييرات الحاصلة في أساليب العمل .

الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها و التحسين المستمر للجودة .<sup>7</sup>

وهذا مما جعل مؤسسة موبيليس العمل على دعم عملية التعبير و اتخاذ إدارة الجودة الشاملة.

ومن خلال تدريب العمال من أجل اكتساب مهارات ومعارف جديدهم تساعد على التحكم الجيد في

التغييرات الحاصلة في أساليب العمل.

رصد ومواكبة جميع التطورات في مجال الهاتف النقال .

التنسيق ومتابعة التقدم في تنفيذ برامج التغيير .

<sup>7</sup> دكتور تبين ، نعيمة غلاب رقيب ملكة ، إدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن جامعة الزيتونة – المملكة الأردنية –أفريل 2008ص287

**المطلب الثالث: اثار إدارة التغيير على الميزة التنافسية لشركة موبيليس**

ان التحول الذي عرفه المشعل الرئيسي في الجزائر موبيليس سنة 2003 استقلال لرد فعل طبيعي لما آلت إليه أوضاع سوق المحمول بالجزائر ، حيث استحوذ عليها ( جيزي ) بفضل مرونتها و تسهيلها للحصول على خط محمول ، ووجدت موبيليس نفسها في وضعية لاتحسد عليها، فكان إلزاما عليها إدخال استراتيجيات و تغييرات كثيرة على نمط تيسرها فبدأت تتأخر ( جيزي) و تعرض بدورها خدمات كبيرة للعملاء من تخفيضات كبيرة في الأسعار و توسيع شبكة التغطية .

وبمرور الوقت بدأت موبيليس تستعيد ثقة الجزائريين وتمكنت خلال عام واحد من تحقيق المشترك رقم مليون في نهاية 2004 بعدما كانت تحول على حوالي 200 المشترك فقط في سنة 2003

وتغطي شبكة موبيليس حسب تصريحات مسؤوليها تقريبا المساحة الإجمالية للجزائر .

- تقدم مؤسسة موبيليس العديد من الخدمات منها : كلمني ، مويي ، كونكت ، موبيليس (+)

وبالرغم من كون اتصالات الجزائر للهاتف النقال تحتل المرتبة الثانية في سوق الهاتف لأنها نتيجة استراتيجيات متبناة لمواجهة المنافسة الشرسة التي يعرفها قطاع الهاتف النقال في الجزائر ومدى مساهمتها في تحقيق المزايا التنافسية ، استطاعت أن تضاعف عدد مشتركها خلال هذه الفترة من 4.90 مليون إلى 7.47 مليون

وتحقق الهاتفية النقالة عائدات جد معتبرة وهي في ارتفاع مستمر مع تزايد للمشتركين والخدمات المقدمة csms.mm.s WAPJPRS وغيرها من الخدمات ، وتأتي اتصالات الجزائر للهاتف النقال في المرتبة

الثانية بنسبة 17.24% من قيمة إجمالي تقدر 41.8 مليار دينار جزائري

ولم تكن هذه المؤسسة في جوان 2004 الا مؤسسة فتيية تملك شبكة صغيرة ورثتها عن إدارة البريد

والمواصلات ثم اتصالات الجزائر حيث كان عدد عمالها 300، أما اليوم فيبلغ

عدد مشتركها أزيد من 10 ملايين بشبكة تجارية تفوق 76 وكالة وأكثر 20000 نقطة بيع موزعة عبر

التراب الوطني.

جدول 1- عدد عمال المتعاملين في خدمة سوق الهاتف النقال

2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	
3996	3630	3005	2662	1743	1372	100	موبيليس
3471	3500	3187	3035	2589	1623	1253	جازي

المصدر: سلطة الضبط للبريد والمواصلات تقرير سنوي 2009 ص 29

نلاحظ ان عدد عمال المتعامل موبيليس يمثل اكبر عدد رغم قلة نسبة الحصة السوقية مقارنة مع المتعامل جازي .

جدول 2- عدد الموزعين والوكلاء ونقاط البيع المتعاملين لسنة 2009

نقاط البيع	وكالات تجارية	الموزعين	
1882	116	5	موبيليس
20340	73	8	جازي

المصدر: سلطة الضبط والمواصلات التقرير السنوي 2009.ص29

نلاحظ من الجدول رقم 02 أن عدد الموزعين بين المتعاملين ولكن نقاط البيع نرى أنها متفاوتة بينهما .

جدول 3- الحصة السوقية للمتعاملين في هاتف النقال

2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	
%29.2	%28.8	%30.80	%28.50	35.17 %	%35.0	%35.93	24.11 %	11.59 %	موبيليس
%46.8	%46.0	%44.66	%52.19	48.55 %	50.15 %	%53.27	70.01 %	88.41 %	جازي

مصدر: سلطة الضبط ومواقع الانترنت.

نلاحظ من جدول ان الحصة السوقية لشركة موبيليس للهاتف النقال ارتفعت نسبه 0.4% اما شركة

جازي ارتفعت الحصة السوقية بنسبة 0.8% .

شركة (موبيليس) تبنت إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة وسعت لتلبية احتياجات ومتطلبات الزبائن المتزايدة

وذلك عبر تسريع وتطوير خدماتها ، وكانت النتائج المحققة دليل قاطع على نجاح إستراتيجية الجودة

الشاملة التي مكنتها من استرجاع المكانة التي تليق بها كمتعامل عمومي في سوق الهاتف النقال ولكن

بالرغم من ذلك فعلى موبيليس بذل المزيد من المجهودات وإنتاج آليات جديدة لتطوير العلاقة بين المتعامل والزبون بالعمل الميداني والمستمر وتحسين نوعية الخدمة لمختلف شرائح زبائن الهاتف النقال.

#### المطلب الرابع : تقييم جودة الخدمة المقدمة من المؤسسة ورضى الزبون وكالة تيميمون

تقسيم جودة الخدمة المقدمة من المؤسسة ورضى الزبون وكالة تيميمون

- قام وزير البريد و تكنولوجيا الاعلام والاتصال بفتح فرع موبيليس بتيميمون في أبريل 2010 وتقوم بمختلف الخدمات لتحقيق رضى الزبائن الكرام.

ومن بين الخدمات التي نقدمها :

- خدمة الدفع البعدي : وهي عبارة عن تقديم المؤسسة خطوط هاتفية لا سلكية بلارقام التالية (061) .

#### خدمات متوفرة مجاناً عند تشغيل الخط :

- خدمة اظهار الرقم.

- المكالمة مزدوجة.

- تحويل الاتصال.

- خدمة الرسائل قصيرة sms

#### خدمات وعرض مرافقة بطلب خطي :

- خدمة اخفاء الرقم

- المكالمة الدولية

- الفاتورة مفصلة

- عرض mms، يمكن ارسال رسائل قصيرة و مصورة.

#### الدفع المسبق:

وتتمثل في تقديم لبطاقة سيم ( CART Sim) والتي يتم شحنها من طرف الزبون مسبقا وترافق هذه

#### الخدمة مجموعة خدمات

- الكشف عن الرقم الهاتف
- خدمة الرسائل الصوتية
- التركيز الاوتوماتيكي و المجان بالرصيد المتبقي بعد كل مكالمة
- جودة الانترنت عبر الهاتف
- رسائل قصيرة SMS من والى متعاملي الهاتف النقال بالجزائر و الخارج.

#### عرض توفيق :

هو عرض موجه خصيصا للطلبة ليتمكنوا من البقاء على اتصال دائم مع الجماعة

- للاستفادة من هذا العرض
- بطاقة الطالب ،أو
- شهادة مدرسية
- شهادة التسجيل الاولي



## عروض الدفع المزدوجة :

عند شراء شريحة موبيلو نترول ++ 1500 مستفيدين من 1500 دج رصيد شهري يمكن استعماله نحوكل

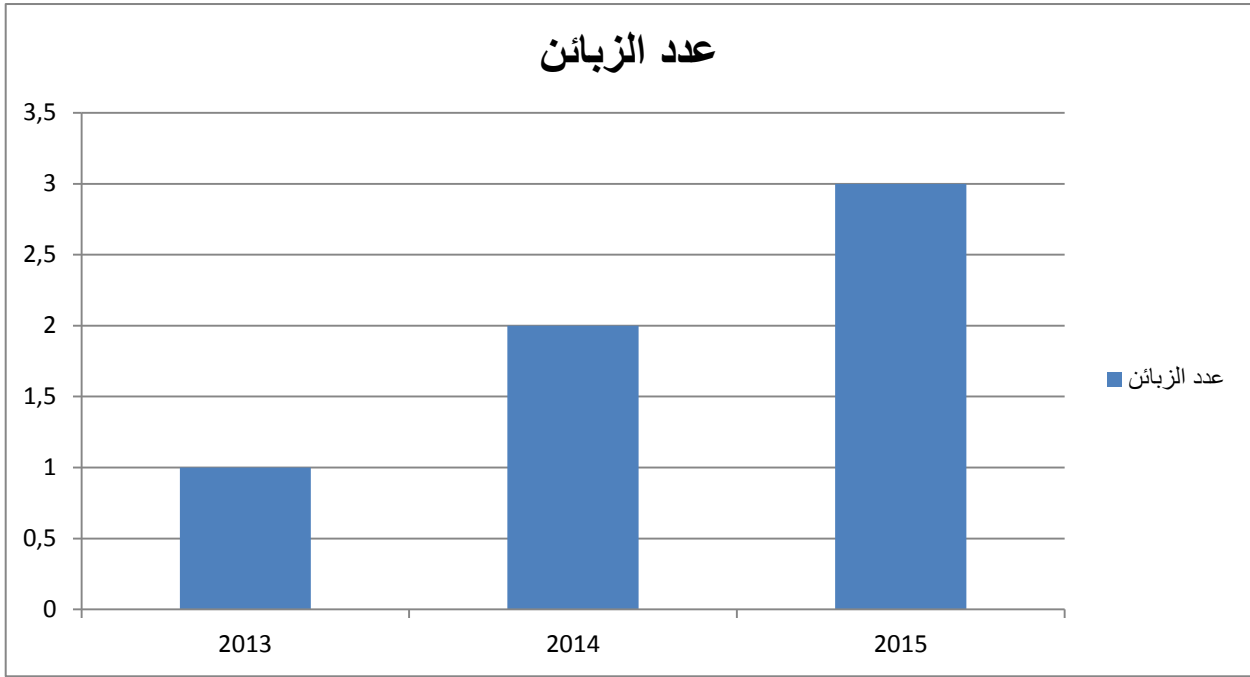
الشبكات مكالمات ورسائل الى 1 جيجا أو الانترنت مما يمكنكم من تشغيل رقم مفصل من اختياركم.

كما عرفت عدد مشتركى موبيايس تطورا ملحوظا خصوصا مع انفتاح السوق ، وهذا السنوات الاخيرة

10 ملايين	2013
11 مليون	2014
13 مليون	2015

الوحدة - مليون دينار

- المصدر شركة موبيليس



المصدر ، من اعداد الطالبة باعتماد على الجدول

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ أن موبيليس وبمجرد دخولها للسوق استطاعت أن تقفز من 10 ملايين سنة 2013 - إلى 13 مليون سنة 2015 مشترك ويرجع السبب الى استراتيجية التي قامت بها خلال السنوات الاخيرة الاهتمام بالعروض الجديدة وجذب وكسب الثقة

عرض الطلبة (توفيق)

رقم أعمال المؤسسة :

عرف رقم أعمال المؤسسة موبيليس ، نمو كبيرا حيث حققت خلال 10 سنوات

الجدول التالي يوضح تطور رقم أعمال:

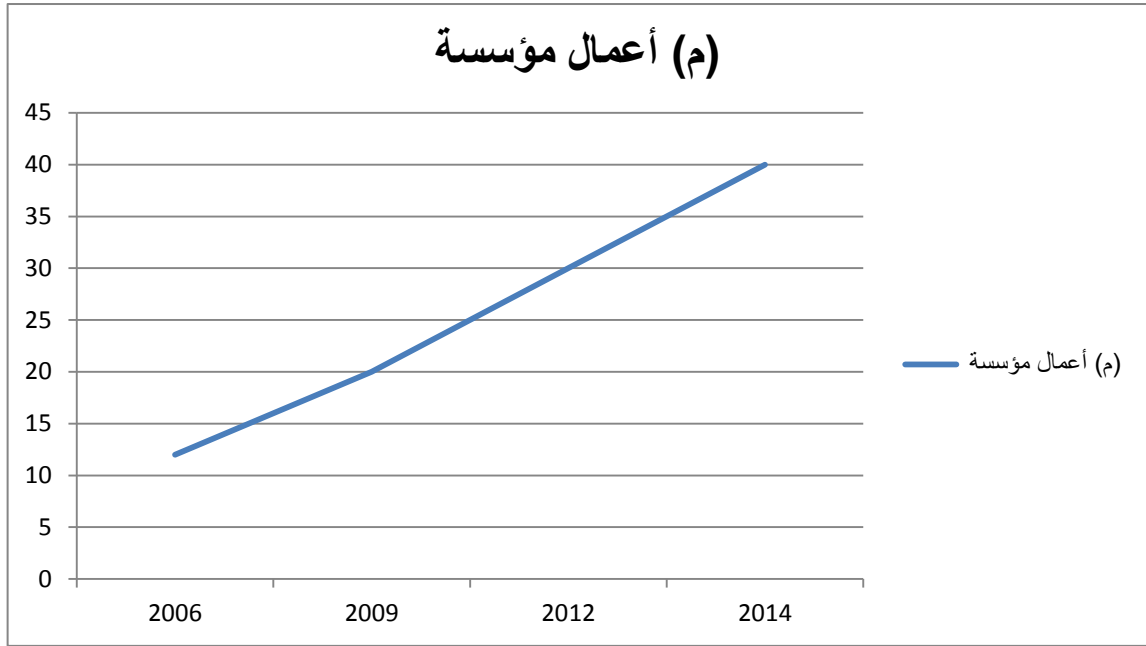
جدول (5)

السنة	2006	2009	2012	2014
موبيليس	10	12	25	45

المصدر: شركة موبيليس

- الوحدة: مليار

دينار



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات رقم (05)

نلاحظ أن رقم أعمال ارتفع من 10 ملايين دينار في سنة 2006 ليتطور بعد ذلك الى 12 مليار دينار سنة 2009، ثم قفز الى 25 مليار دينار جزائري خلال سنة 2012 وتعتبر الجودة من العوامل المؤثرة

رقم الاعمال المؤسسة من خلال (السعر، المسابقات، الهدايا )

## خلاصة الفصل:

ليكون التغيير ناجحا لابد من الاعداد له من خلال الاتصال بمختلف الأطراف التي يمسه التغيير ، ثم تقديم المعلومات الكافية عن الهدف من التغيير والحصول على رد فعل ايجابي واتخاذ القرار المناسب ، وهذا ما سعت له مؤسسة موبيليس ، كما حققت هذه الأخيرة رقم أعمال اكبر من شركتها الأم اتصالات الجزائر بعدما وصل رقم أعمالها 73مليار دج فيما لا يتجاوز رقم أعمال اتصالات الجزائر 70 مليار دينار أي ما يقارب 940 مليون دولار .

كما صرح الرئيس المدير العام لشركة موبيليس الذي تبنى إستراتيجية سواء الاتصالية أو التسويقية لينافس متعاملين من شركات بسماعات دولية ، وفاز بعملاء جدد ويثق بان عام 2014 عام يذخر النجاح لشركة موبيليس ، ففي عام 2013 أطلق العديد من المبادرات كالجيل الثالث للنقال في 19 ولاية بنجاح وتجاوز عدد مشتركين عتبة الـ 5.12 مليون مشترك جديد وهو رقم مذهل في ضوء المنافسة الشرسة المتواجدة في السوق مع متعاملين مثل اوريدو وجيزي وهذا أدى إلى ارتفاع الحصة السوقية إلى 31% .

## الخاتمة

من خلال بحثنا هذا توصلنا الى:

ادارة الجودة الشاملة نظام يركز على الموارد البشرية التي تهدف التحسين المستمر لخدمة الزبون بأدنى تكلفة، وبالتالي هي نظام متكامل يتطلب تجنيد الكل داخل المؤسسة او المنظمة معنى لا يركز على النشاط الانتاجي فقط بل يتطلب تحقيق الجودة عبر كل العلاقات زبون/مورد، ولنجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة مرهون بالمورد البشري لذا أخذ مكانة هامة في ظل المدخل الجديد ويركز الاخير على الاهتمام أكثر بتقييم اداء العاملين باعتبارهم أهم أصل تعتمد عليه لتحقيق أقصى استفادة من مزايا المؤسسة.

### توصيات

- تطبيق المفاهيم الحديثة في مجال ادارة الجودة الشاملة أحسن للحصول على شهادة الايزو لان ادارة الجودة الشاملة تقوم على مجموعة من مبادئ ذات طابع عام ولكن تطبيقها يختلف من منطقة لأخرى.
- كما انها تقوم على التغيير والتكوير باستمرار وهذا ما يكسبها مرونة تجلها تتماشى مع التغيرات المستمرة مع المحيط.
- خلق ثقافة جديدة في المؤسسة تهدف الى التجديد المستمر مع خلق علاقات عمل بناء بين أفرادها.
- تبني مفهوم اللا خطأ وذلك بأداء الشيء الصحيح من أول مرة.
- تنمية مدخل متكامل لدعم الافراد داخل المؤسسة من خلال استمرار الطاقات الذهنية للعاملين و خبرتهم العملية مع اشعارهم بأهميتهم داخل المؤسسة.
- التركيز على العميل الخارجي بتلبية احتياجاته ومحاولة معرفة مدى رضاه عن المنتج مع ضرورة محاولة التعرف على احتياجاته المستقبلية.
- على مؤسسة موبيليس أن تضع تقسيم عن طريق اجراء استبيان في كل دورة شهرية او فصلية لمعرفة آراء الزبائن ورضاهم مع الاستمرارية للمؤسسة كأسلوب تحسين محددات جودة الخدمة.
- التقليل من اسلوب عدم الرضا من أجل معرفة حاجات و رغبات الزبائن.

## الخاتمة

### نتائج البحث

- تركز ادارة الجودة الشاملة على اهمية التحسين المستمر لمختلف الانشطة الوظيفية والعمليات التسييرية في المؤسسات وتشجيع الابداع وتنمية المعرفة والمهارات لدى الكفاءات البشرية المتاحة بالمؤسسة.
  - التركيز على العميل كونه أحد أهم عناصر البيئة التنافسية المؤثرة على استراتيجية المؤسسة وسلوكها التسييري أصبح العميل أو المستهلك محل اهتمام متزايد من طرف المؤسسات الاقتصادية حيث أن الاحتفاظ بالموقف التنافسي وتطوير الميزة التنافسية مرهون بقدرة تلك المؤسسات على تقديم سلع وخدمات ذات جودة تلائم أذواق العملاء وتلبي احتياجاتهم المحددة أو الشاملة.
  - كما أن التركيز على الموارد والكفاءات البشرية أحد أهم ركائز ادارة الجودة الشاملة وهذا بالنظر الى أن هذه الموارد والكفاءات هي المسؤولة عن اتخاذ وتطبيق القرارات الاستراتيجية والتنفيذية للجودة الشاملة التي تهين للمؤسسة فرص امتلاك الميزة التنافسية.
  - المشاركة الكاملة تعد مشاركة جميع الافراد في العمل الجماعي من أهم الجوانب التي يجب التركيز عليها ضمن استراتيجية الجودة الشاملة، اذ تساعد على زيادة الولاء والانتماء للمؤسسة وأهدافها.
- وفي الأخير نأكد على أهمية وضرة تطبيق المؤسسات الاقتصادية لنظام ادارة الجودة الشاملة باعتبارهم دخلا ومصدرا فعالا لامتلاك الميزة التنافسية في ضل التحديات المناخ الاقتصادي الجديد، ذلك ان الالتزام بمبادئ ومرتكزات ادارة الجودة الشاملة.
- التحسين المستمر والالتزام بتقديم قيمة العملاء تلبي احتياجاتهم وزيادة التركيز والاهتمام بالموارد والكفاءة البشرية القادرة على الابداع والتطوير وفتح مجال المشاركة الكاملة لهم وتعاونهم في التحسين والتطوير للأنشطة والعمليات وأنظمة التسيير في المؤسسة، يؤدي وبشكل مستمر الى تطوير الميزة التنافسية المرتكزة على الجودة الشاملة.
  - وهذا ما أدركته المؤسسات والشركات العالمية النشطة في الاسواق المحلية والعالمية من خلال سعيها الى اعتماد استراتيجية التميز في الجودة والاستراتيجية التأهيلية التوافق مع المواصفات القياسية العالمية.

قائمة المراجع

- أ) د.مدحت أبو النصر أستاذ تنمية وتنظيم المجتمع أساسيات.  
دار الفجر للنشر والتوزيع الطبعة الأولى .القاهرة مصر سنة 2008 ص64
- ب) د. قاسم نايف علوان إدارة الجودة الشاملة الايزو 2000-2001 الطبعة الاولى دار الثقافة للنشر والتوزيع سنة 2005 ص69
- ت) أ. فيلالي عبد الرحمان .الجودة الشاملة والادوات وابعاد تنمية اداء المؤسسات . الملتقى التعليمي الوطني 13.14.ديسمبر 2010
- ث) ممدوح عبد العزيز محمد رفاعي .أثر تطبيق ثقافة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية . كلية التجارة جامعة عين الشمس سنة2003 ص.04
- ج) د.عمر وصفي عقيلي. المنهجية المتكاملة لادارة الجودة الشاملة . منتديات العربي ص77
- ح) عبير عبد العقباوي .مدخل لتحسين المستمر (الكايزن) حقبة تدريسية سنة(1433<sup>هـ</sup> 1434<sup>هـ</sup>)
- خ) سامية معاوي .الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية في المؤسسة . مذكرة ماجستير في علم الاجتماع سنة 2009-2008 ص.07
- د) محمد عبد الوهاب. إعادة هندسة الادارة . مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر السنوي الثامن حول استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات الاعمال العربية ج.م.العربية 1998
- ذ) د. حسين الدوري الادارة الاستراتيجية والتميز الاداري ص.22



## قائمة المراجع

---

ر) دكتورتين نعيمة غلاب رغيب مليكة .إدارة التغيير في مؤسسة إتصالات الجزائر المؤتمر العلمي

الدولي السنوي الثامن ، جامعة الزيتونة – المملكة الاردنية ابريل 2008 ص. 287

ز) كوسي ليلي .واقع وأهمية الاعلان في المؤسسة الاقتصادية رسالة ماجستير في العلوم التجارية

سنة 2007- 2008 ص.192

س) ختيم محمد العيد ادارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة. دراسة ميدانية رسالة

ش) بن عنتر عبد الرحمان إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات الجزائر مجلة الباحث

ورقلة العدد 6 2008 ص 179

ص) ماجستير جامعة المسيلة سنة 2009 ص 90

ض)المنتدى العربي لادارة الموارد البشرية .

ط) [www. agerie telecom.dz](http://www.agerie telecom.dz)

ظ) سلطة الضبط والمواصلات لإتصالات الجزائر [www. Mobilis. Dz](http://www. Mobilis. Dz)

## قائمة الأشكال

---

### قائمة الأشكال

شكل (1) أهمية إدارة الجودة الشاملة ..... 10.....

شكل (2) نموذج ثقافة التنظيمية..... 18.....

### رسم توضيحي

1 عدد الزبائن..... 58 .....

رسم توضيحي 2 شركة موبيليس..... 60.....