

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
في ميدان العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية.
شعبة: العلوم التجارية.
تخصص: تسويق صناعي.

من إعداد الطالب: عبيدلي جمال الدين

بعنوان:

كفاءة العملية التسويقية في ظل تبني ثقافة إدارة الجودة

دراسة حالة - شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت -

الفترة: 2008-2017

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 24 جوان 2018.

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الصفة	الرتبة	الإسم واللقب
رئيسا	محاضر أ	أولاد حيمودة عبد اللطيف
مقررا ومشرفا	محاضر أ	تيماوي عبد المجيد
مناقشا	مساعد أ	بهاز لويزة
مناقشا	مساعد أ	زوقالي راضية

السنة الجامعية: 2018/2017

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
في ميدان العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية.
شعبة: العلوم التجارية.
تخصص: تسويق صناعي.

من إعداد الطالب: عبيدلي جمال الدين

بعنوان:

كفاءة العملية التسويقية في ظل تبني ثقافة إدارة الجودة

دراسة حالة - شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت -

الفترة: 2008-2017

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 24 جوان 2018.

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الصفة	الرتبة	الإسم واللقب
رئيسا	محاضر أ	أولاد حيمودة عبد اللطيف
مقررا ومشرفا	محاضر أ	تيمايوي عبد المجيد
مناقشا	مساعد أ	بهاز لويزة
مناقشا	مساعد أ	زوقالي راضية

السنة الجامعية: 2018/2017

الإهداء

إلى ذكرى عطرة مازالت روحها تنير دربي، إلى من تاهت الكلمات و الحروف في وصفها و كانت سنداً في حياتي و غمرتني بعطفها، إلى منبع الحنان أمي الغالية
رحمها الله.

إلى من أطفأ ظلمة جهلي و كان خير ملهم لي في الحياة، وضحي من اجل أن ينير دربي و طريقتي "أبي الغالي" أدام الله عمره وبارك فيه .

إلى زوجتي الغالية وابنتاي حب حياتي.

إلى اخوتي و أخواتي أدامهم الله سنداً لي.

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

شكر و عرفان

على صفحات من نور و بحبر من ذهب أخط أسمى كلمات الشكر و العرفان لمن وفقني أن أتم هذا العمل لله جل جلاله و تعالى ذكره و تباركت أسمائه و تقدست صفاته.

"كن عالما... فإن لم تستطع فكن متعلما فإن لم تستطع فأحب العلماء، فإن لم تستطع فلا تبغضهم"

أتقدم بأسمى عبارات الشكر و الامتنان و التقدير و المحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة.....

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم و المعرفة.....

إلى جميع أساتذتنا الأفاضل.....

و اخص بالشكر و التقدير :

الأستاذ الدكتور تيماري عبد المجيد الذي ساهم بتوجيهاته ومجهوداته أيما إسهام

في إتمام هذا العمل و نقول له بشراك قول رسول الله صلى الله عليه وسلم :

" إن الحوت في البحر، و الطير في السماء، ليصلون على معلم الخير "

كما أنني أتوجه بخالص الشكر و التقدير لأعضاء لجنة المناقشة الأكارم لدورهم

الجللي في تبيين و تقييم هذا العمل.

ملخص

ملخص:

تهدف الدراسة إلى معرفة المفاهيم الأساسية لكل من العملية التسويقية و ثقافة إدارة الجودة و إزالة الغموض المرتبط بهما، ثم إلقاء الضوء على العلاقة التي تربطهما والدور الذي تلعبه ثقافة إدارة الجودة في تعزيز و تحسين كفاءة العملية التسويقية.

انطلقت الدراسة في معالجة إشكالية هذا البحث من فرضية وجود أثر لمرتكزات ثقافة إدارة الجودة (التركيز على الزبون، القيادة، إشراك العاملين، منهج العمليات، التحسين، اتخاذ القرار بناء على الحقائق و إدارة العلاقات المرجحة مع الأطراف ذوي المصلحة) على كفاءة العملية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية، و للإجابة على هذه الإشكالية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي في الجانب النظري من الدراسة أين ألفت الضوء على الخلفية النظرية و التطبيقية للمفاهيم المتعلقة بالعملية التسويقية و ثقافة إدارة الجودة بكونها أحد أهم المداخل التي تساهم في تعزيز و تحسين كفاءة العملية التسويقية، وتدعيما للجانب النظري و إسقاطا له على أرض الواقع أجريت دراسة ميدانية بشركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت هدفت إلى اختبار فرضيات الدراسة و محاولة الإجابة عليها باستعمال منهج دراسة الحالة حيث حاولنا تشخيص العملية التسويقية ومسار إدارة الجودة بالشركة محل الدراسة من خلال استعراض واقع العملية التسويقية بها و تبيان أوجه العلاقة و الأثر بينها وبين مرتكزات ثقافة إدارة الجودة.

و توصلت الدراسة إلى أن تبني ثقافة إدارة الجودة يساهم في تعزيز كفاءة العملية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية من خلال زيادة ولاء الزبائن، زيادة الحصة السوقية، زيادة الأرباح، تخفيض التكاليف، تحسين الأداء المالي.

الكلمات المفتاحية : ثقافة إدارة الجودة، إيزو، كفاءة، عملية تسويقية .

Abstract:

The study aims at understanding the basic concepts of the marketing process and the culture of quality management and demystification associated with them, and then shed light on the relationship between them and the role played by the culture of quality management in enhancing and improving the efficiency of the marketing process.

In this study, the study began with the hypothesis that there is an impact on the efficiency of the marketing process in the economic institution (emphasis on customer, leadership, employee involvement, process approach, improvement, decision making based on facts and managing profitable relationships with stakeholders). In order to answer this problem, the study used the descriptive method in the theoretical aspect of the study, where it sheds light on the theoretical and practical background of the concepts related to the marketing process and the culture of quality management as one of the most important approaches that contribute to the enhancement and improvement of KFA The marketing process, in support of the theoretical side and the projection of it on the ground A field study was conducted at the cement company Ain al-Touta The commercial unit was designed to test the hypotheses of the study and try to answer them using the case study methodology, where we tried to diagnose the marketing process and the quality management course in the company studied through review The reality of the marketing process and the relationship between them and the impact of them and the foundations of the culture of quality management.

The study concluded that adopting a quality management culture contributes to enhancing the efficiency of the marketing process in the economic institution by increasing customer loyalty, increasing market share, increasing profits, reducing costs and improving financial performance.

Keywords: Quality management culture, ISO, efficiency, marketing process

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
II	إهداء.....
III	شكر.....
V-VI	الملخص.....
VIII	قائمة المحتويات.....
IX	قائمة الجداول.....
X	قائمة الأشكال البيانية.....
XI	قائمة الملاحق.....
أ-و	مقدمة.....
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لكفاءة العملية التسويقية و ثقافة إدارة الجودة	
08	تمهيد.....
20-09	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لكفاءة العملية التسويقية في ظل تبني ثقافة إدارة الجودة.....
23-21	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة).....
24	خلاصة الفصل.....
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
دراسة حالة - شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت -	
26	تمهيد.....
28-27	المبحث الأول: الطريقة والأدوات.....
41-29	المبحث الثاني: نتائج الدراسة و مناقشتها.....
42	خلاصة الفصل.....
44	خاتمة.....
47	قائمة المراجع.....
	الملاحق.....
	الفهرس.....

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
32	التسلسل الزمني لزيادة مراكز البيع لشركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت	(1-2)
36	تطور مستوى التكاليف الاجمالية لشركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت من سنة 2008 الى سنة 2017	(2-2)

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة:	(1-1)
13	المسار التاريخي للأيزو	(2-1)
37	مستوى التكاليف الاجمالية لشركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت من سنة 2008 الى سنة 2017	(1-2)
38	زيادة عدد الزبائن لشركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت من سنة 2008 إلى سنة 2017	(2-2)
39	توزيع نسبة زيادة عدد الزبائن حسب الفئات لشركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت من سنة 2008 الى سنة 2017	(3-2)
39	نمو المبيعات لشركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت من سنة 2008 الى سنة 2017	(4-2)
40	توزيع نسبة نمو المبيعات حسب فئة الزبائن لشركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت من سنة 2008 الى سنة 2017	(5-2)
40	تطور الإرباح لشركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت من سنة 2008 الى سنة 2017	(6-2)

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	أسئلة المقابلة
02	علامة تاج
03	سياسة الجودة
04	سياسة الجودة (باللغة الفرنسية)
05	الهيكل التنظيمي لشركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت
06	خريطة العمليات بشركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت
07	مصفوفة التقاطعات بين العمليات (العميل / مورد) بشركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت
08	لوحة القيادة مصلحة الانتاج و الصيانة
09	الوثائق الخاصة بمصلحة تسيير الموارد البشرية
10	الوثائق الخاصة بمصلحة المحاسبة
11	الوثائق الخاصة بالمصلحة التجارية
12	الوثائق الخاصة لمصلحة الوسائل العامة والتموين
13	خريطة نطاق التغطية لشركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت
14	تطور عدد الزبائن لشركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت من سنة 2008 الى سنة 2017
15	الربح الإجمالي لشركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت من سنة 2008 الى سنة 2017
16	نمو المبيعات لشركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت من سنة 2008 الى سنة 2017
17	مستوى التكاليف الاجمالية لشركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت من سنة 2008 الى سنة 2017

مقدمة

أ- توطئة:

ارتبطت عملية الاهتمام بإدارة الجودة مع ظهور ظاهرة العولمة التي ألغت عاملي الوقت والمسافة حيث أصبحت كل المنتجات متوفرة على مستوى العالم كله، وهكذا يتوقف بقاء المنظمة واستمرارها على مدى قدرتها على تحقيق رضا العملاء. ويتميز عالم اليوم بالعديد من التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المتسارعة المتمثلة خصوصا في انتقال دول عديدة نحو نظام اقتصاد السوق - بكل ما يستلزمه هذا الانتقال من تحرير التجارة الخارجية، وتزايد الصراع على الأسواق وإرضاء العملاء، وكسب الميزات التنافسية، مما وضع المنظمات أمام مواجهة منافسة قوية، وفرض عليها التعايش معها للبقاء والاستمرار والتكيف مع بيئتها، عبر نشاط التسويق الذي يهدف إلى كسب رضا العميل حيث أصبحت ممارسة العملية التسويقية بحاجة إلى مدخل حديث يمكنه من ممارسة مهامه بكفاءة وفعالية حتى تتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها ومواجهة التحديات التي تفرضها عليها البيئة المحيطة .

لذلك اتجهت المنظمات إلى تطبيق مفاهيم إدارة الجودة ومبادئها، كما ساهم انتشار المواصفة العالمية الإيزو 9000 في ترسيخ الاتجاه المذكور بحيث فرضت هذه المواصفة نفسها ولاقت قبولا عاما في معظم دول العالم. وتعتبر نظام إدارة الجودة نظاما يتكامل مع كل نظم المنظمة الإدارية والإنتاجية والتسويقية، ويتداخل مع كافة مجالات النشاط ومستوياته، مما يجعل تطبيقه يقتضي إدخال تغييرات مستمرة وتحسينات متواصلة على عدد من الأنشطة والفعاليات في إطار منهجية متكاملة تمكن المنظمة من الوصول إلى الريادة في مستوى جودة منتجاتها، وبالتالي تحقيق رضا العملاء وهذا هو سبب التحول والاتجاه نحو دراسة التسويق عبر مدخل إدارة الجودة، باعتباره أساس تلبية متطلبات العملاء و تحقيق رضاهم في نفس الوقت.

ب- إشكالية الدراسة:

تركز النظرة التسويقية وفق مدخل إدارة الجودة على الاهتمام بحاجات العميل ورغباته، وتصميم المنتجات من سلع وخدمات وأفكار لمواجهة هذه الاحتياجات وتصميم خطط واجراءات الإنتاج وحصر النتائج ثم تطبيق ما سبق على مصادر التوريد والتوزيع كما تقوم إدارة الجودة على ضرورة الجودة العالية للمنتج وما يرتبط بها من رضا العميل يمثل مفتاح النجاح لأي منظمة و التي تساعد في تطوير المنتجات حتى تصبح قادرة على منافسة المنتجات المستوردة من خلال الجودة وتفعيل الأداء التسويقي.

من خلال هذه المنطلقات تبلورت معالم إشكالية البحث التي يمكن صياغتها على النحو التالي:

🚩 كيف تسهم مرتكزات ثقافة إدارة الجودة في رفع و تحسين كفاءة العملية التسويقية بشركة

الإسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت؟"

ومن أجل الإحاطة والإلمام بجميع جوانب الموضوع قمنا بتقسيم الإشكالية الرئيسية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي متطلبات تحقيق كفاءة العملية التسويقية للمؤسسة الاقتصادية ؟
- كيف تسهم ثقافة إدارة الجودة في رفع كفاءة العمليات التسويقية ؟
- إلى أي مدى تعتمد المؤسسة محل الدراسة على عناصر ثقافة الجودة في رفع كفاءة العملية التسويقية؟

ت - الفرضيات:

قصد الإجابة عن التساؤلات المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات الآتية :

- تعتبر ثقافة إدارة الجودة من متطلبات تحقيق كفاءة العملية التسويقية للمؤسسة الاقتصادية.
 - يعتمد تحقيق كفاءة العمليات التسويقية على مؤشرات كمية و غير كمية .
 - تعتمد المؤسسة محل الدراسة على عناصر ثقافة الجودة في رفع كفاءة العملية التسويقية.
- ث - مبررات اختيار الموضوع:** يمكن تقسيم مبررات اختيار البحث إلى ذاتية و موضوعية حيث يمكن إيجاز الذاتية منها في النقاط التالية:

- توافق الموضوع مع تخصص التسويق الصناعي.
 - شغف و اهتمام شخصي بالموضوع لكون إدارة الجودة مجال عملي بالمؤسسة محل الدراسة والتسويق هو مجال تخصصي الأكاديمي
 - محاولة الفهم العميق لأثر ثقافة الجودة على الكفاءة التسويقية.
- أما المبررات الموضوعية فنتناولها في النقاط التالية:
- إثراء المكتبة الجامعية من خلال تعزيز البحوث في مجال التسويق.
 - البحث في السبل المناسبة التي يمكن من خلالها رفع كفاءة أداء المؤسسة الاقتصادية.

ج- أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :
- إبراز أهمية تبني ثقافة إدارة الجودة كمدخل لرفع و تعزيز الأداء التسويقي.

- التعرف على واقع ثقافة إدارة الجودة بالمؤسسات الجزائرية ودورها في تحسين الأداء و التنافسية، مع أخذ شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت كنموذج للدراسة.

ح- أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من المساهمة العلمية والعملية التي يقدمها وتحلّي فيما يلي:

- أهمية الموضوع قيد التحليل وهو على كفاءة العملية التسويقية في ظل تبني ثقافة إدارة الجودة و الذي يضيف أهمية خاصة في الجانب النظري، أما الجانب العملي فيعد هذا الموضوع من المواضيع الهامة خصوصا للمؤسسات التي تسعى إلى تحسين أدائها بواسطة تبني ثقافة إدارة الجودة.

- تسلط هذه الدراسة الضوء على شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت، ونبين كيف يمكن أن يؤثر تبني ثقافة إدارة الجودة في تحسين كفاءة العملية التسويقية من أجل رفع تنافسية المؤسسة محل الدراسة.

خ- حدود الدراسة:

حتى تتضح ملامح وحدود الدراسة لا بد من تحديد الحدود الزمنية، المكانية، البشرية و الموضوعية لها.

- الحدود المكانية:

قد كان اختيارنا شركة الاسمنت عين التوتة وحدة تجارية تقرت من أجل القيام بالدراسة الميدانية .

- الحدود الزمنية:

امتدت الحدود الزمنية للدراسة من سنة 2008 الى سنة 2017.

- الحدود البشرية: شملت الدراسة لقاءات مع مدير الوحدة ، رؤساء المصالح وموظفي مصلحة

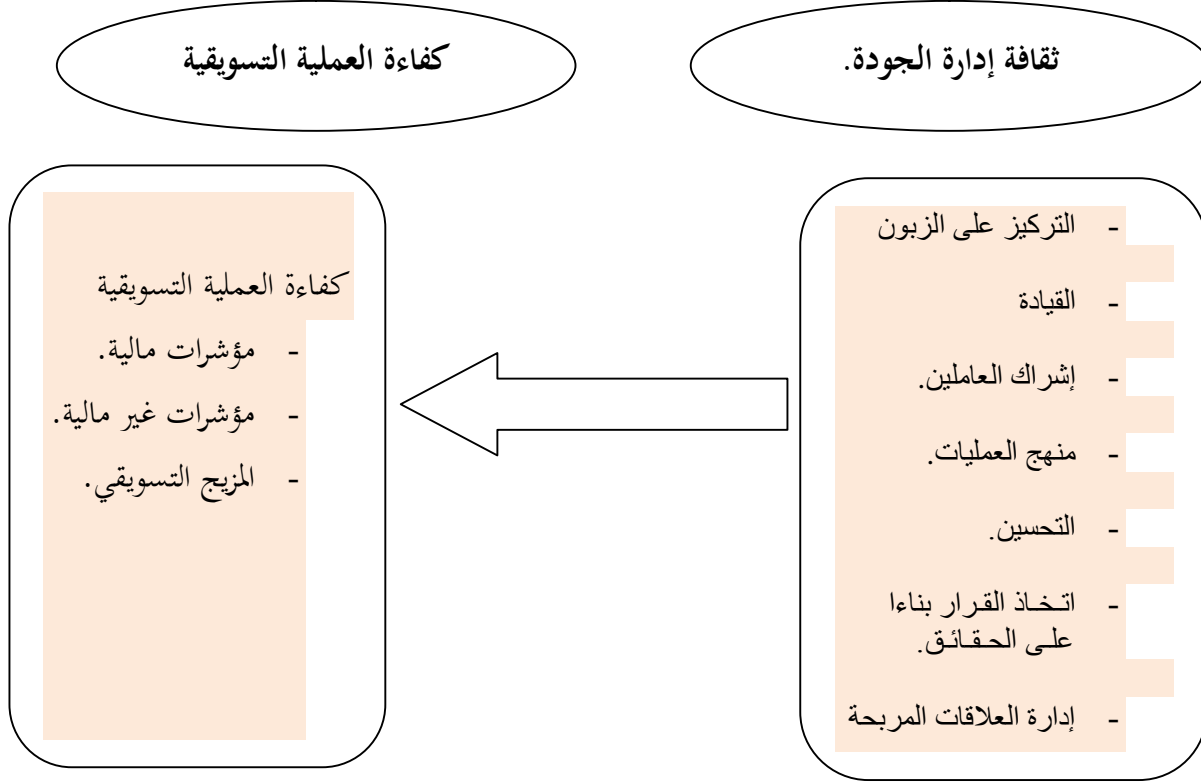
التسويق لجمع ما أمكن الحصول عليه من معطيات تخدم الدراسة .

الحدود الموضوعية: تهتم الدراسة بأثر تبني ثقافة إدارة الجودة على كفاءة العملية التسويقية للإحاطة

بمختلف جوانب الموضوع قمنا بالتركيز على مرتكزات ثقافة الجودة و أثرها على كفاءة العملية التسويقية .

د- نموذج الدراسة:

حيث يمكن تمثيل هيكل الدراسة وفق النموذج التالي:



ذ- منهج الدراسة:

تماشياً وطبيعة الدراسة التي تهدف الى إجراء تحليل علمي ومنهجي للإشكالية المطروحة بالإضافة إلى اختبار الفرضيات المقترحة ، تم استخدام المنهج الوصفي المتعلق بالجانب النظري ومنهج دراسة الحالة المتعلق بالدراسة الميدانية لشركة الاسمنت عين التوتة وحدة التجارية تقرت .

ر- مرجعية الدراسة: في سبيل الإلمام بمختلف جوانب الموضوع اعتمدنا على عدة أدوات و مصادر منها الكتب، المذكرات، الملتقيات، المجلات و مواقع من الانترنت و ذلك من أجل الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات التي تخدم الموضوع في جانبه النظري و المقابلات الشخصية و وثائق خاصة بالمؤسسة من أجل جمع المعلومات التي تخدم الموضوع في جانبه الميداني.

ز - صعوبات الدراسة:

- عدم توفر المصادر والمراجع الأولية والثانوية حول المشكلة أو القضية التي تشكل موضوع البحث الخاص بالباحث، مما يستغرق منه وقتاً وجهداً طويلاً جداً للبحث عن مصادر أخرى لبناء إطاره النظري وقاعدة البيانات الخاصة به حول المشكلة .
- نقص بعض البيانات و الإحصائيات (حجم مبيعات السوق، توزيع الحصص السوقية، اتجاهات الرضا لدى العميل، صورة العلامة.....الخ) المتعلقة بالشركة محل الدراسة، بالسوق، ككل وللمنافسين مما يصعب من حساب المؤشرات ومقارنة البيانات واتجاهاتها.
- حداثة الموضوع بالنسبة للمؤسسات الجزائرية.
- النقص الكبير في الدراسات المتعلقة بالإصدار الأخير(2015) للايزو 9001 كون أغلب الباحثين في الموضوع يؤكدون على أنهم تناولوا الموضوع من مقاربات و وجهات نظر لم يبت فيها نهائياً بعد على أرض الواقع.

هـ - هيكل الدراسة:

بغرض معالجة إشكالية البحث تم تقسيم الدراسة الى:

- مقدمة: تمهيد ومدخل للدراسة.
- الفصل الأول تم فيه إبراز المفاهيم الأساسية التي تخص ثقافة إدارة الجودة وكذا كفاءة العملية التسويقية بإبراز مفهومها ومكوناتها ، وكذلك إبراز العلاقة ما بين ثقافة إدارة الجودة و كفاءة العملية التسويقية .
- أما الفصل الثاني تم إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع و مناقشة النتائج المتحصل عليها في تبيان أثر ثقافة إدارة الجودة على كفاءة العملية التسويقية لشركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية بتقريت.
- خاتمة: تشمل أهم نتائج الدراسة.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية

لكفاءة العملية التسويقية

وثقافة إدارة الجودة

تمهيد:

يشهد العالم منذ نهاية القرن العشرين تغيرات جوهرية في العديد من التوجهات الاقتصادية و الاجتماعية تركزت في مجملها نحو إرساء التعامل العقلاني مع الموارد المتاحة للمنظمات بشتى صورها سعيا باتجاه زيادة كفاءة أدائها وبالتالي ترصين موقعها التنافسي في السوق و لعل الكفاءة التسويقية أهم المؤشرات التي يستدل من خلالها على مكان قوة أداء المنظمة وضعفها و بالتالي أصبحت هدفا تسعى المنظمات إلى تفعيله عبر سبل و طرائق عديدة في سياق التوجه نحو السوق أي التكيف مع حاجات الزبائن و تمثل إدارة الجودة إحدى العوامل الأساسية لبلوغ ذلك و مدخلا مهما لتحسين كفاءة العملية التسويقية وعليه نسعى من خلال هذا الفصل إلى تسليط الضوء على الخلفية النظرية و التطبيقية للمفاهيم المتعلقة بالعملية التسويقية و ثقافة إدارة الجودة بكونها أحد أهم المداخل التي تساهم في تعزيز كفاءة العملية التسويقية حيث قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين:

❖ المبحث الأول: الأديبات النظرية لكفاءة العملية التسويقية و ثقافة إدارة الجودة.

❖ المبحث الثاني: الأديبات التطبيقية (دراسات سابقة) لكفاءة العملية التسويقية و ثقافة إدارة الجودة.

المبحث لأول: الأدبيات النظرية لكفاءة العملية التسويقية و ثقافة إدارة الجودة

تتطرق الدراسة فيما يلي من العرض لمحاولة التطرق للأدبيات النظرية لكل من كفاءة العملية التسويقية و ثقافة إدارة الجودة والعلاقة بينهما.

المطلب الأول: ثقافة إدارة الجودة

تعتبر الجودة من أهم المفاهيم و الأسس الحديثة التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق رضا العميل و تعد الجودة من المفاهيم التسييرية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار و المبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تستفيد منها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن و تحقيق رضا العميل و تحسين نتائجها المالية و الغير مالية و تحسين سمعتها في السوق المحلية و الخارجية و نتطرق في هذا الجزء من الدراسة إلى مختلف الأطر النظرية لكل من الجودة، نظام الجودة و سلسلة مواصفات الايزو وصولاً لثقافة إدارة الجودة.

الفرع الأول: مفهوم الجودة و مراحل تطورها:

من خلال تطور الفكر الإداري يمكن ملاحظة تتابع المداخل التسييرية للجودة من خلال تطور ثابت و مستقر يواكب سلسلة التطورات في مجال الإدارة و يمكن تحديد مدخلين لتطور هذا الفكر الاداري هما المدخل التقليدي و المدخل الحديث.

أولاً: المفهوم التقليدي:

ارتبط مفهوم الجودة تقليدياً بالسلعة المنتجة فحسب JABLONSKI تتمثل الجودة في " تلك الصفات المميّزة لمنتج أو خدمة ما، و التي يقارن المستفيد بها قيمة تلك الصفات بالجودة"¹. فيما يرى JURAN أنّ الجودة هي " ملائمة الاستعمال، أي أنّ السلع و الخدمات يجب أن تلبي احتياجات مستخدميها"²، و بالتالي فإنّها تدل على فكرة التخلص من العيوب و الأخطاء في السلع المنتجة ، بينما يعرف COFI الجودة " بأنها تلبية احتياجات العملاء بأقل تكلفة ممكنة"³.

¹ - خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد ، إدارة الجودة الشاملة ، الكبيعان للنشر و التوزيع، الرياض، 2013 ، ص 72 .

² - مأمون الدراكة وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للطباعة والنشر، الأردن، 2013، ص 131.

³ - فواز التميمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو، 9000 عالم الكتيب الحديث، الأردن، 2015، ص 2.

ثانيا : المفهوم الحديث :

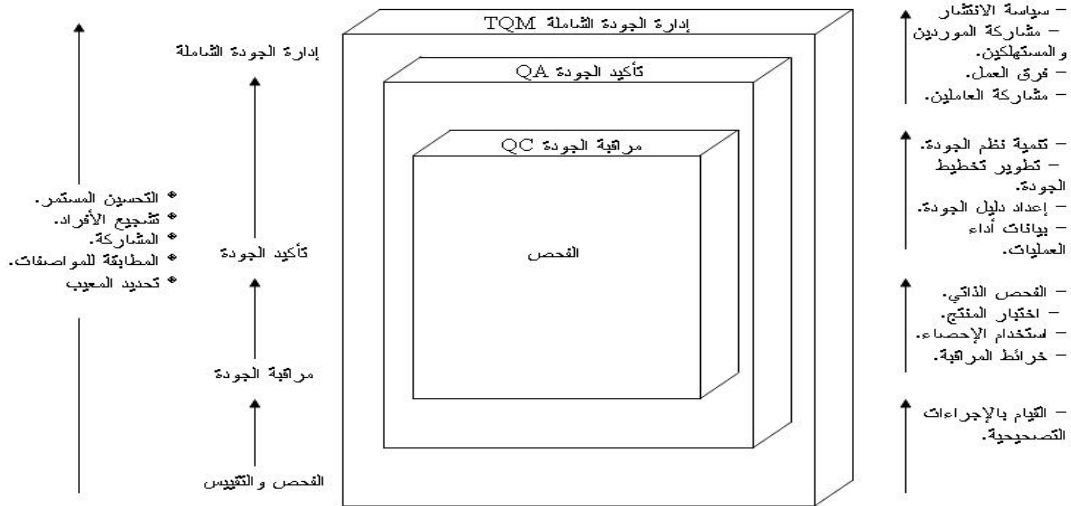
أدى الاهتمام المتزايد بتحسين الجودة إلى الانتقال من التركيز على السلعة و أهمية إنتاجها بمواصفات تلبي رغبات المستهلكين، إلى اعتبار الجودة ما هي إلا محصلة للأداء الجيد لمختلف وظائف المؤسسة (الإنتاجية ، المالية، التسويقية..... الخ) ، و نتيجة للاستغلال الأمثل لمواردها و أصولها المالية والبشرية و التكنولوجية. فالنظرة الحديثة للجودة تشمل على الأبعاد الإستراتيجية و التنظيمية ، التجارية ، المالية و البشرية و ترتبط بجميع وظائف المؤسسة لا بالمنتج فقط ، و أن تسييرها يتم من قبل جميع الأفراد لا المختصين بالجودة ، بالإضافة إلى أن مفهوم الزبون أصبح واسعا ليشمل الزبون الداخلي و الخارجي ¹.

إنّ الجودة و فق المفهوم الحديث تمثل التكيّف المستمر للمنتجات مع ما ينتظره الزبون أو العميل بالتحكم في وظائف المؤسسة و أساليب العمل من خلال الحصول على الجودة، بتعبئته و تحفيز العاملين و إرضاء العملاء و الإطراف ذوي المصلحة و رفع كفاءة الأداء ²

الفرع الثاني: مراحل تطور الجودة:

ويمكن أن نلخص أيضا أهم التطورات التي عرفتها الجودة من ظهورها الى وصولها الى مرحلة إدارة الجودة الشاملة من خلال المستويات التي يظهرها الشكل رقم 1-1 كما يلي:

الشكل رقم(1-1) مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة: ³



المصدر: زروقي إبراهيم الجودة الشاملة: غاية في حد ذاتها أم وسيلة لرفع مستوى أداء المؤسسات ؟ ملتقى وطني

حول: إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسات، المركز الجامعي سعيدة، 2014، ص 5.

¹ - Seddiki Abdallah, Management de la qualité, office des publications, universitaires Alger, 2004, p26.

² - خالد بن سعد بن عبد العزيز، بن سعد مرجع سابق، ص 73.

³ - زروقي إبراهيم الجودة الشاملة: غاية في حد ذاتها أم وسيلة لرفع مستوى أداء المؤسسات ؟ ملتقى وطني حول: إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسات، المركز الجامعي سعيدة، 2014، ص 5.

الفرع الثالث : سلسلة مواصفات الأيزو و نظام إدارة الجودة

أولاً: مفهوم نظام إدارة الجودة

إدارة الجودة هي:

- "جميع أنشطة وظيفة الإدارة التي تحدد سياسة الجودة والأهداف والمسؤوليات وتطبقها بوسائل، مثل: تخطيط الجودة، مراقبة الجودة، تأكيد الجودة، وتحسين الجودة ضمن نظام الجودة"¹.
- "مجموعة من الأنشطة المترابطة، والتي تسمح بقيادة ومراقبة نظام ما بدلالة الجودة"².
- "سلسلة من العمليات والمراحل التي تتضمن مجموعة من المهام والأنشطة الضرورية لإنتاج المنتجات وفقاً لمستوى الجودة المطلوب، في إطار نظام الجودة المحدد، كجزء أساسي من النظام الشامل للمؤسسة، وتتعلق بجميع مراحل دورة حياة المنتج"³.

ثانياً : مفهوم الأيزو، نشأته وتطوره

1- تعريف المنظمة العالمية للتقييس ISO: هي المنظمة العالمية للتقييس International Standardization for Organization، جاء اختصارها (ISO) اعتماداً على الكلمة اليونانية "ISOS" والتي تعني "Equal" "متساوي". وهي عبارة عن اتحاد دولي تأسس عام 1946 مقرر في جنيف (سويسرا)، ويضم في عضويته حوالي 163 هيئة تقييس وطنية، لمختلف الدول وتنشط هذه المنظمة في المجالات الإنتاجية والخدمية، باستثناء المجالات الكهربائية والإلكترونية والهندسية.⁴

¹ - سملاي يحضيه: إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية، ورقة بحثية بالملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، جامعة ورقلة، أبريل 2003، ص 16.

² - Fougotie Coulibaly: Management De La Satisfaction Client Fdx 50-167, Université De Technologie Compiegne, France., 2014, p 23.

³ - عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال: إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات الجامعة الافتراضية الدولية، أطروحة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، المملكة المتحدة، 2015، ص 96.

⁴ - Site éducatif - <http://www.commentcamarche.net/qualité/qualité-introduction.php3> - 28/03/2018, 22 : 18.

2- نشأة و مراحل تطور الايزو 9000 :

مر تطور مفهوم الايزو بالمراحل التالية:

1-2 - المرحلة الأولى هي المجال العسكري

تعود نشأة مواصفات ISO9000 إلى الصناعات العسكرية والذرية، إذ أن الحاجة إلى هذه المواصفات أوجدتها ظروف الحرب العالمية الثانية نتيجة فشل العديد من المنتجات الحربية في أداء وظيفتها¹.

2-2 - المرحلة الثانية هي المواصفات الوطنية

انتقل الاهتمام بنظام المواصفات إلى بقية الأنشطة الإنتاجية والخدمية، وعملت مختلف الدول على إصدار مواصفات وطنية خاصة بها في أوائل السبعينيات من القرن العشرين².

3-2 - المرحلة الثالثة هي المواصفات الدولية

ظهور المواصفات الدولية للجودة وكانت المواصفة القياسية ISO8402 التي أصدرت سنة 1986 أولى المواصفات الدولية للجودة. وبذلك ظهر أول إصدار لسلسلة المواصفات ISO 9000: 1987، تحت شعار: "ترشيد العلاقة بين العميل والمورد في النشاط الصناعي"³.

ثم جاءت بعد ذلك عدة تعديلات على فترات، حيث صدر الجيل الثاني من المواصفات سنة 1994، أما الإصدار الثالث فكان سنة 2000، ثم الإصدار الرابع سنة 2008. والإصدار الخامس 2015

ثالثا : نظام المواصفات ايزو 9001

1- تعريف الايزو 9001

تعد المواصفة نموذجاً لنظام الجودة، الذي يؤكد للإدارة والعاملين في المؤسسة ولعملائها بأن أنشطة الجودة تتم وفقاً للمعايير المهنية العالمية والتي اعتبرت مقياساً لجودة أداء المؤسسات و توضح المواصفة العناصر الرئيسية الواجب توافرها في نظام إدارة الجودة بالمؤسسة للتأكد من أن إنتاجها أو خدماتها تتوافق مع احتياجات العميل كما أنها ممكنة التطبيق على كافة أنواع المؤسسات بغض النظر عن طبيعتها أو مجال نشاطها أو حجمها.⁴

1 - www.qalitepro.net, -Site éducatif : 29/03/2018, 09 : 30.

2 - op-site, 29/03/2018, 09 : 30.

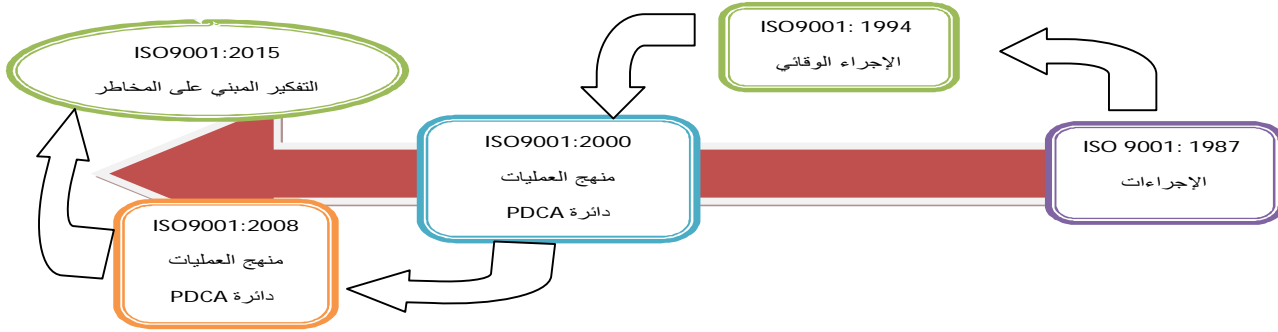
3 - op-site, 29/03/2018, 09 : 30.

4 - مأمون السلطي وسهيلة عباس، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة والايزو 9000، دار الفكر للطباعة، سوريا، 2012،

2- المسار التاريخي للايزو ISO9001

يمكن تلخيص المسار الذي مرت به مواصفة الايزو منذ أول إصدار لها في الشكل الموالي¹:

الشكل رقم (1-2) المسار التاريخي للايزو



المصدر : من اعداد الطالب اعتمادا على وثيقة الايزو 9000 اصدار 2015

الفرع الرابع: ثقافة إدارة الجودة

لم تعد الرغبة في الحصول على جودة عالية رغبة معزولة وبمبسطة، فالحصول على جودة عالية لا يكفي، وإنما يشترط أن تأتي بثلاثة شروط: أن تحدث من المرة الأولى، أن تحدث بشكل مستمر، أن تحدث بمشاركة الجميع. وهذا ما يتطلب توفر بنية مؤسسية قوية وإرساء الأسس لثقافة داعمة ومساندة لها.

أولاً: ماهية ثقافة إدارة الجودة

الثقافة بمعناها العام هي ذلك الكل الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات وكل قدرات أخرى أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضواً في المجتمع. كما تعرف بأنها جملة الأفكار والمعارف والقيم والرموز والانفعالات والوجدانيات التي تحكم حياة المجتمع في علاقاته مع الطبيعة والمادة وفي علاقات أفرادهم ببعضهم وبغيرهم من المجتمعات، وتمثل الثقافة محركات العمل ومثيراته ودوافعه التي تحفز الإنسان للنشاط والسعي. وإذا كانت ثقافة المؤسسة هي منظومة القيم التي تعكس الممارسات اليومية للعاملين فيها، فإن ثقافة الجودة هي منظومة القيم التي تؤدي إلى بيئة تساعد على ترسيخ مفاهيم الجودة والتحسين المستمر لها، وتكون من العادات والتقاليد والإجراءات والتوقعات التي تعزز أو تشجع الجودة².

¹ - François Douro, document : ISO 9000 V 2015, institut français de normalisation, AFAK AFNOR, France, 2015, p 46.

2 - عبد الغني الراوي: مدى تأثير عمليات المراجعة الداخلية (التدقيقات الداخلية) لنظام إدارة الجودة وفق المواصفة 9001 على التحسين المستمر ونشر ثقافة الجودة، دراسة حالة الغرفة التجارية الصناعية، دار يافا العلمية للنشر، عمان، الاردن، 2016، ص 91.

ثانيا: قيم و مرتكزات ثقافة ادارة الجودة

1- قيم ثقافة ادارة الجودة :

أشار بعض الكتاب إلى ست قيم أساسية يمكن الاعتماد عليها في بناء ثقافة راسخة للجودة في أي مؤسسة وهي:¹

- نحن جميعا نعمل معا (مؤسسة، أطراف معنية، عملاء).
- لا يوجد رئيس ومرؤوس.
- الاتصال أمر حاسم.
- الوصول للمعلومات متاح للجميع.
- التركيز على العمليات.
- لا يوجد نجاح أو فشل، هنالك تعليم مستمر فقط.

2 - مرتكزات و مبادئ ثقافة ادارة الجودة (المواصفة 9001-2015)

2-1- التركيز على العميل:

المحور الرئيس لإدارة الجودة هي تلبية متطلبات العملاء والسعي لتجاوز توقعاتهم. إذ يتحقق النجاح المستمر للمنظمة عندما تجذب إليها وتحتفظ بثقة العملاء والأطراف المهمة الذين يعتمد عليهم كل جانب من جوانب التفاعل مع العميل توفر فرصة لخلق المزيد من القيم التي يشعر بها العميل . إن فهم احتياجات العميل والأطراف المهمة الحالية والمستقبلية يساهم في النجاح المستمر للمنظمة².

2-2- القيادة:

القادة على مختلف المستويات يرسخون وحدة الهدف والاتجاه ويهيئون الظروف التي تساعد العاملين على المشاركة في تحقيق أهداف الجودة للمنظمة، فمن خلال خلق وحدة الهدف والاتجاه ومشاركة العاملين تمكن المنظمة من مواءمة استراتيجيتها وعملياتها ومواردها لتحقيق أهدافها³.

2-3- مشاركة العاملين:

إنه لمن الضروري للمنظمة أن يكون جميع العاملين بها أكفاء وممكنين ومشاركين في تقديم قيمة. إن العاملين الأكفاء والممكنين والمشاركين على جميع المستويات يعززون قدرة المنظمة على خلق القيمة⁴.

1 - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 52.

2 - www.ISO.org Site éducatif : 01/04/2018, 22 : 35.

3 - op-site, : 01/04/2018, 22 : 35.

4 - op-site, : 01/04/2018, 22 : 35.

لإدارة المنظمة بفعالية و كفاءة فإنه من المهم مشاركة جميع العاملين في جميع المستويات و احترامهم كأفراد و التقدير و التمكين و تعزيز المهارات المعارف ييسر إشراك العاملين في تحقيق أهداف المنظمة.

2-4 منهج العمليات:

يتم تحقيق نتائج متوافقة و متوقعة و أكثر فعالية و كفاءة عند فهم الأنشطة و ادارتها كعمليات مترابطة تعمل كنظام متماسك حيث يتكون نظام إدارة الجودة من عمليات مترابطة و فهم كيفية الحصول على النتائج من هذا النظام بما في ذلك جميع عملياته و الموارد و الضوابط و التفاعلات بينها يسمح للمنظمة بتعظيم أدائها¹.

2-5- التحسين:

المنظمات الناجحة تركز دائماً و باستمرار على التحسين الذي يعتبر أساسياً للمنظمة للمحافظة على مستوياتها الحالية للأداء للتفاعل مع الظروف المتغيرة داخلياً و خارجياً و لخلق فرص جديدة².

2-6- صنع القرار المبني على الأدلة و الحقائق

صنع القرار عملية معقدة و لكي تكون القرارات ذات قدر كبير من الموضوعية يجب أن تكون مبنية حقائق و أدلة و تحليل للبيانات³.

2-7- إدارة العلاقات المربحة مع الأطراف المعنية (ذوي المصلحة):

تنظر المنظمات إلى جميع الأطراف المعنية بصورة شركاء لها، هذا المنطلق جعلها لا تتعامل معهم بالربح و الخسارة بل تتعامل معهم أساس بناء علاقات مربحة للطرفين، يكون فيها كل طرف مصدر لربح الطرف الآخر (شريكه).

المطلب الثاني: الإطار النظري لكفاءة العملية التسويقية

الفرع الأول: مفهوم الكفاءة

تعرف الكفاءة بأنها "القدرة على تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة و ذلك "من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة"⁴. كذلك تعرف الكفاءة ب"الحصول على ما هو كثير نظير ما هو قليل أي إبقاء التكلفة في الحدود الدنيا و الأرباح في الحدود القصوى وهي تقتصر فقط على استخدام الموارد المتاحة للمؤسسة أي أنه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة و العلاقة بين المخرجات و المدخلات"⁵.

¹ - op-site 01/04/2018, 22 : 35.

² - op-site 01/04/2018, 22 : 35.

³ - op-site 01/04/2018, 22 : 35.

4 - حمد بن الشايب: تحقيق إدارة الجودة في ظل تحديات السوق، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013، ص 182.

من خلال هذه التعاريف نستنتج بأن الكفاءة تتعلق أساساً باستخدام الموارد المتاحة بشكل يهدف إلى تحمل فقط التكاليف التي تخلق قيمة تستهدف إرضاء الزبون.

الفرع الثاني: مفهوم العملية التسويقية.

العملية التسويقية (Marketing Process) هي عملية فهم السوق واحتياجات المشتريين ورغباتهم وذلك من خلال الأبحاث التسويقية للمشتريين والسوق، ومن خلال إدارة المعلومات التسويقية والبيانات عن المشتريين في السوق¹.

ثم تمتد العملية التسويقية لتصميم الإستراتيجية التسويقية (Marketing Strategy) القائمة أساساً على احتياجات العميل، وذلك من خلال اختيار المشتري الذي ستستهدفه المنظمة، والذي سيتم عن طريق عملية التقسيم (Segmentation) والاستهداف (Targeting)، ومن ثم تقديم المنتج بميزة تنافسية قوية تساعد في عملية التمييز (Differentiation) ووضع المنتج في أذهان المشتريين بشكل مختلف (Positioning)².

بعد ذلك، ستشمل العملية التسويقية البرامج التسويقية (Marketing Programs)، وهي تشمل تطوير المنتج وتصميمه، وبناء علامة تجارية له، ثم خلق طريقة تسعير مناسبة تلائم احتياجات العميل، وستشمل برامج التوزيع وكيفية إدارة الطلب على المنتج وقنوات الإمداد للخامات والتصنيع، وأخيراً الدعاية وإيصال المنتج والقيمة التي تميزه إلى أذهان المشتريين في السوق³.

وآخر خطوة في العملية التسويقية هي بناء العلاقات المرحة مع العملاء (Profitable Customer Relationships) وإدارة هذه العلاقات وتقويتها باستمرار. أما عن القيمة التي ستعود على المنظمة من خلال تنفيذها للعملية التسويقية بشكل صحيح ودقيق فهي الحصول على الأرباح (Profits) التي تريدها المنظمة والحصول على نصيب سوقي (Market Share) كبير، والحصول في نفس الوقت على عميل على قدر عالي من الولاء (Loyal Customers) تعتمد عليه المنظمة في توليد أرباح جديدة في المستقبل⁴.

الفرع الثالث: كفاءة العملية التسويقية و مؤشرات قياسها

عبر PH. Kotler عن مفهوم الكفاءة التسويقية باعتبارها أساساً راسخاً في مقارنة أداء المنظمة بمنافساتها في السوق على وفق اعتبارات منطقية وملموسة قائمة على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للنشاط

1 - أحمد حروز، واقع العملية التسويقية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2005، ص 150.

2 - نفس المرجع، ص 150.

3 - نفس المرجع، ص 150.

4 - نفس المرجع، ص 150.

التسويقي، بما يسهم في تحقيق اهداف المنظمة، ويمكن لذلك الامر أن يتحقق من خلال اعتماد آلية محددة تسهم في بلورة أهداف المنظمة عبر تفعيل الكفاءة التسويقية¹.

و بغية التحقق من مدى كفاءة العملية التسويقية ينبغي اعتماد مقاييس محددة وواضحة المعالم لقياس تلك العمليات، وقد اختلف الباحثون في اعتماد مقاييس محددة لقياس الكفاءة التسويقية، ومرد ذلك الاختلاف يعود إلى طبيعة التوجهات البحثية للباحثين و طبيعة الميدان المبحوث ، ولعل الأكثر اتفاقاً من قبل الباحثين هي: **المجموعة الأولى**: وتضم مؤشرات الكفاءة التسويقية الأكثر شيوعاً بتقسيمها إلى مؤشرات مالية (الحصة السوقية، المبيعاتو الأرباح)، و غير مالية من خلال قياس (الاحتفاظ بالعملاء، جذب الزبائن، رضا الزبائن و قوة العلامة التجارية)²

المجموعة الثانية: وتضم مؤشرات الكفاءة التسويقية من خلال مقاييس عناصر المزيج التسويقي وهي (كفاءة المنتج، كفاءة التسعير، كفاءة التوزيع، كفاءة الترويج)³.

أولاً: المؤشرات المالية:

1. الحصة السوقية Market share

تُشير الحصة السوقية إلى الجزء الخاص بالمنظمة من مجمل المبيعات في تلك السوق. ويُمكن أن تُقاس حصة السوق في إطار عدد الزبائن أو القيمة النقدية المتحققة من مبيعات المنظمة لكل منتج أو خدمة قياساً إلى القيمة النقدية المتحققة للمبيعات الكلية في السوق. ، وتعطي الحصة السوقية إلى قدرة المنظمة في التغلغل والاتساع في السوق المعنية.

2. المبيعات Sales

وهي نسبة تبين المبيعات الصافية المتحققة خلال سنة مالية معينة ، بالقياس مع السنة الماضية، و يتم قياسها من خلال حجم المبيعات الفعلية بالمقارنة مع السجلات وما مؤشر في السنوات الأخرى من مبيعات سابقة. ويدل زيادة نمو المبيعات إلى تحسن الأداء التسويقي وهذا ما تصبو إليه المنظمة الهادفة إلى الربح⁴.

1 - أحمد حروز، مرجع سبق ذكره، ص 152.

2 - علي رحال و إلهام يحيوي ، الجودة و السوق ، مجلة آفاق، العدد 05، جامعة باجي مختار ، عنابة ، مارس 2001 ، ص: 42 .

3 - مرجع سبق ذكره، ص 42.

4 - نفس المرجع ، ص: 43 .

3. الأرباح Profits

تُعتبر الأرباح هدف مركزي لكل منظمة هادفة إلى الربح لإثبات وجودها و بقائها ضمن السوق التنافسية، وبالتالي توسعها وحصولها على حصة من السوق، وتُعتبر الهدف المبدئي والمقياس الأفضل للكفاءة في العمل التنافسي ، حيث تُشكل الربحية مؤشراً كافياً للتنافسية الحالية بالإضافة إلى أنها تُعتبر قياس للعائد في صورة الأرباح التي يحصل عليها المساهمين لاستثماراتهم في المنظمة. وإن الهدف الأساسي والرئيسي لإستراتيجية إدارة علاقات الزبائن هو زيادة أرباح المنظمة أو الشركة وذلك بتعظيم قيمة قاعدة زبائنها، وهذه القيمة المتزايدة للزبائن تُسهم في زيادة ولاء الزبائن والتي تقود بدورها إلى زيادة ونمو قاعدة الزبائن وزيادة الأرباح¹.

ثانيا : مؤشرات غير مالية :

1. الاحتفاظ بالعملاء Customers retention

تُحقق الشركات معظم أموالها وأرباحها من خلال الزبائن الحاليين وليس الزبائن الجدد. وبالتالي فإن خسارة زبون واحد يعني خسارة أو فقدان مزيد من الأرباح في المستقبل. ويمكن القول بأن الزبائن الراضين هم أكثر الزبائن الذين يمكن تحويلهم إلى زبائن ذوي ولاء مرتفع لعلاقات الشركة ومنتجاتها.⁽²⁾، إلا أن الباحثون بشكل عام اتفقوا على أهمية الاحتفاظ بالزبون كدافع رئيسي لربحية الشركة ، وانه يُعامل بشكل متكرر كعنصر حاسم في نماذج ربحية الزبون².

2. جذب الزبائن Customers attracting

إن إدارة علاقات الزبائن الناجحة تبدأ مع الحصول على زبائن مناسبين. ، ويعتمد نجاح منظمة الأعمال في الأمد الطويل على قدرتها على جذب عملاء جدد باستمرار. ويُعتبر جذب الزبائن الجدد هو مقياس لقدرة المنظمة في الحصول على زبائن إضافيين للزبائن الحاليين ، لذا تحاول هذه المنظمات جذب والحصول على هؤلاء الزبائن وتشجيعهم وتحفيزهم على شراء وحدات أكثر، وكذلك توجيههم باتجاه السلع والخدمات الأكثر ربحية للمنظمة³.

3. رضا الزبائن Customers satisfaction

يستحوذ رضا الزبائن على أهمية كبيرة في سياسة أية منظمة ويعد من أكثر المعايير فاعلية للحكم على أدائها لا سيما عندما تكون هذه المنظمة متوجهة نحو معرفة الزبون والقيام بعلاقات طويلة الأمد معه . ويعتبر رضا

1 - علي رحال و إلهام بجاوي ، ص: 43 .

2 - المرجع سابق ، ص: 43 .

3 - المرجع سابق، ص: 44-45 .

الزبائن أداة قياس مرتبطة بنجاح إدارة علاقات الزبائن. ، وعرف الرضا Satisfaction بأنه " مشاعر تعبر عن السعادة والسرور نتيجة لمقارنة الزبون للخدمة وما يتوقعه منها" ، إذ يُعتبر الرضا الدالة على الأداء المدرك والتوقعات¹.

4. قوة العلامة التجارية:

يمكن أن نعرف العلامة التجارية (Brand) بأنها، اسم، علامة، تصميم، مصطلح أو تكاملهم بغرض تعريف سلع أو خدمات من بائع واحد أو مجموعة بائعين و لتمييزها من ما يقدمه المنافسين. الهدف الأساسي للعلامة التجارية و تمييز المنشأة صاحبة العلامة التجارية عن مثيلاتها و خلق شخصية مستقلة تمكن المستهلك/العميل من التعرف عليها و خلق علاقة قد تكون قوية أو ضعيفة حسب ما تحققه له من إشباع لاحتياجاته ورغباته. قوة العلامة التجارية تحدد موقع المنشأة في السوق ومدى مقدرتها على الصمود في وجه المتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال.²

ثالثا - كفاءة المزيج التسويقي:

- 1- كفاءة المنتج: ترتبط كفاءة المنتج بالعديد من الاعتبارات التي يقوم بتقييمها الزبون والمفاضلة بينها كالجودة العالية وملائمة السعر لقدراته الشرائية والمكانة الذهنية للمنتج أو حجم المنفعة المتحققة أو سهولة الاستخدام³.
- 2- كفاءة التسعير: يعتبر السعر العنصر الثاني من عناصر المزيج التسويقي و يعرف بأنه القيمة النقدية اللازمة للحصول على كمية معينة من السلع و الخدمات و ترتبط كفاءته بمدى موائمته للجودة المدركة من طرف العميل⁴.
- 3- كفاءة الترويج : يسهم الترويج في دعم وتحقيق الأهداف التسويقية للمنظمة من خلال استمالة الزبون والعمل على خلق القناة الكاملة بالمنتج وصولا إلى تحقيق رضا الزبون وبالتالي زيادة حجم المبيعات، الأمر الذي يسهم في تحقيق الأهداف التسويقية⁵.

1 - نفس المرجع، ص: 45 .

2 - قويدر عياش ، إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ورقة بحثية في ملتقى دولي، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بو علي الشلف، 18/17 أبريل 2003، ص 89.

3 - شابو مولاي، أهمية المزيج التسويقي في رفع المنافسة، رسالة ماجستير، جامعة سكيكدة، 2012، ص 176.

4 - نفس المرجع، ص 177.

5 - نفس المرجع، ص 178.

4- كفاءة التوزيع: يسهم التوزيع وبشكل فاعل في نجاح الإستراتيجية التسويقية وتتجلى أهمية التوزيع استحضار المنفعة المكانية والزمانية من خلال التخزين والنقل والاختيار السليم للمنافذ التوزيعية وجميع الأنشطة المرتبطة بهذا النشاط¹.

المطلب الثالث: الإطار النظري للعلاقة بين ثقافة إدارة الجودة و كفاءة العملية التسويقية

التسويق الحديث هو توجه معظم المؤسسات الراغبة في خلق قيمة لها وللمتعاملين معها، وفي هذا الصدد فسوف نوضح أثر مدخل ثقافة إدارة الجودة (الايزو 9001) على كفاءة العملية من خلال تبيان العلاقة بين ثقافة إدارة الجودة و كفاءة التسويقية بالتطرق للنقاط التالية :

أولاً- العلاقة بين الجودة وحصّة المؤسسة في السوق: أن الحصول على حصّة في السوق مرتبط بمستوى معين من الجودة وهو ما يسمح برفع الحصّة السوقية للمؤسسة وعليه فإن تحقيق كل من الجودة والحصّة السوقية سيؤدي إلى ضمان ربحية أكبر².

ثانياً - العلاقة بين الجودة والتكاليف: أثبتت العديد من الدراسات أن اللاحقة (الجودة الرديئة) هي المسؤولة عن ارتفاع التكاليف، بصورة مباشرة من حيث: الفحص، الرقابة، الفضلات، تراجع الزبائن، الإصلاحات... الخ، إلا أن تحقيق وتحسين الجودة يسمح بتفادي هذه التكاليف، وذلك بتخفيض حالات عدم المطابقة والإصلاحات والتعويضات الناتجة عنها، و ثم المساهمة في تخفيض التكاليف الكلية للمؤسسة وهذا ما ينعكس إيجاباً على أرباحها³.

ثالثاً: العلاقة بين الجودة والأرباح

إن المنتجات ذات الجودة هي السلع والخدمات التي يمكن الاعتماد عليها والثقة بها، وهذا ما يجعل المؤسسة المتبعة تقدمها بأسعار عالية، كما يساهم تحسين الجودة في رفع مردودية نشاطات المؤسسة وزيادة إنتاجيتها وبالتالي تخفيض التكاليف كما يساهم في كسب ولاء العملاء⁴.

رابعاً : علاقة الجودة مع ولاء الزبون:

يمكن تلخيص العلاقة وفق المخطط التالي:

شكل رقم (1-3): أثر الجودة على ولاء الزبون

تحقيق الجودة ← تحقيق الرضا ← تحقيق الولاء ← تحقيق الربحية.

المصدر: المخطط من إعداد الطالب اعتماداً على الموقع (<http://www.qualiblog.fr>)

1 - شابو مولاي، مرجع سبق ذكره، ص 179.

2 - Marie Camille DEBOURG, pratique du marketing, berti editions 2^{eme} editions, Alger, 2004, p96

3 - Marie Camille DEBOURG, op-site, p97.

4 - مرجع سابق، ص 180.

المبحث الثاني: للأدبيات التطبيقية لكفاءة العملية التسويقية و ثقافة إدارة الجودة (الدراسات السابقة)

نتناول في هذا المبحث الأدبيات التطبيقية لكفاءة العملية التسويقية و ثقافة إدارة الجودة في محاولة لإبراز الإضافة التي جاءت بها الدراسة الحالية مقارنة ببعض الدراسات السابقة التي تناولت ميدان الدراسة سواء بالغة العربية أو الأجنبية.

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

1- دراسة محمد العوامرة، 2015، أطروحة دكتوراه: كفاءة العملية التسويقية و دورها في تعزيز الميزة التنافسية في ظل أزمة الأمن الغذائي دراسة تطبيقية على شركات التسويق الزراعي في محافظة البلقاء، كلية التجارة جامعة الاردن.

حيث تمثلت أهمية الدراسة في تبيان دور كفاءة العملية التسويقية في اتخاذ القرارات التسويقية و عملت الدراسة إلى إظهار العوامل المؤثرة على تحقيق هدف الكفاءة في منظمات الصناعة الغذائية انطلاقاً من معرفة دور كفاءة الانشطة التسويقية في التأثير ودعم الميزة التنافسية والقرارات الإستراتيجية على شركات التسويق الزراعي في محافظة البلقاء في ظل أزمة الأمن الغذائي.

و اعتمد الباحث كمنهج في دراسته المنهج الوصفي (المقابلة والملاحظة وتحليل الوثائق).

2- زواق عبد العزيز، 2014 اطروحة دكتوراه ثقافة إدارة الجودة في المؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة مجمع صيدال"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، ألقى فيها الضوء على مستلزمات تطبيق ثقافة إدارة الجودة في المنظمة كفلسفة معاصرة في محاولة لتقليل الفجوة المعرفية في تبني هذه الفلسفة وإمكانية تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية.

حيث اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي (ملاحظة، مقابلة، تحليل الوثائق). وتوصل الباحث إلى جملة من النتائج أهمها:

لنجاح تطبيق ثقافة الجودة بالمؤسسة الاقتصادية يجب تبنيتها من القيادة بشكل واضح و صريح وتقديم الدعم اللازم على جميع المستويات من أجل تحويلها إلى ثقافة مؤسسة وترجمتها في مجموعة ممارسات يومية لجميع أفراد المؤسسة الاقتصادية.

3- دراسة سالم حامد حمدي، 2013، أطروحة دكتوراه بعنوان: أبعاد التسويق الرشيق و دورها في تعزيز الكفاءة التسويقية، دراسة حالة في شركة أسيا سيل للاتصالات في محافظة نينوى حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أبعاد التسويق الرشيق ومساهمتها في تعزيز الكفاءة التسويقية اعتمد الباحث في دراسته على الاستبيان، حيث كان حجم العينة 50، تم معالجتها بنظام SPSS باستخدام الأساليب الاحصائية:

- معامل الارتباط البسيط و المتعدد لتحديد قوة العلاقة ومعنويتها بين متغيرات البحث.

- الانحدار البسيط و المتعدد لقياس التأثير المعنوي للمتغير التفسيري في المتغير المعتمد.

- التوزيعات التكرارية و النسب المئوية و الأوساط الحسابية و الانحراف المعياري و نسب الاستجابة.

توصل الباحث إلى جملة من النتائج أهمها: اهتمام الشركة المبحوثة بتفعيل الكفاءة التسويقية واعتبارها معيار لنجاح التسويق وفي سبيل ذلك تتبنى الافكار المبدعة في النشاط التسويقي سعيا منها لدعم كفاءة العملية التسويقية.

4- كشيدة حبيبة، 2004، مذكرة ماجستير بعنوان: تقييم رضا العميل من خلال تبني ثقافة ادارة الجودة، جامعة البليدة ، دراسة الشركة الوطنية للسيارات الصناعية. تناولت الدراسة مفهوم وتطور الجودة حيث تم اعتبار هذه الأخيرة كإستراتيجية للوصول لرضا العميل، حيث اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الاستقرائي (المقابلة والملاحظة وتحليل الوسائل المتحصل عليها).

توصل الباحث إلى الربط بين الجودة وسلوك الرضا أو عدم الرضا كما بينت مختلف مراحل تطور النظرة للعميل من وجهة المداخل التسويقية والإدارية، وعرضها لمختلف طرق قياس الرضا.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

1- Etude de l'impact du système de management qualité sur la performance des entreprises Etude de cas : Cevital، Techin-lait .CO.GB.EPB . MEZIANI Mostapha .2013

مزياني مصطفى: دراسة أثر نظام ادارة الجودة على كفاءة أداء وظيفة التسويق بالمؤسسات الاقتصادية، "دراسة حالة : مجمع سفيتال، مؤسسة كانديا، ميناء بجاية"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر في العلوم التجارية جامعة بجاية، 2013.

عملت الدراسة على تبيان أثر نظام ادارة الجودة على كفاءة أداء وظيفة التسويق بكل من: مجمع سفيتال، مؤسسة كانديا، ميناء بجاية .

استعمل الباحث في دراسته المنهج الوصفي (ملاحظة، مقابلة، تحليل الوثائق). حيث توصل الباحث الى دور و مساهمة الحصول على شهادة الايزو 9001 في رفع مستوى كفاءة أداء العملية التسويقية بهذه المؤسسات لاسيما من خلال التركيز على ارضاء العميل و الاطراف ذوي المصلحة.

2- Management par la qualité totale et performance marketing d'entreprise، 2012 ،KOLTH. F.

أطروحة دكتوراه، 2012، بعنوان: الإدارة بالجودة الشاملة و الأداء التسويقي للمؤسسة دراسة حالة شركة سانوفي الفرنسية، جامعة باريس، حيث تناولت الدراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التسويقي من خلال دراسة دور الوساطة في الابتكار .

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي (ملاحظة، مقابلة، تحليل الوثائق). توصل الباحث إلى جملة من النتائج أهمها أن تبني إدارة الجودة الشاملة (TQM) هو عامل حاسم لنجاح المؤسسة على المدى الطويل. و يُعد الابتكار دائماً عاملاً محددًا في القدرة التنافسية ومن ثم سعت الدراسة لتبيان العلاقات المتبادلة الممكنة والتكميلية بين إدارة الجودة الشاملة، العملية التسويقية وكذلك الابتكار المشترك وتحليل آثارها على أداء الشركة.

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

لم نوفق في الحصول على الدراسات التي عالجت موضوع المذكرة على النحو الذي جاءت به، غير أن بعضها تعرض للموضوع من زاوية أخرى فلكل منها مجال اهتمام و نقطة ارتكاز و يمكن مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من خلال توضيح أوجه التشابه وأوجه الاختلاف كالآتي:

1- أوجه تشابه الدراسة مع الدراسات السابقة:

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث استخدامها للمنهج الوصفي.
- هناك إجماع على الأثر الإيجابي لتبني ثقافة إدارة الجودة و الحصول على شهادة الايزو 9001 في الرفع من أداء العملية التسويقية.

2- أوجه اختلاف الدراسة مع الدراسات السابقة:

- جميع الدراسات السابقة تناولت شطرا من الموضوع محل الدراسة أي حاولت التطرق لأحد المتغيرين فقط.
- بعض الدراسات تناولت الموضوع من زاوية إدارة الجودة الشاملة.
- بعض الدراسات تناولت موضوع كفاءة العملية التسويقية من خلال المؤشرات المالية فقط.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل أهم الجوانب النظرية و المفاهيم الأساسية للعملية التسويقية و إمكانية تحسين كفاءتها من خلال مدخل ثقافة إدارة الجودة في المؤسسات الاقتصادية و توصلنا إلى أن تبني ثقافة ادارة الجودة يسهم في تعزيز كفاءة العملية التسويقية من خلال :

- ❖ زيادة ولاء الزبائن.
- ❖ زيادة الحصة السوقية.
- ❖ زيادة الأرباح.
- ❖ تخفيض التكاليف.
- ❖ تحسين الأداء المالي.

الفصل الثاني

دراسة حالة

لكفاءة العملية التسويقية و ثقافة إدارة الجودة
بشركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصل السابق الى الجانب النظري لعلاقة ثقافة إدارة الجودة بالعملية التسويقية سنحاول في هذا الفصل و من خلال الدراسة الميدانية محاولة إسقاط ما تم التطرق اليه في الفصل السابق على شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت.

حيث قسمنا هذا الفصل الى مبحثين:

❖ المبحث الأول: الطريقة و الأدوات المستعملة.

❖ المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات.

نحاول في هذا المبحث تناول الطريقة و الأدوات المستخدمة في دراسة حالة كفاءة العملية التسويقية و ثقافة إدارة الجودة لشركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت

المطلب الأول: طريقة الدراسة.

فيما يلي من العرض نقدم كل من: منهج الدراسة، مجتمع و عينة الدراسة بالإضافة إلى متغيرات الدراسة

الفرع الأول: منهج الدراسة.

اعتمدنا في الدراسة الميدانية بشركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت على منهج دراسة الحالة اعتمادا على مجموعة من المصادر تمثلت في المقابلة و وثائق المؤسسة.

الفرع الثاني: مجتمع و عينة الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة تم إختيار شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت كعينة الدراسة.

الفرع الثالث: متغيرات الدراسة.

هناك متغيرين أساسيين احدهما متغير مستقل والآخر تابع حيث أن:

- أولا: المتغير المستقل: ثقافة إدارة الجودة.
- ثانيا: المتغير التابع: كفاءة العملية التسويقية.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

تم جمع المعلومات عن طريق كل من: المقابلة وتحليل الوثائق كما يلي:

الفرع الأول: المقابلة

بغرض جمع أكثر قدر ممكن من المعلومات الخاصة بالدراسة تم اللجوء إلى إجراء عدة مقابلات مع المعنيين مباشرة بالمصالح (أنظر الملحق رقم 01)، وتمحورت بالأساس حول المعلومات الممكن استغلالها في تبيان أثر تبني ثقافة الجودة على كفاءة العملية التسويقية بشركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت.

حيث جرت على النحو التالي:

أولا: مقابلة مع مدير الوحدة

تم التوجه إلى مدير الوحدة بتاريخ 30 مارس 2018 حيث ناقشنا معه الإجراءات والقوانين المعمول بها وكذلك التنظيمات الإدارية، السياسة العامة للشركة وكذا أهدافها العامة والتسويقية كما تم التطرق إلى تبني ثقافة إدارة الجودة بالمؤسسة كمنهج و أداة لمواجهة المنافسة .

بعد ذلك ارتأينا مناقشة اثر ثقافة إدارة الجودة على العملية التسويقية بالمؤسسة محل الدراسة مع كل من:

ثانيا: رؤساء المصالح التالية

بتاريخ 01 أفريل 2018	الموارد البشرية	رئيس مصلحة:
بتاريخ 01 أفريل 2018	المالية و المحاسبة	
بتاريخ 01 أفريل 2018	النقل	
بتاريخ 01 أفريل 2018	الانتاج و الصيانة	
بتاريخ 01 أفريل 2018	التموين و تسيير المخزونات	

ثالثا: موظفي مصلحة التسويق و المبيعات

بتاريخ 01 أفريل 2018	التسويق	رئيس مصلحة
بتاريخ 01 أفريل 2018	البرمجة	رئيس فرع
بتاريخ 01 أفريل 2018	الإرسال	
بتاريخ 01 أفريل 2018	الزيائن	
بتاريخ 01 أفريل 2018	الفوترة	

الفرع الثاني: تحليل الوثائق

للقيام بعملية تحليل الوثائق الخاصة بالمؤسسة تم الاستعانة بوثائق مختلفة كما هي موضحة ومرفقة في الملاحق:

- وثيقة سياسة الجودة للشركة بتاريخ جانفي 2018 (أنظر الملحق رقم 03).
- خريطة العمليات بتاريخ جانفي 2018 (أنظر الملحق رقم 06).
- مصفوفة العمليات بتاريخ جانفي 2018 (أنظر الملحق رقم 07).
- الاطلاع على التقارير الدورية لكل مصلحة (لوحة القيادة) (أنظر الملاحق من رقم 08 الى رقم 12).

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية

للقيام بعملية التحليل لنتائج الدراسة تم استخدام الجداول والأشكال البيانية و المجاميع و النسب المئوية.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة و مناقشتها

سنحاول في هذا المبحث استعراض ومناقشة النتائج التي تحصلنا عليها من المقابلة وتحليل الوثائق للشركة محل الدراسة.

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

الفرع الأول: نتائج المقابلة

نحاول في هذا الجزء من الدراسة عرض نتائج المقابلة مع كل من:

أولا : السيد مدير الشركة

يمكن تلخيص مجريات المقابلة مع السيد مدير الشركة محل الدراسة في النقاط التالية:

1- مسار شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت مع ثقافة إدارة الجودة:

يعود مسار شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت مع إدارة الجودة إلى:

- سنة 2009 أين تحصلت إسهاد نظام الإدارة المتكامل (SMI : Système de

management intégré) من خلال حصولها على إسهاد :

• إدارة الجودة الايزو 9001 إصدار 2008

• الإدارة البيئية الايزو 14001 اصدر 2004

المعيار الأوربي للصحة والأمن و السلامة المهنية OHSAS 18001 إصدار 2007

- سنة 2018 :لحرص الشركة على التكيف الدائم و المستمر مع المعايير الدولية المعمول بها فقد تحصلت

خلال السنة الحالية (2018) على الإسهاد لأخر إصدار لكل من :

• إدارة الجودة الايزو 9001 إصدار 2015

• الإدارة البيئية الايزو 14001 إصدار 2015

والتزاما من الشركة بالمضي قدما في مسار التنمية المستدامة والوصول إلى تبني فلسفة المسؤولية الاجتماعية فإنها

قطعت شوطا معتبرا في التحضير للحصول على إسهاد نظام إدارة الطاقة طبقا للمرجع الدولي الايزو 50001

إصدار 2011.

من خلال وضع هذه الأنظمة تهدف شركة الاسمنت عين التوتة للحفاظ على جودة نظامها التسييري وحماية البيئة

والصحة والسلامة في العمل وعقلنه استهلاك الطاقة وهذا من أجل التحكم في تكاليف الإنتاج والحفاظ على

حصتها في السوق والمحافظة على صورة و مكانة شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت في نظر جميع الأطراف ذوي المصلحة الذين تتعامل معهم.

2- سياسة الجودة :

صرح السيد المدير بأنه بالرجوع إلى بيان السياسة العامة (الملحق رقم 3) الذي يضع كأهداف عامة و رئيسية:

- الاستجابة لحاجيات و متطلبات العميل و الأطراف المعنية.
- التحسين المستمر لنظام التسيير المتكامل .
- إن الإدارة العليا للشركة (القيادة) تعي تماما أنها هي عامل التغيير الأساسي الداخلي الذي يستطيع بناء قيم المؤسسة و توحيد الرؤيا و الأهداف و الاستراتيجيات والسياسات داخل الشركة وتحقيق كفاءة العمليات من خلال :

- تحديد أهداف واضحة للعملية التسويقية.
- توفير الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف (تحديد المسؤوليات ،تدريب وتحفيز العاملين، قنوات الاتصال ، مخصصات الميزانية...الخ).

3- التركيز على الزبون:

الاستجابة لحاجيات و متطلبات العميل و الأطراف المعنية هو الهدف الرئيسي الأول للشركة كما هو مبين في بيان السياسة العامة حيث تعتبر الشركة العميل المحور الرئيسي لجميع نشاطاتها وتدرك أن العملاء الداخليين و الخارجيين هم القوة المحركة لجميع أنشطة الشركة، إذ يعمل العملاء الخارجيين على تحديد مستوى الجودة المطلوبة في منتجات المؤسسة بينما يقوم العملاء الداخليين على تحقيق هذا المستوى من الجودة كنتيجة ومخرج لتقاطع جميع العمليات مع العملية التسويقية.

4- مشاركة العاملين:

تنطلق الشركة من أن العاملين هم المفتاح لتحسين الجودة ورفع كفاءة العمليات فقد قامت بتكوين جماعات عمل صغيرة بغية تحقيق أهداف تكون مشتركة لكل مجموعة لإحداث التغييرات الضرورية اللازمة عن طريق تحديد مشاكل العمل و سبل إيجاد الحلول المثلى لها.

و تعد هذه المجموعات أسلوب لتوفير الإمكانيات اللازمة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرار. .

ثانيا: موظفي مصلحة التسويق و المبيعات

من خلال مقابلة موظفي مصلحة التسويق حاولنا أن نعرض على واقع العملية التسويقية في الشركة محل الدراسة محل الدراسة:

1- الإستراتيجية التسويقية:

تهدف الشركة للريادة بسوق الاسمنت في ولايات الجنوب الشرقي من خلال محاولة التواجد المباشر بقوة لكسب ولاء العملاء، وذلك بتسخير الإدارة العليا (القيادة) لجميع الإمكانيات (المادية والبشرية) الكفيلة لتحقيق هذه الاستراتيجية:

- فتح نقاط بيع جديدة.
- تكوين وتأهيل مستمر الموظفين.
- تقديم الإمكانيات اللازمة لإنجاز العمليات التصحيحية (تصحيح انحراف الأهداف عن المسارات المعيارية).
- تحديد النشاطات المطلوبة للعملية التسويقية وصياغة الخطة وتحديد عناصر العمل و توزيع المسؤوليات وأوقات تنفيذ هذه الأنشطة.

2- دراسة السوق والبحوث التسويقية:

كون الشركة تنشط في سوق يفوق فيه الطلب العرض فإنها كغيرها من أغلب المؤسسات الاقتصادية و الصناعية الجزائرية لم تولي اهتماما كبيرا لدراسة السوق و البحوث التسويقية لكن مع دخول منافسين جدد إلى السوق (لافارج، البسكرية، الاسمنت المستورد... الخ) فإنها حاولت استدراك الأمر من خلال التوجه لدراسة رضا العملاء وحركية السوق باستعمال بعض الأدوات الإحصائية (الاستبيان (ملحق رقم 11)).

3- تقسيم السوق و الاستهداف و التموقع:

تبنى الشركة محل الدراسة عملية تقسيم السوق والاستهداف و التموقع فيه على حسب معيارين اثنين الأول معيار جغرافي و الثاني على حسب فئة الزبائن. نتناولهما بالتفصيل فيما يلي :

3-1: جغرافي:

بالنسبة لعملية تقسيم السوق و التموقع فإن الشركة محل الدراسة تخضع ل:

- وزارة الصناعة و المناجم، حيث وفق المخطط الوطني للتوزيع PND يكون مجال التغطية الخاص بالشركة هو ولايات: ورقلة، اليزي، الوادي وعليه فجميع عمليات التوزيع و زيادة نقاط البيع تكون في النطاق الجغرافي للولايات الثلاثة السالفة الذكر.

وقد قامت الشركة بزيادة عدد نقاط البيع التابعة لها وفق التوزيع الجغرافي و الفترات الزمنية المبينة كما يلي:

جدول رقم (1-2) يمثل التسلسل الزمني لزيادة مراكز البيع لشركة الاسمنت عين التوتة
الوحدة التجارية تقرت

مركز البيع	العدد الإجمالي	تاريخ بداية العمل
تقرت	04	قبل 2009
ورقلة		
اليزي		
جانت		
دبداب	04	سنة 2009
برج عمر ادريس		
عين أمناس		
المغير		
برج الحواس	01	2014
جامعة	03	2015
البرمة		
الحجيرة		

المصدر : جدول من إعداد الطالب بناء على مقابلة موضفي مصلحة التسويق و المبيعات.

من خلال الجدول نلاحظ أنه بعد تبني ثقافة إدارة الجودة أصبحت الشركة تولي اهتماما كبيرا لعملية استهداف السوق و التموقع وتعزيز نطاق تواجدها من خلال زيادة نقاط البيع حيث كانت كالآتي :

- 04 مراكز للبيع سنة 2009 : 02 مراكز بولاية ورقلة (تقرت و ورقلة).

02 مراكز بولاية إيزي (إيزي و جانت).

- 12 مركز بيع نهاية سنة 2015 موزعة كما يلي :

04 مراكز بولاية ورقلة (تقرت ، ورقلة ، البرمة و الحجيرة).

02 مراكز بولاية الوادي (المغير ، جامعة).

06 مراكز بولاية إيزي (إيزي، جانت، دبداب، برج عمر ادريس ، برج الحواس وعين أمناس).

2-3- عملاء الشركة: يخضع تصنيف العملاء إلى تقسيم الوطني المتبع من طرف مجمع **GICA** للشركة كالتالي:

- شركات الانجاز.
- المستثمرين و المرقين العقاريين.
- مؤسسات الصناعات الإسمنتية التحويلية.
- الجماعات المحلية و وزارة الدفاع.
- أصحاب البناء الريفى و الذاتي.

4- البرامج التسويقية: يمكن التطرق للبرامج التسويقية من خلال تناول عناصر المزيج التسويقي كالتالي:

4-1- المنتج : نتيجة اعتماد نظام إدارة الجودة عملت الشركة على الإصغاء المستمر لمتطلبات المتعاملين والعمل على تجسيدها على أرض الواقع وفي هذا الإطار عملت الشركة على تعزيز عروضها من المنتجات قدر الإمكان:

- الاستجابة لطلبات المتعاملين بالسوق بتوفير منتج في شكل سائب (VRAC).
 - وسم المنتج بالعلامة تاج (انظر الملحق 02) وفق معيار المطابقة الجزائري NA442 اصدار 2013 جاء كتأكيد وتعزيز الثقة في منتجات الشركة لبعض المتعاملين الذين يطلبون الاسمنت بمواصفات تقنية عالمية في صورة شركة كوجال اليابانية، CCE الصينية، سونطراك، BGP الصينية... الخ.
 - اعتماد تغليف ذو ثلاث طيات للكيس وتغليف كل 20 كيس بغلاف بلاستيكي حفاظا على نوعية المنتج من جهة واستجابة لشكاوي المتعاملين من التغليف السابق نتيجة تلف الأكياس أثناء عملية النقل.
- 4-2- السعر:** بالنسبة للسعر فإنه يحدد على مستوى المديرية العامة كما نشير أن الشركة تطبق سعر واحد لجميع فئات المتعاملين و باختلاف الكميات المطلوبة وعليه لا تملك الشركة اي مرونة أو امكانية مناورة بالاعتماد على هذا العنصر.

4-3 - الترويج و الاتصال و العلاقات العامة:

في ظل السوق الذي يتميز بنقص في العرض مقارنة بالطلب لم تكن الشركة تولي أهمية لسياسية الترويج والاتصال و العلاقات العامة لكن مع دخول المنافسين على الخط و تبني إدارة الجودة كمدخل تنافسي أولت الشركة اهتماما كبيرا لهذه العناصر من خلال:

✓ تنظيم أبواب مفتوحة على الشركة في العديد من المرات بمناطق مختلفة مثل:

- ورقلة سنوات: 2010، 2013، 2014، 2015، 2016.
- اليزي سنوات: 2009، 2010، 2012، 2016، 2014، 2017.
- الوادي سنوات: 2010، 2009، 2015، 2016.

- ✓ المشاركة في المعارض الاقتصادية الجهوية .
 - ✓ القيام بعمليات الرعاية للفرق الرياضية والجمعيات (النادي الرياضي لبلدية تقرت، جمعية أفاق الطالب العربي).
 - ✓ فتح الابواب أمام الباحثين وطلبة الجامعات و المعاهد
 - ✓ استعمال التكنولوجيا و الأنترنت في الاتصال و يظهر في:
 - + توفير موقع الكتروني خاص بالشركة.
 - + منح رقم أو كود خاص لكل متعامل يمكنه من خلال الدخول للموقع الالكتروني الحصول على جميع المعلومات التي تخصه (برنامج التوزيع، رقم الأعمال، الفاتورة...الخ) حيث حسب تصريح رئيس فرع الزبائن بلغ عدد رواد هذا الموقع سنة 2017 حوالي 5760 عميل.
 - + إرسال رسائل نصية عبر الهاتف النقال وفق نظام أل PUCH BULK تمكن المتعامل من الحصول على برنامج تسليم السلع الخاص به و سجلت المصلحة إرسال حوالي 1084 رسالة السنة السابقة (2017).
- 4-4- التوزيع:**

- تغير توجه الشركة من اقتصار عملية التوزيع على إيصال المنتج إلى مراكز البيع، إلى المزاوجة بين ذلك وإيصال الاسمنت بوسائل النقل الخاصة للشركة إلى مجموعة من الزبائن يتم اختيارهم بناء على حجم التعامل.
- هذه السياسة في عملية التوزيع تهدف إلى بناء علاقات طويلة و التواصل المباشر مع مجموعة من الزبائن المرشحين من اجل دعم وتعزيز الحصة السوقية للشركة.
- 4-5- رضا الزبائن:** كون الشركة تنشط في سوق ما زال الطلب يفوق فيها العرض بكثير فإنها لم تولي عملية إرضاء الزبون و الاستجابة لمتطلباته أهمية كبيرة كون الطلب مضمون إلى أنها بعد تبني ثقافة إدارة الجودة عملت على إدراك و تلبية متطلبات العملاء الحالية و المستقبلية من خلال:
- إدراج هذا العنصر كأحد مؤشرات قياس كفاءة العملية التسويقية لمعرفة زبائنهم و فهم رغباتهم و تطلعاتهم المصريح بها و الضمنية من خلال عملية القياس التي تتم عن طريق استبيان.
 - تكوين مجموعات عمل يطلق عليها خلايا إصغاء تعمل على الاستماع الدائم لشكاوي العملاء والعمل على إيجاد الحلول لها.
 - ابتكار بعض الأساليب مثل توفير علبة للعملاء (الداخلي و الخارجي) يوضع فيها الاقتراحات، الشكاوي، الملاحظات... الخ يتم معالجتها ومكافأة صاحب أحسن مساهمة ويتم إشراكه في عملية تجسيد هذه الأفكار.
 - الاهتمام بأماكن و ظروف الاستقبال للعملاء من خلال توفير فضاءات مجهزة بكل ما يوفر راحة العميل.
 - التكوين المستمر لموظفي مصلحة التسويق.

ثالثا: بالنسبة للسادة رؤساء المصالح.

بعد المقابلة مع رؤساء المصالح فإننا يمكن أن نلمس أثر ثقافة إدارة الجودة على أداء المصالح بما يخدم العملية التسويقية من خلال عنصرين هما: منهج العمليات و التحسين ونستعرضهما فيما يلي:

1- منهج العمليات:

تدعو إدارة الجودة كثقافة السى التحلي عن المقاربة الوظيفية و تبني مقاربة العمليات حيث تمثل العملية مجموعة من الأنشطة تتفاعل فيما بينها و تتداخل لتحويل مجموعة مدخلات (مادية أو غير مادية) إلى مخرجات (سلع و خدمات).

سمح منهج العمليات لشركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت بتحديد التداخلات بين العملية التسويقية و باقي العمليات التي تدخل في تحسين قدرة المنتج على إرضاء العميل حيث عملت الشركة إلى هيكلة نشاطاتها في مجموعة عمليات على أساس :

- أن مخرجات أي عملية (التموين ، الانتاج ...) يجب أن تتوافق مع احتياجات و رغبات العملاء (داخليين أو خارجيين) عن طريق التحديد الدقيق لتلك الاحتياجات و قياس مستوى الرضا لديهم.
- تلبية احتياجات العملاء يلزم المؤسسة بالحصول على المدخلات الملائمة عن طريق المراقبة الجيدة لجودة المدخلات والتحكم الجيد بالعمليات.
- تعتمد هذه المنهجية على أن مدخلات أي عملية هي مخرجات للعملية السابقة لها بما يعرف بسلاسل العميل/ مورد

وكمخرج لتبني مقاربة العمليات نستعرض خريطة العمليات بشركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت حيث نجد أن العملية التسويقية تتواجد في المستوى التشغيلي وتتواصل خارجيا مع الأطراف المهتمة و تتقاطع داخليا مع جميع العمليات باختلاف مستوياتهم . كما يوضحه خريطة العمليات (ملحق رقم 06) و مصفوفة التقاطعات (ملحق رقم 07).

2- التحسين:

تتطلب إدارة الجودة عملية تحسين و تطوير مستمرة يكون الهدف النهائي فيها الوصول بصفة دائمة إلى الجودة التي يطلبها العميل ويعتبر عنصر التحسين هو المبدأ الرئيسي الثاني في بيان السياسة العامة للشركة (ملحق 3). لضمان بلوغ الأهداف المسطرة وانطلاقا من وعي الشركة بأنه لا يمكن تحسين ما لا يمكن قياسه فإنه حدد لجميع العمليات مؤشرات قياس تسهم بصفة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق أهداف العملية التسويقية بالشركة.

ونشير هنا إلى أن المتابعة الدورية لهذه المؤشرات و لمستواها يمكن أن يعطي صورة لمسار تحقيق الأهداف المسطرة و يسمح بتحديد الانحرافات وطبيعتها والقيام بالإجراءات التصحيحية المناسبة لها من أجل الحصول على أعلى مستوى من الكفاءة في الأداء (ملحق :8-12).

الفرع الثاني: تحليل الوثائق (مؤشرات كفاءة العملية التسويقية بشركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت)

بالرجوع الى تقارير مصلحة التسويق في الفترة الممتدة بين 2008 الى 2017 سوف نحاول قراءة منحى واتجاه المؤشرات : التكاليف الإجمالية، نمو المبيعات، الربح الإجمالي، عدد الزبائن. وحاولنا في الجدول التالي جمع هذه المؤشرات:

جدول رقم (2-2): تطور مستوى التكاليف الاجمالية لشركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت من سنة 2008 الى سنة 2017

ك. دج

فئة الزبائن	زيادة عدد الزبائن	زيادة في المبيعات	زيادة في الأرباح	تراجع في التكاليف
	نسبة 2008/2017			
شركات الانجاز.	222,55%	174,76%		
المستثمرين و المرقين العقاريين.	407,14%	200,33%		
مؤسسات الصناعات الإسمنتية التحويلية.	279,55%	191,50%		
الجماعات المحلية و وزارة الدفاع.	160,71%	203,75%		
أصحاب البناء الريفي و الذاتي.	545,73%	340,00%		

المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق مصلحة التسويق (ملحق من 14 الى 17)

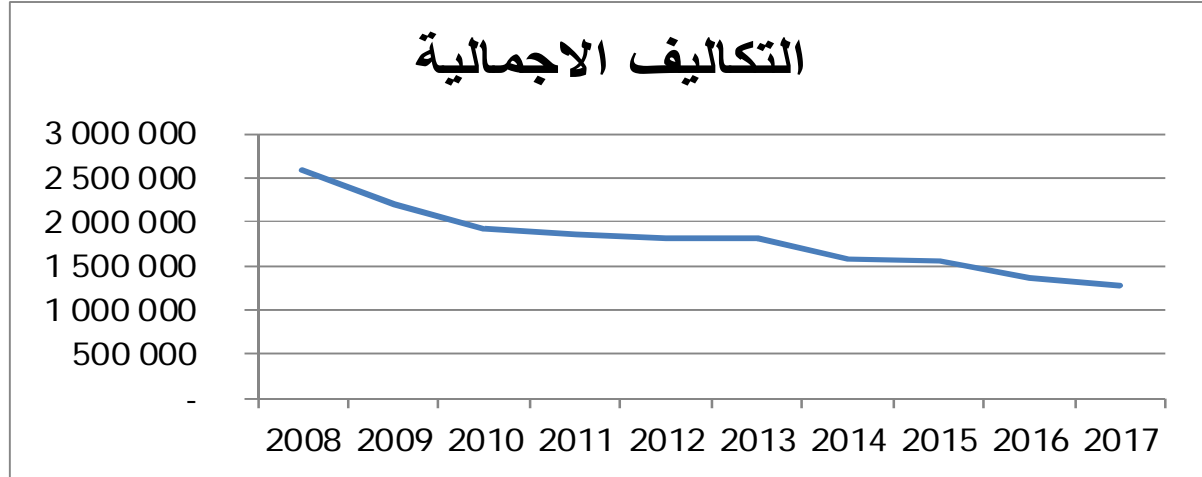
و كقراءة للجدول أعلاه يمكن الخروج بما يلي:

1- بالنسبة للتكاليف الإجمالية:

سنة 2008 كانت أولى خطوات الشركة نحو تبني ثقافة إدارة الجودة، و تجسيد هذا التوجه على ارض الواقع تطلب مجموعة من الاستثمارات كالرفع من القدرة الإنتاجية، تهيئة أماكن استقبال للزبائن، إدخال تعديلات على المنتج (تغليف، وسم...الخ) و تأهيل الموظفين والعمال....الخ.

هذه الاستثمارات أثرت بصورة واضحة على مستوى إجمالي التكاليف، لتراجع فيما بعد بصورة تدريجية، حيث وصلت نسبة التراجع نهاية سنة 2017 إلى 49.31 % مقارنة بسنة 2008.

منحنى رقم (1-2): مستوى التكاليف الاجمالية لشركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت من سنة 2008 الى سنة 2017



المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق مصلحة التسويق (ملحق 17)

هذا التراجع في مستوى التكاليف يعود إلى أن:

➤ أغلب الاستثمارات تم إنجازها في سنة 2008

➤ عملية التكوين و التأهيل للعمال و الموظفين سمحت بالرفع من إنتاجيتهم.

➤ تحقيق الجودة يسمح بتفادي تكاليف اللاجودة المسعولة بصفة مباشرة عن ارتفاع التكاليف المتمثلة في :

- تكثيف عمليات الفحص، الرقابة.

- المنتجات الغير مطابقة للمواصفات التي تستنزف المواد الأولية، الطاقة، الوقت و تتسبب

في تراجع رضا الزبائن.

2- نطاق التغطية :

زيادة نطاق التغطية ليصل عدد نقاط البيع من 4 (2008) إلى 12 (2015).

3- عدد الزبائن:

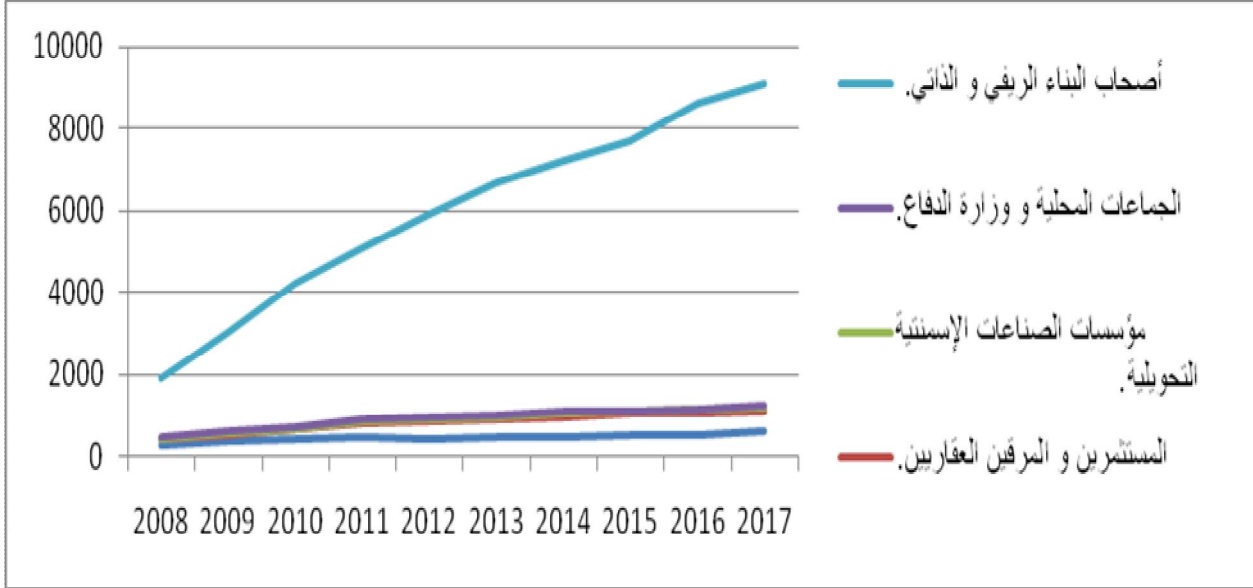
تبنى ثقافة إدارة الجودة عملت على

أثر التوجه نحو الزبون كنتيجة لتبنى ثقافة إدارة الجودة من خلال العمل على إدراك وتلبية متطلبات العملاء الحالية

و المستقبلية يظهر في زيادة عدد الزبائن من 1900 سنة 2008 إلى 9100 سنة 2017 وهو ما يوضحه

التمثيل البياني التالي:

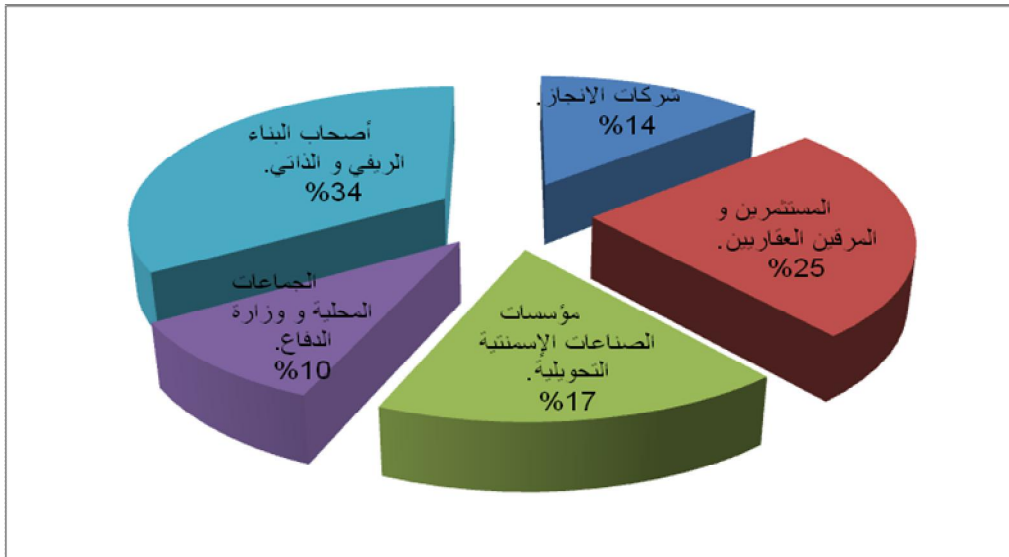
منحنى رقم (2-2): تطور عدد الزبائن لشركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت من سنة 2008 إلى سنة 2017



المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق مصلحة التسويق (ملحق 14)

إجمالي الزبائن سنة 2017 يمثل نسبة زيادة بحوالي 479 % مقارنة بسنة 2008 موزعة حسب فئة الزبائن كما هو موضح وفق التمثيل البياني التالي:

شكل رقم (2-3): توزيع نسبة زيادة عدد الزبائن حسب الفئات لشركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت سنة 2017



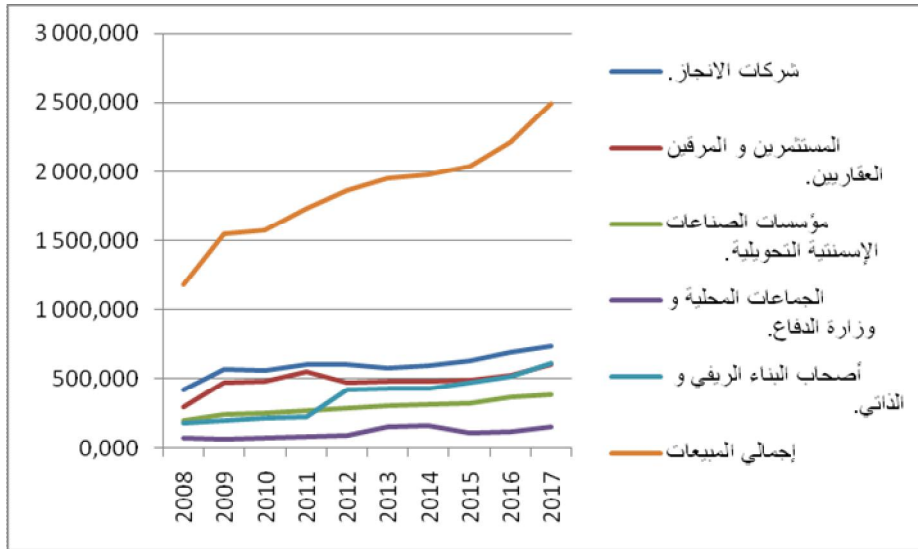
المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق مصلحة التسويق (ملحق 14)

نلاحظ من الشكل أعلاه أن أكثر من 34% من الزيادة تعود لفئة أصحاب البناء الريفي والذاتي كنتيجة مباشرة لتوسيع نطاق التغطية من خلال فتح مراكز بيع جديدة حيث تمثل هذه الفئة الزبائن الرئيسيين لهذه المراكز.

4- نمو المبيعات :

كقراءة أولية للجدول رقم (2-2) أعلاه نلاحظ أنه في الفترة الممتدة من سنة 2008 الى سنة 2017 المبيعات في تصاعد مستمر و هو ما يمثله المنحنى التالي :

منحنى رقم (2-4) : نمو المبيعات حسب فئات لشركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت من سنة 2008 الى سنة 2017

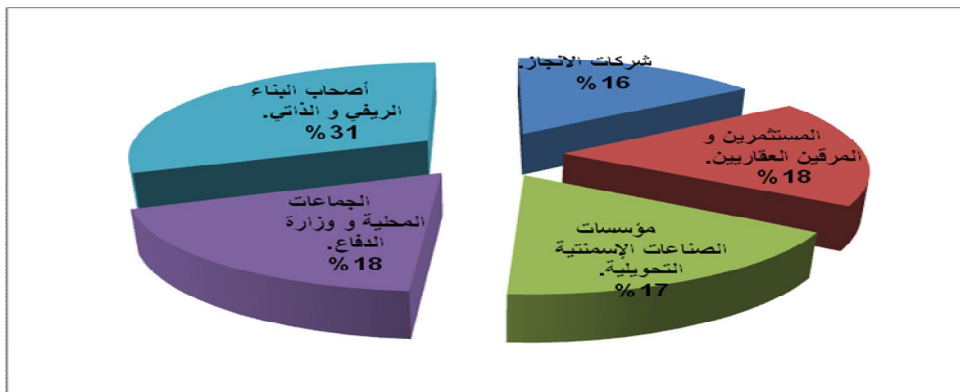


المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق مصلحة التسويق (ملحق 16)

كما نسجل زيادة في نسبة المبيعات تبلغ 27,211% في نهاية 2017 موزعة حسب فئة الزبائن كما يبينه الشكل التالي:

شكل رقم (2-5): توزيع نسبة نمو المبيعات حسب فئة الزبائن لشركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت

من سنة 2008 الى سنة 2017



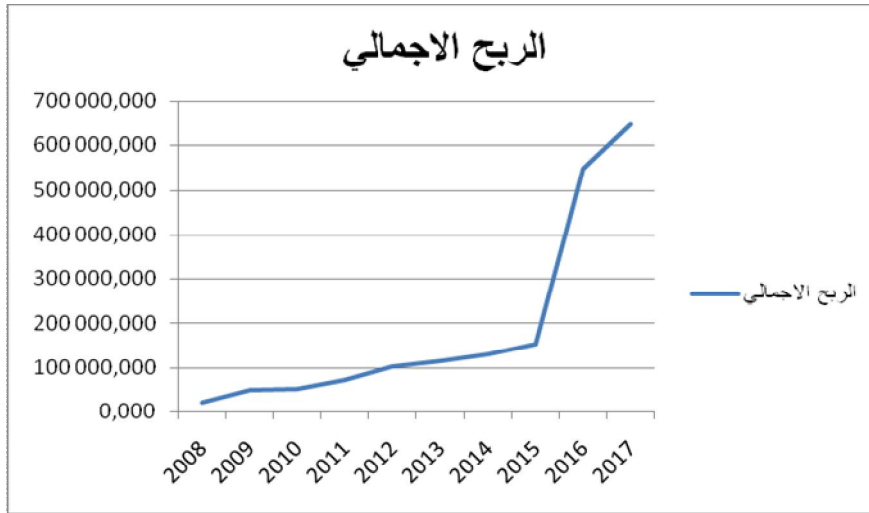
المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق مصلحة التسويق.

نمو المبيعات المسجل في الفترة المدروسة جاء كنتيجة طبيعية لتوسيع نطاق التغطية من خلال فتح نقاط بيع جديدة وأيضا انعكاس طبيعي للزيادة في عدد الزبائن و رضاهم.

5- الأرباح:

يظهر من خلال الملحق رقم 15 أن الربح الاجمالي في فترة الدراسة في تزايد مستمر و هو ما يوضحه المنحنى التالي:

منحنى رقم (2-6): تطور الإرباح لشركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت من سنة 2008 الى سنة 2017



المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق مصلحة التسويق (ملحق 15)

ويمكن قراءة هذه الزيادة المستمرة في الأرباح في فترة الدراسة من خلال مخرجين إثنين لثقافة، دارة الجودة بالشركة محل الدراسة هما تخفيض التكاليف، وزيادة عدد الزبائن و رضاهم حيث أن تحقيق الجودة يكون سببا رئيسيا في تخفيض التكاليف و زيادة عدد الزبائن نتيجة رضاهم كخطوة أولى للوصول الى الولاء . هذا الرضا ينعكس في صورة ارتفاع مستوى المبيعات وبالتالي تحقيق مستويات عالية من الأرباح.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة

يمكن مناقشة نتائج دراسة أثر إدارة الجودة على كفاءة العملية التسويقية في المؤسسة محل الدراسة من خلال التطرق الى كل من نمو الحصة السوقية، زيادة الأرباح و انخفاض التكاليف:

1- الحصة السوقية:

هناك إرتفاع في الحصة السوقية للمؤسسة محل الدراسة بفترة الدراسة من خلال :

- التقرب من العميل من خلال تحسين الخدمة و زيادة عدد مراكز البيع.

- الاستماع للعميل بإجراء استقصاء آراء الزبائن حول منتجات الشركة و مدى رضاهم عنها ومعالجة هذه البيانات واستخدامها في إطار التغذية المرتدة.

2- زيادة الأرباح وانخفاض التكاليف:

يظهر أثر تبني ثقافة إدارة الجودة على زيادة أرباح و تخفيض تكاليف شركة الإسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت بفترة الدراسة (2008-2017) في :

- تفادي التكاليف (تكاليف التشغيل) الناتجة عن الانحرافات في الأداء.
- تجنب تكاليف الفحص و الرقابة للتأكد من مطابقة المنتج للمواصفات.
- التنوع في التموين و التوزيع بين وسائل الشركة و شركات المناولة.
- تبني مقارنة العمليات بدل المقاربة الوظيفية سمح بتحقيق التكامل بين العمليات وتجنب تكاليف اللاحقة (الهدر).
- ارتفاع عدد الزبائن رفع من رقم الأعمال وساهم في زيادة الأرباح.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل من الدراسة الميدانية باستعمال منهج دراسة الحالة (المقابلة و تحليل الوثائق) حاولنا تشخيص العملية التسويقية ومسار إدارة الجودة بشركة الإسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت لتبيان العلاقة بينهما حيث خلصنا إلى أن :

تبنى ثقافة إدارة الجودة بالشركة محل الدراسة يسهم بتحسين ورفع كفاءة العملية التسويقية بها من خلال:
الرفع من الحصة السوقية نتيجة نمو المبيعات و تطورها بالاطافة إلى تخفيض مستوى التكاليف و زيادة الأرباح.

الخاتمة

خاتمة:

حاولنا من خلال هذه الدراسة التطرق إلى المفاهيم الأساسية لكل من العملية التسويقية و ثقافة إدارة الجودة في محاولة لإزالة الغموض المرتبط بهما، ثم إلقاء الضوء على العلاقة التي تربطهما عن طريق معالجة إشكالية كيفية إسهام مرتكزات ثقافة إدارة الجودة في رفع و تحسين كفاءة العملية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية. خاصة وأن هذا الموضوع يعتبر من التوجهات الحديثة في بيئة الأعمال الجزائرية، وتناولت الدراسة إشكالية هذا البحث في فصلين:

تناولنا في الفصل الأول باستخدام المنهج الوصفي الإطار النظري للدراسة من خلال تناول المفاهيم الأساسية لكل من كفاءة العملية التسويقية و ثقافة إدارة الجودة و الدراسات السابقة التي مست جوانب الموضوع. انطلقنا من مدخل ثقافة إدارة الجودة ثم تطرقنا الى كفاءة العملية التسويقية بعدها قمنا بإبراز دور ثقافة إدارة الجودة في تحسين مؤشرات كفاءة العملية التسويقية.

وتدعيما للجانب النظري و إسقاطا له على أرض الواقع تناولنا في الفصل الثاني باستعمال منهج دراسة الحالة (المقابلة و تحليل الوثائق) دراسة ميدانية لكفاءة العملية التسويقية و ثقافة إدارة الجودة بشركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت. محاولين بذلك إبراز أثر تبني ثقافة إدارة الجودة في تحسين كفاءة العملية التسويقية، من جانب تخفيض التكاليف، ورفع الأرباح، زيادة الحصة السوقية وكسب ولاء العميل.

بمعالجتنا لإشكالية الدراسة سنتطرق إلى أهم النتائج التي توصلنا إليها من أجل التأكد من مدى صحة الفرضيات المطروحة سلفا ومن ثم تقديم التوصيات التي يمكن أن تستفيد منها جميع الأطراف المعنية بهذا البحث، و بالأخص المؤسسة محل الدراسة من اجل تحسين كفاءة العملية التسويقية بها ومواجهة المنافسة الوطنية والدولية، كما سنقترح بعض المواضيع كأفاق لدراسات يمكن تناولها في المستقبل من طرف الباحثين.

أولا نتائج الدراسة (نتيجة اختبار الفرضيات):

انطلاقا من الإطار الذي وضعناه لتقصي إشكالية البحث و المعتمد عل ثلاث فرضيات أولية توصلنا إلى النتائج التالية:

- بخصوص الفرضية الأولى: تعتبر ثقافة إدارة الجودة من متطلبات تحقيق كفاءة العملية التسويقية للمؤسسة الاقتصادية، فقد تبين لنا من خلال معطيات الدراسة صحة هذه الفرضية وتأكيدا على أرض الواقع،

إذ من خلال الدراسة الميدانية لكفاءة العملية التسويقية بالمؤسسة محل الدراسة تبين تأثير ثقافة إدارة الجودة على مؤشرات كفاءة العملية التسويقية بها .

- بالنسبة للفرضية الثانية التي تنص على أن تحقيق كفاءة العمليات التسويقية يعتمد على مؤشرات كمية و غير كمية، فقد تبين لنا من خلال الدراسة الى أن تحقيق كفاءة العملية يعتمد على:

○ مؤشرات كمية هي التكاليف، الأرباح، الحصة السوقية

○ مؤشرات غير كمية تتمثل في الاحتفاظ بالعملاء، جذب الزبائن، رضا الزبائن و قوة العلامة

التجارية

- بالنسبة للفرضية الثالثة: تعتمد المؤسسة محل الدراسة على عناصر ثقافة الجودة في رفع كفاءة العملية التسويقية فقد خلصنا الى أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد في رفع كفاءة العملية التسويقية على المؤشرات المالية ويقتصر استعمالها للمؤشرات الغير مالية على قياس درجة رضا الزبائن فقط ولا تعتمد على المؤشرات: الاحتفاظ بالعملاء ، جذب الزبائن و قوة العلامة التجارية .

ثانيا :نتائج الدراسة النظرية :

يمكن إنجاز نتائج الدراسة النظرية في :

1- تعتبر ثقافة إدارة الجودة أحد المداخل الضرورية لتحسين كفاءة العملية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

2- تمنح ثقافة إدارة الجودة ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

3- تحقيق كفاءة العملية التسويقية لا يقتصر على المؤشرات المالية فقط بل يتطلب الجمع بينها وبين المؤشرات غير المالية

ثالثا : نتائج الدراسة الميدانية

من خلال معطيات ونتائج الدراسة الميدانية خلصنا إلى:

1- تساهم ثقافة إدارة الجودة في تحسين أداء مؤشرات كفاءة العملية التسويقية بالمؤسسة محل الدراسة .

2- الإدارة العليا تحرص على غرس ثقافة إدارة الجودة بالشركة محل الدراسة من خلال العمل على إسقاطها على جميع المستويات.

3- الشركة تولي اهتمام لعنصر التحسين من خلال وضع مؤشرات قياس لأداء كل عملية.

- 4- سمح منهج العمليات لشركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت في تحسين قدرة المنتج على إرضاء العميل من خلال تحديد التداخلات بين العملية التسويقية و باقي العمليات .
- 5- الرفع من كفاءة العملية التسويقية هو نتاج تضافر جهود النظام ككل وليس أعضاء مصلحة التسويق فقط.
- 6- جميع رؤساء المصالح يدركون أهمية توجيه عملياتهم لخدمة العملية التسويقية وفق مقارنة العمليات لتحسين قدرة النظام و المنتج على إرضاء العميل.
- 7- ترشيد التكاليف يحسن من كفاءة العملية التسويقية.
- 8- هناك نقائص واضحة في العملية التسويقية بالشركة محل الدراسة حيث:
- لا تقوم بدراسة للسوق بمفهومه الكامل بحيث لا تعتمد بصورة واضحة على المؤشرات غير المالية إذ مثلا لا يوجد مؤشرات ومعايير لتحديد مستوى الاحتفاظ بالزبائن، جذب الزبائن و قوة العلامة التجارية.
 - تمارس الترويج، الإشهار والعلاقات العامة باحتشام وعلى نطاق ضيق كون الطلب في سوق الاسمنت مازال يفوق بكثير العرض.
- و قد خلصنا في الأخير إلى التأكيد على أهمية و ضرورة تبني المؤسسات الاقتصادية ثقافة إدارة الجودة باعتباره مدخلا و مصدرا فعالا لتعزيز و تحسين الكفاءة التسويقية بالمؤسسات الاقتصادية خاصة في ظل تحديات المناخ الاقتصادي الجديد، ذلك أنّ تبني ثقافة إدارة الجودة يؤدي و بشكل مستمر إلى تطوير و تعزيز كفاءة العملية التسويقية من خلال زيادة ولاء الزبائن، زيادة الحصة السوقية، زيادة الأرباح، تخفيض التكاليف وتحسين الأداء المالي ، و هذا ما أدركته المؤسسات و الشركات العالمية النشطة في الأسواق المحلية و العالمية من خلال سعيها إلى اعتماد إستراتيجية التميّز بالجودة أو إستراتيجية التأهيل و التوافق مع المواصفات القياسية العالمية (الإيزو).

رابعا : التوصيات: على ضوء هذه النتائج نقدم التوصيات التالية:

- إجراء بحوث ودراسات تسويقية بصفة منتظمة.
- قياس اتجاه العملاء نحو المنتجات ودرجة رضائهم عنها بصفة مستمرة.
- تطوير مؤشرات قياس رضاء العملاء وتحديد بصفة صريحة درجة مساهمة الجودة في هذه المؤشرات.

- العمل على تصحيح مفهوم المديرين فيما يتعلق بالجودة، فالجودة لا تمثل قرارا فنيا إنتاجيا فقط بقدر ما تمثل قرارا تسويقيا وكذلك مفهومهما شاملا يتعلق بأداء المنظمة ككل.
- البحث عن مجال لتطوير إستراتيجية اتصالية تنافسية أكثر فعالية قادرة على بناء صورة المؤسسة و التعريف أكثر بمنتجاتها و تنظيم حملات إعلانية موجهة لكل القطاع السوقي، مع التركيز على صورة العلامة.
- مراجعة الهيكل التنظيمي بما يتوافق مع مقارنة العمليات وجعله مرنا يتماشى مع تحقيق أهداف المنظمة.
- احترام المنهج العلمي في تحقيق إدارة الجودة واستخدام الطرق والأساليب الإحصائية لمراقبة الجودة وكذا التحسين المستمر.

خامسا : آفاق الدراسة:

- تبقى آفاق الدراسة مفتوحة على دراسات أخرى لم يتم تناولها بشكل كاف نذكر من بينها:
- أثر تبني ثقافة إدارة الجودة على تعزيز ولاء العميل.
 - أثر تبني ثقافة إدارة البيئة على كفاءة العملية التسويقية.
 - التسويق بالعلاقات في ظل تبني ثقافة إدارة الجودة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية :I. الكتب :

1. خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد ، إدارة الجودة الشاملة ، الرياض ، الكبيعان للنشر و التوزيع ، 2013 ،
2. عبد الغني الراوي مدى تأثير عمليات المراجعة الداخلية (التدقيقات الداخلية) لنظام إدارة الجودة وفق المواصفة 9001 على التحسين المستمر ونشر ثقافة الجودة دراسة حالة الغرفة التجارية الصناعية صنعاء - 2016م
3. فواز التميمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو، 9000 عالم الكتيب الحديث، الأردن،
4. مأمون الدراكة وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للطباعة والنشر، الأردن 2013
5. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار مائل للنشر والتوزيع، الطبعة، 2 الأردن 2016

II. الدراسات الجامعية:

1. أحمد حروز واقع العملية التسويقية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
2. حمد بن شايب، تحقيق إدارة الجودة الشاملة في ظل تحديات السوق، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الجزائر.
3. شابو مولاي أهمية المزيج التسويقي في رفع المنافسة مذكرة ماجستير جامعة سكيكدة 2012
4. عبد العزيز عبد العال زكي عيد العال (2010) إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات الجامعة الافتراضية الدولية بالمملكة المتحدة، أطروحة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال 2015

III. المجلات و الملتقيات :

1. سملاي يحضيه ادارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية ورقة بحثية بالملتقى الوطني الاول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية أفريل 2003. جامعة ورقلة.
2. علي رحال / إلهام يحياوي ، الجودة و السوق ، مجلة آفاق ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، العدد 05 ، مارس 2001 .

3. قويدر عياش ، إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ورقة بحثية في ملتقى دولي بعنوان المؤسسات الصغيرة و المتوسطة والاقتصاد الجزائري أفاق و تطلعات. جامعة حسبية بن بو علي الشلف، 18/17 أفريل 2014

ثانيا :المراجع الأجنبية :

1. Fougotie COULIBALY Université de technologie compiegne
2. ISO 9000 V2015
3. MANAGEMENT DE LA SATISFACTION CLIENT FDX 50-167
4. Management des competences ،edition Afnor France 2015
5. Seddiki Abdallah، (2004) ، Management de la qualité، office des publications universitaires Alger
6. Source: Dale. Bc & Cooper- "Managing Quality" -Hearford Shor-2014.

ثالثا: المواقع الالكترونية

1. <http://www.commentcamarche.net/qualité/qualité-introduction.php3>.
2. www.qualitépro.net
3. www.iso.org.

الملاحق

الملحق رقم (01): أسئلة المقابلة

أولاً: أسئلة المقابلة مع مدير الوحدة.

1. هل توجه الإدارة العليا سياستها العامة لتحقيق الأهداف التسويقية للشركة؟
2. الاستجابة وتحقيق رضا العميل والأطراف المعنية ذوي المصلحة هو الهدف الرئيسي الأول للشركة؟
3. تعتبر الشركة العميل (الداخلي، الخارجي) قوة محركة لجميع أنشطتها و عملياتها لاسيما التسويقية منها؟
4. تقوم الشركة بالتكوين بصفة مستمرة أو عند الحاجة فقط؟
5. هل تضع الإدارة معايير واضحة للقياس؟
6. استخدام لوحة القيادة كأداة تسيير للعملية التسويقية هو أحد مكتسبات تبني ثقافة إدارة الجودة؟
7. هل تلتزمون بتقييم النتائج المخطط لها للعملية التسويقية؟، وهل هناك إجراءات تصحيحية في حال وجود انحرافات؟

ثانياً: أسئلة المقابلة مع رؤساء المصالح.

1. تعتبر الشركة العميل (الداخلي، الخارجي) قوة محركة لجميع أنشطتها و عملياتها لاسيما التسويقية منها؟
2. هل تضع الإدارة معايير واضحة للقياس؟
3. تعمل الشركة بصفة دورية على قياس مستوى رضا العميل (الداخلي، الخارجي)؟
4. تحقيق رضا العميل هو مهمة مصلحة التسويق فقط؟
5. تمتلك الشركة سياسة للجودة مكتوبة وبأهداف واضحة ومفهومة؟
6. استخدام لوحة القيادة كأداة تسيير للعملية التسويقية هو أحد مكتسبات تبني ثقافة إدارة الجودة؟

ثالثاً: أسئلة المقابلة مع موظفي مصلحة التسويق.

1. تعتبر الشركة العميل (الداخلي، الخارجي) قوة محركة لجميع أنشطتها و عملياتها لاسيما التسويقية منها؟
2. هل تضع الإدارة معايير واضحة للقياس؟
3. تعمل الشركة بصفة دورية على قياس مستوى رضا العميل (الداخلي، الخارجي)؟
4. استخدام لوحة القيادة كأداة تسيير للعملية التسويقية هو أحد مكتسبات تبني ثقافة إدارة الجودة؟
5. هل تلتزمون بتقييم النتائج المخطط لها للعملية التسويقية؟، وهل هناك إجراءات تصحيحية في حال وجود انحرافات؟

6. هل تلقيت تكوين في التسويق (دراسة السوق، تجزئة السوق، الاستهداف، المزيج التسويقي....الخ)؟
7. هل يمكنك القيام بأحد هذه العمليات (دراسة السوق، تجزئة السوق، الاستهداف، المزيج التسويقي)؟
8. تعمل الشركة بشكل مستمر على فهم حاجات و توقعات العملاء؟
9. تحرص الشركة على القيام بدراسة مستوى رضا العميل؟
10. هل تعتبر الاستهداف و التموقع في السوق ضرورة في أو لا؟ كيف ذلك؟
11. ماهي أسس تقسيم السوق التي تعتمد عليها الشركة؟
12. ما هو المزيج التسويقي الذي تتبناه الشركة؟

لملحق رقم (02): علامة تاج

5 sont certifiés à la 5 et CPJ-CEM/A 42, Les ciments CPJ-CEM/A 32
marque de conformité nationale TEDJ délivrée par l'institut algérien
de normalisation IANOR



الملحق رقم (03): سياسة الجودة باللغة العربية



شركة الإسمنت عين التوتة

SOCIÉTÉ DES CIMENTS DE AÏN TOUTA

« S.CIM.A.T »

شركة راسميا الجماعية ش. د. أ. S.P.A. au capital social de : 2.250.000.000 D.A.
N° Identification Fiscale : 099805022210668 - N° Article d'Imposition : 05010212840 - N° Registre de Commerce : 6222106/0/96

سياسة الجودة، البيئة، السلامة والصحة المهنية

إن التطلع لاستشراف آفاق تنمية مستدامة في ظل إنشاء اقتصاد فعال في محيط بيئي نظيف تتحقق فيه مظاهر حياة اجتماعية هادئة ومستقرة، الغاية منه تحقيق الهدف الأسمى والتمثل في التوفيق بين التطور الاقتصادي والاجتماعي مع الحفاظ على نظافة المحيط (في ظل بيئة نظيفة خالية من التلوث) وبالتالي فإن شركة الإسمنت عين التوتة، التي تعد بمثابة الموروث الهائل الذي يجب تمريره لأجيال المستقبل، تلتزم من خلال أنشطتها المتعلقة بتصنيع وتسويق الإسمنت بجميع مكوناته بتلبية احتياجات وتطلعات ومتطلبات الأطراف المعنية بشكل كامل داخل وخارج المؤسسة (الموظفين، العملاء، مقدمي الخدمات، السلطات العامة، ...) عبر جميع المناطق المتواجدة بها، وذلك بانتهاج السير الناجع في استخدام نظام متكامل لإدارة الجودة والمحيط وترسيخ مبدأ السلامة والصحة المهنية.

وفقا لمواصفات: ISO 9001-2015، ISO 14001-2015، OHSAS 18001-2007.

فإن المؤسسة ملزمة ب:

- الامتثال للتشريعات والقوانين التي تنظم قطاع أنشطتها
 - التكفل الدائم بانشغالات الأطراف المعنية،
 - تحديد وإدارة المخاطر المرتبطة بالأنشطة المختلفة،
 - ديمومة واستمرار نشاط إنتاج الإسمنت من خلال الترشيد والاقتصاد في مجال استهلاك الموارد الطبيعية من (مواد أولية وطاقة)،
 - التوفيق بين الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي من خلال تنفيذ عمليات مبتكرة وأكثر كفاءة وذلك من أجل:
 - ⬇ الحفاظ على الموارد الطبيعية،
 - ⬇ الحد من الانبعاثات الملوثة للغلاف الجوي،
 - ⬇ التحكم في إدارة وتسيير النفايات.
 - تنوع منتجاتها وتقييمها ومطابقتها للعلامة الوطنية (تاج TEDJ)،
 - ضمان إدارة موارد بشرية ذات كفاء وفعالة،
 - الحفاظ على صحة وأمن الأشخاص والممتلكات وذلك ب:
 - ⬇ تحسين ظروف العمل،
 - ⬇ الوقاية من الحوادث والأضرار الصحية،
 - ⬇ تحسين قدرات الاستجابة في حالات الطوارئ والأزمات.
 - تحديد الأهداف لتطوير الجوانب البيئية والأخطار الكبيرة المحددة بها مع إيجاد آليات التحكم فيها.
- يجب على عمال شركة الإسمنت عين التوتة وكل من له صلة بانجاح هذه العملية ان يساهم بكل ما أوتي من جهد والاذخراط ايجابيا في انراء الاهداف العامة التالية:

- 1- الاستجابة لحاجيات ومتطلبات الأطراف المعنية،
- 2- التحسين المستمر لنظام التسيير المتكامل.

الرئيس المدير العام

م. باي



Code : E.00.00 Version P	Désignation : Déclaration SMI	Date : Janvier 2018
--------------------------	-------------------------------	---------------------

SIÈGE SOCIAL : 73 BIS RUE BENFLIS LA VERDI (BOUENNA BP N° 6711 BOUENNA EL W. BAHAI) -
Algerie.
Tél : +033385 13 00 - LIGNES GROUPEES - Fax : +033385 41 01 / 85 13 47

الملحق رقم (04): سياسة الجودة باللغة الفرنسية



شركة الإسمنت عين التوتة

SOCIÉTÉ DES CIMENTS DE AÏN TOUTA

« S.C.I.M.A.T. »

S.P.A. au capital social de : 2.250.000.000,00 D.A. - رأس المال الاجتماعي
 N° Identification Fiscale : 099805022210668 - N° Article d'imposition : 05180701083 - N° Registre de Commerce : 0222106/8/98

POLITIQUE QUALITE/ENVIRONNEMENT/ SANTÉ & SECURITE AU TRAVAIL

Dans une perspective de développement durable (économie efficace /écologie vivable/social équitable) ayant pour objectif principal de concilier le progrès économique et social, avec la préservation de l'environnement, la Société des Ciments d'Aïn-Touta considérée comme patrimoine à transmettre aux générations futures s'engage par ses activités relatives à la fabrication des ciments, des granulats et leur commercialisation, à satisfaire pleinement les besoins, les attentes et les exigences des parties intéressées dans et en dehors de l'organisme (personnel, clients, prestataires, pouvoirs publics,...) au niveau de tous les sites où elle est implantée.

A travers son système de management intégré qualité, environnement, santé et sécurité au travail selon les référentiels ISO 9001 :2015, ISO 14001 :2015 et OHSAS 18001 : 2007, La SCIMAT s'engage à :

- Se conformer à la législation et la réglementation applicables à son domaine d'activité, ainsi que les exigences souscrites,
- Rester en permanence à l'écoute des parties intéressées,
- Identifier et gérer les risques associés aux différentes activités,
- Pérenniser l'activité cimentière, par une utilisation rationnelle et économe des ressources naturelles (matières premières et énergie),
- Concilier les performances économiques, sociales et environnementales par la mise en place de process innovants, plus efficaces permettant:
 - ⊕ La préservation des ressources naturelles,
 - ⊕ La réduction des rejets atmosphériques,
 - ⊕ La maîtrise de la gestion des déchets.
- Diversifier ses produits et les valoriser à la marque de conformité nationale TEDJ,
- Assurer une ressource humaine efficace,
- Préserver la santé & la sécurité des personnes et des biens par :
 - ⊕ L'amélioration des conditions de travail,
 - ⊕ La prévention des accidents et des atteintes à la santé,
 - ⊕ L'amélioration des capacités de réaction en situation d'urgence et de crise.
- Fixer des objectifs de progrès visant une maîtrise des aspects environnementaux et risques significatifs.

Chaque acteur de la SCIMAT doit contribuer activement à la réussite de cette démarche et s'intégrer parfaitement à travers les Objectifs Généraux suivants :

- 1) Répondre aux besoins, attentes et aux exigences des parties intéressées.
- 2) Amélioration continue du Système de Management Intégré.

Le Président Directeur Général

M.BEY

Code : 00.00 Version P

Désignation : Déclaration SMI

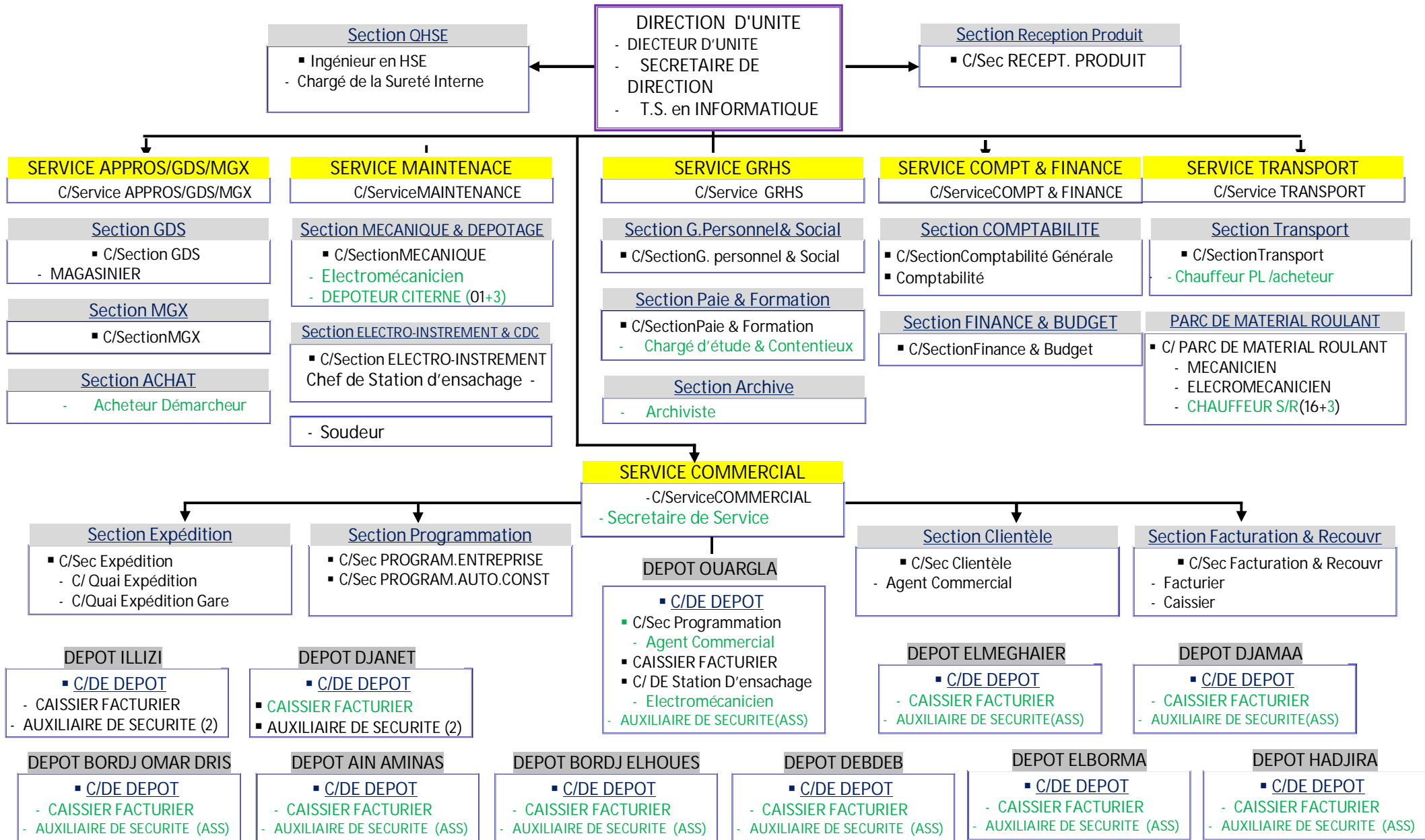
Date : Janvier 2018

SIÈGE SOCIAL : 73 BIS RUE BENFLIS LA VERDURE BATNA BP N° 67 EL BOUSTENE (W.BATNA) - Algérie.

Tel : (033)85 13 00 LIGNES GROUPES - Fax : (033)85 11 01 /85 12 47

Cimenterie Aïn-Touta W Batna : BP 10 Aïn-Touta - W. Batna Algérie Tel :213 (0) 33 35 87 74 / 213 (0) 33 35 57 87 Fax : 213 (0) 33 35 58 58 / 213 (0) 33 35 52 52
 N° Article d'imposition : 05180/01083 N° registre de commerce : 222106-05/0/98

الملحق رقم (05): الهيكل التنظيمي لشركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت



CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS SCIMAT UC TGGT

Mission
Fondamentale :

Missions Opérationnelles

PROCESSUS DE MANAGEMENT

PM1

Système de Management Intégré

PM2

Planning budgétaire et suivi

PROCESSUS DE REALISATION

PR1

Approvisionnements

PR2

Réalisation

PR3

Marketing

PROCESSUS SUPPORT

PS1

Investissements

PS2

Ressources Humaines

PS3

Management des
Infrastructures

Exigences
- Parties Intéressées

Satisfaction
- Parties Intéressées



الملحق رقم (07) مصفوفة التقاطعات بين العمليات (العميل/ مورد) بشركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت

Processus Clients ↕ ↗ Processus		Management		Opérationnel			Support		
		PRM01-01	PRM02-02	PRO01-01	PRO02-01	PRO03-01	PRS01-01	PROS02-01	PRS03-01
Management	PRM01-01		PV. Revue de Direction Exigences Légales et Règlementaires PME AES B.RF Programme audit Rapport Audit	PV. Revue de Direction Exigences Légales et Règlementaires PME AES Programme audit Rapport Audit	PV. Revue de Direction Exigences Légales et Règlementaires PME AES Programme audit Rapport Audit	PV. Revue de Direction Exigences Légales et Règlementaires PME AES Programme audit Rapport Audit DA	PV. Revue de Direction Exigences Légales et Règlementaires PME AES Programme audit Rapport Audit Besoins en RH & en Formation	PV. Revue de Direction Exigences Légales et Règlementaires PME AES Programme audit Rapport Audit	PV. Revue de Direction Exigences Légales et Règlementaires PME AES Programme audit Rapport Audit Besoins en Ressources Matériels
	PRM02-02	PV. Revue de Direction R.F mises à disposition		Ressources Financières mises à disposition	Ressources Financières mises à disposition	Ressources Financières mises à disposition DA	R.F mises à disposition Besoins en RH & en Formation	R.F mises à disposition	R.F mises à disposition Besoins en Besoins en Ressources Matériels
Opérationnel	PRO01-01	PV. Revue de Direction Réclamations Clients	B. Ressources Financières Chiffre d'affaires Etat de rapprochement		Réclamations Clients Prévision des ventes Etat de Rapprochement		Besoins en RH & en Formation	Demande de réparation	Besoins en Ressources Matériels
	PRO02-01	PV. Revue de Direction Fiche de NC	B. Ressources Financières	Produits conformes Programme Décadaire		DA	Besoins en RH & en Formation	Demande d'intervention Programme de Production	B. en Ressources Matériels Programme Opérations Investissements et
	PRO03-01	PV. Revue de Direction Produits conformes aux Données d'achat	B. Ressources Financières Produits conformes aux Données d'achat	Produits conformes aux Données d'achat	Produits conformes aux Données d'achat		Produits conformes aux Données d'achat Besoins en RH & en Formation	Produits conformes aux Données d'achat	B. en Ressources Matériels Produits conformes aux Données d'achat
Support	PRS01-01	PV. Revue de Direction Personnel Compétent et Formé	B. Ressources Financières Personnel Compétent et Formé	Personnel Compétent et Formé	Personnel Compétent et Formé	Personnel Compétent et Formé DA		Personnel Compétent et Formé	Besoins en Ressources Matériels Personnel Compétent et Formé
	PROS02-01	PV. Revue de Direction	B. Ressources Financières		Disponibilité des Equipements de Production Programme des arrêts programmés	DA	Besoins en RH & en Formation		Besoins en Ressources Matériels
	PRS03-01	PV. Revue de Direction	B. Ressources Financières	Mise à disposition des Ressources Matériels	Réalisation des Opérations Programmées	DA	Besoins en RH & en Formation	Réalisation des Opérations Programmées	

الملحق رقم (08): لوحة القيادة مصلحة الانتاج و الصيانة

TDB DU 4^{eme} TRIMESTRE

Objectif Général n° 1 : Répondre aux exigences des clients

Objectif spécifique 1 : Disponibilité des ateliers

Indicateur de suivi	Cibles	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	Moyenne
Taux de disponibilité	80%	95,87%	87,25%	82,13%	77,72%	85,74%

Analyse des données :

			4 eme trimestre								
N°	ATELIER	Cibles	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Octobre	Novembre	Decembre	Trim. 4	Moyenne	
1	Station de conditionnement	80%	95,87%	87,25%	82,13%	81,85%	75,32%	75,75%	77,72%	77,72%	

Station de conditionnement

Le taux de disponibilité de la station de conditionnement durant le QUATRIEME trimestre est égal 77,72 %

les principaux causes sont :

- Le mauvais état de l'ensacheuse
- L'absence des pièces de rechange
- La coupure fréquente de l'électricité
- Le mauvais état de l'armoire électrique

شركة الاسمنت عين التوتة
الوحدة التجارية بنقرت
مصلحة الصيانة

Electricité et Eaux :

Pendant le quatrième trimestre nous remarquons ce qui suit:

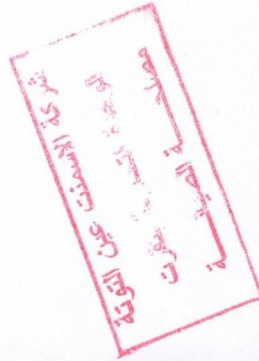
La diminution de la quantités d'électricité consommés par 7% et soit de l'eau par 4% et tout cela par rapport au troisième trimestre

A partir à ces données, nous trouvons la bonne maîtrise de la consommation de ces énergies et nous enregistrons une ratio annuel de valeur de 78 pour l'électricité et 31 pour l'eau et toujours inférieur de la seuil.

Maîtriser les règles de sécurité pour préserver la santé, la sécurité des travailleurs et parties intéressées

Aucun accident de travail n'a eu lieu durant le quatrième trimestre

Le détail se trouve au niveau de l'enquête des accidents de travail réalisés par la structure concernés et cela suite aux exigences du référentiel OHSAS 18001.



LE 4^{ème} TRIMESTRE

- REALISATION

UNITE COMMERCIALE TOUGGOURT

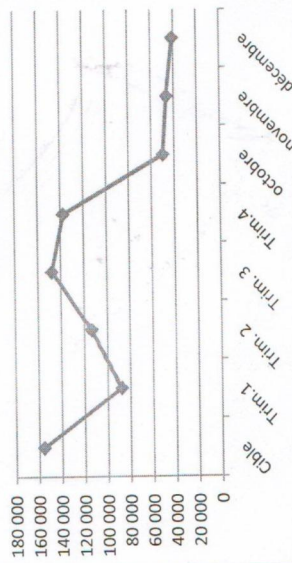
Objectif général N° 2 : Amélioration continue du système de management intégré

Indicateurs de suivi Maîtrise des consommations

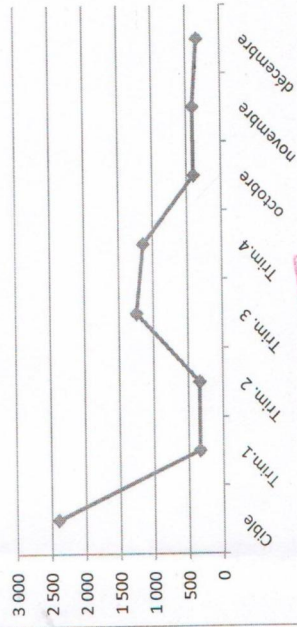
	Cible	Cible	Trim.1	Trim.2	Trim.3	Trim.4	octobre	novembre	décembre	Total	Taux	Ecart
Electricité :	Kwh	156 000	88 117,67	113 902,67	148 020,33	137 665,00	49 875,00	46 560,00	41 230,00	487 705,67	88%	12%

	Cible	Cible	Trim.1	Trim.2	Trim.3	Trim.4	octobre	novembre	décembre	Total	Taux	Ecart
Eaux :	m ³	2 400	335,49	335,49	1 247,00	1 142,00	400,00	405,00	337,00	1 917,98	48%	52%

Electricité :



Eaux :



شركة الاسمنت عين التوتة
الوحدة التجارية بقرت
مصلحة الضريبة

الملحق رقم (09) الوثائق الخاصة بمصلحة تسيير الموارد البشرية

Revue du Processus Gestion des Ressources Humaines

Réunion N° :

L'an deux mille Quatorze et le Quatre du mois d' Octobre , s'est tenue au niveau du l'unité commercial de TOUGGOURT, une réunion sur la revue du processus Gestion des Ressources Humaines, pour examiner le revuedu processus du 3 em Trimestre 2014

EC53030 -096

Etaients présents : M^r A-HADJDAJ Chef Sce des Ressources Humaines (Pilote du processus)
M^r M.T. Defrour Chef Section Gestion du Personnel (membre)
M^{lle} A. Rached Chef Section Social (membre)
Le Responsable HSE (Recrutement en cour)

Code Processus : PRS01-01	Processus : Gestion des Ressources Humaines	
Structure : Gestion des Ressources Humaines	Date : Octobre 2014	R.P.N°: 03/2014
Pilote du Processus : HADJADJ Abdessamia	Groupe de Travail : DEFROUR & RACHED	

Efficacité : Suivi des Indicateurs

* Les résultats obtenus durant le troisième Trimestre 2014 sont : Acceptable

* La mesure de l'efficacité se résume comme suit :

- A/ Formation : * Développement & Amélioration Continue du Personnel Formé
- * Développement & Amélioration Continue du Personnel Compétent
- B/ Sécurité : * Élimination les Accidents de Travail

Fonctionnement :

Le présent processus << Gestion des Ressources Humaines >> fonctionne d'une manière régulière, aucun dysfonctionnement n'a été constaté au niveau des interactions avec les autres processus. & s'adapte correctement aux nouvelles normes édictées par le SMI, & est fonctionnellement en harmonie avec les autres processus.

Besoins en Ressources :

- Les besoins en ressources ont été validés dans le Budget Prévisionnel 2014 de la SCIMAT U-TGGT
- Un suivi de sa réalisation est assuré par le Processus Planning & Suivi Budgétaire PRM02-01

Amélioration :

C : Correction AP : Action Préventive AC : Action Corrective AA : Action d'Amélioration

Classification :	Référence de l'Action à Entreprendre & son Intitulé	Source de l'Action	Opérateur(s)	Date de Déclenchement	Date d'Achèvement
AA	Mise en place d'un nouveau logiciel format ACCESS pour établir et sauvegarde les fiches renseignement des personnels, les titres de congés, les titres de récupération	Direction de l'unité	DRHS avec l'informaticien	4em trim 2014	Fin de 4em trim 2014
AA	Des visites & réunions périodiques doivent être tenues au niveaux des divers dépôts pour sensibiliser les personnels des dépôts sur le rôle de chacun en matière de gestion du personnel.	Direction de l'unité	DRHS avec l'informaticien	4em trim 2014	Périodique

Correction : Action visant à éliminer une non-conformité (3.6.6) détectée.
NOTE 1 : Une correction peut être menée conjointement avec une action corrective (3.6.5).
NOTE 2 : Une correction peut être, par exemple, une reprise (3.6.7) ou un reclassement (3.6.8).

Action Préventive : Action visant à éliminer la cause d'une non-conformité (3.6.2) potentielle ou d'une autre situation potentielle indésirable.
NOTE 1 : Il peut y avoir plusieurs causes à une non-conformité potentielle.
NOTE 2 : Une action préventive est entreprise pour empêcher l'occurrence, alors qu'une action corrective (3.6.5) est entreprise pour empêcher la réapparition.

Action Corrective : Action visant à éliminer la cause d'une non-conformité (3.6.2) ou d'une autre situation indésirable détectée.
NOTE 1 : Il peut y avoir plusieurs causes à une non-conformité.
NOTE 2 : Une action corrective est entreprise pour empêcher la réapparition alors qu'une action préventive (3.6.4) est entreprise pour empêcher l'occurrence.
NOTE 3 : Il convient de distinguer action curative, ou correction corrective (3.6.6), et action corrective.

Amélioration de la Qualité : Partie du management de la qualité (3.2.8) axée sur l'accroissement de la capacité à satisfaire aux exigences pour la qualité.
NOTE : Les exigences peuvent être liées à tout aspect tel que l'efficacité (3.2.14), l'efficience (3.2.15) ou la traçabilité (3.5.4).

Documents Examinés lors de cette Revue : Documents Associés au Processus PRS01-01, TDB processus & Budget.
Date de la Prochaine Revue de Processus :



Suivi du Tableau de Bord 03^{eme} Revue de Processus Ex

Objectif Général N° 2 de la S.CIM.A.T :

Amélioration Continue du Système de Management Intégré

Objectifs Spécifiques du Processus :

A- Formation : Développement & Amélioration Continue des Compétences

A-1- Taux du Personnel Formé : (Périodicité de Mesure : Trimestrielle)

Indicateurs de Suivi	01° Trm	02° Trm	03° Trm	04° Trm	09 mois
Nombre du Personnel Programmé	5	5	2		12
Nombre du Personnel Réalisé	3	7	3		13
Cible ≥ 80% du Personnel Formé	80.00%	80.00%	80.00%		80.00%
Taux du Personnel Formé	60.00%	140.00%	150.00%		108.33%
Écart	-20.00%	60.00%	70.00%		28.33%

Analyse :

Le taux du personnel qui sont réalisés les formations par apport les prévision durant ce trimestre est atteinte le 100% ce qui fait que nous somme dans une bon vois suite a la coordination permanente entre nos service, et CFIC.

Ainsi, que la réalisation des 09 mois est atteinte le 100% du personnel qui a réalisés des formations par apport les prévisions.

A-2- Nombre d'Action de Formation Réalisée/ Prévues : (Périodicité de Mesure : Trimestrielle)

Indicateurs de Suivi	01° Trm	02° Trm	03° Trm	04° Trm	09 mois
Nombre d'Action Prévues	5	4	2		11
Nombre d'Action Réalisée	5	8	2		15
Cible ≥ 80% d'Action Réalisée	80.00%	80.00%	80.00%		80.00%
Taux d'Action de Formation Réalisée	100.00%	200.00%	100.00%		136.36%
Écart	20.00%	120.00%	20.00%		56.36%

Analyse :

Le nombre des actions réalisés par apport les prévision durant ce trimestre est 100% , tenant ici la nature de ce trimestre, compte tenu de la saison estivale, le mois de Ramadan, où sont les programmation des formations non intensifs.

Ainsi, que la réalisation des 09 mois est 136% du personnel qui a réalisés des formations par apport les prévisions.

A-3- Taux du Personnel Compétent : (Périodicité de Mesure : Trimestrielle)

Indicateurs de Suivi	01° Trm	02° Trm	03° Trm	04° Trm	09 mois
Nombre de Personnel Evalué	57	59	58		58
Cible ≥ 80% du Personnel Compétent	80.00%	80.00%	80.00%		80.00%
Taux Moyen du Personnel Compétent	78.00%	75.00%	75.00%		76.00%
Écart	-2.00%	-5.00%	-5.00%		-4.00%

Analyse :

Comparaison entre le taux des compétences qui est estimé à 75% dans le troisième trimestre et le deuxième trimestre, en marquant qu'il ya une stabilité enregistré au niveau des compétences de nos personnel et cela a cause de la stabilité des effectifs et manque des formations enregistrées durant ce trimestre cause mois ramadan, l'été.. , où le développement sera de plus en plus et L'analyse des écarts entre la cible et l'évaluation par la hiérarchie est programmé courant l'année par la réalisation du plan de formation 2014, à travers les formations diplomates planifiées en faveur des travailleurs.

B- Sécurité : Accidents de Travail du Personnel:

(Périodicité de Mesure : Mensuelle)

Indicateurs de Suivi / Mois	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	09 mois
Cible = 0 (Zéro Accident de travail & Zéro Jour Perdu)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Nombre d'Accidents Enregistrés	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Nombre du Jour Perdu:		43											43
- Presque Accident													0
- Premier Soins													0
- Accident sans Arrêt de Travail													0
- Accident avec Arrêt de Travail		43											43
- Fatalité													0
Écart 01	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Écart 02	0	43	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	43

Analyse :

Aucun accident de travail a enregistré durant ce trimestre , vue le respect permanent par les travailleurs vers l'application des consignes de santé et sécurité au travail, avec le suivi quotidiennement de la direction et les directives pour le port des EPI,



Recommandations :

Des réunions périodiques doivent être tenues pour sensibiliser les personnels selon les catégories socio-professionnelles sur le rôle de chacun en vers le système de management intégré.

الملحق رقم (10): الوثائق الخاصة بمصلحة المحاسبة

REVUE DU PROCESSUS PLANNING ET SUIVI BUDGETAIRE RÉUNION N° 04/2014

L'an deux mille Quatorze et le Huit du mois d'octobre s'est tenue au niveau de l'unité, une réunion de travail sur la revue du processus Planning et suivi budgétaire, concernant le troisième trimestre 2014,

Etaient présents:

M^r BAHHA Med Habib CHEF DE SERVICE DES FINANCES (Pilote du processus)
M^r HDJAYDJI Younes (Membre)
MDEM BENZAHRA Farah (Membre)

CODE : PRM03-02	Processus Planning et suivi Budgétaire		
Service des finances	DATE : janv-15	RP n° :04/2014	
Pilote :BAHHA Med Habib	Groupe de travail : HDJAYDJI Younes - BENZAHRA Farah		
Efficacité - suivi des indicateurs: TDB			
Le processus est efficace et permet la mesure des objectifs.			
Fonctionnement :			
Le processus fonctionne normalement et son fonctionnement est harmonie avec les autres processus			
Besoins en ressources :			
A: Amélioration :	C: Correction	AP:Action Préventive	AC:Action Corrective AA : Action d'Amélioration
<div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 20px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 30%;"> <p>Correction: action visant à éliminer une non-conformité détectée.</p> <p>Note1: Une correction peut être menée conjointement avec une action corrective</p> <p>Note2: Une correction peut être par exemple une reprise ou un reclassement.</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 30%;"> <p>Action Préventive: action visant à éliminer la cause d'une non-conformité potentielle ou d'une situation potentielle indésirable.</p> <p>Note1: Il peut y avoir plusieurs causes à une non-conformité potentielle.</p> <p>Note2: Une action préventive est entreprise pour empêcher l'occurrence alors qu'une action corrective est entreprise pour empêcher la réapparition.</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 30%;"> <p>Action Corrective: action visant à éliminer la cause d'une non-conformité ou d'une situation indésirable détectée.</p> <p>Note1: Il peut y avoir plusieurs causes à une non-conformité.</p> <p>Note2: Idem Note2 de l'action préventive.</p> <p>Note3: Il convient de distinguer action curative, ou correction et action corrective.</p> </div> </div>			
Documents examinés lors de cette revue :			
1- TDB Précédents;			
2- Budget 2014			
3- Rapport d'exécution budgétaire			
Date de la prochaine revue de processus :	avr-15		



precessus planning et suivi Budgétaire

Indicateurs exprimés en Valeur(KDA)

4^{ème} TRIMESTRE 2014

Designation	Objectif	Cible	Réalise	Taux %	Nature	Action	Action a Entreprendre
Valeur ajouté		-98 993	-18 360	18.55%	A		continuité de maîtrise des changes et produits
Résultat d'exploitation		-51 407	-42 251	82.19%	A		maîtrise des changes et produits
Consumation/CA HT		0.23	1.04	452.17%	A		maîtrise des Consumation
Services/CA HT		0.04	0.20	500.00%	A		maîtrise des Services
Frais personnel/CAHT		0.01	0.03	300.00%	A		maîtrise des Frais personnel

Analyse des Ratios:

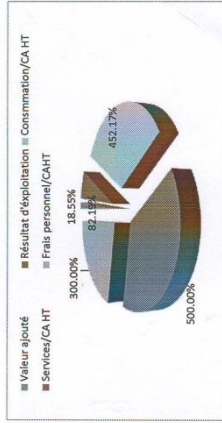
La Valeur ajouté: est la défiance entre les achats consommé et le chiffre d'affaire la dite valeur réalise en plus avec un taux de 18.55% représente la bonne maîtrise des achats consommé par rapport le budget

Résultat d'exploitation: réalisé à la clôture du 4ème trimestre 2014 représente un taux de réalisation de 82.19% en plus des prévisions ajoutanta ce resultat négatif est le manque de remboursement des frais de transport pour ce trimestre

Consumation/CA HT: représente 452.17% par rapport aux prévisions en raison de manque d'approvisionnement de ciment et la Perturbation les contrats des transport

Services/CA HT: représente 500% par rapport les prévisions Cette augmentation en raison de frais transport et l'entretien des conduite des silou des cements hors budget

Frais personnel/CAHT: représente 300% par rapport les prévisions personnel



الملحق رقم (11): الوثائق الخاصة بالمصلحة التجارية

Revue du Processus Service commercial

Réunion N° :

EC53030-08

L'An Deux Mille Quinze, & le Quatre du Mois de Janvier s'est tenue au niveau de l'Unité Commerciale de Touggourt une réunion des membres sur la revue du processus << Service commercial >>, pour examiner la revue du processus du Quatrième Trimestre 2014.

Étaient présents : * Mr. ABIDLI DJAMEL EDDINE - Chef de Service Commercial/Interemaire (Pilote du Processus)
* Mr. BERHI Ali Chef de Section Programmation (Membre)

Code Processus : PRO01-01	Processus : Service commercial
Structure : Service commercial	Date : dimanche 04/01/2015 R.P N° : 04/2014
Pilote du Processus : ABIDLI DJAMEL EDDINE	Groupe de Travail : BERHI Ali

Efficacité : Suivi des Indicateurs
Les résultats obtenus durant le Quatrième Trimestre 2014 sont :
La mesure de l'efficacité se résume comme suit :

- A* Améliorer la Satisfaction des Clients
- B* Réaliser le Programme des Ventes
- C* Respecter le Budget

Fonctionnement :

Le présent processus << Service commercial >> fonctionne d'une manière régulière, aucun dysfonctionnement n'a été constaté au niveau des interactions avec les autres processus, & s'adapte correctement aux nouvelles normes édictées par le SMI, & est fonctionnellement en harmonie avec les autres processus.

Besoins en Ressources :

- Les besoins en ressources sont exprimés & validés dans le Budget Prévisionnel 2014 de la SCIMAT Unité de Touggourt.
- Un suivi de sa réalisation est assuré par le Processus Planning & Suivi Budgétaire PRM02-01

Amélioration :

AC : Correction	AP : Action Préventive	AC : Action Corrective	AA : Action d'Amélioration		
Classification :	Référence de l'Action à Entreprendre & son Intitulé	Source de l'Action	Opérateur(s)	Date de Déclenchement	Date d'Achèvement
AP	prise en charge des clients (auto constructeur , construction rural) daïra.	Direction de l'unité	Service Commercial	1er trim 2014	Fin de 1er trim 2014
AA	établissement d'une application pour la gestion électronique des archives commercial (dossiers auto constructeur , construction rural) par daïra			2e trim 2014	Fin de 1er trim 2014
AC	veille au délai des traitements des dossiers afin de les affectés à UC Biskra et la cimenterie dans les meilleurs délais			1e trim 2014	Fin de 1er trim 2014
AA	Utilise le canal d'information par type affichage pur expliquer aux clientele la nouvelle mise en sac de CRS (CPA-CEM I/42.5 ES)			4e trim 2014	1er trim 2015
Correction : Action visant à éliminer une non-conformité (3.6.2) détectée, indésirable. NOTE 1 : Une correction peut être menée conjointement avec une action corrective (3.6.5). NOTE 2 : Une correction peut être, par exemple, une reprise (3.6.7) ou un reclassement (3.6.8).		Action Préventive : Action visant à éliminer la cause d'une non-conformité (3.6.2) potentielle ou d'une autre situation potentielle indésirable. NOTE 1 : Il peut y avoir plusieurs causes à une non-conformité potentielle. NOTE 2 : Une action préventive est entreprise pour empêcher l'occurrence, alors qu'une action corrective (3.6.5) est entreprise pour empêcher la réapparition.		Action Corrective : Action visant à éliminer la cause d'une non-conformité (3.6.2) ou d'une autre situation indésirable détectée. NOTE 1 : Il peut y avoir plusieurs causes à une non-conformité. NOTE 2 : Une action corrective est entreprise pour empêcher la réapparition alors qu'une action préventive (3.6.4) est entreprise pour empêcher l'occurrence. NOTE 3 : Il convient de distinguer l'action curative, ou correction (3.6.6), et l'action corrective.	
Amélioration de la Qualité : Partie du management de la qualité (3.2.8) axée sur l'accroissement de la capacité à satisfaire aux exigences pour la qualité. NOTE : Les exigences peuvent être liées à tout aspect tel que l'efficacité (3.2.14), l'efficience (3.2.15) ou la traçabilité (3.5.4).					

Documents Examinés lors de cette Revue : Documents Associés au Processus PRO01-01, TDB processus & Budget.
Date de la Prochaine Revue de Processus : avril 2015

شركة الإسمنتات تونسية
الوحدة التجارية بولاية تونجة
في يوم 04/01/2015
م. ب. 34000

04/° Revue de Processus Ex. 2014

Objectif Général N° 2 de la S.C.I.M.A.T.: Amélioration Continue du système de Management Intégré

Objectifs Spécifiques du Processus:

A- Améliorer la Satisfaction des Clients

Le suivi L' indicateur est détaillé dans les annexes

Périodicité de Mesure: Annuelle

B- Réaliser le Programme des Ventes Mensuel

Le suivi L' indicateur est détaillé dans les annexes

Mesure de Suivi: Mensuelle

C- Respecter le Budget des Ventes

Le suivi L' indicateur est détaillé dans les annexes

Périodicité de Mesure: Trimestrielle

شركة الإستثمارات عمون التوتنة
الوحدة التجارية بتقاسرت
فحصت في 11/05/2014

شركة الإستثمارات
الوحدة التجارية بتقاسرت
فحصت في 11/05/2014

Objectif spécifique du processus :

1. Réalisé CA selon budget ANNEE.

Chiffre D'affaire	cible	janvier	février	mars	01 trim.	AVRIL	MAI	JUIN	02 trim.	01 SEM
CA prévu (CA ciment 10 ³ DA)	100.00%	101 299	101 299	101 299	303 897	149 347	149 347	149 347	448 041	751 938
CA réalisé (CA ciment 10 ³ DA)	///	116 813	118 021	54 477	289 313	104 340	114 701	119 349	338 390	627 704
écart		15 514	16 722	-46 822	-14 584	-45 007	-34 646	-29 998	-109 651	-124 234
Taux %		115%	117%	54%	95%	70%	77%	80%	76%	83.48%

Chiffre D'affaire	cible	JUILLET	AOUT	SEP	03 trim.	OCT	NOV	DEC	04 trim.	02 SEM	ANNEE 2014
CA prévu (CA ciment 10 ³ DA)	100.00%	150 439	149 347	165 462	465 248	171 523	99 217	165 032	435 772	901 020	1 652 958
CA réalisé (CA ciment 10 ³ DA)	///	100 565	135 159	169 775	405 500	164 858	155 988	193 126	513 971	919 471	1 547 175
écart		-49 874	-14 188	-4 313	-59 748	-6 665	56 771	28 094	78 199	18 451	-105 783
Taux %		67%	90%	103%	87%	96%	157%	117%	117.94%	102.05%	93.60%

2. Réalisé le programme des ventes :

Programme	cible	janvier	février	mars	01 trim.	AVRIL	MAI	JUIN	02 trim.	01 SEM
programme prévu (ciment)	100.00%	14 160	14 160	14 160	42 480	18 560	18 560	18 560	55 680	98 160
programme réalisé (ciment)	///	12994.00	13621.10	5761.75	32376.85	12755.30	14487.55	14433.45	41676.30	74053.15
écart		-1166.00	-538.90	-8398.25		-5804.70	-4072.45	-4126.55	-14003.70	-14003.70
Taux %		91.77%	96.19%	40.69%	76.22%	68.72%	78.06%	77.77%	74.85%	75.44%

Programme	cible	JUILLET	AOUT	SEP	03 trim.	OCT	NOV	DEC	04 trim.	02 SEM	ANNEE 2014
programme prévu (ciment)	100.00%	18 660	18 560	20 760	57 980	21 660	11 500	20 700	53 860	111 840	210 000
programme réalisé (ciment)	///	12483.25	17256.15	21441.25	51180.65	21565.30	19343.80	24576.75	65 486	116 667	190 720
écart		-6 177	-1 304	681		-95	7 844	3 877	11 626	4 827	-19 280
Taux %		66.90%	92.97%	103.28%	88.27%	99.56%	168.21%	118.73%	121.59%	104.32%	90.82%

Analyse des données

L'UC de Touggourt n'a pas réalisée les objectifs prévus durant l'année 2014.

Ce résultat est présenté comme suite :

- 1 un CA de **1 547 175 000 DA** soit un taux de **93.60 %** de CA prévu.
- 2 La réalisation de programme des ventes est de **90.82 %** de programme prévu avec un déficit de **19280T**.

Une simple lecture aux suites données donne l'analyse suivante :-

PROGRAMME (CIMENT)	janvier	février	mars	AVRIL	MAI	JUIN	Juillet	Aout	Sep	S/TOTAL01
PROG PREVU (VENTES)/T	14160	14160	14160	18560	18560	18560	18660	18560	20760	156 140
PROG REALISE (VENTES)/T	12994	13621	5762	12755	14488	14433	12483	17256	21441.25	125 233
APPRO CIMENT/T	8650	74438	2637	12858	17128	14435	13509	16990	21126	121 771

PROGRAMME (CIMENT)	Oct.	Nov.	Déc.	S/TOTAL02	G/TOTAL
PROG PREV (VENTES)	21660	11500	20700	53 860	210 000
PROG REALISE (VENTES)	21565.3	19343.8	24576.75	65 486	190 719
APPROV CIMENT	20839.1	21517.1	23886.8	66 243	188 014



SCIMAT AINTOUTA
UC-TOUGGOURT

Afin d'amélioration nos service et de satisfaire au mieux la clientèle de L'UC-Touggourt, une enquête de satisfaction concernant la amélioration continue du système de management a été réalisée durant la période d'année 2014, la clôture pour la réception des enquêtes ayant été fixée fin du mois décembre 2014.

450 enquêtes ont été envoyées et 350 répondues, ce qui représente un taux de réponse de 77.77%

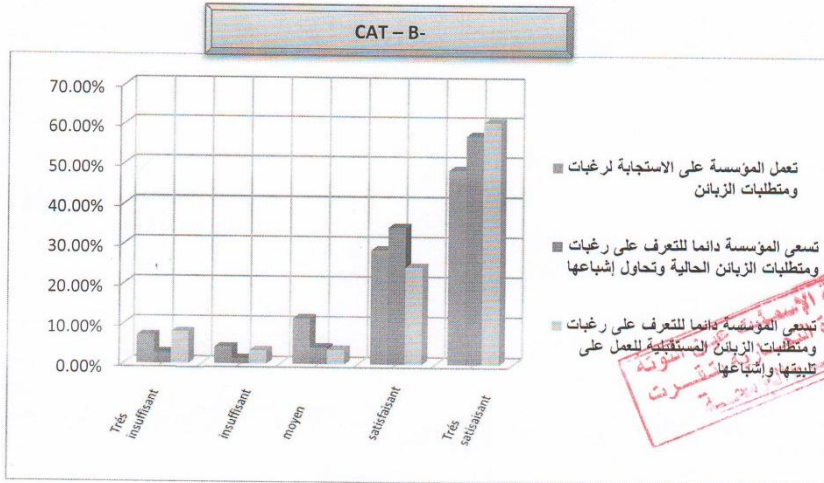
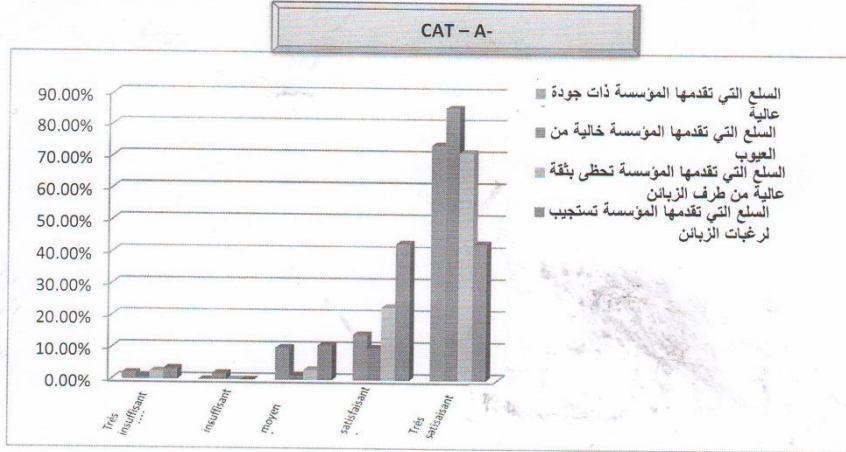
Résultats :

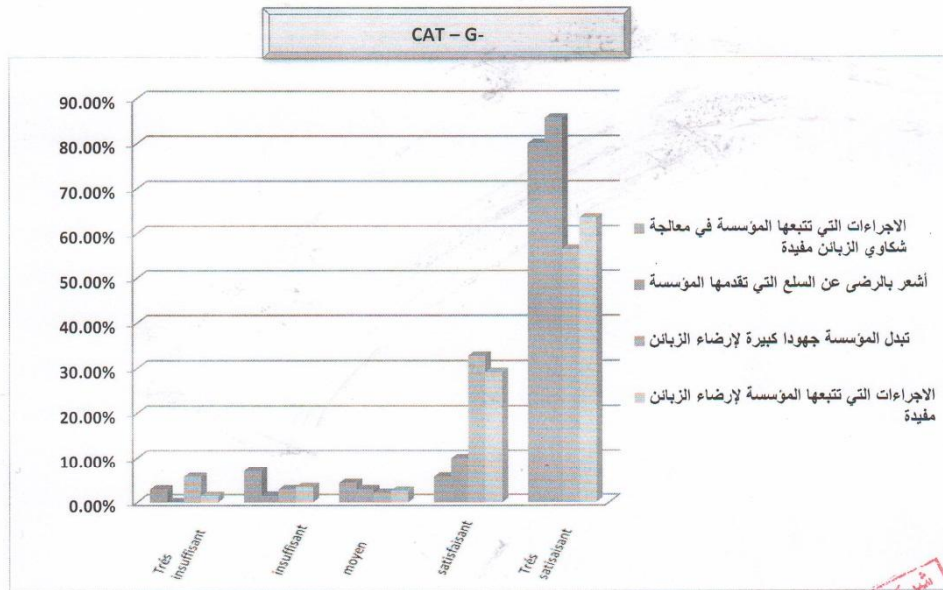
Questionnaire

ANNEE 2014					Mesurage	N	ASPECTS
(لا أوافق بشدة)	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة			
Très insuffisant	Insuffisant	Moyen	Satisfaisant	Très satisfaisant			
%2.00	%0.00	%10.00	%14.29	%73.71	السلع التي تقدمها المؤسسة ذات جودة عالية	1	A
%0.86	%2.00	%1.43	%10.00	%85.71	السلع التي تقدمها المؤسسة خالية من العيوب	2	
%2.57	%0.00	%3.14	%22.86	%71.43	السلع التي تقدمها المؤسسة تحظى بنقطة عالية من طرف الزبائن	3	
%3.43	%0.00	%10.86	%42.86	%42.86	السلع التي تقدمها المؤسسة تستجيب لرغبات الزبائن	4	
%7.14	%4.29	%11.43	%28.57	%48.57	تعمل المؤسسة على الاستجابة لرغبات ومتطلبات الزبائن	5	B
%2.86	%1.43	%4.29	%34.29	%57.14	تسعى المؤسسة دائما للتعرف على رغبات ومتطلبات الزبائن الحالية وتحاول إشباعها	6	
%8.00	%3.43	%3.78	%24.29	%60.50	تسعى المؤسسة دائما للتعرف على رغبات ومتطلبات الزبائن المستقبلية للعمل على تلبيتها وإشباعها	7	
%0.00	%1.43	%1.43	%5.71	%91.43	السلع التي تقدمها المؤسسة عليها طلب كبير من طرف الزبائن	8	C
%4.29	%5.71	%14.29	%14.29	%61.43	أفضل دائما التعامل مع السلع التي تقدمها المؤسسة	9	
%9.14	%19.43	%28.57	%14.29	%28.57	أسعار السلع التي تقدمها المؤسسة مناسبة	10	D
%2.00	%1.43	%14.29	%21.71	%60.57	أسعار السلع التي تقدمها المؤسسة متناسبة مع جودتها	11	
%34.00	%13.71	%7.14	%13.71	%31.43	تلتزم المؤسسة بتسليم المنتجات إلى الزبائن في الأجال المحددة	12	E
%15.40	%10.00	%3.00	%21.43	%50.17	تتجاهل المؤسسة دائما عن الوفاء بطلبات الزبائن	13	
%10.57	%13.43	%0.57	%12.29	%63.14	تقدم المؤسسة تهيئات كبيرة للزبائن	14	

%0.00	%2.57	%0.86	%22.57	%74.00	15	أشعر بالارتياح ازاء الطريقة التي تتعامل بها المؤسسة	
%4.29	%1.14	%4.29	%4.29	%86.00	16	تقوم المؤسسة دائما باستقبال شكاوى الزبائن في حالة اعتراضهم على السلع تقدمها المؤسسة لهم	F
%2.86	%7.04	%4.29	%5.71	%80.10	17	الاجراءات التي تتبعها المؤسسة في معالجة شكاوي الزبائن مفيدة	
%0.00	%1.43	%2.86	%10.00	%85.71	18	أشعر بالرضى عن السلع التي تقدمها المؤسسة	G
%5.71	%2.86	%2.00	%32.86	%56.57	19	تبدل المؤسسة جهودا كبيرة لإرضاء الزبائن	
%1.40	%3.40	%2.50	%29.14	%63.56	20	الاجراءات التي تتبعها المؤسسة لإرضاء الزبائن مفيدة	

Résultats graphiques :





Conclusions :-

D'une manière générale, les résultats de l'enquête font apparaitre que les clients sont très satisfaits voir satisfaits au niveau des différents aspects évoqués dans le questionnaire, dans le graphique –CAT E- voir le critère très insuffisant dépasse le taux de 30% sur l'aspect « l'entreprise se engage à livrer les produites dans les délais prévu ».

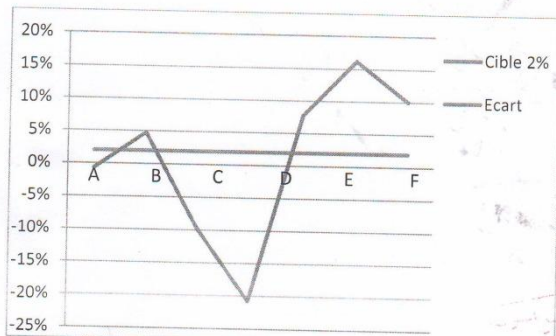
Suite à le graphique – CAT D – voir le critère insuffisant dépasser un quart sur l'aspect « les prix des produits d'entreprise appropriâtes de la qualité »

Remarque pouvant faire l'objet d'amélioration

- Doit fournir le produit de ciments dans une autre source pour satisfaire les besoins des clients dans les délais prévu.
- La stabilisation des prix de produits donne au client la confiance dans l'entreprise.
- Accueille le client et réceptionne son dossier et établie ses cartes dans la semaine en cour.

**La comparaison les taux de très-satisfaisant et satisfaisant entre les deux tableaux ci-dessus
(Année 2013 et 2014)**

ANNEE	INDICATEUR	CAT							TOTAL ECART	
		A	B	C	D	E	F	G		
2013	Très satisfaisant	65,20%	58,33%	71,00%	55,25%	31,57%	46,10%	50,83%	7%	
	Satisfaisant	26,40%	21,30%	25,05%	28,05%	24,67%	31,15%	30,08%		
	TOTAL	92%	80%	96%	83%	56%	77%	81%		
2014	Très satisfaisant	68,43%	55,40%	76,43%	44,57%	48,25%	80,00%	71,49%		
	Satisfaisant	22,50%	29,05%	10,00%	18,00%	15,81%	13,43%	19,43%		
	TOTAL	91%	84%	86%	63%	64%	93%	91%		
Cible > 2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%			
Ecart	/	-1%	5%	-10%	-21%	8%	16%	10%		



شركة الإستثمار
الوحدة التجارية بـ
فروع المؤسسة

Suivante le tableau d'améliorer la satisfaction des clients enregistrant le taux de satisfaction un écart positif de 7%, malgré tout L'Unité commerciale de Touggourt sera traité les objets d'améliorations enregistrée.

الملحق رقم (12): الوثائق الخاصة لمصلحة الوسائل العامة والتموين

REVUE DU MINI PROCESSUS APPROVISIONNEMENT N° 04/2014	
CODE : PRO03-01	Processus Approvisionnement
Direction Approvisionnements	DATE : RP n° : 04/2014
Pilote :	Groupe de travail : Voir ci-dessus
Efficacité - suivi des indicateurs:	TDB
Le processus approvisionnement est mis en œuvre, les objectifs spécifiques ainsi que leurs indicateurs sont suivis trimestriellement. La revue du quatrième trimestre est réalisée en date du 06 Janvier 2015	
Fonctionnement :	
Le processus approvisionnement fonctionne d'une manière régulière. Aucun dysfonctionnement n'a été constaté au niveau des interactions avec les autres processus.	
Besoins en ressources :	PBS Achats PBS GDS
Les besoins en ressources sont exprimés dans le budget 2014. Le suivi est assuré par le processus Planning budgétaire & Suivi	
A: Amélioration	C: Correction
AP: Action Préventive	AC: Action Corrective
AA: Action d'Amélioration	
AP: Actions Préventives:	
Sacherie : Assurer un stock de sécurité après résiliation du contrat avec l'onkra Alger.	
Port des Effets de Protection Individuelle: Le personnel de la direction approvisionnements est sensibilisé d'une manière permanente pour le port des effets de protection individuelle et contrôlé régulièrement par le responsable du Service	
AC: Actions Correctives:	
Planifications des actions de la gestion des stocks & des achats	
1- Planifications des actions de la gestion des stocks	
- Tri des déchets du magasin	
- Un travail de recensement des pièces obsolètes a été proposé à la réforme	
- Recensement et arrangement des pièces stockées en magasin.	
AA: Les Actions d'Améliorations enregistrées sont:	



- Achat du matériel informatique et mobilier de bureau budgété durant cet exercice afin de renouveler les équipements devenues inutilisables

CHS:cote hygiène et sécurité.

la commission d'hygiène et sécurité c'est réuni cinq fois durant les huit mois passes afin de contrôler et appliquer les consignes de sécurité et de santé des travailleurs pour éviter tous les risques dangereux les PV de réunion sont inscrits dans le report mensuel (bilan accident de travail et travail et sécurité) et transmis au Assistant PDG chargé de la sécurité par courrier électronique.

PV N° 001/2014 DU 29/01/2014 PV N° 002/2014 DU 25/02/2014 PV N° 003/2014 DU 27/03/2014

PV N° 004/2014 DU 29/04/2014 PV N° 005/2014 DU 29/05/2014 PV N° 010/2014 DU 01/10/2014

PV N° 011/2014 DU 30/11/2014 PV N° 012/2014 DU 31/12/2014

Documents examinés lors de cette revue :

- 1- TDB précédents;
- 2- Planning & suivi budgétaire, partie approvisionnement

Date de la prochaine revue de processus : Début janvier 2015



SUIVI TDB POUR LE QUATRIEME TRIMESTRE 2014 - APPROS

Objectif Général n°1 : Répondre aux exigences clients

Objectif Spécifique : Assurer un programme d'approvisionnement régulier

Indicateur de suivi	Cibles	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4
Nbre trimestriel de réclamations des utilisateurs sur les produits achetés	≤ 3	Aucune réclamation	Aucune réclamation	Aucune réclamation	Aucune réclamation
Délai moyen de traitement d'une demande d'achat	Local : 30 jours	12 jours	14 jours	13	13
Réalisation du programme d'approvisionnement par rapport au budget	≥ 80%	86%	80%	89%	84%

Objectif Général n°2 : Amélioration continue du système de management intégré SMI :

Objectif Spécifique n°1 : Mieux gérer les déchets

Indicateur de suivi	Cible	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4
Tri des déchets spéciaux dangereux	100%	100%	100%	100%	100%

Objectif Spécifique n°2 : Maîtriser les règles de sécurité pour préserver la santé et la sécurité des travailleurs et parties intéressées

Indicateur de suivi	Cible	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4
Nombre d'accidents de travail	0 accident / mois	0	0	0%	0%

3- Réalisation du programme d'approvisionnement par rapport au budget:

Le taux de réalisation du programme d'approvisionnement par rapport au budget prévisionnel du 4^{ème} trimestre 2014 a atteint 84%, valeur égale à la cible, ceci est dû à un volume d'approvisionnement qui a atteint 11 548 MD par rapport à une prévision de 14 605 MD, ceci s'explique par un taux élevé de réalisation des prévisions budgétées.

4- Respect des données d'achat :
Les données d'achat sont respectées .

5- Evaluation et sélection des fournisseurs :

L'évaluation et la sélection des fournisseurs est réalisée conformément à la procédure : PC7444-01, par le responsable Appros pour les produits, et par les responsables des structures pour les prestations de service, chaque fiche d'évaluation est conservée au niveau de la structure concernée.

6- Maitrise des règles de sécurité:

Les règles de sécurité sont observées par l'ensemble du personnel, ce dernier est sensibilisé et contrôlé régulièrement par les responsables des services pour le port des effets de protection individuelle,

7-Analyse de la fiabilité du processus

Au vu de ce qui précède et les différentes actions planifiées, la mesure de l'efficacité de notre processus est en progression.



الملحق رقم (13): خريطة نطاق التغطية لشركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت



المجمع الصناعي لاسمنت الجزائر
GROUPE INDUSTRIEL DES CIMENTS D'ALGERIE
شركة الإسمنت عين التوتة
SOCIETE DES CIMENTS DE AÏN TOUTA « S.CIM.A.T »

S.P.A. au capital social de : 2.250.000.000,00 D A - رأس مالها الاجتماعي : 2.250.000.000,00 D A
N° Identification Fiscale : 0-99805022210668 - N° Article d'imposition : 30137501560 - N° Registre de Commerce : 0222106/B/98

UNITE COMMERCIALE DE TOUGGOURT

الوحدة التجارية تقرت



الملحق رقم (14): تطور عدد الزبائن لشركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت
من سنة 2008 الى سنة 2017



المجمع الصناعي لاسمنت الجزائر
GROUPE INDUSTRIEL DES CIMENTS D'ALGERIE
شركة الإسمنت عين التوتة
SOCIETE DES CIMENTS DE AIN TOUTA « S.CIM.A.T »

شركة - رأس مالها الاجتماعي: 2.250.000.000.00 D A

N° Identification Fiscale : 0-99805022210668 - N° Article d'Imposition : 30137501560 - N° Registre de Commerce : 0222106/B/98

UNITE COMMERCIALE DE TOUGGOURT

الوحدة التجارية تقرت

مصلحة التسويق

تقرت في: 2018/03/12

تطور عدد الزبائن لشركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت
من سنة 2008 الى سنة 2017

السنة	عدد الزبائن
2008	1900
2009	3000
2010	4200
2011	5100
2012	5900
2013	6700
2014	7200
2015	7700
2016	8638
2017	9100

الملحق رقم (15): الربح الإجمالي لشركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقورت
من سنة 2008 الى سنة 2017



المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر
GROUPE INDUSTRIEL DES CIMENTS D'ALGERIE
شركة الإسمنت عين التوتة
SOCIETE DES CIMENTS DE AIN TOUTA « S.CIM.A.T »

شركة - رأس مالها الاجتماعي: 2.250.000.000 D A

N° Identification Fiscale : 0-99805022210668 - N° Article d'Imposition : 30137501560 - N° Registre de Commerce : 0222106/B/98

UNITE COMMERCIALE DE TOUGGOURT

الوحدة التجارية تقورت

مصلحة التسويق

تقورت في: 2018/03/12

الربح الإجمالي لشركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقورت
من سنة 2008 الى سنة 2017

السنة	الربح الاجمالي
2008	19854
2009	47219
2010	50410
2011	71397
2012	100366
2013	115074
2014	130039
2015	153432
2016	548388
2017	647228

الملحق رقم (16): نمو المبيعات لشركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت
من سنة 2008 الى سنة 2017



المجمع الصناعي لاسمنت الجزائر
GROUPE INDUSTRIEL DES CIMENTS D'ALGERIE
شركة الإسمنت عين التوتة
SOCIETE DES CIMENTS DE AÏN TOUTA « S.CIM.A.T »

شركة - رأس مالها الاجتماعي : 2.250.000.000.00 D A

N° Identification Fiscale : 0-99805022210668 - N° Article d'imposition : 30137501560 - N° Registre de Commerce : 0222106/B/98

UNITE COMMERCIALE DE TOUGGOURT

الوحدة التجارية تقرت

مصلحة التسويق

تقرت في: 2018/03/12

نمو المبيعات لشركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت
من سنة 2008 الى سنة 2017

السنة	قيمة المبيعات
2008	1 180
2009	1 547
2010	1 573
2011	1 729
2012	1 867
2013	1 947
2014	1 977
2015	2 034
2016	2 217
2017	2 493

الملحق رقم (17): مستوى التكاليف الاجمالية لشركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت

من سنة 2008 الى سنة 2017



المجمع الصناعي لاسمنت الجزائر
GROUPE INDUSTRIEL DES CIMENTS D'ALGERIE
شركة الإسمنت عين التوتة
SOCIETE DES CIMENTS DE AIN TOUTA « S.CIM.A.T »

N° Identification Fiscale : 0-99805022210668 - N° Article d'Imposition : 30137501560 - N° Registre de Commerce : 0222106/B/98

UNITE COMMERCIALE DE TOUGGOURT

الوحدة التجارية تقرت

مصلحة التسويق

تقرت في: 2018/03/12

مستوى التكاليف الاجمالية لشركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت

من سنة 2008 الى سنة 2017

السنة	التكاليف الاجمالية
2008	2 580 808
2009	2 203 925
2010	1 930 188
2011	1 865 846
2012	1 813 814
2013	1 807 160
2014	1 580 755
2015	1 560 397
2016	1 363 389
2017	1 272 542

الفهرس

الصفحة	العنوان
II	إهداء
III	شكر
V-VI	الملخص
VIII	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال البيانية
XI	قائمة الملاحق
أ-و	مقدمة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لكفاءة العملية التسويقية و ثقافة إدارة الجودة

08	تمهيد:
20-09	المبحث لأول: للأدبيات النظرية لكفاءة العملية التسويقية و ثقافة إدارة الجودة
09	المطلب الأول: الإطار النظري لثقافة إدارة الجودة
09	الفرع الأول: مفهوم الجودة و مراحل تطورها:
10	الفرع الثاني: مراحل تطور الجودة و مداخل دراستها
11	الفرع الثالث : سلسلة مواصفات الإيزو و نظام إدارة الجودة
13	الفرع الرابع: ثقافة إدارة الجودة
15	المطلب الثاني: الإطار النظري لكفاءة العملية التسويقية
15	الفرع الأول: مفهوم الكفاءة
16	الفرع الثاني: مفهوم العملية التسويقية.
16	الفرع الثالث: كفاءة العملية التسويقية و مؤشرات قياسها
20	المطلب الثالث: الإطار النظري للعلاقة بين ثقافة إدارة الجودة و كفاءة العملية التسويقية
23-21	المبحث الثاني: للأدبيات التطبيقية لكفاءة العملية التسويقية و ثقافة إدارة الجودة
21	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
22	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

23

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

24

خلاصة الفصل:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

دراسة حالة - شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت -

26

تمهيد:

27

المبحث الأول: الطريقة والأدوات.

27

المطلب الأول: طريقة الدراسة.

27

الفرع الأول: منهج الدراسة.

27

الفرع الثاني: مجتمع و عينة الدراسة:

27

الفرع الثالث: متغيرات الدراسة.

27

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

27

الفرع الأول: المقابلة

28

الفرع الثاني: تحليل الوثائق

28

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية

29

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة و مناقشتها

29

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

29

الفرع الأول: نتائج المقابلة

36

الفرع الثاني: تحليل الوثائق (مؤشرات كفاءة العملية التسويقية بشركة الاسمنت عين التوتة الوحدة

التجارية تقرت)

41

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة

42

خلاصة الفصل:

44

الخاتمة

47

قائمة المراجع

الملاحق

الفهرس