



العنوان:

دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية
- دراسة ميدانية بوحدة الرياض بسيدي عيسى - المسيلة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير

تخصص: إستراتيجية وتسويق

إشراف الدكتور:

زواوي حميدة

إعداد الطالب:

سنوسي بلال

نوقشت بتاريخ: 29 / 05 / 2016

الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
مير احمد	أستاذ محاضر ب	المسيلة	رئيسا
زواوي حميدة	أستاذ محاضر ب	المسيلة	مشرفا و مقررا
بعيطيش شعبان	أستاذ محاضر أ	المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية 2016/2015

شكر وتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَذِلِّ لِي سَبِيلَ بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادَتِكَ الصَّالِحِينَ". صدق الله العظيم.

الآية 19، مِنْ سُورَةِ النَّهْلِ.

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك
حمداً كثيراً طيباً مباركاً على أن يسرت لنا إنجاز هذا العمل
كما نتقدم بجزيل الشكر والعرفان وخالص الدعاء للأستاذة الذين أثاروا لنا سبيل
المعرفة

وعلى رأسهم الأستاذة الكريمة: زواوي حميدة
التي ساعدتنا فكان عملنا هذا ثمرة توجيهاهما
وإلى جميع الأستاذة الذين ساعدونا في مشوارنا العلمي
إلى كل من بث في نفوسنا
حافزاً للصبر والمثابرة من قريب أم من بعيد
بدعاء أو كلمة طيبة

ولال

إهداء

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهم قلمي بذكرهم...

إلى من عاشوا معي الحياة حلوا ومرها أخواتي

إلى أغلى الكواكب التي ترعرت بيننا فكانت تنير لي بظئها إلى

إخواني وأخوتي

محمد..... ورشيد..... علاء..... سامية..... ناجية..... ربيعة

إلى أزواج أخواتي

إلى الكتاكيت: أيمن، إبراهيم، يوسف، خليل

إلى خطيبتي العزيزة عيسو إيمان

إلى أعز الورود التي نمت في حديقة حياتي فكانت تعطرها أحلى الروائح

خالتي مليكة واختي ليلي وزوجها أمين

إلى من عشت معهم أيام الدراسة: عبد الحق، عبد الصمد، فتحي، عزيز،

عزو، هيو، يوسف، جمال، عبد الرزاق، نصر، أبو بكر حاجي،

إلى كل من وسعهم قلمي ولم يسعهم قلمي

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

أهديكم ثمرة جهد

إهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بيسرا ولا يطيب النهار إلا بطاعتك... ولا تطيب اللحظات
إلا بذكرا.. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوا.. ولا تطيب الجنة إلا برويتك جل جالك...
إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة... ونصح الأمم... وإلى نبي الرحمة ونور
العالمين...

إلى من كلفه الله بالصبة والوقار... إلى من علمني العطاء بدون إنتظار... وإلى
من أحمل اسمه بكل إفتخار... إلى من أنار دربي وكان نعم الناصح... إلى من
كان معي في كل خطوة أخطوها بتشجيعاته ودعمه... إلى من كان ولا يزال
سندي في الحياة... إلى الذي كان لي القدوة الحسنة وعلمي أن ركيزة الحياة
المحبة والإخاص... إلى الذي لم يبخل عليا بكل ما يملك في سبيل نجاحي
أبي سعيد (محمود) أطل الله عمرك.

إلى من ربطني وأنارت دربي... إلى معني الحب والحنان والتفا ني... إلى
بسمة الحياة وسر الوجود... إلى من كان دعائها سر نجاحي وجنانها بلسم
جراحي... إلى أغلى إنسان "أمي الحبيبة مباركة"

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	فهرس المحتويات
III	فهرس الأشكال
IV	فهرس الجداول
V	فهرس الملاحق
أ-د	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة	
06	تمهيد
07	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة
07	المطلب الأول: نشأة ورواد إدارة الجودة الشاملة
10	المطلب الثاني: تعريف إدارة الجودة الشاملة وخصائصها
14	المطلب الثالث: أهداف إدارة الجودة الشاملة
14	المطلب الرابع: أهمية إدارة الجودة الشاملة
15	المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة الجودة الشاملة
15	المطلب الأول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة
16	المطلب الثاني: متطلبات إدارة الجودة الشاملة
18/17	المطلب الثالث: مقومات إدارة الجودة الشاملة
19/18	المطلب الرابع: معايير إدارة الجودة الشاملة
21	المبحث الثالث: أدوات وتقنيات ومعوقات إدارة الجودة الشاملة
21/23	المطلب الأول: أدوات إدارة الجودة الشاملة
25/24	المطلب الثاني: تقنيات إدارة الجودة الشاملة
26/25	المطلب الثالث: معوقات إدارة الجودة الشاملة
27	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : الإطار النظري للأداء التسويقي	
29	تمهيد
30	المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول الأداء
30	المطلب الأول : ماهية الأداء
32/31	المطلب الثاني : تصنيفات الأداء
33	المبحث الثاني : ماهية التسويق

35/33	المطلب الأول : التوجهات المفاهيمية للتسويق
37/35	المطلب الثاني : مفهوم التسويق
37	المطلب الثالث : أهمية التسويق
39/38	المطلب الرابع : المزيج التسويقي
39	المبحث الثالث : الأداء التسويقي
40/39	المطلب الأول : مفهوم الأداء التسويقي و أهميته
41	المطلب الثاني : مؤشرات قياس الأداء التسويقي
43/41	المطلب الثالث : أبعاد الأداء التسويقي
44	المطلب الرابع : مشاكل و معوقات الأداء التسويقي
45	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة حالة بوحدة الرياض بسيدي عيسى
47	تمهيد
48	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة
48	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة الصناعة والحبوب ومشتقاتها بسطيف
48	المطلب الثاني: بطاقة فنية حول مطاحن سيدي عيسى.
51	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
53	المبحث الثاني: منهجية البحث
53	المطلب الأول: منهج ومجتمع وأدوات الدراسة
58/55	المطلب الثاني: ثبات وصدق أداة الدراسة
60/58	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج البيانات الميدانية الخاصة بالاستمارة
71	المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة
61	المطلب الثاني: تحليل وتفسير استجابات أفراد عينة مجتمع الدراسة
65/64	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
66	خلاصة الفصل.....
68	الخاتمة.....
	المراجع.....
	الملاحق.....

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
21	مخطط عظم السمكة	1
23	المخطط المبعثر	2
33	التوجه الانتاجي للتسويق	3
34	مرحلة المفهوم التسويقي	4
40	مفهوم الأداء التسويقي	5
40	أهداف المؤسسات	6
49	الهيكل التنظيمي لرياض سطيف	7
51	الهيكل التنظيمي لوحدة الرياض بسيدى عيسى	8

فهرس الجدول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
20	معايير إدارة الجودة الشاملة	1
50	المنتجات المصنعة	3
54	مقياس ليكرت	4
54	الأهمية النسبية للمتغيرات الدراسة	5
55	معاملات الارتباط كل فقرة من فقرات المحور الأول	6
56	معاملات الارتباط كل فقرة من فقرات المحور الثاني	7
57	الصدق البنائي لمجالات الدراسة	8
58	قيمة معامل ألفا كرونباخ	9
58	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	10
59	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	11
59	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الإداري	12
60	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	13
60	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب لمؤهل العلمي	14
61	نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة	15
62	نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بالأداء التسويقي	16
64	معامل ارتباط بين التزام ادارة المؤسسة محل الدراسة وتطبيق ادارة الجودة الشاملة	17
65	معامل ارتباط بين تطبيق ادارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة وتحسين الأداء التسويقي	18

قائمة الملاحق

الملاحق	رقم الملحق
بيان اثبات التربص (الدراسة الميدانية بوحدة الرياض سيدي عيسى)	1
نموذج الاستبيان	2
بيان ثبات التربص(بوحدة الرياض بسيدي عيسى)	3
نتائج تحليل البيانات ببرنامج التحليل الإحصائي Spss	4

مقدمة عامة:

يعود الاهتمام بالجودة الى عصور بالغة القدم في التاريخ وحتى في العصر الحديث ولقد شهد هذا الموضوع اهتماما وتطورا واسعا، وكان من أبرز العوامل التي أدت تطور هذا المفهوم هو احتدام المنافسة بالمؤسسات ونشوب حروب سعرية، وهذا ما أدى بالمؤسسات الى التفكير في المناهج الجديدة للمنافسة عن طريق التمييز، ولا يصلح ذلك إلا بالإعتماد على الجودة باعتبارها أساسا للتمييز، ويعود بروز هذا المفهوم الى فترة الثمانينات في القرن العشرين وبعد أن كان هدف المؤسسات إشباع الطلب الكمي المتزايد بتحسينها للطاقة الإنتاجية ومع نمو عدد المنتجين لم يبق للمؤسسات مجال لتحسين أدائها والحفاظ على مكانتها في السوق إلا من خلال الارتقاء بجودة منتجاتها الى اقصى الحدود.

وكون البيئة التي تنشط فيها المؤسسات الجزائرية تشهد منافسة متصاعدة، فهي بحاجة إلى الارتقاء والتفكير في تحديث الأساليب الإدارية، ولعل أحد الاتجاهات الحديثة التي لاقت قبولا عام في معظم دول العالم هو مصطلح " إدارة الجودة الشاملة "كأسلوب و منهجية على أساسها يتحدد مركز المؤسسة وقوتها، فهي لا تقتصر على الجانب الانتاجي فقط، بل تتعداه للجانب التسويقي الذي يعتبر من اهم وظائف المؤسسة من حيث كونه الاساس في التعريف بمنتجاتها من خلال تحديد انواع المنتجات و اسعارها وطريقة ترويجها للزبائن باستعمال وسائل الاعلام والاتصال وتوزيعها بالطرق المناسبة، وقد تم اختيار مؤسسة مطاحن الرياض بسيدي عيسى كميدان للدراسة

وعلى ضوء ما سبق يمكن صياغة إشكالية موضوع البحث على النحو التالي:

- ما هو دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء التسويقي في مؤسسة مطاحن الرياض

بسيدي عيسى ؟

ومن أجل فهم وتوضيح هذه الإشكالية، والإجابة عليها، قمت بطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية :

-ما مدى التزام إدارة المؤسسة محل الدراسة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ؟

-هل يساهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة في التحسين من أداءها التسويقي ؟

1_ فرضيات البحث:

يقوم البحث على الفرضيات التالية:

الفرضية العامة:

_ تؤثر إدارة الجودة الشاملة إيجابا على الأداء التسويقي لمؤسسة مطاحن الرياض بسيدى عيسى .

الفرضيات الفرعية:

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام إدارة المؤسسة محل الدراسة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة في التحسين من أداءها التسويقي .

2_ المنهج المتبع:

من خلال سعينا الجاد للإجابة على الإشكالية المطروحة، واختبارا لمدى صحة أو خطأ

الفرضيات المتبناة، اعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي في الجانب النظري أي في الفصل الأول و الثاني ، و من خلال المعلومات المتعلقة بالموضوع، حيث استعنا بالمسح المكتبي (الكتب باللغة العربية والفرنسية، رسائل الماجستير وأطروحات دكتوراه)، إضافة إلى المنهج التاريخي في سرد تطورات الجودة.

أما الجانب التطبيقي أي الفصل الثالث، فاعتمدنا فيه على المنهج التحليلي من خلال الاستعانة ببعض الأشكال وأيضاً الاستبيان للحصول على معلومات ومعطيات تساعدنا في الخروج بنتائج وتقديم التوصيات.

3_ أهمية وأهداف الدراسة

الأهمية: تكمن أهمية البحث في النقاط التالية:

- تتمثل أهمية هذا البحث في توضيح الدور الذي تؤديه إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية.
- تقييم فرص تحقيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري حديث
- محاولة حل المشاكل التي تواجه المؤسسات والتي تتعلق بالإنتاجية والجودة، وخاصة المؤسسات الإنتاجية الجزائرية.
- محاولة لفت إنتباه المؤسسة إلى موضوع إدارة الجودة الشاملة وتطوير مخابرها للدراسات.

- ضرورة الاهتمام بأداء التسويقي ودراسة مختلف العوامل المؤثرة عليه.

الأهداف: كما يهدف من دراسة هذا الموضوع إلى تحقيق ما يلي :

- إثراء المجال المعرفي ورصيد المكتبة الجامعية بمثل هذه المواضيع .
- تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وإيضاح مختلف الجوانب المتعلقة بها، ودورها في تحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية .
- عرض الإطار النظري والتطبيقي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- كما تسعى أيضا من خلال دراسة هذا الموضوع إلى تبيان الأساليب التي تساعد المؤسسات الجزائرية في إنجاح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وجعل رضا الزبون قمة أولويات المؤسسة التي تهدف إلى رفع أدائها وتحقيق التميز والتفوق.

4_هيكل الدراسة:

تماشيا ومنهجية البحث العلمي، رأينا من الضروري الإنطلاق في الموضوع بمقدمة عامة حيث أبرزنا من خلالها أهم الجوانب المرتبطة بالموضوع محل الدراسة، لنتقل فيما بعد إلى محاولة تفصيلها من خلال إدراجها في ثلاثة فصول انطلاقا بتمهيد ووصولاً إلى خلاصة لكل فصل، اثنان منها خصص إلى الجانب النظري، حيث جاء الفصل الأول بعنوان الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة، انصب اهتمامنا على ثلاثة مباحث أولها الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة، وفي الأخير أدوات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة، أما الفصل الثاني والذي يحمل عنوان الإطار النظري للأداء التسويقي فقد استعرضنا فيه ثلاثة مباحث، الأول مفاهيم أساسية حول الأداء، وأخيرا الأداء التسويقي، في حين جاء الفصل الثالث فقد خصص للجانب التطبيقي إذ يتم من خلاله محاولة إسقاط الدراسة النظرية على حالة المؤسسة وحدة الرياض فكان بعنوان دراسة نظام الجودة الشاملة بمؤسسة وحدة الرياض ودورها في تحسين الأداء التسويقي، وقد تناولنا في هذا الفصل ثلاثة مباحث ، الأول منه خصص إلى عموميات حول المؤسسة من خلال تقديمها بإبراز نشاطها ودورها في تنمية الاقتصاد الوطني وعرض هيكلها التنظيمي، لنتطرق في المبحث الثالث عرض و تحليل نتائج البيانات الميدانية الخاصة بالإستمارة.

وفي الأخير أنحنيا بحثنا بختامة عامة شملت مختلف وأهم النتائج المتوصل إليها، وأرفقتها بمجموعة من التوصيات التي نرى بأن العمل بها مستقبلا أمرا مفيدا ومجديا.

5_الدراسات السابقة:

أثناء قيامنا بالبحث المكتبي وعلى صفحات الأنترنت ومدكرات التخرج، تبين لنا أن موضوع إدارة الجودة الشاملة هو محل اهتمام الكتاب الغربيين و العرب حيث أنجرت دراسات عديدة مستعملة مختلف نماذج قياس إدارة الجودة الشاملة، وذلك في مجالات مختلفة.

وسنعرض في مايلي بعض الدراسات التي تطرقت الى موضوع ادارة الجودة الشاملة و الأداء التسويقي .

-دراسة سام الفقهاء(2010) :

تحت عنوان العلاقة بين تطبيق ادارة الجودة الشاملة و تحسين الميزة التنافسية في المصارف التجارية بطولكوم، حيث تهدف دراسته الى التعرف على مستويات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في هذه المصارف وعلاقتها بالميزة التنافسية، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي و كانت النتائج كالتالي:

أن تطبيق ادارة الجودة الشاملة سواء كانت مجتمعة أو منفردة لها علاقة ذات دلالة إحصائية بتحسين وتحقيق الميزة التنافسية.

-دراسة زكي الصراف و لفالح عبيد الله الخوالده(2009):

تحت عنوان تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية، وهدفت هذه الدراسة الى التعرف عن مدى تأثير تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعات ولخص الدراسة الى :

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ادارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المنافسة .

تمهيد:

لقد أصبحت الجودة الشاملة من الأمور التي تؤثر بقوة في تقرير الحاضر ومستقبل المؤسسات لما لها من دور فعال وهام في تحسين الإنتاجية وتخفيض التكلفة إضافة إلى دورها الفعال في تحقيق موقع تنافسي متميز في الدخول إلى الأسواق العالمية.

في ظل المتغيرات الحالية أصبح من المحتم على المؤسسات الاقتصادية أن تكيف وترتقي وتتميز في أدائها وأن تتوصل إلى طرق ومفاهيم إدارية حديثة تستهدف الارتقاء بمستوى الجودة، التي أصبحت عنصر حاسم في بناء إستراتيجية تنافسية وذلك من خلال تطوير وتغيير رؤيتها ومتطلباتها، غير أن الجودة لا تكفي وحدها لتحقيق هذا التوجه بل لا بد من تبني الاتجاهات الأكثر حداثة في إدارتها، ولعل واحد من أبرز هذه الاتجاهات إدارة الجودة الشاملة TQM التي تأتي في مقدمة الأفكار الإدارية التي شكلت الوعاء الجديد والمناسب مع تلك المعطيات والقادر على مواجهتها بفعالية.

وعليه في هذا الفصل تناولنا أهم النقاط المتعلقة بموضوع إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال المباحث

التالية:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثالث: أدوات، تقنيات ومعوقات إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة.

إنَّ التحديات الكبيرة التي تشهدها المؤسسات في المجتمع الإنساني المعاصر تقتزن بجوانب الجودة على الصعيدين السلعي والخدمي وتستخدم الجودة كسلاح تنافسي في هذا الاتجاه وقد تم الاهتمام بالإطار الفلسفي والفكري بما يسمى بإدارة الجودة الشاملة، حيث ظهرت هذه الأخيرة كتثورة ثقافية جديدة وأسلوب إستراتيجي لكسب ثقة المستهلكين وتحقيق الاستمرارية في السوق، وهذا ما جعلها تستحوذ على الاهتمام الواسع من قبل المؤسسات سواء الإنتاجية أو الخدمية أو التجارية وهذا نظرًا لأهميتها في جميع المجالات.

المطلب الأول: نشأة ورواد إدارة الجودة الشاملة.

أولاً- نشأة إدارة الجودة الشاملة: يعود الاهتمام بالجودة الشاملة مع ظهور الثورة الصناعية وتزايد الاعتماد على الآلة والتوسع الهائل في حجم المصانع ومع الطلب المتزايد على حجم الإنتاج، كان الاهتمام منصب على تحسين الإنتاجية وحجم الإنتاج وقد مرت بمراحل أساسية هي:

1- مرحلة المعاينة (الفحص): تتضمن مجموعة النشاطات كالقياس والفحص والاختبار، ويتم مقارنة نتائجها مع المتطلبات المحددة للتحقق من المطابقة لهذه النتائج؛ ويمكن القول هنا أنه في هذه المرحلة انقسمت وظيفة الجودة بين العامل الذي يقوم بفحص المنتجات بغرض التقليل من المعيب وفصل المعيب عن المنتج النهائي لأنه لا يمنع من الوقوع في الخطأ.¹

2- مرحلة مراقبة الجودة (ضبط الجودة): وهي مرحلة استخدام الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة التي بدأ استخدامها مع بداية القرن العشرين؛ وقد عرفها "جونسون وكاست" في كتابه حول التنظيم والإدارة الصادر سنة 1970 بأنها: "وظيفة التأكيد بأن مواصفات المنتج تطابق المواصفات الموضوعية في البداية."

3- مرحلة تأكيد الجودة (الضمان): هي مجموعة الأفعال والنشاطات المنتظمة، والمخططة الضرورية لتقديم الثقة الكافية بأن السلعة أو الخدمة سترضي جميع المتطلبات المحددة للجودة.²

4- مرحلة إدارة الجودة الشاملة: وحينها ابتدأت مرحلة التأكيد على احتياجات العميل والتي تحتوي على الخصائص المؤدية لتلبية متطلبات الزبائن وبقية الأطراف ذات العلاقة التي تستطيع تحقيقها ضمانة للوصول إلى غايتها.³

¹ فواز التميمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9001، عالم الكتب الحديثة، عمان، الأردن، 2008، ص 19.

² إياد عبد الله شعبان، إدارة الجودة الشاملة، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 24.

³ مجيد الكرخي، إدارة الجودة الشاملة، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن، 2015، ص 20.

ثانياً- رواد إدارة الجودة الشاملة: عند الحديث عن الجودة الشاملة وتطور مفاهيمها لا بد من الإشارة إلى المفكرين الذين ساهموا في تطوير هذا المفهوم ووضعوا قواعد وأسس للجودة الشاملة وهم:

1- إدوارد ديمينج: الذي يعتبر من الأوائل الذين تحدثوا عن الجودة الشاملة، حيث قدم العديد من المساهمات الهادفة إلى تطوير مفاهيم الجودة، ومع أنه أمريكي الأصل فقد تم التخلي عن أفكاره في أمريكا، بينما استمع إليه اليابانيون وتبنوا فلسفته بعد أن طوروا أفكاره وطبقوها؛ وقد ركز (ديمينج) على ضرورة تقليل الانحرافات التي تقع أثناء القيام بالعمل وأشار إلى ذلك في كتاباته عن فلسفته وأساليبه التي أصبحت ذات أثر فعال في تطور إدارة الجودة الشاملة كما أشار إلى العوامل التي من شأنها أن تعيق الانتقال للجودة الشاملة وهي ما سميت بالأمراض السبعة المميتة وطور ما يسمى ب (دورة ديمينج).¹

2- جوزيف جوران: ولد جوران عام 1920م وهو أمريكي من أصل روماني ، تعليمه الأساسي كان في الهندسة الكهربائية والقانون عمل أستاذاً بجامعة نيويورك، كلف هو الآخر بتطوير الجودة في الصناعة اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية كما ركز على العيوب والأخطاء أثناء العمليات، وكذلك على الوقت الضائع، كما أنه ركز على مراقبة الجودة واشتهر بالمساهمات التالية: التحسين المستمر للعمليات؛ برامج التدريب الشاملة؛ الالتزام التام والقيادة الموجهة من قبل الإدارة العليا.²

وقد تمثلت خطوات جوران العشر لتحسين الجودة في النقاط التالية:³

- زيادة الوعي للحاجة إلى التحسين والبحث في فرص التحسين؛
- وضع أهداف التحسين؛
- العمل على تحقيق تلك الأهداف؛
- توفير التدريب اللازم؛
- تنفيذ مشاريع تهدف إلى حل المشاكل؛
- بيان التقدم من خلال تقارير المراجعة المستمرة؛
- تقديم الحوافز والمكافآت؛
- نشر النتائج؛
- المحافظة على التقدم؛

¹ إياذ عبد الله شعبان، مرجع سابق، ص31.

² مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص25.

³ إياذ عبد الله شعبان، مرجع سابق، ص35.

- بناء نظام للتحسين المستمر على مستوى النشاطات المختلفة وعلى مستوى المؤسسة ككل.
- 3- فيليب كروسي:** من مواليد 1926م بدأ حياته العملية بوظيفة مشرف خطط الإنتاج في شركة ITT كما تدرج في عدة مناصب بنفس الشركة حتى وصل إلى منصب نائب المدير وقد شغل هذا المنصب لمدة 14 سنة، ولقد ساعدته هذه الخبرة الطويلة على إصدار كتابات مجال الجودة، كما وضع أربعة شروط لإدارة الجودة وهي: ¹
- تعرف الجودة على أنّها مطابقة للمواصفات والمتطلبات؛
 - تعتبر الوقاية نظام الجودة ونعني بالوقاية منع حدوث الأخطاء والعيوب؛
 - تكون الحالة المادية هي الرض المطلق للخطأ؛
 - يتمثل قياس الجودة في تكلفة عدم المطابقة.
- 4- والتر شيوارت:** يعد (شيوارت) الرائد الأول للرقابة المعاصرة للجودة، وله كتاب عن الجودة نشره عام 1931م بعنوان (الرقابة الإحصائية على جودة السلع المصنعة)، وقد قدم في كتابه هذا مفهوم خرائط مراقبة الجودة، والتي أصبحت من الوسائل الأساسية المستخدمة في الرقابة على الجودة في معظم المؤسسات الصناعية، ويرى (شيوارت) بأنّ التطوير المستمر يعد أحد مظاهر إدارة الجودة الشاملة، وقد وضع تصميمًا يتماثل إلى حد كبير مع الطريقة العلمية في التطوير المستمر أطلق عليها دائرة (الخطّة، العمل، المراجعة والتنفيذ) وفيما يأتي إيضاح لهذه المفردات: ²
- أ- الخطّة Plan:** وفيها يتم اختيار وتحديد العملية التي سيتم تطويرها بعد أن تم استعراض الوضع القائم، وتحديد أين ومتى تحدث المشكلة؟ وكيف يمكن قياس رضا العميل عن المخرجات، ثم بعد تحليل العمليات بهدف تحديد الأسباب المحتملة، ثم اقتراح التطوير الذي يتطلب وضع استراتيجية لجمع البيانات.
- ب- العمل Do:** ويراد به تجريب التطوير المقترح على نطاق محدود في بيئة يمكن التحكم فيها والرقابة عليها.
- ج- التدقيق check:** وفيه يتم جمع وتحليل البيانات لتحديد ما إذا كان التطوير المقترح يحظى بقبول رضا العميل أم لا.
- د- التنفيذ Act:** وفيه يتم تنفيذ التغييرات الفعالة المرتبطة بالعملية، وذلك من خلال ربطها بعملية النظام الجاري.

¹ عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 69.

² عمر الوصفي عقيلي، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001، ص 21.

المطلب الثاني: تعريف إدارة الجودة الشاملة وخصائصها.

أولاً- تعريف إدارة الجودة الشاملة:

1- تعريف الجودة: لقد تعددت وتباينت التعاريف التي أعطيت للجودة بتعدد رؤية الباحثين والمهتمين بمجالاتها المختلفة، حيث عرف (feigenbaum) الجودة بأنها: "احتياجات الزبون وليست احتياجات المصممين ولا احتياجات الإدارة العامة، فهي تستند إلى الخبرة الفعلية للزبون مع المنتج أو الخدمة وتقيس مقدار مقابلة المنتج أو الخدمة بوصفها المزيج الكلي لخصائص المنتج أو الخدمة السوقية والهندسة والصيانة، أثناء استعمال المنتج أو الخدمة والتي تلي توقعات الزبون." ¹

كما عرفتها المنظمة الأوروبية لضبط الجودة بأنها: "مجموعة الخصائص والمميزات التي تجعل المنتج قادرًا على الإيفاء بالحاجة معينة، وأكدت على أن جودة المنتجات المصنعة تعتمد بشكل أساسي على جودة التصميم والتصنيع." ²

أمّا (جوران) فعرف الجودة على أنها: "ملائمة المنتج للاستعمال وقد توصل إلى هذا التعريف الواضح والمختصر بعد سنوات طويلة من ممارسة ضبط الجودة في مختلف المؤسسات الصناعية؛ وهناك من يرى بأنّ الجودة هي: "صفة مميزة أو خدمة من الممكن أن يجعلها أفضل، ولكن في الواقع الجودة لا ترتبط بالسلعة أو الخدمة فقط ولكنها ترتبط بالعمليات، الأفراد وحتى البيئة." ³

كما تعني الجودة: "إنتاج المؤسسة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة، تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات زبائنها، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق رضاهم والسعادة لديهم، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفًا لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيها." ⁴

ومن هذه التعاريف المختلفة يمكن الاستنتاج بأنّ الجودة تعني:

- مطابقة المنتج للمتطلبات أو المواصفات وفق ما خططت له المؤسسة؛
- قدرة السلع والخدمات المنتجة على إرضاء العملاء؛
- الجودة هي انخفاض نسبة العيوب في الإنتاج؛
- الجودة هي انخفاض معدلات الفشل في الوحدات المنتجة؛

¹ فواز التميمي، مرجع سابق، ص14.

² إسماعيل القزاز، ضبط الجودة، دار الدجلة للنشر، عمان، الأردن، 2015، ص16.

³ أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والأيزو9000، مطابع الهندسة، القاهرة، مصر، 1998، ص39.

⁴ إسماعيل القزاز، مرجع سابق، ص17.

- هي النجاح في زيادة المبيعات.

2- تعريف الجودة الشاملة: لقد تعددت تعاريف الجودة الشاملة حيث تعرف بأنها: "تضمن مبادئ الجودة في كافة جوانب العمل بدءاً من تحديد احتياجات الزبون وانتهاءً بالتقييم الدقيق للأداء، للتعرف على درجة رضا الزبون أو تعني تضامن فرق عمل كل المؤسسة كل على حدا، لتحقيق جودة كل العمليات."¹ وكذلك تعرف بأنها: "الجودة التي يتحمل مسؤوليتها كل فرد في المؤسسة"²، كما تعرف بأنها: "جودة عناصر التنظيم والإنتاج وكل مرافق المؤسسة من أجل تحقيق رضا وإشباع رغبات المستهلك."³ وقد عرفها (ستيفن كوهن ورونالد بوادر) بأنها: "التطوير والمحافظة على إمكانيات المؤسسة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر، والارتقاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات المستفيد، وانتهاءً بمعرفة مدى رضا المستفيد عن الخدمات والمنتجات المقدمة له."⁴

وعرف (Royal Mail) الجودة الشاملة على أنها: "الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد، مما يعمل على خلق قيم مضافة لإشباع حاجات المستهلكين."⁵ ومن خلال التعارف السابقة نستنتج بأن الجودة الشاملة هي عملية متكاملة تشمل جودة جميع الوظائف والعمليات والأنشطة، وذلك بتكامل جهود كل أفراد المؤسسة الذين يعملون كفريق واحد، أي تشمل كافة العناصر والعمليات على كافة المستويات وذلك بهدف إرضاء المستهلك.

3- تعريف إدارة الجودة الشاملة: لقد تعددت تعاريف إدارة الجودة الشاملة باختلاف الباحثين ووجهة نظرهم إليها، ومن أبرز هذه التعاريف تعريف منظمة الجودة البريطانية الذي ينص على أنها: "الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك، وكذلك تحقيق أهداف المشروع معاً."⁶

¹ خالد بن حمدان وعطا الله علي الزبون، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2015، ص19.

² محمد سلطان حمو، أسس استراتيجيات إدارة المنتج، دار الراية للنشر، عمان، الأردن، 2015، ص221.

³ المرجع نفسه، ص222.

⁴ محمد الصريفي، الجودة الشاملة، مؤسسة حوس للنشر، الإسكندرية، مصر، 2008، ص124.

⁵ خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص75.

⁶ مجيد الكرخي، مرجع سابق، 21.

أمّا (جابلونسكي) فقد عرف إدارة الجودة الشاملة بأنّها: "عبارة عن شكل تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل".¹

أمّا (فيري بنهاردت) فقد عرفها بأنّها: "خلق ثقافة متميزة في مستوى الأداء، حيث يكافح المديرون والموظفون باستمرار من أجل تحقيق التوقعات، ورغبات المستفيد من السلعة أو الخدمة، والتأكيد على أداء العمل بالشكل الصحيح من المرة الأولى، وبأقصى درجة من الفعالية، وفي أقصى وقت ممكن".²

كما عرفها (تونك) على أنّها: "مجموعة من الأعمال والأنشطة التي يلتزم بها جميع أفراد المنظمة على اختلاف مستوياتهم من أجل تلبية حاجات ورغبات الزبائن".³

ويرى (هوفر) وزملاؤه أنّ إدارة الجودة الشاملة أنّها: "فلسفة إدارية مصممة لجعل المنشأة أكثر سرعة ومرونة، بحيث تساهم هذه الطريقة في استحداث بيئة تسمح بمشاركة منسوبي المنشأة جميعهم في التخطيط وتنفيذ أساليب التحسين المستمرة لتلبية رغبات الزبائن".⁴

في حين يعرفها "كالوزني" بأنّها: "الطريقة الديناميكية النظامية للمشاركة في تخطيط وتنفيذ عملية التحسين المستمر للمنشأة، وتركز هذه الطريقة على إرضاء العميل وتلبية توقعاته، وتحديد المشكلات والتعرف عليها، وزيادة الشعور بالانتماء لدى العاملين ودعم فكرة المشاركة في اتخاذ القرار".⁵

وهناك من يرى إدارة الجودة الشاملة على أنّها: "التطوير والمحافظة على إمكانيات المؤسسة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر والإبقاء بمتطلبات الزبون وتجاوزها، وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات الزبون، والانتهاء بمعرفة مدى رضا الزبون عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له".⁶

¹ مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة، دار الحرير للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص33.

² رشاد محمود بدر، أثر تطبيق الجودة الشاملة على المؤسسات الأهلية، رسالة ماجستير، قسم التجارة، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص36.

³ مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص22.

⁴ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص22.

⁵ خالد بن حمدان وعطا الله علي الزبون، مرجع سابق، ص20.

⁶ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، القاهرة، مصر، 1999، ص235.

وفي المعنى ذاته فقد عرفها (لوكوذيسستس) على أنّها: "الثقافة التي تعزز مفهوم الالتزام الكامل بالتحسين المستمر والإبداع في مناخ العمل وبما يقضي على تحقيق رغبة المستفيد ورضاه".¹

من هذه التعاريف المختلفة نستنتج بأنّ إدارة الجودة الشاملة هي ثورة ثقافية في الطريقة التي تعمل بها المؤسسات وتفكر بها الإدارة حول تحسين الجودة، فهي نظام لإدارة الأعمال الحديثة، تؤكد على مشاركة العنصر البشري بتحريك مواهبهم وقدراتهم بهدف التحسين المستمر من أجل خدمة المستهلك وتكلفة منخفضة أو هي ثقافة تعزز مفهوم الالتزام الكامل تجاه رضا العاملين من خلال التحسين والإبداع في كافة مناحي العمل.

ثانياً- خصائص إدارة الجودة الشاملة: تبيح الأفكار التي تناولت إدارة الجودة الشاملة بالبحث والتطوير والتنظير إمكانية الخروج بعدد من الخصائص التي اختص بها هذا المدخل وهي:²

- أنّها فلسفة إدارية حديثة ومعاصرة؛
- استمدت جذورها من النظريات والكتابات الإدارية السابقة بأحسن ما فيها؛
- فلسفة تركز على جودة المنتج أو الخدمة وعدم التوقف عند حد معين بكل الاستمرار بالتحسين طالما هناك من يستفيد منه؛
- فلسفة إدارية تعتمد على مبدأ مشاركة جميع العاملين في تحقيق الجودة ويتحمل الجميع مسؤولية ذلك؛
- تأخذ بعين الاعتبار حاجات المستهلك أو الزبون وتحاول تحقيقها بأبعد مما يتوقعه الزبون؛
- ثقافة تعتمد على إشاعة قيم التعاون والتآزر من أجل نجاح العمل وتحقيقها أهداف المنظمة؛
- تسمح بظهور الأفكار الأخلاقية والمبدعة وتعمل على تحقيقها؛
- فلسفة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية في الأسواق والاعتماد على مبدأ الأرباح طويلة الأمد من خلال إنتاجية عالية وعوائد مربحة؛
- فلسفة تؤمن بملائمة الوسائل مع الغايات فالجودة لا تحقق إلا بضمان جودة الطرفين؛
- تتبع الأساليب العلمية في حل المشكلات؛
- يحكمها دستور أخلاقي يتمثل بتوفير الثقة في المنتج وفي مواعيد الإنجاز؛
- فلسفة أو نظام متكامل يضمن للدولة من خلال الإنتاجية المتميز والسمعة والمكانة العالية بين الدول.

¹ مهدي السامرائي، مرجع سابق، ص34.

² المرجع نفسه، ص53.

المطلب الثالث: أهداف إدارة الجودة الشاملة.

كما تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى: ¹

- رفع مستوى أداء السلع والخدمات المقدمة إلى درجات أفضل من قبل المؤسسة بما يحقق رغبات وتطلعات المستفيدين؛
- تحقيق درجة عالية من التطابق بين السلعة والخدمة المقدمة وتوقعات العملاء قبل حصولهم على تلك السلعة أو الخدمة؛
- تحقيق مستوى عال من الضمانات المصدقية في أداء السلع والخدمات المقدمة من قبل المؤسسة لعملائها؛
- إشاعة تصور وسمعة مفضلة لدى العملاء من السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة؛
- عمل المؤسسة على إيجاد البيئة الجمالية التي يجعلها تظهر بالشكل اللائق كالأثاث المناسب وتقديم السلعة أو الخدمة إضافة إلى الراحة والمقاعد الملائمة والتكيف المناسب واستلام الخدمات النهائية وغير ذلك.
- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة؛
- زيادة كفاءات المؤسسة في إرضاء العملاء والتفوق على المنافسين؛
- التخفيض المستمر في التكلفة من خلال تحسين الجودة وتخفيض معدل التلف في العمليات؛
- زيادة القدرة الكلية للمؤسسة على النمو المتواصل؛
- زيادة إنتاجية كل عناصر المؤسسة في تعاملها مع المتغيرات.

المطلب الرابع: أهمية إدارة الجودة الشاملة.²

منذ بداية أوائل الثمانيات من القرن الماضي سعى الباحثون والمختصون بمختلف منطلقاتهم الفكرية والفلسفية في استثمار المراكز الإدارية والتنظيمية التي استندت عليها التوجيهات اليابانية في استثمار الجهود المتعلقة بالجودة والتي أصبحت ملتصقة بالمنتجات اليابانية بشكل خاص سيما وأنها تجاوزت الاتجاهات التقليدية التي تؤكد على أن الجودة العالية تقترن بتكاليف إنتاجية وتشغيلية عالية، حيث أن التوجيهات اليابانية أكدت على أن النوعية التنافسية العالية يمكن أن تحقق بتكاليف إنتاجية واطئة وذلك عن طريق استثمار المواهب والقدرات الفكرية على الصعيد الذهني والعقلي للقوى البشرية في مختلف ميادين التشغيل البشرية والمادية في الحقول العملية

¹ مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 24.

² جون مارش، إدارة الجودة الشاملة، مركز الخبرات المهنية، مصر، 1996، ص 15.

الإنتاجية، حيث أنّ هذه التطلعات من الناحية العملية تساهم بما لا يقبل الشك بتصعيد وتأثر النهوض في العمليات الإنتاجية بصورة هادفة بغية تحقيق الإشباع الأمثل للمستهلك الأخير.

ويمكن تلخيص أهمية إدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية:¹

- أنّها منهجية قابلة للتغيير أكثر من كونها نظام تقليدي يتبع إجراءات وقرارات؛
- التزام المنظمة يعني قابليتها على تغيير سلوك أفرادها لمفهوم الجودة؛
- تطبيقها يعني أنّ المنظمة تهتم لأنشطتها ككل وليس المستهلك فقط؛
- الجودة محصلة تعاون العملاء الداخليين والخارجيين؛
- أهميتها لا تنعكس على تحسين العلاقات المتبادلة بين الموردين والمنتجين، وإنّما تحسين سمعة المنظمة والروح المعنوية بين العاملين وتنمية روح الفريق.

ومن هنا يتضح بأنّ الأهمية التي تنطوي عليها إدارة الجودة الشاملة تتجسد في العديد من الظواهر الإنتاجية والخدمية التي لها أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف والتي تسعى المنظمات المختلفة في تطوير أبعادها والسير في ميادين وسبل تحسينها، حيث أسهمت النتائج الإيجابية التي حققتها إدارة الجودة الشاملة لتحفيز العديد من الباحثين والاختصاصيين للعمل جدياً في دراسة الآثار الناجمة لتطبيق هذا الأسلوب الهادف للتطوير والتحسين المستمرين في الأداء المنظمي.

المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

رغم أنّ الشركات تستخدم مصطلحات مختلفة للتعبير عن الجودة، إلا أنّهم يتفقون جميعاً على نفس الشيء ويجسدوا العديد من المبادئ مثل: الأهداف الإستراتيجية، الالتزام الكلي، التحسين المستمر، النظرة الشاملة، مسؤولية الموظفين والتدريب على العمل.²

وتقوم إدارة الجودة الشاملة على مبادئ الإدارة التي تركز على تحسين الجودة كقوة محفزة في كافة المجالات الوظيفية وعلى كل المستويات وتمثل هذه المبادئ في:

- المستهلك هو من يعرف الجودة ورضا الزبائن هي الأولوية؛
- الإدارة العليا يجب أن تقدم القيادة للجودة؛

¹ خالد بن حمدان، مرجع سابق، ص 63.

² محمد عبد العال النعيمي، إدارة الجودة المعاصرة، دار البازوري للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 53-54.

- الجودة عبارة عن الموضوع الاستراتيجي وتتطلب خطة إستراتيجية؛
- الجودة هي مسؤولية كل الموظفين ضمن كل المستويات في المؤسسة؛
- كل الوظائف في الشركة يجب أن تركز على التحسين في الجودة المستمرة من أجل تحقيق الأهداف؛
- مشاكل الجودة تحل من خلال التعاون ما بين الموظفين والإدارة؛
- لحل المشاكل وتحسين الجودة المستمرة تستخدم طرق ضبط الجودة الإحصائية؛
- التدريب والتعليم لكل الموظفين هو القاعدة لتحسين الجودة المستمرة.

المطلب الثاني: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

تتمثل متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية:

أولاً- دعم وتأکید الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة: إنَّ القرارات المتعلقة بالجودة الشاملة تعتبر من القرارات الإستراتيجية، ولذا فإنَّ التزام الإدارة العليا في دعمه وتطويره، وتنشيط حركة القائمين عليه يعد من المهام الأساسية التي تؤدي إلى نجاح النظام المستهدف ويؤكد (Martin) إنَّ التزام الإدارة العليا يتمثل بالجوانب التالية: تعزيز ثقافة الجودة؛ تعزيز وتطوير إمكانية العاملين في أدائهم؛ توفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للمؤسسة وأهدافها.¹

ثانياً- المناخ التنظيمي: إنَّ توفير المناخ التنظيمي الملائم يحقق لإدارة الجودة الشاملة نجاحاً ملحوظاً حيث أنَّ المناخ التنظيمي يعني قيام الإدارة العليا منذ البداية بالإعداد وهيئة العاملين بالمؤسسة على مختلف مستوياتهم، إعداداً نفسياً لقبول وتبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، حيث يساهم في تنشيط أدائهم ويقلل من مقاومتهم للتغيير، وكذلك يوفر السبل الكافية بتوفير المواد والتسهيلات المطلوبة لنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.²

ثالثاً- التسيير الفعال للمورد البشري للمؤسسة: إنَّ المورد البشري يعتبر من أهم العناصر التي تضمن استمرار نجاح إدارة الجودة الشاملة، الأمر الذي يستوجب أن يكون محل عناية واهتمام، ويتم ذلك من خلال التسيير الفعال له في جميع النواحي الخاصة به بدءاً من وضع نظام الاختيار والتعيين وشغل الوظائف، وتقييم الأداء، وبرامج التدريب، والتي تعتبر من أهم الوسائل لكسب ثقة وولاء الفرد داخل المؤسسة.³

¹ مهدي السامرائي، مرجع سابق، ص342.

² محمد الشايب، تحقيق إدارة الجودة الشاملة في ظل التحديات السوق، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003، ص40.

³ خالد بن حمدان، مرجع سابق، ص73.

رابعاً- التوجه بالعميل: يعتبر العمل على تحقيق درجة عالية من إرضاء العملاء الداخليين والخارجيين من أهم المحاور ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة، لذلك يجب تعميق فكرة العميل يدير المؤسسة عن كافة المستويات التنظيمية بالمؤسسة، فالعميل هو محور كل المجهودات في إدارة الجودة الشاملة، ولتحقيق هذا التوجه يتطلب أن تأخذ المؤسسة كل التدابير التي تمكنها من تعميم مستوى إرضاء العملاء، ويتم ذلك من خلال إنشاء نظام للمعلومات عن العميل الذي يمكن للمؤسسة من خلاله أن تعرف موقعها وموقع منتجاتها.¹

خامساً- التحسين المستمر: إنَّ التحسين والتطوير المستمر يعد من الأسس الهادفة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، سيما وأنَّ العمليات الإنتاجية والتشغيلية وجميع الفعاليات والأنشطة الخدمية المرافقة لعملية إنتاج السلع أو تجهيز الخدمات، تعتبر الأنشطة الأساسية القائمة على ضرورة التطوير والتحسين المستمر.²

سادساً- الوقاية بدلا من المعالجة: يقال العمل الصحيح من أول وهلة، وهذا من شأنه الإسهام الفعال في تقليص التكاليف الناجمة من العمليات الإنتاجية والتشغيلية بصورة صحيحة دون اللجوء إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية، والتي تستنزف الكثير من التكاليف المرتبطة بإعادة التصنيع.³

المطلب الثالث: مقومات نجاح إدارة الجودة الشاملة.

يتم عادة الاستعانة بعدد من مؤشرات التي يمكن بواسطتها التأكد من أنَّ تبنى هذا المدخل قد حقق النجاحات المتوقعة منه، ومن مؤشرات النجاح ما يلي:⁴

- عائد المبيعات؛
- التكاليف الكلية؛
- صافي الربح؛
- عدد العملاء الدائمين والجدد؛
- عدد مرات تكرار الشراء للمشتريين أنفسهم؛
- تعبير الاستطلاعات الخاصة برأي العملاء عن نتائج مرضية؛
- النسبة المئوية للأجور من المبيعات؛
- عدد العملاء مقارنة بعدد الموظفين؛

¹ قاسم نايف علوان الحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق، عمان، الأردن، 2006، ص190.

² خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص232.

³ محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص205.

⁴ مهدي السامرائي، مرجع سابق، ص348-349.

- سرعة معالجة أسباب الشكاوى؛
- تحسين نظرة العاملين وإقناعهم بنظام الجودة؛
- حصول المؤسسة على شهادة الجودة التي لا يتم الحصول عليها إلا بتوافر الكثير من عناصر الجودة.
- كما هناك بعض الآثار الإيجابية المنعكسة على أداء المؤسسة أبرزها: ¹
- الارتفاع بسبب الإنتاجية؛
- تحقيق رضا الزبون؛
- تقديم الحلول النظامية لمشاكل الجودة؛
- تكامل الأنشطة وتنسيق الجهود؛
- تقليل التلف أو الفاقد على مستوى ساعات التشغيل والطاقة والناحية المالية؛
- التطوير المستمر في تصاميم المنتجات.
- المطلب الرابع: معايير إدارة الجودة الشاملة.**

هناك العديد من المعايير التي من المفترض على المؤسسة أن تتبناها لتحقيق أهداف على المدى البعيد وهي:

أولاً- مشاركة العاملين: لقد أكدت المؤشرات الكمية والإحصائية إلا أن أغلب المشاكل المرتبطة بالجودة سببها الرئيسي المواد الأولية والعمليات التشغيلية، ولذا فقد بات من المسلم به عملياً أن اشتراك العاملين ومنحهم حق التصرف في اتخاذ القرار من شأنه أن يحقق الأبعاد المستهدفة لتقليص تلك المشاكل. ²

ثانياً- التدريب والتعليم: يتسم المجتمع الاستهلاكي عموماً بسرعة التغيير والحاجة المتناهية وتطلعات المستهلكين التي تعبر عن التغييرات السريعة في الأذواق والحاجات والمتطلبات لذا نجد المؤسسات التي تتسم بالمرونة والاستجابة السريعة للمتغيرات الاستهلاكية تحقق أبعاد واسعة للنجاح في تلبية حاجات المستهلكين، وتطلعاتهم المتناهية بهذا الخصوص وأن هذا الاتجاه في تحقيق ذلك لا يتم إلا من خلال السعي المتواصل نحو تدريب وتعليم العاملين. ³

ثالثاً- نظام الاتصال في المنظمة: إن اتخاذ القرارات العلمية الصائبة لا يتحقق إطلاقاً دون اللجوء إلى الاعتماد على الحقائق الموضوعية والواقعية، سيما وأن هذا الاتجاه يعد من أكثر الأنشطة الهادفة في تعزيز نجاح إدارة الجودة

¹ عبد الحميد عبد المجيد البداوي، إدارة الجودة الشاملة، دار الشروق، عمان، الأردن، 2007، ص 97.

² محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 112.

³ مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 59.

الشاملة، وأن هذا بدوره يتطلب توفير نظام معلومات فعال ونظام اتصالات ذات أبعاد موضوعية هادفة كما أنه يعتمد أساساً على القوى البشرية التي تعد أكثر قدرة في ادراك الحقائق وتجسيدها علمياً.¹

رابعاً- التركيز على المستفيدين: إنَّ المستفيدين من الخدمات المقدمة لهم من المؤسسات يعدون المحور الأساسي للأنشطة التي ترتبط بإدارة الجودة الشاملة ويشمل المستفيد من الخدمات المقدمة في ظل مفهوم الجودة الشاملة كلاً من المستفيد الخارجي والداخلي، ويقصد بالمستفيد الداخلي الأفراد العاملين في الوحدات التنظيمية، أمَّا المستفيد الخارجي هو ذلك الفرد الذي تتمحور حوله كافة الأنشطة والجهود من أجل تحقيق رغباته وتحفيزه في اقتناء المنتج.²

خامساً- استخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات:³ يعد الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات الفنية والإدارية والتنظيمية من أكثر القرارات التي يتطلبها العمل الإداري، سيما فيما يتعلق بتصميم المنتج وسبل المطابقة مع الانجاز المراد تحقيقه، إذ أنَّ القرارات المرتبطة بهذا الاتجاه ذات أولوية كبيرة لهذا الشأن، وعمليات التصميم للمنتج تعد من أكثر الآفاق الهادفة في الأداء، لذا فإنَّ تحقيق النجاح والفعالية في نظام إدارة الجودة الشاملة يجب يتم بتوفر ثلاثة عوامل أساسية هي: الجودة في التصميم، الجودة في الأداء والجودة في المطابقة.

سادساً- استخدام طرق وأساليب إحصائية في ضبط الجودة: إنَّ القرارات المرتبطة بالجودة تعد من القرارات الإستراتيجية، لذا فإنَّ القيادة الإدارية تلعب دوراً أساسياً في دعم وتنشيط حركة القائمين في الأداء التشغيلي وتلعب دوراً فعالاً في هذا الخصوص، سيما إذا ركزت القيادة الإدارية في المؤسسة على اعتماد الأساليب العلمية في إنجاز الأداء، ومن أكثر الأساليب شيوعاً واستخداماً: الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة.⁴

سابعاً- وحدة أهداف المنظمة والعاملين: تعد إدارة القوى البشرية في المؤسسة ذات أولوية كبيرة في تنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة، إذ أنَّ تعزيز روح المسؤولية الجماعية وتعميق روح الانتماء من شأنه أن يساهم في تدعيم المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها، تطويرها وتحفيزها ويساهمان كذلك في خلق الميزة التنافسية والمرتكزات القادرة على نجاح المؤسسة وتحقيق الأهداف.⁵

والجدول التالي يوضح أهم معايير إدارة الجودة الشاملة لمختلف الباحثين في المؤسسة:

¹ رعد عبد الله الطائي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008، ص80.

² عطا الله علي الزبون، مرجع سابق، ص112.

³ شتيح عبد الكريم، تبني إدارة الجودة الشاملة وأثرها على تحقيق المنافسة للمنظمة، مذكرة تخرج ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة المسيلة، 2012، ص29.

⁴ محمد عبد العال النعيمي، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009، ص56.

⁵ فواز التميمي، مرجع سابق، ص52.

الجدول رقم -01-: معايير إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

الرقم	الباحث	معايير إدارة الجودة الشاملة
01	Saraph , Al,1989	<ul style="list-style-type: none"> - القيادة؛ - دور إدارة الجودة؛ - التدريب؛ - تصميم المنتج؛ - إدارة علاقة الموردين؛ - إدارة العمليات؛ - العلاقة مع العاملين.
02	Porter & Btch, 1996	<ul style="list-style-type: none"> - إدارة عملاء؛ - الشراكة مع الموردين؛ - الاتصال والتواصل؛ - فرق العمل؛ - تخطيط الجودة؛ - تحسين الجودة؛ - ثقافة الجودة.
03	Tamimi , 1998	<ul style="list-style-type: none"> - التزام الإدارة العليا؛ - التعليم والتدريب؛ - الاتصال؛ - إدارة العلاقات مع الموردين.
04	Joseph, Al,1999	<ul style="list-style-type: none"> - الالتزام التنظيمي؛ - إدارة الموارد البشرية؛ - إدارة علاقة الموردين؛ - سياسة الجودة؛ - التكنولوجيا المستخدمة؛ - التدريب.

المصدر: محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 113.

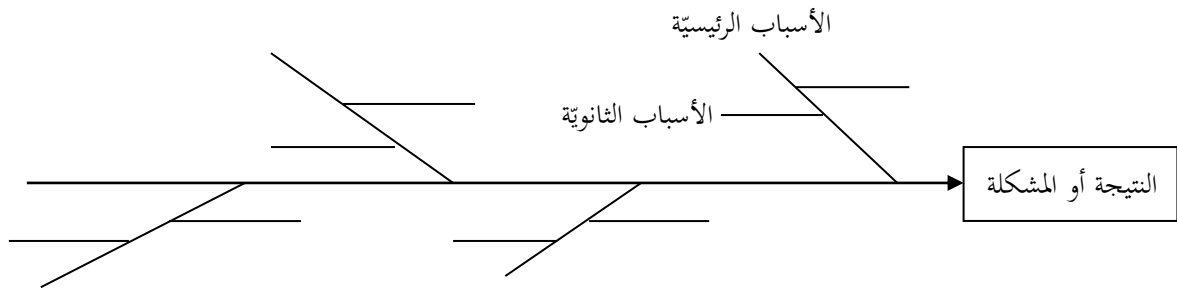
المبحث الأول: أدوات، تقنيات ومعوقات إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: أدوات إدارة الجودة الشاملة.

من المعروف أنه لا يمكن أن يتم الفصل بين الجودة وأدواتها الإحصائية التي تستخدم في قياسها وتدعيمها ولا تستخدم هذه الأدوات فقط لحل المشكلات بل تعتبر جزءاً لا يتجزأ من عمليات الجودة الشاملة ومن بين هذه الأدوات ما يلي:

أولاً- مخطط السبب والنتيجة **Cause and Effect Diagram**: ويطلق عليه أحياناً إيشيكاوا (Ishikawa Diagram) نسبة إلى (Ishikawa) الذي كان له دور في تطوير هذا المخطط، كما يطلق عليها أحياناً اسم مخطط عظام السمكة (Fishbone Diagram) نظراً لأنه يشبه عظام السمكة فعلاً.¹ يمثل مخطط السبب والنتيجة أسباب المشكلة، وعلاقة هذه الأسباب بالمشكلة نفسها، حيث يتم تحديد النتيجة أو المشكلة أولاً، والتي تصبح وكأنها رأس السمكة، بعد ذلك يتم رسم خط الوسط والفروع الرئيسية لهذا الخط، إذ يوضع عليها الأسباب الرئيسية للمشكلة، بعدها يتم رسم الفروع الثانوية عليها، وبناءً عليه يظهر مخطط السبب والنتيجة، والذي يُمكنُ المطلاع عليه من تحليل الأسباب الرئيسية والثانوية واتخاذ الإجراءات التصحيحية²، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم-01-: مخطط السبب والنتيجة.



المصدر: محمد عبد العال النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 120.

ثانياً- مخطط باريتو **Pareto Diagram**: مخطط باريتو هو رسم بياني على شكل أعمدة، توضع المعلومات فيها بشكل تنازليّ بدءاً من أكبر فئة نزولاً حتى أصغرها؛ وتقوم فكرة هذا التحليل على فصل المشاكل القليلة المؤثرة عن الكثيرة قليلة التأثير، فهو بذلك يعكس تحديد المشاكل التي يجب التعرض إليها أولاً، فمن خلال جمع

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2006، ص 271.

² المرجع نفسه، ص 271.

² محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 86.

البيانات ووضعتها في جداول يتضح أي الأخطاء له تكرار عالٍ فيقرر بناء على ذلك البدء في البحث عن أسبابها وتركيز الجهود بهدف حلها.¹

إنّ استخدام مخطط باريتو في مراقبة نسب المعيب وجودة المنتجات من شأنه أن يساعد بشكل فعال في توحيد جهود جميع المعنيين باتخاذ قرارات الإجراءات التصحيحية وتنفيذها بصيغة متماسكة، بالإضافة إلى تبيان التأثير الناتج من هذه الإجراءات في تحسين الجودة. كما أنّ مخطط باريتو لا يقتصر على مجال ضبط الجودة، وتحسين الإنتاج، وتقليل نسب المعيب، بل يتعدى ذلك بكثير، إذ يستخدم في مجالات أخرى لتحسين كفاءة الأداء، الحفاظ على المواد والطاقة، الاقتصاد في تكاليف الإنتاج، وتطوير مستوى السلامة المهنية.²

ثالثاً- خريطة تدفق العمليات Process flow chart: وهي عبارة عن تمثيل بياني للعملية، يوضح العلاقة بين الخطوات المختلفة للعملية وتسلسلها، حيث تعد من الوسائل الجيدة للتدريب؛ كما تستخدم لفهم المشكلة وتحليل العلاقات بين الأنشطة المختلفة، حيث يتم تنفيذها عادة باستدعاء ممثلين للإدارات المختصة بالعملية، وتحديد العملية المطلوبة وخطواتها الرئيسية، ثم تمثيل هذه الخطوات باستخدام رموز نمطية متفق عليها حتى يتم الانتهاء من تمثيل كل عملية، بعد ذلك يتم عمل خرائط تدفق تفصيلية على مستويات مختلفة حسب الحاجة إلى التفصيل؛ كما لمخطط تدفق العمليات أهمية كبيرة تتمثل في:³

- تقسيم العمل الذي تختص به الإدارة أو القسم؛
- سهولة توزيع المهام بين الموظفين؛
- سهولة ضبط الخلل وسرعة تصحيحه؛
- يساعد رسمياً على تبسيط كتابة الأفعال والبرامج؛
- تصحيح الأخطاء يساعد على تتبع خطوات الحل لاكتشاف الأخطاء؛
- رفع كفاءة الإصلاح للبرامج وتسهيل وتعديل اتجاهاته.

رابعاً- مخطط الترابط (الانتشار) Scatter Diagram: إنّ مخططات السبب والنتيجة وكما بينا سابقاً، تساعد على تحديد الأسباب التي أدت إلى انحراف في خصائص الجودة، ولكن الواقع العملي يشير إلى أنّ الوقوف على الأسباب بدون إيجاد علاقة الترابط بينها من جهة وبينها وبين نتائجها من جهة أخرى، لا يمكن من تصنيف الأسباب إلى مؤثرة وغير المؤثرة، بغية التركيز على المؤثرة منها بصيغ أكثر فاعلية، لذلك يتم اللجوء إلى مخططات

³ إسماعيل إبراهيم الفزاز وآخرون، Six Sigma وأسابيل حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص 59.

³ سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص 113.

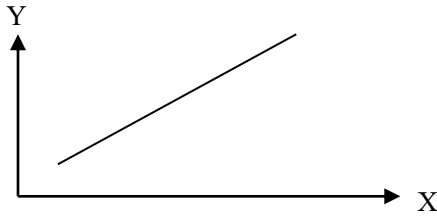
² إسماعيل إبراهيم الفزاز وآخرون، مرجع سابق، ص 62.

تحليل الترابط لأنها الأداة الفعالة لتشخيص مسببات الانحراف المؤثرة في العملية الإنتاجية بهدف اتخاذ الإجراءات الكفيلة لإزالتها.¹

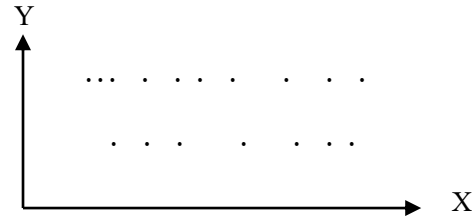
والعلاقة بين أنواع البيانات تأخذ صيغا مختلفة لا تتعدى العلاقة بين السبب والنتيجة، العلاقة بين سبب وآخر، أو العلاقة بين سبب من جهة وسببين من جهة أخرى.

وتشير الأشكال التالية إلى أنماط مختلفة يمكن مشاهدتها لمخطط الترابط:

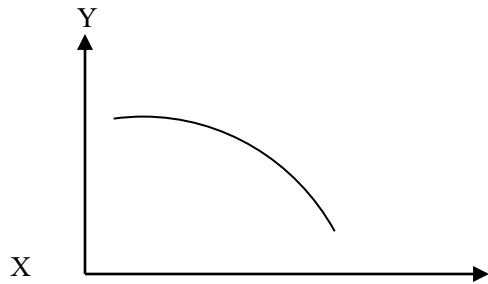
الشكل رقم-02-: أشكال الانتشار للعلاقة بين متغيرين.



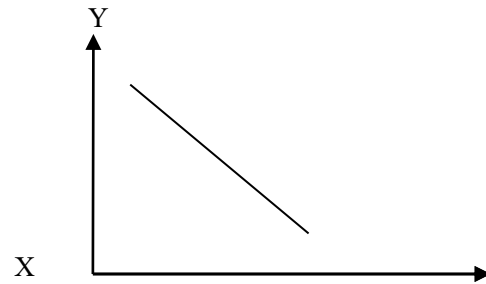
علاقة خطية موجة.



لا يوجد علاقة.



علاقة غير خطية.



علاقة خطية سالبة.

المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 155.

خامسا- مخطط رقابة الجودة Control chart: يعرف مخطط التحكم أو السيطرة بكونه أداة إحصائية تستخدم للتمييز بين الاختلاف في عملية معينة الناتجة عن اختلاف الأسباب الأكثر شيوعاً، ويقدم عرض الرسوم البيانية حالة الاستقرار أو عدم الاستقرار في العملية مع مرور الوقت، حيث أن كل عملية فيها اختلاف قد يكون بعض الاختلافات نتيجة لأسباب لا تظهر عادة في هذه العملية يمكن أن يكون هذا الاختلاف لأسباب خاصة والهدف من استخدام الرسم البياني للسيطرة هو التحقيق والحفاظ على استقرار العملية بمرور الزمن.²

سادسا- مخطط الاتجاه Run chart: تستخدم خطوط الاتجاه لعرض الاتجاهات بطريقة الرسم، بعرض البيانات المستخرجة لظاهرة معينة و من ثم تحليل المشكلات المتوقعة، وعادة ما يسمى هذا التحليل بتحليل الانحدار، يمكن توسيع خط الاتجاه في المخطط إلى ما بعد البيانات للتنبؤ بالقيم المستقبلية التي تحدث في الفترة القادمة.

² محمد بن شايب، مرجع سابق، ص 69.

المطلب الثاني: تقنيات إدارة الجودة الشاملة.

تتمثل تقنيات إدارة الجودة الشاملة في:

أولاً- تفويض السلطة:¹ لكي نفهم معنى السلطة من الضروري أولاً أن نفهم معنى التفويض، حيث هناك اختلاف جوهري بين المدير الذي يفوض المهمات بشكل روتيني إلى مرؤوسيه، و المدير الذي يفوض إلى مرؤوسيه السلطة لاستكمال مهام معينة، وقد يفشل بعض المديرين في تفويض السلطة لانجاز إحدى المهام؛ إنَّ التفويض الفعال يعني أن نترك المفوض له القيام بالمهمة فعلاً، ولكن ينظر بعض المديرين إلى التفويض بأنه استغناء عن الشيء ما يخصهم أو أنه يفقدهم السيطرة.

إنَّ تفويض السلطة يعني نقل كل من السلطة والمسؤولية فبدونها تفشل هذه العملية وقد يرتكب المفوض له أخطاءً جسيمة قد تؤدي بعض الأحيان إلى كارثة إذا حُجبت عنه السلطة اللازمة لتنفيذ المهمة التي أوكلت إليه.

وينجح تفويض السلطة إذا توفرت مجموعة من الشروط التي تتمثل في:

- إذا كان للمفوض (المدير) رؤية واضحة عن طموحات المؤسسة وعن أهدافها؛
- إذا وضع المفوض معايير عالية شخصية وأظهرها باستمرار من خلال أفعاله؛
- عندما يكون المفوض على استعداد لقبول أخطاء مرؤوسيه؛
- أن يكون التفويض مدوناً بوضوح؛
- لا يستحسن تفويض المهمات البسيطة؛
- يوضح السبب من وراء التفويض؛
- لا يدع المفوض لنفسه انجازات المرؤوسين؛
- متابعة الأعمال المفوضة بصورة شفافة؛
- مناسبة درجة التفويض مع القدرة المفوض عليه؛
- صدور التفويض للمفوض له بصفة الوظيفة لا الشخصية.

ثانياً- الابتكار: يرتبط هذا المصطلح بالإبداع والتفرد والسبق في طرح أفكار متميزة يتطلبها الواقع، ويسهم في حل مشكلة فعلية، أو بلوغ هدف مرسوم. ولأنَّ فكرة الابتكار والإبداع تعني إقرار طرق ومناهج جديدة، وتنحية المناهج والطرق القديمة والقائمة، فقد تواجه هذه الفكرة بالمعارضة والصد، لذلك ينبغي على إدارة المؤسسة أن

¹ مهدي السامرائي، مرجع سابق، ص 71 - 72.

تعمق مبدأ احترام أفكار الآخرين، والاستماع للرأي الآخر، وإعطاء الفرصة للأفكار الجديدة ومناقشتها وأخذ الصالح منها.¹

ثالثاً- الإدارة بالنتائج: تقوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ قياس الأداء دورياً وباستمرار بهدف تحسين الأداء، وعندما يعلن الأداء رسمياً فإنَّ معدل التحسين تزداد سرعته؛ وعندما يعلن أفراد المؤسسة أنَّ أدائهم يتم قياسه وتقييمه فإنَّهم يعملون على تحسينه.²

رابعاً- بناء فرق العمل: تقوم إدارة المؤسسة بتشكيل فرق العمل داخلها لحل المشكلات المعقدة، التي يلتزم تبادل الرأي حولها، خاصة عندما يكون استشعار الروح الجماعية مرغوباً فيه، بهدف تحسين جودة القرار وتحسين جودة الاتصالات وإيجاد تماسك بين أعضاء الفريق.³

خامساً- تطوير المديرين: يعد تطوير المديرين خطوة مهمة وبارزة في إدارة الأفراد، حتى تكون الجودة الشاملة أفضل لأنَّ عدم تطويرهم يعني أن يطوروا هم أنفسهم عادات غير فعالة وغير مثمرة، قد تمثل تهديداً خطيراً لفلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، كالسيطرة على العاملين حيث ينشروا الخوف من التغيير والتجريب.⁴

المطلب الثالث: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- يتعرض تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات إلى جملة من المعوقات مما يحول دون تحقيق الأهداف المرجوة منها، وقد ساق (ماركلاند) وآخرون عدد من المعوقات تواجه إدارة الجودة الشاملة تتمثل في:⁵
- عجز الإدارات العليا عن توضيح التزاماتها ومهامها اتجاه ما يحتاجه هذا المدخل؛
 - عجز الإدارات الوسطى عن تفهم الأدوار الجديدة لنمط قيادة الجودة الشاملة وشعورهم المهديد بأنَّ هذه الفلسفة ستفق قوتهم في انجاز العمل؛
 - التركيز العالي على الفعاليات الداخلية للجودة والاهتمام بها، لأنَّها مهمة للجودة وإغفالها حاجات الزبائن الخارجيين ورغباتهم؛
 - عدم وفرة الكفاءات البشرية القادرة على استهلاك سبل التطبيق الفعال لنظام الجودة الشاملة؛
 - ضعف الربط بين أهداف الجودة و العوائد المالية؛¹

¹ ريتشارد ويليامز ، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، مكتبة جرير للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص 75.

² مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 30.

³ محمد سلطان حمو، مرجع سابق، ص 240.

⁴ مهدي السامرائي، مرجع سابق، ص 78.

⁵ المرجع نفسه، ص 394.

- التركيز على أهداف المؤسسة قصيرة الأجل؛
- أثر البيروقراطية على نظام المؤسسة وما يتركه من جمود في تمرير المعلومات والأوامر وبطء عملية اتخاذ القرار وتدني القدرة على التغيير وهو أكثر ما تكون إدارة الجودة الشاملة بحاجة إليه؛
- عدم توفر الموارد المالية والمعلوماتية الكافية خصوصا في القطاع الحكومي الأمر الذي يجعل متطلبات الجودة الشاملة تفتقر إلى الأساسيات وخصوصًا المعلوماتية، حيث تحتاج على الكثير من المعلومات من حيث الكمية والنوعية.

¹ عطا الله علي الزبون، مرجع سابق، ص 152.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم دراسته في هذا الفصل نستنتج بأن إدارة الجودة الشاملة تعتبر البوابة التي بإمكانها أن تحدث تغيير جذري في الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، وتحوّلها من الأسلوب الإداري التقليدي إلى الأسلوب الحديث الذي يخدم تحقيق مستوى جودة عالية للمنتج أو الخدمة.

ومن هنا تتجلى أهمية إدارة الجودة الشاملة، حيث أنّ التغيير يشمل كل الوظائف ومجالات العمل في المؤسسة، معتمداً على العمل الجماعي والتحسين المستمر للأداء الكلي لتحقيق النجاح على المدى الطويل.

كما نشير إلى أنّ تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل المؤسسات لها العديد من الفوائد كالعمل على قدرة التنظيمات على التنافس من خلال إتباع سياسات وإجراءات عمل تكون على درجة كبيرة من الدقة والوضوح إضافة إلى بناء علاقات قوية ومتينة مع العملاء، وتحقيق الربحية المستهدفة من قبل المؤسسات المختلفة.

تمهيد

إنَّ الأداء التسويقي الفعال والناجح يحتاج إلى بيئة سياسية واقتصادية آمنة مطمئنة منتجة، إطارها القانوني مواكبة التطورات الآليات العالمية واعتمادها على التحسين والتطوير كأمثل أسلوب لمواجهة هذه التحديات وكسب الفرص المتاحة.

لذلك حاولنا في هذا الفصل تسليط الضوء على موضوع الأداء التسويقي، محاولين إبراز أهم النقاط وجميع الجوانب المرتبطة بهذا الموضوع، وذلك من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء.

- المبحث الثاني: ماهية التسويق.

- المبحث الثالث: ماهية الأداء التسويقي.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء.

المطلب الأول: مفهوم الأداء.

أولاً- تعريف الأداء: يقصد بالأداء بصفة عامة درجة النجاح التي تحققها المؤسسة في إنجاز الأهداف المحددة مسبقاً، كما يعرف أحمد سيد مصطفى الأداء على أنه: "درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المؤسسة للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية." ¹

وحسب هذا التعريف نجد بأنّ الأداء يعني تأدية أو القيام بعمل وجهد أو نشاط من طرف فرد أو فريق أو مؤسسة من أجل تحقيق هدف معين، حيث يتم الحكم عليه في الأخير بأنه جيد، كفي، أمثل...، كما نجد بأنّ هذا التعريف يربط بمصطلح الأداء بالفعالية والكفاءة.

1- مصطلحات ذات علاقة بمفهوم الأداء:

أ- الكفاءة: إنّ الكفاءة تعني القدرة على خفض أو تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة (أي قدر من الناتج أو المخرجات في زمن محدد) والجودة والتكلفة، أي وصول إلى الأهداف المسطرة من خلال استخدام موارد المؤسسة المتاحة بشكل أمثل يتطلب بلوغ الكفاءة وزيادتها بحسن استغلال الموارد المتاحة دون إهدارها. ²

ب- الفعالية: تتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة بمعنى آخر، هل يحسن العاملون وفرق العمل والمديرون أداء ما يجب أن يؤدي لتحقيق الأهداف، أم أنّ هناك أنشطة أخرى تؤدى دون داع أو مبرر؟ ³

ج- الإنتاجية: وتتمثل في العلاقة بين النتائج المحققة فعلاً والوسائل المستخدمة لبلوغها ويعرفها Male بأنها: "الإنتاجية هي عبارة عن أداة تربط بين الفعالية في الوصول للأهداف والكفاءة في حسن استخدام الموارد بغية بلوغ هذه الأهداف." ⁴

فهي مقياس أداء الفرد أو القسم أو الإدارة، أي هي تعبير عن قدر الناتج المحقق من استخدام قدر معين من المدخلات أو الموارد في فترة زمنية محددة.

1 أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة البشر (الأصول ومهارات)، دار النهضة، مصر، 2002، ص 415.

2 أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة، دار النهضة العربية، مصر، 2001، ص 68.

3 ناصر النصور كاسرن، إدارة الإنتاج والعمليات، دار حاصد للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 20.

4 أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة (الأصول والمهارات)، مرجع سابق، ص 416.

د- الأهداف: تعرف على أنّها: " تعبيرات محددة عن ما ترغب المؤسسة في تحقيقه خلال فترة زمنية محددة، أي أنّ هناك أهداف بعيدة المدى (إستراتيجية) وأهداف أخرى مرحلية أو قصيرة المدى؛ وللهدف مجموعة من الخصائص هي: ¹

- الواقعية أي يمكن بلوغ الهدف وتحقيقه؛

- أن يكون كمياً قابلاً للقياس مما يسهل عملية التقييم؛

- أن يركز على النتيجة المستهدفة وليس على كيفية بلوغها؛

- أن ينسجم مع الأهداف الوظيفية الأخرى للمؤسسة؛

- أن يصلح أساساً لتنظيم الأنشطة اللازمة لبلوغه.

المطلب الثاني: تصنيفات الأداء.

توجد عدة تصنيفات للأداء حيث يمكن تصنيفه استناداً إلى عدة معايير أهمها:

أولاً- حسب معيار المصدر: وفقاً لهذا المعيار يمكن تقييم أداء المؤسسة إلى أداء داخلي وأداء خارجي: ²

1- الأداء الداخلي: وينتج من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الأداءات الجزئية المتمثلة في الأداء البشري أي أداء الموارد البشرية في المؤسسة، والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات، والأداء المالي الخاص بالإمكانيات المالية المستعملة.

2- الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن تغييرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة، وبالتالي فإنّ المؤسسة لا يمكنها التحكم في هذا الأداء، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تتحصل عليها المؤسسة، على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب تحسن في الأوضاع الاقتصادية أو نتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة، حيث أنّ هذه التغييرات قد تنعكس على أداء المؤسسة إيجابياً أو سلبياً، وبالتالي يجب على المؤسسة قياس وتحليل الأداء لأنه يمكن أن يشكل تهديداً عليها لذلك يجب أن تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.

1 أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة، مرجع سابق، ص 68.

2 محمد جاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق، دار حامد، عمان، الأردن، 2000، ص 28.

ثانيا- حسب معيار الشمولية: يمكن تقسيمه إلى الأداء الكلي والأداء الجزئي: ¹

1- الأداء الكلي: يتجسد في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون انفراد جزء أو عنصر من الوحدة في تحقيقها، من خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة وبلوغها لأهدافها العامة كالأستمرارية والنمو والربحية.

2- الأداء الجزئي: ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية، والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف للمؤسسة.

ثالثا- حسب المعيار الوظيفي: حسب هذا المعيار يقسم الأداء حسب الوظائف أساسية كما يلي: ²

1- أداء الوظيفة المالية: ويتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة لذا فإنَّ البعد المالي للأداء الكلي للمؤسسة يقاس من خلال تحقيق المردودية وتعظيمها، مما يطرح فكرة ربط المكافآت الممنوحة لمسيري المؤسسة بحجم المردودية التي ساهموا في تحقيقها.

2- أداء وظيفة التسويق: يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا العملاء، شهرة العلامة ومدى توقعها في ذهن المستهلكين.

3- أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة، بالإضافة إلى تخفيض التعطلات الناتجة عن توقف الآلات أو التأخر في تلبية الطلبات.

4- أداء وظيفة الأفراد: يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يعني أنَّ بقاء واستمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها وهذا الأداء يبني على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية حيث أنَّ فعالية المورد البشري لا تكون إلاَّ إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب.

1 عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة علوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001، ص88.

2 المرجع نفسه، ص89.

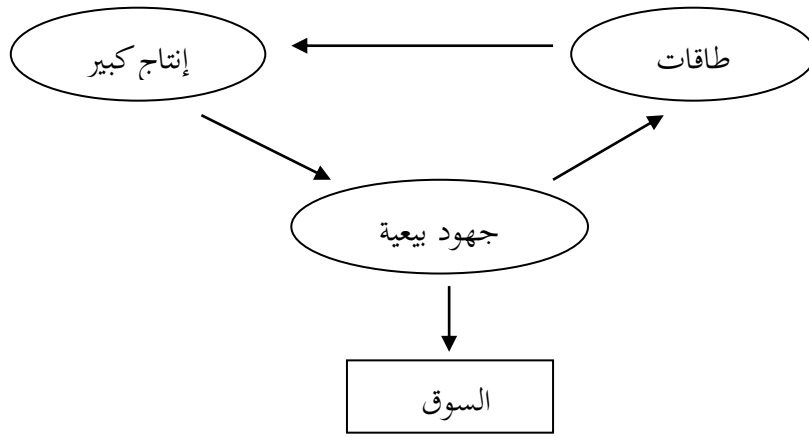
المبحث الثاني: ماهية التسويق.

المطلب الأول: التوجهات المفاهيمية للتسويق

أولاً- التوجه الإنتاجي للتسويق:

في هذه المرحلة تركز الجهد على زيادة الإنتاج، لأنه يمثل محور كافة الأعمال والأنشطة في المؤسسة، وأنَّ الاهتمام بالمبيعات يأتي في المرتبة الثانية لأنَّ المعروض السلعي أقل من الطلب بكثير، وأنَّ الاعتقاد السائد في هذه المرحلة هو "المستهلكين سوف يشترون كل ما ينتج"، وبذلك فإنَّ تصريف المنتجات لا يشكل عقبة أمام المؤسسات، وقد اقتصر اهتمام المؤسسات في هذه المرحلة على بيع منتجاتها بنفسها دون الحاجة إلى جهود تسويقية كبيرة، لذلك لا نجد أي اهتمام بالأنشطة التسويقية في هذه المرحلة وأنَّ دورها ضعيف جداً، حيث ينظر إلى التسويق في هذه المرحلة على أنَّه وظيفة لاحقة لوظيفة الإنتاج واستكمالاً لهذا الموضوع فإنَّ "كوتلر" يضيف مرحلة أو مفهومًا وسيطاً بين التوجه الإنتاجي والتوجه البيعي ويطلق عليه بالتوجه نحو المنتج.

الشكل -03-: التوجه الإنتاجي للتسويق.



المصدر: البكري ثامر، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2006، ص 27.

ثانياً- مرحلة التوجه البيعي للتسويق: في بداية عام (1920) بدأت قوة الطلب على المنتجات من قبل الزبائن بالانخفاض شيئاً فشيئاً وأخذت المؤسسات تدرك أكثر من ذي قبل أهمية قيامها بعملية بيع منتجاتها إلى الزبائن، وخلال الفترة الممتدة ما بين (1920-1950) أعادت المؤسسات وجهة نظرها اتجاه المبيعات بجعلها الوسيلة الرئيسية في زيادة الأرباح حتى أصبحت هذه المرحلة تتمثل بمرحلة التوجه البيعي في نشاطها في التعامل مع الأسواق، حتى أصبح رجال الأعمال أكثر إدراكاً بالأنشطة التسويقية المهمة في مجال عملهم والتي تشتمل على

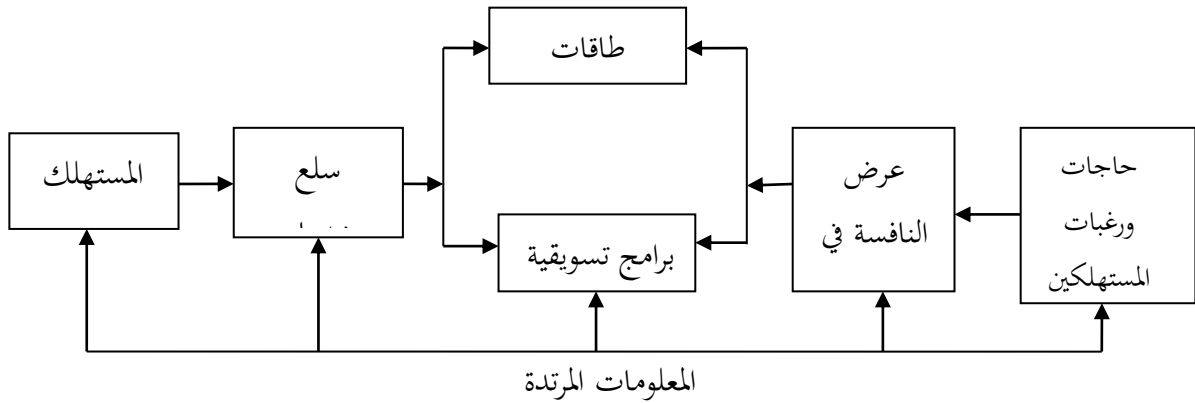
البيع الشخصي والإعلان والتوزيع؛ ومن زيادة الإنتاج بمعدلات كبيرة بفضل إدخال أساليب الإدارة العلمية في المشروعات وتميز اقتصادها بالإنتاج الكبير، وبرزت الحاجة لنظام توزيع يكون قادرًا على تصريف هذا الإنتاج، وازداد الاهتمام بوظيفة البيع، ولكن فلسفة البيع لم تتغير فازداد استخدام الإعلان، وظهرت بحوث التسويق لتزويد إدارة المؤسسة بالمعلومات التسويقية اللازمة لترشيد قراراتها المتعلقة بالإنتاج والتخزين والتوزيع.¹

ثالثاً- مرحلة التوجه بالمفهوم التسويقي: مع بداية سنوات الخمسينات بدأ المفهوم التسويقي في الظهور ويعني هذا المفهوم أنّ عملية تحقيق الهدف لا تتم إلاّ من خلال جهد تسويقي متكامل تتوحد فيه جهود تخطيط للمنتجات مع التسعير والترويج ومنافذ التوزيع.²

لقد تدفقت في هذه الفترة السلع والخدمات بأنواعها وأشكالها المختلفة وسعت كل مؤسسة إلى البقاء (تحتدي المنافسة)، فبدأت تفكر بالزبائن وتتساءل (من هم؟ وأين يقيمون؟ وماذا يريدون؟) قبل أن تفكر في توجيه الموارد المتاحة.

إنّ الفلسفة الجديدة للتسويق هذه تركز مفهومها على إنتاج ما يحب المستهلك أن يشتريه وليس بيع ما يجب المنتج أن يضعه، لذلك تميزت هذه المرحلة بسرعة ابتكار المنتجات الحديثة، كما ازدادت شدة المنافسة بين المنتجين من أجل جذب المستهلكين ومحاولة كسب رضاهم وقد ساعد على تطور هذا المفهوم مجموعة من العوامل أهمها: العوامل التكنولوجية، الاقتصادية والاجتماعية³، والشكل التالي يوضح هذه المرحلة:

الشكل رقم -04-: مرحلة المفهوم التسويقي.



المصدر: صلاح الشناوي، الإدارة التسويقية الحديثة، دار شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 25

1 محمد فريد الصحن، التسويق، دار الجامعة للنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص 22.

2 صلاح الشناوي، الإدارة التسويقية الحديثة، دار شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 25.

3 طلعت أسعد الحميد، مرجع سابق، ص 15.

رابعاً- مرحلة المفهوم الاجتماعي للتسويق:¹ ظهر هذا التوجه في أوائل الستينات من القرن الماضي نتيجة لانتشار حركة حماية المستهلكين في الكثير من الدول الأجنبية، وكان نتيجة هذه الحركة توجه أنظار المسؤولين في هذه الدول إلى بعض الأساليب الاستغلالية التي تستخدمها بعض المؤسسات نحو الزبائن وتوجه الرأي العام لمحاربتها؛ فظهر هذا المفهوم نتيجة الانتقادات التي تم توجيهها إلى المفهوم التسويقي وكان في مقدمتها المبالغة في الاهتمام بالمستهلك، ومحاولة إرضائه بغض النظر عن المشاكل والآثار البيئية، فهذا المفهوم يعني أنّ المنشأة في طريقها للإنتاج يجب أن تأخذ في الاعتبار مصلحة المجتمع والمشاكل التي قد تواجهه مثل التلوث والفقر والبطالة، وفي الوقت نفسه مصلحة المستهلكين، ورضائهم أي أنّها يجب أن تعمل على إحداث التوازن بين العناصر الثلاثة الأساسية وهي: المستهلك، المجتمع والأرباح؛ وهذا أدى إلى زيادة المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية لمؤسسات الأعمال أكثر من السابق.

ففى في هذه المرحلة التركيز على خلق التوازن ما بين مصلحة المجتمع والبيئة ككل والمستهلكين والمؤسسة، حيث أن سعي المؤسسات إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلكين أدى إلى ظهور منتجات وسلع تضر بالبيئة والمجتمع.

المطلب الثاني: مفهوم التسويق.

التسويق هو عبارة عن: "عملية تهتم بتحديد رغبة ما عند العميل والعمل على تلبية هذه الرغبة، والتسويق عملية إدارية اجتماعية يحصل بموجبها الأفراد والمجموعات على ما يحتاجون، ويتم تحقيق ذلك من خلال إنتاج وتبادل المنتجات ذات القيمة مع الآخرين."²

وعرف "فيليب كوتلر" التسويق على أنّه: "مجموعة العمليات أو الأنشطة التي تعمل على اكتشاف رغبات العملاء وتطوير مجموعة من المنتجات أو الخدمات التي تشبع رغباتهم وتحقيق للمؤسسة الربحية خلال فترة مناسبة؛ وأيضاً كان تعريف التسويق لا بد من الاعتراف بأنّ النشاط التسويقي يحتل المرتبة الأولى من بين النشاطات الأخرى في المؤسسة، وأنّ مهمة القيام بالنشاط التسويقي لا تقع على عاتق إدارة التسويق وحدها فقط، وإنّ من الخطأ أن تفكر المؤسسة أن الإدارات الأخرى غير المسؤولة عن النشاط التسويقي."³

ويعرف "ديفيد باكارد" الشريك المؤسس لشركة (هيوليت باكارد) أنّ التسويق: "مهم بدرجة أكبر من أن يترك لإدارة التسويق فقط، حيث أنّه بإمكان أي إدارة أن تعامل العميل بشكل جيد أو سيء وهذا سوق يؤثر

1 علاء غريابوي ومحمد عبد العظيم، أساسيات التسويق المعاصر، دار جامعية للنشر، السكندرية، مصر، 2009، ص16.

2 علي فلاح الرعي، إدارة التسويق الحديث، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2015، ص29.

3 أحمد يوسف الدودين، إدارة التسويق المعاصر، الأكاديميون للنشر، عمان، الأردن، 2015، ص11.

على رغبتهم في التعامل مستقبلاً مع الشركة، فقد يتواصل العميل هاتفياً بالشركة ويجد صعوبة في الحصول على المعلومات أو الوصول إلى الشخص المناسب، وقد يصل المنتج المطلوب إلى العميل في حالة رديئة لأن مستويات التصنيع غير منضبطة أو أن التغليف كان رديئاً، وربما يصل متأخراً عن الموعد.¹

في حين تعرفه الجمعية الأمريكية في سنة 2014 بأنه: "وظيفة تنظيمية متكونة من مجموعة من العمليات التي تخلق وتربط وتوصل القيمة إلى الزبائن وعمليات إدارة علاقات الزبون بطريقة تعود بالمنفعة على المؤسسة والمتعاملين معها." إذن التسويق يعني تحديد وتشخيص وتلبية الحاجات البشرية والاجتماعية.²

ولقد عرف (Iombt) بأن التسويق هو: "عملية تخطيط وتنفيذ وتسعير وترويج الأفكار والخدمات لإيجاد تبادلات تحقق الأهداف التنظيمية والفردية، في حين عرفه من جهة أخرى بأنه العملية الخاصة بالتخطيط والتنفيذ وتسعير وتوزيع الأفكار اللازمة لإتمام عملية التبادل وهي التي تؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهداف المنظمة."³

وقدم (Kellor & Kotler) تعريف للتسويق هو: "نشاط تنظيمي ومجموعة من العمليات التي تتضمن خلق وتوصيل وتسليم قيمة للزبائن وإدارة علاقات الزبائن بطريقة تخدم المؤسسة وأصحاب المصالح."⁴ ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج بأن التسويق هو نشاط إنساني يهدف إلى إشباع الحاجات والرغبات من خلال عملية التبادل أو هو إعداد مختلف أنشطة العمل التي توجه تدفق سير السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي، كما يمكن أن نعرف التسويق على أنه عملية اجتماعية وإدارية يحصل من خلاله الأفراد والجماعات على احتياجاتهم ورغباتهم من خلال خلق وتقديم وتبادل المنتجات ذات قيمة مع الآخرين داخل الدولة الواحدة أو خارجها، أما التعريف الأكثر شمولاً للتسويق فهو كل الأنشطة التي يتم تصميمها لخلق وتسهيل أية عملية تبادلية هادفة لإشباع الحاجات والرغبات الإنسانية.

أما مضامين وأبعاد تعريفات التسويق ولأتمها الأوضح والأسهل فإنها تشمل الآتي:⁵

- إن التسويق فلسفة أعمال وممارسة فضلى متكامل وتتفاعل مع كل نشاطات الشركات الأخرى؛
- إن التسويق علم وفن موجهين للمستهلك؛
- التسويق عملية متغيرة ومتجددة؛

1 هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص54.

2 سعدون حمود خنيز الربيعاوي، إدارة التسويق، دار الغيداء للنشر، عمان، الأردن، 2014، ص28-29.

3 علي فلاح الزعبي، مرجع سابق، ص30.

4 أحمد يوسف الدودين، مرجع سابق، ص12.

5 علي فلاح الزعبي، مرجع سابق، ص31.

- التسويق عملية مبنية على المعرفة المتمثلة في الذكاء التسويقي، بحوث التسويق، قواعد البيانات والمعرفة بشكل عام؛

- التسويق نشاط تمارسه كل المؤسسات؛

- التسويق نظام متكامل من أنشطة الأعمال المترابطة لتخطيط المنتجات بغرض إشباع الحاجات.

أما تعريف التسويق على مستوى المؤسسة فنجد بأن "ريتشارد لوز" يعرفه على أنه: "مجموعة من الأنشطة المتكاملة التي تؤديها المؤسسة لتسهيل عمليات التبادل".¹

ويعتبر هذا التعريف مهم لرجال التسويق باعتباره المحدد الرئيسي لإطار النظام التسويقي الذي تعمل فيه المؤسسة؛ كما قدم "نسليم حنا" تعريف للتسويق هو: "ذلك النشاط الذي يشمل الجهود التي تقوم بها الوحدة الاقتصادية في سبيل إشباع الاحتياجات الحالية والمستقبلية للأفراد بتقديم السلع والخدمات بالكميات والمواصفات والأسعار المناسبة وفي الوقت والمكان المناسبين بهدف تحقيق الربح".²

من خلال ما تقدم يمكن أن نستنتج بأن تسويق هو عمل مبني على أسس عملية لكل أنشطة المؤسسة من خلق، ترويج بصفة مربحة للمنتجات أو الخدمات لإشباع الطلب الحالي أو المستقبلي للمستهلكين.

المطلب الثالث: أهمية التسويق.

إنَّ نجاح المؤسسات في مرحلة الإقناع والإنتاج يعتمد على النجاح في النشاط التسويقي إذ لم يعد هناك مشكلة في المكائن والبناء والخامات والأثاث والأيدي العاملة بفضل توفر الأموال لكن المشكلة الأهم في التسويق الذي سيحقق للمؤسسة غاياتها وبناءً عليه يمكن تحديد أهمية التسويق كالاتي:³

- القدرة على اكتشاف رغبات الزبائن؛

- التعرف على المنتجات الموجودة في السوق؛

- معرفة حصة المؤسسة في السوق والحصة التسويقية العامة؛

- التسويق يهدف إلى معرفة السوق وإمكانية فتح أسواق جديدة؛

- التسويق يساعد على التخطيط للإنتاج؛

- التسويق يحقق التدفقات النقدية المستمرة؛

- العمل على إنعاش التجارة الداخلية والخارجية وتسهيل عملية التبادل التجاري وتحقيق النمو الاقتصادي؛

1 أمين عبد العزيز حسن، استراتيجيات التسويق، دار القباء للنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص13.

2 نسليم حنا، مبادئ التسويق، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2001، ص20.

3 سعدون حمود خثير الربيعاوي، مرجع سابق، ص34.

- العمل على رفع المستوى المعيشي للأفراد والجماعات والوصول بهم إلى درجات عالية من الرفاهية الاقتصادية؛
- يساعد التسويق على الابتكار والإبداع والتجديد فهو الذي ينشط الطلب؛
- التسويق يوفر فرص عمل جديدة أمام الأفراد؛
- يعتبر التسويق حلقة وصل بين إدارة المؤسسة والمجتمع الذي تعيش فيه، كما نجد التسويق وما يتضمنه من عملية التبادل يساعد بشكل فعال في زيادة حجم النشاط الاقتصادي، وكذلك يساهم في توفير عدد كبير من فرص العمل.¹

المطلب الرابع: المزيج التسويقي.

يعد المزيج التسويقي العنصر الأساسي في أي إستراتيجية تسويقية وهو ما يتعلق بالمتغيرات التسويقية التي تتحكم فيها إدارة المؤسسة وهي المنتج، السعر، التوزيع والترويج.

أولاً- المنتج: وهو عبارة عن سلعة، خدمة، فكرة مؤلفة من خدمة من الخواص المحسوسة وغير المحسوسة، تشبع حاجات ورغبات المستهلكين، يتم الحصول عليها مقابل مبلغ من المال أو أي وحدة نقدية، والمنتج هو أساس أي عمل عند عرضه حتى يكون مفضلاً للسوق المستهدف، وتتضمن الخواص المحسوسة والخواص المادية مثل اللون والتصميم، أما الخواص الغير محسوسة فتتضمن أشياء مثل الواجهة، السعادة، الشعور بالصحة وغيرها.²

ثانياً- السعر: وهو عبارة عن قيمة نقدية لوحدة سلعة أو خدمة في بعض الأسواق مثلاً: يتحدد السعر بشكل كامل بواسطة العرض والطلب وفي أسواق أخرى مثل الموردين الأقوياء هم من يفرضون السعر؛ والتسعير هو العنصر الوحيد الذي يدر أرباحاً و إيراداتاً على المؤسسة، كما هو العنصر الأكثر مرونة إلا أنه الأكثر تعقيداً في نفس الوقت، وذلك بسبب كثرة المتغيرات التي تؤثر في تحديد أفضل الأسعار التي ينبغي البيع بها.³

ثالثاً- التوزيع: ويشار إليه بالمكان، أو القنوات التسويقية كما يقصد به كافة النشاطات والجهود التسويقية التي تختص بضمان توريد حاجات المستهلكين من السلع والخدمات من أماكن وجودها في المصنع أو متاجر الجملة والتجزئة، أي تحقيق المنافع المكانية والزمانية ومنفعة الحياة.⁴

إنّ أنشطة التوزيع تتم من خلال قنوات التوزيع أو منافذ التوزيع، حيث يتم من خلالها انتقال السلع والخدمات من مصادر إنتاجها إلى أماكن الطلب عليها بشكل مباشر أو غير مباشر.

1 عصام الدين أمين أبوعبلة، التسويق، مؤسسة مورس الدولية، مصر، 2002، ص38.

2 أحمد محمد فهمي البرزخي، استراتيجيات التسويق، دار وائل للنشر، القاهرة، مصر، 2008، ص149.

3 علي فلاح الزغبى، مرجع سابق، ص50.

4 رضا إسماعيل البوسني، إدارة التسويق، مؤسسة طيبة للنشر، القاهرة، مصر، 2009، ص262.

رابعاً- الترويج: تكمن أهميته في أنه يمثل القوة الدافعة للنشاط التسويقي، وهو العامل الأكثر حسماً في تصريف بعض السلع والخدمات، وبعض المؤسسات تنظر إلى الترويج على أنه تسويق بذاته، ورغم خطأ هذا الانطباع إلا أن هذه المحاولة تشير إلى الأهمية البالغة للترويج، ويتألف الترويج من عدة عناصر هي: الإعلان التجاري؛ البيع الشخصي؛ العلاقات العامة؛ تنشيط المبيعات؛ النشر التجاري والتسويق المباشر.¹

وهذه العناصر تكون منفردة أو مجتمعة في عمليات اتصال وتواصل للإقناع والتأثير في المستهلك، ولاستمالة سلوكه الشرائي، وأخيراً تم استبدال عنصر الترويج بمفهوم أشمل هو الاتصالات التسويقية المتكاملة للدلالة على دور هذا العنصر في توصيل رسائل ومنتجات المؤسسة إلى الأسواق المستهدفة.

المبحث الثالث: ماهية الأداء التسويقي.

المطلب الأول: مفهوم الأداء التسويقي وأهميته.

أولاً- تعريف الأداء التسويقي: هناك عدة تعريفات للأداء التسويقي منها أن الأداء التسويقي هو: " مستوى تحقيق المؤسسة لأهدافها الموضوعة في الخطة التسويقية"؛ كما يعرف على أنه: " النتائج التي تم التوصل إليها من خلال أنشطة المؤسسة بصورتها الكاملة التي تنعكس على بقاء المؤسسة واستمرارها."²

كما يعتبر بمثابة: " مصطلح يستخدم من قبل المتخصصين في مجال التسويق لوصف وتحليل الكفاءة والفعالية العالية التسويقية، ويتم ذلك عن طريق التركيز على الموازنة بين مخرجات الأنشطة والإستراتيجيات وقياس الأداء التسويقي."³

ويرى (Amblor & kokkinaki) بأن الأداء التسويقي هو: " درجة نجاح المؤسسة الذي يتحقق بواسطة المنتجات التي تقدمها المؤسسة."⁴

ويرى (Amblor) بأن الأداء التسويقي هو: " درجة نجاح المؤسسة أو فشلها من خلال سعيها وقدرتها على تحقيق الأهداف المتمثلة بالبقاء والتكيف مع متغيرات البيئة."⁵

ومن خلال التعاريف السابقة نلاحظ بأن الأداء التسويقي يمكن أن يمثل بثلاثة مراحل تتمثل في: تقديم تقارير خاصة بالأداء التسويقي، إدارة ومراقبة الأداء وأخيراً إثبات الأداء وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

1 أحمد يوسف الدودين، مرجع سابق، ص55.

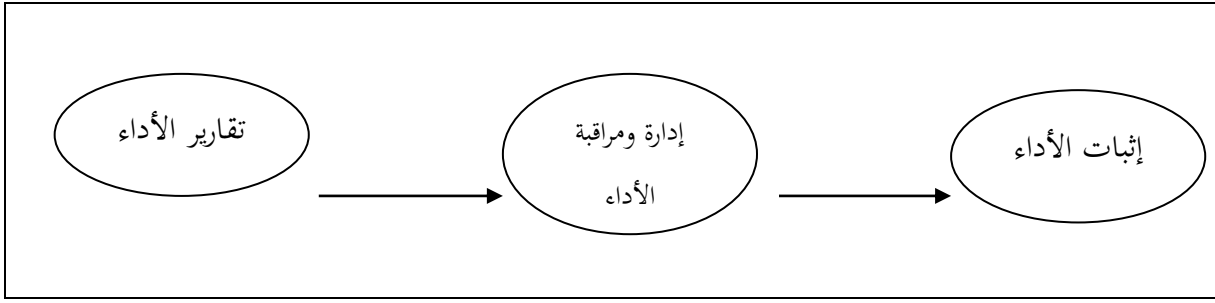
2 فهد علي الناجي، أثر إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي، رسالة ماجستير، جامعة الأوسط، عمان، 2012، ص11.

3 رعد عدنان رؤوف، دور أبعاد إستراتيجية الخط الأزرقي في الأداء التسويقي، مجلة تنمية الرافدين، العدد 98، مجلد 32، جامعة الموصل، 2010، ص325.

4 ناصر الشايفي الدورسري، أثر إستراتيجية النمو على الأداء التسويقي، رسالة ماجستير، الشرق الأوسط، 2010، ص28.

5 أكرم أحمد طويل، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجيات العمليات الأداء التسويقي، دار حامد، عمان، 2013، ص115.

الشكل رقم -05-: مفهوم الأداء التسويقي.

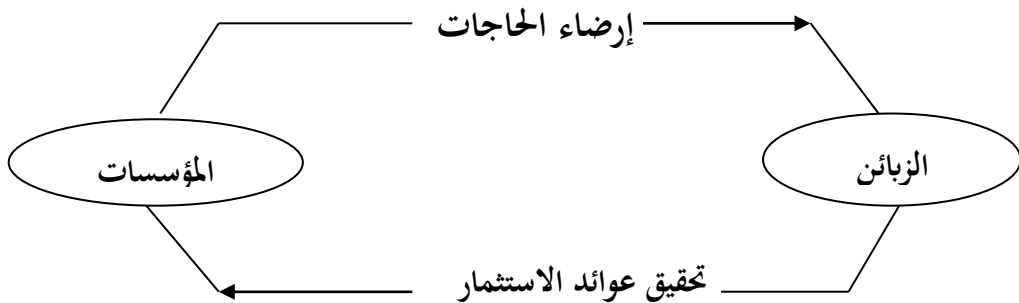


المصدر: رعد عدنان رؤوف، دور أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي، مجلة تنمية الرافدين، العدد 98، جامعة الموصل، 2010، ص32.

ثانياً- أهمية الأداء التسويقي:¹ يعتبر بعض الباحثين أنّ المؤسسة ذات الأداء الجيد هي المؤسسة القادرة على إنشاء القيمة لزبائنها أو لمساهميها وأفرادها باعتبارهم مصدرًا للقيمة ووسيلة لإنشائها، وهذا ما يمثل أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها أغلب المؤسسات بمعنى أنّه إذا نظرنا إلى أهداف المؤسسات فإننا نجد بأنّ معظمها ينحصر في هدفين أساسيين هما: إرضاء حاجات عملائهم؛ تحقيق أعلى عوائد على الاستثمار.

وإذا ما قلنا أنّ التسويق يلعب دورًا هامًا في تحقيق هذين الهدفين فإننا نكون قد شخصنا الحالة بشكل جدي مع أنّ الربط بين المسببات والأسباب بأسلوب بالغ الدقة يعد أمرًا يصعب التوصل إليه، وبالتالي إذا ما تمكن التسويق من لعب دور مهم في تحقيق هذين الهدفين فإننا نقول أنّ الأداء التسويقي لها جيد، ولاشك في أنّ الأداء الجيد للتسويق سينعكس بالإيجاب على الأداء الكلي للمؤسسة، باعتبار أنّ الأداء الكلي للمؤسسة هو محصلة لتفاعل مجموعة الأداءات الجزئية حيث أنّ تحسن أي أداء جزئي ينعكس على تحسن الأداء الكلي للمؤسسة؛ والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم -06-: أهداف المؤسسات.



المصدر: أكرم أحمد طويل، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد استراتيجيات العمليات الأداء التسويقي، دار حامد، عمان، 2013، ص118.

1 عبد العزيز مصطفى أبو نبعه، مبادئ التسويق الحديث، دار المناهج، عمان، الأردن، 2002، ص 334.

المطلب الثاني: مؤشرات قياس الأداء التسويقي

يمثل قياس الأداء التسويقي أحد الأنشطة المهمة في مجال تقييم الإستراتيجيات التسويقية التي تشمل مقارنة النتائج المحددة مسبقاً وتحليل الانحرافات إن وجدت حتى يمكن من خلاله إجراء التصحيحات اللازمة، وهو أيضاً المترجم الحقيقي للأداء وربحية واستمرارية المؤسسات.¹

لذلك تسعى المؤسسات على العمل بشكل فعال في ظل البيئة التي تعمل بها، وهذا لا يتحقق إلا عن طريق متابعة الأداء التسويقي وتحديد الجوانب الإيجابية والسلبية في الأداء التسويقي وهذا لا يتطلب القياس المستمر له إلا أنّ عملية القياس هذه تكون معقدة لأنها تواجه تحديات مهمة متمثلة بتباين تفسير المفهوم وتعدد أبعاده، إضافة إلى عدم اتفاق الباحثين والكتاب على معايير ثابتة ومحددة تشرح جميع جوانب الأداء التسويقي للمؤسسة. ولقد اختلف الباحثون والكتاب في تحديد مؤشرات الأداء التسويقي في دراستهم وحسب وجهات نظرهم المختلفة فمنهم من يرى بأن مؤشرات قياس الأداء التسويقي تتمثل في (حجم المبيعات، الزبائن، الأرباح) وكذلك تتمثل في (رضا العميل، ولاء الزبون، العائد على الاستثمار والحصة السوقية)؛ ويرى البعض بأن مؤشرات الأداء التسويقي هي (نمو المبيعات، الحصة السوقية، الفاعلية، مسؤولية الاجتماعية والمكانة الذهنية)؛ ويرى "كوتلر" بأن مؤشرات الأداء التسويقي هي (رضا الزبون، الحصة السوقية، جودة المنتجات وجودة الخدمات)؛ ويرى نيلي 2007 بأن مؤشرات الأداء التسويقي هي مالية (حجم المبيعات)، المنافسة (الحصة السوقية)، أفكار ومشاعر (رضا، المواقف والوعي)، سلوك المستهلك (عدد المستهلكين).

المطلب الثالث: أبعاد الأداء التسويقي.

يعد الأداء التسويقي نشاط ذو أبعاد متعددة وتتمثل في: الحصة السوقية، الكفاءة، الفاعلية، رضا الزبون والربحية؛ وذلك لأن مفهوم فلسفة التسويق الأخضر يهتم بعدة جوانب متمثلة برضا الزبون وتحقيق متطلباته ورغبته، وتحقيق ربحية المؤسسة المتمثلة في أرباح حملة الأسهم والمساهمين وذلك من خلال تعزيز قدرتها التنافسية بين المنافسين وزيادة حجم الحصة السوقية لها أمام منافسيها والمحافظة على البيئة من خلال تقليل التلوث والمحافظة على الموارد الإنتاجية واستخدام الكفاءة العلمية الحديثة في العمليات الإنتاجية واستخدام الكفاءة الإنتاجية العالية والفعالية الجيدة من أجل تقليل الهدر بالطاقة والموارد المتاحة.

1 هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص 117.

أولاً- الحصة السوقية: تمثل الحصة السوقية أحد المؤشرات المهمة والفعالة التي تعزز المركز التنافسي للمؤسسة حيث تسعى المنشآت إلى تحقيق حصة سوقية متميزة ومرتفعة في سوقها والمحافظة على هذه الحصة من خلال تقديم منتجات مناسبة في جودتها وأسعارها وتطوير أنشطتها التسويقية بما يتناسب مع حاجات وتوقعات الزبائن، وتهدف المؤسسات باستمرار إلى توسيع حصتها السوقية، إذ أنّ الانخفاض في الحصة السوقية يدعو إلى البحث عن قطاعات سوقية جديدة لتطرح فيها منتجاتها، وعرفت الحصة السوقية أيضاً على أنّها النسبة المئوية لمبيعات المؤسسة مقارنة مع مبيعات السوق الكلي وتوجد لها منفتحين هما:¹

- تعمل كمؤشر لمدى قدرة المؤسسة على خدمة السوق التي تعمل فيه؛

- تمنح للمؤسسة القدرة على اختراق آخر للسوق.

ثانياً- الفاعلية: على الرغم من إجماع الكتاب والباحثين على أهمية الفاعلية بوصفها أحد مقاييس الأداء التسويقي إلا أنّهم يتباينون في تحديد مفهومها، فهي ترتبط ارتباطاً قوياً بمفهوم الكفاءة، وهما وجهان لعملة واحدة حيث عرفها "Stair" بأنّها: "مدى إدارة أي نظام وقدرته على إنجاز الأهداف المقررة"؛ كما تعرف على أنّها: "درجة تحقيق الأهداف المدركة للمنشآت، وإنّ درجة التحقيق تشير إلى درجة المنافسين وهي درجة تحقيق المخطط لها والوصول إليها."²

ومن التعاريف السابقة نستنتج بأنّ الفاعلية التسويقية عبارة عن الوصول إلى الأهداف التسويقية للمؤسسات؛ وهناك عدة معايير تستخدم لقياس الفاعلية التسويقية منها: الربحية ونسبة المبيعات.

ثالثاً- الكفاءة: تعتبر الكفاءة من أهم مقاييس الأداء التسويقي للمؤسسات الصناعية وتحاول المؤسسات دوماً الوصول لمستويات كفاءة عالية حتى تستطيع أن تنمو وتتوسع جودة منتجاتها وخدماتها، الأمر الذي يؤدي إلى رضا الزبون، وقد عرفت الكفاءة على أنّها تحقيق أعلى ما يمكن من أهداف بأقل الموارد الممكنة.³

كما أنّها الأسلوب الأمثل لتصريف المؤسسة لمواردها المتاحة (المادية، البشرية، المالية، المعلوماتية والوقت) وفي محاولة إنجاز أهدافها المنشودة والتي ينبغي أن تشتغل بشكل أمثل في تقليل نسبة الهدر إلى الحد الممكن ويرى "كوتلر" بأنّ المجالات التي توجه إليها جهود تحقيق الكفاءة التسويقية هي:

1- كفاءة المنتج: وتحقق باستخدام العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية ومخرجاتها.

2- الكفاءة السعرية: وتحقق باستخدام العلاقة بين عمليات البيع والشراء.

1 نضال محمود رشيد بريراوي، واقع ثقافة الإبداع وعلاقته بالأداء التسويقي، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، قسم التسويق، جامعة غزة، فلسطين، 2012، ص30-29.

2 نضال محمود رشيد بريراوي، مرجع سابق، ص30

3 محمد كايد محمد المجالي، أنماط التوجهات الإستراتيجية على الأداء التسويقي، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، قسم التسويق، جامعة غزة، فلسطين، 2012، ص28.

3- كفاءة التوزيع: وتحقق باستخدام معدل تكلفة التوزيع والنقل للوحدة الواحدة وعدد الموزعين وحجم الطلبات.

4- كفاءة قوى البيع: وتحقق من خلال عدد الزيادات، وقتها وإراداتها، وعدد الزبائن الجدد والمفقودين.

رابعا- رضا الزبون:¹ إنَّ قياس الأداء التسويقي انطلاقاً من الزبون عملية في غاية الأهمية لما تمكن إدارة التسويق من استغلال الطاقات الممكنة في سبيل جذب الزبائن وتحقيق رضاهم وبناء صورة ذهنية جيدة لديهم عن المؤسسة، وتحقيق ولاءهم على المدى البعيد.

فقد عرف رضا الزبون بأنه: " مستوى الإحساس الجيد لدى العميل الناجم عن المقارنة بين أداء المنتج والخدمة المدركة وبين توقعات الزبون."

وعرفه (كوتلر) رضا الزبون أنه: " الحكم الذي يصدره الزبون عن تجربته الاستهلاكية للمنتجات وينتج ذلك من خلال المقارنة بين ما يتوقع الحصول عليه وما يحصل عليه فعلاً حيث يقاس بكمية الإشباع والمنفعة الحاصل عليها؛ أو هو الشعور الإيجابي الذي يحدث بعد الشراء."

ويمكن القول بأنَّ هناك ثلاث مستويات من الرضا أو عدم الرضا لدى الزبون وهي:

- المستوى الأول: الأداء أكبر من التوقعات ويكون في هذه الحالة الزبون راضياً على المنتج؛

- المستوى الثاني: الأداء يساوي التوقعات ويكون في هذه الحالة الزبون راضياً على المنتج؛

-المستوى الثالث: الأداء أقل من التوقعات ويكون الزبون في هذه الحالة راضياً على المنتج .

خامسا- الربحية: إنَّ الهدف الأساسي لأغلب المؤسسات هو تحقيق معدلات عالية من الأرباح فبدون الأرباح لا تستطيع المؤسسة أن تستمر في عملها ولا تستطيع التنافس مع مؤسسات أخرى في بيئة الأعمال؛ وهو ما تحصل عليه المؤسسات من خلال بيعها للمنتجات والسلع خلال فترة زمنية معينة؛ كما تعتبر عن المكافآت التي تحصل عليها مقابل التخلي عن منفعة أو إشباع مؤقت في الوقت الحاضر على أمل الحصول على منفعة أو إشباع في المستقبل.

وبناءً على ذلك فإنَّ تحقيق الأرباح عن طريق تلبية حاجات ورغبات الزبائن يعبر عن الهدف الأساسي للنشاط التسويقي، وأنَّ تحقيق الأرباح في العادة يزيد من حصة المنشآت السوقية ويكون له الأثر الكبير في تحسين الأداء التسويقي ويمكنها من النمو والبقاء في مواجهة الظروف التنافسية التي تشهدها الأسواق في الوقت الحاضر.

¹ محمد كايد محمد المجالي، مرجع سابق، ص29.

المطلب الرابع: المعوقات الأداء التسويقي

توجد مجموعة من المعوقات التي تحول دون النهوض بالأداء التسويقي وهي: ¹.

أولاً- حجم الإنتاج: إنَّ الإنتاج يطلق على أوجه النشاط الذي يؤدي إلى خلق المنفعة الشكلية أمَّا التسويق فيطلق على أوجه النشاط الذي يساعد على معرفة مطالب السوق ورغبات المستهلكين. والإنتاج الكبير هو الذي يحرك عملية التسويق حيث تفيض الكميات المنتجة عن استيعاب الأسواق وعن الطلب والإنتاج الكبير يعتمد على الاستثمار الضخم وعلى قطاع صناعي هائل.

ثانياً- مستوى الدخل: إنَّ تدني مستوى الدخل يؤدي إلى ضعف المقدرة على الاستهلاك وبالتالي الإنتاج مما يجهد الوضع الاقتصادي ويسبب التوقف عن الإنتاج، فإذا ما تعاضم الأمر سيؤثر بلا شك على مستوى الأسعار بحيث تنزل إلى أدنى مستوى لها مما يعيق من قدرة السلع على تحمل تكاليف التسويق التي عادة ما تصل إلى 50% من الأسعار النهائية.

ثالثاً- بحوث وتكاليف التسويق: بما أنَّ عملية التسويق تنطلق من معرفة مطالب السوق ورغبات المستهلكين، فالاهتمام بالبحوث والوسائل العلمية التي تقرنا أكثر من معرفة حاجات السوق ورغبات المستهلكين أصبحت أمراً ضرورياً مما يساعد على تحقيق الأهداف العلمية التسويقية.

رابعاً- البضائع المحلية: فقدان الجودة نسبياً في البضائع المصنعة محلياً مقارنة بالبضائع العالمية مما يضعف من قدرتها على المنافسة في الأسواق المحلية وعدم قبولها في الأسواق العالمية حيث أنَّ الجودة أصبحت من متطلبات السلعة والمستهلك أصبح أكثر وعياً بذلك.

¹محمد كايد محمد المجالي، مرجع سابق، ص30.

خلاصة الفصل:

يتمثل الأداء التسويقي في المخرجات أو النتائج التسويقية التي تسعى الوظيفة التسويقية إلى تحقيقها خلال فترة زمنية معينة؛ ويرتبط مفهوم الأداء التسويقي بكل من الكفاءة، الفعالية والإنتاجية. ومنه فالأداء التسويقي الجيد هو المحرك الأساسي للمؤسسة الذي يمكنها من مواجهة المنافسة والتصدي للتغيرات الحاصلة في ظل الوضع الحالي الذي تعيشه.

وباعتبار أن الأداء التسويقي هو مستوى تحقيق المؤسسة لأهدافها الموضوعة في الخطة التسويقية، تحاول المؤسسات المتخلفة تحقيق هذه الأخيرة بهدف النمو بشكل مستمر في السوق المستهدف، ولهذا تقوم بالرقابة على أدائها بشكل مستمر مستخدمة وسائل متعددة، كما تقوم بتقييم أدائها من الناحية الإستراتيجية وتعديل الخطط بالشكل الذي يتلاءم مع التطورات التي تواجه تنفيذها .

تمهيد:

نظرا للأهمية ادارة الجودة الشاملة تطرقنا الى دراسة الموضوع من الناحية الميدانية وذلك من خلال ثلاث مباحث، المبحث الأول نتعرض فيه إلى التعريف بميدان الدراسة والذي قسم إلى مطلبين، المطلب الأول لمحة تاريخية للرياض بمجمع سطيف والمطلب الثاني عن مطاحن سيدى عيسى، والمبحث الثاني تطرقنا فيه إلى مجتمع وعينة الدراسة كما تطرقنا إلى طريقة تصميم قائمة الاستبيان بالاطافة إلى متغيرات الدراسة وذلك في المطلب الأول، أما المطلب الثاني فتطرقنا فيه إلى الأدوات الإحصائية والقياسية المستخدمة في معالجة البيانات، وأما المبحث الثالث تناولنا فيه مطلبين، المطلب الأول عرضنا فيه نتائج الدراسة، أما المطلب الثاني فخصص لعرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها.

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

المبحث الثاني: الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج البيانات الميدانية الخاصة بالإستمارة

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

حاولنا من خلال هذا المبحث إعطاء تعريف للمؤسسة ميدان الدراسة من خلال تقديم لمحة تاريخية عن المؤسسة الأم بولاية سطيف، ثم بطاقة فنية عن مؤسسة مطاحن سيدي عيسى.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة الصناعة والحبوب ومشتقاتها بسطيف.

بعد أن تحصلت الجزائر على استقلالها بدأت في تأميم المؤسسات ففي سنة 1965م وبالضبط في 25 مارس تم تأميم جميع القطاعات الخاصة بالطحن وأصبحت تسمى المؤسسة الوطنية للدقيق والطحن، غير أنّ دورها في ذلك الوقت كان مقتصر على صلاحيات الإدارة العامة الذي عهدته، كذلك وضع خطة لتحديد المصانع الضرورية ووضع وحدات أخرى في بعض المناطق، ففي سنة 1982م قامت المؤسسة الوطنية للدقيق والطحن بإنشاء خمس مؤسسات مماثلة للصناعة الغذائية من الحبوب ومشتقاتها بسطيف، فقد أنشئت بمرسوم تنفيذي رقم: 367/82 بتاريخ 27 نوفمبر 1982م ابتداءً من 2 أبريل 1990م تحولت إلى شركة مساهمة في إطار الإصلاحات الاقتصادية، حيث كان رأسمالها في 1997م هو 2.525.000.000 دج؛ تمتلك المؤسسة عدة وحدات موزعة على عدة ولايات منها: (سطيف، المسيلة، برج بوعرييج، بجاية، بسكرة، ورقلة).

كما تجدر الإشارة إلى أنه بعد أن تحولت المؤسسة إلى شركة مساهمة في سنة 1995م حققت الرياض سطيف أرباحاً معتبرة فقد تطورت أرباحها الصافية بنسبة 68.51% خلال ثلاث سنوات الأخيرة والتي قدرت ب: 21.032.231.000 دج في سنة 1997م مقابل 13.866.198.000 دج سنة 1995م.

كما يمكن الإشارة إلى أنه تم زيادة رأس المال مرتين سنة 1997/1993م وذلك عن طريق إصدار أسهم نقدية وإدماج الاحتياطات. حيث أنّ الزيادة في رأس المال في سنة 1997م يطابق إصدار 3.150.000 سهم بقيمة ألف دينار للسهم وأنّ رأس مال الشركة موزع كالتالي:

- مطاحن الصومام/ش م/سيدي عيش: 891.310.000 دج؛
- مطاحن البيان/ش م/برج بوعرييج: 1.529.460.000 دج؛
- مطاحن الحضنة/ش م/المسيلة: 1.449.460.000 دج؛
- مطاحن الهضاب العليا/ش م/سطيف: 845.830.000 دج؛
- مطاحن الوحدات/ش م/تقرت: 261.000.000 دج؛

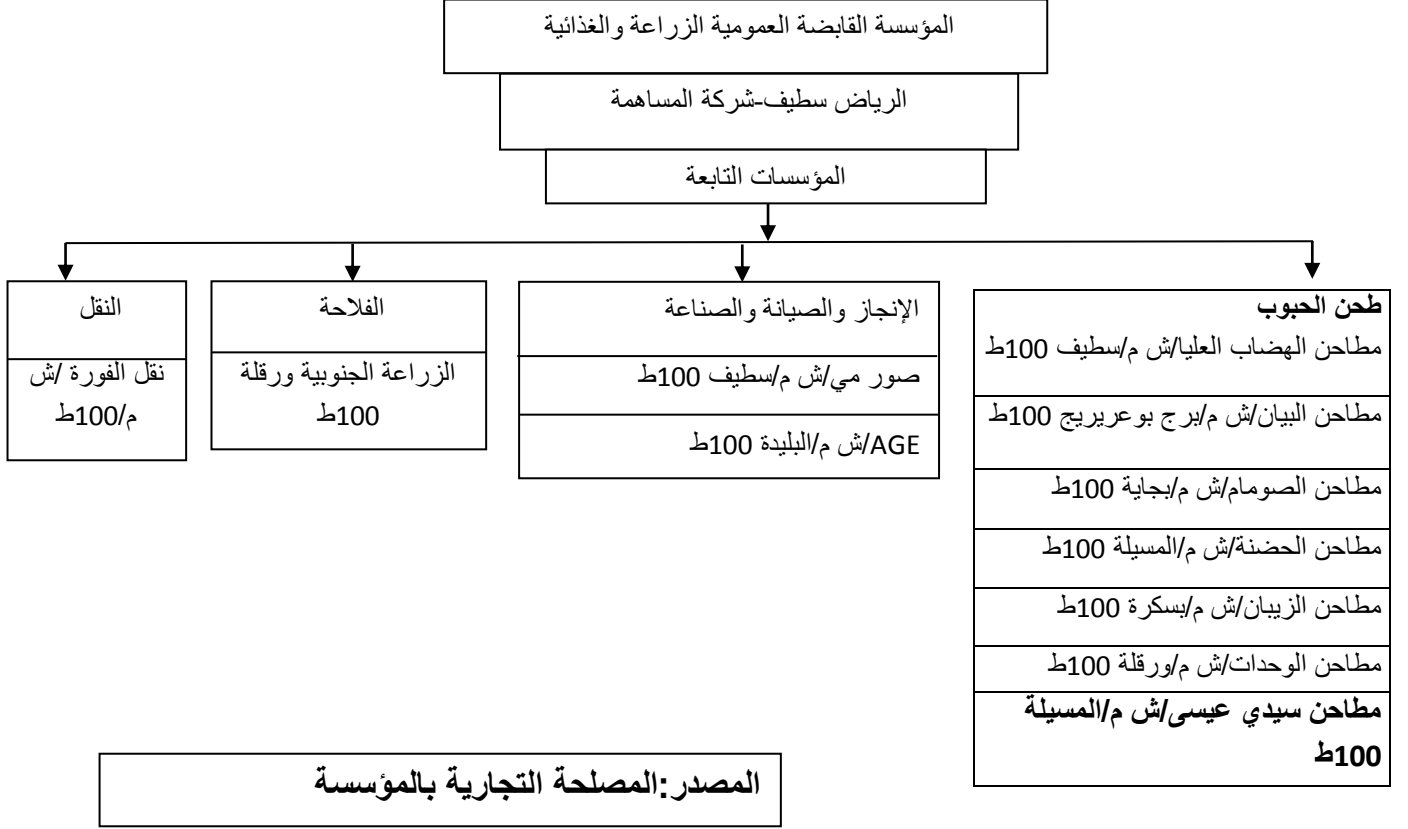
المصدر: المصلحة التجارية

- مطاحن الزيبان/ش م/القنطرة: 896.260.000 دج؛

- مطاحن سيدي عيسى/ش/م: 711260.000 دج.

أما فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي لمؤسسة رياض سطيف فيمكن توضيحه في الشكل التالي:

الشكل رقم -07-: الهيكل التنظيمي "رياض سطيف".



المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة مطاحن سيدي عيسى.

المؤسسة التابعة لمطاحن "سيدي عيسى" بالمسيلة، أنشئت في 1976م، ولقد تم تسليم المشروع عام 1980م في إطار إعادة هيكلة مؤسسة الصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاتها بسطيف إلى مجمع "الرياض سطيف" وقدر رأسمالها ب: 711.260.000.

تقع وحدة الرياض سيدي عيسى جنوب غرب المدينة تتربع على مساحة 7 هكتارات، تبعد عن مركز البلدية ب: 1500 كلم وتقع على الطريق المؤدي إلى مدينة - بني يلماح -
يتركز نشاطها على تحويل المادة الأولية المتمثلة في الحبوب (قمح صلب، قمح لين) إلى مواد غذائية، ومنتجاتها الرئيسية (دقيق ممتاز، دقيق عادي، سميد ممتاز، نخالة).

تمتلك المؤسسة التابعة لمطاحن سيدي عيسى طاحونة ذات هيكل حديدي علما أن:

- مطحنة السميد والدقيق أنجزت من طرف المؤسسة " قول فيتو"؛
- الطاقة الإنتاجية: قمح صلب: 1000 ق/24 سا والقمح اللين: 1000 ق/24 سا

تكلفة المشروع قدرت ب: 140.000.000.00 تاريخ تسليم المشروع: 1980م، عدد العمال عند انطلاق المشروع: 170 عامل وعدد العمال سنة 2016م 107 عامل. الجدول التالي يوضح المنتجات المصنعة من طرف المؤسسة لسنة 2016:

الجدول رقم -02-: المنتجات المصنعة.

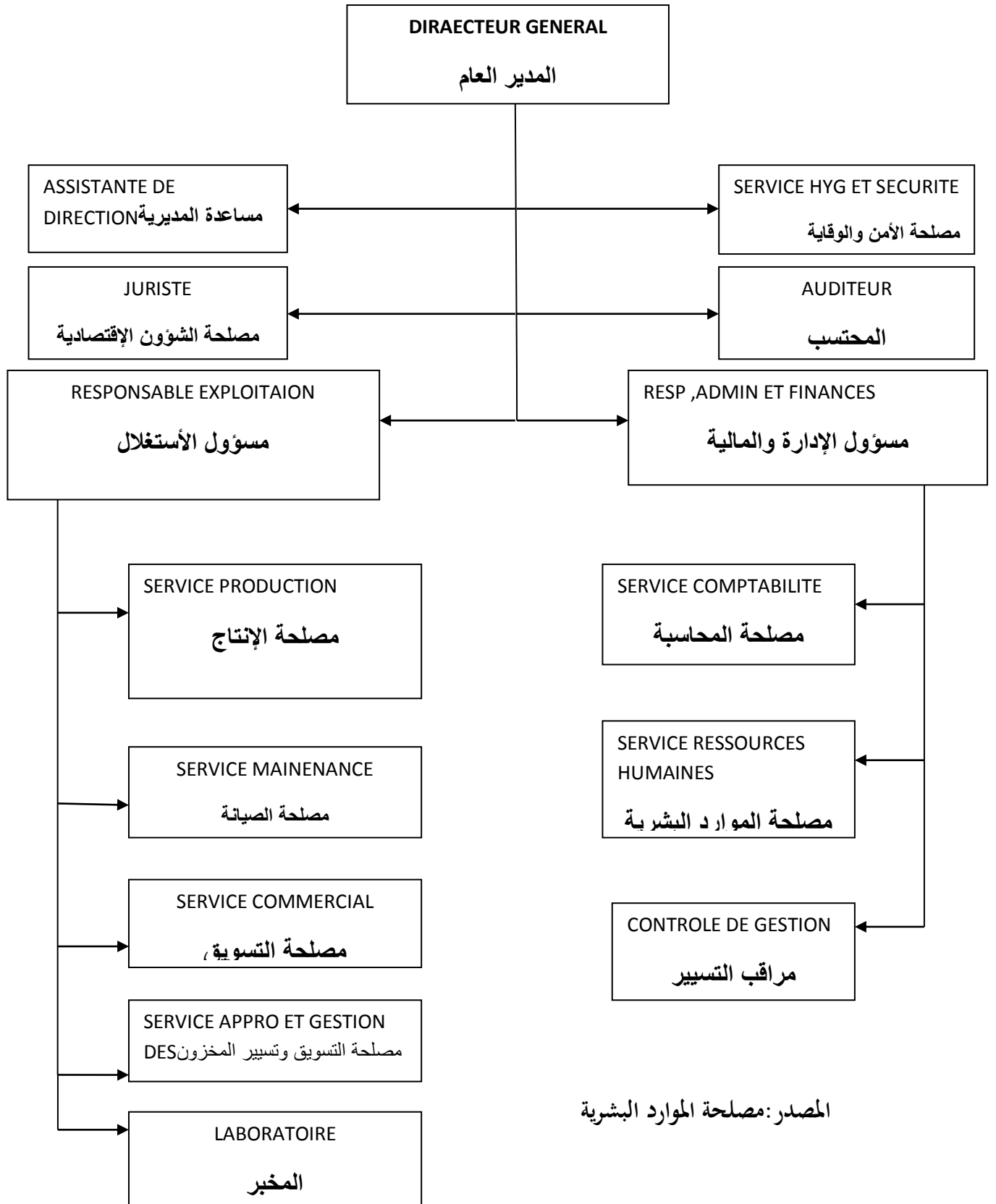
سميد رفيع	640 ق/24 سا
سميد عادي أول	720 ق/24 سا
سميد عادي ثاني	820 ق/2 سا
سميدة	100 ق/24 سا
سميدة ثاني	70 ق/24 سا
نخالة	180 ق/24 سا
دقيق الخبز	780 ق/2 سا
دقيق ممتاز	حسب الطلب
نخالة	190 ق/24 سا

المصدر: مصلحة إنتاج

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمطاحن سيدى عيسى.

إنّ الهيكل التنظيمي للوحدة ما هو إلاّ وسيلة للإعلام يمكننا من خلاله معرفة تقسيم العمل والتركيب السلمي والإداري لدوائره حتى نستخلص فكرة عامة على هذه المؤسسة، حيث يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة من:

الشكل رقم 08: الهيكل التنظيمي لمطاحن سيد عيسى



أولاً-المديرية العامة: يشرف عليها المدير العام للوحدة، مهمته الأساسية هي التنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة ولهذا تركز عليه مهام أهمها:

- الاتصال بكل السلطات المعنية بنشاط المؤسسة |؛

- يعتبر الواجهة الأولى للوحدة؛

- التنسيق بين الوحدة وممثليها من نفس القطاع؛

- يقوم بالربط بين جميع الدوائر.

وتنقسم المديرية العامة إلى عدة أقسام:

1- الوقاية والأمن: ومهمتها حماية المؤسسة داخليا وكذا الوقاية الخاصة من ناحية الحرائق والسرقة وحركة مختلف وسائل النقل في الوحدة حمايتها من كل المخاطر.

2- المحتسب: يعمل لصالح المؤسسة ويتمثل في مراقبة الداخلية بين كل المصالح والمديريات وكذلك يعمل على التوجيه بإضافة إلى إعطاء تقارير للمدير العام حول أعماله.

3- الشؤون الاقتصادية.

ثانياً- هيكل الاستغلال: يتمثل مهمته في تزويد المدير العام بكل المعلومات الخاصة بالاستغلال وتنقسم الدوائر إلى أربعة مصالح هي:

1- مصلحة الإنتاج: مهمتها مختصة بالعملية الإنتاجية الكاملة أي من دخول المادة الأولية إلى خروجها كمنتج نهائي مرورا بكل دورات العملية الإنتاجية وتتم برسم وتنظيم الإنتاج وعمليات تنفيذه في ورشات الإنتاج.

2- مصلحة تسيير المخزون: تتكفل بتخزين المواد الأولية والمنتجات ودورها الرئيسي هو تسجيل حركة المخزون والقيام بعملية الجرد الشهرية وتتفرع إلى ثلاثة فروع هي: فرع الاستقبال والتخزين الحبوب؛ فرع التسيير مخزونات الأكياس؛ فرع تسيير قطع الغيار والتجهيزات.

3- مصلحة الصيانة: وهذه المصلحة مهمتها إصلاح العطل بالآلات الإنتاج وتشغيل هذه الأجهزة 24/سا/24 سا وتتفرع إلى: فرع الإلكترونيات ميكانيك مهمته إصلاح التجهيزات الكهربائية؛ فرع الميكانيك العام مهمته إصلاح الآلات الطاحنة والشاحنات.

4- مصلحة التسويق: مهمتها الأساسية في تسويق بيع المنتجات سواء لنقاط البيع التابعة لها أو البيع مباشرة من الوحدة عن طريق الفوترة.

ثالثاً- هيكل الإدارة المالية: ومهمته خاصة بشؤون الإدارة و العمليات المالية والتنسيق بين مصالحها والمتمثلة في:

1- مصلحة المحاسبة والمالية: هي العقل المحرك لكل المصالح بواسطة المعلومات المنصبة من الأقسام الأخرى تستطيع حساب التكاليف و الإيرادات وكذا عمليات الجرد.

2- مصلحة الموارد البشرية: وهي مصلحة تقوم بإعطاء المعلومات الكاملة لمديرية الإدارة المالية في ما يخص الجوانب الميدانية للمستخدمين.

3- المخبر.

المبحث الثاني: منهجية البحث

حاولنا في هذا المبحث التطرق إلى منهجية البحث المتبعة من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: منهج ومجتمع وأدوات الدراسة

أولاً- المنهج المستخدم: اعتمدنا على المنهج الوصفي لانجاز هذه الدراسة.

ثانياً- مجتمع وعينة الدراسة: تعرف العينة على أنّها: "مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية؛ فهي تعتبر جزءا من الكل، فالعينة جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي؛" ولقد تم تحديد حجم عينة الدراسة في بحثنا هذا ب 38 فرداً والذي يعتقد أنّه حجم مناسب ويمثل المجتمع المستهدف بالدراسة تمثيلاً صحيحاً.

ثالثاً- أدوات جمع المادة العلمية الميدانية: تتمثل مصادر جمع المادة العلمية الميدانية في الاستمارة للتأكد من المعلومات التي تم الوصول إليها في الجانب النظري، حيث تم توزيع 50 استمارة تم استرجاع 46 استمارة في حين كانت منها 38 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي.

وتتكون هذه الاستمارة من جزء يتعلق بالمعلومات الشخصية ويضم الأسئلة من (1- 5) ومحورين هما:

- المحور الأول: يتعلق بإدارة الجودة الشاملة ويضم الفقرات من (6- 17).

- المحور الثاني: يتعلق بالأداء التسويقي ويضم الفقرات من (18- 32).

وقد تمّ تدرّج مستوى الإجابة لكل فقرة وفق مقياس ليكرت إذ توزعت البدائل على (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق وغير موافق بشدة) وقد أعطيت كل إجابة رقما بدءا من 1 وانتهاء بدرجة 5، وقد رافق كل استمارة خطاب يوضح الهدف من الدراسة وطريقة الإجابة على الأسئلة والتأكيد على سرية المعلومات (الملحق رقم 02)، كما يمكن قياس اتجاهات العمال من خلال هذا السلم وفق الجدول التالي:

الجدول رقم -03-: مقياس ليكرت

خيارات الإجابة	الرقم	المتوسط المرجح	درجة الموافقة
----------------	-------	----------------	---------------

غير موافق بشدة	1	من 1 إلى 1.79	ضعيفة جدا
غير موافق	2	من 1.80 إلى 2.59	ضعيفة
محايد	3	من 2.60 إلى 3.39	متوسطة
موافق	4	من 3.40 إلى 4.19	عالية
موافق بشدة	5	من 4.20 إلى 5.	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات من برنامج SPSS.

وللإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها قمنا باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل معرفة الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة؛
- اختبار ألفا كرومباخ للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم؛
- معاملات الارتباط بيرسون لقياس صدق عبارات المقياس؛
- اختبار (One Sample T test) للعينات الواحدة لقياس الأهمية لكل عبارة؛
- الانحدار البسيط لاختبار الأثر في فرضيات الدراسة.

وقد تم تحديد مستويات الأهمية النسبية طبقاً للمقياس التالي:

الجدول رقم-04-: الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة

مجال المتوسط الحسابي	من 01 إلى 1.80	من 1.80 إلى 2.60	من 2.60 إلى 3.40	من 3.40 إلى 4.20	4.20 إلى 5
مستوى التطبيق	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	عالي	عالي جدا

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات من برنامج SPSS.

المطلب الثاني: ثبات وصدق أداة الدراسة

أولاً- الصدق الظاهري: للتحقق من الصدق الظاهري للمقياس تمت الاستعانة بمجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية المنتمية إلى قسم علوم التسيير بقصد الإفادة من خبرتهم العلمية والعملية حيث تمثلت هذه الهيئة في أساتذة محكمين للاستشارة وهم: زاوش رضا، رحماني سناء، قرواط يونس.

ثانياً- صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة:

أ- قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة.

الجدول رقم (04) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (إدارة الجودة الشاملة) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أنّ معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05) أي أنّ قيمة مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05، وكذلك قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 23 والتي تساوي 0.396، وبذلك تعتبر فقرات إدارة الجودة الشاملة صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم -05-: معاملات الارتباط لكل فقرة من فقرات المحور الأول (إدارة الجودة الشاملة)

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوي المعنوية
1	A1	0.692	0.000
2	A2	0,766	0.000
3	A3	0,823	0.000
4	A4	0,843	0.000
5	A5	0,689	0.000
6	A6	0,588	0.000
7	A7	0,703	0.000
8	A8	0,611	0.000
9	A9	0,725	0.000
10	A10	0,700	0.000
11	A11	0,789	0.000
12	A12	0,823	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 23 تساوي 0.396.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات من برنامج SPSS.

ب- قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول: الأداء التسويقي.

الجدول رقم (06) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (الأداء التسويقي) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين بأن معاملات الارتباط الميمنة دالة عند مستوى دلالة (0.05) وأن قيمة مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05، وكذلك قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 23 والتي تساوي 0.396، وبذلك تعتبر فقرات الأداء التسويقي صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (06): معاملات الارتباط لكل فقرة من فقرات المحور الثاني (الأداء التسويقي)

رقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوي المعنوية
1	B1	0,741	0.000
2	B2	0,728	0.000
3	B3	0,698	0.000
4	B4	0,652	0.000
5	B5	0,673	0.000
6	B6	0,798	0.000
7	B7	0,768	0.000
8	B8	0,730	0.000
9	B9	0,599	0.000
10	B10	0,839	0.000
11	B11	0,809	0.000
12	B12	0,668	0.000
13	B13	0,584	0.000
14	B14	0,626	0.000
15	B15	6,617	0.000

الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 23 تساوي 0.396.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات من برنامج SPSS.

ج- الصدق البنائي لمجالات الاستبيان:

الجدول رقم (07) يبين مدى ارتباط كل محور من محاور الاستبيان بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان، والذي يبين أن محتوى كل محور من محاور الاستبيان لها علاقة قوية بهدف الدراسة عند مستوى دلالة 0.05. حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور أقل من 0.05، وكذلك قيمة r المحسوبة لكل محور أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 23 والتي تساوي 0.396.

الجدول رقم -07-: الصدق البنائي لمجالات الدراسة

المحور	عنوان المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	إدارة الجودة الشاملة	0,891	0.000
02	الأداء التسويقي	0,794	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات من برنامج SPSS.

د- ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاستبيان؛ أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى إن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، والجدول رقم (08) يمثل معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان:

جدول رقم (08): قيمة معامل ألفا كرونباخ

المحور	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
إدارة الجودة الشاملة	0,812	12
الأداء التسويقي	0,899	15
المجموع	0,939	27

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات من برنامج SPSS.

من خلال جدول رقم (08) نجد أنّ معامل الثبات ألفا كرومباخ أكبر من الحد الأدنى 0.6 في جميع محاور الاستبيان مما يدل على ثبات أداة الدراسة وبذلك يكون الاستبيان في صورته النهائية كما هو في (الملحق رقم 02) قابلاً للتوزيع، ويكون الطالب قد تأكد من صدقه وثباته وصلاحيته لتحليل النتائج واختبار الفرضيات.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج البيانات الميدانية الخاصة بالاستمارة

المطلب الأول: نتائج التحليل الوصفي لعينة الدراسة

يظهر (الملحق رقم -03-) نتائج التحليل الوصفي لعينة الدراسة والتي تظهر من خلال التكرارات والنسب في الجداول التالية:

أولاً- الجنس:

الجدول رقم-09-: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
57,9%	22	ذكر
42,1%	16	أنثى
100%	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات من برنامج SPSS.

يشير التحليل الإحصائي الوصفي لمفردات عينة الدراسة والبالغ عددها 38 فرداً إلى أنّ 22 فرداً يمثلون حجم الذكور بنسبة بلغت 57,9%، أمّا حجم الإناث فقد بلغ 16 أنثى بنسبة 42,1%.

ثانياً- السن:

الجدول رقم -10-: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
21,1%	8	من 23 سنة إلى 29 سنة
55,3%	21	من 30 سنة إلى 40 سنة
23,7%	9	أكبر من 40 سنة
100%	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات من برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددها 38 فرداً، نلاحظ بأنّ الأفراد الذين تراوحت أعمارهم بين (23-29 سنة) بلغ عددهم 8 أفراد بنسبة قدرت بـ 21,1%، في حين نجد بأنّ

الفئة التي تتراوح أعمارها بين (30-40 سنة) بلغ عددهم 21 فردًا بنسبة قدرت بـ 55,3%، أمّا الفئة التي فاقت 40 سنة فقد بلغ عددهم 9 أفراد بنسبة قدرت بـ 23,7%.

ثالثاً- المستوى الإداري:

الجدول رقم -11-: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الإداري

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى الإداري
10,5%	4	مدير
31,6%	12	رئيس قسم
57,9%	22	مشرف
100%	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات من برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 38 فردًا، نلاحظ بأنّ الأفراد الذين يشغلون منصب مدير بلغ عددهم 4 أفراد بنسبة قدرت بـ 10,5%، أمّا فيما يخص الأفراد الذين يشغلون منصب رئيس قسم فقد بلغ عددهم 12 فردًا بنسبة قدرت بـ 31,6%، في حين من يشغلون منصب المشرف فقد بلغ عددهم 22 فردًا بنسبة قدرت بـ 57,9%.

رابعاً- عدد سنوات الخبرة:

الجدول رقم -12-: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.

النسبة المئوية	التكرارات	عدد سنوات الخبرة
26,3%	10	أقل من 5 سنوات
60,5%	23	من 6-10 سنوات
13,2%	5	11 سنة فأكثر
100%	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات من برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددها 38 فردًا، نلاحظ بأنّ 10 أفراد يمثلون الأفراد الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات بنسبة قدرت بـ 26,3%، أمّا الأفراد الذين تتراوح

خبرتهم بين (6-10 سنوات) فبلغ عددهم 23 فردًا بنسبة قدرت بـ 60,5% أمّا الأفراد الذين تزيد خبرتهم على 11 سنة فبلغ عددهم 5 أفراد بنسبة قدرت بـ 13,2%، كما نلاحظ أنّ المجمع يعتمد على الخبر المهنية للعامل. خامسا- المؤهل العلمي:

الجدول رقم -13-: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب لمؤهل العلمي.

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل
68,4%	26	ليسانس
21,1%	8	ماجستير
5,3%	2	دكتورة
5,3%	2	شهادات أخرى
100%	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات من برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددها 38 فردًا، نلاحظ بأن أصحاب شهادة ليسانس بلغ عددهم 26 فردًا بنسبة قدرت بـ 68,4%، أمّا فيما يخص حاملي شهادة الماجستير فقد بلغ عددهم 8 أفراد بنسبة قدرت بـ 21,1%، في حين نجد بأن حاملي شهادة دكتوراه فقد بلغ عددهم 2 فرد أي ما يعادل نسبة 5,3%، أمّا أصحاب الشهادات الأخرى فقد بلغ عددهم كذلك 2 فردًا بنسبة قدرت بـ 5,3%، وبصفة عامة المجمع يوظف فئات ذات مستوى تعليمي علمي عالي وهذا ما يسمح له بالبقاء والاستمرار أكثر في المؤسسة.

المطلب الثاني: تحليل وتفسير استجابات أفراد عينة مجتمع الدراسة

أولاً- المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة:

لوصف مستوى أهمية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة، لجأ الطالب إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم -14-: نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة	ترتيب حسب الأهمية	مستوى الأهمية
1	A1	4,1579	0,75431	9,463	0,000	4	عالي
2	A2	4,2368	0,67521	11,292	0,000	2	عالي جدا
3	A3	4,2895	0,51506	15,433	0,000	1	عالي جدا
4	A4	4,0789	0,71212	9,340	0,000	5	عالي
5	A5	4,2105	0,62202	11,997	0,000	3	عالي جدا
6	A6	3,7368	1,08264	4,195	0,000	12	عالي
7	A7	4	0,69749	8,838	0,000	9	عالي
8	A8	4,0789	0,53935	12,332	0,000	8	عالي
9	A9	4,0789	0,58732	11,324	0,000	6	عالي
10	A10	4,0526	0,61281	10,589	0,000	7	عالي
11	A11	3,8947	0,64889	8,500	0,000	10	عالي
12	A12	3,8684	0,70408	7,603	0,000	11	عالي
		4,0570	0,49133	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات من برنامج SPSS.

يشير الجدول أعلاه بأنّ إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.2895 – 3.7368) فقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة A3 (تعمل المؤسسة باستمرار على نشر ثقافة الجودة) بمتوسط حسابي قدره 4.2895 وهو أكبر من المتوسط العام 4.0570، وانحراف معياري 0.49133، فيما حصلت الفقرة A6 والتي تنص على (تدعم المؤسسة العمل الجماعي بين العمال بدلاً من المنافسة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.736 وهو أدنى من المتوسط العام 4.0570، وانحراف معياري قدره 1.08.

ويبين الجدول كذلك التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية إدارة الجودة الشاملة، كما يشير أيضًا إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة إدارة الجودة الشاملة لجميع الفقرات، وبشكل عام يتبين أن مستوى بعد إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر عينة الدراسة كان عاليًا، ويعود هذا إلى أن المؤسسة محل الدراسة تعتبر إدارة الجودة الشاملة أحد السباقات التنافسية التي تسعى لتحقيقها المؤسسات اليوم، وهي سلاح تنافسي مهم تستخدمه لجذب المستهلكين وتحقيق التميز والريادة في السوق.

ثانياً- المحور الثاني: الأداء التسويقي.

لوصف مستوى أهمية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة، لجأ الطالب إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم -15-: نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بالأداء التسويقي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة	ترتيب حسب الأهمية	مستوى الأهمية
1	B1	3,8421	,789330	6,577	,0000	14	عالي
2	B2	4	,615120	10,021	,0000	11	عالي
3	B3	4	,569490	10,824	,0000	10	عالي
4	B4	4,1316	,528690	13,194	,0000	4	عالي
5	B5	3,9737	,716100	8,382	,0000	12	عالي
6	B6	3,9474	,733280	7,964	,0000	13	عالي
7	B7	4,1053	,648890	10,500	,0000	7	عالي
8	B8	4,1579	,593950	12,017	,0000	1	عالي
9	B9	4,1579	,754310	9,463	,0000	3	عالي
10	B10	4,1053	,559410	12,179	,0000	6	عالي
11	B11	4,0789	,631670	10,529	,0000	8	عالي
12	B12	4,0789	,673100	9,881	,0000	9	عالي

عالي	5	,0000	10,500	,648890	4,1053	B13	13
عالي	15	,0450	2,071	1,17495	3,3947	B14	14
عالي	8	,0310	2,249	1,15388	3,4211	B15	15
				,498830	3,9667	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات من برنامج SPSS.

يشير الجدول أعلاه بأن إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالأداء التسويقي حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.3947 – 4.1579) فقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة B8 والتي تنص على (تؤدي برامج العمل هذه إلى زيادة كفاءة منتجات المؤسسة) بمتوسط حسابي 4.157 وهو أعلى من المتوسط العام 3.9667 وانحراف معياري قدره 0.5939، فيما حصلت الفقرة B14 والتي تنص على (يؤدي التقييم المستمر للأداء التسويقي إلى التقليل من المشاكل التي تواجهه) على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.3947 وهو أدنى من المتوسط العام 3.9667 وانحراف معياري قدره 1.1538.

ويبين الجدول كذلك التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية الأداء التسويقي، كما يشير أيضًا إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالأداء التسويقي حيث نلاحظ بأن مستويات الدلالة أقل من 0.05 لجميع الفقرات، وبشكل عام يتبين أن مستوى الأداء التسويقي من وجهة نظر عينة الدراسة كان عاليًا.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

عمل الطالب في هذا الجانب على اختبار فرضيات الدراسة، حيث تركزت مهمة هذه الفقرة على اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة وذلك كما يلي:

أولاً- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام إدارة المؤسسة محل الدراسة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام إدارة المؤسسة محل الدراسة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام إدارة المؤسسة محل الدراسة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الجدول رقم (16): معامل الارتباط بين التزام إدارة المؤسسة محل الدراسة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة

القيمة الاحتمالية sig	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	المجال
**0,000	0,257	0,617	التزام إدارة المؤسسة محل الدراسة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0,01$

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات من برنامج SPSS.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ بأنَّ معامل الارتباط المتعلق بالتزام إدارة المؤسسة محل الدراسة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة يساوي 0.617 وأنَّ القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,01 $\alpha=$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين التزام إدارة المؤسسة محل الدراسة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، أمَّا معامل التحديد فقد بلغت قيمته 0.257 وهذا يفسر مدى تأثير إدارة المؤسسة محل الدراسة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنسبة 25.7% وعليه يمكن قبول الفرضية:

H₁: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام إدارة المؤسسة محل الدراسة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ثانياً- **الفرضية الفرعية الثانية**: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة وتحسين الأداء التسويقي.

H₀: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة وتحسين الأداء التسويقي.

H₁: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة وتحسين الأداء التسويقي.

الجدول رقم -17-: معامل الارتباط بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء التسويقي

القيمة الاحتمالية sig	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	المجال
**0,001	0,157	0,520	تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء التسويقي

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,01$

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ بأن معامل الارتباط بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة وتحسين الأداء التسويقي يساوي 0.520 وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0,01$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة وتحسين الأداء التسويقي، أمّا فيما يتعلق بمعامل التحديد فقد بلغت قيمته 0.157 وهذا يفسر بأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة يؤثر على الأداء التسويقي بنسبة 15.7% وعليه يمكن قبول الفرضية:

H₁: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة وتحسين الأداء التسويقي.

خلاصة الفصل:

بعد أن تطرقنا إلى الجانب النظري في الفصلين الأول والثاني حاولنا ومن خلال هذا الفصل إسقاط هذا الجانب على مؤسسة مطاحن وحدة الرياض بسيدي عيسى، قصد الاطلاع على مدى التزام المؤسسة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة من جهة، ومدى علاقة هذه الأخيرة بالأداء التسويقي من جهة أخرى، وقد تم ذلك من خلال الاستعانة بالاستبيان كأداة أساسية في جمع البيانات من مجتمع الدراسة، وتحليل هذا الاستبيان لاختبار فرضيات هذه الدراسة من خلال استخدام العديد من الأدوات الإحصائية؛ حيث ومن خلال هذا التحليل توصلنا إلى أنَّ المؤسسة تسعى دومًا لتحسين أداؤها وذلك من خلا تحقيق جودة عالية في المنتجات المقدمة لزبائنها لكسب ثقتهم وبالتالي زيادة حجم المبيعات والحفاظ على مركزها التنافسي، ولكي تحقق أعلى نسبة من متطلبات المستهلك وجب عليها دائما الالتزام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الخاتمة:

بعد ما تم التطرق الى مختلف الجوانب النظرية في الفصلين الأول و الثاني، إتضح أهمية تحسين التسيير في المؤسسات الاقتصادية، لرفع مستوى أدائها، أما في ما يخص الجانب التطبيقي بعد الدراسة الميدانية كان يهدف الى تحديد العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التسويقي وبعد القيام بمختلف الإختبارات الإحصائية اللازمة على بيانات الدراسة الميدانية تمكنت من تأكيد صحة الفرضيات السابقة . كما أثبتت الدراسة أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة مطاحن الرياض يعد من أهم المتغيرات التي تساهم في تحسين الأداء التسويقي .

أولا - النتائج:

وفي مايلي سوف نستعرض النتائج التي توصلنا إليها من خلال الدراسة البحثية: الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام المؤسسة محل الدراسة و تطبيق إدارة الجودة الشاملة واستنادا الى النتائج المتوصل اليها عن طريق تحليل بيانات المحور الأول من الاستبيان بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية spss حيث تؤكد صحة الفرضية وتوصلنا الى:

- أن الإدارة العليا للمؤسسة تدرك مدى أهمية الجودة
- تعمل إدارة المؤسسة باستمرار على نشر ثقافة الجودة
- المؤسسة تبني مبدأ التحسين المستمر في عملها وذلك من خلال التركيز على العملية الإنتاجية
- أن الإدارة العليا للمؤسسة تلتزم بتطبيق سياسة الجودة الشاملة
- أن المؤسسة تركز في عملها على متطلبات العميل

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة محل الدراسة وتحسين الأداء التسويقي .

واستنادا للنتائج المتوصل اليها عن طريق تحليل بيانات المحور الثاني من الإستبيان بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية spss حيث تؤكد صحة الفرضية وتوصلنا الى:

- تؤدي برامج العمل الى زيادة كفاءة منتجات المؤسسة
- تؤدي برامج العمل الى زيادة فاعلية المؤسسة في تحقيق أهدافها

ثانيا - الإقتراحات:

في ظل النتائج المتحصل عليها يمكننا صياغة بعض التوصيات التي من شأنها أن تحدث تغيير إيجابي بالمؤسسة التي سعت الى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي:

- على المؤسسة أن تدعم العمل الجماعي بدلا من المنافسة
- على المؤسسة أن تقوم بتطبيق أدوات إدارة الجودة الشاملة في عملها

- يجب على المؤسسة أن تستخدم أساليب ادارة الجودة الشاملة
- أن تقوم المؤسسة بمراقبة الإداء التسويقي بصفة مستمرة
- على المؤسسة أن تقوم بوضع برامج عمل لدعم الإنحرافات الإيجابية

ثالثاً-أفاق الدراسة:

- دور إدارة الجودة الشاملة في خلق الميزة تنافسية مستدامة بالمؤسسة الإقتصادية.
- دور ادار الجودة الشاملة في تحسين اداء المؤسسة وكسبها الميزة التنافسية.
- تأثير ادارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية.

قائمة المراجع

الكتب :

- 1- أحمد سيد مصطفى ، تحديات العولمة، دار النهضة العربية، مصر، 2001.
- 2- أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة البشر(الأصول و مهارات)، دار النهضة ، مصر، 2002.
- 3- أحمد سيد مصطفى، ادارة الجودة الشاملة والأيزو9000، مطابع الهندسة، القاهرة، مصر، 1998.
- 4- أحمد محمد فهمي البرزخي، استراتيجيات التسويق، دار وائل للنشر ، القاهرة، مصر، 2008.
- 5- أحمد يوسف الدودين، إدارة التسويق المعاصر ، الأكاديميون للنشر، عمان، الأردن، 2015.
- 6- اسماعيل ابراهيم القزاز ، six sigma وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة للنشر ، عمان ، الأردن ، 2009 .
- 7- اسماعيل القزاز، ضبط الجودة ، دار الدجلة للنشر، عمان، الأردن، 2015.
- 8- أكرم احمد طويل، ادارة سلسلة التجهيز وابعاد استراتيجيات العمليات الأداء التسويقي، دار حامد، عمان، 2013.
- 9- أمين عبد العزيز حسن، استراتيجيات التسويق، دار القباء للنشر، القاهرة، مصر، 2001.
- 10- اياد عبد الله شعبان، ادارة الجودة الشاملة ، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 2008.
- 11- جون مارش، ادارة الجودة الشاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة بيمك، مصر، 1996.
- 12- حنا، مبادئ التسويق، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2001.
- 13- خالد بن حمدان و عطا الله علي الزبون، ادارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2015.
- 14- خضير كاظم حمود، ادارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2000.
- 15- رضا اسماعيل البوسني، ادارة التسويق، مؤسسة طيبة للنشر، القاهرة ، مصر، 2009.
- 16- رعد عبد الله الطائي، ادارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008.
- 17- ريتشارد ويليامز ، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، مكتبة الجرير للنشر، عمان، الاردن، 1999.
- 18- سعدون حمود جثير الربيعاوي، إدارة التسويق، دار الغيداء للنشر، عمان، الأردن، 2014.
- 19- سوسن شاكر مجيد ، محمد عواد الزيادات ، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في صناعة و تعليم ، دار صفاء للنشر ، عمان ، الأردن ، 2008.

- 20- صلاح الشناوي، الإدارة التسويقية الحديثة، دار شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 21- عبد الحميد عبد المجيد البداوي، إدارة الجودة الشاملة و المعولية، دار الشروق، عمان، 2007.
- 22- عبد الستار العلي تطبيقات في ادارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2008.
- 23- عبد العزيز مصطفى ابونبعه، مبادئ التسويق الحديث، دار المناهج، عمان، الأردن، 2002.
- 24- عصام الدين أمين أبوعلبة، التسويق، مؤسسة مورس الدولية، مصر، 2002.
- 25- علاء غرباوي ومحمد عبد العظيم، أساسيات التسويق المعاصر، الدار جامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2009.
- 26- علي فلاح الزعبي، إدارة التسويق الحديث، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2015.
- 27- عمر الوصفي عقيلي، ادارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001.
- 28- فواز التميمي، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9001، عالم الكتب الحديثة، عمان، الأردن، 2008.
- 29- قاسم نايف علوان المحيوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق، عمان ، الأردن، 2006.
- 30- مجيد الكرخي، ادارة الجودة الشاملة، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن، 2015.
- 31- محفوظ أحمد جودة، ادارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2008.
- 32- محمد الصريفي، الجودة الشاملة، مؤسسة حوس للنشر، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 33- محمد جاسم الصميدعي، استراتيجية التسويق، دار حامد، عمان، الأردن، 2000.
- 34- محمد سلطان حمو، اسس استراتيجيات ادارة المنتج، دار الراية للنشر، عمان، الأردن، 2015.
- 35- محمد عبد العال النعيمي، ادارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري للنشر، عمان ، الأردن، 2009.
- 36- محمد عبد العال النعيمي، ادارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009.
- 37- محمد عبد الوهاب العزاوي ، إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري للنشر ، الأردن ، 2005.
- 38- محمد فريد الصحن، التسويق، دار الجامعية للنشر، القاهرة، مصر، 2001.
- 39- مهدي السامرائي، ادارة الجودة الشاملة، دار الحرير للنشر، عمان، الاردن، 2007.
- 40- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، القاهرة، مصر، 1999.
- 41- ناصر النصور كاسر، إدارة الانتاج والعمليات ، دار حاصد للنشر، عمان، 2000.
- 42- هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، دار وائل للنشر، عمان، 2007.

43- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.

المجلات

1. رعد عدنان رؤوف، دور أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي، نينوي، تنمية الرافدين، العدد 98، مجلة 32، جامعة الموصل، 2010.
2. عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية، مجلة علوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001.

المذكرات

- 1- رشاد محمود بدر، أثر تطبيق الجودة الشاملة على المؤسسات الأهلية، مذكرة تخرج ماجستير، إدارة الأعمال قسم التجارة جامعة الإسلامية بغزة، 2009.
- 2- شتيح عبد الكريم، تبني ادارة الجودة الشاملة وأثرها على تحقيق المنافسة للمنظمة، مذكرة تخرج ماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة المسيلة، 2012.
- 3- فهد علي الناجي، أثر استراتيجيات أدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي، مذكرة ماجستير، جامعة الأوسط، عمان، 2012.
- 4- محمد الشايب، تحقيق إدارة الجودة الشاملة في ظل التحديات السوق، مذكرة تخرج ماجستير، فرع التسيير، جامعة الجزائر، 2003.
- 5- محمد كايدي محمد المجالي، اثر امامط، التوجيهات الإستراتيجية على الأداء التسويقي، مذكرة ماجستير، كلية الإقتصاد، قسم علوم التسيير، جامعة غزة، فلسطين .
- 6- ناصر الشافي الدوسري، أثر استراتيجية النمو على الأداء التسويقي، مذكرة ماجستير، الشرق الأوسط، 2010
- 7- نزال محمود رشيد بربراوي، واقع ثقافة الأبداع وعلاقته بالأداء التسويقي، مذكرة ماجستير، كلية اقتصاد، قسم التسيير، جامعة غزة ، فلسطين، 2012 .

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

عنوان الموضوع: دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية.

قائمة استقصاء

أتشرف بوضع هذه القائمة الاستقصائية بين أيديكم، والتي تدخل ضمن متطلبات تحضير لرسالة الماجستير بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة قسم التسيير، وأحيطكم علما بأن كل ما تدلون به سيتم التعامل به في إطار علمي وبشكل سري، وعليه أرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على أسئلة هذه القائمة الاستقصائية، وأشكر لكم تعاونكم، وتقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير .

الرجاء وضع علامة (x) على الإجابة التي تنطبق عليك:

أولاً- المعلومات الشخصية:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: من 23 سنة - 29 سنة 30 سنة - 40 سنة أكبر من 40 سنة
- 3- المستوى الإداري: مدير رئيس قسم مشرف
- 4- عدد سنوات الخبرة: 5 سنوات فأقل من 6 - 10 سنوات 11 سنة فأكثر
- 5- المؤهل العلمي: ليسانس ماجستير دكتوراه شهادة أخرى

ثانياً- المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
6	تلتزم الادارة العليا في المؤسسة بتطبيق سياسة الجودة الشاملة					
7	تدرك الادارة العليا في المؤسسة أهمية الجودة					
8	تعمل المؤسسة باستمرار على نشر ثقافة الجودة					
9	تركز المؤسسة في عملها على متطلبات العميل					
10	تتبنى المؤسسة مبدأ التحسين المستمر في عملها وذلك من خلال التركيز على العملية					
11	تدعم المؤسسة العمل الجماعي بين العمال بدلا من المنافسة					
12	تركز المؤسسة على الموارد البشرية والكفاءات من خلال تدريبهم					

					باستمرار على استخدام تقنيات وأدوات إدارة الجودة الشاملة
					13 تعمل المؤسسة بمبدأ الوقاية بدلا من التفتيش من خلال استخدام طرق مراقبة الجودة
					14 تقوم المؤسسة باتخاذ القرارات بناء على الحقائق والبيانات
					15 توفر المؤسسة نظام فعال للمعلومات والاتصال
					16 تستخدم المؤسسة أدوات إدارة الجودة الشاملة في عملها
					17 تستخدم المؤسسة الأساليب الداعمة لإدارة الجودة الشاملة

ثالثا- المحور الثاني: الأداء التسويقي.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
18	تقوم المؤسسة بمراقبة الأداء التسويقي بصفة مستمرة					
19	تقوم المؤسسة باستخدام الطرق المختلفة للقيام بعملية الرقابة على الأداء التسويقي					
20	تقوم المؤسسة بقياس الأداء التسويقي الفعلي بصفة دورية					
21	تقوم المؤسسة بتحديد الانحرافات الناتجة عن قياس الأداء التسويقي بصفة دورية					
22	تقوم المؤسسة بوضع برامج عمل لتصحيح الانحرافات السلبية					
23	تؤدي برامج العمل هذه إلى زيادة الحصة السوقية للمؤسسة					
24	تؤدي برامج العمل هذه إلى زيادة فاعلية المؤسسة في تحقيق أهدافها					
25	تؤدي برامج العمل هذه إلى زيادة كفاءة منتجات المؤسسة					
26	تؤدي برامج العمل هذه إلى زيادة كفاءة السياسة السعرية المتبعة من طرف المؤسسة					
27	تؤدي برامج العمل هذه إلى زيادة كفاءة سياسة التوزيع المتبعة من طرف المؤسسة					
28	تؤدي برامج العمل هذه إلى زيادة كفاءة سياسة الترويج المتبعة من طرف المؤسسة					
29	تؤدي برامج العمل هذه إلى زيادة رضا العميل					
30	تؤدي برامج العمل هذه إلى الزيادة في ربحية المؤسسة					
31	يؤدي التقييم المستمر للأداء التسويقي إلى التقليل من المشاكل التي تواجهه					
32	تقوم المؤسسة بوضع برامج عمل لدعم الإنحرافات الإيجابية					

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	22	57,9	57,9	57,9
انثي	16	42,1	42,1	100,0
Total	38	100,0	100,0	

السن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنة 29 الي سنة 23 من	8	21,1	21,1	21,1
سنة 40 الي سنة 30 من	21	55,3	55,3	76,3
سنة 40 من اكبر	9	23,7	23,7	100,0
Total	38	100,0	100,0	

الاداري_المستوي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide مدير	4	10,5	10,5	10,5
قسم رئيس	12	31,6	31,6	42,1
مشرف	22	57,9	57,9	100,0
Total	38	100,0	100,0	

الخبرة سنوات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنوات 5 من أقل	10	26,3	26,3	26,3
سنوات 10 ال 6 من	23	60,5	60,5	86,8
فأكثر سنة 11	5	13,2	13,2	100,0
Total	38	100,0	100,0	

التعليمي المستوى

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ليسانس	26	68,4	68,4	68,4
ماجستير	8	21,1	21,1	89,5
دكتوراة	2	5,3	5,3	94,7
اخرى شهادات	1	2,6	2,6	97,4
5,00	1	2,6	2,6	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
A1	38	4,1579	,75431	,12237
A2	38	4,2368	,67521	,10953
A3	38	4,2895	,51506	,08355
A4	38	4,0789	,71212	,11552
A5	38	4,2105	,62202	,10091
A6	38	3,7368	1,08264	,17563
A7	38	4,0000	,69749	,11315
A8	38	4,0789	,53935	,08749
A9	38	4,0789	,58732	,09528
A10	38	4,0526	,61281	,09941
A11	38	3,8947	,64889	,10526
A12	38	3,8684	,70408	,11422
B1	38	3,8421	,78933	,12805
B2	38	4,0000	,61512	,09979
B3	38	4,0000	,56949	,09238
B4	38	4,1316	,52869	,08577
B5	38	3,9737	,71610	,11617
B6	38	3,9474	,73328	,11895
B7	38	4,1053	,64889	,10526
B8	38	4,1579	,59395	,09635
B9	38	4,1579	,75431	,12237
B10	38	4,1053	,55941	,09075
B11	38	4,0789	,63167	,10247
B12	38	4,0789	,67310	,10919
B13	38	4,1053	,64889	,10526
B14	38	3,3947	1,17495	,19060
B15	38	3,4211	1,15388	,18718
الشاملة_الجودة_ادارة	38	4,0570	,49133	,07970
التسويقي_الاداء	38	3,9667	,49883	,08092

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
A1	9,463	37	,000	1,15789	,9100	1,4058
A2	11,292	37	,000	1,23684	1,0149	1,4588
A3	15,433	37	,000	1,28947	1,1202	1,4588
A4	9,340	37	,000	1,07895	,8449	1,3130
A5	11,997	37	,000	1,21053	1,0061	1,4150
A6	4,195	37	,000	,73684	,3810	1,0927
A7	8,838	37	,000	1,00000	,7707	1,2293
A8	12,332	37	,000	1,07895	,9017	1,2562
A9	11,324	37	,000	1,07895	,8859	1,2720
A10	10,589	37	,000	1,05263	,8512	1,2541
A11	8,500	37	,000	,89474	,6815	1,1080
A12	7,603	37	,000	,86842	,6370	1,0998
B1	6,577	37	,000	,84211	,5827	1,1016
B2	10,021	37	,000	1,00000	,7978	1,2022
B3	10,824	37	,000	1,00000	,8128	1,1872
B4	13,194	37	,000	1,13158	,9578	1,3054
B5	8,382	37	,000	,97368	,7383	1,2091
B6	7,964	37	,000	,94737	,7063	1,1884
B7	10,500	37	,000	1,10526	,8920	1,3185
B8	12,017	37	,000	1,15789	,9627	1,3531
B9	9,463	37	,000	1,15789	,9100	1,4058
B10	12,179	37	,000	1,10526	,9214	1,2891
B11	10,529	37	,000	1,07895	,8713	1,2866
B12	9,881	37	,000	1,07895	,8577	1,3002
B13	10,500	37	,000	1,10526	,8920	1,3185
B14	2,071	37	,045	,39474	,0085	,7809
B15	2,249	37	,031	,42105	,0418	,8003
الشاملة_الجودة_ادارة	13,262	37	,000	1,05702	,8955	1,2185
التسويقي_الاداء	11,946	37	,000	,96667	,8027	1,1306

Corrélations

		المؤسسة_التزام	الجودة_ادارة
المؤسسة_التزام	Corrélation de Pearson	1	,617**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	38	38
الجودة_ادارة	Corrélation de Pearson	,617**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	38	38

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		التسويقي_الاداء	الشاملة_الجودة_ادارة
الشاملة_الجودة_ادارة	Corrélation de Pearson	1	,520**
	Sig. (bilatérale)		,001
	N	38	38
التسويقي_الاداء	Corrélation de Pearson	,520**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	
	N	38	38

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,520 ^a	,270	,250	,43211

a. Prédicteurs : (Constante), الشاملة_الجودة_ادارة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,485	1	2,485	13,308	,001 ^b
	Résidus	6,722	36	,187		
	Total	9,207	37			

a. Variable dépendante : التسويق_الاداء

b. Prédicteurs : (Constante), الشاملة_الجودة_ادارة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,827	,591		3,092	,004
	الشاملة_الجودة_ادارة	,527	,145	,520	3,648	,001

a. Variable dépendante : التسويق_الاداء

الملخص:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية وإختبار العلاقة بين معايير إدارة الجودة الشاملة(التركيز على العاملين،تحقيق رضا العملاء) وبين تحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية، حيث استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، أما الجانب التطبيقي اعتمدنا على المنهج الإحصائي، باستخدام الإستبيان(المقياس) في جمع المعلومات و البيانات، حيث وزع 38 استبيان، واستعمل برنامج الحزمة الإحصائية Spss في تحليل الإستبيان، وتوصلت الدراسة ال عدد من النتائج أهمها:

- بينت الدراسة أن مطاحن وحدة الرياض بسيدي عيسى تلتزم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بغية تحقيق جودة الخدمة و التحسين المستمر.
- كما بينت أن تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لها علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية مع تحسين في الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية.

Abstract:

This study aimed to identify the role of total quality management to improve marketing performance in the economic foundation and test the relationship between total quality management standards (focusing on the workers, to achieve customer satisfaction) and improve marketing performance in the economic institution, where we used descriptive and analytical approach in the theoretical side, but the practical side we relied on a statistical approach, using a questionnaire (scale) to gather information and data, where 38 questionnaire was distributed, and used the program

Spss Statistical Package for the survey analysis, the study found number of results, including:

- The study showed that unit Riyadh Mills Sidi Aissa is committed to the application of total quality management in order to achieve the quality of service and continuous improvement.
- Also it showed that the application of total quality management standards have a strong correlation statistically significant direct correlation with the improvement in economic performance in the marketing organization relationship.

