

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون- تيارت-



ميدان: علوم اقتصادية، تجارية وعلوم التسيير
شعبة: العلوم التجارية
تخصص: تسويق الخدمات

كلية: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم التجارية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

من إعداد الطالبتين:

- حميدة هجيرة
- بولنوار نريمان

دور الجودة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة
- دراسة حالة مؤسسة كوندور -

نوقشت علنا امام اللجنة المكونة من:

أ. سعيداني سعيد	(أستاذ محاضر -ب- جامعة ابن خلدون تيارت)	رئيسا
أ. وكال نور الدين	(أستاذ محاضر -أ- جامعة ابن خلدون تيارت)	مشرفا و مقررا
أ. مجدوب عبد الحميد	(أستاذ محاضر -أ- جامعة ابن خلدون تيارت)	مناقشا

السنة الجامعية : 2023/2022

ملخص:

هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة بين الجودة الشاملة و الأداء التسويقي ، فاستخدام المعلومات التسويقية يعمل على زيادة فاعلية العديد من الأهداف التسويقية المختلفة ، و لتحديد فعالية القرارات المتعلقة بالمنافسين و المنتجات و اتجاهات المستهلكين وتحسين الأداء التسويقي يتم الاستعانة بالجودة الشاملة الذي يعتبر من بين أهم وسائل الإدارة المعاصرة المفتوحة ، و الذي من خلاله تستطيع المؤسسة أن تبذل و تنتج و تسوق فهي تحتاج إلى معلومات أكيدة و كاملة.

و من بين أهم النتائج المتوصل إليها وجود علاقة بين الجودة الشاملة و الأداء التسويقي تترجمها نشاطات مختلفة ، فهناك عدة عوامل تنظيمية متشابكة و متشعبة تؤثر في الجودة الشاملة و تجعل منه إما عاملا محققا للأداء التسويقي الأحسن أو معرقلا و مضعفا له.

الكلمات المفتاحية: الجودة الشاملة ، الأداء التسويقي ، الفعالية ، الكفاءة ، المعلومات التسويقية.

Summary:

The study aimed to identify the relationship between total quality and marketing performance, using marketing information It works to increase the effectiveness of many different marketing objectives, and to determine the effectiveness of decisions related to competitors And products and consumer trends and improve marketing performance is the use of total quality, which is among The most important means of contemporary open management, through which the institution can innovate, produce and market You need accurate and complete information.

Among the most important results reached there is a relationship between total quality and marketing performance translated by activities There are several intertwined and complex organizational factors that affect the total quality and make it either a realizing factor For better marketing performance or impeding or weakening it.

Keywords: total quality, marketing performance, effectiveness, efficiency, marketing information.

الإهداء

لك الحمد ربي على عظيم فضلك وكثير عطائك إلى كل من نطق شهادتين إلى كل من صلى على خير أنام
صلى الله عليه وسلّم أهدي ثمرة جهدي إلى:

إلى التي نسجت لنا الأمل وزرعت فينا الحب والطمأنينة إلى ركيزتي في ليالي شدائد إلى غالية على
قلبي إلى أحن الناس "أمي الغالية" حفظها الله

إلى من نال منه تعب وتحمل قسوة الحياة لأجلنا إلى الذي قال لي يوماً لن تشقي ما دمت حيا إلى الذي كان
سببا في حياتي وفي ما وصلت له الآن إلى أعز الناس "أبي غالي" أطال الله في عمره
إلى قلوب الطاهرة والنفوس البريئة إخوتي.

إلى جداتي ما رقية مافتيحة وما ستي حفظهما الله وأطال في أعمارهم

إلى أعز الناس على قلبي إلى رفيق دربي إن شاء الله

إلى عائلتي ثانية .

إلى من كان يتمنى ان يرى هاته لحظة ها قد وصلت إلى ما كنت تنتضره الى من أخذه الثرى غالي وفقيد
قلبي بوي بلعيد وجدي احمد رحمهما الله

إلى صديقاتي..

إلى كل عائلتي..

إلى كل أستاذتي

نرمان

الاهداء

الى من تعجز الكلمات عن ذكر مآثرهما الى الشمس والقمر الذي انارا دربي
بوجودهما الى امي وابي حفظهما الله و شافاهما واطال في عمرهما .
كما اهدي هذا العمل الى اعز مخلوق على قلبي في هذا الوجود حبيبي وزجي
رافعي محمد .

الى فلذة قلبي بنيتي الاء ملاك .

الى كل افراد عائلتي وعائلة زوجي صغارا وكبارا .

وخاصة اب زوجي يحي مبارك واختي عائشة شافاها الله وبارك فيها.

الى كل الصديقات الى من تركوا بصماتهم في حياتنا الى من مروا ومررنا
بدربهم وحلوا وحللنا بديارهم.

الي من جمعنا بهم قسم واحد ومدرج واحد الى كل طلبة قسم العلوم التجارية
تخصص تسويق الخدمات والى كل أساتذة جامعة ابن خلدون بتيارت.

هجيرة

كلمة شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي مكنا من إتمام هذه المذكرة

و الذي إذا أراد شيئاً إنما يقول له " كن فيكون " ، الحمد لله في الأول و الحمد لله في الآخر ، الذي أعاننا على القصد و علمنا من العلم ما لم نعلم و أمدنا بالإرادة و العزيمة لإنجاز هذا العمل إنه ولي ذلك و القادر عليه.

نتوجه بالشكر الجزيل مع أسمى معاني الاحترام و التقدير إلى كل من ساعدنا و وجهنا في هذا العمل المتواضع و نخص بالذكر الأستاذ المحترم المشرف " وكمال نور الدين " الذي كان لنا سندا و معيناً

و لم يبخل علينا يوماً بتقديم النصائح و التوجيهات اللازمة لإتمام هذا العمل. نتقدم بالشكر الوافر إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين قبلوا عناء مناقشة هذا البحث. كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى السادة المشرفين على مجمع كوندور و عمالها على مساعدتنا في إنجاز الدراسة التطبيقية و إيفادنا بل ما احتجنا إليه من وثائق و مستندات.

و في الأخير نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم إتمام في هذا العمل من قريب أو بعيد.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
/	شكر و عرفان
/	المحتويات
/	قائمة الجداول و الأشكال
أ	مقدمة
06	الفصل الأول: الجودة و الأداء التسويقي
07	المبحث الأول: ماهية الجودة
07	المطلب الأول: مفهوم الجودة ، أهدافها و أبعادها
10	المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة ، فوائدها و خصائصها
13	المطلب الثالث : مبادئ إدارة الجودة الشاملة و معوقاتها
15	المطلب الرابع: الأيزو ، تصنيفاتها ، معاييرها و كيفية الحصول عليها
22	المبحث الثاني: ماهية الأداء التسويقي
22	المطلب الأول: مفهوم الأداء ، أهدافه ، أهميته ، محدداته و العوامل المؤثرة فيه
25	المطلب الثاني: معايير و طرق تقييم الأداء و تصنيفاته
28	المطلب الثالث: ماهية الأداء التسويقي
29	المطلب الرابع: خطوات تقييم الأداء التسويقي و مشكلات قياسه و تقييمه

33	المبحث الثالث: تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء التسويقي في المؤسسة
33	المطلب الأول: إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء التسويقي
34	المطلب الثاني: تأثير التوجهات المتعددة لإدارة الجودة الشاملة على الأداء التسويقي
38	المطلب الثالث: الدور الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء التسويقي بالمؤسسة
41	خلاصة الفصل الأول
42	الفصل الثاني: دور الجودة في تحسين مؤسسة كوندور

قائمة المحتويات

43	المبحث الأول: تقديم مؤسسة كوندور وتحليل استراتيجياتها
43	المطلب الأول: تقديم المجمع
45	المطلب الثاني: استراتيجية مؤسسة كوندور
48	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور
54	المبحث الثاني: عرض منهجية الدراسة الميدانية
54	المطلب الأول: الأدوات و الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
56	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
59	المطلب الثالث: صدق و ثبات أداة الدراسة
60	المبحث الثالث: عرض النتائج الإحصائية للدراسة
60	المطلب الأول: تحليل العينات الإحصائية للدراسة
63	المطلب الثاني: تحليل متغيرات الدراسة
67	المطلب الثالث: إختبار الفرضيات و تحليل النتائج و التوصيات
71	خلاصة الفصل الثاني
74	الخاتمة
75	قائمة المصادر و المراجع
80	الملاحق

(1) قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
57	العبارات المستعملة عند درجات مقياس ليكرت الخماسي	الجدول(1-2)
58	مجال رأي العينة	الجدول(2-2)
59	عبارات معامل ألفا كرونباخ للمحاور المرتبطة بفرضيات الدراسة	الجدول(3-2)
63	نتائج متغيرات محور الجودة الشاملة	الجدول(4-2)
66	نتائج متغيرات الأداء التسويقي	الجدول(5-2)
68	إختبار بيرسون للارتباط بين أبعاد الجودة الشاملة و الأداء التسويقي	الجدول(6-2)
69	إختبار سبيرمان ارتباط أبعاد الجودة الشاملة و مركبات الأداء التسويقي	الجدول(7-2)

(2) قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الشكل
11	مثلث إدارة الجودة الشاملة	الشكل(1-1)
12	فوائد إدارة الجودة الشاملة	الشكل(1-2)
18	هيكل معايير الإيزو 9000 و الإيزو 10011	الشكل(1-3)

21	مراحل الحصول على شهادة الإيزو	الشكل(1-4)
38	العلاقة بين التوجهات و إدارة الجودة الشاملة	الشكل(1-5)
49	الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور	الشكل(2-1)
60	توزيع مفردات العينة حسب الجنس	الشكل(2-2)
61	توزيع مفردات العينة حسب السن	الشكل(2-3)
61	توزيع مفردات العينة حسب المستوى الدراسي	الشكل(2-4)

مقدمة:

تعتبر المؤسسات الحالية أداة فعالة لتحقيق النمو الاقتصادي والاجتماعي ، و لكن بمرور الوقت خضعت هذه المؤسسات لتغييرات عديدة و سريعة أجبرتها على مواجهة العديد من التحديات . و قد أدى ذلك إلى البحث عن مسارات و استراتيجيات جديدة لدمج متطلبات المنافسة المحلية و الدولية فضلا عن التأثيرات الخارجية و العولمة ، فضلا عن انفتاح الأسواق و التقدم التكنولوجي و عوامل أخرى . و زاد شعورهم بالمسؤولية ، الأمر الذي أجبر المؤسسة على التكيف و طالما أن المؤسسات موثوقة ، يمكن استخدام الجودة بشكل فعال لتحقيق مركز تنافسي متميز ودخول الأسواق العالمية في الوقت الحاضر و كنتيجة واضحة ومباشرة للتغيرات السريعة التي تعمل فيها ، من المستحيل أن تظل قادرة على المنافسة دون اعتماد استراتيجية فعالة فيما يتعلق بجودة سلعها و خدماتها بالنظر إلى التغييرات الحالية ، فقد أصبح من الواضح و الأساسي الآن للمؤسسات الوطنية أن تتحسن و تتفوق في أدائها و تصبح بارعة في تقنيات الإدارة الحديثة تهدف إلى رفع مستوى التميز الذي أصبح عاملا حاسما في خلق استراتيجية تنافسية ، من خلال تطوير و تعديل رؤيتها و فلسفاتها و سياساتها ، و يعد الأداء التسويقي من أهم القضايا وأكثرها تناميا في المؤسسات الاقتصادية تتمتع بمكانة متميزة في بيئة الأعمال و هذا يعتمد على تداخل المتغيرات و تسارعها في سرعة المعلومات من جهة و دور عملية تقييم الأداء في تحقيق الكفاءة باستخدام الموارد المتاحة و الحكم على مدى نجاحها في تحقيق الأهداف المخططة من ناحية أخرى ، و هذا هو سبب انتشارها في معظم مؤسسات لتحقيق النجاح المستمر في عملياتها و أنشطتها لبناء مركز استراتيجي و تنافسي متميز يضمن بقاءها على قيد الحياة و تحسين الأداء في البيئة التي تعمل فيها ، و لإعطاء صورة واضحة عن الأداء التسويقي في المؤسسة.

إشكالية الدراسة:

بما أن المؤسسات ليست بمعزل عن المحيط الذي تنتمي إليه فهي تؤثر و تتأثر به ، فالمؤسسات الجزائرية شهدت في الأواخر تغيرات كثيرة و فعالة في شتى القطاعات منها الاجتماعية الاقتصادية ، السياسية ، و في التكنولوجيا و التي بدورها لها انعكاسات كثيرة على واقعها كإنتتاح أسواق تجارية خارجية و محاولة انضمام الجزائر إلى منظمات عالمية للتجارة و الفروع السياحية و كل هذا التبلور حول الجودة و تحسين الأداء التسويقي أي أن الجودة كان لها تركيز أساسي و محور مهم في هذا المجال ، على ضوء ما سبق نتحدث إشكالية بحثنا و التي سيتم بإذن الله معالجتها من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير دور جودة في تحسين الأداء التسويقي لمؤسسة كوندور ؟

للإجابة على هذا السؤال يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- على ماذا تركز إدارة الجودة الشاملة لكي تقوم المؤسسة بتحسين أداء عاملها ؟
- 2- ما آثار اكتساب المؤسسة لمعايير إيزو على أدائها؟

فرضيات الدراسة: من خلال الأسئلة الفرعية و الإشكالية يمكن أن تكون فرضيات الدراسة على الشكل التالي:

- * يوجد تأثير لدور الجودة في تحسين الأداء التسويقي في مؤسسة كوندور و عليه تصاغ الفرضيات التالية:
- 1- تمثل مبادئ إدارة الجودة شاملة في المؤسسات الجزائرية دورا فعالا في تحقيق التميز و التفوق بواسطة منتجاتها التي تتمتع بالجودة التي ينتظرها الزبون.
- 2- يؤدي الإهتمام بطرق و معايير خاصة بتقييم الأداء التسويقي إلى زيادة الفعالية .

أهداف البحث:

- 1- بيان تأثير دور جودة في تحسين الأداء التسويقي في مؤسسة.
- 2- تعرف على أداء تسويقي وطرق ومعايره وأهم مشاكل تقييمه في المؤسسات.
- 3- تقديم عام وتعرف على مؤسسة كوندور.

أهمية البحث:

تتمثل أهمية كبرى لهذا البحث في تناول دور جودة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة ، فموضوع الجودة يتسم بالحدثة و التميز في كل المؤسسات الجزائرية بالإضافة كذلك إلى دور الأداء التسويقي في تحسين أداء العاملين في المؤسسات.

أسباب إختيار الموضوع:

- 1- مجال التخصص يفرض علينا دراسة مثل هذه مواضيع.
- 2- التركيز على دور المورد البشري في المؤسسات و طرق الاهتمام به لأنه العنصر الأساسي الذي يؤثر على المؤسسة ، إذ أن تحسين أداء العاملين يؤدي إلى تحسين الأداء التسويقي و الذي يتأثر بمستوى المورد البشري ومهارته وإبداعه.
- 3- ندرة بحوث دراسة أداء عاملين للحصول على شهادة ايزو .
- 4- الاتساع العلمي في مجال جودة و الأداء التسويقي ، و بيان مميزات الجودة الشاملة في ظل إستخدام مبادئ جيدة لإدارة جودة شاملة للمؤسسات.

حدود دراسة:

- 1- الحدود المكانية: تتمثل في دراسة حالة مؤسسة كوندور الجزائرية.
- 2- الحدود الزمانية: أنجزت الدراسة الميدانية خلال الفترة من: مارس 2023 إلى غاية: ماي 2023

منهج دراسة:

نظرا لوجود العديد من المناهج و لكل موضوع مناهجه المناسبة ، فقد أسننا تركيز بحثنا على المنهج الوصفي لأنه مرتبط بدراسة القضايا المتعلقة بمختلف المجالات ، و يعد هذا الاختيار منهج معين لدراسة موضوع أو ظاهرة أمرا ضروريا ليكون مبنيا على طبيعة الموضوع بالإضافة إلى هدفه الأكثر انتشارا للإنسانية فيه يعتمد المنهج الوصفي على الملاحظة الدقيقة لظاهرة أو حدث معين يتم اتباعه ، سواء من الناحية الكمية أو النوعي إطار زمني محدد أو إطارات زمني متعددة لتحديد الظاهرة أو الحدث من حيث محتواه يتم توفير للحصول إلى النتائج والتعميمات التي تساعد في فهم وتوسيع الواقع و عليه فإن المنهج الوصفي يعتبر انسب طريقة لوصف الظاهرة التي نحن بصدد دراستها و متعلقة بدور جودة في تحسين الأداء التسويقي لمؤسسة عن طريق أسئلة مطروحة و يجب على الباحث إيلاء اهتمام خاص لعملية جمع البيانات واستخدام الوسائل المناسبة لمنحه إمكانية الوصول إلى المعلومات التي يحتاجها لفهم الموضوع قيد التحقيق.

أدوات جمع البيانات:

- 1- استبيان: لإسقاط الدراسة النظرية على الجانب الميداني من خلال استغلال البيانات عن طريق تصميم استمارة تشتمل على ثلاثة محاور (انظر الملاحق) ، من أجل إثبات أو نفي الفرضيات محل الدراسة.
- 2- السجلات والوثائق: التسجيلات و المستندات هي إحدى المصادر التي يمكن استخدامها لتأسيس قرارات جمع البيانات . استخدمنا مجموعة من السجلات و الأوراق التي قدمتها الوحدة و تم تفصيلها وفقا لتعريف الوحدة .

الدراسات السابقة:

- 1- يحيوي ألهم. أ. كيلاني صونية إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء التسويقي في مؤسسات الإقتصادية دراسة ميدانية بمجمع صيدال صناعة أدوية في الجزائر جامعة باتنة 2015 تنطرق هذه الدراسة إلى: تسليط الضوء على الخلفية النظرية للمفاهيم المتعلقة بالأداء التسويقي و إدارة الجودة الشاملة، باعتبار إدارة الجودة الشاملة أهم مداخل تحسين الأداء التسويقي ف المؤسسات الإقتصادية بصفة عامة و مجمع صيدال لصناعة الأدوية بصفة خاصة ، و توصلت لهذه الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها تدهور مستوى الأداء التسويقي للمؤسسات الصناعية الدوائية بالجزائر عامة ، و مجمع صيدال اتسع بالتطور الايجابي تطور الإهتمام بالإدارة الجودة الشاملة ، و تعد مجال إستعماله كالفلسفة ، الإستراتيجية ، الثقافة كمدخل إداري في المؤسسات الإقتصادية حيث يسعى مجمع صيدال في تطبيق إدارة الجودة الشاملة و محاولة تحقيق التفوق أمام المؤسسات التنافسية أكثر إيجابية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء التسويقي من خلال زيادة الحصة السوقية للمجمع و زيادة القدرة التنافسية و زيادة أرباحه و زيادة ولاء الزبون.
- 2- مزغيش عبد الحليم ، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة دراسة المؤسسة الوطنية للدهن ENAP مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية فرع تسويق جامعة الجزائر ، 2011-2012 . و من أهداف هذا البحث :
* بلورة الأفكار المتعلقة بمفهوم الأداء و البحث في سبل قياسه .

* تحديد مبادئ إدارة الجودة الشاملة والنظر في كيفية تطبيقها داخل منظمات الأعمال كما تم إبراز الآثار المحتملة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على أرض واقع وموقعها من نظريات وأفكار التي تملأ كتب إدارة الأعمال.

و من نتائج متوصل إليها أن المؤسسة لازالت في مراحلها الأولى التي تبين مفهوم متكامل لإدارة الجودة الشاملة و رغم ذلك تشهد بعض التحسنات ، فالمؤسسة الجزائرية لدهن تقوم بالتحضير جيد للحصول على الشهادة إلا أنها تفتقر لثقافة الجودة و إلى القيم الداعمة لها و لتوفير ذلك يتطلب من المسير الجزائري التمتع بقدرات كبيرة تؤهله لغرسها و كيفية مقاومة التغيير ، و بالرغم من الأهمية الكبرى التي تساهم بها إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة إلا أنها ليست الأسلوب الوحيد الناجع ، حيث تعرف الأبحاث في مجال إدارة الأعمال تطورا كبير سمحت بظهور العديد من الأساليب الجديدة لتحسين الأداء كالإدارة بالأهداف ، و إدارة المشاريع.

3- عبد المليك مزهودة ، الأداء بين كفاءة و فعالية ، جامعة بسكرة الجزائر ، مجلة جامعة العلوم الإنسانية. تهدف هذه مجلة إلى الموضوع الأهم في واقع المؤسسة لكل من يرتبط بها بشكل مباشر أو غير مباشر ، فإن مراقبة أداء المؤسسات بشكل عام و المؤسسات الاقتصادية بشكل خاص يعتبر من أهم اهتمامات فريق الإدارة لأنه يعكس النتيجة المتوقعة من كل نشاط. المصطلح: "أهمية الأداء في مراكز صناعة الفرد" يحتاج إلى تعريف و إعطاء معنى واضح ينقل إلى مجال البحث العلمي و يشكل محورا بحثيا مستقلا لأنه في ضوء تعريفه يتم وضع مؤشرات قياسه ، و من الممكن توقع الإجراءات التي ستمكنه من تحسين الكفاء.

4- خالد أبو ماضي معوقات تقييم أداء عاملين في جامعات الفسلطانية و سبيل علاجها إدارة أعمال كلية تجارة مقدمة لأطروحة ماجستير ، 200 ، حيث سعت الدراسة إلى التعرف على التحديات المرتبطة بتقييم أداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية و سبل معالجتها من منظور السكان الذين يشرفون على عملية التقييم. كما حاولت التغلب على هذه التحديات من خلال تحديد الحلول المحتملة. قد يتكون المجتمع قيد الدراسة من أكاديميين و إداريين يعملون في مناصب إدارية في الجامعات الفلسطينية على طول قطاع غزة ، و تحديدا جامعة الإسلام و جامعة الأزهر ، و جامعة الأقصى ، و جامعة القدس المفتوحة. تم اختيار عينة عشوائية طبقية قوامها 266 موظفا و موظفة من هذه الفئة. كان يقتصر على 160 شخصا ، أو 60٪ من سكان الدراسة الأصلية. استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات ، و التي تكونت من ستة يوجد ارتباط إحصائي كبير بين إجراء تقييم الأداء و من بينها العقبات الناتجة عن كل من عمليات التحليل و متابعة التوظيف في منشأة المتطلبات.

"معايير ونماذج التقييم وإجراءات التقييم " أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات

المبحوثين على أسئلة معوقات تقييم الأداء المتعلقة بالجنس و العمر و نوع الوظيفة و المؤهلات الأكاديمية و سنوات الخبرة ، لكن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الفلسطينية حول هذه الأسئلة سلبية من حيث الحفاظ على عملية تقييم الأداء و تدريب المقيمين على تنفيذها. نصح الباحث مع مراعاة المتطلبات الفريدة لكل وظيفة ، و توظيف نماذج تقييم أداء متعددة مصممة خصيصا لطبيعة كل وظيفة مع تطوير نموذج منتظم ، و العمل على تفعيل و تطبيق و تحسين نظام المكافآت و الحوافز الإيجابية و السلبية ، و ربطها مع عملية تقييم أداء الجامعة و اشتراط التزام الموظفين بها ، و المقابلات الشخصية ، و اهتمام الجامعات بنشر ثقافة تقييم الأداء بين جميع العاملين.

صعوبات دراسة:

من خلال قيامنا بهذه الدراسة وكأي بحث علمي اخر واجهتنا عدة صعوبات للوصول إلى الأهداف المسطرة في الحقيقة لم تقلل من عزمنا واصرارنا على مواصلة هذا العمل بل كانت كفيلة بإعطائه نفس جديدة نذكر منها:

- 1- غياب دراسات تجريبية سابقة تتعلق بمتغيرات الدراسة والتي تكون قاعدة للبحث.
- 2- صعوبة توزيع وجمع الاستبيان واستجابة ضعيفة للأفراد لملأ الاستبيان بالرغم من الجهود الكبيرة للباحث.

هيكل الدراسة:

لمعالجة الإشكالية تم تقسيم الدراسة إلى فصلين ، الفصل الأول في الجانب النظري أما الثاني فتطبيقي:

- الفصل الأول: الجودة و الأداء التسويقي ، و الذي ضمناه مكون من ثلاث مباحث أساسية
- المبحث الأول: ماهية الجودة ، مجزأ إلى أربعة مطالب.

- المبحث الثاني: ماهية الأداء و الأداء التسويقي ، مجزأ إلى أربعة مطالب.
- المبحث ثالث: العلاقة بين الجودة و الأداء التسويقي ، مجزأ إلى ثلاثة مطالب.
- الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بمؤسسة كوندور مكون من ثلاثة مباحث أساسية:
- المبحث الأول : تقديم مؤسسة كوندور و تحليل استراتيجاتها ، مجزأ إلى ثلاثة مطالب.
- المبحث الثاني : تشخيص مؤسسة كوندور و تحديد خياراتها الاستراتيجية ، مجزأ إلى ثلاثة مطالب.
- المبحث الثالث : عرض لمنهجية الدراسة الميدانية ، مجزأ إلى ثلاثة مطالب.

تمهيد:

تعيش المؤسسات الاقتصادية اليوم منافسة قوية مما فرض عليها انتهاج أساليب تسييرية جديدة تسمح لها بالبقاء ضمن المجال التنافسي وذلك من خلال تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى التركيز على أداء العاملين و تحسينه داخل المؤسسة. حيث تعتبر دراسة العلاقة بينهما أحد أهم وأعقد الدراسات بحيث يعزى سبب ذلك إلى الخصائص المتغيرة التي يتمتع بها كل من المفاهيم و طبيعة الروابط ذات التأثير المتبادل و التي تجمع بينهم.

و يمكن القول أن تأثير الجودة و إدارة الجودة الشاملة على الأداء التسويقي له دور الرافعة التي تحمل الأداء التسويقي المتميز المطبق عن طريق التطبيق السليم لمبادئها ، و للإلمام بما سبق سنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث الثلاثة التالية :

المبحث الأول: ماهية الجودة.

المبحث الثاني: ماهية الأداء و الأداء التسويقي.

المبحث ثالث: العلاقة بين الجودة و الأداء التسويقي.

المبحث الأول: ماهية الجودة

تميزت الأونة الأخيرة بمجموعة من الظروف الصعبة و المعقدة و التي نذكر من أهمها ازدياد شدة المنافسة ، التعدد و التنوع المتزايد للمنتجات و بروز احتياجات جديدة للزبائن تتعلق بالجودة و الآجال بالإضافة إلى السعر ، الشيء الذي أدى بالمنظمات إلى الاهتمام و التركيز على جودة المنتجات لغرض إرضاء الزبائن ، و في نفس الوقت لاعتبار عامل الجودة وسيلة لتحقيق ميزة التنافسية و التفوق على المنظمات المنافسة ، عندئذ اكتسبت إدارة الجودة أهمية أكبر من ذي قبل ليس فقط على مستوى المنظمة كوظيفة من وظائفها ، و لكن ظهرت منظمات محلية و دولية تتمثل مهمتها في إدارة الجودة و أشهرها المنظمة العالمية للمعايير "الإيزو".

كما أدى الاهتمام المتزايد بالجودة وبالنتائج التي تحققها إدارة الجودة إلى اكتشاف عدم فعالية الأساليب الجزئية والغير متكاملة ، أي أن التركيز على جودة عنصر أو مرحلة من عناصر أو مراحل العملية الإنتاجية لا يحقق المستوى المطلوب و الأمثل من الجودة في المخرجات، والذي تسعى المنظمة بلوغه لتضمن رضا زبائنها والتميز والتفوق التنافسيين. وبذلك أصبح الأمر يستدعي إيجاد أسلوب إداري شامل يهتم بالجودة في جميع عناصر ومراحل الإنتاج ويكامل بينها

المطلب الأول: مفهوم الجودة ، أهدافها و أبعادها.

1- مفهوم الجودة:

مع تزايد الاهتمام بجودة و التطورات الهائلة في التكنولوجيا والتصنيع السلع و الخدمات. فأصبح موضوع الجودة من أهم الموضوعات الحيوية في بيئة الأعمال لذا أصبح اهتمام الشركات كبيرا بالجودة من أجل الوصول بالمنتج إلى مستوى عال من الجودة و هذا الاهتمام أدى إلى تباين و اختلاف مفهوم الجودة ، و من بين التعاريف نذكر:

* **تعريف JU.NARUTY:** عرف الجودة على أنها "مدى ملائمة المنتج للاستعمال"¹.

* **تعريف الجودة حسب النظام الدولي القياسي ايسو 9000 لعام 2000:** بأنها "مجموعة الصفات المميزة للمنتج أو النشاط أو العملية أو المؤسسة أو الشخص و التي تجعله ملبيا للحاجات المعلنة و المتوقعة أو القدرة على تلبيتها"².

* **تعريف المهندس الياباني TAGACHI:** عرفها بأنها "تعبير عن مقدار الخسارة التي يمكن تفاديها و التي قد يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه"³.

2- أهداف الجودة: تظهر اهداف الجودة في المؤسسة من خلال ما يلي:

* التحقق و التأكد من مطابقة الأداء الفعلي للأداء المنتظر و اتخاذ الإجراءات الصحيحة لتفادي الانحرافات إن وجدت.

* التحقق و التأكد من فاعلية نظام الجودة و من تحقيق اهداف الجودة.

* المحافظة على تطابق المنتج النهائي لمواصفات التصميم الاصلية و تقليل من شكاوي العمال.

* رفع الكفاءة الإنتاجية من خلال تحقيق منتجات سلمية و بالتالي زيادة حجم المبيعات و الأرباح.

3- أبعاد الجودة: يجد الباحثون اختلافا بين ابعاد جودة السلعة و ابعاد جودة الخدمة

1) أبعاد جودة السلعة:

* الأداء و هو الطريقة التي يتم بها أداء الوظيفة.

* الهيئة المظهر الخصائص الملموسة للسلعة و شكلها و الإحساس بها.

¹ شهدان عادل الغرباوي ، إدارة الجودة الشاملة وفقا للمعايير الدولية ، الطبعة الأولى ، دار الفكر الجامعي للنشر الاسكندرية ، 2020 ، ص 16 .

² فداء محمود ، اساسيات إدارة الجودة الشاملة (مدخل كمي) ، دار البداية للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان 2020 ، ص 21.

³ محمد عبد الوهاب العزاوي ، إدارة الجودة الشاملة ، عمان ، الأردن ، دار يازوري العالمية ، 2005 ، ص 15.

- * المعولية قابلية أداء العمل المتاحة في ظروف محددة و في وقت معين.
- * المطابقة: التطابق مع المواصفات مع بنود العقد أو من طرف الزبون.
- * القابلية للخدمة: يمكن تعديلها أو تضليحها إذا حصل مشكل في استخدامها نتيجة تصنيعها.
- * الجمالية الشكل الجمالي و الإحساس التي يزيده.
- * الجودة المدركة.

(2) أبعاد جودة الخدمة: و تتمثل في:¹

- * وقت الإنتظار من طرف المستهلك.
- * الدقة في التسليم بالتسليم في الوقت و المكان المحددين.
- * إتمام و انجاز جميع الجوانب بشكل تام و نهائي.
- * التعامل اللبق و الترحيب بكافة الزبائن.
- * التناسق في تسليم كافة الخدمات و بنفس الطريقة و الوتيرة للعملاء.
- * سهولة المنال أي الحصول على الخدمة بسهولة و بسلاسة.
- * الدقة في إنجاز الخدمة من بدايتها حتى نهايتها .
- * الاستجابة و سرعة العاملين في حل المشاكل الغير متوقعة.

4- طرق تحقيق الجودة و تحسينها:

- (1) **التخطيط للجودة:** هي الأنشطة التي تحدد الأهداف و المتطلبات الخاصة بالجودة و بتطبيق عناصر نظام الجودة ، و تشمل تخطيط المنتج و التخطيط الإداري و التخطيط العملياتي و إعداد مخطط الجودة و وضع الترتيبات اللازمة لتحسينها.
- (2) **ضبط الجودة:** هي عبارة عن الأساليب و الأنشطة العملياتيية المستخدمة لتلبية متطلبات الجودة و تشمل على الأساليب و الأنشطة العملياتيية الهادفة الى مراقبة العمليات و الحد من أسباب الأداء الغير المقبول في جميع مراحل تحقيق المنتج للوصول إلى الفاعلية الاقتصادية المرجوة ، فهو يعتمد عليه بشكل أساسي على التفتيش الذي يعتمد بدوره على المفتشين الذين يقومون بفحص عينات من المنتج إما بشكل دوري أو بعد تصنيع دفعة منه بهدف الكشف على الوحدات المعنية.
- (3) **ضمان الجودة:** هي الأنشطة المنهجية و المخطط لها و المطبقة ضمن نظام الجودة لدعم الثقة الكافية بان المؤسسة قادرة على تلبية متطلبات الجودة ، و يعتمد ضمان الجودة على الوقاية أو منع حدوث العيوب بدلا من الكشف عنها و يعتمد تحقيق المنتج ، و تعد عائلة المواصفات iso9000family الطريق المتفق عليها عالميا لتطبيق أنظمة الجودة ، التي يمكن من خلالها تطبيقها منع حدوث مشكلات متعلقة بالجودة.
- (4) **تحسين الجودة:** هي الأعمال المتخذة في المؤسسة لزيادة فاعلية الأنشطة و العمليات و مردوديتها

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي ، إدارة الجودة الشاملة ، مرجع سبق ذكره ، ص25،24.

بهدف تحقيق فوائد إضافية للمؤسسة و زبائنها ، و يتم تحسين الجودة بتنفيذها بطرق جديدة ، و يعود تحسين الجودة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة TQM و التي تعود جذورها الى مفهوم ضبط الجودة الشاملة¹.

المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة ، فوائدها و خصائصها

1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

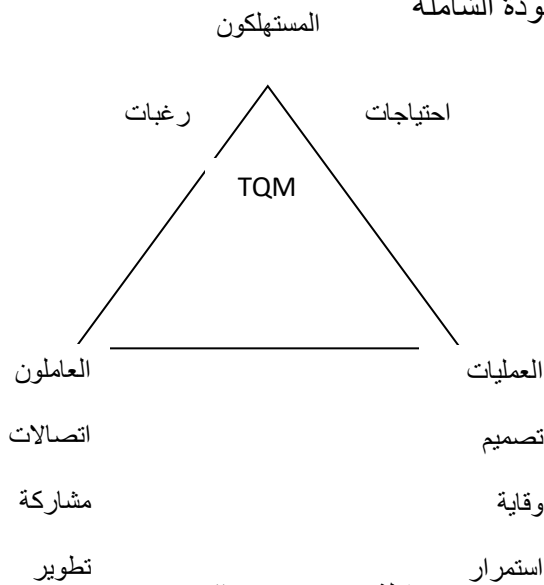
تعتبر الجودة الشاملة مدخلا للتطوير الشامل و المستمر تلم بجميع مراحل الأداء و مسؤولية كل فرد في المؤسسة من الادارات العليا و الادارة و الأقسام و الفرق العمل سعيا لإشباع حاجيات و رغبات العميل ، و يشمل نطاقها كافة مراحل التشغيل حتى التعامل مع العميل (بيع و خدمة أي خدمات ما بعد البيع) حيث تقوم الجودة الشاملة على :

- * إعداد إستراتيجية تحسين الجودة (المتعة محصورة في إدارة الإنتاج).
- * تحديد معايير او مستويات الجودة.
- * إشراك كافة الافراد.
- * المحاطة على الكفاءة المهنية .

و يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة TQM هي مدخل شمولي لتحسين الأداء و الفعالية و الوضع التنافسي لأي منشأة بصفة مستمرة من خلال تخطيط و تنظيم و تحسين كل الأنشطة عبر إشراك كل العاملين في كافة المستويات الادراية في تحقيق الجودة².

الشكل اللاحق يوضح مفهوم إدارة الجودة الشاملة ضمن ما يعرف بمثلث إدارة الجودة الشاملة:

الشكل (1-1): مثلث إدارة الجودة الشاملة



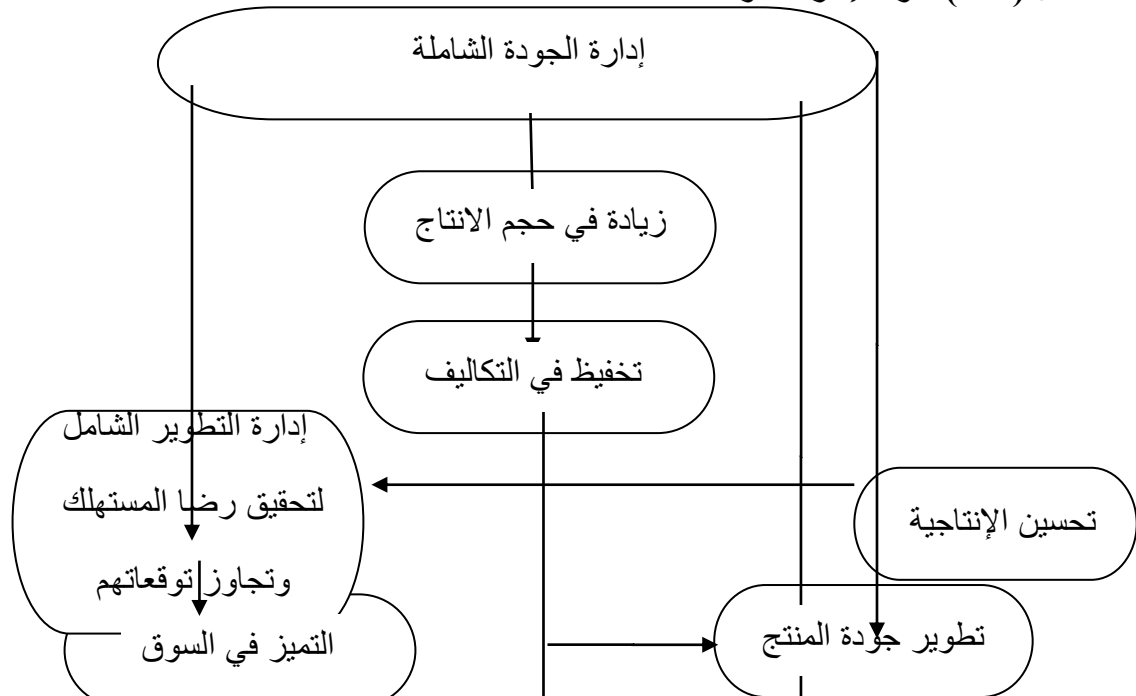
¹ محمد عبد الوهاب العزاوي ، إد . . . نامة ، مرجع سبق ذكره ، ص 21، 20. ² تخصص إدارة مكتسبة إدارة الجودة الشاملة ، دار 228 ، طبعة 2008 ، المملكة العربية السعودية ، ص 06.

المصدر: قاسم نايف العلوان أداة الجودة الشاملة و متطلبات ايزو9000-2000 دار الثقافة للنشر و التوزيع ليبيا 2009 ص82.

2- فوائد ادارة الجودة الشاملة: تتمثل فوائد ادارة الجودة الشاملة فيما يلي:¹

- تحسين الإنتاجية و الجودة من خلال مشاركة العاملين في عملية تحسين و التدريب المستمر .
 - التقليل من التكاليف لانتاج و الحد من الأخطاء الناتجة عن تكرار الاعمال و استهلاك الموارد.
 - كسب رضا العملاء و ولائهم اتجاه المنتجات و الخدمات المؤسسة .
 - تحسين سمعة و صورة المؤسسة من داخلها و خارجها .
 - زيادة في أرباح و رضا المساهمين و الشركاء اتجاه المؤسسة
 - تقوية و تعزيز انتماء و ولاء العاملين و تحفيزهم و مشاركتهم في اتجاه المؤسسة.
 - تحسين كفاءة (اي تنفيذ باقل تكلفة) و فعالية (أي الحصول على النتائج المرغوبة و المخطط لها)
- الأداء للافراد و الإدارات و العمليات داخل المؤسسة ، الشكل (1 – 2) يبين الفوائد التي يمكن تحقيقها في الشركات القائمة و هي تؤكد أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الإنتاجية و الجودة و تدعيم الموقف التنافسي للشركة.

الشكل (1-2): فوائد إدارة الجودة الشاملة.



المصدر: علي السلمي ، إدارة الجودة الشاملة ، متطلبات التاهيل لإيزو9000، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، 1995 ، ص23.

3- خصائص إدارة الجودة الشاملة:²

¹ قاسم نايف العلوان ، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات ايزو9000-2000 ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، ليبيا ، 2009 ص93.

² زواوي نوال ، إدارة الجودة آلياتها و معوقاتها ، مجلة القيس للدراسات النفسية و الاجتماعية ، العدد9 ، البليدة ، 2020 ص65.

- من خلال التعاريف السابقة تتميز إدارة الجودة الشاملة بمجموعة من الخصائص و السمات التالية:
- * المؤسسة جوهر أداء العمل ، و عليها زيادة الثقة حيث تشمل المنتج و العملاء.
 - * التخفيف من عدد الشكاوي و التعامل مع المتقدم منها بسرعة اتخاذ إجراءات فعالة و سريعة لمنعها من التكرار.
 - * وضع نظام لضمان الجودة و حيازة ثقة العملاء و المستهلكين.
 - * الزيادة في حجم الإنتاج مع تخفيض التكاليف مع إمكانية زيادة سعر بيع المنتج.
 - * تحسين تكاليف إنتاج الوحدة و زيادة إنتاجية القيمة المضافة .
 - * تحسين العلاقات الإنسانية و نزع الحواجز بين الإدارات و استغلال الطاقات بسهولة اكتشاف المواهب.
 - * تطوير المنتجات الجديدة بصورة أسرع و أفضل و تقديم منتجات تنافس السوق العالمي.
 - * تبني فكرة منع الخطأ بدلا من كشف الخطأ ومحاولة إصلاح آثاره.

المطلب الثالث: مبادئ إدارة الجودة الشاملة و معوقاتها

1- مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة ضرورة توافر العديد من المبادئ يمكن ذكر أهمها فيما يلي:

(1) **تركيز على العملاء:** الهدف الأساسي لأي مؤسسة هو إرضاء العملاء سواء الداخليين أو الخارجيين الموظفين أو المستخدمين للمنتج النهائي من خلال التوفير المنتجات أو الخدمات التي تقدمها ، لذا يجب تفهم احتياجات العملاء الحالية و المستقبلية ، يجب تقبل متطلبات العملاء و تجاوز متوقعاتهم ، كما يجب استعمال أساليب واضحة لكسب رضا العملاء كما يساعد فهم احتياجات العملاء الى تطوير المنتجات أو الخدمات حيث تحقق المؤسسة تمايز بين المنتجات و إدخال تحسينات على المنتجات الحالية ، و حل أي مشاكل يواجهها العملاء مع المنتجات الحالية ن كما تعد احتياجات العمل التي يتم تحديدها عند تقديم الطلب هو السبب الرئيسي لشراء احد المنتجات كما تعتبر التوقعات الضمنية التي يجب الوفاء بها لضمان العميل .

(2) **القيادة:** على قائد المؤسسة إنشاء وحدة الهدف و إنشاء رؤية واضحة ومستقبلية للمؤسسة حيث تكون الأهداف و الغايات تتطابق مع رؤية المؤسسة و بذلك تشجيع و تقدير أفكار و مساهمات الموظفين و بذلك خلق بيئة من الثقة يشعر الموظفين بالحرية في مشاركة أفكارهم و المساهمة و إعطائهم الموارد و التدريب اللازم لتحقيق ذلك. و بهذا تلعب القيادة دورا رئيسيا في تنفيذ الجودة الشاملة وتحقيق التحسين المستمر في جودة السلع و الخدمات و إيجاد مركز تنافسي جيد للمؤسسة في السوق .

(3) **التعليم و التدريب:** لتطبيق مفهوم الجودة الشاملة بمفهومها الصحيح يجب تدريب و تعليم المشاركين بأساليب و أدوات هذا المفهوم الجديد للوصول الى النتائج المرجوة من ذلك. كما قد يؤدي إلى فشل البرنامج إذا كان بدون وعي أو فهم للمبادئ أو المتطلبات . و الهدف من التدريب هو النشر من الوعي و تمكين المشاركين من التعرف على أساليب للتطوير حيث يوجه هذا التدريب لجميع الفئات و المستويات الإدارية (الهيئة التنفيذية و المدربين و المشرفين و العاملين او كل فئة حسب التحديات التي يواجهونها)

فيجب أن يكمن التدريب للموظفين من الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة كما تكمن البرامج التدريبية للموظفين من توليد المزيد من الأفكار التي قد تكون ذات قيمة للمؤسسة.

(4 مشاركة العاملين: من المبادئ الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة مشاركة العاملين في التطبيق فالمؤسسة عليها أن تقوم بإشراك العاملين في التطبيق فالمؤسسة عليها أن تقوم بإشراك العاملين واستخدام قدراتهم لصالحها و بالتالي تحسين إمكانيات العمال من خلال منحهم مسؤولية و شعور بالملكية و بالتالي إدراك أهمية مساهمتهم و دورهم في المؤسسة كما يتم تشجيعهم و إعطائهم فرص لمعرفة كفاءتهم و تجاربهم و بالتالي بناء اتصال بين الموظفين و المؤسسة و بالتالي دفعهم بالتضحية للمؤسسة و انتماء لها و هذا ما يؤدي إلى زيادة مستويات تطوير المنتجات في المؤسسة.

(5 التحسين المستمر: هو قدرة المؤسسة على تطبيق نظام إبداعي يحقق باستمرار رضا تام للعميل من خلال السعر المتواصل الى تحقيق الأداء الأمثل و البحث عن الجديد و الأحسن بشكل دائم و مستمر فالتحسين المستمر كفسفة إدارية تهدف الى العمل على تطوير العمليات و الأنشطة المتعلقة بالآلات و الموارد و الأفراد و طرق الإنتاج بشكل مستمر و التي تهدف الوصول إلى الإتقان الكامل للأعمال عن طريق استمرار التحسين في العمليات الإنتاجية للمؤسسة.

2- معوقات إدارة الجودة الشاملة:

هناك العديد من المعوقات التي تعترض و تعيق تطبيق الجودة الشاملة , و يلخص (GATCHALINE) أسباب فشل إدارة الجودة الشاملة في:

- مقاومة الإدارة العليا.
- تطبيق برنامج إدارة الجودة بشكل غير سليم.
- عدم استمرارية الدافعية للبرامج.
- عدم كفاية مستوى تفويض للعاملين.
- انخفاض فاعلية برامج الاتصال و فرق تحسين الجودة و تلخص دراسة لـ"دال" أهم أسباب فشل برنامج تطبيق الجودة الشاملة في:
- * نقص أطراف الهدف.
- * التفكير قصير المدى.
- * عدم تطوير ثقافة تحسين الجودة.
- * الفشل في استكمال مشروع إدارة الجودة.
- * الخوف من التغيير و نقص مهارات و التدريب على المشكلات.
- * نقص الموارد المحددة و عدم كفاية المعلومات و طرق تحليلها كما توجد مجموعة من المعوقات و تتمثل فيما يلي:

- تبني طرق و أساليب الجودة الشاملة لا تتوافق مع خصوصية المؤسسة.
- توقع نتائج فورية و ليس على المدى البعيد.

- مقاومة تطبيق الجودة كطريق لتغيير سواء من العاملين أو الإدارة.

المطلب الرابع: الإيزو ، تصنيفاتها ، معاييرها و كيفية الحصول عليها

بعد أن أصبح الاهتمام بالجودة قضية عالمية وتؤكد أنها ليست خياراً، وإنما ضرورة لنجاح أي نظام اقتصادي ، ظهرت منظمة عالمية تهتم بإصدار معايير أو مواصفات خاصة بإدارة و ضمان الجودة و هي معايير اختيارية ، إلا أنها في نفس الوقت أصبحت ملزمة ، بحيث أن الزبون في الوقت الحاضر يفضل التعامل مع موردين متحصلين على شهادة الإيزو، لأنها توحى لهم بالثقة في منتجاتهم سلعا كانت أو خدمات ، و هذا سواء في التعامل التجاري على المستوى المحلي أو على المستوى الدولي ، أي في حالات الإستيراد و التصدير.

1- مفهوم معايير الإيزو و أهميتها:

يمثل مصطلح إيزو ISO اختصاراً لاسم المنظمة الدولية للمعايير (المواصفات أو المقاييس) (International Standardization Organisation)، و التي تأسست سنة 1947 ، مهمتها وضع مجموعة من المعايير الخاصة بنظام الجودة و التي يمكن أن تطبق في أي منظمة كانت و في جميع قطاعات النشاط، كما أنّ مهمة هذه المنظمة لا تتوقف على هذا فقط، وإنما تقوم أيضاً بمتابعة و مراقبة عملية تطبيق هذه المعايير في المنظمة. وتتم هذه العملية بوجود عنصر ثالث حيث أنّ المنظمة الدولية للمعايير تنشط بوجود مجموعة من المنظمات الوطنية للمعايير و التي تعتبر الوسيط بين المنظمات و بين منظمة الإيزو. ففي الجزائر نجد المعهد الجزائري للمعايير (Institut Algérien de Normalisation) (L' IANor)¹.

إن فكرة وجود نظام للجودة أو معايير دولية تعود إلى وزارة الدفاع البريطانية التي كانت بحاجة إلى نظام للتأكد من جودة الأسلحة و المعدات التي يتم توريدها عن طريق الشركات المنتجة ، و بالتالي بدأ العمل بما يسمى مواصفات الدفاع و هي إجراءات للجودة ينبغي الالتزام بها و إثباتها من طرف المصممين و الموردين للمعدات الحربية. تم إدماج هذه الأخيرة فيما يسمى مواصفات الحلفاء للجودة ، و التي لا تزال مستخدمة من طرف الحلف الأطلسي للتأكد من جودة المعدات الحربية الموردة إلى دول الحلف. حققت هذه المواصفات فوائد كثيرة ، غير أنها خاصة بقطاع واحد و هو قطاع الأسلحة و المعدات الحربية لذا اشتدت الحاجة إلى نظام مماثل للجودة يمكن استخدامه في مختلف الصناعات.² كانت أولى المعايير التي حققت هذا الغرض تلك التي أصدرت سنة 1981 وهي BS5750 من طرف المعهد البريطاني للمعايير British Standard Institut ، و هي تمثل نظاماً لإدارة و ضمان الجودة الذي يؤكد على وجود إجراءات رسمية مكتوبة و تعليمات مرشدة للعاملين من أجل التأكد من أنهم يقومون بأداء مهامهم بطريقة صحيحة دون وجود إجراءات تصحيحية أثناء الأداء.³

¹ Séminaire CFCIA du 20 Octobre 2002, Alger, "la certification de systèmes ISO (9001- 2000), P 01.

² علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهل للإيزو 9000 ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة 1995 ، ص 91.

³ خضير كاظم حمود ، إدارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى، 2000 ، ص 107.

تلت هذه المواصفة ، المواصفة ISO8042 الصادرة في 15 جوان 1986، والتي جاءت لتحديد و توضيح المصطلحات الخاصة بالجودة.¹

ظهرت لأول مرة مواصفات من سلسلة ISO 9000 سنة 1987 ، و هي عبارة سلسلة من المعايير المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمعايير لتحديد و وصف العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة الذي تتبناه إدارة المنظمة للتأكد من أن منتجاتها (سلع أو خدمات) تتوافق مع حاجات أو رغبات و توقعات العملاء.²

كما تعرف سلسلة الإيزو على أنها نظام متكامل يتكون من مجموعة من معايير عالمية ، و التي يتم وضعها من طرف المنظمة الدولية للمعايير لتقوم بدورها بمنح شهادات لهذه المؤسسات في ضوء مدى توفر هذه المعايير لديها. و تشترط شهادة الإيزو ضرورة احتفاظ المنظمات بسجلات الجودة و عددها 17 سجلا لإثبات مدى سلامة و كفاءة نظام الجودة لديها و من بينها:³

- سجل الجودة.
- سجل مراجعة العقود.
- سجل مراجعة تصميم المنتج.
- سجل تدقيق الجودة الداخلي.
- سجل التدريب.

و مع مرور الزمن زاد إصرار المنظمات في كل أنحاء العالم على الحصول على شهادة الإيزو ، و ذلك للأهمية التي اكتسبتها من الفوائد التي تجنيها المنظمات و المتمثلة في:⁴

- * السماح للمنظمات بتسيير و إدارة جودة منتجاتها و خدماتها بواسطة نموذج متعارف عليه عالمياً مما يزيد من ثقة الزبائن في مخرجات المنظمة.
- * تحقيق أرباح مرتفعة و إطالة العمر الاقتصادي للمنظمة بالأسواق نتيجة لتزايد الثقة بسلعها و خدماتها.
- * إتاحة الفرص أمام الأنشطة التجارية و التسويقية لتوسيع نطاق الأسواق، وكذا دخول الأسواق العالمية بقدرة و كفاءة عاليتين.
- * توفير لغة و مصطلحات مشتركة و واضحة على الصعيد الدولي.

2- تصنيفات و معايير الإيزو:

(1) التصنيفات: تصنف شهادات الجودة التي يمكن أن تتحصل عليها المنظمات إلى ثلاث أنواع:¹

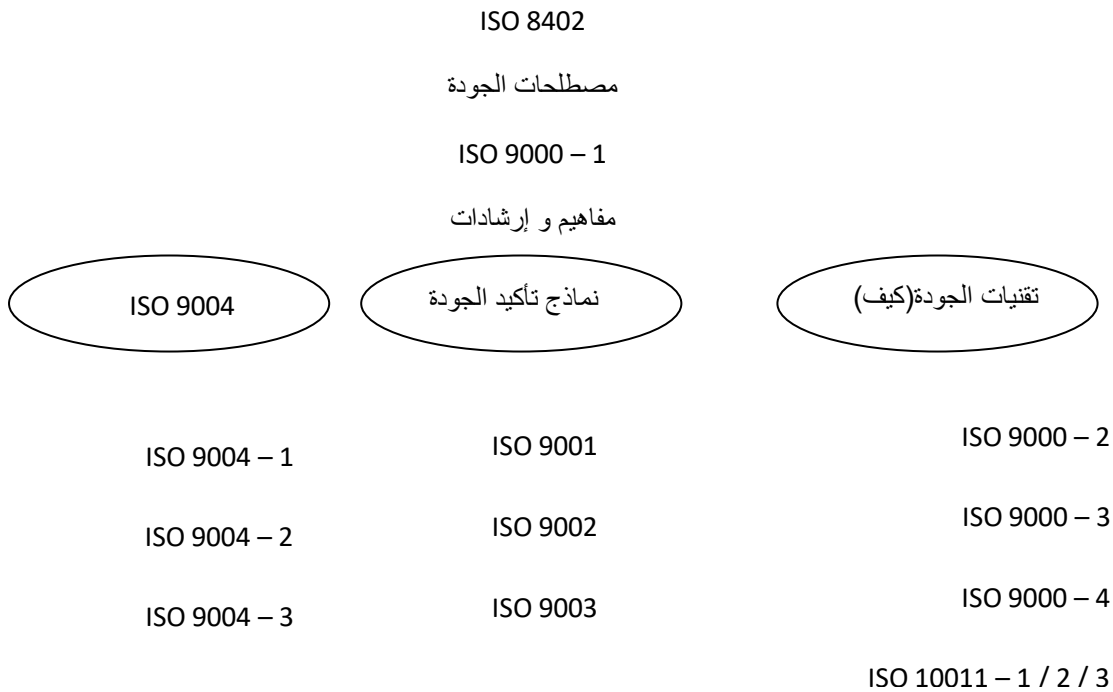
¹ Guy Landoyer, la certification ISO 9000, un moteur pour la qualité, édition d'organisation, 2000, P 57.

² سمير محمد عبد العزيز ، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000 – 10011 ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، 1995 ، ص147.

³ المرجع السابق ، ص148.

⁴ مأمون الدراركة ، طارق الشبلي ، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء ، دار الصفا للنشر و التوزيع ، ط2 ، عمان 2015 ، ص232،233.

- * شهادات عن جودة النظام، مثال: ISO 9000: 2000
- * شهادات عن جودة المنتجات مثال: Aoc, ISO 12119
- * شهادات عن جودة المستخدمين و ذلك بالنظر إلى مؤهلاتهم و إمكانياتهم المهنية مقارنة بالمعايير الموضوعية ، مثال ISO 17024, EN 45013.
- (2) **المعايير:** هي عبارة عن مجموعة من السلاسل أهمها سلسلة الإيزو 9000 ، و الإيزو 10011 و اللتان تمثلهما في الشكل (1-3):
- الشكل (1-3) :** هيكل معايير الإيزو 9000 و الإيزو 10011



Source : Jean Michel Monin, la certification qualité dans les services, outils de performance et d'orientation client, AFNOR, 2001, P 25.

- و فيما يلي شرح لكل معيار على حدة:²
- (أ) سلسلة الإيزو 9000: إن معيار ISO 9000 معيار خاص بإدارة و ضمان (توكيد) الجودة ، و يتجزأ إلى المعايير الأربعة التالية:
- * ISO 9000 – 1: و هو عبارة عن مفاهيم و إرشادات لحسن اختيار و استخدام معايير الإيزو.
- * ISO 9000 – 2: و يحتوي على إرشادات لتطبيق كل من ISO 9001 و ISO 9002 و ISO 9003.
- * ISO 9000 – 3: و هو يحتوي على إرشادات لتطبيق ISO 9001 في التطوير و في وضع و

¹ <http://sts.epfl.ch/page16973.html>

² Daniel Druet et Maurice Pillet, Qualité en production, édition d'organisation, 1998 , P 49.

صيانة البرمجيات.

* 4 – ISO 9000: و هو دليل لتسيير برنامج ضمان و تأكيد التشغيل.

• **معيار ISO 9001:** هو نظام للجودة و نموذج لتأكيد الجودة في التصميم، التطوير، الإنتاج التركيب ، و كل الخدمات المرفقة للمنتوج. و هذا يعني أنه خاص بالمنظمات التي تقوم بكل هذه النشاطات.

• **معيار ISO 9002:** هو نظام للجودة و نموذج لتأكيد الجودة في المنظمات التي تقوم بالإنتاج التركيب ، و الخدمات المرفقة فقط.

• **معيار ISO 9003:** هو أيضاً نظام للجودة و نموذج لتأكيد الجودة لكن في المراقبة و الاختبار النهائي فقط.

• **معيار ISO 9004:** يهتم هذا المعيار بإدارة الجودة و يحتوي أيضاً على عناصر نظام الجودة و يشمل سلسلة من المعايير منها:

- **1 – ISO 9004:** وهو عبارة عن إرشادات و دليل لإدارة الجودة، يحتوي على أهم النقاط التي يجب أن تعالجها المنظمة بما فيها الجانب المالي و الإنساني ، و يركز على الدراسة الجيدة لمختلف مراحل حياة المنتج.

- **2 – ISO 9004:** يحتوي على إرشادات خاصة بالخدمات.

- **3 – ISO 9004:** يتمثل في إرشادات خاصة بالمنتجات التي تتميز بمراحل إنتاج مستمرة.

- **4 – ISO 9004:** وهو عبارة عن إرشادات و توجيهات لتحسين الجودة ، كما يتضمن أيضاً وسائل و تقنيات لتدعيم الجودة.

كانت هذه أهم معايير سلسلة الإيزو ISO 9000 ، مع العلم أنها تخضع للتجديد و التحسين من طرف المنظمة العالمية للمعايير و التي تقوم بإصدار معايير جديدة باستمرار كلما استدعت الحاجة و ذلك بأخذها بعين الاعتبار الملاحظات و الانتقادات الموجهة للمواصفات السابقة من طرف المنظمات المستعملة لها و كذلك آرائهم و رغباتهم.¹

و هنا يجدر بنا الحديث عن معياري الإيزو 9000 و الإيزو 9001 الصادرين سنة 2000 و اللذين نالا شهرة و انتشارا على المستوى العالمي ، من خلال المبادئ التي يتكونان منها نلاحظ اختلافا كبيرا بين هاذين المعيارين و المعايير الأخرى ، كما نلاحظ أيضاً أن بعضاً من هذه المبادئ نجدها ضمن مبادئ إدارة الجودة الشاملة و من بينها: مشاركة العاملين ، مدخل العمليات و التحسين المستمر. و لذلك هناك من يرى أن تطبيق معايير الإيزو يمكن أن يكون خطوة أولى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

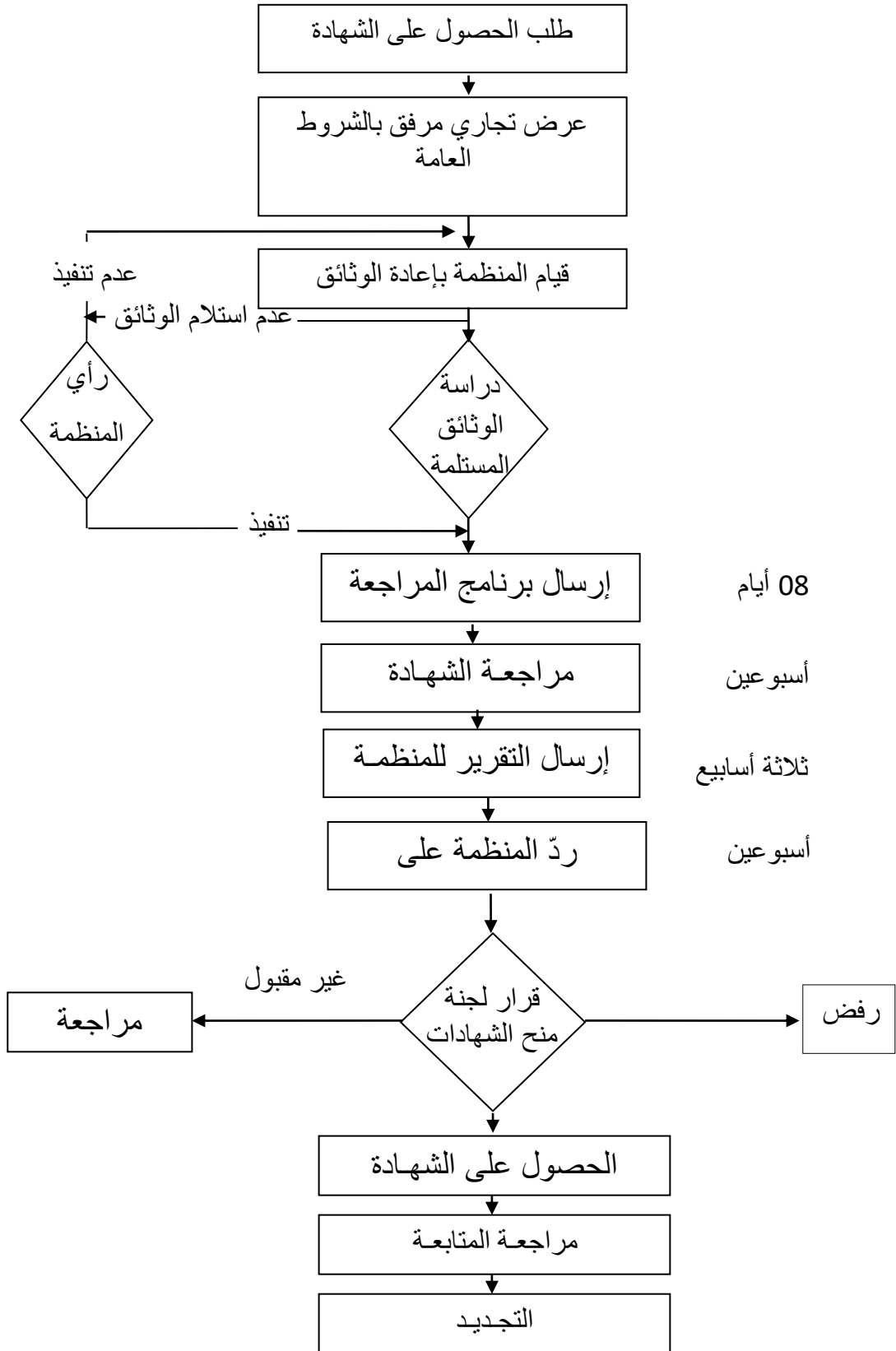
(ب) سلسلة الإيزو ISO 10011:

يختص معيار الإيزو ISO 10011 بمراجعة أنظمة الجودة ويشتمل على المعايير التالية:²

¹ Jean Michel Monin, la certification qualité dans les services, outils de performance et d'orientation client, AFNOR, 2001, P 27.

² سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000 – 10011 ، مرجع سبق ذكره ص258،252،228.

- * معيار 1 – ISO 10011: الصادر سنة 1990 ، يهتم بتقديم المنهج و التنفيذ العملي للمراجعة كما يقدم أيضاً الإرشاد اللازم لإعداد و تخطيط و تنفيذ و توثيق مراجعات نظم الجودة.
- * معيار 2 – ISO 10011: صدر سنة 1991 ، و يضم المعايير الخاصة بمؤهلات مراجعي نظام الجودة (من حيث التعليم ، التدريب ، الخبرة ، الخصائص الشخصية ، إمكانات الإدارة ، اللغة ، اختيار كبير المراجعين).
- * معيار 3 – ISO 10011: صدر سنة 1991 و يهتم بتسيير برامج المراجعة.
- 3- مراحل الحصول على شهادة الإيزو: يمكن تلخيصها بتسلسل حسب الشكل (1-4):
الشكل (1-4): مراحل الحصول على شهادة الإيزو



المصدر: Séminaire CFCIA , P 12

المبحث الثاني: ماهية الأداء التسويقي

يعد الأداء عنصرا أساسيا لنجاح أي مؤسسة أعمال بشكل عام وهو عنصر جوهري و هام كما يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الادارة و العنصر المحوري الذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمها.

المطلب الأول: مفهوم الأداء ، أهدافه ، أهميته ، محدداته و العوامل المؤثرة فيه

لأداء دور كبير في نجاح المؤسسة و بقائها في السوق كما تتمثل في نفس الوقت القدرة للمؤسسة على التأقلم أو فشلها في بيئتها في تحقيق التأقلم اللازم.

1- تعريف الأداء: للأداء تعريفات كثيرة نذكر منها:

لغويا: مصطلح الأداء مستمد من اللغة الإنجليزية " toper frame " و الذي اشتق بدوره من الفرنسية القديمة " par former " و الذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.

* **ph.lorino** أن الأداء هو الفرق بين القيمة المقدمة للسوق ومجموع القيم المستهلكة و هي (C1) و هي تكاليف مختلف الأنشطة فبعض الوحدات (مراكز التكلفة) تعتبر مستهلكة للموارد وتساهم سلبيا في الأداء الكلي عن طريق تكاليفها وتعتبر مراكز الربح في نفس الوقت المستهلكة للموارد والمصادر وتساهم بهامش في أداء المؤسسة.

إذن: ¹ الأداء الكلي للمؤسسة = هامش مراكز الربح تكاليف مراكز التكلفة

و يرى الباحث (j. Castelnau) أنه تحقق المؤسسة أداء متميز عليها أن تكون أو لا تنافسية في السوق و بعبارة أخرى فهم يعرفونه بأنه التفوق الاستراتيجي والمتمثل في عرض المؤسسة لمنتجات وخدمات موافقة لرغبات الزبائن والأداء حسب هؤلاء المفكرين هو القدرة على تحسين النسبة التالية:

القيمة من وجهة نظر الزبون / تكلفة الوسائل الضرورية لخلق القيمة

من هنا و من هاذين التعريفين يمكن استنتاج أنهما في كون الأداء هو تعظيم قيمة المنتجات و الخدمات.

* **الأداء:** هو قدرة المؤسسة في الاستمرار بشكل مرغوب فيه بالسوق التنافسية المتطورة مما يستدعي

توفر الكفاءة و الفعالية.²

و منه يتضح و يتم القول على أن الأداء يتحقق بواسطة انجاز أعمال و أنشطة محددة من قبل المنظمة باستخدام أفضل الأساليب و الطرق المتاحة.

2- أهداف تقييم الأداء: تقييم الأداء يشمل زاويتين رئيسيتين و هما الكفاءة الإنتاجية و استعداد الأفراد

للتقدم و بالتالي فهو يسعى لتحقيق العناصر التالية:³

¹ شهدان عادل الغرباوي ، كتاب ادارة الجودة الشاملة ، مرجع سبق ذكره ، ص58.
² صونيه كيلاني ، استراتيجية الجودة الشاملة و دورها في تحسين الأداء التسويقي ، أطروحة دكتوراة في علوم التسيير تخصص تسيير مؤسسات كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة باتنة ، الجزائر ، 2016 ، ص66.
³ رواية حسن و محمد سعيد سلطان ، إدارة الموارد البشرية دار التعليم للطباعة و النشر و التوزيع ، الاسكندرية ، مصر 2014 ، ص239،238.

- * اختيار أفراد صالحين للترقية.
 - * تفادي المحسوسية عن طريق توحيد أسس التي تتم البناء عليها ترقية أو زيادة الأجور وأيضا يتم عليها بناء فصل أو توقيع جزاءات.
 - * تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوحة أمامهم.
 - * تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجاتها.
 - * إمكانية قياس الانتاجية وكفاءة الأقسام المختلفة.
 - * تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل.
 - * معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم.
 - * المحافظة على المستوى العادل أو المستمر consistent للكفاءة الانتاجية.
 - * مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت اشرافهم وتحسين الاتصال بهم مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الانتاجية.
- 3- أهمية تقييم الأداء: للأداء فوائد كثيرة و عديدة نذكر منها:**
- * هو الأساس الجوهري لعمليات التطوير الإداري فهو يتحدث عن شتى الجوانب المتماسكة منها ما يتصل بالمؤسسة و إجراءات العمل ، و منها ما يتصل بالمؤسسة و إجراءات العمل و حتى العاملين أنفسهم حيث يساهم في جمع المعلومات الأساسية على مستوى أداء العاملين و يساعد في تحديد الأساس الذي ينطلق منه مجهود التطور. بحيث أن عمليات الأداء تستهدف ثلاث مستويات و هي: المدير المنظمة ، الفرد.
- (1) أهميتها على مستوى المنظمة:**
- * بحث عن المناخ الملائم لكسب الثقة والتعامل الأخلاقي من أجل ابعاد المشاكل وشكاوى العاملين اتجاه المنظمة.
 - * الزيادة في أداء العاملين والمساعدة في زيادة قدراتهم على التقدم والتطور.
 - * التعاون مع المنظمة من أجل تحديد معدلات الأداء المعيارية الدقيقة.
- (2) على مستوى المديرين: تطوير العلاقات الجيدة بين المديرين و المرؤوسين و اكتساب الثقة بينهم من أجل التفوق على المشاكل و الصعوبات.**
- (3) على مستوى العاملين: زيادة شعور العاملين بالمسؤولية وبأن جهودهم تأخذ بعين الاعتبار.**
- 4- محددات الأداء:**
- نظراً لتعدد العوامل ولعدم معرفة درجة تأثير كل منهما على أداء يتطلب معرفة العوامل التي تحدد

المستوى و الأداء هو نتيجة تفاعل المحددات التي نذكر منها:¹

* **الجهد:** و هو ناتج التحفيز الذي يحصل عليه الفرد من طاقات الجسمية و العقلية التي يبذلها لأداء مهمته.

* **القدرات:** و هي المميزات الشخصية التي يستخدمها الفرد لأداء وظيفته.

* **إدراك الدور:** ويعني مستوى الدقة و الجودة و درجة مطابقة الجهد المبذول.

5- العوامل المؤثرة على الأداء: هنالك مجموعة من العوامل التي تؤثر على الأداء منها عوامل داخلية و خارجية:

(1) العوامل الداخلية: و تتمثل في:²

* **العوامل المالية والاستراتيجية:** وتعني تحديد الأداء المستهدف الطويل وقصير الأمد وتركيز أهداف قصيرة الأمد على الاهتمام منطقي لتحسين الاداء المالي أما الطويلة توجه الادارة نحو ما يجب عمله.

- **موارد المؤسسة:** وهي المدخلات التي تستعملها المؤسسات في عمليات لتوحيد المخرجات.

- **ثقافة المنظمة:** وهي من المكونات الرئيسية للمؤسسات الناجحة أي أن المؤسسة تمتلك ثقافة مساهمة العاملين في اتخاذ القرارات.

- **الهيكل التنظيمي:** ويعرف بأنه تصور وتخيل الدور الرسمي للمؤسسة الاجراءات والأحكام.

- **نظم المعلومات:** فالمؤسسة بحاجة لنظم معلومات لأنها تتصف بالدقة والحيادية حيث تقدم مخرجاتها في الوقت المناسب وبالشكل الذي يحسن أداء المؤسسة.

ب* **العوامل الخارجية:** و هي مجموعة العناصر التالية:³

- **الزبائن:** في بداية الثمانينات بدأ يتغير شكل السوق حيث أصبح السوق للزبائن حيث أن الزبون هو الذي يفرض رغباته و يحدد نوع المنتج الذي يريده مع موعد التسليم و حتى طريقة الدفع.

- **المنافسين:** و ذلك بواسطة المنافسة الحادة و مراعاة لاستحواذ على الحصص السوقية في أسواق عليا ثم وضع مواجهات وتحديات التي تواجه مؤسسة الأعمال وأصبحت المنافسة أكثر اشتدادا.

المطلب الثاني: معايير و طرق تقييم الأداء و تصنيفاته

تمثل معايير تقييم الأداء المستويات التي يكون فيها الأداء مرضيا، لذلك يعد اختيار المعايير من

الأمر الضرورية لنجاح تنفيذ و تقييم الأداء من أجل مساعدة العاملين على معرفة مهامهم لتحقيق أهداف المنشأة التي يعملون بها.

¹ فلاح حسن الحسني مؤيد عبد الرحمان ، دور الطبقة الأولى ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 ص221.

² علي قاسم حسن العبيدي ، عملية خفض كلفة المزيج التسويقي لأداء المنظمات ، أعمال جامعة بابل ، علوم انسانية المجلد 18 ، العدد الثاني ، الأردن 2010 ، ص22.

³ عمر بركاني ، دور نظام المعلومات في تحسين الأداء التسويقي ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، الجزائر ، 2014 ، ص64.

1- معايير تقييم الأداء: تصنف المعايير إلى نوعين هما:¹

(1) **معايير العناصر:** و هي الصفات والمميزات التي يجب على العامل امتلاكها و الحرص على تطبيقها و من بينها معايير التعاون و الاخلاص و الأمانة و تصنف إلى نوعين:
 * **عناصر ملموسة:** وهي التي يسهل قياسها عند العاملين منها الدقة في العمل و المواظبة عليه.
 * **عناصر غير ملموسة:** و هي التي يصعب قياسها فهي تمثل صفاتهم الأخلاقية مثل التعاون و الذكاء و الأمانة.

(2) **معايير معدلات الأداء:** و هي التي تساعد على تقييم معدل الانتاجية للعاملين من أجل التعرف على كفاءتهم حسب الكمية و الجودة خلال مدة محددة عن طريق المهام المنجزة من أجل الوصول إلى مستوى إنتاج خاص به سواء وفق جودة و الكمية و تشمل ثلاث أصناف و هي:
 * **معدلات كمية:** أي تحدد كمية مناسبة من الوحدات التي يجب انتاجها في وقت محدد.
 * **معدلات النوعية:** تهدف إلى تحقيق العامل لمستوى مطلوب من الدقة و الجودة و الاتقان في العمل.
 * **معدلات النوعية و الكمية:** وهي مزيج بين المعدلات السابقة و تهتم بوصول انتاجية الموظف إلى كمية محددة من الوحدات خلال وقت معين.

2- طرق تقييم الأداء: يعتمد على مجموعة طرق تقسم إلى صنفين هما:²

(1) **الطرق التقليدية في تقييم الأداء:** و هي الأساليب المعتمدة على الأحكام و الآراء الشخصية للمديرين اتجاه أداء الموظفين و من الأمثلة عن الطرق التقليدية طريقة التوزيع الاجباري و طريقة المقارنة و الترتيب و طريقة التدرج.

(2) **الطرق الحديثة في تقييم الأداء:** و هي من الأساليب التي ظهرت بسبب التطورات المؤثرة في عملية إدارية خاصة بالشركات و المؤسسات و طبيعة تعامل الإدارة مع الموظفين و ثقتهم بها و كذلك تستخدم في تنمية و تطوير طاقات و مهارات الموظفين من أجل الوصول للأهداف المطلوبة و مثال عن الطرق الحديثة طريقة اختيار إجباري و طرق قوائم المراجعة و التقرير المكتوب.

3- **تصنيفات الأداء:** توجد عدة تصنيفات للأداء استنادا للمعايير و من أهمها معيار المصدر ، المعيار الشمولي و المعيار الوظيفي.³

(1) **حسب معيار المصدر للأداء:** وفقا لهذا المعيار يمكن تقييم أداء المؤسسة إلى أداء داخلي و أداء خارجي.

- **أداء داخلي:** و هو تفاعل مختلف الأدوات و الأنظمة الفرعية للمؤسسة و المتمثلة في الأداء البشري

¹ خالد أبو ماضي ، معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعة الفلسطينية و سبيل علاجها ، فلسطين ، الجامعة الاسلامية غزة ، 2007 ، ص17،18،19.

² مشعلي بلال ، دور برامج السلامة المهنية في تحسين الأداء للعمال بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية ، الجزائر أطروحة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، 2011/2010 ، ص22،21،20،18.

³ عبد الملوك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة و الفعالية المحلية ، علوم انسانية ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2001 ص89،88.

في المنظمة و الأداء التقني الذي يتعلق بجانب استثمارات و الأداء المالي بإمكاناته المالية المستعملة.

- **الأداء الخارجي:** و هو ناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو ناتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة و بالتالي المؤسسة لا يمكنها التحكم في الأداء على سبيل المثال و زيادة حجم مبيعات المؤسسة في أوضاع اقتصادية و تنعكس هذه التغيرات ايجابا أو سلبا فبالتالي يجب على المؤسسة قياس و تحليل هذا الأداء.

(2) حسب المعيار الشمولي: و تنقسم إلى معيار أداء كلي و أداء جزئي.

- **أداء كلي:** و هو اسهامات كل الوظائف و الأنظمة الفرعية للمؤسسة في التحقيق دون انفراد جزء العنصر لوحدة في تحقيقها و من خلاله يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة و بلوغ أهدافها العامة و النمو و الربحية.

- **الأداء الجزئي:** و هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة و الوظائف الأساسية و هو عبارة عن تفاعل أدوات الأنظمة الفرعية و هو ما يعزز فكرة مبدأ تكامل و التسلسل.

(3) المعيار الوظيفي: ينقسم إلى أداء وظائف أساسية في المؤسسة و هي المالية، التسويق و الموارد البشرية ، و ينقسم الأداء إلى:

- **أداء الوظيفة المالية:** و هو القدرة على تحقيق التوازن المالي و بناء هيكل مالي فعال و تحقيق المردودية و تعظيم العوائد على الاستثمار و هو من أهم أهداف المؤسسة.

- **أداء وظيفة التسويق:** تتحدد من خلال مجموعة مؤشرات متعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات الحصة السوقية ، إرضاء العملاء ، الشهرة ، و مدى تموقعها في ذهن المستهلكين.

- **أداء وظيفة الانتاج:** و يتحقق عندما تحقق المؤسسة انتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى من خلال انتاج منتجات لجودة عالية.

- **أداء وظيفة الأفراد:** يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة مما يسمح بتحقيق أهداف و هذا يعني البقاء و الاستمرارية المرهون بأداء العامل البشري.

المطلب الثالث: ماهية الأداء التسويقي

يمكن النظر أن الأداء التسويقي على أنه مستوى تحقيق الأهداف الموضوعة في الخطة التسويقية حيث أن له دورا فعالا و هاما بالنسبة للمؤسسة بشكل عام و الذي يتمحور حول وجودها من عدمها و سنرى ذلك من خلال العناصر التالية:

1- مفهوم الأداء التسويقي: هنالك الكثير من التعاريف حول مصطلح الأداء التسويقي نظرا لأهميته و من بين تلك التعاريف نذكر ما يلي:

عرف الأداء التسويقي على أنه درجة نجاح المؤسسة و التي تتحقق بواسطة المنتجات التي تقدمها المؤسسة¹.

¹ أكرم طويل علي عبادي ، ادارة سلسلة التجهيز و الأبعاد استراتيجية عمليات و الأداء، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان الأردن 2013، ص115.

و عرف أيضا انه مدى تحقيق الأهداف التسويقية للمنظمة ونجاحها في كسب وبقاء تفضيل الزبون و أصحاب المصالح.¹

و هو محاولات المؤسسة قدر الامكان الوصول إلى أكبر نسبة ممكنة في هذا الاتجاه و يقصد زيادة حصتها السوقية و النمو في السوق المستهدفة لذا نقوم برقابة أدائها بالاستمرار باستخدام الوسائل المتعددة بين ما هو متوقع وما هو محقق للقيام بتقييمه من الناحية الاستراتيجية ومعالجة الانحرافات واتخاذ الاجراءات المناسبة و تعديل الخطط لما يلائم مع التطورات التي تواجهها.

و هو معيار أساسي لنجاح المؤسسة من عدمه فهو يصف مدى نجاح المؤسسة وكسب بقاء الزبون.

2- أهمية الأداء التسويقي:

كما نعلم ان الأداء التسويقي يمثل عنصر أساسي لنجاح المؤسسة فبواسطته يمكن تقييم الأداء مقارنة مع المنافس اضافة إلى توفير البيانات الضرورية لمختلف المستويات الادارية لاتخاذ القرارات المناسبة و تكمن أهميته في:

- * المساعدة على فهم المشكلات وحلها في ادارة التسويق.
- * المساعدة على تفهم الفرد و إدراكه للعملية التسويقية.
- * التصرف على الطرق المثلى لتجسيد الأعمال وتحسين أداء تحديد واجبات الفرد وحقوقه داخل المؤسسة.

* المساعدة في تحقيق الفرص المتاحة لاستغلالها.

نستنتج أن أهمية الأداء التسويقي تنحصر و تتمثل في مقارنة الاداء للمؤسسة مع المنافسين و معرفة المنافس و مواطن الخلل في الفعالية و الكفاءة وتحقيق الأهداف المنتظرة من خلال هذه المقارنات يتضح موقفها إما استمرار أو انسحاب فمن خلال الأداء التسويقي لأن للمؤسسة استخدام الموارد المتاحة لكفاءة الإستفادة من الفرص و بالتالي إنتاج المنتجات التي تلبي طلبات الزبائن.

المطلب الرابع: خطوات تقييم الأداء التسويقي و مشكلات قياسه و تقييمه

1- خطوات تقييم الأداء التسويقي: من أجل تقييم صحيح وفعال لأداء التسويق لا بد من المرور على مجموعة من الخطوات و منها:

- (1) تحديد ما الذي يتم قياسه: أي تحديد العمليات و النتائج التي تخضع للمراقبة و يتم التركيز على العناصر ذات التأثير الأكبر تكلفة و التي تربط بها أغلب المشاكل.
- (2) تحديد مقاييس أو معايير الأداء التسويقي: و ذلك في ضوء أهداف استراتيجية للمؤسسة بشكل عام و الاهداف التسويقية بشكل خاص.

(3) قياس الأداء التسويقي الفعلي: ويتم ذلك في الاوقات المناسبة لاكتشاف المشاكل المحتملة من أجل معالجتها قبل تفاعلها فالتشخيص ضروري في هذه المرحلة لأنه كلما كان التشخيص مبكر كلما ساعد في

¹ قره داغي ، كاوه محمد فرج ، تفاعلية الاتصالات التسويقية المتكاملة و انعكاسها على الأداء التسويقي ، رسالة دكتوراة غير منشورة كلية الادارة و الاقتصاد ، جامعة المستنصرية ، بغداد ، العراق، 2002 ، ص33.

عملية التصحيح و ايجاد الحلول.

(4) مقارنة بين الأداء الفعلي و المعايير الموضوعية: و هذا قصد الكشف عن أي انحرافات موجودة عما هو مخطط له.

(5) اتخاذ الإجراءات الصحيحة اللازمة: و هذا من خلال الوقوف على مسببات المشاكل و محاولة فهمها و الدراسة قصد الحل و الوصول إلى أكثر المشاكل تأثيراً من أجل الاسراع في معالجته لما له من أثر كبير و مباشر على مؤشرات الأداء ، و هنا تلعب الطرق الكمية في التسويق من بينها أدوات احصائية و لضبط الجودة دور بالغ في هذه العملية.

2- مشكلات قياس و تقييم الأداء التسويقي: تتمثل في :

(1) المشاكل التي تتعلق بتصميم النظام:¹

* عدم وجود معدلات و معايير للأداء من أسباب عدم كفاءة نظام تقييم الأداء في أي مكان هو عدم وجود معدلات و معايير واضحة ، و هذه المعدلات ضرورية لتمكين المهتمين من مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب.

* و مع تطبيق الخبرة يمكن الوصول إلى المعايير و المعدلات لجميع و أن تكون مفهومة للكل و أن يشارك المرؤوسون في إعدادها.

* استخدام طريقة للتقييم لا تتناسب مع جميع الوظائف و تستخدم في بعض المؤسسات طريقة واحدة للتقييم يتم تعميمها على جميع الإدارات فتعميم طريقة واحدة على جميع الوظائف قد لا يحقق الكفاءة المطلوبة من العملية.

* عدم كفاءة نماذج التقييم تلعب دوراً فعالاً في نجاح أو فشل عملية التقييم فوجود النماذج السهلة و الشاملة قد تشجع المقيم على تعبئته في وقته و إيقانه.

* اتجاه بعض المؤسسات إلى السرية في التقرير ، فهناك بعض المؤسسات تأخذ بنظام السرية المطلقة في التقارير و التي تنص على عدم اخطار أي موظف بنتيجة تقييمه حيث السرية مطلقة لا تحقق هدف أساسي من نظام التقييم و هو تحسين و تطوير أداء الموظف.

* هناك بعض المؤسسات التي تتبع نظام سرية النسبة و هي أخطار نتائج التقارير لفئة و عدم توفير أوصاف وظيفتها و واضحة لجميع الوظائف في المؤسسة ، تعتبر أحد الأسباب المؤدية إلى عدم كفاءة نظام تقييم الأداء.

(2) المشاكل التي تتعلق بالمقيم:

* أثر الهالة: و يحصل هذا الخطأ عندما يقع المقيم تحت تأثير الجانب الواحد من أداء العامل الذي يقوم بتقييمه و يؤثر على تقديره العام لذلك الأداء و يتم تقييمه على أنه مرتفع أو منخفض.

* الميل نحو وسط التقييم: يحصل هذا الخطأ عندما يميل المشرف المقيم إلى تقييم كل العاملين على

¹ عبد الباقي صلاح الدين محمد ، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، جامعة الاسكندرية ، مصر، 2005 ص402.

أنهم متوسطين في أدائهم ، و التردد في إعطاء تقدير طعني أو ممتاز لبعض العاملين ، و هناك ميل نحو الوسط يحصل بسبب نقص معرفة سلوك الأشخاص الذين يقوم المقيم بتقييمهم.¹

* **الميل إلى اللين أو التشدد في التقييم:** فينتج إلى اعطاء جميع العاملين تقديرات عالية و يسمى الميل اللين و هو عكس ميل التشدد فهو يعطي تقديرات متوسطة إلى ممتازة.²

* **خطأ الوقوع في التحيزات الشخصية:** و هي بسبب إنجاز لصالح أشخاص يتم تقييم أدائهم لأسباب كثيرة منها القرابة أو الصداقة أو الجنس أو الموطن ، فتجعل عملية قياس التقييم بعيدة عن الموضوع.³

* **خطأ الحداثة:** تتميز بالاستمرارية التي تستهدف احصاء جميع التغيرات السابقة و الحالية و المتوقعة مستقبلا و أن هناك بعض المشرفين الذين يترددون في إعطاء تقييمات للعاملين لا سيما إذا كانت سلبية.⁴

(3) المشاكل التي تتعلق بإدارة النظام: و هي:⁵

- نقص النشرات الدورية هي عدم معرفة الرؤساء بالنظام والأهداف

- قلة المساهمة في تدريب الرؤساء المباشرين وعدم التدريس و التذكير المستمر بالأساليب الحديثة لتقييم الاخطاء شائعة الحدوث وكيفية تفاديها ومسؤولية الجهة.

- قلة المتابعة من قبل الجهة التي وضعت النظام و ذلك بالبحث عن المشاكل التي تواجه الجهات في عملية التطبيق و المساهمة معها في الوصول إلى حلول و عدم الاهتمام من قبل الإدارة العليا بنتائج التقييم مما تسبب في ظهور نتائج لا تعكس واقع فعلي للأداء.

(4) المشاكل التي تتعلق بالمرؤوسين: تحديدا الذي يتم قياسهم ، و نذكر:⁶

* عدم معرفة العامل ما هو مطلوب منه.

* عدم قدرة العامل على أداء ما هو مطلوب منه.

* عدم فهم العامل لنظام التقييم.

* شعور العامل بالخوف والظلم.

* ميل العامل للكسل وعدم اهتمامه بنتائج التقييم.

مما سبق نجد أن إدارة الجودة تساهم في تحسين الأداء التسويقي في المؤسسات في تفوق و وضع خطط لأغلب مؤسسات الأعمال لتحقيق أعلى مستويات الأداء ، فالأداء عنصر جوهري أساسي

1 شاوش مصطفى ، إدارة الموارد البشرية ، دار الشروف ، عمان ، الأردن ، 2005 ، ص08.

2 صالح محمد فالح ، إدارة الموارد البشرية ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2004 ، ص10.

3 الهيتي خالد عبد الرحيم ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، ط2 ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن 2005 ، ص215.

4 المرجع السابق ، ص109.

5 عبد الباقي صلاح الدين محمد ، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر ، مرجع سبق ذكره ، ص400.

6 شاوش مصطفى ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص109.

للمؤسسات في التحكم في أنشطة و كفاءة المؤسسات و لهذا يجب السعي إلى الاهتمام لهذا العنصر الجوهري لما له من أهمية كبيرة في هذه المؤسسات.

المبحث الثالث: تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء التسويقي في المؤسسة
تعتبر إدارة الجودة الشاملة أهم مدخل لتحسين الأداء التسويقي للمؤسسات ، حيث يعتبر هذا الأخير أهم وحدة لقيام المؤسسات للحكم على مدى كفاءتها وتميزها و تفوقها ، كما سنبين تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء التسويقي في المؤسسة.

المطلب الأول: إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء التسويقي

تعتبر إدارة الجودة وفقا لنظام الجودة العالمية (ISO) تقوم على حقيقة رئيسية مفادها أن الجودة مسؤولة عن كافة الأفراد العاملين في المؤسسة ، و لهذا تسعى للاهتمام بالعمل الجماعي و تشجيعه و تحقيق التحسين المستمر بالاتصالات ، و إشتراك أكبر للعمال في معالجة و حل المشاكل الانتاجية و تحسين العلاقات الوظيفية و التنظيمية بينهم ، فعندما تدرك الادارة أهمية الاتصال من الأعلى إلى الأسفل و العكس ، تستدعي الادارة لعقد اجتماعات دورية و مستمرة لعرض النتائج و توفير و تبادل المعلومات حتى تستمر قنوات الاتصال مفتوحة مع التحديد الدقيق و الواضح للمسؤوليات ، و تفويض السلطة ، هنا نقول أن الاتصال او ان كل هذه العناصر هي عناصر فعالة و عنصر قوة التنظيم.

كما تعتبر المؤسسات الكبيرة التي حققت نجاحا هاما و حققت رقم أعمال معتبر هي تلك التي بحثت و أدركت العلاقة بين الجودة و الربحية و الحصة السوقية ، فهذا يضمن الربحية ، و سواء تم قياس الربحية بالنسبة للاستثمار أو المبيعات ، فإن أداء المؤسسات التي تعمل بالجودة تفوق مثيلاتها فالنظرة الحديثة الآن لرفع رقم المبيعات للمؤسسات و الحصة السوقية قائمة على مبدأ أساسي هو رضا العملاء و الذي هو أحد أبعاد إدارة الجودة ، و التي تنظر إلى العميل من زاوية مفهوم قيمة المستهلك أو العميل¹.

¹ قواجلية ليلى ، جميلي فريدة ، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، 2013 ، من الموقع: <http://hdl.handle.net>

المطلب الثاني: تأثير التوجهات المتعددة لإدارة الجودة الشاملة على الأداء التسويقي

هناك توجهان رئيسيان للثقافة التي تتبنى جميع المؤسسات كلاهما أو إحداهما على الأقل بدرجات مختلفة الشدة و هما: التوجه الداخلي و التوجه الخارجي بحيث يعتبر هذان التوجهان من أهم التقسيمات القادرة على تفسير الممارسات التي تقوم بها المؤسسة ، و يظهر أثناء تطبيق إدارة الجودة الشاملة أكثر من غيرها ، حيث تظهر التركيبة المزدوجة لإدارة الجودة الشاملة و المتمثلة في شموليتها للجودة الداخلية و التي تعبر عن المطابقة للمواصفات ، و كذا الجودة الخارجية التي تستهدف إرضاء حاجات و رغبات المستهلكين. أما التوجه نحو التعليم و التوجه نحو المراقبة الذي يعد توضيحا أكبر لإدارة الجودة الشاملة يفسر عدة جوانب منها.

1- التوجه الخارجي : (External Orientation)

لقد رأى Redd.L (1996) التوجه الخارجي على أنه " سلوك يستهدف تحسين عمليات التصميم و تحسين القيمة السوقية للمنظمة و كذلك البحث عن الميزة التنافسية من أجل تعظيم العائدات".¹ ، كما اعتبره Day (1994): " محاولة للاستجابة القبلية للتغيرات التي تحدثها البيئة الخارجية للمؤسسة و على رأسها حاجات و رغبات الزبائن".²

يمكن أن نستنتج بأن التوجه الخارجي يكسب المنظمة رؤية مختلفة تماما في تعاملاتها مع المواصفات التي تضعها إذ أن الفكرة القائمة على النظر عليها على أساس أنها معايير ثابتة لا تناقش ، تصبح غير صحيحة تماما ، و يتحول الزبون برغباته و تطلعاته المصدر الرئيسي لوضع المعايير التي يجب على المؤسسة التأكد من مطابقتها في كل مرة ، و مما يعقد المسألة أكثر هو عدم الاستقرار للحاجات و الرغبات التي يظهرها المستهلكون دوما و هذا نتيجة للمنافسة التي تاهم بشكل كبير في رفع الوعي و زيادة الشروط التي يضعها المستهلكون في اختيار منتجاتهم فهذا الواقع يدفع بالمؤسسة كثيرا إلى التغييرات الجذرية التي تشمل العمليات الرئيسية التي تقوم بها ، مما يحتم على المؤسسة اكتساب مرونة عالية في الأنشطة Operational Flexibility³. كما أن التشكيلة جد المعقدة تجعل من عملية إيجاد المزيج التسويقي الأنجع لتحقيق البقاء و الاستقرار عملية شبيهة مستحيلة ، و يشير Philip Setal (1983) إلى أن " هذه المؤسسات غالبا ما تستخدم استراتيجيات التميز التي تعتبر الجودة من أهم مصادر تحقيقها"¹. إن الجودة العالية للمنتجات ستؤدي إلى انخفاض حساسية الزبون اتجاه الأسعار

¹ Redd.L David and Montgomery , Joseph.C « Beyond process TOM and firm performance » , the academy of management review , vol21 N01.173 , USA , 1996 , P 02.

² Day.G.S « Continuous learning about markets » , California management review , vol36 , 1994 , P 09.

³ مز غيش عبد الحليم ، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة ، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية ، فرع التسويق ، جامعة الجزائر ، 2011-2012 ، ص 97.

المرتفعة مما يكسب المؤسسة مداخل مستقرة و التي تمكنها من التفكير في الخطوات التالية التي ستستخدمها.

2- التوجه الداخلي: (Internal Otionation)

على عكس التوجه الخارجي ، يعتمد التوجه الداخلي على الرؤية إلى الحاجيات الحالية للزبائن و تعتبرها أهدافا مستقرة و تؤسس عليها معايير و مواصفات تسعى دائما للتأكد من مطابقتها ، و تراقب مستخدميها دائما عن طريق معرفة الانحرافات التي يقعون فيها ، و تبحث عن أسبابها و تحدد المسؤوليات ، و تثيب و تعاقب حسب ما توفر لها من معطيات ، و غالبا ما تعاني هذه المنظمات من اضطرابات و معدلات صراع عالية ، و ضعف في المشاركة ، بيئة مشحونة ، توتر عالي عند العمال و انخفاض في جودة المنتجات المقدمة ، و تحاول هذه المؤسسات تعظيم العائدات عن طريق السيطرة و التحكم في التكاليف فتقوم بتخفيضها على الحد الأدنى و غالبا ما تحاول تحقيق الميزة التنافسية عن طريق تطبيق استراتيجية القائد بالتكلفة.

و أخيرا لا بد أن نشير إلى أن المؤسسة يمكن أن تتبنى كلا التوجهين في نفس الوقت بدرجات متفاوتة الحدة إذ لا يكمن أبدا إحقاق ذلك التوازن المثالي بين التوجه الداخلي و التوجه الخارجي².

3- التوجه نحو التعليم و التوجه نحو المراقبة : Learning/Control

يبين هذا التقسيم توضيحا أكبر لإدارة الجودة الشاملة و يفسر عدة جوانب منها ، كما أشار إلى ذلك Sitkin etal سنة 1994³.

يعتبر هذا التقسيم في الحقيقة الشكل الموازي للتقسيم السابق ، فكلما ازداد الاهتمام بالعمليات الداخلية (توجه داخلي) كلما أحدث معه تعزيزا لسلوكات الفحص (توجه نحو الرقابة) و العكس بالعكس فكلما اهتمت المؤسسة بالزبون و المنافس و العوامل الأخرى الخارجية (توجه خارجي) ، كلما ازداد البحث عن المعلومات و بناء القواعد البيانات و عمليات التجسس التسويقي (توجه نحو التعلم).

(1) التوجه نحو المراقبة:

يحدث هذا التوجه رؤية مغلقة للنظام (Closed system view) تركز على الجانب الداخلي للعمليات بعبارة أوضح أي ان التوجه نحو المراقبة يلتحم بمفهوم الكفاءة الداخلية (Effeciency) إلى حد بعيد بعيد كما يرتبط أيضا بالأهداف المتعلقة بها و المتمثلة في تخفيض التكاليف و تقليل نسبة الإنحراف.

¹ Philips.L.D Chang and R.Buzzell « Product quality cost position and business performance : A test of some key Hypotheses » , journal of marketing , vol47 , spring1983 , USA , pp 26,43.

² Hall.W.K , « Survival strategies in a hostile environment » ,Harvard Business Review , vol58 , M.A1980 , P 75

³ Sitkin S.B, Sutcliffe K.M and Shroeder R.G « Distinguishing control from learning in total quality management a contingency perspective » , Academy of management Review , N.Y , 1995 , P 564.

الهدف من الكفاءة هو الوصول إلى التميز فيعمليات الداخلية عن طريق فعل الشيء الصحيح من الوهلة الأولى و في كل مرة ، و هذا يشير إلى مفهوم المبيعات الذي تدعو إليه غدارة الجودة الشاملة ، و يتبين في هذا السياق أن استخدام الموارد بالشكل الأمثل عن طريق تحقيق المراقبة و العمل على تحسين العمليات الداخلية من أجل الوصول إلى قدر مبيعات كفيل بتقديم الصورة الواضحة لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بالتوجه نحو المراقبة.¹

(2) التوجه نحو التعلم:

على عكس التوجه نحو المراقبة نجد أن التوجه نحو التعلم مؤسس على رؤية منفتحة للنظام (Open system view) ، و الذي يهدف إلى جعل الأنظمة داخل المؤسسات أكثر نفاذية مما يسمح بإمكانية التعلم أي أنه يشجع العلاقات غير الرسمية و يحفز التعلم عن طريقها. كما يعتبر التوجه نحو التعلم نتيجة حتمية للتوجه الخارجي الذي يهتم بكشف الحاجات المتنوعة للزبائن سواء كانت ضمنية أو صريحة كذلك مواقع المنافسين و تحركاتهم ناهيك عن العوامل التي تتطلب اليقظة لتكنولوجية ، و لقد أشار كل من Day1994 و Jaworski1993 إلى أن المؤسسات ذات التوجه الخارجي تحاول البحث عن الحاجات الممكنة في المستقبل و كيفية ارضائها مما يدفعها إلى توليد أفكار جديدة و الاهتمام بالإبداع و الابتكار.²

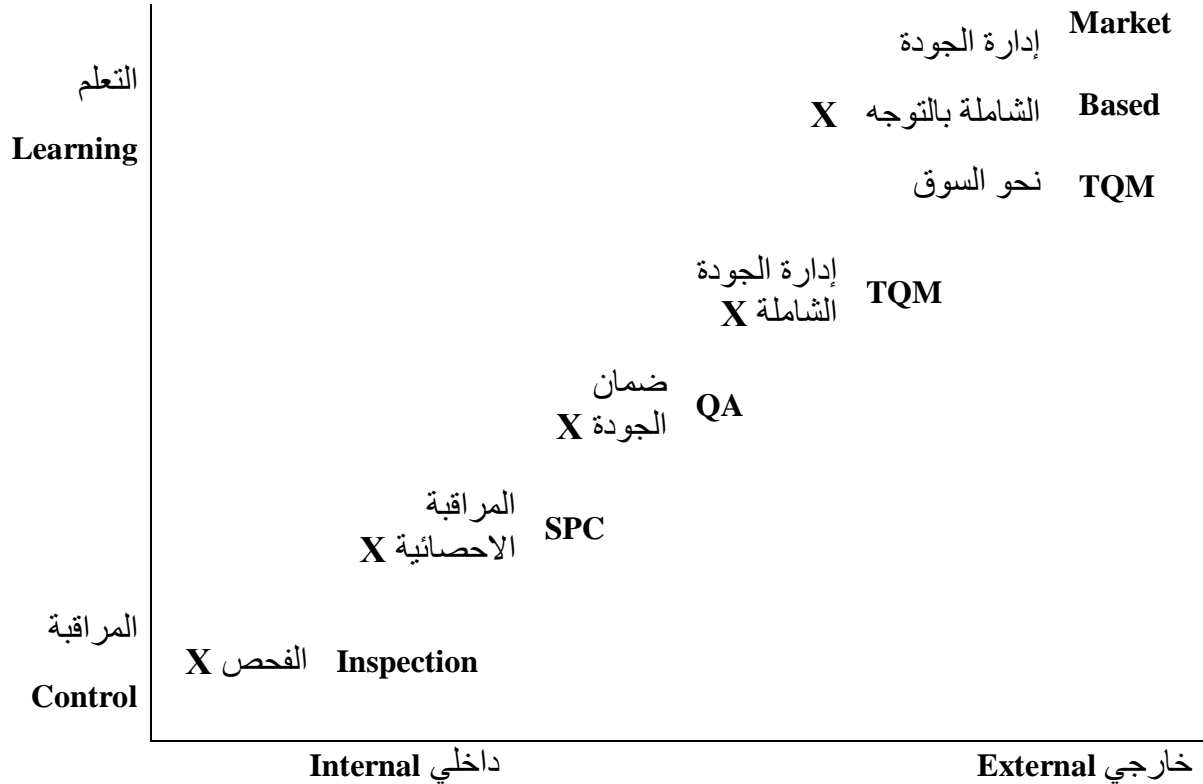
يجدر التنويه في الأخير إلى أن كلا من التوجهين يمكن وجودهما مع بعض ، إذ أن المراقبة و تحسين العمليات تعتمد بشكل أو بآخر على الاختبارات و التجارب مما يستوجب البحث و إيجاد المعلومات المتعلقة بها كما يجب الأخذ بعين الاعتبار ان المراقبة لا تعني فقط مراقبة العمليات الداخلية و إنما تتم العملية على الزبائن و المنافسين ، ففي 1992 فصل Dickson في الموضوع و أكد بأن المؤسسات التي تتوجه نحو المراقبة تقوم بالتركيز أكثر على التكاليف بالمقارنة مع تلك الأنشطة المتعلقة بأسواقها.³

¹ مز غيش عبد الحليم ، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة ، مرجع سبق ذكره ، ص 98،99.

² Sotkin.S.B , Op cit , pp 537,564.

³ Dickson , Peter.R. , « Toward a genral theory of competitive rationality » , journal of marketing , vol56 , USA january , 1992 , pp 69,83.

الشكل (5-1): العلاقة بين التوجهات و إدارة الجودة الشاملة



Source : Idris.A, M.Zairi ; « Achieving Sustainable Performance Through TQM and Market Orientation: a proposed Framework for Impirical Investigations », International journal of Applied Strategic Managemnt vol2 U.K ; 1999 , P 06.

المطلب الثالث: الدور الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء التسويقي بالمؤسسة

نبين فيما يلي العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و الأداء التسويقي بالمؤسسة وفق علاقات محورية.

1- العلاقة بين الجودة و حصة المؤسسة في السوق: إن تحسين جودة السلع و الخدمات بالمؤسسة تسمح لها ببيعها بأسعار مرتفعة ، و بالتالي ترفع من حصتها في السوق و تساهم في زيادة أرباحها ، كما يمكن للمؤسسة أن تطبق استراتيجيات التكلفة المنخفضة¹.

2- العلاقة بين الجودة و الأرباح: إن منتجات ذات الجودة هي السلع و الخدمات التي يمكن الاعتماد عليها و الثقة فيها ، هذا ما يجعل المؤسسة المنتجة تقدمها بأسعار عالية ، كما يساهم تحسين الجودة في رفع مردودية نشاطات المؤسسة و زيادة إنتاجيتها و بالتالي تخفيض التكاليف كما يساهم في كسب ولاء

¹ قويدر عباس، إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ورقة بحثية في ملتقى دولي جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، 18/17 أبريل 2006 ، ص89.

العملاء.¹

3- العلاقة بين الجودة و التكاليف: أثبتت العديد من الدراسات أن الجودة هي المسؤولة عن ارتفاع التكاليف بصورة مباشرة من حيث: الفحص ، الرقابة ، الفضلات ، تراجع الزبائن ، الإصلاحات ...إلخ ، إلا أن تحقيق و تحسين الجودةيسمح بتفادي هذه التكاليف ، و ذلك بتخفيض حالات عدم المطابقة و الإصلاحات و التعويضات الناتجة عنها ، و من ثم تخفيض التكاليف الكلية للمؤسسة و هذا ما ينعكس بالإيجاب على أرباحها كما يمكن للمؤسسة أن تطبق استراتيجيات التمييز أو التركيز.²

4- العلاقة بين الجودة و ولاء الزبون: إن الدراسات التي قامت بها العديد من المؤسسات أكدت وجود علاقة بين الجودة و ولاء الزبون ، فالجودة تؤدي إلى الرضا و بالتالي يؤدي إلى الولاء ، مما يؤدي إلى تحقيق الأرباح.

من الأهداف التي تسعى إليها إدارة الجودة الشاملة هي تلبية حاجيات و رغبات زبائنها بشكل مستمر مع الحرص على تخفيض تكاليفها و تحسين أدائها ، فهذه الاهداف تضمن لها التميز أمام منافسيها كما يتم تحسين الأداء التسويقي في المؤسسات الاقتصادية بالاعتماد على مدخل إدارة الجودة الشاملة بـ :³

- * تسويق منتجات مطابقة لمواصفات الجودة العالمية.
- * رفع كفاءة السياسات التسويقية من خلا الاستخدام الأمثل لمواردها.
- * تلبية رغبات الزبائن لرفع حصتها السوقية و بالتالي تعزيز مكانته التنافسية.
- * زيادة فعالية السياسات التسويقية من خلال بلوغ أهدافها التسويقية.

¹ كيلاني صونيا و يحياري إلهام ، غدارة الجودة الشاملة كمدخل استراتيجي لتحسين الأداء التسويقي في المؤسسات الاقتصادية – دراسة ميدانية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر ، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية ، جامعة الجلفة العدد 45 ، 2015 ، ص26.

² تشارلز و جاريت جونز ، ترجمة الرفاعي محمد و آخرون ، الإدارة الاستراتيجية السعودية ، دار المريخ ، 2002 ص201.

³ قاسمي خضرة ، بزقراري عبلة، دور الجودة في تحقيق رضا الزبائن للمؤسسة، مداخلة في ملتقى وطني، جامعة سعيدة 2009.

خلاصة الفصل:

في الوقت الحالي أصبح إنجاز مدخل إدارة الجودة الشاملة ضرورة حتمية للمؤسسات باعتباره السبيل الوحيد للتميز في المنافسة الشديدة و الحادة التي يعرفها المحيط ، و ذلك من خلال تقديم خدمة أو منهج للعميل و تحقيق الرضا له على جميع المستويات ، بحيث أصبحت الجودة أهم معيار للمفاضلة بين المنتجات ، و من هنا جاءت فكرة إدارة الجودة الشاملة كأداة أساسية تتحكم في نجاح أو فشل المنظمات ليس لأنها أداة متابعة فقط إنما هي أسلوب عمل منظم يتشكل من مجموعة من المبادئ التي تهدف إلى التحسين المستمر و الشامل للأداء التسويقي ، أخذة كل الجهود و الوسائل لتهيئة البيئة المناسبة خاصة مع إدارة الموارد البشرية لتحسين و تقييم الأداء التسويقي حيث تعتبر هذه الأخيرة من بين أهم النشاطات المهمة في تحقيق كل من هذه الأهداف و الاستراتيجيات التطورية و الإدارية في المنظمات و ذلك بتوفير شروط و عوامل الرضا الوظيفي للعامل ، الذي يعد عاملاً أساسياً في زيادة إنتاجية العمل التسويقي.

تمهيد:

في ظل التطورات الحديثة تعتبر الجودة الشاملة كشكل من أشكال الحس التسويقي الجيد فحتى تستطيع مؤسسة الأعمال أن تبذل ، و تنتج و تسوق، فهي تحتاج إلى معلومات أكيدة ، كاملة و قابلة للاستغلال . فتحليل و تنظيم المعلومة أصبح أكثر أهمية ، فمعرفة الأسواق و معرفة تقسيماتها و معرفة المنافسة ، و معرفة اتجاهات المستهلكين و التكنولوجيات و الإبداعات كل مسبق تعد روافد للجودة الشاملة .

و تعد مؤسسة كوندور عملاقة سواء من حيث عدد مناصب الشغل المتوفرة للكفاءات الجزائرية الشابة و قد أصبح مجمع كوندور واحدا من أنجح العلامات التجارية المطروحة في الجزائر مقارنة بالعلامات الوطنية أو الأجنبية المتوفرة في السوق التي باتت تغزو و تسيطر على السوق الجزائرية ليتخطى المجمع الحدود الجغرافية للوطن ، و الهدف من الدراسة الميدانية هو التوصل إلى نتائج و معلومات ، و ذلك من إجراء بعض المقابلات مع المسؤولين و إجراء استبيان مع القيام بعملية فحص دقيق لواقع المؤسسة داخليا و خارجيا ، و للإلمام بما سبق سنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث الثلاثة التالية :

المبحث الأول : تقديم مؤسسة كوندور و تحليل استراتيجياتها .

المبحث الثاني : تشخيص مؤسسة كوندور و تحديد خياراتها الاستراتيجية .

المبحث الثالث : عرض لمنهجية الدراسة الميدانية .

المبحث الأول: تقديم مؤسسة كوندور وتحليل استراتيجياتها

استحقت المؤسسة مركز الريادة بعدما أوصل عالم الإلكترونيك في الجزائر إلى ما هو عليه اليوم بتقديم منتجات راقية تنافس أكبر الماركات العالمية ، بل فرض عليها التزامات خاصة بالمستهلك الجزائري على غرار تخفيض الأسعار و توفير خدمة ما بعد البيع ، الأمر الذي وفر للمستخدم الجزائري حزمة متنوعة من الأجهزة الالكترونية و الأجهزة الإلكترونية و الهواتف الذكية حتى يستمتع الجزائري بأحدث التكنولوجيات ، و بفضل أنظمة الجودة الراقية ، أصبح مجمع "كوندور" واحدا من أنجح العلامات التجارية التي تسيطر على السوق الجزائرية ، و متوجهة نحو التصدير.

لا يمكن الحديث عن الصناعة الالكترونية في الجزائر من دون الحديث عن مجمع "كوندور"، منتج البطاقة الأم لأول مرة في الجزائر وفي إفريقيا، متصديا لكل الضغوطات الممارسة من قبل المؤسسات الكبرى عالميا لإبعاد الجزائر عن تصنيع جهاز الكمبيوتر ولواقه حتى تبقي على احتكارها وسيطرتها على السوق الجزائرية والإفريقية، ومنتجات "كوندور" تركز على الجودة العالية وبأفضل العروض والخدمات وهي منتجات جزائرية تصنع وتركب في الجزائر بسواعد وكفاءات جزائرية.

سنحاول في هذا المبحث التعرف على مؤسسة كوندور من حيث التعريف بالمؤسسة الأم وهيكلها التنظيمي وكذا نشاطاتها وقدراتها التنافسية.

المطلب الأول: تقديم المجمع

مؤسسة كوندور من المؤسسات الرائدة في صناعة الأجهزة الالكترونية بجميع أنواعها على مستوى القطر الجزائري لها وزن ثقيل على السوق الوطنية و العربية ، فهي تعتبر أحد الممومنين الرئيسيين للسوق المحلية والخارجية لجودة نوعيتها و هذا ما أهلها لأن تكون محلة ثقة الزبائن داخل و خارج الجزائر لاحتوائها على هياكل والآت جد متطورة.

هي مؤسسة صناعية اقتصادية تابعة لمجموعة بن حمادي ANTAR TRAD وهو اسم باللغة الإنجليزية وترجمته للغة العربية عنتر للتجارة المتخصصة في صناعة وتسويق وخدمات ما بعدالبيع لأجهزة الالكترونية والكهرو منزلية وأجهزة الاعلام الالي، تأسست في أفريل 2002 وباشرت نشاطها في فيفري 2003 كمؤسسة ذات مسؤولية محدودة وأصبحت منذ جوان 2012 مؤسسة ذات أسهم برأسمال قدره: 245 مليون دينار جزائري. و هي المجموعة الجزائرية الناشطة في مجالات متعددة، مثل النقل اللوجستي، البناء والأشغال

العمومية،الصناعات الصيدلانية، تجميع السيارات (بيجو)، حققت رقم أعمال بـ02 مليار دولار مع نهاية 2018 وقد بدأ المجمع قبل 15 سنة بـ 10 عمال وهو يملك حاليا 15 ألف عامل في مختلف مجالات نشاط المجمع.

يسعى المجمع لبلوغ 25000 إلى 30000 موظف في غضون الخمس السنوات القادمة، في حين أن مؤسسة كوندور قد استحوذت على ميزانية 01 مليار دولار من استثمارات المجمع، 35 في المائة فقط لصالح الهواتف النقالة ، ما ستسهم بشكل فعال في تعزيز الصادرات الرئيسية، حيث بلغ رقم أعمال صناعة التجهيزات الكهرومنزلية والهواتف النقالة إلى مستوى 500 مليون دولار بداية سنة 2020.

يتكون المجمع من الوحدات التالية:¹

1 مؤسسة AGLOTUBES: وهي المؤسسة التي أنشأت المجمع وهي حجر الأساس وكانت مؤسسة تسويق ثم مؤسسة لتصنيع مواد البناء .

2 مؤسسة GERBIOR: وهي لإنتاج القمح الصلب ومشتقاته تحوي طاحونة رائعة في مدخل برج بوعريبرج وتمكنت هذه الطاحونة مع منشآتها جد العصرية والتقنية وكفاءة مستخدميها وجودة مادتها الأولية من فرض نفسها كإحدى القيم الأكيدة للصناعة الغذائية، وفيما يخص الجودة فإن منتوجاتها المختلفة (السميد والفرينة والكسكس وغيرها) من بين الأفضل في الجزائر.

3 مؤسسة ARGILOR: وهي وحدة صناعة الآجر وهدفها الرئيسي أن يعود للآجر المنتج في الجزائر مكانته النبيلة، وتحديها الذي تعكف على رفعه هو إطلاق وحدة انتاج بطاقة 210000 طن سنويا.

4 مؤسسة POLYBEN: و هي وحدة لإنتاج الأكياس البلاستيكية مؤسسة مختصة في إنتاج وتسويق الأكياس المنسوجة من البوليبروبيلان المستعملة في الصناعات الغذائية لمختلف التغليفات (الفرينة والسميد والخضر الجافة والملح، الخ) ومنتجات البحر .

5 مؤسسة HODNA Métal: وهي تنشط في مجال المواد المعدنية أدت فكرة إنشاء حضنة ميتال من معاينة السوق الوطنية التي تتطلب الكثير من المنتج الجديد والاستراتيجي ألا وهو اللوح المزدوج غير أن إطلاق هذا المشروع كان تحديا كبيرا وذلك خلال كل المراحل التقنية للإنجاز ولكن نوعية دراسات السوق التقنية والاقتصادية الممتازة قبل اطلاقه شكلت أساسا متينا للمشروع المستقبلي يوجد مقرها في ولاية المسيلة بدأت أشغال انجاز البناء في أوت 2006 ، و بعد مضي 10 أشهر فقط بدأت حضنة ميتال في الانتاج.

¹ من وثائق المؤسسة

6 مؤسسة فندق BENI HAMMED: وهي فندق في برج بوغرييج فندق 4 نجوم.

7 مؤسسة CONDOR: مؤسسة مختصة في تصنيع التجهيزات الالكترونية و الكهرومنزلية و أجهزة الاعلام الآلي.

المطلب الثاني: استراتيجية مؤسسة كوندور

كوندور يقدم للمستهلك الجزائري أعلى وأحدث تكنولوجيا بأقل سعر وتتوفر المؤسسة على أحدث التقنيات و التطبيقات المصممة خصيصا للزبون الجزائري وفق الخصوصية الجزائرية وذلك بالمستوى المتميز من الجودة و النوعية وتقوم مؤسسة كوندور بالاستثمار في الموارد البشرية و الطاقم البشري المحترف ويسهر على تكوينه. يعمل بكل الطاقات على تطوير عدة منتجات عالية الجودة لاستقبال السنة الجديدة حتى يظل المستهلك الجزائري وفي المنتج الجزائري ولمنتج "كوندور" نظام خدمة ما بعد البيع لا تضاهيها خدمة لدى المؤسسات المنافسة .

1) لمحة موجزة عن مؤسسة كوندور:

يتواجد مقرها الرئيسي المنطقة الصناعية برج بوغرييج ، تتربع على مساحة تقدر ب 89700 م² المغطاة 37178 م² وهي ملكية كاملة للمؤسسة بالإضافة إلى كونها مؤسسة ذات طابع اجتماعي وتجاري، فهي تقوم باستيراد بعض السلع والمنتجات من الصين لإعادة بيعها مثل: مجفف الشعر، المدفأة.

تمتلك المؤسسة خدمة ما بعد البيع تعد الأكبر في الجزائر وكذلك من خلال شبكة التوزيع ونقاط البيع وصالات العرض المقدرة بـ 109 قاعات منتشرة عبر الوطن، وتتسم المنتجات المعروضة من قبل "كوندور" بالأسعار المتناسبة مع القدرة الشرائية للمواطن الجزائري بغض النظر عن فئته العمرية وطبقته الاجتماعية، مع التميز بالعديد من المزايا التقنية والتكنولوجية العصرية ذات الجودة العالية.

انطلقت المؤسسة بـ 90 عاملا وهي تشغل حتى نهاية 2019 حوالي 6500 عامل من خريجي الجامعة موزعين على مختلف الوحدات حسب تأهيلهم وتكوينهم وتخصصاتهم مؤطرين من طرف إدارات أكفاء. وتملك مؤسسة كوندور الكرونيك 15,5 % من مصنع بيجو الجزائر، و 50 % من أسهم " أوراس صولار"¹

¹ مؤسسة جزائرية - فرنسية " أوراس صولار " لصناعة الألواح الشمسية وتقع في عين ياقوت (باتنة) وهي مملوكة بنسبة 49 % من طرف مؤسسة " فانسون للصناعة".

(2) رؤية مؤسسة كوندور:

تعمل على ترقية وتطوير نشاطاتها القاعدية والمتمثلة أساسا في تصنيع وتركيب المنتجات الكهرو منزلية والالكترونية وهذا بموجب أحكام لمرسوم الوزاري رقم 2000/74 ، المؤرخ في 2000/04/02 المحدد للصناعة و الإنتاج من خلال الاستفادة من النظم الجمركية في إطار التركيب و هي: **CKD Complete** و **Knock Down** و **Semi Knock Down SKD**.

تنتج المؤسسة تشكيلة منتجات مثل أجهزة التلفاز **LCD et LED** ،جهاز الاستقبال الرقمي ، الثلاجات أجهزة الكمبيوتر، الهواتف النقالة ، المكيفات الهوائية، الات الغسيل ، قارئ الأقراص المضغوطة و تستورد بعض المنتجات التامة مثل الأوعية الهوائية المقعرة ،رؤوس الاستقطاب الهوائي ،مجففات الشعر ،وتحتل المؤسسة مرتبة رائدة في مجال الصناعات الالكترومنزلية في الجزائر وتصدر منتجاتها لكل من تونس و ليبيا.

اسم كوندور يعبر عن العلامة المسجلة للمؤسسة ، حيث تم تسجيلها بهذا الاسم لدى الديوان الوطني للمؤلفات و الابتكارات في أفريل 2003 ، و التي تعني طائرا من أكبر الطيور في العالم يعيش في أمريكا الجنوبية و معروف عنه أنه يطير عاليا ، وسمت المؤسسة نفسها به حتى يكون فأل خير عليها و الحرف ® يعني أن المؤسسة مسجلة في الديوان الوطني للمؤلفات و الابتكارات **L'INPI**.

شعار المؤسسة الابتكار هو الحياة .. **Innovation is Life** و اللون المميز هو اللون الأزرق .

كما أن لديها فروع في 48 ولاية على المستوى الوطني أهمها: بلدية العلمة بولاية سطيف وبمقر بلدية سطيف، وكذا بولاية الجزائر العاصمة ، و بولاية بشار و وهران و ولاية قسنطينة بحيث تقوم بتوزيع هذه المنتجات فيها ، و كذا فان المؤسسة تصدر منذ 2016 تجهيزاتها الالكترونية و الكهرومنزلية نحو 16 بلدا من افريقيا و آسيا و أوروبا.

المؤسسة قد وسعت عملياتها الخاصة بالتصدير الى 35 بلدا بحلول 2022 ، وأبرز محطات التصدير نجد تونس و ليبيا، وتكون هذه المنتجات متبوعة بوثيقة ضمان الجودة لمدة 24 شهرا، وفي حالة حدوث أي خلل في هذه الفترة تتكفل المؤسسة بإصلاحها و إرجاعها إلى الزبون دون تكاليف.

(3) أهداف مؤسسة كوندور الإلكترونيك:

ما يطبع اليوم قطاع صناعة الأجهزة الإلكترونية و الكهرومنزلية هو ذلك التطور المذهل للتكنولوجيات المستعملة، وعدد الزبائن الذي يزداد يوماً بعد يوم بطلبات ورغبات جديدة، كل هذا في وسط سوق تنافسية شديدة و أمام هذه الوضعية تحاول مؤسسة كوندور تحقيق مجموعة من الأهداف منها:

1. تحقيق حاجات الزبائن من خلال تطوير المنتجات والخدمات والمتطلبات القانونية والبيئية.
2. تقوية مركز المؤسسة في السوق المحلية ورفع قيمة الإنتاج الوطنية.
3. العمل على نيل شهادات الجودة العالمية الخاصة بالمنتوج.
4. المداومة على تنظيم وتحسين هياكل المؤسسة.
5. تدعيم الاستثمارات باقتناء وسال إنتاج عصرية بهدف تطوير وتنويع المنتجات لمواجهة المنافسة القائمة.
6. تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال العمل على زيادة الحصة السوقية من خلال غزو أسواق جديدة.
7. التواجد في مختلف بلدان المغرب العربي.
8. التكوين المستمر للعمال والإطارات.
9. الاستفادة من توظيف إطارات عالية المستوى والكفاءة.
10. تعظيم الربح إلى أكبر قدر ممكن.
11. زيادة الإنتاجية من أجل غزو أكبر للأسواق وذلك عن طريق التحفيزات المقدمة للعمال، وكذا عن طريق توظيف عمال ذوي تكوين جامعي في جميع التخصصات سواء الإدارية أو التقنية.
12. العمل على تقديم منتوجات ذات جودة عالية.
13. العمل على تحقيق ميزة تنافسية في استغلال الموارد البشرية وذلك من خلال تطبيق جميع الدراسات العلمية عن الموارد البشرية و كيفية التكوين و التحفيز لهذا العصر المهم في المؤسسة.
14. التنويع في المنتجات من أجل مواجهة المنافسة والتوسع في السوق.
15. السعي إلى الريادة في مجال صناعة البطاقات الإلكترونية.
16. دعم الولاء للعلامة من أجل الحفاظ على السوق الحالي للمؤسسة، و دخول أسواق جديدة و ذلك عن طريق تحسين خدمات ما بعد البيع.
17. تطوير الاقتصاد الوطني وتوفير منتج وطني جزائري في السوق.
18. السعي إلى منافسة المؤسسات العالمية التي تنشط في نفس المجال.

19. الإرضاء التام للزبائن الحاليين والمستقبليين، وهذا بالتحسين والترقية الدائمة لجودة ونوعية منتوجات كوندور الإلكترونيك.
20. الرفع من رقم الأعمال وتوسيع حصتها السوقية.
21. توسيع نشاطها ومواجهة المنافسة وتهديداتها.
22. توسيع الشبكة التجارية عن طريق فتح وكالات لها في الدوائر الكبرى لكل ولاية.
23. تحقيق احتياجات الزبائن من خلال تطوير المنتجات والخدمات.
24. تقوية مركز المؤسسة في السوق المحلية ورفع قيمة الانتاج الوطني مع رفع نسبة الادماج في الصناعة .
25. العمل على نيل شهادات الجودة العلمية الخاصة بالمنتج.
26. تعزيز تنافسية من خلال العمل على زيادة الحصة من خلال اسواق جديدة.
27. المداومة على تنظيم و تحسين هياكل المؤسسة .
28. تدعيم الاستثمارات باقتناء و سائل انتاج عصرية و تنويع المنتجات لمواجهة المنافسة القائمة.
29. غزو الأسواق الخارجية خاصة الافريقية و العربية منها.
30. التكوين المستمر للعمال و الإطارات لتحسين الأداء.
31. تطوير الاقتصاد الوطني من خلال توفير منتج وطني جزائري 100%.

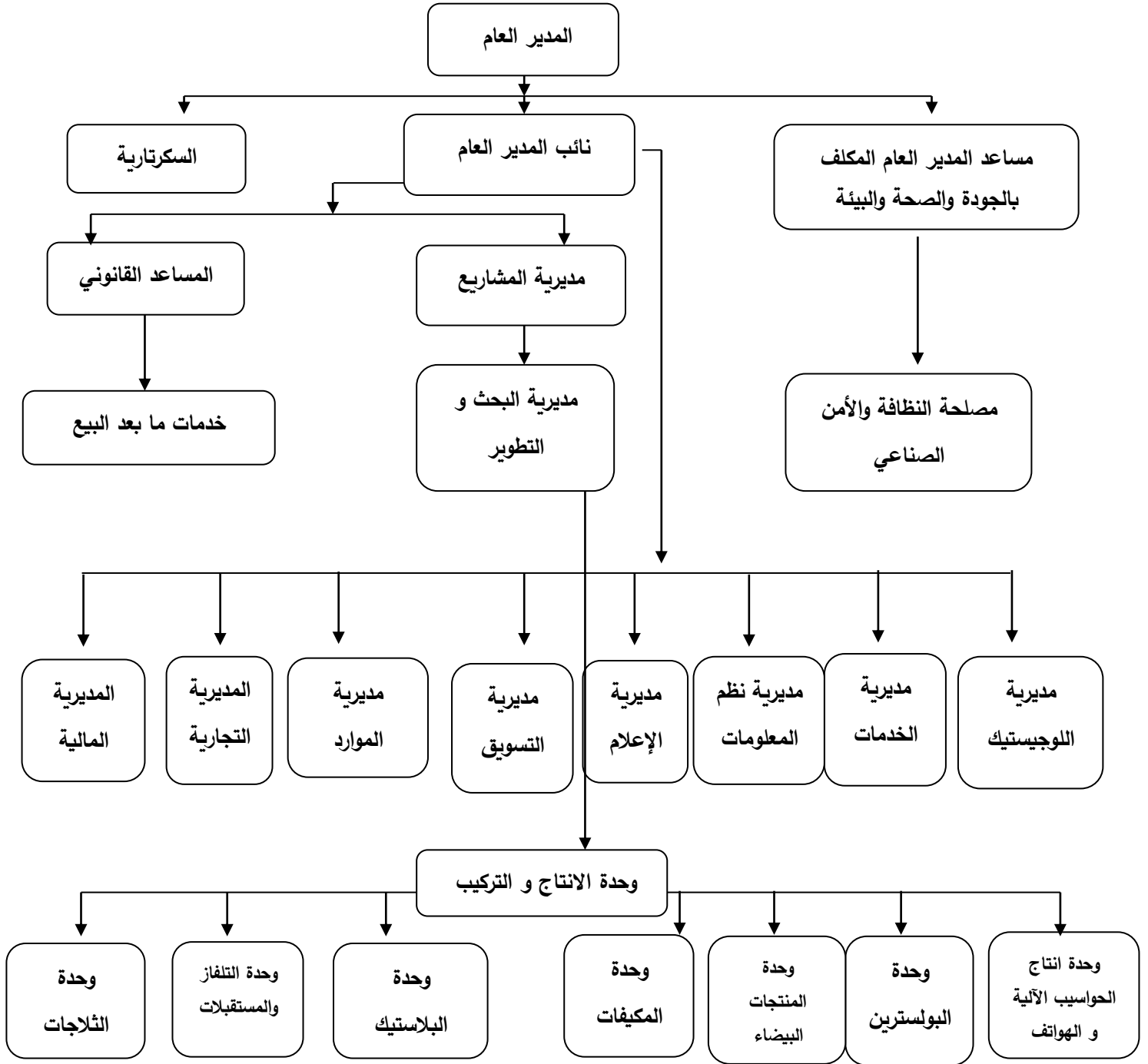
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور

يعبر الهيكل التنظيمي لأية مؤسسة عن مواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بين الأفراد كما يوضح خطوط السلطة والمسؤولية داخل المؤسسة كما أنه يرتب العلاقات داخلها ويوضح مجموع الأنشطة ومختلف العلاقات الرسمية ومراكز اتخاذ القرار في المؤسسة، وباختصار الهيكل التنظيمي عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمؤسسة، فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، وكذلك يبين الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا على تحقيق أهداف المؤسسة ويعد إحدى الأدوات الإدارية التي تساعد المؤسسة للوصول إلى أهدافها.

1- تحديد الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور

التنظيمي لمؤسسة كوندور يبين وجود الوحدات الإدارية المختلفة للمؤسسة وحرص الإدارة العليا على وضوح التخصص في العمل ووجود مهام محددة خلال موقعها و المستوى التكنولوجي المستخدمة و الاستراتيجية المتبعة و القدرات البشرية التي تتميز بها امتلكت هيكل تنظيميا متوازنا يتماشى مع المواقف و الظروف البيئية.

الشكل (2-1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور



المصدر: وثائق المؤسسة.

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور مما يلي :

1) الإدارة العامة: تتكون من المدير العام والأمانة العامة ونائب المدير العام وتسيير أعمال الجودة، وتمثل

أعمال المديرية العامة فيما يلي :

- تحقيق برامج الانتاج المسطرة من طرف المؤسسة.
 - تحقيق تسويق الانتاج في إطار سياسات وإجراءات مسطرة من طرف المؤسسة .
 - تطوير أليات دخل للأعمال .
 - تحقيق السير العام للأعمال والأشخاص والأعمال طبقا للأنظمة والقوانين.
- هذه بعض الأعمال التي تمارسها في الإدارة العامة وهي كثيرة يصعب ذكرها كاملة ، وتتنوع المهام كما يلي :
- 1* **المدير العام:** مهمته الإشراف على إدارة المؤسسة والإشراف على النظام العام للمؤسسة، و يمثل المؤسسة عند السلطات القضائية وكل الهيئات الأخرى ويقوم بالإمضاء على كل الوثائق باسم المؤسسة.
 - 2* **نائب المدير العام:** يقوم بالإشراف على وحدات الإنتاج ويستخلف المدير العام في حالة غيابه.
 - 3* **السكرتارية:** مسؤولة على تنظيم العلاقات بين المدير العام ونائبه، وبين الأفراد المتواجدين في المؤسسة والمتعاملين معها.
 - 4* **مساعد المدير العام المكلف بالجودة والصحة والبيئة:** مسؤول تسيير الجودة و وظيفة استشارية مهمته السهر على السير الحسن لمختلف مراحل الإنتاج من أجل تقديم منتج جيد، وهذا من خلال:
 - تقديم تقرير للإدارة العليا يبين فيه تقدم دليل الجودة الشاملة، وما يواجهها من عراقيل وتقديم بعض التوجيهات اللازمة.
 - القيام بتقييم ومراجعة نظام الجودة لكل المصالح.
 - تحسيس رؤساء المصالح والذين هم على علاقة مباشرة بالزبائن وتوجيههم على إرضائهم لأي مؤسسة.
 - هو المسؤول عن خلية اليقظة في المؤسسة .
 - يعطي إرشادات خاصة بمتطلبات الحصول على شهادة ISO.
 - يعطي نصائح للمصالح الأخرى حول عملية التسيير.
 - 5* **المساعد القانوني:** تتحدد مهامه في تقديم الاستشارات الخاصة بالجانب القانوني للمؤسسة ، وكذا إعداد الدراسات الخاصة بتطبيق استراتيجيات المؤسسة، وإعطاء النصائح لمختلف المصالح الأخرى.
 - 6* **مديرية الموارد البشرية:** يسهر على تسيير مختلف شؤون المستخدمين من خلال:
 - إدارة وتسيير كافة المستخدمين بمختلف الوظائف.
 - توظيف العمال حسب احتياجات المؤسسة.

- ضمان الربط بين الهياكل الخارجية التابعة للعمل والتي تتعلق بالشؤون الاجتماعية للعمال.
- تطبيق مخطط التكوين للعمال، مع الاشراف على التكوين والترقية.
- معالجة المشاكل القانونية
- 7* مصلحة العتاد Logistique:** هي المسؤولة عن إمداد المصالح الأخرى بالتجهيزات المكتبية اللازمة للسيارات ، البنزين ، شاحنات النقل ، تهتم بإمداد المديرية الأخرى بالتجهيزات اللازمة من خلال:
- التحكم في عمليات نقل البضائع بوسائل المؤسسة أو عن طريق إيجار وسائل نقل.
- ضمان نقل العمال.
- 8* مصلحة المحاسبة و المالية:** تتمثل مهمته بالقيام بكل الإجراءات المتعلقة بالمحاسبة العامة و العمليات الجبائية ، و هذا من خلال:
- إعداد الميزانية وتسويتها والقيام بتحليلها.
- متابعة حسابات الخزينة.
- المتابعة المالية لمختلف الاستثمارات.
- إعداد المخطط المالي على المدى الطويل والقصير.
- متابعة العمليات المحاسبية، وتسجيلها يوما بعد يوم كما تقوم بتحليل النتائج المحصل عليها خلال السنة ودراسة الفروق وتحديد أسباب وقوع الانحرافات.
- 9* مصلحة الأمن و الوقاية:** تنشيط وتسيير البرنامج العام للأمن والوقاية من الأخطار التي تهدد المؤسسة تهتم بسلامة وأمن المؤسسة وهذه المصلحة لديها المسؤولية في القيام بتغييرات أجهزة الأمن أو أجهزة التسيير حسب قرارات المؤسسة و تقوم بـ:
- تسيير الوسائل لمكافحة الحرائق أو أي خطر على المؤسسة.
- تنظيم الحراسة والسهر على أمن الممتلكات والأجهزة وعمال الوحدة .
- تكوين العمال على الوقاية والأمن الصناعي.
- 10* المديرية التقنية:** تتمثل مهامها في :
- المحافظة على الحالة الجيدة لوسائل الإنتاج .
- القيام ببرنامج الصيانة الوقائية و السهر على تطبيقها.
- تنظيم ومراقبة مكتب الدراسات.

11*المديرية التجارية: تتمثل مهامها فيما يلي :

- بالاستماع إلى الزبائن وتسعى إلى تحسين طرق البيع بالمحافظة على الزبائن الحاليين وجلب زبائن جدد، كما تعمل على تسيير مختلف الإجراءات مع الزبائن ومتابعة مختلف التغيرات التي تطرأ على السوق.
- التنسيق الممول لتنظيم الطلبيات ومتابعة في مراكز العبور.
- معالجة الطلبيات اتجاه البنك الإمضاء الامضاء على الموافقة من طرف البنك.
- فرز ملفات الشراء.

12*مديرية خدمات ما بعد البيع: تتمثل مهامها في :

- توفير خدمات ما بعد البيع في إطار الضمان .
- جمع المعلومات حول مختلف الأعطاب المتعلقة بالمنتج .
- توجيه عملية الانتاج لتحسين المنتج .

13*مديرية التسويق: تتمثل مهامها فيما يلي :

- دراسة وتشخص كل ما يتعلق بمعلومات السوق.
- القيام بعمليات الاشهار في كافة وسائل الاعلام.
- تنظيم المعارض الوطنية والدولية .
- تدعيم الفرق الرياضية وخاصة فرق كرة القدم، والنشاطات الثقافية والاجتماعية .

14*وحدات الانتاج و التركيب: وتتكون من :

*** وحدة انتاج المكيفات الهوائية :**و تتمثل مهامها فيما يلي:

- تطبيق كل الاحتياطات للوصول إلى الجودة.
- تلبية احتياجات مصلحة البيع.

*** وحدة إنتاج الثلاجات:** تقوم هذه الوحدة ب:

- تركيب الثلاجات .
- تطبيق كل الاحتياطات لوصول المؤسسة إلى الجودة .
- تلبية احتياجات مصلحة البيع.

*** وحدة إنتاج أجهزة استقبال الأقمار الصناعية:** تقوم هذه الوحدة ب:

- انتاج البطاقات الالكترونية المستعملة في تركيب أجهزة الاستقبال الرقمي.
- تطبيق كل الاحتياطات لوصول المؤسسة إلى الجودة.

- تلبية احتياجات مصلحة البيع.
- * وحدة إنتاج التلفاز: تقوم هذه الوحدة ب:-
- انتاج البطاقات الالكترونية المستعملة في تركيب جهاز التلفاز.
- تركيب جهاز التلفاز.
- تطبيق كل الاحتياطات لوصول المؤسسة إلى الجودة.
- تلبية احتياجات مصلحة البيع.
- * وحدة إنتاج الحواسيب الآلية و الهواتف النقالة: تتمثل مهامها فيما يلي:
- تطبيق كل الاحتياطات لوصول المؤسسة إلى الجودة.
- تلبية احتياجات مصلحة البيع.
- * وحدة البلاستيك: تتمثل مهامها فيما يلي:
- صنع المنتجات البلاستيكية المستعملة في تركيب جهاز التلفاز والثلاجات وتلبية احتياجات وحدة الثلاجات و المكيفات الهوائية.
- * وحدة البولستران: تقوم هذه الوحدة ب:-
- صناديق التغليف لوحدة التلفاز والثلاجات والمكيفات الهوائية.
- تطبيق كل الاحتياطات لوصول المؤسسة إلى الجودة.
- تلبية احتياجات وحدة التلفاز والثلاجات و المكيفات الهوائية.

المبحث الثاني: عرض منهجية الدراسة الميدانية

لا يمكن إعطاء رؤية واضحة ودقيقة عن دور الجودة الشاملة في تحديد الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة دون أن يكون مستند إلى آليات إحصائية لوصف الظاهرة بدقة والإلمام بجميع جوانبها، ولا يكون ذلك إلا من خلال العمل الميداني الذي يسمح لنا بجمع أكبر قدر من البيانات التي تستعمل في تحليل هذه الظاهرة، ومن أجل الإحاطة بمدى دور الجودة الشاملة في تحديد الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة في مؤسسة كوندور، قمنا بإجراء دراسة ميدانية على عينة مكونة من 131 موظفا موزعين على جميع أقسام المؤسسة لإعطائها صبغة المثالية، بعد جمع البيانات قمنا بتحليلها باستعمال الإحصاء الوصفي، وذلك لإظهار الجوانب الاجتماعية والاقتصادية لمؤسسة الدراسة.

المطلب الأول: الأدوات و الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

حتى يكون العمل الميداني ناجحا و دقيقا يجب الالتزام بمراحله بدقة و التي هي:

1- تحديد مجتمع و إطار المعاينة:

تبرز الحاجة إلى جمع المعطيات عند أي استقصاء مشكلة ما، و أول ما يتبادر إلى الذهن و يكون مصاحبا لطرح الإشكالية هو مجتمع الدراسة أو كما يسمى بلغة الإحصائيين المجتمع الهدف Target Population وهو ذلك المجتمع الذي نرغب في دراسته واستقصاء حقيقته وعند تحديد هذا المجتمع تحديدا دقيقا يُتبع ذلك بكيفية الوصول إلى هذا المجتمع وعادة ما يستعمل الطالبين إطارا يدعى إطار المعاينة و يعرف على أنه "صيغة مناسبة تحدد الملامح الرئيسية (اسم، عنوان.....الخ) لكل وحدة (أو مفردة) من وحدات أو مفردات المجتمع الإحصائي"¹، وهو بمثابة المرشد للوصول إلى أفراد العينة خاصة إذا كان المجتمع مركزا في منطقة معينة وعمليا المعاينة تهدف إلى نوعين من الدراسة معاينة لتصنيف المعطيات ومعاينة تهدف إلى تقدير معالم مجتمع لظاهرة ما من خلال عينة مأخوذة من هذا المجتمع. وفي دراستنا هذه نهدف إلى استكشاف هذين الدورين، وذلك بأخذ الخريطة الميدانية المُشكلة لعناوين و أرقام كل موظفي المؤسسة كإطار المرجعي لأخذ أفراد عينتنا، وهذا الإطار ضروري لكي يتمتع كل عنصر في هذا التعداد بالفرصة في الظهور بالعينة المختارة.

¹ سليمان طشطوش، أساسيات المعاينة الإحصائية، دار الشروق، الأردن، 2001، ص 22.

2- خطة أخذ العينة:

يعد أسلوب أخذ العينة ومدى تمثيلها من أهم ركائز الاستطلاع الجيد و الممثل. فمدى تمثيل العينة يعتمد على طريقة سحبها. فالعينة الممثلة يجب أن يراعى فيها طبيعة مجتمع الدراسة المبحوث، مثل: المستوى الدراسي، أو الخبرة الميدانية .

إن مدى مصداقية النتائج وتمثيلها للمجتمع يعتمد بشكل أساسي على وجود عينة عشوائية ممثلة، هذا يعني أن كل فرد من أفراد المجتمع المبحوث له نفس فرصة الدخول في العينة دون استثناء وهذا يعني أيضا أن كل فئات المجتمع يجب أن تكون ممثلة في العينة بنفس نسبة تمثيلها في المجتمع كاملا (بهامش خطأ لا يتجاوز 5% على أكثر حد)، وباعتبار أن عناوين الموظفين متوفرة يمكن اختيار عينة عشوائية بسيطة ذات مرحلة واحدة ، ثم تقسيمها باستعمال أعداد الموظفين في كل قسم.

3- حجم العينة: باعتبار طبيعة المعطيات الكيفية في هذه الدراسة و التي تأخذ قيم ثنائية وليكن P هو احتمال

الظاهرة المدروسة في المجتمع و \hat{P} هو تقدير هذه القيمة مأخوذا من العينة ذات الحجم n

$$p - Z_{\alpha} \sqrt{\frac{p(1-p)}{n}} \leq P \leq p + Z_{\alpha} \sqrt{\frac{p(1-p)}{n}}$$

$$d = \pm Z_{\alpha} \sqrt{\frac{p(1-p)}{n}} \text{ يكون}$$

وبما أن آخر دراسة متعلقة بالتوظيف في المؤسسة كانت نسبة التوظيف هي 8% وعليه ستكون نسبة التوظيف تقدر بـ $P=0.08$ و الذي يقابل بدوره أكبر قيمة للتباين :

$$VAR(\hat{P}) = \frac{p(1-p)}{n}$$

و(d) الفرق عن نسبة المجتمع و الذي افترضناه $d=0.05$ حيث تكتب العلاقة من الشكل:

$$d = \pm Z_{1-\alpha/2} \sqrt{\frac{P(1-P)}{n}}$$

و منه يكون :

$$n = \frac{Z_{1-\alpha/2}^2 (p(1-p))}{d^2}$$

يكون الحد الأدنى لحجم العينة المدروسة 131 فردا.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

لقد تم اعتماد الاستمارة بناء على أهداف الدراسة و إجراء عملية اختبار قبلي pré-test تم من خلالها تعديل صياغة بعض الأسئلة و إعادة ترتيبها و قد اشتملت على 3 محاور ، وقد تضمنت الاستمارة على أسئلة مغلقة تهدف إلى التصنيف و أخرى مفتوحة و شبه مفتوحة بغرض تشجيع المبحوثين على إبداء رأيهم ومواقفهم و الحصول على أجوبة لم تدرج في تصنيفه كما كانت جل الأسئلة مختصرة قدر الإمكان مع استخدام لغة سهلة وبسيطة لضمان تعاون المبحوث وتجنب أي تحيز في الإجابة جراء عدم الفهم أو الغموض أما عملية البحث فقد تمت بالاستعانة بمصلحة الجودة على مستوى مؤسسة كوندور لتجنب الأخطاء المترتبة عن الطالبين أثناء عملية البحث ، أما عن متضمنات المحاور فقد كانت على النحو التالي:

المحور الأول: و يتعلق بالبيانات الشخصية للفرد ، و الذي يشمل جميع الأفراد ، و كانت الأسئلة حول الجنس و السن ، والمستوى الدراسي ، سنوات الخبرة إضافة إلى المنصب الذي يشغله.

المحور الثاني: وتضمنت الأسئلة حول العبارات المرتبطة بأبعاد الجودة الشاملة.

المحور الثالث: و شمل عدة أسئلة تتعلق بالأداء التسويقي.

- أساليب المعالجة الإحصائية:

- بالاعتماد على النسخة [SPSS .V. 23] من حزمة البرامج الإحصائية الاجتماعية ، قمنا باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة للتحليل الإحصائي للمعطيات الناتجة عن اجابات عن اجابات أفراد العينة المشاركة في الدراسة للتأكد من صدق فرضيات الدراسة والتي تتمثل فيما يلي :
- استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لاختبار صدق وثبات أسئلة الاستبيان.
 - حساب التكرارات والنسب المئوية للكشف عن المعلومات الشخصية لأفراد العينة المشاركة وكذا التعرف على كافة مستويات اجاباتهم عن أسئلة الاستبيان.
 - استعمال الوسط الحسابي وكذا الانحراف المعياري لقياس تجانس اجابات مفردات العينة المختارة حول متوسطات موافقتهم اتجاه المتغيرات المستعملة في الدراسة ، إذ يدل على كفاءة الوسط الحسابي في تمثيل مركز البيانات ، بحيث يكون المتوسط الحسابي أكثر جودة كلما قلت قيمة الانحراف المعياري¹.
 - تم الاعتماد على تحليل التباين الأحادي (One-WayAnova) لإثبات صحة الفرضيات، بحيث أنه يعتبر من الاختبارات العلمية التي تناسب البيانات الفئوية المستخدمة لتحديد ما إذا كان هناك فروق معنوية في اجابات مفردات العينة المختارة، وهل تعد ذات دلالة إحصائية أي أنها فروق حقيقة أو أنها تعود إلى أخطاء الصدفة¹.

¹ فهمي محمد شامل بهاء الدين ، الاحصاء بلا معاناة المفاهيم والتطبيقات باستخدام برنامج SPSS الجزء الأول ، إدارة الطباعة و النشر بمعهد الادارة العامة الرياض ، 2005 ، ص190.

و للإجابة على فقرات القسم الأول المتعلق بالبيانات الشخصية و القسم الثاني المتعلق بعموميات حول الجودة الشاملة فهناك مجموعة من الخيارات يختار منها المستجوب خيارا واحد ، أما القسم الثالث و المتعلق بالأداء التسويقي فقد تم الاعتماد على مقياس (Likert Scale) الخماسي الذي يعتبر من أكثر المقاييس استخداما و المناسب لهذا النوع من المتغيرات ذات المقاس الترتيبي الذي يعطي أكبر قدر من الحرية في الإجابة ، و بالتالي فإن البيانات التي حصلنا عليها كانت عبارة عن درجات من 01 إلى 05 بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة و مؤشرات تدعم الموضوع ، و الجدول التالي يوضح هذا القياس .

الجدول (1-2): العبارات المستعملة عند درجات مقياس ليكرت الخماسي

الرأي	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين

نظرا لعدم القدرة على تحديد الرأي العام لمفردات العينة عند استخدام المتوسط الحسابي لإجاباتها عند كل عبارة ترتيبية مستخدمة في الاستبيان ،لجأنا إلى تحدد الفئات أو الخلايا الجديدة التي سيدرج فيها كل متوسط من تلك المتوسطات ذلك من خلال ما يلي:

- حساب قيمة المدى بإجراء الفرق بين أعلى قيمة في المقياس (5) من جهة، وأقل قيمة منه (1) من جهة أخرى ، أي أن المدى في هذه الحالة يساوي $(4=1-5)$.
- تحديد طول الفئة أو الخلية الصحيح لكل اتجاه من قيمة المدى المحسوب بالطريقة أعلاه (4) على أكبر قيمة في مقياس ليكرت الخماسي (5) أي ان الطول الفعلي لكل موقف يصبح يساوي $(0.8=5/4)$.
- إضافة طول الفئة أو الخلية المحصل عليه أعلاه (0.8) إلى أقل قيمة في مقياس ليكرت الخماسي (1) لنحصل على $(1.8= 0.8+1)$ ما يشير إلى أن أي وسط حسابي يقع بين القيمة (1) و(1.8) يدخل ضمن الفئة أو الخلية والتي تشير إلى الرأي غير موافق تماما.
- إضافة طول الفئة أو الخلية المحصل عليه أعلاه (0.8) إلى أقل أكبر قيمة للخلية الأولى (1.8) لنحصل

¹ سالم القحطاني و آخرون ، منهج البحث العلمي في العلوم السلوكية مع تطبيقات على برنامج SPSS المطابع الوطنية الحديثة الرياض ، 2000 ، ص 258.

- على $(2.6=0.8+1.8)$ ما يشير إلى أن أي وسط حسابي يقع بين القيمة (1.81) و (2.6) يدخل ضمن الفئة أو الخلية والتي تشير إلى الرأي غير موافق.
- إضافة طول الفئة أو الخلية المحصل عليه أعلاه (0.8) إلى أقل أكبر قيمة للخلية الثانية (2.6) لنحصل على $(3.4=0.8+2.6)$ ، ما يشير إلى أن أي وسط حسابي يقع بين القيمة (2.61) و (3.4) يدخل ضمن الفئة أو الخلية والتي تشير إلى الرأي محايد .
- إضافة طول الفئة أو الخلية المحصل عليه أعلاه (0.8) إلى أقل أكبر قيمة للخلية الثالثة (3.4) لنحصل على $(4.2=0.8+3.4)$ ما يشير إلى أن أي وسط حسابي يقع بين القيمة (3.41) و (4.2) يدخل ضمن الفئة أو الخلية والتي تشير إلى الرأي موافق.
- إضافة طول الفئة أو الخلية المحصل عليه أعلاه (0.8) إلى أقل أكبر قيمة للخلية الرابعة (4.2) لنحصل على $(5=0.8+4.2)$ ما يشير إلى أن أي وسط حسابي يقع بين القيمة (4.21) و (5) يدخل ضمن الفئة أو الخلية والتي تشير إلى الرأي موافق بشدة.
- و منه نحصل على الاتجاه العام للإجابات المحصل عليها حول كل عبارة من العبارات المستعملة في الاستبيان في مجال جديد يدعى رأي العينة الموضح في الجدول أدناه.

الجدول (2-2): مجال رأي العينة

الدرجات	رأي العينة
1] - 1.8]	غير موافق تماما
1.8] - 2.6]	غير موافق
2.6] - 3.4]	محايد
3.4] - 4.3]	موافق
4.2] - 5]	موافق تماما

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثالث: صدق و ثبات أداة الدراسة

1- صدق أداة الدراسة :

يقصد بصدق الاستبيان التأكد من أنه قادر بالفعل على قياس ما أعد لقياسه، وتحقيق الهدف الذي وضع من أجله وقد تم التأكد من صدق الاستبيان عن طريق الدراسة المعروفة بالصدق الظاهري الإعتماد على المحكمين الذي أحد انواع الصدق التي يعتمد عليها في القياس، إذ تم عرض الاستبيان قبل توزيعه في حلته النهائية على لجنة من المحكمين مكونة الأساتذة المختصين في التسويق وإدارة الأعمال والإحصاء لضمان جودة الاستبيان، ولقد تم الأخذ بنصائحهم وتوجيهاتهم من خلال تقليص بعض الأجزاء وحذف بعض الأجزاء الأخرى، بما يتلائم وخصوصيات الدراسة ومعطياتها وفي ضوء ذلك تم تقديم الاستبيان بصيغته الحالية .

2- ثبات أداة الدراسة: يعرف الثبات على أنه التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في نفس الوقت، والغرض من ذلك التعرف على قدرة هذه الأداة في الحصول على نفس النتائج فيما لو أعيد استخدامها عدة مرات أخرى، فبعد الحصول على إجابات أفراد العينة قمنا بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ الذي يعتبر طريقة شائعة تستعمل للحكم على ثبات أداة الدراسة ، إذ يبين الجدول التالي معامل الثبات للأقسام الثلاثة للإجابة على فرضيات البحث:

الجدول (2-3): عبارات معامل ألفا كرونباخ للمحاور المرتبطة بفرضيات الدراسة

معامل الصدق		معامل الثبات لكل محور		المحاور			
0,928	0.899		0.862	0.809		عموميات حول الجودة	
	0,918	0,946		0.843	0.895		الأداء التسويقي
		0,902			0.814		
	0,845	0,842		0.715	0.709		الجودة الشاملة
		0,864			0.748		

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات SPSS .V. 23

نلاحظ من الجدول أن كل قيم معامل الثبات لكل المحاور موجبة ومتقاربة مع بعضها البعض، حيث كانت أعلى قيمة له في محور الجودة الشاملة(0.895) ، و أقل قيمة له في محور التشخيص الاستراتيجي(0.709) ، وهي جميعا معاملات ثبات مرتفعة ما يعني أن هناك ثبات عالي جدا في البيانات المحصل عليها نتيجة لأن قيمتها تقترب من الواحد الصحيح، إضافة إلى أن نتائج معامل الصدق المحك الذي يساوي الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ اقتربت هي الأخرى من الواحد الصحيح عند كافة المحاور

المذكورة أعلاه مما يطمئنا على توفر درجة و ثبات صدق عالية جدا للاستبيان المستعمل في الدراسة و صلاحيته للتحليل و اختبار الفرضيات .

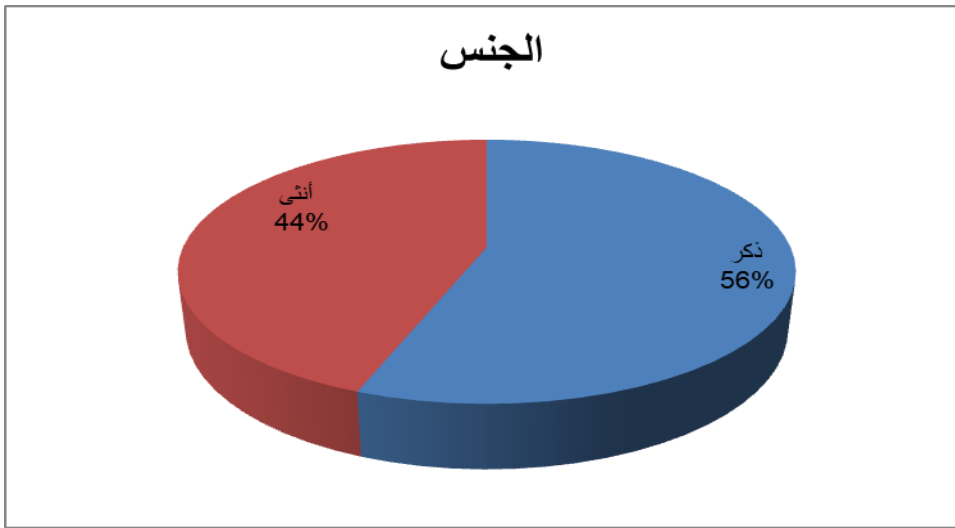
المبحث الثالث: عرض النتائج الإحصائية للدراسة

سنحاول في هذا المبحث عرض النتائج التي توصلت إليها عملية الفرز والتحليل والمعالجة الإحصائية للبيانات المجمعة بواسطة الاستبيان المستخدم في الدراسة الميدانية، حيث سنقوم باستخدام النسب والمتوسطات والانحرافات المعياري حيث تمثل هاته النتائج عرضاً مفصلاً يشمل كافة الأقسام والمحاور التي تناولها الاستبيان. و فيما يلي وصف المتغيرات الديمغرافية الشخصية بحيث عند استخراجنا للنتائج الإحصائية للأفراد المكونين للعينة المدروسة المتمثلة في الجنس السن المستوى الدراسي تبين ما يلي:

المطلب الأول: تحليل العينات الإحصائية للدراسة

1- الجنس:

الشكل (2-2): توزيع مفردات العينة حسب الجنس.

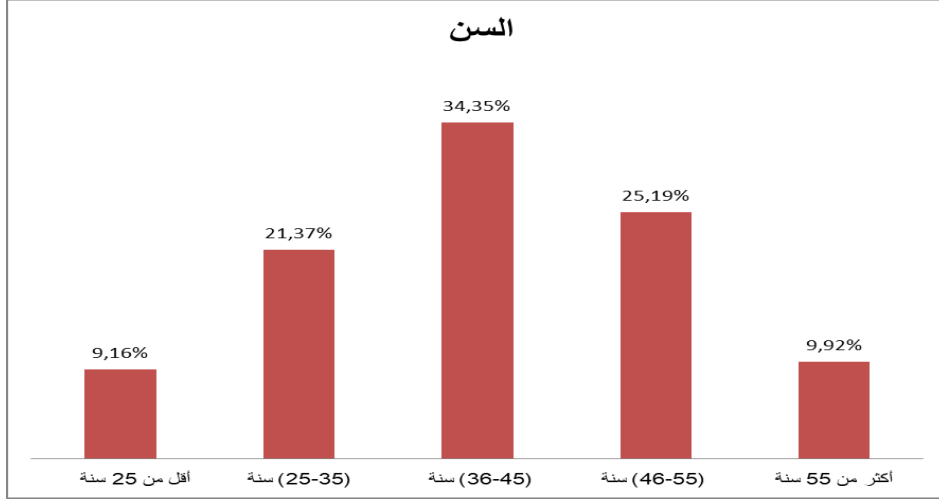


المصدر : من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات SPSS .V. 23

من خلال الشكل نلاحظ أن عدد الذكور المساهمين في حجم العينة التي بلغت 131 فردا بلغ 73 يمثلون نسبة 55,73% من إجمالي العينة ، أما عدد الاناث المساهمين في حجم العينة التي بلغت 58 فردا بلغ يمثلون نسبة 44,27% من إجمالي التعداد.

2- السن:

الشكل (2-3): توزيع مفردات العينة حسب السن.



من إعداد

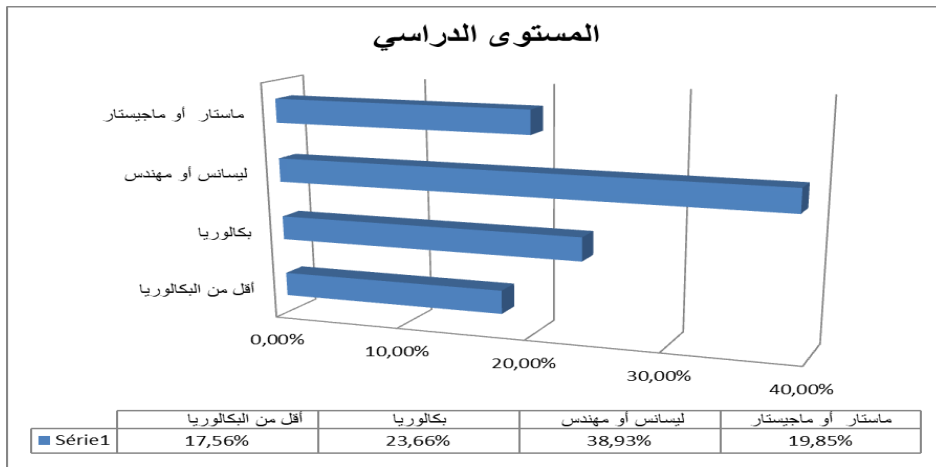
المصدر:

الطالبتين باستخدام مخرجات SPSS .V. 23

من خلال النتائج في الشكل المبين أعلاه نلاحظ أن نسبة الأفراد الأقل من 25 سنة يمثلون النسبة الأضعف 9,16% في حين كانت النسبة الأكبر للأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 36 و 45 سنة بنسبة 34,35% و كانت النسب الأخرى متفاوتة فيما بينها .

3- المستوى الدراسي:

الشكل (2-4): توزيع مفردات العينة حسب المستوى الدراسي.



المصدر من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات SPSS .V. 23

من خلال الاطلاع على الشكل نجد أن أكبر نسبة من أفراد العينة تمتلك مستوى تعليمي جامعي من حاملي شهادات ليسانس ومهندس متصدرة لحجم العينة بنسبة 38,93% تليها حاملي شهادات الماجستير و الماستر بنسبة 19,85% ثم فئة المستوى التعليمي الثانوي بكالوريا بنسبة 23,66% و أقل من الثانوي بنسبة 17,56% لتشهد العينة غياب ذوي المستوى التعليمي الأساسي والابتدائي.

المطلب الثاني: تحليل متغيرات الدراسة

1- تحليل متغيرات محور الجودة الشاملة:

الجدول (2-4): نتائج متغيرات محور الجودة الشاملة.

الاتجاه	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	
الجودة الشاملة									
غير موافق	10	1,09169	1,9771	2	17	13	43	56	العبارة 1
				1,5	13,0	9,9	32,8	42,7	
غير موافق	6	1,16420	2,5649	5	32	20	49	25	العبارة 2
				3,8	24,4	15,3	37,4	19,1	
غير موافق	7	1,03276	2,4733	1	25	34	46	25	العبارة 3
				0,8	19,1	26,0	35,1	19,1	
موافق	3	1,19133	2,8931	6	49	20	37	19	العبارة 4
				4,6	37,4	15,3	28,2	14,5	
موافق	5	1,12339	2,4275	4	20	38	35	34	العبارة 5
				3,1	15,3	29,0	26,7	26,0	
غير موافق	8	1,00550	2,2061	1	13	37	41	39	العبارة 6
				0,8	9,9	28,2	31,3	29,8	
غير موافق	4	1,17735	2,4351	3	29	26	37	36	العبارة 7
				2,3	22,1	19,8	28,2	27,5	
غير موافق	9	1,13582	1,9008	5	15	3	47	61	العبارة 8
				3,8	11,5	2,3	35,9	46,6	
محايد	2	1,24818	2,6794	9	35	17	45	25	العبارة 9
				6,9	26,7	13,0	34,4	19,1	
محايد	1	1,19713	3,1679	13	52	25	26	15	العبارة 10
				9,9	39,7	19,1	19,8	11,5	
				43,5	40,5	7,6	3,1	5,3	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V.23)

يتضح من خلال الجدول (2-4) المشير لتحليل اتجاه محور أبعاد الجودة الشاملة أنه:

سجلت العبارة " يتضح من الجدول اعلاه المشير لتحليل اتجاه محور ابعاد الجودة الشاملة ان:

1. سجلت العبارة " تقوم الجودة الشاملة بتفسير حركية القطاعات السوقية " فيه نسبة 42.42% للخيار " غير موافق تماما " في حين سجلت ادنى نسبة للخيار " موافق تماما " ب 1.5% ، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند ب: 1.97 ، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.09 ، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة "غير موافق"، واحتل هذا البند المرتبة التاسعة مما يفسر إلى أن الجودة الشاملة يعمل على مراقبة القطاعات السوقية ولا تتدخل في ديناميكيتها.

2. سجلت عبارة " يتنبأ الجودة الشاملة بتحركات المتوقعة للمنافسين وردود أفعالهم، " فيه نسبة 37.4% للخيار "غير موافق" في حين سجل ادنى نسبة للخيار "موافق تماما" ب 3.8% ، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند ب: 2.56 ، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.19 ، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة " غير موافق"، واحتل هذا البند المرتبة السادسة وهذا ما يؤكد أن الذكاء يقوم بعملية الرصد والتنبؤ في نفس الوقت .

3. سجلت العبارة " نظام اكتشاف أو التعرف على التهديدات الفرص تتم من خلال تبني مفهوم الجودة الشاملة " فيه نسبة 35.1% للخيار "غير موافق" في حين سجل ادنى نسبة للخيار "موافق تماما" ب: 8.00% ، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند ب: 2.47 ، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.03 ، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة "غير موافق" ، واحتل هذا البند المرتبة السابعة وهو ما يؤكد أن الجودة الشاملة لا يتدخل بصفة كبيرة في تشخيص البيئة الخارجية.

4. سجلت العبارة " نظام الجودة الشاملة أحد المصادر الأساسية لتحقيق الابتكار" فيه نسبة 37.4% للخيار "موافق" في حين سجل ادنى نسبة للخيار "موافق تماما" ب: 4.6% ، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند ب: 2.89 ، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.19 ، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة " موافق"، واحتل هذا البند المرتبة الثالثة ، وهذا ما يؤكد عن وجود علاقة وثيقة بين الجودة الشاملة والابتكار داخل المؤسسة.

5. سجلت العبارة " خلية الجودة نواة أساسية في المؤسسة " فيه نسبة 29.00% للخيار "محايد" في حين سجل ادنى نسبة للخيار " موافق تماما" ب 3.10% ، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند ب: 2.42 ، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.12 ، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة "

- موافق"، واحتل هذا البند المرتبة الخامسة، وهذا ما يؤكد على الأهمية البالغة للجودة الشاملة داخل المؤسسة وتمركز مختلف العمليات حولها.
6. سجلت العبارة "الجودة الشاملة أحد المدخلات الأساسية في عمليات صنع القرار" فيه نسبة 31.3% للخيار "غير موافق" في حين سجل ادنى نسبة للخيار "موافق تماما" بـ 8.00%، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند بـ: 2.20، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.00، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة "غير موافق"، واحتل هذا البند المرتبة الثامنة وهذا ما يفسر على أن الجودة الشاملة يتنبأ بالقرار ولا يتدخل في صناعته.
7. سجلت العبارة "يعتبر الجودة الشاملة وسيلة لتموقع أفضل للمؤسسة" فيه نسبة 28.2% للخيار "غير موافق" في حين سجل ادنى نسبة للخيار "موافق تماما" بـ 2.3%، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند بـ: 2.43، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.17، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة "غير موافق"، واحتل هذا البند المرتبة الرابعة، وهذا ما يفسر عن نظام الجودة الشاملة من أنظمة المعلومات الاستراتيجية في المؤسسة لأنه يزود الإدارة بالمعلومات الاستخبارية الحيوية.
8. سجلت العبارة "في يساهم الجودة الشاملة في تحسين الأداء التسويقي" نسبة 46.6% للخيار "غير موافق تماما" في حين سجل ادنى نسبة للخيار "محايد" بـ: 2.3%، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند بـ: 1.90، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.13، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة "غير موافق"، واحتل هذا البند المرتبة التاسعة، حيث أن الجودة الشاملة تقوم بتحسين الأداء التسويقي.
9. سجلت العبارة "من خلال الجودة الشاملة يمكننا تحسين منتجات المؤسسة" فيه نسبة 34.4% للخيار "غير موافق" في حين سجل ادنى نسبة للخيار "موافق تماما" بـ 6.9%، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند بـ: 2.67، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.24، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة "محايد"، واحتل هذا البند المرتبة الثانية، حيث أنه تشغيل الجودة الشاملة يتطلب مجموعة من المتطلبات والموارد، ويحقق للمؤسسة تنافسية يحقق لها منتج ذو جودة عالية وسعر أقل.
10. سجلت العبارة "التحكم بالجودة الشاملة يمكن المؤسسة بالارتقاء بمستوى الأداء" فيه نسبة 39.7% للخيار "موافق" في حين سجل ادنى نسبة للخيار "موافق تماما" بـ 9.9%، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند بـ: 3.16، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.19، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات

العينة درجة "محايد"، واحتل هذا البند المرتبة الأولى ، حيث أن الجودة الشاملة له دورا استراتيجي كبير في المؤسسة.

2- تحليل متغيرات الأداء التسويقي:

الجدول (2-5): نتائج متغيرات الأداء التسويقي.

العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط	الانحراف	الاتجاه	الرتبة
العبارة 1	5	4	0	78	5	4,4198	0,94425	2	موافق
	3,8	3,1	0	59,5	3,8				
العبارة 2	2	5	1	53	70	4,4046	0,82068	3	موافق تماما
	1,5	3,8	,8	40,5	53,4				
العبارة 3	2	2	2	44	81	4,5267	0,74759	1	موافق تماما
	1,5	1,5	1,5	33,6	61,8				
العبارة 4	6	17	26	53	29	3,6260	1,10479	5	موافق
	4,6	13,0	19,8	40,5	22,1				
العبارة 5	20	26	19	39	27	3,2061	1,379621	4	محايد
	15,3	19,8	14,5	29,8	20,6				
	13,0	12,2	16,0	32,8	26,0				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V.23)

يتضح من الجدول أعلاه المشير لتحليل اتجاه متغيرات الأداء التسويقي إلى أن:

1. سجلت العبارة "تطور نمو المبيعات بشكل ملحوظ" فيه نسبة 59,5% للخيار "موافق" في حين سجل ادنى نسبة للخيارات "غير موافق تماما وغير موافق ومحايد" ب 1.50%، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند 4 41، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 0.94، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة "موافق تماما"، و احتل هذا البند المرتبة الثانية و هذا ما يفسر على وجود المقارنة بين زيادة في المبيعات للمؤسسة بين الوقت السابق والوقت الحالي .

2. سجلت العبارة "زادت الحصة السوقية بدرجة عالية" فيه نسبة 53.4% للخيار " موافق تماما" في حين سجل ادنى نسبة للخيار " غير موافق" ب 8 %، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند ب:

3.62 ، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.10، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة " موافق " واحتل هذا البند المرتبة الثالثة فالتنمية المستدامة تعمل على محاولة العمل على دراسة أسعار المُنتجات الخاصة بالمؤسسة وأسعار المنافسين وإمكانية المنافسة من هذا الجانب والعمل على تنفيذ العروض على هذه الأسعار.

3. سجلت العبارة " تمكنت المؤسسة من زيادة جذب الزبائن بدرجة عالية جدا " فيه نسبة 29.8 % للخيار " موافق " في حين سجل ادنى نسبة للخيار " محايد " ب 14.5 %، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند ب: 3.20 ، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.37 ، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة " محايد " واحتل هذا البند المرتبة الأولى حيث بناء على ذلك ينظر إلى تأهيل فريق التسويق والمبيعات على أحدث طرق التسويق التي تحتاجها المؤسسة في الترويج لمُنتجاتها.

4. سجلت العبارة " إرتفع صافي الربح بشكل كبير " فيه نسبة 40.5 % للخيار " موافق " في حين سجل ادنى نسبة للخيار " غير موافق تماما " ب: 8.40 %، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند ب: 3.62، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.189 وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة " موافق "، واحتل هذا البند المرتبة الخامسة ، وهو ما يفسر سعي قيادة المؤسسة على العمل على تخفيض سعر المنتج إذا احتاج الأمر لذلك.

5. سجلت العبارة " وجود كفاءة وفعالية تسويقية في المؤسسة " فيه نسبة 26.00 % للخيار " موافق " في حين سجل ادنى نسبة للخيار " غير موافق تماما " ب: 13.00 %، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند ب: 3.06 ، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.25، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة " محايد " واحتل هذا البند المرتبة الرابعة وعلى المؤسسات التي تسعى للنجاح العمل على تطبيق قياس الأداء التسويقي و العمل على تطويره و هو ما يؤدي بدوره لتطوير الشركة وزيادة أرباحها وزيادة المبيعات التي تُبقي على المؤسسة في السوق المستهدف ، و لرفع كفاءة الأداء التسويقي للشركة و الإرتقاء بها وتحقيق أهدافها.

المطلب الثالث: إختبار الفرضيات و تحليل النتائج و التوصيات

1- إختبار الفرضيات:

الفرضية الأساسية: مدى إرتباط أبعاد الجودة الشاملة بالأداء التسويقي

للإجابة على هاته الفرضية يمكن اشتقاق ذلك إلى فرضيتين فرعيتين :

(1) الفرضية الفرعية الأولى: مدى ارتباط متوسطات أبعاد الجودة الشاملة بالأداء التسويقي.

للإجابة على ذلك نطرح الفرضيتين التاليتين :

- (H_0) يوجد علاقة ارتباطية بين أبعاد الجودة الشاملة بالأداء التسويقي عند مستوى الدلالة 0.05
 - (H_1) لا يوجد علاقة ارتباطية بين أبعاد الجودة الشاملة بالأداء التسويقي عند مستوى الدلالة 0.05
- بالاعتماد على اختبار الارتباط بيرسون نتضح النتائج كالتالي :

الجدول (2-6): إختبار بيرسون للارتباط بين أبعاد الجودة الشاملة و الأداء التسويقي

الجودة الشاملة	البيان	
$r=0,856$	معامل الارتباط	الأداء التسويقي
$Sig=0.00$	الدلالة المعنوية	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V.23)

يتبين من خلال الجدول أنه توجد علاقة ارتباطية قوية وطردية بين الجودة الشاملة التسويقية وكل من الجودة الشاملة و الأداء التسويقي، حيث بلغت (0,856) على التوالي، حيث كانت الارتباطات معنوية عند مستوى الثقة 0.95 وحيث بلغت $Sig=0.00$

و عليه يمكن قبول الفرضية H_1 والتي مفادها انه يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين متوسطات أبعاد الجودة الشاملة بالأداء التسويقي.

(2) الفرضية الفرعية الثانية: مدى ارتباط أبعاد الجودة الشاملة مع مركبات الأداء التسويقي. وللإجابة على ذلك نطرح الاحتماليين التاليين :

- (H_0) ليس كل أبعاد الجودة الشاملة لها علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية مع مركبات الأداء التسويقي .
 - (H_1) كل أبعاد الجودة الشاملة لها علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية مع مركبات الأداء التسويقي.
- وللإجابة على الفرضيتين نعتمد على إختيار سبيرمان، وتتبين النتائج كالتالي :

الجدول (2-7): إختبار سبيرمان ارتباط أبعاد الجودة الشاملة و مركبات الأداء التسويقي.

الجودة الشاملة				مركبات الأداء التسويقي		معايير الاداء التسويقي
سرعة الانجاز	جودة الأداء	دقة العمل	جودة المنتج	R	الربحية	
.880	.850	.730	.610	R		
.0010	.0000	.4000	.000	Sig		
.610	.660	.540	.740	R	نمو حجم المبيعات	
.0010	.0030	.100	0.010	Sig		
.810	.730	.610	.660	R	الحصة السوقية	
.0000	.0000	.0010	.000	Sig		
.730	.610	.420	.590	R	رضا الزبون	
.0000	.0000	.0000	.000	Sig		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS23.0

وعليه وعلى العموم كانت الارتباطات الجزئية قيمها المطلقة دالة إحصائية وهو ما يثبت ما تم الحصول عليه سابقا، بين معنوية الارتباط بين أبعاد الجودة الشاملة ومركبات الأداء التسويقي، وعليه فأنا نقبل الفرضية (H_0) والتي تنص بأن ليس كل أبعاد الجودة الشاملة لها علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية مع مركبات الأداء التسويقي، وعليه نقبل بصحة فرضية العدم والتي مفادها ليس كل أبعاد الجودة الشاملة لها علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية مع مركبات الأداء التسويقي.

2- تحليل النتائج:

انطلاقاً من نتائج تحليل الإستمارة الموجهة لإطارات مؤسسة كوندور تم التوصل إلى النتائج التالية:

أ - لقد بينت الدراسة أن الجودة الشاملة له تأثير كبير على الأداء التسويقي في المؤسسة.
 ب - لقد أظهرت النتائج أهمية الاستفادة من أبعاد الجودة الشاملة في تصميم الاستراتيجيات التسويقية في المؤسسة.

ت - بينت الدراسة أن الأداء التسويقي مفهوم هام و جوهري بالنسبة للمؤسسة، كان في بادئ الأمر مرادف للإنتاجية وكان تقييمه مالياً، ثم، أما اليوم فالأداء يتعلق أكثر من ما مضى بالتقلبات المفاجئة للسوق وهذا ما أدى إلى الاهتمام بتحسينه من ناحية الإستراتيجية و المنافسة، وهو مصطلح متعدد الأبعاد يشمل

على العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح و الفشل، الكفاءة التسويقية و الفعالية التسويقية، بالإضافة إلى تحليل التكاليف التسويقية وتحليل الحصة السوقية و غيرها الكثير من العوامل المتعلقة به، هو يمثل ذلك النشاط الشمولي المستمر الذي يعكس نجاح المؤسسة و استمراريتها، وقدرتها على التكيف مع بيئتها، أو فشلها و انكماشها، وفق أسس و معايير تضعها المؤسسة حسب متطلبات نشاطها .

ث -الأداء التسويقي يتأثر بمجموعة من العوامل المختلفة و المتداخلة، الداخلية و الخارجية، وعلى اختلاف الآراء فإنها تتمحور في نفس الإطار، وتختلف في شدة و طريقة التأثير، فمجالاتها تبقى واسع جدا، و القائمة غير قابلة للضبط، ولعل الملاحظ في جميع المقاربات الحضور الدائم لعامل واحد رغم اختلاف وجهات النظر، إنه الجودة الشاملة الذي يعد أحد العوامل الرئيسية و المحددة و المحققة لأداء المؤسسة.

ج -تحسين أداء المؤسسة يشكل عنصر أساسي في مفهوم إدارة الأداء، حيث يتعامل مع مجمل العناصر المؤثرة في الأداء بغرض توظيفها لرفع أو منع انخفاض الأداء، ذلك في مواجهة متغيرات بيئتها، تختلف أساليب و مداخل تحسين الأداء و تتنوع، أهمها الجودة الشاملة التي تمثل نظام فعال وعملية تحسين مستمرة تستهدف أعلى مستويات الرضا للزبائن بهدف الارتقاء بمستويات أداء المؤسسة، أما إعادة الهندسة تهتم بإعادة التصميم الجذري للعمليات بغية الحصول على تحسينات جذرية في مختلف مستويات المؤسسة وهذا لتحسين أدائها وهذا من خلال الاستفادة من مخرجات الجودة الشاملة.

ح -هناك علاقة بين الجودة الشاملة و الأداء التسويقي تترجمها نشاطاته المختلفة، فهناك عدة عوامل تنظيمية متشابكة و متشعبة تؤثر في الجودة الشاملة و تجعل منه إما عامل محقق للأداء الأحسن أو معرقل و مضعف له.

3- التوصيات:

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، فإنه يمكن عرض التوصيات التالية لمؤسسة كوندور كما يلي:

- العمل على مواكبة في مجال المعلومات بالشكل الذي يمكن من زيادة كفاءتها في مجال استخدام الجودة الشاملة في تحسين الأداء التسويقي.
- التطور المتزايد لمجتمع المعلومات في ضوء انتشار الهياكل المخصصة لذكاء الأعمال وأنشطة الاستخبارات أوجب على المؤسسات تبني مصطلح الجودة الشاملة في المؤسسة بهدف تنسيق نحو هدف مشترك تعزيز الابداع وتحسين استخدام المعدات والتكنولوجيا المناسبة سواء لإيجاد الأفكار أو لتصنيع المنتجات.

خلاصة الفصل:

توصلنا من خلال الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها تطور الاهتمام بالجودة و إدارة الجودة الشاملة وتعدد مجالات استعمالاتها ، كفلسفة و استراتيجية و ثقافة و مدخل إداري في المؤسسات حيث تسعى مؤسسة كوندور في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومحاولة تحقيق التفوق و التميز أمام المنافسين وصولا إلى الأسواق العالمية. الآثار الإيجابية لتطبيق إدارة الجودة على الأداء التسويقي من خلال زيادة الحصة السوقية للمؤسسة ، و رفع القدرة التنافسية ، زيادة الأرباح ضمان ولاء الزبون من خلال مساهمة تطورات نظام الجودة الايزو.

الخاتمة:

لقد اكتسب مفهوم الجودة في الآونة الأخيرة دلالات استراتيجية وأصبح تبنيها في المؤسسات إلزامية لضمان الاستمرارية والبقاء ، ولعل السرعة التي انتشر بها هذا المفهوم توحى إلى ما ينتظر المؤسسات من تنافس حاد وسباق محفوف بالمخاطر لا سيما في ظل التحديات والرهانات التي تفرضها العولمة وتأثيراتها على المؤسسات وهو ما يدعو إلى التفكير في الآليات والتقنيات التي من شأنها تحسين الجودة وتحقيق التميز والبقاء .
و تعتبر الجودة أكثر قوة لدخول عالم الأسواق ، وقد تطورت الجودة خلال القرن الماضي عبر مراحل فكرية وفلسفية عديدة . تم الانتقال فيها من فلسفة الجودة بقياس نواحي النقص أو العيوب إلى أن الجودة تتطلب إدارة خاصة بها تعرف بإدارة الجودة الشاملة.

إدارة الجودة الشاملة منهج متكامل يركز على الجودة في جميع عن عناصر و مراحل العملية الإنتاجية جوهره الاهتمام بالعمل . كما يعتبر أن العمل الجماعي هو أفضل الطرق لتحسين الأداء و أهم سبل التميز هي التطوير و الابتكار المستمرين . و لإدارة الجودة الشاملة أهمية كبيرة في تحسين أداء التسويقي في المؤسسة فهي تؤثر على جميع وظائف المؤسسة (التسويق ، ادارة الموارد البشرية...) كما تؤثر على أداء الافراد و على النمط القيادي و الاستراتيجية . كما تساهم بشكل فعال في تحقيق اندماج الأفراد في مؤسستهم حسب التغيرات المحيطة بهم.

من خلال دراستنا في مؤسسة كوندور استنتجنا أنها تعمل على التحسين المستمر في منتجاتها حتى تصبح ذات جودة عالمية معترف بها دوليا في سوق تحكمه المنافسة الشديدة . مع العمل على نيل شهادات الجودة العالمية الخاصة بالمنتج و خدمات ما بعد البيع ، و كذا العمل على تقديم منتجات ذات جودة عالمية حيث تعتبر الجودة أهم وسيلة لجذب الزبائن و المستهلكين و تعزيز المركز الاقتصادي للمؤسسة . لهذا أصبحت مسعى العديد من المؤسسات و قد لجأت لتعميمها على جميع نشاطاتها و وظائفها بدل التركيز على جودة المنتج النهائي فقط و ذلك بتبني مايسمى بالجودة الشاملة كما لجأت إلى اعتماد خصائص تقنية عالمية للجودة في المنتجات التي تقدمها إلى الأسواق العالمية باتباع ما يسمى بالموصفات الدولية الايزو . و هذا ما يبين أهمية كل من الجودة الشاملة و مواصفات الايزو في أداء التسويقي للمؤسسة . و لعل الدراسة التي قمنا بها في مؤسسة كوندور تعزز فرضية و اشكالية بحثنا من خلال النتائج المتوصل إليها.

النتائج النظرية:

1- وعي المؤسسات بقيمة علم إدارة الجودة يعطيه مصداقية تكون عوناً لإدارة الجودة في التركيز و التوسع لإحداث فرق كبير في تحقيق الأهداف حيث أن المفهوم العام للجودة لدى الكثير من الموظفين و المدراء كان متمحوراً حول المنتجات و التصنيع ، مما يعكس فهماً جيداً للجودة الشاملة كنظام لتأكيد الجودة مع فوائد مختلفة هي نواة النظام الجودة.

2- دعم و تبني الإدارة العليا جهود إدارة الجودة إيماناً بدورها في تحقيق أهدافها بشكل منظم و متكامل يعتبر العمود الفقري لنجاح قسم إدارة الجودة .

3- الجودة هي لغة التطوير و التغيير و التحسين المستمر للنجاح و التميز في الأداء التسويقي .

4- تتحقق الجودة في المؤسسة بالتخطيط لها ثم مراقبتها و ضمان تأكيدها و تتطلب عمليات تحسين مستمر باستخدام أدوات و تقنيات عديدة.

5- الحصول على شهادات المطابقة لإيزو يمكن المؤسسات من غزو أسواق و بذلك تساهم في الحصول على حصص سوقية أكبر.

6- نظام الايزو 9000 وجه من وجوه الجودة فهو وسيلة لمنهجية العمل و ضبطه و تطويره و التقليل من المعيب و الحد من تكلفة الإنتاج.

7- تطبيق الايزو 9000 و الحصول على شهادة المطابقة يوفر الضمان للعملاء بأن السلعة و الخدمة قد انتجت بطريقة تلبي متطلباته.

8- تطبيق الايزو 9000 و الحصول على شهادة المطابقة ليس هدفاً بحد ذاته بل وسيلة لترقية أداء المؤسسة.

النتائج التطبيقية:

1- تعتبر إدارة الجودة مطلب أساسي و من الاحتياجات الهامة لتحسين أداء المؤسسة ، و هو ما توضح في دراسة حالة كوندور.

- 2- وجود مفاهيم خاطئة على مستوى مجموعة من الموظفين بالمؤسسة فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة إذ أن للجودة معانٍ ضمنية متعددة وكثيرة ، في نظرهم هي التركيز على الخدمة المقدم أو التركيز على الزبائن الخارجيين أو الاهتمام بالعامل و توفير الجو المناسب للاداء الجيد و تقديم خدمات تلبي رغبات زبائن المؤسسة.
- 3- زيادة كميات المنتجات من مختلف أنواع فبحصول المؤسسة على شهادة الايزو سمح لها بتحقيق معدلات مرتفعة في حجم الإنتاج نتيجة لزيادة حجم الطلب على منتجاتها.
- 4- زيادة حصة المؤسسة في السوق المحلية و الدولية حيث عرفت المؤسسة زيادة لحجم مبيعاتها نتيجة لزيادة حجم تعاملاتها خاصة بعد حصولها علي شهادات الايزو.
- 5- تخفيض نسبة الأخطاء و العيوب في العملية الإنتاجية و التركيز على الجودة في جميع الوظائف خاصة الإنتاجية منها.
- 6- تطبيق مبادئ وتوصيات الشهادات المتحصل عليها و كذا مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

توصيات و مقترحات الدراسة:

- 1- الالتزام بتطبيق جميع مبادئ و توصيات شهادات الايزو لضمان تحقيق الفعالية و الكفاءة في العمل .
- 2- نشر الوعي في الوسط العمالي بأهمية تبني مبادئ الجودة الشاملة كفلسفة و كاستراتيجية جديدة في المؤسسة يجب احترامها و الالتزام بها.
- 3- الإهتمام أكثر بدراسة المحيط لتحديد وضعية المؤسسة في السوق الوطنية و العالمية و معرفة نقاط القوة و الضعف و كذا الفرص و التهديدات التي تواجهها من أجل وضع الاستراتيجية الملائمة لتحقيق البقاء و النمو.
- 4- العمل من أجل الحصول على شهادات إيزو الأخرى و التي تحسن سمعة المؤسسة في السوق و تعزز قدرتها التنافسية.
- 5- ترسيخ مبادئ الجودة الشاملة من خلال التطبيق الجيد لمبادئ الإيزو و التي تعتبر أحسن آلية لتحقيق ذلك و بالتالي تدعم و تحسن قدراتها على تحسين الأداء التسويقي.
- 6- على المؤسسة أن تعمل على تحسين جودة منتجاتها و خدماتها حتى تكون موافقة للمقاييس المعمول بها لإرضاء و إسعاد العملاء و ذلك من خلال الإصغاء إليهم و معرفة رغباتهم و مشاركتهم في القرارات المشتركة التي تخصهم ، و هو ما يؤدي إلى التحسن المستمر و ما ينتج عنه من محافظة على عملاء المؤسسة و كسب عملاء جدد من خلال ثقتهم في المؤسسة .
- 7- على المؤسسات الجزائرية أن تعمل على تطبيق الايزو 9000 بدافع التحسن المستمر في جودة المنتجات و تحقيق تكاليف أقل تمكنها من المنافسة في الأسواق العالمية.

آفاق الدراسة:

بعد عرض النتائج التي تم التوصل إليها فإن بحثنا هذا يقر حقيقة مفادها ضرورة وعي و تفاعل المؤسسات بكل ما يحيط بها من تغيرات مع ضرورة تطبيق مبادئ إدارة الجودة و كذا مواصفات الإيزو لتحقيق التميز في الأسواق الداخلية و العالمية ، بالرغم من أن تطبيق هذا النظم منهجية صعبة التطبيق في المؤسسات لكنها ليست مستحيلة و لا بد منها.

إن بحثنا هذا ماهو إلا مجرد محاولة لرسم الخطوط العريضة للمؤسسات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة و دورها في تحسين أداء التسويقي في المؤسسة ، كما نأمل أن نكون قد خطونا فيه خطوة إيجابية ، كما يعد هذا الموضوع جديدا و سيكون دعما لمن يريد تعميق البحث في هذا الموضوع.

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- (1) أكرم طويل علي عبادي ، ادارة سلسلة التجهيز و الأبعاد استراتيجية عمليات و الأداء ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان الأردن 2013.
- (2) تخصص إدارة مكتسبة إدارة الجودة الشاملة ، دار 228 ، طبعة 2008 ، المملكة العربية السعودية.
- (3) تشارلز و جاريت جونز ، ترجمة الرفاعي محمد و آخرون ، الإدارة الاستراتيجية السعودية ، دار المريخ 2002.
- (4) خالد أبو ماضي ، معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعة الفلسطينية و سبيل علاجها ، فلسطين الجامعة الاسلامية ، غزة ، 2007.
- (5) خضير كاظم حمود ، إدارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الطبعة الأولى 2000.
- (6) رواية حسن و محمد سعيد سلطان ، إدارة الموارد البشرية دار التعليم للطباعة و النشر و التوزيع الاسكندرية ، مصر 2014.
- (7) سالم القحطاني و آخرون ، منهج البحث العلمي في العلوم السلوكية مع تطبيقات على برنامج SPSS المطابع الوطنية الحديثة الرياض ، 2000.
- (8) سليمان طشطوش ، أساسيات المعاينة الإحصائية ، دار الشروق ، الأردن ، 2001.
- (9) سمير محمد عبد العزيز ، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000 – 10011 ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، 1995.
- (10) شاوش مصطفى ، إدارة الموارد البشرية ، دار الشروف ، عمان ، الأردن ، 2005.
- (11) شهدان عادل الغرباوي ، إدارة الجودة الشاملة وفقا للمعايير الدولية ، الطبعة الأولى ، دار الفكر الجامعي للنشر الاسكندرية ، 2020.
- (12) صالح محمد فالح ، إدارة الموارد البشرية ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2004.
- (13) عبد الباقي صلاح الدين محمد ، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، جامعة الاسكندرية مصر، 2005.
- (14) علي السلمي ، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهل للإيزو 9000 ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة 1995.
- (15) علي قاسم حسن العبيدي ، عملية خفض كلفة المزيج التسويقي لأداء المنظمات ، أعمال جامعة بابل علوم انسانية المجلد 18 ، العدد الثاني ، الأردن 2010.
- (16) فداء محمود ، اساسيات إدارة الجودة الشاملة (مدخل كمي) ، دار البداية للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان ، 2020.
- (17) فلاح حسن الحسني مؤيد عبد الرحمان ، دور الطبقة الأولى ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 2008 .
- (18) فهمي محمد شامل بهاء الدين ، الاحصاء بلا معاناة المفاهيم و التطبيقات باستخدام برنامج SPSS الجزء الأول ، إدارة الطباعة و النشر بمعهد الادارة العامة الرياض ، 2005.
- (19) قاسم نايف العلوان ، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات ايزو 9000-2000 ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ليبيا ، 2009.

- (20) مأمون الدراركة ، طارق الشبلي ، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء ، دار الصفا للنشر و التوزيع ط2 ، عمان 2015.
- (21) محمد عبد الوهاب العزاوي ، إدارة الجودة الشاملة ، عمان ، الأردن ، دار يازوري العالمية ، 2005.
- (22) الهيتي خالد عبد الرحيم ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، ط2 ، دار وائل للنشر و التوزيع عمان ، الأردن 2005.

الرسائل و المذكرات الجامعية:

- (1) صونيه كيلاني ، استراتيجية الجودة الشاملة و دورها في تحسين الأداء التسويقي ، أطروحة دكتوراة في علوم التسيير تخصص تسيير مؤسسات كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة باتنة الجزائر ، 2016.
- (2) قره داغي ، كاوه محمد فرج ، تفاعلية الاتصالات التسويقية المتكاملة و انعكاسها على الأداء التسويقي رسالة دكتوراة غير منشورة كلية الادارة و الاقتصاد ، جامعة المستنصرية ، بغداد ، العراق، 2002.
- (3) مزغيش عبد الحليم ، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة ، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية ، فرع التسويق ، جامعة الجزائر، 2011-2012.
- (4) مشعلي بلال ، دور برامج السلامة المهنية في تحسين الأداء للعمال بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية ، الجزائر أطروحة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة فرحات عباس ، سطيف 2010/2011.

المجلات و المقالات العلمية:

- (1) زاوي نوال ، إدارة الجودة آلياتها و معوقاتهما ، مجلة القيس للدراسات النفسية و الاجتماعية ، العدد 09 البلية ، 2020.
- (2) عبد المليك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة و الفعالية المحلية ، علوم انسانية ، جامعة بسكرة ، الجزائر 2001.
- (3) عمر بركاني ، دور نظام المعلومات في تحسين الأداء التسويقي ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة العربي بن مهدي ، أم البواقي ، الجزائر، 2014.
- (4) قواجلية ليلي ، جميلي فريدة ، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، 2013 من الموقع: <http://hdl.handle.net>
- (5) كيلاني صونيا و يحيايوي إلهام ، غدارة الجودة الشاملة كمدخل استراتيجي لتحسين الأداء التسويقي في المؤسسات الاقتصادية – دراسة ميدانية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر ، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية ، جامعة الجلفة العدد 45 ، 2015.

المدخلات و الملتقيات:

- (1) قاسمي خضرة ، بزقراري عبلة، دور الجودة في تحقيق رضا الزبائن للمؤسسة، مداخلة في ملتقى وطني جامعة سعيدة ، 2009.
- (2) قويدر عباس، إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ورقة بحثية في ملتقى دولي جامعة حسيبة بن بو علي ، الشلف ، 18/17 أفريل 2006.

التقارير:

- (1) مؤسسة جزائرية – فرنسية " أوراس صولار" لصناعة الألواح الشمسية و تقع في عين ياقوت (باتنة) و هي مملوكة بنسبة 49 % من طرف مؤسسة " فانسون للصناعة".

المراجع باللغة الأجنبية:
الكتب:

- 1) Daniel Druet et Maurice Pillet, Qualité en production, édition d'organisation, 1998.
- 2) Day.G.S « Continuous learning about markets » , California management review , vol36 , 1994.
- 3) Dickson , Peter.R , « Toword a genral theory of competitive rationality » , journal of marketing , vol56 , USA january , 1992.
- 4) Guy Landoyer, la certification ISO 9000, un moteur pour la qualité, édition d'organisation, 2000.
- 5) Hall.W.K , « Survival strategies in a hostile environoment » ,Harvard Business Review , vol58 , M.A 1980.
- 6) Idris.A, M.Zairi ; « Achieving Sustainable Performance Through TQM and Market
- 7) Jean Michel Monin, la certification qualité dans les services, outils de performance et d'orientation client, AFNOR, 2001.
- 8) Philips.L.D Chang and R.Buzzell « Product quality cost position and business performance : A test of some key Hypotheses » , journal of marketing , vol47 , spring1983 , USA.
- 9) Redd.L David and Montgomery , Joseph.C « Beyond process TOM and firm performance » , the academy of management review , vol21 N01.173 , USA , 1996.
- 10) Sitkin S.B, Sutcliffe K.M and Shroeder R.G « Distinguishing control from learning in total quality management a contingency perspective » , Academy of management Review , N.Y , 1995.

المجلات:

- 1) Oriention : a proposed Framework for Impirical Investigations », International journal of Applied Strategic Managemnt vol2 U.K ; 1999.

الملتقيات:

- 2) Séminaire CFCIA du 20 Octobre 2002, Alger, "la certification de systèmes ISO (9001-2000).

المواقع الالكترونية:

- 3) <http://sts.epfl.ch/page16973.html>
- 4) <http://hdl.handle.net>

إستبيان موجه للعاملين بمؤسسة كوندور حول :
دراسة تحليلية للعلاقة بين الجودة الشاملة و الأداء التسويقي

السلام عليكم:

يندرج هذا الاستبيان في إطار ورقة بحثية يناقش العلاقة بين الجودة الشاملة والأداء التسويقي، لذا أرجو التكرم بالاطلاع على التوضيح المرفق لمعاني بعض المصطلحات والمفاهيم الواردة في هذا الاستبيان ثم التكرم بقراءة العبارات بتأني والاجابة بوضع علامة (X) أمام الاختيار الذي ترونه مناسب ،علما أن اجاباتكم ستكون مفيدة جدا للباحث ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي وفي الأخير لكم جزيل الشكر على مساعدتكم وتعاونكم.

المحور الأول: المعلومات الشخصية

يرجى وضع علامة X أمام الوضعية المتناسبة معكم:

1-الجنس:

ذكر أنثى

3-المستوى الدراسي

أقل من البكالوريا ليسانس أو مهندس

بكالوريا ماستار أو ماجيستار

4سنوات الخبرة:

أقل من سنتين من 2 الى 5 سنوات

من 6 الى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: العبارات المرتبطة بأبعاد الجودة الشاملة

*تتعلق العبارات التالية بأبعاد الجودة الشاملة ، وعليه يرجى منكم وضع علامة (X) امام العبارة التي تناسبكم.

العبرة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1- تعمل الجودة الشاملة على تحسين دور المؤسسة					

					2- تسمح الجودة الشاملة بذكاء الزبون والمنافس والمنتج والمورد
					3- من خلال الجودة الشاملة نتمكن من تطوير منتجات جديدة
					4- تسهم الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة
					5- الجودة الشاملة تلعب دورا هاما في تغذية المعلومات التسويقية
					6- الجودة الشاملة لسييت فقط هدف وإنما طريق يؤدي نظريا إلى الذكاء الاقتصادي
					7- دراسة الزبون والمنافس وتحليل نقاط قوتهم وضعفهم تمكن المؤسسة من السيطرة على السوق
					8- تلعب الجودة الشاملة الدور الأكبر في انجاح عملية الدخول للسوق
					9- ادارة الابتكار التسويقي تنمو من خلاله موارد المؤسسة
					10- الذكاء التسويقية تساهم في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة

المحور الثالث: الأداء التسويقي

تتعلق العبارات التالية بالأداء التسويقي ، و عليه يرجى منكم وضع علامة (X) أمام العبارة التي تناسبكم.

العبرة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1- تطور نمو المبيعات بشكل ملحوظ					
2- زادت الحصة السوقية بدرجة عالية					
3- تمكنت المؤسسة من زيادة جذب الزبائن بدرجة عالية جدا					
4- إرتفع صافي الربح بشكل كبير					
5- وجود كفاءة وفعالية تسويقية في المؤسسة					

