

جامعة سعد دحلب البليدة

كلية علوم الإقتصاد والتسيير

قسم العلوم التجارية

مذكرة ماجستير

تخصص: التسويق

أثر الجودة الشاملة في تفعيل الأداء التسويقي

دراسة حالة الشركة الوطنية للبناءات والمنشآت المعدنية

من طرف:

أسماء أسطنبولي

أمام اللجنة المشكلة من:

رئيسا	أستاذ، جامعة الجزائر	عمر صخري
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر، جامعة الجزائر	علي عبد الله
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر، جامعة البليدة	رابح كشاد
عضوا مناقشا	أستاذ مكلف بالدروس، جامعة البليدة	نبيل برصالي

السنة الدراسية

2008/2007

من رياض القرآن الكريم

بسم الله الرحمن الرحيم

" إقرأ باسم ربك الذي خلق . خلق الإنسان من علق . إقرأ وربك الأكرم . الذي علم بالقلم . علم الإنسان ما لم يعلم . "

صدق الله العظيم

سورة العلق الآيات 01-05

الإهداء

إلى الكنز المعطاء الذي لا ينضب معينه، والنور الذي أنار لي الدرب وما زال ينييره
والداي الكريمين أطال الله عمرهما في طاعته

إلى الزهرات الخمس الذين شاركوني طفولتي وكانوا خير عون لي في رحلتي
إخوتي الأحباء

إلى القلب الكبير الذي غمرني بكل عطف وحب وحنان، والسند القويم في صعاب أمري
زوجي الحبيب

إلى البسمة الحلوة والأمل المشرق
أياد وريم

إلى من ذلل لي الصعاب بطريقي، وبذل ما بوسعه البذل كي أصل
أسرة أحمد بن شرشالي

المخلص

يتمحور هدف البحث حول تبيان أثر تبني المنظمة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على إدارة التسويق بها.

توجد نواحي عديدة واستخدامات متباينة لأساليب إدارة الجودة الشاملة في التسويق مثل أسلوب المقارنة التطويرية، وأسلوب إعادة هندسة العمليات، وأسلوب انتشار وظيفة الجودة، وهي أساليب تمكن المسؤول من تحقيق رضا العميل، هذا ويعتبر رضا العميل محور الجودة التسويقية التي تسعى لمزج الأنشطة التسويقية ببعضها في إطار الجودة الشاملة وتوجيه القوى التسويقية لجعل المنظمة على علم مستمر بحاجات عملائها ورغباتهم الدائمة التغيير.

وقد قمنا بالدراسة الميدانية في شركة البناءات والمنشآت المعدنية التي توصلنا من خلالها إلى النتائج التالية:

- تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركة البناءات والمنشآت المعدنية.
- تؤثر مبادئ الجودة الشاملة على فعالية الأداء التسويقي للمنظمة.

الكلمات الدالة:

الجودة الشاملة، التسويق، الجودة التسويقية، التكيف البيئي، الإيزو.

Résumé

L'objectif de ce travail est de prouver l'impact de l'adaptation des principes du management de la qualité totale en marketing.

Il existe plusieurs outils d'application du management de la qualité totale en marketing tels que : Prolifération d'un recrutement de qualité, Ré-ingénierie, L'Etalonnage. Ces outils permettent au responsable de satisfaire son client car cette satisfaction est considérée comme le pivot de la qualité du marketing qui essaie d'associer les activités du marketing entre elles, dans le cadre de la qualité totale, et orienter les forces marketing afin de mettre l'entreprise toujours au courant de tous les besoins de ses clients, ainsi que leurs désirs significatifs d'un changement permanent.

De notre étude du cas pratique au niveau de la CR METAL nous avons déduit :

1. l'application des principes du management de la qualité totale par la dite entreprise.
2. Les principes de la qualité totale ont pratiquement des effets sur l'efficacité du marketing de la CR-METAL.

Mots clés :

Qualité totale, marketing, qualité marketing, adaptation
environnementale, iso.

كلمة شكر

أتوجه بشكري العميق:

- إلى أساتذتي الأجلاء الذين نهلت كثيرا مما أوتوا من علم غزير، وبخاصة أستاذي الفاضل الدكتور علي عبد الله الذي أحاطني برعايته وشجعني بصبره وفتح لي من نصائحه آفاقا واسعة في البحث والتدقيق والتمحيص.
- إلى زملائي الذين قضيت معهم أحلى الأيام وأجملها وأتاحوا لي المجال الواسع للبحث والدرس.
- إلى عمال مكتبة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة سعد دحلب الذين يسروا لي مهمة البحث وأعانوني على الحفاظ على الأمانة العلمية.
- إلى إدارة شركة البناءات والمنشآت المعدنية والعاملين فيها حيث فتحوا لي الباب على مصراعيه وشجعوني على إنجاز الدراسة الميدانية لهذا البحث ولم يضمنوا علي بالنصيحة.

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
28	العناصر التي تركز عليها وظيفة التسويق	01
48	البيئة التسويقية للمنظمة	02
58	دائرة شوهارت (دائرة التحسين المستمر)	03
72	مواصفة الإيزو 9000: 2000	04
86	نموذج أوليفر لتوضيح العلاقة بين الرضا والولاء	05
92	إدارة العلاقة مع العميل	06
101	دورة المقارنة التطويرية	07
104	معايير تقييم المنظمات	08
116	نموذج جودة العملية الإدارية	09
122	الهيكل التنظيمي لشركة البناءات والمنشآت المعدنية	10
127	رمز شركة البناءات والمنشآت المعدنية	11
140	تقييم العمال لأهداف الشركة من حيث الوضوح	12
140	تقييم العمال لالتزام الإدارة العليا بتقديم منتجات عالية الجودة	13
141	تقييم العمال لمعايير جودة المنتج	14
141	تقييم سعي الإدارة لاكتشاف أسباب عدم تحقيق الأهداف	15
142	تقييم العمال للتشجيع على إبداء الآراء	16

142	تشجيع الإدارة للإبداع والابتكار	17
143	ترقية العمال طبقا لأسس الجدارة والاستحقاق	18
143	حرص الإدارة على البرامج التدريبية	19
144	وجود قنوات اتصال مفتوحة بين الإدارات	20
144	تقييم اللقاءات المفتوحة بين المسؤولين والعمال	21
145	تقييم استراتيجيات الإدارة للتعرف على حاجات العملاء	22
145	تقييم فعالية قنوات الحصول على المعلومات.	23
146	تقييم تحليل البيانات المجمعة عن العملاء	24
146	حرص الإدارة على مراجعة المعلومات والأفكار المقترحة من العملاء	25
147	تطوير المنتج على أساس اقتراحات العملاء	26
147	وجود سياسة مكتوبة بالتحسين المستمر	27
148	تقييم معايير للقياس.	28
148	تقييم مدى تماشي أداء العمل مع التحسين المستمر	29
149	تقييم تعاون الإدارة والعمال على إرضاء العملاء	30
149	تقييم التحسين المستمر للشركة.	31
150	تقييم مدى استقبال الإدارة لأفكار العمال بشكل رسمي	32
150	جودة العمليات أساس اهتمام المسؤولين	33
151	تقييم تحديد أنظمة العمل	34
151	تقييم العمال لوجود مقاييس محددة للأداء	35
152	مدى تدريب المسؤولين على أصول تقييم الأداء ومناقشة النتائج.	36
152	مدى وجود مؤشرات ومقاييس موضوعية من حيث الكفاءة والفعالية	37
153	تقييم العمال لتحليل الإدارة نتائج قياس الأداء واستخدامها في تحسين العمل	38

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
97	مبادئ الجودة الشاملة وأدواتها وتقنياتها المستخدمة في التسويق	01
136	درجات مقياس ليكرت	02
137	الخصائص الرئيسية للعينة المصغرة في الدراسة الاستكشافية	03
138	الحصيلة العامة للأوراق الموزعة أثناء الدراسة	04
139	رموز وأسماء المتغيرات المستقلة وأرقام العبارات المستخدمة في قياسها	05
154	قيم معاملات الارتباط بين مؤشرات قياس الأداء ومبادئ الجودة الشاملة (معامل بيرسون "Pearson")	06
156	قيم معاملات الارتباط بين تحليل قياس الأداء التسويقي واستخدامه في تحسين العمل ومبادئ الجودة الشاملة (معامل بيرسون "Pearson")	07

قائمة المصطلحات

الكفاءة: هي الاستخدام الاقتصادي بطريقة عقلانية، تكفل بتعظيم النتائج وتقليل التكاليف.

الميزة التنافسية: الميزة التنافسية تركز على تلبية حاجات العميل من حيث الجودة، وبالتالي استخدام عوامل إنتاج متطورة ومدربة، بالرغم من أنها تؤدي إلى زيادة التكاليف على المدى القصير إلى أنها تؤدي إلى اقتحام الأسواق العالمية.

المنافسة: وهي تنقسم إلى منافسة غير مباشرة تتمثل في الصراع القائم بين المنظمات القائمة في المجتمع للحصول على الموارد المتاحة، و منافسة مباشرة تتمثل في الصراع الذي يوجد بين المنظمات التي تعمل في قطاع صناعي أو خدماتي واحد.

المنظمة: هي مفهوم أشمل من المؤسسة يضم المؤسسات الحكومية والخدماتية وحتى غير الربحية. لهذا أصبح يعتمد كثيرا من قبل الاقتصاديين.

المسؤولية الاجتماعية: هي مجموعة من القرارات والأفعال تتخذها المنظمة للوصول إلى تحقيق وتقوية القيم السائدة والتي تمثل في نهاية الأمر جزءا من المنافع الاقتصادية المباشرة لإدارات المنظمات والتي تسعى إلى تحقيقها كجزء من إستراتيجيتها.

العميل: فالعميل أو الزبون أو المستهلك أو المعتمد هي أسماء لأفراد أو منظمات تستلم معلومات أو بيانات أو خدمات أو موارد بأنواعها المختلفة من مصدر خارجي. وهي الكلمة المعاكسة لكلمة مورّد أو مصدّر.

الفعالية: هي مؤشر لقياس قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها شكل يؤمن لها البقاء والاستمرار.

القدرة التنافسية: وتتمثل في الكيفية التي تستطيع بها المنظمة أو الدولة أن تستخدم تدابير وإجراءات معينة، تؤدي إلى تمييزها عن منافسيها وبالتالي تحقيق التفوق عليهم.

التكيف البيئي: القدرة على التواءم والانسجام بين المنظمة والبيئة.

الفهرس

المخلص

الإهداء

كلمة شكر

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة المصطلحات

الفهرس

16	مقدمة
23	1. التسويق وإدارة الجودة الشاملة
23	التمهيد
23	1.1. مدخل للتسويق
24	1.1.1. ماهية التسويق
24	1.1.1.1. تطور الفكر التسويقي
26	2.1.1.1. مفهوم التسويق
30	3.1.1.1. أهداف التسويق وأهميته
33	2.1.1. مكونات المزيج التسويقي
34	1.2.1.1. المنتج
40	2.2.1.1. التسعير
41	3.2.1.1. التوزيع
43	4.2.1.1. الترويج
44	3.1.1. بحوث التسويق ونظام المعلومات التسويقي
44	1.3.1.1. المفاهيم الأساسية
45	2.3.1.1. بحوث التسويق

46	3.3.1.1. نظام المعلومات التسويقي
47	2.1 المنظمة والتكيف البيئي
47	1.2.1 مفهوم البيئة التسويقية وأسباب دراستها
47	1.1.2.1 تعريف البيئة التسويقية
48	2.1.2.1 أسباب دراسة البيئة التسويقية
49	2.2.1 تحليل البيئة الخارجية العامة للمنظمة
49	1.2.2.1 المتغيرات السياسية والقانونية
49	2.2.2.1 المتغيرات الاقتصادية
49	3.2.2.1 المتغيرات الاجتماعية والثقافية
50	4.2.2.1 المتغيرات التكنولوجية
50	5.2.2.1 المتغيرات العالمية
50	3.2.1 دراسة البيئة الخارجية الخاصة (البيئة التنافسية)
51	3.1 مدخل لإدارة الجودة الشاملة
51	1.3.1 مبادئ أساسية حول إدارة الجودة الشاملة
52	1.1.3.1 تعريف الجودة وتطورها التاريخي
55	2.1.3.1 ماهية إدارة الجودة الشاملة
61	3.1.3.1 أهداف إدارة الجودة الشاملة وأهميتها
63	2.3.1 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتغييرات المصاحبة لمنهجيتها
63	1.2.3.1 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
64	2.2.3.1 التغييرات المصاحبة لمنهجية إدارة الجودة الشاملة
66	3.2.3.1 العوامل الأساسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة
67	4.2.3.1 معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
68	3.3.1 ماهية الإيزو وعلاقته بالمنظمة
68	1.3.3.1 ماهية الإيزو
74	2.3.3.1 المنظمة والإيزو 9000
76	3.3.3.1 مقارنة بين الإيزو وإدارة الجودة الشاملة
77	الخلاصة

78.....	2. الجودة التسويقية ورضا العميل.....
78.....	التمهيد.....
78.....	1.2 أساسيات حول رضا العميل.....
79.....	1.1.2 مفهوم رضا العميل.....
79.....	1.1.1.2 مفهوم العميل وأهميته.....
80.....	2.1.1.2 تعريف رضا العميل.....
82.....	3.1.1.2 محددات رضا العميل.....
83.....	2.1.2 ولاء العميل للمنظمة.....
84.....	1.2.1.2 مفهوم الولاء.....
84.....	2.2.1.2 وسائل بناء الولاء.....
85.....	3.2.1.2 الرضا مصدر الولاء.....
86.....	2.2 التسويق العلائقي.....
87.....	1.2.2 ماهية التسويق العلائقي.....
87.....	1.1.2.2 تعريف التسويق العلائقي.....
87.....	2.1.2.2 مهام التسويق العلائقي.....
88.....	3.1.2.2 أهمية التسويق العلائقي.....
88.....	2.2.2 أسس التسويق العلائقي.....
89.....	1.2.2.2 مرتكزات التسويق العلائقي.....
89.....	2.2.2.2 مستويات العلاقة مع العميل.....
90.....	3.2.2 تطبيق التسويق العلائقي.....
90.....	1.3.2.2 متطلبات تطبيق التسويق العلائقي.....
91.....	2.3.2.2 إدارة العلاقة مع العميل.....
94.....	3.2 الجودة الشاملة في التسويق.....
94.....	1.3.2 ماهية الجودة التسويقية.....
94.....	1.1.3.2 المفاهيم الأساسية للجودة التسويقية.....
95.....	2.1.3.2 تعريف الجودة التسويقية.....
96.....	3.1.3.2 مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التسويق.....
97.....	2.3.2 أسس الجودة التسويقية.....
97.....	1.2.3.2 خصائص مدخل الجودة الشاملة المرتبطة بالتسويق.....

98.....	2.2.3.2. أهمية تحسين فعالية الأنشطة التسويقية
99.....	3.2.3.2. متطلبات الجودة الشاملة في التسويق
100.....	3.3.2. أدوات الجودة الشاملة المستخدمة في التسويق
100.....	1.3.3.2. المقارنة التطويرية
104.....	2.3.3.2. انتشار وظيفة الجودة
107.....	3.3.3.2. إعادة هندسة العمليات
109.....	4.3.3.2. عوامل نجاح أدوات الجودة الشاملة في التسويق
110.....	4.3.2. تأثير شهادات الجودة الدولية الإيزو 2000، الإيزو 14000، الإيزو 9000 على الأنشطة التسويقية
110.....	1.4.3.2. شهادات أنظمة الجودة الإيزو 9000
112.....	2.4.3.2. مواصفة الجودة البيئية الإيزو 14000
114.....	3.4.3.2. المواصفة الدولية للجودة الإيزو 9000 : 2000
117.....	الخلاصة
118.....	3. دراسة حالة البناءات والمنشآت المعدنية
118.....	التمهيد
118.....	1.3. تقديم شركة البناءات والمنشآت المعدنية
118.....	1.1.3. النبذة التاريخية والبطاقة الفنية والتقنية لشركة البناءات والمنشآت المعدنية
118.....	1.1.1.3. نبذة تاريخية عن شركة البناءات والمنشآت المعدنية
120.....	2.1.1.3. البطاقة الفنية لشركة البناءات والمنشآت المعدنية
121.....	2.1.3. نشاط شركة البناءات والمنشآت المعدنية، وأهدافها
121.....	1.2.1.3. نشاط شركة البناءات والمنشآت المعدنية
121.....	2.2.1.3. أهداف شركة البناءات والمنشآت المعدنية
122.....	3.1.3. تحليل الهيكل التنظيمي لشركة البناء والمنشآت المعدنية
123.....	1.3.1.3. المديرية العامة
123.....	2.3.1.3. الأمانة العامة
123.....	3.3.1.3. خلية التخطيط والتسويق
124.....	4.3.1.3. المسؤول عن الجودة والمراقبة
124.....	5.3.1.3. المديرية التجارية

124.....	6.3.1.3. مديرية المحاسبة والمالية
125.....	7.3.1.3. مديرية تسيير الموارد البشرية.
125.....	8.3.1.3. مديرية التموين.
125.....	9.3.1.3. المديرية التقنية.
126.....	2.3. إستراتيجيتنا التسويق والجودة لدى شركة البناءات والمنشآت المعدنية.
126.....	1.2.3. المزيج التسويقي لدى شركة البناءات والمنشآت المعدنية.
126.....	1.1.2.3. إستراتيجية المنتج لدى شركة البناءات والمنشآت المعدنية.
127.....	2.1.2.3. إستراتيجية السعر لدى شركة البناءات والمنشآت المعدنية.
128.....	3.1.2.3. إستراتيجية التوزيع لدى شركة البناءات والمنشآت المعدنية.
128.....	4.1.2.3. إستراتيجية الترويج لدى شركة البناءات والمنشآت المعدنية.
129.....	2.2.3. نظام الجودة لشركة البناءات والمنشآت المعدنية حسب الأيزو.
129.....	1.2.2.3. تقديم الشركة، مجال التطبيق، مرجعية المعيار، التعريفات والمختصرات.
129.....	2.2.2.3. نظام إدارة الجودة العام للشركة.
130.....	3.2.2.3. مسؤولية الإدارة.
131.....	4.2.2.3. إنجاز المنتج.
133.....	5.2.2.3. القياس والتحليل والتحسين.
134.....	3.2.3. تأسيس نظام المعلومات التسويقي لإدارة الجودة الشاملة.
134.....	3.3. الدراسة الميدانية.
135.....	1.3.3. تقديم الدراسة الميدانية.
135.....	1.1.3.3. مشكلة وأهداف البحث.
135.....	2.1.3.3. الحاجة للمعلومات ومصادر الحصول عليها.
136.....	3.1.3.3. مجتمع الدراسة، طريقة المعاينة، ونوع وحجم العينة.
136.....	2.3.3. تنفيذ الدراسة الميدانية.
136.....	1.2.3.3. الدراسة الاستكشافية.
137.....	2.2.3.3. التصميم النهائي لقائمة الأسئلة.
138.....	3.2.3.3. إجراء الاستقصاء الميداني.
138.....	3.3.3. فرز البيانات المحصل عليها من الدراسة الميدانية وعرض نتائجها ثم تحليلها.
138.....	1.3.3.3. فرز الإستبانات المسترجعة عن طريق البرمجية الإحصائية SPSS.
140.....	2.3.3.3. عرض النتائج المتحصل عليها.

154.....3.3.3.3. تحليل النتائج المحصل عليها.

157.....الخلاصة

159.....خاتمة

164.....قائمة المراجع.

الملاحق

Summary

This research aims at explaining the effects of the organization's adoption for the principles of the total quality of management rather than the administration of marketing through total quality of management.

In fact, there are various aspects and different uses of the total quality of management methods. For instance The Proliferation of recruiting quality method , Re-engineering method, and Benchmarking method; that are aimed at satisfying the client. Client satisfaction so is basis of general quality that longs for mixing the marketing activities and orientating the marketing forces to enable the organization to know its clients' needs end desires that change over time.

As a part of our work, we have made a practical study in the CR metal company through which we came out with the following results:

1. There is an application of the general quality administration's methods.
2. There is a real effect of these principals on the marketing performances of this company.

The key words:

The total quality of management. Marketing, The marketing quality, Environmental adaptation, ISO.

مقدمة

1. إشكالية البحث:

يتسم عالم اليوم بمجموعة من التغيرات الاقتصادية والاجتماعية المتسارعة المتمثلة خصوصا في انتقال دول عديدة نحو نظام اقتصاد السوق- بكل ما يستلزمه هذا الانتقال من تحرير التجارة الخارجية، وتزايد الصراع على الأسواق وإرضاء العملاء، وكسب الميزات التنافسية -، وتنامي ظاهرة العولمة الاقتصادية بالموازاة مع تكثف عملية التكتل الاقتصادي الإقليمي، إضافة إلى التطور الهائل للتكنولوجيا في كل المجالات، وانفجار ثورة الاتصالات والمعلوماتية؛ مما وضع المنظمات على محك صعب أمام مواجهة شرسة، وحتم عليها التعايش معها للبقاء والاستمرار في فرض وجودها بالسعي الجاد للتكيف مع بيئتها، عبر نشاط التسويق الذي يهدف إلى كسب رضا العميل وربح ولأنه الدائم بتشكيل مزيج تسويقي يلبي حاجات العملاء الحاليين ورغباتهم المعلنة والضمنية وبالتالي الحفاظ عليهم واكتساب عملاء جدد.

ورغم ذلك قد لا تنجح المنظمة في تحقيق رضا عملائها كون قرارهم الشرائي لم يعد يعتمد على السعر لأن جودة المنتجات صارت تمثل أحد العوامل الرئيسية المحددة له، لذلك اتجهت المنظمات إلى تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها، كما ساهم انتشار المواصفة العالمية الإيزو 9000 في ترسيخ الاتجاه المذكور بحيث فرضت هذه المواصفة نفسها ولاقت قبولا عاما في معظم دول العالم. وتعتبر إدارة الجودة الشاملة نظاما يتكامل مع كل نظم المنظمة الإدارية والإنتاجية والتسويقية، ويتشابك مع كافة مجالات النشاط ومستوياته، مما يجعل تطبيقه يقتضي إدخال تغييرات مستمرة وتحسينات متواصلة على عدد من الأنشطة والفعاليات في إطار منهجية متكاملة تمكن المنظمة من الوصول إلى الريادة في مستوى جودة منتجاتها، وصولا إلى تحقيق رضا العملاء.

وعلى اعتبار أن نظام الجودة الشاملة قائم على مجموعة من العمليات الفردية المترابطة التي تتم في كل وظائف المنظمة باختلاف طبيعتها لتحقيق هدف النظام ككل بشكل فعال وبصفة مستمرة، ومع اختلاف النتائج في كل وظيفة نجد أنه في بعض الأحيان لا يمكن تحقيق هدف النظام بسبب خلل في أي وظيفة من وظائف المنظمة، وهذا كان نقطة التحول والاتجاه نحو دراسة الجودة الشاملة في التسويق،

باعتباره من الوظائف الأساسية التي تركز أنشطتها على تلبية متطلبات العملاء و تحقق رضاؤهم في نفس الوقت.

تركز النظرة التسويقية لمدخل إدارة الجودة الشاملة على الاهتمام بحاجات العميل و رغباته، وتصميم المنتجات من سلع وخدمات وأفكار لمواجهة هذه الاحتياجات وتصميم خطط وإجراءات الإنتاج وحصص النتائج ثم تطبيق ما سبق على مصادر التوريد والتوزيع.

كما تقوم إدارة الجودة الشاملة على الإيمان بأن الجودة العالية للمنتج وما يرتبط بها من رضا العميل يمثل مفتاح النجاح لأي منظمة حيث تتطلب المنافسة العالمية من أي منظمة أربع خصائص رئيسية هي:

- فهم ماذا يريد العميل وإشباع حاجاته و رغباته وقت طلبها وبأقل تكلفة.
- الإمداد بالمنتجات بجودة عالية وبشكل ثابت ومستقر.
- مجالات التغيير في النواحي التكنولوجية والسياسية والاجتماعية.
- توقع احتياجات العميل في الفترات الزمنية للمستقبل.

حيث أن إدارة الجودة الشاملة تدعو إلى:

- تحريك براعة ومواهب وقدرات جميع العاملين بالمنظمة؛
- إرضاء العملاء الحاليين والمتوقعين، مع المحافظة على التحسين المستمر لكل شئ قد يؤدي إلى زيادة هذا الرضا وزيادة الربح.

ومفهوم التسويق هو تحديد حاجات العملاء و رغباتهم ومن ثم تطوير المنتجات التي تشبعها من خلال العناصر الأربعة للمزيج التسويقي؛ نجد أن تطبيق مفهوم الجودة الشاملة على العملية التسويقية قد يؤدي لتحسين كفاءة وفعالية المنظمة ومن ثم رفع قدرتها التنافسية وزيادة الأرباح.

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

إلى أي مدى تطبق شركة البناءات والمنشآت المعدنية الجودة الشاملة خاصة فيما يتعلق

بتحسين فعالية الأداء التسويقي؟

ومن أجل الإحاطة والإلمام بجميع جوانب الموضوع قمنا بتقسيم الإشكالية الرئيسية إلى السؤالين

الفرعيين الآتيين:

- أ. هل تطبق شركة البناءات والمنشآت المعدنية مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تسييرها للمنظمة ؟
- ب. هل هناك علاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالشركة التي نحن بصدد دراستها وفعالية الأداء التسويقي لها ؟

2. فرضيات البحث:

- انطلاقاً من الإشكالية وقصد تسهيل الإجابة على الأسئلة المطروحة ارتأينا طرح الفرضيتين التاليتين:
- أ. تتوفر بشركة البناءات والمنشآت المعدنية المتطلبات الأساسية لوضع مفهوم الجودة الشاملة موضع التطبيق العملي.
- ب. توجد هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيرات الجودة الشاملة كمتغيرات مستقلة وتأثير تطبيقها على تحسين فعالية الأداء التسويقي بشركة البناءات والمنشآت المعدنية.

3. أهداف البحث:

- يمكننا إجمال الأهداف المرجوة من هذا الموضوع فيما يلي:
- أ. محاولة التعريف بالمفاهيم الأساسية لكل من التسويق وإدارة الجودة الشاملة وإزالة الغموض المرتبط بهما، ثم إلقاء الضوء على العلاقة التي تربطهما؛
- ب. تصور مفهوم مورد عميل ابتداءً من البيئة الخارجية مرورا بالبيئة الداخلية ووصولاً إلى البيئة الخارجية مرة ثانية، وإعطاء أولوية ترسيخ هذا المفهوم في البيئة الداخلية؛
- ج. تحديد مدى توفر متطلبات تطبيق الجودة الشاملة بالشركة البناءات والمنشآت المعدنية؛
- د. المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية.

4. أسباب اختيار الموضوع:

- يرجع اختيار هذا الموضوع إلى مجموعة من الأسباب نذكر من أهمها:
- شمولية الموضوع إذ يحمل في طياته مواضيع متشعبة ودقيقة في ذات الوقت وتصب في عمق التسيير؛
 - ظاهرة العولمة التي ألغت عاملي الوقت والمسافة حيث أصبحت كل المنتجات متوفرة على مستوى العالم كله، وهكذا يتوقف بقاء المنظمة واستمرارها على مدى قدرتها تحقيق رضا العملاء بإرسال منتجات جديدة تتميز بتصميم محكم لكافة العمليات المرتبطة بها؛
 - عدم تطرق الرسائل التي تناولت بالبحث موضوعي إدارة الجودة الشاملة والتسويق إلى العلاقة التي تربطهما؛
 - إمكانية إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع.

5- أهمية البحث:

أ. يحاول هذا البحث المساهمة في تناول أحد الموضوعات التي تعاني من ندرة نسبية في المكتبات العربية، ونقص واضح في الإطار النظري يوصف الأبعاد الأساسية للجودة الشاملة في التسويق لذلك تتبع الأهمية الأولى لهذا البحث في محاولته تقديم هذا المدخل الفلسفي الجديد من الناحية التسويقية وصولاً لتحقيق الجودة التسويقية.

ب. يعتبر التسويق من أهم الوظائف الأساسية للمنظمات، والمسؤول الأول عن تعريف المنتجات التي تقدمها المنظمات وصولاً للعملاء وفي ظل المنافسة العالمية الشديدة التي بدأت تلقى بضلالها على جميع الوحدات الاقتصادية وظهور بعض الأساليب الإدارية الحديثة على ساحة الإدارة على المستوى العالمي مما كان له الأثر البالغ على المنظمات بصفة عامة وعلى النشاط التسويقي بصفة خاصة، حيث أصبح ممارسة النشاط التسويقي بحاجة إلى مدخل حديث يمكنه من ممارسة مهامه بكفاءة وفعالية حتى تتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها ومواجهة التحديات التي تفرضها عليها البيئة المحيطة.

6. حدود البحث :

أ. تتمثل الحدود المكانية في شركة البناءات والمنشآت المعدنية بالبلدية، كما تم التربص من 2007/05/01 إلى 2008/01/31.

ب. تتمثل الحدود الزمنية للبيانات التي تم الحصول عليها في سنة 2007.

ج. إن البيانات التي تم جمعها والمتعلقة بمؤشرات تطبيق الجودة الشاملة في شركة البناءات والمنشآت المعدنية قد لا تطابق الواقع العملي، لأنها تعكس ما يحدث بهذه الشركة من وجهة نظر العاملين، الأمر الذي قد لا يتطابق مع ما يحدث بالفعل أو قد يكون بعيد عنه بعض الشيء، ومن ثم يجب توخي الحذر في تعميم نتائج الدراسة الميدانية.

7. صعوبات البحث:

يعتبر موضوع الجودة التسويقية من المواضيع الحديثة على المستوى العالمي والعربي لذلك فإن عدداً من الصعوبات واجهت الباحثة من هذه المجالات منها:

- الدراسات الأكاديمية السابقة قليلة نوعاً ما على مستوى الجامعات العربية وخاصة الجزائرية؛
- تأخر تطبيقها في معظم الدول العربية عامة وفي الجزائر خاصة مما يجعل السلسلة الزمنية للمعطيات قصيرة لا تكفي لإجراء تحليل عميق ورصد الاتجاهات العامة للظاهرة.

8. منهج البحث:

لقد حاولنا في عملنا هذا أن نقوم بإتباع بعض المناهج و التقيد باستخدام أدوات هذه المناهج ، للتوصل إلى استقاء البحث جوانبه المنهجية، وأيضا كطريق نتبعه للوصول إلى ما نبتغيه من هذه الدراسة ، لهذا قمنا بمحاولة توظيف المناهج التالية :

أ. استخدام المنهج الوصفي في الجزء النظري للبحث، من خلال المراجع والرسائل العلمية والدوريات والدراسات العربية والأجنبية المتخصصة والتي تتناول هذا المدخل سواء من الناحية الأكاديمية أو التطبيقات العملية لبعض المنظمات التي طبقت هذا المدخل بنجاح، وكذلك المواقع الالكترونية والأبحاث وأوراق العمل المقدمة في المؤتمرات والندوات ذات العلاقة بموضوع البحث بما يسهم في تشكيل خلفية علمية يمكن أن تفيد في إثراء الجوانب المختلفة للبحث؛

ب. استخدام المنهج الاستقرائي للتعرف على مواقف العاملين بشركة البناءات والمنشآت المعدنية وآرائهم؛

ج. اعتماد المنهج التحليلي لتحليل الأفكار والنتائج المتوصل إليها من استقراء الأشكال والجداول؛

د. استعنا بالمنهج الإحصائي باستعمال البرمجية الإحصائية SPSS قصد عرض نتائج الاستبيان وتحليلها للوصول إلى الاستنتاجات والاقتراحات.

9. الدراسات السابقة:

لم نوفق في الحصول على الدراسات التي عالجت موضوع المذكرة على النحو الذي جاءت به، غير أن بعضها تعرض للموضوع من زاوية أخرى فلكل منها مجال اهتمام و نقطة ارتكاز:

1. إيهاب صلاح حسن برعي، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في فاعلية أداء الأنشطة التسويقية بشركات الغزل والنسيج، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2003؛ أشارت الدراسة إلى أن الجودة الشاملة والتسويق فلسفتا عمل مكملتا لبعضهما البعض، فهما يضعان رضاء العميل في القلب. فالتسويق بالإستماع لصوت العميل وتجميع وتحليل البيانات عن حاجات ورغبات العملاء، أما الجودة الشاملة فتعمل على جودة الأداء والتحسين المستمر وتجعل التسويق يتجه للتميز والتكامل بصورة فعالة ومنظمة، ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

* يؤدي الأداء التعاوني لكل من التسويق والجودة الشاملة إلى تحقيق الجودة التسويقية.

* الجودة الشاملة والتسويق يدعم كل منهما بطريقته الخاصة بهدف الوصول إلى رضاء العميل.

2. زواق عبد العزيز، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة مجمع صيدال"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2006.؛ ألقى فيها الضوء على مستلزمات تطبيق إدارة الجودة

الفصل 1

التسويق وإدارة الجودة الشاملة

التمهيد:

يعتبر نشاط التسويق من الأنشطة الهامة في المنظمات مهما كان نشاطها، نتيجة للتغيرات المستمرة التي تتصف بها البيئة الحالية، باعتباره النافذة التي تطل من خلالها المنظمة على البيئة التسويقية، حيث يقوم التسويق بمراقبة ومتابعة عوامل البيئة التسويقية ليوفر معلومات تبني إدارة المنظمة خططها وقدراتها على أساسها، لكي تتمكن من إرضاء العميل الذي يعد بؤرة اهتمامها وسر بقائها في السوق.

تعد إدارة الجودة الشاملة نظاما لترجمة حاجات العملاء ومتطلباتهم في كل عملية ونشاط في المنظمة بدءا من التصميم والإنتاج حتى التصنيع ثم البيع والتوزيع، وبالتالي تعتبر الجودة الشاملة تطورا لنظام الاستعمالات والاستخدامات لتوجيه إدارة المنظمة نحو إسعاد العميل.

سننظر في هذا الفصل لماهية التسويق ومكونات المزيج التسويقي وكذا نظام المعلومات المتعلقة بالمنظمة، ثم نتعرف على البيئة التسويقية للمنظمة وأسباب دراستها، وأخيرا سنتناول التطور التاريخي للجودة الشاملة وماهيتها وتتبعها بمراحل تطبيقها والتغيرات المصاحبة لمنهجيتها، وأخيرا سنوضح علاقة المنظمة بالإيزو والفرق بينه وبين إدارة الجودة الشاملة.

1.1. مدخل للتسويق

لقد أثار التسويق منذ ظهوره اهتمام العديد من الباحثين والدارسين نتيجة للمنافسة العنيفة والشراسة التي فرضتها بيئة المنظمة، والتي تعد وليدة التطور الاقتصادي العالمي حيث أصبح إرضاء العميل محور بؤرة اهتمام المنظمة.

سنعمل في هذا المبحث على توضيح الفكر التسويقي بتقسيمه إلى مطلبين، نتناول في المطلب الأول تطور الفكر التسويقي عبر الزمن، وننظر في المطلب الثاني إلى مفهوم التسويق.

1.1.1.1. ماهية التسويق

سنناقش في هذا المطلب تطور الفكر التسويقي عبر الزمن، ثم نتطرق إلى مفهوم التسويق، وأخيرا سنتناول أهداف التسويق وأهميته.

1.1.1.1.1. تطور الفكر التسويقي

على الرغم من تواجد التسويق منذ زمن بعيد الغاية بمفهوم يدعى الآن بالمقايضة القائمة على التبادل [1] ص 17، فإن هذا النشاط قد تغير بشكل كبير عبر الزمن، ولإدراك كيفية تغيره، سنقوم باستعراض تطوره التاريخي عبر أربعة مراحل أساسية.

1.1.1.1.1. المفهوم الإنتاجي

لقد ساد هذا المفهوم الولايات المتحدة الأمريكية إبان الثورة الصناعية [2] ص 34 حتى حدوث الكساد الكبير (1910-1929)، و أهم مميزات هذه المرحلة هي ظاهرة سوق البائعين التي سادت غالبية الصناعات إن لم يكن كلها [3] ص 43، حيث كان الطلب على المنتجات يفوق الكميات المعروضة منها، الأمر الذي جعل المنظمات تنتج أكبر قدر ممكن وبأعلى جودة ممكنة [4] ص 17 لتلبية طلبات العملاء المتزايدة. وقامت مثل هذه الفلسفة الفكرية على أساس الفرض الاقتصادي الشهير "العرض يخلق الطلب الخاص به"، ويعني ذلك أن على المنظمة أن تركز جهودها في عملية الإنتاج [5] ص 20.

2.1.1.1.1. المفهوم البيعي

بين فترة الثلاثينات والخمسينات من القرن الماضي (1930-1950) كان العرض في تزايد حتى أصبح متعادلا مع الطلب أو يزيد عنه قليلا، نتيجة للأزمة الاقتصادية العالمية التي زرعت تخوف العملاء من حدوث المشكلات، فعمد البعض منهم إلى خفض الاستهلاك [2] ص 34، وتوجه البعض الآخر إلى الادخار، مما أدى إلى فيض في كميات المنتجات، وظهرت مشكلة تصريفها [6] ص 25 وأصبحت المنظمات تبحث عن كيفية بيع وتصريف هذا الكم الكبير والهائل من المنتجات؛ ومن هنا بدأ بريق وظيفة البيع يخطف الأبصار. وبدأ الاهتمام بها يزداد مع مرور الوقت ويتعاضم.

يعد المفهوم البيعي بتركيزه على نشاط البيع نقيضا للمفهوم الإنتاجي الذي لا يعطي أي تركيز يذكر للعملية البيعية؛ وعلى كل حال فإن كلا المدخلين لا يعيران اهتماما لحاجات العميل ورغباته [7] ص 20.

3.1.1.1.1. المفهوم التسويقي

كان الجو بعد نهاية الحرب العالمية الثانية مهياً لظهور فلسفة جديدة تحكم توجه الإدارة في أدائها لأعمالها، نتيجة التغير في سلم تفضيلات العميل، وتدفق كمية كبيرة من المنتجات وازدياد درجة تنوع وتباين التصميمات الخاصة بنوعية المنتج ذاتها، فاحتدمت المنافسة وتغيرت حالة السوق من سوق بائعين يتميز بعجز في المنتجات إلى سوق مشتريين يتميز بوجود فائض منها 2 ص 35، ومن هنا بدأ التركيز على التسويق والاهتمام به يظهران للعيان أكثر فأكثر؛ وأصبحت المنظمة تنظر إلى الأمور بأسلوب من الخارج إلى الداخل إذ تبدأ أعمالها من السوق أولاً 8 ص 32؛ مما أدى إلى انتقال العميل إلى بؤرة الاهتمام بعد أن كان مهمشاً.

يمكن القول إن المفهوم التسويقي يقوم على تكامل كل الأنشطة التسويقية وتعاونها لتحقيق هدف المنظمة في إشباع حاجات العملاء ورغباتهم، وزيادة الأرباح طويلة الأجل؛ وهو بذلك يقوم على أربعة ركائز أساسية هي [9] ص ص 43-44:

1. التركيز على السوق.
 2. التوجه بالعميل.
 3. التسويق المتكامل.
 4. تحقيق الأرباح يكون بالضرورة عن طريق إرضاء العميل.
- يقوم التسويق على فكرة أساسية مؤداها أن العميل يجب أن يحتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية بالنسبة للمنظمة، وأنه حتى تضمن هذه الأخيرة بقاءها أو تحقيقها لأهدافها المتمثلة في النمو، التوسع أو الربحية فإنه يجب عليها أن توجه جهداً خاصاً لخدمة عملائها وإشباع حاجاتهم وتحقيق رغباتهم، وضمان رضائهم عما تقدمه من منتجات [10] ص 19.

4.1.1.1.1. المفهوم الاجتماعي للتسويق

ظهر هذا المفهوم كنتيجة للانتقادات الموجهة للمنظمات التي تدعي تطبيق المفهوم الحديث للتسويق، لأنها بالغت في تدليل العميل ومحاولة إرضائه عن طريق إشباع رغباته بغض النظر عن الاعتبارات البيئية وضرورة الحفاظ على الموارد الاقتصادية [2] ص 40. قد يشبع المنتج حاجات العميل ورغباته، ومع ذلك فإنه لا يفي بمسؤولياته تجاه المجتمع ككل [9] ص 49 وهناك العديد من الأمثلة التي تؤكد ذلك، ونذكر منها محلات الأكل الخفيف التي تقدم وجبات سريعة بالسعر المناسب وفي المكان المناسب وبالتالي فهي تشبع حاجات العميل ورغباته لكن في نفس الوقت تتغاضى عن مصلحته؛ يمكن القول مما سبق أن المفهوم الاجتماعي للتسويق يقوم على ثلاثة عناصر أساسية:

1. التركيز على حاجات المجتمع.
2. تكامل مفردات النظام.

3. التركيز على رفاهية المجتمع.

2.1.1.1. مفهوم التسويق

سنحاول فيما يلي تسليط الضوء على مفهوم التسويق وذلك بتعريفه ومن ثم استنباط مبادئه الأساسية.

1.2.1.1.1. تعريف التسويق

لقد تعددت التعاريف المرتبطة بالتسويق وتتنوع تبعاً لاتساع الأنشطة التي ينطوي عليها هذا المفهوم وتنوعها من جهة، والتطورات التي طرأت عليه عبر الزمن من جهة ثانية، سنورد فيما يلي أهم هاته التعاريف قصد الوصول إلى تعريف موضوعي.

لقد عرف فيليب كوتلر التسويق سنة 1980 بأنه: "نشاط إنساني يهدف إلى إشباع الاحتياجات والرغبات من خلال عمليات تبادلية" [9] ص 10.

يتضح من هذا التعريف بأن هذه الأنشطة هي أنشطة إنسانية غايتها وهدفها إشباع حاجات الإنسان من المنتجات، عن طريق عملية التبادل بين الطرفين.

أما ماكارتي فقد وضع تعريفاً سنة 1981 مفاده أن التسويق: "هو العملية الاجتماعية التي توجه التدفق الاقتصادي للسلع والخدمات من المنتج إلى العميل بطريقة تضمن إشباع رغبات العملاء وتحقق أهداف المنظمة" [11] ص 3.

يجمع هذا التعريف بين مصلحة المنظمة والعميل، ويظهر ذلك من خلال مناقشة مكوناته على النحو التالي:

لا يحل التسويق محل الأنشطة المعتادة الخاصة بالإنتاج والتمويل والتخزين، بل يعتبر نشاطاً يمد هذه العمليات بالتوجيهات حتى يمكنها من اتخاذ قراراتها في ضوء تحقيق التوافق بين مصلحة المنظمة والعميل. وهذا يعني أن التسويق يبدأ بهذا الأخير وليس بالعملية الإنتاجية، وأنه هو الذي يحدد ما هي المنتجات التي تصنع، ويمتد إلى أبعد من ذلك حيث يعتبر مسؤولاً عن القرارات الخاصة بالتصميم والتعبئة والإعلان والبيع.

كما عرفته الجمعية الأمريكية للتسويق سنة 1985 بما يلي: "هو عملية تخطيط وتنفيذ كل ما يتعلق بوضع تصور وتسعير وترويج وتوزيع للأفكار والسلع والخدمات من أجل إيجاد تبادلات تشع أهداف الأفراد والمنظمات" 12 ص 40.

إن من أهم مزايا هذا التعريف ما يلي:

أ. يفترض أن التسويق كنشاط تتم ممارسته بواسطة المنظمات المختلفة، لذا يكون نافعا للعميل وللمنظمات ويعمل على تحقيق أهدافهم.

- يلاحظ أن الحاجة غير المشبعة قد تفرض على الفرد تصرفين أساسيين هما:
- أ. التطلع إلى إشباع الحاجة. ب. محاولة تقليل مستواها.
 2. الرغبات: الرغبة هي الوسيلة التي يتم من خلالها إشباع الحاجة [16] ص3 أي أنها مرحلة متقدمة من الحاجات، فبعد معرفة الحاجات المختلفة للأفراد تصبح الرغبة هي المحدد الأساسي لاتخاذ قرار الشراء أو عدمه؛ ومثال ذلك: الرغبة في إشباع حاجة الطعام من خلال تناول وجبات خفيفة أو أطعمة فاخرة.
 3. الإمكانيات والقدرات: تعد الإمكانيات والقدرات أحد المحددات الرئيسية لحاجات العميل ورغباته؛ ويمكن تحديدها من ثلاث جهات مختلفة:
 - أ. العميل ذاته: إذ يفترض أن تدور حاجاته في فلك إمكانياته وقدراته التي لا تقتصر فقط على الجانب المادي أو المالي أو النقدي للحصول على السلع والخدمات التي تشبع حاجاته ورغباته، بل تمتد إلى الجانب الثقافي والمعرفي والحضاري وغيرها من الاعتبارات.
 - ب. سياسة المنظمات التي تقدم السلع والخدمات وتوجهاتها.
 - ج. سياسات وخطط ودور الحكومات والأجهزة الرسمية وما تقدمه من معلومات، وما تدعم به المنظمات في تقديمها للسلع والخدمات التي يحتاج إليها العميل [17] ص24.
 4. الطموحات: قد تختلف طموحات العميل مع إمكانياته وقدراته، فمثلا نجد أفرادا لديهم طموحات أعلى بكثير من إمكانياتهم وقدراتهم فيبذلون قصارى جهدهم لتحسينها كي يشبعوا حاجاتهم ورغباتهم المتنوعة والمتجددة، والعكس صحيح.
 - يتحتم على وظيفة التسويق أن تتعرف على هذه الطموحات؛ ثم تعمل على تنميتها وتطويرها بما ينشط الطلب على المنتجات لتحقيق حاجات العملاء ورغباتهم.
 - إضافة إلى ذلك تعد تنمية الطموحات وتطويرها من متطلبات الإبداع والابتكار والتجديد، حيث تبدو الحاجة إلى ذلك جلية مع نمو الطموحات؛ مما يتطلب البحث عن أساليب وأدوات جديدة لإشباع الحاجات وتحقيق الرغبات.
 5. الطلب: الطلب هو الرغبة المعززة بالقدرة والاستعداد للشراء من أجل الحصول على منتج محدد.
 6. المنتجات: إن وجود الحاجات والرغبات الإنسانية وظهور الطلب عليها يتطلب وجود منتجات لإشباعها.
 7. التبادل: تتم عملية التبادل بتوافر الأركان الخمسة التالية [17] ص28:
 - أ. طرفان أو أكثر لكل منهما شخصية اعتبارية.
 - ب. لدى كل طرف شيء ذو قيمة من وجهة نظره .

- ج. لدى كل طرف الأهلية التي تمكنه من قبول أو رفض ما يعرضه أو يقدمه الطرف الآخر.
- د. لدى كل طرف قدر من المعرفة يمكنه من المقارنة والمفاضلة بين المصادر والعروض المختلفة لاختيار أفضلها.
- ه. لكل طرف القدرة على الاتصال والتعامل مع الطرف الآخر سواء مباشرة أو من خلال وسيط واحد أو أكثر.
8. المعاملات: تعتبر المعاملات الوحدة الأساسية للتبادل، ويفترض أنه بتوافر أركان هذا الأخير تتم المعاملات بين الأطراف، كما أنها تغطي الجوانب التالية:
- أ. مواصفات المنتج وجودته.
- ب. كمية الصفقة أو حجمها.
- ج. السعر ونظام الدفع، وما يرتبط به من التسهيلات وخدمات ما بعد البيع وغيرها من مزايا.
- د. توقيت إبرام المعاملة وكذا توقيت استلام المنتج.
- ه. مكان الاتفاق وتسليم المنتج.
9. السوق: يقودنا مفهوم التبادل والمعاملات في النهاية إلى مفهوم السوق، الذي يستعمل للتعبير على تلك الفئات التي لديها حاجات ورغبات محددة، وتلك التي لديها ما تقدمه لإشباع هذه الحاجات والرغبات، إضافة إلى توفر عنصري الاستعداد والقدرة الشرائية وإمكانيات الاتصال بينهما ليتم التبادل وإبرام المعاملات [18] ص ص 13- 15.

3.1.1.1. أهداف التسويق وأهميته

1.3.1.1.1. أهداف التسويق

نذكر من بين هذه الأهداف ما يلي: [19] ص 28

1. تعظم حصة المنظمة في السوق أو من مبيعات المنتج وتقاس هذه الحصة كالآتي:

$$\text{حصة المنظمة من مبيعات المنتج} = \frac{\text{حجم مبيعات المنظمة}}{100 \times \text{إجمالي حجم مبيعات المنتج}}$$

2. تحقيق رقم معين من الأرباح الناجمة عن عملية البيع، إذ يعتبر رجل التسويق مهندساً مهمته الأساسية توليد المكاسب والأرباح من المبيعات.
3. التنبؤ بحاجات ورغبات العملاء والقيام بالأنشطة اللازمة لإشباعها سواء كانت مرتبطة بسلعة أو خدمة أو فكرة معينة.
4. تحقيق مستوى عالٍ من رضا العميل وإسعاده.
5. المحافظة على المركز التنافسي للمنظمة وتنميته.

2.3.1.1.1. أهمية التسويق

تتوتر مقومات عملية المبادلة بين طرفين ,كما ذكرنا سابقا ,عندما يكون لدى الطرف الأول سلعة أو خدمة أو فكرة يرغب في توزيعها أو نشرها، ويرغب الطرف الآخر في الحصول على هذه السلعة أو الخدمة أو الفكرة في نفس الوقت؛ لكن قد لا تتم هذه العملية نظرا لاحتمال وجود عدد من الفجوات المتمثلة في: [7] ص12

1. الفجوة المكانية:

هي الانفصال الجغرافي بين طرفي المبادلة المحتملة، فالمنتج عادة ما يتم إنتاجه في منطقة جغرافية معينة أو عدة مناطق محددة لكنه يستهلك أو يستخدم على مستوى الدولة ككل، أو على مستوى عالمي.

2. الفجوة الزمنية:

عادة ما لا يستطيع طرفا المبادلة المحتملة أن يقوموا بإنهاء عملية المبادلة في نفس الوقت الذي يتم فيه إنتاج المنتج موضع المبادلة بينهما، حيث لا بد أن يتم نقله من مكان الإنتاج إلى مكان الاستهلاك، وهذا يستغرق بعضا من الوقت، ويطلق على هذا الانفصال اسم الفجوة الزمنية.

3. الفجوة الإدراكية:

قد لا يدرك طرفا المبادلة المحتملة العرض الذي يقدمه أحد الأطراف للطرف الآخر، وهذا ما يطلق عليه اسم الفجوة الإدراكية.

وبالتالي لا بد على المنتج أن يعرف حاجات العميل ورغباته لكي لا يعمل على توفيرها، وفي المقابل لا بد أن يعرف العميل ما هو متاح لدى المنتج والسعر الذي يقدمه.

4. فجوة الملكية:

يملك المنتج ما يقوم بإنتاجه ولكنه لا يحتاجه، أما العميل فيحتاج هذا المنتج لكن لا يمتلكه، وهذا ما يطلق عليه اسم فجوة الملكية.

5. فجوة القيمة:

عادة ما يضع طرفا المبادلة المحتملة قيما مختلفة للشيء موضع المبادلة، فالمنتج يحدد قيمة منتجاته وفقا لتكلفة الإنتاج، والسعر السائد في السوق، أما العميل فيحدد قيمة المنتج محل المبادلة من وجهة نظر الفوائد التي يجنيها من وراء استعماله، وكذلك من وجهة نظر قدرته الشرائية، ويعرف هذا الاختلاف باسم فجوة القيمة.

انطلاقا مما سبق يمكننا الوصول إلى أهمية التسويق كما يلي:

أ. التسويق يغلق فجوات المبادلة: يستطيع النشاط التسويقي أن يقيم جسور فوق الفجوات السابقة من خلال القيام بعدد من الأنشطة التسويقية المحددة والتي يمكن جمعها في أنشطة الملكية وأنشطة الإمداد والتوزيع، والأنشطة المساعدة.

- الأنشطة الخاصة بالملكية: ترتبط بعملية الشراء والبيع للمنتج موضع المبادلة، وتتضمن عملية البيع القيام بالترويج للمنتج من خلال الإعلان والبيع الشخصي، أو من خلال تنشيط المبيعات، أما الشراء فيتضمن البحث عن المنتجات البديلة المتاحة للعميل وتقييمها.
- ومنه فعملية البيع تساعد في غلق الفجوات الإدراكية والملكية والقيمة، أما عملية الشراء فتساعد على غلق فجوتي الملكية والقيمة.
- الأنشطة الخاصة بالإمداد والتوزيع: تتضمن عمليتا النقل والتخزين اللتان تعملان على التغلب على الفجوتين المكانية والزمنية عن طريق توفير المنتج في المكان والوقت المناسبين للعميل.
- الأنشطة المدعمة أو المساعدة: تتضمن القيام بتمويل المنتجات، وتزويد السوق بالمعلومات، وتقييم السوق.

تعتبر مثل هذه الأنشطة رئيسية في التغلب على الفجوات الزمنية والإدراكية والملكية والقيمة.

ب. التسويق يحقق مجموعة من المنافع: تقوم المنظمات مهما كان نوع نشاطها إنتاجيا كان أو خدميا، هدفها تحقيق الربح أو غيره بوظيفتين أساسيتين هما الإنتاج والتسويق، بمعنى آخر غلق الفجوات المحتملة بين طرفي المبادلة، وبالتالي تحقيق مجموعة من المنافع [2] ص 19.

ويمكن تقسيم المنفعة إلى أربعة أنواع أساسية هي:

- المنفعة الشكلية: ويتم تحقيقها حينما تقوم المنظمة بتعديل المواد الخام ومدخلات الإنتاج إلى منتجات؛ وعلى الرغم من أن تحديد المواصفات النهائية للمنتج هو من مسؤولية النشاط التسويقي، إلا أنها تبقى من اختصاص الوظيفة الإنتاجية.
- المنفعة المكانية: يقوم النشاط التسويقي بتحقيق المنفعة المكانية من خلال حصول العميل على حاجاته ورغباته في المكان المناسب، دون تحمل الصعاب، أو بذل جهد إضافي لتحقيق ذلك.
- المنفعة الزمنية: تعني العمل على إتاحة المنتج للعميل في وقت طلبه، فعادة ما يرغب هذا الأخير في وجود المنتج وقت الحاجة إليه وليس في وقت إنتاجه، كأن تقوم المنظمة بإنتاج منتج في فصل معين، لكن يرغب العميل في الحصول عليه في فصل آخر.
- المنفعة الحيازية: والتي تتحقق في نقل ملكية المنتجات من المنتج إلى العميل، حتى يتسنى له الانتفاع بها.

يعد النشاط التسويقي مسؤولا عن تحقيق كل من المنفعة المكانية والزمنية والحيازية، إضافة إلى تأثيره بشكل كبير في تحقيق المنفعة الشكلية كما بينا سالفا.

ج. يساعد نجاح النشاط التسويقي في المنظمة على تحقيق أهدافها العامة أو المحددة: كهدف البقاء والاستمرار، وغزو الأسواق المحلية والدولية من خلال اكتشاف الفرص التسويقية في هذه الأسواق، لكن فشل هذا النشاط يسبب الكثير من المشاكل باعتبار التسويق حلقة وصل بين المنظمة والمجتمع.

وهنا تظهر أهمية إدارة التسويق في تزويد الإدارة العليا للمنظمة بالمعلومات والدراسات اللازمة عن حاجة المجتمع إلى بعض المنتجات إضافة إلى تقييم الحالية.

د. تحقيق الكثير من فرص التوظيف: حيث يتطلب وجود نشاط تسويقي بالمنظمة تعيين عمالة في عدة مجالات (رجال البيع، الإعلان، الدعاية، البحوث... الخ).

هـ. يساعد التسويق على الابتكار والبحث والتطوير والنمو: وبالتالي تحقيق الرفاهية والتقدم للمجتمع.

2.1.1. مكونات المزيج التسويقي

يعرف المزيج التسويقي بأنه خليط من الأنشطة التسويقية، التي يمكن التحكم فيها بواسطة المنظمة، والموجهة إلى قطاع سوقي معين [20] ص 41 .

كما يعرف بأنه مجموعة الخطط والسياسات التي تمارسها الإدارة التسويقية بهدف إشباع حاجات العملاء و رغباتهم؛ وان كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي يتأثر بالآخر [21] ص 21. ومنه يمكن أن يحقق المزيج التسويقي فكرة إرضاء العميل عن طريق تكامل مجموعة من المتغيرات والأنشطة التسويقية.

يقوم المزيج التسويقي على فكرة أساسية مفادها عدم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المتمثلة في الإشباع الكفء لحاجات العملاء ورغباتهم من المنتجات باستخدام عنصر واحد فقط من عناصر التسويق المتعددة. فهي لم تقدر على تحقيق ذلك وبلوغه من خلال المنتج الذي تقدمه إلى السوق، ولا من خلال إضافة عنصر أو عنصرين آخرين إلى تلك المنتجات؛ وهذا يعني أن إنتاج المنتج بالخصائص المطلوبة وتسعيه لا يكونان مزيجا مناسباً وملائماً لتحقيق أغراض السوق المستهدف؛ طالما أن البرنامج التسويقي لا يتضمن شيئا عن كيفية جعل المنتج الذي تم تسعيه متاحا ومتوفرا للعملاء في الأوقات المناسبة والأماكن الملائمة والكميات المطلوبة. لذا استوجب الأمر إضافة عنصر التوزيع. ورغم ذلك مازال البرنامج التسويقي يعاني من القصور بسبب عدم احتوائه على الأنشطة التي يمكن من خلالها تحفيز العملاء وحثهم على شراء المنتجات المعروضة للبيع، طالما أن هاته العملية لا تتم بشكل آلي وميكانيكي من قبل العملاء. مما استلزم إضافة الأنشطة التي تهدف إلى حثهم ودفعهم إلى شراء المنتجات وتفضيلها على مثيلاتها المنافسة، وهو ما يسمى بالترويج [3] ص ص 21- 22.

وعليه أصبح المزيج التسويقي مكونا من أربعة عناصر أطلق عليها ماكارتي اسم (4P's)، وهي: المنتج "Product"، السعر "Price"، التوزيع "Place"، الترويج "Promotion".

وقد وضع رجال التسويق ترجمة لعناصر المزيج التسويقي من وجهة نظر العملاء لتكون (4C's) وهي: القيمة المعطاة للعمل، التكلفة التي يتحملها العميل، الراحة التي يجنيها العملاء، الاتصال بالعميل لتعرف ويعرف [22] ص14.

ولتوضيح الصورة أكثر، سنتطرق إلى كل عنصر على حدة.

1.2.1.1. المنتج

يعتبر المنتج أحد العناصر الهامة في المزيج التسويقي للمنظمة، وله علاقة وطيدة مع العناصر الأخرى، إذ يقول تريبيسترا " إن سياسة المنتجات، هي الحجر الأساسي الذي تدور حوله جميع الأنشطة التسويقية الأخرى، ويتوقف السبب الرئيسي لنجاح المنظمة على مدى قبول العميل للمنتج الذي تقدمه " [23] ص386.

1.1.2.1.1 تعريف المنتج

يرى فيليب كوتلر أن المنتج عبارة عن " أي شيء يمكن تقديمه للسوق بغرض إثارة الانتباه أو الحيازة أو الاستخدام لإشباع حاجة أو رغبة معينة " [24] ص15، وهو بذلك يشمل الأشياء المادية والخدمات غير المادية، والأشخاص والأماكن، والمنظمات، والأفكار؛ وأن مفردة المنتج هي وحدة مميزة من الخصائص مثل الحجم والسعر، والمظهر المادي، واللون، والطعم وغيرها.

ويرى كل من فوتزل واستانتون أن المنتج هو " مجموعة من الصفات الملموسة بما في ذلك العبوة والشكل واللون والسعر، والسمعة، والمكانة لكل من المنتج والبائع، وكذلك خدمات ما بعد البيع، والتي يتم تقديمها للعميل المتوقع بهدف إشباع حاجاته ورغباته " [25] ص83.

يتضح من التعريفين السابقين أن مفهوم المنتج يشمل مكونات المنتج الملموسة وغير الملموسة من اسم تجاري، وعلامة تجارية، وغللاف، ودرجة جودة، وتبيين، وضمان، وخدمة، وقطع غيار...

2.1.2.1.1 المنتج

يتكون المنتج من ثلاثة أبعاد رئيسية يسهم كل منها في تكوين صورته العامة.

هذه الأبعاد هي: [2] ص202

1. المنفعة الأساسية للمنتج (المنتج الأساسي): تدور حول المبرر لقيام العميل بشراء المنتج أي المنافع غير الملموسة. ففي حالة جهاز الفيديو مثلا نجد أن المنفعة الأساسية هي المتعة والتسلية التي يتلقاها العميل من وراء استخدامه للجهاز.

2. الخصائص المادية للمنتج (المنتج الملموس): هي التي تسهل عملية المبادلة للمنتج الأساسي، فهي في حالة الفيديو تتمثل في الصندوق المعدني وأجزائه الإلكترونية، وملامحه ووظائفه المختلفة، وجهاز التحكم عن بعد، وغيرها.

3. الخدمات المصاحبة للمنتج (المنتج المتنامي): تتضمن مجموعة الخدمات المصاحبة للمنتج من جهة، والجوانب النفسية التي تحسن القيمة الإجمالية التي يتلقاها العميل مقابل ما يدفعه من نقود من جهة ثانية [7] ص 260. وهو يشمل التركيب، والضمان، والتوصيل، وخدمة ما بعد البيع، ومدى شهرة الاسم أو العلامة.

3.1.2.1.1. تصنيف المنتجات

يمكن القول إن المنتجات التي تقدمها معظم المنظمات تنحصر إما في السلع المادية أو الخدمات غير الملموسة [15] ص 241، ويمكن تقسيم السلع المادية إلى مجموعتين رئيسيتين، وذلك بناء على الهدف من الشراء إلى السلع الاستهلاكية، والسلع الصناعية. وفي السطور التالية سنتعرض لهذه التقسيمات بقليل من التفصيل:

1. السلع الاستهلاكية: هي تلك السلع الملموسة التي يقتنيها العميل بغرض الاستهلاك النهائي. وهي بدورها تقسم وفق معيارين أساسيين وهما:

أ. طول فترة الاستخدام: وفق هذا المعيار يمكن تقسيم السلع الاستهلاكية إلى سلع معمرة و سلع غير معمرة. فالأولى هي التي يشتريها العميل لاستهلاكها عبر فترات زمنية طويلة كالسيارات والثلاجات...، أما الثانية فهي التي يشتريها العميل عادة لاستخدام واحد أو عدة استخدامات محدودة كالمواد الغذائية، المنظفات...

ب. الجهد المبذول في عملية الشراء: تبعا لهذا المعيار يمكن تقسيم السلع الاستهلاكية إلى عدة أنواع هي:

* السلع الميسرة:

وهي التي يتكرر شراؤها بانتظام، وبأقل مجهود ممكن، دون الحاجة إلى إجراء المقارنات وتقييم الفروق بين ما تقدمه المتاجر المختلفة؛ وتتصف عادة برخص سعرها، وتوافرها على نطاق واسع. [2] ص 206

إن على رجل التسويق أن يوفر هذه السلع في أكبر عدد ممكن من المتاجر حيث إن العميل غير مستعد للبحث عنها، وعادة ما يكون هامش الربح فيها منخفضا، ويستخدم الإعلان بكثافة في تسويقها.

* سلع التسوق:

هي السلع التي تتسم برغبة العميل في بذل الوقت والجهد للمقارنة بين المعروض منها وذلك على أساس بعض العوامل كالسعر والجودة والملاءمة، ويعتبر جزء كبير من سلع التسوق سلعا معمرة لذلك لا تتصف بالحاجة إليها بالتكرار مثلما هو الحال مع السلع الميسرة.

وعلى رجل التسويق في هذه الحالة أن يهتم بالخصائص المختلفة التي يجب أن يتضمنها المنتج والأسعار المعروضة له مع الاهتمام بالبيع الشخصي وطرق السداد، وطرق عرض السلعة داخل المتاجر، والتي يكتفي رجل التسويق في هذه الحال-بعرضها عادة في المراكز التجارية.

* السلع الخاصة:

إنها السلع التي تتصف بخصائص فريدة أو اسم تجاري مميز، وتجعل العميل على استعداد لبذل جهد خاص من أجل الحصول عليها، والانتظار فترة معينة لحين توافرها إذا لم تكن متاحة في الأسواق. ومثال ذلك الآلات الموسيقية وبعض أنواع السيارات والساعات... الخ، ويلاحظ أن أغلب هذه السلع يكون غالي الثمن رغم وجود بعض الاستثناءات. كما أنها تتميز بالاعتماد على عدد قليل من المتاجر (قد يكون وكيلا واحدا في أغلب الأحيان).

* السلع غير المستهدفة:

هي السلع التي لا يدرك العميل وجودها في السوق؛ أو قد يجدها ولكنه لا يشعر بالحاجة إليها، وعليه فهو لا يقوم بشرائها عادة إلا إذا صاحب تقديمها القيام بجهد ترويجي مكثف لإظهار فائدتها وقيمتها للعميل [2] ص 210 .

2. السلع الصناعية:

هي السلع التي تشتري لغرض التصنيع في سلعة أخرى أو إعادة بيعها، أو للمساعدة في إدارة الأعمال أو تشغيلها. ويمكن تقسيمها على أساس الكيفية التي تدخل بها العملية الإنتاجية إلى ما يلي:

3. الخدمات:

تعرف الخدمات بأنها الأنشطة والمنافع والإشباع التي تقدم بغرض بيعها. وتكون السمة الأساسية فيها أنها غير ملموسة أي لا يمكن للفرد تذوقها أو تجربتها، بالإضافة إلى العديد من الخصائص الأخرى المرتبطة بها والتي تختلف عن السلع المادية مثل ارتباط الخدمة بمقدمها ومستهلكها، وفناء الخدمة (عدم إمكانية تخزينها)، عدم تجانسها أي أن الوحدات المقدمة من الخدمة لا يمكن تنميطها. إلى غير ذلك من الخصائص التي قد تتطلب جهودا تسويقية مختلفة تفوق ما هو مطبق في حالة تسويق السلع.

4.1.2.1.1. مزيج المنتجات

يقصد بمزيج المنتجات « مجموع السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة بإنتاجها وتسويقها في فترة زمنية معينة » [15] ص 246، ويتكون هذا المزيج من عدة خطوط للمنتجات، يعرف واحداها بأنه "مجموع من المنتجات شديدة الارتباط ببعضها البعض، إما لأنها تشبع حاجات متشابهة أو تستخدم نفس الاستخدام أو تسوق عن طريق نفس منافذ التوزيع، أو تقع في نفس نطاق الأسعار"، ويلاحظ أن كل خط منها يتضمن بدوره عددا من المفردات [2] ص 215 .

5.1.2.1.1. دورة حياة المنتج

يمر المنتج شأنه في ذلك شأن الإنسان بعدة مراحل، انطلاقاً من مرحلة الانطلاق (الولادة)، إلى النمو (الشباب)، إلى النضج (النضج)، وأخيراً التدهور (الشيخوخة والموت)، وتشكل هذه الأطوار ما يعرف بدورة حياة المنتج [26] ص126.

1. مرحلة الانطلاق (التقديم):

تعد مرحلة الانطلاق مهمة جداً بل حيوية، وتبدأ من لحظة تقديم المنتج إلى السوق لأول مرة [14] ص126؛ ومن الخصائص التي تتصف بها هذه المرحلة:

أ. النمو البطيء للمبيعات الناتج عن: جهل بعض العملاء بالمنتج الجديد، وتخوف البعض الآخر من تجربتها لترددهم في تغيير عاداتهم الشرائية، قصور توزيع المنتجات على عدد قليل من منافذ التوزيع مما يقلل من فرصة إتاحتها للعميل.

ب. عدم تحقيق المنظمة للأرباح لضخامة المصاريف المترتبة عن تقديم المنتج وبخاصة نفقات الترويج والتوزيع.

ج. ارتفاع الأسعار بسبب كثرة المصاريف وقلة المبيعات مما يجعل نصيب الوحدة الواحدة من التكاليف مرتفعاً.

د. استعمال المنظمة للإعلان التعريفي من أجل تقديم المنتج للعميل وبيان استخداماته وفوائده.

هـ. تكون المنافسة في هذه المرحلة معدومة أو ضئيلة جداً على الأقل.

2. مرحلة النمو والتطور:

إنها المرحلة الذهبية للمنتج، فإذا لم يمت هذا الأخير في المرحلة السابقة، فإنه سيستمر في التنامي وبيداً في العطاء؛ يطلق البعض على هذه المرحلة (مرحلة قبول السوق) [3] ص350؛ وهي تتصف بالخصائص التالية:

أ. تبدأ المبيعات بالزيادة السريعة بسبب زيادة قناعات العملاء بفوائد المنتج وتكاليف الحصول عليه.

ب. دخول المنافسين إلى السوق بمنتجات مشابهة.

ج. تتحول المنظمة من الإعلان التعريفي إلى الإعلان التنافسي لإقناع العميل بمزايا المنتج مقارنة بالمنتجات المنافسة الأخرى.

د. في بدايات هذه المرحلة ينمو الربح ويزداد بسبب انخفاض تكاليف الوحدة الواحدة.

هـ. تبحث المنظمة عن منافذ توزيع جديدة قصد الوصول إلى تغطية شاملة للسوق.

3. مرحلة النضج:

يحتل المنتج في هذه المرحلة مكانه في السوق، حيث يدرك العملاء الفروق بين مختلف الأنواع والأسماء التجارية المعروضة؛ ويمكن تقسيم هذه المرحلة إلى ثلاثة أطوار جزئية:

[15] ص 240

الأول: يتميز باستمرار اتجاه المبيعات نحو الارتفاع ولكن بمعدلات أقل من مثيلاتها في مرحلة النمو وتتحقق المبيعات عن طريق المشتريين الحاليين وعدد قليل من المقتنين الجدد.

الثاني: يتميز بقلّة الفرص البيعية الجديدة في السوق، واتخاذ منحى المبيعات شكلا موازيا للمحور الأفقي، وهذا يعني المحافظة على مستوى المبيعات والوصول إلى مرحلة التشبع.

الثالث: تبدأ فيه المبيعات بالانخفاض نتيجة لتحول بعض العملاء إلى المنتجات البديلة الأخرى.

تسعى المنظمة في المرحلة التي نحن بصددّها إلى القيام بما يلي:

أ. إيجاد استخدامات جديدة للمنتج، أو البحث عن أسواق جديدة له، أو تعديل عنصر أو أكثر من عناصر المزيج التسويقي.

ب. زيادة حدة المنافسة ويترتب عنها: استمرار انخفاض نسب الأرباح ومعدلاتها، طالما أن الأسعار أصبحت السلاح الرئيسي بأيدي المتنافسين لكسب الأسواق وزيادة حصتهم السوقية منها، وخروج المنافسين الضعفاء من السوق.

ج. استعمال الإعلان المقارن أو التنافسي، ويزداد الإنفاق على وسائل الترويج مثل: تنشيط المبيعات بأشكالها المختلفة.

4. مرحلة التدهور أو الانحدار:

تتميز هذه المرحلة بالانخفاض السريع في المبيعات وتدهور الأرباح. وقد يحدث هذا الأخير على مدى زمني طويل، أو ربما يأخذ شكلا سريعا نتيجة تطوير تكنولوجيا جديدة أو منتج جديد

[14] ص 127؛

من خصائص هذه المرحلة ما يلي:

أ. تلجأ المنظمة إلى تخفيض عدد الأشكال المختلفة من المنتج والاقترار على تلك التي ما يزال الطلب عليها قائما.

ب. تتوقف المنظمة عن التعامل مع القطاعات السوقية الصغيرة، ومنافذ التوزيع الهامشية.

ج. تواصل المنظمات تخفيض أسعارها كوسيلة لتنشيط المبيعات.

د. تخفض من حجم الإنفاق على الإعلان استعدادا لسحب المنتج من الأسواق.

تجدر الإشارة إلى أن هناك مرحلة تحضيرية تسبق هاته المراحل الأربعة، وتتوافق مع دراسة فكرة المنتج وتنفيذه، وهي مرحلة مكلفة جدا بالنسبة للمنظمة التي توظف أموالا طائلة لدراسة السوق والتسويق من أجل توجيه إنجاز المنتج [14] ص 126.

6.1.2.1.1. تمييز المنتج

تعرف الجمعية الأمريكية للتسويق هذا التمييز بأنه: " اسم أو مصطلح أو رمز أو تصميم أو تركيبة منها كلها، هدفه تمييز المنتجات المقدمة من قبل المنظمة عن ما يقدمه باقي المنافسين". [25] ص 106

وهناك العديد من المصطلحات التي تستخدم في هذا الصدد:

1. الاسم التجاري (الاسم المميز): يتكون من بعض الكلمات أو الحروف أو الأرقام، وبالتالي يمكن التلطف به مثل كلمة بيبسي كولا أو كوداك.

2. العلامة التجارية: تأخذ شكل رمز أو صورة أو تصميم فريد بحيث يمكن التعرف عليها بالنظر دون النطق بها مثل تفاعلة الحاسب الآلي أبل، وتتمتع العلامة التجارية بالحماية القانونية بحيث يحظر على الغير استخدامها.

3. الشعار: يتكون من جملة أو اسم بحيث يرتبط في ذهن العميل بمنتج معين، وهو يعود على المنتج والعميل بفوائد عديدة [2] ص 217- 218.

7.1.2.1.1. التعبئة والتغليف

تعرف الأغلفة والعبوات بأنها عبارة عن نشاطات تصميم وإنتاج عبوة وغلّاف المنتج، وهي تتضمن ثلاثة مستويات من المواد؛ الأول يسمى الأغلفة والعبوات الأولية، وهي عبوة المنتج نفسه مثل قنينة العطر، والثاني يسمى الأغلفة والعبوات الثانوية، وهي عبارة عن العبوة الكارتونية التي تحمي قنينة العطر، والثالث يدعى أغلفة وعبوات الشحن وهي عبارة عن العبوات والأغلفة الضرورية لتخزين وتشخيص ونقل المنتج [27] ص 148.

8.1.2.1.1. تبيين المنتج

يقصد بالتبيين ذلك الجزء من العبوة الذي يحمل بيانات عن المنتج، وهو يلعب دورا إخباريا وترويجيا في نفس الوقت، إذ يزود العميل بمعلومات عن المنتج وخصائصه وبالتالي يساعده في اتخاذ قرار الشراء؛ كما يلعب دورا ترويجيا عن طريق استخدام الأشكال والتصميمات التي تجذب الانتباه. [2] ص 225- 226.

9.1.2.1.1. الخدمة

تمثل الخدمة جزءاً هاماً في الأبعاد الخاصة بالمنتج، بالتالي يتعين على المنظمة إقامة علاقات جيدة مع عملائها، والاهتمام بشكاويهم عن طريق إتاحة فرصة للتعليق على جودة المنتج؛ وكذا تطبيق نظام الاتصال الهاتفي المجاني للرد على أي استفسارات.

كما تحتل خدمة التوصيل أهمية كبرى بالنسبة للعملاء الصناعيين، فالحصول على الأجزاء والمكونات في الوقت المناسب لاستخدامها في التصنيع هو من الأهمية بما كان في السلع الاستهلاكية ولقد أصبح الاهتمام بهذه الخدمة ذا أهمية متزايدة.

10.1.2.1.1. الضمان

يقصد بالضمان التزام المنتج أو البائع للعميل باستبدال المنتج أو إصلاحه أو رده والحصول على نفوده كاملة في حال عدم رضاه عن المنتج ولكن خلال فترة محددة؛ وهو نوعان: [28] ص 109

1. الضمان الترويجي: تهدف تشجيع العميل على شراء المنتج وتجربته دون تحمل المخاطر، لأن المنتج يضمن أي عيب يظهر أو يلاحظ خلال فترة زمنية معينة، أو يضمن رد ثمنه في حالة عدم رضاه عنه.

2. الضمان الحمائي: يهدف إلى حماية المنتج من الطلبات غير المقبولة من طرف العملاء باعتباره يحدد مسؤوليات المنتج بوضوح فيما يتعلق بالمنتج بعد بيعه، حيث يضمنه من وجود العيوب الفنية والميكانيكية خلال فترة زمنية معينة أو مسافة معينة تكفي لظهور هذه العيوب.

2.2.1.1. التسعير

1.2.2.1.1. تعريف السعر

يمثل السعر القيمة التي يتحملها العميل نتيجة استهلاكه واستخدامه للمنتج، ويتم التعبير عنه في صورة نقدية [2] ص 292.

2.2.2.1.1. أهداف التسعير

تسهل عملية وضع السعر بوضوح أهداف التسعير، التي نذكر منها:

1. البقاء: ويعتبر هدفاً رئيسياً للمنظمات التي قد تتحمل الخسارة لفترة معينة، إذا ما واجهتها ظروف صعبة ومنافسة حادة مما يضطرها إلى تخفيض الأسعار؛ لأن البقاء أكثر أهمية من الربح. [29] ص 88

2. المحافظة على الحصة السوقية للمنظمة وتحسينها: تسعى معظم المنظمات إلى الحصول على نصيب معين من مبيعات السوق لأنه يعد من المؤشرات الجيدة للحكم على مركزها ومدى تحقيقها لأهداف النمو والاستمرار.

3. تعظيم الأرباح: تسعى الكثير من المنظمات إلى تعظيم أرباحها في فترة زمنية معينة لكن قد يصعب عليها تقدير مقدار الانخفاض في الطلب نتيجة زيادة السعر.

كما تسعى منظمات أخرى لتعظيم العائد على الاستثمار بتحقيق ربح بنسبة مئوية من حجم استثماراتها ويوجد مثل هذا الهدف في المنظمات التي تتمتع بمركز قيادي واستقلالية في تحديد الأسعار.

4. استقرار الأسعار: تسعى بعض المنظمات إلى المحافظة على استقرار الأسعار، كهدف سعري في فترة زمنية معينة، وبخاصة تلك التي تتميز بتذبذب الطلب على منتجاتها من وقت إلى آخر.

5. مواجهة المنافسة: قد تواجه المنظمة منافسة سعرية من مثيلاتها المنافسة فتلجأ إلى تعديل أسعارها حسب متطلبات السوق للحفاظ على مركزها.

3.2.2.1.1. أسس التسعير

توجد أسس عديدة يمكن للمنظمة الاعتماد عليها في تحديد أسعار بيع منتجاتها، سنتناول أهمها باختصار:

1. التسعير على أساس التكلفة: يقوم التسعير على أساس احتساب كافة النفقات التي صرفت على إنتاج المنتج وتسويقه ثم تضاف لها نسبة ربح معينة؛ وعليه فالسعر يكون طبقاً للمعادلة التالية:

[3] ص 375

سعر البيع = تكلفة الإنتاج + تكلفة التسويق + المصاريف الإدارية + هامش الربح

2. التسعير على أساس الطلب.

3. التسعير على أساس المنافسة.

4. التسعير التاريخي: تقوم هذه الطريقة على فكرة أن أسعار اليوم هي امتداد لأسعار الأمس وبالتالي يمكن تطبيق الأسعار نفسها إذا لم يحدث تغيير في التكاليف أو مستويات المعيشة، وبخاصة إذا كانت هذه الأسعار قد حققت أهدافها في الماضي.

5. التسعير البسيكولوجي: يختار المنتج سعراً يبدو أقل مما هو عليه في الأصل.

3.2.1.1. التوزيع

1.3.2.1.1. تعريف التوزيع:

يعتبر التوزيع مرحلة وسيطة وجوهرية بين وظيفة الإنتاج والاستهلاك أو الانتفاع، وعليه تكون القرارات المتعلقة بالقناة التوزيعية من أهم القرارات الإستراتيجية التي تواجه إدارة التسويق، كما يطلق مصطلح قناة التوزيع على الطريق الذي تسلكه المنتجات أثناء انسيابها من المنتج إلى العميل [28] ص 16.

2.3.2.1.1. السياسات المختلفة لطرق التوزيع:

ينقسم التوزيع إلى [30] ص 289:

1. التوزيع المباشر: ويكون عن طريق اتصال المنتج بالعميل عبر القوى البيعية داخل المنظمة، وتعتبر هذه الطريقة فعالة لأنها تسمح بالتعرف على احتياجات العميل الفعلية، إضافة إلى ربح الوقت، دون المرور عن طريق الوسطاء، أي عن طريق عرض المنتجات في المتاجر الخاصة بالمنتجين، الطواف على منازل العملاء، البيع بالهاتف والبريد...

2. التوزيع غير المباشر: تعتمد المنظمة في هذه الحالة على الوسطاء في تصريف منتجاتها، وقد يكون هؤلاء تجاراً أو وكلاء، تلجأ المنظمة عادة إلى استخدام:

أ. تجار التجزئة: من أهم الوظائف التي يقوم بها تاجر التجزئة - باعتباره الحلقة الأخيرة في عملية الاتصال بالعميل - نذكر مايلي:

* يعتبر مصدراً لجمع المعلومات عن السوق والتنبؤ بالطلب بالنسبة للمنظمة.

* يستطيع التأثير على العملاء وإثارة دوافع الشراء لديهم بسبب العلاقات المباشرة.

* يسعى لتوفير المنتج بكميات تتفق مع حاجات العملاء ورغباتهم.

* يزود المنظمة بمعلومات عن تحركات المنافس ونشاطاته وعن المنتجات الجديدة.

ب. تجار الجملة: يعتبر تاجر الجملة همزة وصل بين المنتج وتاجر التجزئة، ومن أهم الوظائف التي يقوم بها نذكر ما يلي:

* يوفر معلومات عن السوق واحتياجاته، وهو يسمح للمنظمة برسم خطتها التسويقية.

* يقلل من تكاليف التخزين التي يمكن أن تتحملها المنظمة.

* يوفر للمنظمة السيولة الأنوية نظراً لشرائه كميات كبيرة من المنتج.

3.3.2.1.1. محددات اختيار قنوات التوزيع:

تحكم المنظمة عدة محددات في اختيار قناة التوزيع الملائمة لتصريف منتجاتها، وهي كالآتي:

[25] ص 182

1. الاعتبارات المتعلقة بالسوق: إذا كان عدد العملاء النهائيين محدوداً، فإن المنتج يتبع سياسة التوزيع المباشر، وإذا كانت توزيعاتهم الجغرافية متباينة وشاسعة فإنه يلجأ إلى عدد كبير من الوسطاء لتصريف منتجه. أما في حالة وجود طلبية كبيرة في صفقة ما، فهو يستخدم أقصر قناة.

2. الاعتبارات المتعلقة بالمنتج: إن خصائص المنتج ومواصفاته يحددان اختيار القناة المناسبة له فالمنتجات ذات القيمة الكبيرة والمربحة تتطلب قناة توزيع قصيرة، وكذلك الأمر بالنسبة للمنتجات سريعة التلف؛ والعكس صحيح.

3. الاعتبارات المتعلقة بالمنتج: إذا كانت قدرة المنتج المالية ضخمة فإن حاجته للوسطاء تكون محدودة والعكس صحيح.

4. الاعتبارات المتعلقة بالمنافسين: يجب على المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار قنوات توزيع منتجات المنافسين لكي تعرض منتجاتها في نفس المناطق، لكن كوتلر يرى أن تجنب مسالك المنافسين يضمن عدم تعرض منتجات المنظمة إلى المنافسة. [31] ص 594

4.2.1.1. الترويج

يعرف الترويج أنه أداة اتصال تسمح بتعريف المنتج ونقل مجمل المعلومات التي تخصه إلى العميل قصد إقناعه وتحريك رغبة الشراء لديه.

1.4.2.1.1. أهداف الترويج:

إن الهدف الرئيسي للترويج هو زيادة المبيعات، لكن هناك مجموعة من الأهداف الفرعية تساهم للوصول إليه، نذكر منها ما يلي: إعلام العملاء الحاليين والمرتقبين بخصائص المنتج ومواصفاته وإقناعهم به، تذكير العملاء الحاليين والمرتقبين بنزول المنتج إلى السوق وبخاصة في مرحلتي النضج والانحدار لمنع تحولهم إلى المنتجات المنافسة، تعزيز رضا العميل عن المنتج بعد شرائه له وتعميق درجة الولاء لديه.

2.4.2.1.1. أهمية الترويج:

يمكن الإشارة إلى أهمية النشاط الترويجي من خلال:

1. بعد المسافة بين المنتج والعميل، مما يتطلب وجود وسائل تحقق الاتصال والتفاهم بينهما.
2. تنوع وزيادة عدد الأفراد الذين يتصل بهم المنتج، فعليه أن يتصل بالعملاء النهائيين والوسطاء والوكلاء...
3. احتدام المنافسة بين المنتجين في السوق مما يستلزم القيام بجهود ترويجية تمكن من كسب المعركة وتثبيت الأقدام.
4. مساهمة الترويج في الحفاظ على مستوى من الوعي والتطور في حياة الأفراد من خلال مدهم بالمعلومات اللازمة عن المنتجات السائدة في السوق.

3.4.2.1.1. المزيج الترويجي:

سنناقش فيما يلي عناصر المزيج الترويجي كل واحد منها على حدة:

1. الإعلان: هو وسيلة غير شخصية لتقديم الأفكار والسلع أو الخدمات بواسطة جهة معلومة مقابل أجر مدفوع [25] ص 252؛ وهو ينقسم إلى وسائل إعلانية مقروءة أو مطبوعة (الصحف، المجلات، البريد المباشر والطرق ووسائل النقل)، وأخرى مسموعة ومرئية (الإذاعة، التلفزيون، السينما).

2. البيع الشخصي: ويتضمن إجراء مقابلة بين رجل البيع وبين العميل وجها لوجه بغرض تعريفه بالمنتج ومحاولة إقناعه بشرائه.

3. العلاقات العامة: هي النشاط الذي يهدف إلى إيجاد علاقات طيبة وإيجابية بين المنظمة وقطاعات الجمهور المختلفة التي تتعامل معها، هي عبارة عن جهود إدارية مرسومة ومستمرة، تهدف إلى إقامة وتدعيم تفاهم متبادل بين المنظمة وعملائها [32] ص 257.

4. تنشيط المبيعات: هي كافة الأنشطة الترويجية الأخرى، بخلاف البيع الشخصي والإعلان والعلاقات العامة التي من شأنها حث العميل على طلب المنتج والتعامل معه [2] ص 368؛ أما عن وسائلها فمنها ما هو موجه للعميل النهائي (العينات المجانية، الهدايا، الطوابع التجارية، المسابقات)، ومنها ما هو موجه للوسطاء (الخصومات، المنتجات المجانية) [33] ص 67-68.

5. التسويق المباشر: هو نظام للاتصال التفاعلي في مجال التسويق، يحقق التفاعل بين السوق والعميل باستخدام مجموعة من الوسائل بدءاً من البريد المباشر وحتى استخدام شبكات الانترنت، ويمكن من تحديد طلبات العميل وقياس ردة فعله بشكل مباشر، هذا إلى جانب الوصول إليه في أي مكان [22] ص 258.

3.1.1. بحوث التسويق ونظام المعلومات التسويقي

سنتناول في هذا المطلب ما يلي ذكره:

1.3.1.1. المفاهيم الأساسية

قبل التطرق إلى مفهوم نظام المعلومات التسويقي لابد من إيضاح بعض المفاهيم.

1.1.3.1.1. البيانات: تستخدم كلمة البيانات في اللغة العربية لتمثيل المفرد والجمع في آن واحد، وهي " تمثل المادة الخام التي تشتق منها المعلومات وترمز البيانات إلى إنشاء حقائق، أرقام، رموز وكلمات تصف هدفاً أو ظاهرة قد تحدث أو لا تحدث دون أي تفسير". [29] ص 40

1.1.3.1.1. المعلومات: تعتبر في وقتنا الحالي مؤشراً لمواكبة تغيرات العصر إذ يقال: "من يمتلك المعلومة، يمتلك السلطة" [34] ص 40، ويقصد بها " أشكال المعرفة التي يتم الحصول عليها من خلال عمليات الاتصال والبحوث والتعليم، وهي تتعلق بحقيقة معينة أو بحدث ذاته" [35] ص 205

كما عرفها أحد الكتاب أنها " بيانات تم تجهيزها ولها معنى لمستخدمها ودورها بارز في اتخاذ القرارات " [36] ص ص 41- 42.

3.1.3.1.1. نظام المعلومات: اختلفت التعاريف المقدمة لنظام المعلومات، وذلك لاختلاف الخلفية العلمية والعملية للاقتصاديين حيث:

عرف أنه " نظام منهجي محتسب قادر على تكامل البيانات من مصادر مختلفة قصد توفير المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات ". [37] ص 182

وعرف كذلك بأنه: " عبارة عن أجهزة وبرمجيات الكمبيوتر وإجراءات وأفراد ".

كما عرف بأنه: "طريقة منظمة لتجهيز المعلومات عن ماضي وحاضر ومستقبل العمليات الداخلية واستكشاف متغيرات البيئة الخارجية". [38] ص 176

ومنه يمكن القول أن نظام المعلومات هو نظام متكامل يتكون من أفراد ومعدات وآلات تضمن تبادل المعلومات داخل المنظمة، ويربطها ببيئتها الخارجية كما يزود متخذي القرارات بالمعلومات الضرورية اللازمة لذلك، إضافة إلى أنه يساعد في التنبؤ بمستقبل المنظمة؛ وكل ذلك بالاستغلال الجيد والاستعمال الأمثل للمعلومات المتوفرة لديها.

2.3.1.1. بحوث التسويق

عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق سنة 1960 بحوث التسويق بأنها: " الأسلوب المنظم لجمع وتسجيل وتحليل البيانات المتعلقة بمشكلات تسويق المنتجات ". [39] ص 49

كما عرفها كوتلر سنة 1997 بأنها: " الطريقة الموضوعية المعتمدة في التحقق من المعلومات وتحليلها وتقديمها لمساعدة المدير في اتخاذ القرارات المرتبطة بمعالجة مشكلة أو البحث في فرضية تسويقية ". [40] ص 67

نلمس من التعاريف السابقة خصائص بحوث التسويق، والتي يمكن توضيح بعض جوانبها في أنها:

1. منهج منظم، حيث يجب تخطيط كافة مراحله، وذلك بتحديد طبيعة البيانات التي سوف يتم جمعها ومصادر الحصول عليها وطريقة تحليلها وفقا لأهداف الدراسة.
2. منهج موضوعي، فيجب ألا يكون متحيزا وألا تتحكم العاطفة في إجراءاته.
3. تقدم للمنظمة معلومات تساعد في اتخاذ القرارات.
4. تساعد المنظمة على اكتشاف الفرص التسويقية والاستفادة منها.
5. تمكن المنظمة من تقدير الطلب المحتمل على منتجاتها المقدمة في السوق.

تقتصر بحوث التسويق على تجميع البيانات المساعدة في اتخاذ قرارات تسويقية بخصوص مشكلة معينة. لذا تلجأ العديد من المنظمات إلى إنشاء نظام معلومات تسويقي، يسمح لها بتوفير بيانات مستمرة للمساعدة في اتخاذ القرارات التسويقية بصفة عامة.

3.3.1.1. نظام المعلومات التسويقي

يمكن تعريف نظام المعلومات التسويقي بأنه: " بنية منظمة مكونة من أفراد، وطرق، وآلات، تهدف إلى إنتاج سيل متواصل من المعلومات الدقيقة، من مصادر داخلية، وخارجية بغية استخدامها في اتخاذ القرارات".

ويعرفه جيفري سيجلان بأنه: " نظام يقدم تدفقا مستمرا من المعلومات، التي يمكن أن يلجأ إليها المسير لاتخاذ قراراته التسويقية". [41] ص 90

يمكن القول مما سبق، إن نظام المعلومات التسويقي هو هيكل من الأفراد، والأجهزة، والإجراءات والوسائل المصممة لغرض جمع المعلومات الدقيقة من داخل المنظمة وخارجها، وحفظها وتحليلها وتقييمها، وتوزيعها على مراكز اتخاذ القرار التسويقي بصفة مستمرة، من أجل استخدامها في الوقت المناسب.

يقوم نظام المعلومات التسويقي بتزويد ومناقلة المعلومات المتعلقة بجوانب التخطيط والرقابة إلى الوظائف التسويقية المختلفة ضمن المنظمة، سواء كانت تلك الوظائف على المستوى الاستراتيجي أو التكتيكي أو العملي؛ وهو يساعد إدارة التسويق بإمدادها بالمعلومات الدقيقة فيما يتعلق بتخطيط المنتج، قرارات التسعير، إستراتيجية ترويج المبيعات والإعلان، التوقع بما يمكن أن يحصل للمنتجات الجديدة والحالية من حالة المنافسة في السوق وماهية المنافذ التوزيعية الممكن اعتمادها. [40] ص 59

تتم تنمية المعلومات المطلوبة من خلال أربعة وسائل مختلفة هي: [42] ص 112

1.3.3.1.1. السجلات والتقارير الداخلية: وهي توفر العديد من المعلومات عن الطلبات المقدمة من العملاء، والأصناف المختلفة التي نفذت من المخازن، ومعدلات الطلب على هذه الأصناف عبر فترات زمنية مختلفة.

2.3.3.1.1. الاستخبارات التسويقية: تتكون من مجموعة الإجراءات والمصادر المستخدمة بواسطة المديرين للحصول على المعلومات اليومية للتغيرات التي تحدث في البيئة التسويقية.

3.3.3.1.1. بحوث التسويق

4.3.3.1.1. تدعيم القرارات التسويقية: هي مجموعة من الأدوات الإحصائية ونماذج القرارات والبرامج المعدة سلفا للمساعدة في تحليل البيانات وترشيد القرارات التسويقية.

تغطي القرارات التسويقية الواجب اتخاذها داخل المنظمة مدى واسعا من المجالات التسويقية، بدءا بعناصر المزيج التسويقي من منتج، وتسعير، وترويج، وتوزيع، وانتهاء بالقرارات المتعلقة بتنظيم الأداء التسويقي والرقابة على نواتج أعماله. وتظهر الأهمية البالغة لهذه القرارات في تأثيرها على مستقبل المنظمة، ونموها، واستقرارها في بيئة متغيرة باستمرار تتوفر فيها العديد من الفرص والتهديدات.

2.1. المنظمة والتكيف البيئي

تعتبر البيئة بمثابة سوق البيع لمنتجات المنظمة وأيضا هي سوق شراء خدمات عوامل الإنتاج المختلفة. فالبيئة التي تعمل فيها أي منظمة تتطوي على تهديدات كما أنها تقدم فرص النجاح أو الفشل، وتحدد سلوك أو خطط واستراتيجيات المنظمة لتحقيق أهدافها .

يعتقد البعض أن البيئة الخارجية للمنظمة تشمل كل شيء يحيط بالمنظمة ويوجد خارجها وهو اعتقاد خاطئ لا يخدم المنظمة من الناحية العملية لأنه لا يساعد على توضيح طبيعة هذه البيئة ولا مكوناتها ولا حتى حدودها، ولهذا سنحاول التوضيح بتقديم مفهوم للبيئة التسويقية في المطلب الأول، و نقوم بتحليل البيئة الخارجية العامة في المطلب الثاني، أما المطلب الثالث فنخصصه لتحليل البيئة الخارجية الخاصة.

1.2.1. مفهوم البيئة التسويقية وأسباب دراستها

سنتناول في هذا المطلب ما يلي:

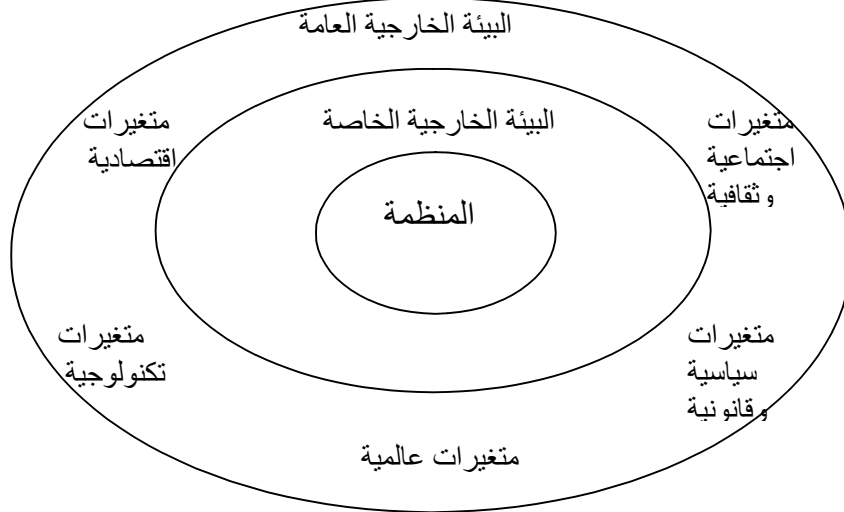
1.1.2.1. تعريف البيئة التسويقية

إنها مجموعة المتغيرات الخارجية التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء المنظمات، وبالتالي على واقعها ومستقبلها في الأجلين الطويل والقصير [43] ص 46.

تتكون البيئة التسويقية للمنظمة من مجموعتين:

1. البيئة الخارجية العامة: وهي تضم المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، بالإضافة إلى المتغيرات العالمية.

2. البيئة الخارجية الخاصة (بيئة الصناعة) : وهي البيئة التنافسية للمنظمة لأنها تشمل منافسي المنظمة في مجال أو مجالات نشاطها. وهذا ما يوضحه لنا الشكل اللاحق:



الشكل رقم 02 : البيئة التسويقية للمنظمة

2.1.2.1. أسباب دراسة البيئة التسويقية

- أصبحت المنظمات تلقي الضوء على أهمية دراسة البيئة التسويقية وتجعلها بؤرة اهتماماتها، ومن بين الأسباب التي أدت إلى ضرورة ذلك نذكر ما يلي: [44] ص 25
1. اعتبار كل منظمة عبارة عن نظام مفتوح يتأثر ببيئته ويؤثر فيها.
 2. تتطور البيئة باستمرار؛ وعليه فمعرفة منحنى التطور والتنبؤ به يعتبر عاملا أساسيا من عوامل نجاح الخطط والاستراتيجيات.
 3. لا يمكن أن تكتسب المنافسة التسويقية إلا من خلال منظور ثابت وتحليلي لكل تفاصيل ومتغيرات البيئة التسويقية.
 4. تبدأ إستراتيجية التسويق في الأصل بتحليل الفرص التسويقية الحالية والمرتبقة داخل البيئة التسويقية.
 5. لا يتحقق الوصول إلى مزيج تسويقي كفاء وفعال، وبصفة تنافسية إلا من خلال التأمل الدقيق والتفاعل مع البيئة التسويقية.
 6. يعتبر العميل سيد الموقف؛ وفشل المنظمة أو نجاحها يعتمد على مدى رضاه؛ وهذا من خلال التغير المستمر لحاجاته ورغباته.

2.2.1. تحليل البيئة الخارجية العامة للمنظمة

تتمثل البيئة الخارجية العامة للمنظمة في تلك المتغيرات التي تنشأ وتتغير خارجها، والتي تؤدي إلى تغير حتمي في مسارها دون أن تحرك ساكنا فيها، وهي بالتالي متغيرات تؤثر في المنظمة، والعكس غير صحيح. وتشمل هذه البيئة العديد من المتغيرات يمكن حصرها فيما يلي :

1.2.2.1. المتغيرات السياسية والقانونية

تتكون هذه البيئة مما يلي:

1.1.2.2.1. المتغيرات السياسية: وتشمل درجة الاستقرار السياسي، نظام الحكم السائد، درجة

التدخل الحكومي، درجة الاستقرار الحكومي... الخ

ولعل العامل الأهم والأكثر تأثيراً ضمن البيئة السياسية هو عامل عدم الاستقرار السياسي الذي ينتج بسبب التغيير السريع للحكومات وفشلها لتحقيق نتائج مرضية للمجتمع، وهو الأمر الذي يجعل البيئة محاطة بالمخاطر، الشكوك.

2.1.2.2.1. المتغيرات القانونية: وتتمثل في القوانين والتشريعات المؤثرة على عمل المنظمة والتي

يمكن تقسيمها إلى:

- 1- القوانين الخاصة بتنظيم العلاقات بين المسؤولين والعمال لديهم.
- 2- القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق العملاء وحمايتهم.
- 3- القوانين الخاصة بتسيير وتنظيم النشاط الاقتصادي (إنشاء المنظمات، الإفلاس).
- 4- القوانين الخاصة بحماية البيئة والمحافظة عليها.

2.2.2.1. المتغيرات الاقتصادية

إنها تعد قوة خارجية تؤثر على أنماط شراء العملاء النهائيين، وهي تشير إلى خصائص وعناصر النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة [45] ص 99.

3.2.2.1. المتغيرات الاجتماعية والثقافية:

يوجد تداخل وتكامل وتأثير متبادل بين المتغيرات الاجتماعية والثقافية، وسنستعرض في السطور الموالية بعضاً من هذه المتغيرات.

1. التغيرات السكانية: وتعني مختلف التغيرات التي تحدث في المجتمع وتتلق مباشرة بأفراد هذا

المجتمع، من جنس، وسن، وتوزيع جغرافي...

2. دور المرأة في المجتمع: لاشك أن لدور المرأة في المجتمع تأثيراً كبيراً على المنظمة. فهو يعني

لها تدعيم سوق العمل بمهارات جديدة وهذا يوسع دائرة الاختيار لدى المنظمة من جهة، وفتح المجال

أمام ظهور حاجات ورغبات جديدة للعملاء، نظرا لدخول المرأة عالم الشغل وبالتالي حصولها على دخل يرفع من القدرة الشرائية للأسرة من جهة أخرى.

3. مستوى التعليم السائد: ارتفاع مستوى التعليم يعني للمنظمة استخداما أكبر للإعلان عبر الوسائل المقروءة، توفر العمالة المؤهلة علميا....

4. قيم وقواعد السلوك الخاصة بالعمل: وهي تلك القيم التي يحملها الفرد ونظراته تجاه العمل، لذلك لا بد على المنظمة أن تأخذها بعين الاعتبار، حتى تتمكن من مواجهتها والتعامل معها.

4.2.2.1. المتغيرات التكنولوجية

وتظهر آثار المتغيرات التكنولوجية على المنظمة فيما يلي: [46] ص 21

1. يؤدي التقدم التكنولوجي غالبا ما إلى تخفيض التكاليف، وهو ما يجعل منتجات المنظمة بأسعارها وجودتها في وضعية تنافسية جيدة.

2. تعتبر تركيبة قطاع النشاط الناتجة عن تخلف بعض المنظمات عن مواكبة التكنولوجيا وبالتالي خروجها من القطاع الذي تنتمي إليه.

5.2.2.1. المتغيرات العالمية

وهي القوى والعوامل والمؤثرات الناتجة عن العلاقات والتصرفات التي تقوم بها الدول، كالتركيز على حماية الصناعات المحلية، وتقييد الاستثمارات الأجنبية، ومحاولة الحصول على مركز تنافسي دولي جيد.

3.2.1. دراسة البيئة الخارجية الخاصة (البيئة التنافسية)

تضم هذه البيئة كافة العوامل التي تؤثر بشكل مباشر في قدرة المنظمة على خدمة أسواقها، وتمثل هذه العوامل في:

1. عملاء المنظمة: يعتمد في دراستهما على الطرق السوقية لدراسة العميل النهائي وتطور الطلب في السوق ... الخ. وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة ميزات عملاء المنظمة النهائيين ورغباتهم وعاداتهم الاستهلاكية والشرائية وحوافز الشراء وأهمية المنتج بالنسبة لهم، وكذا مدى ولائهم للمنتج وللمنظمة، وهل يمكن أن يتحولوا بسهولة أم بصعوبة إلى المنتجات المنافسة ودور وثقل جماعات حماية العميل، وأخيرا دراسة المحيط التجاري للمنظمة، تحليل الطلب وتطور دراسة القنوات التوزيعية وسياسات التسعير والاتصال.

2. المنافسين : تكمن أهمية دراسة المنافسين في تحديد نقاط قوتهم وضعفهم، كما تسمح بمعرفة المنافسين معرفة أدق من معرفة المنافس لنفسه، وتتم هذه الأخيرة باختيار أكبر ثلاثة أو أربعة منافسين في السوق - مع إعطاء أهمية للمنافسين الصغار- تطبق عليهم مجموعة من المعايير التي

تصنف إلى: معايير تتعلق بالبحث والتطوير، ومعايير تتعلق بالإنتاج، ومعايير تتعلق بالتسويق، ومعايير تتعلق بالتسيير الحالي، ومعايير تتعلق بالعنصر البشري.

3. الموردون: هم المنظمات أو الأفراد الذين يزودون المنظمة بالموارد اللازمة للإنتاج لأن أي تغيير محتمل سيؤثر بشكل مباشر على المنظمة سواء من حيث أو التأثير في الأسعار

4. الوسطاء: هم الأفراد والمنظمات التي تساعد المنظمة المنتجة في بيع وتوزيع وترويج منتجاتها إلى العملاء. [44] ص 26

إذا كانت الربحية والبقاء والاستمرار في البيئة التنافسية تمثل أهدافا رئيسية لأي منظمة، فإن التكيف مع تحولاتها يعتبر شرطا ضروريا لتحقيق هذه الأهداف؛ وبالتالي تعتبر المنظمة الأكثر نجاحا في المستقبل هي تلك القادرة على إحداث التغيير الفعال؛ لأنه ضرورة حتمية في العصر الحالي الذي لا مكان فيه للمنظمات القابعة في ظل الروتين؛ ولا يتحقق التكيف البيئي إلا من خلال إحداث تغيير فعال يتمثل في تبني سياسة إدارة الجودة الشاملة.

3.1. مدخل لإدارة الجودة الشاملة

لقد فرضت التغييرات السريعة والمتلاحقة في السنوات الأخيرة، وانفتاح الأسواق العالمية وكذا ثورة المعلومات، وما تركته من آثار وتجليات لكثير من المنظمات، رؤية استشفائية تبرز أهمية العمل بتوجيه مكونات وقدرات المنظمات نحو مخرج متعدد الخصائص قادر على المنافسة والتميز. ولعل مفهوم إدارة الجودة الشاملة وما يحمل في طياته من مفاهيم - كجودة المنتج والخدمة والعمل الجماعي ورضا العملاء والتخفيف من المشكلات الإدارية وانعدامها لاحقا وغير ذلك - يشكل مجالا رحبا للتحقيق والدراسة.

ولتوضيح مفهوم إدارة الجودة الشاملة سنقوم بتقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب: يبرز أولها المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، ويشرح ثانيها مرتكزات إدارة الجودة الشاملة، أما ثالثها فيبين المتغيرات المصاحبة لإدارة الجودة الشاملة.

1.3.1. مبادئ أساسية حول إدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة التي استحوذت على الاهتمام الكبير من قبل المديرين الباحثين والممارسين نمطا من الأنماط الإدارية السائدة والمرغوب فيها في الفترة الحالية. كما يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية عصرية تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية والمهارات الفنية المتخصصة.

1.1.3.1. تعريف الجودة وتطورها التاريخي

1.1.1.3.1. تعريف الجودة:

تعددت تعاريف الجودة وتنوعت تبعاً للتطورات التي طرأت مع مر الزمن. لقد عرفها أرماند فيجنوبوم سنة 1956 بأنها: " الرضا التام للعميل "؛ وقال كروسبي سنة 1979 إن الجودة هي " المطابقة مع المتطلبات "؛ كما عرفها ديمنج عام 1986 بأنها: " درجة متوقعة من التناسق والاعتماد تناسب السوق بتكلفة منخفضة "؛ [47]

وجاء جوزيف جوران بتعريف ينص على: " أن الجودة هي الملاءمة للاستخدام حسب ما يراه المستفيد "؛ [48] ص 475

أما المكتب الوطني للتنمية الاقتصادية ببريطانيا فقد عرفها بأنها: " الوفاء بمتطلبات السوق من حيث التصميم والأداء الجيد وخدمات ما بعد البيع "؛

وأخيراً قدمت الجمعية الأمريكية للرقابة على الجودة تعريفاً ينص على أن: " الجودة هي جملة من السمات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تجعلها قادرة على الوفاء باحتياجات العملاء ورغباتهم المعلنة والضمنية". [49] ص 92

نستنتج من كل ما أسلفنا بأن الجودة تتعلق بمنظور العميل وتوقعاته، وذلك بمقارنة الأداء الفعلي للمنتج مع التوقعات المرجوة منه، وعليه الحكم بجودة ذلك المنتج أو رداءته؛ ومنه لا بد من تلبية حاجات العميل وتوقعاته المعقولة بريادة وامتياز؛ ونقصد بالريادة السابق في الاستجابة لمتطلبات العميل، أما الامتياز فيعني به الضبط والدقة والكمال في العمل.

من التعاريف السابقة يمكن أن نصل إلى تعريف شامل للجودة "أنها تكامل ملامح وخصائص منتج ما، بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة أو معروفة ضمناً؛ أو هي مجموعة من الخصائص أو المميزات لكيان ما يعبر عن قدرتها على تحقيق المتطلبات المحددة أو المتوقعة من قبل العميل".

2.1.1.3.1. التطور التاريخي للجودة:

يبدو أن اهتمام الإنسان بالجودة يعود إلى تاريخ بعيد؛ حيث نص قانون حمورابي رقم 299 في العام 2150 ق.م على أنه "إذا قام ببناء لرجل، ولم يكن عمله متيناً، أدى إلى سقوط البيت عن أهله، فيستحق ذلك البناء عقوبة القتل" ولقد تمكن المفتشون الفينيقيون كذلك من القضاء على تكرار مخالفات الجودة بقطع يد من يصنع منتجاً معيباً [50] ص 16. كما اهتم الفراعنة بجودة الحجارة التي اعتمدها في بناء الأهرامات حيث يقوم المفتش بالتأكد من تعامد الحجارة بواسطة حبل، وفي حالة عدم تحقق ذلك يعاقب العبد بنفس الحبل [51] ص 1.

كذلك ترجع أصول الجودة الشاملة لديننا الحنيف في قيمه الروحية العليا ومبادئه السامية الرفيعة. فالقرآن الكريم يشير في مواضيع كثيرة إلى ذلك كقوله تعالى: « وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون » [52] الآية 150، كما أن السنة النبوية الشريفة تدعو إلى حب العمل وإتقانه، وكذا التعاون الجماعي، يقول رسول الله صلى الله عليه وسلم: « إن الله يحب من أحدهم إذا عمل عملاً أن يتقنه » [53].

وعليه فإن فكرنا الإسلامي غني بالمعرفة والقيم التي تدعو وتحض على الالتزام بمبادئ العدل والإتقان وهذا هو روح الجودة الشاملة ومنهجية أدائها.

لقد أدى تطور عملية مزاولة المهنة إلى نشأة النقابات، فكان الحرفيون يقومون بالتدريب والمراقبة معاً، وقد أدت معرفتهم بعمالئهم إلى تبنيهم الجودة في منتجاتهم. ومن خلال هؤلاء الحرفيين انتقلت الجودة ضمناً وبتكريرات متفاوتة إلى مدارس الفكر الإداري المختلفة، فمن خلال رحلة تطور هذا الأخير فيما يتعلق بإدارة الجودة، يمكن ملاحظة تعاقب وتتابع المداخل التي من خلالها تطورت الجودة، فهي لم تحدث بصورة هزات مفاجئة للفكر الإداري، أو بشكل طفرات، وإنما تم ذلك عبر تطور مستمر ومستقر؛ وعليه، لا يمكن أن نصف إدارة الجودة الشاملة بأنها فكر مستقل عن المدارس العلمية السابقة للإدارة، بل إنها تستمد بذورها منها اعتباراً من ظهور مدرسة الإدارة العلمية [54] ص 36، إلا أن ذلك لا يمنع من الإشارة إلى أن تطبيقاتها العملية ومرتكزاتها الفكرية تبلورت من خلال تطبيقات نظرية النظم. ويتفق الكثير من الباحثين والأكاديميون على أن تطبيقاتها جاءت مستندة للمنهج الكمي في إدارة العمليات.

لقد مر تطور إدارة الجودة الشاملة - بمفهومه المعاصر - بأربعة مراحل رئيسية هي: الفحص، ومراقبة الجودة، وتأكيد الجودة وأخيراً إدارة الجودة الشاملة [55] ص ص 77- 79.

1. مرحلة الفحص: لقد عرفت الجودة في تلك المرحلة أنها " وظيفة التأكد بأن مواصفات المنتج تطابق المواصفات الموضوعية، وأن العلاقة بينها محافظ عليها باستمرار " إضافة إلى ذلك كانت تركز تحليلات الجودة على فحص المنتج فقط، وكان القرار الرئيسي السائد خلال تلك الحقبة هو القرار الخاص بتحديد متى يتم فحص المنتجات، وما هي عدد الوحدات التي تخضع لذلك، ولقد أطلق على عملية الفحص تعبير " عملية إطفاء الحريق " إشارة إلى أنها لا تحاول منع اشتعال الحريق ولكنها تأتي لتطفئ النار التي اشتعلت فعلاً ، بمعنى علاجية أي الحيلولة دون وصول المنتج إلى العميل إما بإعادة إنتاجه أو ببيعه بأسعار متدنية.

يعد النظر إلى الجودة من خلال منظور الفحص أسلوباً قاصراً، هذا ما ذكره رئيس معهد تأكيد الجودة في المملكة المتحدة في مقولته السائدة: " إذا كانت مهمتك هي فحص منتج قد تم إنتاجه فعلاً فإنك تكون قد أدبتها خطأ " [48] ص ص 479- 481، وترتكز وجهة نظره على الحاجة إلى

تصميم عمليات ومراحل الإنتاج من أول مرة تصميمًا مثاليًا دون الحاجة إلى الفحص. فالمقدمات إذا كانت صحيحة كانت النتيجة صحيحة، إضافة إلى ذلك فإن تصميم المنتج كان يوجه عادة بالمنتج، فكان العملاء يحصلون على ما يعتقد المصممون أو المهندسون أنه الأنسب والأصلح لهم، وليس بالضرورة ما يطلبونه فعلاً.

2. مراقبة الجودة: لقد اتسمت مرحلة مراقبة الجودة ببناء أساليب إحصائية مستحدثة يمكن من خلالها أداء أنشطتها وتوفير كم كبير من المعلومات التي تفيد في هذا الخصوص، والتي لا بد من تسجيلها ومن ثم كتابة التقارير المتعلقة بها بهدف اتخاذ قرارات سليمة [56] ص ص 16 - 18.

ومن هذه الأساليب ما يطبق داخل المصانع بغرض مراقبة الجودة، فهناك معامل اختبار المواد، اختبار الصلاحية، المراقبة أثناء العمليات واختبار المنتج، بالإضافة إلى أساليب أخرى تطبق على السلع الداخلة؛ ومنه يمكن القول أن الرقابة كانت قبل عملية الإنتاج وأثناءها وبعدها.

وعلى الرغم من أن مراقبة الجودة هي أكثر تقدماً من الفحص، إلا أن التقدم في إدارة الجودة جعل الاعتماد عليها غير كاف بل غير ملائم بمفرده لتحقيق التحسين المستمر والمنشود، وبالتالي لا بد من البحث عن طريق لاستئصال جذور الأسباب وراء الانحرافات عن المستوى الموضوع وذلك بتوجيه الجهود التنظيمية إلى الوقاية من وقوع المشاكل من منابعها أو مصادرها.

3. تأكيد الجودة: يمكن وصف مدخل تأكيد الجودة بأنه نظام يقوم على منع وقوع الخطأ وظهور المنتجات غير المطابقة، ويعمل على تحسين جودة المنتج؛ كما يزيد الإنتاجية بوضع تأكيدات على المنتج وتصميم العمليات ومراقبتها؛ وذلك بتأسيس وظيفة فنية مهمتها الأساسية ضمان الجودة منذ البداية. وبالمقارنة بين المدخلين السابقين نجد أن مدخل تأكيد الجودة يتضمن تغييراً واضحاً في التركيز من أسفل مجرى العمليات إلى أعلاها حيث تبني الجودة في مرحلة التصميم لكل من المنتج والعمليات، وهي مرحلة محددة بمدخلاتها من الأفراد والآلات والمواد والأساليب وكذا الإدارة والبيئة؛ وعليه لا تبني الجودة في مرحلة الرقابة ولهذا نجد أن معظم مشاكل الجودة تنشأ بسبب ضعف التصميمات أو عدم ملاءمتها.

وقد اتسمت هذه المرحلة بظهور عدة عوامل منفصلة ارتبطت بمفهوم الجودة نذكر من بينها: رقابة الجودة الشاملة والعيوب الصفرية. ومنه ظهر الشعار المشهور « ذهب في المنجم » ليعبر عن التكاليف التي يمكن تخفيضها عن طريق تحسين الجودة [48] ص 487، إضافة إلى ذلك قدم هذا المدخل مفهوم توزيع المسؤوليات لإثراء المهام وتطوير العلاقات الوظيفية والتكامل والتنسيق بين برامج الإدارة، كما أكد على مشاركة كافة المستويات في تخطيط الجودة ومراقبتها للمساهمة في تحقيق الأهداف المشتركة [57] ص 4.

4.مدخل إدارة الجودة الشاملة: لم يعد مدخل تأكيد الجودة قادرا على الصمود أمام التحديات التي تواجه المنظمات والتي جاءت وليدة العديد من العوامل ومنها ثورة تكنولوجيا المعلومات، التقدم التكنولوجي،العولمة، التغيرات السكانية، وإنشاء التكتلات الاقتصادية...الخ.

مما ساهم في ظهور فكر فلسفي جديد أطلق عليه إدارة الجودة الشاملة، وهو يقوم على الإيمان بأن الجودة العالية للمنتج وما يرتبط بها من إرضاء العميل يمثل مفتاح النجاح لأي منظمة [58] ؛ حيث إن طبيعة المنافسة العالمية الواسعة والشاملة تتطلب من أي منظمة - بصفة عامة- أربعة خصائص هي:

أ.فهم رغبة العميل، وإشباع احتياجاته وقت طلبها، وبأقل تكلفة.

ب.الإمداد بالسلع والخدمات بجودة عالية وبشكل ثابت ومستقر.

ج.مجاراة التغيير في النواحي التكنولوجية والسياسية والاجتماعية.

د.توقع احتياجات العميل في الفترات الزمنية مستقبلا.

2.1.3.1. ماهية إدارة الجودة الشاملة وأهميتها

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة واحدا من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين الأداء وتطويره بصفة مستمرة؛ وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل.

1.2.1.3.1. تعريف إدارة الجودة الشاملة:

لقد ظهرت تعريفات عديدة لإدارة الجودة الشاملة:

فقد عرفها معهد الإدارة الفدرالي بأنها: "تأدية العمل الصحيح على نحو صحيح منذ الوهلة الأولى لتحقيق الجودة المرجوة بشكل أفضل وفعالية أكبر في أقصر وقت، مع الاعتماد على تقديم المستفيد من معرفة مدى تحسين الأداء". [59] ص74

كما عرفها دليل إدارة الجودة الشاملة الصادر عن وزارة الدفاع الأمريكية بأنها: " مجموعة من المبادئ الإرشادية والفلسفية التي تمثل التحسين المستمر لأداء المنظمة من خلال استخدام الأساليب الإحصائية والمصادر البشرية لتحسين الخدمات والمواد التي يتم توفيرها للمنظمة، وكل العمليات التي تتم في التنظيم والدرجة التي تتم بها تلبية حاجات العميل في الوقت الحاضر والمستقبل". [60] ص95

أما الجمعية الفرنسية لحلقات الجودة فقد عرفت على أنها: " مجموعة من المبادئ والأساليب التي تكون إستراتيجية شاملة، بهدف تعبئة الجهود الجماعي للمنظمة ككل، لتحقيق أعلى رضا للعميل وبأقل التكاليف ". [61] ص19

وأخيرا عرفها كل من كالوزني ومكلافن وسمبسن بأنها: "الطريقة النظامية للمشاركة في التخطيط وتنفيذ عملية التحسين المستمر للمنظمة، وتركز هذه الطريقة على إرضاء العميل وتلبية

توقعاته، تحديد المشكلات والتعرف عليها، زيادة الشعور بالانتماء لدى العاملين، ودعم فكرة المشاركة في اتخاذ القرارات" [62] ص 75.

بعد عرض هذه التعاريف يمكن الوصول إلى تعريف شامل لإدارة الجودة الشاملة على أنها:
 "فلسفة إدارية، تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة في الفكر والسلوك والقيم والمعتقدات التنظيمية والمفاهيم الإدارية ونمط القيادة الإدارية، وكذا نظم وإجراءات العمل والأداء، والعمل على تفادي الأخطاء، وتعبئة الجهود الجماعي، وذلك من أجل تحسين كل مكونات المنظمة وتطويرها بشكل مستمر، للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (المنتجات) والاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة لتخفيض التكاليف بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى عملائها، عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم المعلنة والضمنية وفق ما يتوقعونه، بل تتجاوز هذا التوقع، تماشياً مع إستراتيجية تدرك أن رضا العميل وهدف المنظمة توأمان".

1.3.1.2.2. المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة:

تتضمن التعاريف السابقة مبادئ أساسية ترتكز عليها فلسفة إدارة الجودة الشاملة؛ وأهمها:

1. **التزام الإدارة العليا:** يعتبر التزام الإدارة العليا مطلب أساسي لتحسين الجودة والإنتاجية؛ والسلوك اليومي للمدير هو دليل مهم للآخرين لقيمة وأهمية تحسين الأداء بالنسبة له؛ ويمكن التعبير عن التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة بالمعادلة التالية: **الالتزام = الدعم + المشاركة**. وفيما يلي الأفعال أو الممارسات الواجب على أي إدارة عليا أن تقوم بها لإظهار أولاً، دعمها وثانياً، مشاركتها بإدارة الجودة الشاملة لإرسال إشارة واضحة وإيجابية إلى كافة العاملين بالمنظمة.

[63]

أ. أفعال الإدارة العليا في مجال دعمها لإدارة الجودة الشاملة:

- توفير واعتماد المخصصات المالية للاستثمار في إدارة الجودة الشاملة؛
- توفير الوقت اللازم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة واعتماده؛
- جعل التدريب والتعلم على إدارة الجودة الشاملة إلزامياً للجميع؛
- إلقاء الخطب والظهور في المناسبات المساندة لإدارة الجودة الشاملة؛
- تأسيس إدارة خاصة بالجودة الشاملة، التي يوصى أن تكون تبعيتها للمدير العام مباشرة وتقديم تقاريرها مباشرة إليه وبحياد تام وذلك لدعم الجودة الشاملة؛
- وضع رؤية وسياسة للجودة؛
- التعامل مع مقاومة التغيير؛
- ربط نظام المكافآت والأجور مع نظام إدارة الجودة الشاملة.

ب. أفعال الإدارة العليا في مجال مشاركتها في إدارة الجودة الشاملة:

بالرغم من أن دعم الإدارة العليا لتطوير عملية إدارة الجودة الشاملة هي في غاية الأهمية، إلا أن مشاركتهم الفعلية الذاتية تعد أكثر أهمية فهي تعطي مؤشرا قويا وإيجابيا للالتزامهم بإدارة الجودة الشاملة وعاملا أساسيا في بناء لغة مشتركة مع وبين العاملين في المنظمة.

وفيما يلي الممارسات التي تقوم بها الإدارة العليا لإبراز مشاركتها الفعلية في إدارة الجودة الشاملة:

- المشاركة في عضوية وأعمال لجنة توجيه الجودة؛
- المشاركة في عضوية وأعمال فرق تحسين الجودة؛
- مراجعة عروض فرق تحسين الجودة؛
- تسليم الشهادات والجوائز التقديرية لتحسين الجودة؛
- الاتصال بالعملاء والتحدث معهم؛
- قيادة جهود التخطيط للجودة؛
- اعتماد أفكار و مقترحات مشاريع تحسين الجودة التي تعرض عليها؛
- القيام بزيارة الفرق والإدارات أثناء اجتماعاتها؛

2. التركيز على العميل والعمال: ويقصد بالعميل هنا العملاء الخارجيين للمنظمة والتي تبذل الجهود من أجل تحفيزهم على شراء منتجاتها وتعمل جاهدة لكسب ولائهم، وأيضا العاملين داخل المنظمة وهم الذين يتوقف على أدائهم تحقيق مستوى الجودة المطلوب.

3. أداء العمل بطريقة صحيحة من أول مرة: ويمثل هذا المفهوم المركز الرئيسي لإدارة الجودة الشاملة، مما يؤدي إلى تحقيق أدنى حد ممكن من العيوب، ومن ثم الوصول إلى هدف العيوب الصفرية، وفي هذا المعنى يذكر كروسبي أن هدف إدارة الجودة الشاملة هو وضع نظام يمنع حدوث العيوب في دورة أداء المنظمة.

4. تكلفة الجودة: وفقا لمنطق إدارة الجودة الشاملة فإن تكلفة الجودة هي شكل مختصر لجميع تكاليف العمليات المتعلقة بتحقيق جودة المنتج، ومعنى ذلك أنها تتضمن تكاليف الوقاية وتكاليف التقييم وتكاليف الفشل الداخلي وتكاليف الفشل الخارجي كذا تكلفة الزيادة عن احتياجات العميل وأخيرا تكلفة الفرص الضائعة. [37]

5. التمييز التنافسي: نقصد به قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات التي تنشط في نفس المجال؛ وذلك بالاستعداد والمواجهة والمنافسة والتفوق من جهة، ومن جهة أخرى بالتأثير على العملاء واستقطاب ميولهم [64] ص 47.

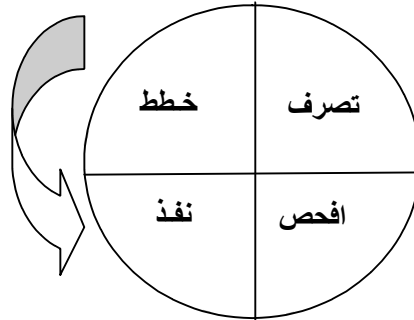
6. المشاركة الكاملة: يعتبر كل فرد مشتركا في توليد الأخطاء والعيوب، ولهذا فإن مدخل إدارة الجودة الشاملة يؤكد على ضرورة مشاركة الجميع بدءا من المديرين ومرورا برؤساء الأقسام

ووصولاً إلى العمال بمن فيهم الذين يعملون في تقديم الخدمات والمأكولات؛ إذا كل فرد في المنظمة يعتبر مسؤولاً عن الجودة.

إن الهدف الأساسي للمشاركة الكاملة يكمن في تشجيع الأفراد، إذ ليس هناك اختلاف في الوضع بين المهندسين ذوي المعرفة النظرية والعاملين ذوي المعرفة التطبيقية، لأن كليهما أساسي للتقدم والتطوير، ولذلك يتعين أن يدرك العمال من كل فئة معرفية أنهم يعتمدون على بعضهم البعض لفاعلية الإدارة. فالمهندسون والفنيون، والعمال ينظرون إلى أنفسهم نظرة تكافئية ومتعادلة، ويعملون جنباً إلى جنب، مما يزيد ولاءهم وانتماءهم للمنظمة وأهدافها [65]؛ وهذا ما أطلق عليه الكاتب الياباني أوكيودا "المشاركة التعاونية"؛ ومن أجل تحقيق هذا الهدف لابد من التدريب الذي يتمحور حول مهارات الاتصال والمهارات الفردية في الحوار والمناقشات المفتوحة.

7. التحسين المستمر: لقد اشتهر ماساكي إيماي بتطوير هذه الفكرة والمعروفة باللغة اليابانية "كايزن"، وهو مبدأ يركز على فرضية أساسها أن العمل هو ثمرة سلسلة من الخطوات والنشاطات المترابطة التي تؤدي إلى محصلة نهائية، فمن الضروري أن تلقى كل خطوة ما تحتاجه من اهتمام مستمر حتى يمكن تقليص احتمالات تغير تلك الأخيرة، مما يساعد في الحفاظ على جودة الأداء وزيادة الإنتاجية.

لقد تم استخدام عدة نماذج لتطبيق هذه الفكرة ومن أشهرها "دائرة الجودة" التي أسسها شوهارت وتسمى أيضاً "عجلة ديمينج" [66] ص 26 التي تظهر في الشكل الموالي:



الشكل رقم 03: دائرة شوهارت (دائرة التحسين المستمر) [67] ص 120

تتكون هذه الدائرة من أربعة مراحل انطلاقاً من التخطيط، فالتنفيذ، فالفحص وأخيراً

التصرف.

يمكن توضيح ذلك كالآتي: [68] ص 312

خطط: حدد الأهداف ثم اجمع المعلومات وحدد المشاكل، ومن ثم ضع خطة للتحسين وفق الإمكانيات المتاحة.

نفيذ: اختر أساليب التنفيذ والتدريب، ثم باشر تنفيذ الخطة مع توثيق التغييرات التي رافقت كل مرحلة.

إفحص: قيم البيانات التي جمعت خلال التنفيذ، وقارن بين مدى مطابقة النتائج مع أهداف التحسين المحددة في مرحلة التخطيط.

تصرف: وثق النتائج الإيجابية وأعلم كافة المعنيين بها، أما في حالة النتائج السلبية- والمتمثلة في وجود اختلاف عما خطط له- تعاد المراجعة لاكتشاف الأخطاء وتصحيحها، ثم تكرر الدورة من جديد للاستمرار في التحسين.

يهدف التحسين المستمر إلى تحسين المدخلات والعمليات المؤدية لتحويلها إلى مخرجات، أي أنه يشمل أداء العاملين والمباني والتجهيزات وطرق الأداء، ولا تتحقق هذه الممارسة إلا من خلال فرق العمل [69]؛ وتتميز المنظمات التي تعمل به كمييار دائم بقدرتها على توقع التغييرات والتحديات المستقبلية، كما تتميز بالقدرة على التنبؤ بالتغير المستمر في حاجات العملاء.

8. التركيز على العمليات والنتائج: لا تهتم إدارة الجودة الشاملة بجودة المنتج في مراحلها النهائية فقط، بل إنها تركز على العمليات والنتائج معاً، وهو ما يطلق عليه "عملية تسليم الجودة"، وهي تهدف إلى تحسين جودة العمل المسلم (مخرجات) للعملاء - الداخليين - وهم الأشخاص الموالين في خط تنفيذ العمل، للحصول على منتجات ذات جودة؛ ومنه لا بد أن يكون للعمليات نصيب كبير من التركيز والاهتمام ولا يكون التركيز فقط على النتائج المحققة. [48] ص 544 وكذلك العمل على تخفيض الفاقد في العمل حيث إن الأفراد لا يؤدون العمل بطريقة صحيحة من أول مرة.

9. معلومات التغذية العكسية: وهي تلعب دوراً هاماً في تحقيق المبادئ السابقة، لذلك فإن النجاح في الحصول على التغذية العكسية التي تمكن المسؤولين من التعايش مع ما يدور في منظماتهم ومراقبة سير عملياتها بدءاً من مرحلة المدخلات هو الضمان للارتقاء بمستوى الأداء وضمان النجاح.

3.2.1.3.1. رواد إدارة الجودة الشاملة:

لعل أهم رواد الجودة الشاملة هم:

1. إدوارد ديمينغ: إنه الإحصائي ومهندس التصنيع الأمريكي الذي استدعاه إيشكاوا رئيس الاتحاد الياباني للمنظمات الاقتصادية اليابانية عام 1951 لتقديم الاستشارات وإلقاء المحاضرات أمام قادة العمل الياباني [66] ص 4 وهو يعد الأب الروحي لإدارة الجودة الشاملة؛ حيث يعتبر أن الإدارة هي المسؤولة عن بناء الأنظمة، بما في ذلك المتعلقة بالجودة [70]؛ إذ يحمل 94 % من الأخطاء التي

تحدث في المنظمة للإدارة. فهذه الأخيرة - حسب وجهة نظره - لابد وأن تساعد الأفراد على العمل بذكاء وليس بعناء [71] ص 11. يعتبر هذا الإحصائي صاحب دوائر الجودة، بالإضافة إلى حيازته جائزة في اليابان تحمل اسم جائزة ديمنج تحصل عليها المنظمات ذات المستوى المتميز في الجودة. اقترح ديمنج أربعة عشر مبدأ، تعتبر حتى وقتنا الحاضر أساس نظرية إدارة الجودة الشاملة، ونلخصها في النقاط التالية:

- أ. تثبيت الهدف من تحسين المنتج.
- ب. التكيف مع الفلسفة الجديدة.
- ج. توقف الاعتماد على الفحص الشامل كطريقة أساسية لتحسين الجودة، حيث قال ديمنج: "أبحث عن طريقة يمكن الحصول بها على مؤشر صحيح لمسببات الانحراف في داخل العملية، ثم حاول تحسين العملية من خلال فريق العمل".
- د. التحسين المستمر لعملية الإنتاج.
- هـ. تأسيس برنامج قوي للتعليم وإعادة التدريب.
- و. إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة والتدريب.
- ز. تحقيق التناسق بين الإشراف والإدارة وإزالة الحواجز الموجودة بين الإدارات.
- ح. تقليل الشعارات والأهداف الرقمية واللوحات وغير ذلك من وسائل الضغط.
- ط. تقليل الإجراءات التي تتطلب تحقيق نتيجة محددة من كل موظف على حدة، والتركيز بدلا من ذلك على إيجاد سلوك الفريق داخل المنظمة، بالإضافة إلى تشجيع كل فرد على أن يركز من أجل التطوير وتحقيق أفضل النتائج [72] ص ص 26- 27.

2. فيليب كروسبي : هو صاحب المفهوم المشهور "الخطأ الصفري" الذي أطلقه في الستينات من القرن الماضي، وله مؤلفات عديدة منها كتابا "الجودة المجانية" عام 1979، و"جودة بلا دموع" [70].

يرى كروسبي أن الجودة ليست مطلقة حيث قال: " لا نتحدث عن الجودة العالية أو المنخفضة، تحدث عن المطابقة وعدم المطابقة " [71] ص 19 ، كما يرى أنه لا وجود للأساليب الإحصائية نظرا لعدم وجود الأخطاء.

لقد لخص كروسبي فلسفته في مجموعة من المبادئ نستعرض منها:

- أ. يجب أن يكون اهتمام الإدارة بالجودة واضحا، كما يجب أن يتم تقديم مستوى إدراك الجودة والاهتمام الشخصي بها لدى جميع الأفراد.
- ب. تحديد موقع المشاكل واتخاذ الإجراءات لحلها.
- ج. تكوين فرق للتحسين يكون فيها ممثلون عن كل الأقسام، وتدريبهم على أداء المهام بكفاءة.

- د. إنشاء لجنة لتطبيق البرنامج المتعلق بالتنفيذ الصحيح من المحاولة الأولى.
- ه. تشجيع الأفراد على وضع أهداف خاصة بهم وتبنيها، بالإضافة إلى تحفيزهم على إعلام الإدارة بالعقبات التي تعرقل تحقيقها.
- و. تقديم العرفان والتقدير لكل من يشارك في برنامج التحسين.
- ز. التأكيد الدائم على أن لا نهاية لبرنامج التحسين.

3. جوزيف جوران: هو أمريكي من أصل روماني، زاول تعليمه في الهندسة الكهربائية والقانون، وعمل في جامعة نيويورك، وقد ذهب إلى اليابان سنة 1954 حيث ألقى العديد من المحاضرات، وتلمذ على يديه الكثير من علماء الجودة اليابانيين، وفي سنة 1979 أسس معهدا باسمه يقدم فيه الدورات والندوات والمحاضرات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة.

ركز جوران على العميل، حيث يرى أن الجودة هي الملائمة للاستخدام وليس للمواصفات المحددة المكتوبة، وقال في هذا الصدد: "يمكن للمنتج أن يطابق المواصفات، ولكنه غير ملائم للاستخدام"، كما ركز مدخله المميز بالتأكيد على مجالات تخطيط ورقابة وتحسين الجودة من خلال تحليل مشكلاتها وصعوباتها، ومعرفة الأسباب والعمل على حلها وتجاوزها لاحقا. كما قال إن هناك عميلا داخليا وآخر خارجيا وكلاهما مهم، وإن للفرد واجبا ثلاثيا في منظمته، فهو يستقبل عملا من الآخرين (عميل)، ويضيف له بعض العمليات (منتج)، ثم يسلمه للآخرين (مورد)، يعتبر جوران من أنصار الجودة كوسيلة للتحسين المستمر؛ وقد لخص فلسفته في مجموعة من النقاط إليكم بعضها:

- أ. بناء الوعي للحاجات واستغلال الفرص للتحسين.
- ب. وضع أهداف للتحسين مع التنظيم لتحقيقها.
- ج. توفير فرص تدريب للمنظمة ككل.
- د. إعداد التقارير عن مراحل تطور العمل.
- ه. مشاركة الجميع في معرفة النتائج مع الاعتراف بالتقدير والعرفان لكل.

3.1.3.1. أهداف إدارة الجودة الشاملة وأهميتها

1.3.1.3.1. أهداف إدارة الجودة الشاملة: إن الهدف الرئيسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة هو تطوير جودة المنتجات مع إحراز تخفيض التكاليف والتقليل من الوقت والجهد الضائعين لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم، لضمان البقاء والاستمرار والتطور. [47] فهناك مقولة تنص على أنه: "لا أحد يستطيع أن يصمد في وجه المنافسة إلا من يسعى إلى إرضاء العميل وتحقيق طلباته ورغباته بدرجة عالية، وتخطيها بشكل مستمر ودائم" [73] ص 39.

يمكن توضيح أهداف الجودة الشاملة في النقاط التالية:

1. تحقيق الربحية والقدرة التنافسية في السوق.

2. تحقيق الرضا لدى العملاء.

3. زيادة الفعالية التنظيمية من خلال تشجيع العمل الجماعي.

تعتبر أهداف الجودة الشاملة أهدافاً مرغوباً فيها من جانب المديرين، ويجب أن تحسن الإدارة كيفية تسيير هاته الأهداف في الاتجاه الصحيح وفي الوقت المناسب، وأن تهتم بالموازنة بينها حسب أهميتها النسبية، والعمل على علاج أوجه الضعف في المنظمة. [74]

2.3.1.3.1. أهمية إدارة الجودة الشاملة:

إن ظهور الضغوط والتحديات واشتدادها، وتلازم بحث المنظمات عن أداة تساعد على مواجهتها، ساهما في ظهور إدارة الجودة الشاملة على أنها الدواء للخروج من المأزق وكعلاج للعديد من المشاكل التي تعاني منها هاته الأخيرة [75].

إن أهم ما يميز إدارة الجودة الشاملة هو تحسين مستويات الجودة في المنظمة، وقد أصبحت إدارة الجودة الشاملة في هذا العصر أساساً للاتصالات بين الدول، وهي التي تحدد نجاح أو فشل المنظمات في العالم، ويمكن إجمال أهمية إدارة الجودة الشاملة فيما يلي [76] ص38:

1. تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية؛
2. الجودة تؤدي إلى تحقيق رضا العميل، وتقديم الأفضل من المنتجات؛
3. تحقيق الميزة التنافسية والعائد المرتفع؛
4. تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والثقة المتبادلة بين الأفراد والشعور بالانتماء في بيئة العمل؛
5. تحسين السمعة الطيبة للمنظمة في نظر العملاء والتقليل من شكاويهم؛
6. تقليل العمليات الإدارية والمكتبية، وتبسيط العمليات والنماذج؛
7. منهج شامل للتغيير بعيد عن النظام المطبق على شكل إجراءات وقرارات؛
8. تغيير سلوكيات أفراد المنظمة لمفهوم الجودة؛
9. تمكن من القيام بعملية مراجعة وتقييم للأداء بشكل مستمر.

2.3.1. مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتغييرات المصاحبة لمنهجيتها

سنطرح فيما يلي المراحل التي يمر بها تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مع التغييرات التي لا بد أن تقوم بها المنظمة لتبني هذه الفلسفة بنجاح، مع ذكر العوامل التي قد تحول دون ذلك.

1.2.3.1. مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يتطلب تطبيق مدخل الجودة الشاملة عدة مراحل قد حددها جابلونسكي في خمس مراحل هي:

[77] ص 110

1.1.2.3.1. مرحلة التهيئة والإعداد: هي مرحلة تحضيرية تحدد فيها الرؤية الإستراتيجية ورسالة المنظمة، والموارد المطلوبة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

2.1.2.3.1. مرحلة الدراسة والتخطيط: إذا كانت البيانات التي تم جمعها في المرحلة السابقة مشجعة، تخطط عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بتشكيل لجنة تسمى لجنة إدارة الجودة الشاملة لتقوم بإعداد خطة أولية للتنفيذ، وتحديد الموارد المطلوبة للخطة، وتحديد إستراتيجية التنفيذ.

3.1.2.3.1. مرحلة التقييم: تركز هذه المرحلة على دراسة الوضع الحالي للمنظمة، وتقييمه بهدف تحديد ما يمكن اعتباره قوة داعمة لتنفيذ مدخل إدارة الجودة الشاملة، وما يمكن اعتباره عائقاً لعملية التنفيذ، ومن ثم السعي لتذليله، بالإضافة إلى تقييم آراء واتجاهات العملاء بصددهم ما تم تنفيذه في هذا المجال.

4.1.2.3.1. مرحلة التنفيذ: تعتبر أهم مراحل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، حيث يتم فيها إيجاد البيئة الثقافية الملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، وذلك بالتعليم وإعادة التعليم للمديرين، وتطوير وتحديد رؤية واضحة لمستقبل المنظمة.

5.1.2.3.1. مرحلة تبادل الخبرات ونشرها: يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي تم تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، حيث تدعى جميع إدارات وأقسام المنظمة وكذلك المتعاملين معها للمشاركة في عملية التحسين، وتوضيح المزايا التي تعود عليهم جميعاً من هذه المشاركة. هذا وتقسّم خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى اثنتي عشرة خطوة:

1. فهم وإدراك أهمية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة من قبل إدارة المنظمة.
2. هذا الفهم والإدراك يجب أن يحول إلى سياسة مكتوبة ومنشورة للأخذ بها داخل المنظمة.
3. وضع تنظيم أمثل لتحقيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة للأفراد بمفردهم لا يستطيعون تحقيق الفلسفة دون وجود تنظيم فعال يحدد الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات بالنسبة لفرق العمل التي تتولى هذه المهمة.

4. القياس: تحديد تكلفة النظام.

5. التخطيط لتطبيق النظام.

6. التصميم.
7. وضع النظام.
8. التأكد من إمكانية تطبيق النظام.
9. تحديد وسائل الرقابة على نظام الجودة.
10. تكوين فريق العمل.
11. التدريب.
12. التطبيق.

2.3.3.1. التغييرات المصاحبة لمنهجية إدارة الجودة الشاملة

تشتمل منهجية إدارة الجودة الشاملة على إحداث عدد من التغييرات المطلوبة لتطبيق هذه المنهجية على أسس متينة، ولا بد من توقع مقاومة من طرف العاملين داخل المنظمة أثناء السعي لتحقيق هذه التغييرات؛ ويجب التصدي لها عن طريق التعامل المخطط، وكسب ثقة العاملين وتأييدهم لها، وإقناعهم بأن التغيير ضرورة ملحة من أجل بقاء المنظمة واستمراريتها، تتمثل تلك التغييرات الأساسية فيما يلي:

1.2.3.3.1. ثقافة المنظمة: يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة تغيير ثقافة المنظمة إلى ثقافة جديدة قائمة على المرتكزات الأساسية التي يحتاجها هذا التطبيق بشكل يجعله ممكناً وناجحاً، ويمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها بنية اجتماعية تشمل مجموعة من المبادئ والقيم والمفاهيم والمعتقدات التي لا بد أن تسود لدى جميع أعضائها [73] ص 81-82، وهي تلعب بمكوناتها دور الموجه السلوكي الإنساني والمؤثر في عملية اتخاذ القرارات وحل المشاكل التي تصادف المديرين والعاملين وإيجاد علاقات متوازنة بينهما وبين البيئة.

إن الثقافة التنظيمية الجديدة الواعية التي تحتاجها إدارة الجودة الشاملة هي التي تكون قادرة على إحداث التكامل الداخلي للأنماط السلوكية بين الجماعات والأفراد، أي لدى جميع العاملين في المنظمة. وبوجه عام، يمكن تلخيص فوائد الثقافة التنظيمية التي تخدم إدارة الجودة الشاملة بما يلي:

1. توحيد لغة الحديث والعمل والسلوك داخل المنظمة.
2. ربط الأفراد (والجماعات) داخل المنظمة مع بعضها في رباط واحد لتحقيق غاية مشتركة لدى الجميع وهي رسالة المنظمة.
3. تحقيق رسالة المنظمة الجديدة بفاعلية كبيرة.
4. تسهيل عملية الاتصال داخل المنظمة.
5. توفير المعاملة الإنسانية والاحترام والتقدير لكافة العاملين بالمنظمة.
6. إعطاء المجال للابتكار والإبداع.

تجدر الإشارة إلى ضرورة تعديل الثقافة التنظيمية في حالة اكتشاف ثغرات أثناء ممارسة العاملين لمهامهم.

2.2.3.3.1. الهيكل التنظيمي: لم يعد الهرم التنظيمي العمودي الطويل يتناسب مع المنظمة المعاصرة المطبقة لمنهجية الإدارة الشاملة، لما يسببه من مشاكل معروفة كوضع حواجز بين الوحدات الإدارية، وضعف التنسيق بينها، والبطء في اتخاذ القرارات؛ مما يتطلب تبني هيكلًا تنظيميًا يدعى: "مدخل النظم الكلي المتكامل" المكون من هياكل تنظيمية فرعية متكاملة مع بعضها البعض في سبيل تحقيق هدف كلي مشترك، وهو هدف المنظمة ككل. [78] ص 662

يمكن القول إن الهيكل التنظيمي الجديد يحدث تكاملاً أفقياً وعمودياً، معتمداً على أسلوب تنظيمي يدعى "التقاطع الوظيفي"، الذي يحدث تكاملاً بين التقسيمات الإدارية بشكل يسهل معه انتقال الأوامر والتوجيهات والمعلومات بسرعة ويسر.

3.2.3.3.1. الأنظمة والسياسات: يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى وضع أنظمة وتصميم سياسات- بدلاً من القديمة المعمول بها- بشكل يساهم في خدمة المنظمة وتحقيق إستراتيجيتها الجديدة، وبصفة مرنة لكي لا تشكل أو تفرض قيوداً تحد من حرية من يطبقها ويعمل بموجبها.

تعرف الأنظمة على أنها قواعد وضوابط عامة توجه الأداء الكلي داخل المنظمة نحو تحقيق إستراتيجية الجودة الشاملة؛ أما السياسات فهي مبادئ عامة تعمل على توجيه التفكير في مجال اتخاذ القرارات، وفي أداء واجبات العمل، والسياسات، منها ما هو عام وشامل، ومنها ما هو خاص يشمل مجالاً معيناً من العمل في المنظمة.

4.2.3.3.1. التوجه بالعميل وتعميق فكرة العميل يدير المنظمة: يعتبر العمل على تحقيق درجة عالية من رضا العملاء من أهم محاور ومتطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، ولذلك ينبغي تعميق فكرة العميل يدير المنظمة على كافة المستويات التنظيمية بالمنظمة؛ وذلك بإنشاء نظام معلومات عن العميل والذي يمكن للمنظمة من خلاله أن تعرف موقفها، ومنتجاتها، ومنافسها وعملاءها، وأن تحرص على تحديد وتحليل احتياجاتهم وتوقعاتهم والتغيرات في هذه الحاجات والأذواق وتنمية العلاقات معهم.

5.2.3.3.1. إعادة تصميم العمليات التنظيمية: يتوقف تحقيق مستوى عالٍ من جودة المنتجات على مدى سلامة تصميم كافة عمليات المنظمة وسهولة تنفيذها. فالتصميم القديم القائم على معتقدات ومفاهيم تنظيمية تقليدية سيعيق سيرها، ولا يخدم منهجية إدارة الجودة الشاملة؛ مما يلزم المنظمة تطبيق تصميم جديد يحقق درجة عالية من الأداء والجودة، ولعل أسلوب إعادة الهندسة الإدارية للعمليات يصلح كثيراً في هذا المجال.

يطلق على إعادة الهندسة باللغة العربية " الهندرة " وقد وضعت من قبل كل من "مايكل هامر" و"جيمس جامبي" عام 1993، وهي إعادة تصميم جذرية تسعى لتصميم العمليات من جديد بشكل يتماشى مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة ومع المتغيرات البيئية [79] ص34؛ وهي ليست عملية ترميم أو إصلاح للعمليات القائمة بل تجديدها، كما أنها ذات طابع عمومي، بمعنى أنه يمكن تطبيقها في كافة أنواع العمليات، وفي كل أنواع المنظمات؛ وهي بذلك تهدف إلى ما يلي:

1. تحويل عمل الأفراد من رقابة وإشراف لصيق يمارس عليهم إلى عمل يتمتعون فيه بصلاحيات وتحمل للمسؤوليات.

2. الجودة العالية في الأداء.

3. الخدمة السريعة والتميزة.

4. إحداث الترابط والتكامل بين العملية الواحدة.

3.2.3.1. العوامل الأساسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة

يعد التخطيط لإدارة الجودة الشاملة من أهم وأكثرها فاعلية في تحقيق الأبعاد الأساسية للنشاط الإنتاجي والخدمي في المنظمات المختلفة على حد سواء.

تتضمن إدارة الجودة الشاملة العديد من الأنشطة التي يجب أن توجه نحو تحقيق الأهداف الرئيسية، والتي تعتبر المركز الرئيسي لها تحقيق رضا العملاء الحاليين أو المرتقبين، والاحتفاظ بالحصص السوقية للمنظمة وتطويرها بشكل مستمر لفتح آفاق دخولها لميادين تنافسية جديدة تتسجم مع قدرتها المستمرة في التحسين والتطوير المستمرين.

توضح عجلة ديمنج أن تطوير أي نشاط يتعلق بالعمليات الإنتاجية أو الخدمية يبدأ من عملية التخطيط ثم التنفيذ ثم متابعة التنفيذ ثم اتخاذ القرار بشأن مستوى الأداء وسبل تحسينه المستمر ثم التخطيط، وهكذا تستمر العجلة بالأداء وفقا لهذا المستوى من الإستراتيجية.

وفي ضوء ذلك يمكن تحديد الخطوات الرئيسية لتخطيط إدارة الجودة بما يلي:

1. الأهداف المطلوب تحقيقها في الجودة (كالمميزات والمميزات، التماثل، الفاعلية، دورة الحياة، التكلفة، الموارد الطبيعية... الخ)؛

2. مراحل العمليات الإنتاجية؛

3. إسناد المسؤوليات والسلطة والوسائل من خلال المراحل لمختلفة للإنتاج؛

4. الإجراءات والتعليمات المدونة والمخصصة للتطبيق؛

5. برامج التجربة والرقابة والفحص والتدقيق في المجالات المعينة مثلا مجال التصميم والتطوير؛

6. إجراءات مكتوبة فيما يخص التغييرات والتعديلات التي ستطرأ على خطة الجودة شيئا فشيئا؛

7. طريقة تسمح بقياس درجة أداء الجودة؛

8. الإجراءات الأخرى الضرورية لبلوغ الأهداف؛

من خلال ما تقدم يمكن القول بأن المكونات الرئيسية لبرنامج إدارة الجودة الشاملة الناجح

يتضمن ما يلي:

9. التخطيط الدقيق للعمليات؛

10. إشراك الإدارة الوسطى؛

11. التآني في وضع أهداف ذات نتائج سريعة وملموسة؛

12. تطوير الاتصالات ما بين العاملين؛

إضافة إلى ذلك هناك عوامل أخرى ذات أثر فعال في قيادة المنظمات نحو تحقيق النجاح في

إدارة الجودة الشاملة:

أ. أن تكون المهام واضحة.

ب. أن تكون صياغة ثقافة الجودة صحيحة وواضحة.

ج. أن تكون المسؤوليات واضحة.

4.2.3.1 معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

نعرض فيما يلي عددا من الأسباب، التي تلعب دورا سلبيا مؤثرا في جهود تطبيق منهجية

إدارة الجودة الشاملة، ويجب أخذها بعين الاعتبار وتفاديها عند تطبيق هذه المنهجية، وذلك كمساهمة

في تحقيق نجاح هذا التطبيق. [73] ص 227

1.4.2.3.1. عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة: فلا بد لهذه الإدارة أن

تتعلم أولا خطوات هذا البرنامج، ثم توجد هيكلًا تنظيميًا ونظام مكافأة يدعم هذا البرنامج، ومن ثم

يكون لديها الرغبة في تكريس المصادر والجهود اللازمة.

2.4.2.3.1. استعجال النتائج: إن السرعة يكتنفها دائما أخطاء، لذلك لا بد من عدم استعجال النتائج

بل التروي إزاءها، لأن المستقبل البعيد المتأني مع نتائج جيدة، أفضل من المستقبل القريب مع نتائج

مشكوك فيها، إضافة إلى ذلك فإن نتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا تأتي بين يوم وليلة.

3.4.2.3.1. النقل الحرفي: يقصد بالنقل الحرفي هنا، قيام المنظمات بتقليد النماذج الناجحة لإدارة

الجودة الشاملة المطبقة في المنظمات الأخرى، دون مراعاة ظروفها البيئية الداخلية والخارجية. وهو

يؤدي بالضرورة إلى فشل هذه التجربة؛ وبالتالي على المنظمة أن تكيف هذه التجارب الناجحة،

وتجعلها موائمة مع ظروفها الحالية والمستقبلية، فالنظر والاستفادة من تجارب الآخرين شيء وارد،

لكن التقليد شيء غير مقبول.

4.4.2.3.1. نقص المعرفة: أي عدم الإلمام الكافي الجيد والعميق بأبعاد إدارة الجودة الشاملة

ومضامينها الأساسية، وكيفية التخطيط السليم لمنهجيتها التي تتطلب خبرة وإماما كافيين. ومنه

يتوجب على كل منظمة تود تطبيق إدارة الجودة الشاملة أن تقوم بوضع وتنفيذ برامج تعليم وتدريب فعالة ومستمرة وواسعة النطاق تشمل جميع العاملين فيها.

5.4.2.3.1. التركيز على الجانب التقني على حساب العنصر البشري: تساعد تقنية الآلات والمعدات على توفير مستوى جيد من جودة المنتجات وهذا مطلب ضروري، لكن يجب أن لا يهتم بها أكثر من العنصر البشري، بل يجب أن يكون هناك توازن بين ثلاثة أركان للجودة متفاعلة ومتكاملة مع بعضها وهي:

1. جودة العنصر البشري.

2. جودة التقنية.

3. جودة المناخ البيئي المناسب للتطبيق.

6.4.2.3.1. عدم تحديد حاجات ومتطلبات العملاء بشكل جيد: يعد إرضاء العميل الهدف الأساسي لإدارة الجودة الشاملة. فإذا لم تحدد المنظمة حاجاته ورغباته بشكل جيد، لن يفي منتجها بالغرض المطلوب، ولن يحقق الرضا لديه، ومنه على المنظمات أن تتحرى الدقة في عملية تحديد الاحتياجات بالدراسات الميدانية.

3.3.1. ماهية الإيزو وعلاقته بالمنظمة

هناك صعوبة بالغة في فهم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها العملية المتنوعة، دون مناقشة نظام المعيار الدولي الإيزو* وفهمه على أنه واحد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي لها أثر كبير على المنظمات، من خلال جملة المواصفات الدولية للجودة التي يتضمنها، وهذا ما يهدف إليه هذا المطلب الذي سنتناول فيه ماهية الإيزو، ثم نتطرق للمنظمة والإيزو، وأخيرا نقوم بمقارنة بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9001 لسنة 2000.

1.3.3.1. ماهية الإيزو

سنحاول التعرف على بعض جوانب الإيزو من خلال تعريف المنظمة العالمية للمواصفات، وكذا الوقوف عند مختلف المواصفات التي تصدرها.

1.1.3.3.1. التعاريف:

الإيزو هو الاتحاد العالمي للتقييس، أنشئ بجنيف في العام 1946 - ومازال مقره بها إلى يومنا هذا- لكن باشر أعماله في 23 أكتوبر 1947 [80] ص 180، بهدف ترقية وتطوير وتوحيد المقاييس والنشاطات المرتبطة في العالم لتسهيل التبادل الدولي للمنتجات؛ ويضم في عضويته أكثر

من 90 هيئة تقييس وطنية. وجاء اسمه مختصرا ISO* اعتمادا على الكلمة اليونانية (ISOS) والتي تعني متساو [81].

أما شهادة الإيزو فهي مجموعة من القواعد العامة، تهدف إلى إدارة نظام الجودة في المنظمة، وعملية التسجيل والحصول عليها تتم عن طريق مسجل عالمي معترف به، يقوم بفحص وتدقيق شاملين لنظام الجودة لدى المنظمة؛ وإذا ما اتضح أن هذه الأخيرة تتبع القواعد العامة فإنها تنال الموافقة على تسجيلها ومنحها شهادة الإيزو.

أما فيما يخص مواصفة الإيزو 9000 فهي سلسلة من المواصفات المكتوبة، أصدرتها المنظمة العالمية للتقييس عام 1987 [82] ص 91، لتحديد العناصر الأساسية المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين على إدارة المنظمة تبنيه ، للتأكد من أن منتجاتها تتوافق أو تفوق حاجات العملاء ورغباتهم المتزايدة بالنسبة للجودة [83] ص 109.

لقد تم تعديل مواصفة الإيزو 9000 لسنة 1994، لكن ليس بشكل أساسي لأنه لم يمس الهيكل الرئيسي للمواصفة، لكن في الربع الأخير من سنة 2000، أجري عليها تعديل جذري وشامل تم فيه دمج جميع المواصفات التعاقدية للإيزو 9000 لسنة 1994 ضمن مواصفة دولية جديدة، هي الإيزو 9001 : 2000. [84]

2.1.3.3.1. تفرعات الإيزو:

1. الإيزو 9000 : 1994

قامت المنظمة العالمية للمواصفات بإصدار الإيزو 9000 : 1994، حيث تعتبر المواصفة الدولية الإيزو 9000 بمثابة دليل تستخدمه المنظمة لاختيار النماذج التي تتماشى مع نشاطها، ومن بين هذه النماذج ما يلي :

الإيزو 9001: يختص بالمنظمات التي يبدأ عملها من مرحلة التصميم الهندسي للمنتج حتى مرحلة ما بعد بيعه للعميل؛ وكذلك مراحل تحسين المنتج وتجديده؛ وتبرز في هذه المواصفة أهمية التصميم الذي أصبح حيويًا للعملاء الذين يتطلبون منتجات بلا أخطاء.

الإيزو 9002: يختص بالمنظمات التي يقتصر نشاطها على إنتاج المنتج وتحسينه وتطويره وبيعه فقط، دون أن يشتمل على مراحل التصميم وخدمة ما بعد البيع. نموذج لضمان وتأكيد جودة الإنتاج والتجهيزات

الإيزو 9003: ويختص بالمنظمات التي يقوم عملها على الفحص النهائي على المنتج واختبار جودته، مثل المختبرات والورش [85].

الإيزو 9004: تتضمن هذه المواصفة الإرشادات التي يجب إتباعها من قبل المنظمات للحصول على إحدى شهادات الإيزو 9001، 9002، 9003.

تمنح شهادات الأيزو 9001 حتى 9003 للمنظمات التي توفر الشروط اللازمة، وهي ذات صفة تعاقدية تتضمن صيغة التزام المنظمات المنتجة تجاه العميل في أن توفر في منتجها المواصفات المحددة في شهادة الأيزو.

تتعدد فوائد حصول المنظمات على إحدى شهادات الجودة الدولية الأيزو 9000: 1994، وتتنوع تلك الفوائد ما بين فوائد داخلية (للإدارات الداخلية المختلفة أو للمنظمة ككل) وفوائد خارجية للعملاء.

الفوائد الداخلية: نذكر من بينها ما يلي:

- أ. توحيد مقاييس إجراءات العمل؛
 - ب. تحسين الاتصال بين الإدارة والعمال؛
 - ج. انخفاض المشاكل والإجراءات؛
 - د. تحسين الكفاءة وفعالية أداء العمل؛
 - هـ. تخفيض وقت الإنتاج؛
 - و. تقليل أخطاء وعيوب الإنتاج؛
 - ز. زيادة الثقة الداخلية في إدراك أهمية الجودة؛
 - ح. تحسين العلاقة مع العملاء؛
 - ط. زيادة وعي الإدارة بأهمية الجودة؛
 - ك. تحسين خدمة العملاء.
- أما الفوائد الخارجية فنذكر منها:

- !! كسب عملاء جدد والاحتفاظ بالعملاء القدامى مع تكرار عمليات الشراء؛
- !! تحسين رضا العميل وزيادة ثقته بالمنتج؛
- ج. تحقيق متطلبات العملاء وانخفاض الشكاوي؛
- د. نمو المبيعات والوصول إلى أسواق جديدة؛
- هـ. استعمال الشهادات كوسائل ترويجية؛
- ذ. تحسين المنافسة وزيادة الاستثمارات وتحسين معدل العائد على الاستثمار؛
- ر. تحسين سعر سهم المنظمة في السوق.

2. الأيزو 14000

في ضوء المتغيرات البيئية ونظراً لتوجه فئة من العملاء إلى المناداة بضرورة الحفاظ على البيئة مع تزايد عددهم كل يوم، ظهرت المواصفة القياسية البيئية للجودة الدولية الأيزو 14000، وهي عبارة عن سلسلة من الوثائق والمواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة الدولية للتقييس عام

1996؛ وهي تزود المنظمات الصناعية بالأدوات اللازمة لبناء نظام إدارة بيئية فعال، يمكن أن يتكامل مع متطلبات الإدارات الأخرى؛ مما يساعد هذه المنظمات على تحقيق الأهداف الاقتصادية والبيئية، بالإضافة إلى الإرشادات اللازمة لاستخدامها وتقييمها.

ويمكن تعريف الإيزو 14000 بأنه نظام للإدارة البيئية الشاملة يعمل على تكامل المكونات الأساسية للتسويق البيئي (تميز بيئي، دورة حياة منتج، تصميم بيئة للمنتج) لنظام الجودة الشاملة، وهو عنق الزجاجة لأي منظمة ترغب في التسويق على المستوى الدولي.

يتضح من المفهوم السابق أن المواصفة القياسية البيئية للجودة الدولية الإيزو 14000 تتضمن النواحي التالية:

أ. تطوير وعرض منتجات متوافقة بيئياً؛
 ب. إستراتيجية متحدة تربط كل من المنظمة والمجتمع معاً؛
 ج. إنشاء جودة مستندة على تحسين صورة المنظمة بيئياً لدى عملائها، الذين أصبحوا ينظرون إلى الجودة الكلية للمنظمة من وجهة نظر المسؤولية الاجتماعية والبيئية.

يعتبر الإيزو 14000 دليلاً على تقديم مقياس لإدارة الجودة البيئية، يحمل في طياته سلسلة من المقاييس تم صياغتها على النحو التالي :

الإيزو 14001، الإيزو 14004: نموذج لنظام الإدارة البيئية
 هو دليل على توافر المتطلبات الأساسية لتطبيق المنظمة لنظام الجودة البيئية من حيث الأنشطة، المسؤوليات، والإجراءات، العمليات والسياسة البيئية... الخ.

الإيزو 14010، الإيزو 14012: نموذج تدقيق بيئي
 وهو دليل على مدى رقابة وسيطرة المنظمة على النظام البيئي، ويجب أن يسبقه الحصول على نموذج نظام الإدارة البيئية الإيزو 14001، الإيزو 14004.

الإيزو 14031: نموذج لتقييم الأداء البيئي
 وهو دليل على توافر نظام معلومات يقيم أداء المنظمة ككل بيئياً، وهو يعمل على تقييم وتحسين الأداء البيئي بشكل مستمر.

الإيزو 14040، الإيزو 14041: نموذج لتقييم دورة حياة المنتج بيئياً
 مقاييس بيئية تستخدم تسويقياً

الإيزو 14020، الإيزو 14022، الإيزو 14024: نموذج للتمييز البيئي
 مقاييس بيئية تستخدم تسويقياً

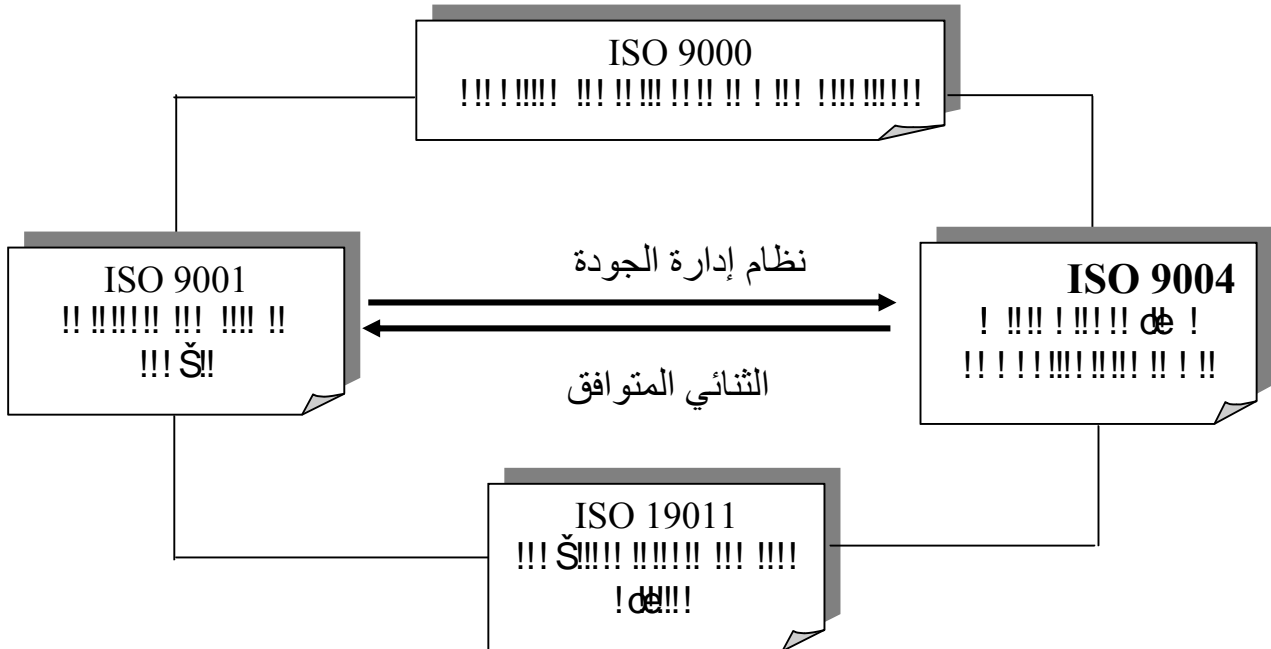
الإيزو 14066: نموذج قياسي لمنتج متوافق بيئياً

هو دليل على توافر المقاييس البيئية في الإنتاج من حيث انخفاض معدل التلوث، الحفاظ على المصادر الطبيعية وانخفاض عمليات سوء الاستخدام.

3. الإيزو 9000:2000

لقد تم إعادة النظر في مواصفة الإيزو 9000:1994 بشكل كامل، وقد تم تعديلها على الأسس التالية:

1. تحل مواصفة موحدة 9001 محل الإيزو 9001 ، 9002 ، 9003 .
 2. التركيز على التحسين المستمر ومتطلباته.
 3. زيادة الاهتمام بقياس رضا العملاء والتوافق مع متطلباتهم و توقعاتهم.
 4. التوافق والتكامل مع المواصفة البيئية الإيزو 14000 .
 5. التركيز على متطلبات إدارة الجودة الشاملة.
 6. الاستجابة لمتطلبات عملاء المواصفة، والعاملين في حقها، والمستفيدين منها.
 7. التجاوب مع اتجاهات التجارة الدولية.
 8. التجاوب مع المتطلبات القطاعية المختلفة.
- و بناء على التعديلات، أصبحت المواصفة المعدلة الإيزو 9000:2000 اعتباراً من الربع الأخير من عام 2000، كما هو مبين في الشكل اللاحق على النحو التالي:



الشكل 04: مواصفة الإيزو 9000:2000 [86] ص 47

تتكون مواصفة الإيزو 9000: 2000 من:

الإيزو 9000: نظام إدارة الجودة "المبادئ الأساسية والمفردات اللغوية".

الإيزو 9004: نظام إدارة الجودة "نصائح وإرشادات لتحسين الأداء".

الإيزو 9001: نظام إدارة الجودة "المتطلبات".

الإيزو 19011: تدقيق نظام إدارة الجودة والبيئة .

تترابط هذه المواصفات الأربعة فيما بينها حسب منطق مبدأ عجلة ديمينغ (دائرة شوهارت) على

النحو التالي: [87]

خطط : استوعب (ISO 9000) .

نفذ : أعمل (ISO 9004) .

افحص : أعلل (ISO 9001) .

تصرف : أحسن (ISO 19011) .

تعتبر سلسلة الإيزو 9000: 2000 نموذجاً تنظيمياً يحدد المتطلبات النسبية لنظام إدارة الجودة، وهي تتضمن مجموعة متناغمة من مقاييس تأكيد الجودة العامة المطبقة على كل منظمة، كبيرة كانت أو متوسطة أو صغيرة، وتهدف إلى تخفيض التكلفة الداخلية وزيادة الجودة والفعالية والإنتاجية وتكون بمثابة خطوة باتجاه الجودة الكلية وتحسينها المستمر [88].

4. مبادئ الجودة الشاملة في مواصفة الإيزو 9000: 2000

يكاد يعانق الإصدار الجديد من المواصفة الدولية الإيزو 9000: 2000 والمنبثق عن الإصدار الإيزو 9000 : 1994 مبادئ الجودة الشاملة، حيث يعالج فجوة الثقافة التنظيمية التي تركها الإصدار الإيزو 9000 : 1994 الذي يعتمد على تأصيل ثقافة الجودة لدى العمال كلاً حسب متطلبات إدارته، ويتضمن تقييم تقنيات الإنتاج وينادي بضرورة التجربة والحكم على جميع المستويات الإدارية للاقتراب من تحقيق الجودة الشاملة. والجيل من شهادات الإيزو 9000: 2000 أساسي وبعيد المدى في تأثيره على المنظمة من خلال فلسفة جديدة تعتمد على التقييم الداخلي للمنظمات، وقدم الإصدار الجديد مفهوم يحتمل أن يكون أكثر تقدماً من المفاهيم السابقة وهو تأمين الجودة الذي يعني تصحيح وتجنب العقبات والمشاكل التي قد تحدث في المنظمات مع البحث عن فرص مستمرة للتحسين؛ وهذا يعتمد بالدرجة الأولى على دعم القيادة الإدارية العليا لمبادئ الجودة الشاملة، وتضمنها في الهيكل التنظيمي لكي تخلق منهجاً للتعاون بين العاملين والعملاء والموردين من جهة، والرغبة في التغيير والتحسين المستمر من خلال فرق العمل وأسلوب المقارنة التطويرية ومساندة الابتكار لتحقيق الأهداف المنظمة وفي مقدمتها رضا العميل من جهة أخرى.

3.1.3.3.1. النظام المتكامل للإيزو:

إن حصول المنظمات على المواصفة الثنائية الإيزو 14000/9001 يمكنها من إيجاد نظام متكامل يعمل على تحقيق الجودة الشاملة في مختلف النشاطات والعمليات، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للموارد في تسيير العمليات، بوضع نماذج لإدارة الجودة والبيئة تراعي كل جانب من شأنه أن يؤثر على تكامل وأداء النظام (الجودة، البيئة، الأمان، الصحة، المخاطر، الموارد المالية، الموارد البشرية.... الخ). [86] ص 49

2.3.3.1. المنظمة والإيزو 9000

1.2.2.3.1. أسباب احتياج المنظمة للحصول على شهادة الإيزو:

تتجه المنظمة للحصول على شهادة الإيزو لعدة أسباب نذكر منها:

1. زيادة القدرة التنافسية للمنظمة عن طريق تحسين صورتها لدي العميل ومساعدتها علي طرح منتجاتها في الأسواق العالمية ومواءمتها لمتطلبات منظمة التجارة العالمية.
2. توفير وتطوير مجموعة متكاملة من الوثائق المتعلقة بالمنظمة التي تمثل الدليل الإرشادي للإجراءات والمعطيات الإدارية والفنية والمساهمة في تحقيق أداء جميع العمليات بصورة أفضل، وبالتالي الاحتفاظ بمستوى مستقر من الجودة؛ بالإضافة إلى تمكين المنظمة من القيام بعملية المراجعة والتقييم الذاتي.
3. المساعدة في رفع أداء المنظمة وتحقيق الكفاءة والكفاية المطلوبة وتقليل العيوب؛ الأمر الذي يساهم في خفض في أسعار المنتجات المعروضة.
4. مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها الربحية بسبب الحد من تكلفة الإنتاج وتقليل نسبة التالف والعيب وزيادة المبيعات.
5. تحفيز موظفي المنظمة على العمل ورفع الروح المعنوية لديهم وتشجيعهم على المساهمة في عمليات المراجعة الدورية الداخلية للنظام المطبق وبالتالي الوصول إلى أفضل مستوى يحافظ على مستوى الشهادة الممنوحة لهم، فضلا عن اطمئنانهم بأنهم يعملون من خلال نظام موثق بعيدا عن العمل التقليدي الاجتماعي [89] ص 154.
6. تؤدي إلى استقطاب القوة العاملة المتميزة.
7. توطد العلاقات مع الموردين.
8. يتطلب حصول منافس رئيسي للمنظمة على شهادة الإيزو 9000 حصول هذه الأخيرة عليه كسند تنافسي لها.
9. سبق والتميز على المنافسين الذين لم يحصلوا على الشهادة لإقناع العملاء بفوائدها، ومنه الحصول على أكبر حصة سوقية.

تجدر الإشارة إلى أن المنظمة الحاصلة على شهادة الإيزو حريصة على التعامل مع المنظمات الحائزة على هذه الشهادة في توريد مستلزماتها، ورويدا رويدا ستجد تلك المنظمات - التي لم تتمكن من الحصول على الشهادة - نفسها خارج السوق، وخارج إطار المنافسة، وستفقد عملاءها تدريجيا.

2.2.3.1.1. عملية التسجيل أو الحصول على شهادة الإيزو 9000:2000: إن حصول المنظمة على شهادة الإيزو 9000:2000، وتسجيلها باعتبارها حاصلة عليها يتطلب المرور بالمرحل الثلاث التالية: [90] ص ص 195 - 196

1. مرحلة التخطيط والإعداد: تستعد فيها المنظمة للتغيير، وهي تشمل على الخطوات التالية:
 - أ. اقتناع المنظمة بأهمية نظام جودة متوافق مع سلسلة المواصفات الإيزو 9000:2000، ونقل هذه القناعة لجميع المستويات الإدارية من خلال برامج التوعية.
 - ب. تعيين شخص مسؤول عن نظام الإيزو يقوم بوضع خطة عمل ويحدد الأفق الزمني لتنفيذها.
 - ج. تشكيل فريق عمل من مختلف التخصصات التي تتكون منها المنظمة.
 - د. تطوير طرق العمل بما يساهم في تحقيق متطلبات المواصفة، ومحاولة التغلب على كل من العقبات ومقاومة التغيير.
 - هـ. تطبيق نظام الجودة كما هو موثق، وبما يتلاءم مع متطلبات الإيزو 9000:2000، ثم تقييمه ومحاولة تطويره.
2. مرحلة التسجيل: يتم فيها اختيار الطرف الثالث الذي يقيم نظام الجودة، وهو منظمة معتمدة عادة ما يطلق عليها تعبير "المسجل"، ثم تتبع المنظمة الخطوات التالية:
 - أ. ملء استمارة طلب التسجيل التي تتضمن معلومات مختلفة عن نشاط المنظمة، منتجاتها، تحديد المسؤوليات.... الخ.
 - ب. التخطيط والإعداد لعملية المراجعة الداخلية، ووضع جدول زمني مرتبط بها.
 - ج. التعاون التام والتنسيق مع فريق المراجعة.
3. مرحلة التحسين المستمر للجودة: بعد حصول المنظمة على شهادة الإيزو، عليها أن تحافظ على هذا المستوى بالاستمرار في إجراء التحسينات اللازمة للجودة؛ وتحقيق ذلك يكون بالآتي:
 - أ. المراجعة الداخلية للإدارة.
 - ب. التدريب المستمر.
 - ج. إتباع نظام المراجعة الداخلية.
 - د. نظام الإجراءات التصحيحية.

إن كانت المنظمة تقدم نظاماً فاعلاً للجودة فإن الارتقاء به لمستوى الإيزو 9000: 2000 والحصول على الشهادة يمكن أن يستغرق من 12 إلى 18 شهراً؛ ومدة نيلها تتوقف على درجة توافق المنظمة مع المواصفة، فكلما قلت درجة التوافق طالت الفترة اللازمة لتنفيذ خطوات التطوير.

3.3.3.1. مقارنة بين الإيزو وإدارة الجودة الشاملة

يظهر الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000: 2000 في النقاط التالية [73] ص 71:

أ- يتضمن نظام الجودة العالمي إطاراً عاماً يشمل معايير دولية للجودة متفق عليها. بمعنى أن هذا النظام يسعى إلى توفير مستوى جودة ذي طابع عمومي عالمي وليس خاصاً بمؤسسة معينة. أما إدارة الجودة الشاملة فهي نهج إداري وفلسفة تنظيمية عامة وشاملة، تتبنى عدة أنظمة متكاملة في كافة مجالات العمل داخل منظمة تسعى لتحقيق رسالتها وإستراتيجيتها المستقبلية التي تقوم على إشباع حاجات عملائها ورغباتهم. ومنه تعتبر إدارة الجودة الشاملة أكثر تحديداً من نظام الإيزو من حيث إحداث الرضى لدى العميل إلى جانب ذلك على الرغم من وجود مضامين ومرتكزات وأسس ذات طابع عام لإدارة الجودة الشاملة، يختلف تطبيقها من حيث مداه من منظمة لأخرى. بمعنى أن لكل منها نموذجاً خاصاً بها يختلف عن نماذج المنظمات الأخرى؛ في حين أن جميع المنظمات التي حازت على شهادة الإيزو تطبق نفس القواعد التي تتصف بالعمومية وليس بالخصوص كما هو الحال في إدارة الجودة الشاملة .

ب- يمكن اعتبار نظام الجودة الإيزو 9000 مرحلة أولية للوصول إلى منهجية إدارة الجودة الشاملة مستقبلاً ، وبالتالي للمنظمة أن تحصل على شهادة الإيزو دون أن يكتمل لديها منهجية إدارة الجودة الشاملة، وذلك لأن هذه الأخيرة أعم وأشمل من الإيزو. فهي تهتم بالعميل الداخلي، وتؤكد على مبدأ المشاركة الجماعية ، وتهتم بالموارد البشرية وما يتعلق بها من أمور مثل : القيادة، الحوافز... كما أنها تهتم بتوطيد العلاقة مع العملاء والموردين والمجتمع؛ في حين أن الإيزو لا يدخل قسماً كبيراً من هذه الأمور ضمن اهتماماته.

ج- تهدف المنظمات الحائزة على شهادة الإيزو إلى التعامل غير المباشر مع العميل، وذلك من خلال تطبيق المعايير الدولية للجودة في منتجها، في حين أن المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، تهدف إلى التعامل المباشر مع العملاء، من خلال الدراسات الميدانية لحاجاتهم ورغباتهم.

د- جميع المنظمات التي حازت على شهادة الإيزو خاضعة إلى المراجعة و التفتيش الدوري من قبل المنظمة العالمية للمعايرة، للتأكد من استمرارية تطبيق معايير الجودة التي على أساسها منحت لها الشهادة؛ كما أنها ملزمة بإجراء تعديلات كلما قامت هذه الأخيرة بتغيير معاييرها، أما المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة فنموذج إدارة الجودة الشاملة خاص بها ولديها الحرية التامة للتغيير.

يمكننا حوصلة ما سبق في أن الحصول على شهادة الإيزو لا يعني تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، فالإيزو عملية سريعة لتحقيق نتائج سريعة نسبيا لدخول حقل المنافسة، لذلك ننصح المنظمات وعلى اختلاف أنواعها، ألا تجعل هدفها الأول والأخير الحصول على شهادة الإيزو، بل أن تسعى وعلى المدى الطويل إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، التي تضمن لها الحفاظ على العميل بكسب ولائه، وبالتالي التميز على الآخرين وبشكل دائم.

الخلاصة

تبين لنا من خلال هذا الفصل أن التسويق هو عملية اجتماعية وإدارية وتبادلية، تتكامل من خلالها أنشطة المنظمة وهي أنشطة المنتج، السعر، الترويج والتوزيع والتي تعرف باسم المزيج التسويقي وتؤدي ممارستها بصورة فعالة إلى إشباع حاجات العملاء ورضائهم وتحقيق رضائهم. يتعلق تحليل البيئة التسويقية بتحديد الفرص التي يمكن الاستفادة منها والتهديدات التي ينبغي أن تتفاعل معها المنظمة؛ ولا يتحقق معها التكيف البيئي إلا من خلال إحداث تغيير فعال يتمثل في تبني سياسة إدارة الجودة الشاملة.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية حديثة تركز على عميل وتهدف إلى تحقيق أعلى درجة من الرضا لديه، عن طريق إشباع حاجاته ورضائهم وفق ما يتوقع تماشيا مع إستراتيجية تدرك أن رضا العميل وهدف المنظمة توأمان.

الفصل 2

الجودة التسويقية ورضا العميل

التمهيد

تتسم الأسواق الحالية بالتشعب وبالتغيرات المستمرة في طبيعة المنافسة، وزيادة الحاجة نحو معرفة حاجات العملاء ورغباتهم، في نفس الوقت الذي زاد فيه تنوع أذواقهم، لذا يجب أن تحرص المنظمة على توفير اتصال ذو اتجاهين بينها وبين العميل بحيث يستطيع أي منهما أن يبدأ عملية الاتصال بالطرف الآخر مما يسمح بالتعرف على حاجات العملاء ورغباتهم، بعد ذلك عليها أن تعمل جاهدة على تلبيةها وبالتالي إرضاء العملاء وكسب ولاءهم.

لقد نمت الاعتراف بأن كسب ولاء العميل هو الذي أنشأ العلاقة بين الجودة الشاملة والتسويق، مما جعل الجودة التسويقية آلية أساسية لإدارة العلاقة مع العملاء، وبالتالي أصبح التسويق يعد مفتاح النجاح لتبني فكر الجودة الشاملة.

نتيجة لذلك أصبح التركيز على العميل محل اهتمام المنظمات، إذ يتطلب إرضاءه وكسب ولاءه تطبيق سياسة تسويقية تعتمد على أدوات وتقنيات الجودة الشاملة.

سنتطرق من خلال هذا الفصل لمفهوم رضا العميل ومحدداته، ثم نتعرف على ولاء العميل للمنظمة ووسائل بنائه، ثم نتناول ماهية التسويق العلائقي، وأسسها، ومتطلبات تطبيقه، بالإضافة إلى إدارة العلاقة مع العملاء.

1.2. أساسيات حول رضا العميل

أصبح العميل في يومنا هذا نقطة البداية تخطيطاً ونقطة النهاية تنفيذاً، وقد زاد اهتمام الكتاب والباحثين بالعميل على اعتبار أن إرضاءه يعد من أهم العوامل التي تؤخذ في الحسبان من قبل

المنظمات الناجحة، التي يجب عليها أن تتعامل معه كشريك في الإنتاج بدلا من مجرد كونه هدفا لها، لأن تحقيق رضا العميل يؤدي إلى كسب ولائه.

1.1.2. مفهوم رضا العميل

يعد إحساس العميل بالرضا وشعوره بأنه في بؤرة النشاط وموضع اهتمام المنظمة هدفا تصبو هاته الأخيرة لتحقيقه؛ لذلك أصبح من الضروري التعمق في هذا المفهوم بتقسيم هذا المطلب إلى ثلاثة فروع نوضح في الأول مفهوم العميل وأهميته، ونتطرق في الثاني إلى تعريف رضا العميل، أما الثالث فنخصصه لتبيين محددات رضا العميل.

1.1.1.2. مفهوم العميل وأهميته

1.1.1.1.2. تعريف العميل:

العميل على حق.. هكذا يقول الجميع. فمن هو العميل. ولماذا هو على حق؟ ولماذا يسعى الجميع إلى إرضائه؟

تكمن لهذا العميل جميع المنظمات اهتماما خاصا، لمعرفة بمدى أهميته لنجاحها، فهو العمود الفقري لبقائها واستمرارها ونجاحها، كما ترى أنه من الضروري على كل عامل أن يدرك أن راتبه لم يكن ليأتي لولا وجود العميل.

ينقسم العملاء إلى عملاء داخليين يعملون بإدارات المنظمة، حيث يقدم كل منهم ناتج عمله لزميله أو الإدارة الأخرى، وعملاء خارجيين يتلقون منتجات المنظمة من منتجات، وكذلك يمدونها بمدخلات الإنتاج وهم الموردون [91] ص 64 - كما ذكرنا سالفنا نحن بصدد دراسة العميل الخارجي الذي يتلقى المنتجات.-.

ينطلب توجه المنظمة بالعميل تعرفها على حاجاته ورغباته وتوقعاته وآرائه ومقترحاته بدقة في كل من التصميم، التنفيذ، الصيانة وخدمات ما بعد البيع تحت شعار "العميل يدير المنظمة" وذلك باعتباره المحرك الأساسي لها، فتعظيم إرضائه يعتبر وسيلة رئيسية لا غنى عنها في خلق ميزة في البيئة التنافسية، فالاستثمار في إرضاء العملاء بمثابة الحصول على وثيقة تأمين [92] ص 232، ولذلك برز اتجاه يدعو إلى وضع العميل على قمة الهيكل التنظيمي.

يبني العميل توقعاته على أساس الخبرة السابقة، والوعد التي تقدمها المنظمة والمنافسين من خلال الوسائل الإعلانية، بالإضافة إلى الكلمة المتداولة فحسب كوتلر كلما أعجب العميل

بالمنظمة، زاد احتمال حديثه عنها بطريقة محببة، إما عندما يسأل عن وجهة نظر يديها أو من غير أن يسأل وبالتالي أفضل إعلان هو العميل الراضي. [93] ص 175

نستنتج من التعاريف السابقة أن العميل هو العمود الفقري لبقاء المنظمة واستمرارها لأنه المستهلك لمنتجاتها لذلك هي تسعى دائما لتحديد حاجاته ورغباته وطموحاته المستمرة للسعي لإرضائه بهدف الحفاظ عليه وكسب ولائه ومساندته للمنظمة بإبداء رأي محبب عن منتجاتها مما يكسبها عملاء جدد.

2.1.1.1.2. أهمية العميل بالنسبة للمنظمة:

تكمن في نقاط عديدة نذكر منها ما يلي:

1. يعد العميل المبرر الوحيد لوجود المنظمة؛
 2. إن إشباع حاجات العميل ورغباته الوسيلة الوحيدة لتحقيق الربح والنمو والبقاء في سوق يتميز بالتنوع والكثافة في المنافسة؛
 3. تأمين الدعم المادي والمعنوي للمنظمة؛
 4. يعتبر العميل الأساس في خلق الفرص الوظيفية وفرص الترقية.
- ومن المؤشرات العملية التي توضح مدى نجاح المنظمة في تحقيق الاهتمام بالعميل والتوجه بحاجاته ورغباته ما يلي [17] ص 100:

1. استمرارية تعامل العميل مع المنظمة.
2. تزايد حجم وقيمة تعاملات العميل مع المنظمة.
3. مساهمة العميل الفعلي في جذب عملاء جدد.
4. حرص العميل الفعلي على تزويد المنظمة بمعلومات تفيدها في جذب عملاء جدد، وفي تدعيم مركزها التنافسي، والحفاظ على حصتها السوقية.
5. استجابة العميل مع ظروف المنظمة عند مواجهتها لأحداث أو مواقف غير سارة.

2.1.1.2. تعريف رضا العميل

يعتبر رضا العميل أساس المفهوم التسويقي الذي يقوم على تحقيق أرباح المنظمة من خلال إشباع حاجات العميل ورغباته؛ وقد تعددت الآراء حول تعريفه؛ لذا سيتم عرض البعض منها بهدف

الإمام بمختلف الجوانب الخاصة به، وذلك على النحو التالي:

عرف كلا من أوارد وشاث رضا العميل بأنه: "حالة العميل العقلية التي يشعر بها عندما يحصل على مكافأة كافية مقابل التضحية بالنقود والمجهود والوقت" [42] ص 67.

في هذه الحالة يظهر رضا العميل عن المنتج عندما يفوق عائد عملية شرائه له تكلفته.

وعرفه كوتلر وآخرون كما يلي: "هو الانطباع الإيجابي أو السلبي الذي يدركه العميل خلال تجربة استعمال المنتج، فهو نتيجة المقارنة التي يقوم بها بين توقعاته والأداء الفعلي للمنتج" [94] ص 172؛

ومنه يقوم العميل بمقارنة توقعاته مع الأداء الفعلي للمنتج، وينتج عن هذه المقارنة مايلي:

1. يكون الأداء الفعلي للمنتج مساويا للتوقعات: مما يؤدي إلى شعور غير واضح لدى العميل برضاه عن المنتج أو عدم رضاه عنه.

2. يكون الأداء الفعلي للمنتج أكبر من التوقعات: مما يؤدي إلى شعور العميل بالرضا.

3. يكون الأداء الفعلي للمنتج أقل من التوقعات: مما يؤدي إلى شعور العميل بعدم الرضا.

كما عرفه غودمان بأنه: "الحالة التي يتم فيها مقابلة احتياجات ورغبات وتوقعات العميل أو التفوق عليها، مما يؤدي على إعادة الشراء العميل لنفس المنتج وولائه المستمر للمنظمة" [95] ص 91؛

يشير هذا التعريف إلى أن رضا العميل عن المنتج يؤدي على إعادة شرائه، مما يولد ولاءه للمنظمة.

انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن أن نصل إلى أن "رضا العميل هو النتيجة التي يحصل عليها هذا الأخير بمقارنة التوقعات التي كونها عن المنتج والأداء الذي حصل إليه بعد استعماله له، مقابل المال والجهد والوقت الذي بذله، فعندما يكون الأداء الفعلي للمنتجات يفوق توقعات العميل يبلغ الرضا ذروته ويكرر التعامل مع المنظمة مما يولد ولاءه لها".

يتفق اتصال العميل بالمنظمة ومشاركته في تصميم المنتج مع المفهوم الحديث للتسويق، فمن خلال اتصال العميل بالمنظمة يمكن لمسئولي التسويق التوصل إلى أنسب الأساليب والوسائل التسويقية التي تصلح للتعامل مع العملاء، مما يؤدي إلى زيادة فرص نجاح المجهودات التسويقية

بالمنظمة، كما تصلح مشاركتهم كأساس جيد يمكن الاعتماد عليه في تقسيم السوق، ولا يتم ذلك إلا إذا تم تحديدهم وتصنيفهم من حيث قدرتهم ورغبتهم في المشاركة في تصميم المنتج، وذلك حتى يتم التوصل إلى أقصى استفادة ممكنة [96] ص 25.

بالإضافة إلى ذلك يعد التركيز على العميل من أهم وأول المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة؛ ويقوم هذا المبدأ على أن تعظيم رضا العميل وإشباع حاجاته ورغباته يعد المطلب الأساسي لنجاح المنظمة على المدى الطويل.

كما أن تحديد العميل والتعرف على حاجاته ورغباته يعتبر الخطوة الأساسية لتوجيه مجهودات تحسين الجودة، بل إن التركيز على العميل باعتباره أساس التغيير ومحركه وموجهه يعد من أهم محددات نجاح التحسين المستمر للجودة.

3.1.1.2. محددات رضا العميل

من التعاريف السابقة يمكن استنتاج محددات الرضا كما يلي:

1.3.1.1.2. توقعات العميل: وهي تمثل تطلعات أو أفكار العميل بشأن احتمالية ارتباط أداء المنتج بخصائص ومزايا معينة يتوقع هذا الأخير حصوله عليها عند استعماله له [97] ص 39؛ وقد صنف توقعات العملاء إلى أنواع ثلاثة، فهناك توقعات عن طبيعة وأداء المنتج وهي المنافع التي يتوقع العميل الحصول عليها من استخدام المنتج نفسه؛ وهناك توقعات عن تكاليف المنتج المتمثلة في التكاليف التي يتوقع أن يتحملها العميل في سبيل حصوله على المنتج؛ كما أن هناك توقعات على المنافع أو التكاليف الاجتماعية، وهي رد الفعل المتوقع عن الآخرين كالأصدقاء و الجيران.

2.3.1.1.2. الأداء الفعلي للمنتج: يقصد به مستوى الأداء الذي يدركه العميل عند استعمال المنتج بالإضافة إلى خصائصه الفعلية، فهو بمثابة المعيار الذي يستخدم بمقارنة الأداء المدرك للمنتج مع التوقعات السابقة عنه، و يمكن للمنظمة أن تعتمد على مقياس الأداء الفعلي للتعبير عن الرضا أو عدم الرضا عن المنتج [98] ص 84.

3.3.1.1.2. المطابقة أو عدم المطابقة: تعرف المطابقة بأنها تساوي الأداء الفعلي للمنتج مع الأداء المتوقع منه؛ كما تعرف درجة عدم المطابقة بأنها انحراف أداء المنتج عن مستوى التوقع الذي يظهر قبل عملية الشراء؛ قد يكون هذا الانحراف [99] ص 85:

1. موجبا: ينتج عندما يفوق الأداء الفعلي الأداء المتوقع، وهي حالة مرغوب فيها تولد الرضا ؛

2. سالباً: ينتج عندما يفوق الأداء المتوقع الأداء الفعلي، وهي حالة غير مرغوب فيها تولد عدم الرضا.

2.1.2. ولاء العميل للمنظمة

أصبحت مسألة الولاء مسألة إستراتيجية نظراً لاشتداد حدة المنافسة في ظل المحيط الاقتصادي الحالي، والتصرفات المتغيرة للعملاء، وبذلك صارت قدرة المنظمة على الاحتفاظ بعملائها عاملاً أساسياً للتفوق الإستراتيجي، وتحسين الأداء الاقتصادي، كذلك للحفاظ على حجم النشاط والحد من التكاليف التجارية المرافقة.

1.2.1.2. مفهوم الولاء

عندما يستجيب العميل بالرضا عن المنتج بعد استعماله تتعدد السلوكيات التي تعبر عن رد فعله، ويعد سلوك الولاء للمنظمة من أهمها؛ فما هو الولاء؟

1.1.2.1.2. تعريف ولاء العميل:

ولاء العميل هو التزامه العميق بتكرار الشراء أو إعادة التعامل على الدوام مع المنتج المفضل في المستقبل [100] ص79؛ وهذا يعني تكرار الشراء من نفس العلامة مهما كانت المؤثرات الخارجية المحيطة أو الجهود التسويقية التي تهدف إلى تحويل العميل لعلامة أخرى.

يتميز العميل ذو الولاء للمنظمة بما يلي:

1. تكراره لشراء المنتج من المنظمة المعتاد عليها مقارنة بالعميل الجديد؛
2. أقل حساسية للسعر من العميل الجديد ويركز ارتباطه أولاً على الرضا أي على القيمة المحصلة وليس السعر؛
3. يخفض المجهودات التسويقية التي تقوم بها المنظمة لجذب عملاء جدد، لأنه لا يحتاج إلى التعريف بمنتجات المنظمة، مما يساهم في تحسين الهوامش ورفع رقم الأعمال؛
4. يمكن المنظمة من تخفيض تكاليفها من خلال التعاون المستمر مع العميل الذي ينتج عنه معرفة عاداته وحاجاته وبالتالي تدنية تكاليف المنتج الداخلية.

ينعكس ولاء العميل للمنتج على المنظمة بنتيجتين هما [101] ص28:

1. تخفيض المعدل السنوي للعملاء المفقودين.

2. تخفيض التكاليف المتعلقة بالتسويق

2.1.2.1.2. أنواع الولاء:

لقد قسم سلوك الولاء لأنواع عدة نذكر من بينها [102] ص345:

1. الولاء العاطفي: يندفع العميل لتجربة المنتج نتيجة تفرده بصفات يسهل تذكرها.

2. الولاء للاسم: الولاء لاسم معين بذاته يحمل قدرا من الاحترام لدى العملاء.

3. الولاء للصفات الحاكمة: يعني ارتباط ولاء العميل بالقيمة المدركة لعدد من الصفات الحاكمة في المنتجات المعروضة.

4. ولاء الارتباط: هو الولاء الناجم من إحساس العميل بأن الاستمرار في شراء المنتجات يعطيه مزايا إضافية لا يحصل عليه بشرائه للمنتجات المنافسة.

5. ولاء الناتج عن ارتفاع تكلفة التغيير: حيث يظل العميل على ولاءه للمنتجات طالما أن تكلفة وجهة الانتقال إلى منتج آخر لا تتناسب مع العائد.

6. الولاء بالتعامل المألوف: وهو الولاء الناتج عن ترسب اسم ومكونات منتج معين لمدة طويلة نتيجة التعود على الاستخدام.

7. الولاء المرتبط بالراحة: وهو الولاء المبني على الراحة التي يوفرها تسيير عملية شراء المنتج من قبل للعملاء.

2.2.1.2. وسائل بناء الولاء

تعتمد المنظمة على عدة وسائل لبناء ولاء العملاء لها نذكر من بينها [26] ص943

1.نادي العملاء: تعمل المنظمة على فتح نادي لعملائها يمكنهم الانخراط فيه بمجرد اقتنائهم لمنتجاتها، وبالتالي حصولهم على امتيازات كالهدايا؛ يهدف إنشاء هذا النادي إلى بناء ولاء أفضل للعملاء بعد تمييزهم، وتقوية صورة العلامة والمنظمة، وكذا تدعيم قاعدة البيانات التسويقية.

ولا تتحدد فعالية النادي بعدد المنخرطين، بل بمدى رضاهم عن منتجات المنظمة ومدى قدرة هذه الأخيرة على إدارته.

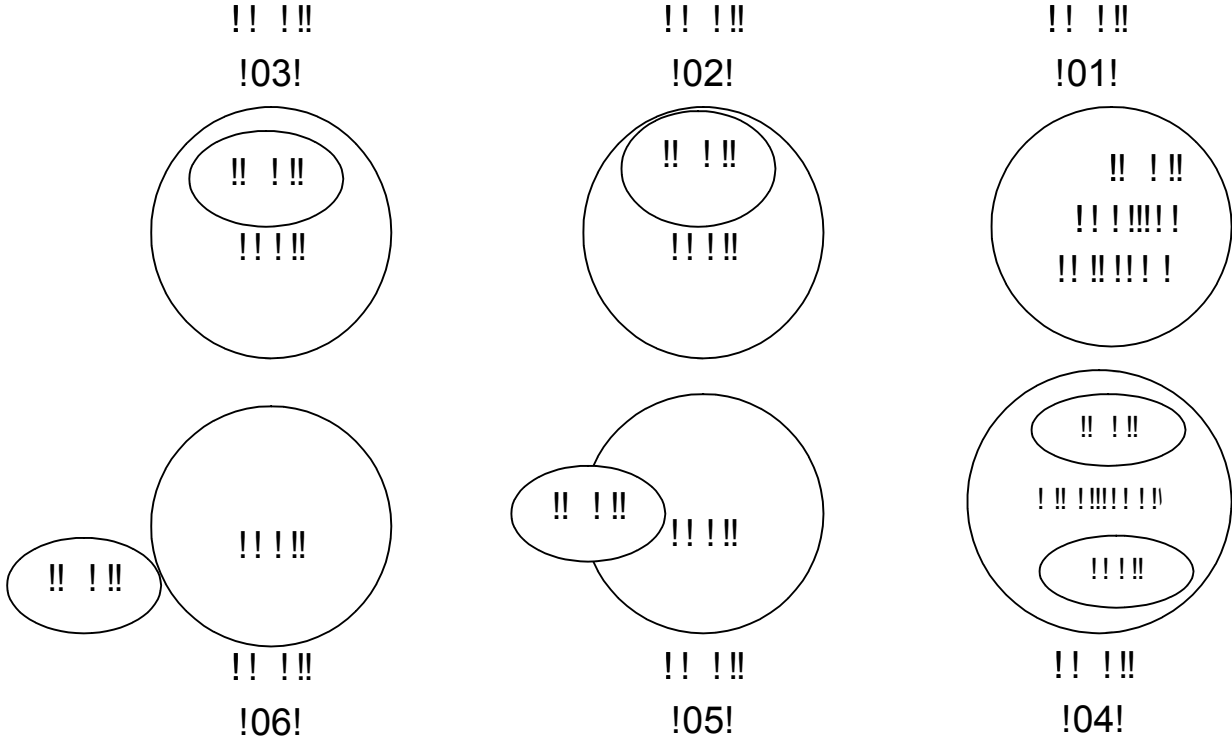
2. بطاقات الولاء: تمنح هذه البطاقات لعملاء المنظمة، بحيث يعتمد فيها أسلوب التنقيط مع كل تكرار الشراء التي يتم تحويلها إلى علاوات، هدايا، أو خدمات.

3. خدمات ما بعد البيع: كثيرا ما اعتبرت خدمة ما بعد البيع مكانا لتسجيل شكاوي العملاء، لكنها أصبحت مجالاً استراتيجياً في تمتين علاقة العميل بالمنظمة، إذ لوحظ في أغلب القطاعات أن فقدان الولاء ناجم عن مشاكل في خدمة ما بعد البيع، لذلك اعتبرت خدمة ما بعد البيع منجم هائل للمعلومات التي تسمح بتغذية التسويق والسياسة التجارية من حيث: تعديل الأسعار، الشروط العامة للبيع، الاتصال ... وهي آخر فرصة في يد المنظمة لخلق أحسن انطباع للعميل، وحتى تؤدي هذه الوظيفة مهمتها على أكمل وجه وجب أن تتمتع بأفراد لديهم قدرة على التعامل مع مختلف العملاء؛ وعلى المنظمة أن تدخل نوعاً من الاستقلالية وروح المبادرة لدى العاملين، انطلاقاً من تقييم قدرتهم على إيجاد الحل المناسب لمواجهة الاضطراب أو عدم الرضا أو نقص معلومات العملاء.

إضافة إلى كل هذه الوسائل توجد وسائل أخرى كالعروض الموسمية والتخفيضات وغيرها....

3.2.1.2. الرضا مصدر الولاء

في الواقع هناك جدل بين الباحثين لتحديد طبيعة العلاقة بين رضا العميل وولائه للمنظمة، فالعميل الراضي عن المنتج ممكن أن يكون عميلاً دائماً وذا ولاء، ولكن قد لا يكون العميل ذا الولاء للمنظمة بالضرورة راضياً عن المنتج، يمكن التفصيل أكثر بعرض الشكل الذي قدمه أوليفر عن العلاقات الست المحتملة بين رضا العميل وولائه للمنظمة. [103] ص 108



الشكل رقم 05: نموذج أوليفر لتوضيح العلاقة بين الرضا والولاء [100] ص 74

نستنتج من الشكل أعلاه أن الوضع (01) يعبر عن تطابق بين مفهومي الرضا والولاء، بينما وضعنا سابقاً أنهما مستقلان كما هو موضح في الوضع (06)، ويشير كل من الوضع (02) و (03) إلى أن الرضا مكون ضروري لظهور الولاء، فإما أن يكون الرضا لب العلاقة حسب الوضع (02) أو مجرد عنصر ضروري حسب الوضع (03)، كما يضيف الوضع (04) مفهوم الولاء المطلق وأنه يتكون من عنصرين هما الرضا والولاء. وأخيراً نلاحظ في الوضع (05) تداخلاً بين الرضا والولاء، غير أن نسبة التداخل ضئيلة.

لقد أمسى هدف المنظمة خلق العميل والاحتفاظ به عن طريق إرضائه وزرع شعور الولاء للمنتج والعلامة لديه باعتباره محدداً لطبيعة المنتج، ومدى استمراره وازدهاره؛ كما يجب على المنظمة أن تقيس رضا العميل بصفة مستمرة لكي تعمل على الرفع من درجة هذا الرضا من خلال التسويق العلائقي.

2.2. التسويق العلائقي

لقد تعدت منظمات اليوم مستوى وضع العميل مركز اتخاذ قراراتها إلى تأسيس علاقة فردية تفاعلية معه بتطبيقها للتسويق العلائقي الذي يقوم على ثلاثة أسس هامة هي جذب العملاء، ثم

الاحتفاظ بهم وتعزيز الإشباع والولاء لديهم من خلال تقييم المنافع المميزة والقيمة المضافة التي يسعى العميل إلى تحقيقها من خلال استهلاكه للمنتج.

1.2.2. ماهية التسويق العلائقي

سننظر في هذا المطلب إلى تعريف التسويق العلائقي ومهامه، ثم إلى أهمية تطبيقه لكل من المنظمة والعميل.

1.1.2.2. تعريف التسويق العلائقي

يمكن تعريف التسويق العلائقي كسياسة وسائل موجهة لتأسيس علاقة فردية تفاعلية مع العملاء، من أجل إيجاد مواقف إيجابية ومستمرة للعميل اتجاه المنظمة والعلامة والحفاظ عليها، وبالتالي ولأنه لها [104] ص 101، والوصول إلى ما يعرف بالعميل مدى الحياة؛ ويتم ذلك من خلال مجموعة من وسائل الاتصال المباشرة كالانترنت والمكالمات الهاتفية والبيع الشخصي من جهة، وتطوير برامج خاصة بكل عميل أو مجموعة متشابهة نسبياً من العملاء [105] ص 110 تعتمد على تطوير قاعدة بيانات خاصة بهم من جهة أخرى، مما يعظم القيمة المحققة لكل من المنظمة والعميل لسهولة التفاعل والتبادل في أي مكان وزمان.

2.1.2.2. مهام التسويق العلائقي

تسعى المهام التسويقية للحفاظ على العميل، ولكي يتحقق ذلك على المنظمة القيام بالآتي:
[106] ص 309

1. بذل كافة العاملين بالمنظمة – بالإضافة إلى العاملين في إدارات التسويق – الكثير من الوقت والجهد والموارد لخلق حوار مع عملائها مما يجعل العلاقة دائمة معهم؛
2. تؤكد المنظمة من وجود الرغبة الحقيقية لدى عملائها لتحويل اهتمامهم من إقامة علاقات قصيرة الأجل هدفها الحصول على خصومات مغرية من أجل تعظيم أرباحهم، إلى الاهتمام بإقامة علاقات طويلة الأجل قائمة على الأهداف والمصالح المشتركة بغرض تحقيق الأرباح لكل الأطراف.
3. يجب أن تحرص المنظمة على وجود اتصال ذو اتجاهين بينها وبين العميل، وهي بذلك تحتاج إلى أن تبدأ بنفسها عملية الاتصال مع العميل حتى تتعرف على حاجاته بصورة مستمرة.

3.1.2.2. أهمية التسويق العلائقي

يحقق التسويق العلائقي جملة من الفوائد لكل من المنظمة والعميل، نذكر من بينها ما يلي:

[107] ص 405

بالنسبة للمنظمة التي تتبنى هذا المفهوم فهي:

1. تساعدها للوصول إلى ما يعرف بالعميل مدى الحياة، من خلال الوصول إلى العميل الذي يتميز بولاء عال للمنظمة؛
2. يساعد على تحقيق أرباح عالية وعائدات مستقرة ومستمرة؛
3. تقلل من التكاليف التسويقية خاصة في مجال الترويج والتعريف بالمنظمة وجهود استقطاب العملاء الجدد؛
4. تجعل المنظمة تحتل في ذهن العميل موقع الخبير والمستشار في مجال تخصصها؛
5. تحقق الثقة والالتزام و المشاركة في المعلومات بين المنظمة وعملائها؛
6. تنشئ وتبني عملية اتصال ذات اتجاهين بين المنظمة وعملائها، يحقق نوعاً من التغذية العكسية التي تساعد على تطوير العلاقات المستقبلية، وبالتالي الوصول إلى رضا العملاء.

أما بالنسبة للعملاء فهو يوفر مايلي:

1. راحة العميل وثقته في التعامل مع الجهة التي تعود على التعامل معها؛
2. تكوين علاقات اجتماعية مع عمال المنظمة مما يساعد العميل في الحصول على المعاملة الخاصة غالباً.

2.2.2. أسس التسويق العلائقي

باعتبار التسويق العلائقي من الأدوات الهامة التي تساعد على تجاوز التحديات التسويقية التي تفرزها التغيرات البيئية سنقوم بتبيين مرتكزاته، ثم نتطرق إلى مختلف مستويات العلاقة مع العميل.

1.2.2.2. مرتكزات التسويق العلائقي

يرتكز التسويق العلائقي على مجموعة من الأنشطة المتمثلة فيما يلي [108] ص 905:

1. **معرفة العميل:** يتم إنشاء قاعدة للبيانات تحتوي على مدخلات تتضمن كل المعلومات والبيانات اللازمة عن سلوكيات عملاء المنظمة كل على حدة، مما يسمح بالتعرف على مختلف أذواقه وتطلعاته وبالتالي تطبيق تسويق فردي فعال.
2. **الحوار مع العميل:** تعتمد المنظمة على مجموعة من الوسائل الاتصالية لتتجاوز مع عملائها في جو علائقي كبعث بريد ساعي، بيان معلومات أو حتى مجلة، واستعمال الواب والبريد الإلكتروني.
3. **الإنصات للعميل:** يجب أن تكون علاقات المنظمة مع عملائها تفاعلية، فتعمل هذه الأخيرة على إنشاء حوار حقيقي معهم، ويكون ذلك بإجرائها تحقيقات متعلقة بقياس رضا العملاء عن منتجاتها من جهة، وتأسيس مصلحة للعملاء تتكفل باستقبال ومعالجة شكاوي العملاء من جهة أخرى.
4. **مكافأة العملاء على ولائهم:** تستعمل المنظمة في تطبيق التسويق العلائقي أسلوب التنقيط وبطاقات الولاء من أجل مكافأة عملاءها وكسب ولائهم أكثر.
5. **اشتراك العميل في المنظمة أو العلامة:** قد تتطور العلاقة التي تربط العميل بالمنظمة إلى أن تصل إلى درجة الشراكة فيساهم العميل بأفكاره وتطلعاته في تصميم المنتج، كما يساهم أحيانا في توجيه مختلف الاستراتيجيات التسويقية كاختيار منافذ التوزيع....

2.2.2.2. مستويات العلاقة مع العميل

- من أجل استمالة العميل والحصول على ولائه تجنبنا لفقدانه لصالح المنافسة، يجب على المنظمة إقامة علاقة خاصة معه، وهناك خمس مستويات لهذه العلاقة هي [9] ص 83:
1. **العلاقة الأساسية:** تبني المنظمة منتجاتها، لكن لا تعيد الاتصال بالعميل.
 2. **العلاقة القائمة على ردود الأفعال:** تشجع المنظمة العميل على الاتصال بها في حال وجود المشاكل، أو من أجل تقديم الاقتراحات.
 3. **العلاقة القائمة على إمكانية المحاسبة:** يقوم البائع بالاتصال هاتفيا بالعميل بعد فترة قصيرة من عملية البيع حتى يعرف ما لو أن المنتج قد قابل توقعاته أو لا، ويطلب منه أن يقدم أية اقتراحات أو تحسينات تجري على المنتج.

4. استمرارية الاتصال بعد البيع: تقوم المنظمة بالاتصال بالعميل من حين لآخر للحصول على المقترحات بشأن تحسين المنتجات القائمة، أو تنمية منتجات جديدة.

5. المشاركة: تعمل المنظمة بصورة مستمرة لاكتشاف الأساليب التي تمكن العميل من استخدام المنتج بصورة منظمة.

نلاحظ مما سبق أن التسويق العلائقي يركز على العلاقة بين المنظمة والعميل وهو يدعم فكرة رضا العميل ويعتبر العميل الراضي عميل الغد.

3.2.2. تطبيق التسويق العلائقي

يحتاج تطبيق التسويق العلائقي لمجموعة من المتطلبات، لأن عملية تسيير العلاقة مع العملاء تتضمن مجموعة من الأفكار التي سنتناولها كما يلي:

1.3.2.2. متطلبات تطبيق التسويق العلائقي

يحتاج تبني المنظمة لمفهوم التسويق العلائقي إلى تغيير كبير وجذري في فلسفتها، وتوجهاتها الإستراتيجية وهيكلها التنظيمية؛ ويتضح هذا التغيير في النقاط التالية [109] ص 907:

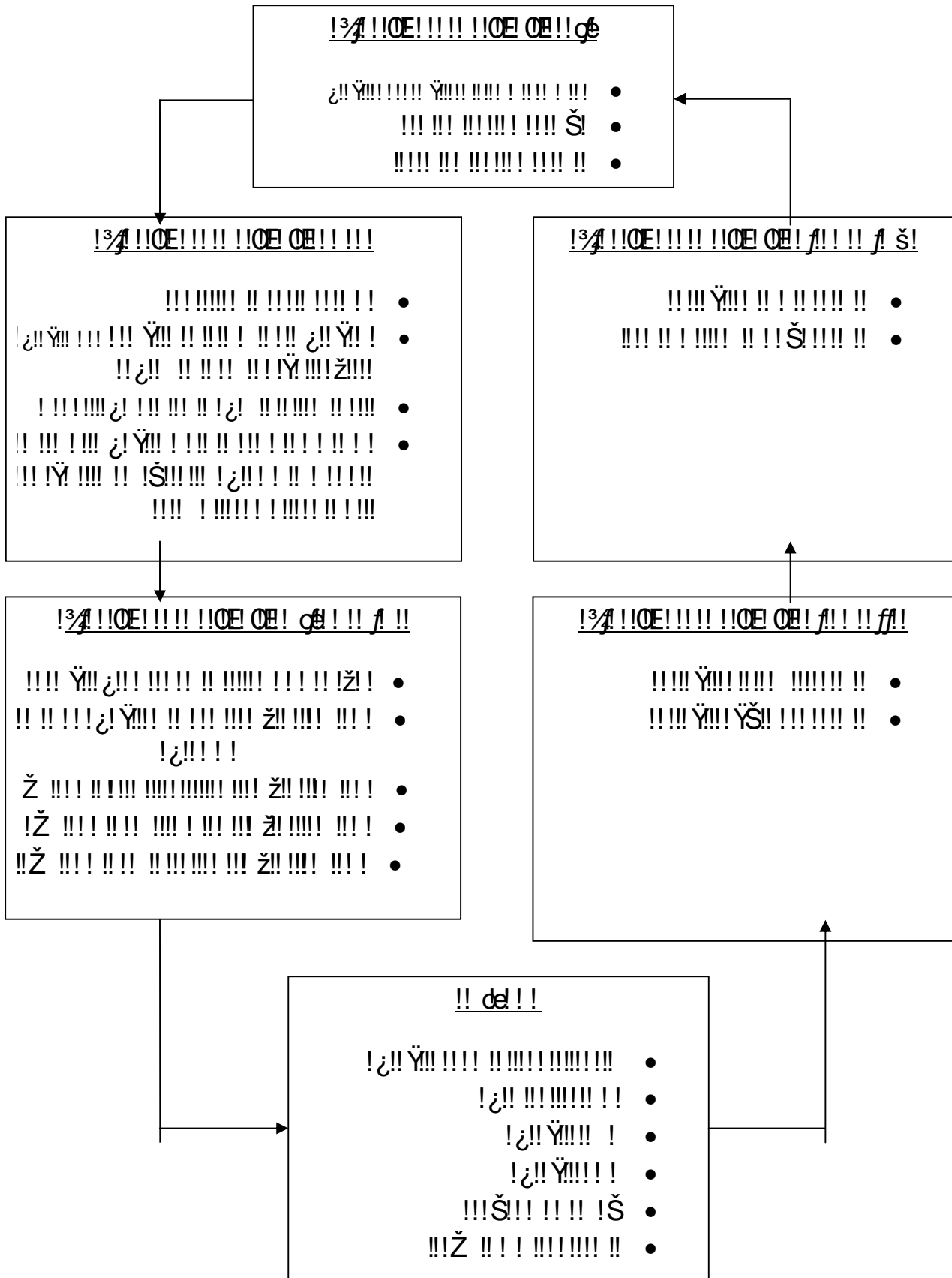
1. التغيير في قيم وثقافة المنظمة؛
2. التغيير في نظام المكافآت والحوافز المعمول بها في المنظمة؛
3. التغيير في التوجه الاستراتيجي للمنظمة، بالتركيز على نوعية العملاء وليس عددهم، والتعامل مع العميل المستهدف والمتابعة الدائمة والمستمرة له، و اعتبار العميل جزءا هاما في عملية الإنتاج وتقديم المنتجات، إضافة إلى أهمية التركيز على جودة وتمييز المنتجات.

لابد من إتباع القواعد الآتية للوصول إلى تطبيق فعال وناجح لمفهوم التسويق العلائقي:

1. تعريف العميل المستهدف وتحديد خصائصه وحاجاته؛
2. يجب أن ينصب هدف جميع الأنشطة التسويقية للمنظمة حول بناء علاقات قوية مع العملاء؛
3. يجب على المنظمة أن تعتمد على ما توفره تقنيات تكنولوجيا المعلومات من إمكانيات بناء نظم وقواعد المعلومات عن العملاء، ووسائل الاتصال الشخصي معهم.

2.3.2.2. إدارة العلاقة مع العميل

كان مضمون تسيير العلاقات مع العملاء وراء تطوير برمجيات سمحت بتجسيد ما يعرف بتسيير العلاقة مع العميل، وهي تعد أداة ناجحة لتقدم المنظمة، إذ تغطي ثلاثة وظائف بالمنظمة: [109] ص 405 البيع، التسويق، وخدمة العملاء؛ وهي تعتمد على الجانب البشري وكفاءات الإدارة، ومنه يمكن القول إن إدارة العلاقة مع العميل تعد نظاما كما هو ممثل في الشكل الموالي:



الشكل رقم 06: إدارة العلاقة مع العميل [110] ص 202

يوضح الشكل أعلاه نظام إدارة العلاقة مع العميل المتكون من ستة أجزاء أساسية هي:

1. **قيادة إدارة العلاقة مع العميل:** يتطلب هذا النموذج من المنظمة بناء علاقة مع العميل تكون طويلة الأمد ومحددة الأهداف والشروط، إضافة إلى ضرورة امتلاك القدرة على تنظيم هذه العلاقة.
2. **نمذجة إدارة العلاقة مع العميل:** بالاعتماد على نظم الدعم الآلية في إدارة هذه العلاقة وتسيير ملفات العملاء، مع الكفاءات اللازمة لاستغلال النموذج في تحقيق الأهداف المسطرة.
3. **تبسيط عمليات إدارة العلاقة مع العميل:** تتطلب عملية التبسيط تحقيق عدة مستويات من التوافق هي:

أ. التوافق بين محيط العمل ومحيط الأعمال؛

ب. التوافق بين البنية التحتية والأهداف؛

ج. التوافق بين الكفاءات والأهداف.

4. **المخرجات:** يحقق نموذج إدارة العلاقة مع العميل مجموعة من النتائج نذكر من بينها:

أ. خلق قيمة للمنظمة وللعميل؛

ب. تحقيق رضا العميل وولائه؛

ج. جذب العملاء الجدد؛

د. خلق قيمة لباقي الأطراف.

5. **تقييم عملية العلاقة مع العميل:** تحتاج عملية إدارة العلاقة مع العميل إلى تقييم مدى تحقيقها لأهداف المنظمة، وكذا خضوعها لعملية المراجعة لضمان كفاءة النظام في استغلال الوسائل وصحة العمليات.

6. **تحسين عملية إدارة العلاقة مع العميل:** تسمح نتائج التقييم والمراجعة بكشف نقاط الضعف والاختلال في سير العملية، ومنه لا بد من إجراء عمليات التصحيح المناسبة.

3.2. الجودة الشاملة في التسويق

تعتبر الجودة الشاملة خطة للتحسين المستمر في كل أرجاء المنظمة، تهدف لتحقيق المنافسة المحلية والعالمية التي مفتاحها الجودة في كل الوظائف وعلى كل المستويات في المنظمة، وتضع إستراتيجية الجودة الشاملة في الاعتبار كل العمليات التي تحقق ميزة تنافسية وتقود نحو التحسين المستمر للمنتج، وتساهم في صنع القرارات التسويقية والبيعية، وتحقق رضا العميل على المنتج، وبالتالي تجعله يعاود عملية الشراء تكررًا.

1.3.2. ماهية الجودة التسويقية

تبلورت إدارة الجودة الشاملة في فلسفة إدارية متكاملة تتعامل مع القضية المحورية الأساسية التي أصبحت محل اهتمام جميع المنظمات والمتمثلة في إرضاء العملاء وكسب ولاءهم للمنظمة، إذ تطبق إدارة الجودة الشاملة الأنشطة التسويقية الهادفة للتعرف على العملاء الحاليين والمرتقبين وتحديد ما ينبغي تقديمه لهم.

1.1.3.2. المفاهيم الأساسية للجودة التسويقية

من أبرز المناهج التي تناولت الجودة الشاملة في التسويق ما تعرض له كورتادا وهو يصف ثلاث مفاهيم أساسية للجودة التسويقية تصف تأثير الجودة الشاملة بصفة تمهيدية على الأنشطة التسويقية من خلال (المعلومات- المهمات والعمليات- وتخفيض وقت الدورة).

1.1.1.3.2. المعلومات: تهتم الجودة الشاملة في التسويق ببناء نظام للمعلومات التسويقية بالمنظمة يضم معلومات عن رجال البيع والدراسات التسويقية الاستطلاعية لتحليل الأسواق، والدراسات المرتبطة برصد حاجات العملاء ومعرفة رغباتهم؛ وتبث هذه المعلومات في أرجاء المنظمة للتعرف على تلك الحاجات، والكشف عن أسباب استخدام المنتجات الجديدة أو المنتجات المنافسة من جهة، ولمراقبة مصادر التوريد من حيث التكلفة والجودة من جهة أخرى، مما يمكن المنظمة من أن تأخذ قراراتها بناء على رصد واكتشاف إشارات من عملائها وترجمتها إلى مستويات الجودة التي يريدها هؤلاء العملاء واستغلالها وإشباعها في الوقت الملائم [111] ص55؛ وعلى ذلك فإن التوجه الأساسي لأي برنامج جودة يعتمد على القرار المبني على الحقائق والمعرفة، بمعنى ما هو المطلوب فعلا لتحقيق المنافسة وليس ما يعتقد لذلك، والمثال على ذلك هو أسلوب المقارنة التطويرية الذي يعمل على مقارنة أنشطة العمليات والمهام والنتائج مع المنظمات المنافسة في نفس المجال للتوصل إلى أفضل طريقة للتحسين وصياغة الأهداف الإستراتيجية، كما يظهر هذا الأسلوب فاعلية مثلى في

تحديد مستوى رضا العميل من خلال مقارنة نتائج استخدام المنتج من المنظمات المنافسة؛ ويساعد كذلك القيادة نحو أفضل طرق التحسين التي تراعي أهمية الوقت المناسب.

2.1.1.3.2. المهام والعمليات: من أهم وسائل تحسين الجودة في أي وظيفة المهام والعمليات التي تتم في الأنشطة داخل نفس المستوى الوظيفي. فقبل تحقيق طلب أي عميل في الأنشطة التسويقية يجب أولاً فهم ما يطلبه العميل، وتحديد بدقه، ثم تحديد المهام المطلوبة له والعمليات اللازمة لإنجازه بسرعة حسب عجلة التحسين التي وضعها ديمنج.

وبالنظر للمهام في صورة مجموعات أو عمليات نستطيع أن نجد استخدامات أفضل للوظائف المتاحة (أفكار ديمنج) والعمل على تحقيق أفضل تصميم ليس فقط للمنتج ولكن لطريقة الإدارة (أفكار كروسبي) خلال فرق العمل التي اقترحها ديمنج للتحسين المستمر. وفي النهاية يلاحظ أن المهام والعمليات ترتبط بالمعلومات وعمليات المقارنة التطويرية التي تتم وكذا أسلوب انتشار وظيفة الجودة من خلال تخفيض زمن الدورة. ونجاح هذا في مجمله هو الذي يحقق الجودة التسويقية.

3.1.1.3.2. تخفيض وقت الدورة: يتطلب حصول المنظمات على أسواق للمنتج الجديد تفهمها لطرق التصنيع، والوسائل الترويجية، والطرق البيعية في هذه الأسواق، إضافة إلى السعي لتحسين كل الأنشطة والوظائف والعمليات المرتبطة بالمنتج، ويتم ذلك بتخفيض وقت العمليات؛ إذ يعد حجم التخفيض في الوقت عاملاً حاسماً في المنافسة، إن هذا المفهوم يعني ببساطة وضع قوائم يتم فيها تحديد متطلبات العملاء وتوقعاتهم والعمل على تنفيذ هذه المتطلبات بسرعة قبل إدراك المنافسين لها بحيث يجدها العميل عندما يطلبها، وبذلك يتم الاستحواذ على أكبر عدد من العملاء ونيل رضائهم.

يعتبر أسلوب انتشار وظيفة الجودة أفضل أسلوب تتبعه المنظمة؛ حيث يركز على تصميم حاجات العملاء قبل المنافسين بالاعتماد على طريقة الاستماع لصوت العميل.

[112] ص ص 19- 24

2.1.3.2. تعريف الجودة التسويقية

يمكن مما سبق تعريف الجودة التسويقية على أنها: " أسلوب يضع رضا العميل في مقدمة أهداف المنظمة ويجعل هذه الأخيرة قادرة على إدراك حاجاته ورغباته ومقابلتها قبل إدراك المنافسين لها؛ وبذلك يتسع فكر الجودة إلى أبعد من كونها جودة إنتاج فقط، بل تمتد مظاهر الجودة في كل من تطوير وتصميم المنتج، وتسعيه والترويج له وتوزيعه وأخيراً جمع آراء العملاء بعد استعماله من أجل عمليات التحسين؛ وهذا يتطلب اقتراب المنظمة من عميلها المستهدف والعمل على الاستحواذ على رضائه من خلال تقديم الأعمال بطريقة صحيحة ومن أول مرة مع التقييم الذاتي للأنشطة

التسويقية بهدف ضمان استمرارية التحسين، حيث سينعكس نجاح جهود المنظمة على التسويق وبالتالي نجاح المنتج في السوق".

3.1.3.2. مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التسويق

تستند السياسة التسويقية الفعالة على مبادئ الجودة الشاملة كما وضعها رواد الجودة والتي تركز على:

1. التحسين المستمر.
2. العيوب الصفرية.
3. العمل بطريقة صحيحة ومن أول مرة.
4. تفهم العاملين لكافة المواقف والعمليات التي تحتاج إلى تحسين.

يعتبر العميل محور ارتكاز هذه المبادئ، ويتطلب إرضاءه توفر الجودة في التصميم والتطوير وكذلك بيع المنتجات قبل البدء في إعادة العمليات مرة أخرى، وبصفة مستمرة من خلال دورة حياة المنتج، علاوة على استخدام فرق العمل في تنفيذ ذلك.

تؤكد الجودة الشاملة بشكل مستمر على الاقتراب من الإستراتيجية التسويقية لأن هذا سوف يسهم في تركيز خطة المنظمة على التوجه بالعميل بما يسمح لها بتحقيق الأرباح ومواجهة حاجات العملاء وتوقعاتهم، ويتم ذلك وفقاً لما يلي:

1. تطوير الإطار العام للإستراتيجية التسويقية بصفة طويلة المدى.
2. استكشاف وتحليل أي تطورات في الإستراتيجية التسويقية فيما يتعلق بنظريات الجودة الشاملة.
3. استخدام أسلوب المقارنة التطويرية بما يقدمه من تقنيات تنافسية حديثة.

وعلى اعتبار أن نظام الجودة الشاملة قائم على مجموعة من العمليات الفردية المترابطة التي تتم في كل وظائف المنظمة باختلاف طبيعتها لتحقيق هدف النظام ككل بشكل فعال وبصفة مستمرة، ومع اختلاف النتائج في كل وظيفة نجد أنه في بعض الأحيان لا يمكن تحقيق هذا الهدف بسبب خلل في أي وظيفة من وظائف المنظمة، ولقد كان هذا نقطة التحول والاتجاه نحو دراسة الجودة الشاملة في التسويق، باعتباره من الوظائف الأساسية التي تركز أنشطتها على تلبية متطلبات العملاء وتحقيق رضائهم في نفس الوقت.

ومن منطلق أن الجودة التسويقية أصبحت التهديد الرئيسي الجديد الذي يواجه المنظمات حالياً، اتضح أن تحسين الجودة يبدأ من وظيفة التسويق في المنظمة لأنها الجهة التي تحدد متطلبات العملاء وتقيس مقدار رضائهم على المنتج.

2.3.2. أسس الجودة التسويقية

تركز وجهة نظر الدراسات التسويقية في إطار الجودة الشاملة على احتياجات العملاء وتصميم المنتجات الموافقة لمواجهتها، ولما كانت النظرة العالمية في الدراسات التسويقية المعاصرة بأنها مظلة تحقيق هذه الأهداف أصبح لزاماً للجودة أن تكون محورا لفاعلية للأنشطة التسويقية لتحقيق الأهداف المرجوة.

1.2.3.2. خصائص مدخل الجودة الشاملة المرتبطة بالتسويق

يرجع نجاح إدارة الجودة الشاملة بعيد المدى للمبادرات القوية للأنشطة التسويقية، حيث تهدف أغلبية المنظمات إلى تحقيق حاجات عملائها ورضائهم؛ ويتم ذلك من خلال تحليل العلاقات مع العملاء باستعمال المعلومات التي يتم الحصول عليها من بحوث التسويق أو الدراسات الاستطلاعية، أي ما يسمى الاستماع لصوت العميل؛ ومع ذلك لا يمكن اعتبار مدخل الجودة الشاملة الحل السحري لكل المشكلات والعقبات التي تواجه الأنشطة التسويقية، على الرغم من تميزها بعدد من الخصائص التي تتلاءم وطبيعة الممارسات التسويقية؛ ومن أبرزها أن إدارة الجودة الشاملة والتسويق فلسفة عمل مكتملة لبعضها البعض إذ يستخدم التسويق مبادئ الجودة الشاملة وأدواتها وتقنياتها التي تظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم 01: مبادئ الجودة الشاملة وأدواتها وتقنياتها المستخدمة في التسويق [113] ص 70

المفاهيم	الأدوات	التقنيات
إرضاء العميل	المقارنة التطويرية	مخططات الانتشار
الاعتماد على فرق العمل	إعادة الهندسة	التركيز على المجموعات
دوائر الجودة المحسنة ومنع الأخطاء	انتشار وظيفة الجودة	طرق التحسين المستمر
قياس كل العمليات	خرائط العمل والرقابة والتدفق	أسلوب تاجوتشي

يوضح الجدول رقم 01 أن إرضاء العميل مبدأ تستخدم فيه أسلوب المقارنة التطويرية باستخدامها عن طريق مخططات الانتشار، وبالنسبة للاعتماد على فرق العمل تستخدم إعادة الهندسة التي تركز على المجموعات، أما دوائر الجودة المحسنة ومنع الأخطاء، فتستخدم فيها انتشار وظيفة الجودة بتطبيق التحسين المستمر، وأخيرا قياس كل العمليات باستخدام خرائط العمل والرقابة والتدفق وأسلوب تاجوتشي.

يؤدي استخدام الجودة الشاملة في التسويق إلى زيادة الاهتمام بأداء المهام والعمليات في الوقت المناسب، ويوفر أساليب قياس أداء تحسينات الجودة؛ ويكون انعكاس ذلك على الأنشطة التسويقية كما يلي: [113] ص ص 66-68

1. إن الاعتماد على فرق العمل التسويقية هو طريق إدراك حاجات العملاء ورغباتهم وتوقعاتهم.
2. تقترب فرق العمل التسويقية لتحسين تصميم عملية الإنتاج والتسليم. ويتطلب نظام الجودة الشاملة التركيز على العميل في الإستراتيجية التسويقية والإنتاج بالجودة العالية، مما يساعد التسويق على أداء دوره ومن ثم العمل على تلبية حاجات العميل ورغباته، وبالتالي تحقيق رضاه؛ وبغير هذا التركيز ستفشل باقي الأنشطة الوظيفية بالمنظمة في أداء عملها من جهة، ويكون من الصعب اكتساب ثقة العميل أو الإدارة العليا من جهة ثانية.
3. إن التحسين المستمر هو تسويق للابتكارات في المنظمة ليس إلا؛ وذلك من خلال الاستفادة من فرق العمل وروح الفريق ومهارات الاتصال للعاملين، ومن جهة أخرى يساعد في تحسين جودة الأنشطة التسويقية باستمرار ويساهم في تفعيل دورها.

2.2.3.2. أهمية تحسين فعالية الأنشطة التسويقية

تتبع أهمية تحسين فعالية الأنشطة التسويقية للتطورات والمتغيرات التي يمر بها العالم من حدة المنافسة والتكتلات الدولية، حيث أصبح التسويق من أهم أنشطة ووظائف المنظمات المعاصرة ومرد ذلك إلى مايلي:

1. لم يعد التسويق وظيفة بل أصبح علما تحليليا يستعمل المنطق وأسلوب تحليل البيانات بصورة منتظمة، مع القيام باستطلاعات السوق وقياس رضاء العملاء، وأصبح الفكر التسويقي المعاصر قائما على احترام المنافس واحترام العميل وتسويق السمعة؛ وهذا سوف ينعكس بالتالي على ممارسة الأنشطة التسويقية وخصوصا بعد سيادة شعار " كل ما هو عالمي أصبح محليا" في معظم الأسواق، مما دعا إلى أهمية تنفيذ مهام المنظمة بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية.

2. قدرة التسويق الفائقة على نجاح واستمرارية المنظمات، وتحسين القدرة التسويقية يجب أن ينبع من فلسفة تنظيمية هدفها التوجه بالعميل، بصفة خاصة بعد أن أظهرت العولمة قوة العميل وتأثيره على نشاط المنظمة في الأسواق بمتطلباته التي لا تنتهي وتوقعاته نحو تطوير المنتج بصفة مستمرة، وما نتج عن ذلك من تطورات أخرى في الاتصالات الداخلية والخارجية بالعملاء، وتطوير القنوات التسويقية بما يلاءم النمو في الأسواق وتعددتها، وأهمية ربط الجودة بالمنظمة لكسب الأفضلية لدى العميل الذي أصبح محور المنافسة. هذه التحديات أظهرت الحاجة إلى تقييم وتفعيل الدور التسويقي والعمل على تقديم فلسفة عمل جديدة للأنشطة التسويقية منبعاها الجودة وهدفها الجودة.

3. انتشار الوسائل والأساليب الإدارية الحديثة مثل (أسلوب انتشار وظيفة الجودة أو إعادة هندسة العمليات أو أسلوب المقارنة التطويرية) والتي تقيم أداء المنظمة ككل، وكل إدارة ونشاط وقسم فيها بشكل عام، وتحسين كفاءة وفعالية الأنشطة التسويقية بشكل خاص.

4. أصبح رضا العميل من القضايا الأساسية التي تتطلب قياسا مستمرا لتأثيرها على عملية اتخاذ القرار وعلى السياسات التسويقية، مما يتطلب قياس كفاءة وفعالية الأنشطة التسويقية وتحسينها باستمرار حفاظا على وضعها التنظيمي من جهة، وتمكينها من أداء دورها بفعالية من جهة أخرى.

3.2.3.2. متطلبات الجودة الشاملة في التسويق

- 1! يجب أن تدرك الجودة بواسطة العميل الداخلي والخارجي بالاستماع إلى صوته؛
- 2! يجب أن تنعكس الجودة على كل الأنشطة عوضا عن المنتجات النهائية، بمعنى عدم التركيز على المنتج فقط ولكن على التصميم والتبني والتسعير والترويج وحتى التسليم ودعم مساعدة ما بعد البيع؛
- 3! تتطلب الجودة تعهد جميع العاملين بالتنفيذ والالتزام، ومن هذا المنطلق يجب اعتبارهم عملاء داخليين والعمل على إرضائهم مثل العملاء الخارجيين؛
- 4! تطلب الجودة أعلى درجات جودة المشاركة انطلاقا من العاملين إلى الموردين إلى الموزعين؛
- 5! يرتبط التحسين المستمر بجميع الأنشطة داخل المنظمة ومن طرف أي عامل فيها؛
- 6! لا تطلب الجودة تكلفة عالية باعتبار أن العمل يتم بطريقة صحيحة ومن أول مرة والتكاليف تأتي من التصحيحات؛
- 7! مراعاة استخدام أدوات الجودة الشاملة كأسلوب المقارنة التطويرية، أو أسلوب إعادة هندسة العمليات، أو أسلوب انتشار وظيفة الجودة، لأنها تقدم معلومات تساعد على الإبداع التسويقي لتطوير الأنشطة التسويقية وتحقيق الجودة التسويقية.

3.3.2. أدوات الجودة الشاملة المستخدمة في التسويق

تزداد فعالية الأنشطة التسويقية باستخدامها أدوات الجودة الشاملة؛ ويستطيع التسويق بناء علاقات قوية مع الجودة الشاملة، من خلال التركيز على العمليات التي تشملها الدورة التسويقية كتطوير المنتج، التسعير، الترويج، توزيع المبيعات....؛ وغالبا ما يستفيد السلوك التسويقي من منهج الجودة الشاملة، من خلال استخدامه لفرق العمل التي تعمل عبر المنهج الوظيفي، وتراعي التوجيه الإداري من الإدارة العليا، بالإضافة إلى انتهاجه عملية التحسين المستمر وقياسها. ولقد تعددت مداخل دراسة الجودة الشاملة في التسويق، إلا أنها لم تعبر بعد عن الحقيقة الكاملة للأداء التسويقي في المنظمات. وبعيدا على تكرار هذه الأدوات فإن هناك مجموعة أخرى مستحدثة ظهرت في العقد الأخير كالمقارنة التطويرية، وانتشار وظيفة الجودة، وإعادة هندسة العمليات.

1.3.3.2. المقارنة التطويرية

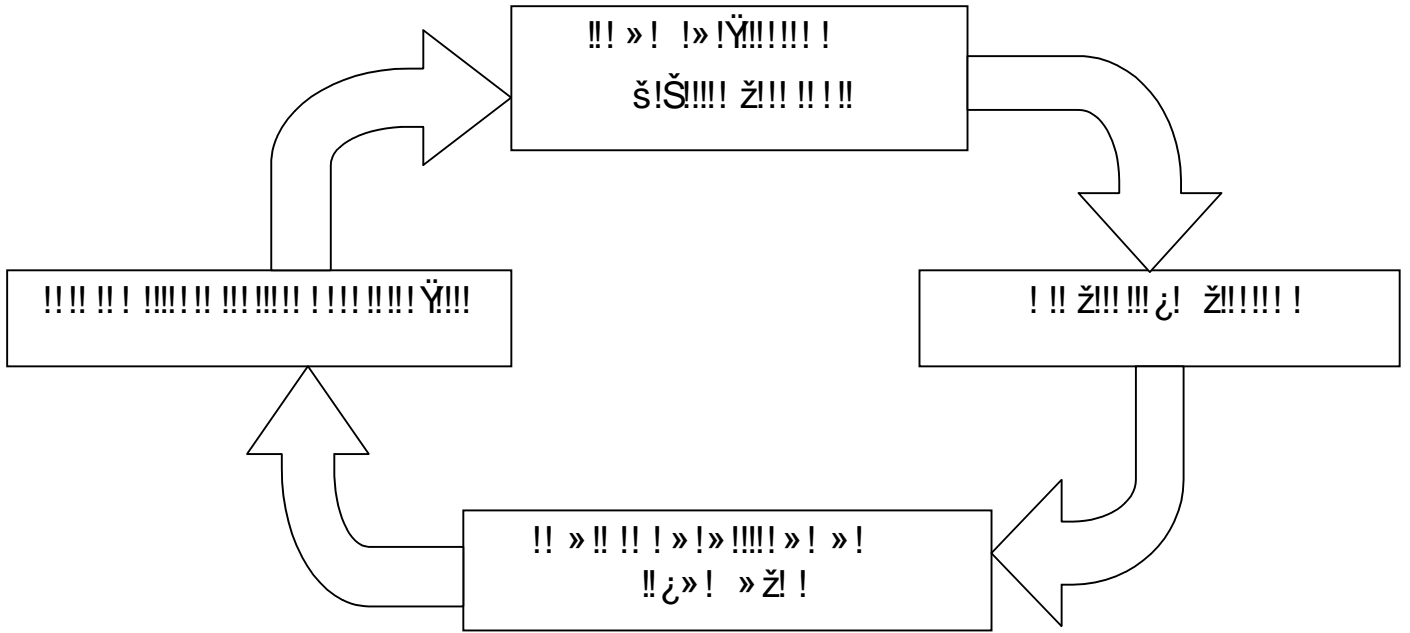
يعتبر هذا الأسلوب حديث العهد في الدراسات التسويقية، كما يعتبر من أدوات الجودة الشاملة التي تسعى للبحث عن أفضل استعمالات للمنتج من خلال الحصول على المعلومات التي تدعم عملية التحسين المستمر لتفوق نحو التفوق والتميز.

1.1.3.3.2. تعريف المقارنة التطويرية: تقوم المقارنة التطويرية على مقارنة المنظمة بالمنظمات

المنافسة، بهدف معرفة مستواها التنافسي بالنسبة لهذه الأخيرة من جهة، والتعلم واقتباس أفكار ناجحة من تلك المنظمات للتعلم منها والتفوق عليها في أي نشاط يعمل على تحسين الأداء، عن طريق تحسين وتطوير الأداء والإنتاجية وأساليب إرضاء العملاء، مع التقييم الذاتي لمداخل العملية التسويقية بهدف ضمان التحسين المستمر، وفهم الممارسات التنافسية للأسواق المحلية والإقليمية والعالمية، مع التطبيق الآني الفوري؛ وإذا استخدم أسلوب المقارنة التطويرية بشكل صحيح فإنه يمدنا بالحقائق المجردة التي نحتاجها لتخطيط وتنفيذ الاستراتيجيات التي تخدم حاجات العملاء ورغباتهم.

[114] ص 12.

تبني فكرة وتقنية المقارنة التطويرية على ما يسمى بـ " دورة المقارنة التطويرية " التي تتكون من أربعة أنشطة متتالية - يوضحها الشكل الموالي - وهي على الترتيب: تحديد وبلورة العناصر المؤثرة في النجاح؛ تحديد أفضل المنافسين في السوق؛ رسم خطة وبرنامج لتحقيق أفضل الأهداف مقارنة بالقائم في السوق بما يجعل المنظمة تتفوق على الأفضل بين منافسيها؛ يلي ذلك متابعة دورة المقارنة التطويرية وقياس التقدم والتأكد من أن الدورة تعيد نفسها بما يضمن استمرارية التحسين. [115] ص ص 44-45.



الشكل رقم 07: دورة المقارنة التطويرية [115] ص 44

يوضح الشكل رقم 07 دورة المقارنة التطويرية المكونة من تحديد العناصر المؤثرة في النجاح، وتحديد أفضل المنافسين، ثم وضع خطة للتفوق على الأفضل بعدها تتم متابعة دورة المقارنة التطويرية.

2.1.3.3.2..مميزات أسلوب المقارنة التطويرية:

1. يعمل على زيادة معدل الإنتاج والبراعة في تصميم المنتج لأنه يعمل على تحسين التصميم الفردي؛
2. يحقق فرصة النمو على حساب المنافسين؛
3. يعتبر أحسن طريقة للتعلم من المنافسين؛
4. هو أسلوب يسبب تغييرا ضروريا في ثقافة المنظمة؛
5. أداة لتقييم الأداء، فالمقارنة التطويرية هي عملية التمييز والتعلم من الاستعمالات الأفضل في أي مكان في العالم حيث يظهر للمنظمة مكانتها بين المنظمات المنافسة مما يساعد على تحسين سعر السهم في السوق؛
6. أداة تحسين مستمرة لأنه يعمل على استعمال أفضل الإستراتيجيات بالمنظمة مع مراعاة التكلفة؛

7. يقود عملية تحسين الأداء في المنظمة باعتباره أسلوباً إدارياً يواجه أي نوع من القضايا سواء كانت إدارية أو تسويقية أو إنتاجية ويمثل قاعدة تدريبية لهذه القضايا كما يساهم في تحقيق الأهداف [116] ص 987

3.1.3.3.2. متطلبات تطبيق أسلوب المقارنة التطويرية: إن لنقطة الانطلاق في تخطيط وتنفيذ أسلوب المقارنة التطويرية شقين هما تحديد معايير قياس الأداء الحالي؛ وكيفية الحكم على وجود هذا الأداء.

ويمكن تحديد ذلك في ضوء عنصر التوقيت الملائم ومراعاة ما يلي:

1. اهتمام الإدارة العليا ومساندتها.

2. تفهم العمليات الداخلية ومتطلبات التحسين.

3. الانفتاح والتغيير بالأفكار الجديدة.

4. مشاركة المعلومات.

5. التحسين المستمر.

4.1.3.3.2. مراحل عملية المقارنة التطويرية: تشير محاولات المنظمات التي طبقت أسلوب

المقارنة التطويرية إلى بيان مراحل تطبيقه، وقد تم حصر هذه المراحل في الآتي:

1. التصميم: وتتضمن تمييز الآلية الإستراتيجية المناسبة لطبيعة العملية التي تتوافق وعملية تمييز

المنتج أو تمييز توقعات العملاء وأفضل وسيلة هنا هي العلامة التجارية؛

2. تكوين فرق عمل: وهنا يجب اختيار أعضاء فريق المقارنة التطويرية من وظائف مختلفة مع

مراعاة التعاون فيما بينهم، هناك ثلاث فرق رئيسية للمقارنة التطويرية:

أ. فريق المقدمة: وهو مسؤول عن الالتزام بالعملية داخل المنظمة؛

ب. فريق التحضير: وهو مسؤول عن التحليل التفصيلي للمعلومات الخارجية؛

ج. فريق الزيارة: وهو مسؤول عن تنفيذ عملية المقارنة التطويرية؛

3. جمع البيانات: وهي تتضمن معلومات عن المنظمات المنافسة وطرق أدائها وممارستها لأعمالها؛

4. تحليل بيانات فجوات الأداء: هنا يتم تحديد محاور فجوات الأداء السلبية عن المنافسين وأسبابها

المحتملة؛

5. تصميم أفضل طرق ممارسة العمليات: بتطبيق ما سبق وتحديد أوجه التغيير والعمل على تنفيذها.

5.1.3.3.2. نماذج تطبيق أسلوب المقارنة التطويرية: هناك ثلاثة نماذج اتبعت أسلوب المقارنة التطويرية وأثرت في أداء النشاط التسويقي، ورضاء العملاء وهي: نموذج بالدريج ؛ نموذج إيدوسوموان؛ نموذج الجائزة الأوروبية للجودة.
1 . نموذج بالدريج:

تأسست جائزة مالكوم بولديرج بقانون عام رقم 100-107 موقع من قبل الرئيس الأمريكي في 1987/08/20 [117]، وهي وتتميز بثلاثة خصائص هي:

- أ . إدراك الجودة يحقق التميز ويزيد المنافسة.
- ب. تحديد المتطلبات يحقق الإبداع في الجودة.
- ج. يساعد على عملية التحسين المستمر.

ومن أهم بنود بالدريج المتعلقة برضاء العميل التي توضح دور أسلوب المقارنة التطويرية المحقق للفائدة التسويقية ما يلي [116] ص ص 994 - 995:

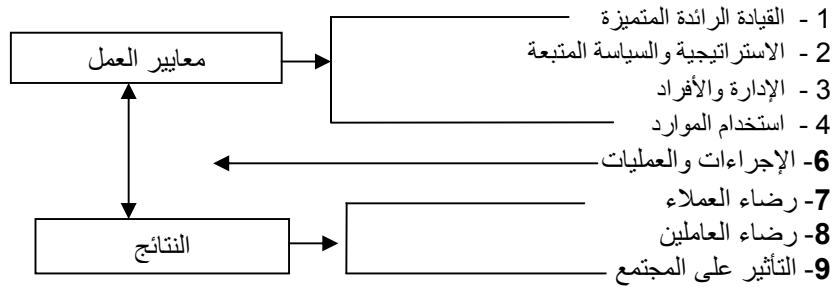
- أ. خطة محكمة لضمان استمرار تحسين العمليات؛
- ب. وجود نظام لقياس التحسينات بدقة؛
- ج. خطة إستراتيجية مبنية على نتائج تطبيق أسلوب المقارنة التطويرية الذي يقارن بين أداء المنظمة مع أفضل ما هو متبع في العالم؛
- د. وجود علاقات وطيدة ومستمرة مع العملاء؛
- هـ. وجود علاقات مشاركة وطيدة بين الموردين والعملاء وبخاصة تلك التي تساهم في تحسين الأداء والجودة التسويقية؛
- و. فهم إداري عميق ومتميز للعملاء، ينعكس على سهولة تحقيق طلباتهم وبالتالي ضمان بقاء تعاملهم مع المنظمة في ظل بيئة متغيرة.
- ز. ضرورة تجنب الأخطاء بدلا من حدوثها ثم تصحيحها.
- ح. ضرورة الالتزام بالاستمرار في تحسين الجودة التي تسري في أرجاء المنظمة من أعلى ومن أسفل.

2. نموذج الجائزة الأوروبية للجودة:

هي جائزة تأسست عام 1988، تهدف لقيادة المنظمات لرضا العميل ورضا العاملين وإدارة المعرفة والتأثير على نتائج العمل والمجتمع ولدعم المدراء في أوروبا بجعل إدارة الجودة الشاملة عاملا حاسما للوصول إلى ميزة التنافس العالمية [117]؛ وهي تفيد في تقييم أداء البائعين والموردين

ورضاء المساهم واستطلاعات السوق وإدراك العميل. ولها ثلاثة مبادئ مستمدة من تطبيق أسلوب المقارنة التطويرية هي: عالمية المنافسة؛ مكافأة الجودة؛ الاختراق بسياسات التحسينات الكبيرة والمستمرة وتزايدها.

وللجانزة تسعة معايير يتم تقييم المنظمات بناء عليها وهي مبينة في الشكل الموالي:



الشكل رقم 08: معايير تقييم المنظمات

تعتبر هذه المعايير عاملا مهما للمنافسة والاستمرار في الأسواق أو دخول أسواق جديدة، كما أنها مؤشرا للربحية في المستقبل.

3. نموذج إيدوسمان:

يهدف هذا النموذج إلى إمكانية تطويع أسلوب المقارنة التطويرية لتحقيق رضاء العميل، ونموذج التقييم هذا يشمل أربعة مراحل، تهتم المرحلة الأولى بتحديد حاجات العملاء ورغباتهم، ثم الحصول على معلومات تسويقية تفيد مدى إدراك العملاء للمنتجات المتاحة (من داخل المنظمة دون المنافسين)، ومن ثم العمل على تحويلها إلى منتجات مطلوبة؛ ويتم في المرحلة الثانية تقييم آليات إشباع حاجات العملاء لكسب رضاهم، والتركيز على المنتجات وسمات العمليات والإجراءات، بالإضافة إلى تحديد احتياجات التشغيل على ضوء المتطلبات؛ أما المرحلة الثالثة فهي مخصصة من جهة لتحليل متطلبات العملاء ونظم معلومات السوق وقواعد البيانات التسويقية، ومن جهة أخرى لتطوير بعض العلاقات بين المنتجات حسب مواصفاتها؛ وأخيرا تهتم المرحلة الرابعة بتطوير المواصفات الفنية وشروط المنتج لمواجهة حاجات العميل، ثم مراجعة المواصفات النهائية مع فريق التطوير، وكذلك تطبيق المواصفات المطلوب إضافتها للمنتجات.

2.3.3.2. انتشار وظيفة الجودة

يعد انتشار وظيفة الجودة من أدوات الجودة الشاملة المستخدمة في التسويق، وهو يركز على إستراتيجية تصميم المنتج للمحافظة على العملاء؛ ويعود الفضل لليابانيين في اكتشافه عام 1960. ويعتبر من المفاهيم المستحدثة في علم التسويق، حيث ساعد في إعادة تصميم الإستراتيجية التسويقية

من خلال التركيز على تصميم حاجات العملاء والتزام كل فئات المنظمة لإنجاز هذه الحاجات وتحقيق رضا العملاء في المدى البعيد، مع محاولة إدخال العميل في عملية الإنتاج بدعوته لزيارة استطلاعية بالمنظمة ومعرفة رأيه وأفكاره حول تحسين المنتج؛ بالإضافة إلى توفير الوسائل الملائمة لترجمة المتطلبات التقنية المناسبة لكل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج؛ كما يساعد انتشار وظيفة الجودة على تخفيض وقت تطوير المنتج وتخفيض تكلفته.

1.2.3.3.2. أساليب أو نماذج انتشار وظيفة الجودة: هناك ثلاث نماذج أساسية لاستخدام وظيفة

الجودة في التسويق هي: [113] ص ص 84- 85

1. المنطق الشرطي: يستخدم عادة في مجال التسويق من خلال الاستفتاءات والمقابلات التي تتم مع العملاء في شكل أحكام وتقييمات شخصية عن المنتج يتم جمعها وتحليلها، واستعمال المنطق الشرطي هنا يكون لتخفيض درجة التحيز والقلق من المعلومات التي يتم جمعها، ولمعالجة البيانات والمتغيرات اللغوية الغامضة بهدف معرفة النظام جيدا؛ وهذه المعرفة مبنية على حقائق ومفاهيم ونظريات وإجراءات وعلاقات.

يقدم المنطق الشرطي المميزات التالية لأسلوب انتشار وظيفة الجودة:

أ. يساعد في تقييم العملاء والمنافسين، لأنه يترجم تفضيلات العملاء ويرتبها ويضعها في قائمة رضا العميل الإجمالية؛ ويتم تحليل هذه القائمة باستخدام الميزان الخطي بشكل مباشر من ردود العملاء، هذا من جهة؛ ومن جهة أخرى يساعد على تصميم المنتجات أكثر من المنافسين باستخدام تقنية يطلق عليها أفضل طلبية بالتشابه، ويتم استنتاجها من البيانات التي يتم جمعها عن المنافسين، ونظرا لصعوبة تحليل البيانات هنا يتم استخدام موازين التحويل.

ب. يسمح باتخاذ القرارات عن المعلومات الناقصة أو التي تتسم بالغموض.

ج. طريقة كمية في تقييم عملية اتخاذ القرارات الشخصية.

د. مناسب للفكر القلق ويتعامل مع أي نظام.

ه. سهل الفهم وبسيط لأنه ترجمة فورية لمفاهيم لغوية.

و. يعمل على فهم متطلبات العميل ويترجمه في صورة كمية لأنه يمثل طلبات العميل في صورة رموز (ضعيف/ متوسط/ قوي). أما أهم عيوبه فتتمثل في عدم تعامله مع الكميات الكبيرة من البيانات.

2. الشبكات العصبية الاصطناعية: إنها عبارة عن مجموعة نماذج رياضية تستخدم بواسطة الحاسب

الآلي لمعالجة سلوك الملاحظ (جامع البيانات) معتمدة في ذلك على اللوغاريتمات ويتم ربطها

بالحاسب الآلي وقياس مدى قدرة الملاحظين على التعامل معها، وهي تعطي خبرة للتعامل مع الأمور المعقدة في العالم الخارجي، (ويطلق عليها عملية ترويض العقل البشري).

ومن أهم مميزات أسلوب الشبكات العصبية الاصطناعية نذكر: [113] ص 85

- أ. تعمل على تلبية حاجات العملاء بسرعة وبالتالي تمكن المنظمة من الريادة في السوق.
- ب. القدرة على التعامل مع بيانات غير دقيقة.
- ج. تساعد على تخفيض وقت تطوير المنتج.
- د. تعمل على تقييم البيانات آليا بالتعلم من الأمثلة. فالعميل يطلب ثم يتم هندسة خصائص طلباته في صورة منتجات صناعية ناتجها هو تقدير درجة رضاء العميل.
- هـ. القدرة على تقليد السلوك الإنساني وتمكينه في العلاقات الوظيفية للحصول على أفضل وسيلة لتصميم المنتج.
- و. تساعد هذه الوسيلة على جمع حلول هندسة الإنتاج الخاصة مع إنتاج المنافسين لزيادة وزن رضاء العميل، وهذه النتيجة هامة جدا لأنها سوف توجد قيما إيجابية ثابتة لدى العملاء عن المنتج بدلا من اتجاههم لترتيب المنافسين بشكل شخصي حسب جودة منتجاته.
- ز. تمثل الأرشيف لعمليات تصميم المنتج.
- ح. تعمل من خلال مدخل الفريق وبالتالي تساعد في تحليل العلاقات الداخلية للأفراد وتحقيق أقصى استفادة منهم.
- ط. القدرة على التعامل مع كميات كبيرة من البيانات المعقدة.

من أهم عوائق أسلوب انتشار وظيفة الجودة الحاجة إلى التعامل مع كميات كبيرة من البيانات التي تجمع عن العملاء والمنافسين والعاملين والموردين على أسس شخصية، وهنا تظهر قدرة الشبكة العصبية الاصطناعية في تصميم البيانات على الأنشطة الوظيفية الوصول إلى أفضل تصميم للمنتج.

3. طريقة تاجوتشي: وهي تستند على تصميم التجارب لزيادة جودة الأداء إلى أقصى درجة من خلال معايير يمكن السيطرة عليها وتحليلها، وهي تميل إلى تعريف عيوب الإنتاج كخسارة مالية بدلا من تعريف الجودة كخصوصية موجبة للإنتاج.

ومن أهم فوائد هذه الطريقة لأسلوب انتشار وظيفة الجودة:

- أ. تستعمل أسلوب المقارنة التطويرية بين العميل والفني لتحسين المتطلبات وتخفيض النزاعات.

ب. المساعدة في تصميم منتجات تتوافق والشروط البيئية وهذه النقطة تتفق مع تصميم العملية في أسلوب انتشار وظيفة الجودة.

ج. تتعامل بإدراك العميل وهو هدف عقلائي كمقياس للأداء.

د. تعمل على تشكيل التفاعلات بين الخصائص المميزة للمنتج لتحسين الجودة.

2.2.3.3.2. مراحل استخدام وظيفة انتشار الجودة في الأنشطة التسويقية:

هناك تسعة مراحل تصف كيفية نشر وظيفة الجودة في الأنشطة التسويقية هي:

أ. الإعلان عن متطلبات العملاء.

ب. ترجمة هذه المتطلبات في المواصفات الفنية للمنتج.

ج. العمل على تنمية العلاقات الإنسانية مع العملاء.

د. العمل على بناء علاقات إنسانية قوية مع الموردين.

هـ. القيام بعملية تقييم السوق لتصنيف متطلبات العملاء حسب أهميتها ووضعها في قائمة حسب أولوياتها.

و. العمل على إيجاد تقييم تنافسي للمنتج لمراقبة مدى تحقيقه لمتطلبات العملاء.

ز. تنمية الأنشطة الخاصة بعملية البيع لمواجهة أي تغيير قد يطرأ على المنتج الحالي أو لمواجهة المنتجات الجديدة.

ح. العمل على تنمية قيمة الاستفادة القصوى من المنتج.

ط. تحديد الاحتياجات الخاصة بالصفات المميزة لرقابة المنتج.

3.3.3.2 إعادة هندسة العمليات

تعتبر إعادة هندسة العمليات إحدى أدوات الجودة الشاملة في التسويق، لأنها تهتم بفعالية الدور الوظيفي للأنشطة التسويقية وتركز على المبيعات وعلى أهمية الأدوات التسويقية.

1.3.3.3.2 تعريفها: يركز أسلوب إعادة الهندسة على التغيير الجذري في عمليات المنظمة من

أجل تطوير الإنتاجية في كمها وكيفية ومناولتها بهدف إرضاء العملاء. ويعود ظهور أسلوب إعادة

الهندسة إلى عام 1990 على يد مايكل هامر، الذي يعرف إعادة الهندسة هو وجيمس شامبي بأنها :

البدء من جديد، أي البدء من نقطة الصفر، وليس إصلاح وترميم الوضع القائم، أو إجراء تغييرات

تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه. كما لا يعني ترقيع ثقوب النظم السارية لكي تعمل

بصورة أفضل، وإنما يعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة

ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء؛ بالتالي هي أداة لخفض

التكاليف والمنافسة وتعميق مفاهيم الجودة الشاملة وتفعلها] 79 [ص19. وهي بذلك تعتبر العملية التي يتم من خلالها معالجة تحسين معدلات الإنتاج وتخفيض التكلفة وتحسين جودة المنتج للوصول إلى رضا العملاء.

2.3.3.3.2. مكونات إعادة هندسة العمليات: تتكون إعادة هندسة العمليات مما يلي:

1. الأنشطة الأساسية المتمثلة في:

أ. عملية إعادة تصميم العمليات مرة أخرى، إذ تخضع عملية إعادة هندسة العمليات كل عملية تحتاج للتغيير لتغيير جذري يهدف إلى تنمية العمليات. ويتطلب ذلك أن تضيف كل خطوة في العمليات قيمة من وجهة نظر العميل، وتعطيه خطوة نحو الوصول والاتصال بالعملاء والذي يعتبر في مضمونه جودة؛

ب. التحسينات المستمرة في العمليات؛

ج. التوجه بالعملية ثم تطويره للتوجه الوظيفي؛

د. التغيير الجذري في العمليات؛

هـ. إعادة هندسة الأنظمة الحالية بإعادة بناء العمليات ليس بتعديلها ولكن بإيجاد استعمالات أفضل؛

و. التفاعل بشكل أكثر كفاءة، باشتراك الإدارة العليا في تعديل العمليات لكسب مساندة المنظمة ككل من جهة، والتزام الإدارة العليا من جهة أخرى؛ حيث تمثل القيادة القوية العامل المؤثر للالتزام طويل الأمد ومفتاح نجاح عمليات إعادة هندسة العمليات. ومحصلة الأنشطة السابقة سوف تكون التحسين في التركيز على رضا العميل.

3. مراعاة العناصر الابتدائية للأرباح: تراعي إعادة هندسة العمليات تكلفة المنتج وتركز جهودها على تخفيضها.

4. تطوير نظام المعلومات للمنتج بصورة أفضل وأكبر: لكي يحسن في جدولة أنظمة العمل ويجعلها أكثر كفاءة.

لإتمام عملية إعادة هندسة العمليات لابد من الإجابة على السؤالين الأساسيين التاليين:

!! لماذا نقوم بإعادة هندسة العمليات ؟

!! وبأي طريقة يمكن تنفيذها؟

هذان السؤالان يجعلان الإدارة تنتظر للداخل بعمق للاستفسار عن طبيعة العمليات الأساسية للمنظمة وكيفية إدارتها وبذلك يمثلان مفتاح نجاح أي منظمة، وفقا لما سبق فإن العمليات الأساسية يجب أن تخضع للتغيير وبشكل جديد؛ وإذا طبقنا ذلك على وظيفة التسويق يلاحظ أنها تحتاج لعملية إعادة هندسة العمليات خاصة فيما يتعلق بما يلي: (استطلاع السوق؛ الاتصال بالعملاء؛ تصميم المنتج بشكل عام؛ مساندة تصميم الإنتاج؛ تطوير العمل؛ التسعير؛ إرسال المنتج؛ التوزيع؛ الترويج؛ عملية البيع؛ مساندة البيع؛ تنمية المبيعات؛ خدمة العملاء؛ مساندة الخدمة؛ الاقتناء والحيارة؛ تدعيم العمليات؛ معالجة ميزانية المبيعات)؛ لا تحتاج كل هذه العمليات بالطبع لتغيير، ولكن قد تحتاج البعض منها لأسلوب إعادة الهندسة لأنها من المساحات الرئيسية التي تؤثر على نجاح المنظمة نظرا للارتباط القوي بينها وبين استمرارية المنظمة.

4.3.3.2. عوامل نجاح أدوات الجودة الشاملة في التسويق

نذكر من بينها مايلي [113] ص ص 91-92:

1.4.3.3.2. تصميم المنتج بالتعاون مع العملاء لأن الاندماج المبكر بين صوت العميل وعمليات تطوير المنتج سوف يضغط عمليات التطوير من أشهر إلى أسابيع، لتجنب المفاجئات في نهاية العمليات.

2.4.3.3.2. التركيز على برامج التحسين الخارجية هو الطريقة الوحيدة لرؤية الأشياء كما يراها العملاء ويتم استخدامها في المكان الذي يتردد إليه العميل لاقتناء المنتج ويتصل فيه بالمنظمة مباشرة.

3.4.3.3.2. استبعاد عوامل الركود والضعف خارج النظام ويمكن إتمام هذه الجزئية بحذف الإجراءات البيروقراطية وغير الضرورية. ومن ملاحظة المشروعات السابقة يمكن حصر جميع الخطوات الممكن احتياجها ثم محاولة جعلها ممكنة بجميع عناصرها.

4.4.3.3.2. استعمال التكنولوجيا في جميع العمليات البسيطة مثل إضافة تكنولوجيا استخدام الحاسب الآلي لمعاونة التصميم والتصنيع حيث يستطيع أن يساعد ذلك في زيادة سرعة التغيير في التصميمات من خلال المعلومات الهندسية الإنتاجية والتسويقية.

5.4.3.3.2. العمل على إنشاء علاقات قوية مع العملاء عند تصميم المنتج، وذلك من خلال تخطيط مقابلات وتوفير مناسبات لهم لملاحظة العمليات التشغيلية وبصفة غير رسمية لدمج العميل في عمليات تطوير المنتج ولتخفيض تكاليف إعادة العمليات مبكرا.

6.4.3.3.2. مكافأة جهود الجودة الشاملة في التسويق حيث يجب أن يكافئ الافراد على سلوكهم وجهودهم واتصالاتهم مع العملاء بغض النظر عن المخرجات.

4.3.2. تأثير شهادات الجودة الدولية الإيزو 2000، الإيزو 14000، الإيزو 9000

على الأنشطة التسويقية:

منذ صدور مواصفات الإيزو 9000 لسنة 1992 بأنواعها المختلفة، ثم ظهور المواصفات البيئية ISO 14000 كمتغير عالمي خاصة بعد زيادة فئة العملاء التي نادى بضرورة الحفاظ على البيئة، وأخيرا الإصدار 2000 من المواصفة القياسية الإيزو 9000 وشمولها لكافة مواصفات الجودة بأنواعها المختلفة، وباعتبار أن هذه المواصفة أصبحت المعيار الأساسي والأهم للمنافسة العالمية أصبح من الضروري توجيه عناية المنظمات إلى أهمية نظم الإيزو وفوائدها، ومتطلبات تحقيقها وضرورة التعرض لهذه الأنواع المختلفة من المواصفات وأبعادها التسويقية.

1.4.3.2. شهادات أنظمة الجودة الإيزو 9000:

تؤثر سلسلة معايير نظم الجودة الدولية على الأنشطة التسويقية حيث تدعم شهادة الجودة عمل الأنشطة التسويقية وتدفع على زيادة المبيعات؛ ومتى تم تأسيس نظام الجودة في المنظمة، يستطيع الإيزو 9000 أن يساهم في تطوير الجودة في التسويق فيما يلي:

* مراجعة الإتفاقيات والعقود: تهتم المواصفة في هذه الجزئية بمراجعة بنود الاتفاقيات التي تتم مع العملاء قبل تنفيذها لمقابلة احتياجاتهم ومتطلباتهم.

* مراقبة الوثائق والمستندات: وهي تركز على قدرة رجال البيع على إبرام الاتفاقيات مع العملاء.

* مراقبة العمليات: وهذه تهتم بوضع الإجراءات الخاصة بكل فرد في النظام (وضع الشخص المناسب في المكان المناسب)، ومراقبة العمليات - مثل المبيعات - تتعلق بتحديد الوقت الذي يمكن فيه تنفيذ عملية البيع، والهدف هنا هو تخفيض زمن الدورة وتحسين وقت الوصول للأسواق.

1.1.4.3.2. أهداف شهادات الجودة وأسباب القيام بها والحصول عليها:

يعتبر معيار الإيزو 9004 من المواصفة الدولية للجودة، وهو المرجع عند وضع وتوثيق مراجعة نظم الجودة في التسويق، ويوفر إرشادات للتحقق من عناصر وبنود الجودة في التسويق، بالإضافة إلى التحقق من قدرة النظام التسويقي على الوصول لأهداف الجودة المحققة مسبقا، ويوضح المعيار

أن نظم الجودة تسعى لتحقيق واحد أو أكثر من الأهداف التالية: [113] ص94

1. تحديد المتطلبات التسويقية، حيث يجب على الأنشطة التسويقية أن تقوم بتأسيس متطلبات الجودة في المنتجات؛
2. توفير بيان موجز عن المنتج، من خلال القيام بصياغة بيان رسمي عن أهم المنتجات المطلوبة في الأسواق ومواصفاتها.
3. التغذية العكسية للمعلومات من العميل، من خلال تأسيس نظام معلومات يقدم معلومات عن العملاء ومتطلباتهم ومدى رضائهم عن المنتجات بصفة مستمرة؛
4. مساعدة المنظمة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية طويلة الأمد.

يمكن تصنيف الأهداف السابقة وفقا لنطاق الجودة طبقا لهذا المعيار في بعدين هما:

البعد الأول: المنتج: ويتطلب تحديد ما يلي:

أ. العملاء؛

ب. متطلبات كل فئة من هؤلاء العملاء؛

ج. مواصفات المنتج الذي يقابل احتياجات هؤلاء العملاء.

البعد الثاني: نظم دعم العمليات: ويتضمن:

أ. إدراك العمليات والنظم الملائمة التي من خلالها يتم تسويق المنتجات؛

ب. العمل على تقييم العمليات التسويقية باستمرار.

يتضح من هذه الأهداف أن هناك أسباب للقيام بمراجعة أنظمة الجودة في التسويق نذكر من

بينها:

1. العمل على تحقيق كفاءة الأنشطة التسويقية وزيادة فاعليتها، ووضوح المسؤوليات التنظيمية بها؛
2. تدعيم العلاقة مع العملاء وتدعيم سمعة المنظمة لديهم؛
3. العمل على تدعيم منافسة المنظمة في الأسواق ومحاولة دخول أسواق جديدة؛
4. التحقق من تحقيق نظام الجودة التسويقية بالمنظمة لإرضاء العملاء؛
5. تقييم المورد قبل التعاقد معه للتأكد من توفر نظم للجودة لديه، ومدى التزامه بالتوريد في المواعيد المحددة.

2.1.4.3.2. الفائدة التسويقية من الحصول على شهادات أنظمة الجودة الإيزو 9000 : 1994

الإيزو 9001: يساعد على تحليل المنافسة ويؤكد على بحوث السوق؛

الإيزو 9002: يركز على تصميم المنتج؛

الإيزو 9003: يهتم بقياس الكفاءة والفاعلية التسويقية؛

الإيزو 9000: الهدف منها التركيز على الأسواق مع الأخذ بعين الاعتبار تجزئة السوق؛

الإيزو 9004: يهتم بتحليل المنافسة، واستطلاعات السوق، وتدعيم العلاقات مع العملاء، وزيادة المبيعات، من خلال التركيز على جودة التصميم والتسليم في إطار حلقة مغلقة تجمع المنظمة والعمل.

3.1.4.3.2. فوائد حصول المنظمات على شهادة الجودة الإيزو 9000 وتأثيراتها على إدارة

التسويق [113] ص 99

تتأثر إدارة التسويق - باعتبارها من الإدارات الداخلية - بشهادات الجودة الإيزو 9000 من حيث توثيق العقود والمستندات وتحديد السلطات والمسؤوليات، مما يحفز المنظمات للحصول على إحدى هذه الشهادات؛ وتتمثل هذه الفوائد فيما يلي:

1. استعمال الجودة كأداة تسويقية هامة تساعد في عمليات التسويق؛
2. تزيد من فرص الحصول على تعاقدات جديدة؛
3. تساعد إلى حد بعيد في تحول الأسواق الدولية؛
4. تدعم وتساند عمليات الأنشطة التسويقية المختلفة؛
5. تعمل على التنسيق بين أهداف الجودة والأهداف التسويقية؛
6. تساعد على إرضاء المتطلبات الخارجية وضغط السوق؛
7. تعمل على تسهيل إجراءات التعاقد مع العملاء.

2.4.3.2. مواصفة الجودة البيئية الإيزو 14000

يتم استخدام هذه المواصفة بتوجيهها تسويقاً نحو فئة غير قليلة من العملاء الذين يفضلون استعمال المنتجات التي تراعي الاعتبارات البيئية من جهة، ومن جهة أخرى تشترط بعض الدول وخاصة الأوروبية الحصول على هذه الشهادة البيئية بجانب مواصفة الجودة الإيزو 9000 قبل دخول أي منتج إلى أسواقها. وهذه الشهادة ذات فائدة تنافسية، لأنها تعمل على تقسيم الأسواق وتدعو للتسويق البيئي وتحاول اتخاذ فوائد تنافسية كرد فعل استراتيجي لتطور النظام البيئي في العالم

والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات فيما يتعلق بالحفاظ على البيئة الطبيعية. وتعتبر شهادة الجودة البيئية الإيزو 14000 نظاما تسويقيا بيئيا موحدا ظهر نتيجة زيادة اهتمام العملاء بالبيئة وابتعادهم عن المنتجات الملوثة لها واتجاههم لدفع أي سعر للمنتجات التي تحافظ عليها.

1.2.4.3.2. مؤشرات التزام المنظمات بالتسويق البيئي:

في إطار المنظومة البيئية للجودة الإيزو 14000 هناك ثلاث مؤشرات هي:

1. التمييز البيئي: ويظهر من خلال حصول المنتج على شهادة المواصفة البيئية الإيزو 14000.
2. تحليل دورة حياة المنتج: منذ الحصول على المواد الخام الطبيعية مرورا بعملية الإنتاج (جودة المنتج)، التوزيع، الاستعمال النهائي، وهذا النظام يراعي الأنظمة الحساسة بيئيا للمواد الخام وأنظمة نقل المواد الخام وأنظمة تجهيز الطاقة المستخدمة في الإنتاج.
3. التصميم البيئي: أي تصميم منتجات غير ضارة بالبيئة.

2.2.4.3.2. الجودة الشاملة والمواصفة البيئية الإيزو 14000 والتسويق:

لقد أصبح حصول المنظمات على شهادة المطابقة البيئية أحد الأهداف التسويقية الهامة وجواز المرور للأسواق الدولية، حيث تعطي الشهادة مؤشرا للأداء البيئي المرتفع للمنظمات، فضلا عن تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، والمنظمات التي تطبق مبادئ الجودة الشاملة وتراعي الثقافة البيئية في التسويق تعمل على:

1. ربط الإنتاج بالاستهلاك؛
 2. إشباع حاجات العميل المستترة والمعلنة.
 3. خلق أعلى قيمة محتملة لجودة المنتج وربطه بعملية التسويق.
- يتضمن الاقتراب بين الجودة الشاملة والإدارة البيئية إرضاء العميل، والتحسين المستمر، وجودة الإنتاج، والاقتراب من البيئة الطبيعية.

3.2.4.3.2. فوائد الحصول على الإيزو 14000

- لقد أصبحت شهادة الجودة البيئية الإيزو 14000 من متطلبات التسويق العصرية، وتظهر قيمتها من الفوائد التي ستعود على المنظمة، مع ملاحظة ارتفاع تكلفتها. ومن هذه الفوائد:
1. الحافز الداخلي لدى الأفراد والمبني على ثقافة البيئة، والذي يتوافق مع المبادئ الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية للتسويق.
 2. تعد هذه الشهادة مفتاح الدخول إلى الكثير من الأسواق العالمية.
 3. تعمل على تحسين صورة المنظمة لدى عملائها.

4. حصول المنظمة على هذه الشهادات يعزلها بعيدا عن اتهامات الإهمال البيئي والحفاظ على البيئة.
 5. تبني المنظمات لشعار الاستعمالات المتوافقة مع البيئة يزيد من فرص مبيعاتها.
 6. تبني المنظمة للاستعلامات البيئية يعمل على زيادة التعاملات التجارية من جهة، ويتوافق مع تعليمات الحكومة من جهة أخرى.
- وليس من الضروري أن تدرك المنظمات كل هذه الفوائد، لأن واحدة منها على الأقل قد تفي بالغرض.

3.4.3.2. المواصفة الدولية للجودة الإيزو 9000 : 2000

لقد تم تعديل مواصفة الإيزو 9000 لسنة 1994 في الربع الأخير من سنة 2000، إذ أجري عليها تعديل جذري وشامل تم فيه دمج جميع المواصفات التعاقدية للإيزو 9000 لسنة 1994 ضمن مواصفة دولية جديدة، هي الإيزو 9001 : 2000

1.3.4.3.2. أسباب صدور الإيزو 9000 : 2000

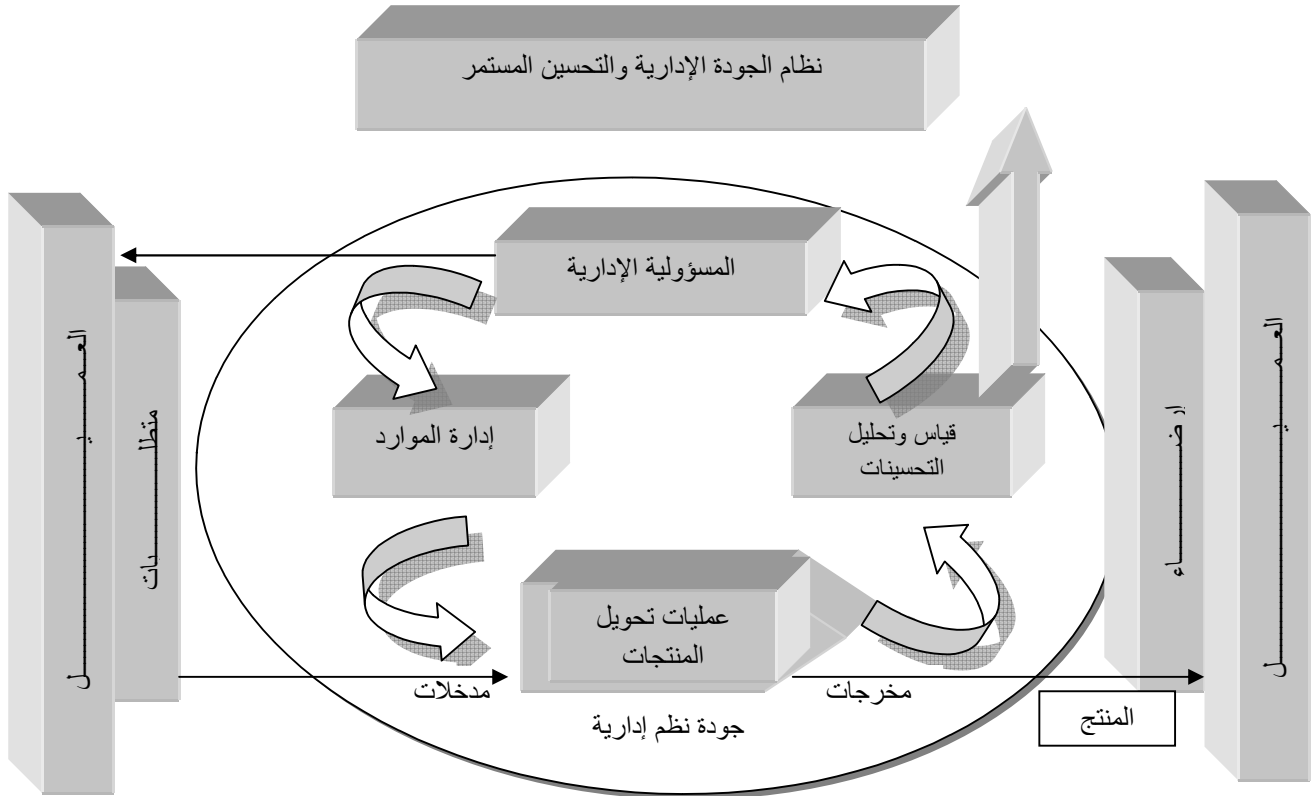
تتمثل أهم هذه الأسباب في الآتي:

1. القوة المقارنة القياسية للمفهوم الإيزو 9000 لسنة 1994 من حيث تعدد أنواعها.
2. الدور المتغير الذي تلعبه نوعية شهادة الجودة الإيزو 9000 لسنة 1994، وضرورة توافق كل مواصفة مع متطلبات مستخدميها بالدرجة الأولى.
3. الاتجاه نحو تحقيق الجودة الشاملة بإدخال مواصفة جديدة الإصدار الإيزو 9000 : 2000 الذي يحوي في جوهره خمسة تقنيات هي:
 - أ. إدخال نموذج العملية بدلا من الإيزو 9000 لسنة 1994 والتي كانت تحتوي على 21 مقطعاً.
 - ب. إدخال تنقيحات لغوية تجعل المقياس أكثر أسهل للفهم.
 - ج. أصبح المقياس أكثر جنسية (متعدد الجنسيات وملائم لكل الصناعات).
 - د. المقياس الجديد يتوافق ومتطلبات المواصفة القياسية البيئية الإيزو 14000، وبالتالي ستكون الاستفادة أعظم للمنظمات التي تسعى لتحقيق كلا النظامين الإيزو 9000 : 2000 و 14000 .
 - هـ. المواصفة الجديدة ترى ضرورة تشكيل عدد كبير من اللجان واللجان الفرعية الوظيفية في كل دولة على حدة، وكل واحدة من هذه اللجان تتمتع بقوة تعادل قوة الفيتو الجزرية نحو التغيير لتحقيق الجودة الشاملة في أي منظمة قبل حصولها على شهادة المواصفة 9000 : 2000 .

2.3.4.3.2. مبادئ الجودة الشاملة في مواصفة الإيزو 9000: 2000

إن من أهم أهداف مواصفة الإيزو 9000: 2000 هو تطبيق مبادئ الجودة الشاملة من جهة، واهتمامها بأداء المنظمة وكفاءة أنظمتها الإدارية من جهة أخرى، ومن مبادئ الجودة الشاملة في المواصفة الجديدة: [113] ص 108

1. التركيز على العملاء، واعتبارهم محور ارتكاز واهتمام أنشطة المنظمة، بما فيها نشاط التسويق؛
2. مبدأ الشراكة هو الأساس في التعامل مع الموردين؛
3. المنظمة نظام واحد متكامل يؤثر كل جزء منه في الآخر؛
4. الحقائق والمعلومات الفعلية هي الأساس عند اتخاذ القرارات، وهذا يتم من خلال توفر نظام متكامل للمعلومات التسويقية بالمنظمة.
5. كفاءة والتزام القيادة الإدارية مع تمتعها بالإبداع والابتكار والمبادرة وإيمانها بالعمل الجماعي.
6. استخدام نموذج العملية كأسلوب للتحسين المستمر ومدخل للجودة بالمنظمة، من خلال تحديد مدخلات كل عمل والمخرجات المطلوب تحقيقها والعمليات التي من خلالها يتم تنفيذ ما سبق بشكل فعال، وبذلك يتم النظر المنظمة كسلسلة من العمليات المتكاملة تمثل كل منها مدخلا للعملية التي تليها بهدف مقابلة متطلبات العملاء وتحقيق رضائهم في ظل تغير ظروف السوق وشدّة المنافسة، والشكل رقم 08 يوضح نموذج العملية كنظام للجودة الإدارية والتحسين. والتطبيق الصحيح للإصدار الإيزو 9000: 2000 سوف يمكن المنظمة من استعمال مبادئ الجودة الشاملة وتهيئة البيئة الثقافية التنظيمية لتحقيق التحسين المستمر.



الشكل رقم 09: نموذج جودة العملية الإدارية [113] ص 109

3.3.4.3.2. الدور التسويقي المرتقب في ظل نظم الجودة:

1. مساعدة إدارة التسويق في ممارسة أنشطتها بفاعلية، وإمداد الإدارة العليا بكل جوانب القوة والضعف في المنتج، من خلال تزايد دور أهمية استطلاعات السوق وقياس درجة رضا العميل عن المنتج.
2. استخدام فرق العمل الوظيفية كقوة تسويقية فعالة للترويج عن المنتجات داخل المنظمة وخارجها.
3. مساعدة إدارة التسويق في رفع كفاءة وفاعلية رجال البيع من خلال تنمية مهاراتهم وتدريبهم على أحدث الوسائل والأساليب التي تحقق أهداف الجودة الشاملة.
4. المواصفة الجديدة تجمع بين الإيزو 14000 والإيزو 9000: 2000؛ وهذا بدوره سوف يعمل على اشتداد أكبر عدد من العملاء من جهة وزيادة درجة رضائهم من جهة أخرى.
5. الهدف الأساسي للمواصفة الجديدة هو إدخال التحسينات باستمرار على العملية الإدارية من خلال تركيزها على: إرضاء العملاء، قياس الأداء، دور القيادة العليا، تكاليف الجودة؛ وهذا من شأنه أن يرفع كفاءة وفاعلية الأنشطة التسويقية ويدعم أدواتها في ممارستها لأنشطتها.

الخلاصة

إن غرض أي منظمة هو الحفاظ على عملائها، والمهمة الأولى للتسويق العمل على جذب عملاء جدد بصفة مستمرة، والحفاظ على العملاء الحاليين باعتبار أن العميل شريك أساسي وذلك بتطبيق التسويق العلائقي.

أصبحت ممارسة النشاط التسويقي في ظل المنافسة العالمية بحاجة إلى مدخل حديث يمكنه من ممارسة مهامه بكفاءة وفعالية، حتى تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها ومواجهة التحديات التي تفرضها عليها البيئة المحيطة، وانطلاقاً من ذلك يمكن استخدام مدخل الجودة الشاملة لتحسين فعالية الأنشطة التسويقية للمنظمات حيث أصبحت الجودة مسؤولية الجميع وليست مسؤولية جهة واحدة أو إدارة بحد ذاتها.

تعتمد الجودة التسويقية على التحسين المستمر للأنشطة التسويقية المختلفة من بحوث التسويق، وتحقيق المنتج، التسعير، الترويج والتوزيع، وذلك بمشاركة العاملين في القرارات من خلال المشاركة الكاملة.

الفصل 3

دراسة حالة البناءات والمنشآت المعدنية

التمهيد

بعد التطرق للجانب النظري الذي حاولنا من خلاله التركيز على أهم ما يحتاجه الموضوع، سنتناول الجانب التطبيقي من خلال هذا الفصل بتسليط الضوء على شركة البناءات والمنشآت المعدنية لدراسة أثر الجودة الشاملة على إدارة التسويق لديها.

وقد تم التريص في شركة البناءات والمنشآت المعدنية باعتبارها من أكبر المنظمات الجزائرية التي لها مكانة في الاقتصاد الجزائري، بالإضافة إلى حصولها على شهادة الأيزو.

وقد قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث يتضمن المبحث الأول تقديم شركة البناءات والمنشآت المعدنية ذلك بتقديم نبذة تاريخية عنها ثم التعريف بها وبنشاطها، ثم نتطرق إلى تحليل هيكلها التنظيمي، كما نحاول من خلال المبحث الثاني التعرف على إستراتيجية التسويق والجودة لدى شركة البناءات والمنشآت المعدنية، أما المبحث الأخير فخصصناه للدراسة التطبيقية باستعمال المنهج الإحصائي عن طريق الاستقصاء حيث نعرف بمنهجية الدراسة ثم نقوم بتحليل وتيوب نتائجها.

1.3. تقديم شركة البناءات والمنشآت المعدنية

لا يمكننا التطرق إلى كل من إدارة التسويق وإدارة الجودة الشاملة في شركة البناءات المعدنية، ولا الاهتمام بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة والتسويق دون أن نقوم ببادئ الأمر بتقديم هذه الشركة؛ ولهذا سوف نتعرض في هذا المبحث إلى كل من تطورها التاريخي، نشاطها، وتوضيح هيكلها التنظيمي، من أجل تقديمها بشكل واضح ودقيق.

1.1.3. النبذة التاريخية، والبطاقة الفنية والتقنية لشركة البناءات والمنشآت المعدنية

1.1.1.3. نبذة تاريخية عن شركة البناءات والمنشآت المعدنية

يعود تاريخ إنشاء المؤسسة إلى 1953/12/31 بموجب قرار رسمي من محافظ الجزائر العاصمة تحت اسم مؤسسة (J-CARMELI) نسبة لمالكها، كانت في بادئ الأمر مختصة في صناعة

القدور المعدنية (الأحواض والبراميل المعدنية لتخمير وتحميض العنب)، والصناعة النحاسية والأنابيب الملتحمة (للغاز والنفط)، وفي 1963/06/29 أصبحت مؤسسات جوزيف كارميلي من أملاك الدولة الجزائرية دون أن تكون وطنية، وانتزعت من وصاية وكيل الحكومة الفرنسية في 1964/01/08، ليتم تأميمها من طرف الدولة الجزائرية في 1964/06/29، وفي 1964/11/19 استقادت من مدير فصارت المؤسسة تحت اسم المؤسسة الوطنية للبناء المعدني (ENCM)، وسجلت بالسجل التجاري تحت رقم 56، وبعدها في 1975/02/14 اندمجت المؤسسة إلى الشركة الوطنية للمعادن (SN-METAL) تنفيذًا للقرار رقم 84/M/E، وكانت تابعة لوزارة الصناعات الثقيلة آنذاك، واستقادت من برنامج لتجديد آلاتها الإنتاجية وتوسيع مرافقها العامة، حيث تم تحقيق استثمارات مهمة (بموجب المبلغ المقدر بـ 27 مليون دينار) في غضون فترة مابين 1975-1982، الذي قسم كالآتي: 11.9 مليون دينار لتوسيع البنايات، 11.6 مليون دينار لتجديد تجهيزات الإنتاج، 3.5 مليون دينار لاقتناء معدات النقل والتفريغ.

عرفت هذه الفترة تنوع في المنتجات والتي تمثلت في محطات السحق (الدق-التفتيت) سنة 1980، والقوالب الحديدية سنة 1982، وقد وصلت قدرتها الإنتاجية إلى 3000 طن/السنة. ونظرا لتوسع الشركة الوطنية للمعادن وعجزها عن تسيير شؤونها، وفي إطار إعادة هيكلة المؤسسات انقسمت هذه الأخيرة إلى أربع مؤسسات مستقلة تطبقا للمرسوم التنفيذي رقم 83/49 الصادر في 1983 /01/01 إلى:

1- المؤسسة الوطنية للعمارات الحديدية (BATIMETAL).

2- المؤسسة الوطنية للمعدات والأشغال العمومية (ENMTP).

3- المؤسسة الوطنية للعربات (FEROVIAL).

4- المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية والنحاسية (ENCC).

تم هذا الانقسام تخفيفا للعبء الذي كان على عاتق الشركة الوطنية للمعادن، وتوفيرا لمناصب الشغل.

تقع المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية والنحاسية ذات الرأس المال الاجتماعي 709.250.000 دج بـ 35 شارع عاشور طابات محمد، وهران، وهي تضم 11 وحدة تتمثل في:¹⁸⁶

1. وحدة الميكانيك الثقيلة (المنطقة الصناعية، حاسي عمور، وهران).

2. وحدة الميكانيك الثقيلة (الساحل الأحمر، حسين داي، العاصمة).

3. وحدة الميكانيك الثقيلة (المنطقة الصناعية، الحجار، عنابة).

4. وحدة الهياكل النحاسية (واد السمار، الحراش، الجزائر العاصمة).

5. وحدة الهندسة (خروبة، الجزائر العاصمة).
6. وحدة الهياكل النحاسية (غليزان).
7. وحدة التركيب والصيانة الصناعية (سطيف).
8. وحدة التركيب والصيانة الصناعية (حميز، الجزائر العاصمة).
9. وحدة التركيب والصيانة الصناعية (عنابة).
10. وحدة التركيب والصيانة الصناعية (وهران).
11. وحدة البناءات والمنشآت المعدنية (البليدة).

ومن خلال الأمر رقم 83/53 تحولت المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية والنحاسية في بنيتها ووسائلها وأنشطتها التي كانت مسيرة من طرف الدولة إلى مؤسسة ذاتية التسيير. حيث استفادت من مخطط استثماري بلغت قيمته 25 مليون دينار وزعت كالآتي:

12.8 مليون دينار لاقتناء تجهيزات الإنتاج.

7 ملايين دينار لاقتناء معدات النقل، الرفع والتفريغ.

5.2 مليون دينار لتوسيع المباني.

مما أدى إلى ارتفاع القدرة الإنتاجية من 3000 إلى 5000 طن/السنة.

وبظهور العولمة التي فرضت الانتقال من الاقتصاد الموجه إلى الاقتصاد الحر وجدت الدولة مؤسساتها عاجزة عن تسديد ديونها اتجاه البنوك، فاضطرت إلى التطهير المالي لمؤسساتها، ومن بينها المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية والنحاسية، وذلك في سنة 1994؛ على أساس أن لا تخسر لـ 3 سنوات متتالية، وإلا اضطرت إلى غلق المؤسسة وتحويلها نحو الخوصصة.

في سنة 2001 وبعد الدراسات التي قامت بها المؤسسة الأم تبين لها أنها غير قادرة على أداء مهامها، وهذا راجع إلى فشل معظم الوحدات (حوالي 9 وحدات من بين 11 وحدة)، لذا عملت على منح كل وحدة استقلاليتها بشرط أن تغطي كل هذه الوحدات ديونها اتجاه المؤسسة الأم.

وبالفعل في 1 جويلية 2001 حصلت جميع وحدات ENCC على استقلالها الإداري والمالي، حيث تغيرت أسماؤها ومن بينها وحدة البليدة التي سميت شركة البناءات والمنشآت المعدنية - CR-METAL مجمع ENCC.

2.1.1.3 البطاقة الفنية لشركة البناءات والمنشآت المعدنية

تعد شركة البناءات والمنشآت المعدنية وحدة من مجمع المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية والنحاسية، وهي شركة عمومية، اقتصادية ذات طابع تجاري، صناعي، وخدمي، وهي ذات أسهم يقدر رأسمالها بـ 100.000.000 دج، مقسمة إلى 20.000 سهم، بقيمة محاسبية تقدر بـ 5000 دج للسهم الواحد؛ وهي تتبع النظام الجبائي الحقيقي.

تقع شركة البناءات والمنشآت المعدنية بـ130 نهج كريتلي مختار البلدية (على واجهة الطرق الوطني رقم 01 الواصل بين البلدية والعاصمة)، وتتربع على قطعة أرض شاسعة، ذات شكل هندسي غير منتظم، وبمساحة إجمالية تقدر بـ66.934م² (أي 6 هكتار و 69 آر و34 سنتيآر)، منها 20540 م² مساحة مغطاة.

تحدها من الشمال السكنات الاجتماعية، والطريق البلدي المؤدي إلى بلدية أولاديعيش، ومن الجنوب السكنات الاجتماعية، وحي مفتاح، أما من الشرق السكنات الاجتماعية، ومحطة النقل البري، وأخيرا من الغرب نهج كريتلي مختار (الطريق الوطني رقم 01).

2.1.3. نشاط شركة البناءات والمنشآت المعدنية، وأهدافها

باعتبار شركة البناءات والمنشآت الصناعية من أهم المنظمات التي لها وزنها في الاقتصاد الوطني، فهي إذا تنشط في مجالات عدة سنتطرق إليها في الفرع الأول، أما في الثاني فسنبين أهدافها.

1.2.1.3. نشاط شركة البناءات والمنشآت المعدنية

تنشط شركة البناءات والمنشآت المعدنية فيما يلي:

- 1! صناعة وتركيب البناءات والهياكل المعدنية (كالعمارات المعدنية، والمخازن، والهياكل الصناعية).
- 2! صناعة مختلف التجهيزات واللوازم الصناعية لمصانع الآجر، مصانع السميد، نقالات حديدية.
- 3! صناعة القفالات والغالات (كالأبواب المعدنية والنوافذ).
- 4! صناعة الخزانات المعدنية الصناعية، والقدر، والبراميل الحديدية لتخزين (الماء، الوقود، الحبوب، والإسمنت).
- 5! القيام بأعمال الطلاء والتلبيس المعدني والقولبة.

لقد قامت الشركة بانجاز عدة مشاريع في مناطق مختلفة من الوطن، نذكر منها مطحنة المتيجة، قاعات ومخازن لفائدة سوناطراك، العديد من المدارس الابتدائية المبنية بالحديد، بنايات عدة لفائدة النواحي العسكرية، مصنع "البقرة الضاحكة" لإنتاج الألبان بمزفران، أما عن المشاريع التي مازالت قيد الإنجاز نذكر من بينها إعادة ترميم مطار الجزائر، إنشاء مؤسسة إلكترونيك "ستريم" ببيئر توتة، إنجاز مدرسة لضباط الدرك الوطني بزرالدة.

الفرع الثاني: أهداف شركة البناءات والمنشآت المعدنية :

من بين الأهداف التي تسعى الشركة لتحقيقها نجد:

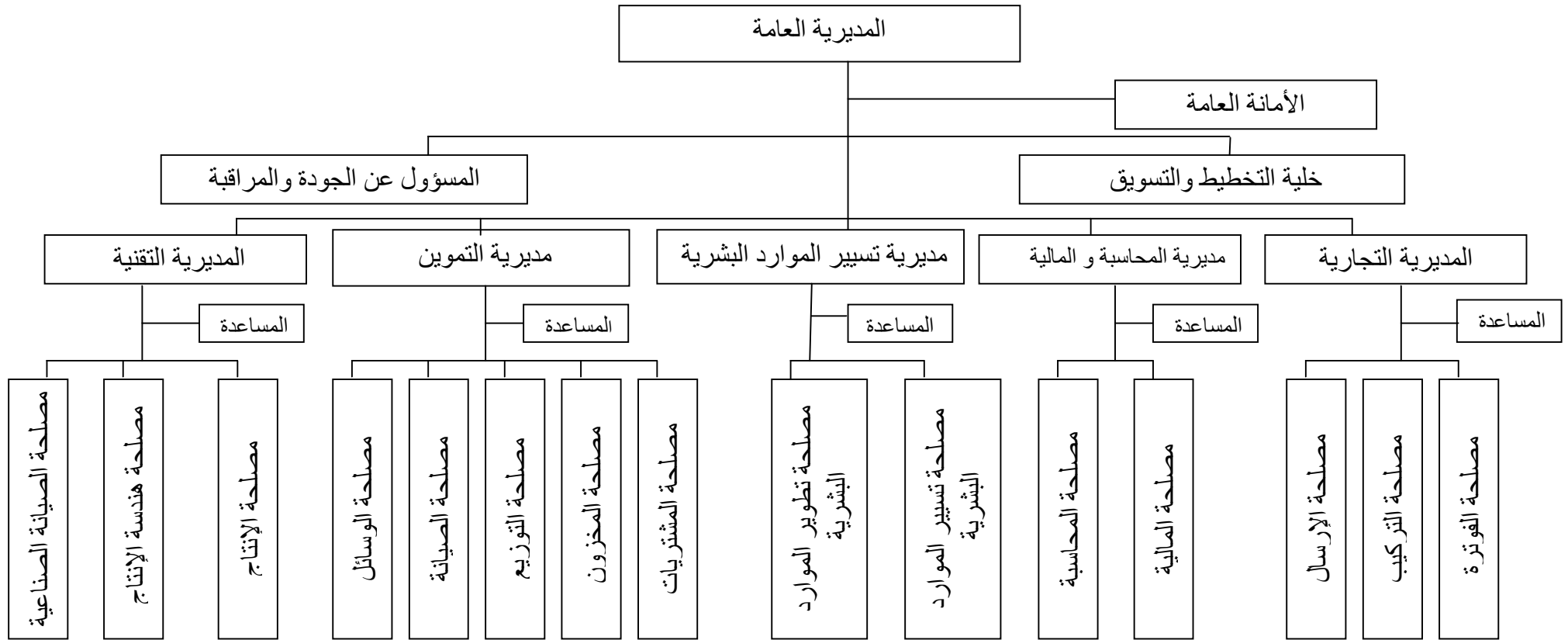
1. المساهمة في تحقيق التنمية الوطنية.

2. الحد من الاستيراد من الخارج.

3. محاولة امتصاص البطالة: عن طريق فتح فرص عمل للأفراد، وتكوينهم، وتحسين مستواهم المهني والمعيشي.
 4. السهر على خلق جو مناسب للعمال تفاديا للصراعات و النزاعات.
 5. زيادة المبيعات والأرباح، والسعي لكسب أكبر حصة سوقية.
 6. العمل على تحقيق عائد مناسب على رأس المال المستثمر عن طريق استغلال كل الطاقات الإنتاجية و المهارات الفنية للعمال.
 7. تحسين و تنويع تشكيلة المنتجات.
 8. العمل على أن يكون إنتاج الشركة ذو جودة، ونوعية عالية، وبسعر مناسب.
 9. العمل الجاد للحفاظ على العملاء الحاليين، واكتساب آخرين جدد.
- و بعد حصول الشركة على شهادة الإيزو 9001 لسنة 2000 تطورت أهدافها إلى:
1. إدخال منتجاتها في الأسواق والمناقصات الدولية التي تشترط الحصول على هذه الشهادة.
 2. العمل على تطبيق مقاييس الجودة في كل الأنظمة بما يحقق تقليص التكاليف وحسن استغلال الموارد المتاحة.
 3. عصرنة طرق التسيير، وتنمية وتطوير مواردها البشرية.
 4. ضمان خدمة نوعية لعملائها من أجل كسب ولائهم.

3.1.3. تحليل الهيكل التنظيمي لشركة البناء والمنشآت المعدنية

تعد قوة الجهاز التسييري لأي منظمة من سمات نجاحها، فحسن تسيير مواردها يتوقف على نجاعة هيكلها التنظيمي، وقد مر الهيكل التنظيمي لشركة البناء والمنشآت المعدنية بعدة تغيرات وفيما يلي تخطيط يمثل آخر هيكل تنظيمي وضع سنة 2007.



الشكل رقم 09: الهيكل التنظيمي لشركة البناءات والمنشآت المعدنية

المصدر: وثائق شركة البناءات والمنشآت المعدنية

يوضح الشكل أعلاه الهيكل التنظيمي العام لشركة البناء والمنشآت المعدنية، حيث تتمركز أعلاه المديرية العامة وتليها الأمانة العامة بالإضافة إلى المسؤول عن إدارة الجودة وكذا خلية للتخطيط والتسويق، ويندرج تحت هذه المديرية العامة خمس مديريات.

1.3.1.3. المديرية العامة

تتمثل مهمتها في القيادة والإشراف والتنسيق بين مختلف المديريات، فهي الهيئة المخولة لاتخاذ القرارات المصيرية في الشركة؛ كما تقوم بتحديد الأهداف بوضع الإستراتيجية العامة للشركة، وتهتم بتسيير شؤونها بصفة عامة من استيراد، إنتاج، عمال...إلخ.

2.3.1.3. الأمانة العامة

وهي تهتم بشؤون هذه المديرية تحت إشراف المدير العام ومن بين مهامها نجد: تسطير المواعيد الخاصة بالرئيس المدير العام واستقبال الزوار، ترتيب وتنظيم الوثائق الضرورية في الأرشيف...إلخ، القيام ببعث الرسائل عن طريق الفاكس و الإجابة على الاتصالات الهاتفية، مع المحافظة على أسرار العمل.

3.3.1.3. خلية التخطيط والتسويق

تسعى هذه الخلية للاستجابة لمتطلبات عملاء الشركة، وتحسين صورتها من خلال الأنشطة التي تقوم بها؛ تظهر أهميتها كونها تحت الإشراف المباشر لرئيس المدير العام من جهة وحجم المسؤوليات والمهام المنوطة بها من جهة أخرى، حيث يقع على عاتقها:

1. العمل بالتوازي مع مسئول الجودة والرقابة إذ تكون على اطلاع دائم بكافة النتائج المتوصل إليها لتحليلها ومن ثم استخراج النتائج؛
2. إعداد إستراتيجية تسويقية تمكن الشركة من الحفاظ على حصص سوقية مرتفعة عن طريق المحافظة على العملاء الحاليين وكسب آخرين جدد.
3. وضع السياسات التسويقية للشركة بناء على المعلومات التسويقية؛
4. القيام ببعض الدراسات التجارية والاقتصادية التي تعد نقطة ارتكاز في إعداد إستراتيجية الشركة؛
5. إعداد سياسة الاتصال للشركة؛
6. وضع سياسة تجارية تهدف إلى تلبية رغبات العملاء؛
7. التنسيق مع جميع المديريات من أجل دراسة المنتجات الحالية وكذا متابعة وبعث المنتجات الجديدة؛
8. تقديم الاقتراحات والتعديلات للمديرية العامة والخاصة بالمنتجات الحالية أو الجديدة؛
9. إعداد و متابعة الميزانية المخصصة للأنشطة التسويقية؛

10. التنسيق مع المديرية التقنية من أجل متابعة تنفيذ المشاريع الجديدة والتعرف على التقنيات الحديثة؛

11. الاهتمام بالعلاقات مع العملاء وتطوير الخدمات وترقيتها.

12. جمع المعلومات المتعلقة بالسوق والمنافسة؛

13. إحصاء العملاء المهمين والأوفياء منهم لتنمية وفائهم؛ وكذا إحصاء كل من العملاء الجدد إحصاء والعملاء الذين فقدتهم الشركة.

4.3.1.3. المسؤول عن الجودة والمراقبة

تكمّن مهمة مسؤول الجودة في وضع نظام لإدارة الجودة والسهرة على متابعته، لضمان تطبيق إجراءاته في مختلف المديرية والمصالح، وكتابة التقارير الدورية التفصيلية حول ذلك. إضافة إلى العمل على تحسينه الدائم حسب المتطلبات الجديدة للعملاء.

5.3.1.3. المديرية التجارية

يكمّن دورها في تعاملها المباشر مع مختلف العملاء، إذ تقوم بما يلي:

1. الإشراف على المفاوضات المرتبطة بالمشاريع-من حيث تكلفة المشروع ومدة إنجازها- وإنهاء العقود مع العملاء؛
2. إعداد الطلبات والفواتير؛
3. الإشراف على كل العتاد اللازم لإنجاز المشروع الخارجي، ومتابعة التركيب حسب المقاييس والجودة المطلوبة؛
4. إمداد المديرية بالمعلومات المتوصل إليها التي تضمن تحقيق الأهداف المسطرة على مستوى الطلب، البيع، الفوترة، المتابعة والتسليم؛
5. السهر على احترام فترات إنجاز الطلبات حسب المواصفات التنبؤية مع متابعة نشاطات مختلف الورشات وفرق التركيب؛
6. استقبال المنتجات التامة الصنع وتصنيفها؛
7. تحصيل الحقوق من العملاء.

6.3.1.3. مديرية المحاسبة والمالية

تتمثل مهمة هذه المديرية في تسيير الشؤون المالية والمحاسبية للشركة، إضافة إلى أنها همزة وصل بين جميع مديريات الشركة حيث أنها تقوم بجمع المعلومات والتدفقات التي تقوم بها مختلف المديريات من نفقات وإيرادات وتسجلها في مختلف الدفاتر المحاسبية؛ كما تسهر على السير الحسن

لخزينة الشركة ضمن المعاملات البنكية مع مختلف البنوك، إضافة إلى التصريح الجبائي والضريبي.

7.3.1.3. مديرية تسيير الموارد البشرية

تهتم هذه المديرية بتسيير وإدارة الموارد البشرية ، ونذكر من بين مهامها:

1. العمل على تنفيذ سياسة الموارد البشرية واتخاذ القرارات المتعلقة بالمديرية كالتعيين، والترقية، والتحويل؛
2. العمل على تنفيذ النظام الداخلي للشركة كالعقوبة، والترقية، والخصم؛
3. تكوين العمال وتأهيلهم، وإنشاء ملفات المترشحين ومتابعتهم؛
4. ضمان الأمن في المديرية؛
5. تبني الإجراءات الضرورية لتحضير رواتب العمال، وضمان احترام المعايير المرتبطة بالتعويضات؛
6. إقامة العلاقات مع المنظمات ذات الطابع الاجتماعي كشركات التأمين، وصناديق التقاعد؛
7. التحكم في خدمات عدة كالنقل والطب العام؛
8. تنظيم الحملات الوقائية والسهر على احترام تعليمات الصحة والأمن؛

8.3.1.3. مديرية التموين

يتمثل دور هذه المديرية في تغطية المهام الآتية:

1. تلبية جميع المستلزمات (كل ما يرتبط بالمشتريات الخاصة بعملية الإنتاج والتركيب)، وقطع الغيار، وغيرها من المواد واللوازم؛
2. تنظيم ظروف دخول المواد إلى المخازن، وضمان أمنها من كل الأخطار؛
3. ضمان المراقبة الكلية لحركة المخزون؛
4. تنظيم توزيع المواد الأولية الداخلة في العملية الإنتاجية.
5. ضمان صيانة و إصلاح أجهزة الإنتاج.

9.3.1.3. المديرية التقنية

تقع على هذه المديرية مسؤولية الإشراف على عمليات عديدة نذكر منها:

1. العمل على رفع الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة باستغلال الوسائل المتوفرة بعقلانية؛ وتوفير طلبات العملاء في وقتها المحدد؛
2. إعداد الدراسات والقياسات الضرورية لانجاز المشاريع؛
3. التأكد من الربط التقني مع نظم المراقبة؛

4. إعداد ملفات وخطط التنفيذ لمجموع الطلبيات؛
 5. إعداد ملفات التصنيع والتحويل ونقلها إلى مديرية الإنتاج؛
 6. الإشراف على تحويل المواد الأولية إلى منتج نهائي حسب الطلبية؛
 7. تحضير ومتابعة ملفات الطلبيات يوميا، مع حفظ المعالجة منها؛
 8. التنسيق بين جميع الورشات؛
 9. السهر على احترام الآجال المحددة والنوعية المطلوبة.
- 2.3. إستراتيجيتنا التسويق والجودة لدى شركة البناءات والمنشآت المعدنية**

تهدف شركة البناءات والمنشآت المعدنية إلى تلبية حاجات العميل في ظل سوق جديدة، وهذا بمحاولة معرفة أبعاد هذا السوق من حيث العملاء والمنافسة، فتدرس سلوكه باعتباره المحور الرئيسي الذي تدور حوله الإستراتيجية التسويقية التي تعتمدها هذه الأخيرة، من أجل ضمان استمرارها وبقائها وتأمين إشباع حاجاته وبالتالي كسب ولائه.

1.2.3. المزيج التسويقي لدى شركة البناءات والمنشآت المعدنية

تسعى شركة البناءات والمنشآت المعدنية بما لديها من إطارات مختصة لوضع إستراتيجية تسويقية محكمة من خلال تطوير عناصر مزيجها التسويقي التي سيتم عرضها كالآتي:

1.1.2.3. إستراتيجية المنتج لدى شركة البناءات والمنشآت المعدنية

تسعى شركة البناءات والمنشآت المعدنية إلى تحقيق حاجات العميل من خلال تشكيلة منتجاتها المتمثلة فيما يلي:

الهيكل: المباني الصناعية والإدارية، والمخازن، والمآرب، والهيكل الصناعية الأخرى؛
الصناعات النحاسية: خزانات المياه والوقود الكبيرة منها والصغيرة، وأحواض التخزين؛
التجهيزات الصناعية المتنوعة: لمصانع الأجر، ومصانع المطاحن، والنقلات حديدية؛
القوالب المعدنية: للمساكن، والأشغال العمومية.

تتسم منتجات شركة البناءات والمنشآت المعدنية بالمميزات التالية:

1.1.2.3. العلامة:

لكي يسهل على العميل عملية اختيار علامة معينة وعدم خلطها مع العلامة المنافسة يجب أن تكون هاته الأخيرة مميزة عن غيرها، لهذا اختارت شركة البناءات والمنشآت المعدنية " CRMETAL " كعلامة لجميع منتجاتها.

2.1.2.3. رمز الشركة:

تستعمل شركة البناءات والمنشآت المعدنية رمزا يسهل للعميل التعرف على منتجاتها وهو

مكون من ثلاثة ألوان هي: الأبيض، الأزرق، والأسود إضافة إلى شكله المنحني. كما يوضح الشكل الموالي:



الشكل رقم 10: رمز شركة البناءات والمنشآت المعدنية

يظهر هيكل الرمز عموماً في شكل منزل وهو بذلك يدل على نشاط الشركة المتمثل في البناء، أما بتفصيله نجد أن المثلث يرمز للسقف إذ تنتج الشركة الهياكل المعدنية، والشكل المنحني يقصد به صناعتها للقوالب والخزانات، أما عن الكتابة واللون الأزرق فهما يشيران إلى المادة أولية الأساسية المستخدمة في عملية الإنتاج وهي الحديد.

3.1.1.2.3. شعار الشركة:

" حقق طموحك بأكثر من خمسين سنة من الخبرة في خدمتك "

تسعى شركة البناءات والمنشآت المعدنية جاهدة لتحسين منتجاتها وتنويعها فهي تعمل على

تحقيق:

1. جودة المنتج: أصبحت الجودة من العوامل الأساسية التي تساهم في نجاح المنتج بأية منظمة، لهذا نجد أن شركة البناءات والمنشآت المعدنية تسعى إلى تحقيقها من خلال حصولها على شهادة الإيزو 9001:2000.

2. التعبئة والحجم: تحرص شركة البناءات والمنشآت المعدنية على أن تحمل الخزانات التي تنتجها المعلومات التالية: العلامة – اسم المنتج – عنوان المنتج – تاريخ الإنتاج، أما بقية المنتجات فتحمل أرقاماً لتسهيل عملية التركيب.

2.1.2.3. إستراتيجية السعر لدى شركة البناءات والمنشآت المعدنية

إن القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالأسعار لها درجة من الأهمية والتأثير على نجاح المنتج واستمرار المنظمة.

تخضع إستراتيجية التسعير على مستوى شركة البناءات والمنشآت المعدنية إلى عامل تكاليف الإنتاج، إذ يتم تحديد السعر من خلال حساب كل التكاليف التي ترتبت على الإنتاج من مادة أولية إلى عبوات، إضافة إلى جهد العمال وتكلفة الآلات، بالإضافة إلى هامش الربح الذي يتراوح بين 17 و30%، ويتأثر هذا العامل بعوامل أخرى تؤدي إلى ارتفاعه، كارتفاع كمية العملات الصعبة مقارنة بالعملة الوطنية إذا علمنا أن أغلبية الموارد مستوردة من الخارج؛ ومن هنا نخلص إلى معادلة التكلفة الكلية للإنتاج كما يلي:

$$\text{التكلفة الكلية للإنتاج} = \text{تكلفة المواد الأولية} + \text{تكلفة العمال} + \text{تكلفة الآلات}$$

تجدر الإشارة إلى تقديم شركة البناءات والمنشآت المعدنية أسعار ترويجية لبعض العملاء (الأوفياء والمفضلين) لكسب ثقتهم وولائهم.

3.1.2.3. إستراتيجية التوزيع لدى شركة البناءات والمنشآت المعدنية

ترتبط سياسة التوزيع بالطلبات المقدمة من قبل العملاء باعتبار منتجات الشركة تصنف ضمن المنتجات الصناعية، حيث لا بد أن تحضر الطلبات في تواريخ محددة، ويتم التسليم حسب شروط العقد حسب ما يلي:

1. إذا قامت الشركة بعملية تركيب المنتج تكون مسؤولة عن إيصال هذا الأخير إلى مكان التركيب؛
2. أما في حالة تعاقدها على الإنتاج فقط فيتقدم العميل لاستلام منتج بوسائله الخاصة.

4.1.2.3. إستراتيجية الترويج لدى شركة البناءات والمنشآت المعدنية

تعتمد شركة البناءات والمنشآت المعدنية في إستراتيجيتها الترويجية على وسائل متنوعة لتكوين علاقة وطيدة مع لإيجاد مع العميل، فهي تسعى إلى جذب نحو المنتج مستخدمة عناصر المزيج الترويجي والتي تتمثل فيما يلي:

1. الإعلان: تستخدمه الشركة للتعريف بمنتجاتها وللتأثير على اختيارات العميل، وتتمثل الوسائل الإعلانية التي تركز عليها هاته الأخيرة في الوسائل المطبوعة: الملصقات، الإعلان في المجالات الاقتصادية الوطنية والدولية كمجلة "الشريك" الفرنسية، ومجلة "البوسم" الجزائرية؛
2. الرعاية: من أجل رفع سمعة الشركة والتعريف بمنتجاتها تلجأ هذه الأخيرة إلى تمويل بعض النشاطات من بينها الرياضة بتمويلها لفريق اتحاد البليدة لكرة القدم " فئة الأصاغر" في كأس الجزائر 2007/2006؛

3. المساهمة في مختلف المعارض الدولية والوطنية؛
4. تنقل رجال التسويق إلى مختلف المنظمات المعروفة لتقديم خدمات الشركة، وللتعريف بمختلف منتجاتها؛

5. توزيع أشرطة فيديو أو أقراص CD للتعريف بالشركة ونشاطاتها؛

6. إنشاء موقع على شبكة الانترنت تنشر فيه المعلومات الأساسية حول الشركة.

2.2.3. نظام الجودة لشركة البناءات والمنشآت المعدنية حسب الإيزو 2000:9001

لقد حرصت شركة البناءات والمنشآت المعدنية على تحقيق متطلبات عملائها وإرضائهم، فسعت إلى اعتماد نظام لإدارة الجودة يتوافق مع متطلبات نظام الإيزو 2000:9001، من أجل التحسين المستمر لأدائها، والعمل الدائم على تحقيق توقعات عملائها، بالتالي ضمان تقدمها واستمرارها؛ وبالفعل تم البدء بتطبيق نظام إدارة الجودة وفقا لمتطلبات مواصفة الإيزو 2000:9001 في نهاية سنة 2000م، وبعد سلسلة من التغييرات والتحسينات والمراجعات الدورية، وفي 2002/03/09 نجحت الشركة في الحصول على شهادة الإيزو 2000:9001.

تلبية لمتطلبات الإيزو 2000:9001 قامت الشركة بتحضر دليل للجودة يتضمن نظام إدارة الجودة المطبق فيها، وهو دليل يحتوي في بدايته على فهرس يوضح جميع فقرات نظام إدارة الجودة المتمثلة في: تقديم الشركة، مجال التطبيق، التعريفات والمختصرات، نظام إدارة الجودة العام للشركة، مسؤولية الإدارة، إنجاز المنتج والقياس والتحليل والتحسين، إجراءات التحكم في عدم المطابقات.

1.2.2.3. تقديم الشركة، مجال التطبيق، مرجعية المعيار، التعريفات والمختصرات

بالنسبة لفقرة تقديم الشركة فتحتوي على نبذة تاريخية وميدان النشاط وقائمة الموارد البشرية وقائمة العناد، وبالنسبة لمجال التطبيق فإن هذا الدليل يطبق عند تصميم ودراسة وإنجاز هياكل المباني الصناعية والإدارية، الصناعات النحاسية، التجهيزات الصناعية المتنوعة، والقوالب المعدنية؛ أما فقرة التعريفات والمختصرات فهي تحتوي على تعريف لمصطلحات عديدة كسياسة الجودة والمطابقة وتحسين الجودة والمراقبة والمراجعة والعميل والمورد...بالإضافة إلى ذكر اختصارات للمصطلحات التي يتردد استعمالها في الدليل مثل: RMQ،SMQ ...

2.2.2.3. نظام إدارة الجودة العام للشركة

وضعت شركة البناءات والمنشآت المعدنية نظاما لإدارة الجودة يسمح بتشغيل سياسة جودة متناسقة ومتناغمة مع متطلبات العملاء تلبية لمتطلبات المواصفة ، كما قامت بحملة شرح وتفسير وتحسيس للعاملين بهذه السياسة وتدريبهم عليها، بغرض تطبيقها على أكمل وجه ممكن.

كما وضعت خريطة لعملياتها الإدارية مطابقة لنموذج العمليات للإيزو 2000:9001، حيث تشكل متطلبات العملاء التي يتم الحصول عليها عن طريق نظام الإنصات للعميل ونشرها في مختلف أنحاء الشركة عن طريق الاتصالات الداخلية والخارجية، المدخلات الأساسية التي يتم الارتكاز عليها

عند تنفيذ عمليات إنجاز المنتج والقيام بالتحسينات المختلفة، وتساهم عمليات الشراء وإدارة الموارد البشرية والصيانة في دعم ذلك، من أجل تحقيق رضا العملاء.

3.2.2.3. مسؤولية الإدارة:

التزمت الإدارة العليا لشركة البناءات والمنشآت المعدنية بتطبيق نظام لإدارة الجودة يركز على العميل كالآتي:

1.3.2.2.3. التزام الإدارة، الإنصات للعميل وسياسة الجودة:

بالنسبة لالتزام الإدارة فقد قام المدير العام لشركة البناءات والمنشآت المعدنية بتدوين وثيقة وضح فيها سياسة الجودة الموجهة نحو إرضاء العميل والتحسين الذي يركز على أهداف محددة بشكل يساهم في تحقيق هذه السياسة، كما أصدر قرارا بتشكيل اجتماعات تقييمية دورية يترأسها بنفسه، يقاس فيها مدى تحقيق الأهداف المسطرة وتحدد فيها الانحرافات، ومن ثم تسطر الأهداف الجديدة.

أما بالنسبة للتركيز على العميل باعتباره محور اهتمام شركة البناءات والمنشآت المعدنية، فلا بد من التعرف على حاجاته ورغباته المعلنة والضمنية لهذا وضع نظام للإنصات إليه يتم عن طريق دفاتر الشروط، المراسلات والاجتماعات مع العملاء، سجلات الورشات، وصالونات المعارض.

وأخيرا بالنسبة لسياسة الجودة فهي تترجم في تبني الشركة لنظام إدارة الجودة المتوافق مع متطلبات الإيزو 9001:2000، وإدخال هذه المتطلبات في ثقافة الشركة؛ وقد تم صياغة سياسة الجودة على شكل نص مفاده مايلي: ⁱⁱⁱ

إن لشركة البناءات والمنشآت المعدنية الطموح في الخوض بسياسة نمو حقيقية وذلك بفضل خطة تنظيم موجه بالعملاء، وهذا بالمحافظة على القدرات وتطويرها للبحث على الأفضل والتحسين المستمر، بهدف تحقيق رضا العميل، ولتحقيق ذلك فإننا نسعى إلى:

1. اكتساب ثقة العميل والمحافظة المستمرة على حاجاته ورغباته؛
2. المحافظة على المواصفة ISO 9001 إصدار 2000؛
3. التنوع المستمر لمنتجاتنا حسب متطلبات عملائنا،
4. تدريب العاملين بالشركة، وتوعيتهم بنظام الجودة العالمية الإيزو، ورفع الكفاءة الفنية لهم لتحقيق مستوى عالي من الأداء؛
5. العمل بنظام الفريق وبث روح المسؤولية لدى كل فرد من المجمع لتحقيق جودة الأداء وجودة المنتج.

2.3.2.2.3. تخطيط الأهداف: تم تخطيط أهداف الجودة في شركة البناءات والمنشآت المعدنية كما يلي:

- جعل العميل مركز اهتمام الشركة؛
 - الحصول على شهادة الإيزو 2000:9001 والسعي الدائم لإشباع حاجات العملاء ورغباتهم؛ تحسيس المورد البشري بأهمية دوره في تحقيق نجاح الشركة وبقائها.
- تجدر الإشارة إلى أن شركة البناءات والمنشآت المعدنية تسعى جاهدة لتوضيح هذه الأهداف وشرحها بشكل عملي.

3.3.2.2.3. المسؤوليات، الصلاحيات والاتصالات: نلاحظ من الهيكل التنظيمي لشركة البناءات والمنشآت المعدنية أن إدارة الجودة والرقابة متمركزة في أعلى الهرم الإداري مباشرة بعد المديرية العامة، التي عينت مسؤولاً عنها ليتابع تطبيق نظام إدارة الجودة، وينسق الأعمال في الشركة، وقد وكلت إليه المهام التالية:

1. ضمان وضع وتطبيق عمليات نظام إدارة الجودة والمحافظة عليها؛
2. متابعة تنفيذ المهام؛
3. ضمان تحسيس العاملين بنظام إدارة الجودة الشاملة وإشراكهم في تطبيقه؛
4. العمل على تحسين نظام إدارة الجودة بصفة مستمرة؛
5. تعزيز الوعي بمتطلبات العملاء لدى جميع العاملين في الشركة؛
6. تحضير تقارير دورية حول تشغيل نظام إدارة الجودة توجه للإدارة العليا.

4.3.2.2.3. مراجعة الإدارة لنظام إدارة الجودة: تقوم الإدارة العامة باستقبال تقارير المراجعة لنظام إدارة الجودة على فترات مخططة من خلال نتائج الاجتماعات التي ينظمها مسؤول الجودة والرقابة للتأكد من استمرار صلاحية نظام إدارة الجودة، وملاءمته وفعالته مقارنة بالأهداف المسطرة من جهة، ولتقييم فرص التحسين، والحاجة لإدخال تغييرات على سياسة الجودة وأهدافها من جهة أخرى.

4.2.2.3. إنجاز المنتج

قامت شركة البناءات والمنشآت المعدنية بتحديد مختلف العمليات المرتبطة بإنجاز المنتج، وهي:

1.4.2.2.3. العمليات المتعلقة بالعميل: تتم مرحلة تدوين حاجات العملاء ورغباتهم المعلنة والضمنية في سجلات على مستوى خلية التخطيط والتسويق ضرورية لفهمها واستيعابها للسعي لتحقيقها؛ ثم تتم مراجعتها قبل التزام الشركة بتحقيقها، بعد ذلك يحضر تقرير لهذه المراجعة يوضح من خلاله مدى قدرة الشركة على الاستجابة.

2.4.2.2.3. مراجعة التعاقدات: تقوم خلية التخطيط والتسويق لشركة البناءات والمنشآت المعدنية بمراجعة أوامر التوريد أو العقود للتأكد من أن المتطلبات الموجودة بها ملائمة وواضحة ويمكن تنفيذها قبل قبولها، كما تعتبر خلية التخطيط والتسويق مسؤولة عن أي تعديل يتم في العقد الموافق عليه، وبموافقة المدير العام للشركة.

تجدر الإشارة إلى أنه يتم تسجيل جميع مراجعات العقود ويحتفظ بها بإدارة خلية التخطيط والتسويق؛ أما المواصفات الفنية للعقود فيحتفظ بها لدى المسؤول عن الجودة والمراقبة.

3.4.2.2.3. التخطيط لعملية إنجاز المنتج: سطرت شركة البناءات والمنشآت المعدنية تخطيطاً لإنجاز المنتج يهدف من جهة إلى تلبية حاجات العملاء ورغباتهم المعلنة والضمنية، واحترام الإجراءات القانونية والتحكم في التكاليف والموارد من جهة أخرى؛ يحمل هذا التخطيط في طياته النقاط مايلي:

1. تحديد حاجات العملاء ورغباتهم المعلنة والضمنية، والتحقق منها ثم إجراء التعديلات الملائمة عند الحاجة؛

2. القيام بتصميم منتج يلبي تلك الحاجات أو يفوقها؛

3. توفير الموارد الخاصة بإنجاز المنتج المصمم؛

4. إنجاز المنتج.

4.4.2.2.3. التصميم والتطوير وشراء المواد الأولية: تتكون هذه المرحلة من الخطوات الآتية:

1. **التخطيط للتصميم:** اعتمدت الشركة سجلاً يتضمن إجراءات إعداد الدراسة للتكفل المناسب بالدراسات الموكلة لمكتب الدراسات التقنية، من أجل تحديد مراحل التصميم والفريق المكلف بها، وكذا مراحل التحقق من كل مرحلة والمصادقة عليها من قبل الفريق المكلف بالعملية.

2. **تحديد مدخلات ومخرجات مراجعة التصميم:** تشمل مدخلات مراجعة التصميم دفاتر الشروط المحصل عليها من دراسات سابقة وتصاميم مماثلة، وكذا متطلبات قانونية وتنظيمية أساسية لتصميم وتطوير المنتج الملتمزم به أمام العميل. أما مخرجات التصميم فتتكون من: الخطط المتمثلة في ملف الكامل عن التنفيذ، والوثائق المدونة كالحسابات ودفتر الشروط.

3. **مراجعة التصميم:** يلتزم مسؤول مكتب الدراسات التقنية والفريق المكلف بالعملية بإجراء اجتماعات دورية تسجل فيها نتائج المراجعة في تقرير مفصل بهدف التحقق من التنسيق بين حاجات العميل ورغباته والمنتج المنجز، وتقييم تقدم الدراسة مقارنة مع التخطيط الأساسي، بالإضافة إلى التعرف على المشاكل المرتبطة بالتصميم واقتراح الحلول المناسبة لها.

4. التحقق والمصادقة على التصميم: تقوم الشركة بالتحقق من التصميم للتأكد من أن مخرجات التصميم تلبي متطلبات مدخلات التصميم، فإذا كانت نتائجه إيجابية تخضع الدراسة للمصادقة؛ وتحفظ كلا من نتائج التحقق والمصادقة في سجلات خاصة.

5. الشراء: يتم تمويل نشاط شركة البناءات والمنشآت المعدنية من المواد الأولية والمعدات الضرورية حسب سجل إجراءات الشراء، وتتم مراقبة المنتجات التي يتم شراؤها لضمان مطابقتها مع حاجات العميل وورغباته؛ أما عملية تقييم الموردين واختيارهم، فتكون حسب المقاييس التالية:

أ. مطابقة المنتج المشتري للمتطلبات المحددة؛

ب. الجودة، التكلفة، فترة السليم وطريقة الدفع؛

ج. التغذية العكسية للمستعملين من ناحية جودة المنتج ورضا العميل عنه.

5.2.2.3. القياس والتحليل والتحسين

1.5.2.2.3. القياس والتحليل: قامت شركة البناءات والمنشآت المعدنية في مجال المراقبة والقياس باعتماد وثيقة تعبأ دورياً من طرف المشرف على المشروع على أساس تقارير الورشات، المراسلات والاجتماعات التي تجرى مع العملاء من أجل جمع المعلومات المتعلقة بدرجة رضاهم عن جودة منتجاتها، كما وضع مسؤول الجودة والمراقبة برنامجاً سنوياً للتدقيق تستخرج منه محلات عدم المطابقة والنقاط المختلفة التي يجب تحسينها، ثم يتم وضع الخطط اللازمة لإزالتها من طرف المشرفين على الهياكل المدققة، بعد ذلك ترسل تقارير نتائج التدقيق إلى المدير العام الذي يتحقق منها؛ بالإضافة إلى تتم مراقبة عملية إنجاز المنتج للتحقق من أن المتطلبات المتعلقة بالمنتج قد تم تلبيتها مقارنة مع كل من دفتر الشروط وقواعد وتنظيمات العمل، وتتم المحافظة على دليل مطابقة المنتج لمعايير القبول عند الإنجاز كما تتم المحافظة على دليل رضا العميل عن المنتج عند نهايته.

2.5.2.2.3. التحسين: تحرص شركة البناءات والمنشآت المعدنية على التحسين المستمر لفعالية نظام إدارة الجودة، وذلك بالتركيز على الأفعال التصحيحية والوقائية، فبهدف تحديد حالات عدم المطابقة والتعرف على أسبابها وتحديد التصحيحات اللازمة، وضعت الشركة وثيقة خاصة بالأفعال التصحيحية وأخرى خاصة بالوقائية لتسجل فيها النتائج المتحصل عليها.

كان هذا إذن نظام إدارة الجودة الخاص بشركة شركة البناءات والمنشآت المعدنية المتوافق مع متطلبات الإيزو 9001:2000، والذي على أساسه استطاعت هذه الشركة الحصول على شهادة الإيزو 9001:2000، وتحافظ الشركة على جميع السجلات والوثائق ودليل الجودة الذي يتضمن جميع إجراءات وقواعد نظام إدارة الجودة، وتحرص على استمرار تطبيق هذه الإجراءات في جميع هياكلها للمحافظة على هذه الشهادة، وذلك عن طريق الأخذ بنظام المراجعات الدورية المجدولة وغير المجدولة.

!!10!! !>18!@!!!!!! !!!!! !Š!!02!!!!!>!!Š!!

!!!!!! ž!! !	!! ž!! !	!!!!!! !	!!! ž!!!!!! !!	!!!!!! ž!!!!!! !!
!!1	!!2	!!3	!!4	!!5

3.1.3.3. مجتمع الدراسة، طريقة المعاينة، ونوع وحجم العينة

باعتبار أن موضوع دراستنا متعلق بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة فإنه موجه إلى عمال شركة البناءات والمنشآت المعدنية، وبسبب توفرنا على قاعدة بيانات تحمل كل المعلومات الخاصة بأفراد مجتمع الدراسة، سنستعمل الطريقة العشوائية في المعاينة. وبالتالي فإن حجم مجتمع الدراسة هو مجموع عمال هذه المنظمة لسنة 2007، أي ما يقدر بـ: 358 عاملاً.

2.3.3. تنفيذ الدراسة الميدانية

سنطرح فيما يلي الخطوات التي اتبعناها في تنفيذ الدراسة الميدانية.

1.2.3.3. الدراسة الاستكشافية

قبل الشروع في تنفيذ الدراسة على العينة، قمنا بما يسمى دراسة استكشافية لتجريب مدى تفهم أفراد العينة للأسئلة، حيث طرحت على أفراد هذه العينة المصغرة أسئلة مفتوحة الإجابة، أي دون اقتراحات، ثم قمنا بعملية فرز وتحليل البيانات الناتجة بطريقة يدوية، ومن خلال الإجابات المختلفة التي وردت قمنا بإدراج الاقتراحات مع الأسئلة الخاصة بها. كما قمنا بإجراء تعديلات على الأسئلة التي كانت تتسم بالإبهام والغموض، وحذفنا بعض الأسئلة التي لم تكن مفيدة لغرض الدراسة (التي تعطي معلومات مكررة أو غير دقيقة)، ونتج عن ذلك التصميم النهائي لقائمة الأسئلة المطروحة على أفراد العينة، ثم قمنا بتوزيع الاستبيان ميدانياً على أفراد العينة (على العمال في المصنع).

تمت هذه الدراسة على عينة مصغرة من 10 أفراد من الفئات المختلفة لمجتمع الدراسة، كما هو موضح في الجدول رقم 03.

الجدول رقم 03: الخصائص الرئيسية للعينة المصغرة في الدراسة الاستكشافية

الخصائص	السن	من 18 الى	من 31 الى	أكثر من
عدد النساء	1	30 سنة	45 سنة	45 سنة
عدد الرجال	3	30 سنة	45 سنة	45 سنة
مستوى ابتدائي	1	30 سنة	45 سنة	45 سنة
مستوى متوسط	1	30 سنة	45 سنة	45 سنة
مستوى جامعي	1	30 سنة	45 سنة	45 سنة
دخل أقل من 10000 د.ج	0	30 سنة	45 سنة	45 سنة
دخل من 10000 إلى 20000 د.ج	0	30 سنة	45 سنة	45 سنة
دخل من 21000 إلى 30000 د.ج	1	30 سنة	45 سنة	45 سنة
دخل أكثر من 30000 د.ج	1	30 سنة	45 سنة	45 سنة

يبين الجدول أعلاه أهم خصائص العينة المصغرة.

2.2.3.3. التصميم النهائي لقائمة الأسئلة

لقد قمنا بالتحضير النهائي للأسئلة التي تمثلت في 27 سؤالاً قسمت إلى 6 محاور ويندرج تحت كل سؤال مجموعة من اقتراحات الإجابة، كما يلي:

المحور الأول: دعم و تأييد الإدارة العليا؛

المحور الثاني: التركيز على العميل؛

المحور الثالث: التحسين المستمر؛

المحور الرابع: المشاركة الكاملة؛

المحور الخامس: التركيز على العمليات و النتائج معا.

المحور السادس: فعالية الأداء التسويقي.

وذلك من أجل اختبار صحة الفرض الأول في البحث بالإضافة إلى تجميع البيانات الأولية عن مدى تأثير تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في شركة البناءات والمنشآت المعدنية على فاعلية الأداء بها، وسوف تستخدم هذه البيانات في اختبار الفرض الثاني للبحث.

وقد تم تجزئة مبادئ إدارة الجودة الشاملة إلى 25 عبارة لقياس 5 متغيرات مستقلة، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم 05: رموز وأسماء المتغيرات المستقلة وأرقام العبارات المستخدمة في قياسها

رمز المتغير	اسم المتغير	أرقام العبارة المستخدمة في قياس المتغير
س1	دعم وتأييد القيادة العليا	من 1 إلى 10
س2	التركيز على العميل	من 11 إلى 15
س3	التحسين المستمر	من 16 إلى 18
س4	المشاركة الكاملة	من 19 إلى 21
س5	التركيز على العمليات والنتائج معا	من 22 إلى 25

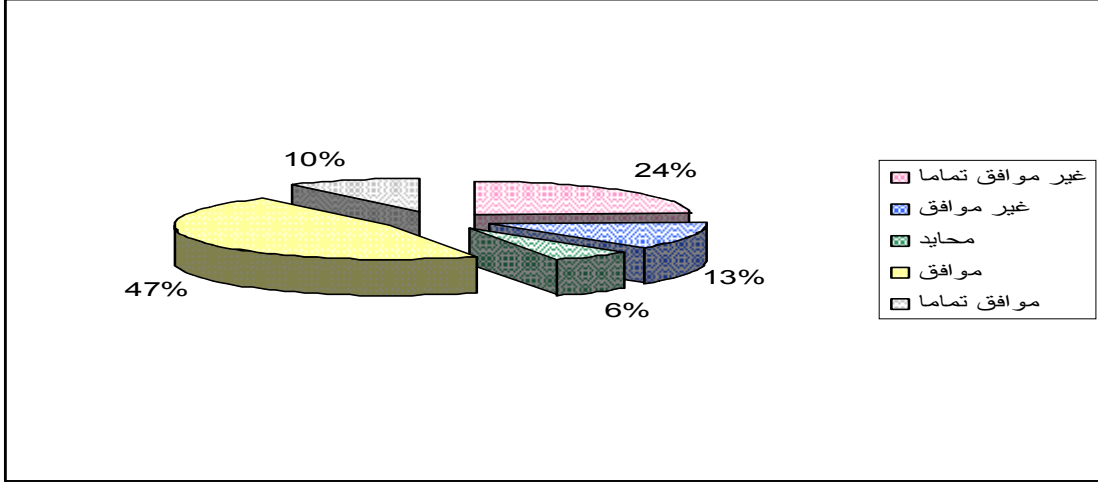
يوضح الجدول رقم 05 رمز المتغير المستقل واسم المتغير وأرقام العبارات المستخدمة في قياس كل متغير.

أما العبارات 26،27 فتهدف إلى تجميع البيانات اللازمة عن المتغير التابع المتمثل في فاعلية الأداء.

2.3.3.3. عرض النتائج المتحصل عليها:

!!!! !!!!!!! !!! !!!!!!! !!! !!!!!!!

السؤال الأول: وضع الإدارة العليا لخطة واضحة تحدد فيها أهدافها

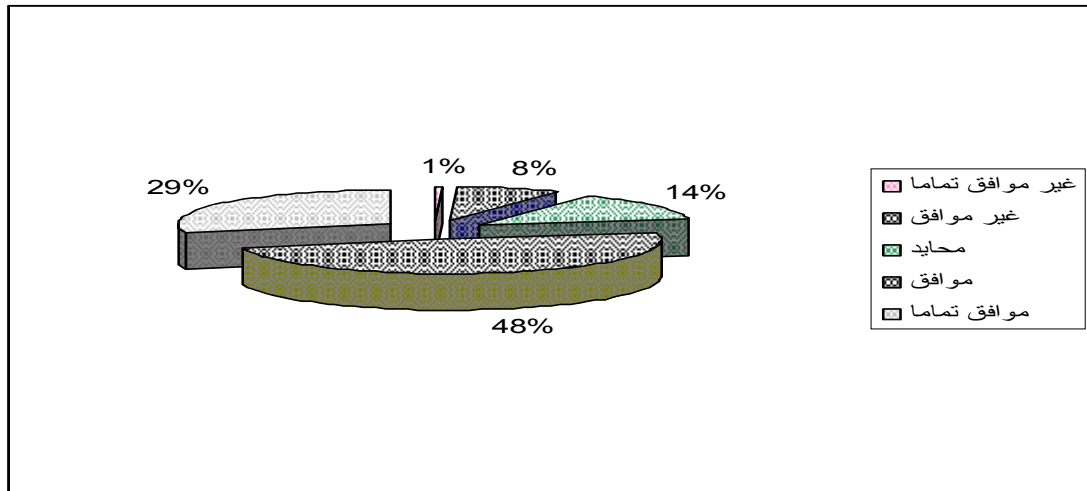


الشكل رقم 12: تقييم العمال لأهداف الشركة من حيث الوضوح

المصدر: من إعداد الطالبة

كما هو موضح في الشكل رقم 12، يوافق 47% من عمال شركة البناءات والمنشآت المعدنية أن الإدارة العليا تضع خطة واضحة تحدد فيها أهدافها، بينما 24% منهم لا يوافقون تماما، في حين صرح 13% من العينة بأنهم غير موافقين، و لم يصرح سوى 10% بأنهم موافقون تماما، بينما 6% من العينة محايدون (دون رأي).

السؤال الثاني: تلتزم الإدارة العليا بتقديم منتجات عالية الجودة

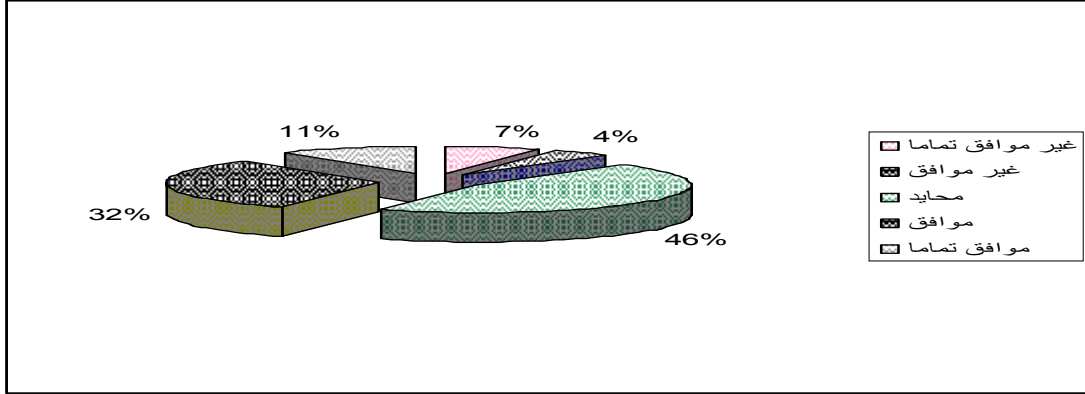


الشكل رقم 13: تقييم العمال لالتزام الإدارة العليا بتقديم منتجات عالية الجودة

المصدر: من إعداد الطالبة

كما هو موضح في الشكل رقم 13، يقيم 48% من عمال شركة البناءات والمنشآت المعدنية رأيهم فيما إذا كانت الإدارة العليا تلتزم بتقديم منتجات عالية الجودة بالموافقة، و 29% بالموافقة التامة، في حين يصرح 14% من العينة بمحايدتهم، ولم يصرح سوى 8% بعدم الموافقة، بينما أظهر 1% فقط من العينة عدم موافقتهم التامة.

السؤال الثالث: تضع الإدارة معايير محددة لجودة المنتج

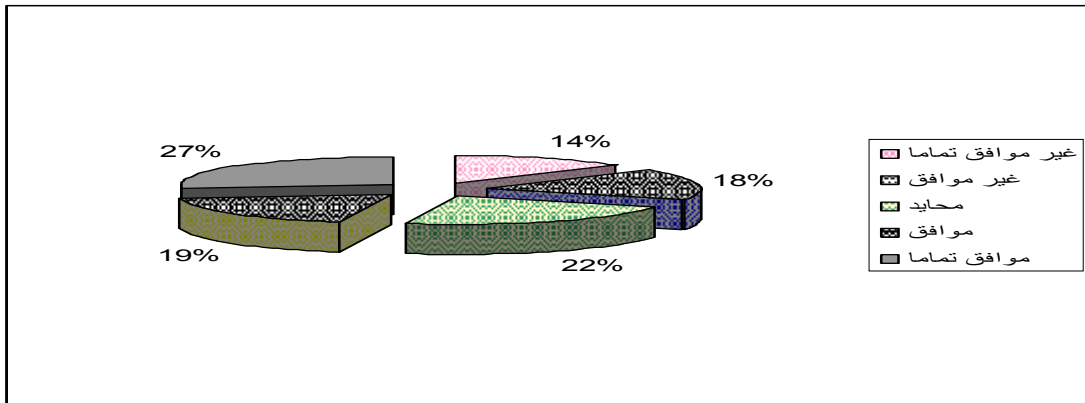


الشكل رقم 14: تقييم العمال لمعايير جودة المنتج

المصدر: من إعداد الطالبة

يوضح الشكل رقم 14، رأي عمال شركة البناءات والمنشآت المعدنية فيما إذا كانت الإدارة تضع معايير محددة لجودة المنتج، فكانت الإجابات كما يلي: 46% منهم محايدون، 32% منهم قد صرحوا بأنهم موافقون، في حين يصرح 11% من العينة بأنهم موافقون تماما، و 7% بأنهم غير موافقين تماما، بينما 4% من العينة غير موافقين.

السؤال الرابع: تسعى الإدارة إلى اكتشاف أسباب عدم تحقيق الأهداف

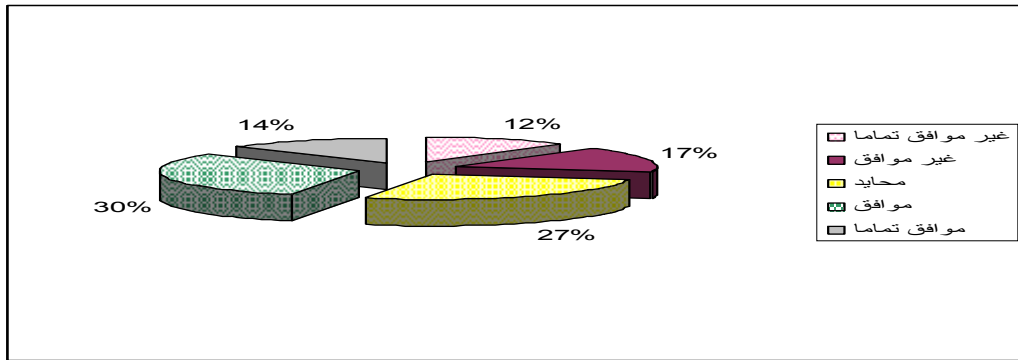


الشكل رقم 15: تقييم سعي الإدارة لاكتشاف أسباب عدم تحقيق الأهداف

المصدر: من إعداد الطالبة

كما هو موضح في الشكل رقم 15، عندما طلبنا من عمال شركة البناءات والمنشآت المعدنية هل تسعى الإدارة في رأيهم إلى اكتشاف أسباب عدم تحقيق الأهداف، أجابوا كما يلي: 27% منهم أنهم موافقون تماما، أما 22% منهم فقد صرحوا بأنهم محايدون، في حين صرح 19% من العينة بأنهم موافقون، و لم يصرح سوى 18% بأنهم غير موافقين، بينما 14% من العينة كانوا غير موافقين تماما .

السؤال الخامس: تشجيع الإدارة العمال على إبداء آرائهم واقتراحاتهم

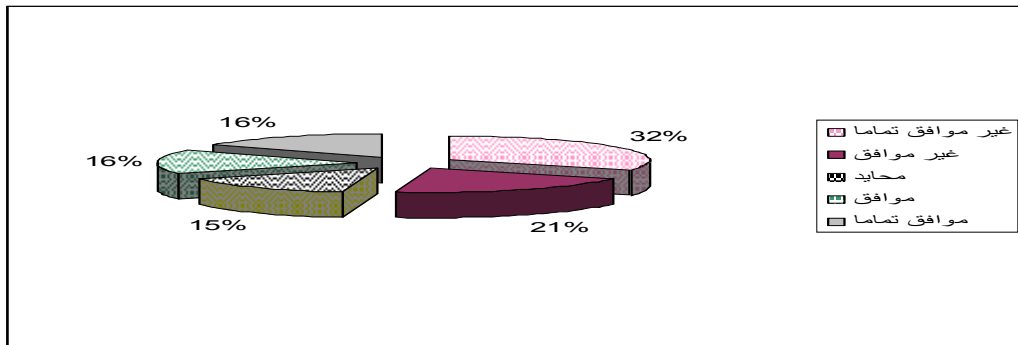


الشكل رقم 16: تقييم العمال للتشجيع على إبداء الآراء

المصدر: من إعداد الطالبة

كما هو موضح في الشكل رقم 16، عندما طلبنا من عمال شركة البناءات والمنشآت المعدنية رأيهم في تشجيع الإدارة لهم على إبداء آرائهم واقتراحاتهم، كانت إجابة 30% منهم أنهم موافقون، أما 27% منهم فقد صرحوا بأنهم محايدون، في حين يصرح 17% من العينة بأنهم غير موافقين، ولم يصرح سوى 14% بأنهم موافقون تماما، بينما 12% من العينة كانوا غير موافقين تماما .

السؤال السادس: تشجيع الإدارة الإبداع والابتكار بشكل إيجابي

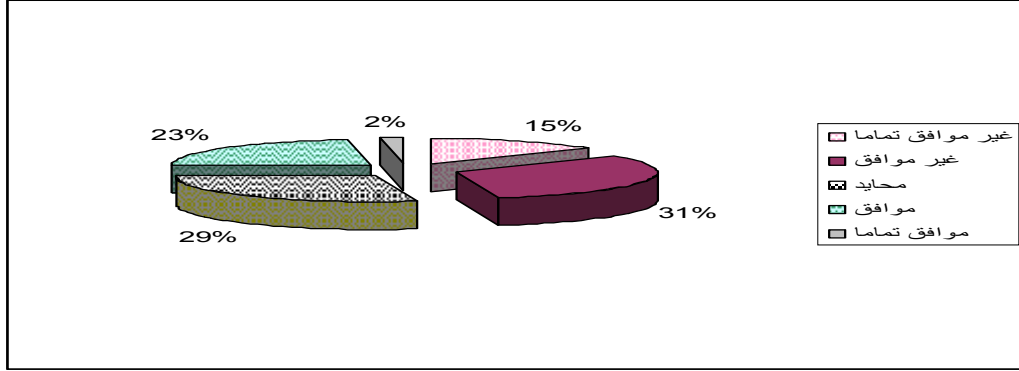


الشكل رقم 17: تشجيع الإدارة للإبداع والابتكار

المصدر: من إعداد الطالبة

يوضح الشكل رقم 17، رأي عمال شركة البناءات والمنشآت المعدنية رأيهم في تشجيع الإدارة للإبداع والابتكار، ولقد كانت إجابة 32% منهم غير موافقين تماما، أما 21 % منهم فقد صرحوا بأنهم غير موافقين، في حين صرح 16 % من العينة بأنهم موافقون تماما، كما صرح 16 % أنهم موافقون، بينما 15 % من العينة كانوا محايدين .

السؤال السابع: تقدم الإدارة حوافز للعمال الأكفاء وتم ترقيتهم طبقا لأسس الجدارة والاستحقاق



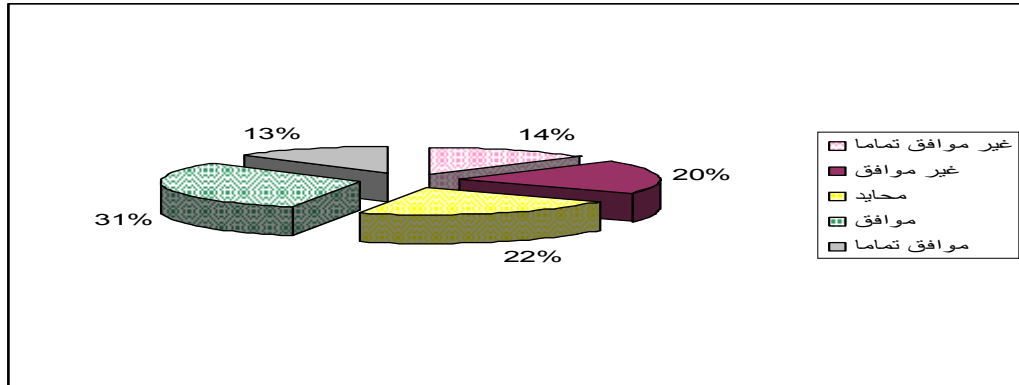
الشكل رقم 18: ترقية العمال طبقا لأسس الجدارة والاستحقاق

المصدر: من إعداد الطالبة

هنالك في الشكل رقم 18 عرض للنتائج المحصل عليها عند استفسار العمال عن تقديم الإدارة الحوافز للعمال الأكفاء، وهل تتم ترقيتهم طبقا لأسس الجدارة والاستحقاق، وكانت الإجابة بـ 3% منهم غير موافقين، أما 29 % منهم فقد صرحوا بأنهم محايدون ، في حين صرح 23 % من العينة بأنهم موافقون، و 15 % بأنهم غير موافقين تماما، بينما 2 % من العينة كانوا موافقين تماما.

السؤال الثامن: تحرص الإدارة على تدريب العمال على الأساليب الحديثة الملائمة للتغيير عن طريق

البرامج التدريبية

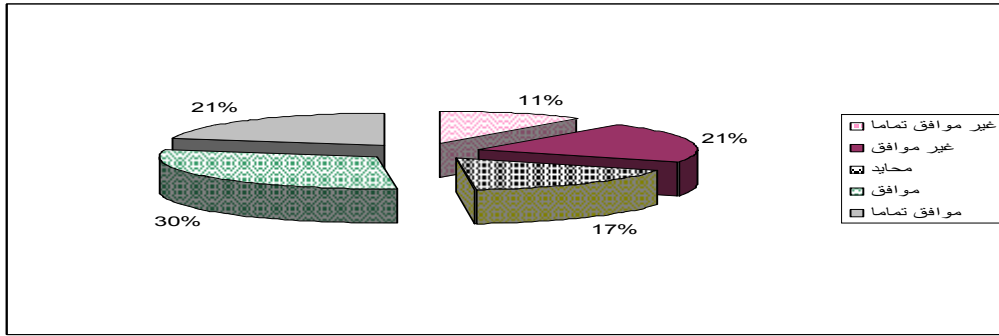


الشكل رقم 19: حرص الإدارة على البرامج التدريبية

المصدر: من إعداد الطالبة

عندما طلبنا من عمال شركة البناءات والمنشآت المعدنية رأيهم فيما إذا كانت الإدارة العليا تحرص على تدريبهم على الأساليب الحديثة الملائمة للتغيير عن طريق البرامج التدريبية، كانت الإجابة كما هو موضح في الشكل رقم 19؛ أي: 31% منهم موافقون، أما 22% منهم فقد صرحوا بأنهم محايدون، في حين صرح 20% من العينة بأنهم غير موافقين، و لم يصرح سوى 14% بأنهم غير موافقين تماما، بينما صرح 13% من العينة بأنهم موافقون تماما.

السؤال التاسع: توجد قنوات اتصال مفتوحة بين الإدارات

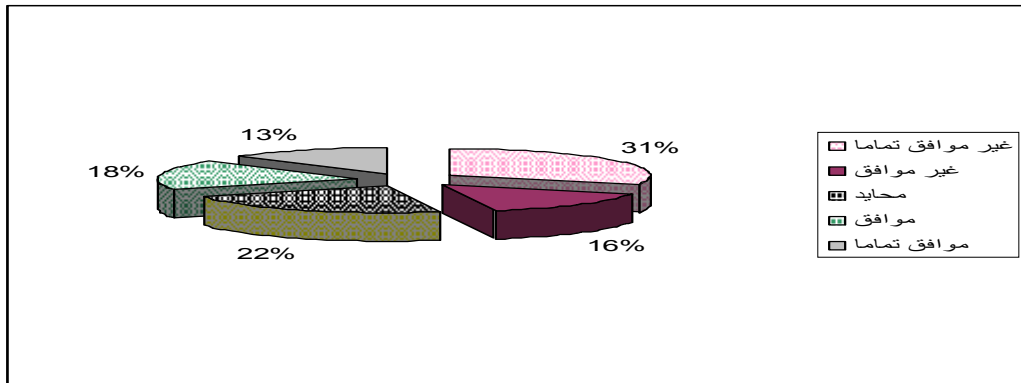


الشكل رقم 20: وجود قنوات اتصال مفتوحة بين الإدارات

المصدر: من إعداد الطالبة

عند محاولتنا الاستفسار عن وجود قنوات اتصال مفتوحة بين الإدارات أجاب عمال شركة البناءات والمنشآت المعدنية، كما هو موضح في الشكل رقم 20: 30% منهم موافقون، أما 21% منهم صرحوا بأنهم غير موافقين، في حين يصرح 21% من العينة بأنهم موافقون تماما، و لم يصرح سوى 17% بأنهم محايدون، بينما 11% من العينة كانوا غير موافقين تماما.

السؤال العاشر: تقوم الإدارة بتنظيم لقاءات مفتوحة بين المسؤولين والعمال

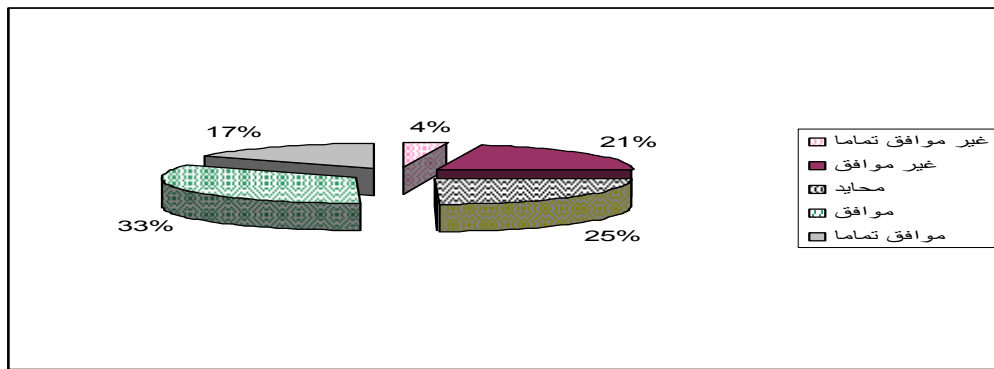


الشكل رقم 21: تقييم اللقاءات المفتوحة بين المسؤولين والعمال

المصدر: من إعداد الطالبة

كما هو موضح في الشكل رقم 21، عندما طلبنا من عمال شركة البناءات والمنشآت المعدنية رأيهم فيما إذا كانت الإدارة العليا تقوم بتنظيم لقاءات مفتوحة بين المسؤولين والعمال، أجاب هؤلاء بما يلي: 31% منهم موافقون تماما، و 22% منهم صرحوا بأنهم محايدون، في حين صرح 18% من العينة بأنهم موافقون، و لم يصرح سوى 16% بأنهم غير موافقين، بينما كانت نسبة 13% من العينة موافقين تماما .

السؤال الحادي عشر: تقوم الإدارة بتطوير خطط واستراتيجيات طويلة الأجل للتعرف على حاجات العملاء

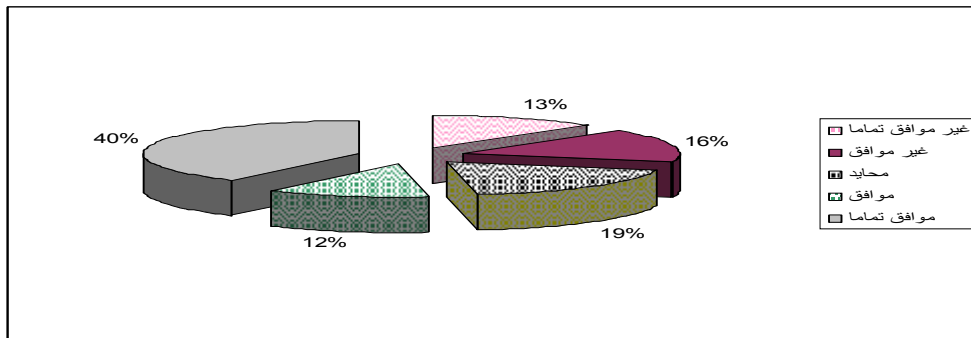


الشكل رقم 22: تقييم استراتيجيات الإدارة للتعرف على حاجات العملاء.

المصدر: من إعداد الطالبة

يوضح الشكل رقم 22 إجابات العمال المتعلقة بقيام الإدارة بتطوير خطط واستراتيجيات طويلة الأجل للتعرف على احتياجات العملاء، حسب النسب التالية: 33% منهم موافقون، و 25% منهم صرحوا بأنهم محايدون، في حين صرح 21% من العينة بأنهم غير موافقين، و 17% كانوا موافقين تماما، بينما 4% من العينة كانوا غير موافقين تماما.

السؤال الثاني عشر: توجد قنوات اتصال فعالة مع العملاء للحصول على المعلومات

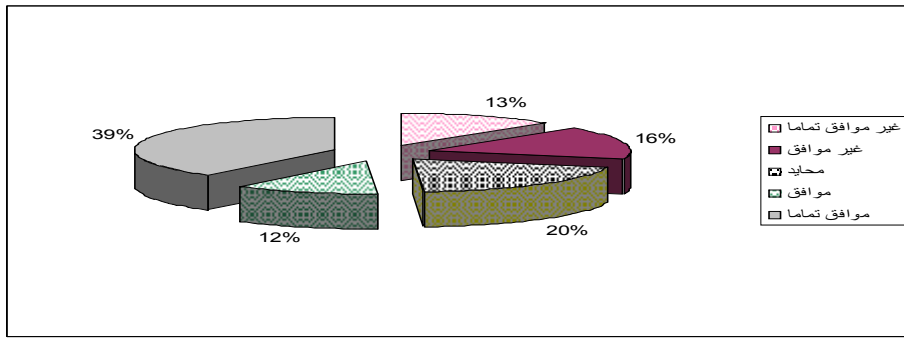


الشكل رقم 23: تقييم فعالية قنوات الحصول على المعلومات.

المصدر: من إعداد الطالبة

يوضح الشكل رقم 23 إجابات العمال حول تواجد قنوات اتصال فعالة مع العملاء للحصول على المعلومات، ولقد كانت آراؤهم كما يلي 40% منهم موافقون تماما، أما 19 % منهم فقد صرحوا بأنهم محايدون، في حين صرح 16 % من العينة بأنهم غير موافقين، و 13 % بأنهم غير موافقين تماما، بينما 12 % من العينة كانوا موافقين تماما.

السؤال الثالث عشر: تلجأ الإدارة إلى تحليل البيانات المجمعة في تقدير احتياجات العملاء ورغباتهم الحالية والمتوقعة

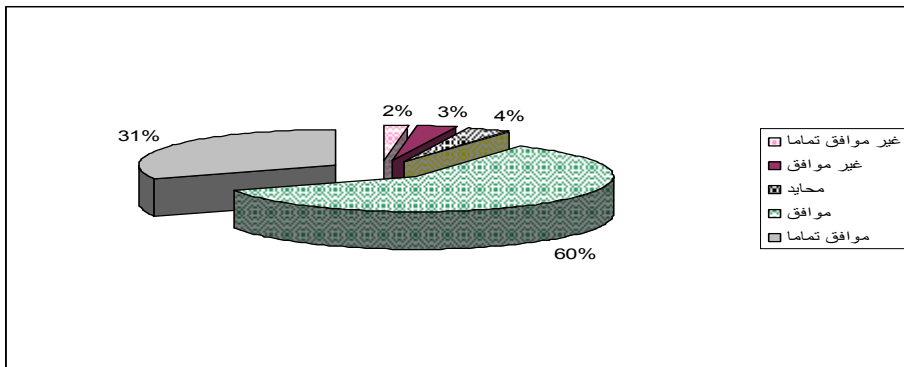


الشكل رقم 24: تقييم تحليل البيانات المجمعة عن العملاء

المصدر: من إعداد الطالبة

كما هو موضح في الشكل رقم 24، عندما طلبنا من عمال شركة البناءات والمنشآت المعدنية رأيهم فيما إذا كانت الإدارة العليا تلجأ إلى تحليل البيانات المجمعة في تقدير احتياجات العملاء ورغباتهم الحالية والمتوقعة، فأجابوا كما يلي: 39% منهم موافقون تماما، أما 20 % منهم فقد صرحوا بأنهم محايدون، في حين صرح 16 % من العينة بأنهم غير موافقين، و لم يصرح سوى 13 % بأنهم غير موافقين تماما، و 12 % من العينة كانوا موافقين.

السؤال الرابع عشر: تحرص الإدارة على مراجعة المعلومات والأفكار المقترحة من العملاء

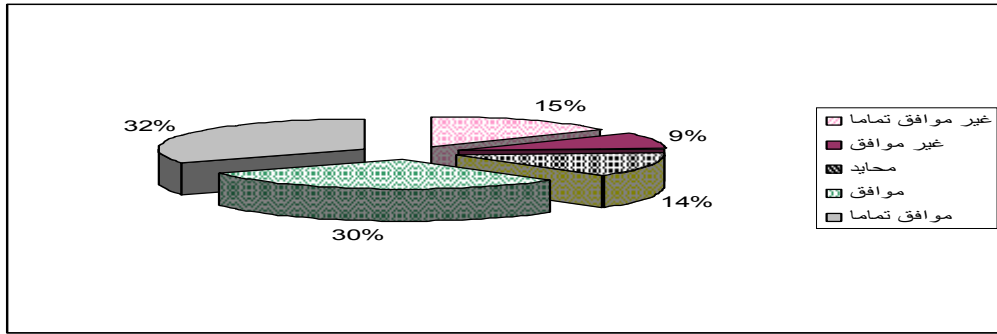


الشكل رقم 25: حرص الإدارة على مراجعة المعلومات والأفكار المقترحة من العملاء

المصدر: من إعداد الطالبة

عندما طلبنا من عمال شركة البناءات والمنشآت المعدنية رأيهم فيما إذا كانت الإدارة العليا تحرص على مراجعة المعلومات والأفكار المقترحة من العملاء، أجابوا كما هو موضح في الشكل 25: 60% منهم موافقون، و 31% منهم موافقون تماما، في حين صرح 4% من العينة بأنهم محايدون، ولم يصرح سوى 3% بأنهم غير موافقين، و 2% من العينة غير موافقين تماما .

السؤال الخامس عشر: تدرس الإدارة شكاوى العملاء واقتراحاتهم باستمرار وتطور المنتج على أساس ذلك

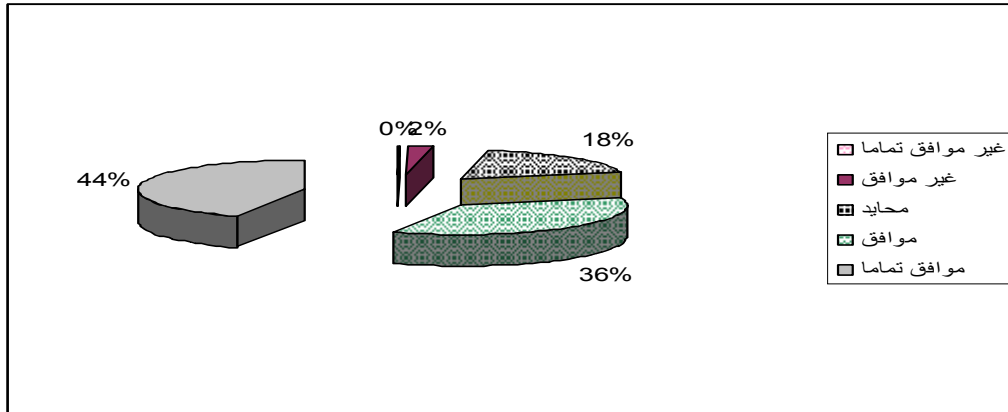


الشكل رقم 26: تطوير المنتج على أساس اقتراحات العملاء

المصدر: من إعداد الطالبة

يظهر الشكل رقم 26 إجابات العمال فيما يخص دراسة الإدارة لشكاوى العملاء واقتراحاتهم باستمرار، وتطوير المنتج على أساسها، لقد كان 32% منهم موافقين تماما، و 30% منهم صرحوا بأنهم موافقون، في حين صرح 15% من العينة بأنهم غير موافقين تماما، و لم يصرح سوى 14% بأنهم محايدون، بينما 9% من العينة كانوا غير موافقين .

السؤال السادس عشر: توجد سياسة مكتوبة بالالتزام بالإدارة بالتحسين المستمر

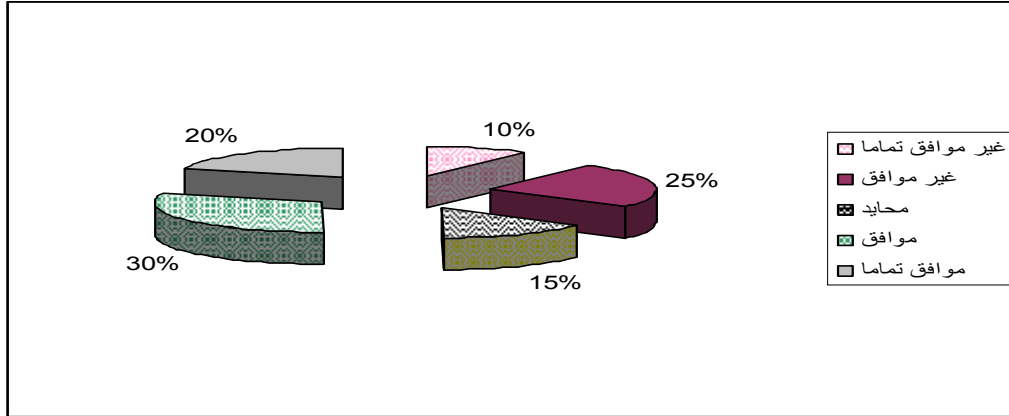


الشكل رقم 27: وجود سياسة مكتوبة بالتحسين المستمر.

المصدر: من إعداد الطالبة

عندما أردنا معرفة وجود سياسة مكتوبة بالتزام الإدارة بالتحسين المستمر، أجابنا عمال شركة البناءات والمنشآت المعدنية كما في الشكل رقم 27، أي 44% منهم كانوا موافقين تماما، و36% منهم صرحوا بأنهم موافقون، في حين صرح 18% من العينة بأنهم محايدون، ولم يصرح سوى 2% بأنهم غير موافقين، ولم يجب أي عامل بعبارة غير موافق تماما (00%).

السؤال السابع عشر: تضع الإدارة معايير واضحة للقياس

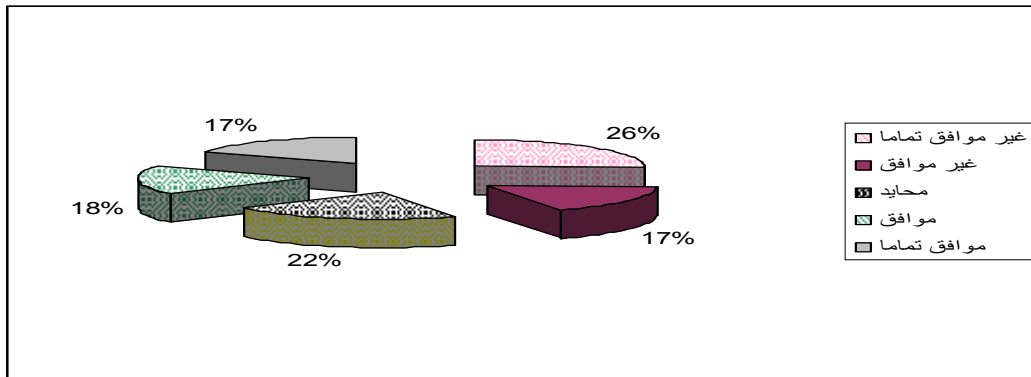


الشكل رقم 28: تقييم معايير للقياس.

المصدر: من إعداد الطالبة

وعندما سألنا عمال شركة البناءات والمنشآت المعدنية رأيهم فيما إذا كانت الإدارة العليا تضع معايير واضحة للقياس، أجابوا حسب النسب التالية انظر الشكل رقم 28: 30% منهم موافقون، و 25% منهم صرحوا بأنهم غير موافقين، في حين صرح 20% من العينة بأنهم موافقون تماما، ولم يصرح سوى 15% بأنهم محايدون، بينما كانت نسبة 10% من العينة غير موافقين تماما .

السؤال الثامن عشر: طريقة أداء العمل تتماشى مع متطلبات التحسين المستمر

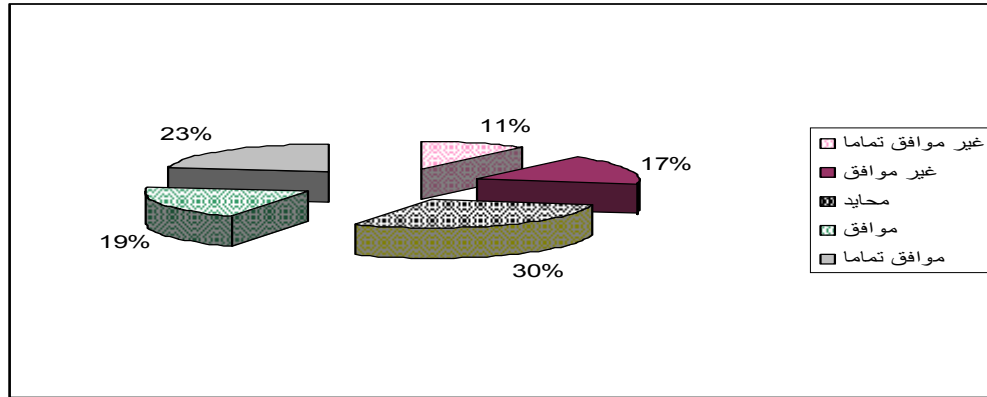


الشكل رقم 29: تقييم مدى تماشي أداء العمل مع التحسين المستمر.

المصدر: من إعداد الطالبة

يوضح الشكل رقم 29 إجابات العمال عن ما إذا كانت طريقة أداء العمل تتماشى مع متطلبات التحسين المستمر؛ فكان رأيهم كما هو موضح بالنسب التالية: 26% منهم غير موافقين تماما، و 22 % منهم صرحوا بأنهم محايدون، في حين صرح 18 % من العينة بأنهم موافقون، و 17 % بأنهم غير موافقين، بينما 17 % من العينة كانوا موافقين تماما.

السؤال التاسع عشر: تعمل الإدارة والعمال معا من أجل توفير منتجات ترضي العملاء

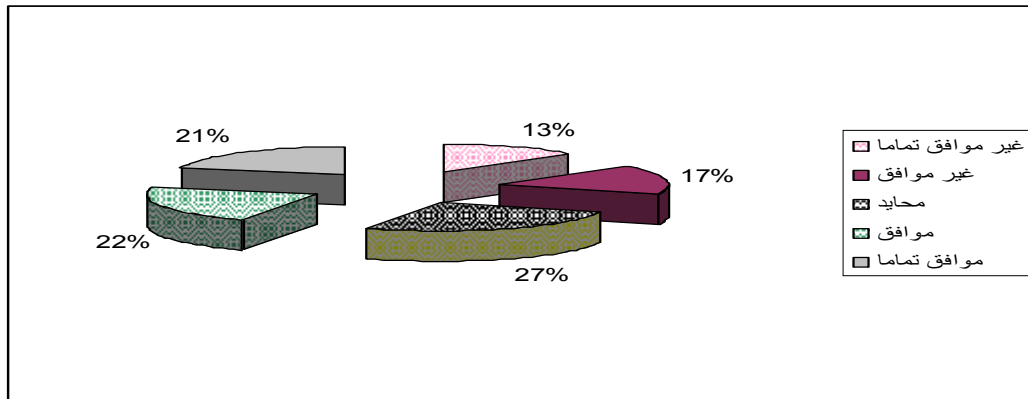


الشكل رقم 30: تقييم تعاون الإدارة والعمال على إرضاء العملاء.

المصدر: من إعداد الطالبة

فيما يخص السؤال المتعلق بالعمل المتكامل بين الإدارة والعمال معا من أجل توفير منتجات ترضي العملاء كانت إجابات العمال كما يوضحها الشكل رقم 30: 30% منهم محايدون، و 23 % كانوا موافقين تماما، في حين صرح 19 % بأنهم موافقون، أما 17 % منهم فكانوا غير موافقين، بينما كان 11 % منهم غير موافقين تماما.

السؤال العشرون: التحسين المستمر مسؤولية الجميع بالإدارات المختلفة

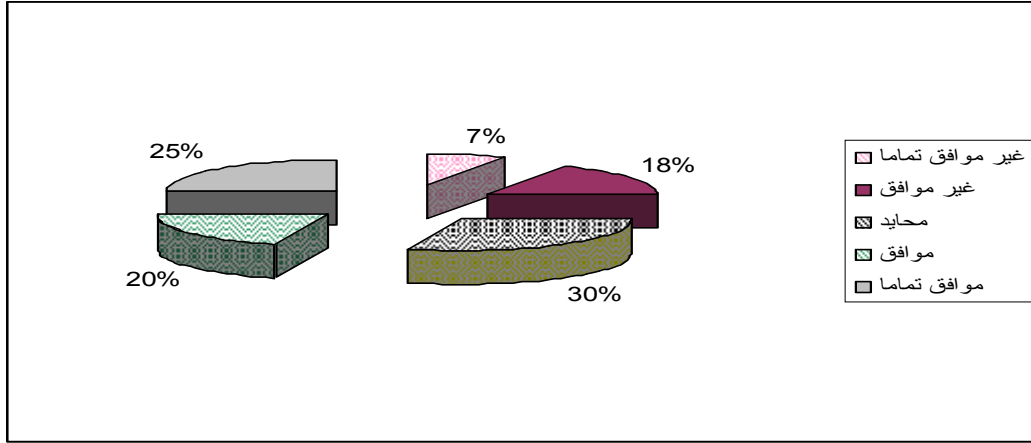


الشكل رقم 31: تقييم التحسين المستمر للشركة.

المصدر: من إعداد الطالبة

كما هو موضح في الشكل رقم 31، عندما طلبنا من عمال شركة البناءات والمنشآت المعدنية رأيهم فيما إذا كان التحسين المستمر مسؤولية الجميع بالإدارات المختلفة، أجابوا بما يلي: 27% محايدون، و 22% موافقون، و 21% موافقون تماما، و 17% غير موافقين، بينما 13% من العينة كانوا غير موافقين تماما .

السؤال الحادي والعشرون: تسمح الإدارة للعمال الذين لديهم أفكار متميزة بتقديمها في شكل رسمي

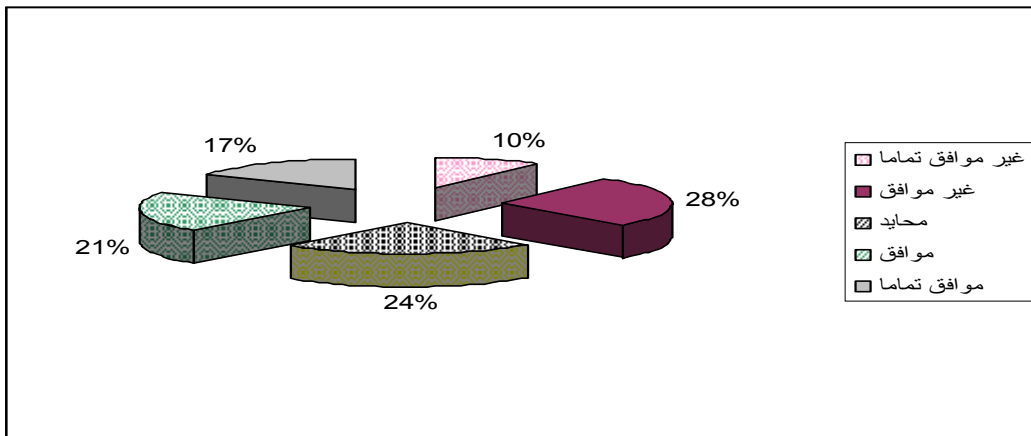


الشكل رقم 32: تقييم مدى استقبال الإدارة لأفكار العمال بشكل رسمي.

المصدر: من إعداد الطالبة

يظهر الشكل رقم 32 آراء العمال فيما يخص سماح الإدارة لهم بتقديم أفكارهم المتميزة بشكل رسمي، وتمثلت إجاباتهم في النسب التالية: 30% محايدون، و 25% منهم موافقون تماما، و 20% موافقون، وصرح 18% بأنهم غير موافقين، بينما كان 7% من العينة غير موافقين تماما.

السؤال الثاني والعشرون: تمثل جودة العمليات الاهتمام الرئيسي للمسؤولين

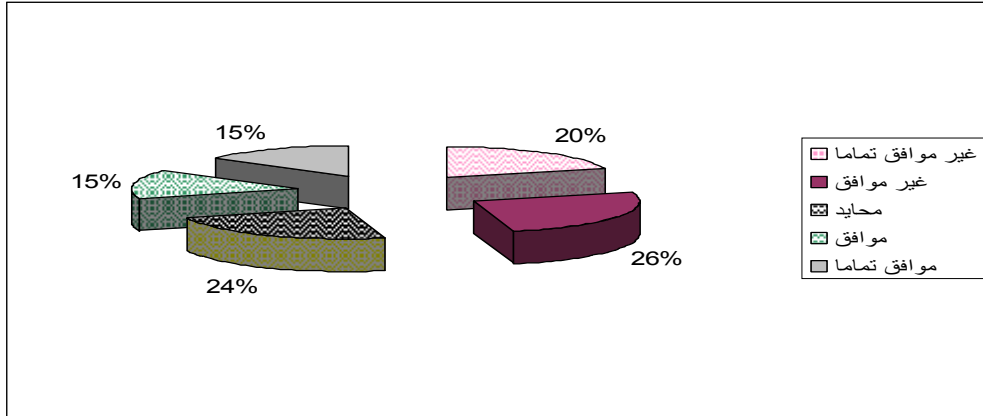


الشكل رقم 33: جودة العمليات أساس اهتمام المسؤولين

المصدر: من إعداد الطالبة

وعندما طلبنا من عمال الشركة المعنية بالدراسة رأيهم فيما إذا كانت جودة العمليات تمثل الاهتمام الرئيسي للمسؤولين، كانت إجاباتهم حسبما يوضحه الشكل رقم 33: 28% منهم أنهم غير موافقين، و24% منهم صرحوا بأنهم محايدون، في حين صرح 21% من العينة بأنهم موافقون، و لم يصرح سوى 17 % بأنهم موافقون تماما ، بينما كانت نسبة 10% من العينة غير موافقين تماما.

السؤال الثالث والعشرون: تسعى الإدارة دائما لتحديث أنظمة العمل

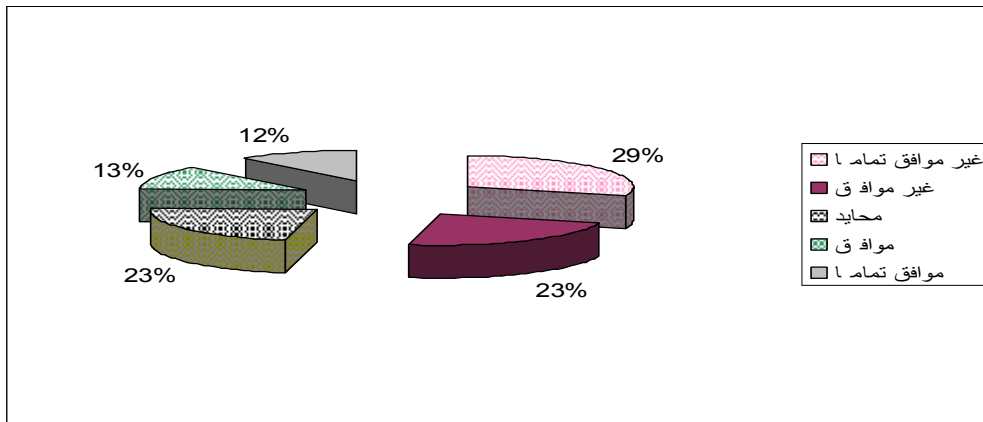


الشكل رقم 34: تقييم تحديد أنظمة العمل.

المصدر: من إعداد الطالبة

يظهر الشكل رقم 34 تعاليق العمال عن السؤال الخاص بسعي الإدارة الدائم لتحديث أنظمة العمل حيث كانت نسب الإجابات كالآتي: 26% غير موافقين، و 24 % محايدون، و 20 % غير موافقين تماما، و 15 % موافقون تماما، و كذلك 15 % موافقون.

السؤال الرابع والعشرون: توجد مقاييس محددة لقياس أداء كافة العمليات

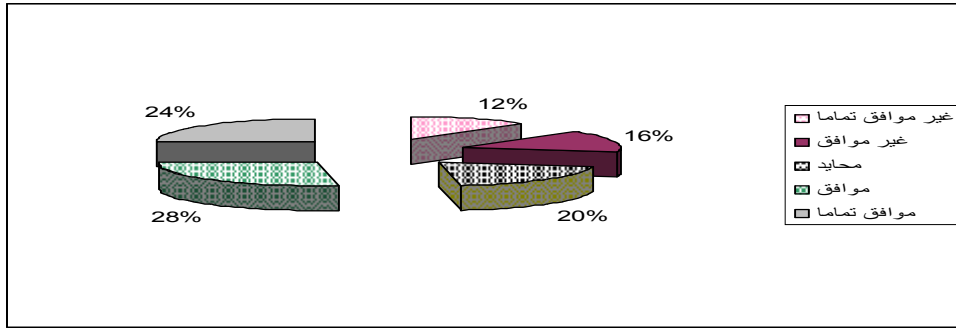


الشكل رقم 35: تقييم العمال لوجود مقاييس محددة للأداء.

المصدر: من إعداد الطالبة

عندما طلبنا من عمال شركة البناءات والمنشآت المعدنية رأيهم عن وجود مقاييس محددة لقياس أداء كافة العمليات، كانت الإجابات كما يوضحه الشكل رقم 35: 29% غير موافقين تماما، و23% غير موافقين، و23% محايدون، بينما كانت نسبة 13% موافقين، و12% من العينة موافقون تماما.

السؤال الخامس والعشرون: يتم تدريب المسؤولين على أصول تقييم الأداء كما تناقش نتائج التقييم



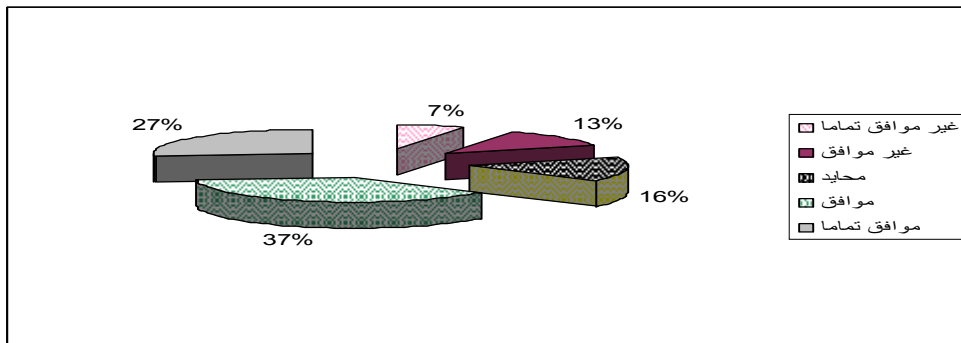
الشكل رقم 36: مدى تدريب المسؤولين على أصول تقييم الأداء ومناقشة النتائج.

المصدر: من إعداد الطالبة

كما هو موضح في الشكل رقم 36، لقد طلبنا من عمال شركة البناءات والمنشآت المعدنية رأيهم فيما إذا كانت الإدارة العليا تقوم بتدريب المسؤولين على أصول تقييم الأداء وتناقش نتائج التقييم معهم، فكانت الإجابة كالآتي: 28% موافقون، أما 24% منهم فقد صرحوا بأنهم موافقون تماما، في حين صرح 20% من العينة بأنهم محايدون، ولم يصرح سوى 16% بأنهم غير موافقين، بينما أجاب 12% من العينة بأنهم غير موافقين تماما .

السؤال السادس والعشرون: توجد بالشركة المؤشرات والمقاييس الموضوعية لقياس الأداء من

حيث الكفاءة والفعالية



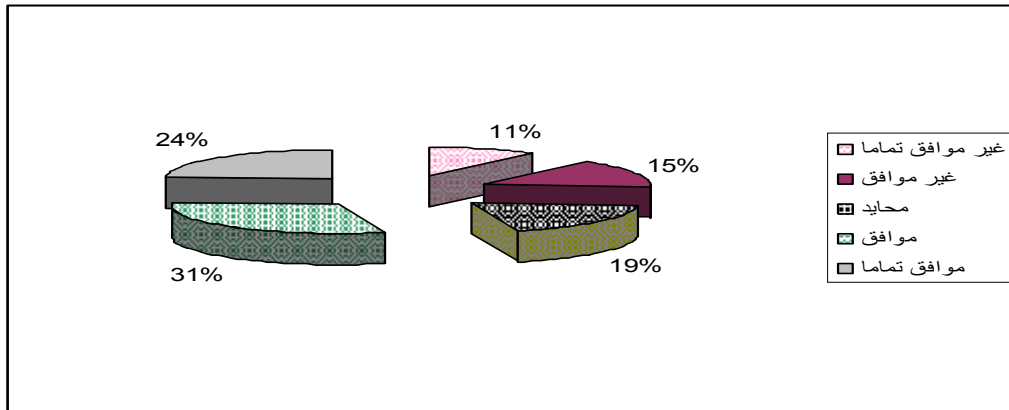
الشكل رقم 37: مدى وجود مؤشرات ومقاييس موضوعية من حيث الكفاءة والفعالية.

المصدر: من إعداد الطالبة

عندما طرحنا السؤال التالي: هل توجد بالشركة المؤشرات والمقاييس الموضوعية لقياس الأداء

من حيث الكفاءة والفعالية، تحصلنا من العمال على النتائج الموضحة في الشكل رقم 37 وهي توافق النسب التالية: 37% موافقون، و 27 % موافقون تماما، 16% محايدون، و13% غير موافقين، بينما 7 % كانوا غير موافقين تماما.

السؤال السابع والعشرون: تحليل الإدارة نتائج قياس أداء أعمالها الرئيسية وتستخدمها في تحسين العمل



الشكل رقم 38: تقييم العمال لتحليل الإدارة نتائج قياس الأداء واستخدامها في تحسين العمل.

المصدر: من إعداد الطالبة

أما عندما طلبنا من العمال في ذات الشركة رأيهم عما إذا كانت الإدارة العليا تحلل نتائج قياس أداء أعمالها الرئيسية وتستخدمها في تحسين العمل، فكانت إجابتهم كما هو موضح في الشكل رقم 38، 31% موافقون، و 24 % منهم موافقون تماما، في حين صرح 19 % من العينة بأنهم محايدون، و 15 % بأنهم غير موافقين، وكان 11 % من العينة غير موافقين تماما .

3.3.3.3. تحليل النتائج المحصل عليها

تعد عملية قياس الأداء من أهم عمليات المنظمة لذلك وجدت عدة مؤشرات ومقاييس لقياس هذا الأداء، سنقوم فيما يلي بربط مبادئ إدارة الجودة الشاملة باعتبارها متغيرات مستقلة مع وفعالية الأداء التسويقي باعتباره متغيراً تابعاً، باستعمال معامل الارتباط بيرسون "Pearson"

1.3.3.3.3 ربط مؤشرات ومقاييس قياس الأداء التسويقي من حيث الكفاءة والفعالية مع مبادئ الجودة الشاملة:

يبين الجدول التالي النتائج المتحصل عليها لتطبيق معامل الارتباط كما يلي:

الجدول رقم 06 : قيم معاملات الارتباط بين مؤشرات قياس الأداء و مبادئ الجودة الشاملة

(معامل بيرسون "Pearson")

وجود مؤشرات و مقاييس موضوعية لقياس الأداء	
** 0.184	وضع خطة لتحديد الأهداف
**0.158	تشجيع الإبداع و الابتكار
**0.212	تقديم حوافز للعمال
** -0.157	القيام بتطوير خطط واستراتيجيات للتعرف على احتياجات العملاء
**0.189	حرص العمال والإدارة معا على توفير منتجات ترضي العملاء
**0.159	وجود مقاييس محددة لقياس أداء العمليات
** درجة معنوية [0.01]	

أ. دعم وتأييد الإدارة العليا:

من أجل القيام بالتنفيذ الفعلي لمبادئ الجودة الشاملة في المنظمة وملاحظة تأثيرها على الأداء التسويقي لا بد من وجود إرادة وقناعة فعلية لدى الإدارة العليا تجعلها تدعم وتؤيد تطبيقها؛ ومن خلال دراستنا التي أجريناها مع عمال شركة البناءات والمنشآت المعدنية استخلصنا بأن إدارة المنظمة تسعى فعلا لتطبيق هذه الفلسفة يدل على ذلك وجود علاقة معنوية بين دعم وتأييد الإدارة العليا ووجود مؤشرات ومقاييس موضوعية لقياس الأداء، ويظهر ذلك فيما يلي: وضع خطة لتحديد الأهداف التي بلغ معامل

ارتباطها 0.184 بدرجة معنوية 0.01 وعلاقة موجبة، وتشجيع الإبداع و الابتكار التي بلغ معامل ارتباطها 0.158 بدرجة معنوية 0.01 وعلاقة موجبة، وفي الأخير تقديم الحوافز للعمال الذي بلغ معامل ارتباطه 0.212 بدرجة معنوية 0.01 وعلاقة موجبة.¹

ب. التركيز على العميل:

تركز المنظمة التي تتخذ الجودة الشاملة فلسفة إدارية على تحقيق رضا العملاء لكسب ولائهم، وأيضا العاملين داخل المنظمة وهم الذين يتوقف على أدائهم تحقيق مستوى الجودة المطلوب؛ وعليه كشفت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط بين التركيز على العميل وقياس الأداء من خلال وضع الإدارة لمعايير واضحة للقياس، حيث قدر معامل الارتباط بـ 0.157 بدرجة معنوية 0.01 وعلاقة سالبة.²

ج. التحسين المستمر:

باعتبار أن التحسين المستمر يرتكز على فرضية أساسها أن العمل هو ثمر سلسلة من الخطوات والنشاطات المترابطة التي تؤدي إلى محصلة نهائية، فإنه من الضروري أن تلقى كل خطوة ما تحتاجه من اهتمام مستمر حتى يمكن تقليص احتمالات تغير ما، مما يساعد على الحفاظ على جودة الأداء وزيادة الإنتاجية؛ ولمعرفة علاقة الارتباط الموجودة بين المتغيرين حسبنا معامل الارتباط الثنائي الذي قدر بـ 0.159 بدرجة معنوية 0.01 وعلاقة موجبة.

د. المشاركة الكاملة :

يكن الهدف الأساسي للمشاركة الكاملة في تشجيع العاملين، لذا يتعين على العاملين من كل فئة معرفية أن يدركوا بأنهم يعتمدون على بعضهم البعض لفاعلية الإدارة. وأظهرت الدراسة أن هناك ارتباط بين المشاركة الكاملة وقياس الأداء من خلال معيار عمل الإدارة والعمال معا من أجل توفير منتجات ترضي العملاء بمعامل ارتباط مساو إلى 0.189 بدرجة معنوية 0.01 وعلاقة موجبة.

هـ. التركيز على العمليات و النتائج معا :

لا تهتم إدارة الجودة الشاملة بجودة المنتج في مراحلها النهائية فقط، بل إنها تركز على العمليات والنتائج معا للحصول على منتجات ذات جودة؛ وعليه لا بد أن يكون للعمليات نصيب كبير من التركيز والاهتمام، ويتم ذلك من خلال القياس المستمر للأداء ويظهر الارتباط بين المتغيرين في هذه الدراسة

¹ علاقة موجبة: يقصد بها وجود ارتباط طردي بين المتغيرين إذ يتغير المتغير التابع بنفس اتجاه المتغير المستقل.
² علاقة سالبة: يقصد بها وجود ارتباط عكسي بين المتغيرين إذ يتغير المتغير التابع بعكس اتجاه المتغير المستقل.

من خلال معيار وجود مقاييس محددة لقياس أداء كافة العمليات حيث يساوي معامل الارتباط 0.159 بدرجة معنوية 0.01 وعلاقة موجبة.

2.3.3.3 ربط تحليل قياس الأداء و إستخدامه في تحسين العمل مع مبادئ ادارة الجودة الشاملة:

بالإضافة لربط المؤشرات و المقاييس الموضوعية لقياس الأداء من حيث الكفاءة والفعالية مع مبادئ الجودة الشاملة المختارة في الدراسة قمنا في دراستنا بربط تحليل قياس الأداء و استخدامه في تحسين العمل مع نفس المبادئ السابقة من أجل معرفة ما إذا كانت هذه المتغيرات ذات تأثير على تفعيل الأداء التسويقي أو لا تؤثر فيه؛ والجدول الموالي يبين النتائج المتحصل عليها.

الجدول رقم 07 : قيم معاملات الارتباط بين تحليل قياس الأداء التسويقي واستخدامه في تحسين

العمل ومبادئ الجودة الشاملة (معامل بيرسون "Pearson")

تحليل الإدارة لنتائج قياس أداء الأعمال الرئيسية واستخدامه في تحسين العمل	
-0.168**	التزام الإدارة بتقديم خدمات عالية الجودة
0.165**	وجود معايير لجودة المنتج
0.196**	تشجيع العمال على إبداء آرائهم
0.248**	تقديم حوافز للعمال
0.150**	حرص على تدريب العمال على الأساليب الحديثة
0.156**	وجود مقاييس محددة لقياس أداء العمليات
** درجة معنوية [0.01]	

أ.دعم وتأييد الإدارة العليا:

فيما يخص العبارات المنطوية تحت محور دعم وتأييد الإدارة العليا يوجد خمس منها أظهرت

علاقة معنوية مع مبدأ تحليل الإدارة لنتائج قياس أداء الأعمال الرئيسية واستخدامه في تحسين العمل

وهي على التوالي: التزام الإدارة بتقديم خدمات عالية الجودة بمعامل ارتباط 0.168 ودرجة معنوية 0.01 وعلاقة سالبة، وجود معايير لجودة المنتج بمعامل ارتباط 0.165 ودرجة معنوية 0.01 وعلاقة موجبة؛ تشجيع العمال على إبداء آرائهم بمعامل ارتباط 0.196 ودرجة معنوية 0.01 وعلاقة موجبة؛ تقديم حوافز للعمال بمعامل ارتباط ودرجة معنوية 0.01 وعلاقة موجبة؛ وأخيرا حرص على تدريب العمال على الأساليب الحديثة بمعامل ارتباط ودرجة معنوية 0.01 وعلاقة موجبة.

ب. التركيز على العمليات و النتائج معا :

لا بد أن يكون للعمليات نصيب كبير من التركيز والاهتمام، ويتم ذلك من خلال القياس المستمر للأداء وتحليله واستعماله في تحسين العمليات، وتظهر أهمية ذلك من خلال ارتباط عبارة وجود مقاييس محددة لقياس أداء العمليات و تحليل الإدارة لنتائج قياس أداء الأعمال الرئيسية واستخدامه في تحسين العمل حيث يساوي معامل الارتباط 0.156 بدرجة معنوية 0.01 وعلاقة موجبة

الخلاصة

تعد شركة البناءات والمنشآت المعدنية وحدة من مجمع المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية والنحاسية، وهي شركة عمومية، اقتصادية ذات طابع تجاري، صناعي، وخدماتي؛ تهدف إلى تلبية حاجات العميل في ظل سوق جديدة، وهذا بمحاولة معرفة أبعاد هذا السوق من حيث العملاء والمنافسة، فتدرس سلوكه باعتباره المحور الرئيسي الذي تدور حوله الإستراتيجية التسويقية التي تعتمد عليها هذه الأخيرة، من أجل ضمان استمرارها وبقائها وتأمين إشباع حاجات العميل وبالتالي كسب ولائه.

تسعى شركة البناءات والمنشآت المعدنية بما لديها من إطارات مختصة لوضع إستراتيجية تسويقية محكمة من خلال تطوير عناصر مزيجها التسويقي.

توفر هذه الشركة المعلومات وتحللها بشكل يسمح بمراقبة العمليات بصفة مستمرة لرفع مستويات جودة منتجاتها؛ انطلاقا من ذلك قامت الشركة بتأسيس نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة يوفر معلومات حول تخطيط الجودة من بداية التصميم، بما في ذلك حاجات العملاء ورغباتهم، درجة المنفعة التي يوفرها المنتج، خصائص الاستعمال وكذا الطاقة الإنتاجية، إضافة إلى مقدرة المنتج على أداء وظيفته خلال مدة حياته، وقد سعت إلى اعتماد نظام لإدارة الجودة يتوافق مع متطلبات نظام الإيزو 9001:2000، من أجل التحسين المستمر لأدائها، والعمل الدائم على تحقيق توقعات عملائها، والذي حصلت عليه في 2002/03/09.

ومن خلال العينة المختارة من مجتمع الدراسة و الإجابات المتحصل عليها، يتضح لنا بأن هناك

علاقة ارتباط بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة المختارة و وجود مؤشرات و مقاييس موضوعية لقياس الأداء، وكذلك بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة المختارة وبين تحليل الإدارة لنتائج قياس أداء الأعمال الرئيسية واستخدامه في تحسين العمل.

وبالتالي هناك علاقة ارتباط بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفعالية الأداء التسويقي.

ⁱ للمزيد من المعلومات تصفح الملحق الأول.
ⁱⁱ لمزيد من المعلومات تصفح الملحق الثاني.
ⁱⁱⁱ لمزيد من المعلومات تصفح الملحق الثالث.
^{iv} للمزيد من التفاصيل اطلع على الملحق الرابع.

خاتمة

حاولنا من خلال بحثنا هذا التعرض إلى أثر الجودة الشاملة في تفعيل التسويق مما اضطرنا إلى طرح إشكال يدور حول مدى تطبيق شركة البناءات والمنشآت المعدنية الجودة الشاملة خاصة فيما يتعلق بتحسين فعالية الأداء التسويقي بها.

لذا فقد قمنا من خلال بحثنا هذا الذي شمل ثلاثة فصول بالإجابة عن معالم الإشكالية المطروحة، وذلك عن طريق اختبار نتائج الفرضيات المقترحة لتأكيد أو نفيها، ومن ثم الخروج بجملته من المقترحات والتوصيات التي لمسنها من خلال الدراسة ونراها ضرورية، لنختم في الأخير بأفاق دراسات مستقبلية.

النتائج العامة للدراسة:

من خلال نتائج الاستقصاء يمكن تأكيد أو نفي الفرضيتين التاليتين:

أولاً. تتوفر بشركة البناءات والمنشآت المعدنية المتطلبات الأساسية لوضع مفهوم الجودة الشاملة موضع التطبيق العملي.

أثبتت الدراسة النتائج المتعلقة بكل مبدأ من مبادئ الجودة الشاملة على حدة:

1. دعم و تأييد الإدارة العليا:

* موافقة أغلبية العينة على عملية وضع الإدارة العليا لخطة واضحة تحدد فيها أهدافها بنسبة 57%؛

أ. موافقة أغلبية العينة على التزام الإدارة العليا بتقديم منتجات عالية الجودة بنسبة 77%؛

ب. موافقة أغلبية العينة على وضع الإدارة لمعايير محددة لجودة المنتج بنسبة 43%؛

ج. موافقة أغلبية العينة على سعى الإدارة إلى اكتشاف أسباب عدم تحقيق الأهداف بنسبة 46%؛

د. موافقة أغلبية العينة على تشجيع الإدارة العمال على إبداء آرائهم واقتراحاتهم بنسبة 44%؛

هـ. عدم موافقة أغلبية العينة على تشجيع الإدارة للإبداع والابتكار بشكل إيجابي بنسبة 53%؛

و. عدم موافقة أغلبية العينة على تقديم الإدارة حوافز للعمال الأكفاء وترقيتهم طبقاً لأسس الجدارة

والاستحقاق وذلك بنسبة 46%؛

ز. موافقة 34% من العينة على حرص الإدارة على تدريب العمال على الأساليب الحديثة الملائمة للتغيير عن طريق البرامج التدريبية، وعدم موافقة 34% على ذلك؛
 ح. موافقة أغلبية العينة على وجود قنوات اتصال مفتوحة بين الإدارات بنسبة 51%؛
 ط. عدم موافقة أغلبية العينة على قيام الإدارة بتنظيم لقاءات مفتوحة بين المسؤولين والعمال بنسبة 47%؛
 انطلاقاً من هذه النتائج؛ يمكن القول أن مبدأ دعم وتأييد الإدارة العليا لإدارة الجودة الشاملة متوفر في شركة البناءات والمنشآت المعدنية.

2. التركيز على العميل:

أ. موافقة أغلبية العينة على تقوم الإدارة بتطوير خطط واستراتيجيات طويلة الأجل للتعرف على احتياجات العملاء بنسبة 50%
 ب. موافقة أغلبية العينة على وجود قنوات اتصال فعالة مع العملاء للحصول على المعلومات بنسبة 52%؛
 ج. موافقة أغلبية العينة على أن الإدارة تلجأ إلى تحليل البيانات المجمعّة في تقدير احتياجات العملاء ورغباتهم الحالية والمتوقعة بنسبة 51% ؛
 د. موافقة أغلبية العينة على حرص الإدارة على مراجعة المعلومات والأفكار المقترحة من العملاء بنسبة 97%؛
 هـ. موافقة أغلبية العينة على تدرس الإدارة شكاوى العملاء واقتراحاتهم باستمرار وتطور المنتج على أساس ذلك بنسبة 62%.
 نستنتج من هذه النتائج أن مبدأ التحسين المستمر مطبق في شركة البناءات والمنشآت المعدنية.

3. التحسين المستمر:

أ. موافقة أغلبية العينة على وجود سياسة مكتوبة بالتزام الإدارة بالتحسين المستمر بنسبة 80%؛
 ب. موافقة أغلبية العينة على أن الإدارة تضع معايير واضحة للقياس بنسبة 50%؛
 ج. عدم موافقة أغلبية العينة على طريقة أداء العمل تتماشى مع متطلبات التحسين المستمر بنسبة 43%؛
 نستنتج أن شركة البناءات والمنشآت المعدنية تسعى لتطبيق مبدأ التحسين المستمر.

4. المشاركة الكاملة:

أ. موافقة أغلبية العينة على تعاون الإدارة والعمال معاً من أجل توفير منتجات ترضي العملاء بنسبة 42%؛

ب. موافقة أغلبية العينة على أن التحسين المستمر مسؤولية الجميع بالإدارات المختلفة بنسبة 43%؛
ج. موافقة أغلبية العينة على السماح للعمال الذين لديهم أفكار متميزة بتقديمها في شكل رسمي للإدارة بنسبة 45%.

ومنه تطبق شركة البناءات والمنشآت المعدنية مبدأ المشاركة الكاملة.

5. التركيز على العمليات والنتائج معا:

أ. موافقة 38% من العينة على أن جودة العمليات تمثل الاهتمام الرئيسي للمسؤولين، وعدم موافقة 38% على ذلك؛

ب. عدم موافقة أغلبية العينة على سعي الإدارة الدائم لتحديث أنظمة العمل بنسبة 46%،

ج. عدم موافقة أغلبية العينة على وجود مقاييس محددة لقياس أداء كافة عمليات المنظمة بنسبة 52%؛
موافقة أغلبية العينة على يتم تدريب المسؤولين على أصول تقييم الأداء كما تناقش نتائج التقييم بنسبة 52%.

نستنتج من هذه النسب أن شركة البناءات والمنشآت المعدنية تسعى لتطبيق مبدأ التركيز على العمليات والنتائج معا لكن هناك قصور في ذلك.

بعد تحليل نتائج الدراسة الميدانية يمكن القول أن شركة البناءات والمنشآت المعدنية تطبق جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي اقترحناها، لكن بنسب متفاوتة.

ثانياً: توجد هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيرات الجودة الشاملة كمتغيرات مستقلة وتأثير تطبيقها على تحسين فعالية الأداء التسويقي بشركة البناءات والمنشآت المعدنية.

لقد أثبتت الإحصاءات التي أجريناها باستعمال البرمجية الإحصائية SPSS النتائج التالية:

1. وجود علاقة ارتباط بين دعم وتأييد الإدارة العليا للجودة الشاملة ووجود مقاييس موضوعية لقياس الأداء، وكذا بينها وبين تحليل الإدارة لنتائج قياس أداء الأعمال الرئيسية واستخدامه في تحسين العمل؛
2. وجود علاقة ارتباط بين التركيز على العمل ووجود مقاييس موضوعية لقياس الأداء، بينما لا توجد علاقة ارتباط بينها وبين تحليل الإدارة لنتائج قياس أداء الأعمال الرئيسية واستخدامه في تحسين العمل؛

3. وجود علاقة ارتباط بين التحسين المستمر ووجود مقاييس موضوعية لقياس الأداء، في حين لا توجد علاقة ارتباط بينها وبين تحليل الإدارة لنتائج قياس أداء الأعمال الرئيسية واستخدامه في تحسين العمل؛

4. وجود علاقة ارتباط بين المشاركة الكاملة ووجود مقاييس موضوعية لقياس الأداء، ولا توجد علاقة ارتباط بينها وبين تحليل الإدارة لنتائج قياس أداء الأعمال الرئيسية واستخدامه في تحسين العمل؛
5. وجود علاقة ارتباط بين التركيز على العمليات والنتائج معا ووجود مقاييس موضوعية لقياس الأداء، وكذا بينها وبين تحليل الإدارة لنتائج قياس أداء الأعمال الرئيسية واستخدامه في تحسين العمل؛

التوصيات:

- انطلاقا من نتائج الدراسة النظرية والميدانية يمكن القول أنه لكي يتحقق فعالية الأداء التسويقي بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة وفق ما هو منشود له من الممكن التوصية بالآتي:
- الاهتمام بعقد دورات تدريبية متخصصة للمديرين لتحديث معلوماتهم وإضافة الجديد إلى خبراتهم؛
 - العمل على غرس الانتماء بين كل من العاملين بالمنظمة؛
 - مراعاة وجهة نظر العملاء في تحديد مستوى جودة ما تقدمه المنظمة من منتجات وذلك في ضوء المتغيرات البيئية الجديدة وسوف يساعد ما يلي في تحقيق ما يلي:
 - إجراء بحوث ودراسات تسويقية بصفة منتظمة.
 - قياس اتجاه العملاء نحو منتجات المنظمة ودرجة رضائهم عنها بصفة مستمرة.
 - تطوير مؤشرات قياس رضا العملاء وتحديد درجة مساهمة الجودة في هذه المؤشرات.
 - العمل على تصحيح مفهوم المديرين فيما يتعلق بالجودة، فالجودة لا تمثل قرارا فنيا إنتاجيا فقط بقدر ما تمثل قرارا تسويقيا وكذلك مفهوما شاملا يتعلق بأداء المنظمة ككل.

آفاق البحث:

- نشير في النهاية إلى أننا نذكر كما ذكر بعض من سبقنا إلى البحث بأن كلمة خاتمة ليس لها معنى إلا من حيث أنها تقترح لنا فرصة تحصيل معلومات حول الموضوع وهذه المعلومات هي بعيدة على أن تمثل أية نهاية جازمة في الموضوع وأنها تسمح لنا باستنتاج ما قد أنجز وكذلك اكتشاف النقائص التي لا بد أن نستدركها حتى نستطيع فتح آفاق جديدة للبحث وتكون هذه هي أهم نقطة في الخاتمة، فليس من خاتمة جازمة في العلوم الاجتماعية كلها، ولا بأس و نحن ننهي بحثنا هذا أننا نقول بأننا قد فهمنا بأن دراسة هذا الموضوع تستلزم تساؤلات وفرضيات أخرى منطلقين من معطيات أخرى. ومن أجل فتح آفاق جديدة للبحث في هذا المجال الواسع نقترح المواضيع التالية :
- دراسة الجودة الشاملة في التسويق الاجتماعي.

• دراسة الجودة التسويقية الشاملة من خلال قياس الاقتراب " درجة اقتراب المنظمة من عميلها المستهدف ونجاحه في الاستحواذ على رضائه"

وأخيرا فإن الطالب يسجد لله تعالى شكرا وحما وثناءا منه يستمد العون والتوفيق والهداية والرشاد، هذا و قد بذل الطالب غاية جده من أجل إتمام هذا البحث، فإن كان قد أصاب بعض الشيء فذلك فضل الله يؤتيه من يشاء، وإن كان غير ذلك فحسبي أنني قد اجتهدت، هذا والله الموفق وهو المستعان.

قائمة المراجع

1. عمرو وصفي عقيلي، قحطان بدر العبدلي، محمد راشد الغدير ، مبادئ التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996.
2. عمرو خير الدين، التسويق، المفاهيم والاستراتيجيات، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1997.
3. محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق ، دار الثقافة للنشر والتوزيع والدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
4. أمين عبد العزيز حسن، استراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، 2001.
5. إسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004/2003.
6. زكي خليل المساعد، التسويق في المفهوم الشامل، دار زهران للتوزيع والنشر، عمان، الأردن، 1997.
7. إسماعيل السيد، مبادئ التسويق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998.
8. نظام موسى سويدان، شفيق ابراهيم حداد، التسويق: مفاهيم معاصرة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
9. محمد فريد الصحن، قراءات في التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
10. ثابت محمد إدريس، جمال الدين محمد المرسي، التسويق المباشر، ط01، الدار الجامعية، القاهرة، 2003.
11. موارد حطاب، سياسة التسويق في المؤسسات الإنتاجية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003.
12. P. Kotler, B. Dubois, Marketing & Management, Publi-union, 10 éme ed, Paris, 2000.
13. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.

14. Jean- Pière Helfer, Jaques Orson, Marketing, 04 éme éd, Vuibert, Paris, 1995
15. محمد فريد الصحن، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
16. فهد سليم الخطيب، محمد سليمان عواد، مبادئ التسويق، مفاهيم أساسية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
17. مصطفى محمود أبو بكر، إدارة التسويق في المنشآت المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004/2003.
18. دعاء مسعود ضمرة، إدارة التسويق، ط01، مكتبة النشر والتوزيع، الأردن، 2006.
19. جون وسيتود، إعداد خطط التسويق خلال ثلاثين دقيقة، الدار العربية للعلوم، د م ن، 1999.
20. محمد فريد الصحن، الإعلان، الدار الجامعية، مصر، 2000.
21. محمد باشا، محمد الجيوسي، نظمي شحادة، رياض الحلبي، مبادئ التسويق الحديث، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2001.
22. طلعت أسعد عبد الحميد، الاتصالات التسويقية المتكاملة، طريقك المباشر إلى قلب وفكر العميل، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
23. توفيق محمد عبد المحسن، التسويق، مدخل تدعيم القدرة التنافسية في الأسواق الدولية، دار النهضة العربية، مصر، م س ن.
24. أحمد شاكر العسكري، دراسات تسويقية متخصصة، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
25. بشير العلاق، قحطان العبدلي، سعد غالب ياسين، استراتيجيات التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
26. Jack Lendrevie, Denis Lindon, Mercator, 06 éme éd, DALLOZ, Paris, 2000.
27. أبي سعيد الديوه جي، المفهوم الحديث لإدارة التسويق، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
28. فهد سليم الخطيب، محمد سليمان عواد، مبادئ التسويق، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1999.
29. آيت مجبر توفيق، دور نظام المعلومات التسويقي في التسويق الاستراتيجي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2002/2001.

30. صلاح الشنواني، إدارة التسويق الحديثة، المفهوم والإستراتيجية، مؤسسة شباب الجامعة، م م ن، 1996.
31. محمد السعيد عبد الفتاح، التسويق، ط 5، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1995.
32. أمين عبد العزيز حسن، إستراتيجية الترويج في القرن العشرين، دار قباء للنشر والطباعة والتوزيع، القاهرة، 2001.
33. محسن فتحي عبد الصبور، أسرار الترويج في عصر العولمة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2001.
34. Khiati, la guerre de l'information, PME magazine d'Algérie, Ed Eurl M et M, Décembre 2003.
35. أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة، اتصالات، معلومات، قرارات، دار الجامعة، الإسكندرية، 2000.
36. محمد الفيومي، نظم المعلومات المحاسبية في المنشآت المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1990.
37. عبد الرزاق السالمي، تكنولوجيا المعلومات، ط 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
38. علي حسين وآخرون، الإدارة الحديثة، منظمة الأعمال والبيئة والوظائف والاستراتيجيات، دار حامد للنشر، عمان، 1999.
39. عبيد محمد عنان، بحوث التسويق في بيئة تنافسية، منهج علمي، م د ن، م م ن، 1999.
40. ثامر البكري، التسويق، أسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
41. طلال عبود، حسين علي، الدراسات التسويقية ونظم المعلومات التسويقية، ط 1، دار الرضا للنشر، م م ن، 1999.
42. P. Kotler, B. Dubois, Marketing & Management, Publi-union, 09 éme ed, Paris, 1997.
43. عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، العدد 368، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
44. نعيم العبد عاشور، رشيد نمر عودة، مبادئ التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

45. محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
46. معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، ط1، الدار الجامعية، القاهرة، 2002.
47. [www.mmsec.com/Jwda1. htm](http://www.mmsec.com/Jwda1.htm), 31/12/2004
48. فريد عبد الفتاح زين الدين، تخطيط ومراقبة الإنتاج، مدخل إدارة الجودة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1997.
49. P. Kotler, B. Dubois, D. Manceau, marketing management, 11^{ème} éd, édition Pearson éducation, Paris, 2004.
50. حمد علي حليس النيايدي، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 1999.
51. قندور نوال، تحسين الجودة عن طريق مراقبة الجودة وتكاليف اللاجودة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2000-2001
52. سورة التوبة
53. حديث شريف أخرجه أبو يعلى العسكري والبيهقي والطبراني.
54. فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب، القاهرة، 1996.
55. عادل عباسي، موسوعة المصطلحات، التقييس، الجودة، الاعتمادية، ط1، مطابع الأزرق، عمان، 1998.
56. Daniel Boéri, Maîtriser la qualité, tout sur la certification et la qualité totale, les nouvelles normes ISO9001version décembre2000, Maxima, Paris, 2001.
57. Moreaux gilles, Mellak Abd Errahmane, séminaire : Projet qualité et certification, Institut international du management , Algérie, 18/11/2000.
58. www.Gulftraining.org/arabic/economy/files/quality, 3/12/2004.
59. خضير كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2000

60. Roger Neron, Le defi de la gestion de la qualité totale, Business quarterly, ABI / Informa global / Winter 1992 / volume 56, n° 3 , P 95.
61. Terfaya Nassima, démarche qualité dans l'entreprise et analyse des risques, édition Houma, Algerie, 2004.
62. خالد بن سعد عبد العزيز، إدارة الجودة الشاملة، ط01، فهد الوطنية فهرست مكتبة الملك، الرياض، 1997.
63. www.hrdiscussion.com/hr1882.html 01/06/2008.
64. أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، ط3، م د ن، 2000.
65. سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية "مدخل الجودة والمعرفة"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004/2003.
66. André Chardonnet, Dominique Thibaudon, Le guide de PDCA de deming, procès continu et management, édition d'organisation, Paris, 2003.
67. Michel Périgord, Réussir la qualité totale, édition d'organisation ; Paris, 1987 .
68. Seddiki Abdallah, Management de la qualité, OPU, Alger, 2004.
69. www.Almualem.net/Jawda1.htm, 28 09 2004.
70. www.KFU.edu.sa/sjournal/ara/pdf/514pdf, 31/12/2004.
71. عبد الفتاح محمود سليمان، الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات ومشروعات التشيد، إتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
72. رونالد ج كوتمان، إدارة الجودة الهندسية الشاملة، ترجمة عادل بلبل، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1994.
73. عمرو وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، وجهة نظر، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000 .
74. www.membres.lycos.fr/hconline, 23/12/2004.

75. طوبار محمد سمير، إدارة الجودة الشاملة TQM وأثرها على الإنتاجية وربحية الشركات، بحث مقدم في المؤتمر السنوي الرابع بعنوان استراتيجيات التغيير، مركز وايد سيرفيس، القاهرة، 1994.
- nb.76
77. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
78. رفاعي محمد رفاعي، الإدارة الإستراتيجية، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000.
79. مايكل هامر، جيمس شامبي، ترجمة شمس الدين عثمان، إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات "الهندرة"، دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة، الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع"، القاهرة، 1995.
80. داني الكبير أمعاشو، أهمية تطبيق الجودة "الإيزو 9000"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، العدد 14، ديسمبر 2000.
81. [www.itu.org.eg / course 12.htm](http://www.itu.org.eg/course_12.htm), 01/03/2005.
82. علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1995.
83. سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2000.
84. [www.qualityconf.com / papers.html](http://www.qualityconf.com/papers.html), 20/03/2005.
85. [www.alaqsa.edu.sa / jawda.asp# ISO 9000](http://www.alaqsa.edu.sa/jawda.asp#ISO_9000), 31/12/2004.
86. زواق عبد العزيز، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مجمع صيدال"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2006.
87. [www.thegulfbiz.com /showthread.php?p=912228](http://www.thegulfbiz.com/showthread.php?p=912228), 19-02-2007.
88. www.Lyon.cci.fr/articles/qualite/managementqualite.asp, 30/12/2004.
89. عبد المحسن توفيق محمد، مدخل إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار النهضة العربية، القاهرة، 1996.

90. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
91. أحمد سيد مصطفى، دليل الجودة الشاملة والإيزو 9000، دليل عصري للجودة والتنافسية، أحمد سيد مصطفى، القاهرة، 2005.
92. علي عبد الله، الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2005.
93. فيصل عبد الله باكر، كوتلر يتحدث عن التسويق، كيف تنشئ الاسواق وتسيطر عليها وتغزوها، مكتبة جرير، م م ن، م م س ن.
94. P.Kotler, B. Dubois, D. Manceau, Marketing & Management, 12^{ème}ed, Pearson édition, Paris, 2006.
95. محمد علي بركات ، قياس رضا العملاء عن جودة الخدمة، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2001.
96. إلهام الشافعي محمد، دور العميل في العملية الإنتاجية للخدمات وأثره على الجودة بالتطبيق على خدمة النقل الجوي بشركة مصر للطيران، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 1998.
97. Pierre-Louis Dubois, Alain Jolibert, Le Marketing, 3^{ème} ed, Economica, Paris, 1998.
98. كشيده حبيبة، استراتيجيات رضا العميل ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسير، جامعة البليدة، 2005.
99. Abdelmadjid Amine, Le comportement du consommateur face aux variables d'action marketing », Edition Management, Paris, 1994.
100. محمد صالح الألفي، قياس رضا العميل عن الخدمة المقدمة وعلاقته بسلوك ما بعد الشراء، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، مصر، 2002، ص79.
101. Jean- Louis Dumoulin, Clients satisfaits Entreprises gagnantes, Edition d'Organisation, Paris, 1994
102. ثابت عبد الرحمن إدريس، بحوث التسويق، شركة جلال للطباعة، الإسكندرية، 2002.

103. Jean - Mark Lehu, La Fidélisation Client, Edition d'Organisation, Paris, 1999.
104. Yves Chirouz, Alexandre Chirouze, Introduction au marketing, Initiation a la cybermarkatique, édition Foucher, Paris, 2001.
105. Jean-claude Boisdevesy, Le marketing relationnel, A la decouverte du conso-acteur, Editions d'Organisation, france, 1997.
106. إسماعيل السيد وآخرون,التسويق، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.
107. إلهام فخري، أحمد حسن، التسويق بالعلاقات، الملتقي العربي الثاني للتسويق العربي، الفرص والتحديات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الدوحة، 08/06 أكتوبر 2003.
108. Jack Lendrevie, Denis Lindon, Mercator, 7^{ème} édition, DALLOZ, Paris, 2003.
109. عبد السلام أبو قحف، نبيلة عباس، علاء الغرباوي، التسويق، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2006.
110. Jean supizet, le management de la performance durable, Edition d'Organisation, Paris, 2002.
111. سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، مصر، 2002.
112. James Cortada, TQM for Marketing and Management, Mc Grand-Hill, INC, New York, 1993.
113. إيهاب صلاح حسن برعي، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في فاعلية أداء الأنشطة التسويقية بشركات الغزل والنسيج، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2003.
114. www.mmsec.com/m3-files/performance.doc.15, 01/06/2008.
115. Joh Bank, The Essence of Total Quality Management, 2nd Ed, Pearson Education Limited, Edinburgh Gate, Harlow, 2000.

116. محسن عاطف، أسلوب المقارنة التطويرية المتكاملة وعلاقته بجودة الكفاءة التسويقية، مؤتمر " ما بعد الإصلاح المالي في مصر " رؤية مستقبلية في ضوء القرن الحادي والعشرين، كلية التجارة بينها، نوفمبر 1998.

117. www.qualitecomf.com, 22/11/2006.

118. محمد بلال الزعبي، عباس الطلافحة، النظام الإحصائي SPSS، فهم وتحليل البيانات الإحصائية، ط2، دار وائل للطبع والنشر، الأردن، 2003.

119. وثائق شركة البناءات والمنشآت المعدنية.

جامعة سعد دحلب (البيدة)
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية
تخصص التسويق

استبيان موجه إلى عمال شركة البناءات والمنشآت المعدنية CR METAL

السادة الكرام؛ في إطار التحضير لشهادة الماجستير تم إنجاز هذا الاستبيان الذي نرجو منكم قراءة أسئلته بدقة ثم الإجابة عليها بصراحة تامة، لأن آراءكم وانطباعاتكم ذات أهمية بالغة في نجاح الدراسة التي نحن في صدد تحضيرها حول موضوع أثر الجودة الشاملة في تفعيل التسويق؛ علماً أن ما تدلون به من بيانات سيحاط بالسرية التامة ولن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وشكراً

البيانات الوصفية:

يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

1. الجنس:

ذكر أنثى

2. الحالة الاجتماعية:

متزوج أعزب

3. مستوى التعليم:

أمي ابتدائي ثانوي جامعي

4. العمر:

(30-20) (35-30) (40-35) (50-45) (60-50)

قائمة الأسئلة:

إليك فيما يلي عدد من العبارات المتعلقة بنظام العمل المطبق في الشركة، ضعوا علامة (X) في الدرجة المناسبة أمام كل عبارة من العبارات التالية الخاصة بمدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

مدى التطبيق					العبارات
موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	
					1.تضع الإدارة العليا خطة واضحة تحدد فيها أهدافها
					2.تلتزم الإدارة العليا بتقديم منتجات عالية الجودة
					3.تضع الإدارة معايير محددة لجودة المنتج
					4.تسعى الإدارة إلى اكتشاف أسباب عدم تحقيق الأهداف
					5.تشجع الإدارة العمال على إبداء آرائهم واقتراحاتهم
					6.تشجع الإدارة الإبداع والابتكار بشكل إيجابي
					7.تقدم الإدارة حوافز للعمال الأكفاء وتتم ترقيتهم طبقاً لأسس الجدارة والاستحقاق
					8.تحرص الإدارة على تدريب العمال على الأساليب الحديثة الملائمة للتغيير عن طريق البرامج التدريبية
					9.توجد قنوات اتصال مفتوحة بين الإدارات
					10.تقوم الإدارة بتنظيم لقاءات مفتوحة بين المسؤولين والعمال
					11.تقوم الإدارة بتطوير خطط واستراتيجيات طويلة الأجل للتعرف على احتياجات العملاء
					12.توجد قنوات اتصال فعالة مع العملاء للحصول على المعلومات
					13.تلجأ الإدارة إلى تحليل البيانات المجمعة في تقدير احتياجات العملاء ورغباتهم الحالية والمتوقعة
					14.تحرص الإدارة على مراجعة المعلومات والأفكار المقترحة من العملاء
					15.تدرس الإدارة شكاوى العملاء واقتراحاتهم باستمرار وتطور المنتج على أساس ذلك
					16.توجد سياسة مكتوبة بالتزام الإدارة بالتحسين المستمر
					17.تضع الإدارة معايير واضحة للقياس
					18.طريقة أداء العمل تتماشى مع متطلبات التحسين المستمر
					19.تعمل الإدارة والعمال معا من أجل توفير منتجات ترضي العملاء
					20.التحسين المستمر مسؤولية الجميع بالإدارات

					المختلفة
					21. يسمح للعمال الذين لديهم أفكار متميزة بتقديمها في شكل رسمي
					22. تمثل جودة العمليات الاهتمام الرئيسي للمسؤولين
					23. تسعى الإدارة دائما لتحديث أنظمة العمل
					24. توجد مقاييس محددة لقياس أداء كافة العمليات
					25. يتم تدريب المسؤولين على أصول تقييم الأداء كما تناقش نتائج التقييم
					26. توجد بالشركة المؤشرات والمقاييس الموضوعية لقياس الأداء من حيث الكفاءة والفعالية
					27. تحلل الإدارة نتائج قياس أداء أعمالها الرئيسية وتستخدمها في تحسين العمل

الاجوبية العمال		R 02	R 03	R 04	R 05	R 06	R 07	R 08	R 09	R 10	R 11	R 12	R 13	R 14	R 15	R 16	R 17	R 18	R 19	R 20	R 21	R 22	R 23	R 24	R 25	R 26	R 27
1	1	2	1	5	4	2	1	3	2	1	4	4	5	4	1	4	4	3	1	1	2	2	1	1	1	2	2
2	4	3	3	5	2	1	4	1	3	2	1	1	2	5	3	3	3	2	2	2	4	2	3	3	5	5	4
3	3	5	5	5	1	1	2	4	1	5	5	2	5	4	4	4	4	4	2	1	4	4	2	1	4	1	5
4	4	4	1	2	3	4	1	2	4	1	2	5	1	2	4	3	3	4	1	1	4	1	3	5	5	4	4
5	4	5	4	4	4	4	4	1	2	3	3	1	3	4	4	5	4	3	1	2	2	4	3	2	5	5	3
6	4	4	5	5	1	5	2	4	5	1	4	5	5	4	4	3	4	1	2	5	1	4	1	2	4	3	5
7	2	5	1	4	4	3	1	4	5	4	4	3	1	5	4	2	1	5	1	1	3	2	3	1	1	2	4
8	3	2	4	5	5	5	1	2	1	4	2	4	1	4	4	5	5	2	2	2	4	4	2	1	1	1	4
9	1	2	3	4	4	4	2	1	4	1	5	1	3	5	1	3	4	4	1	5	2	3	1	3	1	4	2
10	1	4	5	5	1	2	4	4	2	5	5	2	2	4	4	5	3	2	2	2	3	2	3	1	4	5	4
11	4	5	4	5	5	4	1	4	5	5	1	3	5	1	2	3	3	5	2	2	1	4	1	2	5	4	1
12	5	2	4	5	2	5	2	3	3	1	4	4	4	4	4	5	4	1	3	2	2	4	3	3	5	2	5
13	4	3	4	3	1	1	1	1	4	2	4	4	5	4	1	5	1	4	2	1	3	4	3	1	4	4	4
14	4	4	4	4	2	3	4	2	2	4	2	2	2	4	4	5	4	2	3	2	2	1	3	4	2	3	1
15	1	5	3	2	2	2	2	4	5	2	3	1	3	3	4	3	4	3	3	5	1	4	3	2	4	4	5
16	4	4	4	5	5	4	1	4	3	2	5	3	5	4	1	5	1	1	2	2	2	4	3	2	4	1	4
17	1	5	4	4	1	4	1	1	4	4	4	4	1	2	4	3	4	5	3	5	3	2	2	4	5	2	3
18	2	4	1	5	2	4	1	2	3	1	2	2	5	4	5	5	3	4	3	3	3	4	3	1	1	5	4
19	4	5	4	5	4	2	1	4	1	3	3	5	2	5	5	5	2	3	3	5	3	2	2	4	4	4	2
20	1	4	5	4	4	4	2	4	4	3	5	5	5	4	3	5	4	4	2	5	1	4	3	1	2	3	5
21	4	4	4	5	2	5	1	1	2	1	4	1	3	5	1	5	4	1	3	3	2	4	1	4	4	2	3
22	4	5	4	5	3	1	1	4	2	2	1	5	5	4	4	5	3	3	2	5	2	2	3	1	5	1	1
23	4	1	4	5	1	2	4	3	3	5	4	2	3	5	4	4	4	4	2	5	3	4	1	3	4	4	2
24	5	5	5	2	4	4	1	4	3	5	4	5	2	4	1	5	3	1	3	5	3	3	3	4	1	3	4
25	1	4	5	5	5	4	1	1	4	1	2	2	5	1	5	5	5	3	1	5	2	4	1	1	4	4	2
26	4	5	3	4	4	2	4	2	2	3	4	1	1	4	2	3	2	5	2	5	2	4	3	4	5	4	5
27	4	5	4	5	1	1	1	4	2	2	5	5	1	5	4	3	4	1	3	5	2	1	2	2	2	2	3
28	4	2	2	3	4	4	4	3	5	1	2	2	5	4	5	5	4	5	1	5	3	4	3	1	4	4	2
29	1	4	4	2	4	1	4	4	3	3	4	5	4	5	3	5	1	5	3	5	3	2	2	1	1	1	1
30	1	5	4	2	4	4	2	1	5	1	3	1	2	4	4	3	4	4	3	5	1	3	1	5	1	3	2
31	4	3	1	4	2	3	4	1	2	1	4	5	1	4	1	4	5	1	3	5	3	4	3	1	3	4	3
32	4	5	4	5	3	5	4	1	3	3	5	1	3	2	4	5	4	4	2	5	3	4	3	2	4	5	4
33	5	5	5	2	5	4	4	2	5	2	2	5	5	4	4	5	5	3	3	5	2	2	2	2	4	4	5
34	1	4	4	2	1	1	2	4	1	1	4	5	5	4	2	3	2	1	1	5	2	4	1	1	5	2	2
35	4	5	4	4	5	5	4	3	4	1	1	2	2	5	5	3	3	5	3	5	3	2	3	3	4	4	1
36	1	4	5	5	4	1	4	4	1	1	2	5	5	4	4	5	4	3	2	5	1	4	1	1	3	1	4
37	1	5	3	4	4	3	2	1	4	3	5	5	3	4	1	5	5	2	5	5	2	3	3	2	1	3	3
38	4	4	1	5	4	4	1	4	1	3	3	1	5	3	5	3	4	5	2	5	2	4	1	1	4	5	2
39	1	5	5	2	1	5	2	3	5	2	4	2	1	4	4	3	3	3	5	5	3	2	1	3	5	4	5
40	4	4	1	5	2	4	2	2	2	2	5	5	5	5	5	5	4	2	2	5	3	4	3	1	5	4	5
41	4	5	4	3	3	2	2	4	4	1	2	5	2	4	2	5	2	1	5	5	2	3	1	5	4	4	5
42	4	4	4	4	4	1	1	4	4	1	4	2	4	5	3	2	4	5	2	5	3	4	1	2	3	2	3
43	1	5	5	4	1	1	4	1	4	4	4	3	5	5	5	5	1	2	2	5	4	2	3	1	1	5	1
44	1	3	4	4	5	4	4	4	1	2	1	5	2	4	1	5	4	3	5	3	2	1	1	3	4	3	4
45	4	4	5	4	2	2	1	4	4	5	2	1	3	4	5	3	4	3	2	3	4	4	2	3	5	2	2
46	4	5	5	4	3	4	3	2	2	3	3	5	5	5	5	5	3	1	2	5	2	3	3	2	4	4	5
47	2	4	4	2	1	2	1	4	2	4	5	1	3	4	4	5	4	5	2	3	2	3	3	2	3	4	4
48	4	5	3	4	5	4	3	5	4	2	4	5	5	5	3	5	5	2	5	5	3	4	1	1	5	4	2

الاجوبية العمال	R 01	R 02	R 03	R 04	R 05	R 06	R 07	R 08	R 09	R 10	R 11	R 12	R 13	R 14	R 15	R 16	R 17	R 18	R 19	R 20	R 21	R 22	R 23	R 24	R 25	R 26	R 27
49	4	4	5	5	1	5	4	5	2	2	2	2	4	4	4	4	4	3	1	3	5	1	3	4	4	3	5
50	1	5	4	3	4	3	1	2	5	2	4	2	3	4	1	5	3	4	2	3	3	4	1	1	5	2	1
51	1	5	4	4	4	4	3	3	5	4	4	3	5	3	5	3	2	5	5	2	4	2	4	1	4	1	3
52	3	5	5	2	1	1	1	1	4	3	3	5	4	4	4	5	4	2	5	2	2	3	4	5	3	4	1
53	1	4	1	1	3	2	2	1	4	1	4	5	5	4	2	5	4	5	2	3	5	4	1	1	4	3	5
54	4	4	4	4	2	1	3	4	1	4	4	1	3	5	5	3	3	1	2	2	3	2	1	4	5	5	4
55	4	5	5	5	1	1	2	4	1	1	3	2	5	4	4	4	4	5	5	5	3	3	1	1	5	3	5
56	4	4	4	5	3	2	4	4	4	2	5	5	1	4	1	3	4	3	5	2	3	4	4	1	4	4	4
57	4	5	5	4	4	4	2	3	2	1	4	5	2	5	5	5	3	3	2	2	2	4	4	1	3	1	5
58	4	4	2	5	3	4	1	3	5	5	4	1	5	4	4	5	4	3	5	3	4	2	1	3	4	4	4
59	5	5	4	2	1	1	3	2	5	1	1	5	5	5	2	5	4	1	5	2	3	3	2	3	4	4	3
60	4	3	5	4	3	3	4	4	4	1	2	5	3	4	5	5	2	5	2	3	3	4	4	1	5	5	5
61	2	5	3	1	1	5	1	4	5	1	3	1	5	5	1	4	5	3	5	2	3	2	3	2	5	2	5
62	4	5	4	4	3	4	3	4	1	2	5	5	5	4	5	4	5	5	2	3	3	4	2	5	4	4	4
63	1	5	5	3	4	2	1	2	2	3	4	2	2	4	5	5	2	3	4	2	2	2	4	1	3	4	3
64	1	4	4	5	1	5	3	5	5	2	4	3	5	4	2	5	3	5	2	3	4	4	2	3	5	1	2
65	4	3	4	5	2	5	1	5	4	2	3	5	5	5	5	3	5	2	4	2	3	3	4	5	4	2	4
66	4	4	4	5	5	5	4	1	2	4	5	2	2	4	3	5	5	5	4	3	3	2	4	1	2	4	5
67	3	4	5	4	1	5	1	4	5	4	4	5	3	4	1	3	2	4	4	2	3	4	2	2	4	2	5
68	4	4	1	2	2	3	4	4	5	5	2	5	5	4	5	5	3	4	4	2	2	1	4	1	4	5	4
69	4	4	4	5	1	1	3	2	4	2	3	2	5	4	4	3	4	5	4	3	3	4	2	4	2	4	1
70	4	5	4	2	4	3	2	4	1	2	4	5	1	4	3	4	5	3	3	2	3	2	4	1	4	4	5
71	4	2	5	1	1	4	4	4	4	3	4	3	3	5	2	5	2	4	3	2	5	3	2	4	2	1	5
72	2	4	5	3	4	2	5	5	2	1	3	5	5	4	5	3	3	5	4	3	3	3	3	1	3	3	3
73	4	5	4	5	1	3	1	1	4	1	4	1	5	4	5	4	5	4	3	2	2	2	4	4	5	1	2
74	4	4	5	4	4	1	4	4	4	1	4	1	5	4	1	3	1	3	4	2	3	1	3	2	5	4	4
75	4	5	4	1	1	5	2	1	5	4	2	1	5	4	4	5	5	1	3	2	5	4	3	2	3	2	5
76	2	4	5	1	5	5	4	1	4	4	5	5	3	5	5	5	2	3	3	4	3	2	1	1	4	3	5
77	4	3	4	4	3	1	1	4	1	1	4	5	5	4	5	5	5	3	4	3	2	4	2	2	5	5	4
78	4	4	5	5	2	4	3	2	4	3	4	5	5	5	2	3	3	1	3	3	3	4	4	4	2	2	5
79	4	2	3	4	4	5	4	5	2	1	4	2	2	4	5	2	2	4	4	3	5	2	3	2	4	5	3
80	2	5	5	5	1	3	4	5	4	3	2	5	5	5	2	4	4	5	3	4	3	3	3	2	3	3	5
81	4	4	5	4	4	2	4	5	4	3	1	1	3	4	5	3	1	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4
82	1	5	4	4	4	5	3	2	5	4	5	3	5	3	3	3	5	1	3	5	4	4	2	1	4	3	5
83	1	4	5	5	2	5	1	4	5	5	4	5	2	4	4	4	5	4	4	4	3	2	3	3	4	4	4
84	1	4	4	5	4	1	2	4	2	3	3	5	5	5	1	5	2	1	3	5	5	2	2	3	2	4	2
85	1	4	5	3	3	5	5	1	5	1	4	2	5	4	5	3	5	2	4	4	4	1	3	1	3	5	3
86	4	5	1	2	5	1	3	5	1	4	4	5	5	4	4	4	4	1	3	5	3	4	2	3	2	5	5
87	4	4	5	5	4	4	3	2	4	4	2	5	1	4	3	3	1	4	3	4	5	2	3	3	2	1	5
88	4	5	4	3	4	2	4	4	4	2	3	2	2	4	5	3	4	3	4	3	4	3	2	1	4	4	1
89	2	4	3	5	3	3	3	4	4	2	4	5	5	5	1	4	5	5	3	4	3	4	3	3	2	4	4
90	2	4	5	5	3	3	4	2	2	3	5	5	5	4	5	4	3	1	3	5	4	3	2	4	3	2	4
91	2	3	5	3	2	1	1	4	4	4	2	3	3	4	3	5	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	5
92	4	4	5	5	3	1	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	2	4	3	5	1	3	2	2	2	4	4
93	4	1	3	5	2	5	2	4	5	2	4	1	5	4	5	3	5	1	3	4	3	2	3	1	3	3	3
94	4	2	4	3	3	1	3	2	5	1	3	5	5	5	4	4	4	4	3	5	3	4	2	5	1	5	5
95	2	4	5	5	3	1	4	3	1	4	4	5	2	4	4	4	5	1	4	4	3	3	3	2	5	5	3
96	1	5	1	2	4	1	2	1	5	3	3	1	3	5	5	5	3	3	3	4	5	4	2	3	2	4	5

الاجوبية العمال	R 01	R 02	R 03	R 04	R 05	R 06	R 07	R 08	R 09	R 10	R 11	R 12	R 13	R 14	R 15	R 16	R 17	R 18	R 19	R 20	R 21	R 22	R 23	R 24	R 25	R 26	R 27
97	5	5	4	1	3	1	3	5	5	4	5	3	5	4	5	5	4	2	3	3	3	2	2	1	5	4	4
98	4	4	5	3	3	2	4	3	2	4	2	5	5	5	1	5	1	1	4	4	5	2	3	3	3	4	5
99	4	5	4	5	5	1	4	5	3	1	3	2	3	4	3	4	4	3	3	4	3	2	2	3	2	4	2
100	4	4	4	5	4	4	5	2	5	1	4	5	5	5	1	4	3	1	3	3	3	2	1	1	4	5	3
101	4	5	5	3	2	1	3	3	3	3	4	3	2	4	4	4	1	2	4	1	3	5	2	2	2	4	5
102	5	4	4	4	3	1	1	5	4	5	4	5	5	4	4	5	2	1	4	3	4	3	2	3	5	1	4
103	5	4	5	5	4	1	4	2	4	1	3	5	2	4	5	4	3	4	4	3	4	5	2	2	1	3	5
104	4	5	4	4	3	3	1	3	1	4	5	5	3	4	4	5	2	1	3	3	1	2	2	1	4	5	3
105	4	4	4	3	4	1	4	2	5	3	2	3	5	4	3	5	1	3	4	2	3	5	4	4	2	2	1
106	4	4	4	5	2	2	2	4	3	4	3	5	5	4	4	5	2	1	4	3	3	4	2	1	3	4	5
107	4	4	5	12	3	2	4	3	2	4	4	5	5	4	2	4	3	4	4	4	4	2	5	3	3	4	3
108	4	5	4	5	5	2	3	4	4	3	5	2	3	4	4	5	3	1	3	3	4	5	2	2	1	3	4
109	4	5	3	3	4	3	4	2	4	4	1	5	5	4	3	4	1	2	4	1	4	1	1	2	5	5	5
110	4	4	5	2	3	2	3	3	3	5	3	1	5	5	4	4	2	5	3	3	3	2	5	3	3	4	2
111	2	4	4	1	5	1	1	2	4	4	4	5	5	4	1	5	5	1	1	4	1	1	1	1	2	4	5
112	3	4	2	3	4	1	3	4	4	3	2	3	3	4	4	4	2	5	5	3	4	5	2	2	5	5	3
113	3	3	4	5	3	1	4	4	1	3	5	5	5	4	4	5	1	5	4	4	3	1	4	1	1	3	5
114	1	4	4	5	3	1	3	3	2	3	5	5	2	5	3	5	4	2	1	3	4	5	2	3	4	1	4
115	5	5	5	3	3	3	2	4	2	4	3	3	4	4	5	4	3	5	5	4	4	5	1	3	3	4	5
116	4	2	5	4	3	1	1	1	2	4	5	5	5	4	2	4	2	1	3	3	3	3	5	2	3	5	4
117	4	4	4	3	4	3	3	2	4	1	5	1	5	4	4	5	2	5	5	4	4	5	1	2	2	4	4
118	4	4	1	5	5	5	4	3	4	3	3	5	1	3	4	4	1	1	3	3	1	1	4	5	4	4	4
119	4	4	5	1	3	4	3	5	3	1	4	5	5	5	5	3	3	5	5	4	3	4	5	1	1	4	3
120	4	5	4	5	2	5	4	2	5	5	5	3	5	4	3	2	4	2	5	1	4	3	4	2	5	5	5
121	4	4	4	5	3	2	3	3	5	3	2	5	3	5	1	4	2	4	5	3	4	2	1	1	3	5	4
122	4	4	4	5	1	1	1	4	1	1	4	5	5	4	4	5	1	2	3	1	3	3	5	3	3	2	4
123	3	5	3	3	5	1	3	3	2	1	3	1	5	4	4	5	4	1	5	3	4	5	1	1	2	4	5
124	5	4	5	2	4	2	4	4	2	4	4	5	2	4	4	4	2	5	5	4	1	1	4	2	5	4	3
125	4	4	5	3	3	5	3	1	4	2	2	5	3	4	4	4	3	4	5	3	2	3	5	2	2	1	4
126	4	5	4	3	4	3	2	4	3	5	4	3	5	4	2	5	1	1	3	3	3	2	2	4	4	4	2
127	2	4	4	4	4	1	4	3	5	5	2	2	2	5	4	3	2	2	3	1	3	5	4	2	1	3	4
128	4	4	5	5	3	1	3	1	5	2	3	5	5	4	1	5	4	2	5	4	4	2	1	1	5	5	4
129	4	4	4	2	4	5	4	2	3	5	4	5	2	2	3	5	1	3	1	2	3	3	2	2	5	4	4
130	4	2	4	5	3	5	3	4	4	1	4	3	5	4	5	5	4	1	3	3	1	2	4	1	2	4	5
131	1	4	5	3	2	3	4	4	4	2	4	1	5	5	4	5	2	5	5	4	2	5	1	4	4	5	4
132	4	4	5	5	1	1	4	3	1	3	3	5	1	4	5	5	4	4	3	3	3	3	5	2	3	4	4
133	5	4	5	5	3	4	4	2	3	1	5	5	2	4	5	5	5	3	3	2	3	5	1	2	5	2	4
134	4	5	4	4	4	1	3	2	2	4	5	3	4	5	1	5	2	5	3	4	3	2	3	4	2	5	1
135	4	4	4	3	2	3	4	2	5	1	1	5	3	4	4	5	2	5	5	4	1	4	3	2	4	4	3
136	1	5	4	4	3	1	2	4	2	1	4	5	5	1	4	3	4	4	5	3	3	1	3	1	1	4	4
137	4	4	4	5	4	5	2	4	4	5	4	5	4	4	2	5	4	3	3	2	3	5	5	4	5	3	3
138	1	5	4	3	4	2	2	3	4	5	2	2	5	4	4	4	5	5	5	5	3	2	2	3	2	4	2
139	4	4	3	3	4	1	2	1	2	5	4	3	3	5	4	4	4	5	3	5	4	3	5	5	5	4	4
140	1	4	4	5	3	2	2	1	4	2	3	5	5	4	1	5	2	1	5	5	1	5	4	5	2	5	5
141	1	5	4	1	5	1	4	4	4	4	5	5	3	4	5	5	1	5	3	5	2	2	1	1	4	5	4
142	3	3	5	2	2	2	3	1	1	4	4	1	1	5	4	5	4	4	5	5	3	3	5	4	3	1	4
143	2	4	3	5	3	4	4	3	5	1	3	3	4	4	1	3	2	5	5	5	4	5	1	3	5	3	4
144	4	4	4	3	2	3	4	4	5	2	3	5	2	4	3	4	3	5	5	5	3	2	2	1	1	2	4

الاجوبية العمال	R 01	R 02	R 03	R 04	R 05	R 06	R 07	R 08	R 09	R 10	R 11	R 12	R 13	R 14	R 15	R 16	R 17	R 18	R 19	R 20	R 21	R 22	R 23	R 24	R 25	R 26	R 27
145	5	4	4	4	3	4	4	2	2	3	3	5	5	4	4	4	1	2	3	1	3	5	5	5	3	5	1
146	4	4	5	2	5	1	2	3	3	3	3	5	4	5	2	4	4	1	5	5	4	5	3	2	3	4	5
147	4	5	4	4	3	1	5	5	4	1	4	2	2	3	4	5	2	4	3	3	2	3	3	3	5	4	4
148	2	5	4	4	4	3	2	1	4	4	3	3	3	5	1	4	2	3	3	2	4	5	1	1	4	5	5
149	3	4	4	3	4	5	2	2	1	1	4	5	5	4	5	5	1	1	5	3	3	5	2	5	2	5	2
150	4	4	4	3	4	2	2	3	2	5	4	5	3	4	3	3	5	3	5	2	4	3	1	3	5	4	3
151	2	5	4	5	3	3	2	5	3	1	5	1	4	5	4	5	2	1	5	5	2	4	4	1	5	4	5
152	3	3	3	2	3	1	2	2	5	5	2	4	1	4	3	4	5	5	5	3	4	5	5	3	1	1	4
153	2	4	4	2	3	2	2	4	5	1	3	3	5	4	3	4	2	1	5	5	4	2	5	2	3	3	4
154	1	4	4	5	3	1	3	3	2	3	5	5	4	2	2	5	5	5	5	3	4	3	2	1	2	4	4
155	1	5	4	3	1	5	4	5	4	5	4	5	3	5	4	5	1	3	5	2	4	5	5	4	4	5	1
156	4	4	4	4	5	1	2	1	4	2	2	1	5	4	3	5	2	3	5	2	2	3	3	3	5	4	5
157	4	2	5	3	3	5	2	2	3	4	4	2	2	5	4	4	5	1	5	3	4	5	3	1	4	2	4
158	1	4	5	1	2	2	4	2	4	1	2	5	1	5	1	4	5	2	5	5	3	2	5	1	4	1	3
159	4	5	4	5	2	3	2	4	1	3	1	3	3	4	4	4	1	1	4	3	4	5	5	2	1	4	2
160	4	3	4	5	4	5	2	1	2	3	4	4	4	4	4	3	5	3	5	2	4	2	2	4	4	5	5
161	1	5	4	2	5	1	3	2	5	4	3	5	2	4	2	5	5	1	4	3	2	3	5	2	5	4	4
162	5	4	4	5	3	1	2	3	3	4	5	2	5	5	5	5	3	4	2	3	4	4	2	3	2	4	4
163	4	3	4	3	4	4	2	1	4	1	3	1	4	4	3	2	1	3	4	2	4	2	5	2	4	5	5
164	1	2	5	2	4	1	2	4	2	2	3	4	2	5	1	5	5	5	2	5	4	5	5	1	3	4	3
165	5	3	4	4	4	4	2	3	4	4	5	3	5	4	4	4	2	1	4	5	4	2	2	4	5	5	5
166	4	3	4	5	3	3	3	2	3	1	4	5	3	4	3	5	5	5	2	5	2	4	2	4	1	4	1
167	5	5	4	2	5	2	3	5	4	5	2	5	4	4	3	5	5	3	4	2	4	2	3	4	5	5	5
168	4	4	5	3	4	4	2	3	4	5	5	3	5	4	1	3	5	5	2	5	5	3	4	4	3	1	5
169	2	3	4	3	2	5	2	2	1	1	2	5	3	5	4	4	5	1	4	5	5	2	2	4	1	4	4
170	2	4	3	2	2	2	3	4	2	4	4	1	4	4	2	4	5	5	4	3	5	3	1	1	4	3	3
171	2	5	4	4	3	5	3	3	3	2	4	1	4	4	4	4	5	1	2	5	2	2	4	4	4	4	4
172	5	4	4	1	1	4	3	2	4	1	3	5	5	4	1	5	5	3	5	5	5	3	2	2	5	2	2
173	3	4	2	4	3	1	2	4	5	4	3	3	3	4	5	4	5	1	4	5	5	4	3	4	1	4	1
174	1	4	3	3	4	4	3	1	5	5	4	5	4	5	3	5	3	4	5	4	5	5	2	1	4	5	3
175	4	3	4	4	4	2	2	4	2	2	5	4	2	4	4	5	5	2	4	5	5	3	1	4	5	5	5
176	4	4	5	3	5	1	4	2	3	1	3	4	5	4	4	4	4	1	4	4	2	2	2	4	2	4	4
177	1	5	1	2	2	1	4	3	3	3	3	2	3	4	4	4	4	2	4	2	5	3	5	2	5	2	4
178	4	4	4	3	3	1	3	2	3	5	4	3	5	4	2	5	3	1	4	2	5	1	4	2	3	5	3
179	5	3	5	4	2	3	4	2	4	1	4	5	5	4	5	3	5	4	4	4	5	2	1	1	1	5	1
180	4	2	5	3	5	3	2	5	2	2	2	3	2	5	3	5	2	1	1	4	5	3	4	3	3	4	4
181	4	4	4	2	3	2	3	3	3	4	4	4	1	3	5	5	4	2	5	1	2	1	4	2	4	5	2
182	4	5	4	2	3	1	4	2	4	3	2	2	3	4	4	4	4	1	4	4	2	4	2	2	4	4	4
183	4	4	3	3	5	3	2	3	3	1	4	3	5	4	1	4	3	1	4	4	5	2	2	1	2	2	5
184	3	4	5	2	4	2	3	3	4	1	4	5	4	4	3	5	3	2	3	5	5	3	5	3	4	3	3
185	4	4	4	4	2	2	2	4	2	2	3	5	3	4	2	4	3	1	1	4	5	5	2	2	1	5	5
186	2	5	4	4	3	1	3	2	5	5	5	3	5	5	5	4	4	2	1	1	5	2	4	2	4	4	4
187	2	4	5	3	4	1	3	3	3	3	5	5	2	4	3	5	4	4	4	4	5	3	2	2	3	5	5
188	2	5	4	2	3	5	2	4	4	4	2	2	2	1	5	5	3	1	1	4	2	5	4	1	5	3	2
189	2	4	4	3	5	1	3	4	1	1	4	4	5	4	4	4	4	2	4	1	2	4	3	2	4	1	3
190	1	3	5	2	4	3	2	2	2	3	3	4	3	2	4	3	2	1	3	3	5	3	3	3	4	4	5
191	1	4	3	2	3	4	3	3	5	2	2	2	5	5	5	5	4	3	1	5	5	1	4	1	5	5	4
192	1	4	4	5	1	1	2	3	5	5	3	3	4	4	4	5	5	5	1	4	5	3	5	2	4	5	4

الاجوبية العمال	R 01	R 02	R 03	R 04	R 05	R 06	R 07	R 08	R 09	R 10	R 11	R 12	R 13	R 14	R 15	R 16	R 17	R 18	R 19	R 20	R 21	R 22	R 23	R 24	R 25	R 26	R 27
193	1	2	5	3	2	5	4	2	3	3	4	4	5	4	3	5	3	2	1	1	2	3	2	2	4	2	5
194	4	4	3	3	3	2	2	1	4	1	3	4	3	4	5	4	4	1	2	5	4	2	4	4	1	4	4
195	2	4	5	2	4	5	2	5	2	5	2	1	2	5	5	5	3	5	1	2	3	3	2	1	5	3	5
196	1	4	4	4	4	1	2	4	3	3	4	4	5	4	5	3	4	5	4	1	4	2	2	2	3	4	3
197	3	4	4	3	2	2	4	5	5	1	2	5	1	4	4	4	4	4	4	2	2	3	2	1	4	5	2
198	4	5	5	2	4	3	2	2	4	2	5	2	5	4	5	5	2	1	1	5	3	2	2	1	4	4	1
199	4	4	4	1	3	4	4	3	1	3	2	4	3	5	3	5	5	2	1	1	4	4	2	4	4	5	4
200	1	3	5	1	4	1	2	3	4	5	4	5	4	4	5	3	5	4	2	4	3	2	2	1	3	4	4
201	4	2	4	2	3	1	2	4	4	1	3	3	5	4	3	5	4	2	1	1	4	5	2	2	5	5	3
202	4	3	5	4	4	3	3	4	2	5	4	2	1	4	4	4	2	1	1	2	2	2	2	2	1	4	5
203	4	4	5	1	2	5	4	5	4	3	3	1	2	5	3	5	2	1	5	3	1	2	1	1	1	2	4
204	5	3	5	2	3	5	2	1	4	1	1	4	5	4	4	4	5	3	3	4	3	3	4	4	3	5	5
205	4	4	3	5	4	1	4	2	3	4	2	3	4	4	5	4	5	4	5	4	3	5	5	5	5	4	2
206	2	4	1	3	1	4	2	3	5	3	4	5	4	5	5	4	1	3	3	1	3	1	5	4	2	4	4
207	1	3	3	1	3	2	1	3	4	1	3	5	5	2	2	5	2	3	5	3	1	5	1	5	5	3	4
208	4	4	2	5	2	5	4	4	2	2	2	2	2	5	5	4	5	4	3	1	3	2	5	2	2	5	3
209	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	3	4	5	5	5	5	1	1	3	4	5	2	2	5	5	4
210	4	3	3	3	3	1	2	2	3	3	4	5	4	4	3	5	5	4	5	4	3	1	5	1	5	5	5
211	5	4	5	1	3	2	4	3	5	1	3	1	3	4	5	4	5	3	3	1	1	5	2	2	1	4	3
212	4	5	5	4	4	1	4	3	5	3	3	3	2	5	4	4	5	4	3	3	3	3	4	5	5	4	4
213	1	4	5	4	4	1	3	4	2	4	3	4	3	4	5	4	2	3	5	3	4	5	5	5	4	2	2
214	5	4	5	2	2	5	2	2	3	1	4	5	5	5	2	5	5	2	1	1	3	2	1	2	2	1	3
215	4	4	4	5	3	4	4	1	3	3	2	3	3	4	4	5	1	1	5	3	1	3	2	2	4	5	4
216	5	3	5	1	4	3	2	3	4	5	4	5	1	4	1	5	5	2	5	3	4	5	4	1	2	4	1
217	4	4	3	3	3	5	3	5	4	1	3	2	1	5	3	5	5	3	5	3	3	3	5	2	4	3	3
218	4	5	4	2	2	1	2	2	1	5	5	4	5	4	5	4	5	1	5	1	4	1	5	4	4	5	4
219	5	4	1	5	5	2	2	3	2	1	4	5	4	4	5	4	2	4	5	3	1	5	2	1	1	5	5
220	4	3	5	2	4	1	2	4	3	4	2	1	5	5	2	4	5	2	1	3	3	2	2	2	4	4	3
221	2	4	4	1	2	2	2	4	4	1	4	4	3	5	5	5	5	4	5	1	4	3	4	4	3	3	1
222	1	4	4	4	3	1	3	2	5	4	3	2	5	4	1	5	5	1	5	3	4	5	1	5	4	2	2
223	1	2	4	5	1	2	3	3	2	5	3	3	3	5	5	4	4	3	5	3	1	2	3	1	2	5	3
224	1	4	2	3	3	3	3	4	5	4	3	4	1	4	4	4	5	2	5	3	3	5	2	4	4	4	4
225	1	3	4	5	2	4	3	5	3	1	2	4	5	4	5	4	2	3	1	3	3	2	3	1	3	3	1
226	4	4	4	2	4	2	3	2	4	2	4	5	3	5	5	4	4	1	5	1	3	3	1	3	3	4	3
227	4	4	5	5	4	1	2	3	4	3	2	2	5	4	5	5	4	3	5	3	1	1	4	3	2	5	4
228	1	2	3	2	3	5	5	3	2	4	5	5	3	5	5	4	4	2	5	1	4	4	1	1	2	4	4
229	4	4	5	5	4	3	2	4	3	1	3	4	4	4	5	5	2	3	1	3	3	5	5	2	5	3	5
230	4	5	5	1	2	1	3	2	5	3	3	1	5	2	3	5	4	1	5	3	3	3	2	1	1	2	2
231	2	3	4	4	5	4	2	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	2	5	1	4	3	5	3	5	5	3
232	1	4	2	1	3	5	3	1	4	3	2	3	1	4	1	4	2	3	5	5	1	4	1	3	4	3	3
233	1	4	5	3	5	1	2	5	1	3	3	5	5	5	4	4	2	1	1	3	3	2	3	1	2	5	2
234	4	3	4	2	5	5	2	5	5	1	4	4	2	4	2	5	4	1	3	1	2	5	3	3	3	3	1
235	4	5	1	1	2	1	2	2	2	2	3	5	1	4	5	4	2	3	5	4	3	3	1	5	5	4	5
236	4	4	4	5	1	1	3	4	4	5	2	2	3	5	4	5	2	4	3	4	5	1	4	3	5	5	4
237	1	3	2	4	3	5	3	3	4	5	3	3	5	4	1	4	3	2	1	1	5	5	4	1	2	3	3
238	2	4	4	1	5	3	2	3	4	1	3	4	1	4	5	2	3	5	3	4	2	2	4	2	4	5	2
239	1	5	3	5	2	1	3	3	2	3	5	5	5	1	5	4	2	1	5	1	1	5	1	1	3	2	4
240	1	4	5	5	5	3	4	4	5	2	2	1	4	4	4	5	2	1	3	4	3	5	5	3	3	3	3

الاجوبية العمال	R 01	R 02	R 03	R 04	R 05	R 06	R 07	R 08	R 09	R 10	R 11	R 12	R 13	R 14	R 15	R 16	R 17	R 18	R 19	R 20	R 21	R 22	R 23	R 24	R 25	R 26	R 27
241	3	3	2	3	5	2	2	1	3	1	2	2	5	4	3	5	4	1	1	4	3	2	1	3	4	3	2
242	5	4	5	1	3	1	3	5	4	3	2	4	3	5	5	4	2	3	3	4	5	4	3	3	3	5	1
243	4	4	5	3	3	1	1	3	1	3	4	5	4	4	5	4	2	4	4	1	2	3	3	1	4	4	5
244	4	3	4	2	3	4	3	5	4	1	3	3	1	2	5	4	3	2	3	4	3	1	3	5	2	3	3
245	5	4	1	1	4	5	2	4	2	3	2	5	5	4	5	5	1	1	1	4	5	5	5	1	1	4	3
246	4	3	4	2	4	3	3	3	2	1	4	2	2	5	1	4	2	5	3	4	2	2	3	5	3	5	4
247	1	4	4	4	3	5	1	4	5	2	4	4	3	4	5	4	4	3	4	1	3	3	3	1	4	2	4
248	2	4	4	1	2	1	2	4	5	4	2	5	5	4	5	4	2	4	3	4	5	5	1	2	4	5	2
249	4	3	3	4	3	2	2	2	3	4	5	3	1	5	5	5	4	4	3	4	1	3	2	5	3	3	5
250	5	2	5	5	1	3	3	4	4	1	2	4	5	4	4	4	2	1	3	4	2	3	4	1	4	3	3
251	5	5	5	1	5	1	4	5	4	3	3	5	2	5	1	5	4	2	4	1	5	4	2	4	4	5	1
252	4	4	4	3	4	1	3	2	1	1	4	2	3	1	4	4	4	3	3	4	2	1	3	3	2	5	2
253	2	5	2	2	4	3	5	1	5	3	4	4	4	4	5	4	2	3	4	4	5	3	5	1	5	3	4
254	1	3	4	5	3	2	3	3	5	1	4	5	5	3	4	5	4	4	5	4	1	2	1	1	5	5	3
255	1	4	5	3	2	5	2	4	2	4	2	3	1	5	3	4	2	1	3	1	2	2	2	2	2	4	5
256	1	3	4	1	4	1	3	4	2	4	5	4	5	5	1	4	4	5	2	4	5	5	1	3	4	2	4
257	3	2	5	2	3	2	2	3	2	5	4	5	2	4	4	4	2	3	2	2	5	2	3	1	5	3	5
258	1	5	1	4	4	2	3	4	3	1	2	2	5	2	2	4	4	3	2	4	2	3	1	5	2	4	1
259	1	3	5	1	3	2	2	5	5	3	3	5	1	5	1	4	4	1	4	1	5	4	5	5	1	5	3
260	1	4	1	3	4	1	3	5	2	1	5	1	4	5	5	5	4	2	2	2	5	1	1	3	3	1	3
261	2	3	4	5	4	3	2	3	5	3	3	3	2	5	4	4	4	4	3	4	2	5	3	3	3	4	2
262	4	5	3	1	4	1	3	4	3	1	4	4	4	4	5	4	2	1	4	2	5	2	5	1	4	4	4
263	5	4	4	2	1	1	1	4	1	1	4	5	5	5	1	4	4	4	2	1	5	3	3	3	5	3	2
264	4	4	4	1	5	2	2	2	5	3	2	3	1	4	4	3	4	4	4	2	2	3	5	5	5	5	2
265	1	3	4	3	3	4	3	5	3	3	3	4	5	3	5	5	2	1	3	4	3	4	1	1	5	3	1
266	1	5	5	3	2	2	3	1	4	1	3	5	3	4	5	5	4	3	2	2	5	3	5	3	2	5	4
267	4	4	4	1	4	3	2	3	4	5	2	2	2	5	5	5	4	2	3	1	2	1	3	1	3	2	3
268	4	4	5	4	3	1	3	4	2	2	4	4	5	4	1	3	4	4	3	4	5	5	5	5	2	4	3
269	4	4	4	5	5	1	3	5	3	5	2	5	2	4	4	5	1	3	2	4	4	3	1	3	1	4	2
270	2	5	4	1	2	2	3	4	4	1	3	2	1	5	5	5	2	1	3	2	2	2	3	5	5	3	5
271	1	4	2	3	5	1	1	2	2	3	4	1	3	4	4	4	4	4	5	1	3	3	4	3	3	4	2
272	4	3	4	3	3	1	2	3	3	3	3	5	1	5	1	4	2	3	2	4	4	3	3	5	3	5	4
273	2	4	4	3	2	2	2	4	1	1	5	3	2	4	5	3	4	2	3	3	2	2	5	2	4	5	5
274	1	5	5	1	4	3	3	1	5	3	2	3	1	5	5	4	2	4	4	2	3	3	3	2	5	2	1
275	4	5	4	3	4	2	3	4	2	4	4	4	5	5	2	4	4	3	2	1	4	3	1	3	5	4	2
276	3	4	5	3	1	1	3	4	5	4	2	2	3	5	1	4	4	3	3	3	2	1	5	1	1	5	3
277	4	5	4	2	5	4	1	3	5	1	3	5	4	4	3	3	2	4	4	3	3	4	4	5	5	4	2
278	5	2	5	1	4	2	2	5	2	1	2	3	5	3	4	4	4	5	5	2	4	2	2	3	2	4	4
279	4	2	4	3	3	2	2	5	4	2	5	5	2	5	5	4	5	4	4	4	2	5	4	2	3	5	3
280	1	5	1	3	1	1	3	5	4	3	4	3	1	5	1	4	4	3	3	3	3	3	5	5	3	3	2
281	2	4	5	1	2	4	1	2	2	3	3	5	5	4	5	4	2	1	2	2	4	2	1	3	3	4	1
282	5	4	4	2	5	2	3	4	5	1	4	2	3	5	5	5	3	2	4	5	4	4	3	3	5	2	4
283	4	5	4	1	5	1	2	3	1	4	2	3	2	4	1	4	3	2	3	4	2	3	4	3	1	5	1
284	1	4	3	2	4	2	2	4	4	2	5	5	5	5	5	4	2	3	2	3	3	1	5	3	3	4	3
285	1	4	5	3	4	1	2	4	4	3	3	3	4	4	5	5	3	2	3	3	3	5	2	1	4	4	2
286	4	5	4	1	2	2	3	4	3	1	4	1	1	5	2	5	2	2	3	2	4	2	5	3	3	5	4
287	3	3	4	4	4	4	3	2	3	1	3	2	1	4	5	5	1	5	4	3	2	3	3	3	3	4	3
288	2	5	5	3	4	2	2	3	5	4	5	5	2	4	3	5	2	5	2	4	1	2	5	2	5	3	2

الاجوبية العمال	R 01	R 02	R 03	R 04	R 05	R 06	R 07	R 08	R 09	R 10	R 11	R 12	R 13	R 14	R 15	R 16	R 17	R 18	R 19	R 20	R 21	R 22	R 23	R 24	R 25	R 26	R 27
289	4	4	3	3	2	1	2	5	5	3	4	4	3	4	5	3	3	3	3	3	3	4	3	5	2	2	1
290	2	4	5	1	4	2	4	1	2	2	2	3	5	5	4	3	2	3	4	2	4	1	2	3	3	4	5
291	1	5	1	2	4	3	3	5	4	4	2	2	2	4	5	3	2	1	3	2	3	5	2	3	1	5	4
292	4	4	5	2	5	4	3	3	1	3	2	3	5	5	5	5	2	2	2	3	2	2	2	3	3	4	3
293	4	5	4	1	4	2	2	4	5	1	3	5	3	4	5	3	2	2	3	3	4	3	1	3	4	5	2
294	2	5	4	5	2	1	3	4	5	5	4	3	5	4	5	3	2	3	4	1	5	2	4	5	3	4	4
295	2	4	5	2	4	5	2	3	3	2	2	2	3	5	1	2	2	2	3	3	5	4	1	5	5	2	1
296	1	3	4	3	3	4	3	4	3	2	3	3	1	4	3	3	3	4	2	2	4	1	4	3	2	4	3
297	1	2	2	3	4	2	1	5	4	1	5	4	3	4	4	3	1	2	3	5	3	3	1	1	3	4	1
298	1	4	5	1	2	3	4	5	4	2	2	5	2	3	5	4	2	3	4	4	2	2	2	5	5	3	1
299	5	5	3	4	4	1	3	3	2	4	5	3	4	4	5	3	3	1	3	3	4	4	2	5	5	5	2
300	4	4	5	5	4	5	3	1	3	1	5	5	1	5	5	3	5	5	2	4	5	2	4	3	5	2	4
301	4	2	2	1	2	2	2	4	1	3	2	3	3	4	1	4	2	2	3	4	5	3	2	5	3	4	2
302	5	5	1	3	5	3	3	3	2	1	3	5	2	5	3	1	1	1	3	3	4	5	2	3	3	3	5
303	4	4	3	3	3	3	1	2	3	1	5	2	5	5	4	4	4	2	2	3	4	1	3	2	2	5	3



Industrie



Silos

L'entreprise réalise des silos aux dimensions spécifiées par le client.

Silos ciments

capacité	15 tonnes	22 tonnes	40 tonnes	66 tonnes
hauteur totale	3200	3700	6000	8900
diamètre utile	2500	2500	3600	4000
hauteur	1900	1900	1900	1900
largeur utile				
diamètre utile	400	400	500	500

Silos agro-alimentaires

blé et autres		farine et semoules				
capacité	15 tonnes	22 tonnes	40 tonnes	66 tonnes	126 tonnes	13800 tonnes
hauteur totale	3200	3700	6000	8900	12600	13800
diamètre utile	2500	2500	3600	4000	5000	6000
hauteur	1900	1900	1900	1900	1900	1900
largeur utile						
diamètre utile	400	400	500	500	600	600

Coffrage métallique



tableaux, banches, modules

Equipements industriels divers



Briqueterie, diversifié

capacité	hauteur totale	diamètre utile	hauteur	diamètre utile
10	3000	2500	1900	2500
15	3700	2500	1900	2500
22	4400	3600	1900	3600
40	6100	4000	1900	4000
66	8800	4000	1900	4000
126	12600	5000	1900	5000
13800	13800	6000	1900	6000



Station de concassage



Pneumatique

Cuves enterrées
Cuves sur skids
Cuves surélevées
Réservoirs
Bacs de stockage



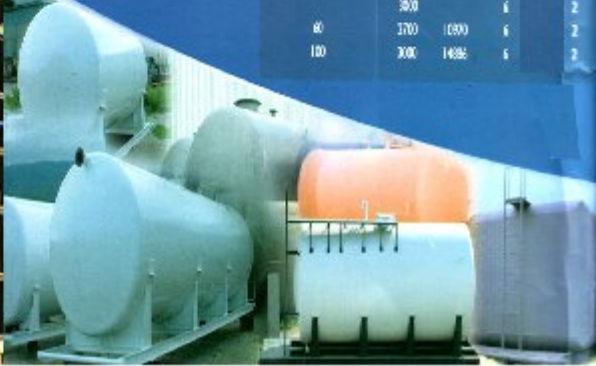
Cuverterie



Cuves standard

capacité (m³)	hauteur totale (mm)	diamètre utile (mm)	hauteur (mm)	diamètre utile (mm)
2	1200	1500	400	1500
3	1200	1700	400	1700
5	1400	1810	500	1810
	1500	1900	600	1900
10	1900	2400	600	2400
15	1900	2800	600	2800
20	2500	2800	600	2800
30	2500	3400	600	3400
40	2700	3400	600	3400
	3000	3400	600	3400
50	2700	4000	600	4000
	3000	4000	600	4000
80	3700	4500	600	4500
100	3000	4800	600	4800

Transporteur



CR METAL
Société de construction métallique

GROUPE ENCC
spa. au capital de 100.000.000 DA

RÉALISE VOS AMBITIONS

CR METAL met à votre disposition :

- Son capital d'expérience [50 années]
- Ses capacités de production (plus 5000 T / AN)
- Son savoir-faire [des centaines de projets réalisés à travers tout le territoire national]
- Sa stratégie d'écoute client à travers son système de management de la qualité ISO 9001 : 2000 (certifié par SGS)

certifié par SGS

CR METAL est spécialisée dans l'étude, la fabrication et le montage à la demande et sur plan des produits métalliques dans les domaines:

Charpente : hangars, bâtiments, ossatures industrielles,

Coudroiseries : citernes, réservoirs, bacs de stockage pour eau carburant et produits chimiques.

Equipements industriels divers : éléments de briqueteries (wagons, tôle de four, sas, et balancelles) de semouleries, silos, transporteurs, bacs pour la pétrochimie ...

Serrurerie : portails, escaliers, menuiserie métallique

Cofrage métallique : habitats, travaux publics

Nos principaux clients :

- Sonatrach
- Naftal
- MDN
- MITSUBITCHI
- SARPI / Italie
- EUROJAPAN

Nos références :

- Aéroport
- Charpentes
- Semoulerie minoterie
- Salle Oms
- Ecole
- Batterie de silos

Société de construction métallique
GROUPE ENCC
130, avenue KRITLI Mokhtar
BP n°01 BLIDA (09000)
Tél.: 025 41 29 18 + 19 (st)
025 41 29 92 (commercial)
025 41 44 18 (appros)
FAX: 025 41 32 86
e-mail : crmetal@wfsal.dz

Charpente

Batiments standards

	largeur	hauteur	longueur	travée
BT 15 M	15	6	à la demande	6
BT 20 M	20	6	à la demande	6
BT 24 M	24	6	à la demande	6
BT 28 M	28	6	à la demande	6
BT 30 M	30	6	à la demande	6

L'entreprise réalise des bâtiments aux dimensions spécifiées par le client.

CR METAL SOCIETE DE CONSTRUCTION METALLIQUE

Politique et Engagement de

CR METAL

سياسة و التزم

La concurrence industrielle à laquelle nous nous soumettons, et notre ambition de développement, nous imposent d'évaluer constamment afin d'être compétitif et de satisfaire en tous points nos clients.

La **CR METAL BLIDA** a l'ambition de mettre une véritable politique de développement axée à une gestion orientée client reposant sur la préservation et le développement des compétences pour la recherche de la performance et de l'amélioration continue.

Les principaux objectifs sont :

- ❖ Système de vente client ;
- ❖ Plan de formation de son personnel ;
- ❖ Plan de développement informatique ;
- ❖ Plan de rénovation de ses équipements ;
- ❖ Développement de nouveaux produits ;
- ❖ Mise en place d'une nouvelle organisation ;
- ❖ Réalisation du programme d'hygiène et sécurité.

Notre système de management de la qualité est déjà certifié selon le référentiel ISO 9001:2000, fort de cette expérience et dans l'esprit de l'amélioration continue et afin d'assurer l'engagement de son personnel, CR METAL BLIDA s'engage dans l'implémentation d'un système de management de la santé et sécurité au travail.

Les principes objectifs sont :

- ❖ Assurer la satisfaction de nos clients et développer une relation de partenariat ;
- ❖ Encourager la recherche et le développement au sein de l'entreprise ;
- ❖ Assurer la formation et la polyvalence ;
- ❖ Mettre en place, entretenir et améliorer le système de management qualité, de santé et sécurité au travail ;
- ❖ Développer des relations de partenariat avec nos fournisseurs ;
- ❖ Développer et mettre en œuvre des programmes afin d'atténuer, voire éliminer les risques identifiés et évalués dans nos activités et nos projets ;
- ❖ Développer et mettre en œuvre des plans et des programmes d'information, de sensibilisation et de formation en direction des employés et quand cela est nécessaire des autres parties intéressées ;
- ❖ Instaurer un processus de consultation et de communication du personnel centré sur toutes les informations pertinentes concernant sa santé et sa sécurité.

La direction générale s'engage à planifier, à diriger et à revoir si nécessaire, les activités relatives à la réalisation des objectifs qualité, santé et sécurité au travail et à fixer les moyens réalisables et réalisables à l'atteinte de ces objectifs.

Tous ces points sont des axes de progrès déployés par CR METAL en vue d'atteindre la qualité totale et de faire bénéficier ses clients.

Pour pouvoir répondre à ces différents enjeux CR METAL a décidé d'implémenter un système de management de la qualité et santé sécurité au travail selon le référentiel ISO 9001 Version 2000 et la spécification OHSAS 18001 : 1999

Je désigne Monsieur **Ahlu FARA** comme Responsable de la Qualité et de la santé et de la sécurité au travail afin de développer les processus d'amélioration continue pour :

- ❖ S'assurer également de la bonne compréhension et application par nous tous des dispositions prises ;
- ❖ Contrôler la bonne application et s'assurer de la mise en œuvre des actions correctives ;
- ❖ Animer et coordonner les actions visant à mettre en œuvre notre politique Qualité Santé Sécurité ;
- ❖ Rechercher et promouvoir et nous proposer toutes actions visant à l'amélioration de notre système de Management de la Qualité et de la santé et sécurité au travail ainsi que l'amélioration des conditions d'hygiène et de sécurité des travailleurs.

Pour cela la direction générale de la **CR METAL BLIDA** s'engage à :

- ❖ Permettre à chaque membre de son personnel de se former dans les différents domaines qui le concernent ;
- ❖ Encourager l'innovation, le goût d'entreprendre et la recherche de la polyvalence ;
- ❖ Mettre les moyens financiers et matériels pour atteindre les objectifs fixés ;
- ❖ S'assurer que les besoins et les attentes des clients soient respectés ;
- ❖ Instaurer au sein de nos équipes un climat de confiance, fondée sur l'équité et sur l'échange.

Toutes les actions entreprises par le Responsable Qualité dans l'accomplissement de sa tâche sont assurées de notre soutien.

Je m'engage et j'engage tout le personnel de la **CR METAL BLIDA** à faire sous les principes ci-dessus afin d'entretenir une démarche d'amélioration continue.

La Direction Générale de la **CR METAL**, est confiante dans l'adhésion de tous à la politique qualité et remercie d'avance chacun pour sa participation, son dynamisme et son enthousiasme à atteindre ces objectifs.

إننا نشكركم جميعاً على دعمكم و تعاونكم في تطوير وإرضاء طلباتكم و تقديم الخدمات التي نؤمن بالتميز

معكم و تلبية رغباتكم التي نعتقد

إننا نؤمن بقدرة إدارتنا البشرية المتميزة في التفرغ جدياً نحو تحقيقه و ذلك بفضل خطة تطويرنا الموجهة لتزويدنا و عدا بالمحافظة على التفرغ و تطويرنا للبحث على أفضل ما تقدمه و تقديم أفضل

تتمثل الأهداف الإستراتيجية فيما يلي

- ❖ تنظيم إنتاجنا لتزويد
- ❖ مختلفات تكوين المستثمرين
- ❖ مختلفات تطوير الأتمتة الكلي
- ❖ مختلفات تجديد منتجاتنا
- ❖ تطوير منتجات جديدة
- ❖ وضع أنظمة جديدة
- ❖ تحقيق برنامج نظافة و أمن

إننا نعتز بنظامنا المعتمد من طرف الأمانة الدولية رقم ISO 9001 : 2000 و من خلال فكرة تضمنت ضمان و ضمان الجودة (الامتثال) و مؤسسة أبحاث المعنى للقيام بإجراء الصيانة و التزويد في العمل

تتمثل الأهداف الاستراتيجية فيما يلي

- ❖ ضمان و ضمان و تقديم علاقات أفضل مع العملاء
- ❖ تطوير البحث و تطوير نظم الجودة
- ❖ ضمان تكوين المستثمرين و تطوير الخدمات المتميزة لخدمتهم
- ❖ وضع سياسة و أمن تنظيم إدارة الجودة و الأمن و التزويد في العمل
- ❖ تطوير مختلفات الشركة الجديدة
- ❖ تطوير و وضع برامج نظافة و أمن و الصحة و مشاركة

تطوير و وضع مختلفات و برامج احتاج التعميم و التزويد في إيداع الموظفين و طمأنينة يكون ذلك ضرورياً بمجال الأطراف المعنية

تأمين معيار الامتثال و الأمن المستثمرين يركز على معلومات تخص صحتهم و أمنهم

المتابعة العامة لنظامنا نظافة و أمن و إيداع التفرغ في حالة الضرورة كالأمنظمة المترتبة بأهداف الجودة و الصحة و الأمن في العمل و تقديم الخدمات المتميزة و تطويرها لتزويد هذه الأطراف

كما قد نعتز بكم مع تطور نظامنا و مؤسسة أبحاث المعنى من عملنا بجودة عالية و كفاءة في العمل على إيداع و إنتاجنا و كالتأمين الجيد حتى مختلف منتجاتنا كقرابة CR METAL و وضع نظام إدارة الجودة و الأمن في العمل و تقديم معيار ISO 9001 : 2000 و OHSAS 18001 : 1999

أمن جودة نظافة و أمن و إيداع التفرغ في حالة الضرورة كالأمنظمة المترتبة بأهداف الجودة و الصحة و الأمن في العمل و تقديم الخدمات المتميزة و تطويرها لتزويد هذه الأطراف

- ❖ ضمان نظامنا نظافة و أمن و إيداع التفرغ في حالة الضرورة كالأمنظمة المترتبة بأهداف الجودة و الصحة و الأمن في العمل و تقديم الخدمات المتميزة و تطويرها لتزويد هذه الأطراف
- ❖ ضمان نظامنا نظافة و أمن و إيداع التفرغ في حالة الضرورة كالأمنظمة المترتبة بأهداف الجودة و الصحة و الأمن في العمل و تقديم الخدمات المتميزة و تطويرها لتزويد هذه الأطراف
- ❖ ضمان نظامنا نظافة و أمن و إيداع التفرغ في حالة الضرورة كالأمنظمة المترتبة بأهداف الجودة و الصحة و الأمن في العمل و تقديم الخدمات المتميزة و تطويرها لتزويد هذه الأطراف
- ❖ ضمان نظامنا نظافة و أمن و إيداع التفرغ في حالة الضرورة كالأمنظمة المترتبة بأهداف الجودة و الصحة و الأمن في العمل و تقديم الخدمات المتميزة و تطويرها لتزويد هذه الأطراف

إيداع المعنى نظافة و أمن و إيداع التفرغ في حالة الضرورة كالأمنظمة المترتبة بأهداف الجودة و الصحة و الأمن في العمل و تقديم الخدمات المتميزة و تطويرها لتزويد هذه الأطراف

- ❖ ضمان نظامنا نظافة و أمن و إيداع التفرغ في حالة الضرورة كالأمنظمة المترتبة بأهداف الجودة و الصحة و الأمن في العمل و تقديم الخدمات المتميزة و تطويرها لتزويد هذه الأطراف
- ❖ ضمان نظامنا نظافة و أمن و إيداع التفرغ في حالة الضرورة كالأمنظمة المترتبة بأهداف الجودة و الصحة و الأمن في العمل و تقديم الخدمات المتميزة و تطويرها لتزويد هذه الأطراف
- ❖ ضمان نظامنا نظافة و أمن و إيداع التفرغ في حالة الضرورة كالأمنظمة المترتبة بأهداف الجودة و الصحة و الأمن في العمل و تقديم الخدمات المتميزة و تطويرها لتزويد هذه الأطراف
- ❖ ضمان نظامنا نظافة و أمن و إيداع التفرغ في حالة الضرورة كالأمنظمة المترتبة بأهداف الجودة و الصحة و الأمن في العمل و تقديم الخدمات المتميزة و تطويرها لتزويد هذه الأطراف

إننا نعتز بكم مع تطور نظامنا و مؤسسة أبحاث المعنى من عملنا بجودة عالية و كفاءة في العمل على إيداع و إنتاجنا و كالتأمين الجيد حتى مختلف منتجاتنا كقرابة CR METAL و وضع نظام إدارة الجودة و الأمن في العمل و تقديم معيار ISO 9001 : 2000 و OHSAS 18001 : 1999

أمن جودة نظافة و أمن و إيداع التفرغ في حالة الضرورة كالأمنظمة المترتبة بأهداف الجودة و الصحة و الأمن في العمل و تقديم الخدمات المتميزة و تطويرها لتزويد هذه الأطراف

المسئولة في: BLIDA LE:.....

المسئولة في: EL ALIA كونيتر

الرئيس المدير العام /Président Directeur Général