

إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية
-دراسة حالة مؤسسة "كونديا" لصناعة العصائر والحليب بولاية بجاية-
The role of Total Quality Management on improving the marketing
performance of Algerian economic institution
Case study of the institution "Candia" for the manufacture of milk
and juices -Bejaia-



أ. سلطان كريمة
(جامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة)
Email : solka06@yahoo.com

الملخص

نظرا للأهمية التي تكتسبها إدارة الجودة الشاملة؛ باعتبارها منهج إداري حديث تسعى كل المؤسسات الإنتاجية والخدمية إلى تطبيقه من أجل تحقيق أعلى مستويات الأداء؛ تبلور هدف هذه الدراسة، والذي تمثل في معرفة مدى اهتمام المؤسسات الجزائرية بموضوع إدارة الجودة الشاملة، واختبار العلاقة بين أهم مبادئها وتحسين الأداء التسويقي من خلال أهم مؤشرات.

وقد أجريت هذه الدراسة بإحدى المؤسسات الجزائرية، وهي مؤسسة "كونديا" لصناعة الحليب والعصائر بولاية بجاية، أين تكونت عينة الدراسة من عمال بالمؤسسة أغلبهم من الإطارات، ومن أجل جمع البيانات تم إعداد استبانة بناء على الدراسات ذات العلاقة بالموضوع، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: هناك اهتمام واضح للمؤسسة بعنصر الجودة؛ حيث كانت إجابات أفراد العينة حول مدى التزام المؤسسة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة إيجابية، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة ومنفردة في متغير الأداء التسويقي.

الكلمات المفتاحية: الجودة، إدارة الجودة الشاملة، التحسين، الأداء التسويقي.

Abstract

All production and service organizations seek to implement total quality management (TQM) as a modern management approach in order to achieve the highest levels of performance. Hence, this study aims to find out how much the Algerian institutions are interested in the subject of total quality management, illustrates the relationship between the main pillars of total quality, and tries to suggest how to improve marketing performance. The case study of this research is conducted at the level of "Candia Dairy Company" in the state of Bejaia. The sample of the study consists of a selected community of mostly executive officers of the company, and the research uses the questionnaire as the main tool for collecting the necessary data. After in-depth analyses, the findings of the study reveal that, taking into account the positive answers of the company executives, it is crystal clear that "Candia Dairy Company" works to implement quality. Most importantly, the study concludes that there is a statistically significant impact of the principles of total quality management on the variable of marketing performance.

Key Words: quality, total quality management, marketing performance

المقدمة:

إن العالم اليوم يتميز بتغيرات اقتصادية واجتماعية عدة مثل الانتقال نحو اقتصاد السوق وما ينتج عن ذلك من تحرير للتجارة الخارجية والصراع نحو تحقيق الميزة التنافسية وكسب رضا الزبائن، هذا بالإضافة إلى التطور التكنولوجي الهائل وانفجار ثورة الاتصالات والمعلومات؛ هذا ما فرض على المؤسسات التعايش مع هذه التطورات من أجل البقاء والاستمرار والبحث دائما عن كسب رضا الزبائن وولائهم من خلال التركيز على الجانب التسويقي بالمؤسسة وتشكيل المزيج التسويقي الذي يتلاءم وحاجات الزبائن، إلا أن ذلك غير كافٍ كون الزبون لم يعد ينظر إلى سعر المنتج فقط؛ هذا الأخير الذي كان في الماضي المحرك الأساسي لعملية الشراء، والآن أصبحت الجودة هي المحرك الأساسي لذلك.

وبعد أن كانت الجودة تخص المنتج النهائي فقط ولا تتعدى الوظيفة الإنتاجية؛ إلا أنها حاليا أصبحت تخص كل الوظائف والمستويات في المؤسسة، وتبلور ذلك فيما سمي بإدارة الجودة الشاملة، فهي نظام يتكامل مع كل الوظائف في المؤسسة الإدارية منها والإنتاجية والتسويقية، وبالتالي فإن تبنيها يتطلب تغييرات جذرية وشاملة ومستمرة في كافة النشاطات.

وباعتبار أن التسويق هو النشاط الأساسي الذي يهتم بالزبائن ويسعى بالدرجة الأولى إلى إرضائهم وتحقيق توقعاتهم بل والتفوق عليها ارتأينا في هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء التسويقي للمؤسسة.

1. طرح الإشكالية:

باعتبار أن المؤسسات الجزائرية بعيدة كل البعد عن تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة بكل مرتكزاته، إلا أننا نجد بعضها يركز على بعض المبادئ أو المرتكزات في عمليات التسيير، لذلك تمحورت مشكلة الدراسة حول مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجزائرية وبالأخص في مؤسسة كونديا لصناعة الحليب

والعصائر بولاية بجاية، وأثر ذلك على تحسين الأداء التسويقي فيها، وعلى هذا توصلنا إلى طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما مدى مساهمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء التسويقي لمؤسسة كونديا لصناعة الحليب والعصائر؟ ومن هنا تتبلور الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة؟
- هل يساهم التزام الإدارة العليا في تحسين الأداء التسويقي بالمؤسسة محل الدراسة؟
- هل تساهم مشاركة وتدريب العاملين وتحفيزهم في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة محل الدراسة؟
- هل يساهم التركيز على الزبون وحسن اختيار المورد في تحسين الأداء التسويقي بالمؤسسة محل الدراسة؟
- هل يساهم التحسين المستمر للجودة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة محل الدراسة؟

2.فرضيات الدراسة: من خلال الأسئلة السابقة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

تساهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء التسويقي بمؤسسة الحليب والعصائر كونديا.

الفرضيات الفرعية:

- المؤسسة محل الدراسة لا تطبق مبادئ الجودة الشاملة بدرجة كافية.
- لا يساهم التزام الإدارة العليا في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة محل الدراسة.
- لا يساهم تدريب وتحفيز ومشاركة العاملين في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة محل الدراسة.
- لا يساهم التركيز على الزبون في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة محل الدراسة.

- لا يساهم التحسين المستمر كأحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة محل الدراسة.

3. أهداف الدراسة: تصبو هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على ماهية إدارة الجودة الشاملة وواقع تطبيقها بمؤسسة كونديا لصناعة الحليب والعصائر كعينة من المؤسسات الجزائرية.
- التعرف على ماهية الأداء والأداء التسويقي بشكل خاص ومعايير قياسه.
- توضيح العلاقة بين أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء التسويقي بالمؤسسة.

4. منهج الدراسة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة، ومن أجل الإجابة على الإشكالية اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف الظاهرة محل الدراسة وصفا دقيقا ثم تفسيرها وتحليلها للوصول إلى استنتاجات وتوصيات تثري البحث العلمي والواقع العملي.

5. مجتمع الدراسة وأدوات جمع البيانات: يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي إحدى المؤسسات الصناعية الجزائرية، وهي مؤسسة كونديا لصناعة العصائر والحليب ببجاية، والتي يصل عدد العمال بها إلى 450 عامل، حيث تم توزيع 50 استمارة على عينة من موظفي المؤسسة محل الدراسة، وقد تم استرجاع 44 منها، أما أدوات جمع البيانات فتمثلت في:

- البيانات الخاصة بالجانب النظري تمثلت في مراجع عربية وأخرى أجنبية بما فيها كتب ومقالات ودوريات.
- البيانات الخاصة بالجانب التطبيقي وتمثلت في المقابلة الشخصية لبعض الإطارات بالإضافة إلى الاستبيان الذي شكل الأداة الرئيسية في جمع البيانات؛ حيث اعتمدنا مقياس ليكرت لقياس استجابات أفراد العينة.

قسمنا الاستبيان إلى ثلاث أقسام أساسية حيث يضم القسم الأول معلومات عامة عن عينة الدراسة، أما القسم الثاني فقد تم تقسيمه إلى محورين رئيسيين:

- المحور الأول خاص بمبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة ويضم ستة عشر عبارة.

- المحور الثاني خاص بدور مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء التسويقي (الربحية، الحصة السوقية ورضا الزبائن)

6. الأدوات الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات:

من أجل إثبات صحة فرضيات الدراسة استخدمنا بعض الأدوات الإحصائية مثل التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لقياس تشتت آراء عينة الدراسة، وذلك عن طريق استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss.

ومن أجل اختبار صحة الفرضيات اعتمدنا اختبار One simple T.test للعينة الواحدة وذلك للتعرف على مدى الدلالة الإحصائية لتقدير أفراد العينة لدور مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء التسويقي.

7. متغيرات الدراسة: لبناء نموذج الدراسة اعتمدنا المتغيرات التالية:

— المتغيرات المستقلة: وتضم مجموعتين :

- البيانات الشخصية: وتتمثل في الجنس والسن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية ومنصب العمل.

- مبادئ إدارة الجودة الشاملة: وتتمثل في: التزام ودعم الإدارة العليا، مشاركة العاملين وتدريبهم وتحفيزهم، التركيز على الزبائن والتحسين المستمر للجودة.

— المتغير التابع: ويتمثل في الأداء التسويقي.

8. تقسيمات الدراسة: قمنا بتقسيم هذا البحث إلى جانبين نظري وتطبيقي، حيث يضم الجانب النظري محورين الأول خاص بإدارة الجودة الشاملة والمحور الثاني

خاص بالأداء التسويقي، أما الجانب التطبيقي فيضم إجراء دراسة ميدانية بإحدى المؤسسات الجزائرية وهي مؤسسة "كونديا" لصناعة العصير والمصبرات.

9. الدراسات السابقة: هناك عدة دراسات تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة، وهناك العديد منها التي تناولت موضوع الأداء التسويقي:

1.9. عبد الله أحمد عبد الله الدعاس "إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الأردنية"، 2010، حيث تمحورت مشكلة الدراسة حول مدى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الأردنية وأثر ذلك في تحسين الأداء المالي في هذه المصارف، وقد كانت نتائج الدراسة كمايلي:

- هناك ميل كبير للعاملين بأهمية كل من أبعاد إدارة الجودة الشاملة، حيث أشارت النتائج إلى موافقتهم التامة على أن هذه العوامل ترتبط بشكل كبير بتحسين الأداء المالي.

- بينت الدراسة أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة لها علاقة ذات دلالة إحصائية بتحسين الأداء المالي.

- أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المالي.

- لم تظهر الدراسة أي فرق دال إحصائيا بأن متوسطات مستويات مستويات تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة تعود للعوامل الديمغرافية للعاملين من حيث الجنس، السن، والمستوى التعليمي.

2.9. دراسة الفقهي 2010 بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة والأداء -دراسة تطبيقية على قطاع المصارف التجارية الليبي" ، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية، وذلك لكل عنصر من عناصرها الممثلة (بدعم الإدارة العليا، التخطيط الاستراتيجي للجودة

والتزامها وفرق العمل والتحسين المستمر ومشاركة العاملين وتدريبهم والتركيز على الزبائن)، وكذلك محاولة التعرف على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين المصارف التجارية العامة والخاصة فيما يتعلق بمؤشرات الأداء المتمثلة في (الربحية، الحصة السوقية، الرضا الوظيفي، ومعدل دوران العمل) كما هدفت إلى قياس مدى قوة العلاقة بين تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة بشكل عام مع كل مؤشرات الأداء، وقد كانت نتائج الدراسة كما يلي:

- إن المصارف التجارية اللبينية تطبق جميع عناصر إدارة الجودة الشاملة وبدرجة تطبيق منخفضة، وأن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على عناصر إدارة الجودة الشاملة مجتمعة وحسب متغير نوع القطاع المصرفي.

3.9. دراسة أكرم أحمد الطويل وعلي وليد العبادي بعنوان: "إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي"، وقد أوضحت هذه الدراسة العلاقة بين أبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي، وكان الهدف الأساسي من الدراسة هو تشخيص تلك العلاقة على مستوى الشركة المبحوثة ومحاولة بناء نموذج افتراضي واختباره للوصول إلى صورة تعكس الأثر التتابعي لأنشطة إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد استراتيجية العمليات في الأداء التسويقي للشركة المبحوثة.

وقد تم الاعتماد على استمارة واستعمال مقياس ليكرت الخماسي، فقد تم اعداد مقاييس الدراسة من خلال ثلاث مؤشرات:

- المقاييس الخاصة بأنشطة إدارة سلسلة التجهيز.

- المقاييس الخاصة بأبعاد محتوى استراتيجية العمليات.

- المقاييس الخاصة بالأداء التسويقي.

4.9. دراسة Barker & Cagwin بعنوان: "New evidence relating TQM to financial performance- An empirical study of manufacturing firms" والتي سعى فيها إلى دراسة العلاقة بين استخدام مفاهيم إدارة الجودة الشاملة والأداء

المالي للشركات الصناعية والبالغ عددها 3640 شركة، حيث قاما بإعداد استبانة تم توزيعها على 1962 شركة، وقد قاما بتعديل العلاقة بين استخدام مفاهيم إدارة الجودة الشاملة والأداء المالي؛ باستخدام بعض مفاهيم الاستراتيجية للمحاسبة الإدارية للتعرف على مدى الأثر على الأداء المالي، وكانت نتائج الدراسة كما يلي:

- هناك علاقة موجبة قوية بين نظام إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المالي للشركة الذي قيس من خلال التغير في العائد على الأصول.

- إن استخدام مفاهيم إدارة الجودة الشاملة يعود بفوائد أكبر على الشركات ذات الأداء المالي الضعيف على تلك عالية الأداء وذلك نتيجة لوجود مجال أكبر للتحسين في تلك الشركات.

- أظهرت الدراسة أن استخدام أكثر من مفهوم واحد من مفاهيم الاستراتيجية للمحاسبة الإدارية بشكل متزامن يدعم الأداء المالي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

إن جل الدراسات السابقة والتي تتمحور حول موضوع الدراسة اهتمت بدراسة العلاقة بين مبادئ أو مفاهيم الجودة الشاملة والأداء المالي للمؤسسات، وركزت أكثر على قطاع المصارف، أما دراسة "أكرم الطويل" فقد حاولت إبراز العلاقة بين الأداء التسويقي وكل من إدارة سلسلة التجهيز واستراتيجية العمليات، في حين نجد أن هذه الدراسة تهدف إلى إبراز العلاقة أو الدور الذي تلعبه مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء التسويقي لإحدى المؤسسات الاقتصادية الإنتاجية وهي مؤسسة "كونديا" لصناعة الحليب والعصائر.

أولاً: إدارة الجودة الشاملة:

قبل التعرض لمفهوم إدارة الجودة الشاملة يجب أولاً الإحاطة بمفهوم الجودة فقد أعطيت مجموعة من التعاريف للجودة حيث عرفت من عدة جوانب؛ فهي تمثل

بالنسبة للمنتج المطابقة للمواصفات الموضوعة في التصميم، بينما تمثل بالنسبة للمستهلك مدى تلبية حاجياته ومتطلباته.

ويمكن إعطاء التعريف التالي للجودة " الجودة هي إنتاج منتج يتطابق مع المواصفات الموضوعة في التصميم ومع حاجات و رغبات الزبائن بأقل نسبة من العيوب والأخطاء، و بأقل تكلفة ممكنة بهدف إرضاء الزبون " ، وتعتبر الجودة مؤشر لعدة

جوانب أهمها : (حسن صادق، 11، 2006)

- خلو السلعة أو الخدمة من العيوب أو الأخطاء؛
- تصميم متميز للعمليات؛
- رقابة فعالة على كل شيء؛
- خلو العمل من التداخل والازدواجية؛
- تكلفة قليلة مقارنة بمستوى الجودة المرغوب من الزبون؛
- تميز في تخطيط وتنظيم واستثمار الوقت؛
- استخدام فعال للموارد البشرية والمادية؛
- سرعة في الأداء؛

1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

عرفها " Feigen Baum " بأنها: "عملية التنسيق بين الأنشطة المختلفة لكل من العاملين والمكائن والأجهزة والمعلومات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة" (قاسم نايف، 2009، 80)

أما " Jablonski " فيعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: " شكل تعاوني لإنجاز الأعمال بالاعتماد على الجهود المشتركة بين الإدارة والعاملين، بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وبشكل مستمر" (قاسم نايف، 2009، 80)

ركز " Jablonski " في هذا التعريف على الجانب الإنساني في المؤسسة والمتمثل في التعاون بين الإدارة والعمال، من أجل تحسين الجودة والتقليل من إعطائه الأوامر فقط وهو يكتفي بالتنفيذ.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج تعريف شامل لإدارة الجودة الشاملة: " هي أسلوب إداري حديث يهدف إلى إحداث تغيير شامل في كل وظائف ومجالات العمل في المؤسسة، والعمل على تحقيق مستوى عال لجودة المنتج أو الخدمة المقدمة، وذلك بتشجيع العمل الجماعي بروح الفريق، والتحسين المستمر للأداء وذلك من أجل زيادة الربحية، وكسب الأسواق، وإرضاء الزبون بالدرجة الأولى "

2. أهمية إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في أية مؤسسة له أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة من جهة، وبالنسبة للزبون من جهة أخرى، وتتضح هذه الأهمية من خلال:(فتحي العالم، 2010، 46-47)

- زيادة فعالية التنظيم الإداري للمؤسسة: حيث أن إدارة الجودة الشاملة تحقق تحسنا في الاتصالات، ومشاركة أكبر من جميع العاملين في حل المشاكل، وتحسين العلاقة بين الإدارة والموظفين، وتنمية فلسفة العمل بروح الفريق، وتطوير العمل الجماعي.

- إرضاء رغبات الزبون: إن الهدف الأساسي لإدارة الجودة الشاملة هو إرضاء رغبات الزبون الحالية وتوقع رغباته المستقبلية، ويكون ذلك بداية من بحوث التسويق لتحديد المواصفات التي تخص الزبون، وكل ذلك من أجل مواجهة المنافسة الشرسة.(رضا آل علي، 2001، 121)

- تحسين الربح والقدرة التنافسية: إن التحسين المستمر في جودة المنتج قد يؤدي إلى بيعه بسعر أعلى، ولكن هذا التحسين في الجودة يؤدي إلى تقليل تكاليف التسويق ويزيد من كمية المبيعات؛ وعليه يزيد الربح وتزيد القدرة التنافسية، حيث أن الشعار الذي يجب العمل به في جميع أنشطة المؤسسة هو "فعل الشيء صحيح من أول مرة"

3. مبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة:

إن إدارة الجودة الشاملة تقوم على مجموعة من المبادئ والمتطلبات أهمها: تغيير ثقافة المؤسسة والتخطيط الاستراتيجي والتزام الإدارة العليا، التحسين المستمر والمقارنة المرجعية، مشاركة العاملين وتدريبهم وتحفيزهم، التركيز على الزبون وحسن اختيار المورد وأهمية العلاقة بينهما.

1.3. تغيير ثقافة المؤسسة والتخطيط الاستراتيجي والتزام الإدارة العليا:

- **تغيير ثقافة المؤسسة:** إن تغيير ثقافة المؤسسة جد مهم لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وثقافة المؤسسة تمثل مجموع المعتقدات التي يشترك فيها الأفراد في المؤسسة، وعادة ما تختلف الثقافة من مؤسسة لأخرى اختلافا كبيرا.

إن تغيير ثقافة المؤسسة يبدأ عادة بالقيادة حيث يجب أن يقوم القادة بصياغة الاتجاه للعاملين الذي يجب أن يسيروا عليه، وأن يكون كل عامل مثال في التعبير عن قيم الجودة الشاملة في سلوكياته، كما يجب إخطار جميع العاملين في المؤسسة بالقيم الجديدة والممارسات المرغوب فيها، كما يجب أن يعمل القادة ليس فقط على بدء التغيير؛ وإنما أيضا على أن تصبح الثقافة الجديدة جزءا دائما من التنظيم، ويمكن أن يتخذ المدراء عددا من الإجراءات للوصول إلى هذا الهدف: (إيفان، 2009، 321)

- جعل الشمول في إدارة الجودة الشاملة جزءا ضروريا من مسؤوليات الأفراد في المؤسسة؛

- يجب أن تكون إدارة الجودة الشاملة جزءا من التنظيم الدائم؛

- التأكد من قضاء كل فرد ساعة واحدة على الأقل في الأسبوع للعمل على أمور الجودة؛ مما يعودهم على فكرة توجيه الوقت للجودة؛

- تغيير نظم المعلومات ونظم القياس؛ فبدون ذلك لا يمكن أن تصبح الجودة جزءا من نسيج التنظيم، ومن الأفضل أن يتم التغيير تدريجيا من النمط القديم إلى الجديد.

- التخطيط الاستراتيجي للجودة: يمثل التخطيط الاستراتيجي عملية منظمة تتحدد فيها كيفية انتقال المؤسسة من الوضع الحالي إلى المستقبل المرغوب فيه، ويتضح وجود العديد من التعريفات للتخطيط الاستراتيجي تتفق في الأساس وتختلف في الجانب الذي يركز عليه كل تعريف، فنجد من هذه التعاريف: "التخطيط الاستراتيجي هو العملية الإدارية التي يتم فيها تحديد الأولويات، ووضع الاستراتيجيات، وتكوين البرامج، ورسم السياسات التي تحكم سلوك المؤسسة في استخدام الموارد المختلفة المادية والبشرية لتحقيق أهدافها". (محمود موسى، 2010، 10)

وتجدر الإشارة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يقوم على أربع عناصر أساسية، وهي: (طاهر محسن، 2007، 101-102)

- المستقبلية في اتخاذ القرارات: أي ضرورة تحديد بدائل يمكن اتباع أي منها مستقبلا، وعند الاختيار يصبح ذلك البديل الأساسي لجميع القرارات التي من خلال امتزاجها مع المعلومات تعطي المؤسسة الأرضية الملائمة لاتخاذ القرارات الخاصة باكتشاف التهديدات وتجنبها.

- العملية: أي أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تبدأ بتحديد الأهداف ثم السياسات وطرق الوصول إلى الاستراتيجيات وتطوير الخطط التفصيلية للتأكد من تنفيذ تلك الأهداف.

- الفلسفة: التخطيط الاستراتيجي هو اتجاه وطريقة في الحياة وجزء مهم من العملية الإدارية، حيث لا بد للمديرين والعاملين في أية مؤسسة الاقتناع بأهميته وفائدته.

- الهيكلية: فهو عبارة عن عملية منظمة تسعى لتحديد الغايات والأهداف والسياسات والاستراتيجيات، فالتخطيط الاستراتيجي يربط ثلاث أنواع من الخطط مع بعضها البعض، وهي الخطط الاستراتيجية والخطط متوسطة المدى والخطط قصيرة المدى.

إن تطبيق الجودة الشاملة يبدأ بوضع رؤية مستقبلية محددة وأهداف بعيدة المدى تسعى المؤسسة لتحقيقها، وهي لن تتحدد بشكل عشوائي؛ بل تتطلب وجود خطة استراتيجية تنسق بين مختلف الجهود، كما أن هذه الخطة تعتبر أفضل أداة للتقويم المستمر من خلال معرفة ما تم انجازه مقارنة بما يجب تحقيقه. (فواز التميمي، 2008،

(65

- **التزام الإدارة العليا:** إن الإدارة العليا تلعب دورا كبيرا في تحول المؤسسة إلى إدارة الجودة الشاملة، فهي من يحدد مسارات المؤسسة من خلال قراراتها الإستراتيجية، وتحديد العلاقات التنظيمية وطرق التحفيز والاتصال لتحقيق الأهداف، إذا فإن الإدارة العليا تمثل حجر الزاوية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك لأن العوائق غالبا ما تأتي من القمة التي تتمثل في القيادة الإدارية، وهذا يتطلب إدارة صارمة تتصف بالقوة لإزالة كل العقبات التي تعترض طريق إدارة الجودة الشاملة.

2.3. تدريب العاملين ومشاركتهم وتحفيزهم:

- **تدريب العاملين:** هناك عدة تعاريف للتدريب يمكن أن نذكر بعضها منها:

- هو نشاط مستمر يهدف إلى إحداث تغييرات في معلومات الفرد وخبراته وطرق أدائه وسلوكه واتجاهاته، مما يجعله يزاول عمله بكفاءة عالية، وبطريقة منظمة وإنتاجية عالية، تكون العامل الأساسي في تحقيق التفاعل في الأجهزة التي يعملون فيها. (محمود

موسى، 2010، 51)

- أو هو نشاط منظم من خلاله يتسلم الأفراد المعرفة والمهارة المتعلقة بغرض

محدد. (محمد ابراهيم، 2009، 617)

وبما أن إدارة الجودة الشاملة تشتمل على مجموعة من المفاهيم والأساليب الإدارية الحديثة، كما تشتمل على أدوات تمكن المؤسسة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولتمكين العاملين من تطبيق تلك المفاهيم واستخدام الأدوات بفعالية؛ يجب تدريبهم

تدريباً مكثفاً لإكسابهم مهارات ومعارف جديدة تمكنهم من المساهمة في تحسين جودة المنتجات والخدمات والتقليل من الأخطاء، وأداء عمل صحيح من المرة الأولى.

- مشاركة العاملين وتمكينهم: من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها برامج إدارة الجودة الشاملة هي مشاركة جميع العاملين في المؤسسة في تطبيق هذا البرنامج من خلال فرق العمل وما يسمى بحلقات الجودة التي تعد أساساً لتحديد المشاكل والمعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة وإيجاد الحلول المناسبة لذلك.

وبهذا الخصوص تجدر الإشارة إلى مفهوم حلقات الجودة :

- حلقة الجودة اليابانية هي فريق صغير من العاملين يقومون بإرادياً بأعمال للسيطرة على الجودة في مكان عملهم.(gogue ;2001,63)

- أو هي مجموعة صغيرة من المتعاونين لأداء أنشطة الرقابة على الجودة ضمن مجال عمل المجموعة، باشتراك كل أعمالها وتفعيل هذا الاشتراك في معالجة المشكلات باستمرار، "ويجتمع أفراد الحلقات بشكل دوري لحل المشكلات التي تؤثر في مجال عملهم باستخدام أساليب وتقنيات مختلفة يطلق عليها الأساليب السحرية" (الدرادكة، 2006، ص163) ومن هذه الأساليب: العصف الذهني، بيان باريتو، خرائط المراقبة، تحليل إيشيكاوا...

- تحفيز العاملين: إن من بين الأهداف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ومن بين متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو التحفيز الدائم للعنصر البشري بهدف تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين ورفع الروح المعنوية لهم، ويندرج ضمن التحفيز العناصر التالية المرتبطة بحاجات العاملين: (تحفيزات خاصة بالحاجات الفيزيولوجية، تحفيزات خاصة بحاجات الأمان، تحفيزات خاصة بالحاجات الاجتماعية، تحفيزات خاصة بحاجات الشعور بالذات....)

3.3. التركيز على الزبون وحسن اختيار المورد:

- التركيز على الزبون: من المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة احترام الزبون والعمل على إرضائه، من خلال تقديم السلع والخدمات التي تحقق رغباته بحثاً عن التفوق والتميز للمؤسسة. وتجدر الإشارة أن كل مراحل إدارة الجودة ترتبط بمراعاة مطالب الزبائن سواء الخارجيين الذين يستهلكون السلعة أو الخدمة المنتجة، أو الداخليين وهم العاملون في جميع الأقسام بالمؤسسة.

ويتضمن التركيز على الزبون الخطوات التالية: تحديد حاجات الزبائن، ضرورة الحصول على المعلومات الراجعة، العمل على توفير حاجات الزبائن، اعتبار الزبون كشريك.

- حسن اختيار المورد: بدأت المؤسسات مؤخرًا تهتم بطرق اختيار الموردين حيث تعتمد عنصر الجودة قبل كل شيء وأصبحت تؤمن بأن جودة المخرجات لا يمكن أن تكون أفضل من جودة المدخلات؛ حيث يساهم المورد بشكل كبير في مساعدة المؤسسة على تلبية احتياجات زبائنها. "فإذا كان أداء المورد مرتفع الجودة بصورة متسقة فيمكن أن يقلل زبائنه أو يلغوا فحوصات موارده المكلفة التي لا تضيف قيمة للمنتج، ولهذا زادت مطالبات الكثير من التنظيمات بتقديم ملموس في الجودة من كل مورديها، وتسقط الشركات التي لا تقبل هذا المتطلب من قوائم الموردين" (إيفان، 2009، 224).

4.3. التحسين المستمر والمقارنة المرجعية:

- التحسين المستمر: من المبادئ الأساسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة هو مبدأ التحسين المستمر الذي يعطي للمؤسسة التفوق والتميز باستمرار على منافسيها، وعملية التحسين هذه عملية شاملة يقوم بها كل فرد في المؤسسة وبتطبيق عدة طرق وعدة أدوات.

والتحسين المستمر للجودة هو أن نأتي بالجديد والأحسن بشكل دائم، فالجديد والأفضل هما رمز التميز وبالتالي البقاء والاستمرار، فالبقاء على القدم يعني الزوال،

فالتحسين هو القلب النابض لإدارة الجودة الشاملة، ولا يقف عند حد معين، ويشمل كافة العمليات. (عقيلي، 2001، 130)

وهناك خمس مداخل مختلفة لتعريف التحسين المستمر: (البكري، 2000، 238-239)

أ- تخفيض الموارد المستخدمة: حيث أن العمليات التي تستخدم موارد أكثر مما هو مخطط يعتبر إسرافا.

ب- تخفيض الأخطاء: والتي تكون ناتجة في أغلب الأحيان عن العمالة الرديئة، والتي تتطلب إعادة التصحيح.

ج- تحقيق أو التفوق على توقعات الزبائن: حيث يمكن تحسين العمليات عن طريق تحقيق توقعات الزبائن أو التفوق عليها.

د- جعل العمليات أكثر أمنا: إن مكان العمل الآمن أكثر إنتاجية وفعالية حيث يتم الإنتاج بمعدلات أقل من الحوادث وأقل من تعويضات ومطالبات العاملين.

هـ- زيادة رضا القائمين بالعمليات: يعتبر تحقيق رضا القائمين بالعمليات أمرا ضروريا بالرغم من صعوبة تحديد من هو العامل الراضي والسعيد، ولكن تبين أن الكثير من الأبحاث قد أظهرت أن العامل السعيد والراضي يكون أكثر إنتاجية من غيره.

و يتمثل الهدف الأساسي لتحسين الجودة في تحقيق الإتقان الكامل، إلا أن هذا الإتقان الكامل يصعب تحقيقه، لكن يجب العمل على الاقتراب منه، وأهم مصادر التحسين تكمن في: الزبائن، العاملون، المنافسون، عمليات البحث والتطوير، الإدارة.

وضح "كروسبي" أن الجودة تعتمد على معيار "صفر- عيب" وأن عمليات التحسين المستمر ومن أجل أن تكون فعالة أكثر وتحقق هدفها يجب أن تمر بأربعة عشر مرحلة هي: (Crosby ;1986 ;136-137)

التزام الإدارة، تشكيل فريق التحسين، قياس الجودة، تقييم تكاليف الجودة، الكشف عن برنامج التحسين، العمليات التصحيحية، تكوين لجنة لبرنامج "صفر-عيب"، تكوين رؤساء الأقسام، تحديد الأهداف، إلغاء مسببات الأخطاء، تحفيز فرق الجودة والاعتراف بفضلهم، مجالس الجودة، العودة إلى البداية.

- **المقارنة المرجعية:** كانت المقارنة المرجعية تستخدم من قبل وظيفة الإنتاج في المؤسسة لتقييم نفسها من خلال مقارنة خصائص أو مكونات منتجاتها مع منتجات المنافسين، ثم توسع مفهومها ولم يعد يقتصر على وظيفة الإنتاج وأصبح يشمل كافة الوظائف والاختصاصات وكل المؤسسات، ولعل أفضل التعاريف التي تعكس مضمون القياس المقارن هو التعريف الذي قدمه Harrington & Harrington؛ والذي عرفه كما يلي: (عبد المحسن، 2005، 190) " هو عملية مستمرة للمقارنة ورسم الخطط والتطبيق الفعال".

وتنقسم المقارنة المرجعية إلى أربع أقسام: (اللامي، 2008، 571-572): (المقارنة المرجعية الداخلية والخارجية، المقارنة المرجعية للأداء، المقارنة المرجعية للتطبيقات (الإجراءات)، المقارنة المرجعية التنافسية وغير التنافسية) وتهدف المقارنة المرجعية عموماً إلى البحث عن أفكار جديدة يمكن تبنيها وتشجيع الإبداع والابتكار لتسهيل تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة ومن أجل تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة.

ثانياً: الأداء التسويقي:

يعتبر بعض الباحثين أن المؤسسة ذات الأداء الجيد هي المؤسسة التي بإمكانها خلق قيمة لزملائها قبل أفرادها ومساهمتها، حيث أن لمعظم المؤسسات هدفين أساسيين: إرضاء حاجات الزبائن وتحقيق أعلى عوائد على الاستثمار؛ إن ذلك لا يكون إلا من خلال اكتساب وظيفة للتسويق تقوم بمهامها على أكمل وجه وتسعى بالدرجة الأولى إلى إرضاء الزبائن وتحقيق رغباتهم بل والتفوق عليها وبالتالي تحقيق أعلى مستويات

للأداء. وعلى هذا سوف نتناول في هذا المبحث مفهوم الأداء التسويقي وأهمية قياسه، وقبل هذا سنتعرف على ماهية التسويق.

1. مفهوم التسويق:

بالرغم من أهمية ودور التسويق المهم في تحقيق أهداف كل مؤسسة؛ إلا أن مفهوم هذا النشاط مازال غامضا بعض الشيء لدى الكثير من الأفراد والمؤسسات، فالكثير مازال يحصر مفهوم التسويق في البيع أو في الترويج فقط، إلا أن التسويق في الحقيقة أشمل وأعمق من ذلك بكثير؛ فهو يضم عدة وظائف ونشاطات متكاملة، لذلك سنعطي مجموعة من التعاريف للتسويق نذكر منها:

- عرفته الجمعية الأمريكية للتسويق بأنه: "عملية تنظيمية تنطوي على تخطيط وتنفيذ ومراقبة نشاطات مدروسة في مجالات تكوين وتسعير وترويج وتوزيع الأفكار والسلع والخدمات؛ من خلال عمليات تبادل من شأنها خدمة أهداف المؤسسة والفرد" (عزام وآخرون، 2008، 28)

- وعرفه Stanton بأنه: "نظام متكامل تتفاعل فيه مجموعة من الأنشطة التي تعمل بهدف تخطيط وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات للمستهلكين الحاليين والمرتقبين" (منديل، 2002، 24)

- وعرفه Philip kotler: "هو نشاط إنساني موجه إلى إشباع الحاجات والرغبات من خلال عمليات التبادل" (منديل، 2002، 29)

2. المفاهيم ذات العلاقة بالأداء التسويقي:

1.2. الكفاءة التسويقية: الكفاءة بشكل عام تعبر عن العلاقة بين المدخلات والمخرجات، أي تحقيق أكبر قدر من المخرجات بأقل قدر من المدخلات، وتتمثل المخرجات التسويقية في صورة المؤسسة، سمعة العلامة التجارية، القيمة المدركة لدى الزبائن، درجة رضا الزبائن وولائهم، الحصة السوقية...

وتتمثل المدخلات في الاستثمارات التسويقية المخصصة للوصول إلى تلك المخرجات، مثل تكاليف البيع والشراء، نفقات الإعلان، تكاليف البحث والتطوير... (الغياوي، 2007، 269)

$$\frac{\text{النتائج المحققة}}{\text{الموارد المستخدمة}} = \text{ومنه الكفاءة التسويقية}$$

2.2. الفعالية التسويقية: وهي ترتبط بمقارنة الأهداف المحققة بما تم التخطيط له، أو هي القدرة على تحقيق الأهداف التسويقية (زيادة حجم المبيعات، الحصة السوقية، تحقيق رضا الزبائن...) (أبو قحف، 1993، 93)، أي أن الفعالية تركز على الأهداف أكثر من التركيز على المدخلات.

$$\frac{\text{النتائج المحققة}}{\text{الأهداف المسطرة}} = \text{ويمكن التعبير عن الفعالية التسويقية بـ:}$$

3.2. الإنتاجية التسويقية: بشكل عام لا يوجد فرق كبير بين الإنتاجية والكفاءة وبالتالي بين الإنتاجية التسويقية والكفاءة التسويقية، لكن هناك من يفرق بينهما كون الكفاءة تعبر عن العلاقة بين كل من المدخلات والمخرجات، أما الإنتاجية فيمكن أن تكون إجمالية أو تخص عامل إنتاجي واحد.

3. قياس الأداء التسويقي: يعتبر مفهوم الأداء التسويقي من أهم المداخل لتحقيق التميز وتنمية القدرات التنافسية التي تمكن المؤسسة من زيادة حصتها السوقية والحفاظ عليها.

يعرف قياس الأداء التسويقي بأنه تقييم مدى فعالية البرامج التسويقية لتطبيق الاستراتيجية التسويقية الموصي بها، تحقيق الأهداف التسويقية، تحقيق توقعات المؤسسة، تحقيق المستوى المطلوب من رضا الزبائن وقوة العلامة التجارية.... (sanhori)

أهداف قياس الأداء التسويقي: يهدف قياس الأداء التسويقي إلى:

- تحديد البيانات اللازمة عن الأنشطة التسويقية وتحديد الانحرافات ووضع خطوات تصحيحية لتحقيق الأهداف المرجوة؛
 - تخطيط وتنظيم ومراقبة الأنشطة التسويقية؛
 - تطوير وتوجيه موارد التسويق؛
 - التعرف على اتجاهات المستهلك؛
 - حساب المبيعات وأرباح الشركة والعائد على الإستثمار.
4. أبعاد الأداء التسويقي:

لقد اختلف الباحثون والكتاب حول أبعاد الأداء التسويقي، لذلك سندرج أهمها فيما يلي:

1.4. الحصة السوقية: (الطويل، 2013، 122-123) تشير الحصة السوقية إلى نصيب المؤسسة من المبيعات الإجمالية، وتعتبر الحصة السوقية المؤشر الأكثر فاعلية في قياس الأداء التسويقي للمؤسسة وفي تعزيز مكانتها التنافسية أمام المؤسسات العاملة في نفس القطاع، وتسعى كل مؤسسة إلى زيادة حصتها السوقية من خلال تحقيق الجودة وتخفيض الأسعار، ويمكن استخراج الحصة السوقية من خلال المعادلة:

$$\text{الحصة السوقية للمؤسسة} = \frac{\text{مبيعات المؤسسة خلال فترة معينة}}{\text{مبيعات السوق الكلية خلال نفس المدة}} \times 100$$

2.4. تحقيق رضا الزبائن وكسب زبائن جدد: حيث تسعى المؤسسة إلى استقطاب زبائن جدد، بحيث تبحث عن الزبائن الأكثر مردودية، ثم تعمل على تحقيق رضاهم من أجل كسب ولائهم، حيث يعرف الرضى بأنه: "إصدار الزبون لحكمه من خلال استهلاكه للمنتجات، وذلك من خلال المقارنة بين ما حققه وبين ما توقع الحصول عليه من خلال المنفعة التي حققها". (philip kotler , 2009,135)

3.4. حجم المبيعات: ويتمثل في عدد المبيعات المحققة خلال فترة زمنية معينة، ويتم حسابها من خلال المقارنة بين المبيعات المتوقعة والمحقة فعلا.

إن الزيادة في حجم المبيعات تؤدي إلى زيادة معدل دوران المخزون، وبالتالي زيادة الربح الإجمالي، ومن جهة أخرى فإن الزيادة في حجم المبيعات يمكن المؤسسة من الاستفادة من مزايا منحنى الخبرة، انطلاقاً من مبدأ انخفاض التكلفة وزيادة خبرة العامل في إنتاج كميات كبيرة من المنتج. (الطويل، 127، 2013)

4.4. تحقيق الربحية المالية للمؤسسة: وذلك من خلال توسيع الفارق بين الإيرادات الإجمالية والتكاليف الإجمالية، أي زيادة الإيرادات قدر المستطاع من خلال التحكم في السعر وزيادة حجم المبيعات، وتخفيض التكاليف، باعتبار أن الربح هو الفرق بين الإيرادات والتكاليف.

ونظراً لتشعب كل من مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأبعاد الأداء التسويقي، سنعتمد في الدراسة التطبيقية على دراسة العلاقة بين أهم مبادئ إدارة الجودة (التزام الإدارة العليا، التركيز على الزبائن، التحسين المستمر للجودة، مشاركة العاملين وتدريبهم وتخفيضهم)، وأهم أبعاد الأداء التسويقي (الحصة السوقية، رضا الزبائن، الربحية المالية للمؤسسة).

ثالثاً: تحليل بيانات الاستبيان:

1. **البيانات الشخصية:** من أجل تحليل البيانات الشخصية اعتمدنا على التكرارات والنسب المئوية

الجدول رقم (1): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديمغرافية

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
1	الجنس	ذكور	37	84.1
		إناث	7	15.9
2	العمر	أقل من 25 سنة	03	00
		من 25 إلى أقل من 35	16	36.7
		من 35 إلى أقل من 45	19	50
		من 45 إلى أقل من 55	6	13.3
		55 فما فوق	00	00
		ابتدائي	00	00
3	المستوى التعليمي	متوسط	2	4.5
		ثانوي	8	18.2
		مهني	5	11.4
		جامعي	28	63.6

		دراسات عليا	1	2.3
		أقل من 5 سنوات	6	13.6
		5 10 سنوات	15	34.1
		11 15 سنة	12	27.3
		16 سنة فما فوق	11	25
		إطار	22	50
		عون تحكم	14	31.8
		عون تنفيذ	8	18.2
4	الخبرة المهنية			
5	منصب العمل			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الاستبيان ونتائج spss

متغير الجنس: يلاحظ أن نسبة أفراد العينة من الذكور تقدر ب 84.1%، في حين قدرت نسبة الإناث ب 15.9%، وبالتالي يلاحظ أن نسبة الذكور أكبر بكثير من الإناث، ويرجع هذا إلى الطبيعة الصناعية لنشاط المؤسسة.

متغير السن: نلاحظ أن أكبر نسبة لفئات العمر هي الفئة (35 إلى 45 سنة) بنسبة 50% تليها الفئة (25 إلى أقل من 35) بنسبة 36.7% أما الفئة (أقل من 25) فسجلت أدنى نسبة ب 6.8%، أما الفئة (55 فما فوق) فلم يسجل ولا فرد من أفراد العينة.

المستوى التعليمي: نلاحظ أن أكبر نسبة من أفراد العينة هي من الجامعيين بنسبة 63.3% ثم الثانويين بنسبة 18.2% في حين لا نجد ولا فرد مستوى ابتدائي.

الخبرة المهنية: نلاحظ أن أكبر نسبتين كانتا للفئتين (5-10 سنوات) و(11-15 سنة) ب 34.1% و 27.3% على الترتيب، أي هناك ما نسبته 61.4% هم من ذوي الخبرة المتوسطة.

منصب العمل: يلاحظ أن نسبة الإطارات شكلت أكبر نسبة ب 50%، يليها أعوان التحكم ب 31.8%، ثم أعوان التنفيذ ب 18.2%.

2. ثبات أداة الدراسة:

من أجل اختبار ثبات هذه الدراسة تم استخدام معامل "ألفا كرونباخ CRONBACH-ALPHA" (α) الذي تكون قيمته محصورة بين الصفر والواحد، وكلما اقتربت قيمته من الواحد فهذا يعني ثبات أكبر للدراسة.

والجدول التالي يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة للمحورين الثاني الخاص بمدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة، والمحور الثالث الخاص بمساهمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء التسويقي، وفي الأخير معامل الثبات للاستبيان ككل:

الجدول(2): معاملات ثبات أداة الدراسة

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات	مستوى المقياس
المحور الثاني	15	0.682	مقبول
المحور الثالث	14	0.710	جيد
الاستبيان ككل	29	0.790	جيد

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الاستبيان ونتائج spss

يلاحظ من الجدول أن معامل الثبات للمحور الخاص بمبادئ إدارة الجودة قد بلغ (0.682) أي أن هذا المحور يتمتع بثبات مقبول، أما معامل ثبات أسئلة المحور الخاص بالعلاقة بين متغيري الدراسة قد بلغ (0.710) أي أن هذا المحور يتمتع بثبات جيد، وعلى هذا كان معامل الثبات الكلي أي لكامل الاستبيان جيداً أيضاً، حيث بلغ (0.790)، وعلى ذلك يمكن استنتاج أن محاور الاستبيان تتمتع بدرجة ثبات جيدة، وبالتالي من الممكن تطبيق الاستبيان بكل ثقة، وإمكانية استخدامه كأداة للدراسة الميدانية.

3. تحليل بيانات محور مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة:

من أجل تحليل بيانات هذا المحور والمحور الثالث الخاص بالعلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء التسويقي؛ اعتمدنا على مقياس ليكارت بحيث يكون الحكم على الأسئلة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (3): تقسيم مدى المتوسط لإجابات أفراد العينة عن أسئلة الدراسة

تقييم مدى المتوسط	معنى الإجابة	درجة الموافقة
1.8 - 1	تميل الإجابات إلى (لا أوافق بشدة)	منخفضة جداً

إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية
-دراسة حالة مؤسسة "كونديا" لصناعة العصائر والحليب بولاية بجاية-

منخفضة	تميل الإجابات إلى (لا أوافق)	2.6 - 1.81
متوسطة	تميل الإجابات إلى (محايد)	3.4 - 2.61
مرتفعة	تميل الإجابات إلى (أوافق)	4.2 - 3.41
مرتفعة جدا	تميل الإجابات إلى (أوافق بشدة)	5 - 4.21

المصدر: من إعداد الباحثة.

السؤال 01: ما مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

الجدول (4): مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة

المحور	الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التزام الإدارة العليا	1	هناك التزام واضح لدى الإدارة العليا بتوفير متطلبات الجودة.	4.36	0.57
	2	هناك استعداد لدى الإدارة العليا بتغيير ثقافة المؤسسة للسير نحو تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة.	3.68	0.90
	3	تحرص الإدارة العليا على وضع الأهداف بعيدة المدى وفق خطط استراتيجية.	4.06	0.97
	4	تتسم الإدارة العليا بمتابعة برنامج الجودة بفاعلية ونحث الموظفين على الالتزام به	4.11	0.84
		المتوسط الحسابي العام	4.05	0.63
مشاركة العاملين وتدريبهم وتحفيزهم	5	تحرص الإدارة على وضع برامج تدريبية فعالة لمختلف الفئات العمالية.	4.09	0.93
	6	تقدم الإدارة حوافز هامة للعمال الأكفاء وترقيهم وفق جدارتهم.	3.31	1.00
	7	تعمل الإدارة بمشاركة كل الأفراد وتأخذ آرائهم واقتراحاتهم بعين الاعتبار.	3.68	0.98
	8	تعمل الإدارة بمبدأ تفويض الصلاحيات وتوفير مناخ العمل بلا قيود	3.38	0.75
		المتوسط الحسابي العام	3.61	0.49
التحسين المستمر للجودة	9	إن طرق العمل بالمؤسسة تتماشى ومتطلبات التحسين المستمر	4.09	0.52
	10	تعتمد المؤسسة على نظم وأساليب جديدة لتحسين جودة المنتجات	4.45	0.54
	11	تمتلك المؤسسة نظام معلومات يهتم بدراسة السوق	4.52	0.69
	12	إن تخفيض الأخطاء وعمل الأشياء صحيحة من المرة الأولى يعتبر من أساسيات عمل المؤسسة	4.43	0.54
		المتوسط الحسابي العام	4.37	0.34
التركيز على الزبائن	13	تحرص الإدارة باستمرار على تبني المقترحات المقدمة من طرف الزبائن	4.27	0.58
	14	تضع الإدارة باستمرار مجموعة من الأساليب للتعرف على توجهات الزبائن	3.75	0.65
	15	تسعى المؤسسة دائماً إلى تحقيق توقعات الزبائن الداخليين والخارجيين بل والتفوق عليها.	4.11	0.57
		المتوسط الحسابي العام	4.04	0.43
المتوسط الحسابي العام لمدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة			4.02	0.32

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الاستبيان ونتائج SPSS

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي العام لمدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة بلغ 4.02 بانحراف معياري 0.32 ، ويقع هذا المتوسط ضمن الفئة

الرابعة من فئات مقياس ليكارت (4.2 3.41) والتي تشير إلى درجة موافقة مرتفعة حيث تميل أغلب الإجابات إلى "موافق"، ولقد قمنا بمحصر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أربعة:

التزام الإدارة العليا: وعبارتها من (1 إلى 4) حيث نلاحظ أن الإجابة حول العبارة رقم 1 يقع متوسطها الحسابي ضمن الفئة الخامسة (4.21- 5) حيث تكون درجة الموافقة مرتفعة جدا، في حين أن الإجابات حول باقي العبارات فوق متوسطها الحسابي ضمن الفئة الرابعة (3.41-4.2) أين تكون درجة الموافقة مرتفعة، كما أن المتوسط الحسابي العام لهذا المبدأ بلغ 4.05 بانحراف معياري 0.63 وهذا يدل على أن أغلب أفراد العينة موافقون على العبارات الخاصة بالتزام الإدارة العليا بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

مشاركة العاملين وتدريبهم وتحفيزهم: وعبارتها من (5 إلى 8)

حيث يلاحظ أن الإجابات حول العبارتين 6 و 8 وقع متوسطها الحسابي ضمن الفئة الثالثة (2.61-3.4) حيث تكون درجة الموافقة متوسطة، أي أن هناك فئة كبيرة من العمال غير راضية على الترقية وأسسها كما أنهم يقرون بعدم اتباع الإدارة لأسلوب تفويض السلطة، في حين إجابات العبارتين 5 و 7 فيقع متوسطها الحسابي ضمن الفئة الرابعة (3.41- 4.2) حيث تكون درجة الموافقة مرتفعة، كما أن المتوسط الحسابي العام لهذا المبدء بلغ 3.61 بانحراف معياري 0.49 وهذا يدل على موافقة أغلب أفراد العينة على العبارات الخاصة بمشاركة العاملين وتدريبهم.

التحسين المستمر لجودة المنتجات والعمليات: وعبارتها من (9 إلى 12) : حيث تقع أغلب متوسطات الإجابات ضمن الفئة (4.21-5) حيث تكون درجة الموافقة مرتفعة جدا، كما أن المتوسط الحسابي العام لهذا المبدأ بلغ 4.37 بانحراف 0.37 بحيث يعد أكبر متوسط حسابي بالمقارنة مع باقي المبادئ.

التركيز على الزبائن: وعباراتها (13-15): وتقع كل متوسطات الإجابات ضمن الفئة الرابعة (3.41- 4.2) أين تكون درجة الموافقة مرتفعة، كما أن المتوسط الحسابي العام لهذا المبدأ بلغ 4.04 بانحراف 0.43 أين تكون درجة الموافقة مرتفعة.

مما سبق نستنتج أن أغلب أفراد العينة يوافقون على وجود مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة بدرجة موافقة مرتفعة، وبالتالي نقول أن المؤسسة تطبق إلى حد كبير أهم المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة.

4. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة ومؤشرات الأداء التسويقي:

السؤال 02: هل يساهم التزام ودعم الإدارة العليا في تحسين الأداء التسويقي بالمؤسسة محل الدراسة

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالالتزام الإدارة العليا ومؤشرات

الأداء التسويقي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
16	ترتبط أهداف الجودة بتحسين الأداء التسويقي	4.15	0.68
17	تقدم الإدارة العليا باستمرار البيانات الخاصة بالأداء التسويقي	3.34	0.83
18	إن التزام ودعم الإدارة العليا بمبادئ الجودة يؤدي إلى تحقيق أرباح مالية للمؤسسة	4.18	0.58
19	إن التزام الإدارة العليا بمبادئ الجودة يزيد من مبيعات المؤسسة وبالتالي زيادة الحصة السوقية	4.29	0.55
20	إن التزام الإدارة العليا بمبادئ الجودة يهدف بالدرجة الأولى إلى تحسين العلاقة مع الزبائن وإرضائهم	4.15	0.83
	المتوسط الحسابي العام	4.02	0.47

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الاستبيان ونتائج spss

يحتوي الجدول السابق على الفقرات التي تقيس دور التزام الإدارة العليا في تحسين الأداء التسويقي بمؤسسة كونديا لصناعة العصائر والحليب بولاية بجاية، حيث يلاحظ

أن أغلب المتوسطات الحسابية متقاربة وتقع ضمن الفئة الرابعة (3.41-4.2) أي أن درجة الموافقة مرتفعة، فقط العبارة (19) التي تقول: إن التزام الإدارة العليا بمبادئ الجودة يزيد من مبيعات المؤسسة وبالتالي زيادة الحصة السوقية، فبلغ متوسطها الحسابي 4.29 ويأتي ضمن الفئة الخامسة أين درجة الموافقة مرتفعة جدا.

السؤال 03: هل تساهم مشاركة العاملين وتدريبهم وتحفيزهم في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة محل الدراسة

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بمشاركة العاملين وتدريبهم

وتحفيزهم ومؤشرات الأداء التسويقي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
21	إن مشاركة العاملين وتدريبهم وتحفيزهم يقلل من الوقت وتكاليف عدم الجودة وبالتالي تحقيق أرباح للمؤسسة	4.29	0.73
22	إن مشاركة العاملين وتدريبهم وتحفيزهم يزيد من كفاءتهم مما يحسن من جودة المنتجات وبالتالي يحفز على زيادة الحصة السوقية	4.31	0.60
23	إن مشاركة العاملين وتدريبهم وتحفيزهم يؤدي إلى سرعة الاستجابة لمتطلبات الزبون وكسب رضاه	4.15	0.71
	المتوسط الحسابي العام	4.05	0.48

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الاستبيان ونتائج SPSS

من خلال الجدول السابق والذي تنص فقراته على دور مشاركة العاملين وتدريبهم وتحفيزهم في تحسين الأداء التسويقي بالمؤسسة محل الدراسة، حيث أن المتوسطات الحسابية متقاربة حيث تقع المتوسطات الخاصة بالعبارتين 21 و 22 ضمن الفئة الخامسة (4.21-5) حيث درجة الموافقة مرتفعة جدا، أما العبارة 23 فبلغ متوسطها الحسابي 4.15 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة أين درجة الموافقة مرتفعة.

السؤال 04: هل يساهم التركيز على الزبائن في تحسين الأداء التسويقي

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتركيز على الزبائن ومؤشرات الأداء

التسويقي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
24	إن التركيز على الزبائن يؤدي إلى زيادة المبيعات وبالتالي زيادة أرباح المؤسسة	4.15	0.71
25	يؤدي التركيز على الزبائن بالدرجة الأولى إلى زيادة الحصة السوقية	4.11	0.65
26	إن الهدف الأساسي للتركيز على الزبون هو كسب رضاه وتحقيق كل توقعاته	4.22	0.67
	المتوسط الحسابي العام	4.16	0.50

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الاستبيان ونتائج SPSS

يبين الجدول السابق من خلال فقراته الثلاث دور التركيز على الزبائن في تحسين الأداء التسويقي بالمؤسسة محل الدراسة، ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية للعبارة 24 و 25 تقع ضمن الفئة الرابعة أين درجة الموافقة مرتفعة، أما العبارة 26 فمتوسطها الحسابي يقع ضمن الفئة الخامسة أين تكون درجة الموافقة مرتفعة جدا.

السؤال 05: هل يساهم التحسين المستمر للجودة في تحسين الأداء التسويقي

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالتحسين المستمر للجودة ومؤشرات الأداء

التسويقي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
27	يساهم التحسين المستمر لجودة المنتجات في سرعة الاستجابة لحاجات الزبائن بما يحقق ربحية مالية للمؤسسة	4.06	0.78
28	إن التحسين المستمر للجودة يساعد على تحسين سمعة المؤسسة في البيئة المحيطة وبالتالي زيادة حصتها السوقية	4.18	0.69
29	يؤدي التحسين المستمر للجودة إلى تلبية حاجات الزبون وكسب رضاه باستمرار	4.04	0.80
	المتوسط الحسابي العام	4.09	0.53

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الاستبيان ونتائج SPSS

من الجدول السابق والذي يضم ثلاث عبارات تبين العلاقة بين التحسين المستمر للجودة وتحسين الأداء التسويقي بمؤسسة "كونديا"، يتبين أن المتوسط الحسابي لكل الفقرات يقع ضمن الفئة الرابعة (3.41-4.2)، حيث تكون درجة الموافقة مرتفعة.

5. اختبار الفرضيات:

1.5. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على: إن مؤسسة "كونديا" لا تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بدرجة كافية"

الجدول (9): نتائج اختبار T لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
20.81	1.71	43	0.00
فقرات الفرضية الفرعية الأولى			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الاستبيان ونتائج spss

من نتائج الجدول السابق نجد أن T المحسوبة تساوي 20.81 وهي أكبر من T الجدولية التي تساوي 1.8، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.00 وهي أقل من 0.05، وعلى هذا نرفض الفرضية الأساسية ونقبل الفرضية البديلة وهذا يعني أن المؤسسة تطبق أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

2.5. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يساهم التزام الإدارة العليا في تحسين الأداء التسويقي لمؤسسة كونديا.

الجدول (10): نتائج اختبار T لعلاقة التزام الإدارة العليا بتحسين الأداء التسويقي

T المحسوبة	T الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
14.26	1.71	43	0.00
فقرات الفرضية الفرعية الثانية			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الاستبيان ونتائج spss

يتبين من الجدول السابق أن T المحسوبة تساوي 14.26 وهي أكبر من T الجدولية التي تساوي 1.8، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.00 وهي أقل من 0.05، ومنه نرفض الفرضية الأساسية ونقبل الفرضية البديلة، وهذا يعني أن مبدأ التزام الإدارة العليا يساهم في تحسين الأداء التسويقي بمؤسسة كونديا.

3.5. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: وتنص هذه الفرضية على: لا يساهم تدريب وتحفيز ومشاركة العاملين في تحسين الأداء التسويقي لمؤسسة كونديا.

الجدول (11): نتائج اختبار T لعلاقة مشاركة العاملين وتدريبهم وتحفيزهم بتحسين الأداء

التسويقي

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة T الجدولية	قيمة T المحسوبة	فقرات الفرضية الثالثة
0.00	43	1.71	17.13	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الاستبيان ونتائج spss

يتبين من الجدول أن قيمة T المحسوبة تساوي 17.13 وهي أكبر من T الجدولية التي تساوي 1.8 كما أن القيمة الاحتمالية أقل من 0.05، ومنه نرفض الفرضية الأساسية ونقبل الفرضية البديلة، وهذا يعني أن مبدأ مشاركة العاملين وتدريبهم وتحفيزهم يساهم في تحسين الأداء التسويقي بمؤسسة كونديا.

4.5. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: والتي تنص على: لا يساهم التحسين المستمر للجودة في تحسين الأداء التسويقي بمؤسسة كونديا.

الجدول (12): نتائج اختبار T لعلاقة التحسين المستمر للجودة بتحسين الأداء التسويقي

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة T الجدولية	T المحسوبة	فقرات الفرضية الرابعة
0.00	44	1.71	15.3	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الاستبيان ونتائج spss

يتبين من الجدول أن قيمة T المحسوبة تساوي 14.79 وهي أكبر من T الجدولية التي تساوي 2.04 كما أن القيمة الاحتمالية أقل من 0.05، ومنه نرفض الفرضية الأساسية ونقبل الفرضية البديلة، وهذا يعني أن مبدأ التحسين المستمر للجودة يساهم في تحسين الأداء التسويقي بمؤسسة "كونديا".

5.5. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: والتي تنص على: لا يساهم مبدأ التركيز على الزبائن في تحسين الأداء التسويقي لمؤسسة "كونديا"

الجدول (13): نتائج اختبار T لعلاقة التركيز على الزبائن بتحسين الأداء التسويقي

T المحسوبة	قيمة T الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
13.72	1.71	43	0.00

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الاستبيان ونتائج spss

نلاحظ من الجدول أن قيمة T المحسوبة تساوي 13.72 وهي أكبر من T الجدولية التي تساوي 1.8 كما أن القيمة الاحتمالية أقل من 0.05، ومنه نرفض الفرضية الأساسية ونقبل الفرضية البديلة، وهذا يعني أن مبدأ التركيز على الزبائن يساهم في تحسين الأداء التسويقي بمؤسسة "كونديا".

6.5. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية: والتي تنص على: تساهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء التسويقي بمؤسسة الحليب والعصائر "كونديا".

الجدول (14): نتائج اختبار T لعلاقة مبادئ إدارة الجودة الشاملة بتحسين الأداء التسويقي

بمؤسسة "كونديا" لصناعة الحليب والعصائر

قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
22.88	1.71	43	0.00

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الاستبيان ونتائج spss

نلاحظ من الجدول أن قيمة T المحسوبة تساوي 22.88 وهي أكبر من T الجدولية التي تساوي 1.8 كما أن القيمة الاحتمالية أقل من 0.05، ومنه نرفض الفرضية الأساسية ونقبل الفرضية البديلة، وهذا يعني أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة تساهم في تحسين الأداء التسويقي بمؤسسة "كونديا"، أي أن نتائج الدراسة كانت إيجابية وذلك حسب إجابات أفراد العينة.

6. النتائج: تم إعداد هذه الدراسة من أجل تحديد دور مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء التسويقي بإحدى المؤسسات الصناعية الجزائرية، وهي مؤسسة "كونديا" لصناعة الحليب والعصائر، ومن خلال حساب المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة تمت الإجابة على تساؤلات البحث، كما أن اختبار الفرضيات أوصلنا إلى عدة نتائج منها:

- أظهرت نتائج الدراسة أن إجابات أفراد العينة حول مدى التزام المؤسسة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة كانت إيجابية مما يدل على الاهتمام الواضح للمؤسسة بعنصر الجودة، وقد احتل مبدأ التحسين المستمر الصدارة أين كانت درجة الموافقة مرتفعة، ثم مبدأ التزام الإدارة العليا، واحتل مبدأ التركيز على الزبائن المركز الثالث، ومبدأ مشاركة العاملين المركز الرابع؛ أين كانت درجة الموافقة مرتفعة ؛ ويعود ذلك إلى انخفاض موافقة أفراد العينة خاصة حول العبارتين: رقم (6) (تقدم الإدارة حوافز هامة للعمال الأكفاء وترقيهم وفق جدارتهم)، والعبارة رقم (8) (تعمل الإدارة بمبدأ تفويض الصلاحيات وتوفير مناخ العمل بلا قيود).

- أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ التزام الإدارة العليا بمبادئ الجودة في متغير الأداء التسويقي.

- أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ مشاركة العاملين وتدريبهم في متغير الأداء التسويقي.

- أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ التركيز على الزبون في متغير الأداء التسويقي.

- أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ التحسين المستمر في متغير الأداء التسويقي.

- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل المتغيرات المستقلة (مبادئ إدارة الجودة الشاملة) مجتمعة في متغير الأداء التسويقي.

7. التوصيات: في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم جملة من التوصيات:

- يجب أن تقوم المؤسسة بقياس أدائها التسويقي من حين لآخر بالاعتماد على المؤشرات التسويقية مثل (رضا الزبائن، الربحية المالية والحصة السوقية...)

- التطبيق الفعال لنظام إدارة الجودة وتعميمه عبر مختلف المستويات الإدارية، وعدم تركه مجرد حبر على ورق.
- يجب أن تهتم المؤسسة أكثر بعنصر الجودة من خلال تطبيق كل مبادئ إدارة الجودة الشاملة كالالتزام الإدارة العليا، التخطيط الاستراتيجي، معلومات التغذية العكسية، التحسين المستمر لجودة المنتجات والعمليات، التركيز على الزبون الداخلي والخارجي....
- يجب أن تهتم المؤسسة أكثر بالعمال من خلال إعطائهم كل المعلومات حول نشاط المؤسسة والنتائج المحققة وإشراكهم في اتخاذ القرارات، وأخذ آرائهم واقتراحاتهم بعين الاعتبار.
- الاهتمام أكثر بعنصر التدريب؛ من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية وفق منهج علمي وعملي، لأن التدريب لا يأتي بالنتائج المرجوة منه إلا إذا كان مبنيًا على الاحتياجات الحقيقية، وحتى يكون ذلك وسيلة لتحسين أداء الأفراد وزيادة مهاراتهم في العمل، وتجنب أن يكون الهدف الأساسي من التدريب هو الترقية فقط.
- وضع نظام للحوافز مبني على أسس علمية وموضوعية، حتى تتحقق النتائج المرجوة منه.

المراجع:

الكتب بالعربية:

1. أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، 2013.
2. إيفان جيمس، إدارة الجودة الشاملة، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض 2009.
3. توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن، دار الفكر العربي، مصر، 2005/2006.
4. رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، الإدارة (لمحات معاصرة)، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2001.
5. رعد عبد الله الطائي، عيسى قدامة، إ.ج.ش، ط العربية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، 2008.
6. زكريا عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008.
7. سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000.
8. طاهر محسن منصور الغالي، وائل صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2007.
9. عبد الجبار مندبل، أسس التسويق الحديث، الدار العلمية ودار الثقافة، عمان، 2002.
10. عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 1993.
11. علاء الغرابوي وآخرون، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، مصر، 2007.
12. عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2001.
13. غسان قاسم داود اللامي، أميرة البياتي، إدارة الإنتاج والعمليات، اليازوري، عمان-الأردن، 2008.
14. فتحي أحمد يحي العالم، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية، اليازوري، عمان-الأردن، 2010.
15. فواز التميمي، أحمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو، عالم الكتب الحديث، عمان-الأردن، 2008.
16. قاسم نايف علوان، إ.ج.ش و متطلبات الإيزو 9001، ط 1، دار الثقافة للنشر، عمان - الأردن، 2009.
17. مأمون الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
18. محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2009.
19. محمود عبد اللطيف موسى، التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في التدريب الإداري، الطبعة الأولى، بدون دار ومكان نشر، 2010.

الكتب بالفرنسية:

20. Jaen Marie gogue, **management de la qualité**, 3^{ème} édition, Economica, Paris, 2001

²1. Philip Crosby, **la qualité est gratuit**, economica, paris, 1986.

22. Philip kotler et autres , marketing management, peirson éducation, 13^{ème} édition, France, 2009.

الملفات والمواقع:

23. حسن صادق عبد الله، إدارة الجودة الشاملة في ظل اقتصاديات الأعمال، جامعة الجزائر، المؤتمر العلمي الثاني، بعنوان: "الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات"، أيام 26-27 أفريل، 2006.

²4 Hassen ali sanhori, <file:///c:/users/A/Destop> قياس , أداء التسويق في السودان 20/05/2016.