



---

## الأكاديمية العربية الدولية

## المقررات الجامعية

---

## المستخلص

تناولت الدراسة أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على الأداء التسويقي متمثلة في مجموعة من المنشآت الصناعية للمواد الغذائية في ولاية الخرطوم بحيث هدفت الدراسة إلى توضيح دور تطبيق معايير الجودة الشاملة وأثرها في ترقية الأداء التسويقي، ومعرفة المدى الذي يمكن الوصول إليه من جراء تطبيق هذا النظام في العملية التسويقية.

اتبع الباحث المنهج التاريخي الوصفي والتحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي الذي يسمى برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

تضمنت الدراسة المقدمة والإطار المنهجي والدراسات السابقة وخمس فصول، احتوى الفصل الأول نشأة وتطور وأهمية الجودة ومعوقاتها، الفصل الثاني التسويق معرفة سياساته، الفصل الثالث احتوى الأداء على دراسة الحالة للمنشآت موضوع الدراسة، وهي مصنع دال للمواد الغذائية، ومصنع سيقا للغلال ومصنع الكولا وكابو للألبان.

الفصل الرابع والأخير تناول الدراسة التطبيقية وأداة المسح الميداني وتحليل البيانات وجمع المعلومات ومجتمع وعينة الدراسة والمعالجة الإحصائية للبيانات وعرض وتحليل نتائج الاستبانة، تناول الفصل الخامس الخاتمة النتائج والتوصيات.

وقد حققت هذه الدراسة جميع فرضيات الدراسة ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أن تطبيق معايير الجودة الشاملة في المنشآت الصناعية في القطاع الخاص في السودان يلعب دوراً كبيراً في نجاح العملية التسويقية كما أن لتطبيق معايير الجودة الشاملة دور كبير في تحسين الميزة التنافسية للمنشأة.

وعلى ضوء هذه النتائج توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات من بينها الإهتمام بتطبيق معايير الجودة الشاملة، وتدريب العاملين عليها، ودعم الإداره العليا والإهتمام ببحوث التسويق والعلماء ورغباتهم للاثراء بالاداء التسويقي وزيادة الميزة التنافسية لهذه المنشآت.

## **Abstract**

This study talks about the effect of applying comprehensive quality measurements on marketing performance, it takes group of food industry corporation in Khartoum state.

The study aims to indentify the role of implementing comprehensive quality measurements and it's effect on improving marketing performance and to know the reachable range that can achieve using this system in the marketing process.

The researcher follows the historicaland descriptive approaches, and the statistical analysis using SPSS program (Statistical Package for Social Science).

The study includes; introduction, literature review and five chapters. Chapter one includes origins, evolution, importance and obstacles of comprehensive quality. Chapter two includes; marketing, knowing marketing policies. Chapter three includes performance concepts and evaluation. Chapter four includes case study for some corporations such as DAL for food industry, SEGA factory for yields, Coca Cola factory and Capo milk factory.

Chapter four includes empirical study, field survey tool, data collection and data analysis, study population and study sample, the statistical process, display and analysis of questionnaire.

The study achieved all the study hypotheses, the most important result that the study reached is; the applying comprehensive quality measurements in the industrial corporation in Sudan plays a major role in marketing process success, also applying comprehensive quality measurements has a big role in enhancing competitive advantage of corporation.

According to this result the reach to many recommendation such as; concerning applying of comprehensive quality measurements and training the employees and supporting the management. Also concerning marketing researches, and customer preferences to enrich the marketing process and increase the competitive advantage for these corporations.

## قائمة الموضوعات

الصفحة	الموضوع	
أ	البسمة	
ب	الآية	
ج	الإهداة	
د	الشكر والتقدير	
هـ	المستخلص	
و	Abs tract	
ز	قائمة الموضوعات	
ط	قائمة الأشكال	
ي	قائمة الجداول	
1	المقدمة	
2	الإطار المنهجي	
7	الدراسات السابقة	
<b>الفصل الأول : الجودة الشاملة</b>		
43	المبحث الأول : مفهوم الجودة الشاملة	
55	المبحث الثاني : نشأة وتطور الجودة الشاملة	
71	المبحث الثالث : معايير الجودة الشاملة	
<b>الفصل الثاني : الأداء التسويقي</b>		
80	المبحث الأول : مفهوم وأهمية الأداء التسويقي	
97	المبحث الثاني : طرق وقياس وتقييم الأداء التسويقي	
108	المبحث الثالث : علاقة الجودة الشاملة بالأداء التسويقي	
<b>الفصل الثالث : مجموعة شركات دال الغذائية</b>		
121	المبحث الأول: نشأة وتطور شركة دال	
142	المبحث الثاني: الأداء التسويقي لشركة دال	
146	المبحث الثالث: معايير الجودة الشاملة والأداء التسويقي لشركة دال	

<b>الفصل الرابع : الدراسة الميدانية</b>		
164	المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية	
172	المبحث الثاني: تحليل البيانات	
179	المبحث الثالث: مناقشة واختبار الفرضيات	
<b>الخاتمة</b>		
200	أولاً : النتائج	
202	ثانياً : التوصيات	
204	ثالثاً: المراجع والملحق	

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	رقم الأشكال
48	(1/1/1) تطور مفهوم الجودة الشاملة
51	(2/1/1) الإطار العام لنموذج بالدرج
60	(1/2/1) أهداف الجودة الشاملة
61	(3/2/1) العوامل التي يجب مراعاتها عند وضع
62	(4/2/1) أهداف الجودة
63	(4/2/1) عمليات ضبط الجودة
64	(5/2/1) ضبط الجودة
68	(6/2/1) فوائد الجودة
74	(1/3/1) نموذج للضبط والتحكم في العملية
76	(2/3/1) مراقبة وقياس الجودة
87	(1/1/2) أجزاء النظام
93	(2/1/2) أهمية بحوث التسويق وطبيعة استخداماتها الإدارية
115	(1/3/2) ضبط معدلات المراقبة والقياس
116	(2/3/2) المراقبة والقياس
117	(3/3/2) مراقبة وقياس العمليات
144	(1/2/3) الهيكل التنظيمي الإداري لشركة دال للصناعات الغذائية
152	(2/2/3) الهيكل التنظيمي للشركة (كابو للألبان)
155	(3/2/3) هيكل قسم الابتكار والجودة في شركة دال الغذائية
161	(4/2/3) الهيكل التنظيمي لشركة دال (شركة سيقا)
172	(1/2/4) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً لنوع
173	(2/2/4) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً للعمر
174	(3/2/4) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً للحالة الاجتماعية
175	(4/2/4) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً للمؤهل العلمي
176	(5/2/4) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً للتخصص العلمي
177	(6/2/4) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً للمركز الوظيفي
178	(7/2/4) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً لسنوات الخبرة

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	الجدوال
170	جدول (1/1/4) توزيع المتوسط وفقاً للمقياس الكرت الخماسي
172	جدول (1/2/4) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً لنوع
173	جدول (2/2/4) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً للعمر
174	جدول (3/2/4) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً للحالة الاجتماعية
175	جدول (4/2/4) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً للمؤهل العلمي
176	جدول (5/2/4) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً للتخصص العلمي
177	جدول (6/2/4) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً للمركز الوظيفي
178	جدول (7/2/4) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً لسنوات الخبرة
179	جدول (1/3/4) إثبات صحة الفرضية الأولى
181	جدول (2/3/4) معامل الارتباط (سبيرمان) لإثبات الفرضية الأولى
182	جدول (3/3/4) مربع كاي لإثبات الفرضية الأولى
183	جدول (4/3/4) إثبات صحة الفرضية الثانية
185	جدول (5/3/4) معامل ارتباط (سبيرمان) لإثبات الفرضية الثانية
186	جدول (6/3/4) مربع كاي لإثبات الفرضية الثانية
187	جدول (7/3/4) إثبات صحة الفرضية الثالثة
189	جدول (8/3/4) معامل ارتباط (سبيرمان) الفرضية الثالثة
190	جدول (9/3/4) مربع كاي لإثبات الفرضية الثالثة
191	جدول (10/3/4) إثبات صحة الفرضية الرابعة
193	جدول (11/3/4) معامل الارتباط (سبيرمان) لإثبات الفرضية الرابعة
194	جدول (12/3/4) مربع كاي لإثبات الفرضية الرابعة
195	جدول (13/3/4) إثبات صحة الفرضية الخامسة
197	جدول (14/3/4) معامل ارتباط (سبيرمان) لإثبات الفرضية الخامسة
198	جدول (15/3/4) مربع كاي لإثبات الفرضية الخامسة

المقدمة تشمل :

اولاً : الإطار المنهجي

ثانياً : الدراسات السابقة

## الإطار المنهجي

### المقدمة :

أدت التغيرات السريعة في الحياة التكنولوجية إلى زيادة اهتمام المنشآت الصناعية في القطاع الخاص برغبات المستهلكين واحتياجاتهم، والعمل على تلبية هذه الرغبات للوصول إلى رضا العملاء والمستهلكين، من أجل زيادة المبيعات والإيرادات في منشآت القطاع الخاص في السودان، وذلك للجوء إلى تطبيق معايير الجودة الشاملة من أجل ترقية الأداء التسويقي في المجال الصناعي في القطاع الخاص، والذي سينعكس إيجاباً على المنشآة بزيادة المزايا التنافسية، وذلك عن طريق (التحسين المستمر للمنتجات والخدمات واعتماد الإدارة العليا على المعلومات عند اتخاذ القرارات ودعمها).

كما يعتبر تطبيق معايير الجودة الشاملة من الأساليب الإدارية الحديثة التي تل JACK إليها منشآت الأعمال حتى تتمكن من البقاء والاستمرار ، وزيادة المزايا التنافسية على المستوى العالمي والمحلي ، وبعد تطبيق معايير تطبيق الجودة الشاملة من المفاهيم القائمة على مجموعة من المبادئ التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها من أجل تحقيق الأداء الأفضل خاصة في المجال التسويقي عن طريق تغيير أساليبها التقليدية في هيكلها و سياساتها خاصة بعد ظهور الوسائل التكنولوجية الحديثة ، وزيادة الوعي وازدياد الرغبات وتطلع المستهلك لما هو أجد و أفضل.

وكما أن قياس الأداء التسويقي يتطلب كثيراً من الاهتمام فإن جودة الخدمة والسلعة المقدمة تتطلب قدرة هذه المنشآت في القيام بدورها المقرر في ابتكار كل ما هو جديد ومتتنوع ، وفقاً لمعايير الجودة الشاملة سعياً وراء كسب رضا العميل عن طريق توفير السلع والخدمات في الزمان والمكان المحددين وتقديم الضمانات التي من خلالها يتم كسب ثقة العميل ، كما يتوجب على المنشآة أن تعمل على المكاسب من وراء تطبيق معايير الجودة الشاملة وهي البقاء والاستدامة.

ومما تقدم ستوضح الدراسة أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على منشآت القطاع الخاص على الأداء التسويقي .

## مشكلة البحث:

من خلال الملاحظة إتضح أن شركة دال للمواد الغذائية كان من مستوى لاداء التسويقي دون المطلوبات المنشودة ربما يعنى السبب الى عدم تطبيق معاير الجودة الشاملة في الاداء التسويقي مما يثير التساؤل عن مدى ارتباط الجودة الشاملة بالاداء التسويقي للمجموعة الشركات .

- هل يأثر التحسين المستمر على الاداء التسويقي للشركة ؟
- الى اى مدي تساهم سياسات التركيز على العميل على سياس
- وهل يلعب التدريب في رفع الاداء التسويقي للشركة ؟
- هل تساهم فرق العمل في الاداء التسويقي ؟
- هل تدعم الادارة العليا رؤية محددة لتطوير الاداء التسويقي

### الأهمية العملية:

تكمّن أهمية البحث في أنه يتتناول قضية ذات أهمية بالغة في مجال إدارة الأعمال ألا وهي دور إدارة الجودة الشاملة في ترقية الأداء التسويقي في المنشآت الصناعية ودورها من خلال ترقية الأداء التسويقي في المنشآت الصناعية في القطاع الصناعي الخاص في السودان وتحقيق المزايا التنافسية.

## الأهمية العلمية:

تكمّن أهمية البحث في أنه تناول موضوع مهم وهو تطبيق الجودة الشاملة وأثرها على المنشآت الصناعية لتطويرها وزيادة مزاياها التنافسية، كما يساهم البحث في إثراء المكتبة العربية للدراسات حول الأداء التسويقي للخروج بنتائج وتوصيات تفيد المنشآت الصناعية الخاصة في السودان في تطبيقها وتحسين أدائها.

**أهداف الدراسة :**

**تهدف الدراسة إلى:**

1. التعرف على مفهوم الجودة الشاملة دراسة العلاقة بين الجودة الشاملة والاداء التسويقي .
2. التعرف على مفهوم الأداء التسويقي .
3. توضيح مفهوم الجودة الشاملة في الأداء التسويقي والتعرف على الرؤى الفكرية التي تناولتها .
4. التعرف على واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة من خلال دراسة حالة منشآت صناعية بولاية الخرطوم .
5. توضيح ضرورة اعتناق فلسفة الجودة الشاملة لتطوير وتحقيق ثقافة المنشآت وتنمية الالتزام نحوها وتوفير المنهج العلمي والأدوات الازمة لتطبيقها .
6. التعرف على نماذج الجودة الشاملة والتي يمكن تطبيقها في تحسين الأداء التسويقي .

**فرضيات الدراسة: الفرضية الرئيسية:**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجودة الشاملة والاداء التسويقي في مجموعة دال للمواد الغذائية .

الاولى : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الادارة العليا لبرنامج الجودة الشاملة للاداء التسويقي للمجموعة دال للمواد الغذائية .

الثانية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين والاداء التسويقي في مجموعة دال للمواد الغذائية .

الثالثة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتحسين الاداء.

الرابعة : علاقة ذات دلالة إحصائية بين خبرة فريق الجودة والاداء التسويقي.

الخامسة : هناك علاقة إحصائية بين مشاركة العميل والاداء التسويقي .

### **مصادر الدراسة:**

- المصادر الثانوية: المراجع والكتب والمجلات والدوريات المتخصصة والرسائل الجامعية ذات العلاقة بموضوع الدراسة والشبكة العنكبوتية (الإنترنت).

- المصادر الأولية: الاستبانة، المقابلة، الملاحظة، التقارير المعتمدة.

### **منهج الدراسة:**

إتبع الدراسة المنهج التاريخي والمنهج التحليلي (SPSS) في دراسة وجمع البيانات الخاصة بدراسة الحالة للتمكن من وصف دقيق ومتعمق وموضوعي لمتغيرات البحث كذلك المنهج الاستباطي يستعان بنوعين من البيانات وهي البيانات الأولية والتي يتم جمعها بواسطة المسح ووصف الحالة موضوع الدراسة كماً ونوعاً واختبار فروض البحث، وكذلك البيانات الثانوية الموجودة في الحدود الزمنية والمكانية موضوع الدراسة.

### **حدود الدراسة:**

الحدود الزمنية: 2008-2017م.

الحدود المكانية: السودان، ولاية الخرطوم.

الحدود البشرية: الإدارية العليا ( مجموعة دال للمواد الغذائية، مصنع الكولا، مصنع كابو للألبان ) .

### **مجتمع وعينة الدراسة :**

المجتمع جميع المنشآت الصناعية في السودان التابعة للقطاع الخاص وسوف يتمأخذ عينة قصدية من العاملين في الإدارية العليا والوسطى في كل من (مصنع دال للمواد الغذائية، مصنع الكولا، مصنع كابو للألبان) .

## هيكل الدراسة:

يشتمل هيكل الدراسة على المقدمة وأربعة فصول والخاتمة.

تحتوي على الإطار المنهجي للدراسة والدراسات السابقة.

الفصل الأول يحتوي على الجودة الشاملة ويشتمل على الثلاثة مباحث - المبحث الأول مفهوم وأهمية الجودة الشاملة - المبحث الثاني نشأة وتطور الجودة الشاملة - المبحث الثالث معايير الجودة الشاملة.

الفصل الثاني الأداء التسويقي ويكون من ثلاثة مباحث - المبحث الأول مفهوم وأهمية التسويق - المبحث الثاني مفهوم الأداء - المبحث الثالث تقييم الأداء.

الفصل الثالث (مجموعة مصانع دال للمواد الغذائية ويشمل مصنع سيقا للمواد الغذائية وشركة الكوكاكولا وشركة النيل الأزرق للألبان (كابو) )، وقد إشتمل الفصل على ثلاثة مباحث هي المبحث الأول نشأة وتطور المنشآت ( سيقا وكابو وكولا ) - المبحث الثاني الأداء التسويقي للمنشآت موضوع الدراسة - المبحث الثالث الجودة الشاملة في المنشآت الصناعية موضوع الدراسة.

الفصل الرابع إجراءات الدراسة ويكون من ثلاثة مباحث - المبحث الأول إجراءات الدراسة - المبحث الثاني تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة - الإستبانة.

الفصل الخامس الخاتمة ويكون من المبحث الأول النتائج الخاصة وال العامة - المبحث الثاني توصيات عامة وتوصيات الدراسة وتوصيات لدراسات مستقبلية والملحق والمراجع.

## ثانياً: الدراسات السابقة

تطبيق معايير الجودة الشاملة من الموضوعات المهمة ذات الأثر الكبير في رفع كفاءة المنتجات وتحسين الأداء التسويقي وترقيته في زيادة الربحية وكسب رضا العميل.

قام العديد من الباحثين بإجراء العديد من الدراسات لبيان أهمية تطبيق معايير الجودة الشاملة والوسائل المهمة لتحقيق تحسين الأداء وفي هذا الحيز نعرض عدداً من الدراسات السابقة التي أجريت عن هذا الموضوع.

### دراسة الطيب (2016)<sup>(1)</sup>

عنوان: - أثر تخطيط الموارد البشرية على تحقيق الجودة في الشركات.

ذكرت الدراسة السابقة أن هنالك قصوراً في المتطلبات الأساسية للموارد البشرية من استعدادات وخدمات ومويل وأنه يتطلب تغيرات جوهرية في كافة مجالات الحياة من المفاهيم والسميات الأساسية إلى كافة مكونات نظام الأداء.

وأهمية البحث تكمن في أن العنصر البشري هو أهم عناصر الانتاج ولكن النظرة الحالية للمورد البشري على أنه ميزة تنافسية وشريك استراتيجي في المؤسسة وتحديد مفهوم تخطيط الموارد البشرية وعلاقتها بأداء الشركات.

### \*\* أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج:-

1- أن التخطيط للموارد البشرية ضرورة حتمية للمنظمة.

---

(1) دراسة الطيب حسن التجاني: بعنوان أثر تخطيط الموارد البشرية على تحقيق الجودة في الشركات: اطروحة لنيل درجة الدكتوراه في الادارة. جامعة أفريقيا العالمية، الخرطوم، 2016م.

2- تعتبر الجودة الشاملة هي الوسيلة الأساسية للتميز والمنافسة بين شركات القطاع الخاص.

3- هنالك علاقة قوية بين ثقافة المشاركة في تحفيظ الموارد البشرية وجودة الأداء في شركات القطاع الخاص.

\*\* أهم ما توصلت إليه الدراسة من توصيات:-

1- الاهتمام بتحليل الوظائف للوصول إلى الحاجة الفعلية لايدي العاملة مع ربط التقييم بالأهداف الاستراتيجية للشركة.

2- على شركات القطاع الخاص مراجعة وتعديل تحفيظها للموارد البشرية لتتلاءم مع ما يطرأ من تغيير في بيئتها.

3- على شركات القطاع الخاص العمل الجاد ليدرك كافة العاملين مفهوم الجودة نظرياً وعملياً.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة:-

- اتفقت الدراسة السابقة والدراسة الحالية على أن الاهتمام بالموارد البشرية ضروري لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

- اتفقت الدراسة السابقة والدراسة الحالية على أن تطبيق نظام الجودة يؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية للشركات الصناعية في القطاع الخاص.

- اختلفت الدراسة الحالية على أن تطبيق الجودة من خلال الاهتمام بالموارد البشري فقط. بينما ذكرت الدراسة الحالية أن تطبيق الجودة من خلال كافة العمليات الإنتاجية بما فيها المورد البشري.

- اختلفت الدراسة السابقة في أن اختيار المورد البشري هو الاختيار الأفضل للميزة التنافسية بينما ذكرت الدراسة الحالية أن التركيز على

تدريب المورد البشري هو الأفضل في التطبيق المستمر لمبادئ الجودة الشاملة ومن خلالها يتم تحقيق الميزة التنافسية.

دراسة عبد العاطى (٢٠١٥م)<sup>(١)</sup>

بعنوان: - إدارة الوقت وأثرها في تحقيق الجودة الشاملة بمنظمات الأعمال.

تناولت الدراسة موضوع إدارة الوقت وأثرها في تحقيق الجودة الشاملة بمنظمات الأعمال.

هدفت الدراسة إلى أنه يستلزم قيام كل المستويات الإدارية بتحقيق الجودة الشاملة بممارسة إدارة فعالة للوقت.

\*\* أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:-

١- ينبعى قيام كل المستويات الإدارية بممارسة إدارة فعالة لتحقيق الجودة الشاملة.

٢- ينطوي البعد التأصيلي لإدارة الوقت على جانب مهم يتمثل في الرقابة الذاتية التي تدفع إلى في التحسين المستمر.

٣- تتوفر عملية تحليل الوقت المنفق على تنفيذ الأنشطة مؤشرات حقيقة تمكن من تقييم الأداء والتأكد من أن التنفيذ يسير نحو تحقيق المواصفات المطلوبة.

---

(١) دراسة: عمر محمد عبد العاطى بعنوان: إدارة الوقت وأثرها في تحقيق الجودة الشاملة بمنظمات الأعمال، دراسة دكتوراه، جامعة أفريقيا العالمية كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية والسياسية، الخرطوم، ٢٠١٥م.

## \*\* أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة:-

- 1- إجراء دراسة ميدانية بصفة دورية لقياس رضا العملاء عن جودة الخدمات ومعرفة توقعاتهم وهذا من شأنه تحقيق الريادة وضمان التحسين المستمر.
- 2- إدخال مادة إدارة الوقت في مناهج التعليم وجعلها من المواد التي يشترط فيها الدخول إلى مؤسسات التعليم العالي.
- 3- التأكد على عنصر الرقابة الذاتية للتحقيق المستمر.
- 4- تقييم الأداء بعد تحليل الوقت المنفق على تنفيذ الأنشطة مهم في كفاية العمل.
- 5- تطبيق مبدأ التخصص وإسناد المهام والواجبات للعاملين بناء على مؤهلاتهم وقدراتهم الدافع الذاتي.

## ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة:-

- اتفقت الدراسة السابقة والحالية بموضوع الوقت كعامل أساسي في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.
- اختلفت الدراسة السابقة على أن إدارة الوقت يتمثل في الرقابة الذاتية للعمال بينما ركزت الدراسة الحالية أن إدارة الوقت عامل مهم في تطبيق الجودة لتقليل زمن الإنتاج وإنتاج أكبر كمية في زمن قياسي.

## دراسة نهى (2013)<sup>(1)</sup> :-

بعنوان: متطلبات نظم توكيد الجودة بالمؤسسات التعليمية.

تكمّن مشكلة الدراسة في تطبيق نظم توكيد الجودة في المؤسسات التعليمية والإستفادة منه في عمليات الإصلاح والتقويم وتحسين الكفاءة الإنتاجية التعليمية خاصة المرحلة الثانوية.

هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية فوائد تطبيق هذا النظام في المدارس الثانوية فضلاً عن الدور الذي يلعبه في الارتفاع بالعملية التعليمية. اعتمد البحث على أداء الاستبيانات للإجابة على التساؤلات وُستخدم الحزم الإحصائية (SPSS) لتحليل البيانات.

### ❖ أهم نتائج الدراسة:-

1- إتخاذ القرارات الالزمة للبدء الفوري في تطبيق نظم تأكيد الجودة في كل المدارس.

2- إعداد برنامج خاص بنظم توكيد الجودة للعاملين بالإدارة المدرسية بكل مدرسة لتدريب الكوادر.

3- تطوير وتحسين نظم المعلومات والتنسيق.

4- الإهتمام بقياس العملية العلمية والتربوية بالمحظى بالتركيز على جودة النواتج العلمية وتحسين معايير القياس والتقويم.

### ❖ أهم توصيات الدراسة:-

1- رفع كفاءة الإنتاجية للمدخلات المدرسية والتي تتمثل في الموارد البشرية.

2- قياس وضبط وملحوظة عملية التحسين وتفاعل كل المدخلات.

<sup>1</sup> - نهى عبدالله صديق عمر، دراسة دكتوراه في إدارة الأعمال، بعنوان: متطلبات تطبيق نظم توكيد الجودة بالمؤسسات التعليمية، جامعة النيلين، الخرطوم، 2012م.

## **ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة:-**

- إتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في أن تطبيق وتأكيد نظم الجودة الشاملة يؤدي إلى الارتقاء وتحسين العملية الإنتاجية سواء تعليمية أو سلعية للأسوق.
- إتفقت الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في أن تدريب العاملين في المؤسسة أو المنظمة يؤدي إلى تحسين الأداء ورفع مستوى الإنتاجية.
- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في أنها طبقت مبادئ ومتطلبات، واستعانت بمناذج الجودة من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة لتطوير الأداء

## **دراسة بشير (2012)م<sup>١</sup>**

عنوان: دور إدارة الجودة الشاملة في التسويق المصرفي:-

تمثلت مشكلة الدراسة في القصور الواضح في التسويق المصرفي لخدماتها وكثرة الشكاوى من عملاء المصارف من الأخطاء التي يرتكبها مقدمو الخدمة.

### **هدفت الدراسة إلى:-**

- الوقوف على مدى تطبيق المصارف السودانية للجودة الشاملة في تسويق الخدمات المصرفية.
- التعرف على أهم الأسس الفكرية كمدخل لإدارة الجودة الشاملة في تسويق الخدمات المصرفية.

---

(1) بشير أحمد محمد علي البشير، دراسة بعنوان دور إدارة الجودة الشاملة في التسويق المصرفي، (دراسة تطبيق على المصارف التجارية) في إدارة الأعمال لنيل دراسة دكتوراه، جامعة النيلين، الخرطوم، (2012)م

- التعرف على اتجاهات العاملين حول إمكانيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تسويق الخدمات المصرفية.
- تقديم نموذج يساعد في تطوير التسويق المصرفي.
- الخروج بنتائج تمثل انتلاقة لمقترح يساعد في تحسين وضعية التسويق المصرفي.

**أهم نتائج الدراسة:-**

- 1- وجود درجة عالية جداً من الافتقار من العاملين بضرورة تطبيق الجودة الشاملة.
- 2- وجود درجة عالية من جودة الخدمة المصرفية المقدمة.
- 3- وجودة درجة عالية من أثر عمليات البنك على الرضا ومن وجهة نظر المنظمة

**أهم توصيات الدراسة:-**

- 1- اتخاذ القرار وهي مرحلة افتتاح الإدارة العليا ودعمها للبرامج.
- 2- التحضير ويتم فيه بناء فرق العمل ولجراء تقييم لمستوى الجودة الحالية.
- 3- البدء بأجراء التقييم ويتم فيها وضع الأهداف وتحديد العمليات وتدريب الأفراد على جميع المستويات.

**ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة:-**

- إتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة بتطبيق مبادئ وأهداف الجودة الشاملة في:
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تسويق الخدمات.

- الاهتمام بتدريب العاملين على ثقافة الجودة الشاملة.
- دعم الإدارة العليا ومساعدتها في برنامج إدارة الجودة الشاملة.
- تقديم نماذج الجودة الشاملة كمقترن لتطبيق نظام الجودة الشاملة.
- اختلفت الدراسة السابقة في القصور في تطبيق الجودة الشاملة في الدراسة السابقة أما الدراسة الحالية فهي أثر تطبيق الجودة الشاملة على الأداء التسويقي.
- ركزت الدراسة الحالية على أثر تطبيق الجودة الشاملة على الأداء التسويقي بشكل عام أما الدراسة السابقة فركزت على أثر تطبيق الجودة الشاملة على الأداء المصرفي كقطاع خدمات.

### دراسة: لكم 2011م<sup>(1)</sup>

عنوان: أثر العلاقات التسويقية في جودة الخدمة على ولاء العملاء

تعرض الباحث إلى التعرف على العلاقات التسويقية في الخدمات الفندقية في مدينة عدن في الجمهورية اليمنية، وقد أشارت الدراسة للتعرف على أثر العلاقات التسويقية وأبعاد وجودة الخدمة، وقد تم بناء نموذج البحث وفرضياته اعتماداً على نظرية التبادل وأدبيات البحث، وقد تم تصميم استبانة جمع البيانات، وتم تطوير المقاييس بالاعتماد على الدراسة السابقة، وقد تم اختيار عينة عشوائية، وتم توزيع (600) استبانة رجع منها (35.2) بنسبة استجابة بلغت 59%， وتم استخدام الأساليب الإحصائية، والتحليل العاملي لتأييد مصداقية الاستبانة، وهدفت الدراسة إلى:

---

<sup>(1)</sup> عسي سالم لرحم، (أثر العلاقات السوقية، وجودة الخدمة على ولاء العملاء)، (الخرطوم 2011م)، دراسة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه.

التعرف على آثار أبعاد العلاقات التسويقية وجودة الخدمة على ولاء العملاء، وامكانية تبني إدارات الفنادق العلاقات التسويقية بوصفها فلسفة التعامل مع العملاء وجعلها ميزة تنافسية.

#### أهم نتائج الدراسة:-

1. أوضحت نتائج أسلوب التحليل العاملی لأبعاد العلاقات التسويقية إلى تحليل أربعة عوامل (الالتزام، والاتصالات، الرضا، الثقة) وهي العوامل نفسها التي تضمنتها الاستبانة.

2. فيما يتعلق بتقييم أبعاد جودة الخدمة الفندقية

3. من وجهة نظر العملاء متفاوت هانت بدرجة تقييم مرتفعة يليه سرعة الاستجابة بدرجة تقييم مرتفعة، وأخيراً الجوانب الملموسة بدرجة ملموسة.

4. فيما يتعلق بالأبعاد التسويقية وجهة نظر العملاء كانت مرتفعة وكان أبرزها الثقة، ثم الرضا، ويليه الالتزام والاتصالات.

#### أهم توصيات الدراسة:-

1. في مجال بناء العلاقات التسويقية مع العلماء فيما يتعلق بالالتزام أهمية تعزيز إجراءات الفندق لبناء الالتزام لونه بعد الأثر تأثيراً.

2. فيما يتعلق بالاتصال: أهمية جعل عملية الاتصال فعالة بين الفندق وعملائه من خلال المعلومات الصحيحة عن الخدمات الجديدة.

3. فيما يتعلق بالرضا من خلال تقديم هدايا وبطاقات تهنئة بعبارات تتم عن احترام ودعوتهم لحضور الفعاليات التي يقيمها الفندق.

أوضحت الدراسة العلاقات التسويقية وجودة الخدمة على رضا العملاء وذكر الباحث أن التسويق أصبح اتجاهها منذ بدأت ممارسة الأعمال في مختلف

المنظمات فهو ليس مجرد وظيفة بيعية بل مجموعة متناسقة من الأنشطة التي توفر الأسلوب المناسب لتحقيق التكامل بين المنظمة والعميل.

**ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة:-**

- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في أن جودة الخدمة تبدأ من داخل المنشأة الخدمية أو السلعة المقدمة للعميل ومتابعة كلياتهم بصورة حثيثة وإشباع رغبات العميل التي تؤدي بدورها إلى تحسين الأداء التسويقي للمنشأة. وإقامة علاقات ودية مع العملاء من خلال تفهم احتياجاتهم والعمل على إشباعها واقتراض الفرص التسويقية السريعة والسعى الدائم لجذب العملاء والتعامل معهم على أنهم شركاء في المنظمة.
- اختلفت البحث عن الدراسة السابقة في إن تطبيق معايير الجودة الشاملة داخل المنشأة يؤدي إلى الأداء التسويقي الجيد في إن الدراسة السابقة ذكرت أن اقتراض الفرص التسويقية السريعة والجذب الدائم للعملاء والتعامل معهم على أنهم شركاء في المنظمة يؤدي إلى تحسين الأداء التسويقي للمنظمة.

**دراسة أمير (2010)م<sup>(1)</sup>**

عنوان: أثر إدارة الجودة الشاملة على التعليم العام في السودان:

تناولت الدراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على خدمات التعليم العام بالسودان 1990-2005م. لمعرفة أثر الجودة على خدمات التعليم من خلال:-

- هل استخدام الجودة يؤدي إلى تقليل الفاقد التربوي.

- هل العملية التعليمية عملية متكاملة بين الأسرة والمدرسة.

---

(2) أمير عمر حسنين صالح، دراسة بعنوان: أثر إدارة الجودة الشاملة على التعليم العام بالسودان، دراسة لنيل دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة النيلين، الخرطوم، 2010م.

- تطوير المناهج يؤدى إلى التحسين.
- التغيير في السلم التعليمي يؤدى إلى تدني مستوى التعليم.

#### **هدف الدراسة إلى:-**

- 1- معرفة أثر الجودة الشاملة على خدمات التعليم.
- 2- نسبة التحصيل في التعليم الأساسي في زيادة إلا أن نسبة النجاح الحقيقة ضعيفة.
- 3- معرفة أثر الجودة على تطوير المناهج.
- 4- معرفة علاقة تحسين البيئة التعليمية بالتحسين المستمر.
- 5- محاولة حلول مناسبة.

#### **أهم نتائج الدراسة:-**

- 1- هناك ضعف عام في فهم المسؤولين بوزارة التربية والتعليم للمبادئ الأساسية للجودة الشاملة.
- 2- البيئة التعليمية غير مهيئة للتحصيل والنجاح.
- 3- المناهج غير متطرفة وغير مواكبة للتغيرات التي تحدث في البلاد.
- 4- منهج الثانوية القديم كافٍ لتنمية روح البحث والاطلاع لأن الطالب يقوم بالتلخيص مما يقوي عنده روح البحث والاطلاع.
- 5- أداء العمل الصحيح من أول مرة وكل مرة هو أساس تطور لأي عملية سواء كانت تربوية أو تعليمية أو غيرها.
- 6- التحسين هو المؤشر الحقيقي بزيادة الأداء والجودة في التعليم.

## **أهم توصيات الدراسة:-**

- 1- إجراء دراسة مماثلة لهذه الدراسة لكل ولاية من ولايات السودان للوقوف على الحقائق المجردة.**
- 2- فتح وتنظيم فهرس لسجلات الجودة والتوثيق لجميع فعاليات وأنشطة أعمال التنسيق.**
- 3- نظام إدارة الجودة الشاملة هو بمثابة خطة لجميع البرامج التطويرية والتحسينية ولا يمكن الوصول إلى الحد الأقصى في الجودة الشاملة وإنما العملية مستمرة إلى مala نهاية.**

## **ما يميز الدراسة الحالية عن هذه الدراسة:-**

- إتفقت الدراسة على ضرورة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة من أجل التحسين والتطور والحصول على الأداء الجيد المطلوب.**
- الحصول على التميز في التعليم والنتائج المرجوة من خلال تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.**
- إختلفت الدراسة الحالية في أنها تناولت تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء التسويقي. وتناولت الدراسة السابقة تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات التعليم.**

## دراسة نعمات (2009م) <sup>(1)</sup>:-

بعنوان: إدارة الجودة الشاملة منهجية فاعلة لتوظيف الوقت وتنمية الموارد البشرية.

تناولت الدراسة أهمية الوقت وإتقان العمل وجودته في إطار مفهوم الجودة الشاملة. وتمثل مشكلة الدراسة في أن الهيئات والمنظمات لا تضع في أولوياتها إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، وتحفيزهم كأساس لتأهيل العاملين مما يعكس على الإدارة والإنتاجية مدى تأثير إدارة الوقت على أداء العاملين في حال التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على نظام إدارة الجودة الشاملة ومبادئها وأدواتها وروادها ومستوى الوعي لدى المديرين في المؤسسات والهيئات مع إقتراح بعض الحلول لإزالة المعوقات.

### أهم نتائج الدراسة:-

1- أثبتت الدراسة أن تأثير ودرأك الإدارة العليا للقيادة يتبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة، له دور رئيسي في فشل أو نجاح تطبيق الإدارة بالجودة الشاملة.

2- الإستقلال الأمثل للإمكانات المتاحة يستمد قوله وفاعليته من الإهتمام بقيمة الوقت وإرتباطه بين ذلك وتحقيق الجودة الشاملة.

3- هناك علاقة بين تحسين إدارة الوقت وعناصر تطوير الموارد البشرية من ناحية أخرى بتطبيق منهجية الجودة الشاملة.

---

<sup>1</sup> - نعمان محمد سعيد بشارة ، دراسة مقدمة لنيل الدكتوراه، بعنوان: إدارة الجودة الشاملة ، منهجية فاعلة لتوظيف الوقت وتنمية الموارد البشرية ، جامعة النيلين ، الخرطوم 2009م.

## أهم التوصيات الدراسية:-

- 1- الإهتمام بإدارة الوقت لإهميته في المنظور الإسلام.
- 2- الإهتمام بالموارد البشرية.
- 3- تدريب العاملين ورفع مستوى أدائهم.
- 4- الإهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بغرض التحسين.
- 5- يجب تبني الإدارة العليا لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

## ما يميز الدراسة الحالية عن هذه الدراسة:-

- إتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة من أهم ما تقوم به المؤسسة من أجل التحسين.
- إتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في الإهتمام بقيمة الوقت من أجل الإنجاز وزيادة الإنتاجية.
- إتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في أن قناعة الإدارة العليا بدعم وتبني المفاهيم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة ضروري من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.
- إختلفت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة أنها تناولت أهمية الوقت لإتقان العمل، بينما إعتبرت الدراسة الحالية أن الإهتمام بالوقت واحتزاليه ضروري من أجل تقليل زمن الإنتاجية ولإنتاج أكبر كمية في أقل زمن ممكن.
- إختلفت الدراسة السابقة عن الحالية في أن الإهتمام بالموارد البشرية من أول إهتماماتها وربطت قيمة الوقت وبين تحقيق الجودة الشاملة أما الدراسة الحالية فقد ركزت على أن جودة المواد والإهتمام بالتدريب وتقليل زمن الإنتاج من أهم أسباب تحقيق الجودة الشاملة.

## دراسة: رعد (2009)<sup>(1)</sup>

عنوان: دور استراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي

تتعرض الدراسة إلى حالة الصراع التافسي جراء انفتاح الأسواق وسهولة الحصول على المعلومات مما أسمهم في تعزيز موقف الزيون الذي أصبح المتحكم الأكبر في تحديد الموقف التافسي للمنظمات جراء إحجامه أو إقباله على منتجاتها، الأمر الذي أدي بالمنظمات للبحث عن استراتيجية المحيط الأزرق وما تحمله مضمونها من حلول حاسمة باتجاه تطوير واقع المنظمات وتحسين أدائها، واسترشاداً بذلك فقد سعي البحث إلى اختبار العلاقة بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق والأداء التسويقي.

هدفت الدراسة إلى:

السعي وراء إبراز استراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي. والتعرف على مدى إدراك المديرين والعاملين بجدوى الأفكار التسويقية الحديثة وقدرة المنظمة في تحويل الأفكار إلى برامج بعرض تبني استراتيجيتها.

أهم نتائج الدراسة:

1. لم تعد الأساليب التسويقية التقليدية تجدي نفعاً.
2. تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق لتعكس على المنظمة بالأداء المتميز وتفتح لها آفاق التعامل مع الأسواق ومتغيراتها.
3. فيما يتعلق بمقاييس الأداء التسويقي فقد حصل مقياس الإبداع على أعلى نسبة اتفاق ويعود ذلك إلى سعي الشركة المبحوثة إلى تشجيع الجهود المبدعة

<sup>1</sup> (رعد عدنان رؤوف، دور استراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي)، (الموصل-2009م)، رسالة دكتوراه، جامعة الموصل.

لعامليها حيث شهدت الحصة التسويقية أدنى نسبة اتفاق نتيجة لانفتاح السوق المحلية أمام المنظمات العالمية.

### أهم توصيات الدراسة:

1. ضرورة تبني المنظمات الصناعية الوطنية أفكاراً مبدعة لمواجهة حالة الضمور التي تعيشها في ظل انفتاح السوق المحلي.
2. ينبغي على المنظمات الوطنية إعادة تقييم أعمالها.
3. التفكير في المنتجات التي يحتاجها السوق وترضي أذواق الزبائن.

### ما يميز الدراسة الحالية عن هذه الدراسة:-

- اتفقت الدراسة السابقة مع البحث في سعي المنشآت وراء إثراء الميزة التنافسية عن طريق الأداء التسويقي بالتركيز على العميل كاستراتيجية يمكن الاعتماد عليها في تحسين أدائها التسويقي.
- اختلفت الدراسة السابقة مع الحالية في أن المنظمات الصناعية أو الخدمية من خلال سعيها خلف الميزة التنافسية والتفوق في الأسواق لجأت إلى سياسة التفكير الإبداعي للقائمين على الأنشطة والتفرد بقيادة السوق وبالتالي أدى ذلك إلى تحسين أدائها التسويقي بينما ركز البحث على أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة أهم الأسباب لغزو الأسواق وتحسين الأداء التسويقي.

## دراسة: ايمان وعلاء الدين 2008م<sup>(1)</sup>

عنوان: مستلزمات إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتحسين العمليات الإنتاجية  
ذكر الباحثان على أن الجودة تشكل كاملاً أساسياً ومهماً في خلق الميزة التنافسية  
التي تركز على التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة.

قام الباحثان بإجراء دراسة ميدانية بمصرف الرافدين وثم اختيار العينة بنسبة (20%)  
من المجتمع الإحصائي (الإدارة العليا، مديرى الأقسام، وموظفي) استخدم الباحثان  
الأسلوب الوصفي التحليلي لعرض الجانب النظري لمفهوم الجودة الشاملة. واعتمدا  
الباحثان على استمرارات الاستبيان لكشف واقع الجودة في مصرف الرافدين مكونة من  
(14) فقرة ضمن استمار الاستبيان وقد استخدم الباحثان الأساليب والأدوات  
الإحصائية.

### هدف الدراسة إلى:

مدى التعرف على مستلزمات إدارة الجودة الشاملة في المصرف قيد الدراسة وامكانية  
استيعاب الإدارة المصرفية لهذه المستلزمات بهدف تحسين العمليات المصرفية مما  
يعني قدرة الإدارة بالوفاء بمتطلبات الزبون بالشكل الذي يتحقق مع توقعاته ويحقق  
الرضا التام عن الخدمات المقدمة له<sup>(2)</sup>.

---

<sup>(1)</sup> ايمان عسكر حاوي، علاء الدين حسين حسن، (مستلزمات إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتحسين العمليات الإنتاجية)، (البصرة-2008م)، المعهد التقني البصرة.

<sup>(2)</sup> ضرورة تكوين نظام المعلومات بإحدى متطلبات إدارة الجودة الشاملة لتقديم المعلومات اللازمة.

## أهم نتائج الدراسة:-

1. كشف التحليل دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المصرف وقد ظهر جلياً من خلال إدراك العاملين لأهمية إدارة الجودة الشاملة في الارتفاع بمستوى الخدمات.
2. أظهرت النتائج علاقة إيجابية ومحنة بين متغيرات مستلزمات إدارة الجودة الشاملة وتحسين العملية المصرفية.
3. أظهرت النتائج ضعف مساندة الإدارة العليا لمبادئ إدارة الجودة الشاملة وفي توفير مستلزمات تنفيذها مما يؤدي إلى عدم المشاركة الإيجابية في تنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة.

## أهم توصيات الدراسة:-

1. التأكد من أن المصرف قيد الدراسة يطبق إدارة الجودة الشاملة كمنهج إداري متكامل لتشجيع الإدارات المصرفية والعاملين بها للتحسين.
2. ضرورة استخدام أساليب الرقابة الإحصائية لاعتماد ومراقبة الجودة في المصرف قيد الدراسة لما لها من أثر في تطوير كافة العمليات والخدمات المصرفية.

أوضحت الدراسة مستلزمات إدارة الجودة الشاملة بتحسين العمليات المصرفية وذكرت الدراسة أن للجودة الشاملة عاملأً أساسياً ومهما في خلق الميزة التنافسية والتحسين المستمر، وأن الجودة الشاملة تؤدي إلى تعزيز العمليات التي تؤدي إلى التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة، وأن يكون كل عنصر في المنظمة كأداة كفائية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والقدرة على الوفاء بمتطلبات الزبون بالشكل الذي يتافق مع توقعاته ويحقق الرضا التام.

## ما يميز الدراسة الحالية عن هذه الدراسة:

- اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة له الأثر الكبير على زيادة الميزة التنافسية للمنظمة والحصول على جودة الخدمة المقدمة لتحقيق منطعيات العملاء وجودة الخدمة تحسن من الأداء التسويقي الجيد يؤدي إلى زيادة متطلبات الميزة التنافسية للمنشأة ويدعم موقعها في السوق.

## دراسة: عيسى (2008)<sup>(1)</sup>

عنوان: إيجابيات ومعوقات التطبيق في إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية تعرف الدراسة إلى معايير الجودة الشاملة وتطبيقها في الجامعات الأردنية والالتزام بتطبيقها وفوائدها ومعوقاتها، تم تصميم استبانة استناداً للدراسات السابقة، وزعت على ثلاث فئات فئة الأكاديميين (أعضاء التدريس) وفئة الممارسين وهم (مديري وحدات مراكز الجودة الشاملة) وفئة الرسميين وهم أعضاء مجلس الاعتماد وضمان الجودة في الأردن.

## هدفت الدراسة إلى:

التعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية (الرسمية والأهلية) والتعرف على هيئات التدريس والتي تعمل على نشر اعتماد الجودة الشاملة كذلك التعرف على مدى إيجابيات التطبيق ومعوقاته).

---

<sup>1</sup> عيسى يوسف قداده، (إيجابيات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية)، (الأردن - 2008م)، جامعة الزرقاء الأردن.

## **أهم نتائج الدراسة:**

1. هناك توجه ومطالبة باعتماد معايير الجودة الشاملة وعممها على جميع الجامعات الأردنية.
2. ضرورة توحيد جهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هيئة مستقلة واحدة تعنى بالتأكد بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
3. يرى القائمون على إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية بشكل كبير وجود إيجابيات وفوائد يمكن تحقيقها من خلال الالتزام بتطبيق معايير الجودة الشاملة.

## **أهم توصيات الدراسة**

1. التركيز على إيجاد هيئة مستقلة تعمل على التأكيد من تطبيق معايير الجودة الشاملة بالجامعات الأردنية.
2. العمل على تعزيز الإيجابيات والفوائد وتبنيها من قبل الجامعات.
3. العمل على معالجة المعوقات وتطوير التشريعات.
4. القيام بالمزيد من الدراسات التي تدرس هذا الموضوع بزاوية مختلفة.

## **ما يميز الدراسة الحالية عن هذه الدراسة:**

- اتفقت الدراسة السابقة مع البحث في أن تطبيق معايير الجودة الشاملة في مجال التعليم يؤدي إلى تحسين سوق العمل كما أن اهتمام تلك المؤسسات بالجودة من أجل أنجاح العمليات التنموية وبفاءة تتمثل بالخريجين في مختلف التخصصات كما أن تقديم هذه الدراسة يعتمد على نتائج البحث والاستشارات والابتكارات التي تقدمها الجامعات.

- اختلفت الدراسة السابقة عن الحالية في أن هناك معوقات و اختلفت في أنها بحثت في إيجابيات ومعوقات تطبيق الجودة الشاملة و تطبيق مبادئ الجودة والبحث في المعوقات و إيجاد الحلول لها.

دراسة الغيلي (2008م)<sup>(1)</sup>:

عنوان: إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات العامة.

انحصرت الدراسة في البحث في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة في الجمهورية اليمنية والنهوض بالخدمات إلى أفضل تلبية لرغبات المستفيدين من هذه الخدمات.

هدفت الدراسة إلى تسويق أفكار إدارة الجودة لدى المسؤولية المؤسسة لاتصالات العامة من أجل إدراك الحاجة الملحة إلى ضرورة تطبيقها في الواقع والتعرف على اتجاهات العاملين في المؤسسة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتعرف على أهم المعوقات التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة من أجل التحسين.

أهم نتائج الدراسة:-

1- اهتمام الإدارة العليا بالمؤسسة العامة لاتصالات لمفهوم الجودة حيث اهتمت بالتدريب المستمر للعاملين والتركيز على العملاء وارضائهم.

2- هنالك مستوى عالٍ من المعرفة في صفوف العاملين لمفهوم الجودة الشاملة.

3- أظهرت النتائج ضرورة توفير المتطلبات الازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

---

(1) رياض يحيى حسين الغيلي، دراسة بعنوان إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات العامة، دراسة دكتوراه، جامعة النيلين، 2008م - الخرطوم.

## **أهم توصيات الدراسة:-**

- 1- أعادة بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة بما يتناسب مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 2- تحديد رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها العامة بشكل واضح ومحضر.
- 3- إشراك العاملين في اتخاذ القرار.
- 4- تدريب العاملين.
- 5- خلق معايير جيدة ودقيقة لقياس الجودة الشاملة.
- 6- ضرورة تدريب العاملين في المؤسسة على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- 7- كفاية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أوساط العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات هي تحسين أدائهم الوظيفي.
- 8- التركيز على العميل وتلبية حاجاته ومتطلباته.
- 9- ضرورة الاعتماد على متخصصين ذوي خبرة في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

## **ما يميز الدراسة الحالية عن هذه الدراسة:-**

- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة على أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين الأداء بالمؤسسات.
- اختلفت الدراسة الحالية في أن تطبيق إدارة الجودة في المؤسسات العامة تختلف عن المؤسسات الخاصة بينما تعرفت الدراسة السابقة على تطبيق

إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة من أجل اقتصاد الوقت وتقديم خدمات أفضل وزيادة الانتاجية. كما تعرفت الدراسة الحالية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة من أجل زيادة الربحية وزيادة الميزة التنافسية.

### دراسة القبي (2007)<sup>(1)</sup>

بعنوان: تصميم نظام إدارة الجودة وفقاً لمتطلبات المواصفة الدولية (الآيزو 9001: 2000)

تعرضت الدراسة إلى أن مصطلح الجودة من المصطلحات المهمة والتي تسعى الشركات إلى الوصول إليها وأن فقدانها يعني فقدان الشركة أو هويتها وقدرتها على التنافس والبقاء في الأسواق العالمية والقدرة على تحقيق الأرباح.

هافت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية: دراسة نظام الجودة الحالي لشركة دارسة؟ لاتوف والتي تختص بإنتاج المنتجات النفطية لتحقيق متطلبات الميزة وذلك بتحديد الفجوة بين الواقع الحالي وما هو مطلوب الوصول إليه والوصول غالى نقاط الضعف التي تحول دون التطبيق.

### أهم نتائج الدراسة:-

- 1- تقوم الشركة بتطبيق نظام الجودة بشكل جزئي.
- 2- يمكن تحديد أهم نقاط الضعف والتي تتصل بالشركة إلى التطبيق الفعلي لهذا المتطلب أهمها عدم قيام الشركة بتحديد أي متطلب خاص بمتطلبات الآيزو.

---

<sup>1</sup> دراسة:- الطيب محمد علي القبي، دراسة بعنوان: تصميم نظام إدارة الجودة وفقاً لمتطلبات المواصفة الدولية، (الآيزو 9001: 2000)، رسالة دكتوراه، جامعة النيلين، الخرطوم، 2007م.

3-طبقت إدارة الشركة نظام الجودة بشكل جزئي ويعود السبب إلى عدم اتباع الفرات الضرورية للوصول لهذا التطبيق.

4- متطلب إدارة الموارد يطبق وبشكل كلي من أجمالي الفرات الواجب تطبيقها.

**أهم توصيات الدراسة:-**

لكي تقوم الشركة بأداء أعمالها بشكل ناجح وفعال يجب عليها إتباع:-

1- البناء الإداري للشركة يجب أن يكون أكثر استشارية.

2- أعطاء العاملين الصالحيات اللازمة التي تمكّنهم من صنع القرارات في جميع المستويات الإدارية.

3- يجب تدريب العاملين.

4- يجب تطبيق نظام جيد للاتصالات.

5- يجب الالتزام بتطبيق الجودة الشاملة بحيث يكون مدعوماً بالفعل الذي يمكن مشاهدته بواسطة الزائين.

6- الاستمرار في رفع مستوى تطبيق مفهوم التحسين المستمر في جميع الإدارات والأقسام.

7- يجب على الشركة أن تقييم قسماً خاصاً بالايزو.

- اتفقت الدراسة السابقة والدراسة الحالية في أن نظام إدارة الجودة لاغنى عنه في تطبيقه لضرورة البقاء والمنافسة في الأسواق العالمية.

- هدف كل من الدراسة السابقة والدراسة الحالية هو حصول شركات القطاع الخاص على شهادات الجودة المحلية والعالمية.

## ما يميز الدراسة الحالية عن هذه الدراسة:-

- اختلفت الدراسة السابقة عن الدراسة الحالية في الحصول على شهادة الایزو العالمية في الجودة الشاملة.
- اختلفت الدراسة الحالية على أن الهدف من الجودة الشاملة هو السعي وراء تحقيق الأرباح والمزايا التافسية وكسب رضا العميل من وراء الأداء التسويقي.

## دراسة: طارق (2006)<sup>(1)</sup>

عنوان: دور تعلم المعلومات التسويقية في تحسين الأداء التسويقي

تعرف الدراسة على الدور الكبير لنظم المعلومات التسويقية في تحسين الأداء التسويقي كما قامت بتطوير استبانة لقياس متغيرات الدراسة وقد تحقق من صدق محتواها وثباتها حيث بلغ معامل ثباتها (0.9606) وقد اشتمل مجتمع الدراسة على مديري التسويق في الشركات الأردنية وعددها 194 شركة موزعة على أربعة قطاعات وتم استرداد 76 استبانة صالحة للتحليل.

## أهم نتائج الدراسة:-

1. يتم استخدام الأنظمة الفرعية المكونة لنظام المعلومات التسويقية في القطاعات الاقتصادية الأربعة مجتمعة بدرجة مرتفعة.
2. ثبت وجود مستوى مرتفع من استخدام قواعد البيانات مما يدل على وعيها بأهمية قواعد البيانات.

---

<sup>(1)</sup> طارق نايل روحى هاشم، (دور تعلم المعلومات التسويقية في تحسين الأداء التسويقي لشركات المساهمة العامة الأردنية)، (الأردن-2006م)، رسالة دكتوراه، جامعة الأردن.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر نظام المعلومات التسويقية والأداء التسويقي للشركات الأردنية في المساهمة في القطاعات الأربع.

**أهم توصيات الدراسة:-**

1. العمل على مواكبة التطورات في مجال أنظمة المعلومات التسويقية وقواعد البيانات، بالشكل الذي يمكن من زيادة كفاءتها وتحسين أدائها التسويقي.

2. زيادة استخدام بحوث التسويق.

3. الاهتمام بتدريب الموظفين في مختلف الأقسام على كيفية استخدام نظام المعلومات التسويقية.

- اتفق البحث مع الدراسة السابقة في التعرف على المعلومات التسويقية في تحسين الأداء التسويقي للشركات وركزت الدراسة السابقة في ذلك على إجراء وعمل البحوث التسويقية.

- اختلف مع الدراسة السابقة عن البحث في أنها استخدمت نظام الاستراتيجيات التسويقية بطريقة علمية في الشركات موضوع الدراسة لديها وقيامها بتدريب العاملين على كيفية استخدام قطاع المعلومات التسويقية بشكل مناسب ومتطلبات معهم.

## دراسة: سامر (2006)<sup>(1)</sup>

عنوان: أثر استراتيجيات التسويق الدولي على أداء مؤسسات المدن الصناعية الأردنية

تناولت الدراسة استراتيجيات التسويق الدولي في مؤسسة المدن الصناعية الأردنية تمحورت الدراسة حول ضعف الرؤية الشاملة والمستقبلية للتحديات الخارجية مثل: "المنافسة والسعر والجودة والإعلان الدولي للمنتجات الدولية والقوانين والتشريعات الدولية واستخدام التكنولوجيا الحديثة في عملية الانتاج والقدرة التنافسية في مجال الجودة والسعر محلياً ودولياً".

### هدف الدراسة إلى:

إعداد إطار نظري يشمل المفاهيم والنظريات لإعطاء فكرة حول التسويق الدولي وأهميته والوقوف على نقاط القوة والضعف التي تتميز بها الشركات العامة وایجاد الحلول.

### أهم نتائج الدراسة:-

1. يوجد ضعف واضح لدى الشركات في عدم قدرتها على المنافسة، الخارجية من حيث الجودة والسعر وعدم امتلاكها للميزة التنافسية مما أضعف دخولها الأسواق الدولية.

2. أن عمل البحوث التسويقية الدولية ومعرفة السلع المنافسة، ومعرفة حجم الأسواق الخارجية ومواكبة التطور التكنولوجي، وعمل نظام معلوماتي للتسويق دولي.

<sup>1</sup> سامر احمد عبدالله الزحيمان، (أثر استراتيجيات التسويق الدولي على أداء مؤسسة المدن الصناعية الأردنية ، (الخرطوم-2006م)، جامعة السودان، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه.

3. هناك تأثير واضح لدراسة حاجات ورغبات وأذواق المستهلكين الدوليين.

#### أهم توصيات الدراسة:-

1. الاهتمام بمعرفة ودراسة القوانين والتشريعات الدولية حتى تستطيع هذه الشركات العاملة مواجهة المنافسة الدولية.

2. زيادة اهتمام الشركات داخل مناطق مؤسسة المدن الصناعية بدراسة وتحليل التحديات الخارجية.

3. ضرورة الاهتمام بجودة المنتجات ومحاولة التميز في الأسعار وهذا الاهتمام يساهم في خلق ميزة تنافسية.

4. ضرورة الاهتمام ببناء نظام معلوماتي تسويقي دولي.

#### ما يميز الدراسة الحالية عن هذه الدراسة:-

- اتفقت الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في أنها اعتمدت دراسات استراتيجيات التسويق الدولي في تطوير المؤسسات الصناعية وذلك عن طريق المنافسة في السعر والجودة والإعلان واستخدام التكنولوجيا ومعرفة حاجات ورغبات العملاء واتباع الطرق الحديثة في التسويق مما يؤدي إلى زيادة المزايا التنافسية لهذه المؤسسات.

- اختلفت هذا الدراسة السابقة مع السابقة في حين ركزت على الميزة التنافسية للمنشأة واهتمامها بالأسواق الدولية لمنتجاتها لذلك استخدمت الاستراتيجيات العالمية.

## دراسة: حميدة (2005م)<sup>(1)</sup>

عنوان: إطار مقترن لتطبيق الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية في جمهورية مصر العربية.

تناولت الباحثة مقترن لتطبيق الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية يتبلور الموضوع الرئيسي لهذه الدراسة في التحقق من طبيعة الممارسات الفعلية لمرحل إدارة الجودة الشاملة في شركات الأدوية لقطاع الأعمال العام والتابعة للشركة القابضة للصناعات الدوائية وتحديد أهم متطلبات الاستفادة من جميع عناصر هذا المدخل والتعرف على إمكانية تطبيقها وايضاح المعوقات التي تحد من تطبيقها والتغلب عليها.

### أهم نتائج الدراسة:-

1. هناك اتفاق معنوي بين مفردات العينة حول أهمية وجوب تبني مفاهيم ومعوقات الجودة الشاملة ووصفها في مقدمة اهتمامات الإدارة العليا.
2. ان تفزيذ الضبط الفعلي لأساليب ضبط الجودة الشاملة يتطلب إحداث تغييرات في الأساليب الإدارية والهيئات التنظيمية.
3. أوضحت النتائج عدم وجود فروق معنوية بين الشركات من حيث الشكل والتعبئة.
4. أوضحت النتائج عدم وجود فروق معنوية بين الشركات من حيث التعامل من عدد غير محدود من مصادر التوريد وتساوي الشروط.

---

<sup>(1)</sup> حميدة محمد النجار، (إطار مقترن لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية في جمهورية مصر العربية)، (المنصورة-2005م)، جامعة المنصورة، دكتواره.

5. ترکز جميع الشركات على تقييم أداء العاملين بها على مجموعة من المعايير الوارد وتقارير تقييم الكفاءة.

#### أهم توصيات الدراسة:-

1. يمكن استخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة في إطار مجموعة المتطلبات والمقومات إهمها أحادث تغييرات في انماط التفكير والممارسات الإدارية والهيئات التنظيمية وتوفير الاعتمادات المالية وتحديث تكنولوجيا لمسايرة التطورات وتحقيق درجة رضا العملاء وتوفير المواد الخام ومستلزمات الإنتاج.

2. لتقىم الشركات بتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة عليها لحل مشكلات ومعوقات التطبيق.

أوضحت الدراسة لتطبيق الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية وكيفية الاستفادة من جميع عناصر هذا المدخل والتعرف على إمكانية وجدى تطبيقه والمعوقات التي تحد من التطبيق وكيفية معالجتها والتغلب عليها ووضع وتبني مفاهيم الجودة الشاملة وتبني الإدارة العليا لها وضعها في مقدمة الاهتمام. وأن التطبيق الفعلى يتطلب تغيير في الهيئات التنظيمية القائمة ونوعية الأفراد القائمين كما أن التدريس الفعال وتقييم أداء العاملين يأتي بتقييم الكفاءة ما بين كمية وجودة الإنتاج.

#### ما يميز الدراسة الحالية عن هذه الدراسة:-

- اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة السابقة في أن تطبيق معايير الجودة الشاملة من أجل ترقية جودة الإنتاج وبالتالي ترقية الأداء التسويقي الذي بدوره يؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية للمنشأة والذي ينعكس على التحسين المستمر

للخدمات والمنتجات كما أن تبني ودعم الإدارة العليا له الدور الأكبر في التطبيق لهذا المدخل وضرورة تغيير الهياكل على السياسات داخل المنشأة من أجل تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتدريب العاملين عليها وتقييم أدائهم وهو يأتي من جودة الإنتاج.

- اختلف البحث هذا عن الدراسة السابقة حيث لم تل JACK إلى إجراءات بحوث للتسويق من أجل الاستفادة كما أنها ركزت على الأنشطة ذات الصلة بالجودة الشاملة لاستخدامها كمدخل للشركة ومتطلبات تطبيق الجودة الشاملة.

أبو لبدة (2003)<sup>(1)</sup> :-

عنوان: بحوث التسويق وأثرها في رفع كفاءة التسويق في قطاع الألبان.

تعرف الدراسة إلى أهمية بحوث التسويق في تبني وتطبيق المفهوم الحديث للتسويق في نظام الإدارة بمشروعات قطاع صناعة الألبان في المملكة العربية السعودية، ووزعت إستبانة صممت لغرض الدراسة على مديرى التسويق أو من ينوب عنهم في كافة المنشآت، وقد وزعت ثمانية عشر إستبانة.

هدفت الدراسة إلى بيان مدى وتطبيق أساس ومبادئ المفهوم الحديث للتسويق في نظام إدارة المشروعات في قطاع الألبان بالمملكة العربية السعودية، وطريقة ممارستها لبحوث التسويق، وأثر وجود قسم مشغل لبحوث التسويق في رفع كفاءة التسويق.

---

<sup>1</sup> - هشام أحمد أبو لبدة، دراسة لنيل الدكتوراه، عنوان: بحوث التسويق وأثرها في رفع كفاءة التسويق في قطاع الألبان، جامعة النيلين، الخرطوم، 2003م.

## **أهم نتائج الدراسة:-**

1- توصلت الدراسة إلى أن العديد من المنشآت وإن كانت تعرف بأهمية وظيفة بحوث التسويق إلا أن القائمين على هذه المنشآت لا يعتمدون عليها كمشجع عمل في إتخاذ القرارات التسويقية.

2- توصلت الدراسة إلى أن أهم أسباب عدم وجود قسم لبحوث التسويق في المنشآت عدم توفر الإمكانيات البشرية القادرة على إجراءات دراسة بحوث التسويق.

3- الإعتماد على المناذيب والموزعين في الحصول على المعلومات.

## **أهم توصيات الدراسة:-**

1- لوضع المفهوم الحديث للتسويق موضع التطبيق في ممارسة بحوث التسويق بحيث يكون له قسم مستقل.

2- ضرورة ترسیخ شعار ((رضا العمل أولاً)) وان ربحية المنشآة تكمن في هذا الشعار.

3- ضرورة الإهتمام ببرامج التدريب وتنمية المهارات التسويقية لمديري التسويق.

4- على الإدارة العليا أن تدعم حركة البحث التسويقي بالمنشآة.

## **ما يميز الدراسة الحالية عن هذه الدراسة:-**

5- إنفقت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة بأهمية بحوث التسويق من أجل الحصول على المعلومات التسويقية للمنشآة.

6- الحصول على المعلومات التسويقية يؤدي إلى تحسين الأداء التسويقي بالتعرف على رغبات وحاجات العملاء.

- إتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في الإهتمام برغبات العملاء من أجل التطوير والإرتقاء بالأداء التسويقي.

- إختلفت الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة أن وجود الخدمة أو السلعة المقدمة مع توفير معلومات بحوث التسويق يؤدي إلى تحسين الأداء التسويقي بينما ذكرت الدراسة الحالية أن جودة السلعة مع توفر المعلومات التسويقية يؤدي إلى تحسين الأداء التسويقي.

دراسة جعفر (2003م)<sup>(1)</sup>:

بعنوان: أثر دراسة الجودة الشاملة على تسويق الكهرباء في السودان.

تعرفت الدراسة على تميز المؤسسات عن طريق الجودة التي لا تتأثر بالصدفة ولا يكون العمل الإرتجالي ولكنها تحتاج إلى التحسين المستمر وصولاً إلى العيوب الصفرية وبذلك تحقيق الأرباح العالية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستويات الكهرباء بالهيئة القومية للكهرباء بحثاً عن إدارة الجودة الشاملة من تحسين خدمات الكهرباء.

أهم نتائج الدراسة:-

1- إهتمت الإدارة العليا إهتماماً كبيراً لإدارة الجودة الشاملة.

2- ليس هناك تطور ملحوظ لخدمات الكهرباء بالسودان.

3- ليس هناك رضا وظيفي للعاملين.

4- الفاقد مرتفع في منظومة الكهرباء مما يؤدي إلى إرتفاع أسعار الكيلو واط.

---

<sup>1</sup> - جعفر عبدالله موسى إدريس، دراسة لنيل الدكتوراه، بعنوان: أثر الجودة الشاملة على تسويق خدمات الكهرباء في السودان، جامعة النيلين، الخرطوم، 2003م.

## أهم توصيات الدراسة:-

- 1- ضرورة إيجاد الحلول لمشكلة الكهرباء بالسودان.
- 2- ضرورة تحقيق الجودة بالطريقة العلمية وعدم الخلق بين الجودة الشاملة والمواصفات الدولية.
- 3- قناعة الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة و اختيار أفضل العناصر لها.
- إتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين الخدمات وجودتها وبالتالي تحقيق الرضا للعملاء.
- إتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة أنها تناولت دراسة السوق والبيئة التسويقية أدبيات الجودة الشاملة.
- إختلفت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة أن الإدارة العليا لم تتولى إهتماماً كبيراً لإدارة الجودة الشاملة.
- إختلفت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة عدم تناولها لثقافة الجودة الشاملة بتدريب العمال على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وعدم العمل بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى.

## ما يميز الدراسة الحالية عن هذه الدراسة:-

كل الدراسات السابقة المشار إليها ركزت على تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على تحسين الأداء في تلك المؤسسات ودورها في بلوغ الأهداف المنشودة وتحقيق النجاح.

تناولت الدراسات السابقة تطبيق إدارة الجودة الشاملة من جوانب:

1. كفاءة الأداء المالي.
2. الموارد البشرية.

3. رضا العملاء.
4. كفاءة أداء العاملين.
5. زيادة الربحية.
6. إدارة الوقت.
7. العلاقات التسويقية وجودة الخدمة.
8. إيجابيات ومعوقات التطبيق.
9. جودة وتحسين الخدمة.
10. بحوث العمليات.
11. زيادة الميزة التنافسية.
12. تحسين الأداء التسويقي.

معظم هذه الدراسات لم تتناول تطوير وتحسين الأداء التسويقي بطريقة مباشرة ولقد أثبتت مدى تأثير تطبيق معايير الجودة الشاملة على أداء المنشآت وأثرها الإيجابي والملحوظ والمثبت في تطوير أداء العاملين داخل المنشآت وزيادة قدرة هذه المنشآت على النطوير وزيادة الربحية واكتساب الميزة التنافسية جراء تحسين الإنتاج واختصار الوقت وجودة السلعة والخدمة وكسب رضا العميل ولعل هذه الأسباب مجتمعة تؤدي إلى تحسين الأداء التسويقي .

انفتقت الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في أن لبحوث التسويق الأثر الكبير في اتخاذ القرارات التسويقية وتحسين أدائها التسويقي عن طريق معرفة ما يطلبه العميل وما هو مطلوب في الأسواق.

تختلف الدراسة السابقة عن الدراسة الحالية في أنها ركزت على بحوث التسويق كأداة لتطوير الأداء التسويقي في حين ركزت الأخيرة على كل ما يؤدي إلى الأداء التسويقي من تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وتغيير السياسات والهيكل ودعم الإدارة العليا واعتماد بحوث التسويق في إستراتيجية المنشأة.

## الفصل الأول

### الجودة الشاملة

يحتوي على:

**المبحث الأول: مفهوم الجودة**

**المبحث الثاني: نشأة وتطور الجودة الشاملة**

**المبحث الثالث: معايير الجودة الشاملة**

## المبحث الأول

### مفهوم الجودة الشاملة

يقوم الباحث باستعراض وشرح معنى الجودة وعناصرها من خلال وجهة نظر وفلسفة إدارة الجودة الشاملة كما يستعرض الباحث في هذا الفصل ثلاثة مباحث أولها مفهوم وأهمية الجودة الشاملة ذات الصلة حيث يتعرض إلى تعريفها وأهميتها للمنشآت الصناعية ودورها في النهوض بهذه المنشآت الصناعية ولاسيما في القطاع الخاص والتعرض لشرح تطبيقاتها داخل هذه المنشآت والمعوقات التي تواجهها. في المبحث الثاني يستعرض الباحث نشأة وتطور الجودة الشاملة مع شرح كيفية نشأة بداية تطبيق الجودة الشاملة في المنشآت الصناعية وتطورها حتى الوصول إلى أعلى تقييم. في المبحث الثالث استعرض الباحث معايير الجودة الشاملة والتعرف على هذه المعايير ولمكانية تطبيقها وضبطها ومراقبتها.

#### معنى الجودة:

الجودة بمعناها العام إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة والإتقان المتميز، وتكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها بالشكل الذي يتتحقق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لهم ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً لإنتاج السلعة أو الخدمة وإيجاد صفة التميز لها.

على ضوء التعريف السابق فالجودة من وجهة نظر إدارة الجودة الشاملة

وروادها ما يلي<sup>(1)</sup>:

---

(1) عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان – الأردن، ب.س -

.17 ص

- هي معيار التميز والكمال يجب تحقيقه وقياس تقديم أفضل ما يمكن لدى المنظمة لعملائها من أجل إرضائهم وكسب ثقتهم.
- الإهتمام بكل شيء وبالتفاصيل على حد سواء من أجل الوصول إلى الكمال فلا مجال للصدفة أو التخمين.

حظي مفهوم الجودة الشاملة باهتمام كبير من قبل أستاذة الإدارة الحديثة وعلمائها لما له من أهمية في تطوير الأداء وتحسين العمل وتقليل التكاليف واختصار الوقت والزمن وخلق قوة تنافسية للمنتج في الأسواق، واهتمامه بمتطلبات العميل، وبالتالي تحسين الأداء التسويقي عن طريق تحسين السلع والخدمات. وسوف يتناول الباحث في هذا المبحث ثلاثة متطلبات، وهي<sup>(1)</sup> :

1. مفهوم الجودة.
2. أهمية الجودة.
3. أهداف الجودة.

### **مفهوم الجودة الشاملة :**

يرتكر مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى أحد المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة، وهي نموذج بين الوسائل الإدارية والأعمال الابتكارية من جهة وبين المهارات الفنية ذات التخصص الدقيق وذلك من أجل رفع وتحسين مستوى الإدارة.

---

<sup>(1)</sup> عاصم شحادة علي، تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة في الجامعات، الناشر: مجلة الباحث، عمان، ب.س ، عدد 107 ، 2009-2010م، عمان، ص195

إدارة الجودة الشاملة، هي ترجمة العبارة *Total Quality Management*.

كما عرفها جورنال بقوله إن إدارة الجودة الشاملة هي مجموعة من الأنشطة الموجهة لرضا العميل، ومنح سلطات أكبر للعاملين وزيادة الدخل وتخفيض التكلفة.

كما عرفتها المنظمة الدولية للتوحيد القياسي 1940م أنها مدخل لإدارة المنظمة يرتكز على الجودة ويبنى على أساس مشاركة جميع أعضاء المنظمة؛ ويستهدف النجاح الطويل الأجل من خلال رضا العميل وتحقيق المنافع لجميع أعضاء المنظمة والمجتمع<sup>(1)</sup>.

وتعرف كذلك بأنها فلسفة إدارية تضامنية بين الإدارة والعاملين لتحقيق التحسين المستمر بهدف تحقيق رضا العملاء من خلال تلبية رغباتهم وحاجاتهم التي يتوقعونها<sup>(2)</sup>.

الجودة من وجهة نظر وفلسفة إدارة الجودة الشاملة تعني تقديم سلعة أو خدمة بمستوى عالي من الجودة والتميز تكون قادرة على الوفاء باحتياجات ورغبات العملاء وتحقيق السعادة فهي<sup>(3)</sup>:

1. معيار مناسب للتميز والكمال يستوجب تحقيقه وقياسه.
2. تقديم المنظمة أفضل ما لديها لعملائها.
3. الاهتمام بكافة الجوانب وبالتفاصيل على حد سواء بهدف الوصول إلى الكمال فلا مجال للصدفة أو التخمين.

(١) ممدوح محمد عبد العزيز الرفاعي، أثر تطبيق ثقافة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية، ب.ط ، القاهرة، ب.د ، ب.س ، ص 139.

(٢) فيصل محمد الشواورة، عبد العزيز مرزوق المطيري، أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على الإنتاجية، ب.ط ، كلية التجارة، جامعة القاهرة، القاهرة، 2010م، ص 605.

(٣) فضل عبد الله الحماد، تحليل دافع إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين جودة المنتج والاستحواذ على الميزة التنافسية في البيئة الصناعية الحديثة، مجلة البحوث المالية والتجارية، العدد الثاني، بورسعيد، ديسمبر 2011م، ص 276.

4. الجودة ليست إرضاء الزبون فحسب بل إدخال السرور إلى نفسه.

5. الجودة مؤشر للخلو من العيوب.

ومفهوم المعيب عند المنشأة الخدمية ويعتبر بمثابة زبون قد لا يرجع إلى المنشأة مرة أخرى وهذا يرتبط بتكلفة معينة هي تكلفة التسرب أو (رد) حسب تسرب الزبون واتجاهه إلى المنافس (أي فرصة ضائعة)<sup>(1)</sup>.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة على أنها نتاج مباشر للظروف، العمليات، النظم، والهيكل التي تقوم عليها العملية الإنتاجية والنظام الإنتاجي<sup>(2)</sup>.

عرفها على أنها الفلسفة التي تركز على عملية التحسين المستمر لأوجه العمل بالمنظمة لإشباع احتياجات المستهلكين والعملاء وتحقيق أقصى قيمة مضافة. وعرفها على أنها أسلوب محسن لتحسين الأداء على المستوى الكلي للمنظمة من زاوية الجودة والإنتاجية وإشباع احتياجات العميل والربحية. وعرفها على أنها طريقة إدارية لتحسين القدرات التنافسية الجوهرية للمنظمة وتعظيم حصتها السوقية في الصناعة التي تتنتمي إليها. وعرفها على أنها أسلوب إداري مبني على عملية التحسين<sup>(3)</sup>.

(<sup>1</sup>) مسعود عبد الله بدري، العوامل الرئيسية في إدارة الجودة الشاملة في منشآت دولة الإمارات، المجلة العربية للعلوم الإدارية، الإمارات، الكويت، مايو 1994م، ص363.

(<sup>2</sup>) ممدوح عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص17.

(<sup>3</sup>) محمد سعيد شاهين، تأثير ممارسات فلسفة إدارة الجودة الشاملة على مستوى الأداء الابتكاري، مطبعة جامعة طنطا، طنطا، بوليو 2012م ، ص30.

وتعريفها ببعضهم على أنها تضمن عدداً من العوامل التي تؤدي إلى مضمون إدارة الجودة الشاملة، وهي<sup>(1)</sup>:

1. إشراك جميع العاملين على كافة المستويات التنظيمية في جهود وتحسين الجودة.
2. تحقيق متطلبات وتوقعات المستفيد.
3. الاستمرار في عملية التحسين.
4. أداء العمل بالشكل الصحيح من المرة الأولى.
5. دقة الوقت وأهميته.
6. التزام الإدارة العليا بالوقاية والتحسين للعمليات.
7. استمرارية التحسين للعمليات الإدارية من خلال استبعاد المهام، تميز الضرورية، وتبسيط الإجراءات.

ويعني مفهوم الجودة الشاملة أنه: أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات المنظمة التعليمية ليوفر للعاملين أفضل العمل مع الفرصة لإشباع حاجات الطلاب والمستفيدين من عملية التعليم أو هو فاعلية تحقيق أفضل خدمات تعليمية بحثية واستشعرية بأكفاً الأساليب وأقل التكاليف وأعلى جودة ممكنة<sup>(2)</sup>.

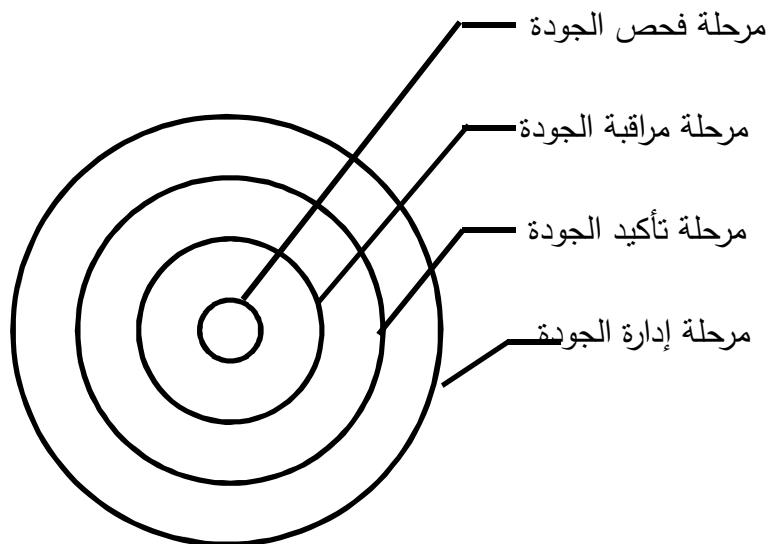
---

(<sup>1</sup>) عبد الله بن فرحان محمد الزهراني، إدارة الجودة الشاملة، الرياض، ب.ط، فهرسة الملك فهد الوطنية، 1428هـ - 2007م، ص24.

(<sup>2</sup>) طارق عبد الرؤوف، الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في التعليم، ط1، المجموعة العربية للتربية والنشر، مصر، 2014م، ص165.

## شكل رقم (1/1/1)

### تطور مفهوم الجودة



المصدر: محسن بن نايف، إستراتيجية نظام الجودة، السعودية، فهرسة الملك فهد الوطنية، 2007م، ص7.

تمر الجودة بعدة مراحل إلى يومنا هذا<sup>(1)</sup>:

1. مرحلة الفحص: وهي عملية تعتمد على مراقبة جودة المنتج.
2. مرحلة رقابة الجودة: وهي مرحلة منع الأخطاء وتصحيفها.
3. مرحلة تأكيد الجودة: هدفها وجود منظومة تمنع الأخطاء وتكشف الخطأ المبكر.
4. مرحلة إدارة الجودة: تساعد في بناء فلسفة وثقافة عميقة للجودة.

ولا يتوقف مفهوم الجودة عن مجرد عملية لتحسين أو تجويد الإنتاج بل تعنى (البحث واستقصاء طرق أجدد لمنتج أو مخرج أكثر جودة).

<sup>(1)</sup> محسن بن نايف، إستراتيجية نظام الجودة، ط1، فهرسة الملك فهد الوطنية، السعودية، 2007م، ص47.

ويتضح مفهوم الشمول الذي اتسمت به الجودة من خلال<sup>(1)</sup>:

- تحقيق درجة رضا الأطراف التي تقدم الخدمة.
- سلامة المنتج.
- كون الجودة وفقاً لمتطلبات العميل.
- تشموليّة جمع العمليات التي تتدرج تحت التحسين أو التجويد.
- تأكيد مسؤولية كل فرد عن جودة عمله.

ويشتمل مفهوم الجودة ثلاثة معايير، وهي<sup>(2)</sup>:

1. المعيار الأول الذي يؤدي إلى دقة وبناء وتصميم المنتج.
2. المعيار الثاني يشمل محصلة كل عمل يوازي الأفضلية.
3. المعيار الثالث كل فرد في النظام مسؤول أو عليه الوفاء والالتزام من أجل جودة العمل.

يرى الباحث من تعريف المفهوم الجودة الشاملة أن القصد منه هو التحسين للاقتصادية والخدمات وتحقيق أفضل أداء ممكن من الكفاية للعميل وزيادة الأرباح للمنشأة وتحسين سمعة المنشأة في السوق الداخلي والخارجي.

### **فلسفة الجودة الشاملة:**

فلسفة إدارية جديدة ترتكز على أهمية الاستثمار لكل الطاقات والموارد البشرية للمؤسسة لتحقيق أهدافها من جهة وإشباع احتياجات العملاء وتنتضح حدودها في الأسس الآتية<sup>(3)</sup>:

---

<sup>(1)</sup> طارق عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص47-48.

<sup>(2)</sup> طارق عبد الرؤوف ، مرجع سبق ذكره ، ص 51.

<sup>(3)</sup> طارق عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص50-51.

1. قبول التغيير والتعامل معه باعتباره حقيقة.
2. السعي إلى تحقيق السبق والتميز.
3. الأخذ بمقاصد العمل الجماعي.
4. الرؤية المشتركة.
5. التركيز على العميل داخل المنظمة.

### **نموذج إدارة الجودة الشاملة:**

هناك العديد من النماذج أهمها<sup>(1)</sup>:

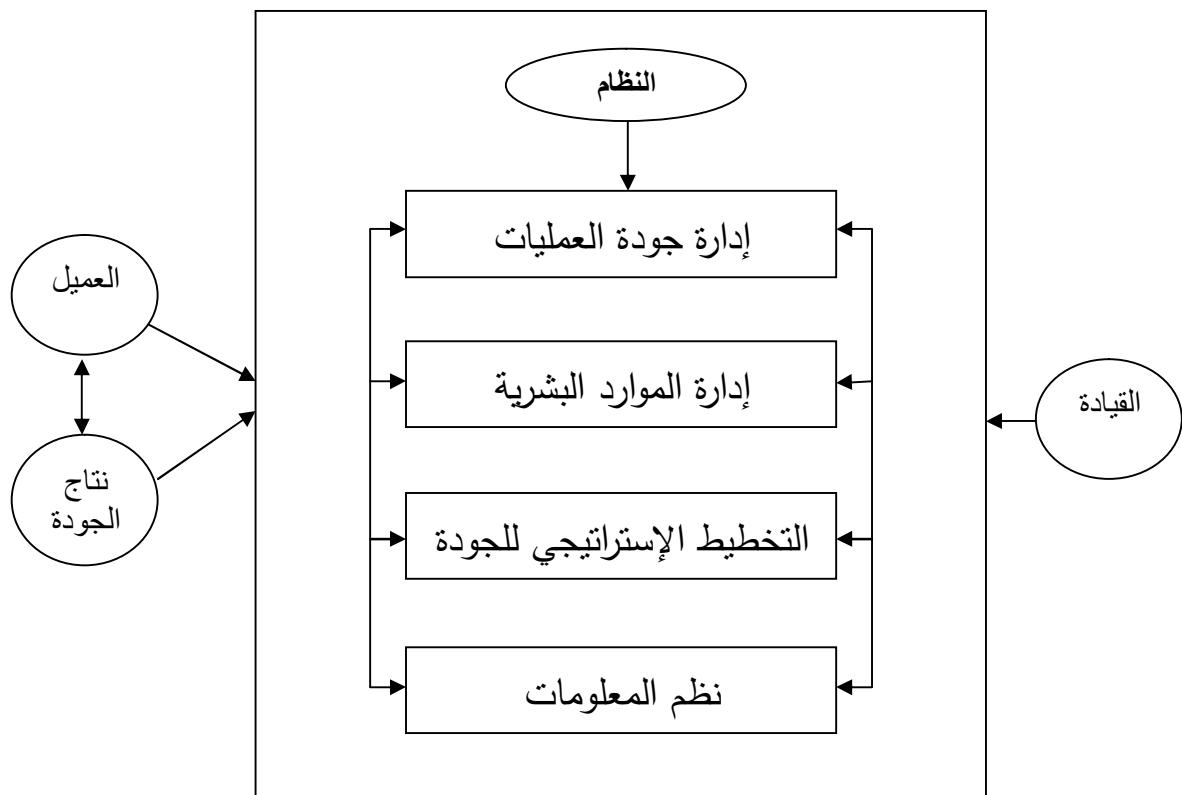
1. النموذج الدائري: ويكون من:
  - الممارسات اليومية للإدارة.
  - التخطيط الإستراتيجي.
  - الإدارة المتكاملة لوظائف المشروع.
2. نموذج جائزة بالدرج ويشتمل النموذج على عدد من المعايير:
  - القيادة.
  - المعلومات والقدرة على تحليلها.
  - الاستفادة من الموارد.
  - برنامج ضمان جودة السلع.
  - نتائج الجودة.
  - رضا المستهلك.

---

<sup>(1)</sup> نفس المرجع السابق، ص212-213.

## شكل (2/1/1)

### الإطار العام لعناصر نموذج جائزة بالدرج



المصدر: طارق عبد الرؤوف، الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في التعليم، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر 2014م، ص 51.

### 3. نموذج الجائزة الأوروبية للجودة:

#### نماذج الجودة:

لقد تم اقتراح العديد من النماذج الأساسية لتطوير وتطبيق نظم الجودة في المنشآت الصناعية والخدمية على حد سواء ومن أشهر رواد الحركة<sup>(1)</sup>:

1. أرموند فيجنيوم.

2. وليد ديمنج.

(1) خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة، ب.د، الرياض، 1418هـ - 1997م، ص 131-132.

3. جوزيف جوران.
4. فليب كورسي.
5. ولتر شوهارت.
6. مارتن ماري.
7. دونا بيريان.

وجميعهم من الولايات المتحدة الأمريكية أما ورواد الجودة في إلبابان فهم:

1. كاورو ايشيكاوا.
2. جننيتش تاجوشى.
3. تايش أونو.

## 1/ نموذج ديمنج للجودة:

قام بتدريب اليابانيين في الخمسينيات على الأساليب الإحصائية التي تساعد في رفع مستوى جودة السلع المنتجة وتقليل تكاليفها، كما يرى أن نظام الرقابة على الجودة المعتمدة على معرفة الأساليب الإحصائية سيسهل التشخيص الدقيق محل المشكلات صمم جائزة في عام 1962م أطلق عليها جائزة ديمنج وتعد أهم الجوائز في مجال الجودة التي تتنافس الشركات والمؤسسات في الحصول عليها وتم وضع معايير لهذه الجائزة كما يلي<sup>(1)</sup>:

1. الأهداف والسياسات.
2. التنظيم الإداري للمنشأة.
3. التدريب المستمر.
4. نظم الجودة.

---

<sup>(1)</sup> خالد بن سعد عبدالعزيز بن سعيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 134.

5. استخدام الطرق العلمية.

6. توحيد المعايير.

7. استخدام نظم المراقبة.

8. تطبيق أسلوب الجودة النوعية.

9. تقويم النتائج وتحليلها.

10. وضع الخطط المستقبلية.

من أجل تطبيق هذه المعايير فإنه لابد من اتخاذ بعض الإجراءات على سبيل

المثال<sup>(1)</sup>:

1. تحديد أهداف وسياسات واضحة.

2. استخدام الوسائل الإحصائية.

3. تحديد المسؤوليات وتحديد الصالحيات.

4. وضع خطة مستقبلية لبرامج التدريب.

5. استخدام الإجراءات التصحيحية المناسبة.

أكّد ديمنج على الجوانب المهمة للإدارة وكيفية تحسين مستوياتها في الأداء

من خلال استعراضه مبادئه الأربع عشر، وهي<sup>(2)</sup>:

1. تحديد هدف ثابت من أجل تحسين جودة منتجاتها وخدماتها.

2. تبني فلسفة جديدة لمفهوم الجودة.

3. التوقف عن الاعتماد على التفتيش بغرض تحسين الجودة ولكن يفضل

استخدام الوسائل الإحصائية.

---

(١) نفس المرجع السابق، ص 134-140.

(٢) خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، المرجع السابق، ص 141.

4. التوقف عن ممارسة فلسفة الشراء المعتمدة على الأسعار فقط، ويفضل أن يتمتع الممول أو (البائع) بخاصية الجودة.
5. استخدام الوسائل الإحصائية لمعرفة نوعية المشكلات.
6. استخدام الأدوات الحديثة للتدريب.
7. استخدام الطرق الحديثة في الإشراف.
8. البعد عن سياسة التخويف.
9. القضاء على العوائد التنظيمية بين الأقسام.
10. التخلص من الحصص الرقمية.
11. المراجعة الدورية لمعايير العمل من أجل تحقيق الجودة.
12. إزالة العوائق التي تقف في وجه الاعتزاز بنوعية العمل.
13. تطوير برنامج قوي لتدريب العاملين على مهارات جيدة.
14. اتخاذ الإجراءات الازمة لتحقيق عملية التحول من خلال تطبيق محتويات هذه المبادئ.

ونذكر أن هناك سبع معضلات خطيرة قد تعيق عملية التحسين، وهي<sup>(1)</sup>:

1. عدم استقرار وثبات هدف المنشأة.
2. التركيز على الأرباح قصيرة الأجل.
3. التركيز على التقويم الرقمي.
4. التغيير المستمر في القيادة الإدارية.
5. أن تتم إدارة المنشأة من خلال الأرقام المعروفة.
6. الارتفاع المستمر لتكاليف.
7. الارتفاع المستمر لتكاليف الالتزام والديون المعدومة.

---

<sup>(1)</sup> نفس المرجع السابق، ص 141-142.

## المبحث الثاني

### نشأة وتطور الجودة الشاملة

يعتبر نظام تطبيق الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة لما له من أهمية في جودة ورفع كفاءة أداء المنظمات من تحقيق أهدافها المرسومة تجاه نفسها وتجاه العميل، لذلك اهتمت المنشآت بالجودة الشاملة من أجل تحسين الأداء التسويقي وزيادة الحصة السوقية وارضاء طموحات ورغبات المستهلكين.

#### نشأة الجودة الشاملة:

ولد مفهوم الجودة وتحسينها في اليابان في بداية العقد الخمسين من القرن العشرين ثم انتشر إلى شمال أمريكا ودول أوروبا الغربية إلى أن أصبح موضوع العصر حيث أطلق عليه مفهوم الجودة الشاملة الذي قام بتطوير مفهوم الإدارة القديمة ليتماشى مع التطورات الحديثة والمعاصرة،<sup>(1)</sup> من هذا المفهوم بمراحل تاريخية إلى أن وصل إلى مفهومها الحديث و مما زاد من المساعدة على انتشار هذا المنهج خسارة الشركات الأمريكية والأوروبية لحصصها في الأسواق العالمية لصالح الشركات اليابانية<sup>(2)</sup>.

#### مراحل الجودة الشاملة:

لتحقيق الجودة الشاملة باستخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة<sup>(2)</sup>:

1. مرحلة الإعداد والتدريب، الخطة السياسية، القرار.

<sup>(1)</sup> عمرو وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ب.ط، عمان، دار وائل للنشر، 2000م، ص 19.

<sup>(2)</sup> مأمون الدراركة وأخرون، مرجع سبق ذكره، ص 50.

2. مرحلة التخطيط الخطة و اختيار الأعضاء، عقد اجتماع، إعداد مسودة،

تكوين فريق التحسين والخدمات الداعمة.

3. مرحلة التقويم والتقرير، التعرف على التغير في العاملين و ادراكيهم لمفهوم

الجودة الشاملة، تحديد الفجوات.

4. مرحلة التطبيق<sup>(1)</sup>.

### معوقات تطبيق الجودة الشاملة:

هناك بعض المعوقات التي تقف حائلاً أمام تطبيق الجودة الشاملة، منها<sup>(2)</sup>:

1. الافتقار إلى هدف ثابت للتطور المستمر على المدى البعيد في

الجامعات.

2. التركيز على التقويم لأداء المعدلات السنوية.

3. غياب الفهم الكامل والوعي لمعنى الجودة الشاملة.

4. الاختيار غير السليم للعبارات.

5. نقص تأييد والتزام الإدارة العليا لهذا المفهوم.

6. مقاومة العاملين.

أما معوقات تحسين الخدمة فهي<sup>(3)</sup>:

1. انعدام الوضوح: مشاكل جودة الخدمة غير واضحة دوماً ولا يمكن معرفتها

من قبل مقدم الخدمة.

<sup>(1)</sup> طارق عبد الرؤوف عامر ، المرجع السابق، ص79.

<sup>(2)</sup> نفس المرجع السابق، ص83.

<sup>(3)</sup> حامد عبد الله علي أسفاف، قياس الجودة في الشركات الخدمية، السعودية، ب.ط، فهرسة الملك عبد الله الوطنية، 1422هـ -

2011م.

2. الصعوبة في تحديد المسؤولية: صعوبة تتبع مرحلة الخدمة والمرحلة التي ينتج عنهاسوء.

3. التقلب في تقديم الخدمة: يصعب مراقبة جودة الخدمة بسبب نوعية المشاركين في التقويم وعدم التبؤ بطبيعة البشر.

كذلك هناك العديد من المعوقات التي تعرّض تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام منها<sup>(1)</sup>:

1. التمسك بنمط الإدارة المتبعة والخوف من التغيير.
2. ضعف الدعم والمساندة لفريق الجودة.
3. عدم تدريب العاملين على تطبيقات وأدوات الجودة.
4. البحث عن أذار ومبررات ترسخ عدم الحاجة إلى التغيير.
5. زعمهم أن الجهاز يقدم خدمات عالية على افتراض أن لديهم معرفة برغبات وتوقعات المستفيد.
6. عدم وجود قيم إدارة تحت مسمى الجودة الشاملة.
7. الانفراد بإصدار القرارات دون مشاركة العميل.
8. المركزية وعدم توفر قواعد معلومات عن العاملين.
9. الهياكل التنظيمية واللوائح التي تحد من المرونة في اتخاذ القرارات التطويرية.
10. الخل في تطبيق الجودة يكمن في أسلوب إلية التنفيذ وليس في المبادئ وأهداف الجودة.
11. كثير من أعمال الأجهزة الحكومية غير قابلة لقياس.

---

(1) حامد مالح الشمري، إدارة الجودة الشاملة، ط2، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية، 1428هـ - 2007م، ص85-86.

لعل من معوقات تطبيق الجودة الشاملة سواء كانت في منشآت خدمية، عامة، أو خاصة لا تختلف لاسيما معوقات إدارة الجودة الشاملة فكل ما يعوق الإدارة في التطبيق هو زيادة في معوقات تطبيق الجودة الشاملة.

### **مبادئ إدارة الجودة الشاملة:**

من أجل تطبيق الجودة الشاملة على إدارة الجودة الشاملة الالتزام بتلك المبادئ التي تساعد على تطبيق مبادئ الجودة الشاملة عن النحو المطلوب من أجل خلق هذه البيئة يستلزم المبادئ السبعة للجودة وهي<sup>(1)</sup>:

1. دعم الإدارة العليا.
2. التركيز على العميل.
3. تنفيذ خطة جودة إستراتيجية طويلة المدى.
4. توفير التدريب للعاملين.
5. تدعيم فرق العمل.
6. إنشاء مقاييس الأداء.
7. تأكيد ضمان الجودة.

ويرى بعضهم أن مبادئ تطبيق الجودة الشاملة ثمانية مبادئ وهي<sup>(2)</sup>:

1. التركيز على العميل.
2. القيادة.
3. إشراك العاملين.
4. منهج العملية.
5. منهج النظام.

<sup>(1)</sup> عبد الرحمن توفيق، الجودة الشاملة، القاهرة، مركز الخبرات للإدارة، 2003م، ص43.

<sup>(2)</sup> سعيد حمود الزهراني، أطلس نظام الجودة، الرياض، قرطبة للنشر، 1434هـ، ص19.

6. التحسين المستمر.

7. منهج الوقاية.

8. علاقات المنفعة المتبادلة مع الموردين.

كما ذكر بعضهم أن نجاح الجودة الشاملة يرتكز على عدد من المبادئ الإدارية والتي أثبتت فعاليتها ونجاحها في القطاع الصناعي وهي<sup>(1)</sup>:

1. التحليل المستمر من قبل العاملين بهدف التحسين لأدائهم.

2. توفير التدريب المستمر والحفز للعاملين.

3. الحرص على الجودة يجب أن يتم في مرحلة (كمدخل) وليس الاهتمام بها في المراحل الأخيرة (كمخرج).

4. الحكم النهائي يقرره المستفيد من الخدمة أو السلعة.

5. تحقيق الجودة ليس عملية ثابتة بل تتطلب تحسيناً مستمراً والتزاماً مؤسسيأً شاملأً.

### **أهداف إدارة الجودة الشاملة:**

على المنظمة الاهتمام بأهداف إدارة الجودة الشاملة وفق معيار الأهمية النسبية، يمكن تحديد أهداف إدارة الجودة الشاملة وفق الآتي<sup>(2)</sup>:

1. السعي للتميز.

2. أن تمتلك المنظمة أفضل القنوات لتوزيع المنتجات.

3. أن تمتاز المنظمة بالمرنة.

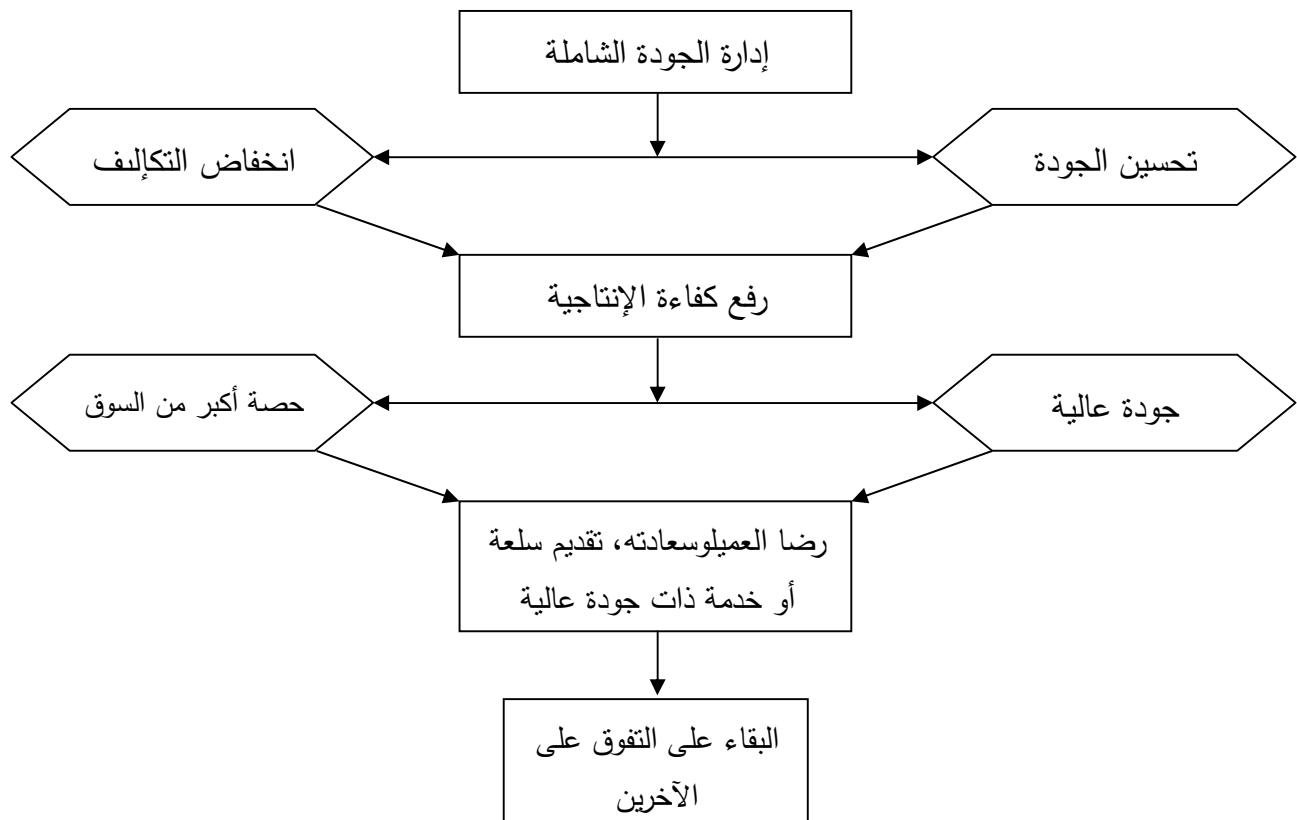
4. السعي إلى تخفيض تكلفة المنتج من خلال عمليات التحسين.

(1) أحمد الخطيب، رداخ الخطيب، إدارة الجودة الشاملة، الرياض، مكتب التربية العربي لدول الخليج، 1425هـ - 2004م، ص25.

(2) أيمن علي عمر، أثر تطبيق الجودة الشاملة على الشركات الصناعية المصرية، مصر، جامعة سوهاج، مجلة البحوث العلمية والتجارية المعاصرة، 2013م، ص189.

## شكل (1/2/1)

### أهداف إدارة الجودة الشاملة



المصدر: عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، عمان: دار وائل للنشر، 2000م، ص40.

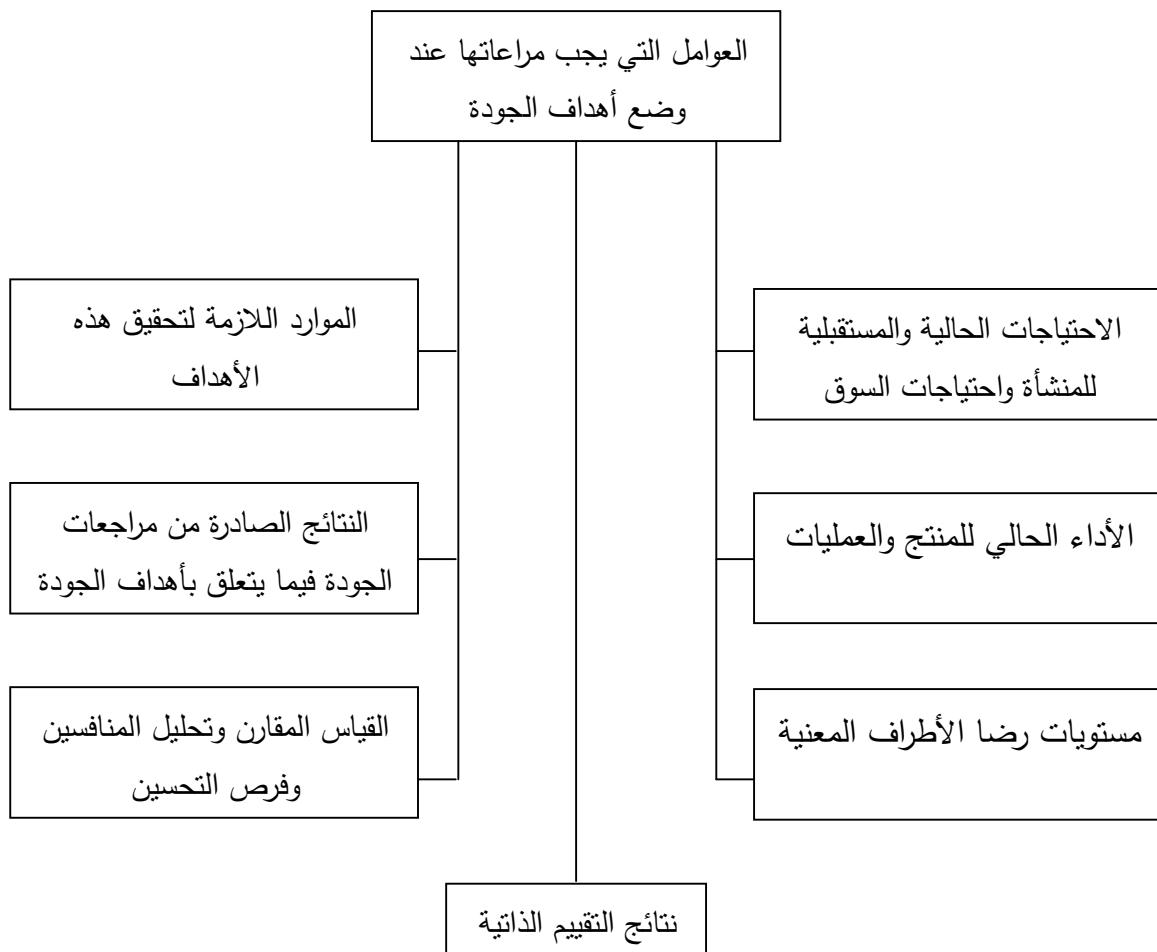
ويرى بعضهم أن أهداف الجودة تتمحور في ستة أهداف وهي كالتالي:

1. محددة وقابلة للفياس.
2. تشمل جميع الاحتياجات المطلوبة لتلبية متطلبات المنتج.
3. تم إعدادها لجميع مستويات الوظائف بالمنشأة.
4. متواقة مع سياسة الجودة.
5. محددة بوقت ولها جدول زمني.

كما أن هناك عوامل يجب مراعاتها عند وضع الأهداف<sup>(1)</sup>:

### شكل (2/2/1)

#### العوامل التي يجب مراعاتها عند وضع أهداف الجودة

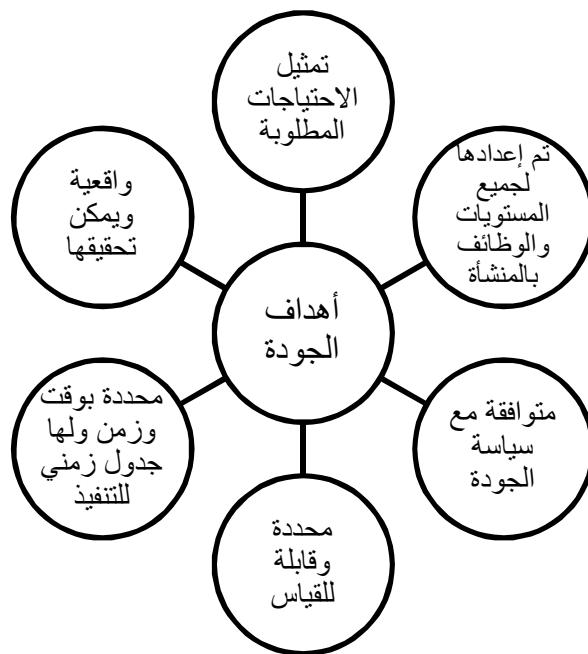


المصدر: سعيد محمود الزهراني، أطلس نظم الجودة، الرياض، قرطبة للنشر، 1434هـ، ص 12.

<sup>(1)</sup> سعيد محمود الزهراني، المرجع السابق، ص 12.

### شكل (3/2/1)

#### أهداف الجودة



المصدر: سعيد محمود الزهراني، أطلس نظام الجودة، الرياض، قرطبة للنشر، 1434هـ، ص 41.

#### ضبط الجودة:

ضبط الجودة عبارة عن توفير مجموعة من المسارات في منتج ما، وتأكيد ملاءمة هذا المنتج للمهمة المطلوبة منه وتأمينها للمستهلك.

كما يرى البعض أنها مجموعة العمليات الخاصة بالتفتيش على الإنتاج في جميع مراحله وتسجيل بيانات عنه وتحديد هذه البيانات يقصد تحديد الاختلافات عن المواصفات الموضوعة ويعتبر الضبط بمثابة الأداء الأمثل لبلوغ الهدف الذي تسعى المنظمة لبلوغه ويعتمد في أربع قنوات<sup>(1)</sup>:

#### 1. وضع المعايير.

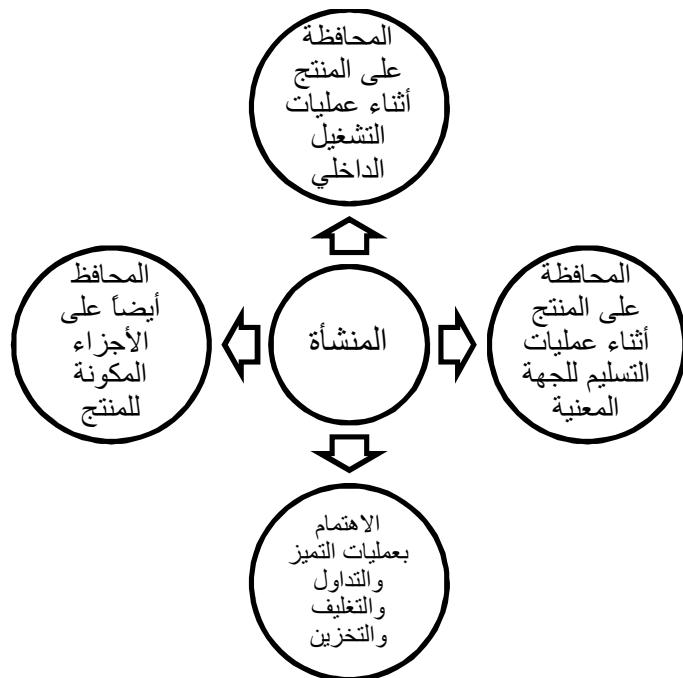
<sup>(1)</sup> توفيق محمد عبد المحسن، مراقبة الجودة: مدخل إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000، مصر، ب.ط، دار الفكر العربي، 2002م، ص 72.

2. تقييم المخرجات بتقييم خصائص المنتج والمواصفات الموضوعة.
3. اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
4. التخطيط من أجل التحسين.

ضبط الجودة هو مجموعة الأنشطة والأساليب التي تهدف إلى مراقبة العملية والحد من أساليب الأداء غير المرضي في جميع مراحلها والوصول إلى فاعلية عالية من الأداء والإنتاج<sup>(1)</sup>.

#### شكل (4/2/1)

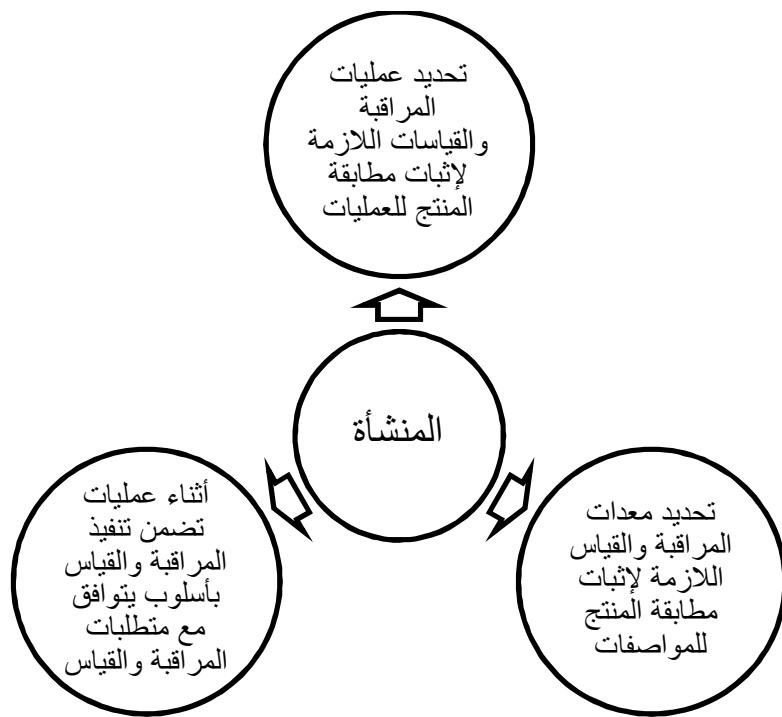
#### عمليات ضبط الجودة



المصدر: سعيد محمود الزهراني، أطلس نظام الجودة، الرياض، قرطبة للنشر، 1434هـ، ص 108.

(1) مأمون سليمان الدراركة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط1، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008م، ص 43.

## شكل (5/2/1) ضبط الجودة



المصدر: سعيد محمود الزهراني، أطلس نظام الجودة، الرياض، قرطبة للنشر، 1434هـ، ص 109.

### التحسين المستمر:

يرى البعض أن التحسين المستمر هو<sup>(1)</sup>:

1. التحسين المستمر.
2. الإجراء التصحيحي.
3. الإجراء الوقائي.

كما يجب على المنشأة التحسين المستمر لفعالية النظام وذلك من خلال:

1. تحليل البيانات.
2. الإجراءات التصحيحي الوقائي.

<sup>(1)</sup> سعيد محمود الزهراني، مرجع سابق ذكره، ص 130-131.

### 3. مراجعة الإدارة.

كما يرى أن هناك تطبيق نموذجي للتحسين المستمر ويتمثل:<sup>(1)</sup>

1. استخدام منهج ثابت يشمل المنشأة بأعمالها لتحقيق التحسين المستمر لأداء المنشأة.

2. تدريب العاملين.

3. وضع التحسين المستمر كهدف أساسى للمنشأة.

4. وضع أهداف إرشادية لعملية التحسين.

5. التعريف بالتحسينات وأفرادها<sup>(2)</sup>.

### متطلبات التحسين:

مراحل برنامج الجودة الشاملة للتحسين يعد مطلباً رئيسياً وهي على النحو التالي<sup>(3)</sup>:

1. اختيار مجال التحسين المطلوب على مستوى إدارة الجودة على أن يتم هذا الاختيار بناء على عدد من المعايير أهمها رغبات واحتياجات المستفيدين.

2. تحليل الإجراءات: تصنيف الأعمال من حيث أهميتها وفائدة سلباً وابجداً لتحديد مواطن القوة والضعف.

3. تحديد المعلومات المطلوبة جمعها على أن تحدد الكيفية التي تجمع بها.

4. تحليل المعلومات وتصنيفها ومن ثم فرق العمل بمناقشتها وتقديم مقترنات التطوير.

<sup>(1)</sup> محمود سعيد الزهاراني، المرجع السابق، ص132.

<sup>(2)</sup> نفس المرجع السابق، ص132.

<sup>(3)</sup> حامد صالح الشمرى، مرجع سابق ذكره، ص80.

5. تحديد أولويات التنفيذ الأكثر أهمية ووضع جدول زمني للتنفيذ.

أما متطلبات تحسين جودة الخدمة<sup>(1)</sup>:

1. التركيز على العمل.

2. تعزيز موظفي الجمهور.

3. التدريب والتحفيز لموظفي الجمهور.

4. إستراتيجية واضحة للتحسين.

5. وضوح دور مقدم الخدمة.

كما يرى بعضهم أن التحسين المستمر للجودة هو أن تأتي بالجديد والأحسن بشكل دائم فالجديد والأفضل مما رمز التميز وبالتالي البقاء والاستمرار، فالبقاء على القديم يعني الزوال، فالتحسين هو القلب النابض لإدارة الجودة الشاملة لا يقف عند حد معين، يشمل كافة العمليات.

ومتطلبات التحسين هي<sup>(2)</sup>:

- تحديد الأهداف.

- توفير الدعم.

- تشكيل لجنة عمليات التحسين.

- جعل قنوات الاتصال مفتوحة.

- تشكيل فرق التحسين وتحديد سلطاتها.

- التحفيز الدائم المستمر للعنصر البشري.

(١) حامد عبد الله السقاف، مرجع سبق ذكره، ص16-17.

(٢) عمرو وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص130-132.

## فوائد الجودة الشاملة:

للجودة الشاملة الكثير من الفوائد إذ أنها ترتبط بالإنتاج والخدمات وعمل الأشياء بطريقة صحيحة وتطوير الأداء بشكل عام والإقلال من الجهد والوقت وهناك عدد من الفوائد منها<sup>(1)</sup>:

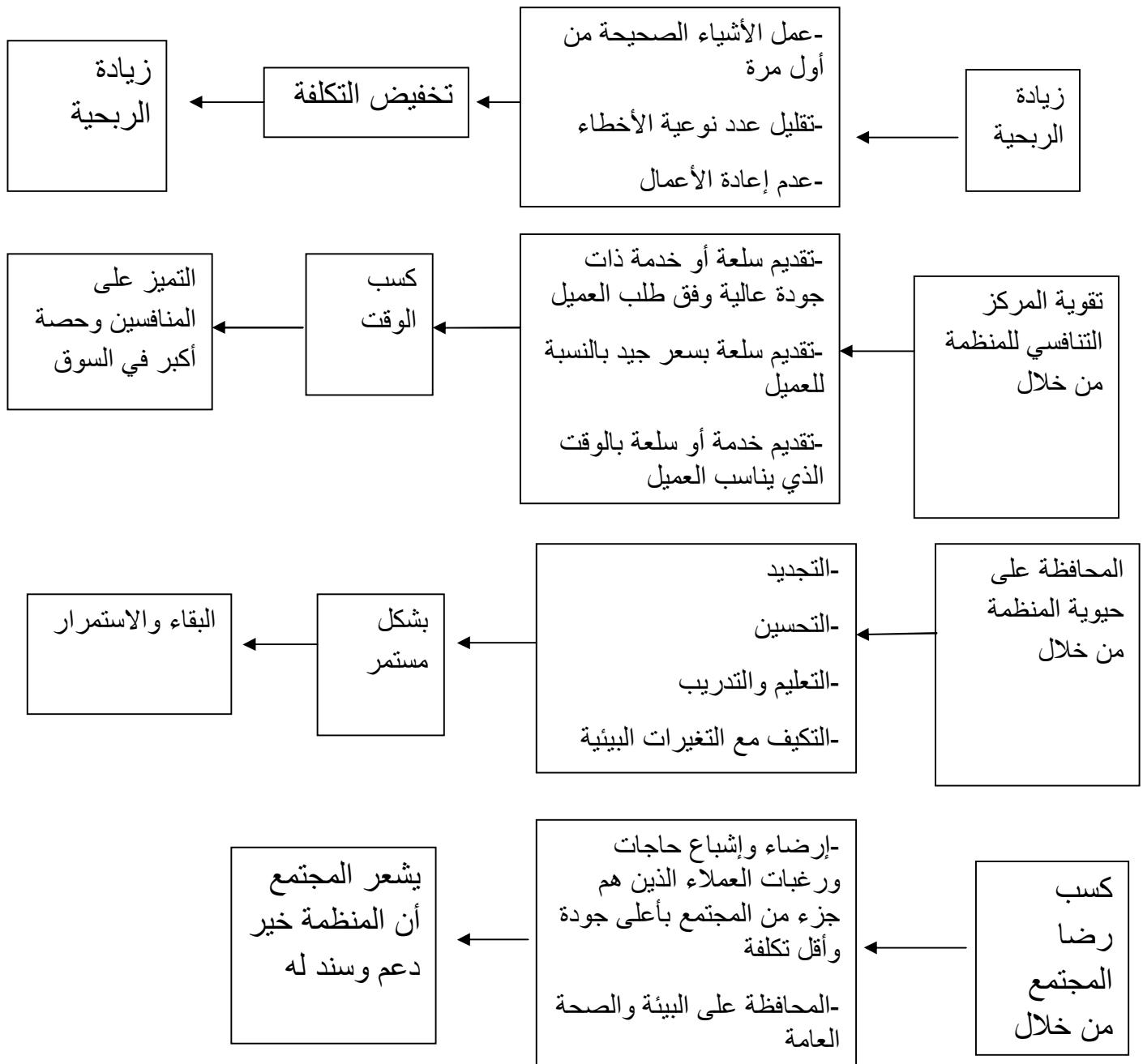
1. ترقية الأداء والأمن الوظيفي عن طريق زيادة الوعي بمبادئ الجودة.
2. تقليل التكاليف وأثرها على فاعلية المنظمة.
3. رفع درجة أو مستوى رضا العميل.
4. تطوير أساليب حل المشاكل بين العاملين.
5. تقوية تبادل بالأداء والأفكار بين العاملين في أقسام المنظمة.
6. خلق بيئة عمل منفتحة على مسؤوليات وسلطة أكبر على مستويات العمل.
7. خلق المزيد من الفخر والرضا في مكان العمل وترسيخ مبدأ الثقة والانتماء بين العاملين.
8. عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة.
9. استقلال الموارد في كافة أعمال المنظمة.
10. غرس مبادئ العمل وروح الفريق الواحد والمشاركة في صنع القرار.
11. خفض التكاليف.
12. تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهام.
13. زيادة الكفاءة.

---

<sup>(1)</sup> حامد بن صالح الشمري، مرجع سابق ذكره، ص65.

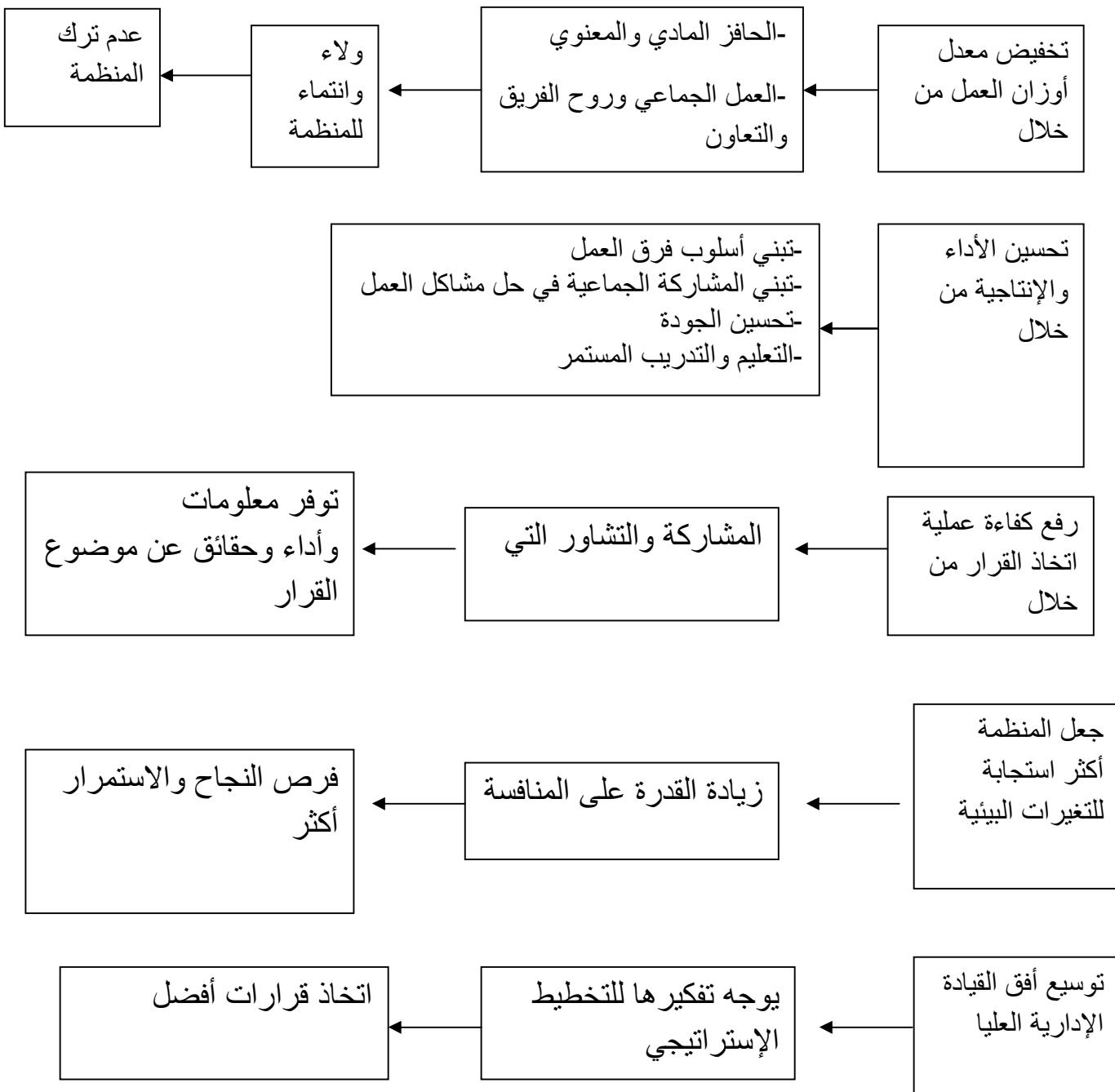
## شكل (6/2/1)

### فوائد الجودة



المصدر: عمرو وصفى، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر ،

عمان، ص23.



المصدر: عمرو وصفي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، ص 23.

ويمكن أن تنتج الجودة الشاملة مجموعة من الفوائد منها<sup>(1)</sup>:

(1) طارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سبق ذكره، ص 23.

1. خفض التكاليف.

2. تقليل الوقت.

3. تحقيق الجودة.

4. زيادة الكفاءة.

ترى الباحثة أن الجودة عبارة عن توفير مجموعة من المسارات في منتج ما وتأكيد ملائمة هذا المنتج للمهمة المطلوبة منه وتأمينها لمستهلك كما يجب على المنشأة العمل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر .

## المبحث الثالث

### معايير الجودة الشاملة

#### نظام الجودة الشاملة:

وضع أرماند عشرة نقاط يمكن الاهداء بها عند وضع نظام الجودة<sup>(1)</sup>:

1. الجودة عملية شراكة واسعة وهي ترتكز على المستفيد ويجب أن تتصف بالشمول والدقة.
2. الجودة تتمثل في حكم المستفيد على الخدمة المقدمة.
3. الجودة والتكلفة مجمع وليس فرق والأسلوب الصحيح لتقديم خدمة أسرع وأقل تكلفة.
4. تحتاج الجودة إلى الحماس الشديد من أفراد المنظمة وفرق العمل بها.
5. الجودة أسلوب الإدارة والقيادة الجيدة.
6. للإنتاجية المنظمة عوائدها التي يكون عوائدها للمستفيدين.
7. الجودة التزام خلقي بمواصلة التميز والحرص على العمل الصحيح.
8. الجودة والإبداع يعتمدان على بعضهما تبادلياً.
9. الجودة أكثر كلفة ولكنها الطريق المؤكد للإنتاجية.
10. الجودة في نظام الحكم الذي ينتج للمنظمة إن تزيد جودتها.

#### خصائص نظام الجودة الشاملة:

تتركز الخصائص التي تميز نظام الجودة على رفع الأداء الصحيح وتلبية احتياجات المستفيد حسب توقعاته مع التركيز على الأساليب الوقائية من خلال نشر

---

<sup>(1)</sup> طارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سبق ذكره، ص 67-68.

ثقافة الجودة والاهتمام بفرق الجودة والعمل الجماعي وتحسين إتقان العمل وتحقيق رضا المستفيد مما يؤدي إلى ويساعد على بلوغ الأهداف وجود رسالة ورؤية واضحة وقابلة للقياس، يشارك في ذلك تقرير كافة العاملين في المنظمة كما يجب القدرة على التحكم في الإجراءات والأساليب التي تؤثر إيجاباً وسلباً على جودة الخدمة المقدمة<sup>(1)</sup>.

حدد المهتمون بالجودة هذه النظم<sup>(2)</sup> :

1. مراقبة الجودة: يكشف الخطأ في العمليات والأساليب.
2. توكيد الجودة: بأنه نظام أساسه منع وقوع الخطأ وضمان الأداء الجيد من أو مرة والتوكيد يكون ب:
  - أ. المهمة يقصد بها وضوح الهدف.
  - ب. الطرق والوسائل التي يتم بها إنجاز المهمة.
  - ج. نقاط التلافي: التلافي بتنفيذ مرحلة معين من العملية.
  - د. المعايير: معايير متقد عليها توضح كيف تتكامل المهام.
3. نظام ضبط الجودة: مراجعة المنتجات وفق معايير معينة.
4. نظام إدارة الجودة الشاملة: يمثل نظام إداري للوصول للميزة

### الرقابة على الجودة:

يشمل تعريف كلمة مراقبة ممارسة تقييد أو توجيه التأثير على تنظيم أو يكون له القوة على قاعدة في منهج الجودة الشاملة يجب أن تبدأ المراقبة بالتركيز على خارج المنظمة وتقديم رضاء أصحاب الأسماء والعملاء ورضاء الشركاء بالإضافة لذلك قياس الوسائل المستخدمة في تحقيق النتائج بغرض تعريف فرص

<sup>(1)</sup> حامد بن صالح الشمري، مرجع سبق ذكره، ص70.

<sup>(2)</sup> طارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سبق ذكره، ص60.

التحسين للأداء ومبنيات أي نقص في الجودة الشاملة ونقاط ضعف أو أخطاء أو عيوب أو عدم رضا<sup>(1)</sup>.

الرقابة هي العملية التي تقوم على عاتق الإدارة الذين وقوف العمل بهدف رقابة المنتج وتحليل وتتبع الأسباب العارض التي أدت إلى انخفاض الجودة وينظر جوران Juran على هذه العملية أنها تتكون من ثلاثة مراحل أساسية وهي<sup>(2)</sup>:

1. تقويم الأداء للعملية الإنتاجية.
2. مقارنة الأداء الفعلي بأهداف الجودة الموضوعة.
3. القيام بالعمل بناء على الاختلاف بين الواقع والمستهدف.

ويرى فيجيديوم أن الجودة ليست الأفضلية المطلقة بل يتراوح في أربعة مفاهيم<sup>(3)</sup>:

1. وضع المعايير للجودة.
2. تقدير مدى مطابقة المنتج.
3. التعرف الواعي منذ حدوث التجاوزات للمعايير.
4. التخطيط الفاعل لتحسين المعايير.

### فلسفة ديمنج:

يعود الفضل للدكتور ديمنج في تدريس الرقابة الإحصائية للجودة كجزء من الإنتاج كما أنه له الفضل أنه قدم الأساس لمعجزة الجودة اليابانية وظهور اليابان كقوة اقتصادية حيث أنه طور النقاط الأربع عشر كفلسفة وهي:

- 1- وضع أهداف المنظمة ونشرها .

(<sup>1</sup>) جوزيف كيلادا، ترجمة: سرور علي سرور، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، ب.ط، الرياض، دار المريخ للنشر، 2004م، ص345.

(<sup>2</sup>) د/ طارق عبد الروف، مرجع سبق ذكره، ص105.

(<sup>3</sup>) د/ طارق عبد الروف ، ص 1.6

2- تعلم فلسفة الجودة الجديدة.

3- فهم الغرض من الفحص.

4- التطور المستمر.

5- تأصيل التدريب.

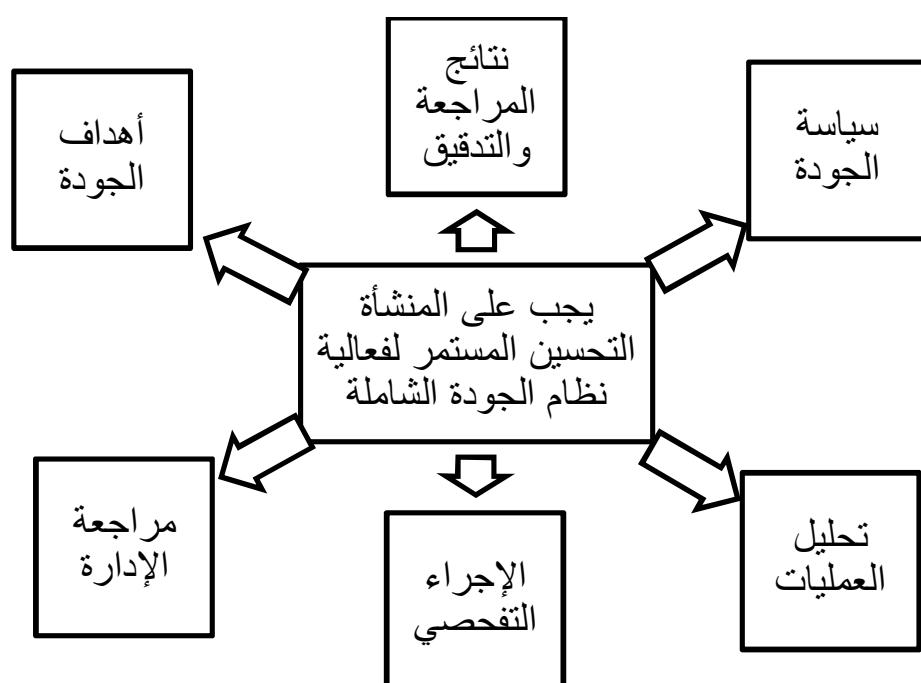
6- أبعاد الجودة.

7- توفير الجهد.

8-أخذ الإجراءات الازمة لإنجازات التحويل.<sup>(1)</sup>

شكل رقم (1/3/1)

### نموذج للضبط والتحكم في العملية



المصدر: أمجد خليفة محمود الزهراني، أطلس نظام الجودة، ص122.

<sup>(1)</sup> تم الحصول عليها من كتاب الخروج من الأزمات لمؤلفه إدوارد ديمينج بإذن من MLT ومعهد ديمينج، الناشر: MLT ومركز الدراسات الهندسية المتقدمة، كامبريدج، ماساتشوسيتس حقوق النشر لديمينج ، 1986م.

مراقبة وضبط الجودة هي الوسيلة الفعالة لتنسيق أعمال الصيانة والجهود المبذولة في التنظيم والتحسين وهناك أربع خطوات لتحقيق رقابة جودة المنتجات

وهي<sup>(1)</sup>:

1. وضع أنماط الجودة من ناحية التكاليف والأداء.

2. تقييم نتائج إتباع الأنماط الموضوقة.

3. التخطيط لقياس التحسين.

4. اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

ويؤدي هذا البرامج إلى المزايا الآتية<sup>(1)</sup>:

1. تحسين جودة السلعة.

2. تحسين رسم السلعة المنتجة.

3. تخفيض التكاليف.

4. تقليل نقاط التضخم على خط الإنتاج.

### **أهداف الرقابة على الجودة:**

تمكن الأهداف الأساسية لنظم الرقابة على الجودة في الآتي<sup>(2)</sup>:

1. النظام واستمرار في العمليات الإنتاجية القائمة على أساس تسلسل وتتابع هذه العمليات في منوال خطى مستمر.

2. تهدف إلى تلبية ورغبات وميل المستهلكين العملاء من خلال ضبط مستويات الجودة لتكون مطابقة للمعايير الكفيلة بالإرضاء والإشاع.

3. تقليل كمية العادم أو التالف.

4. استخدام المعلومات في الفحص تساعد في عملية إتقان الأداء.

(<sup>1</sup>) عبد الغفور يونس، اقتصاديات الصناعة، ب.ط، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، يناير 1976م، ص 391.

(<sup>1</sup>) عبد الصبور يونس ، ص 391.

(<sup>2</sup>) محمود محمد المنصوري، إدارة النظم والعمليات الإنتاجية، ب.ط بنغازي، منشورات مركز بحوث العلوم الاقتصادية ، 1998م، ص 292-293.

5. اكتشاف وتحديد مسببات انخفاض الجودة مسئولية الأخطاء التي قد يكون

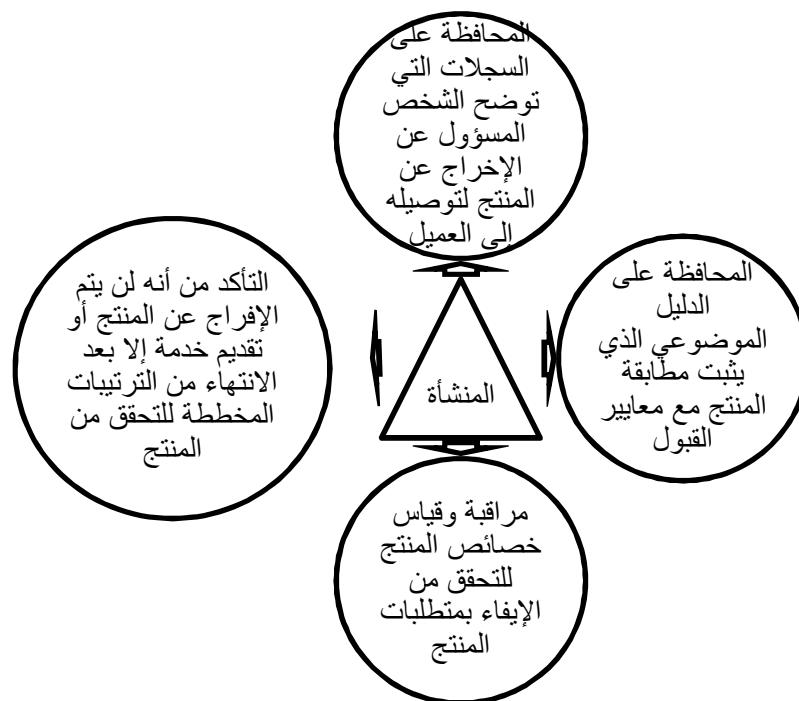
مصدرها<sup>(3)</sup>:

- عدم ضبط وتعديل الآلات.
- عيوب في المواد الأولية.
- انخفاض كفاءة وتقان العمل.
- عدم التوافق بين المواصفات والمقاييس.

6. ضمان تصميم منتجات على ضوء مواصفات ومقاييس موضوعة مسبقاً.

### الشكل (2/3/1)

#### نموذج مراقبة وقياس الجودة



المصدر: محمد خليفة وسعيد الزهراني، أطلس نظام إدارة الجودة، ص 123.

<sup>(3)</sup> محمود محمد المنصوري ، مرجع سبق ذكره، ص 292.

## فوائد الرقابة على الجودة:

شمولية واستمرار الرقابة على الجودة الشاملة تساعد في الكشف عن أي انحراف عن مستوى الجودة المقرر والتدخل الفوري وال سريع لتصحيح الانحراف في الوقت المناسب وذلك بالإرشاد بالخطوات التالية<sup>(1)</sup>:

1. ضرورة تغيير مفهوم الرقابة الذي يتعين الأخطاء من أجل معاقبة المسؤولين إلى هدف يخدم إدارة الجودة.

2. ضرورة اتصف الرقابة بالشمولية.

3. الاستمرارية.

4. جمع المعلومات لعملية التقييم.

5. وضع معايير مدرosaة لعملية التقييم.

6. توعية العاملين بأهمية التقييم.

ومن فوائد تطبيق الجودة الشاملة ذكر بعضهم أنها ترتبط بعمل الأشياء بطريقة صحيحة، وتطوير الأداء، الاختلاف من الجهد و فيما يلي عدة فوائد<sup>(2)</sup>:

- ترقية الأداء والأمن الوظيفي بزيادة الوعي بمبادئ الجودة.

- تحسين مستوى الخدمات ويتناصف متوازنة.

- رفع درجة مستوى العميل.

- تطوير أساليب حل المشاكل.

- تقوية تبادل الأداء والأفكار بين العاملين.

- عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة.

- استغلال الموارد البشرية في كافة أعمال المنظمة وأقسامها بالمناسقة والحماس.

<sup>(1)</sup> عمرو وصفي عقيلي، مرجع سابق ذكره، ص 117-118.

<sup>(2)</sup> حامد صالح الشمري، مرجع سابق ذكره، ص 68.

- غرس المبادئ بروح الفريق الواحد والمشاركة في صنع القرار
- التخلص من الأعمال والإجراءات عديمة الفائدة.
- الاستفادة من برامج التدريب.

ترى الباحثة أن تحسين وضبط الجودة الشاملة وتحديد الأهداف المنشودة والاستثمار الجيد لابد له من استخدام نظم الجودة وضبطها ومعاييرها واستخدام هذه المعايير قد يختلف من مستثمر لآخر. نجد أن معايير الجودة في التعليم العالي تختلف عن معايير جودة الإنتاج ومعايير أدائهم التسويقي للمشات ولكنها كلها تتصل في قالب جودة المنتج سواء كانت خدمة أم سلعة والهدف رضا العملاء .

## الفصل الثاني

### الأداء التسويقي

ويحتوي على:

**المبحث الأول: مفهوم وأهمية التسويق**

**المبحث الثاني: مفهوم الأداء التسويقي وعلاقته بالجودة الشاملة**

**المبحث الثالث: تقييم الأداء**

## المبحث الأول

### مفهوم وأهمية التسويق

#### تعريف التسويق:

التسويق هو نشاط مستمر يبدأ قبل دورة الإنتاج ويستمر أثناءها وحتى إلى ما بعدها، ويهدف إلى تدفق وانسياط السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي ووصولها إليه بالمواصفات المناسبة وبالسعر المناسب، وفي الوقت والمكان المناسبين<sup>(1)</sup>.

قدمت الجمعية الأمريكية على ما يقرب من نصف قرن على تعريف التسويق على أنه القيام بأنشطة الأعمال المختلفة لإحداث تدفق مباشر للسلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك، وفي عام 1995م عادت الجمعية لتعريف التسويق على أنه العملية المتعلقة بتنظيم وتنفيذ المفاهيم المتعلقة بالتسويق والترويج والتوزيع للأفكار والسلع والخدمات وذلك عن طريق عملية التبادل باتجاه إرضاء الأفراد مقابل أهداف المنظمة.

أشار التعريف إلى العديد من المتغيرات التي يتضمنها النشاط التسويقي:

1. يتضمن التسويق عدداً من الأنشطة والفعاليات متمثلة في التخطيط للمنتج، التسويق، الترويج.
2. التسويق لا ينحصر على السلع فقط بل الخدمات والأفكار.
3. النشاط التسويقي أساس مهم للمنظمة في تحقيق أهدافها<sup>(2)</sup>

---

(<sup>1</sup>) أحمد عادل راشد، مبادئ التسويق ودارة المبيعات، ب.ط، بيروت، لبنان، 1980م، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1980م، ص22.

(<sup>2</sup>) ثامر بكري، التسويق أساس ومفاهيم معاصرة، ب.ط، الناشر: دار البازوري العلمية للنشر، عمان - الأردن، 2006م، ص27.

كما أن التسويق هو مجال واسع ومعقد يتدخل مع كثير من أنشطة الأعمال الأخرى فهو من وجهة نظر الاقتصاد القومي النشاط الذي يحكم التدفق الاقتصادي للسلع والخدمات للمستهلكين بما يحقق الأهداف الاقتصادية للمجتمع، أما على مستوى المنشأة وما يعرف بالاقتصاد الجزئي: فهو النشاط الخاص بتنمية وترويج السلع والخدمات والأفكار التي تسعى لإشباع رغبات الأفراد والمنشآت.

ويرى البعض أن التسويق ليس بالمعنى القديم لعمل البيع، القول وإنما بمعنى جديد السلعة واحتياجات العميل الذي هو العملية التي تنتج بها الشركات قيمة للعملاء وتبني علاقات عميل قوية كي يستخلص قيمة من العملاء مقابل ذلك<sup>(1)</sup>.

عرفهارتز أنه: العملية الإنتاجية المنصبة نحو توفير الاحتياجات الاستهلاكية وعبر تطوير الأنظمة التوزيع في ظل المعايير التقنية والأخلاقية، يرتكز هذا التعريف على بعض الجوانب وهي أنه عملية اجتماعية ويرتكز على التقنية والأخلاق.

كما عرفه كوتلر بأنه: عملية اجتماعية يحصل من خلالها الأفراد والمجتمع على ما يحتاجون ويرغبون فيه من منتجات على عمليات التبادل وما يتحقق من قيمة تبادلية.

وعرفه آخرون أنه: عملية تقوم الشركة من خلالها بإشباع احتياجات العملاء عن طريق تقديم السلع والخدمات مقابل سعر يؤدي لزيادة الإيراد<sup>(2)</sup>.

---

<sup>(1)</sup> فيليب كوتلر، وجاري أرمسترنق، سياسات التسويق، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، الرياض، دار المريخ للنشر، ب.س، ص61.

<sup>(2)</sup> ستيف ستالون، أسرار التسويق، ط1، الرياض، 2011م، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، ص6.

عرفه ستانتون أنه: نظام متكامل من الأنشطة والأعمال التي صممت لخطيط وتسعير وترويج وتوزيع المنتجات المشبعة لرغبات المستهدف وتحقيق أهداف المنظمة.

أما برايد وفيال: فيرى أن التسويق يشمل الأنشطة الفردية والتنظيمية التي توجه لتسهيل عملية التبادل بصورة فعالة في بيئة ديناميكية خلال إنتاج السلع والخدمات وتبادل الأفكار وتسويتها وترويجها<sup>(1)</sup>.

وعرفه البعض أنه: خلق وتسلیم معيشة أفضل، ويرى البعض أنه مجموعة من الأنشطة التي تؤدي إلى إشباع احتياجات المستهلكين وتحقيق أهداف المنظمة من خلال أنشطة تخطيط المنتج والتسعير والترويج والتوزيع<sup>(2)</sup>.

اختلف الكتاب والباحثون في تعريف التسويق ولعل هذا الاختلاف يرجع إلى النظرة الجزئية أو الشمولية لهذا النشاط الإداري.

### التوجه الفلسفی نحو مفهوم التسويق:

يقصد به التوجه الفكري الذي تنتهي إداره المنظمة والذي يمثل في حقيقته الفلسفة الإدارية التي تنظمها في تعاملها مع الأسواق ويرى Kotler أن هناك خمسة مفاهيم تعمل تحت ظلها إدارة المنظمة وهذه المفاهيم تتخذ في ثلاثة مراحل هي التوجه الإنتاجي، والتوجه البيعي، والتوجه التسويقي<sup>(3)</sup>.

(<sup>1</sup>) رعد عبد الكريم حبيب، هند ناصر الشروخي، التسويق، ط2، جدة، الناشر: الخوارزمي العلمية للنشر والتوزيع، 2006م، 1427هـ . ص27.

(<sup>2</sup>) محمد فريد الصحن، التسويق المفاهيم والإستراتيجيات، الإسكندرية، ، الدار الجامعية للنشر، 2013م ، ص6.

(<sup>3</sup>) تامر البكري، مرجع سابق، ص27.

كما ترى مدرسة المفهوم الحديث للتسويق أن المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي هو نقطة البدء في صياغة أي أهداف أو سياسات تتعلق بخطط المنظمة المستقبلية ويتركز المفهوم التسويقي في عدة مبادئ<sup>(1)</sup>:

1. مبدأ الانتلاق من حاجات ورغبات المستهلك.
2. مبدأ الارتباط بين النشاط التسويقي والعملية الإدارية.
3. مبدأ استمرارية الوظيفة.

وبالتالي توصل المفهوم التسويقي إلى عدة معطيات منها:

1. أن أصول المنشأة ليس لها أي قيمة دون وجود عملاء.
2. أن الواجب الأساسي للمنشأة هو اجتذاب عملاء.
3. جذب العملاء هو وعدهم بتحقيق الإشباع.
4. شرح للعملاء طريقة تقديم هذه الوعود.
5. إشباع رغبات وحاجات العملاء يتأثر بأداء الأقسام والإدارات.

والمفهوم التسويقي والفكر التسويقي مرأة بخمس مراحل وهي<sup>(2)</sup>:

- المفهوم الإنتاجي.
- المفهوم البيعي.
- المفهوم السلعي.
- المفهوم التسويقي.
- المفهوم الاجتماعي.

(1) طلحة أسعد عبد الحميد، مرجع سابق ، ص31-32.

(2) طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سابق ، ص35.

## أهمية التسويق:

التسويق أكثر من مجرد إعلانات أو علاقات عامة فهو ثقافة وطريقة للعمل تبدأ بالعميل المحتمل وتنتهي بالأرباح<sup>(1)</sup>.

ويرى البعض أن أهمية التسويق لا تقتصر على المنظمة بل تمتد إلى عموم الاقتصاد والمجتمع لما يمثله من وسيلة مهمة للتفاعل ما بين المجتمع وحلقات الاقتصاد الكلي وتأثير أهمية التسويق في الاقتصاد الكلي بالآتي<sup>(2)</sup>:

1. توفر فرص العمل.
2. التأثير في الناتج الكلي.
3. إسهام التسويق في تنمية الاقتصاد الكلي.
4. تغيير النمط الحياتي بما يقدمه من سلع جديدة ومتطرفة.
5. زيادة حجم النشاط الاقتصادي الكلي.

وتعكس أهمية التسويق كل أربع محاولات وهي المواجهة بين العرض والطلب، التسويق ينشئ المنافع، يدعم الحصص المعيشية للمستهلك.

وذكر بعضهم أن أهمية التسويق هي إشباع رغبات المستهلكين ونجاح المشروعات وتوسيعها وارتفاع كفايتها الإنتاجية وتحقيقها للربح وارتفاع مستوى الدخل والمعيشة للفرد والمجتمع<sup>(3)</sup>.

لا تقتصر أهمية على مستوى المنظمة فقط وإنما على مستوى الاقتصاد الكلي بالآتي<sup>(1)</sup>:

(1) بيتر سبالتون، أساس التسويق، ب.ط، الرياض، مكتبة جرير للترجمة والنشر، 2010م، ص6.

(2) رعد عبد الكريم حبيب، هند تامر الشعومي، مرجع سابق ، ص25.

(3) على عبد الحميد عبد، الأصول العلمية للتسويق، ط2، القاهرة، دار النهضة العربية، 1977م ، ص19.

1. توفير فرص العمل.
2. التأثير في الناتج الكلي.
3. إسهام التسويق في تنمية الاقتصاد.
4. التكاليف التسويقية تتحفظ بشراء أكبر عدد من السلع.
5. تغيير النمط الحياتي للأفراد بتقديم سلع جديدة متطرفة.

أهمية التسويق في منظمات الأعمال يمثل أكثر القطاعات اهتماماً بالنشاط التسويقي على اختلاف أنواع وأحجام المنظمات وقد أظهرت الدراسات تبني الشركات الهدافة للربح للتوجه التسويقي وذلك على النحو التالي<sup>(2)</sup>:

1. تبني الشركات المنتجة للسلع الاستهلاكية المفاهيم التسويقية وتطبّقها بصورة أكبر من الشركات الصناعية.
2. تبني الشركات كبيرة الحجم المفاهيم التسويقية بصورة أكبر من الشركات صغيرة الحجم.

#### **البيئة التسويقية:**

تعرف بأنها تلك العناصر والقوى التي تقع خارج المنظمة ولها تأثير على استمرارها والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على مدخلات المؤسسة من موارد أولية وموارد مإلة وعمال مهرة ومعلومات وعلى مخرجاتها من معلومات وسلع وأفكار وخدمات تؤثر على رسم وتنفيذ برامجها التسويقية وهذه العوامل، هي<sup>(3)</sup>:

#### **1. البيئة الديموغرافية.**

<sup>(1)</sup> تامر البكري، مرجع سابق ، ص36.

<sup>(2)</sup> محمد فريد الصحن، التسويق، ب.ط، الإسكندرية، ، الدار الجامعية للنشر، 2013م ، ص53.

<sup>(3)</sup> رعد عبد الكريم حبيب، هند ناصر الشوخي، مرجع سابق ، ص27

2. البيئة السياسية.

3. البيئة الأخلاقية.

4. البيئة القانونية.

5. البيئة التكنولوجية.

6. البيئة التنافسية.

7. البيئة الطبيعية.

وتتميز البيئة بالдинاميكية والتغيير فيها يمثل تهديداً للمنشأة بفقد أسواقها أو مقدرتها التنافسية ومكانتها في أسواق كما يعني فرصة فتح أسواق جديدة وزيادة مقدرتها التنافسية.

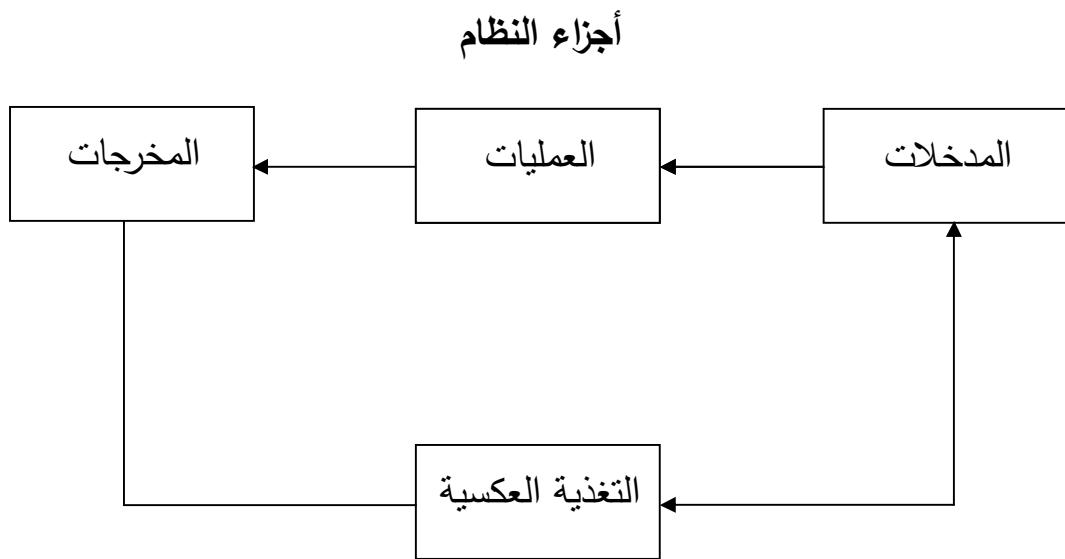
#### **النظام التسويقي:**

تعمل المنشأة في ظل نظام تحويل القيم من خلال ما تأخذ من مجموعة المدخلات من العالم الخارجي وتعمل على إعدادها من سلع وخدمات تامة الصنع في عملية تشغيلية خلقة تؤدي إلى تقديم سلع وخدمات تمثل مخرجات المنشأة في إطار هذا تتعامل المنشأة مع العديد من المنشآت بغرض خلق القيمة السوقية وهم الموردون لتقديم المدخلات والوسطاء والسوق الذي فيه المستهلك النهائي<sup>(1)</sup>.

---

(1) طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سابق ، ص59

## شكل (1/1/2)



المصدر: ثامر البكري، التسويق أساس ومفاهيم معاصرة، عمان، 2006م، دار إلى أزوري العلمية للنشر والتوزيع، ص43.

وتعريف بعضهم أن مفهوم النظام أن يرتكز على كون كل نظام هو بحقيقةه يتكون من مجموعة من الأجزاء أو النظم الفرعية وكل من هذه الأجزاء أنظمة خاصة لكل منها صفاته وخصائصه.

وتعريف أنه كيان منظم أو تجميع لمجموعة من الأشياء تكون في مجموعة كيان متناسق.

عرفه قاموس ويستر السابع أنه التكامل المنظم أو المجموعة المتوقفة عناصرها بعضها على البعض الآخر باتجاه تكوين وحدة واحدة<sup>(1)</sup>.

<sup>(1)</sup> ثامر البكري، مرجع سابق ، ص42.

وعرفه البعض بأنه مجموعة من المفردات التي تتمحور وتنقاض مع بعضها البعض حيث تقوم كل مفردة بأداء وظائفها بالاعتماد على المفردات الأخرى وهذه المفردات هي: المنظمة، الأسواق، المستهدف، ويتألف النظام التسويقي من كافة المنظمات والقوى والمتغيرات، ذات التأثير التي تربط المنظمة بأسواقها كما أن هناك

ثلاثة مستويات تمثل عناصر النظام التسويقي وهي<sup>(1)</sup>:

- النظام التسويقي الرئيسي للمنظمة.

- جماهير المنظمة.

- البيئة الخارجية.

**بحوث التسويق:**

هي تلك البحوث المنظمة والموضوعة التي تقوم بجمع وتسجيل وتحليل البيانات التسويقية اللازمة لتخذلي القرارات في المجال التسويقي بحيث تؤدي إلى زيادة فعالية هذه القرارات وتخفيض المخاطر المرتبطة بها.

ومن هذا التعريف يتضح أن:<sup>(2)</sup>

1. الجمع والحصول على المعلومات هي عملية منظمة وموضوعة.

2. طريقة جمع البيانات يجب أن تكون موضوعية.

3. القيام ببحوث التسويق يتضمن جمع وتحليل وتفسير البيانات التسويقية اللازمة.

4. الهدف من القيام ببحوث التسويق هو مساعدة رجال السوق وعلى هذا يجب أن تتصف بحوث التسويق بالصفات الآتية:

<sup>(1)</sup> محمد فريد الصحن التسويق المفاهيم والإستراتيجيات، الإسكندرية، ، الدار الجامعية للنشر، 2013م ،ص20.

<sup>(2)</sup> محمد فريد الصحن مرجع سبق ذكره، ص21.

- الموضوعية.
- الشمولية.
- الارتباط بالمشاكل الحالية.
- إمكانية ترجمتها إلى معلومات يمكن الاستفادة منها.

### **مفهوم وتعريف بحوث التسويق:**

إن لفظ (بحوث التسويق) قد يكون من الألفاظ المتدالوة بين الدارسين الباحثين في مجال التسويق، ولكنه نادراً ما يستخدم من جانب الممارسين للتسويق في المؤسسات والشركات، حيث إن لفظ (بحوث) هو الأكثر تداولاً.

يمكن من البداية تصحيح المفهوم الخاص ببحوث التسويق والذي ينطوي على أنشطة بحثية عديدة ومتعددة تدعم عملية اتخاذ القرارات التسويقية.

الهدف النهائي في بحوث التسويق بتحفيض درجة المخاطر المرتبطة باتخاذ القرارات التسويقية، وذلك عن طريق مساعدة مدير التسويق على فهم ظروف عدم التأكيد والقرارات المتعلقة بالأسواق والعملاء والمستهلكين والمنافسين وذلك على المستويين الدولي والمحلي<sup>(1)</sup>.

الوصول إلى تعريف مقبول ومتعارف عليه لبحوث التسويق أمر ضروري لسبعين أساسين:<sup>(2)</sup>

أولاً: يمكن التعريف المحدد من تحديد ماهية النشاط والمجال الذي يعطيه حتى يمكن لأي دارس أو ممارس أن يقوم بوضع أو تحديد الأهداف والبرامج التي يسير عليها النشاط.

<sup>(1)</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، بحوث التسويق، أساليب القياس واختبار الفروض، ب.ط، القاهرة، ب.د، 2005م، ص27.

<sup>(2)</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق ، ص28

ثانياً: يمكن التعريف المحدد لبحوث التسويق في أن يشتمل أي بحث تسويق أو دراسة تسويقية كافة العناصر التي تمكن الباحث من السير وفقاً لها في إجراء البحوث لتحقيق الهدف منها.

كذلك تعرف بحوث التسويق على أنها (تلك البحوث المنظمة والموضوعية التي تقوم بجمع وتسجيل وتشغيل وتحليل البيانات التسويقية لتخاذلي القرارات في مجال التسويق، بحيث تؤدي إلى زيادة فعالية هذه القرارات وتخفيض المخاطر المرتبطة بها).

ومن هذا التعريف يتضح ما يلي:

1. أن البحث التسويقي يجب أن يمر من خلال خطوات تبدأ بتحديد الهدف أو المشكلة وتنتهي باستخلاص النتائج وكتابة التقرير النهائي.
2. أن يكون الباحث خالى الذهن من أي توجيهات معينة (الموضوعية).
3. أن القيام بالبحث يتضمن جمع وتسجيل وتحليل وتفسير البيانات التسويقية الازمة سواء كانت بيانات أولية أم ثانوية.
4. أن الهدف الحقيقي من بحوث التسويق كما ورد ذكره هو مساعدة مديرى التسويق في اتخاذ القرارات الفعالة وتخفيض المخاطر المرتبطة بهذه القرارات.

وعلى هذا يجب أن تتميز بحوث التسويق بالخصائص التالية: -<sup>(1)</sup>

1. الموضوعية.

---

(<sup>1</sup>) محمد فريد الصحن، ومصطفى محمد أبوبكر، بحوث التسويق، مدخل تطبيقي لفاعلية القرارات التسويقية، ب.ط، القاهرة، الدار الجامعية للنشر، 2005م، ص 3-4.

2. الشمولية.

3. هادفة.

4. ذات ارتباط بالمشكلات الحالية.

5. يمكن ترجمتها إلى معلومات يتم الاستفادة منها.

بحوث التسويق عبارة عن اتباع طريقة تتسم بالانتظام والموضوعية للبحث وتحليل المعلومات المرتبطة بتحديد وحل أي مشكلة في مجال التسويق.

بناء على هذا التعريف يرى العديد من الكتاب أن أهم خصائص بحوث التسويق ما يلي:

1) أن بحوث التسويق يجب أن تتبع طريقة منتظمة في الحصول على البيانات وتحليلها في جميع مراحل البحث فيجب أن يتم التخطيط مقدماً ابتداء من مرحلة تحديد المشكلة موضوع البحث بشكل واضح أي تحديد البيانات المطلوبة وطرق الحصول عليها والطرق التحليلية التي تستخدم.

2) أن بحوث التسويق تتبع متطلبات الطريقة العلمية التي من أهمها إتباع الموضوعية في جمع وتحليل البيانات.

كما تعرف الجمعية الأمريكية ببحوث التسويق " بأنها عملية منتظمة لتجميع وتحليل وتقدير المعلومات ذات الصلة بمشكلة تسويقية معينة تواجه الشركة".

بينما يعرف معهد الإدارة البريطاني بحوث التسويق بأنها "تجميع وتسجيل وتحليل الحقائق حول المشكلات التي تتعلق بتحويل السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي".<sup>(1)</sup>

### نشاط المنظمة في أبحاث التسويق:

أبحاث التسويق هي تسجيل وتحليل البيانات التسويقية المتعلقة بالمشاكل التسويقية للسلع والخدمات وتخلص هذه المشاكل في:<sup>(2)</sup>

- المنتج.
- التوزيع.
- السعر.
- الترويج.

إن أبحاث التسويق لا تضمن نجاح المؤسسة في تسويق منتجاتها إلا أنها تساعد في التقليل وعدم الشك عند اتخاذ القرارات ومن ثم تزيد من النجاح واتساع نطاقه. وبحوث التسويق هي أحد المكونات الأساسية التي تمد نظام المعلومات بالبيانات التسويقية وتحليلها و المساعدة في حل المشاكل التسويقية.

---

(١) محمود صادق بازرعة، بحوث التسويق، ب.ط، الرياض، مكتبة العبيكان، 1996م ص14.

(٢) طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال كيف تواجه تحديات القرن الـ 21، ب.ط، مطبعة النيل، مصر، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 2007م، ص215.

## شكل (2/1/2)

### أهمية بحوث التسويق وطبيعة استخداماتها الإدارية



المصدر: محمود صادق بازرعة، بحوث التسويق والتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، الرياض، 1416هـ - 1996م، مكتبة العبيكان، ص.33.

### أهمية بحوث التسويق:

تلعب بحوث التسويق ثلاثة أدوار (1):

1. الوظيفة الوصفية وهي جمع وتقديم حقائق معينة عن الأوضاع الحالية للسوق.

(1) محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص139.

2. الوظيفة الشخصية وتتضمن تفسير وشرح للبيانات التي تم جمعها خلال بحوث التسويق.

3. الوظيفة التنبؤية، وهي كيف يمكن للباحث التنبؤ بالنتائج المتربطة على اتخاذ القرار.

أما أهمية بحوث التسويق لإدارة المنظمة فتتمثل في:

1. تحسين جودة القرارات المتخذة.

2. اكتشاف نقاط التلاعيب قبل تفاقمها.

3. تفهم السوق والتغيرات التي تحكمه.

أهمية بحوث التسويق تفيد المنشآت في قدرة تحسين اقتصadiاتها ودفعها نحو تحقيق الكفاية والفاعلية، ومن هذه الفوائد:

1. تأسيس العمليات التسويقية لأي منشأة اقتصادية وعلاج مشكلاتها.

2. تجميع البيانات باستخدام الأسلوب العلمي كمنطلق لرسم خط الإنتاج والبيع.

3. المساعدة في توجيه البحوث الفنية الإنتاجية لما تكشف عنه من مواصفات وخصائص يجب توفرها.

4. جعل المشروع الاقتصادي على اتصال دائم بالسوق.

5. تساعد في تجنب المجهودات غير المنتجة.

6. تؤدي أبحاث التسويق إلى اكتشاف أسواق جديدة.

إن الفوائد المهمة لهذه الوظيفة تتمثل في الآتي<sup>(1)</sup>:

---

(1) توفيق محمد عبد الرحمن، مرجع سابق ، ص27

1. تأسيس العمليات التسويقية لمنشآت الأعمال وعلاج مشكلاتها على أساس من الدراسة العلمية للحقائق والمعطيات الأخرى المرتبطة بهذه المشكلات.
2. تساهم بحوث التسويق في تجميع البيانات عن السوق باستخدام الأسلوب العلمي كمنطلق لرسم جميع خطط المشروع واتخاذ القرارات المناسبة في مواجهة كافة المتغيرات.
3. يستفاد من بحوث التسويق في تطوير المنتجات الجديدة بشكل يتنقق مع احتياجات المستهلك ورغباته.
4. تحصل مؤسسات الأعمال على اتصال دائم بالسوق حيث ينال لها الإمام بكل ما يطرأ على ظروف العرض والطلب من متغيرات. وهي بذلك تعد إدارة رئيسة لربط هذه المؤسسات بالمستهلك عن طريق التعرف على احتياجاته ورغباته.
5. تساهم بحوث التسويق في تجنب المجهودات غير المنتجة وبالتالي الهدر في الموارد عندما تتعلق هذه البحوث بإنشاء مشروعات جديدة.
6. تساعد بحوث التسويق في تحديد الشركات المنافسة، نصيبهم السوقية، الميزة التنافسية لدى المنافسين، طرق التوزيع المستخدمة من قبل المنافسين، أساليب ترويج المنتجات المستخدمة، الخدمات التي يقدمها المنافسون، الصورة الذهنية للمنافسين لدى المستهلكين.
7. تؤدي إلى اكتشاف أسواق جديدة واستخدامات جديدة للسلع.
8. تؤدي إلى الوصول إلى أساليب ترويجية فعالة.
9. على ضوء بحوث التسويق يمكن إضافة أو إسقاط بعض المنتجات.
10. تؤدي إلى اكتشاف أسواق جديدة.

11. تقييد بحوث التسويق في اختيار وكالات الاستشارات الخارجية والمفاضلة بينها على أساس موضوعية.

12. تساعد في مواجهة التغيرات العالمية الحديثة وكيفية التعامل معها بفاعلية<sup>(1)</sup>.

تعريف آخر: الأداء الوظيفي يعني القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب<sup>(2)</sup>.

يتمثل أداء المؤسسة في قدرتها على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط والأهداف المرسومة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد الموضوعة تحت تصرفها والأداء هو هدف العملية التيسيرية التي تهدف إلى بلوغ أهداف المنظمة بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة.

---

<sup>(1)</sup> توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق ، ص28.

<sup>(2)</sup> بدريأحمدزمكي،معجمالمصطلحاتالإدارية،ب.ط،القاهرة،دارالكتابالمصري، 1984م،ص: 56.

## المبحث الثاني

### مفهوم الأداء التسويقي وعلاقته بالجودة الشاملة

#### مقدمة الأداء:

يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة من عدة عناصر رئيسية ( إدارة - أقسام ) متخصصة - أجهزة ومعدات - وقوة بشرية، وتعامل وتفاعل الأداء بين هذه العناصر هو الذي يؤدي إلى نجاح المؤسسة في أداء واجباتها وتحقيق أهدافها المخططة. <sup>(1)</sup>

ذكر فيليب كروسبى أربع نصائح في معايير الأداء: <sup>(2)</sup>

1. عمل الشيء الصحيح من المرة الأولى.

2. نظام الجودة يتمثل في الوقاية.

3. معايير الأداء هو انعدام العيوب

وذكر أن العيوب نوعين:

- ناتج عن ضعف تركيزه.

- ناتج عن ضعف مهاراته

5. إن مقياس الجودة يتمثل في ثمن عدم المطابقة وقسم كلفة الجودة إلى قسمين

هي

- كلفة المطابقة هي المصاريف الضرورية لعمل لشيء الصحيح

- كلفة عدم المطابقة لعمل الأشياء الخطأ وهي المقياس الحقيقي

للجودة.

---

<sup>(1)</sup> ديفيد رينتير، ترجمة: مشيط بن عائض الفحيطاني، ب.ط، الناشر: فهرسة الملك فهد الوطنية، الرياض، 1438هـ - 2017م،

ص 16

<sup>(2)</sup> حامد مالح الشمرى، مرجع سابق، ص 15

1/ يتعين على مديري الإدارات المعنيين بالتخطيط والجودة مراجعة تقدم سير العمل وفق ما خطط له حيث أن نجاح أي خطة مهما كانت دقيقة وواقعية لا يمكن أن يتحقق ما لم تتم متابعة تنفيذها لتحقيق أهداف الإدارة وقياس نسبة تحسين الأداء في كل عام.

2/ متابعة سير الخطة لمعرفة ما كان مقرراً أن يتم إنجازه.

3/ إجراء مقارنة للخطة ونسبة التحسين الفعلي.

4/ تحديد نسبة الانحراف وأسبابه.

5/ معالجة الانحرافات وإزالة المعوقات.

6/ ضبط مواعيد الإنجاز المخططة.

7/ الاهتمام بأدوار التقييم ومراجعتها بصورة مستمرة.<sup>(1)</sup>

يعتبر الأداء من المفاهيم التي حظيت بنصيب كبير من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد الإدارية بشكل خاص وذلك للأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمؤسسة.

فهو مفهوم واسع ويشمل في مضمونه العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح والفشل والكفاءة والفاعلية المخططة، الفعلي منها والكمي والنوعي وغيرها<sup>(2)</sup>.

---

<sup>(1)</sup> حامد مالح الشمرى، مرجع سابق، ص 107

<sup>(2)</sup> د. عبير عاطف محمد، تخطيط ومراقبة الإنتاج، دراسة علمية وعملية، ب.ط، ب.د، القاهرة، 1988م، ص: 76-92.

## وجهات النظر المتعلقة بمفهوم الأداء:

يعرف الأداء لغة بأنه إنجاز عمل ما اعتبره الكثير من الباحثين بأنه الأداء البشري أي إهمال لبقية الموارد. في حين نجد أن تحقيق المؤسسات لأهدافها ينجم عن تفاعل كل مواردها من ثم فإن أداء المؤسسات يعبر عن مدى بلوغها لأهدافها مع الاقتصاد في استخدام كل مواردها.<sup>(1)</sup>

### تعريف الأداء وفق الكفاءة:

حصر بعض الباحثين الأداء في بعد واحد هو الكفاءة فقط أي الاستخدام الأمثل للموارد.

كما أن الأداء الوظيفي يعني القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفق المعدل المفروض أداءه من العامل الكفؤ المدرب<sup>(2)</sup>

### تعريف الأداء وفق مفهوم الفعالية:

هو مدى تحقيق أهداف المؤسسات.<sup>(3)</sup>

### تعريف الأداء وفق معاييره:

تم تعريف الأداء وفق معاييره الأساسية وهي الجودة، الوقت، التكلفة وهنالك من يصنف المرونة بسرعة رد الفعل الإبداعي<sup>(4)</sup>.

<sup>(1)</sup> نفس المرجع السابق ، ص: 76-92.

<sup>(2)</sup> بدري أحمد زكي، معجم المصطلحات الإدارية، ب.ط، القاهرة، دار الكتاب المصري، 1984م، ص56.

<sup>(3)</sup> د. عبير عاطف محمد، تخطيط ومراقبة الإنتاج، دراسة علمية عملية، القاهرة، 1988م، ص76-92.

<sup>(4)</sup> د. عبير عاطف محمد، مرجع سابق ذكره، ص76-92.

## مفهوم الأداء التسويقي:

اقتصر التسويق على عملية البيع والشراء بين البائع والمشتري في أسواق محددة، ولكن لم يكن نشاط تسويقي بمعنى الكلمة واستمر الحال على ذلك إلى أن بدأت التجارة بين البلدان عبر البر والبحر.

في هذه الأزمنة لم تكن هناك مشاكل تسويقية وترويج للمنتجات لأن السوق آنذاك كان سوق بائعين أي أن الطلب على المنتجات أكبر من العرض.<sup>(1)</sup>

واستمر الحال على هذا المنوال إلى أن قامت الثورة الصناعية بظهور الآلة التجارية فظهور الإنتاج من الكم والنوع وبعض السوق في البداية سوق منتجين على اعتبار العطش للسلع والمنتجات كان مجاهداً، وظل التسويق من الاهتمام به متواضعاً. ومع مرور الزمن والتطور التكنولوجي العلمي في ميادين حياتنا وتزايد عدد السكان المتسارع، وظهور الإنتاج الكبير تحسنت نوعيته وظهرت المنافسة بين المنظمات.

وتماشياً مع هذه الأحوال والظروف أصبح التسويق هو الملاذ والوسيلة الفعالة التي يمكن للمنظمات الاعتماد عليها في ترويج مبيعاتها وكسب الأسواق.

وأصبح التسويق علمًا قائماً بذاته له مبادئه وقواعد وأسس الخاصة به، والتسويق في مفهومه الحديث يدرس المستهلك للسلعة من حيث دوافعه والعوامل المؤثرة في اتخاذ قراره الشرائي ودراسة تخطيط السلعة بما يتماشى مع ذوقه ومتطلباته، و اختيار قنوات التوزيع المناسبة التي تحقق له المنفعة المكانية والزمانية، ويخطط برامج الإعلان والترويج لتعريف المستهلك بالسلعة وخلق الرغبة والدافع لديه للشراء.

<sup>(1)</sup>د. عبير عاطف محمد، مرجع سبق ذكره، ص 76-92.

إن المفهوم التسويقي الحديث يؤكد على ضرورة التركيز على المستهلك لنجاح المنظمة فقراره بالشراء أو الامتناع عنه في ظل ظروف سوق المستهلك له الأثر الكبير في مسيرة وتطور المنظمة.

وتتطور المفهوم التسويقي إلى أن دخل مرحلة المفهوم الاجتماعي للتسويق الذي يؤكد على نشاط التسويق لم يعد حراً في أن يخطط ويروح كما يحلو له دون مراعاة لمصلحة المجتمع وأبنائه. فالتسويق عليه أن يسعى إلى تحقيق مصلحة ورفاهية المجتمع والمستهلكين فيه، عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم.

وعلى المنظمات ومن خلال أنشطتها التسويقية أن تتحمل مسؤوليتها في هذا المجال، وتحاول التوفيق بين ثلاثة اعتبارات أساسية هي إشباع حاجات ورغبات المستهلكين، تحقيق الأرباح ومراعاة مصلحة ورفاهية المجتمع.

## علاقة الجودة الشاملة بالأداء التسويقي

جودة السلعة أو المنتج هي أقصى ما تصبوا إليه أي منشأة للوصول إلى الأهداف المنشودة وهو جودة الداء التسويقي للسلع المنتجة أو الخدمات المقدمة.

تتميز الأسواق المعاصرة بالمنافسة الحادة بين المنتجات وهذا كمحاولة منها للوصول إلى إشباع احتياجات ومتطلبات المستهلكين وإرضائهم، لذا على المؤسسة التي لديها الرغبة البقاء والنمو مع التفوق فيما عليها سوى أن تبني فسلفه جديدة وترتکز على تقويم قيمة أعلى للمستهلك المستهدف.

وهذا ما جعل الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية حيث أصبحت المنظمات والحكومات في العالم توليه اهتماماً خاصاً وأصبحت الجودة هي الوظيفة الأولى لأي منظمة وفلسفة إدارية وأسلوب حياة لتمكنها من الحصول على الميزة التفاضلية وقد أدى إدراك أهمية الجودة كسلاح إستراتيجي للحصول على ميزة تنافسية إلى تبني إدارة الجودة الشاملة وهي فلسفة قائمة على أساس مجموعة من الأذكار الخاصة بالنظر إلى الجودة على أساس أنها عملية دمج جميع أنشطة المنظمة ووظائفها ذات العلاقة للوصول إلى مستوى متميز من الجودة وتصبح مسؤولية كل فرد في المنظمة مما يرفع أداء المؤسسة.

فمن خلال هذه الأهمية تم طرح مجموعة من التساؤلات التي تمثل في الآتي:<sup>(1)</sup>

ما المقصود بالجودة؟ وما هي أبعادها ومحدداتها؟

ما هو مفهوم إدارة الجودة الشاملة؟ وما هي أهدافها؟

ما هي أهمية إدارة الجودة الشاملة للتسويق؟

---

<sup>1</sup> - حامد عبدالله السفاف، المدخل لإدارة الجودة الشاملة، مطبعة الفرزدق، السعودية الرياض، 1995م، ص 9.

تعددت وختلفت وجهات النظر للكتابات في موضوع الجودة وهذا الاختلاف في تعريفها رغم الاهتمام المتزايد بها لذا يجب ضبط تعريف شامل وواضح للجودة داخل أي منظمة حيث يمكن قياس الجودة وتطبيقه على العمل.<sup>(1)</sup>

وتعرف الجودة هنا من وجهة نظر وفلسفة إدارة الجودة الشاملة كقاعدة تتعلق منها إلى تعريف وتوضيح أبعادها المبني على أساس المنتج يبني تعريف الجودة من هذه الزاوية على أنها إنتاج لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الكفاءة المتميزة فتكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها، بالشكل الذي يتحقق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وایجاد الصفة المميزة فيما.<sup>(2)</sup>

وتعني الجودة مقدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو حتى تفوق توقعاته فتعني حصول المستهلك على مقابل ما تم دفعه للحصول عليه من منافع. لذلك أصبح هنالك اهتمام عالمي لأهمية الجودة الشاملة وتطبيقها ليس على أنها نظرة مؤقتة ولكن على أساس أنها جزء لا يتجزأ من المنتجات والخدمات.

تعد إدارة الجودة الشاملة في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية من المداخل العلمية الحديثة التي تمارسها المنظمات الإنتاجية والخدمية على حد سواء، لتقديم مخرجات الجودة المناسبة المطلوبة وفقاً لرغبات الزبائن.

وقد أصبحت الأسواق العالمية مفتوحة أمام جميع المنتجين، هذه الأوضاع أفرزت منافسة شديدة وأصبحت ظاهرة العرض أكبر من الطلب في العديد من الأسواق، وفي ظل هذه الظروف أصبحت هذه المخاطر التي تواجهها المنظمات أكبر من

---

<sup>1</sup> - سونى محمد البكري، إدارة الجودة الشاملة، القاهرة، الدار الجامعية، 2003م، ص12.

ذى قبل مما يتطلب معالجتها وإدارتها وبموجب ذلك اتجهت الأنظار إلى إدارة الجودة الشاملة التي تعدها الكثير من المنظمات وسيلة ناجحة من أجل إحداث تطورات جذرية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة<sup>(1)</sup>.

## أسباب الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة<sup>(2)</sup>:

- 1- وجود علاقة بين ترسیخ فلسفة الجودة الشاملة وبين زيادة أرباح المنظمة وإنجاجيتها وتعزيز مركزها التافسي في الأسواق.
- 2- الانطلاق نحو العالمية في الاتجاه التسويقي.
- 3- الحصول على المزايا التافسية في الأسواق بتقديم أفضل السلع.

## فوائد دراسة سلوك المستهلك للقائم<sup>(3)</sup>:

- 1- توفير المعلومات التي تساعد متى اتخاذ القرار في اختيار التوجهات ذات الجودة العالية.
- 2- معرفة ميول وأذواق المستهلكين وكيفية التعامل مع هذه الميول بما يلائم<sup>(4)</sup> ها.
- 3- تحديد درجات الجودة المقبولة والمفترضة بالمواد المالية التي يمتلكها الأفراد المستهلكين.
- 4- تحديد نقاط القوة والضعف للمنتجات ومعالجتها.

<sup>1</sup> نقلًا عن الدكتور: علي فلاح الزعبي والدكتور حسن سالم الكسابة والدكتور بلال خلف الكساندة، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي السابع، جامعة الزرقاء، الأردن، 2009م، ص 2-3.

<sup>2</sup> - ماكون الدرادكة والشلبي، 2002م، نقلًا عن الدكتور علي فلاح الزعبي والدكتور حسن سالم والدكتور بلال خلف، مرجع سبق ذكره ، ص 16

<sup>3</sup> - جلال محمد، تحقيق رضا العملاء من خلال الجودة الشاملة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس، إدارة أعمال، 2007م، ص 27 نقلًا عن شوقي مصير وحمزي رتبية، مذكرة إدارة الجودة الشاملة في ظل المفهوم التسويقي الحديث.

<sup>4</sup> - نقلًا عن الدكتور: علي فلاح الزعبي والدكتور حسن سالم الكسابة والدكتور بلال خلف الكساندة، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي السابع، جامعة الزرقاء، الأردن، 2009م، ص 2-3.

## 5-معرفة أوقات تسليم المنتجات وتواجدها والكيفية التي تسوق بها.

### أولويات الجودة لدى المستهلك:<sup>(1)</sup>

أولويات يفضلها المستهلك وهي أولويات الجودة بالنسبة لمنتجات، يقوم المستهلك بوضع ترتيب الأفضليات للجودة بالنسبة لهذه المنتجات، وعادة تعرض العينات على مجموعة من المستهلكين ويقومون باستخدام المنتجات في الظروف العادية للاستخدام ثم يقومون بترتيب هذه المنتجات حسب أولويات رأيهم.

ولتحسين جودة المنتج، يتطلب إيجاد طرق جديدة لإدارة العمل فلم تعد الإدارة مجرد إدارة لإصدار الأوامر للموظفين ولكن المطلوب منها التفكير والمشاركة بجدية في عملية الإدارة وتنظيم العمل والسعى للوصول لدرجة عالية من الإتقان وانجاز العمل بدرجة عالية من الجودة<sup>(2)</sup>

### فعالية تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة للتسويق:<sup>(3)</sup>

هناك العديد من الجوانب التي يجب تدعيمها من أجل تحسين الجودة منها:

- أن الجودة يجب أن تدرك بواسطة المستهلك، فالعميل الخاص بالجودة يجب أن يبدأ باحتياجات المستهلك.
- يجب أن تعكس الجودة في كافة أنشطة المؤسسة فقط في منتجاتها ومن ثم فإن الجودة المطلوبة في الإعلان والتسليم وخدمة ما بعد البيع وبحوث التسويق.

<sup>1</sup> سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والآيزو، مكتبة الشاعع، 2000م، ص33 نقلًا عن شوقي نصیر وحمدي رتبة، إدارة الجودة الشاملة في ظل المفهوم التسويقي الحديث، مرجع سبق ذكره، ص79.

<sup>2</sup> سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، مرجع سبق ذكره، ص76.

<sup>3</sup> نقلًا عن الدكتور: علي فلاح الزعبي والدكتور حسن سالم الكسابة والدكتور بلال خلف الكساندة، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي السادس، جامعة الزرقاء، الأردن، 2009م، ص2-3.

- تتطلب الجودة الالتزام كامل من العاملين فلا يمكن أن تكون جودة عالية في الأداء مال يتم التزام جميع العاملين بالمؤسسة لتقديم الجودة العالية وأن يتم إشارة مدعيتهم وتدريبهم لتسليم الجودة.
- تتطلب الجودة مشاركة أقوياء وذو جودة عالية والإلزام بها وصولاً إلى الأداء العالمي، وصولاً إلى الجودة الشاملة المستهدفة فيما يتعلق بالموردين وكافة المشاركين في الأنظمة.
- يمكن تحسين الجودة الشاملة بشكل مستمر ومن أفضل وسائل التحسين محاولة الوصول إلى ذلك الأداء أو التفوق عليه.
- إن الجودة ضرورية ولكنها قد تكون كافية لأن الجودة الأعلى قد تتضمن تحقيق الميزة التنافسية إلى تحقيق نفس المستوى من الجودة، ولهذا على المؤسسات أن تعتمد على مداخل أكثر ابتكار بالنظر إلى أسواقها من أجل تحسين مركزها التفافي.

ومن هذا المنطلق نجد أن أهمية إدارة الجودة الشاملة للتسويق تعتبر البوابة التي بإمكانها أن تحدث تغيير جذري في الثقافة التنظيمية داخل المنشأة والذي يخدم تحقيق جودة عالية على المدى الطويل من خلال إرضاء عملاء المنظمة.

كما أن لنظام الجودة الدولية الذي تم وضعه أهمية كبيرة مع المنظمات التي حازت على هذه الشهادات في توريداتها مستلزماتها ورويداً رويداً ستجد المنظمات التي لم تتمكن من الحصول على هذه الشهادات في الجودة خارج السوق وخارج إطار الملفسة وستفقد زبائنها تدريجياً .

إن الهدف من الإنتاجية والجودة هو رضا المستهلك لذا أصبح السعي وراء رضا المستهلكين وتحقيق أكبر ميزة تنافسية وتحسين أدائها التسويقي ( في الأسواق الداخلية والخارجية).

ترى الباحثة أن مفهوم الأداء المقصود به هو المخرجات والأهداف التي تسعى المنشأة لتحقيقها للعاملين ومن خلالها يتعرف على أداء الفرد والمنشأة وتحقيق الإنتاجية المطلوبة على الوجه الأكمل بنجاح بتفاعل جميع الموارد. كما يتمثل في أداء المنظمة وقدرتها على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط والأهداف المرسومة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد الموضوعة تحت تصرفها والأداء هو هدف العملية التيسيرية التي تهدف إلى بلوغ أهداف المنظمة بالاستغلال الأمثل للموارد المتوفرة من أجل إشباع رغبات وحاجات العملاء في توفير السلع المطلوبة في الزمان والمكان المحددين وهذا يتأنى من معرفة إدارة المنظمة من خلال دراستها لمتطلبات السوق ومتغيراته عن طريق بحوث التسويق أي أنها رد فعل للعمل المتقن والمبدع الذي تقوم به المنظمة من أجل التطوير والتحفيز ولخراج كل ما هو جميل ومثالي للفرد والمجتمع، كما ان جودة الأداء التسويقي هو نتاج مجهودات وتكافف جهود كل من الإدارة العليا والعاملين.

## المبحث الثالث

### تقييم الأداء

لاشك أن إخراج السلعة في صورتها النهائية وبالصورة المطلوبة تكون قد استوفت كل الشروط وأدت ما عليها من متطلبات بالنسبة للمستهلك النهائي الذي يرجع إليه تقييمه لهذه السلعة ومدى الإشباع الذي وصل إليه.

تتبلور عملية التقييم في منشآت الأعمال فتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول يقوم بها متخصصون أو أفراد مدربون على أدائها و تستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي موضوعي ولما كان الناس يلتحقون بمنشآت الأعمال ليعملوا بها ويؤدوا وظائف معينة ولما كان أيضاً يطمعون في التقدم والرقي وزيادة الأجر من الأهمية تقييم هاتين الزاويتين<sup>(1)</sup>

- مدى أدائهم للوظائف المستندة إليهم ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في

أنتاجهم

- مدى قدرتهم على النقدم والاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجر.

ظهر تقييم الأداء لأول مرة في الجيش الأمريكي من خلال الحرب العالمية الأولى ولم تأخذ به المنشآت وخاصة المنشآت الصناعية إلا في أواخر القرن العشرين .

---

(1) - عبد الرحمن توفيق "تقييم الأداء -المبادئ - الأدوات- المهارات، ب.ط، ب.د، القاهرة، 2011 م، ص 11-12

## تقييم الأداء:

الهدف من تقييم الأداء هو تحسين الأداء نفسه وتعريف العاملين بما يقومون به تشكيل قاعدة للترقية، ويجب أن يشير التقييم إلى نقاط القوة والضعف كذلك الكيفية التي يمكن بها تحسين الأداء. <sup>(1)</sup>

### أهداف تقييم الأداء :

تقييم الأداء يشمل زاويتين رئيسيتين هما الكفاية الإنتاجية واستعداد الأفراد للتقدم. فإنه يسعى لتحقيق المزايا الآتية:

- 1) اختيار الأفراد الصالحين للترقية.
- 2) تفادي المسوبيه عن طريق توحيد الأسس التي يتم بناء عليها الترقية أو زيادة الأجور.
- 3) تتميم المنافسة بين الأفراد.
- 4) تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة الإنتاجية.
- 5) إمكان قياس الإنتاجية وكفاية الأقسام المختلفة.
- 6) تسهيل تحطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد.
- 7) معرفة الأشخاص الذين يحتاجون إلى تدريب.
- 8) المحافظة على مستوى الكفاية الإنتاجية.
- 9) مساعدة المشرفين على أن تفهم العاملين تحت اشرافهم وتحسين الاتصال بهم يساعد على تقوية العلاقات وزيادة الإنتاجية.
- 10) تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة يلقي الضوء على السياسات المستقبلية.

---

<sup>(1)</sup> تم الحصول عليها بإذن من جوران، ج، م. كتاب ضبط الجودة، نيويورك؛ ماك جرو وهيل ، 1988، ص 85.

## قياس الأداء:

تقاس معايير الأداء من حيث الدقة ومعرفة العمل ومعايير أداء الشركات وتحسين الجودة الإنتاجية والتحسين العام للشركة، كما تشجع المعايير على التجديد والإبداع في جميع قرارات الشركة:

1. التفكير المتميز تجاه الأهداف وتركز على الجانب الإيجابي للجودة

والتي بدورها تدعم التحسين وتحديد الخطأ والمعيب.

2. تشجيع الموارد البشرية على مشاركة الموظفين والتطوير وتشجيع

الأفكار الإبداعية وذلك بدعم التحسين المستمر.

3. التشجيع على تقليص الوقت.<sup>(1)</sup>

ونذكر البعض أن الربط بين الجودة والإنتاجية والتحسين المتزايد والمتميز وتركز المعايير على الأمور التي تحتاج إلى تحسين من خلال الشركة بالإضافة إلى الإبداع في المنهج والمعايير ذات الطابع المنتج والمقاييس. وتشجع على التفكير الخلاق كما يجب أن يركز على اختبار القيم للمؤشرات والمقاييس ويساعد على تأكيد أنه لا يتغير الإبداع ولا يتحول دون التغييرات المقيدة في المنظمة أو مراحل

العمل.<sup>(2)</sup>

## طرق وأساليب تقييم الأداء :

هناك اثنتا عشر طريقة لتقييم الأداء يمكن تقسيمها إلى ست مجموعات:<sup>(3)</sup>

1) أساليب المقارنة.

2) المعايير المطلقة.

<sup>(1)</sup>كارول وجلين ، ويستريفيل ، مرجع سابق، ص 173

<sup>(2)</sup> المرجع السابق نفسه، ص 169

<sup>(3)</sup>عبد الرحمن توفيق ، المرجع السابق، ص 11-12

3) الفهرس المباشر.

4) أساليب الفحص الميداني.

5) التغذية المرتدة عن مقابلة التقييم.

6) طرق إحصائيات الأداء.

التقييم الشامل يكون ب:-

1. مراجعة محتوى تحقيق أهداف البرامج التطويرية والتخطيطية،

2. مراجعة فاعلية البرامج المنفذة والمقرحة.

3. توفير الإمكانيات المادية والبشرية.

4. مراجعة الجهاز الإداري ومدى حاجته إلى التطوير والتحسين.

5. مراجعة الوضع الوظيفي ومدى ما يحتاجه للتحسين. <sup>(1)</sup>

**أبعاد التقييم:**

1. تقييم مستوى الخدمات.

2. تقييم جودة الإجراءات والمعلومات.

3. تقييم ردود فعل الجمهور المستفيد.

4. تقييم مستوى أداء العاملين.

5. تقييم كفاءة المشروعات المنفذة.

6. تقييم برامج التحسين والتطوير ومستوى الأداء.

---

<sup>(1)</sup> حامد مالح الشمري، مرجع سابق، ص 108.

## **متطلبات التقييم:**

1. تقييم مستوى الفاعلية لأساليب آليات العمل.
2. تقييم ما تم إنجازه من الخطط الموضوعة.
3. العمل على تحديد الاحتياجات الفعلية.
4. تقييم كفاءة الهياكل التنظيمية.
5. تحديد الإنحراف وتحديد البدائل.<sup>(1)</sup>

## **القياس والتحليل والتحسين:**

1. عام.
2. المراقبة والقياس.
  - رضا العميل.
  - المراجعة الداخلية.
  - مراقبة وقياس العمليات.
  - مراقبة وقياس المنتج.
3. التعرف على المنتج.
4. تحليل البيانات.
5. التحسين:
  - التحسين المستمر.
  - الإجراء التصحيحي.
  - الإجراء الوقائي.<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup>نفس المرجع السابق، ص110.

<sup>(2)</sup> سعد حمود الزهراني، أطلس إدارة الجودة ، ب.ط، الرياض، الناشر: فهرسة الملك فهد الوطنية، 1434هـ - 2013م، ص 112

## قياس الأداء التسويقي :

يعرف فيكس الأداء التسويقي بأنه تقييم مدى فعالية البرامج التسويقية الموصى به لتحقيق الأهداف التسويقية وتحقيق توقعات المنشأة ويهدف لتطوير الأداء ومعرفة الخطط التسويقية .

## معايير قياس الأداء التسويقي :

هو تطوير المفاهيم الإدارية لمتخذى القرارات داخل المنشأة وتطورت مقاييس الأداء إلى مدى فاعلية الأداء التسويقي إلى المعايير الآتية :

(1) تحليل المبيعات

(2) قياس رضا العملاء

(3) قياس قوة العلامة التجارية

أهداف قياس الأداء التسويقي :<sup>(1)</sup>

الحصول على البيانات من النشاطات المختلفة لوضع خطة تصحيحية ل لتحقيق أهداف المنشأة لزيادة فعالية تخطيط وتنظيم ومراقبة وظائف التسويق وتطوير وتنظيم موارد التسويق .

## مؤشرات الأداء التسويقي:

(1) تحول المنشأة إلى وحدة قياس لتقدير الأداء التسويقي .  
(2) تركز معظم هذه المنشآت على تحليل المبيعات على أنه القياس الحقيقي لفاعلية الأداء التسويقي وهذا ناتج من تعظيم دور المبيعات في المنشأة دون

---

<sup>(1)</sup> عبد الرحمن توفيق ، مرجع سابق، ص 11-12

النظر إلى العوامل الأخرى التي قد تكون السبب في زيادة أو نقصان المبيعات.

#### طرق قياس الأداء التسويقي<sup>(1)</sup> :

لقياس الأداء التسويقي طريقتان لمنشآت الأعمال لندرة استخدامها، أو لعدم الإستخدام في السودان حيث يمكن الإستفادة من الطريقتين من جانب منشآت الأعمال التي لديها خطط تسويقية لأدائها التسويقي مبني على المعيار المالي لتقدير استراتيجياتها التسويقية وبناء على ذلك يجب وضع خطط تسويقية وكتيكية مثل :

- قياس رضا العملاء
- أسس قياس رضا العملاء

#### الرقابة في الأداء التسويقي:

يقصد بالرقابة أن التنفيذ في العملية الإنتاجية قد يدار وفقاً للعملية المطلوبة والموضوعية وأنه يؤدي إلى تحقيق الهدف أو الأهداف المحددة كما تعمل الرقابة على كشف مواطن الضعف في السلعة وعلاجها وتقويمها وتتلخص وظيفة الرقابة في النقاط التالية<sup>(2)</sup>:

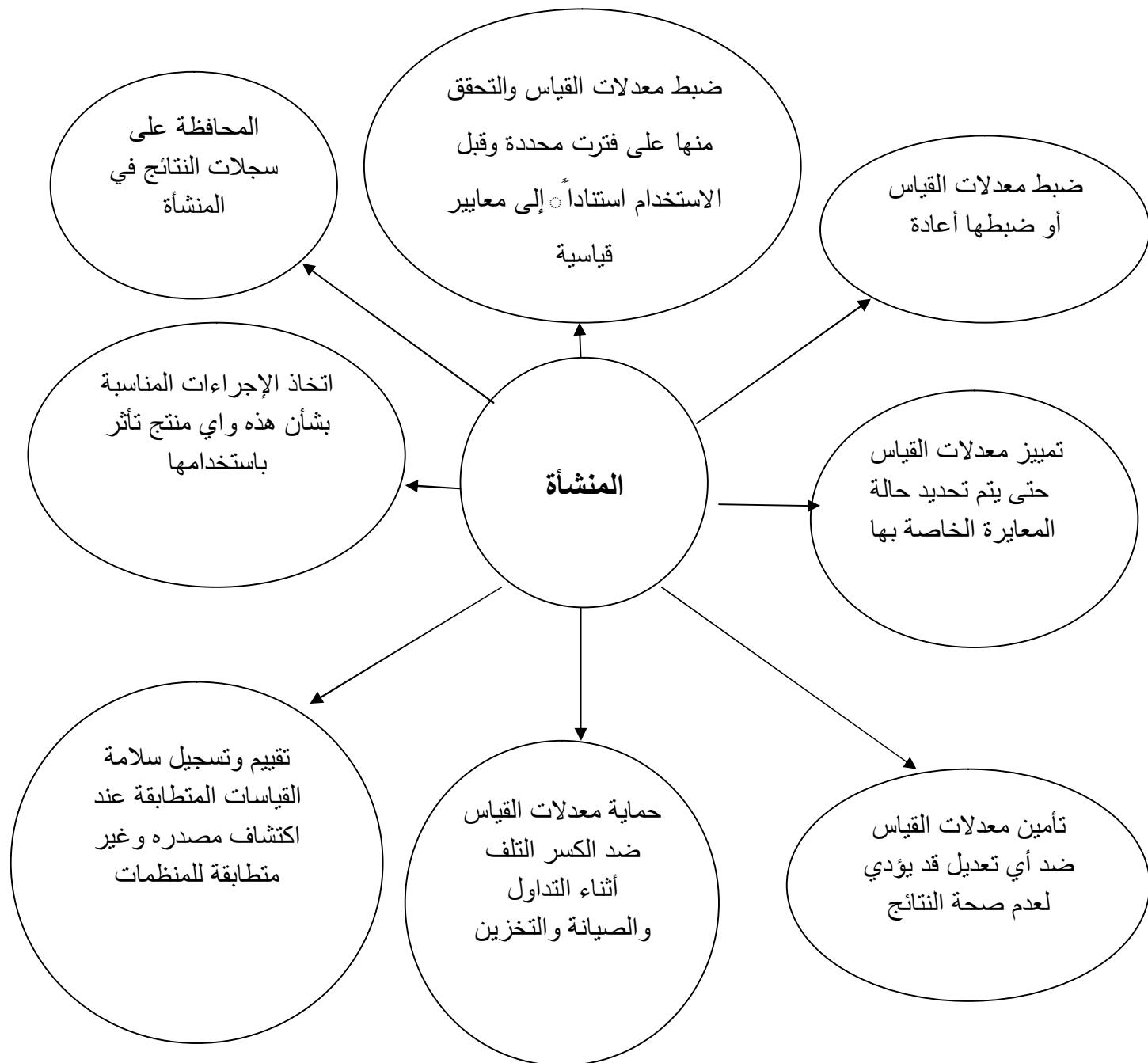
1. تحديد معايير الأداء.
2. تسجيل الأداء الفعلي.
3. تقدير الأداء أو مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير.
4. اتخاذ القرارات المناسبة.

<sup>(1)</sup> نفس المرجع السابق، ص 11-12

<sup>(2)</sup> حسن محمد خير الدين، مبادئ التسويق، ب.ط، القاهرة، ، مكتبة عين شمس، 1977م ، ص103.

## شكل (1/3/2)

### ضبط معدلات المراقبة والقياس:-

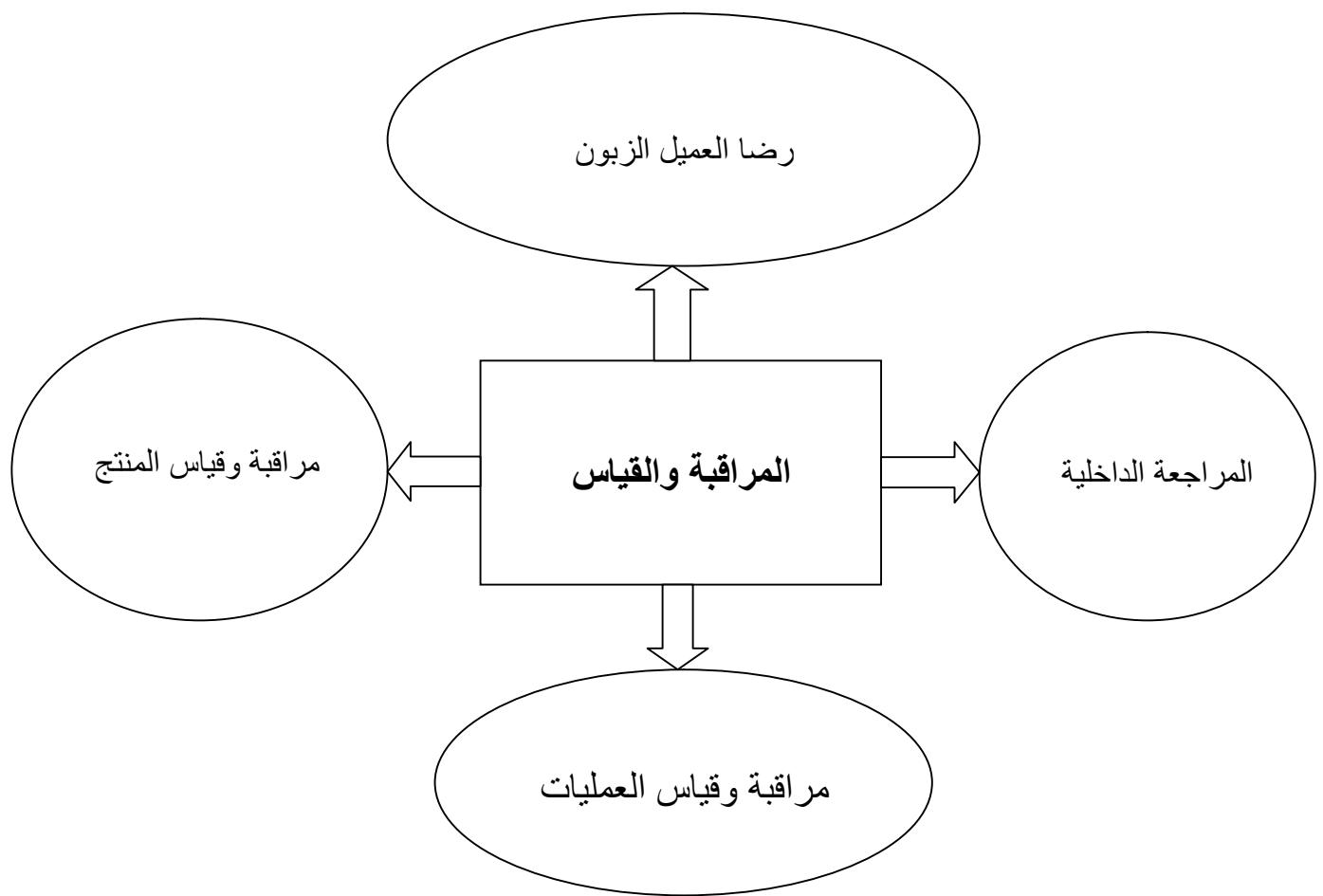


المصدر: سعيد محمود الزهراني، أمجد خليفة، أطلس إدارة الجودة، فهرسة الملك فهد،

2013م، ص 113

## شكل (2/3/2)

### المراقبة والقياس

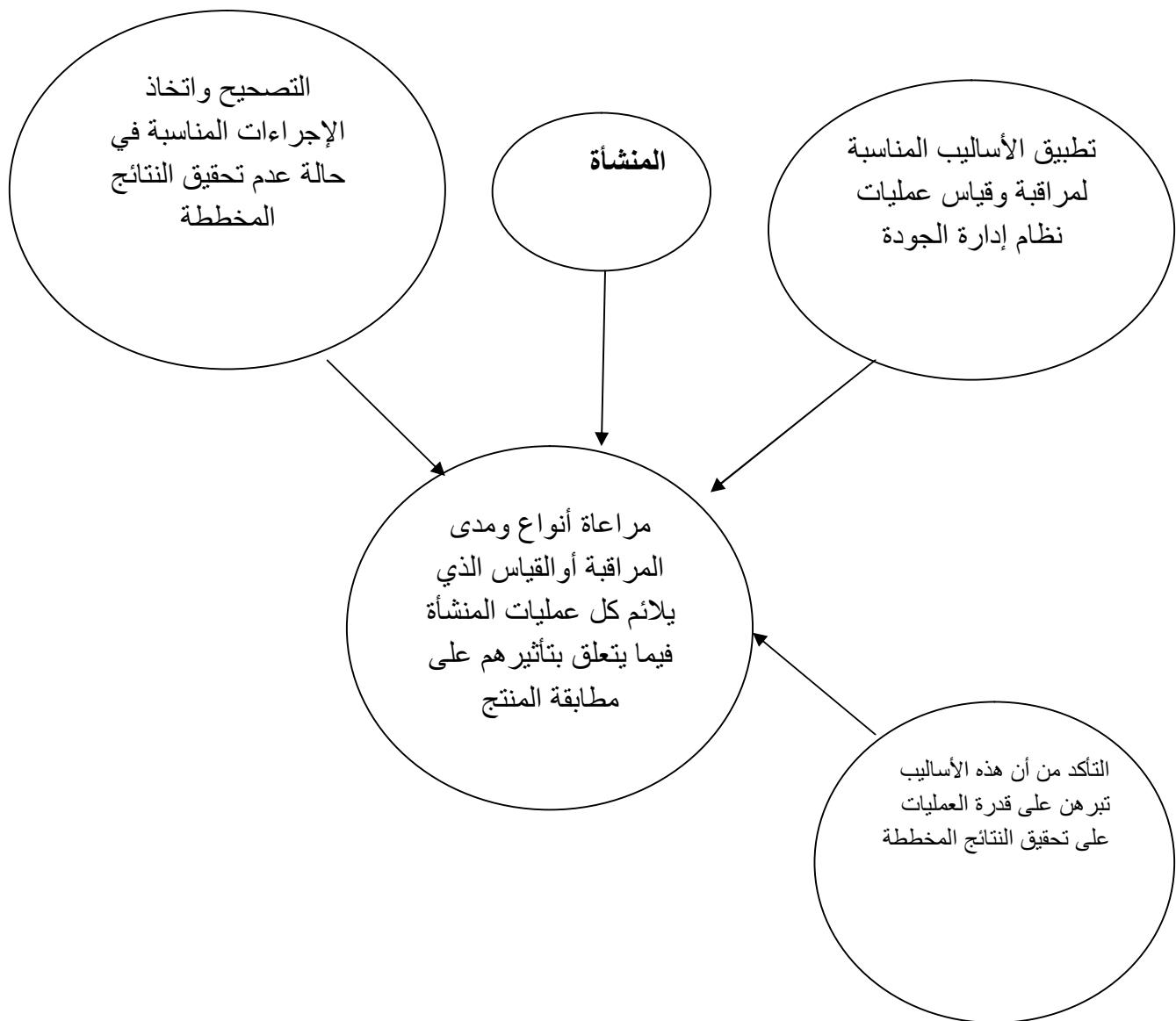


المصدر: سعيد محمود الزهراني، أمجد خليفة، أطلس إدارة الجودة، فهرسة الملك

فهد، 2013م، ص 114

### شكل (3/3/2)

#### مراقبة وقياس العمليات



المصدر: سعيد محمود الزهراني، أمجد خليفة، أطلس إدارة الجودة، فهرسة الملك فهد، 2013م، ص 115

الرقابة شرط لازم لكل منشأة تحرص على أدائها التسويقي:

الهدف من الرقابة هو مطابقة أعمال المنشأة بصفة دورية بالمعايير المحددة، وبما أن النشاط التسويقي يقوم على أسس متكاملة تضمن العديد من العناصر والمتغيرات لذلك فإن الرقابة تصبح شرطاً لازماً لكل منشأة تحرص على أدائها التسويقي<sup>(1)</sup>.

هناك أربعة مجالات للرقابة يتوجب على كل منشأة مراعاتها<sup>(2)</sup>:

1. مجال الرقابة في خطة التسويق السنوية.
2. مجال الرقابة على ربحية العمليات التسويقية.
3. مجال الرقابة على فعالية الأداء التسويقي.
4. في مجال الرقابة الإستراتيجية يفيد المنشأة كثيراً تفحص ما إذا كانت هذه المنشأة قد استفادت بشكل فعال من الفرص المتاحة في السوق.

التميز الإداري :

يعتبر أسلوب نقاط التقدم والتميز الإداري من الأساليب التي تساعد المنظمات على المنافسة وتحقيق السبق في الأسواق وجذب العملاء وأهم هذه النقاط:

- (1) مبدأ الاستمرارية
- (2) مبدأ الشمولية
- (3) مبدأ التركيز على التوقعات المستقبلية كأساس للتميز
- (4) مبدأ مقومات التميز
- (5) مبدأ التركيز على الأشياء التي تحقق الصدارة<sup>(3)</sup>
- (6) مبدأ تشجيع الابتكار والتفكير .

---

(1) الغرفة التجارية الصناعية بجدة، بإشراف عبد الله صادق دحلان، مرجع سبق ذكره، ص69.

(2) حسن خير الدين، إدارة التسويق، القاهرة، دار الشروق، 1989م، ص71.

(3) عبد الرحمن توفيق، مرجع سابق، ص 101-105

7) مبدأ الإحساس بالحاجة الدائمة للتعليم

8) مبدأ المثابرة والجد

9) مبدأ القدوة

10) مبدأ المناخ الدائم للعمل

المهارات اللازم توفيرها في قادة المنظمة:<sup>(1)</sup>

1) مهارة القدرة على الاستشعار المستقبلي.

2) مهارة القدرة على ممارسة المبادئ الأساسية للتميز

3) مهارة التفكير الابتكاري

4) مهارة القدرة على رسم استراتيجيات وتقنيات ناجحة

5) مهارة القدرة على ممارسات المبادئ الإدارية

6) مهارة التوفيق بين الأشياء

7) مهارة تحليل المشكلات

8) مهارة الرؤية الشاملة

9) مهارة الترتيب والتسلسل المنطقي لخطوات التميز والتفوق.

ترى الباحثة أن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة لتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول والهدف منها الكفاية الإنتاجية واستعداد الأفراد للتقدم وزيادة المنافسة وتحسين المزايا التفاضلية للمنشأة ومعرفة العاملين الذين يحتاجون إلى تدريب وتأهيل المنظمة للسياسات المستقبلية ومن ناحية النقل والتدريب والترقية. كما أن قياس الأداء التسويقي هو مدى رضا العملاء عن الخدمة أو السلعة المقدمة أولاًً ومدى نجاح السلعة أو الخدمة في الأسواق والقبول عليها. كما ترى الباحثة أن جودة الأداء من قبل الإدارة هي نتاج وصنع سياسات ونظم وقواعد محكمة لخطة الإنتاج واستراتيجيات العمل في المنشأة على المدى الطويل.

<sup>1</sup> - عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 95.

## الفصل الثالث

يحتوي على :-

المبحث الأول: نشأة وتطور شركة دال.

المبحث الثاني: الأداء التسويقي لشركة دال.

المبحث الثالث: معايير الجودة الشاملة على الأداء التسويقي لشركة دال.

## المبحث الأول

### نشأة وتطور شركة دال

#### مقدمة: ملامح عن القطاع الصناعي في السودان

تعتبر الصناعة هي أساس التنمية الاقتصادية والاجتماعية والمحرك لإحداث النقلة الصناعية للدول النامية حيث يلاحظ أن تنمية القطاع الصناعي تقع في مقدمة مهام التنمية الاقتصادية والاجتماعية التي تعتبره حقاً رئيسياً لمفكري ومخططي اقتصاديات الدول المتقدمة والدول النامية هذا بالإضافة إلى حجم الترابطات الأمامية والخلفية للنشاط الصناعي مع باقي النشاطات الاقتصادية والاجتماعية الأخرى مما يساهم في إحداث تغيرات جذرية مهمة في جغرافية الأقاليم ووجودها باعتبارها القاعدة الأساسية لأي تطور صناعي واقتصادي.<sup>(1)</sup>

تؤكد التجربة التاريخية الرقم الحاسم للصناعة في تنمية القطاعات الاقتصادية والاقتصاد القومي ككل، نجد أن الصناعة في السودان أصبحت الأمل في نهوض البلاد وهي تمثل الركيزة الأساسية لتحقيق التوازن الاقتصادي والاجتماعي لما لها من معوقات وخصائص تؤهلها لتعظيم القدرات الحقيقة للاقتصاد القومي مما يساهم بدرجة كبيرة بالارتفاع بمستوى المعيشة للمواطنين فالصناعة في مفهومها ليست أسلوباً للإنتاج فقط وإنما طريقة في الحياة ونمط في التفكير السلوكى في العمل.<sup>(2)</sup>

وبالنظر إلى أرض الواقع للأداء الفعلي للقطاع الصناعي في البلد يرى المراقب تقدماً ملمساً في هذا المجال رغم الظروف المحلية والإقليمية والدولية

<sup>(1)</sup> مدحت قرشي، الاقتصاد الصناعي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2005م، ص13

<sup>(2)</sup> نفس المرجع السابق، ص 13

التي تحيط بالبلاد وذلك بالمقارنة مع القطاع الصناعي قبل النفاذ وما حققه القطاع من نهضة تنموية كبرى تشهد لها المدن الحديثة التي قامت والمناطق التي انتعشت بفضل قيام منشآت صناعية.

## **مفهوم الصناعة ودورها في الاقتصاد القومي**

الصناعة تقوم بدور مهم وهي الزيادة في مساهمة الصناعة التحويلية في تكوين الناتج المحلي الإجمالي وبالتالي زيادة في حجم هذا الناتج ومن هنا فعملية الصناعة لابد أن تكون مصاحبة لعملية التنمية الاقتصادية ولهذا لا يمكن تصور تحقيق تنمية اقتصادية دون أن يكون هنالك تطور في القطاع الصناعي لأن الظاهرتين متلازمتين.<sup>(1)</sup>

### **أولاً : مفهوم الصناعة:**

تأخذ كلمة صناعة معنيين أساسيين بحسب هدف استخدامها والصناعة بمعنى النشاط الصناعي قد يقصد بها كل الإجراءات المتخذة من قبل الوحدات الاقتصادية في المجتمع من أجل تحويل خام أو سلع قبل الوحدات الاقتصادية في المجتمع من أجل تحويل خام أو سلع وسيطة إلى سلع أخرى تعتبر من وجهة نظرها سلعاً نهائية و بموجب هذا التعريف تميز الصناعة عن بقية النشاطات الاقتصادية في المجتمع كالزراعة والخدمات... الخ.

ومن جهة أخرى قد يقصد بوحدة النشاط داخل القطاع الصناعي كل الوحدات الإنتاجية التي تقوم بإنتاج سلع مترتبة أو تستخدم المادة الخام أو نفس

---

<sup>(1)</sup> مدحت قرشي، مرجع سابق، ص14.

طريقة الصنع مثل صناعات المواد الغذائية وصناعات المنسوجات وصناعات المنتجات الجلدية وصناعة الكيماويات... الخ. <sup>(1)</sup>

## 1/ مفهوم الاقتصاد الصناعي:

يرتبط مفهوم الاقتصاد الصناعي بالنشوء الصناعي لقطاع متميز من <sup>(2)</sup> قطاعات الإنتاج من خلال مرحلة تاريخية طويلة نسبياً ومن المعلوم أن الصناعات اليدوية (الحرفية) أخذت تستغل كفروع إنتاجية متخصصة ومتخصصة على الزراعة في المراحل الأولى من تطور الصناعة فالصناعة هي القطاع الذي يتفاعل في إطار عناصر الإنتاج لتكييف الموارد الطبيعية في ضوء حاجات الإنسان من سلع والخدمات المختلفة سواء كانت إنتاجية أو استهلاكية. <sup>(3)</sup>

## 2/ مفهوم الصناعة في التاريخ الاقتصادي:

حيث يركز مفهوم الصناعة في الجوهر على مسألة أسلوب الإنتاج ويستند هذا المفهوم على النشاط واستغلال الأساليب المحسنة لإنتاج الثروة وقد بدأت الحركة الصناعية حينما أصبحت الماكينة المسيرة باستعمال الطاقة المولدة مركزاً في إنتاج المواد الصناعية وفي ظل الظروف المبكرة للحركة الصناعية كان المجتمع بشكل الوحدة الأساسية والضمان أقصى درجات الاقتصاد في الإنتاج ينبغي جمع المصانع التي تتولى عمليات صناعية تكميلية وأيضاً توحيد الإشراف على الإنتاج لنقليل أصناف سلعة معينة وثم التخصص في الإنتاج والتوسيع فيه وهكذا يرتكز المفهوم التاريخي للصناعة بالدرجة الأولى على إدخال طريقة جديدة

<sup>(1)</sup> نفس المرجع السابق، ص 14.

<sup>(2)</sup> محدث القرشي، الاقتصاد الصناعي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2005م، ص15.

<sup>(3)</sup> نفس المرجع السابق، ص 15.

للإنتاج أو أسلوب جديد للعمل ضمن فعالية اقتصادية وهذا الأسلوب الجديد بتجسيد الميزة للقوة الآلية.<sup>(1)</sup>

### 3/ مفهوم الصناعة في النظرية الاقتصادية:

بموجب هذا المفهوم تتألق الصناعة من عدد من المنشآت التي تنتج سلعة معينة أو عدد من السلع وتألق كل منشأة من وحدة اقتصادية تقوم بخلط عناصر الإنتاج إلى سلع يديرها منظم واحد يقوم باتخاذ القرارات للمراجعة هذا المفهوم النظري للصناعة إلى اتجهادات وتعريفات مختلفة من قبل المنظرين والكتاب وقد عرفت الصناعة بأنه<sup>(2)</sup> مجموعة من المنشآت التي تنتج سلعة واحدة متجانسة تجاساً مطلقاً إلا أن الشرط الخاص بالسلعة الواحدة المتجانسة قد لا يكون دائماً موجوداً حيث أن معظم المصانع تنتج عدة منتجات قد تكون أولاً تكون بدائل لبعضها لذلك تعرض هذا التعريف إلى النقد من قبل مختلف الاقتصاديين وذلك لعدم وجود مثل هذا المفهوم في الواقع العملي.

والطريقة الأفضل لتعريف الصناعة هي أنها مجموعة من المنتجين لسلع وهي بدائل قريبة لبعضها أو زياتها مجموعة من المؤسسات التي تنتج سلعاً من نفس النوع ول لم تكن متجانسة تجاساً مطلقاً وهكذا يضم القطاع الصناعي ثلاثة مجموعات رئيسية وهي:<sup>(3)</sup>

أ. مجموعة الصناعات الاستخراجية التي تتولى استخراج المواد الخام المتوفرة في الطبيعة معدنية كانت أو غير معدنية فوق الأرض أو في باطنها.

<sup>(1)</sup> نفس المرجع السابق، ص 16.

<sup>(2)</sup> حميد جاسم الحميلي، علي محي نقى، الاقتصاد الصناعي، دار النهضة العربية للنشر، ط 1، بغداد: 1997 م ص (16).

<sup>(3)</sup> نفس المرجع السابق، ص 16.

ب. مجموعة الصناعات التحويلية التي تقوم بمعالجة المواد الخام أو شبة المصنعة أو المصنعة بإجراء عمليات تحويلية مثل إنتاج الفولاذ من خامات الحديد أو إنتاج النسيج من القطن.

ج. مجموعة الصناعات الخدمية التي تقوم بإنتاج أو توفير الخدمات ذات طبيعة صناعية، تصليح الأجهزة والسلع المعمرة وإنتاج الطاقة الكهربائية.

ثانياً : دور الصناعة في الاقتصاد القومي:

يجب أن نشير إلى دور الصناعة في الاقتصاد القومي والمزايا التي تترتب على تنمية وزيادة دوره في الاقتصاديات النامية والتي يتلخص أهمها فيما يلي:

1. تعتبر الصناعة القاعدة المادية التقنية الأساسية لتنمية بقية القطاعات وفروع الاقتصاد القومي لأنها تتولى إنتاج القسم الأعظم من وسائل إنتاج وتوزيع السلع<sup>(2)</sup> والخدمات فلا يمكن تطوير الزراعة وتصنيعها بدون تنمية الصناعة ويقول إيفن لاكسوت إن المصاعد الغذائية في الأقطار النامية لا تعود إلى أصل زراعي أما وسائل تلافتها تكون الصناعة أيضا لأن المداخيل الناتجة من الصناعة تجعل من الممكن شراء كثيف من المنتجات الغذائية وتأكد التجربة التاريخية الدور الحاسم في الصناعة لتنمية بقية القطاعات الاقتصادية والاقتصاد القومي ككل.

2. ديناميكية نمو الإنتاجية في الصناعة أسرع من مثيلها من بقية القطاعات الاقتصادية وذلك يعود إلى قابلية القطاعات الاقتصادية وذلك يعود إلى قابلية القطاع الصناعي المتميزة في استيعاب المنجزات العلمية والتكنولوجية

<sup>(1)</sup> نفس المرجع السابق، ص 16

<sup>(2)</sup> مدحت القرشي، مرجع سابق ، ص ص 24-26.

المتقدمة والأساليب الحديثة في إدارة وتنظيم العمل والإنتاج وتوفير مجالات أوسع لإقامة الإنتاج الكبير والمتخصص على الصعيد الكلي.

3. يؤدي الازدحام بمبدأ التصنيع إلى استغلال الموارد البشرية والطبية العاطلة والوصول إلى مرحلة الاستخدام الكامل وبالتالي رفع مستوى المعيشة للسكان الذين ينتقلون من القطاعات الأخرى حيث يوجد فائض مطلق في القطاعات الحرفية وتؤدي إلى توسيع السوق الداخلية.

4. الارتفاع في مستوى الإنتاجية في الصناعة يؤدي إلى ارتفاع في معدلات نمو الإنتاج القومي سواء بصفة مباشرة في ارتفاع معدلات نمو الناتج الصناعي بصورة غير مباشرة سبب تأثير نمو الإنتاج الصناعي على بقية القطاعات الاقتصادية أن معدلات نمو الإنتاج الصناعية هي بلا شك أعلى مما هي عليه في القطاعات الإنتاجية الأخرى حيث إن الصناعة تتمتع بديناميكية أكبر في عملية نمو حيث نجد أن نمو الصناعة في البلد الأول تساهم بنسبة (80%) تكوين الدخل القومي وفي البلد الثاني (20%) عن الصناعة<sup>(1)</sup>.

5. أن إمكانات و مجالات تنويع الإنتاجات في الصناعة كبيرة وغير محددة عملياً و تتميز الصناعة بكثرة المراحل والعمليات الإنتاجية مما يجعل الاقتصاد القومي أكثر مرونة وقابلية على مواجهة التقلبات والضغوط الخارجية.

6. تلعب الصناعة دوراً كبيراً في عملية الترشيد والاستهلاك التي تحظى باهتمام خاص من قبل القيادة السياسية للحرب ورفع مستوى المعيشة للسكان

7. أن الإنتاجية العالمية نسبياً في الصناعة وارتفاع معدلات النمو فيها ومن ثم في الدخل القومي يساعد على تكوين فائض أكبر بشكل ملحوظ سواء في القطاع الصناعي أو على صعيد الاقتصاد القومي ككل، وكلما كانت الإنتاجية في الصناعة أعلى كان للصناعة دور أكبر في الاقتصاد القومي.

<sup>1</sup> حميد جاسم الحميلي، علي محي تقى، مرجع سابق ، ص23.

8. ان التطور الصناعي يسهم في خلق المهارات والخبرات الصناعية والفنية والتي تنعكس على معدلات الإنتاجية وارتفاع مستويات الدخول وبالتالي مستويات المعيشة كما أن ارتفاع مستويات الدخول الناتجة عن الصناعة يساهم في اعادة توزيع الدخول وتقليل التفاوت بينها.

9. أن التطور الصناعي يساعد على تخفيف ظاهرة عدم الاستقرار لاقتصاديات الدول النامية ويخفف من التقلبات في مستوى الدخول وفي معدلات التنمية الحقيقة وخاصة في اقتصادات معتمدة على منتج واحد<sup>(1)</sup>.

#### **أهمية الصناعة:**

أصبحت أهمية قطاع الصناعة تتزايد في اقتصادات الدول وخاصة الدول النامية ومن أهمها :

1. الاستغلال للقدرة الإنتاجية للآلات من خلال التعديلات في التصاميم والصيانة المستمرة والمحسنة

2. تحسين تكنولوجيا الإنتاج أو تغير هيكل الإنتاج بإجراء التوسيع إلى حجم مناسب اقتصادياً سواء بالدمج المغلق.

3. إعادة توطين المصانع والعمال في المواقع المناسبة.

4. إعادة دعم الخريطة الصناعية.

5. تحديد الأدوار النسبية التي يمكن أن تلعبها الصناعات الصغيرة والمتوسطة مع الصناعات ذات الحجم الكبير<sup>(2)</sup>.

6. إيجاد وتبني تعريفات واضحة لمفهوم الصناعات الصغيرة لكل قطاع على حدة.

---

<sup>1</sup>/ نفس المرجع السابق ، ص 24-25.

<sup>2</sup>/ محمد إبراهيم عبد الرحيم، الاقتصاد الصناعي والتجارة الإلكترونية، دار النشر مؤسسة الجامعة، ط2، مصر : 2007م، ص(58-86).

7. إنشاء مراكز تطوير وأبحاث صناعية.
8. إنشاء وتطوير مراكز التأهيل المهني والتدريب.
9. في ظل الانخفاض المتلاحم للإيرادات عجزت معظم الدول النامية من تصدير مواردها من الموارد الأولية إلى الأسواق الخارجية خاصة الدول المتقدمة نظراً للاتجاه استعارة هذه المواد للتدحر وبروز مواد صناعية منافسة لها في الدول المتقدمة وبالتالي انخفاض الطلب على صادرات الدول النامية من المواد الأولية الطبيعية.
10. أن القطاع الصناعي يعمل على جذب العمالة من القطاع الزراعي التي تتضاعى أجوراً منخفضة تساوي أو قريبة من اجر الكفاءة واستقلالها في هذا القطاع نظيرًا أجور أعلى من اجر الكفاءة مع إمكانية إعادة تدريبهم على العمل الصناعي.
11. ينظر إلى الصناعة على أنها أكثر القطاعات الاقتصادية قدرة على تنفيذ إستراتيجية تنمية مبنية على توسيع مجال التأثيرات الأمامية والتأثيرات الخفية معاً ومن هذا الإطار تقوم الصناعة بدور حيوي وجذري في تنفيذ إستراتيجية غير متوازية خلال توفيرها لقوى الرفع الأمام وإلى الخلف توسيع الطلب المتبادل بين القطاعات والصناعات المختلفة.
12. يتميز قطاع الصناعة عن بقية القطاعات في الاقتصاد كالزراعة والخدمات والمواد الأولية للأسباب عده وهي:
  - إن قطاع الصناعة أكثر القطاعات الاقتصادية قدرة على استيعاب التقنية الحديثة المتقدمة وتحويلها إلى زيادة الإنتاجية.
  - نجد أن عوامل الإنتاج كالأرض في قطاع المواد الأولية يجعلها عرضة لسريان قانون القلة المتباقة والأمر الذي هو أقل حدوثاً نسبياً في

القطاع<sup>(1)</sup> الصناعي نظراً لأن عوامل الإنتاج في هذا القطاع بصورة عامة يمكن تغييرها بشكل أكثر ديناميكية زيادة أو نقصاً.

- مبدأ التخصص أو التقييم والعلم أكثر قابلية للتنفيذ والفاعلية في قطاع

### الصناعة

13. تميز الصناعات بإمكانيات التوسع في منتجاتها وازدياد عددها وظهور حاجات عديدة للمستهلكين وتطور التقنية وابتكار سلع جديدة.

14. توفير السلع الصناعية المستهدفة للتصدير مصدراً محفزاً للنقد الأجنبي الذي تحتاجه كثير من الدول النامية لتمويل مشاريعها التنموية.

15. تقوم الصناعة بالمساهمة في تحقيق هدف توسيع مصادر للدخل القومي كلما كان هناك مواد أولية أو مواد خام في الاقتصاد متوفرة كانت القيمة المضافة من المشروعات الصناعية مرتفعة<sup>(2)</sup>.

### أهداف الصناعة:

تتقسم أهداف الصناعة كالتالي:

#### 1. الأهداف الاقتصادية وهي:

أ. تعظيم الربح يمثل الهدف التقليدي والأوسع انتشاراً من حيث الأهداف في الصناعة ولكن هناك شرط هو ألا يكون الربح من خلال إنفاص حجم الإنتاج أو الزيادة في السعر.

ب. زيادة الإنتاج وبالتالي الدخل.

ج. فتح محلات أو فرص استخدام وتشغيل جزء من القوة العاملة الموجودة والمستقبلية للزيادة بهدف اقتصادي<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> د/ محمد إبراهيم عبد الرحيم، مرجع سابق ، ص87.

<sup>2</sup> عبد الغفور حسن كنعان، اقتصاديات الإنتاج الصناعي، ب.ط، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2010م، ص266.

- د. استخدام الموارد الطبيعية والخامات المحلية المتوفرة وغير المستغلة.
- هـ. الاستخدام الأفضل للخامات المتوفرة محلياً والمستقبلية بطريقة غير كاملة أو مجزأة.
- وـ. زيادة الصادرات وتقليل الواردات المساهمة في توفير أساس التنمية للقطاعات الاقتصادية الأخرى خاصة الصناعة.
- زـ. المساهمة في تعديل الاختلال الهيكلي للاقتصاد الوطني في الدول النامية.
- حـ. تعظيم المبيعات هو الهدف الأساسي مثل تعظيم عوائد المبيعات<sup>(2)</sup>.
- 2. الأهداف الاجتماعية وهي:**

- أـ. فتح مجالات الاستخدام أو التشغيل للقوة العاملة المتوفرة كعملية أو هدف اجتماعي.
- بـ. المساهمة في تنمية أو تطوير بعض الأقاليم الدولية وزيادة درجات التحضر بها.
- جـ. توفير السلع الأساسية والضرورية للمجتمع.
- دـ. توزيع وإعادة الثروة والدخل من خلال خلق فرص العمل للمنتج.
- هـ. خلق علاقات إنتاجية متطورة بين العاملين وخلق روح العمل الجماعي.

- 3. الأهداف السياسية والدفاعية وهي:**
- أـ. خلق وتعزيز الاستقلال السياسي بمحتوه الاقتصادي.
- بـ. رفع شأن الدولة سياسياً على المستوى القومي والدولي.
- جـ. النظرة إلى العمل كقيمة سياسية إلى جانب قيمته الاقتصادية والاجتماعية.
- دـ. تعزيز القدرات الدفاعية للدولة<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup> لمدحت القرشي، مرجع سابق ، ص25.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص25.

<sup>3</sup> حميد جاسم الحميلي، علي محي تقى، مرجع سابق ، ص16.

## مشاكل ومعوقات تقدم الصناعة في السودان:

الصناعة في السودان شأنها شأن الصناعة في الدول النامية تواجه العديد من المشاكل ومن أهم المشاكل ومعوقات الصناعة في السودان هي<sup>(1)</sup>:

### 1. ضعف دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات الصناعية:

إقامة أي مشروع صناعي يتطلب في البداية تدقيق النظر فيه بعناية ودراسته دراسة حقيقة لمعرفة جدواه الاقتصادية والفنية قبل البدء في استثمار الأموال وإجراء دراسات الجدوى ينبغي أن تعمل بواسطة أن اسلهم الخبرة والدراية في هذا المجال وقد أظهرت التجربة العملية إن إنشاء مصانع القطاع العام الثمانية خلال الخطة العشرية أن الدراسات التي أجريت قبل إقامة هذه المصانع لم تكتنب الشمول والعمق والدقة على تنفيذ هذه المصانع وتشغيلها بالصورة المطلوبة إذ بدأت المشاكل العديدة تظهر مع بداية تنفيذ هذه المشروعات الصناعية وتلخص أهم هذه المشاكل في:

أ. امتداد فترة إنشاء المصانع لفترة أطول مما كان متوقعاً.

ب. زيادة تكلفة الإنشاء.

ج. عدم مناسبة موقع بعض المصانع.

د. الصعوبة في توفير الخام.

هـ. العمل بأقل من الطاقة الإنتاجية المحددة بكثرة.

---

<sup>(2)</sup> عثمان إبراهيم السيد، مرجع سابق ، ص163.

## 2. مشكلة المواد الخام:

عدم توفر المواد الخام بشكل عام وللمصانع بشكل خاص وعدم توفر مستلزمات الإنتاج الأخرى يضعف استمرارية دوران المصانع أصبحت بعدهم لاحظة في المصانع الحكومية. فقد لوحظ أن حوالي نصف المصانع القائمة تواجه هذه المشكلة، وتعتبر هذه المشكلة سبب الخسارة المالية لهذه المصانع ويلاحظ أن مصانع القطاع الخاص لا تواجه هذه المشكلة وربما تواجه بصفة مؤقتة وتزول مع وصول الشحنات إليها بصورة منتظمة<sup>(1)</sup>.

## 3. مشكلة النقص في الأيدي العاملة المدرية:

هذه المشكلة تواجه معظم الدول النامية ولاشك في أن الخبرات الفنية تتطلب ممارسة طويلة وتدريب منظم، فانتشار درجة الأمية وقلة المدارس الفنية والمهنية من الأسباب الرئيسية لهذه المشكلة في السودان، وبالرغم من محاولات الدولة لإنشاء المدارس الفنية إلا أن الجهد في هذا الاتجاه لا يواكب الحاجة الحقيقة لها إذن فإن الاعتماد على الخبرة خبرة الأجانب في بعض المناصب يضع ضرورة ولكنها لاتكفي حاجة البلاد بالإضافة إلى أنها تضيفت إلى فباهظة على البلاد تحملها.

## 4. مشكلة ضيق نطاق السوق:

حجم السوق يختلف بالنسبة للصناعات المختلفة بناء على حجم الطلب نفسه على المنتجات ومقدار وقوه منافسه السلع البديلة المستوردة ونشاطات التسويق بالنسبة لهذه المنتجات فعدم حماية الصناعات تعرضها للمنافسة غير المتناسبة

---

<sup>(1)</sup> الطاهر عبد الله أحمد نور الدين، العولمة والتجارة الخارجية للدول النامية دراسة حال السودان، ب.ط، الخرطوم ،الدار السودانية للكتب، 2009م، ص189.

وتحث على توزيع المنتجات المحلية، إذن سياسة التجارة الخارجية وإجراءات الحماية لها أثرا على حجم السوق للإنتاج.

## 5. النقص في المقدرة الإدارية والتنظيمية:

هذه سمة من سمات الدول النامية والسودان كدولة نامية يعيش النقص بأبعادها لمختلفة ولاشك أن آثار هذا النقص الكبير ينعكس على التخطيط والتشغيل والإنتاج والتسويق كما يكون هذا النقص آثاره على الإنتاجية نفسها ويطلب توفير هذا النوع على المهارات النوعية خاصة من التدريب في ضوء خلفية من التعليم، وتسعى بعض المؤسسات الدولية التدريبية مثل الأكاديمية السودانية للعلوم الإدارية ومركز تطوير أداء بعض المؤسسات التدريبية الخاصة المساهمة فاعلة في هذا الجانب التدريبي<sup>(1)</sup>.

## 6. ضعف المنشآت الأساسية اللازمة لدعم الصناعة:

يتطلب النمو الصناعي منشآت أساسية أو بنية أساسية تقدم الخدمات الضرورية لتحليل المواد الخام والمنتجات وخلافه، كما أن مرافق الخدمات الأساسية كالكهرباء، المياه، الطرق... الخضروة تساعد على تطور الصناعة بصفة مستمرة ويلاحظ إن تركيز الصناعة في العاصمة كان للضعف في المنشآت الأساسية في المناطق الأخرى ولأهمية هذه الخدمات الناشئة من جوانب عديدة.

## 7. صعوبة التمويل:

توفير التمويل من أحد ركائز دوافع الاستثمار في الصناعة وطبيعة الدول النامية تعكس الضعف في حجم الدخل القومي ضعف متوسط دخل الفرد بضعف إمكانيات الادخار وتوجيهه نحو الاستثمار في الصناعة ومخاطر الصناعة لا

---

(1) الطاهر عبد الله أحمد نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص 190-191.

تجذب رؤوس الأموال المحلية فتفضل الاتجاه نحو المجالات الأخرى أكثر ربحية وهي العقارات - التجارة.. الخ.

## 8. الصيانة:

الصيانة من أهم الاعمال التي تتطلبها الصناعة بأنواعها المختلفة إذ إن الصيانة هي العنصر الأساسي الذي يساعد على عدم توقف المصنع عن العمل لفترات طويلة أو قصيرة بصورة تؤثر على خطط وبرامج الصيانة الدورية والعارضة من الجوانب الضعيفة في السودان لعدم تخطيطها أعمال الصيانة نفسها وضعف إمكانات وكفاءة ورش الصيانة التابعة للمصنع نفسها<sup>(1)</sup>.

## مشاكل ومعوقات أخرى:

من المشاكل والمعوقات العامة يمكن إبراز النقاط التالية:

1. عدم توافر المناخ الملائم للاستثمار الصناعي
2. ضعف الوعي الصناعي
3. ارتفاع أسعار الكهرباء الصناعية والوقود وانقطاع التيار الكهربائي من المصانع أحياناً.
4. تفشي الروتين والبيروقراطية وبطء الإجراءات الحكومية الخاصة ومتطلبات الصناعة والتصنيع التي لا تحتمل التأخير<sup>(2)</sup>.

ترى الباحثة أن دراسة القطاع الصناعي في الدول النامية عامة وفي السودان خاصة باعتباره واحداً من الدول النامية التي بدأت في الإنتاج الصناعي سواء في القطاع العام أو الخاص وما ترتب عليها من معوقات وصعوبات في هذا المجال كما ترى أن الالتزام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يجعل الإنتاج الصناعي

(1) عبد الوهاب عثمان شيخ موسى، أفرقيا وتحديات الألفية الثالثة، دار مصحف أفرقيا، ط1، الخرطوم: 2004م، ص192.

2/ عبد الوهاب عثمان شيخ موسى، المرجع السابق، ص193.

أكثر نهوضاً ووفاءً لمتطلبات السوق المحلية ولمكانية الوصول إلى العالمية وقد بدأت بعض المنشآت الصناعية بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة، وظهر هذا جلياً في منتجاتها التي غزت الأسواق ووصولها إلى العالمية.

### **نشأة وتطور شركة دال:**

تأسست شركة دال في عام 1951م كشركة واحدة تحت اسم مجموعة ومن ذلك الحين نمت لتصبح أكبر وأكثر الشركات تنوعاً ومنافساً قوياً لكل شركات القطاع الخاص في السودان.

وتقوم الشركة على أسس قوية ومبادئ عمل واضحة وفلسفة أخلاقية، ومجموعة دال اليوم تتكون من شركات مستقلة عاملة في:-

1- الاستهلاكية 2- الصناعية 3- الزراعية 4- الطبية 5- وقطاعات التطور العقاري الذي يلعب دوراً في مجال اختصاصها.

### **نبذة تاريخية عن مجموعة دال:**

تعتبر مجموعة دال من أكبر المؤسسات الاقتصادية في السودان وأكثرها تنوعاً من حيث الأنشطة والأعمال، في بداية التسعينيات كانت شركة دال محددة الحجم مقارنة بما هي عليه اليوم، كانت تقتصر على شركة ستراك ودال الهندسية وشركة دال للخدمات الزراعية وكانت معظم أنشطتها في مشروع الجزيرة مع وجود مكتب صغير في الخرطوم، ونتيجة للتغيرات السياسية التي حدثت في عام 1989م

وما واكبها من إجراءات إقتصادية، فقد تأثرت الاستثمارات الأجنبية وتوقفت عن العمل، حينها وقفت أعمال دال على حافة الانهيار، لارتباطها بهذه الاستثمارات لم يعد بإمكان أحد شراء آليات. ولم يكن هناك من السيولة ما يكفي لمقابلة تكاليف خدماتها الزراعية التي تقدمها فلجأت إلى صيغة ناجحة للتعامل مع هذا الوضع وذلك بأن تقوم شركة دال بحرارة الأرض وتقديم خدمات الحصاد على أن يقوم المزارعون بسداد قيمة هذه الخدمات عينياً بعد الحصاد سواء في شكل محصول ذرة أو بذرة قطن وقد كانت تلك هي اللحظة التي أدركت فيها الشركة حتمية أن تتحول من فكرة بيع المعدات الزراعية حتى تستطيع أن تحافظ على أعمالها وقد نجحت في تصدير الذرة وبذرة القطن واستخدمت عائد الصادر في استيراد القمح في تلك الأيام كان يتبع على الخاص الوقوف في صفوف من الحصول على خبرة ولهذا فقد كان هناك طلب عالي على الدقيق وكانت هذه بداية توجهها إلى هذا المجال (سيقا)<sup>(1)</sup>.

تتألف شركات المجموعة التي تعمل في مجال الإنتاج والتصنيع والتوزيع الغذائي، لتصبح أكبر الشركات في مجالها في السودان.

تضم شركة دال مجموعة شركات سيقا وكابو والكولا، منذ عام 2002م أصبحت شركة دال للصناعات الغذائية المعبي والموزع للكولا العالمية والدقيق وتصديره وإنتاج الألبان على مستوى أفريقيا والشرق الأوسط وتغطي خدمات الشركة كافة مناطق السودان عن طريق شبكات توزيع متطرفة وتبني مبدأ المسؤولية الاجتماعية في كافة خططها وبرامجها باستصحاب حاجة المجتمعات المحلية في مختلف المجالات كالتعليم والصحة والبيئة والأنشطة الرياضية وتخصص الشركة نسبة مقدرة من فرص التوظيف لذوي الاحتياجات الخاصة، وتعتمد دال للصناعات

---

<sup>1</sup> - أسماء داود عبداللطيف، عودة إلى الوراء (1951م - 1971م)، مجلة جسور - العدد الأول - ديسمبر - 2010م، ص20

## الغذائية تجهيزات وأنشطة صديقة للبيئة كاستخدام الطاقة الشمسية ومعالجة المخلفات.

نبذة تعريفية عن مجموعة دال للمواد الغذائية:-

تتبع مطاحن سيقا لشركة دال الهندسية المحدودة (أسامة داود)، والتي قامت بإنشاء مصنع سيقا خصيصاً لطحن القمح المحلي وليس المستورد وقد تم إنشاؤها في منطقة بحري على مستوى عال من الكفاءة والتقنية الحديثة والجودة والمواصفات العالية وقد بدأت بطاحونة واحدة ثم تطورت الشركة، وفي فترة وجيزة حصلت المطاحن على شهادة التميز، تعتبر مطاحن سيقا للغلال واحدة من أكبر المطاحن في السودان، فروعها في بورسودان وعطبرة والقضارف وأفريقيا والشرق الأوسط وكما تمت الإشارة من قبل فقد تم إنشاء مطاحن خصيصاً لطحن القمح المحلي لتغطية الطلب المتزايد على الدقيق لإنتاج الخبز والبسكويت والخبائز والحلويات التي يعتمد في تصنيعها على دقيق القمح.

وفي أعقاب التراجع في إنتاج القمح في السودان بدأت الشركة في العمل كموردة للدقيق للبلاد في العام 1994م، ثم تحولت لمطاحن غلال في عام 1996م، وتطور عمل هذه الشركة لتغطي حاليًّا أكثر من نصف حاجة السوق المحلي من الدقيق.

تمتلك شركة مطاحن سيقا صوامع للتخزين في بورتسودان سعتها 50 ألف طن ووحدة تفريغ المتحركة تعمل بطاقة 700 طن في الساعة، ولضمان التحكم الكامل في كمية الإنتاج في كل مراحلها تمتلك إسطولاً يتكون من 100 مقطورة لنقل القمح بين بورتسودان والخرطوم بطاقة يومية تبلغ 2000 طن بجانب فرص النقل بواسطة السكة الحديد.

تباع عبوات وحجم منتجات سيقا مع تنوع الأنماط الاستهلاكية وحاجة السوق، تتوفر عدة أنواع من الدقيق الفاخر والعادي في عبوات تتراوح بين (1 - 5 كيلو جرام) للاستخدام المنزلي كلياً قدرها (160 طناً) يومياً و(5 كيلوجرام) للمخابز التجارية بطاقة كلياً قدرها (1590 طناً) يومياً، وكذلك تنتج دقيق السمولينا في عبوات مماثلة.<sup>(1)</sup>

ومن ناحية أخرى فإن شركة دال الماركة لمطاحن سيقا ومن واقع استقرارها لمستقبل استثمارها في صناعة القمح، تخطط حالياً لتنفيذ مشروع حلفا لزارعة القمح منطقة أرقين في الولاية الشمالية في مساحة كلياً تبلغ مليون فدان تخصص منها 600 ألف فدان لإنتاج القمح، وبباقي المساحة لمحاصيل الدورة الزراعية بالمشروع وقد بدأت الشركة باستخراج التصريحات المطلوبة والمشروع في إجراءات الدراسة الاقتصادية والاجتماعية والفنية الازمة لتنفيذ.

هذا ومن المؤكد أن يجد أمثل هذا النوع من الاستثمار الحيوي الهم الوعي والمساندة من قبل الدولة باعتباره أحد أهم مشروعات الأمن الغذائي، الاستراتيجية التي ركزت عليها وثيقة خطة النفرة الخضراء (2006-2010م)، والخطة الخمسية الاستراتيجية (2007-2011م)، والبرنامج التنفيذي للنهضة الزراعية (2008-2011م).

► الزمن القياسي لطحن الطن من دقيق القمح تتراوح طاقة الطحن بين (7 - 200 طن) في الساعة تبعاً لكتافة المطاحن والعمال وتتراوح تكلفة طحن الطن من القمح وفق تقديرات شركة مطاحن ويتا بين (60-65 جنيهاً).

► تخزين الدقيق:

---

<sup>(1)</sup> نفس المرجع السابق ، ص22

تمتلك الشركات الكبرى العاملة في تصنيع القمح كشركة ويتنا مخازن خاصة بها في بورتسودان تخزن فيها الكميات التي تستوردها من القمح، وهذه الصوامع فيها كل المواصفات المطلوبة للتخزين ويتم التخزين فيها لأيام معدودة حتى يتم انتقاله إلى الاستعمال الفوري، وتصل فترة التخزين إلى 6 أشهر.

أما القمح المحلي فإنه لا يجد التخزين الجيد مما يعرضه لتدحرج الجودة جراء الإصابة بالحشرات مما يجعل نسبة الفاقد تصل إلى (25% إلى 40%) من الإنتاج بالإضافة إلى التأثير السلبي على الإنتاج جراء انخفاض سعر المنتج.

#### ► مصنع الكوكولا:

شركة الكولا شركة عالمية ودولية للمرطبات وتعمل في السودان تحت إشراف مجموعة شركة دال للمواد الغذائية وتنتج هذه الشركة (الفانتا - وسبريات - وكابي بيو - والعصائر الطبيعية - ومياه صافي).

يقع المصنع في الخرطوم بحري شمال الخرطوم، ويستخدم أفضل التقنيات العالمية للشركة.

وقد استهدفت الشركة في بدايتها أطفال المدارس وبعدها شريحة الشباب والرياضيين.

تبعد الكولا للشركة العالمية الأم حيث تسير على نفس نهجها وخطاها، وذلك بإعتماد تقارير تقوم الشركة الفرع برفعها إلى الشركة الأم للتأكد من أنها تقوم بالعمل بنفس المواصفات والمقاييس المطلوبة، تمتاز الشركة بتوفير مراكز التوزيع في جميع مدن السودان وتقديم الخدمة في أي وقت، وبالتالي أدى إلى زيادة مستوى البنية التحتية.

وارتفاع معايير التشغيل هي وسيلة للحياة في الشركة من وجود رقابة صارمة للتدابير التي تحكم المنتج.

وتعتبر الشركة هي رب العمل الأول في السودان لتوظيف المعاينين جسدياً الذين يتتفاسون الآن مع كثير من الزملاء الأصحاء جسدياً فقط على أساس الجدارة والكفاءة.

وأيضاً تراعي الشركة الأحداث الخاصة سواء المؤتمرات أو المعارض، وهي تقوم بعمل نشاطات وعارض في الهواء الطلق حيث تقوم بتجهيز كامل للمسرح المتنقل.

وأيضاً كوكاكولا تتمي الروح الرياضية في السودان وسيكون لديها التزام لمستقبل الرياضة وتمتد إلى ما بعد الأنشطة الرياضية الأخرى.

كما قامت برعاية مختلف التظاهرات المتعلقة بكرة القدم في السودان مثل المناسبات الوطنية الممتازة ودوري المدارس.

تقوم الشركة الأم بتدريب العمال والموظفين، واتباع النظام الذي تسير عليه الشركة العالمية، أما بخصوص بحوث العملاء وكل ما هو مطلوب لتلبية حاجة العملاء فلا توجد بحوث في هذا الشأن لأن المنتج عالمي وفق مقاييس معينة ولا يحتاج إلى تعديل أو زيادات، ولكن شركة الكوكاكولا قامت ببحوث ودراسات قامت من خلالها بتطوير بعض المشروعات الأخرى كالكريكي والعربيب نسبة لإقبال الشعب السوداني على هذه المشروعات، تم تطويرها ومن ثم قامت بإدخالها إلى السوق.

#### ► شركة كابو: -

بدأت باسم شركة النيل الأزرق للألبان، الموقع هو سوبا غرب جنوب الخرطوم وكانت عبارة عن مزرعة أبقار، تم إنشاء مصنع الألبان فيها لإنتاج اللبن والزيادي

وقد سوقت هذه الشركة منتجاتها بإسم كابو، تم تأسيسها في عام(1980م)، انتجت حليب كابو والزيادي بنكهات المشمش والكريمة .

حصلت هذه الشركة في عام(2000م) على شهادة الجودة العالمية باعتماد Lloyds Register كأول شركة سودانية على الإطلاق تحقق مثل هذه الإنجازات، وهي شركة الألبان الوحيدة الحائزة على هذا الإنجاز في السودان.

أما المنتجات الجديدة فتشمل الزيادي القليل الدسم، مجموعة مثيرة من منتجات الألبان والمشروبات، عملت الشركة باستمرار على تدريب الموظفين في جميع صناعة الألبان لضمان فهم كامل لطبيعة العمل داخل الشركة.

## المبحث الثاني

### الهيكل التنظيمي

► النظام الإداري في شركة دال للمواد الغذائية:-

تعتبر دال أكبر تجمع للشركات في السودان تحت إدارة موحدة وأكثر تنوعاً من حيث الأنشطة والأعمال.

تدير المجموعة أعمالها من خلال ستة قطاعات رئيسية:

الصناعات الغذائية، والزراعية، والأعمال الهندسية، والإنشاءات والعقارات، والخدمات الطبية، والتعليم وكل منها يلعب دوراً ريدياً في مجاله.

منذ تأسيسها عام(1951م) التزمت المجموعة على نحو صارم بإدارة أنشطتها وفقاً لأحدث المعايير المعمول بها عالمياً واستناداً على قيم ومبادئ مهنية واسعة، كانت المجموعة هي الرائدة في الحصول على عدد من شهادات الجودة المعتمدة عالمياً<sup>(1)</sup>.

توجد الإدارة المالية في كل الشركات والمؤسسات الكبيرة، وكلما كانت للشركة إدارة مالية تتميز بالقدرة والكفاءة، علماً كانت فرصتها أكبر في إدارة أعمالها بالسلامة المطلوبة حتى في تلك الأوقات ومثلها مثل الإدارات الأخرى كالمبيعات والتسويق والموارد البشرية والإمداد، فإن الإدارة المالية تتطلب منا أن نتعامل مع الآخرين وأن نقدم لهم الدعم حتى يكون بإمكانهم اتخاذ القرارات الصحيحة بناءً على الواقع والأرقام ومهما يكن من أمر فإن أي قرار يتم اتخاذه على نطاق المجموعة يجب أن ينعكس في أنظمتها المحاسبية والمالية، ولذلك ينبغي على كل الإدارات المالية أن تفهم النتائج الكلية المترتبة على ما تقوم به، وأن تقدم الدعم المطلوب لمتذدي

<sup>(1)</sup> ياسر عبدالفتاح، مدير الإنتاج في شركة سيفا، ضمن مجموعة دال للمواد الغذائية - بحري، مقابلة شخصية بتاريخ 11/5/2016م.  
الساعة 1:00 PM

القرارات، إن الإدارة المالية لشركة دال تتطلع أكثر لاستشراف المستقبل بدلاً عن النكوص إلى الخلف لذلك تسعى لأن تكون أكثر كفاءة من إدارة الموارد البشرية وتحديد الأولويات فيما يتعلق بالقرارات الاستثمارية حتى تتمكن من التخطيط السليم لإتمام الفرص الاستثمارية في الوقت المناسب وهذا يتطلب تحري الدقة والموثوقية في السجلات المحاسبية بما يمكن من توفير قاعدة سليمة للاستقرار<sup>(1)</sup>.

#### ► الخطط المستقبلية :

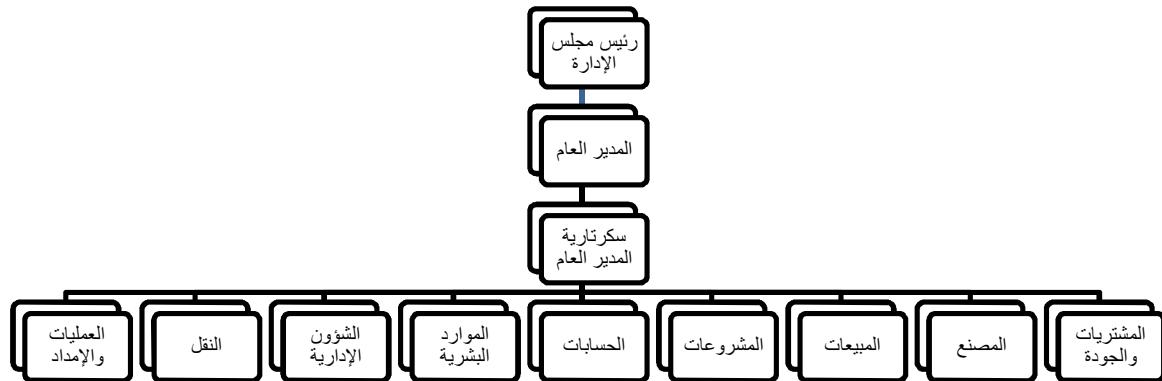
خلال الملتقى الاستثماري للكوادر القيادية بمجموعة دال والذي عقد في مايو(2010م) تم استعراض ملامح استراتيجية لنمو المجموعة لخمس سنوات القادمة وجوهر هذه الإستراتيجية كان هذا النمو الإستدامة والمضي قدماً في الاستثمار في السودان بل وعلى مستوى الإقليم ككل بالإضافة إلى خلق فرص جديدة للنمو مع العمل على تعزيز المجموعة الموجودة أصلاً.

إذا ما تأملنا بعمق في مسيرة مجموعة دال فإننا نجد أن معظم الفرص والنجاحات الكبيرة كانت غالباً ما تولد من رحم الأزمات، إن شركة دال الزراعية تعتبر نموذجاً حياً لأهمية التكير بعيد المدى واستشراف المستقبل حيث استثمرت في مجال الإنتاج الزراعي، وعلى طريقة مجموعة دال نجحت في تحويلها إلى حقيقة ماثلة، بينما ما زال الآخرون في محطة الحديث عنها.

إن مجموعة دال تتميز بثقافة منفردة وخبرات متراكمة في عالم الأعمال حيث إن الشركة تعمل وتنتشر في إدارة أعمالها حتى في الأوقات الصعبة لأنها تملك قدرأً كبيراً من المرونة للتكييف مع المتغيرات السياسية والاقتصادية في البلاد.

رسم نموذج الهيكل التنظيمي لشركة دال

## شكل رقم (1/2/3) الهيكل التنظيمي الإداري لشركة دال للصناعات الغذائية



المصدر: شركة دال للصناعات الغذائية.

يتكون الهيكل التنظيمي لشركة دال من المدير العام ومساعديه مديرى الأقسام المالية والمبيعات والتسويق والتقنيين ومدير التخطيط والعمليات والموارد البشرية ومدير تأكيد الجودة بجعلهم مساعدين ثم مشرفين على هذه الأقسام، ثم مهندسي الصيانة والكهرباء والمكانيكا وأمناء مخازن، يوجد داخل الشركة نظام جيد للاتصالات داخل هذه المنشآت وتهتم هذه المنشآت بهذه النظم تماشياً مع البيئة التي تعمل فيها، وتعتبر الشركة الهيكل التنظيمي الإداري لهذه الشركة أحد عناصر تنفيذ استراتيجياتها في تطبيق معايير الجودة الشاملة.

وعمدت الشركة على عمل هيكل تنظيمي إداري للشركة استناداً على دعم وثبتت تطبيق معايير الجودة الشاملة داخل المنشآت الصناعية الثلاثة، يبدأ الهيكل التنظيمي برئيس مجلس الإدارة وهو على قمة الإدارات والمسؤول الرئيسي الذي ينتهي عنده كل عمل إداري للمنشآت يليه المدير العام الذي ينوب عن المدير

الإداري وتؤلـ إلـيـهـ المـهـامـ الـتـيـ لاـ تـنـطـلـبـ رـفـعـهـاـ إـلـىـ المـدـيرـ الإـدـارـيـ،ـ يـلـيـ المـدـيرـ العـامـ سـكـرـتـارـيـهـ المـدـيرـ العـامـ الـتـيـ تـقـومـ بـتـرـتـيبـ الـأـعـمـالـ الإـدـارـيـهـ مـنـ اـجـتـمـاعـاتـ وـعـلـاقـاتـ عـامـةـ وـرـفـعـهـاـ إـلـىـ المـدـيرـ العـامـ ثـمـ إـلـىـ المـدـيرـ الإـدـارـيـ،ـ هـوـلـاءـ الإـدـارـاتـ الـثـلـاثـ تـرـأـسـ الـعـلـمـ الإـدـارـيـ دـاـخـلـ الـمـنـشـأـةـ كـلـ كـإـدـارـةـ الـشـتـرـوـاتـ،ـ الـجـوـدـةـ،ـ الـمـصـنـعـ،ـ الـمـبـيعـاتـ،ـ الـمـشـرـوـعـاتـ،ـ الـحـسـابـاتـ،ـ الـمـوـارـدـ الـبـشـرـيـةـ،ـ الـشـؤـنـ الإـدـارـيـةـ،ـ الـنـقـلـ وـالـإـنـتـاجـ.

خـصـصـتـ شـرـكـتـ دـاـلـ قـسـمـ خـاصـ بـالـجـوـدـةـ مـنـذـ بـدـاـيـةـ تـأـسـيـسـهـاـ مـاـ يـدـلـ عـلـىـ حـرـصـ الشـرـكـةـ عـلـىـ تـطـبـيقـ هـذـاـ نـظـامـ فـيـ كـلـ إـدـارـاتـهـاـ وـجـمـعـتـ إـدـارـةـ الـجـوـدـةـ مـعـ الـمـشـتـرـوـاتـ حـتـىـ تـنـمـكـنـ مـنـ مـتـابـعـةـ الـمـنـتـجـ مـنـ الـمـوـادـ الـأـوـلـيـةـ وـحـتـىـ آـخـرـ مـرـحـلـةـ وـصـوـلـاـ إـلـىـ الـهـدـفـ الـمـنـشـودـ وـهـوـ تـحـسـينـ جـوـدـةـ الـمـنـتـجـاتـ وـبـالـتـالـيـ تـحـسـينـ الـأـدـاءـ الـتـسـوـيـقـيـ.

## معايير الجودة والأداء التسويقي لشركة دال

### ► الأداء التسويقي لمجموعة دال للمواد الغذائية<sup>(1)</sup>:-

يقوم مفهوم البيع على فكرة البحث عن الطرق والأساليب التي تتمكن المؤسسة من تصريف المنتجات المتراكمة لديها، بينما يقوم مفهوم التسويق على فكرة البحث عن الطرق التي تجنب المؤسسة ظاهرة تراكم المنتجات، ومن هنا يعتبر البيع مفهوماً كلامياً في حين يعتبر التسويق مفهوماً وقائياً.

### ► البحث عن الربح:

تعتبر القدرة على تحقيق الربح أفضل المقاييس الكمية المعمول بها للحكم على مدى نجاح أو فشل المؤسسة الاقتصادية ومن ثم يعتبر تحقيق الربح عنصراً مشتركاً في البيع والتسويق، ولكن الفرق بينهما يكمن في الكيفية بينما يتحقق الربح في مفهوم البيع من خلال زيادة المبيعات، فإن التسويق يسعى لزيادة الربح من خلال المستهلك الذي يضمن استمرارية أو لقاء المستهلك للسلعة واستعداده لدفع ثمنها.

### ► الموقع من أنشطة المؤسسة:-

أن مفهوم البيع التقليدي الذي يقتصر دوره على تعريف الإنتاج، يجعل نشاط البيع يلي نشاط الإنتاج ويتوقف عليه ضيقاً واتساعاً، أما مفهوم التسويق بما يتضمنه من بحوث تسويق وبحوث تصميم ودراسة سلوك المستهلك وعمليات النقل والتخزين يجعل نشاط التسويق يسبق نشاط الإنتاج.

---

<sup>(1)</sup> ياسر عبد الفتاح، مقابلة.

## ► مجال التركيز:-

► يرتكز اهتمام البيع على أساليب دفع الزيون لاستبدال ما لديه من نقود بما لدى التاجر من سلع، بينما ينصب اهتمام التسويق على استراتيجيات متقدمة تقوم على ما يرغب فيه المستهلك من سلع وخدمات، كما أن البيع يرتكز على حاجة البائع عكس التسويق الذي يرتكز على حاجة المستهلك، إن الانشغال الأساسي للمؤسسة في ظل مفهوم البيع يتمثل في حاجتها لتحويل السلع لنقود، بينما الانشغال الأساسي للتسويق يكمن في ارضاء المستهلك.

## ► مجال أنشطة شركة دال:-

التصنيع- امتياز بيع الخدمات- التطور العقاري- المقاولات- المبيعات والتسويق والتوزيع للمنتجات المحلية والمستوردة- الزراعة واسعة النطاق.

ركزت شركة مجموع دال على الإنتاج الغذائي حيث إنها أمست شركة سيقا لإنتاج الدقيق ومنتجاته ومصنع الكولا ومصنع كابو لإنتاج الألبان.

ولذلك التزمت الشركة بالسعى لبناء علاقة دائمة مع عملائها وشركاء الأعمال من خلال تقديم الدعم والخدمات والقدرة على تقديم قيمة إضافية، أيضاً تدرك الدور المهم لتعاون العمال والذي يلعب دوراً في نجاحها الآن وفي المستقبل وتقدم لهم الفرص المتساوية وتسعى سعياً حثيثاً لتوفير بيئة العمل والتي تشجع التنوع وتحفز الإبتكار والعمل الجماعي والتعلم والتحسين ومكافأة الأداء الفردي.<sup>(1)</sup>

## ▷ شركة الكوكاكولا ( DAL للمواد الغذائية )<sup>(1)</sup> :-

تنتج الشركة المرطبات وتسعى لتوفير ذلك للشعب السوداني وتنتج الشركة على الصعيد الوطني:

- كوكاكولا.

- فانتا.

- سبرايتس.

- والمياه الطبيعية صافية.

موقعها الخرطوم بحري وفروعها (كوسٌتي - الأبيض - بورتسودان - كسلا - القضارف - الدمازين - عطبرة - جوبا) استهدفت الشركة شريحة الأطفال وبعد ذلك شريحة الشباب والرياضيين.

يمثل الإعلان 80% من ميزانية الشركة لأنه يتم الاستفادة منه بالنسبة لرواتب الموظفين وشراء احتياجات الشركة. أما بالنسبة للمنتجات فتمتاز الشركة بتوفير مراكز بيع وتوزيع في جميع أنحاء السودان وتقديم الخدمة في أي وقت وبالتالي أدى ذلك إلى زيادة مستودع البيئة التحتية.

كما قدمت الشركة استثمارات ضخمة في مجالات التبريد من خلال تزويد التجزئة بمبردات لضمان توافر المشروبات الباردة بالنسبة للمستهلكين.

تعتبر المسئولية الاجتماعية للشركة جدية، وشركة DAL للصناعات الغذائية ومشاركتها ملموسة في المجتمع وذلك من خلال دعمها المتواصل للرياضة والتعليم والصحة والأنشطة البيئية.<sup>(2)</sup>

---

<sup>(1)</sup> عمر الأمير، مدير خط إنتاج سابق في كولا، مدير تخطيط سيفا، مقابلة شخصية، 11/5/2016، 2:30 pm.

<sup>(2)</sup> عمر الأمير، مقابلة.

## ► الأداء التسويقي بالشركة:-

التسويق للمبيعات يكون عن طريق المندوب في العاصمة والولايات القريبة المتمثلة في العribات الموزعة التي تقوم بالتوزيع للمراكز، وقد يتم بيع المنتج أما من مركز البيع المباشر أو لتجار الجملة أو التجزئة ومن أهداف التسويق بالشركة:

- 1- تسويق بيع وتوصيل المنتج للمستهلك بأسهل الطرق.
- 2- تغطية أكبر عدد ممكن من المستهلكين.
- 3- تدريب العاملين بقسم التسويق على الطرق الحديثة.
- 4- تحقق الأرباح للشركة.

يزيد الطلب على المنتج في موسم الصيف خاصة، أما بالنسبة للترويج فتقوم الشركة على إعداد خطة إعلانية دورية بطريقة منظورة حتى تواكب التطور في الإعلان.

## ► شركة مطاحن سيقا<sup>(1)</sup>:-

تتخصص في إنتاج الدقيق من القمح المحلي والمستورد ومنتجاته، وفي عام 1996م أصبحت الشركة تغطي نصف حاجة السوق المحلي من منتجات الدقيق.

تغطي خدمات الشركة كافة مناطق السودان عن طريق شبكات توزيع مقطورة وتنبني مبدأ المسؤولية الاجتماعية.

تمتلك الشركة أسطولا ضخما للتوزيع والتغليف، كما أنشأت الشركة ثلاثة معامل للبحوث، تم إنتاج العديد من المنتجات منها دقيق القرasca والمديدة والكسرة، وهي

<sup>(1)</sup> ياسر عبد الفتاح، مقابلة.

ما يحتاجه المستهلك السوداني عملت هذه البحوث على جلب عينات لمعرفة ما يجب عمله وتطوير هذه المنتجات بعد دمج كابو وسيقا والكولا بسمى مجموعة دال.

تقوم إدارة المبيعات في الشركة بالبيع من داخل الشركة للجملة والتوزيع لمراكز البيع الموجودة وتقوم هذه المراكز بالبيع جملة وبالتجزئة.

اتجهت الشركة في الآونة الأخيرة إلى تصدير منتجاتها إلى خارج البلاد العربية والعالمية مما أدى إلى تميز الشركة عالمياً وازدياد الأرباح.

#### ► شركة النيل الأزرق للألبان (كابو) :-

تسوق الشركة منتجاتها بالعلامة التجارية (كابو) تنتج الشركة الحليب طويل الأجل والزيادي والزيادي بنكهة الفواكه بالإضافة إلى المش والكريمة.

حصلت الشركة في سبتمبر عام 2008 على شهادة الريادة والابتكار لإنجازها أفضل تواصل على مستوى الشرق الأوسط وأفريقيا.<sup>(1)</sup>

وقدت الولايات المتحدة ممثلة في الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية إتفاق شراكة مع مجموعة دال الغذائية لتوفير حليب محلي مبستر لـ 5آلف من طلاب المدارس والذين يعانون سوء التغذية في ولاية البحر الحمر، شرق السودان.

وبعد الإتفاق بحسب تعميم صادر من إعلام السفارة الأمريكية بالخرطوم جزءاً من شراكة بين القطاع الخاص والقطاع العام بهدف تحسين التعليم والتغذية كما دعمت مجموعة دال توفير حليب طويل الأجل بشكل يومي نحو 16000 من الطلاب المحتاجين في منطقة الخرطوم الكبرى.

تعتبر القدرة على تحقيق الربح أفضل المقاييس الكمية المعمول بها للحكم على مدى نجاح أو فشل المؤسسات الإقتصادية، ومن ثم يعتبر تحقيق الربح عنصر مشترك بين البيع والتسويق، ولكن الفرق بينهما يكمن في الكيفية فبينما يتحقق الربح في مفهوم البيع من خلال زيادة حجم المبيعات فإن التسويق سعى لزيادة الربح.

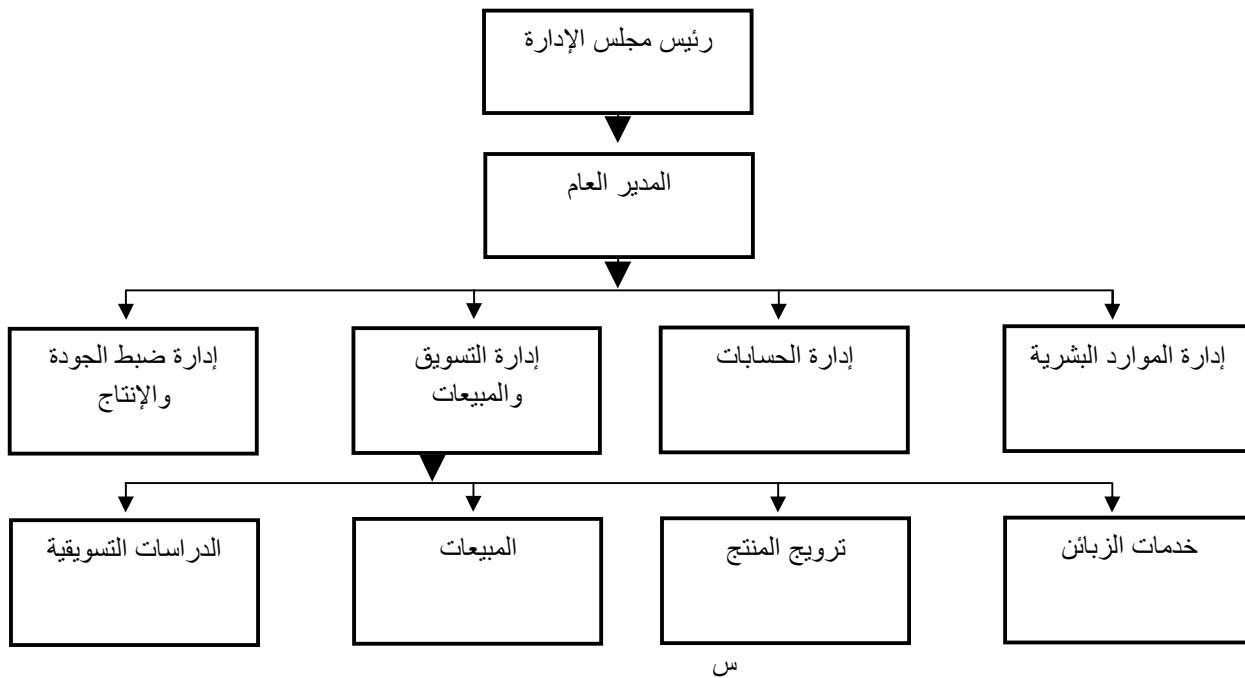
إن مفهوم البيع الذي يقتصر دوره على تصريف الإنتاج، لجعل نشاط البيع يلي نشاط الإنتاج ويتوقف عليه ضيقاً واتساعاً، أما مفهوم التسويق الحديث بما يتضمنه من بحوث تسويق وبحوث التقييم ودراسة سلوك المستهلك وعمليات النقل والتخزين تجعل نشاط التسويق يسبق نشاط الإنتاج وكذلك.<sup>(1)</sup>

تهرم شركة كابو للألبان بالعمليات التسويقية، حيث تقوم الشركة بعمليات التوزيع لمنتجاتها داخل الولاية والولايات الأخرى كما تتبع الشركة سياسة خدمة الإستبدال للمنتج الناهي الصالحة بمنتج جديد كما تقوم الشركة بالإهتمام بالتبريد بتوزيع ثلاجات لحفظ داخل أعمال التجارية ومراكل التوزيع.

---

<sup>1</sup> - عمر الأمير مدير التخطيط لشركة سيف ومدير خط إنتاج سابق في كابو.

## شكل (2/2/3) الهيكل التنظيمي للشركة (كابو للأباجان)



► المصدر: هاشم سر الختم، مقابلة شخصية، مدير إدارة التسويق بشركة النيل الأزرق لمنتجات الألبان كابو.

اهتمت الشركة بخدمات الزبائن وترويج المنتج والمبيعات والدراسات التسويقية من أجل جودة الأداء التسويقي ومعرفة رغبات العملاء، خصصت المنشأة إدارات لهذه الأقسام داخل الشركة كما خصصت قسم خاص بإدارة الجودة للإنتاج داخل المنشأة وأنشأت قسم ضبط الجودة للتحكم في جودة الإنتاج وحساسية المنتج كذلك خصصت إدارة التسويق والمبيعات وإدارة الحسابات، واهتمت كذلك بالموارد البشرية تترأس هذه الإدارات رئيس مجلس الإدارة. اهتمت الشركة بضبط الجودة حتى تتمكن من خروج المنتج بصورته المطلوبة وعلى حسب رغبات العملاء وإرضاء أزواجهم.

► تطبيق معايير الجودة في مجموعة دال الغذائية: -

إن تطبق معايير الجودة في مجموعة دال الغذائية أصبح شاملًا في كل مراحل الإنتاج والعمليات الإنتاجية بداية من أمن الشركة إلى آخر مرحلة من مراحل الإنتاج تطورت الجودة داخل الشركة وأخذت العديد من المسميات من قسم تأكيد الجودة إلى قسم نظام الجودة والآن قسم تطوير الجودة وتحسينها وتحتها جودة التحسين والضبط وجودة الخدمات الفنية، وقسم الجودة داخل الشركة هو أكبر الإدارات حالياً.

أصبح التعامل داخل المجموعة عن طريق خبراء الجودة وعلى رأسهم خبير جودة يشرف على قسم إدارة الجودة والإبتكار، وعملهم هو عمل بحوث لمنتجات جديدة حسب رغبة المستهلك والسوق، حيث تم إنشاء ثلاثة معامل للبحوث وتم إنتاج العديد من المنتجات الجديدة، منها دقيق القرascaة والسموليينا ودقيق المديدة ومياه صافي ومشروب الكركدي والعربي واللبن قليل الأجل والزيادي الرايب أو اللبن قليل الدسم، وهي منتجات خالية من أي إضافات صناعية.

ومن الأشياء الأساسية المبني عليها بالنسبة للمجموعة هي الإنتاج والجودة العالية بالإعتماد على الخبرة الطويلة والتكنولوجيا المتطرفة والربط بين هذه الشركات (سيقا والكولا وكابو)، ولخراج ما هو أفضل<sup>(1)</sup>.

ارتفاع معايير التشغيل هي وسيلة للحياة في الشركة ووجود رقابة صارمة على المنتجات وعلى بيئه العمل التي تلهم الموظفين وليس هناك مساومة على الجودة.

يوجد مصنع أعلاف في سيقا من مستخلصات القمح وهذا الأخير يغذي شركة كابو للألبان من ضمن السلسلة الغذائية بين الشركات، كما تنتج الشركة لبن البدرة وهو

<sup>1</sup> - ياسر عبد الفتاح، مدير خط إنتاج شركة سيقا، مجموعة دال للمواد الغذائية.

مصدر لبقوليات السكر ويستفاد من السكر في مصنع كابو ضمن السلسلة الغذائية للشركات الثلاث.

الجودة ليست فلسفه وإنما عمل بدون مجاملة، الشيء الذي جعل منتجات الشركة تصل إلى العالمية، واستمرت البحوث في ماذا يريد المستهلك؟ والعمل على ذلك.

#### ► انظمة الجودة في مجموعة دال:-

أنظمة الجودة إستهدفت جودة المنتج والخدمة زيادة على التصنيع والصيانة والمشتريات والتسويق، لذلك حازت المجموعة على العديد من شهادات الجودة العالمية.

وجود أنظمة الجودة في التسويق والعديد من الإدارات، وقد حازت الشركة على شهادات الجودة في أنظمة البيئة وشاركت في العديد من المعارض العالمية ونالت العديد من الشهادات.

أيضاً شملت أنظمة الجودة العمال من ناحية التدريب على أنظمة الجودة وموطن الإنتاج والتدريب على الإنتاج المرن وهو التدريب سنوياً بصورة مستمرة<sup>(1)</sup>.

#### ► تطبيق معايير الجودة في مجموعة دال للصناعات الغذائية:-

تتألف شركات المجموعة التي تعمل في مجال الإنتاج والتصنيع والتوزيع الغذائي وتضم نخبة لوانها أكبر الشركات في المجال الغذائي في السودان على النحو الآتي:

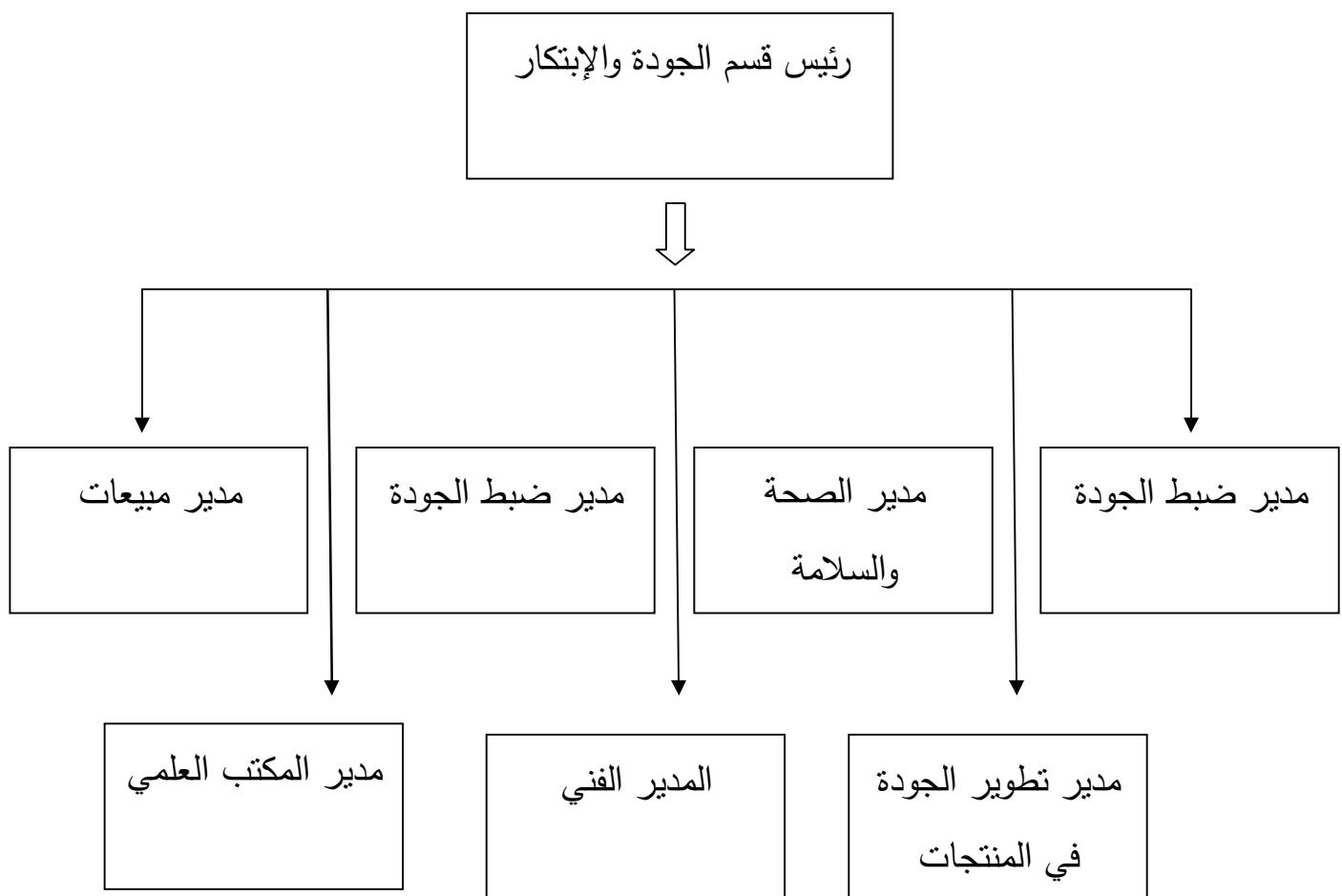
- دال الغذائية (الكوكاكولا).
- شركة سيقا للإستثمار.
- شركة النيل الأزرق لألبان كابو.

<sup>1</sup> - ياسر عبد الفتاح، مدير خط إنتاج شركة سيقا، مجموعة دال للمواد الغذائية - بحري.

## ► نظام الجودة<sup>(1)</sup> في شركة دال للصناعات الغذائية (الكوكاكولا) :-

منذ عام 2000 أصبحت شركة دال للصناعات الغذائية هي المعبئ والموزع الحصري في السودان لعلاقات شركة الكولا العالمية والكوكاكولا، وفانتا، وسبريات، ويعتبر المصنع بأنه الأحدث والأكثر تطويراً على مستوى أفريقيا والشرق الأوسط، وينتج عصائر بيبو وكابي ومياه صافي المعذنية.

### الشكل (3/2/3) هيكل قسم الإبتكار والجودة في شركة دال الغذائية



المصدر: مجموعة دال للمواد الغذائية، الخرطوم بحري

<sup>1</sup> إدارة شركة سيقا ضمن مجموعة دال : مقابلة شخصية.

تهتم الشركة بالجودة الشاملة داخل مصنع الكولا فأنشئت قسم الابتكار والجودة على غرار الشركة العالمية للكوكاكولا، على رأس الهيكل التنظيمي لهذا القسم رئيس قسم الابتكار والجودة يليه مدير ضبط الجودة من أجل التأكد من أن المنتج بكامل مواصفاته المطلوبة، يليه مدير الصحة والسلامة وهو من أجل التأكد من سلامة المنتج وخلوه من المشاكل الصحية طبقاً للمواصفات العالمية، كذلك يليه مدير ضبط الجودة ومدير المبيعات ومدير تطوير جودة المنتجات في القسم باسم مدير تطوير الجودة في المنتجات والمدير الفني ومدير المكتب العلمي.

يسير نظام الإنتاج في شركة دال (الكولا) على الإشراف على كل النقاط بالتأكيد أنها تسير على نفس نظام الإنتاج في الشركة العالمية الأم من ناحية نظام الجودة.

تبدأ الجودة من مرحلة الإنتاج بداية من جودة المقاييس المطلوبة من ناحية المواد وإضافات مادة الكولا، حيث يتم إختبار كل مرحلة من مراحل الإنتاج ويقوم مركز تحكم الجودة وهو المختص بالإختبار وتأمين الجودة والتأكد ما إذا المشروب يسير بنفس المقادير المطلوبة والأوزان تفاصياً للتلف وتقليل للزمن يتم الإختبار في كل مرحلة من مراحل الإنتاج.

بخصوص البحوث للمنتج والعلماء أجرت الشركة بحوث تسويق وقامت بإنتاج مياه صافي المعدنية ومشروب الكركدي والعردب وتطويرها ودخولها إلى السوق بمقاييس جودة عالية، أما الكوكاكولا فهو منتج عالمي فلا يوجد الحق بتغيير المواصفات لحصوله على شهادات الجودة العالمية.

ارتفاع معايير التشغيل هي وسيلة للحياة في شركة الكولا ووجود رقابة صارمة للتدابير التي تحكم منتجاته وليس هناك مساومة على الجودة.

## ► نظام الجودة في شركة سيقا للاستثمار:-

نجحت شركة سيقا للاستثمار خلال فترة قياسية في أن تبدأ موقع الريادة في مجال إنتاج وتوزيع المنتجات الغذائية وهي بلا شك من أكثر المنشآت نمواً وتطوراً على مستوى السودان لأنها تطبق معايير الجودة الشاملة على منتجاتها والمنتج الرئيسي هو دقيق القمح على الجودة ومشتقاته السمولينا والردة، تقوم الشركة بتعبئة اللبن المجفف فورهنسن وكابو كما تعبئ السكر بالعلامة التجارية صافي كما تنتج المكرونة والشعرية والسكككانية بأنواعها المختلفة بالعلامة التجارية المتميزة (نوبو وميلي).

وقد حصلت سيقا للاستثمار على شهادات عالمية مثل الأيزو 2001 وحاز مصنع المكرونة على شهادة السلامة للمنتجات الغذائية (HACCP) الصب كأول شركة تحصل على هذا الإعتماد.

تطبيق الجودة في شركة سيقا في كافة العمليات الإنتاجية بداية من أمن الشركة وبباقي الإدارات على رأسها إدارات تأكيد وضبط الجودة وإدارة تطوير الجودة هي أكبر الإدارات داخل الشركة وتحتها إدارة التحسين وإدارة ضبط الخدمات الفنية داخل الشركة أصبحت الشركة تتعامل عن طريق خبراء في مجال الجودة وعلى رأسهم خبير مشرف على إدارات الجودة والإبتكار كذلك تقع عليهم مسؤولية عمل بحوث لإنكشاف المنتجات الجديدة حيث أنشأ (3) معامل للبحوث، وقد تم إنتاج العديد من المنتجات الجديدة (دقيق القرasca والمديدة بأنواعها ودقيق زادنا) وهي منتجات خالية من أي إضافات صناعية.

يوجد مصنع أعلاف في شركة سيقا وهذا الخير يغذى شركة كابو للألبان ضمن السلسلة الغذائية لضمان سلامة وجودة الألبان ولحوم الأبقار.

الجودة هي فلسفة الشركة بدون مجاملة، وجعل منتجاتها تصل إلى العالمية حيث بدأت الشركة في تصدير منتجاتها إلى السوق الخارجية .

#### ► أنظمة الجودة في شركة سيقا للإستثمار :-

أنظمة الجودة داخل الشركة إستهدفت جودة المنتج والخدمة منها التصنيع والصيانة والمشتريات والتسويق.

بدأت سيقا بمطحن واحد في منطقة الخرطوم بحري والآن أصبح لها عدة فروع في بورتسودان وعطبرة وسناج القضارف وأسطول سفن وصوامع وللشركة الإمكانيات الكبيرة في إستجلاب السلع وتطويرها بجودة وكفاءة عالية.

ومن أنظمة الجودة وهي شملت العمال من ناحية تدريبهم وهي تدريبات سنوية وشهرية على الجودة والإنتاج المرن<sup>(1)</sup>.

#### ► نظام الجودة في شركة النيل الأزرق للألبان (كابو) :-

حصلت الشركة في مايو 2000م على شهادة الأيزو هي بإعتماد (Loyd's Register) كأول شركة سودانية على الإطلاق في تحقيق مثل هذه الإنجاز، فهي الشركة الوحيدة الحائزة على هذه الشهادة.

إن سياسة الجودة في الشركة تقف على إنتاج مجموعة واسعة من منتجات الألبان وفقاً للمعايير التي تضمن سلامة المستهلك، وتمتلك الشركة أسطولاً حديثاً من الشاحنات المبردة وشبكة توزيع متقدمة تضمن وصول منتجاتها إلى منافذ التجزئة بالصورة المثلثي، كما توفر الشركة ثلاجاتها الخاصة في منافذ البيع لضمان كفاءة التخزين والعرض لمستهلكي منتجاتها المختلفة.

---

<sup>1</sup> - ياسر عبدالفتاح، مدير خط إنتاج شركة سيقا - الخرطوم بحري. مقابلة شخصية.

## ► أنظمة الجودة في شركة الألبان كابو: -

إتخذت الشركة الخطوات التالية لنظم الجودة:

- 1- تحديد سياسة الجودة وأهداف الجودة في الشركة.
- 2- تحديد العمليات الأساسية التي تؤثر على تحقيق أهداف الجودة.
- 3- تحديد الوسائل والمعايير الازمة لتحسين فاعلية العمليات.
- 4- فحص النتائج للوقوف على مدى تحسين فاعلية العمليات.
- 5- تحديد الوسائل لمنع العيوب وتخفيض الهدر لمادة التشغيل.
- 6- التحسين المستمر للعمليات بهدف تحسين الفاعلية والمردود.

## ► قسم الإبتكار وضبط الجودة<sup>(1)</sup>: -

يعتبر الإبتكار والجودة جزء لا يتجزأ من تقديم الأعمال واستدامتها ويعملان معاً إستباط منتجات ومقدرات جديدة ومحسنة في المؤسسة تشمل تطوير المنتجات وتنفيذ المنشروعات وفق أفضل الممارسات والعمليات ذات المستوى الرفيع، ويستدعي كل ذلك إتباع أساليب مبتكرة تمكن من توحيد كل هذه العوامل لتكون متكاملة ل القيام بمشاريع إستراتيجية جيدة للتنفيذ، وضبط الجودة وأنظمتها جزء من أنشطة دال الغذائية مما يجعل منتجات دال وأسرة دال موضع التقدير والإعجاب من قبل المستهلكين والعملاء، كما توجد إدارة للتحكم في الجودة وفي التأكد من أن النظام يسير كما هو مطلوب.

علاقتها مع الموردين لضمان المواد الخام:

- تخزينها في مكان آمن وتطبيق واختبار جميع المواد قبل استخدامها.
- الإستخدام الصحيح وصيانة وتشغيل معدات لتجهيز المواد الخام إلى منتجات نهائية.

<sup>1</sup> - واصل الحضري، دال الغذائية، مدير إنتاج كابو، مقابلة شخصية.

- إختبار سلامة المنتجات النهائية قبل مغادرة الموقع.
- ضمان تخزين المنتجات في الموقع قبل التوزيع على موقع التجزئة قبل البيع.

تناولت الباحثة في هذا الفصل دراسة واقع مجموعة دال للمواد الغذائية وهي مصنع النيل الأزرق للألبان ومصنع سيفا للإنتاج والإستثمار ومصنع الكوكاكولا للمشروبات، والوقوف على ما أسهمت به هذه المنشآت من المهارات الإنتاجية والجودة العالية والمتمنية التي أثرت على أدائها التسويقي بكفاءة عالية، وهذا في ظل تطبيق معايير الجودة الشاملة بصورة واضحة وما وصلت إليه من التطور والنجاح.

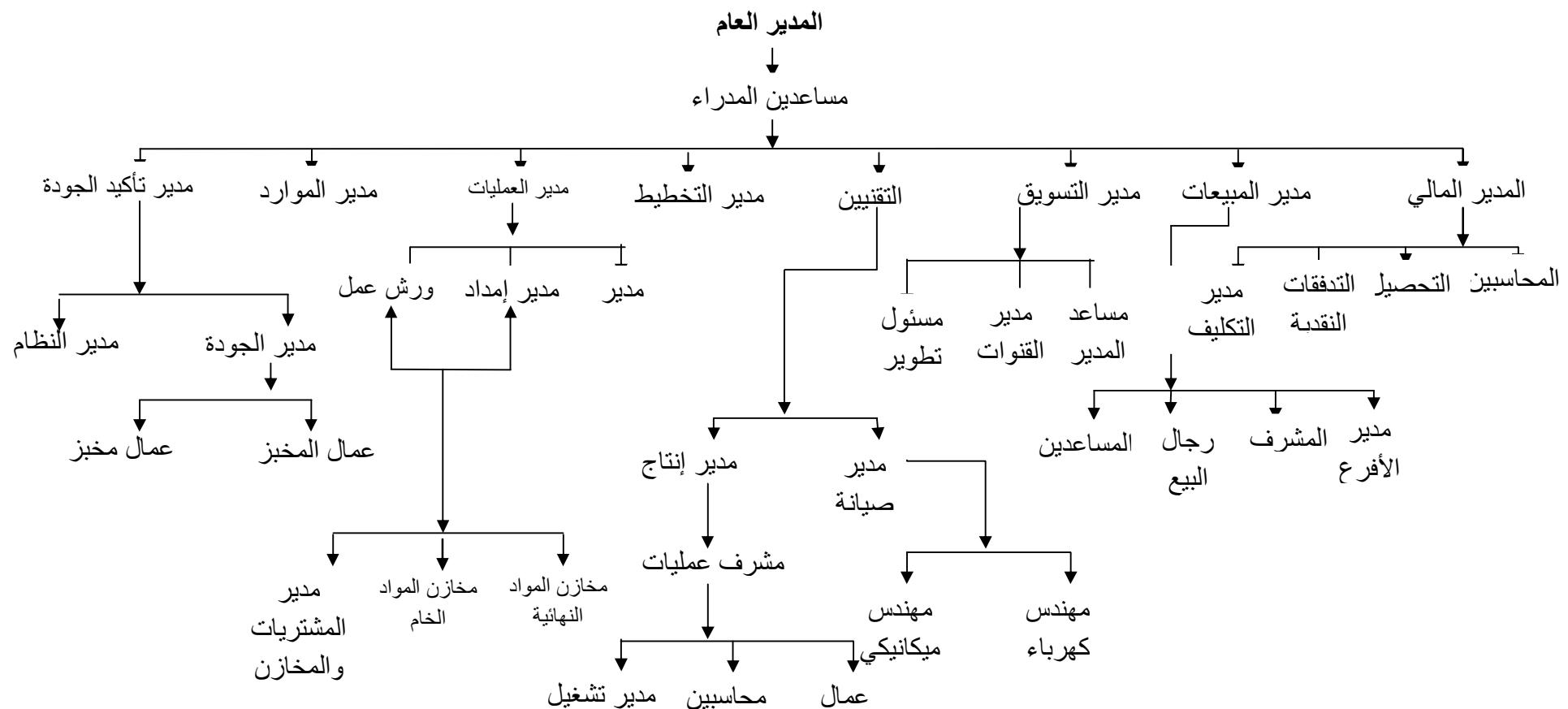
قسمت الباحثة هذا الفصل إلى ثلات مباحث وهي نبذة تعريفية عن المنشآت موضوع الدراسة بدأت بمقدمة عن الصناعات بصورة عامة في البلدان النامية وخاصة في السودان، ثم تطرق إلى نشأة هذه المجموعة ونوعية الصناعة التي تستخدمها التكنولوجيا وكيف ساهمت في دفع عمليات في البلاد.

في المبحث الثاني تناولت الباحثة الهيكل التنظيمي الإداري والأنشطة لهذه المنشآت الحديثة التنظيم تماشياً مع متطلبات الأهداف الإستراتيجية التي تعتمد其ا المنشآت والبيئة التي تعمل فيها من خلالها ونوع التقنية المستخدمة في نشاطاتها بالإضافة إلى حجم هذه المنشآت وتوسيعها وانسجامها مع أهداف المرحلة القادمة بإعتبار أن الهيكل التنظيمي أحد عناصر تنفيذ إستراتيجياتها في تطبيق الجودة الشاملة.

تناولت الباحثة في المبحث الثالث الجودة الشاملة في هذه المنشآت والأداء التسويقي لهذه المنشآت العملاقة بمقدمة عن علاقة الجودة الشاملة بالأداء التسويقي وبرنامج التحسين وكيفية تطبيق الجودة الشاملة وتدريب العاملين عليها والهدف من تطبيقها.

## الهيكل التنظيمي لشركة دال

شكل (3/2/4) الهيكل التنظيمي لشركة دال (شركة سيقا)



تصم شرکة دال للمواد الغذائية الهيكل التنظيمي لشرکة سيقا الغذائية على أساس مدراء ومسرفي ومساعدين وعمال ومهندسين، يترأس الهيكل التنظيمي المدير العام للشركة الذي يقوم بإدارة جميع الإدارات إبتداءً من المدير المالي، مدير المبيعات، التسويق، التقنيين، مدير التخطيط، العمليات، الموارد البشرية، ومدير تأكيد الجودة، وقد حرصت الشركة على إدارة الجودة وتأكيدتها وتعيين مدير من ذوي الخبرة في هذا المجال.

يترس الإدارة المالية المحاسبين والمحاسبين والمتخصصين والتدفقات النقدية، أما مدير التسويق فله مساعد ومدير قنوات ومسؤول تطوير، أما مدير العمليات له مساعد ومدير إمداد وورش عمل ومدير مخازن وموارد ومشتريات وتشغيل، أما إدارة تأكيد الجودة فلها مدير جودة ونظام يشرفون على مخابز.

الفصل الرابع  
الدراسة الميدانية  
يحتوي على  
المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية  
المبحث الثاني: تحليل البيانات  
المبحث الثالث: مناقشة واختبار الفرضيات

المبحث الأول

## إجراءات الدراسة الميدانية

### مقدمة:

يعد تحليل البيانات وتقديرها خطوة موصلاً إلى النتائج، فالباحث ينتقل بعد إتمامه تجهيز البيانات وتصنيفها إلى مرحلة تحليلها وتقديرها واختبار فرضياتها لاستخلاص النتائج منها وتقدير إمكانية تعميمها؛ أي أنَّ الباحث الذي يصل إلى ذلك يحتاج إلى تحليل بياناته، وقد كان تحليل المعلومات والبيانات حتى وقت قريب يقتصر على التحليل الفلسفِي والمنطقِي والمقارنة البسيطة، ولكنَّ الاتجاه في الوقت المعاصر هو الاعتماد على الطرق الإحصائية والأساليب الكمية؛ فهي تساعد الباحث على تحليل بيانات دراسته ووصفها وصفاً أكثر دقةً، وتساعد على حساب الدقة النسبية للقياسات المستخدمة.

وتعد مرحلة التحليل من أهم مراحل البحث العلمي وأخطرها، وعليها تتوقف التفسيرات والنتائج؛ ولهذا يجب على الباحث أن يوليها أكبر قسط من العناية والاهتمام، وأن يكون حذراً ويقظاً وإن أصبحت نتائجه وتقديراته مشكوكاً فيها؛ وهذا مما يقلل من قيمة دراسته، وفي هذه المرحلة من مراحل البحث يفكِّر الباحث في أمورٍ مهمةٍ يرتكز عليها نجاح بحثه، وهي: المنهج ونوع البحث والأداة والسلوك، والسلوك هو الطريقة التي يسلكها الباحث حين يقترب أو يعالج موضوع البحث؛ أي من أي زاوية يبدأ وبماذا يبدأ وبماذا ينتهي. وتجب الإشارة إلى أنَّ الطرق الإحصائية تستخدم عادة بفعالية أكبر بالنسبة للبيانات ذات الطبيعة الكمية، وينتَخذ التحليل الإحصائي طرقاً وأشكالاً تترواح بين إيجاد مقاييس التوسيط ومقاييس التشتت والنزعة المركزية إلى دراسة الارتباط بين الظواهر وعمليات اختبار الفرضيات، وتلك من موضوعات علم الإحصاء والتي يحتاج الباحثون لإنقاذها فاستخدامها إلى الرجوع إليها في مصادرها، ولكن يمكن الإشارة إلى ذلك بالإشارات التوضيحية الآتية:

أولاً : مقاييس التوسيط:

تعدُّ مقاييس التوسيط أكثر الطرق الإحصائية استخداماً، فهي تقيس النزعة المركزية بالنسبة لصفاتٍ أو خصائص معينة، وتعتمد هذه المقاييس على المتواسطات التي تستخدم لتمثيل القيمة المركزية للتوزيع، ومنها ما يأتي:

**(1) الوسط الحسابي:**

ويحسب بقسمة مجموع قيم المفردات على عددها.

**(2) الوسيط:**

وهو نقطة الوسط في المشاهدات (الأرقام، القيم) بعد ترتيبها تصاعدياً أو تناظرياً، أي أنه القيمة التي يسبقها عدد من القيم مساوٍ لعدد القيم اللاحقة.

**(3) المنوال:**

وهو القيم التي يكون تكرارها أكبر من أي قيمة أخرى؛ أي أنها الترتيبات أكثر تكراراً.

**(4) الربيعات:**

وذلك بقسمة المفردات إلى أربعة أرباع، فالربع الأدنى يكون حين ترتيب المفردات تصاعدياً القيمة التي يسبقها ربع القيم في الترتيب ويتبعها ثلاثة أرباع القيم، فيما الربع الأعلى هي القيمة التي سبقتها ثلاثة أرباع القيم.

**(5) الوسط الهندسي:**

ويساوي جذر عدد المفردات لحاصل ضرب المفردات، وتستخدم اللوغاريتمات لاستخراج الوسط الهندسي، ويفيد الوسط الهندسي في إيجاد متواسط النسب والمعدلات والأرقام القياسية.

**(6) المؤشرات القياسية:** توضح المؤشرات القياسية التغييرات النسبية التي تحدث في مجموعة بيانات من وقت لآخر أو من مكان لآخر أو من درجة لأخرى، ومن أمثلتها الشائعة الأرقام القياسية كدليل تكلفة المعيشة.

### ثانياً: مقاييس التشتت:

تحدد مقاييس التشتت درجة اختلاف البيانات عن بعضها أو عن متوسطاتها، وبعبارة أخرى تبيّن هذه المقاييس درجة التشتت بالنسبة لصفة معينة، فمثلاً تقييد الباحث معرفة الوسط الحسابي لدرجات الطلاب في مادة الجغرافيا، ولكن إذا كانت درجات بعض الطلاب مرتفعة جدًا ودرجات بعض الطلاب منخفضة جدًا، فإنَّ الباحث يهتمُ بمعرفة درجة التشتت في الدرجات، ومن مقاييس التشتت ما يلي:

#### 1) المدى:

وهو الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة في البيانات، فمثلاً إذا كانت أكبر درجة في مادة الجغرافيا 96 وأصغر درجة 42 يكون المدى =  $96 - 42 = 54$ ، ولكن المدى يُعبُّر بأنه يتأثر بالقيم الشاذة؛ لأنَّه يأخذ بالاعتبار قيمتين فقط، فإذا كانت القيمة الشاذة كبيرة جدًا يصبح المدى قليل الفائدة.

#### 2) الانحراف المعياريُّ:

وهو أكثر مقاييس التشتت استخداماً ودقَّة في قياس درجة التشتت في البيانات، ويساوي الجذر التربيعي لمربع انحرافات قيم المفردات عن وسطها الحسابي، ومن ميزات الانحراف المعياريِّ أنَّ جميع المفردات تدخل في تحديده، ويستخدم في مجالات متعددة في التحليل، كاختبار الفرضيات ومعامل الارتباط.

### ثالثاً: الانحدار والارتباط:

يُعنى تحليل الانحدار بدراسة العلاقة بين متغيرين أو أكثر بحيث يمكن التنبؤ بأحدهما إذا عرفت قيمةُ المتغير الآخر، فإذا حددت العلاقة بين تقديرات الطلبة الذين يلتحقون بالمدرسة الثانوية من شهاداتهم للمرحلة المتوسطة وبين تقديراتهم عند التخرج من المرحلة الثانوية فإنَّه يمكن التنبؤ بتقديرات عينة من الطلبة تلتحق بالمدرسة الثانوية.

ويتعلق الارتباط بتحديد نوع العلاقة بين متغيرين عندما لا تكون هناك لأحدهما قيمة محددة مسبقاً، فإذا ما أراد باحث ما دراسة العلاقة بين ترب طلاب الصف الأول من المرحلة الثانوية وأعداد المواد الدراسية فيه فإنه يحاول إيجاد الارتباط بينهما، وحيث تحتاج بعض الدراسات التربوية إلى التنبؤ بقيمة المتغيرات المستهدفة بالنسبة إلى الواقع المدروس في ضوء التطوير المتّخذ فإن تحليل الانحدار يعطي الباحثين وسيلةً تمكّنهم من ذلك.

وتحليل الانحدار وتحليل الارتباط للكشف عن العلاقة بين متغيرات مستقلة ومتغيرات تابعة معادلات رياضية، وتحديد مستوى الثقة في نتائج تلك المعادلات معادلات أخرى وأساليب يجعل التنبؤات قريبة مما سيكون.

## مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن تعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة. ويكون مجتمع الدراسة لهذا البحث من المحاسبين والمرجعيين والإداريين العاملين بمجموعة دال الصناعية، حيث قام الباحث بتوزيع عدد (170) استمارة استبيان على المبحوثين باستخدام أسلوب العينة العشوائية، وقد استجاب عدد 170 فرد من عينة البحث وأعادوا الاستبيانات بعد ملئها بالمعلومات المطلوبة، بنسبة استجابة بلغت (100%)، وهذا مؤشر أولي ممتاز لمدى تفاعل المبحوثين مع الدراسة، وقد كان هنالك عدد 2 استبيانة تالفة تم استبعادها لتصبح جملة الاستبيانات الصالحة (168) استبيانة.

### أداة الدراسة:

أداة البحث عبارة عن الوسيلة التي استخدمها الباحث لجمع المعلومات الازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة، وهنالك العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على المعلومات والبيانات الازمة للدراسة، وقد اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة، حيث أن للاستبيان عدة مزايا منها:

- 1- يمكن تطبيقه للحصول على معلومات عن عدد من الأفراد.
- 2- قلة تكلفته وسهولة تطبيقه.
- 3- سهولة وضع عباراته وتحديد معانيه.
- 4- يوفر وقت المستجيب ويعطيه فرصة التفكير.
- 5- يشعر المجيبون عليه بالحرية في التعبير عن أراء يخشون عدم موافقة الآخرين عليها.

## وصف الاستبيان

أرفق مع الاستبيان خطاب للمبحوث تم فيه تتوير المبحوثين بموضوع الدراسة وهدفه وغرض الاستبيان، واحتوى الاستبيان على قسمين رئيسيين (أنظر الملحق رقم (1))

### القسم الأول:

تضمن عبارات عن البيانات الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة، حيث يحتوى هذا الجزء على عبارات حول: النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، سنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية.

### القسم الثاني:

يحتوى هذا القسم على عدد (25) عبارة، طلب من أفراد مجتمع الدراسة أن يحددوا استجابتهم عن ما تصفه كل عبارة وفق مقياس لكرت الخماسي المتردج الذي يتكون من خمسة مستويات (أوافق بشدة، أافق، لا رأي، لا أافق، لا أافق بشدة)، وتم توزيع هذه العبارات على فرضيات الدراسة الثلاثة لهذا البحث. وقد صُفت إجابات هذا القسم حسب أوزانها الرقمية على النحو الآتي: (أوافق بشدة) ويمثل (5 درجات) (أافق) ويمثل (4 درجات) (لا رأي) ويمثل (3 درجات) (لا أافق) ويمثل (درجتين) (لا أافق بشدة) ويمثل (درجة واحدة).

وقد تم تحديد الحدود الفاصلة للفئات وفقاً للخطوات الإحصائية التالية: المدى يساوي أعلى درجة على المقياس ناقصاً أدنى درجة، بمعنى  $5-1=4$ ، طول الفترة يساوي المدى على عدد الفئات، بمعنى  $4 \div 5 = 0.80$ ، وبناءً على ذلك يصبح التوزيع حسب الجدول (1/4) التالي:

## جدول رقم (1/1/4)

### توزيع المتوسط وفق المقياس لكرت الخماسي

التقدير	المقياس	المتوسط
ضعيف جداً	لا أوفق بشدة	من 1.00 إلى 1.79
ضعيف	لا أوفق	من 1.80 إلى 2.59
وسط	لا رأي	من 2.60 إلى 3.39
مرتفع	أوفق	من 3.40 إلى 4.19
مرتفع جداً	أوفق بشدة	من 4.20 إلى 5.00

المصدر: إعداد الباحث، من نتائج الاستبيان 2016.

### ثبات وصدق أداة الدراسة:

#### أ. الثبات الإحصائي

يقصد بثبات الاختبار أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة، ويعني الثبات أيضاً أنه إذا ما طبق اختبار ما على مجموعة من الأفراد ورصدت درجات كل منهم، ثم أعيد تطبيق الاختبار نفسه على المجموعة نفسها وتم الحصول على الدرجات نفسها يكون الاختبار ثابتاً تماماً، كما يعرف الثبات أيضاً بأنه مدى الدقة والاتساق لقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقيسه الاختبار.

### صدق الاستبانة:

#### أ. الصدق الظاهري

بعد تصميم الاستبانة تم عرضها على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص بموضوع الدراسة (أنظر الملحق رقم (2)) وقد تم اخذ ملاحظاتهم وتعليقاتهم وهي محل اعتبار لدى الباحث، وتم تعديل الاستبانة وفقاً لهذه التعديلات

لتكون بصورتها الحالية.

## ب. الصدق الإحصائي

هو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين، ويحسب الصدق بطرق عديدة أسهلها كونه يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وتتراوح قيمة كل من الصدق والثبات بين الصفر والواحد الصحيح، والصدق الذاتي للاستبانة هو مقياس الأداة لما وضعت، وقياس الصدق هو معرفة صلاحية الأداة لقياس ما وضعت له، وقد قام الباحث بإيجاد الصدق الذاتي لها إحصائياً باستخدام معادلة الصدق الذاتي وهي الجذر التربيعي لمعامل الثبات (0.918)، والنتيجة كانت (0.958) مما يعني ثبات وصدق الإستبانة.

### الأساليب والمعالجات الإحصائية المستخدمة

بعد أن تم إدخال البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

1. معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي للتحقق من ثبات أداة الدراسة.

2. مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics Measures) لوصف خصائص مجتمع الدراسة مثل:

أ. التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين بالأرقام وبالنسبة المئوية.

ب. الوسط الحسابي: لإجابات المبحوثين ليعكس متوسط إجابات عبارات الدراسة، حيث تم إعطاء أوزان تتراوح من 1 إلى 5.

ج. الانحراف المعياري: تم استخدامه لقياس مدى تجانس إجابات المبحوثين، ولقياس الأهمية النسبية لعبارات محاور الاستبانة، كلما قلت قيمة الانحراف المعياري يزداد تجانس العبارات، والعكس صحيح.

3. معامل الارتباط.

4. اختبار مربع كاي Chi-Square.

## المبحث الثاني

### تحليل الاستبانة واختبار الفرضيات

وفيما يلي التوزيع التكراري لإجابات الوحدات المبحوثة والذي يعكس الخصائص الأولية لعينة الدراسة.

**1/ النوع:**

#### جدول رقم (1/2/4)

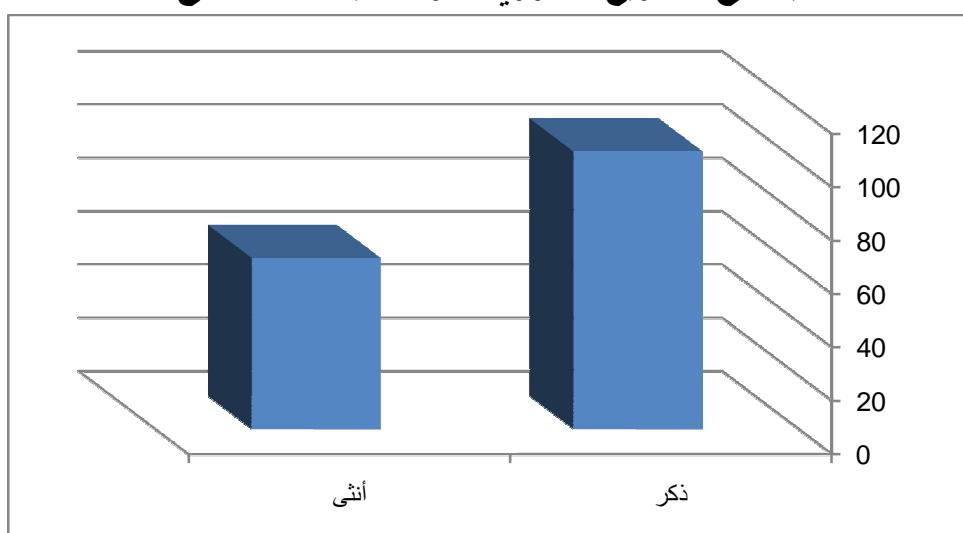
يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً لنوع

النوع	العدد	النسبة
ذكر	104	61.9
أنثى	64	38.1
<b>المجموع</b>	<b>168</b>	<b>%100</b>

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان، 2016.

#### شكل رقم (1/2/4)

يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً لنوع



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان، 2016.

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن نسبة الذكور أعلى من الإناث حيث مثلت نسبة 61.9% من عينة الدراسة، وهذا يعني أن مجموعة ذال تتجه لتوظيف الذكور دون الإناث لطبيعة العمل.

2/ العمر:

### جدول رقم (2/2/4)

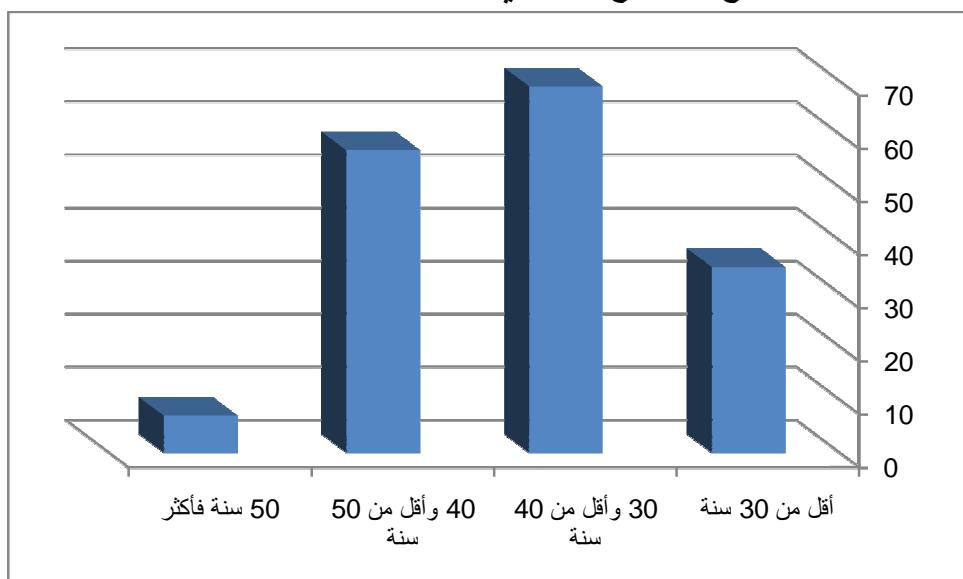
#### يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً للعمر

النسبة	العدد	العمر
20.8	35	أقل من 30 سنة
41.1	69	30 وأقل من 40 سنة
33.9	57	40 وأقل من 50 سنة
4.2	7	50 سنة فأكثر
<b>%100</b>	<b>168</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان، 2016م.

### شكل رقم (2/2/4)

#### يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً للعمر



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان، 2016م.

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن الفئة العمرية (30 سنة وأقل من 40 سنة) هي الفئة الأكثر تكراراً حيث مثلت نسبة 41.1% من عينة الدراسة تليها الفئة العمرية (40 سنة وأقل من 50 سنة) ومثلت نسبة 33.9% من عينة الدراسة وهذا يدل على أن مجموعة دال تعتمد في تعبيتها على فئة العاملين.

### 3/3 الحالة الاجتماعية:

#### جدول رقم (3/2/4)

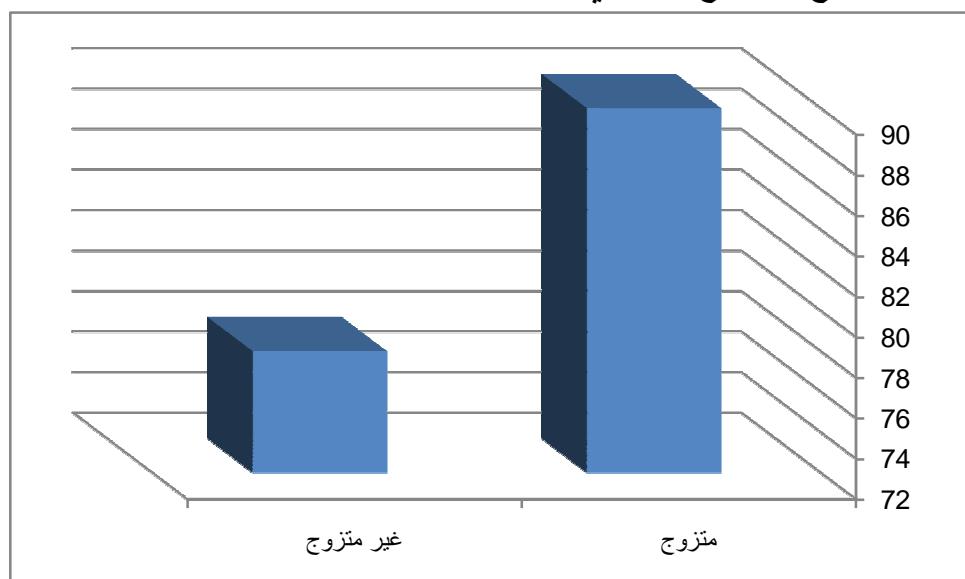
يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً للحالة الاجتماعية

النسبة	العدد	الحالة الاجتماعية
53.6	90	متزوج
46.4	78	غير متزوج
<b>%100</b>	<b>168</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان، 2016م.

#### شكل رقم (3/2/4)

يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً للحالة الاجتماعية



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان، 2016م.

يتضح من الجدول الشكل أعلاه أن نسبة المتزوجين بالوحدة أكثر من غير المتزوجين حيث كانت نسبتهم 53.6% وهذا يدل على أن مجموعة دال الصناعية تساعد الموظفين في إطار المسؤولية الاجتماعية.

#### 4/ المؤهل العلمي:

##### جدول رقم (4/2/4)

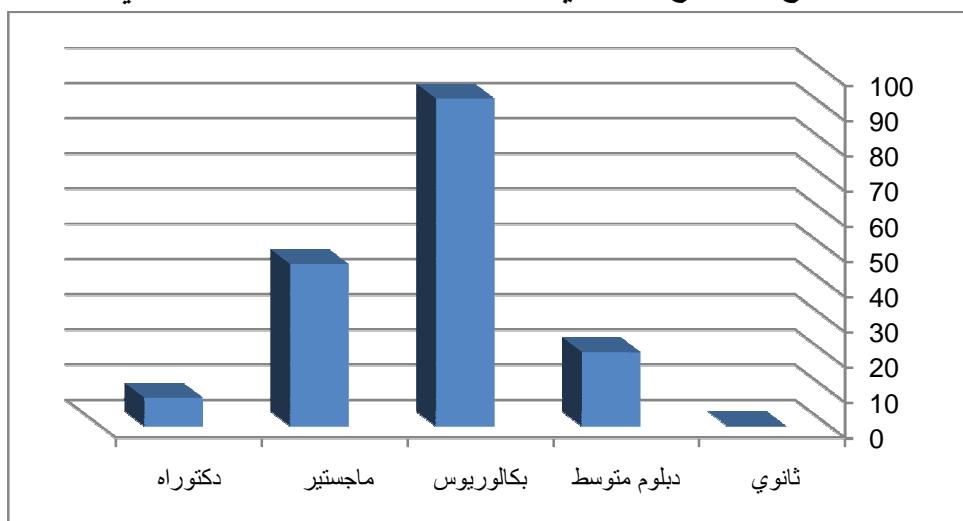
يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً للمؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة
ثانوي	0	0
دبلوم متوسط	21	12.5
بكالوريوس	93	55.3
ماجستير	46	27.4
دكتوراه	8	4.8
<b>المجموع</b>	<b>168</b>	<b>%100</b>

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان، 2016.

##### شكل رقم (4/2/4)

يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً للمؤهل العلمي



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان، 2016.

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن نسبة حملة شهادة البكالوريوس هي الأكثر تكراراً في عينة الدراسة حيث مثلت نسبة 55.3% تليها حملة شهادة الماجستير بنسبة 27.4% تليها حملة شهادة الدبلوم المتوسطة بنسبة 12.5% وتليها حملة شهادة الدكتوراه بنسبة 4.8% وذلك يدل على أن مجموعة دال الصناعية تشجع منسوبيها على التأهيل الأكاديمي.

## 5/ التخصص العلمي:

### جدول رقم (5/2/4)

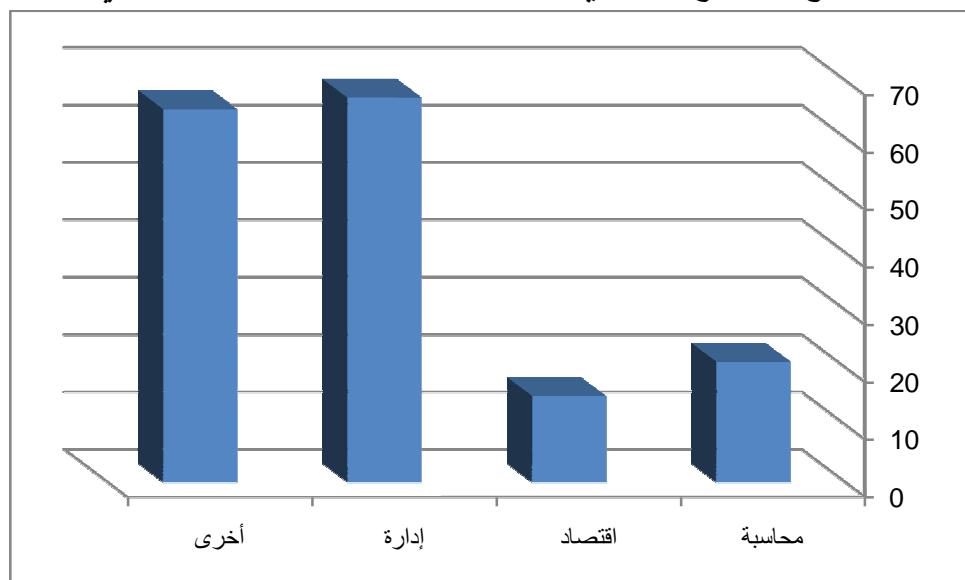
#### يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً للتخصص العلمي

النسبة	العدد	التخصص العلمي
12.5	21	محاسبة
8.9	15	اقتصاد
39.9	67	ادارة
38.7	65	أخرى
<b>%100</b>	<b>168</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان، 2016م.

### شكل رقم (5/2/4)

#### يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً للتخصص العلمي



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان، 2016م.

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن نسبة تخصص الإدراة هي الأكثر تكراراً في عينة الدراسة حيث مثلت نسبة 38.7% تليها تخصصات الأخرى بنسبة 38.7% تليها تخصصات المحاسبة بنسبة 12.5% وتليها تخصصات إقتصاد بنسبة 8.9% وذلك يدل على أن مجموعة دال الصناعية جميع موظفيها من حملة تخصصات الإدراة.

## 6/ المركز الوظيفي:

### جدول رقم (6/2/4)

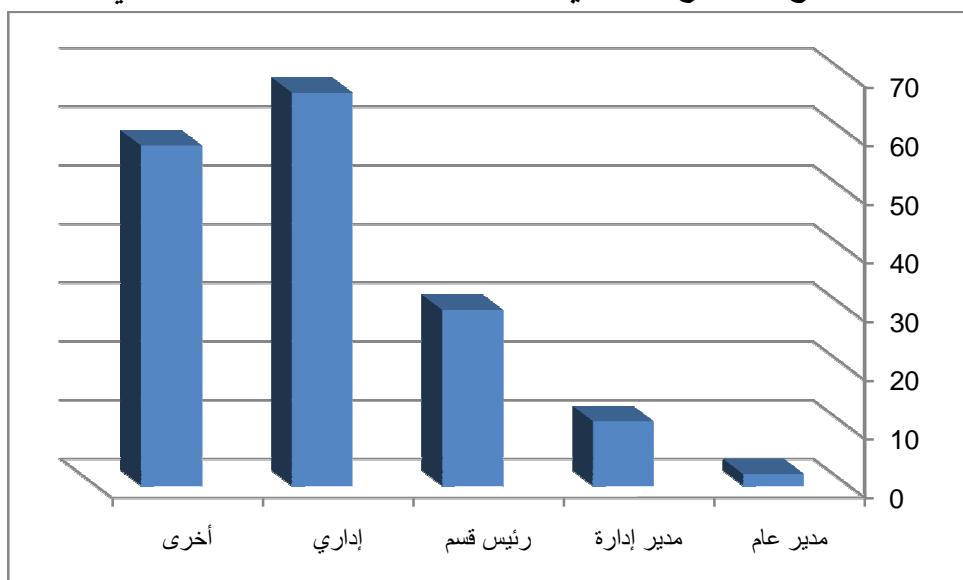
#### يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً للمركز الوظيفي

النسبة	العدد	المركز الوظيفي
1.2	2	مدير عام
6.5	11	مدير إدارة
17.9	30	رئيس قسم
39.9	67	إداري
34.5	58	أخرى
<b>%100</b>	<b>168</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان، 2016م.

### شكل رقم (6/2/4)

#### يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً للمركز الوظيفي



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان، 2016م.

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن نسبة موظفي المركز الإداري هم الأكثر تكراراً في عينة الدراسة حيث مثلت نسبة 39.9% تليها مركز الوظائف الأخرى بنسبة 34.5% تليها وظائف رؤساء الأقسام بنسبة 17.9% وتليها وظائف مدير الإدارات بنسبة 6.5% وذلك يدل على أن مجموعة دال الصناعية أغلبية موظفيها إداريين.

## 7/ سنوات الخبرة:

### جدول رقم (7/2/4)

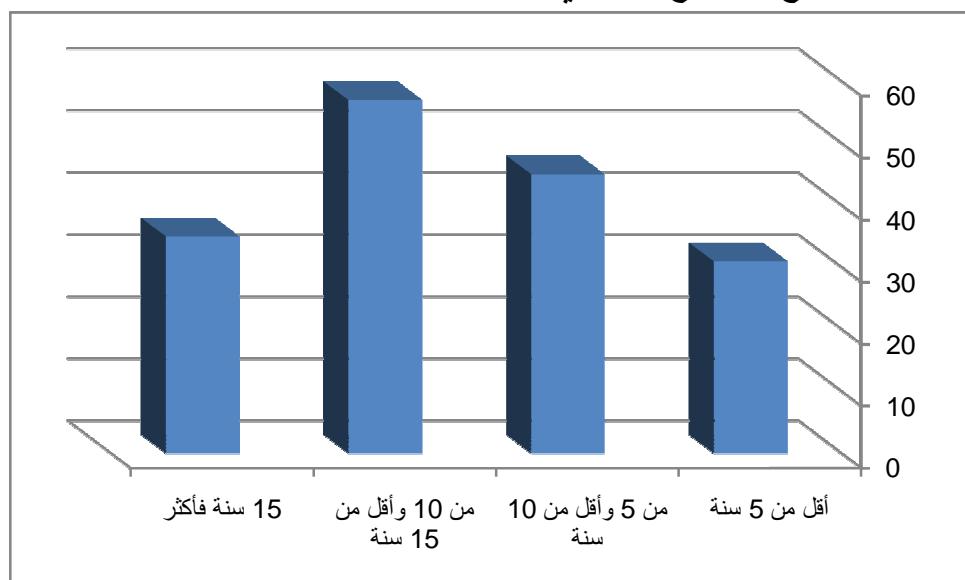
#### يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً لسنوات الخبرة

النسبة	العدد	سنوات الخبرة
18.5	31	أقل من 5 سنة
26.8	45	من 5 وأقل من 10 سنة
33.9	57	من 10 وأقل من 15 سنة
20.8	35	15 سنة فأكثر
<b>%100</b>	<b>168</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان، 2016م.

### شكل رقم (7/2/4)

#### يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً لسنوات الخبرة



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان، 2016م.

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن أعلى فئة هي سنوات الخبرة ما بين 10-15 هم الأكثر تكراراً في عينة الدراسة حيث مثلت نسبة 33.9% تليها سنوات الخبرة التي تتراوح ما بين 5-10 بنسبة 26.8% تليها سنوات الخبرة أكثر من 15 سنة بنسبة 20.8% وتليها سنوات الخبرة أقل من 5 بنسبة 18.5% وذلك يدل على أن مجموعة دال الصناعية أغليبية موظفيها من ذوي الخبرة.

### المبحث الثالث

#### اختبار الفرضيات

المحور الأول: تبني برنامج إدارة الجودة:

جدول رقم (1/3/4)

يوضح إثبات صحة الفرضية الأولى

الانحراف المعياري	المتوسط	لاإافق بشدة	لا أافق	محايد	أافق	أافق بشدة	المقياس	العبارات
0.2528	4.09	6	15	17	49	81	النكرار	شركة على تحسين جودة منتجاتها الجذب بعدد أكبر من البيانات
		3.6	8.9	10.1	29.2	48.2	النسبة	
0.3703	4.46	0	3	23	35	107	النكرار	تمييز الشركة لمنتجاتها وتحسين جودتها هو تلبية ترغبات واحتياجات الزبائن
		0	1.8	13.5	20.8	63.7	النسبة	
0.6345	4.44	0	1	7	77	83	النكرار	شركة اهتماماً واسعاً للخدمات المقدمة بعد عملية البيع لكسولة الزبائن
		0	0.6	4.2	45.8	49.4	النسبة	
0.7151	4.27	0	1	4	110	53	النكرار	إدارة العلية بالجودة كأحد متغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة
		0	3.0	13.1	45.2	38.7	النسبة	
0.5052	4.20	0	3	19	87	59	النكرار	النماذج كغيرها من الشركات الأوروبية تأخذ نظام إدارة الجودة الشاملة
		0	1.8	11.3	51.8	35.1	النسبة	

المصدر: إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، 2016م.

من بيانات الجدول رقم (9/5) السابق نخلص للأتي :

1. بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة "تعمل الشركة على تحسين جودة منتجاتها لجذب عدد أكبر من الزبائن" (4.09) بانحراف معياري قدره (0.2528)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم موافقون بشدة حول هذه العبارة.
2. بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة "الهدف من تمييز الشركة لمنتجاتها وتحسين جودتها هو تلبية رغبات وحاجات الزبائن" (4.46) بانحراف معياري قدره (0.3703)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم موافقون بشدة حول هذه العبارة.
3. بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة "تعطي الشركة اهتماماً واسعاً للخدمات المقدمة بعد عملية البيع لكسب ولاء الزبائن" (4.44) بانحراف معياري قدره (0.6345)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم موافقون بشدة حول هذه العبارة.
4. بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة "لتلزم الإدارة العليا بالجودة كأحد متغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة" (4.27) بانحراف معياري قدره (0.7151)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم موافقون بشدة حول هذه العبارة.
5. بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة "هناك اهتمام كبير من قبل شركة دالب أبعاد نظام إدارة الجودة الشاملة" (4.20) بانحراف معياري قدره (0.5052)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم موافقون بشدة حول هذه العبارة.

## إثبات صحة الفرضية الأولى باستخدام معامل الارتباط:

### جدول رقم (2/3/4)

#### يوضح معامل الارتباط (سبيرمان) لإثبات الفرضية الأولى

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	العبارات
0.008	0.240**	تعمل الشركة على تحسين جودة منتجاتها لجذب عدد أكبر من الزبائن
0.000	0.419**	الهدف من تمييز الشركة لمنتجاتها وتحسين جودتها هو تلبية رغبات وحاجات الزبائن
0.000	0.526**	تعطي الشركة اهتماماً واسعاً للخدمات المقدمة بعد عملية البيع لكسب ولاء الزبائن
0.000	0.527**	تللزم الإدارة العليا بالجودة كأحد متغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة
0.000	0.491**	هناك اهتمام كبير من قبل شركة دال بأبعاد نظام إدارة الجودة الشاملة

المصدر: إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، 2016م.

معامل الارتباط يوضح العلاقة بين المتغيرات سواء كانت طردية أو عكسية فإذا كانت العلاقة بين 0 و 1 طردية أما إذا كانت بين 0 و (-1) فهذا يعني أن العلاقة عكسية بينما إذا كانت النتيجة تساوي صفر فهذا يعني عدم وجود علاقة.

وبالنظر إلى الجدول السابق نجد أن معاملات الارتباط في كل العبارات أقل من 1 وأكبر من 0 إذا توجد علاقة طردية أما مستوى الدلالة فهو يتحقق عند 0.01 أي إذا كانت القيمة أقل من 0.01 فهذا يعني أنه يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية مما يدل على وجود علاقة بين الفرضية الأولى وعباراتها.

إثبات صحة الفرضية الأولى باستخدام مربع كاي:

**جدول رقم (3/3/4)**

**يوضح مربع كاي لإثبات الفرضية الأولى**

مستوى الدلالة	درجة الحرية	مربع كاي	العبارات
0.000	2	1.098E2a	تعمل الشركة على تحسين جودة منتجاتها لجذب عدد أكبر من الزبائن
0.000	3	97.800b	الهدف من تمييز الشركة لمنتجاتها وتحسين جودتها هو تلبية رغبات وحاجات الزبائن
0.000	4	29.417c	عطى الشركة اهتماماً واسعاً للخدمات المقدمة بعد عملية البيع لكسب ولاء الزبائن
0.000	3	58.867b	تلتزم الإدارة العليا بالجودة كأحد متغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة
0.000	3	1.070E2b	هناك اهتمام كبير من قبل شركة دال بأبعاد نظام إدارة الجودة الشاملة

المصدر: إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، 2016.

يوضح اختبار مربع كاي وجود أو عدم وجود فروق معنوية بين العبارات فإذا كانت متوسطات العبارات متساوية فهذا يعني قبول فرضية عدم بمعنى آخر إذا كان مستوى الدلالة المعنوية أكبر من 0.05 أما إذا وجدت عبارتان على الأقل غير متساويات فهذا يعني قبول الفرض البديل الذي ينص على أنه توجد فروق معنوية وبمعنى آخر مستوى الدلالة أقل من 0.05 ومن الجدول يتضح في أغلب العبارات قبول الفرض البديل لأن مستوى الدلالة أقل من 0.05.

المحور الثاني: تعديلاتهياكلوالسياسات:

جدول رقم (4/3/4)

يوضح إثبات صحة الفرضية الثانية

الاتحراف المعياري	المتوسط	لأوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المقياس	العبارات
0.4711	4.36	0	4	13	69	82	التكرار	مالجودة الشاملة تؤدي إلى تخفيف التكاليف
		0	2.4	7.7	41.1	48.8	النسبة	
0.5680	4.14	0	3	17	101	47	التكرار	جودة الشاملة للتحسين للأداء الشركة
		0	1.8	10.1	60.1	28.0	النسبة	
0.5052	4.20	0	3	19	87	59	التكرار	منتخبصور كبير بعمليات التحسين المستمر
		0	1.8	11.3	51.8	35.1	النسبة	
0.3061	4.14	0	5	33	63	67	التكرار	استراتيجية التركيز على الزبائن تؤدي إلى تغييرات تظام إدارة الجودة الشاملة
		0	3.0	19.6	37.5	39.9	النسبة	
0.4017	4.20	0	5	22	76	65	التكرار	نافطريقة جيدة لزيادة الحصة السوقية وتحقيق ميزة تنافسية للشركة
		0	3.0	13.1	45.2	38.7	النسبة	

المصدر: إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، 2016م.

**من بيانات الجدول رقم (12/1) السابق نخلص للأتي:**

1. بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة "استخدام نظام الجودة الشاملة يؤدي إلى تخفيف التكاليف" (4.36) بانحراف معياري قدره (0.4711)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم موافقون بشدة حول هذه العبارة.
2. بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة "يؤدي تطبيق الجودة الشاملة إلى تحسين الأداء الشركة" (4.14) بانحراف معياري قدره (0.5680)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم موافقون حول هذه العبارة.
3. بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة "تتأثر جودة المنتج بصورة كبيرة بعمليات التحسين المستمر" (4.20) بانحراف معياري قدره (0.5052)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم موافقون بشدة حول هذه العبارة.
4. بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة "تبعد الشركة إستراتيجية التركيز على الزبائن لأحد متغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة" (4.14) بانحراف معياري قدره (0.3061)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم موافقون بشدة حول هذه العبارة.
5. بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة "تصميم الوظائف بطريقة جيدة ي العمل على زيادة الحصة السوقية وتحقيق ميزة تنافسية للشركة" (4.20) بانحراف معياري قدره (0.4017)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم موافقون بشدة حول هذه العبارة.

إثبات صحة الفرضية الثانية باستخدام معامل الارتباط:

**جدول رقم (5/3/4)**

**يوضح معامل ارتباط (سبيرمان) لإثبات الفرضية الثانية**

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارات
0.000	0.396**	استخدام نظام الجودة الشاملة يؤدي إلى تخفيض التكاليف
0.000	0.503**	يؤدي تطبيق الجودة الشاملة إلى تحسين الأداء الشركة
0.000	0.717**	تتأثر جودة المنتج بصورة كبيرة بعمليات التحسين المستمر
0.000	0.672**	تتبع الشركة إستراتيجية التركيز على الزائن كأحد متغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة
0.000	0.720**	تصميم الوظائف بطريقة جيدة يعمل على زيادة الحصة السوقية وتحقيق ميزة تنافسية للشركة

المصدر: إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، 2016م.

يوضح الجدول أعلاه معاملات الارتباط لعبارات الفرضية الثانية حيث كان معامل الارتباط لكل العبارات أكبر من 0 وأقل من 1 مما يعني وجود علاقة طردية وبما أن المعاملات أقل من 1 فإن الارتباط طردي قوي مما يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية للفرضية الثانية.

إثبات صحة الفرضية الثانية باستخدام مربع كاي:

**جدول رقم (6/3/4)**

**يوضح مربع كاي لإثبات الفرضية الثانية**

مستوى الدلالة	درجة الحرية	مربع كاي	العبارات
0.000	1	16.133d	استخدام نظام الجودة الشاملة يؤدي إلى تخفيف التكاليف
0.000	4	1.079E2c	يؤدي تطبيق الجودة الشاملة إلى تحسين الأداء الشركة
0.000	4	51.250c	تتأثر جودة المنتج بصورة كبيرة بعمليات التحسين المستمر
0.000	3	70.867b	تتبع الشركة إستراتيجية التركيز على الزبائن لأحد متغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة
0.000	4	59.083c	تصميم الوظائف بطريقة جيدة يعمل على زيادة الحصة السوقية وتحقيق ميزة تنافسية للشركة

المصدر: إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، 2016م.

الجدول أعلاه يوضح أن مستوى الدلالة المعنوية لكل العبارات أقل من 0.05 وهذا يعني قبول الفرض البديل أنه يوجد فروق ذات دلالة معنوية وهذا يعني قبول الفرضية الثانية.

**المحور الثالث: إعداد البحوث التسويقية:**

**جدول رقم (7/3/4)**

**يوضح إثبات صحة الفرضية الثالثة**

النوع	الانحراف المعياري	المتوسط	لأوافق بشدة	لأوافق	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المقياس	العبارات
موبا	0.4822	3.99	1	7	17	110	33	النكرار	معلومات عن الشركة كافية لفهم التهديدات والمخاطر التنافسية للشركة	
			0.6	4.2	10.1	65.5	19.6	النسبة		
موبا	0.05559	4.16	4	7	23	58	76	النكرار	معلومات عن التكنولوجيا الجديدة تدعم عملية الابتكار والإبداع والتحفيز في الشركة	
			2.4	4.2	13.7	34.5	45.2	النسبة		
موبا بش	0.20327	4.28	2	5	23	52	86	النكرار	معلومات عن التسويقية المميزة للشركة	
			1.2	3.0	13.7	30.9	51.2	النسبة		
موبا بش	0.20412	4.21	3	6	17	69	73	النكرار	معلومات عن المستهلك عملياً وتحقيق الميزة التنافسية للشركة	
			1.8	3.6	10.1	41.1	43.5	النسبة		
موبا	0.19897	4.14	2	9	18	73	66	النكرار	معلومات عن المبيعات وعمليات التسويقية للموردين للشركة	
			1.2	5.4	10.7	43.5	39.2	النسبة		

المصدر: إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، 2016م.

من بيانات الجدول رقم (15/1) السابق نخلص للأتي:

1. بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة "توفير معلومات عن الشركاء يدعم منع التهديدات والمخاطر التنافسية للشركة" (3.99) بانحراف معياري قدره (0.4822)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم موافقون حول هذه العبارة.
2. بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة "توفير معلومات عن التكنولوجيا الجديدة يدعم عملية الابتكار والإبداع والتغيير في الشركة" (4.16) بانحراف معياري قدره (0.05559)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم موافقون حول هذه العبارة.
3. بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة "توفير معلومات عن التسعيير يحقق ميزة تنافسية للشركة" (4.28) بانحراف معياري قدره (0.20327)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم موافقون بشدة حول هذه العبارة.
4. بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة "توفير معلومات عن المستهلك يدعم تطوير وتحقيق ميزة تنافسية للشركة" (4.21) بانحراف معياري قدره (0.20412)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم موافقون بشدة حول هذه العبارة.
5. بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة "توفير معلومات عن المبيعات يدعم ميزة المورد التنافسي للشركة" (4.14) بانحراف معياري قدره (0.19897)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم موافقون حول هذه العبارة.

### إثبات صحة الفرضية الثالثة باستخدام معامل الارتباط:

#### جدول رقم (8/3/4)

#### يوضح معامل ارتباط (سبيرمان) الفرضية الثالثة

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارات
0.000	0.575**	توفير معلومات عن الشركاء يدعم منع التهديدات والمخاطر التافسية للشركة
0.000	0.701**	توفير معلومات عن التكنولوجيا الجديدة يدعم عملية الابتكار والإبداع والتغيير في الشركة
0.000	0.741**	توفير معلومات عن التسعيير يحقق ميزة تافسية للشركة
0.000	0.629**	توفير معلومات عن المستهلك يدعم تطوير وتحقيق ميزة تافسية للشركة
0.000	0.689**	توفير معلومات عن المبيعات يدعم ميزة المورد التافسي للشركة

المصدر: إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، 2016.

بالنظر إلى الجدول السابق نجد أن معاملات الارتباط في كل العبارات أقل من 1 وأكبر من 0 إذا توجد علاقة طردية أما مستوى الدلالة فهو يتحقق عند 0.05 أي إذا كانت القيمة أقل من 0.05 فهذا يعني أنه يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية للفرضية الثالثة.

إثبات صحة الفرضية الثالثة باستخدام مربع كاي:

**جدول رقم (9/3/4)**

**يوضح مربع كاي لإثبات الفرضية الثالثة**

مستوى الدلالة	درجة الحرية	مربع كاي	العبارات
0.000	3	38.867b	توفير معلومات عن الشركاء يدعم منع التهديدات والمخاطر التنافسية للشركة
0.000	3	78.533b	توفير معلومات عن التكنولوجيا الجديدة يدعم عملية الابتكار والإبداع والتغيير في الشركة
0.000	2	51.350a	توفير معلومات عن التسعيير يحقق ميزة تنافسية للشركة
0.000	3	89.800b	توفير معلومات عن المستهلك يدعم تطوير وتحقيق ميزة تنافسية للشركة
0.000	3	72.933b	توفير معلومات عن المبيعات يدعم ميزة المورد التنافسي للشركة

المصدر: إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، 2016م.

بالنظر إلى الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة المعنوية لكل العبارات أقل من 0.05 مما يعني قبول عبارات الفرضية الثالثة وهذا يدل على قبول الفرضية الثالثة.

## المحور الرابع: الميزة التنافسية

### جدول رقم (10/3/4)

#### يوضح إثبات صحة الفرضية الرابعة

الانحراف المعياري	المتوسط	لأوافق بشدة	لاإافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المقياس	العبارات
1142	4.10	1	16	13	73	65	النكرار	استراتيجية التسويق تقيس مفهوميّة ووظيف القدرات التنافسية
		0.6	9.5	7.7	43.5	38.7	النسبة	
1955	3.93	1	16	20	88	43	النكرار	طيط التسويقواضحة على مستوى الشركة ميساعد فيها الارتفاع بالميزة التنافسية للشركة
		0.6	9.5	11.9	52.4	25.6	النسبة	
0258	3.91	3	13	33	66	53	النكرار	الاستراتيجيات العامة للشركة تقيس مفهوميّة ووظيف القدرات التنافسية
		1.8	7.7	19.6	39.3	31.5	النسبة	
1412	4.06	3	12	13	83	57	النكرار	سارواضحتطيط التسويق يضم من الشركة التميز والإبداع من أجل تحقيق الميزة التنافسية
		1.8	7.1	7.7	49.4	33.9	النسبة	
3946	4.21	1	6	13	85	63	النكرار	ذات أهمية كبيرة للشركة
		0.6	3.6	7.7	50.6	37.5	النسبة	

المصدر: إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، 2016م.

من بيانات الجدول رقم (18/1) السابق نخلص للأتي :

1. بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة "التدقيق في عملية إستراتيجية التسويق تسهم في تنمية وتوظيف القدرات التنافسية" (4.10) بانحراف معياري قدره (0.11142)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم موافقون بشدة حول هذه العبارة.
2. بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة "وجودة خطة لخطيط التسويق واضحة على مستوى الشركة يساعد في الارتفاع بالميزة التنافسية للشركة" (3.93) بانحراف معياري قدره (0.1955)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم موافقون بشدة حول هذه العبارة.
3. بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة "وضوح الأهداف والإستراتيجيات العامة للشركة يسهم في تقليل التكاليف وتحقيق الميزة التنافسية" (3.91) بانحراف معياري قدره (0.0258)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم موافقون حول هذه العبارة.
4. بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة "إتباع المنشأة لمسار واضح لخطيط التسويقي ضمن الشركة التميز والإبداع من أجل تحقيق الميزة التنافسية" (4.06) بانحراف معياري قدره (0.1412)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم موافقون حول هذه العبارة.
5. بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة "الميزة التنافسية ذات أهمية كبيرة للشركة" (4.21) بانحراف معياري قدره (0.3946)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم موافقون بشدة حول هذه العبارة.

## إثبات صحة الفرضية الرابعة باستخدام معامل الارتباط:

### جدول رقم (11/3/4)

#### يوضح معامل الارتباط (سبيرمان) لإثبات الفرضية الرابعة

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	العبارات
0.000	0.436**	التدقيق في عملية إستراتيجية التسويق تسهم في تنمية وتوظيف القدرات التنافسية
0.000	0.442**	وجودة خطة لخطيط التسويق واضحة على مستوى الشركة يساعد في الارقاء بالميزة التنافسية للشركة
0.000	0.739**	وضوح الأهداف والإستراتيجيات العامة للشركة يسهم في تقليل التكاليف وتحقيق الميزة التنافسية
0.000	0.527**	إتباع المنشأة لمسار واضح لخطيط التسويق يضمن للشركة التميز والإبداع من أجل تحقيق الميزة التنافسية
0.000	0.491**	الميزة التنافسية ذات أهمية كبيرة للشركة

المصدر: إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، 2016.

معامل الارتباط يوضح العلاقة بين المتغيرات سواء كانت طردية أو عكسية فإذا كانت العلاقة بين 0-1 طردية أما إذا كانت بين 0-(1) فهذا يعني أن العلاقة عكسية بينما إذا كانت النتيجة تساوي صفر فهذا يعني عدم وجود علاقة. وبالنظر إلى الجدول السابق نجد أن معاملات الارتباط في كل العبارات أقل من 1 وأكبر من 0 إذا توجد علاقة طردية أما مستوى الدلالة فهو يتحقق عند 0.01 أي إذا كانت القيمة أقل من 0.01 فهذا يعني أنه يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية مما يدل على وجود علاقة بين الفرضية الأولى وعباراتها.

إثبات صحة الفرضية الرابعة باستخدام مربع كاي:

**جدول رقم (12/3/4)**

**يوضح مربع كاي لإثبات الفرضية الرابعة**

مستوى الدلالة	درجة الحرية	مربع كاي	العبارات
0.000	2	1.098E2a	التدقيق في عملية إستراتيجية التسويق تسهم في تنمية وتوظيف القدرات التنافسية
0.000	3	97.800b	وجودة خطة لخطيط التسويق واضحة على مستوى الشركة يساعد في الارتفاع بالميزة التنافسية للشركة
0.000	4	29.417c	وضوح الأهداف والإستراتيجيات العامة للشركة يسهم في تقليل التكاليف وتحقيق الميزة التنافسية
0.000	3	58.867b	إتباع المنشأة لمسار واضح لخطيط التسويق يضمن للشركة التميز والإبداع من أجل تحقيق الميزة التنافسية
0.000	3	1.070E2b	الميزة التنافسية ذات أهمية كبيرة للشركة

المصدر: إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، 2016م.

يوضح اختبار مربع كاي وجود أو عدم وجود فروق معنوية بين العبارات فإذا كانت متوسطات العبارات متساوية فهذا يعني قبول فرضية عدم بمعنى آخر إذا كان مستوى الدلالة المعنوية أكبر من 0.05 أما إذا وجدت عبارتان على الأقل غير متساويات فهذا يعني قبول الفرض البديل الذي ينص على أنه توجد فروق معنوية وبمعنى آخر مستوى الدلالة أقل من 0.05 ومن الجدول يتضح في أغلب العبارات قبول الفرض البديل لأن مستوى الدلالة أقل من 0.05.

المحور الخامس : الخبرة :

جدول رقم (13/3/4)  
يوضح إثبات صحة الفرضية الخامسة

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط	لأوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المقياس	العبارات
موافقة	0.2528	4.09	6	15	17	49	81	التكرار	ناتقي دور قدرية في الجودة الشاملة أدب الالات تأثيراً إيجاباً على الأداء
			3.6	8.9	10.1	29.2	48.2	النسبة	
موافقة بشدة	0.3703	4.46	0	3	23	35	107	التكرار	العلاقة بين عدد الدورات التدريبية وجودة الخدمة علاقة متردية
			0	1.8	13.5	20.8	63.7	النسبة	
موافقة بشدة	0.6345	4.44	0	1	7	77	83	التكرار	الخبرة أثر في تحسين وتطوير الأداء بشكل مستمر
			0	0.6	4.2	45.8	49.4	النسبة	
موافقة بشدة	0.7151	4.27	0	1	4	110	53	التكرار	عدد المتدربين ينعكس على الجودة الشاملة في ازيد ياب بصورة كبيرة
			0	0.6	2.4	65.5	31.5	النسبة	
موافقة بشدة	0.0935	4.28	1	11	20	43	93	التكرار	عنصر الخبرة في عملية إدارة الجودة بالشركة
			0.6	6.5	11.9	25.6	55.4	النسبة	

المصدر: إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، 2016م.

من بيانات الجدول رقم (21/5) السابق نخلص للأتي:

1. بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة "تلقي دورة تدريبية في الجودة الشاملة أدى إلى التأثير إيجاباً على الأداء" (4.09) بانحراف معياري قدره (0.2528)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم موافقون حول هذه العبارة.
2. بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة "العلاقة بين عدد الدورات التدريبية وجودة الخدمة علاقة طردية" (4.46) بانحراف معياري قدره (0.3703)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم موافقون بشدة حول هذه العبارة.
3. بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة "للخبرة أثر في تحسين وتطوير الأداء بشكل مستمر" (4.44) بانحراف معياري قدره (0.6345)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم موافقون بشدة حول هذه العبارة.
4. بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة "عدد المتدربين على معايير الجودة الشاملة في ازدياد بصورة كبيرة" (4.27) بانحراف معياري قدره (0.7151)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم موافقون بشدة حول هذه العبارة.
5. بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة "عنصر الخبرة في عملية إدارة الجودة بالشركة" (4.28) بانحراف معياري قدره (0.0935)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم موافقون بشدة حول هذه العبارة.

إثبات صحة الفرضية الخامسة باستخدام معامل الارتباط:

**جدول رقم (14/3/4)**

**يوضح معامل ارتباط (سبيرمان) لإثبات الفرضية الخامسة**

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارات
0.000	0.396**	تقيد ورة تدريبية في الجودة الشاملة أدى إلى التأثير يجاباً على الأداء
0.000	0.503**	العلاقة بين عدد الدورات التدريبية وجودة الخدمة علاقة طردية
0.000	0.717**	للخبرة أثر في تحسين وتطوير الأداء بشكل مستمر
0.000	0.672**	عدد المتدربين على معايير الجودة الشاملة في ازدياد بصورة كبيرة
0.000	0.720**	عنصر الخبرة في عملية إدارة الجودة بالشركة

المصدر: إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، 2016م.

يوضح الجدول أعلاه معاملات الارتباط لعبارات الفرضية الخامسة حيث كان معامل الارتباط لكل العبارات أكبر من 0 وأقل من 1 مما يعني وجود علاقة طردية وبما أن المعاملات أقل من 1 فإن الارتباط طردي قوي مما يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية للفرضية الخامسة.

إثبات صحة الفرضية الخامسة باستخدام مربع كاي:

**جدول رقم (15/3/4)**

**يوضح مربع كاي لإثبات الفرضية الخامسة**

مستوى الدلالة	درجة الحرية	مربع كاي	العبارات
0.000	1	16.133d	تلقيد ورقة تدريبية في الجودة الشاملة أدى إلى التأثير يجابةً على الأداء
0.000	4	1.079E2c	العلاقة بين عدد الدورات التدريبية وجودة الخدمة علاقة طردية
0.000	4	51.250c	للخبرة أثر في تحسين وتطوير الأداء بشكل مستمر
0.000	3	70.867b	عدد المتدربين على معايير الجودة الشاملة في ازدياد بصورة كبيرة
0.000	4	59.083c	عنصر الخبرة في عملية إدارة الجودة بالشركة

المصدر: إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، 2016م.

الجدول أعلاه يوضح أن مستوى الدلالة المعنوية لكل العبارات أقل من 0.05 وهذا يعني قبول الفرض البديل أنَّه يوجد فروق ذات دلالة معنوية وهذا يعني قبول الفرضية الخامسة.

## الخاتمة

تحتوي على  
أولاً: النتائج  
ثانياً: التوصيات  
المراجع والملحق

## نتائج الدراسة

### النتائج الخاصة:

1. عملت شركة دال على تحسين جودة منتجاتها وتلبية رغبات زبائنها.
2. أثبتت الدراسة التزام الإدارة العليا بالجودة لأحد متغيرات نظام الجودة الشاملة كما إهتمت بخدمات ما بعد البيع .
3. اهتمت شركة دال اهتمام كبير بأبعاد نظام إدارة الجودة الشاملة.
4. أثبتت الدراسة أن استخدام نظام الجودة الشاملة يخفض التكاليف ويسهل من أداء الشركة .
5. أثبتت الدراسة أن جودة المنتج تتحسن بصورة كبيرة بعمليات التحسين المستمر.
6. أثبتت الدراسة أن شركة دال ركزت على الزبائن لأحد متغيرات نظام الجودة.
7. أثبتت الدراسة أن تصميم الوظائف بطريقة جيدة يعمل على زيادة الحصة السوقية ويحقق ميزة تنافسية.
8. أثبتت الدراسة أن توفير معلومات عن الشركات يدعم من التهديدات والمخاطر التنافسية للشركة كما أن توفير معلومات عن التكنولوجيا بيدعم عملية الابتكار والإبداع.
9. أثبتت الدراسة أن توفير معلومات عن التسويق وعن المستهلك يدعم تطوير وتحقيق ميزة تنافسية.
10. أثبتت الدراسة أن توفير معلومات عن المبيعات يدعم من ميزة المورد التنافسي للشركات.
11. أثبتت الدراسة أن التوفيق في عملية التسويق وأن وجود خطة التسويق واضحة تساعد على الارتقاء بالميزة التنافسية. و تسهم في تتميم القدرات.

12. وضوح الأهداف ووضع مسار لخطيط التسويق يضمن للشركة التميز والإبداع من أجل تحقيق الميزة.
13. يسهم في تقليل التكاليف ويحقق الميزة التفاضلية.
14. أثبتت الدراسة أن للميزة التفاضلية أهمية كبيرة للشركة.
15. تلقي الدورات التدريبية وزيادة عددها يساعد إيجابياً على جودة الأداء.
16. أثبتت الدراسة أن وجود خبرة وزيادة عدد المدربين أثر في تحسين وتطوير الأداء.

## **النوصيات الخاصة بالدراسة:**

2. على شركات القطاع الخاص العمل على تحسين جودة منتجاتها و التركيز على الزبائن .
3. يجب على شركات القطاع الخاص في السودان التزام الإدارية العليا بالجودة كأحد متغيرات نظام الجودة الشاملة و متابعة خدمات ما بعد البيع.
4. على شركات القطاع الخاص الاهتمام بنظام الجودة الشاملة و الحرص على تخفيض التكاليف .
5. يجب على شركات القطاع الخاص تحسين الأداء بتطبيق نظام الجودة الشاملة لتحسين جودة المنتج.
6. الحرص على الاهتمام بالزبائن كأحد متغيرات الجودة.
7. يجب تصميم الوظائف بطريقة تعمل على ازدياد الحصة السوقية و زيادة الميزة التنافسية.
8. يجب منع التهديدات والمخاطر التنافسية بتوفير المعلومات عن الشركات لتوفير معلومات عن التكنولوجيا من أجل دعم الابتكار والإبداع.
9. على شركات القطاع الخاص في السودان توفير معلومات عن التكنولوجيا من أجل دعم الابتكار والإبداع.
10. يجب توفير معلومات عن المبيعات والتسعير وعن المستهلك من أجل تحقيق ميزة تنافسية.
11. على شركات القطاع الخاص في السودان التدقيق في عمليات التسويق من أجل تنمية وتوظيف القدرات.
12. يجب وجود خطة تسويقية واضحة للارتقاء بالميزة التنافسية.

13. يجب وضوح الاهداف ووضع مسار لخطة التسويق لضمان الميزة والإبداع.

14. يجب إقناع شركات القطاع الخاص في السودان أن للميزة التافسية أهمية كبيرة للشركة.

15. يجب تلقي دورات تدريبية زيادة عدد دورات التدريب لزيادة جودة الخدمة. ليساعد إيجابياً على جودة الأداء.

16. يجب الاهتمام بعنصر الخبرة في عملية إدارة الجودة والاستعانة بالخبراء.

## المصادر والمراجع:

- 1- أحمد الخطيب رداع الخطيب، إدارة الجودة الشاملة، الناشر: مكتبة التربية العربي لدول الخليج، الرياض 2004م.
- 2- احمد القرشي، الإقتصاد الصناعي، الناشر: دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2005م.
- 3- أحمد عادل راشد، مبادئ التسويق وإدارة المبيعات، الناشر: دار النهضة للطباعة والنشر، بيروت، 1980م.
- 4- أيمن علي عمر، أثر تطبيق الجودة الشاملة على الشركات الصناعية المصرية، مجلة البحوث العلمية والتجارية المعاصرة سوهاج، مصر، 2013م.
- 5- بيتر استالون، اسرار التسويق، الناشر مكتبة جرير، الرياض، ط 1، 2011م.
- 6- توفيق محمد عبد المحسن، مراقبة الجودة: مدخل إدارة الجودة الشاملة أيزو 9000، الناشر: دار الفكر العربي للنشر، مصر، 2002م.
- 7- توفيق محمد عبد المحسن، مراقبة الجودة مدخل إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000، الناشر: دار الفكر العربي، مصر، 2002م.
- ثامر بكري، التسويق أساس ومفاهيم معاصرة، الناشر: دار البازوري العلمية للنشر، عمان - الأردن، 2006م.
- 8- جلال محمد، تحقيق رضا العملاء من خلال الجودة الشاملة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس، إدارة أعمال، 2007م
- 9- جوزيف كيلادا، ترجمة: سرور علي إبراهيم، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، الناشر: دار المريخ للنشر، الرياض 2004م.
- 10- حامد بن مالح الشمري، الجودة الشاملة، صناعة النجاح في سباق التحديات الناشر: مطبعة الملك فهد الوطنية، ط2، الرياض، 2007م، 1428هـ.
- 11- حامد عبد الله السقاف، قياس الجودة في الشركات الخدمية، الناشر: مكتبة الملك فهد الوطنية- الخبر، 1422هـ.
- 12- حامد عبدالله السقاف، قياس الجودة في شركات الخدمة، الناشر: فهرست الملك عبدالله، الخبر، ط1، 2011م

- 13- حامد مالح الشمري، إدارة الجودة الشاملة، الناشر: مكتبة العيكان السعودية، خميس مشيط، ط2، 2007م، 1428هـ.
- 14- حسن محمدج خير الدين، مبادئ التسويق، القاهرة، الناشر مكتبة عين شمس، 1975م.
- 15- حمد جاسم الحميلي وعلي محي تقى، الإقتصاد الصناعي دار النهضة العربية للنشر، ط1، بغداد، 1997م.
- 16- خالد بن سعد بن عبدالعزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة، الرياض، الناشر: فهرست الملك فهد الوطنية، 1997م
- 17- د. الطاهر عبدالله احمد نور الدين، العولمة والتجارة الخارجية للدول النامية، دراسة حالة للسودان، الدار السودانية للكتب، ط2، الخرطوم، 2009م.
- 18- د. محمد ابراهيم عبدالرحيم، الإقتصاد الصناعي والتجارة الإلكترونية، دار النشر مؤسسة الجامعة، مصر، ط2، 2007م
- 19- رعد عبدالكريم حبيب، هند ناصر الشرودخى، التسويق، النشر الخوارزمي العلمية للنشر والتوزيع، ط2، جدة، 1427هـ.
- 20- سعيد حمود الزهراني وأمجد خليفة، أطلس نظام إدارة الجودة الشاملة الجودة، الناشر: دار قرطبة للنشر، الرياض، قرطبة للنشر، 1434هـ.
- 21- طارق عبد الرؤوف عامر، الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي، الناشر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2014م.
- 22- سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والآيزو، مكتبة الشعاع، 2000م
- 23- سونا محمد البكري، إدارة الجودة الشاملة، القاهرة، الدار الجامعية، 2003م.
- 24- طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، ط15، الرياض، 2010م، تتوير للترجمة والنشر، ص18.
- 25- عاصم شحادة، الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة في الجامعات، مجلة الباحث، عدد 107، 2009-2010م، عمان. عمر وصفى

- عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، ص 17.
- 26- عائشة عبد الله المحجوب جمال، سياسات ضبط ومراقبة إدارة الجودة الشاملة، دراسة مقدمة، الناشر: مكتبة مجمع بحري، 2009م، رقم التسجيل 89.
- 27- عبد الرحمن توفيق، الجودة الشاملة، الدليل الشامل للمفاهيم والأدوات، الناشر: مركز الخيرات للإدارة، القاهرة.
- 28- عبد الستار حسين، الأهمية الإستراتيجية لقرار تطبيق (TQM) في منظمات الأعمال الصناعية، الناشر: المؤتمر العربي الأول، 12/ابريل/ 2008م، عمان الأردن.
- 29- عبد الوهاب عثمان الشيخ موسى، افريقيا وتحديات الألفية الثالثة، دار مصحف افريقيا، ط 1، الخرطوم، 2004م
- 30- عبدالحرر محمد علي، إدارة تنظيم الجودة، بغداد، الناشر: معهد النفط العربي للتدريب ، 2007م
- 31- عبدالرحمن توفيق، تقييم الأداء، المبادئ والمهارات، الناشر مركز الخيرات المهنية للإدارة، القاهرة 2011م
- 32- عبدالله بن فرحان محمد الزهراني، إدارة الجودة الشاملة، الرياض، 2007م، ط 1، الناشر فهرست الملك فهد الوطنية
- 33- عبدالغفور حسن كنعان، إقتصadiات الإنتاج الصناعي، الناشر: دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2010م.
- 34- علي فلاح الزعبي والدكتور حسن سالم الكسابة والدكتور بلال خلف الكساسبة، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي السابع، جامعة الزرقاء، الأردن، 2009م.
- 35- عمرو وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، الناشر دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2000م.
- 36- الغرف التجارية الصناعية بجدة بإشراف عبد الله صادق دحلان.

- 37- فرنسيس ماهون وعادل جي ثور، ثلاثة إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، ط2، الناشر: دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.
- 38- فضل عبد الله الحماد، تحليل دافع إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين جودة المنتج مجلة البحوث المالية القاهرة، 2 يوليو 2011م.
- 39- فيصل عبد الله الحماد، تحليل دافع إدارة الجودة الشاملة لتحسين جودة المنتج والإستحواز على الميزة التنافسية في البيئة الصناعية الحديثة، بحث مقدم، الناشر: مجلة البحوث المالية والتجارية، 2001م.
- 40- فيصل محمد الشواورة وعبد العزيز مرزوق المطيري، أثر تطبيق مبادئ الجودة الشامل على الإننتاجية، الناشر كلية التجارة، جامعة القاهرة، القاهرة، 2010م.
- 41- فيليب كوتلر، جاري ارمسترونق، ترجمة سرور على ابراهيم سرور، الناشر: دار مكتبة المريخ، الرياض 2011م.
- 42- كارول وجلين، مشا بسترفيلد، عن ترجمة راشد بن محمد الحمادي، إدارة الجودة الشاملة، الناشر: فهرسة الملك فهد الوطنية، الرياض ( 1424هـ - 2004م).
- 43- مأمون الدراركة وآخرون، إدارة الجودة الشاملة الناشر: دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان ط2001م.
- 44- مأمون سليمان الدراركة، إدارة الجودة الشاملة خدمة العملاءالناشر: دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008م.
- 45- محسن بن نايف، استراتيجية نظام الجودة، الناشر: فهرست الملك فهد الوطنية الرياض، ط1، 2007م
- 46- محمد بشير نور الدين عجيب، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إجراءات الشراء والتخزين، رسالة دكتوراه، الخرطوم -2010م - 2014م.
- 47- محمد خير الدين، إدارة التسويق، الناشر: دار الشروق القاهرة، 1989م.

- 48- محمد سعيد شاهين، تأثير ممارسات فلسفة إدارة الجودة الشاملة على مستوى الأداء الابتكاري، الناشر مطبعة طنطا، يونيو 2012م، طنطا.
- 49- محمد فريد الصحن، التسويق المفاهيم والإستراتيجيات، الناشر الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2013م.
- 50- محمود صادق باذربعة، بحوث التسويق، الناشر مكتبة العبيكان، الرياض ط 1 1996م
- 51- محمود عساف، اصول التسويق، الناشر مكتبة عين شمس، القاهرة، 1976م
- 52- محمود محمد المنصوري، إدارة النظم والعمليات الإنتاجية، منشورات مركز بحوث العلوم الاقتصادية، بنغازي، 1998م.
- 53- مدحت قرشي، الإقتصاد الصناعي، الناشر: دار وائل للنشر والتوزيع، ط 2، 2005م.
- 54- مسعود عبد الله بدري، العوامل الرئيسية في إدارة الجودة الشاملة في منشآت دولة الإمارات، (المجلة العربية للعلوم الإدارية)، مجلس النشر العلمي، الكويت، مايو 1992م.
- 55- ممدوح محمد عبد العزيز الرفاعي، أثر تطبيق ثقافة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية، القاهرة.
- المجلات:-**
- 1-أسامة داود عبد الله الطيب، عودة إلى الوراء، 1951- 1971م، مجلة جسور، العدد الأول ديسمبر 2010م
- 2-أيمن علي عمر، أثر تطبيق الجودة الشاملة على الشركات الصناعية المصرية، مجلة البحث العلمية والتجارية المعاصرة سوهاج، مصر، 2013م.
- 3- بدري أحمد زكي، معجم المصطلحات الإدارية، القاهرة، دار الكتاب المصري 1984م
- 4- توم استيفنسون، لنمضي إلى غدنا واثقين، مجلة جسور العدد الأول ديسمبر 2010م

5- ثابت عبدالرحمن ادريس، بحوث التسويق، أساليب القياس و اختيار الفروض،  
القاهرة، 2005م

6- عاصم شحادة، الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة في  
الجامعات، مجلة الباحث، عدد 107، 2009-2010م، عمان.

7- عبدالغفور يونس، إقتصاديات الصناعة، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة،  
يناير 1976م

8- فضل عبد الله الحماد، تحليل دافع إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين جودة  
المنتج مجلة البحوث المالية القاهرة، 2 يوليو 2011م.

9- فيصل محمد الشواورة و عبد العزيز مرزوق المطيري، أثر تطبيق مبادئ  
الجودة الشامل على الإنتاجية، الناشر كلية التجارة، جامعة القاهرة، القاهرة،  
2010م.

10- مسعود عبد الله بدرى، العوامل الرئيسية في إدارة الجودة الشاملة في  
منشآت دولة الإمارات، (المجلة العربية للعلوم الإدارية)، مجلس النشر  
العلمي، الكويت، مايو 1992م.

#### مقابلات شخصية:

- 1- الشبكة العنكبوتية: [WWW.dalgroup.com.29.6.2016](http://WWW.dalgroup.com.29.6.2016) 9:10PM
- 2- عمر الأمير، دال للمواد الغذائية، مدير تخطيط شركة الكولا ومدير خط انتاج  
سابق، في كابو، الخرطوم- بحري، واصل الحضري، مجموعة دال للمواد  
الغذائية، مدير انتاج شركة كابو لإنتاج الألبان، الخرطوم بحري.
- 3- واصل الحضري، شركة دال للمواد الغذائية، مدير إنتاج شركة كابو للألبان،  
الخرطوم - الخرطوم بحري.
- 4- ياسر عبدالفتاح، شركة دال للمواد الغذائية، مدير الانتاج بشركة سيقا  
للاستثمار الصناعي، بحري الخرطوم

#### المراجع الأجنبية:-

1. Crosby, Philip, Quality without tears, Newyork, MC Graw. Hill Book Company, 1984.
2. Ishikawa, K., What is total quality control, Englewood ships. NJ: Prentice Hall, INC, 1985
3. Juran. Jusef M., Qualitu control Handbook, 4<sup>th</sup> ed, Newyork, MC Graw, Hill Book Company , 1980.
4. Deming. W. EDW, ARDS, Quality, Productivity and Competitive Position, Cambridge, Mass: Massach use t sins titude of Technology, 1982.

#### **بحوث مقترحة لدراسات مستقبلية:**

1. توظيف الوقت وأثره على جملة الإنتاج في منظمات الأعمال الصناعية.
2. إيجابيات ومعوقات بحوث التسويق على استراتيجيات الإنتاج في المنشآت الخاصة.
3. أثر إدارة الموارد البشرية على جودة الأداء التسويقي.

بسم الله الرحمن الرحيم

**جامعة شندي**

**كلية الدراسات العليا**

---

السيد/ د. محمد الناجي الجعفري

المحترم

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

الموضوع / استماره استبانة

يرجى من سعادتكم التكرم بملء استماره الاستبانة المرفقة والخاصة  
بدراسة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال من جامعة شندي بعنوان: **أثر**

**تطبيق معايير الجودة الشاملة على الأداء التسويقي**

إذ أن تعاونكم ومشاركتكم الفعالة سيكون لهما كبير الأثر في  
الخروج بنتائج صحيحة كما أن المعلومات التي ستدعى بها لن تستخدم إلا  
لأغراض هذا البحث العلمي وسريتها ستكون مكفولة.

وجزاكم الله خيراً

**الدراسة**

**إشرافية عوض فضل الله**

**محمد**

بيانات عن السيد الفاضل المحكم:

الاسم / محمد الناجي الجعفري

الدرجة العلمية / أستاذ مشارك

جهة العمل / جامعة النيلين

### القسم الأول: البيانات الشخصية:

يرجى التكرم بوضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة:

(1) النوع:

(2) العمر:

من 30 وأقل من 40 س

أقل من 30 سنة

50 سنة فأك

من 40 وأقل من

(3) الحالة الزوجية:

غير متزوج

مطلق

متزوج

(4) المؤهل العلمي:

آخر

فوق الـ

جـ

(5) التخصص:

مـ

اـ

(6) المركز الوظيفي:

رئيس

نائب مـ

مدـ

أـ

موـ

(7) عدد سنوات الخبرة:

من 5 وأقل من 10 سنـ

أقل من 5 سـ

15 سنـ

من 10 وأقل من 15

الحوار الأول: تبني برنامج إدارة الجودة:

درجة المواقعة					العبارة	الرقم
لا أوفق بشدة	لا أافق	لا أدرى	أافق	أوفق بشدة		
					تعمل الشركة على تحسين جودة منتجاتها لجذب عدد أكبر من العملاء	1
					الهدف من تمييز الشركة لمنتجاتها وتحسين جودتها هو تلبية رغبات وحاجات العملاء	2
					عطي الشركة اهتماماً واسعاً للخدمات المقدمة بعد عملية البيع لكسب ولاء العملاء	3
					تلزم الإدارة العليا بالجودة كأحد متغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة	4
					هناك اهتمام كبير من قبل شركة دال بأبعاد نظام إدارة الجودة الشاملة	5

#### المحور الثاني: تعديل الهياكل والسياسات:

درجة المواقعة					العبارة	الرقم
لا أوفق بشدة	لا أافق	لا أدرى	أافق	أوفق بشدة		
					استخدام نظام الجودة الشاملة يؤدي إلى تخفيض التكاليف	1
					يؤدي تطبيق الجودة الشاملة إلى تحسين أداء الشركة	2
					تتأثر جودة المنتج بصورة كبيرة بعمليات التحسين المستمر	3
					تتبع الشركة إستراتيجية التركيز على الزرائن كأحد متغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة	4
					تصميم الوظائف بطريقة جيدة يعمل على زيادة الحصة السوقية وتحقيق ميزة تنافسية للشركة	5

#### المحور الثالث: إعداد بحوث تسويقية:

درجة المواجهة					العبارة	الرقم
لا أوفق بشدة	لا أوفق	لا أدرى	أوفق	أوفق بشدة		
					توفير معلومات عن الشركاء يدعم منع التهديدات والمخاطر التنافسية للشركة	1
					توفير معلومات عن التكنولوجيا الجديدة يدعم عملية الابتكار والإبداع والتغيير في الشركة	2
					توفير معلومات عن التسعير يحقق ميزة تنافسية للشركة	3
					توفير معلومات عن المستهلك يدعم تطوير وتحقيق ميزة تنافسية للشركة	4
					توفير معلومات عن المبيعات يدعم ميزة المورد التنافسي للشركة	5

#### المحور الرابع: الميزة التنافسية :

درجة المواجهة					العبارة	الرقم
لا أوفق بشدة	لا أوفق	لا أدرى	أوفق	أوفق بشدة		
					التدقيق في عملية إستراتيجية التسويق تسهم في تنمية وتوظيف القدرات التنافسية	1
					وجود خطة لخطيط التسويق واضحة على مستوى الشركة يساعد في الارتفاع بالميزة التنافسية للشركة	2
					وضوح الأهداف والإستراتيجيات العامة للشركة يسهم في تقليل التكاليف وتحقيق الميزة التنافسية	3
					اتباع المنشأة لمسار واضح لخطيط التسويق يضمن للشركة التميز والإبداع من أجل تحقيق الميزة التنافسية	4
					الميزة التنافسية ذات أهمية كبيرة للشركة	5

**المحور الخامس: الخبرة:**

درجة الموافقة					العبارة	الرقم
لا أافق بشدة	لا أافق	لا أدرى	أافق	أافق بشدة		
					تلقي دورة تدريبية في الجودة الشاملة أدى إلى التأثير إيجاباً على الأداء	1
					العلاقة بين عدد الدورات التدريبية وجودة الخدمة علاقة طردية	2
					للخبرة أثر في تحسين وتطوير الأداء بشكل مستمر	3
					عدد المتدربين على معايير الجودة الشاملة في ازدياد بصورة كبيرة	4
					عنصر الخبرة في عملية إدارة الجودة بالشركة	5

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد الفاضل/ الدكتور/ عمر تاج السر محمد

المحترم

حفظك الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان:

## أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على الأداء التسويقي

وذلك لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال –جامعة شندي. وأن أداة الدراسة هي الاستبانة المرفقة.

ولما عرف عن سيادتكم من خبرة في مجال الدراسة ومهارات عالية في البحوث العلمية فإنني أتطلع إلى أن تتقربوا بتحكيم هذه الاستبانة وتوجيهها للصواب من خلال إبداء ملاحظاتكم حول:

1. انتماء الفقرة للبعد المحور.

2. وضوح الصياغة.

3. مقتراحاتكم للحذف أو الإضافة أو التعديل.

علماً بأن نتائج هذه الدراسة لأغراض البحث فقط.

وقد اشتملت الاستبانة على خمسة محاور معتمدة على المقياس الخماسي لليكرت Lickert (أوافق بشدة/ أوافق/ محايد/ لا أوافق/ لا أتفق بشدة)، المحور الأول: تبني برنامج إدارة الجودة، المحور الثاني: تعديل الهياكل والسياسات، المحور الثالث: إعداد بحوث تسويقية، المحور الرابع: الميزة التنافسية، المحور الخامس: الخبرة.

والله يسدد خطاك ويجزيكم عنى خير الجزاء

إشراقة عوض فضل الله محمد

طالبة دكتوراه/ جامعة شندي

بيانات عن السيد الفاضل المحكم:

الاسم/ عمر تاج السر محمد

الدرجة العلمية/أستاذ مشارك

جهة العمل/جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية

بسم الله الرحمن الرحيم

المحترم

السيد الفاضل/الدكتور/حسن عبد الوهاب

حفظك الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان:

## أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على الأداء التسويقي

وذلك لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال -جامعة شندي. وأن أداة الدراسة هي الاستبانة المرفقة.

ولما عرف عن سيادتكم من خبرة في مجال الدراسة ومهارات عالية في البحوث العلمية فإنني أتطلع إلى أن تتكرموا بتحكيم هذه الاستبانة وتوجيهها للصواب من خلال إبداء ملاحظاتكم حول:

4. انتماء الفقرة للبعد والمحور.

5. وضوح الصياغة.

6. مقتراحاتكم للحذف أو الإضافة أو التعديل.

علمًا بأن نتائج هذه الدراسة لأغراض البحث فقط.

وقد اشتملت الاستبانة على خمسة محاور معتمدة على المقياس الخماسي لليكرت Lickert (أوافق بشدة/أوافق/محايد/لا أوافق/لا أوافق بشدة)، المحور الأول: تبني برنامج إدارة الجودة، المحور الثاني: تعديل الهياكل والسياسات، المحور الثالث: إعداد بحوث تسويقية، المحور الرابع: الميزة التنافسية، المحور الخامس: الخبرة.

والله يسدد خطاك ويجزىكم عنى خير الجزاء

إشرافية عوض فضل الله محمد

طالبة دكتوراه/جامعة شندي

بيانات عن السيد الفاضل المحكم:

الاسم/ د. حسن عبد الوهاب

الدرجة العلمية/ أستاذ مشارك

جهة العمل/ جماعة القرآن الكريم

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد الفاضل/ الدكتور // أ.د. بكري الطيب موسى

حفظك الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان:

## أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على الأداء التسويقي

وذلك لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال –جامعة شندي. وأن أداة الدراسة هي الاستبانة المرفقة.

ولما عرف عن سيادتكم من خبرة في مجال الدراسة ومهارات عالية في البحوث العلمية فإنني أتطلع إلى أن تتقربوا بتحكيم هذه الاستبانة وتوجيهها للصواب من خلال إبداء ملاحظاتكم حول:

7. انتماء الفقرة للبعد المحور.

8. وضوح الصياغة.

9. مقتراحاتكم للحذف أو الإضافة أو التعديل.

علماً بأن نتائج هذه الدراسة لأغراض البحث فقط.

وقد اشتغلت الاستبانة على خمسة محاور معتمدة على المقياس الخماسي لليكرت Lickert (أوافق بشدة/ أوافق/ محابٍ/ لا أوافق/ لا أوافق بشدة)، المحور الأول: تبني برنامج إدارة الجودة، المحور الثاني: تعديل الهياكل والسياسات، المحور الثالث: إعداد بحوث تسويقية، المحور الرابع: الميزة التنافسية، المحور الخامس: الخبرة.

والله يسد خطاك ويجزيكم عنى خير الجزاء

إشرافية عوض فضل الله محمد

طالبة دكتوراه/ جامعة شندي

بيانات عن السيد الفاضل المحكم:

الاسم/أ.د. بكري الطيب موسى.

الدرجة العلمية/أستاذ مشارك.

جهة العمل/جامعة العلوم والتكنولوجيا.

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد الفاضل/الدكتور/د. أمل أبو زيد

حفظك الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان:

## أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على الأداء التسويقي

وذلك لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال -جامعة شندي، وأن أداة الدراسة هي الاستبانة المرفقة.

ولما عرف عن سيادتكم من خبرة في مجال الدراسة ومهارات عالية في البحوث العلمية فإنني أتطلع إلى أن تتكرموا بتحكيم هذه الاستبانة وتوجيهها للصواب من خلال إبداء ملاحظاتكم حول:

10. انتفاء الفقرة للبعد المحور.

11. وضوح الصياغة.

12. مقتراحاتكم للحذف أو الإضافة أو التعديل.

علماً بأن نتائج هذه الدراسة لأغراض البحث فقط.

وقد اشتغلت الاستبانة على خمسة محاور معتمدة على المقياس الخماسي لليكرت Lickert (أوافق بشدة/أوافق/محايد/لا أوافق/لا أتفق بشدة)، المحور الأول: تبني برنامج إدارة الجودة، المحور الثاني: تعديل الهياكل والسياسات، المحور الثالث: إعداد بحوث تسويقية، المحور الرابع: الميزة التنافسية، المحور الخامس: الخبرة.

والله يسدد خطاك ويجزىكم عنى خير الجزاء

إشرافية عوض فضل الله محمد

طالبة دكتوراه/ جامعة شندي

بيانات عن السيد الفاضل المحكم:

الاسم/ أمل أبو زيد

الدرجة العلمية/ أستاذ مشارك

جهة العمل/ جامعة شندي

بسم الله الرحمن الرحيم

المحترم

السيد الفاضل/ الدكتور / آمنة محمد

حفظك الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان:

## أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على الأداء التسويقي

وذلك لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال -جامعة شندي. وأن أداة الدراسة هي

الاستبانة المرفقة.

ومنا عرف عن سيادتكم من خبرة في مجال الدراسة ومهارات عالية في البحوث العلمية

فإنني أتطلع إلى أن تتكرموا بتحكيم هذه الاستبانة وتوجيهها للصواب من خلال إبداء

ملاحظاتكم حول:

13. انتفاء الفقرة للبعد والمحور.

14. وضوح الصياغة.

15. مقتراحاتكم للحذف أو الإضافة أو التعديل.

علماً بأن نتائج هذه الدراسة لأغراض البحث فقط.

وقد اشتغلت الاستبانة على خمسة محاور معتمدة على المقياس الخماسي لليكرت

(أوافق بشدة/ أافق/ محابي/ لا أافق/ لا أافق بشدة)، المحور الأول: تبني برنامج

إدارة الجودة، المحور الثاني: تعديل الهياكل والسياسات، المحور الثالث: إعداد بحوث

تسويقية، المحور الرابع: الميزة التنافسية، المحور الخامس: الخبرة.

والله يسد خطاك ويجزيكم عن خير الجزاء

إشرافية عوض فضل الله محمد

طالب دكتوراه / جامعة شندي

بيانات عن السيد الفاضل المحكم:

الاسم/آمنة محمد

الدرجة العلمية/أستاذ مشارك

جهة العمل/جامعة شندي