

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة 8 ماي 1945 قالمة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: العلوم التجارية



مذكرة تخرج مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر  
تخصص: تسويق فندقي وسياحي

تحت عنوان:

دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء التسويقي في  
المؤسسة السياحية "دراسة حالة المركب المعدني بوشهرين -قالمة-"

تحت إشراف الدكتور:

\* عادل عقون.

من إعداد الطالبتين:

\* آية ريان بن حياهم.

\* جيهان سعايدة.

نوقشت علنا يوم 29 جوان 2022 أمام اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الرتبة	مؤسسة الانتماء	الصفة
مشعلي بلال	أستاذ محاضر "ب"	جامعة 08 ماي 1945 قالمة	رئيسا
عقون عادل	أستاذ محاضر "ب"	جامعة 08 ماي 1945 قالمة	مشرفا ومقررا
جربيبي السبتي	أستاذ محاضر "أ"	جامعة 08 ماي 1945 قالمة	مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021





## شكر و عرفان

إن الحمد لله وحده لا شريك له، خلق العباد وهيئ الأسباب، يمهّد كل سبيل ويبسّر كل عسير " اللهم لك الحمد حتى ترضى و لك الحمد إن رضيت ولك الحمد بعد الرضا..."

الحمد لله الذي أماننا وسخر لنا عباده الصالحين في توجيهنا ومساعدتنا لإنجاز هذا العمل وزرعوا التفاؤل في دربنا وقدموا لنا كافة التسهيلات، فلمن منا كل الشكر.

و نخص بالشكر الأستاذ المشرف " محقون عادل " على توجيهاته و نصائحه القيمة فله منا أصدق و أسمى عبارات الشكر و التقدير و جزاه الله ألف خير و أبقاه ذخرا و فخرا للجامعة و الطالب و نسأل الله أن يوفقه في مشواره العلمي. و نتقدم أيضا بأسمى معاني الشكر و التقدير إلى كل الأساتذة الذين مررنا بهم في مشوارنا الدراسي من الإبتدائي إلى يومنا هذا، خاصة أساتذة قسم العلوم التجارية و نخص بالذكر كل من الدكتور " بن شيخ توفيق"، والدكتور " جبار ياسين". كما نشكر السيد مدير المركب المعدني بوشمرين لولاية قالمة السيد "بوشعير جمال" لقبولنا الترخيص، وكل الموظفين بالمركب. كما نتوجه بالشكر المسبق إلى لجنة المناقشة على تكريمهم قبول مناقشة عملنا وتقويمه. إلى كل الزميلات والزملاء... شكرا

جيهان، آية مريان...



## إهداء

لك الحمد ربي على عظيم فضلك وكثير عطائك، الصلاة والسلام على أشرف المرسلين الإمام المصطفى سيد البشرية وخاتم الأنبياء والمرسلين محمد صلى الله عليه وسلم، أهدي ثمرة جهدي:

إلى مدرسة الحياة، إلى من أحببت كل حياتي، إلى الشمعة التي أنارت دربي بنصائحها، إلى من منحني القوة والعزيمة لمواصلة دربي، إلى من علمتني الصبر والإجتهد، إلى الغالية على قلبي، أحن الناس "أمي الحبيبة" حفظها الله.

إلى الذي كان سببا في حياتي وفيما وصلت إليه الآن، إلى رمز العطاء والتضحية، إلى من فرش لي الطريق وردا وحصد الأشواك عن دربي، إلى الذي وقف أمام كل المتاعب والصعوبات في سبيل تعليمي، إلى أعز الناس "أبي الغالي" أطال الله في عمره. إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة، إلى من بهم أكبر وعليهم أعتمد، إلى من كانوا سندا لي طيلة حياتي إخوتي "خلود، صفاء، مروة، إسلام، عصام"، إلى الغاليين على قلبي "خالد، رحيم، مالك، مروان".

إلى القلوب النقية الطاهرة خالتي "جميلة، فهيمة، وسيلة" أطال الله في عمرهم و أدام عليهم الصحة و العافية

إلى جميع أفراد عائلتي كبيرهم وصغيرهم كل باسمه بالأخص زوجي العزيز "وسيم" أدامه الله لي و رعاه.

إلى الصديقة التي ولدتها الأيام، إلى من تقاسمت معي حزني قبل فرحي، زميلتي في هذا العمل "آية ريان" وفقها الله في حياتها. إلى من تحلو بالإيحاء وتميزوا بالوفاء والعطاء، إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات،

صديقات الذكريات ذكريات الأخوة الذين أحببتهم وأحبوني كل واحدة باسمها وأخص بالذكر كل من "ميساء، رحمة، رجاء".

إلى من سأفتقدهم، إلى من جعلوا إخوتي في الله، إلى من أحترمهم وأقدرهم، رفقاء

الدرب زملائي وأصدقاء المشوار.

إلى حبيبات قلبي الكتاكيت الصغار "أمير، جواد، وسيم، أريام، إين"

إلى روح أعز الناس، رحمهم الله وأسكنهم فسيح جناته.

إلى كل من عرفني ولم أعرفه أو دعا لي بظهر غيب، وساندني ولو بالكلمة

الطيبة.

جيهان.



## إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد: الحمد لله الذي وفقنا لتشمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى مهداة إلى والدي الكريمين: إلى التي أعطت ولم تدخر، إلى التي جادت ولم تبخل إلى التي عانت ولم تيأس، إلى سر الوجدان منبع العطف والحنان، "أمي الغالية" حفظها الله.

إلى من علمني معنى الكفاح والنضال وكان قوتي في الحياة والذي يفني عمره وجهد نفسه من أجل تربيته وتعليمي، "أبي العزيز" أطال الله في عمره.

إلى من بهم أكبر وعليهم أعتد إخوتي "أحمد عبد الاله، لقمان" حفظهم الله عز وجل. وإلى جميع عائلتي كبيرهم وصغيرهم كل باسمه خاصة "جدتي الغالية سكينه وجدي العزيز حياهم عبد الحميد" أطال الله في عمرهما.

إلى أختي التي لم تلدها أمي، إلى رفيقة مشواري التي قاسمتني لحظات حزني وفرحي وثمره جهدي في إنجاز هذا العمل "جيهان" رعاها الله ووفقها.

إلى جميع صديقاتي التي تقاسمت معهم أحلى اللحظات والذكريات كل واحدة باسمها وأخص بالذكر كل من "رانيا، نرجس وبشينة".

إلى كل الأشخاص الذين أحمل لهم المحبة والتقدير.

إلى كل من نسيهم قلبي وحفظهم قلبي.

آية مريان

# فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	شكر وعرفان
-	إهداء
III-I	فهرس المحتويات
VIII-V	قائمة الجداول والأشكال والملاحق
أ - و	مقدمة عامة
الفصل الأول: التأسيس النظري لإدارة الجودة الشاملة.	
08	تمهيد
09	المبحث الأول: ماهية الجودة
09	المطلب الأول: مفهوم الجودة، أهمية وأهداف الجودة
12	المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم الجودة
14	المطلب الثالث: رواد الجودة وإسهاماتهم في الحركة الفكرية
20	المطلب الرابع: أبعاد الجودة
20	المبحث الثاني: الأسس النظرية لإدارة الجودة الشاملة
20	المطلب الأول: مفهوم، أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة
23	المطلب الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة
26	المطلب الثالث: مرتكزات إدارة الجودة الشاملة
29	المطلب الرابع: المواصفات القياسية للايزو 9000، والفرق بين إدارة الجودة الشاملة والمواصفات القياسية للايزو 9000
34	المبحث الثالث: الأسس التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة
34	المطلب الأول: ادوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

36	المطلب الثاني: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
38	المطلب الثالث: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
39	المطلب الرابع: مزايا ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
42	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: التأصيل النظري للأداء التسويقي.	
44	تمهيد
45	المبحث الأول: ماهية الأداء
45	المطلب الأول: مفهوم الأداء
48	المطلب الثاني: محددات الأداء والعوامل المؤثرة فيه
52	المطلب الثالث: معايير، طرق، وأساليب تقييم الأداء
67	المطلب الرابع: تصنيفات الأداء
69	المبحث الثاني: ماهية الأداء التسويقي
69	المطلب الأول: مفهوم الأداء التسويقي
70	المطلب الثاني: أهمية وأهداف قياس وتقييم الأداء التسويقي
71	المطلب الثالث: أبعاد قياس وتقييم الأداء التسويقي
76	المطلب الرابع: مشكلات قياس وتقييم الأداء التسويقي
80	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة حالة مركب بوشهرين -قائمة-	
82	تمهيد
83	المبحث الأول: تقديم المركب المعدني بوشهرين
83	المطلب الأول: لمحة تاريخية حول المركب المعدني بوشهرين

84	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمركب
85	المطلب الثالث: خدمات المركب المعدني بوشهرين
86	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
86	المطلب الأول: منهجية الدراسة
97	المطلب الثاني: وصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة
99	المطلب الثالث: نتائج التحليل الإحصائي
104	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة
109	المطلب الخامس: تفسير ومناقشة النتائج
113	خلاصة الفصل
115	خاتمة
118	قائمة المراجع
-	الملاحق
-	ملخص الدراسة



# قائمة الجداول والأشكال والملامح

الصفحة	العنوان	الرقم
24	أنواع العملاء	01
34	أهم الفروقات بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000	02
88	تفصيل استبيان الدراسة	03
89	درجات مقياس "ليكرت"	04
90	الصدق الداخلي لعبارات التزام الإدارة العليا	05
90	الصدق الداخلي لعبارات التحسين المستمر.	06
91	الصدق الداخلي لعبارات التركيز على الزبون	07
92	الصدق الداخلي لعبارات تدريب و تحفيز العاملين.	08
92	الصدق الداخلي تمكين الموظفين.	09
93	الصدق الداخلي لعبارات تغيير القيم المشتركة (الثقافة التنظيمية).	10
93	الصدق الداخلي لعبارات التخطيط الاستراتيجي.	11
94	الصدق الداخلي لعبارات الحصة السوقية.	12
94	الصدق الداخلي لعبارات الربحية.	13
95	الصدق الداخلي لعبارات رضا الزبون.	14
95	قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) متغيرات الاستبيان	15
97	إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	16
97	وصف خصائص الجنس لعينة الدراسة	17
98	وصف خصائص الفئة العمرية لعينة الدراسة	18
98	وصف خصائص الدرجة العلمية لعينة الدراسة	19
98	وصف خصائص الخبرة المهنية لعينة الدراسة	20
99	وصف خصائص المستوى الوظيفي لعينة الدراسة	21
99	سلم التقييم "فئات ودرجات الموافقة"	22
100	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات أبعاد إدارة الجودة الشاملة	23
103	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الأداء التسويقي	24
104	معاملات خط الانحدار بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وبعد الحصة السوقية	25
106	معاملات خط الانحدار بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وبعد الربحية	26

107	معاملات خط الانحدار بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وبعد رضا الزبون	27
108	معاملات خط الانحدار بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء التسويقي	28

الرقم	العنوان	الصفحة
01	عجلة ديمينج للجودة	14
02	ثلاثية جوران للجودة.	17
03	نموذج عظم السمكة ل ايشيكاوا -خريطة السبب والنتيجة-	19
04	معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	41
05	عناصر محددات الأداء	51
06	العوامل المؤثرة في الأداء	52
07	أنواع معايير الأداء	54
08	العلاقة بين ارضاء حاجات العملاء وتحقيق أعلى عوائد على الاستثمار	71
09	الهيكل التنظيمي للمركب	84
10	نموذج الدراسة الميدانية	87

العنوان	الرقم
استمارة حول دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الفندقية.	01
المخرجات الاحصائية لبرنامج .spss.	02
قائمة الأساتذة المحكمين.	03

# مقدمة عامة

لقد أجبرت التغيرات الكبيرة والسريعة الحاصلة اليوم المؤسسات على التغيير، ووضعتها أمام رهانات متعددة، ما حتم عليها البحث عن استراتيجيات للاندماج والتكيف مع المتطلبات الجديدة للمنافسة المحلية بل وحتى الدولية، فتأثيرات العولمة وانفتاح الأسواق واشتداد المنافسة وارتفاع سقف مطالب الزبائن وزيادة وعيهم، جعلت المؤسسات تبحث عن عوامل الاستقرار والبقاء والاستمرار، وهذا ما أدى بها إلى استعمال كل الطرق وابتكار أخرى جديدة، وتطبيق أحدث الاستراتيجيات من أجل تحسين جودة منتجاتها وخدماتها وبرامج لإرضاء الزبائن، وتحسين أدائها، هذا الأخير الذي يعتبر مؤشرا مهما يعكس مدى قدرة المؤسسة على الاستخدام الأمثل لمواردها وتحقيق أهدافها، سواء على المستوى الكلي (الأداء الكلي) أو على مستوى الجزئي (الأداء الجزئي) (الأداء المالي، الأداء الوظيفي، الأداء الإنتاجي، الأداء التنظيمي... إلخ)، بما في ذلك على وجه الخصوص تحسين أدائها التسويقي، بالنظر لكون المؤسسة لا تستطيع متابعة وتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية دون تأمين أسواق مهمة للحفاظ على منتجاتها وجودتها، والتفوق على المنافسين.

وفي الحقيقة ولتحقيق ذلك، فقد سعت العديد من الشركات لاتباع أفضل الطرق من أجل تمييز منتجاتها وخدماتها، ولعل الجودة والتي كانت ولا زالت الشغل الشاغل بالنسبة لهم، هي مفتاح النجاح والتفوق، فمن الاهتمام بجودة المنتج النهائي فقط، بل لقد طورت طرق لتحسين الجودة تتجاوز وظيفة الإنتاج، لجميع الوظائف وجميع مستويات المنشأة، وقد تبلور ذلك فيما يسمى بإدارة الجودة الشاملة (TQM) بمختلف روافدها، كحلقات الجودة، عملية المراقبة الإحصائية، ستة سيغما (Six Sigma) إلخ، إلى جانب المعايير الدولية لتقييس ISO9000 التي أضحت أكثر الأساليب شعبية واستخداما في تطوير أنظمة الجودة في العالم، حيث أنه نظام يتكامل مع جميع وظائف المنشأة، بما في ذلك الإدارة والإنتاج والتسويق، والذي يتطلب اعتماده تغييرات جذرية وشاملة ومستمرة في جميع الأنشطة، كما تكمن فلسفته من أن الجودة لا تشمل مخرجات المؤسسة فحسب بل تشمل أيضا كل ما يتعلق بها من مدخلات وعمليات ومخرجات وبيئة، وأهم ما يميز هذه الفلسفة هوسعيها لتحقيق البقاء والنمو للمؤسسة عن طريق تركيزها على تحقيق رضا زبائنها.

### إشكالية الدراسة:

تواجه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية اليوم جملة من التغيرات الاجتماعية والاقتصادية و السياسية والتكنولوجية، والتي لها انعكاسات كبيرة على واقعها، لاسيما انفتاح الأسواق بتحرير التجارة الخارجية، ومحاولات الجزائر للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، وما افرزته من منافسة شديدة محلية ودولية. وكل هذا ينطبق على المؤسسات السياحية والذي يعتبر القطاع الذي تنشط به من أكبر القطاعات تنافسية، وكمحاوله منها لإحلال ميزة تؤهلها وتجعلها قادرة على المنافسة والمواجهة، أصبح التركيز على الجودة من أهم المواضيع التي تشغلها، ويتجلى ذلك خصوصا في جملة الاجراءات التي اتخذتها لتحسين جودة منتجاتها وخدماتها ونشاطها التسويقي من أجل تخفيض التكاليف، وتحسين جودة منتجاتها وكفاءة عملياتها الداخلية، وأدائها التسويقي.

على ضوء ما سبق تبلور معالم إشكالية بحثنا التي سيتم معالجتها من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

"ما مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة في عملية تحسين الأداء التسويقي لمركب بوشهرين-قالمة-؟"

وللإجابة على السؤال الرئيسي لموضوع البحث يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مدى اهتمام واعتماد المؤسسة محل الدراسة على إدارة الجودة الشاملة؟
- 2- ما مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالبحث عن تحسين الأداء التسويقي؟
- 3- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة في تحسين الحصة السوقية في مركب بوشهرين؟
- 4- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة في تحسين الربحية في مركب بوشهرين؟
- 5- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة في تحسين رضا الزبون في مركب بوشهرين؟

#### فرضيات الدراسة:

من خلال التساؤلات الفرعية والإشكالية يمكن أن تكون الفرضية الرئيسية للدراسة على الشكل التالي:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0,05$ ) لأبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء التسويقي لمركب بوشهرين-قالمة-".

وتصاغ الفرضيات الفرعية على الشكل التالي:

- 1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0,05$ ) لأبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة في تحسين الحصة السوقية في مركب بوشهرين-قالمة-
- 2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0,05$ ) لأبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة في تحسين الربحية في مركب بوشهرين-قالمة-
- 3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0,05$ ) لأبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة في تحسين رضا الزبون في مركب بوشهرين-قالمة-

#### أهمية الدراسة:

تمس الدراسة موضوع مهم خاصة في الوقت الحاضر، وذلك نظرا لما تواجهه المؤسسات من تحديات مما فرض عليها تبني أساليب إدارية فعالة كإدارة الجودة الشاملة التي تعتبر قادرة على التغلب على ما يعترض المؤسسة من مشاكل وقدرتها على زيادة وتحسين الأداء التسويقي، وسيتم من خلال هذه الدراسة إظهار دور هذا الأسلوب

في مركب بوشهرين حيث تعتبر هذه الدراسة مساهمة علمية توضح دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الفندقية.

### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى عرض الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الأداء التسويقي في المؤسسة الفندقية مركب بوشهرين لولاية قلمة الذي يستقطب عدد كبير من الزبائن وأملهم في الحصول على خدمات ذات جودة عالية، ويظهر ذلك من خلال:

- تحديد إطار نظري للدراسة ومحاولة معرفة مفهوم كل من إدارة الجودة الشاملة والأداء التسويقي، ومعرفة العلاقة بين المفهومين.
- توضيح المكانة التي تحتلها إدارة الجودة الشاملة في تنشيط الخدمة الفندقية وتحسين الأداء في مركب بوشهرين ولاية قلمة، وإبراز فائدته في هذا المجال.
- محاولة الوقوف على أهم العراقيل التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات الفندقية قصد تمكين وتقديم توصيات واقتراحات تساعد في التنمية السياحية من خلال الجودة الشاملة.
- الوصول في نهاية الدراسة إلى بعض النتائج التي من الممكن أن تساهم في إرساء معالم الجودة الشاملة في مركب بوشهرين وتقديم مدخل متكامل لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أسس علمية صحيحة.

### أسباب ودوافع اختيار الموضوع:

ترجع أسباب ودوافع اختيار الموضوع الى عدة أسباب نذكرها:

#### ➤ أسباب ذاتية:

- إثراء الرصيد المعرفي وطبيعة تخصصي العلمي الذي له صلة بموضوع الدراسة.
- اهتمامنا بالمواضيع الحديثة المتعلقة بتطور الجودة الشاملة.
- مجال التخصص يفرض علينا دراسة مثل هذه المواضيع.

#### ➤ أسباب موضوعية:

- موضوع قابل للدراسة والبحث والتطوير.
- الرغبة في دراسة الموضوع نظريا ومحاولة تطبيقه إسقاطه على أرض الواقع.
- تسليط الضوء على واقع تطبيق إدارة الجودة، وبالأخص في مركب بوشهرين.

## حدود الدراسة:

تحدد الدراسة من جانبيين، المكاني والزمني كمايلي:

✓ **الحدود المكانية:** يتمثل في دراسة حالة مركب بوشهرين بولاية قلمة.

✓ **الحدود الزمانية:** أنجزت الدراسة الميدانية خلال الفترة من 10 أفريل 2022 إلى غاية 30 ماي 2022.

## أدوات جمع البيانات:

بما أن هذه الدراسة تهدف إلى معرفة دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء التسويقي لجأنا إلى جمع المعلومات النظرية عن طريق المسح المكتبي، إضافة إلى استعمال إستمارة الإستبيان الذي يعتبر وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بالدراسة، عن طريق إعداد إستمارة بشكل دقيق ومنظم، والتي تحتوي على عدد محدد من الأسئلة المكتوبة المغلقة أو المفتوحة، الخاصة بموضوع الدراسة.

## منهج وأدوات الدراسة:

إن الموضوع الذي تم معالجته وطبيعة نوع المعلومات المتوفرة عنه وطريقة تحليلها تفرض علينا استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعتبر المنهج الملائم لهذا النوع من الدراسات، فالمنهج الوصفي مناسب لوصف الظاهرة محل الدراسة وإستقصاء عدد كبير من آراء المستجوبين، فيما يتعلق بالمفاهيم العامة مشكلة بذلك مدخلا للدراسة، ومن ثم سيتم الإعتماد على المنهج التحليلي للربط بين المتغيرات والوصول إلى أسبابها، بعده تحليل النتائج ثم تعميمها فيما يتعلق بالدراسة المتعلقة بمركب بوشهرين ولاية قلمة، معتمدين في ذلك على جمع المعلومات والحقائق من مصادرها الأولية والثانوية، وذلك باستخدام مجموعة من أدوات البحث المتعارف عليها في البحث العلمي والتي تمثلت أساسا في الاستمارة.

## الدراسات السابقة:

تجدر الإشارة إلى وجود دراسات سابقة تناولت موضوعنا لكن من وجهات نظر مختلفة، نذكر منها:

➤ **دراسة العابد هواربي:** "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية"، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014.

حيث توصلت الدراسة الى أن أغلب الموظفين لديهم إلمام شبه كامل بالمفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة و الفوائد الناجمة من جراء تطبيقها، كما أظهرت وجود تقصير كبير من قبل الإدارة العليا في شرح و بسط المفاهيم المتعلقة بالجودة وكذلك عدم وجود استراتيجية واضحة لتطبيقها، بالاضافة إلى قيام المؤسسات الإدارية وعلى

رأسها الإدارات العليا بالدعم الكامل من أجل إنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة مع متابعة تطبيقها و التشجيع على ذلك.

➤ **دراسة بورنان سمية و محمد السعيد ام الخير:** "أثر الإشهار الالكتروني في تعزيز الأداء التسويقي للمؤسسة"، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر لوكالة قالم، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل الماستر في العلوم التجارية تخصص: تسويق خدمات, جامعة 8ماي 1945 قالم. 2019/2018. حيث توصلت هذه الدراسة إلى توضيح الدور الذي يلعبه الاشهار الالكتروني في تعزيز الأداء التسويقي، وذلك من خلال معرفة أثره على الأداء التسويقي بمختلف أبعاده (الحصة لسوقية، الربحية، رضا الزبون)، ومن خلال الدراسة الميدانية أثبت وجود أثر معنوي لمتغير الاشهار الالكتروني على كل من الحصة السوقية والربحية في المؤسسة محل الدراسة في حين عدم وجود أثر معنوي لمتغير الاشهار الالكتروني على رضا الزبون في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية قالم.

➤ **دراسة بريزة بوقرة:** "دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الجزائرية"، مذكرة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي فرع: علم اجتماع جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2020/2019. حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن ادارة مؤسسة اتصالات الجزائر تركز على حاجيات ومتطلبات الزبائن و أن الخسارة الناتجة عن عدم رضا الزبون تؤثر سلبا على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة. في نفس الوقت تقدم المؤسسة خدمة الهاتف والانترنت بشكل كبير، وبأن معظم الموظفين العاملين بإدارة مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة يحسنون استخدام بعض اللغات الاجنبية للتخاطب مع الزبائن، في حين تقوم بحملات تحسيسية وخرجات ميدانية عبر دوائر وبلديات الولاية للتعريف بمختلف خدماتها، وبتوعية الموظفين بتوفير التدريب على اعتباره وسيلة لتنمية امكانيات العاملين.

### صعوبات الدراسة:

وكأي طالب علم إعتزست في طريقنا بعض الصعوبات خلال القيام بدراسة الموضوع، يمكن الإشارة إليها كما يلي:

- صعوبة التحكم في Spss.
- نقص الإهتمام واللامبالاة من طرف الموظفين في الإجابة على الاستبيان.
- إنعدام ثقافة "الإستقصاء" لدى الموظف للإدلاء بأي معلومة حول الموضوع.
- صعوبة توزيع واسترجاع الاستبيان على كافة الموظفين محل الدراسة ورفض البعض الإجابة عليه.

## هيكل وإطار الدراسة:

من أجل معالجة الإشكالية تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول، تمثل الأول والثاني في الجانب النظري والفصل الثالث في الجانب التطبيقي، وقد كانت على النحو التالي:

**الجانب النظري:** تم تقديم في الفصل الأول التأصيل النظري لإدارة الجودة الشاملة، حيث شمل ثلاث مباحث أساسية وكل مبحث تم التطرق فيه إلى أربع مطالب، يتمثل المبحث الأول في أساسيات حول الجودة، أما المبحث الثاني في الأسس النظرية لإدارة الجودة الشاملة، والمبحث الثالث في الأسس التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة.

أما الفصل الثاني خصص للأداء التسويقي، حيث تم تناول في المبحث الأول أساسيات حول الأداء وقسم إلى أربع مطالب، أما المبحث الثاني فتم التطرق إلى ماهية الأداء التسويقي، وكذلك قسم إلى أربع مطالب.

**الجانب التطبيقي:** تم فيه إسقاط الدراسة النظرية على الجانب الميداني في مركب بوشهرين بولاية قلمة، وذلك من خلال تقديم عام للمركب، وتم توزيع الإستیبان على عينة من الموظفين، ومن ثم تحليل النتائج وإختبار الفرضيات، وفي الختام تم تقديم مجموعة من النتائج والاقتراحات.

الفصل الأول:

التأسيس النظري لإدارة

الجودة الشاملة

## تمهيد:

لقد شهدت السنوات الأخيرة من القرن العشرين تحولات كبيرة في مجال الأعمال على مستوى الأنشطة الاقتصادية والإنتاجية جعلتها أكثر تعقيدا وحركية مع ازدياد حدة المنافسة على الصعيدين المحلي والعالمي وتطور أنظمة تكنولوجيا المعلومات وزيادة مطالب ووعي الزبائن إلى غير ذلك من التغيرات، جعلت المنظمات تدرك أهمية الجودة كوسيلة ناجعة لمعالجة كل هذه التحديات.

ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة أحد أحدث مفاهيم الإدارة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ والأساليب التي يمكن لأي إدارة تطبيقها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن، ولقد لوحظ أن هناك اتجاهات فكرية يتبناها العديد من المفكرين تستند إلى النتائج النهائية التي يمكن تحقيقها من خلال إدارة الجودة الشاملة، والتي يمكن تلخيصها في فلسفة وممارسات الإدارة المنظمة العلمية التي تسعى إلى وضع مواردها البشرية والمادية للرفع من جودة الأعمال والمنتجات والأداء التسويقي، وهو ما سنحاول التطرق إليه في هذا الفصل عنه عبر المبحث الأول: ماهية الجودة، المبحث الثاني: الأسس النظرية لإدارة الجودة الشاملة، وأخيرا، المبحث الثالث: الأسس التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة.

## المبحث الأول: ماهية الجودة.

إن الاهتمام الكبير الذي يحظى به موضوع الجودة في العصر الحديث باعتباره مفتاحاً لنجاح المنظمات واستمرارها يدفعنا إلى البحث عن ماهية هذا المفهوم وتوضيحه ولمعرفة المقصود بالجودة سوف نتطرق إلى بعض التعاريف المختلفة لها واتخاذ لمحة عن مراحلها وتطورها التاريخي وتحديد أبعادها ومتطلباتها.

### المطلب الأول: مفهوم الجودة، أهميتها، وأهدافها.

لقد اختلف الكتاب والباحثون في تعريف الجودة، فالجودة تطور مفهومها عبر الزمن حيث برزت عدة تعريفات بخصوصها، وفيما يلي سنتطرق إلى بعض التعاريف الخاصة بالجودة.

#### I. تعريف الجودة:

الجودة كمصطلح "Quality" كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية "Qualities" والتي معناها طبيعة الشيء ودرجة صلاحه وهي مفهوم نسبي يختلف النظر له باختلاف جهة الاستفادة منه سواء كان (المؤسسة، المورد، العميل،... وغيره)<sup>1</sup>.

والمقصود بها طبيعة الشيء، وكما تستعمل للإشارة إلى ما هو ممتاز وتظهر تساؤلات كثيرة لا يمكن أن تعد أو تحصى في تحديد ماهية الجودة ولقد جرت محاولات عديدة لتقديم تعريف لمفهوم الجودة ومنها:

"كلمة الجودة في أصل اللغة تعني الجيد ينقص الرديء، ويقال أجاد فلان في عمله وأجود واستجاده عده جيداً (ووجد جيداً أو طلب جيداً). وأجاد الشيء يجوده (جوده) أي صار جيداً"<sup>2</sup>.

ولتحديد مفهوم الجودة لا بد من تقديم عدة تعريفات روادها الأوائل وكذا ما أورده أهم الباحثين والمهتمين بموضوعها:

• يعرفها قاموس Webster (1985): "أنها مصطلح عام قابل للتطبيق على أية صفة أو خاصية منفردة أو شاملة.

ويعرفها Oxford: "أنها درجة التميز والأفضلية"<sup>3</sup>.

• عرف ديمينغ "deming" الجودة "بأنها التوافق مع احتياجات المستهلك ومتطلباته مهما كانت. وبأنها تعني أيضاً التحسين المستمر في جميع النشاطات والتخفيض المستمر للخسائر والتكاليف"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص32.

<sup>2</sup> يوسف حجيم الطائي، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار البازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص55.

<sup>3</sup> رعد عبد الله الطائي، إدارة الجودة الشاملة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص29.

<sup>4</sup> M. Walto, **The Deming Management Method**, Dodd mead, New York, USA, 1986, p 26.

• عرف "جوران" **jurán** الذي يعرف الجودة بأنها الملائمة للاستخدام أي مائه ملائمة المنتج للاستخدام أو الاستعمال من طرف الزبون<sup>1</sup>.

• ويعرف "**halpern**": "الجودة بأنها: مدى تحقيق المنتج لرغبات المستهلك"<sup>2</sup>.

• و يعرف "**Gaither**": "بأنها ترجمة احتياجات و توقعات الزبائن بشأن المنتج إلى خصائص محددة تكون قاعدة لتصميم المنتج وتقديمه للزبون بما يوافق حاجاته وتوقعاته"<sup>3</sup>.

من خلال استعراض التعاريف السابقة يمكن لقول انه من الملاحظ ان تعريف الجودة متعدد الجوانب بحيث لا يمكن حصره في دائرة ضيقة بل يأخذ ابعادا مختلفة تشتمل على مفاهيم فنية وادارية وسلوكية واجتماعية وغيرها يمكن استخلاص ما يلي:

1. إن الجودة لا تعكس تصور الشائع لها والتي تعني الأحسن بشكل مطلق بل بشكل نسبي وهي تعني الاحسن للعميل الذي حظيت بإرضائه وتحقيق تطلعاته.

2. إن الجودة لا تنشأ من العدم ولكنها تنشأ من خلال علاقه تربط المنتج والعميل والتي يجب ان تكون عميقه ودائمه وليست سطحيه وظرفيه طابعا حركيا وهذا يتطلب من المنتج أن يكيف ويضبط باستمرار منتجاته وخدماته.

## II. أهمية الجودة:

تعد الجودة من بين الاهتمامات الكبرى للمؤسسات، خاصة مع ظروف المنافسة التي تعيشها والتي استدعت منها تأقلم وتكيف دائم مع أذواق ورغبات الزبائن والمستهلكين، الذين أصبحت الجودة هي العامل المحرك لسلوكهم بدل الأسعار، وهذا ما يعكس أهمية الجودة لدى المؤسسة والمستهلك على حد سواء، والتي سنتعرف على أسبابها من خلال هذا المطلب، وتظهر أهمية الجودة من خلال:

1. المخاطر التي قد تتحملها المؤسسة جراء عدم اهتمامها وتحقيقها للجودة: ونذكر منها:<sup>4</sup>

✓ زيادة شكاوى الزبائن والمستهلكين، بسبب عدم تلبية المؤسسة لحاجاتهم ورغباتهم.

<sup>1</sup> Juran, & F.M. Gryna , **jurans Quality Control hand book**, 4<sup>th</sup> ed, McGraw-hill book Company, New york, USA, 1988, pp 8-13.

<sup>2</sup> خليل ابراهيم محمود العاني وآخرون، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001:2000، ط1، مطبعة الأشقر، بغداد، العراق، 2002، ص7.

<sup>3</sup> Norman Gaiter, **Production & Operations Management**, 6th ed, the Dryden press, Florida, USA, 1994, p8.

<sup>4</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000، مطابع الدار الهندسية، مصر، 1998، ص 77.

- ✓ تأثر سمعة المؤسسة في السوق.
- ✓ تراجع حجم الطلب على منتجاتها.
- ✓ زيادة التكاليف الناتجة عن حالات عدم المطابقة، والانحرافات، والإصلاحات، والتعويضات الناتجة عنها.
- ✓ تراجع أرباح المؤسسة وحصتها في السوق.

## 2. المزايا التي تستفيد منها المؤسسة جراء اهتمامها وتحقيقها للجودة: ونذكر منها:<sup>1</sup>

- ✓ تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين وكسب ثقتهم ورضاهم.
- ✓ تحسين سمعة المؤسسة في السوق.
- ✓ جذب أكبر عدد من المستهلكين والزبائن.
- ✓ انخفاض التكاليف، بسبب انخفاض حالات عدم المطابقة والتعويضات الناتجة عنها.
- ✓ تحقيق ميزة تنافسية في السوق من خلال الجودة.
- ✓ القدرة على رفع الأسعار.
- ✓ تحسن مردودية نشاطات المؤسسة، وبالتالي زيادة أرباحها وارتفاع حصتها في السوق.

مما سبق فالمخاطر التي قد تتحملها المؤسسة في حالة إهمالها لجانب الجودة في منتجاتها، ستكون سببا في سعيها للاهتمام أكثر بهذا الجانب لتجنب هذه المخاطر، وللإستفادة من مجموع المزايا والفوائد السابق ذكرها التي قد تستفيد منها نتيجة هذا الاهتمام، وهذا ما يعكس لنا أهمية الجودة بالنسبة للمؤسسة والمستهلك على حد سواء باعتبارها مصدر لتلبية حاجات ورغبات المستهلكين والزبائن وكسب ثقتهم ورضاهم، ومصدرا لتمييز المؤسسة وضمان بقائها واستمراريتها في السوق .

### III. أهداف الجودة:

- منذ أن عرفت مفهوم الجودة حاول الباحثون بلورة الأهداف المراد تحقيقها من جراء تبني هذا المفهوم حتى تكون الرؤية واضحة لدى جميع أفراد المنظمة أثناء تبنيهم لهذا المبدأ للتركيز على هذه الأهداف أثناء التطبيق، ومن أهم هذه الأهداف نذكر:<sup>2</sup>
- ✓ توفير بيئة عمل تشجع على الابتكار وزيادة معدلات الإنتاجية والأداء الجيد وكذلك التشجيع على طرح الأفكار والرؤى التطويرية لتحسين وتطوير إجراءات العمل.
  - ✓ ارتفاع معدلات الرضا الوظيفي بين العاملين.

<sup>1</sup> طارق الشبلي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار صفاء للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2001، ص 53، 54.

<sup>2</sup> إدريس، ثابت عبد الرحمن، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 48، 49.

- ✓ اختصار الوقت والروتين في انجاز الأعمال.
- ✓ سهولة قياس أداء العاملين وفق معايير واضحة.
- ✓ رفع مستوى التعاون والتكامل بين أجزاء المنظمة.
- ✓ تدريب العاملين على العمل بروح الفريق الواحد.
- ✓ تطوير وتبسيط إجراءات العمل.
- ✓ استبعاد الرسالة عديمة الفائدة والمكررة.
- ✓ رفع مستوى الثقة وزيادة الكفاءة العملية بين العاملين والزبائن.
- ✓ إشراك كافة العاملين في عمليات التطوير والتحسين لبرامج الجودة الشاملة لتحفيزهم على المناقشة المفتوحة
- للتعرف على مؤشرات النجاح والفشل.
- ✓ خفض تكاليف تقديم الخدمة أو المنتج.
- ✓ تحقيق رضا وتوقعات المستخدمين.

### المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم الجودة.

لقد مرت الجودة بأربعة مراحل أساسية وهي:<sup>1</sup>

- I. مرحلة التفتيش أو الفحص:** في هذه المرحلة تركز الجودة على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها، وإن عملية الفحص تكتشف عن أخطاء أو العيب الذي حدث بالفعل، ولكنها لم تقم بمنعه من الأساس.
- II. مرحلة ضبط الجودة إحصائياً:** في هذه المرحلة تعتمد الجودة على الأساليب والطرق الإحصائية في مراقبة الجودة، وتعتبر هذه المرحلة أكثر تطوراً مقارنة بمرحلة الفحص، فهي تركز على إرضاء العميل وتلبية احتياجاته، كما تركز على منع وقوع الأخطاء خلال العملية الإنتاجية، وهذا فيما يتعلق بتعقيد الأساليب وتطوير الأنظمة.
- III. مرحلة توكيد أو ضمان الجودة:** تميزت هذه المرحلة عن سابقتها بتعمق مفهوم النظرة نحو مفهوم الجودة، وذلك طبقاً لما تشير إليه مراجعة الركائز الأساسية التي تستند إليها وهي:
  - قياس أو تقدير تكلفة الجودة، حيث يمثل تقدير تكلفة الجودة إحدى الركائز الأساسية التي يستند إليها مفهوم توكيد أو ضمان الجودة، وذلك وصولاً إلى ترشيد تكلفة الجودة في كل من المراحل الخاصة بالتصميم والإنتاج

<sup>1</sup> منتهى احمد على ملاح، درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير فلسطين، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، فلسطين، ص 18.

والعمليات، لا في مرحلة الرقابة فقط، الأمر الذي يؤدي إلى تفادي أو تخفيض التكاليف المرتبطة بظهور منتجات معينة، حيث تتمثل تكلفة الجودة في:

- تكاليف الإصلاح.
- تكاليف إعادة التشغيل.
- تكاليف فقد العملاء نتيجة عدم إرضائهم.
- النظرة الشاملة لرقابة الجودة "رقابة الجودة الشاملة" الذي يركز على تحقيق التكامل في ممارسة وظيفة الرقابة على الجودة وذلك عبر مراحل تصميم المنتج والتصنيع، حتى وصول المنتج إلى الزبون، لذلك فإن تحقيق أهداف رقابة الجودة الشاملة يتطلب مشاركة العديد من الأقسام والوحدات داخل المنظمة، بما في ذلك الإنتاج والتصميم والفحص والنقل والتوزيع.

ومن خلال هذه المرحلة نلاحظ إنها اهتمت بالجودة من زاوية الملائمة للاستخدام إلى جانب المطابقة للمواصفات، ويبين الاستعراض الشامل لمراحل الجودة الثلاث النقاط التالية:

- ✓ إن مرحلة الفحص ركزت على مطابقة الإنتاج لموصفات الجودة، إضافة إلى علاج الأخطاء
- ✓ إن مراحل الخاصة بمراقبة الجودة تعد مكتملة لبعضها البعض من حيث العمق والشمول.
- ✓ مفهوم الجودة في مرحلتها الفحص والرقابة كان موجه للمنتج دون الزبون.
- ✓ إن مرحلة الفحص والرقابة على الجودة تعكس أساساً مفهوماً فنياً (إنتاجياً) للجودة.
- ✓ إن مفهوم الجودة أخذ اهتماماً بجودة أداء المنظمة.
- ✓ إن هذه المراحل السابقة تمثل تتبعا زمنياً لتطور مفهوم الجودة.

#### IV. مرحلة إدارة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Management: <sup>1</sup>

لقد تميزت هذه المرحلة عن باقي المراحل هو اعتمادها على مفهوم شامل لجودة أداء المنظمة ككل وتميزها، وكانت تهدف إلى ضمان جودة متميزة للمنتج، بشرط أن يكون الاهتمام بالزبون وتحقيق رغباته هو المحور الأساسي، حيث أصبح ينظر إلى كل من الزبون الداخلي والخارجي على السواء، وطبقاً لهذا المفهوم فقد يكون الزبون أحد الأفراد من قسم آخر داخل المنظمة، كما قد يكون الزبون مؤسسة خارجية تتعامل مع المنظمة، أي أن مفهوم الزبون لم يعد مقتصر فقط على الزبون المشتري والمستخدم للمنتج (الزبون الخارجي) بل امتد ليشمل أيضاً كل قسم داخل المنظمة يقدم خدمة القسم آخر (الزبون الداخلي) فكل مرحلة هي زبون للمرحلة السابقة لها. إن كل مرحلة من المراحل السابقة، لم تكن منفصلة عن سابقتها، فالرقابة الإحصائية مثلاً تتضمن المعينة، وتوكيد الجودة يتضمن الرقابة الإحصائية للجودة، وإدارة الجودة الشاملة تتضمن توكيد الجودة.

<sup>1</sup> انتهى أحمد علي ملاح، مرجع سبق ذكره ص 18.

المطلب الثالث: رواد الجودة و اسهاماتهم في الحركة الفكرية.

لقد ساهم عدد من العلماء البارزين في تطوير وبلورة مدخل إدارة الجودة الشاملة، إلا أن معظم الكتابات

تركز دائما على أربعة منهم باعتبارهم أفضل وأشهر المفكرين لهذا المدخل وهم:

- وليام ادوارد ديمينج (1900 - 1993م).
- جوزيف جوران (1904 - 2008م).
- فيليب كروسبي (1926 - 2001م).
- كارو ايشكياوا (1915 - 1989م).

وإن كان ذلك لا يقلل من الإسهامات الأساسية من جانب فيجنوم وكونواي بالإضافة إلى الإحصائيين مثل تاجوشي، وشينجو وفيما يلي استعراض لأهم إسهامات هؤلاء الرواد في مجال إدارة الجودة الشاملة.

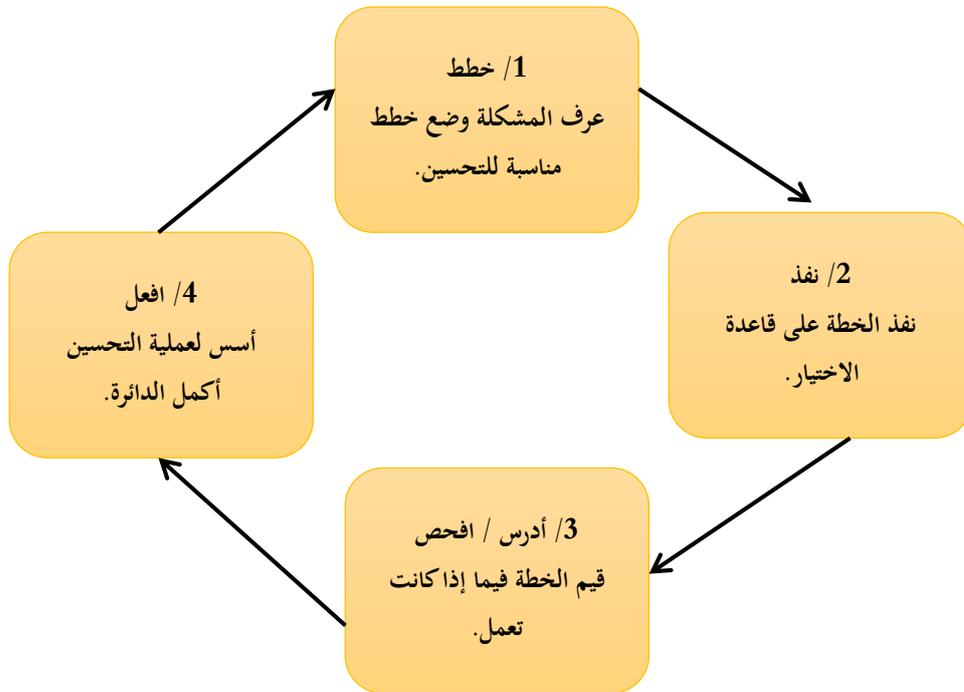
أ. وليام ادوارد ديمينج (1900 - 1993م): يعد ديمينج بمثابة الأب الروحي لجودة الإنتاج ورقابة الجودة وبلقبه

البعض بأبي الجودة الشاملة، إذ قاد ثورة الرقابة الإحصائية عام 1947م، وأدرك أن الموظفين هم الذين يتحكمون

فعليا في عملية الإنتاج.<sup>1</sup> ومن أهم إسهاماته هو اقتراحه الخاص بدورة التحسين والتي أطلق عليها دورة شيوارت

أو دورة PDCA للتحسين، وتتكون من أربع مراحل متتابعة يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم(01): عجلة ديمينج للجودة.



المصدر: راتب جليل الصويص وآخرون، إدارة الجودة، عمان، الأردن، ص 104.

<sup>1</sup> ريتشارد ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، مكتبة جرير، الرياض، السعودية، 1999، ص 7.

ولقد ركز ديمينج خلال مشواره المهني قليلا على الأدوات والتقنيات والتدريب وعلى ما سماه فلسفة الإدارة فقد كان يؤمن بان ادارة الجودة الشاملة يجب أن تكون الأساس الفعلي لأي شركة، لذا ابتكر نموذج الشهير الذي يشتمل على أربعة عشر نقطة وحدد الأمراض السبعة المميتة التي تصيب الإدارة الأمريكية والسعار الذي انطلق منه أن العنصر البشري في العمل هو الأساس ومحور الاهتمام.

● **مبادئ ديمينج:** خلال فترة عمله في اليابان قام ديمينج بوضع أسس فلسفته حول الجودة والتي تبلورت في نقطة أصبحت فيما بعد المبادئ التي تم اعتناقها بواسطة الشركات في معظم دول العالم، وفيما يلي عرض لمبادئ ديمينج:<sup>1</sup>

1. إيجاد هدف دائم وثابت يتمثل في تحسين المنتجات والخدمات، وذلك من أجل المنافسة والبقاء في مجال الأعمال.
2. تبني فلسفة التطوير والتحسين، وأن يتم قيادة المنظمة نحو التغيير لمواجهة التحديات.
3. التوقف عن الاعتماد على أساليب الفحص والتفتيش في سبيل اكتشاف الأخطاء، والاعتماد بدلا من ذلك على المؤشرات الإحصائية التي تفيد بان الجودة متوفرة، وأن يتم بناء الجودة من مرحلة تصميم المنتج.
4. تكوين علاقات دائمة ومستمرة مع الموردين تعتمد على الجودة والأداء وليس السعر فقط.
5. التحسين المستمر لكل العمليات والأنشطة المتصلة بالتخطيط والإنتاج والخدمات المساعدة من أجل تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية.
6. تأصيل التدريب في العمل مع الاعتماد على الطرق الحديثة في التدريب.
7. التركيز على دور القيادة في عملية التطوير، وتبني أساليب حديثة في الإشراف.
8. إبعاد الخوف من المرؤوسين والعاملين، وتوفير الأجواء الملائمة لكي يعمل الجميع بكفاءة من اجل المنظمة .
9. العمل على إزالة الحواجز التنظيمية والحواجز القائمة بين الأقسام والإدارات المختلفة.
10. التخلص عن الشعارات والأهداف الرقمية وتهديد العاملين وتوجيه اللوم إليهم، وأن يكون الهدف هو حث العاملين على الوصول إلى العيوب الصفرية.
11. إزالة الحواجز التي تحرم العاملين من الزهو والاعتزاز والتفاخر بالعمل.
12. التخلص من معايير العمل التي تستخدم نظام الحصص أو الأهداف العددية، والعمل على تشجيع ومساعدة الآخرين وتحسين طريقتهم في الأداء.
13. تأسيس وإقامة برامج قوية للتعليم وإعادة التدريب والتطوير الذاتي لكل فرد في المنظمة.

<sup>1</sup> جيمس ايفان، جيمس دين، الجودة الشاملة الإدارة التنظيم الاستراتيجية، دار المريخ للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص 92،93.

14. جعل جميع الأفراد العاملين في المنظمة يعملون من خلال فريق واحد.

II. جوزيف جوران (1904 - 2008م): جوران من أوائل الرواد في مجال إدارة الجودة، لقد قام بتدريس مبادي

الجودة لليابانيين خلال فترة الخمسينات، وكان له دور ملحوظ في نجاح برامج الجودة في العديد من المنظمات

اليابانية خلال تلك الفترة وقد استخدم جوران الإحصاء للسيطرة على الجودة والتحسين المستمر لجودة المنتج.<sup>1</sup>

وقد ذكر جوران أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن مجموعة من الأنشطة يجب القيام بها جميعا لكي تنجح جهود

تحسين الجودة، وتمثل هذه الجهود فيما يلي:<sup>2</sup>

1. اعتبار أن الجودة جزء من جدول أعمال كل إدارة عليا.

2. دمج أهداف الجودة مع خطة العمل.

3. نشر الأهداف على المستويات التي تقوم فعلا بالعمل.

4. التدريب لجميع المستويات.

5. إيجاد نظام القياس في كل جزء من أجزاء المنظمة.

6. تقديم التقدير والاعتراف فيما يتعلق بالأداء المتميز.

7. قيام الإدارة العليا بمراجعة التقدم في ضوء الأهداف المحددة بصفة منتظمة.

8. تعديل وتنقيح نظام المكافآت بشكل دائم ومستمر.

9. استخلاص الأهداف الواسعة من دلائل محددة حيث يكون التركيز على العميل، ومواجهة التنافس، مع

مراعاة أن هناك أهداف لتحسين الجودة على أساس سنوي.

• **ثلاثية جوران:** لقد قام بتطوير نموذج للجودة أطلق عليه اسم "ثلاثية جوران للجودة"، ويشمل هذا النموذج

على ثلاث مراحل مختلفة، وهي كالتالي:<sup>3</sup>

1. **تخطيط الجودة:** وتعد هذه المرحلة نقطة بداية، بحيث تركز المنشأة على تحديد عملائها واحتياجاتهم، كما

يتم تطوير نوعية المنتج واتخاذ الإجراءات الضرورية لإشباع احتياجات العملاء وتوقعاتهم.

2. **مراقبة الجودة:** وتشمل على:

✓ قياس الأداء أو الانجاز المتحقق.

✓ مقارنة الانجاز بالمعايير الموضوعه للجودة .

<sup>1</sup> سمير عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 و10011، الطبعة الأولى، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 2000م، ص8.

<sup>2</sup> إياد عبد الله شعبان، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص35.

<sup>3</sup> إياد عبد الله شعبان، المرجع السابق، ص36.

✓ تحديد الانحرافات عن المعايير، واتخاذ التدابير اللازمة حيالها.

✓ الرقابة الفعالة (وهي الرقابة المستمرة).

✓ استخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة.

3. التحسين المستمر للجودة: يعد تحسين الجودة الخطوة الثالثة والمهمة في ثلاثية جوران للجودة ويضم تحسين

الجودة، إثبات الحاجة، وتحديد المشاريع، وتنظيم فرق المشاريع، وتشخيص الأسباب وتوفير الحلول وإثبات فعاليتها.

✓ تحديد أهداف التحسين المستمر.

✓ تنمية وعي جميع العاملين حول أهمية التحسين المستمر.

✓ تنظيم عمل الأفراد بشكل يساعد على التحسين.

✓ تدريب العاملين وتنمية قدراتهم على العمل الجماعي.

✓ التحسين الفعال هو الذي يقوم على أساس المشاركة.

✓ التحسين عملية شاملة، وهو العمود الفقري لإدارة الجودة الشاملة.

الشكل رقم (02): ثلاثية جوران للجودة.



المصدر: إيداب عب الله شعبان، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص35.

III. فيليب كروسبي (1926 - 2001م): يعد كروسبي من أشهر الأعلام البارزين في إدارة الجودة الشاملة، فهو

مؤسس أول كلية للجودة وقد اتخذ مجالا مختلفا عن كل ديمينج وجوران، فإذا كان ديمينج قد اهتم بتوجيه

العمليات، والتوسع في استخدام الأساليب الإحصائية، والعمل على الحد من الانحرافات، وركز جوران اهتمامه

على مشاركة الإدارة والتخطيط للجودة، ومراقبة الجودة والتحسين المستمر لها، فإن كروسبي قد أخذ مجالا آخر،

إذا ركز على التشديد على المخرجات، وذلك عن طريق الحد من العيوب في الأداء، ولهذا فهو أول من نادي بمفهوم العيوب الصفرية.

ولقد قدم كروسبي فلسفته الإدارة الجودة الشاملة من خلال أربعة معايير هي:<sup>1</sup>

- التكيف لمتطلبات الجودة.

- يتمثل نظام الجودة في الوقاية من الأخطاء .

- يتمثل تحقيق مستويات الجودة في ضمان منع الأخطاء.

- يتحقق قياس الجودة عن طريق التكلفة.

حيث وضع كروسبي أربع عشرة خطوة للتحسين المستمر للجودة، وهي ما يطلق عليها الخطوات الأربع عشرة

لكروسبي وتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

1. ضرورة اهتمام الإدارة بمشكلة الجودة من خلال التزامها بتحسين الجودة، مع التركيز على أهمية العيوب الصفرية.

2. تكوين فرق تحسين الجودة.

3. تحديد مشكلات الجودة الحالية والمستقبلية وتحديد طرق القياس لكل نشاط من أنشطة المنظمة.

4. تقدير أو تقييم تكلفة الجودة.

5. جعل جميع العاملين بالمنشأة على وعي ودراية تامة بالجودة وأهميتها.

6. اتخاذ قرار بالإجراءات التصحيحية للمشاكل التي سبق تحديدها.

7. تهيئة مناخ العمل بالمنظمة للتأكد من تنفيذ برنامج العيوب الصفرية.

8. تدريب المشرفين والملاحظين للقيام بدورهم في تحسين الجودة.

9. محاولة تخصيص مناسبة أو يوم لإشعار العاملين بأن هناك تغييراً للأحسن، ويطلق عليه يوم العيوب الصفرية.

10. تشجيع الابتكار الفردي بالمنظمة.

11. تشجيع العاملين على الاتصال بالإدارة في حالة عدم قدرتهم على حل أية مشكلة تقف في سبيل

تحقيق الأداء الخالي من العيوب.

12. وضع برنامج المكافأة وتحفيز العاملين الذين حققوا مؤشرات أداء جيدة في تحسين الجودة.

13. تأسيس مجالس الجودة لكي تقوم بعملية التنسيق والاتصال بأعضاء فرق تحسين الجودة.

14. الاستمرار في عملية تحسين الجودة من خلال تكرار الخطوات السابقة.

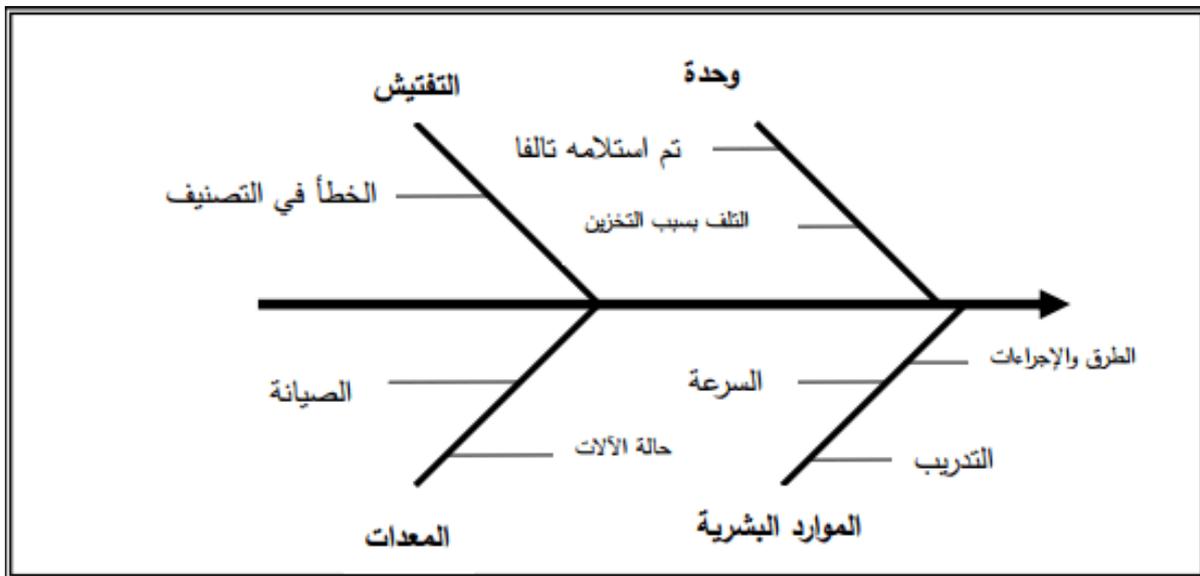
<sup>1</sup> رشاد محمود بدر، أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص34،33.

<sup>2</sup> رشاد محمود بدر، المرجع السابق، ص35.

VI. كارو ايشيكاوا (1915-1989م): يعد الياباني ايشيكاوا الأب لحلقات مراقبة الجودة، فهو يرى أن تطبيق حلقات ومراقبة الجودة من أهم الوسائل التعليمية لنشر مفهوم الجودة بين العاملين، كما أن الجودة الشاملة تبدأ بشكل فعلي بعملية التدريب والتعليم، وتنتهي أيضا بالتدريب والتعليم للموظفين ويمكن تحديد أبرز مراحل ضبط الجودة الشاملة التي اقترحها ايشيكاو وهي كالتالي:1

1. العمل على إشراك جميع العاملين بالمنظمة في تشخيص المشاكل وطرح حلولها.
  2. التركيز على التدريب لزيادة قدرة العاملين على المشاركة الفعالة في عمل تطوير الجودة.
  3. تكوين حلقات ضبط الجودة.
  4. التركيز على تطبيق الأساليب الإحصائية.
  5. تشجيع برامج حلقات الجودة على مستوى الشركات اليابانية.
- عرف تخطيط عظم السمكة عند بعض خبراء الجودة بتخطيط إيشيكاوا، لأن أول من قام بإعداده هو إيشيكاوا، وتظهر المشكلة أو العيب عند رأس التخطيط، ثم يتفرع من العمود الفقري ليشير للأسباب والعيوب المحتملة إلى أربعة أنواع: (آلات، وتقنيات، ومواد، وقوى بشرية).

#### الشكل رقم (03): نموذج عظم السمكة ل إيشيكاوا - خريطة السبب والنتيجة -



المصدر: إيداد عبد الله شعبان، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص42.

ويمكن أن يساعد تخطيط عظم السمكة في توضيح مدى تأثير المشكلات المختلفة على بعضها البعض ولقد استخدمت هذه الأداة بشكل واسع كوسيلة تعليمية في ورش الجودة، كما يمكن أن تساعد الموظفين على

<sup>1</sup> عناية محمد خضير، واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعلم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، مذكرة ماجستير، في الإدارة التربوية، كلي الدراسات العليا، جامعة لنجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2007، ص54، 53.

فهم العلاقات التي لا بد من مراقبتها لتحسين الجودة، ولقد استخدم المديرون تخطيط عظم السمكة كبداية لمناقشة أسباب مشكلات الجودة.

### المطلب الرابع: أبعاد الجودة.

للجودة أبعاد عديدة من بينها نذكر ما يلي: <sup>1</sup>

1. الأداء: و تتمثل في خصائص المنتج (سـلـعـة . خدمة) الأساسية مثل وضوح الألوان بالنسبة للصورة أو السرعة بالنسبة للماكينة...الخ.
2. المظهر: و يتمثل في المنتج الثانوي أو هي الصفات المضافة إلى الخدمة الأساسية.
3. المطابقة: الإنتاج الخدمة حسب المواصفات المطلوبة أو معايير إنتاج الخدمة.
4. الاعتمادية: مدى ثبات الأداء بمرور الوقت، أو بمعنى آخر متوسط الوقت الذي تعطل فيه المنتج عن العمل.
5. الخدمات المقدمة: حل المشكلات و الاهتمام بالشكاوي بالإضافة إلى مدى سهولة التصحيح.
6. الاستجابة: أي مدى تجاوب مقدم الخدمة مع الزبون مثل: اللطف واللباقة في التعامل مع الزبون.
7. السمعة: أي الخبرة والمعلومات السابقة عن الخدمة.

### المبحث الثاني: الأسس النظرية لإدارة الجودة الشاملة.

لقد أصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة اليوم من أهم مفاهيم الإدارة انتشارا على مستوى العالم ولقد حققت من خلاله بعض المؤسسات مستويات غير مسبقة من الجودة.

### المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

إن دراسة إدارة الجودة الشاملة و الغوص في ثناياها يتطلب أولا التعريف بماهية الموضوع الذي تنصب عليه و تتمحور حوله الدراسة ألا و هو الجودة حيث عرفتها المنظمة الدولية للمواصفات ISO بأنها: "مجموعة الصفات و الخصائص التي تؤثر على سلعة أو خدمة على تلبية حاجة معينة".<sup>2</sup>

### I. مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

لقد تداولوا واختلف الباحثون على تعريف إدارة الجودة الشاملة وبهذا الصدد سنتطرق إلى بعض التعارف الخاصة بها في مايلي:

<sup>1</sup> مأمون السلطي و سهيلة إلياس، مرجع سبق ذكره، ص103.

<sup>2</sup> فتحي أحمد يحي العالم، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية، الطبعة العربية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص27.

فقد عرفها (Omachonu 1991): "بأنها استخدامات العميل المقترنة بالجودة وإطار تجربته بها، ولذا يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نظام يتضمن مجموعة الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف ورفع المستوى ورضا العميل والموظف على حد سواء".

كما عرفها (Tunks 1992): "بأنها اشتراك والتزام الإدارة والموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العمل أو ما يفوق توقعاته.

وأوضح (Cole 1995): أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة هو نظام إداري يضع رضا العمال على رأس قائمة الأولويات بدلا من التركيز على الأرباح ذات الأمد القصير، إذ أن هذا الاتجاه يحقق أرباحا على المدى الطويل أكثر ثباتا واستقرارا بالمقارنة مع المدى الزمني القصير.

وإدارة الجودة الشاملة هي أحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل على إحداث تغييرات جذرية في أسلوب عمل المنظمة وفي فلسفتها وأهدافها، بهدف إجراء تحسينات شاملة في جميع مراحل العمل بالشكل الذي يتفق مع المواصفات المحددة والمتفقة مع رغبات العملاء، في سبيل الوصول ليس فقط إلى إرضاء العملاء أو إسعادهم وإنما إلى إيجارهم من خلال تقديم سلع وخدمات لا يتوقعونها.<sup>1</sup>

إن الجودة الشاملة هي عبارة عن استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم تستمد حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من استثمار وتوظيف المواهب والقدرات الفكرية للعاملين في مختلف مراحل التنظيم، من تخطيط وتنفيذ ومتابعة، وفق نظم محددة وموثقة تقود إلى تحقيق مكانة الفرد داخل المنظمة، من خلال الالتزام طويل المدى، ووحدة الهدف، والعمل الجماعي بمشاركة جميع أفراد المنظمة.<sup>2</sup>

وهي تفاعل المدخلات والأساليب والسياسات والأجهزة، لتحقيق جودة عالية للمخرجات، وهذا يعني إشراك ومساهمة العاملين كافة وبصورة فاعلة في العمليات الإنتاجية أو الخدمية، مع التركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات بهدف تحقيق الرضا لدى المستهلكين، ومن هنا يتضح نظام إدارة الجودة الشاملة عبارة عن تركيبة الفلسفة الإدارية الشاملة مع مجموعة من الأدوات والمداخل لأغراض التطبيق، وتعتمد على تفت مبادئ أساسية وهي:<sup>3</sup>

✓ التركيز على رضا الزبائن أفراد ومنظمات من المخرجات الملموسة و غير الملموسة.

✓ المساهمة الجماعية وفرق العمل.

✓ التحسينات المستمرة على نوعية العمليات والمخرجات.

<sup>1</sup> مأمون الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص19.

<sup>2</sup> أحمد بدح، درجة إمكانية تطبيق مبادي الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، الأردن، 2007، ص5.

<sup>3</sup> عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص23.

## II. أهمية إدارة الجودة الشاملة:

- 1. تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق مجموعة من المنافع أهمها:
  - ✓ تشجيع المبادرات والمقترحات التي من شأنها تطوير وتحسين أساليب العمل.
  - ✓ رفع معدل الرضا الوظيفي بين العاملين.
  - ✓ تحقيق بيئة عمل مناسبة تشجع على الإبداع والابتكار، وزيادة معدلات الأداء والإنتاجية.
  - ✓ اختصار الوقت والجهد في إنجاز الأعمال وتطوير وتبسيط إجراءات العمل.
  - ✓ خلق ارتياح بين العاملين من خلال توضيح المهام المطلوب منهم أدائها.
  - ✓ تسهيل قياس أداء العاملين وفق معايير واضحة ودقيقة.
  - ✓ تؤدي إدارة الجودة الشاملة إلى تخفيض التكلفة وزيادة الربحية.
  - ✓ تمكن المنظمة من دراسة احتياجات العملاء والوفاء به.
  - ✓ تعمل على التحسين من جودة المنتج أو الخدمة النهائية.
  - ✓ في ظل ظروف المنافسة التي تواجه مؤسسات الأعمال يساهم مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة في السوق.
  - ✓ تساعد على اتخاذ القرارات وحل المشكلات المتعلقة بالعمل.
- وتكمن أهمية إدارة الجودة الشاملة في المنظمات في: <sup>2</sup>
  - زيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة، أيضا تحقيق رضا العميل، وتقديم أحسن وأفضل المنتجات للعميل، إضافة إلى تحسين عملية الاتصال بين مختلف المستويات، وتنمية الشعور بوحدة المجموعة وزيادة الثقة بين الأفراد، فهي تحسن السمعة الطيبة للمنظمة في نظر عملائها.
  - وتساهم أيضا في تغيير سلوكيات الأفراد العاملة في المنظمة تجاهها، كما تمكن العاملين من القيام بعملية مراجعة وتقييم الأداء بشكل مستمر، فهي بمثابة منحج شامل التغيير بعيدة عن النظام التقليدي المطبق في شكل إجراءات وقرارات.

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العراقي، إدارة الجودة الشاملة، دار البارون في الحلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص40.

<sup>2</sup> عزة بنت محمد الغامدي، تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية دراسة تطبيقية على العاملين بمكتبات جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2006، ص54.

### III. أهداف إدارة الجودة الشاملة:

منذ أن انطلقت إدارة الجودة الشاملة حاول الباحثون بلورة الأهداف المراد تحقيقها من جراء تطبيق إدارة الجودة حتى تكون الرؤية واضحة لدى جميع أفراد المؤسسة أثناء تبنيهم لهذا المبدأ التركيز على هذه الأهداف أثناء التطبيق و تتمثل هذه الأهداف فيما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ توفير بيئة عمل تشجع على الابتكار وزيادة معدلات الإنتاجية والأداء الجيد وكذلك التشجيع على طرح الأفكار والرؤى التطويرية لتحسين و تطوير إجراءات العمل.
- ✓ ارتفاع معدلات الرضا الوظيفي بين العاملين.
- ✓ اختصار الوقت والروتين في إنجاز الأعمال.
- ✓ تطوير وتبسيط إجراءات العمل.
- ✓ سهولة قياس أداء العاملين وفق معايير واضحة.
- ✓ رفع مستوى التعاون والتكامل بين أجزاء المؤسسة
- ✓ تدريب العاملين على العمل بروح الفريق الواحد
- ✓ استبعاد الرسالة عديمة الفائدة والمكررة.
- ✓ رفع مستوى الثقة وزيادة الكفاءة العملية بين العاملين والزبائن.
- ✓ إشراك كافة العاملين في عمليات التطوير والتحسين لبرامج الجودة الشاملة لتحفيزهم على المناقشة المفتوحة للتعرف على مؤشرات النجاح والفشل.
- ✓ خفض تكاليف تقديم الخدمة أو المنتج.
- ✓ تحقيق رضا وتوقعات المستفيدين.

### المطلب الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

إن تطبيق المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة بكفاءة وفاعلية في المؤسسة يؤدي للوصول إلى أفضل أداء ممكن.

### I. مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة بكفاءة وفعالية في المؤسسة يؤدي للوصول إلى أفضل أداء ممكن وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، مدخل استراتيجي تطبيقي، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص48.

1. **التخطيط الاستراتيجي:** إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تهتم بالتخطيط وتعتبره القلب النابض لبقائها في عالم الأعمال إذ يستخدم بوصفه الوسيلة الأساسية لتوحيد أنشطة المؤسسة باتجاه أهداف ومهام محددة. إن التخطيط الاستراتيجي ومن خلال تحليل سوت (swot)، يساعد المؤسسة على التحديد الدقيق لنقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية والتهديدات في بيئتها الخارجية.<sup>1</sup>
  2. **اقتناع والتزام الإدارة العليا:** إن الالتزام الإدارة العليا بأهمية بالغه تذهب إلى أبعد من مجرد تخصيص الموارد اللازمة، أن نضع كل مؤسسة مجموعة أسبقيات، فإذا كانت الإدارة العليا غير قادرة على إظهار التزامها طويل الأمد لتحقيق هذه الأسبقيات، فلن تنجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.<sup>2</sup>
  3. **التركيز على المستهلك:** يعد التركيز على المستهلك، وتحقيق رضاه وتلبية احتياجاته هو الهدف الرئيسي لأي مؤسسة كانت، لذلك عرف كوتلر المستهلك بأنه الشخص الذي يحمل لنا احتياجاته وان من واجبنا التعامل معه بصورة مفيدة له ولنا، وإن المستهلك أكبر الأشخاص أهمية في أي مؤسسة، كذلك فهو غير معتمد على المؤسسة إلى هي معتمدة عليه، فالمستهلك هو المفتاح الأساسي الواجب التركيز عليه في الفلسفة الناجحة للتسويق، فالتوجه نحو المستهلك يعني بأن تستثمر المؤسسة لمعرفة احتياجات ورغبات الزبائن، ومن المهم إرضاء الزبائن وخاصة في حالات المنافسة.
- كي لا يتسرب إلى منافسين آخرين، وأن أي محاولة لاستيفاء متطلبات المستهلكين يجبر المؤسسة على التفكير تفكيراً منظماً حول المستهلكين وكيف نحصل على المعلومات الدقيقة حول احتياجاتهم ورغباتهم.
- ويأتي هذا التركيز باعتبار أن العميل هو مراقب الجودة الأول والمقصود به وفقاً لفلسفة إدارة الجودة الشاملة نوعان من العملاء هم:

الجدول رقم(01): أنواع العملاء.

العميل الداخلي	العميل الخارجي
وهم العاملون في جميع الإدارات والأقسام والذين يتعاملون مع بعضهم البعض لإنجاز الأعمال فكل إدارة أو قسم داخل المؤسسة ينظر إليها على أنها مورد وعميل في نفس الوقت.	وهو الذي يتعامل في السلعة أو الخدمة التي ينتجها المشروع أي الذين يدفعون ثمن السلعة أو الخدمة.

المصدر: عمار بن عيشي، التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان، والأردن، 2017، صني 144.

<sup>1</sup> عمار بن عيشي، التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمة، الطبعة الأولى، دار الساعة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص 143.

<sup>2</sup> صلاح الدين حسن السيسي، تطبيق المعايير العالمية في إدارة الشركات: استراتيجية المنظمة في كل إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2011، ص 50.

4. **التحسين المستمر:** وذلك بتحسين كل مظهر من مظاهر العمليات، وفي نطاق الواجبات اليومية للأفراد المسؤولين عنها، ويتميز التحسين المستمر للعمليات والجودة بتحقيق هدفين أساسيين هما: هدف عام يقصد به بذل جميع الجهود بصورة تجعل التحسين يبدو سهلا في كل قسم من أقسام المؤسسة، ويكون مرتبطة بالفعاليات والإمكانات التنظيمية جميعها عندما يتسلم الزبون السلعة أو الخدمة، إضافة إلى هدف خاص والذي يعني التركيز الكبير على العمليات والتي تجعل العمل المنجز كاملا، وينبغي أن يجرى البحث عن فرص الأداء الأفضل.

ومن أهم التحسينات ما يلي: <sup>1</sup>

- ✓ تعزيز القيمة للزبون من خلال منتجات وخدمات جيدة ومجربة.
- ✓ تقليل الأخطاء والوحدات التالفة والضياعات.
- ✓ تحسين استجابة المؤسسة وأداء وقت الدورة.
- ✓ تحسين الإنتاجية والفاعلية في استخدام الموارد جميعها.

5. **التدريب والتطوير المستمر:** يعد التدريب والتطوير المستمر من أهم الوسائل لزيادة إمكانيات العاملين كل حسب وظيفته، من أجل بلوغ الوضع الأمثل، ولذا فإن إدارة المؤسسة تدفع بأفرادها إلى عملية التدريب والتطوير لرفع مهاراتهم وزيادة خبراتهم التخصصية بصفة مستمرة، للوصول في نهاية المطاف إلى تفوقهم في وظائفهم والعمل على التحسين المستمر لجودة المنتج وتحقيق رضا العملاء، فمن الواضح أن هناك علاقة وثيقة بين مبدأ التحسين المستمر للمنتج ومبدأ التطوير والتدريب المستمر، أي أنه إذا كان هناك التزام من قبل جميع العاملين في المؤسسة على التحسين المستمر للمنتج، كان في المقابل الاهتمام بالتدريب المتواصل لجميع الوظائف والموظفين على المستويات المختلفة بالمؤسسة، وتجدر الإشارة إلى أن نظام إدارة الجودة الشاملة يتطلب تدريب جميع العاملين في المؤسسة بناء على دور التنظيم الجديد للعاملين، أو بناء على التغيير في إجراءات العمل وليس بناء على الرغبات الشخصية.<sup>2</sup>

6. **مشاركة العاملين:** إن العمل الجماعي وروح الفريق هو أفضل وسيلة لتحقيق التحسين المستمر في طريقة أداء العمليات، وتقوم الفكرة الأساسية على تعاون كافة الأفراد داخل القسم الواحد، وداخل المؤسسة ككل وعلى كافة المستويات الإدارية، فيجب على الإدارة أن تدرك بأن العاملين يمكنهم أيضا أن يقدموا إسهامات قيمة

<sup>1</sup> صلاح الدين حسن السيسي، مرجع سبق ذكره، ص 51.

<sup>2</sup> مصطفى كمال السيد طابيل، معايير الجودة الشاملة: الإدارة، الإحصاء، الاقتصاد، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 87.

للمؤسسة، وحتى تكون جماعات العمل فعالة يجب تدريب أعضائها على أساليب العمل الجماعي، واتخاذ القرارات الجماعية، وكيف يمكن قيادة تلك المجموعات عن طريق منسق يستطيع تحقيق أفضل النتائج من هذا العمل الجماعي.<sup>1</sup>

7. **التركيز على العمليات والنتائج معا:** لم يعد الحكم على جودة العمليات يقتصر على النتائج فحسب بل يمتد ليشمل العمليات وتصميمها لكي تعطي نتائج بلا أخطاء، مع ضرورة الاهتمام بأساليب العمل ومستوى الأداء، والرقابة على المخرجات، وفهم تدفق العمليات لمنع الاختناقات وإيجاد حلول للمشكلات التي تعترض سبيل نوعية المنتجات أو الخدمات للوصول إلى نتائج بلا أخطاء.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: مرتكزات إدارة الجودة الشاملة.

ان المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة مهمة جدا في إطار التطبيق العملي لها في مختلف المنظمات الإنسانية، حيث أن هذه المرتكزات من شأنها أن نشير إلى الحقائق الأساسية التي ينبغي أن تركز إليها عند الشروع باستخدام هذا الأسلوب تطبيقا في مختلف المنظمات، إذ انه يشير إلى البناءات الفكرية والفلسفة التي يستند إليها الجانب العملي في التطبيق ، ويمكن الإشارة إلى هذه المرتكزات كما يلي:

1. **التركيز على إدارة الموارد البشرية:** أن نجاح أي منظمة يعتمد على أداء موظفيها في جميع المستويات وهذا الأمر يتطلب أن يكونوا محل اهتمام والعناية في جميع النواحي الخاصة بهم بدء من عملية الاستقطاب والاختبار والتعيين وشغل الوظائف وتقسيم الأداء وبرامج التدريب وأسلوب التحفيز وبناء فوق عمل ذاتية الإدارة وانتهاء بالمشاركة والتعاون وإيجاد الحلول للمشاكل.<sup>3</sup>

وتعد إدارة الموارد البشرية إحدى الركائز الهامة من ركائز إدارة الجودة الشاملة وثاني أهميتها من حيث أن تحقيق مستوى عال من الجودة يعتمد على الاستخدام الأمثل لمهارات وقدرات القوى العاملة في المنظمة وان الانجاز الجيد يحتاج إلى قيام هذه الأخيرة بتدريب وتنقيف وتعليم موظفيها، لكي تتمكن من الاستفادة من قدراتهم على أكمل وجه.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> وفاء صبحي، صالح التميمي، وسيد أحمد حاج عيسى، تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية في المستشفيات الجزائرية الخاصة، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 11، العدد 1 الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2014، ص 45.

<sup>2</sup> عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص 144.

<sup>3</sup> على السلمي، إدارة الجودة ومتطلبات التأهيل للأيزو، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 1995، ص 25.

<sup>4</sup> DalleBarrie, Cooper Garay, **Total Quality and Human Resources An Execulive Guide**, Blackwell Publishe, UK, 1992, P52.

وينقسم التدريب إلى ثلاث مجموعات رئيسية:<sup>1</sup>

- التدريب والتعليم المتعلق بخلق الإدراك والوعي بإدارة الجودة الشاملة .
- التدريب والتعليم المتعلق بالتوجه نحو الأهداف المطلوب تحقيقها.
- التدريب والتعليم المتعلق بتنمية المهارات.

**2. التركيز على العميل:** حيث يعد هذا العميل أحد الركائز الأساسية لتطبيق الجودة الشاملة، وقد اجتمع العديد من الباحثين على أهمية هذه الركيزة ، حيث أكدوا أن معاملة العميل الداخلي يجب أن يكون كمعاملة العامل الخارجي لتحقيق النجاح في المنظمات، ويقصد بالعميل الخارجي هو تلك المستهلك الذي تسعى المنظمة من أجل تحقيق رضاه، أما العميل الداخلي فيمثل الأفراد العاملين في الرهان التنظيمية المختلفة في المنظمة.

وهناك ثلاث جوانب مهمة في مجال التركيز على العميل وهي كالآتي:<sup>2</sup>

**أ. الجودة المتوقعة:** وهي الخصائص التي يتوقعها العميل، إن ظهرت الرضا، لكن إذا فقدت فأنها تؤدي إلى عدم إرضاء العميل بشكل كبير.

**ب. الجودة المحققة للرضا:** وهي الخصائص التي يطلبها العميل، إن ظهرت فأنها تسبب رضاه، وإن فقدت تؤدي إلى خلق عدم الرضا لدى العميل.

**ت. الجودة المحققة لإسعاد العميل:** وهي الخصائص التي يطلبها العميل، لأنه لا يعلم بها، وعند ظهور هذه الخصائص فإنها تؤدي إلى إسعاده وفي الوقت نفسه فإنها عند غيابها لا يكون العميل راضيا حيث أن هذا النوع من الجودة فيه تجاوز لتوقعات العميل.

**ث. المشاركة والتحفيز:** استطاع اليابانيون أن يحققوا تفوقا ملموسا من خلال اعتمادهم أسلوب المشاركة والحافزية إذا أن إطلاق الفعاليات وتشجيع الابتكار والإبداع وخلق البرامج التطويرية والتحفيزية وزرع روح المشاركة الذاتي والفريق الواحد تعد من الأمور الأساسية لتحسين البناء المنظمي وتحقيق الأهداف المثلى التي تسعى لتحقيقها المنظمات الإنسانية المختلفة، ومشاركة العاملين لتحقيق برنامج إدارة الجودة الشاملة ضرورية، حيث أنها تخلق مناخا من القبول وعدم مقاومة التغيير، إضافة إلى أنها تجعلهم قادرين على فهم البرنامج بالشكل الذي يساعد على تحقيق أهدافه، والحصول على التغذية العكسية التي تساعد على تحقيق جودة الأداء.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جابلوسكي جوزيف، تطبيق إدارة الجودة الشاملة، نظرة عامة، مركز الخيرات المهمة، القاهرة، مصر ، 1996، ص 62.

<sup>2</sup> زين العابدين الحفظي، حلقات الجودة تغيرات طباعات الأفراد في العمل، العيبكان، الرياض، السعودية، 1991، ص 62.

<sup>3</sup> حسن رعد الصرن، معجزة الجودة الشاملة، كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار علاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 50.

**3. نظام المعلومات والتغذية العكسية:** إن توفر نظام المعلومات والتغذية العكسية يعد من أكثر العوامل الهادفة لتحقيق نجاح المنظمة لاسيما وان توفير المقاييس والمواصفات والمعايير الهامة للجودة ذات أثر بالغ في تحقيق الأهداف حيث أن اتخاذ القرارات الصائبة يرتبط بشكل وثيق بتوفير البيانات والمعلومات الصحيحة التي يتطلبها النجاح المستهدف، كما أن استمرارية التحسين والتطور المستمرين تقتزن بشكل فاعل بالتدفق المعلوماتي وأنظمة الاسترجاع الفاعلة.

**4. العلاقة بالموردين:** يعد دور الموردين ذوي الكفاءة في توريد احتياجات المنظمة من المواد الخام وبالجودة المطلوبة من الركائز الأساسية في نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة.<sup>1</sup>

**5. التحسين المستمر:** إن اعتماد الأسلوب العلمي الدقيق في استمرارية التحسين والتطوير المستمرين في الأداء التشغيلي للعمليات الإنتاجية من أكثر الأسس أهمية في ترصين المنتج، وان التحسين المستمر بالأداء يتطلب سرعة الاستجابة للتغيرات من ناحية و تبسيط الإجراءات والفعاليات من ناحية أخرى، ولذا فان عناءك علاقة تكاملية بين الجودة وسرعة الاستجابة لتطوير الإنتاجية ويجب أن يؤخذ معيار التكامل بعين الاعتبار عند اعتماد إي تغيير أو تطوير مستهدف.<sup>2</sup>

**6. التزام الإدارة العليا:** أن وجود قيادة فاعلة وملتزمة ببرنامج إدارة الجودة الشاملة وذات مقدرة على تحديد رؤيا مستقبلية، تضع كل فرد في الطريق الصحيح وتوفر قياديين لإدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تطبيق هذا البرنامج بنجاح وبالشكل الذي يحقق الفائدة المرجوة منه.<sup>3</sup>

وان الالتزام الشخصي أمر لا مناص منه في إنجاح آلية الجودة. وأيضا يجب على الإدارة العليا أن تشارك في عملية تطبيق الجودة الشاملة كونها السبيل الأكثر فاعلية في إقناع المستخدمين في تطبيقها، حيث أن قناعة الإدارة العليا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب أن تتم على شكل توفير الموارد التي تعمل على تدريب وتعليم الموظفين وتقدم الأمور المهمة لهم، إضافة إلى إجراء التعديلات على الهيكل التنظيمي كلما تطلب ذلك مثل أنظمة الرقابة والاتصال وغيرها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، مصر، 2000، ص 102-104.

<sup>2</sup> فتيحة حبشي، إدارة الجودة الشاملة مع دراسة تطبيقية في وحدة فرمال لإنتاج الأدوية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007، ص 147.

<sup>3</sup> حسن محمد أبوليلي، إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية لاتجاهات أصحاب الوظائف الإشرافية نحو مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات، رسالة ماجستير جامعة اليرموك، الأردن، 1998، ص 72.

<sup>4</sup> على السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 25.

**7. القرارات المبنية على الحقائق:** إن اتخاذ القرارات الصائبة لا يتحقق إطلاقاً دون اللجوء لاعتماد الحقائق الواقعية، سيما وان ذلك من أكثر الأنشطة التعزيز نجاح إدارة الجودة الشاملة، وان هذا بدوره يتطلب توفير نظام معلومات فاعلة، واعتماد الأفراد العاملين أنفسهم إذا أهم أكثر قدرة في أدراك الحقائق من غيرهم في هذا المجال.

**8. الوقاية من الأخطاء:** يتطلب تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة توفير وتحديد المعايير والمقاييس الموضوعية التي تمكن العاملين من تحقيق الأداء المنسجم مع المواصفات والمعايير، لأن توفيرها ينتج المكانية الرقابة الوقائية للانحرافات والإخطار التي يمكن أن تحصل أثناء الأداء.

**9. الإدارة العملية:** أن الإدارة العملية الهادفة ينبغي أن يتم التركيز من خلالها ، على تخطيط وتحسين الجودة بدءاً من عمليات التعميم والسيطرة على الإجراءات المتعلقة بالتجهيز وصولاً إلى جدولة كافة الإجراءات التشغيلية وأيضاً تشمل هذه الركيزة الإثراء الوظيفي والبحث عن المشاكل في النظام ككل وإيجاد الحلول لها واستخدام الأدوات اللازمة للسيطرة والوقاية.<sup>1</sup>

**10. إعطاء العاملين سلطات وصلاحيات أكبر:** وخصوصاً في مجالات تصميم الوظائف والسياسات التنظيمية المتعلقة بهم.<sup>2</sup>

**11. الوقاية من الأخطاء مقابل الفحص:** أي أن أتم المراقبة لكل سلعة أو خدمة والتأكد من أنها تلي الجودة المقبولة والمتنبئ بها، حيث أن هذا المبدأ يوجد الاهتمام نحو منع المنتجات والخدمات المعيبة بدلاً من اكتشاف العيوب والإحصاء بعد إنفاق الموارد.<sup>3</sup>

**12. التميز:** و ذلك من خلال قبول المنافس كواقع ضروري والسعي لتحقيق سبق على المنافسين من خلال خلق التميز.<sup>4</sup>

**المطلب الرابع: المواصفات القياسية للأيزو 9000، والفرق بين إدارة الجودة الشاملة والمواصفات القياسية للأيزو.**

إن من أبرز المواضيع التي يجب التطرق إليها عند دراسة إدارة الجودة الشاملة هو موضوع الأيزو وما قدمه من نظرة نظامية أكثر للجودة الشاملة، وسنحاول في هذا المطلب التطرق للأيزو بشيء من التفصيل وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة.

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 104-105.

<sup>2</sup> مأمون الدرادكة، طارق شليبي، مرجع سبق ذكره، ص 62.

<sup>3</sup> خضير كاظم حمود، المرجع السابق، ص 164 .

<sup>4</sup> مأمون الدرادكة، طارق شليبي، المرجع السابق، ص 63.

أولاً: المواصفات القياسية للأيزو 9000:

1. تعريف سلسلة الأيزو 9000 ISO:

إن مصطلح الأيزو ISO مشتق من الحروف الأولى لاسم المنظمة الدولية للتقييس "International Organization Standardisation": هي منظمة دولية غير تابعة للأمم المتحدة وهي مشتقة من الكلمة اليونانية "ISOS" والتي تعني التساوي، حيث تهتم هذه المنظمة بإصدار وتعديل المواصفات وتوحيدها على المستوى الدولي، والتي تعمل على تسهيل تبادل السلع والخدمات بين الدول من خلال إصدار مواصفات دولية موحدة، والتي تضمن حق كل من المنتج والمستهلك، محاولة تشجيع الصناعات واعتماد المنافسة بينها بما يساهم في تطوير إنتاج السلع والخدمات.<sup>1</sup>

والمنظمة الدولية للتقييس: هي منظمة عالمية غير ربحية، مقرها بمدينة جنيف السويسرية وتضم في عضويتها ممثلين عن هيئات المواصفات والمقاييس الوطنية في 120 دولة، وهي تقوم بتنظيم الجهود الرامية إلى تطوير المواصفات القياسية للمنتجات، ولأنظمة إدارة الجودة ISO 9000 ولأنظمة إدارة البيئة ISO 14000 وقد صدر عنها حتى سنة 1997 ما قارب 10900 مواصفة قياسية تغطي جميع المجالات المذكورة، والمواصفة القياسية الدولية هذه ليست إلزامية، أي انه ليست للمنظمة أي سلطة تجبر الدول الأعضاء على تطبيقها.<sup>2</sup> وتتألف سلسلة المواصفات القياسية ISO من خمسة مواصفات أساسية وهي<sup>3</sup>:

- ✓ المواصفة ذات الرقم 9000 ISO: وتتضمن إرشادات للاختبار والاستخدام وتناول جميع الصناعات بما فيها تطوير البرمجيات الجاهزة.
- ✓ المواصفة ذات الرقم 9001 ISO: وتتضمن نموذج لتوكيد الجودة في التصميم والتطوير والإنتاج والفحص والاختبار والتكيب، والخدمة، وتشمل على 20 عنصراً وتطبق هذه المواصفات على كافة المنظمات الهندسية والإنشائية والخدمية... إلخ، والتي يتضمن عملها التصميم والتطوير والإنتاج والتجهيز وخدمات ما بعد البيع.
- ✓ المواصفة ذات الرقم 9002 ISO: وتتضمن نموذج لتوكيد الجودة في الإنتاج والتجهيز وتشمل 18 عنصراً، أي أن هذه المواصفة تغطي كل المجالات السابقة ما عدا التصميم والتطوير وخدمات ما بعد البيع مثل: الصناعات الكيماوية.
- ✓ المواصفة ذات الرقم 9003 ISO: وتتضمن نموذج لتوكيد لجودة في عمليات الفحص والاختبار النهائي وتشمل 16 عنصراً وتناسب هذه المواصفة الورش الصغيرة أو الموزعين للأجهزة والمعدات والتي يتم من خلالها الاكتفاء بالفحص والاختبار النهائي للمنتجات وتعد هذه المواصفة محدودة الاستخدام.

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان الحياوي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو، دار الشروق الجديدة، عمان، الأردن، 2005، ص 90.

<sup>2</sup> مأمون السلطي و سهيلة إلياس، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة، دمشق، سوريا، 1999، ص 21، 22.

<sup>3</sup> خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 250.

✓ المواصفة ذات الرقم ISO 9004: وتتضمن نموذج التوكيد للجودة في خصوص توفير التوجيهات والإرشادات اللازمة لإدارة الجودة وبيان عناصرها وتستخدم هذه الإرشادات لكافة الصناعات والخدمات.

يمكن إيجاز أهم الفوائد التي يحققها استخدام المواصفات العالمية الأيزو 9000 بما يلي:<sup>1</sup>

• تحقيق أسس ثابتة للجودة على المستوى العالمي من شأنه أن يحقق استقراراً وثباتاً وثقة عالية بالسلع والخدمات المنتجة.

• تحقيق الأرباح المستهدفة من قبل المنظمات المختلفة على الأصعدة الإنتاجية أو الخدمية.

• توفير لغة ومصطلحات مشتركة وواضحة على الصعيد الدولي.

• إتاحة الفرص الواسعة أمام الأنشطة التجارية والتسويقية لدخول الأسواق العالمية بقدر فاعله وكفاءة عالية.

• إطالة العمر الاقتصادي للمنظمة في الأسواق من خلال تزايد الثقة لمنتجات وخدمات المنظمة

وخلق الاستقرار الاستثماري لأنشطتها.

• زيادة الفرص المتاحة للمنظمات المختلفة وتوسيع نطاق الأسواق من خلال استمرارية تقديم

الجودة المناسبة لمنتجاتها أو خدماتها.

• تشكيل الأنظمة الثابتة للجودة في المنظمة وإتاحة فرص اعتمادها في استخدام إدارة الجودة الشاملة.

• رفع كفاءة وفاعلية الأنشطة التشغيلية والعمليات الإنتاجية بصورة عامة.

• تنمية ثقة المتعاملين مع المنظمة من خلال استمرارية توفيرها للجهود المناسبة لمخرجاتها الإنتاجية.

• تحقيق الانخفاض المستمر بالتكاليف المتعلقة بالجودة .

• تحقيق مساهمة فاعلة لكافة العاملين وتحقيق شعار جميع الأفراد المسؤولين عن الجودة وكل من خلال موقعه في الإسهام بالجودة.

• تنمية روح التفاعل الجماعي وتوفير سبل العمل الجماعي وتنمية روح الفريق الواحد والثقة العالية وتوفير سبل الرقابة الذاتية للأداء.

• تعزيز قدرة المنظمة الاقتصادية على تحقيق صور النجاح والتفوق النوعي في الأداء.

## 2. الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والمواصفات القياسية الأيزو:

سنحاول فيما يلي تحديد العلاقة بين الأيزو وإدارة الجودة الشاملة مستعرضين بذلك أهم النقاط التشابه والاختلاف بينهما.

أ. أوجه التشابه بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو: لقد حدث خلط كبير بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو

9000، وهذا راجع بالأساس إلى اشتراكهما في جملة من النقاط نورد أهمها فيما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 255، 256.

- **مسؤولية الإدارة أو دور القيادة:** كلا النظامين إدارة الجودة الشاملة الأيزو 9000 يلقي المسؤولية الكبرى على الإدارة العليا في إنجاح تطبيق النظامين، وذلك لأهمية التغيرات المحتملة إحداثها على مختلف مستويات المؤسسة، هذا من جهة، وإلى المبالغ والبرامج المرصودة والمخصصة للمدخلين من جهة أخرى، ويتوجب على قيادة المؤسسة نشر ثقافة النظامين بين عامليها وإقناعهم بضرورة الالتزام الجماعي حتى يتسنى لمؤسستهم التطور ومنافسة مثيلاتها.
  - **الاهتمام بالعمليات:** يعطي النظامان الأهمية الكبرى للعمليات، حيث يعتبران أن الحصول على سلعة أو خدمة جيدة لا تأتي إلا من خلال الاحترام الشام والمضبوط لما تتطلبه كل عملية من عملية الشراء إلى إخراج المنتج بشكله النهائي وفق ما يرغبه الزبون.
  - **العمل بروح الفريق:** يتطلب مدخل إدارة الجودة الشاملة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في مستوياتهم، ويدفع بالجميع على مستوى المؤسسة إلى العمل بروح الفريق الواحد، لتحقيق السنة إدارة الجودة الشاملة، في الإطار نفسه نجد أن مدخل الأيزو 9000 بدوره يركز على تكوين فريق الجودة يشرف على عملية تأهيل المؤسسة الحصول على شهادة الأيزو 9000 ومن بين المهام المنوطة بهذا الفريق هي إشاعة ثقافة العمل الجماعي لإنجاح برنامج هذا النظام.
  - **التركيز على التدريب:** إن الحصول على إحدى شهادة الأيزو 9000 أو تطبيق نظام الإدارة بالجودة الشاملة يتطلب برامج تدريبية كثيفة، لأنه سينتقل بالمؤسسة من الأسلوب الإداري التقليدي الذي كانت تعمل وفقه إلى أسلوب يضع الجودة العالية شعارا له، وبالتالي قد تلجأ المؤسسات الراغبة في تطبيق النظامين الإداريين محل الدراسة إلى تصميم ووضع نظام تدريبي يركز بالأساس على أهم متطلبات هذين المدخلين الإداريين.
- إن مدخل إدارة الجودة الشاملة يركز أساسا على وضع ميكانيزمات تجعل المؤسسة تتفاعل إيجابيا مع بيئة عملها وتطور من أساليب أدائها وفق ما تمليه متطلبات هذه البيئة، وبدوره حصول المؤسسة على شهادة الأيزو 9000، لا يجعلها في مأمن من سحب هذه الشهادة ونزع الثقة من نظام جودتها، إذا حافظت على المستوى نفسه من الأداء باعتبار أن متطلبات الزبائن والبيئة في تطور دائم، لذلك يتوجب عليها إدخال تحسينات دورية للمحافظة على ثقة الزبائن من جهة، والجهة المانحة للشهادة من جهة أخرى.
- ب. أوجه الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000:** يمكن توضيح أهم نقاط الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 فيما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الحليم مرغيش، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2011-2012، ص 91،92.

<sup>2</sup> احمد محمد غنيم، إدارة الجودة الشاملة، دار الإدارة للبحوث والتدريب والاستشارات للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2008، ص 84،83.

- فيما يتعلق بالتركيز على العملاء: تركز إدارة الجودة الشاملة تركيزا مطلقا على العملاء، ولكن ليس من الضروري أن تكون مواصفات الأيزو مركزة على العملاء.
- فيما يتعلق بالارتباط باستراتيجية المؤسسة: تمثل إدارة الجودة الشاملة محور الارتكاز الأساسي بالنسبة لاستراتيجية المؤسسة، بينما لا ترتبط مواصفات الأيزو 9000 بهذه الاستراتيجية.
- فيما يتعلق بالتحسين والتطوير المستمرين: تتطلب إدارة الجودة الشاملة إجراء عمليات التحسين والتطوير واستمرار وهي عمليات لا تنتهي، بينما لا تتطلب مواصفات الأيزو 9000 ذلك، حيث تعتب مجرد قرار يعتمد على معايير محدودة بإجراءات وطرق عمل معينة.
- فيما يتعلق باهتمامات كل منهما: تهتم إدارة الجودة الشاملة بالتركيز على استخدام المفاهيم والأدوات والأساليب الشاملة، بينما تهتم مواصفات الأيزو 9000 بالإجراءات التشغيلية والنظم الفنية للمؤسسة، كما تهتم أيضا إدارة الجودة الشاملة بكل إدارات المؤسسة ووظائفها، ومستوياتها المختلفة، بينما يكون اهتمام مواصفات الأيزو 9000 في هذا الصدد جزئيا حيث يركز على إدارات أو أقسام محددة بعينها.
- فيما يتعلق بمشاركة العاملين: تؤكد إدارة الجودة الشاملة على مشاركة وتأييد وحماس كل العاملين بالمؤسسة، بينما لا يكون ذلك ضروريا بالنسبة لمواصفات الأيزو 9000.
- فيما يتعلق بمن يتولى المسؤولية: تعتبر إدارة الجودة الشاملة مسؤولية على الأفراد العاملين بالمؤسسة في كافة المستويات والوظائف والأقسام، بينما يتولى مسؤولية مواصفات الأيزو 9000 إدارة واحدة أو قسم مراقبة الجودة.
- فيما يتعلق بالتغيير المطلوب: تحتاج إدارة الجودة الشاملة إلى إجراء تعديلات جوهرية شاملة في مفاهيم، وثقافة الأفراد العاملين بالمؤسسة وكذلك في النظم ومراحل التشغيل المعمول بها في تلك المؤسسة، بينما لا تتطلب مواصفات الأيزو 9000 إجراء أية تعديلات جوهرية في الأوضاع السائدة بالمؤسسة.

الجدول رقم(02): يوضح أهم الفروقات بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000.

الأيزو 9000	ادارة الجودة الشاملة
- لا ترتبط باستراتيجية موحدة.	- ترتبط باستراتيجية المؤسسة.
- تركز على النظم الفنية والإجراءات.	- تركز على الفلسفة والمفاهيم والأساليب.
- مشاركة العاملين ليست ضرورية.	- التأكيد على مشاركة العاملين.
- يمكن أن يكون التركيز جزئياً.	- تعنى بالمؤسسة ككل.
- قسم الجودة هو المسؤول عن الجودة	- كل فرد مسؤول عن الجودة.
- من الأنسب إبقاء الأوضاع على حالها.	- تتضمن تغيير الثقافات والعمليات.

المصدر: سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة، الفلسفة ومداخل العمل، الجزء الثاني، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 67.

ومما سبق يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة أعم وأشمل من مواصفات الأيزو 9000 حيث يمكن للمؤسسات أن تحصل على شهادة الأيزو دون أن تكون قد استكملت تطبيق إدارة الجودة الشاملة وبالتالي فهما ليسا نظامين مترادفين، بل أنهما مختلفان، وأن مواصفات الأيزو 9000 هي إحدى متطلبات إدارة الجودة الشاملة، وبناءً على ذلك فإنه يمكن بصفة عامة اعتبار العمل على تطبيق سلسلة المواصفات العالمية الأيزو جزءاً أساسياً من برنامج تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المعاصرة.

### المبحث الثالث: الأسس التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة.

يتطلب نظام إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاته جهوداً كبيرة وطويلة المدى تشمل على إعادة التركيز على رغبات وطموحات العميل والمجتمع من ثم تحقيق أهداف المؤسسة.

### المطلب الأول: أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

أصبحت أدوات إدارة الجودة الشاملة ركيزة أساسية لتحليل ودراسة البيانات وهي تكفي لحل أغلب مشكلات العمل، حيث تستخدم الطرق الإحصائية في عمل خرائط تحكم للعمليات والفحص بالعينات، كما تعتمد على الأرقام كمدخلات وهي سهلة الاستخدام بعد تعلمها. ويهدف تطبيق الأدوات السبعة الأساسية للجودة إلى منع خروج أي منتج نهائي معاب وتقليل العيوب إلى أدنى ما يمكن وصولاً إلى العيب الصفري والذي يعتبر هدفاً مثالي يصعب الوصول إليه في واقع الحال على الانتاج خصوصاً عند تطبيق نظم الانتاج التقليدية.<sup>1</sup>

1. جمع البيانات وتحليلها ( Data Collection ): تعد البيانات من العناصر الأساسية الواجب توفرها لغرض تحليل المشكلات المرتبطة بالتطبيقات العملية بشكل عام وفي المجالات الصناعية بشكل خاص، ويتطلب

<sup>1</sup> ايد عبد الله شعبان، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 200، ص35.

تحسين مستوى الجودة من خلال عمليات الإنتاج توفر بيانات دقيقة لغرض حل المشكلات الخاصة بجودة المنتج، وتتمثل البيانات التي تساعد على فهم واقع الحال والتي تستخدم لتدقيق مدى الانحرافات في: إبعاد الأجزاء المنتجة - والبيانات الخاصة بأغراض ضبط العملية، وهي لغرض مدى تأثير التغيرات في وقابل البيانات الخاصة بأغراض القبول أو الرفض وتعتمد على إجراء الفحوصات لغرض القبول أو الرفض، وتعتمد على الفحص الشامل والفحص بالعينات.

2. **المدرجات التكرارية (Histogram):** تعرف المدرجات التكرارية بأنها مخططات من خلالها يتم تحديد مقدار التشتت في العملية الإنتاجية وهي وسيلة عرض بيانية للتوزيعات التكرارية بقصد التعرف على الشكل العام لها من الناحية الإحصائية واتخاذ القرارات فيما إذا كانت العملية الإنتاجية تحت السيطرة أم لا؟ وتعكس هذه المدرجات التكرارية ملخص النتائج التي تم قياسها خلال أيام العمل، وتحويلها إلى توزيع تكراري لبعض خصائص الجودة القابلة للقياس مثل: الوزن - الطول - الحرارة.

3. **قوائم المراجعة (Check Lists):** تستخدم هذه القوائم لغرض جمع وتصنيف البيانات بصورة مسهلة الاستخدام ومرتبة بطريقة واضحة وقابلة للتحليل ذاتياً، وتحتوي قوائم المراجعة على تكرار حدوث الخواص القابلة للقياس بشكل مستمر ودوري أثناء عملية الإنتاج (كالوزن - الطول - الوقت)، وتضم قائمة المراجعة وفق شروطها ما يلي:

✓ تثبيت العنوان الكامل للمعلومات المطلوبة جمعها و التاريخ والوقت.

✓ التأكد من أن قائمة المراجعة متجانسة وقابلة للاستخدام.

✓ تصميم قائمة المراجعة بشكل يكون المكتوب أقل ما يمكن مع التأثير بطريقة الأعمدة الخمسة.

✓ استخدام أسلوب العينات الإحصائي في جمع المعلومات بدلا من اعتماد كافة فقرات الإنتاج.

4. **مخطط التشتت (diagramme de dispersion):** يعكس هذا المخطط درجة الارتباط بين متغيرين حيث تشير كل نقطة إلى مشاهدة واحدة وهي طريقة سهلة وأكثر فائدة لتحليل الارتباط، وتبرز فائدة هذا المخطط فيما يلي:

✓ تقليص النفقات والوقت اللازم لإجراء الفحص والاختبار.

✓ استبعاد الفحوصات غير المجدية واستبدالها بأخرى فعالة.

✓ القيام بضبط العمليات الفعالة على أساس النتائج المتحققة من المتغيرين.

5. **مخطط التدفق (flow chart):** يبين مخطط التدفق مسار العملية بيانيا باستخدام رموز وخطوط تبين الارتباط المتداخل بين العمليات و هي وسيلة سهلة الاستخدام حيث تقوم بوصف عملية الإنتاج وتقديم

الخدمة وصفا عاما, فهو يحدد الخطوات المطلوبة لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة بشكل متسلسل أو منظم يبين العلاقة فيما بين العمليات.

6. **مخطط السبب أو التأثير ( cause and effect ):** يطلق عليه اسم " هيكل السمكة" التي طورها العالم الياباني ( Ishikawa ) حيث يوضح هذا المخطط أسباب المشكلة المراد حلها، وعلاقة هذه الأسباب بالمشكلة ذاتها ويتم وضعها في رأس السمكة ثم يتم ربط خط الوسط الذي يربط رأس السمكة بنهايتها التي توضع عليه الأسباب الرئيسية للمشكلة، هذا يتطلب إتباع بعض الخطوات أهمها:

✓ التحديد الدقيق للمشكلة محل الدراسة.

✓ الدراسة اللازمة لهذه المشكلة وعرض أسبابها للتوصل إلى الحلول اللازمة.

✓ أن يكون فريق الجودة ملما باستخدام الوسائل العملية والإحصائية.<sup>1</sup>

7. **مخطط باريتو (pareto Diagram):** مخطط باريتو هو وسيلة لترتيب الأخطاء والمشكلات لكي تساعد على ترميز الجهود لحل المشكلات استندت إلى أعمال "velvredo pareto" وهو اقتصادي، من القرن التاسع عشر وقد عمم جوزيف جوران "أعمال باريتو" عندما توصل إلى أن 80% من مشكلات الشركة هي نتيجة 20% من الأسباب، وفي نفس الوقت أن 20% من المشاكل تعود إلى 80% من الأسباب.

8. **الضبط الإحصائي للعملية (STC):** وهي المخططات التي أشار إليها العالم الياباني " ايشيكاوا" وممارسة استخدامها في المصنع والتي عرفت بالضبط الإحصائي للجودة، والتي تعتمد على مبادئ الاحتمالية والإحصاء، والغرض من خرائط الضبط هو معرفة مدى أداء العملية لوظيفتها كما خطط له، ومتى تكون الإجراءات التصحيحية ضرورية، و هو وسيلة لتقديم البيانات ولمدة زمنية محددة، وكما تبين الحدود الدنيا لضبط العملية.

### المطلب الثاني: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

إن تبني المؤسسات لمفهوم إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الفلسفية والاستراتيجية المؤسسة لذلك بتوفير عدد من المتطلبات العامة لوضع هذا المفهوم موضع التطبيق العلمي، وذلك بهدف رفع كفاءة الأداء للمؤسسة ككل ويمكن إجمال هذه المتطلبات فيما يلي:

1. **دعم القيادة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة:** بمعنى تبني الإدارة العليا للمؤسسة مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وذلك بخلق مناخ إيجابي مؤيد لقبول المفهوم وتبنيه، والعمل على تحقيق مجموعة من الاعتبارات من بينها:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> اياذ عبد الله شعبان، مرجع سبق ذكره، ص 35.

✓ تهيئة ثقافة المؤسسة بما يتناسب مع الجودة الشاملة

✓ تخصيص الموارد والإمكانيات المادية التي تساهم في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك باعتبار أن أفراد الإدارة العليا هم بمثابة عامل التغيير الداخلي الأساسي، الذين يمكنهم من تشكيل قيم المؤسسة وإنشاء البنية التحتية الإدارية لإحداث التغيير المطلوب.

2. **تهيئة مناخ العمل وثقافة المؤسسة:** والمقصود هنا قيام الإدارة العليا منذ البداية بإعداد الموارد البشرية بالمؤسسة على مختلف المستويات نفسياً لتقبل فلسفة إدارة الجودة الشاملة وفهمها والاقتران بها، الأمر الذي من شأنه أن يساهم في الحصول على تعاونه والتزامهم والتقليل من مقاومتهم لهذا المفهوم، ومن جانب آخر فإن مناخ تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة مرهون بالتهيئة الشاملة لثقافة المؤسسة من كافة جوانبها، التي ننظر إليها على أنها مجموعة من المعتقدات الراسخة حول الكيفية التي يتم بها تنظيم العمل، والأسلوب الذي يتم وفقاً له ممارسة السلطة، وأسلوب مكافأة العاملين، وكيفية مراقبة أدائهم، وإلى مدى توجد قواعد وإجراءات العمل.

3. **قياس الأداء:** من الضروري توفر نظام قادر على القياس الدقيق للأداء، لتأكيد مدى نجاح أو فشل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أهدافها ولضمان نجاح نظام لقياس أيا كانت الأساليب المستخدمة، يجب وضع برامج عملي لتدريب العاملين بالمؤسسة على استخدام تلك الوسائل والأساليب، لتحليل نتائج القياسات ومتابعتها.<sup>2</sup>

4. **التركيز على العميل:** فالعميل هو مرتكز كل الجهود في فلسفة إدارة الجودة الشاملة وبالتالي على الإدارة أن تعمل ما في وسعها لتوفير قاعدة بيانات غنية عن العملاء واحتياجاتهم الحاضرة والمستقبلية.

5. **الإدارة الفعالة للموارد البشرية:** "deming": يرتكز على فكرة العمل الجماعي اذ يدعو إلى إقامة نظام التدريب المستمر وربط المكافآت بأداء فرق العمل ودورها في تحقيق رضا العميل.

6. **التعليم والتدريب المستمر:** وهذا يعني العمل على تنمية وتدريب العنصر البشري والحرص على أن يكون ذلك مستمراً لضمان القدرة على إنتاج الجودة باستمرار.

7. **القيادة القادرة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة:** والتي تعتبر العنصر المحوري الذي ينسق كافة العناصر الأخرى ويقدم لها الدعم الكافي لإنجاح هذا المسعى.

<sup>1</sup> محمود جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 184.183.

<sup>2</sup> محمود جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، مرجع سبق ذكره، ص184.

8. إرساء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة: إذ أن تدفق المعلومات وضمان وصولها لمختلف مستويات النشاط بالمؤسسة يفعل أكثر دور إدارة الجودة الشاملة داخلها.

9. تشكيل فرق عمل للجودة: والتي تدعو جميع فعاليات المؤسسة وتحثها على التعاون وبكل الجهود اللازمة نحو تحقيق مسعى الجودة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

في الواقع لا يوجد هناك اتفاق بين العلماء حول عدد المراحل اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، فهناك من حددها في خمسة مراحل، وهناك من حددها في اثني عشرة مرحلة، وهناك من حصرها في أربعة مراحل، ورغم عدم الاتفاق سنحاول أن نجتمعها في خمس مراحل كما يلي:<sup>2</sup>

1. مرحلة الإعداد ( المرحلة الصفيرية): وتتطلب هذه المرحلة دراسة مدى الحاجة للجودة الشاملة واتخاذ القرار بتطبيقها، وعرض تجارب الآخرين والتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة وتحديد سياساتها والتزاماتها لتحقيق الجودة الشاملة.

2. مرحلة التخطيط: تبدأ بالاعتماد على البيانات التي تم تطويرها في مرحلة الإعداد، ووضع خطة التنفيذ والالتزام بالموارد وتشمل ما يلي:

✓ اختيار أعضاء مجلس الإدارة.

✓ اختيار منسق إدارة الجودة الشاملة.

✓ تدريب المجلس ومنسق الجودة.

✓ اعتماد الخطة والتعهد بتوفير الموارد اللازمة للجودة الشاملة.

✓ تحديد العمليات الأساسية واختيار استراتيجيات تنفيذ الخطة.

3. مرحلة التقويم: وتشتمل هذه المرحلة على أعمال المسح الميداني، والتقويم والاستبيانات، وإجراء المقابلات إضافة إلى القيام بما يلي:

✓ التقويم الذاتي الذي يوضح انطباعات العاملين حول عناصر القوة والضعف في المؤسسة.

✓ تقييم الوضع الحالي للمؤسسة.

✓ التعرف على مدى رضا الزبائن.

✓ تقييم التدريب الأساسي للمديرين والعاملين.

<sup>1</sup> مليكة غواري، إدارة الجودة الشاملة في خدمات الرعاية الصحية، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص55، 54.

<sup>2</sup> نداء محمد الصوص، الاقتصاد الإداري، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 241، 242.

4. **مرحلة التطبيق:** وفي هذه المرحلة تبدأ عمليات تدريب جادة لتحقيق الجودة واكساب العاملين مهارات في المجالات التالية:

✓ كيفية جمع وتحليل المعلومات وعرض النتائج.

✓ أدوات و تقنيات ضبط الجودة.

✓ أساليب حل المشكلات.

5. **مرحلة تبادل ونشر الخبرات:** وتتم من خلال عرض نتائج التطبيق على جميع الأطراف المعنية بتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة وبيان المزايا المتحققة من ذلك.

### المطلب الرابع: مزايا و معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

سنتطرق في هذا المطلب إلى مزايا ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

I. **مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة:** حققت إدارة الجودة الشاملة مزايا عديدة للمؤسسات التي طبقتها ويمكن إجمال هذه المزايا فيما يلي:<sup>1</sup>

✓ تعزز الموقع التنافسي لهذه المؤسسات طالما أن تركيز تلك المؤسسات يكون على تقديم السلعة أو الخدمة ذات الجودة العالية للزبون وبالتالي زيادة الإنتاج وتقليل التكاليف.

✓ يمثل تطبيقها سلسلة من الفعاليات المتتابعة التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها المتمثلة في تحقيق النمو وزيادة الأرباح والاستثمار الأمثل لمواردها البشرية.

✓ تمثل أحد أهم التحديات التنظيمية الكبيرة التي تستلزم تعبئة جهود الجميع من خلال التركيز على الزبون (الداخلي والخارجي) فهي نقطة البداية الموقفة وهذا يتطلب خلق المناخ التنظيمي الملائم الذي يمثل أحد مستلزمات تطبيق هذه الفلسفة.

✓ التحسين المستمر للعملية من خلال التركيز على المخرجات أو النتائج.

✓ زيادة الكفاءة من خلال تقليص الهدر والضياع في المخزون وتقليل الأخطاء في العمليات التشغيلية، وتقليل المشكلات المتعلقة بالزبائن (شكاوي الزبائن الداخليين والخارجيين).

✓ زيادة الحصة السوقية للمؤسسات التي تطبق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

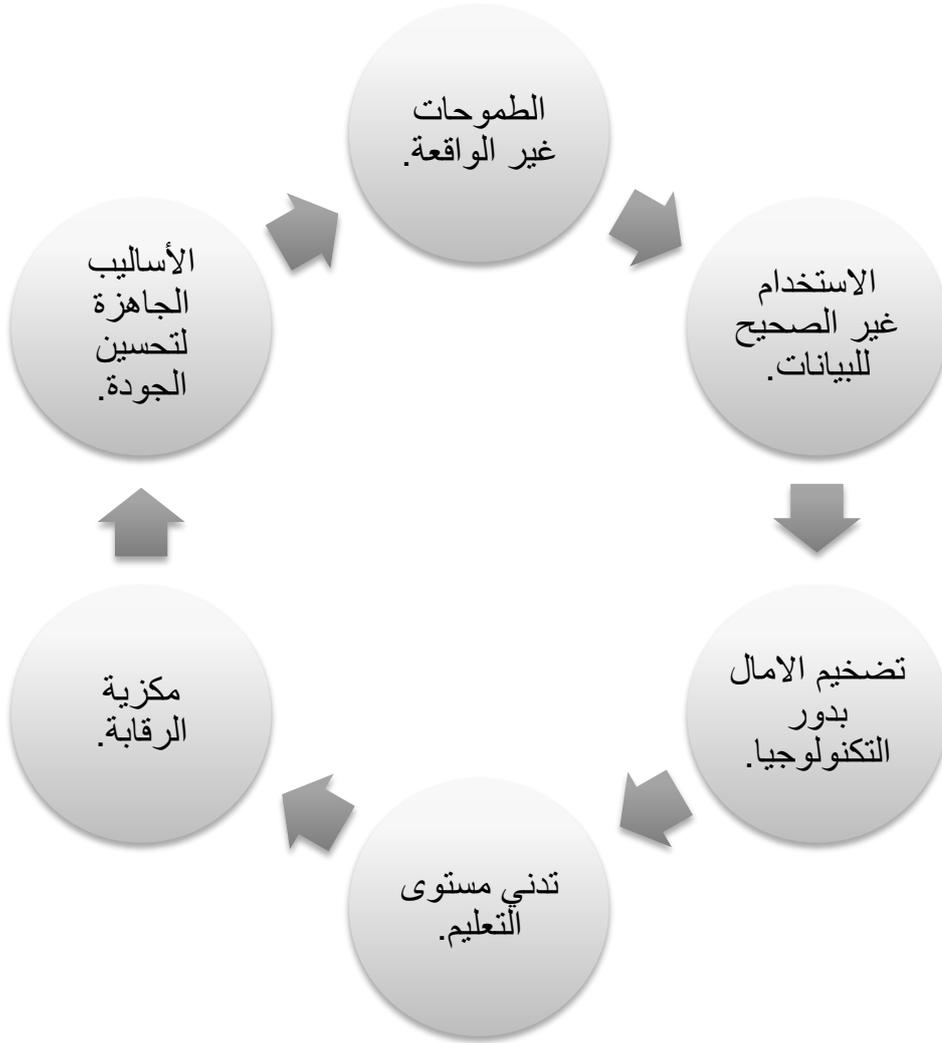
<sup>1</sup> عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 212.

II. معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة: من المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة نذكر ما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ الطموحات غير الواقعية: التي جاءت بها الشعارات التي أريد بها تحسين الجودة الشاملة.
  - ✓ الاستخدام غير الصحيح للبيانات: وذلك بتوظيف البيانات بطريقة غير صحيحة من أجل حل المشكلات ومن ثم الوصول إلى نتائج غير صحيحة من أجل حل المشكلات إضافة إلى استخدام بيانات مضللة وخاطئة في عمليات التحليل علاوة على جهل بعض العاملين بأساليب التحليل الإحصائي.
  - ✓ تضخيم الآمال بدور التكنولوجيا وعمليات الصيانة المستمرة والمكثفة بأن دورها سيكون كبيرة في الارتقاء بمستوى الجودة.
  - ✓ تدني مستوى التعليم: حيث لم تعد المدارس قادرة على إكساب المهارات والقدرات الكافية للخريجين كي يكونوا عمالاً ماهرين في المؤسسات التي تنتظرهم في الحياة العملية.
  - ✓ مركزية الرقابة: إن المركزية الشديدة لقسم الرقابة في المؤسسة يلغي الدور الفعال للعاملين في المشاركة الإيجابية في عمليات تحسين الجودة لأنها مهمة الجميع وليست حصراً بقسم الرقابة على الجودة.
  - ✓ الأساليب الجاهزة لتحسين الجودة: حيث تعتمد بعض المؤسسات على الاستعانة بنموذج كامل لتحسين الجودة بدلاً من نموذج يوضع حسب متطلباتها وحاجاتها ويؤخذ رأي العاملين فيها.
- وذلك كما هو مبين في الشكل التالي:

<sup>1</sup> مجيد الكرنحي، إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات، الطبعة الأولى، دار الناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 56.

الشكل رقم (04): معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.



المصدر: مجيد الكرخي، إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 67.

## خلاصة الفصل:

إن إدارة الجودة الشاملة هي نهج لأداء الأعمال يعتمد بشكل أساسي على التحسين المستمر لجودة المنتجات والخدمات والأفراد والعمليات والبيئات المحيطة بهم، والقضاء على أسباب العيوب وجعل الجودة مسؤولية الجميع في المؤسسة. تعمل إدارة الجودة الشاملة على تكامل الأساليب والأدوات الإدارية والجهود الفنية والتحسينية المبذولة من أجل تحقيق رضا العملاء والتحسين المستمر للمنتج أو خدمة العملية والبيئة ، وعلى الرغم من تطوير أساليب وطرق إدارة الجودة الشاملة خلال المراحل التي مرت بها بما يتناسب مع تطور الفكر الإداري والعلوم الأخرى ، بقي الهدف كما هو وهو ضمان الخدمة أو المنتج الذي يحتوي على مواصفات محددة ويلبي احتياجات ورغبات العملاء والمستخدمين.

الفصل الثاني:

التأصيل النظري

للأداء التصوريقي

## تمهيد:

يعد تحسين الأداء امرا هاما لأي مؤسسة سياحية في الوقت الراهن، سواء كان ذلك على المستوى العام او الوظيفي، كما ان التمييز في الأداء أصبح ضرورة حتمية فرضتها متغيرات البيئة التنافسية، لهذا يعد مفهوم الأداء التسويقي مفهوم جوهري بالنسبة للمؤسسات، بالرغم من كثرة الدراسات والبحوث في الأداء الى أنه لم يتم تحديد مفهوم ثابت للأداء، حيث يقال إن السبب الرئيسي يعود الى اختلاف المعايير والمقاييس المستخدمة في دراسته. ان الأداء التسويقي الناجح يحتاج الى بيئة سياسية واقتصادية واجتماعية امنة، واعتمادها على التحسين كأفضل أسلوب لمواجهة التحديات وكسب الفرص، وهذا ما سنتطرق له في هذا الفصل، وسنتناول المباحث التالية: المبحث الأول حول ماهية الأداء، أما المبحث الثاني تمثل في ماهية الأداء التسويقي.

## المبحث الأول: ماهية الأداء.

يعد الأداء مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة للمؤسسات الأعمال بشكل عام، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، فضلا عن كونه الظاهرة الشمولية والعنصر المحوري الذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه.

## المطلب الأول: مفهوم الأداء.

للأداء دور كبير في نجاح المؤسسة وبقائها في السوق، كما يمثل في نفس الوقت مدى قدرة المؤسسة في التأقلم مع بيئتها أو فشلها في تحقيق التأقلم اللازم.

1. تعريف الأداء: يعد الأداء مفهوما جوهريا بالنسبة للمؤسسات، وله العديد من المفاهيم نذكر منها:

- الأداء هو: "سلوك يساهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المؤسسة"<sup>(1)</sup>.
  - وعرف أيضا على أنه: "قدرة المؤسسة في الاستمرار بشكل مرغوب فيه بسوق تنافسية متطورة مما يستدعي توفر الكفاءة والفعالية"<sup>(2)</sup>.
  - عرف الأداء على أنه "إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز"<sup>(3)</sup>.
  - ويعرف كذلك على أنه "الطريقة التي تنجز بها الأعمال المحددة لتحقيق أهداف المؤسسة"<sup>(4)</sup>.
  - كما عرف أيضا بأنه: "درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المؤسسة للأهداف المخطط بكفاءة وفعالية"<sup>(5)</sup>.
- فالأداء حسب التعاريف السابقة يتحقق من خلال إنجاز الأعمال أو الأنشطة المحددة مسبقا من طرف المنظمة باستخدام أفضل الطرق والأساليب المتاحة.

<sup>1</sup> راوية محمد حسين، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص 45

<sup>2</sup> صونية كيلاني، استراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي، أطروحة الدكتوراة في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2016، ص 66.

<sup>3</sup> سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، ورقة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات الحكومية جامعة ورقلة 08 – 09 مارس 2005، الجزائر، ص 35.

<sup>4</sup> حاتم عثمان محمد خير، نحو أداء متميز للحكومات – تجربة جمهورية السودان – ، ورقة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات جامعة ورقلة 8 و9 مارس 2005 الجزائر، ص 1.

<sup>5</sup> مصطفى بلعبد، وراضية بوشعور، تقييم أداء المنظومة المصرفية الجزائرية، ورقة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول: المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي وواقع وتحديات، المنظم بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية بجامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 14-15 ديسمبر، 2004، ص 77.

- ويرى البعض أن الأداء هو مفهوم متعدد الأبعاد يأخذ مفاهيم متعددة تبعا للجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه.
- 2. أهداف تقييم الأداء: حيث أن تقييم الأداء يشمل زاويتين رئيسيتين وهما الكفاءة الإنتاجية واستعداد الأفراد للتقدم، فإنه يسعى لتحقيق المزايا التالية:
  1. اختيار الأفراد الصالحين للترقية.
  2. تفادي المحسوبة عن طريق توحيد الأسس التي تتم بناء عليها الترقية أو زيادة الأجور، وتوحيد الأسس التي يتم بناء عليها الفصل أو توقيع الجزاءات
  3. تنمية المنافسة بين الأفراد، وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوحة أمامهم.
  4. تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها.
  5. إمكان قياس إنتاجية وكفاءة الأقسام المختلفة.
  6. تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل.
  7. معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم.
  8. المحافظة على مستوى عال أو مستمر **Consistent** للكفاءة الإنتاجية.
  9. مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الاتصال بهم مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين، وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية، ولتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى للاستفادة من فرص التقدم.
  10. تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها<sup>(1)</sup>.

### 3. أهمية تقييم الأداء: يحقق تقييم الأداء فوائد عديدة للمؤسسة وللعاملين بها ومن أهمها:

1. يعد تقييم الأداء أساسا جوهريا لعمليات التطوير الإداري فهو يتناول جوانب عديدة متشابكة منها ما يتصل بالمؤسسة وإجراءات العمل، ومنها ما يتصل بالعاملين أنفسهم حيث تسهم عملية تقييم الأداء في توفير معلومات مهمة عن مستوى أداء العاملين، وتساعد في تحديد الأساس الواقعي الذي يجب أن تبدأ منه جهود التطوير.

<sup>1</sup> راوية حسن، ومحمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2014ص 238،239.

2. تسهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن القدرات والطاقات الكامنة لدى العاملين، ويمكن أن يكون مدخلا لإعادة تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والأدوار.

3. تسهم عملية تقييم الأداء في تحسين وتطوير أداء العاملين، فهو يعاون الرؤساء والقادة في اكتشاف جوانب الضعف والقصور في كفاءة العاملين والعمل على تقويتها، إلى جانب تحديد نوع التوجيه اللازم لدفع سلوك العاملين وسد جوانب النقص في كفاءتهم.

ويضيف عباس أن هناك العديد من الفوائد التي تحققها عملية تقييم الأداء:<sup>(1)</sup>

- 1) يساعد تقييم الأداء في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق
  - 2) يكشف تقييم الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى كما يساعد على نقل الفرد إلى الوظيفة التي تناسبه.
  - 3) يؤدي تقييم الأداء إلى اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين من خلال المعلومات التي يتم الحصول عليها من عملية تقييم الأداء.
  - 4) يعتبر تقييم الأداء من الأساليب الأساسية التي تستخدم في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.
- وأشار صالح أن عملية تقييم الأداء تستهدف غايات ثلاثة تقع على ثلاثة مستويات هي المنظمة والمدير والفرد العامل وتمثل تلك الغايات بالآتي:

#### 1- أهميتها على مستوى المنظمة:

- أ- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى العاملين اتجاه المنظمة.
- ب- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
- ج- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية لها نتائجها العملية التي يمكن أن تستخدم كمؤشرات لحكم على دقة هذه السياسات.
- د - مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

#### 2- أهميتها على مستوى المديرين:

- أ- دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.

<sup>1</sup> موسى محمد أبو حطب، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين، حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص16 و17.

ب - دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.

### 3- أهميتها على مستوى العاملين:

أ- تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة.

ب - دفع العامل للعمل باجتهاد وإخلاص ليتربح فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنوياً ومادياً. (1)

### المطلب الثاني: محددات الأداء والعوامل المؤثرة فيه.

يرمز الأداء الى درجة تحقيق واكمال المهام المكونة لوظيفة الفرد ويرتبط الأداء بجملة من المحددات والعوامل المؤثرة في الاداء والتي سوف يتم عرضها فيما يلي:

#### I. محددات الأداء.

يمكن تحديد مستوى الأداء المطلوب فإنه يتطلب معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وماهية التفاعل بينهما، وهذا الأمر ليس باليسير، نظراً لتعدد هذه العوامل من جهة، ولعدم معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء من جهة أخرى، والأداء هو نتيجة محصلة التفاعل بين المحددات الآتية (2):

1. **الجهد:** وهو ناتج من حصول الفرد على التدعيم (تحفيز) إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

2. **القدرات:** تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.

3. **إدراك الدور أو المهمة:** تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله ويقوم بالأنشطة والسلوك الذي الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور بينما هناك من يضيف إلى إدراك الدور أو المهمة والجهد المبذول هذا الجهد المبذول، والتي تعني مستوى الدقة والجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، والملاحظة هنا أنه تنحصر عناصر الأداء في عناصر تتعلق بالموظف شاغل الوظيفة وهي عناصر تخضع لسيطرة الموظف، بينما في الواقع هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة الموظف والتي تتمثل في: (3)

<sup>1</sup> موسى محمد أبو حطب، المرجع السابق، ص 17.

<sup>2</sup> فلاح حسين الحسيني، مؤيد عبد الرحمان الدوري، إدارة البنوك، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 221.

<sup>3</sup> بعجي سعاد، تقييم فعالية أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم العلوم التجارية، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بوزياف، المسيلة، الجزائر، 2001، ص 11.

-الوظيفة (متطلبات العمل) : وأيضا ما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة من الموظف، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة.

-الموقف بيئة التنظيم الداخلية : أو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة التي تتضمن مناخ العمل، الإشراف، وفرة الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة ، نظام التحفي، الجزاء والعقاب

## II.العوامل المؤثرة على الأداء.

هناك العديد من العوامل المؤثرة على الأداء منها عوامل داخلية واخرى خارجية ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

### 1. العوامل الداخلية: تتمثل العوامل الداخلية في العناصر التالية: (1)

✓ **العوامل المالية والإستراتيجية:** وتتضمن تحديد الأداء المستهدف قصير وطويل الأمد، إذ تركز الأهداف قصيرة الأمد على الاهتمام التنظيمي المرتبط بتحسين الأداء المالي، أما الأهداف طويلة الأمد فهي تلك الأهداف التي توجه الإدارة نحو ما يجب عمله الآن لجعل المؤسسة ذات أداء أفضل وبشكل دائم.

✓ **موارد المؤسسة:** تمثل الموارد جميع المدخلات التي تستخدمها المؤسسة في عملياتها لتوحيد المخرجات المطلوبة وتعني أيضا ما تتطلبه أو تحتاجه المؤسسة لعملية تحقيق أهدافها ورسالتها في المجتمع.

✓ **ثقافة المنظمة:** إن الثقافة في أحد المكونات الأساسية للمؤسسات الناجحة وذلك لوجود علاقة بين الثقافة والأداء، أي أن المؤسسة التي تمتلك ثقافة المشاركة مساهمة العاملين في اتخاذ القرارات تتميز بي مستوى أداء متميز ومتطور.

✓ **الهيكل التنظيمي للمنظمة:** تحتاج جميع المؤسسات التي هي شكل من أشكال الهيكل التنظيمي لتنفيذ استراتيجياتها، إذ يعرف الهيكل التنظيمي بأنه (تصور أو تخيل للدور الرسمي للمؤسسة الإجراءات، الأحكام وآليات الرقابة وكذلك مستوى السلعة " والمسؤوليات وعمليات منع القرار)، حيث يمثل هذا العامل أحد العوامل المؤثرة في نجاح المنظمة وتنفيذ استراتيجياتها بشكل المطلوب وصحيح

✓ **التطور التكنولوجي:** لقد ظهرت في الفترة الأخيرة تطورات تكنولوجية واسعة أثرت في عمل المؤسسة وسمحت لها بتقديم منتجات ذات جودة عالية ووفرت لها هذه التطورات ميزة الوصول إلى المعلومات بالوقت الذي تحتاجها وبذلك يمكنها من إدارة الجودة العالية والتحرك بسرعة التصميم منتجات وفقا لطلب الزبون.

<sup>1</sup> علي قاسم حسن العبيدي وآخرون، أثر عملية خفض كلفه المزيج التسويقي في تقويم أداء منظمات الأعمال، مجلة جامعة بابل العلوم الإنسانية، المجلد 18، العدد الثاني، الأردن، 2010، ص 22.

✓ **نظم المعلومات:** تحتاج المؤسسة إلى نظم المعلومات مصممة بشكل جيد، تؤثر المعلومات المفيدة لها في مجال التخطيط وإدارة ورقابة أنشطتها بكفاءة، إذ أن هذه النظم تتصف بالدقة والحيادية حيث تقدم مخرجاتها في الوقت المناسب وبالشكل الذي يساهم في تحسين أداء تلك المؤسسة.

## 2. العوامل الخارجية: تتمثل العوامل الخارجية في العناصر التالية<sup>(1)</sup>:

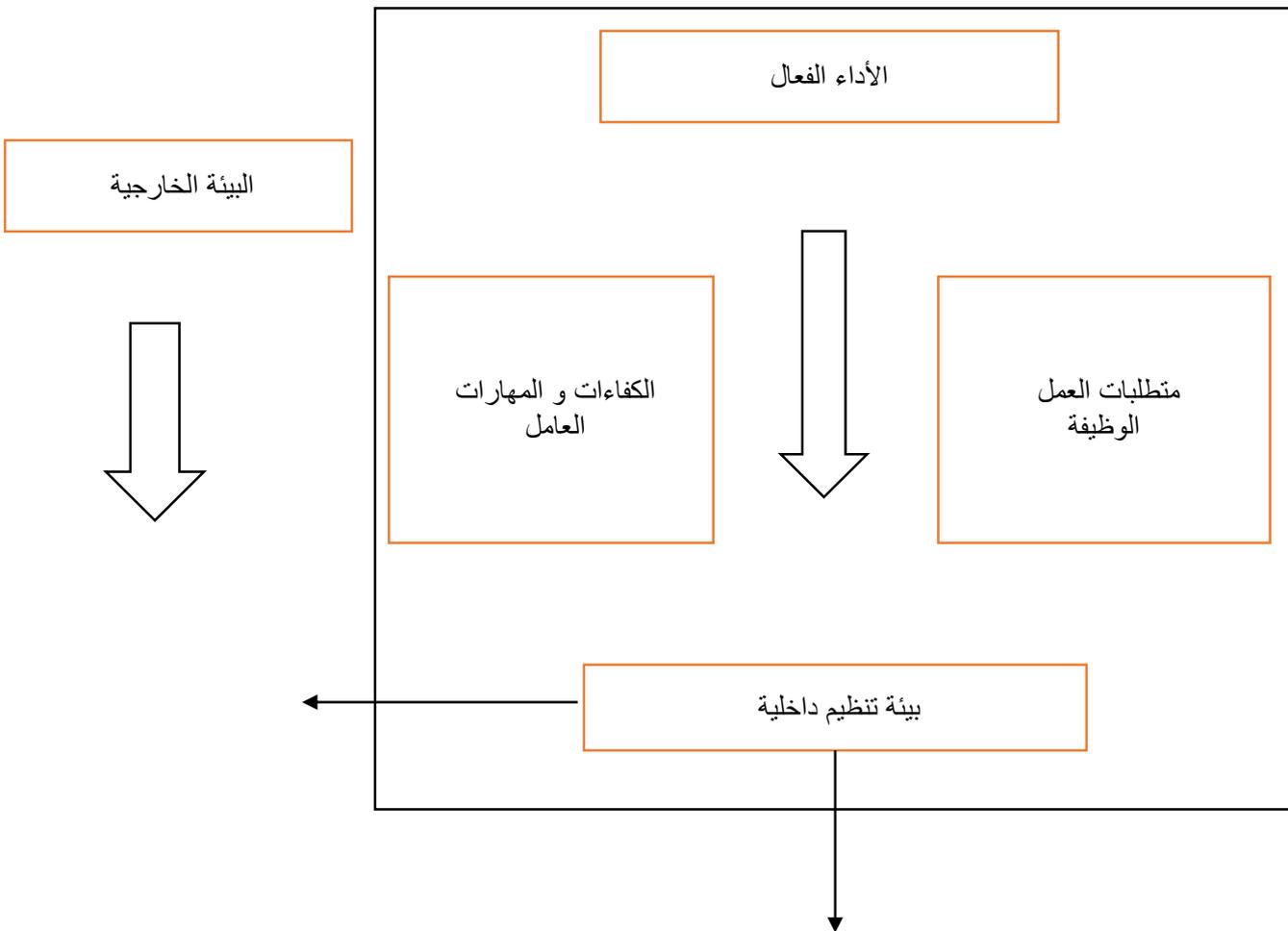
❖ **الزبائن:** إن شكل السوق بدأ يتغير عند بداية الثمانينيات فلم تعد السوق للمنتج أي أن المنتج ليس هو اليد العليا المؤثرة، حيث أصبح السوق سوق الزبائن، حيث أصبح الزبون يفرض رغبته على المنتج ويحدد نوع وتصميم المنتج، كما أصبح هو الذي يحدد موعد التسليم وطريقة الدفع.

❖ **المنافسين:** يوصف العالم اليوم بصفة التغير المتصارع بسبب التعقيدات البيئية، وتساعد حدة المنافسة والصراع، للاستحواذ على حصص سوقية في الأسواق العالمية، ويفرض مواجهة التحديات التي تواجه مؤسسات الأعمال، حيث ينبغي على تلك المؤسسات اعتماد رؤية إدارية متكاملة تستند إلى فلسفة واضحة تعزز المركز التنافسي للمؤسسة، إذ أصبحت المنافسة الشديدة من الصفحات البارزة المميزة لبيئة الأعمال في الوقت الحاضر، فبعد إن كانت مؤسسات الأعمال تواجه منافسة محلية من منافسين محليين يواجهون نفس الظروف التي تواجهها المؤسسة، أصبحت تواجه في الوقت الحاضر منافسة حادة من مؤسسات عالمية تعمل في ظروف بيئية أفضل .

إضافة إلى العناصر السابقة قد تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه ممثلة في المنافسة الخارجية والتحديات الاقتصادية فالنتائج التي يحققها متعامل تجاري مثلا هي نتيجة المهارات (المعارف الوظيفية) التي يملكها هذا المتعامل، إضافة الجهود التي يبذلها، والمنطقة التجارية التي يعمل بها أو المنتجات التي يشرف عليها(التنظيم)، زيادة على المنافسة والتحديات الاقتصادية التي يواجهها من محيطه الخارجي ويمكن تلخيص العناصر السابقة في الشكل الآتي:

<sup>1</sup>عمر بركاني، دور نظام المعلومات التسويقي في تحسين الأداء التسويقي، مذكرة الماستر، تخصص علوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2014، ص 64.

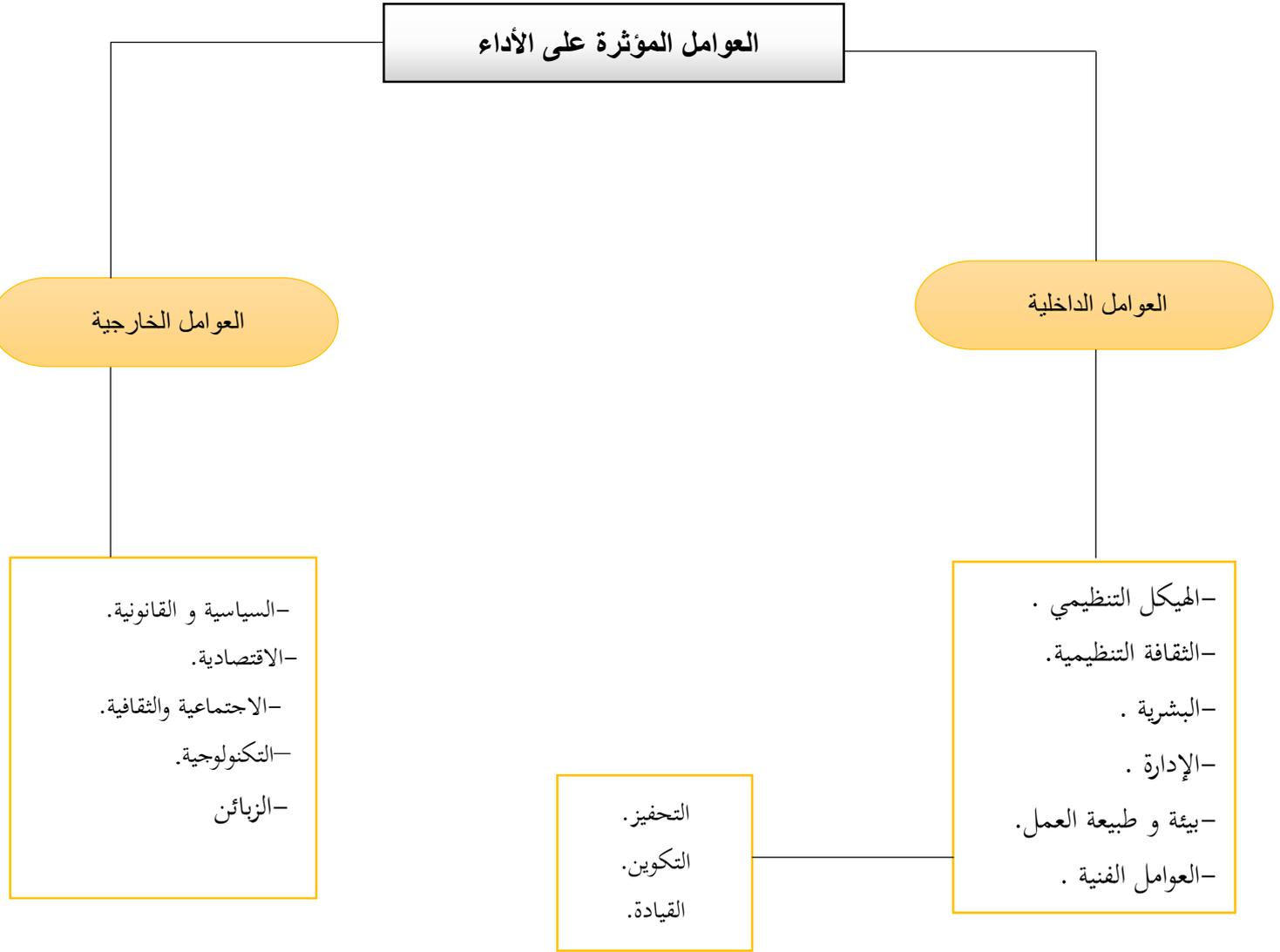
الشكل رقم (05): عناصر محددات الأداء.



المصدر: عبد الباري ابراهيم دره، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر،

2003، ص120.

الشكل رقم (06): العوامل المؤثرة في الأداء.



المصدر: عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003، ص71.

المطلب الثالث: معايير، طرق وأساليب تقييم الأداء.

I. معايير تقييم الأداء.

يقصد بمعايير تقييم الأداء " تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم"<sup>(1)</sup>

فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلف بها حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا، وهي في الحقيقة تمثل أهدافا يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها، وذلك ضمن فترة زمنية محددة.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، دار الجامعية، مصر 2003، ص373.

كما يقصد بمعايير تقييم الأداء الأساس الذي ينسب إليه أداء الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضية، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء.<sup>(2)</sup>

كما يقصد بمعايير تقييم الأداء المستويات التي يعتبر عندها الأداء مرضيا أم لا، ويجب أن توضع هذه المعايير قبل عملية التقييم حتى تكون أساسا للمقارنة بالنسبة للأداء الفعلي.<sup>(3)</sup>

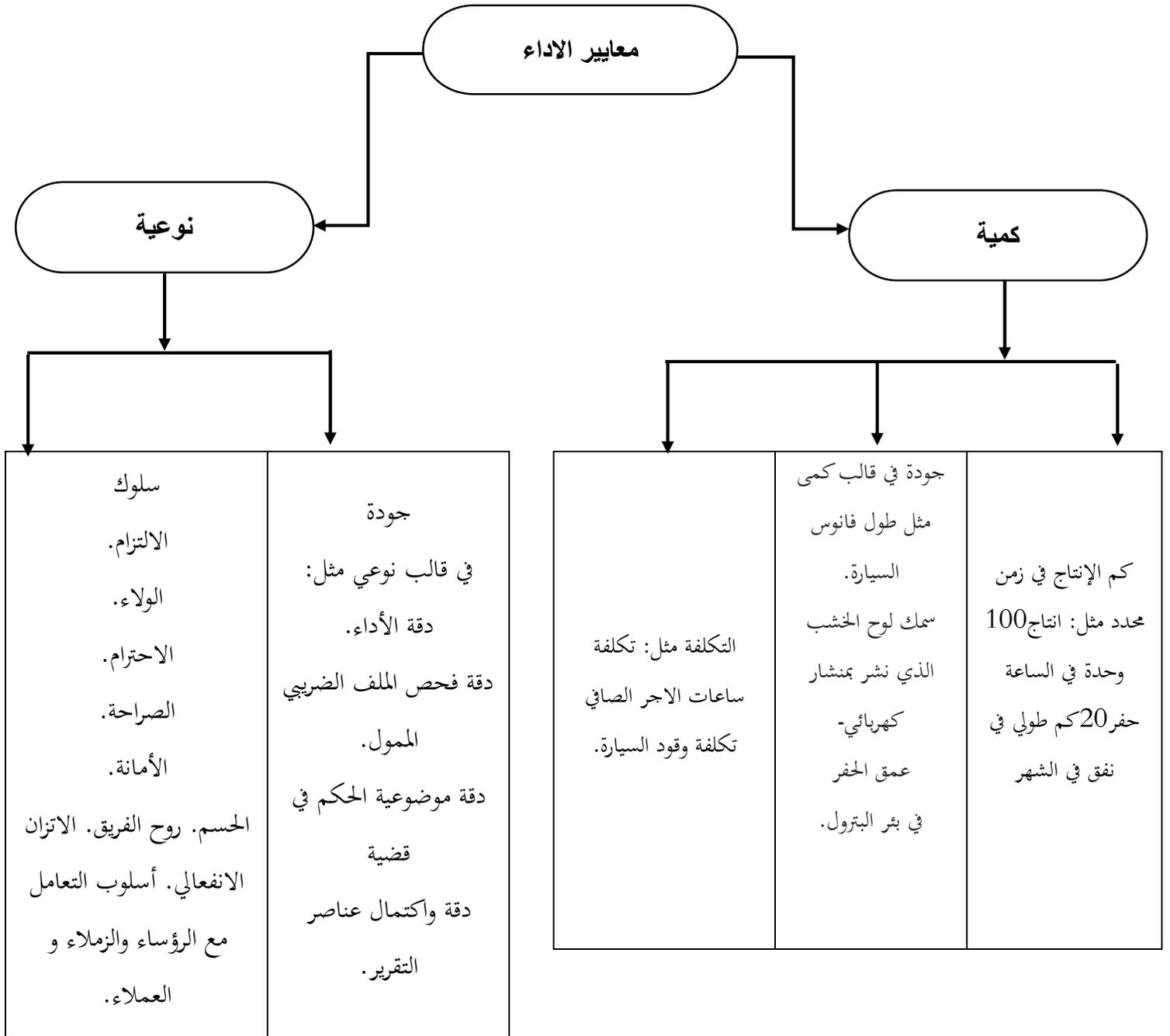
وتقسم معايير الأداء الى معايير كمية ومعايير نوعية والشكل التالي يعرض معايير الأداء وفقا لكونها كمية ونوعية:

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 409.

<sup>2</sup> خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص 202.

<sup>3</sup> صلاح شنواني، إدارة الأفراد، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1999، ص 187.

الشكل رقم (07): أنواع معايير الأداء.



المصدر: أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب، مصر 2000 ص 337.

لبناء معايير معينة للأداء، ولكل عمل من الأعمال في المنظمة لابد من الاعتماد على عملية تحليل العمل، فالمعيار المحدد للأداء يشير إلى أي عامل أو متغير يعد كمؤشر لفاعلية الأداء من قبل الأفراد العاملين لعمل محدد، فالمعيار الملائم والمناسب للأداء الفعال إذن يختلف باختلاف مواصفات العمل وشروطه ، ولذلك فإن المعلومات التي يحصل عليها في عملية تحليل العمل تساعدنا في بناء المعايير المناسبة للأداء الفعال، ومن الجدير ذكره في هذا المجال أنه من الممكن الاعتماد على معايير متعددة للفاعلية في أداء كل عمل نظرا إلى أن معظم

الأعمال في المنظمات معقدة وتتضمن أبعاد وجوانب عديدة ولذلك قمن غير الممكن تحديد عدد من الخصائص التي يجب توافرها في المعيار المحدد لكي يكون نفعها في عملية تقييم الأداء. ومن هذه الصفات أو الشروط الآتية:

1. **الثبات:** وثبات المقياس يضم جانبيين الاستقرار والتوافق، فالاستقرار ينطوي على أن قياسات المعيار المأخوذة في أوقات مختلفة يتبع عنها نفس النتائج، أو نتائج متساوية، أما التوافق فينطوي على أن قياسات المعيار المأخوذة من قبل أفراد مختلفين ينجم عنها نتائج متقاربة أو متساوية من شخص إلى آخر ومن طريقة إلى أخرى.

2. **التمييز:** المعيار الجيد لا بد وأن يميز بين الأفراد وفقاً لأدائهم، حيث أن الهدف الأساسي لتقييم أداء الأفراد العاملين في المنظمة هو تمييز الجهود، وذلك لغرض استخدام النتائج

المرتبة على هذا التمييز في بناء وتوزيع الأجور والرواتب، وفي ترقية الأفراد، وتحديد البرامج التدريبية.

3. **القبول:** لا بد أن تكون المعايير المستخدمة في تقييم الأداء مقبولة من قبل الأفراد العاملين، والمعيار

المقبول هذا هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد العاملين.<sup>(1)</sup>

بالإضافة إلى الخصائص السابقة هناك خصائص أخرى وهي<sup>(2)</sup>:

➤ **الواقعية:** أي ضرورة تطابق الأداء ودقة تمثيل الواقع.

➤ **الموضوعية:** تجنب أثر التقديرات الشخصية والتحيز.

➤ **الشمول:** أي أن يتضمن القياس جوانب الأداء المراد تقييمها كافة.

➤ **الاقتصاد:** أن تطلب الحد الأدنى أو المعقول منا لوقت والجهد والأجهزة والأفراد لتطبيقه.

كما تقسم معايير الأداء إلى ثلاثة أقسام حسب العوامل المستخدمة في التقييم فيكون لدينا:<sup>(3)</sup>

أ. **معايير نواتج الأداء:** تكون:

✓ كمية الأداء.

✓ جودة الأداء.

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص 244.

<sup>2</sup> عقلة محمد المبيضين، وأسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2001، ص 48.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، دار الجامعة، مصر، 2003، ص 373.

ب. معايير سلوك الأداء: ويكون الاعتبار الأساسي وفقاً لهذه المعايير السلوك الفرد وليس لكمية ونوعية الإنتاج

الذي يقدمه، ومن هذه المعايير ما يلي:

- ✓ معالجة شكاوى العملاء.
- ✓ إدارة الاجتماعات.
- ✓ كتابة التقارير.
- ✓ المواظبة في العمل.
- ✓ التعاون مع الزملاء.
- ✓ قيادة المرؤوسين.

ج. معايير صفات شخصية: يكون الاعتبار الأساسي وفقاً لهذه المعايير للصفات الشخصية للفرد العامل وليس

لإنتاجه أو سلوكه، ومن هذه المعايير:

- ✓ المبادأة.
- ✓ الانتباه.
- ✓ الدافعية العالية.
- ✓ الاتزان الانفعالي.

وخلاصة هذا التقسيم هو أن معايير الصفات الشخصية هي التي لا تمس الأداء بشكل المباشر وتتميز هذه المعايير بصعوبة التحديد والقياس إلى جانب عدم دقتها بسبب اعتمادها الكبير على الجانب الذاتي أما معايير السلوك تتعلق بالسلوكيات والممارسات التي أدت إلى أداء معين، أما معايير النتائج فهي تتميز بموضوعية كبيرة لارتباطها الوثيق بأداء الموارد البشرية.<sup>(1)</sup>

والبعض الآخر يصنف معايير إلى أربعة تقسيمات وهي:<sup>(2)</sup>

- معيار الجودة.
- كم الإنجاز في وقت محدد.
- التكلفة.
- السلوك.

<sup>1</sup> Petit & autres, **Gestion stratégique et opérationnelle des R.H**, édition Gaetan morin, Quites, 2000, PP 387, 388.

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب، مصر، 2000، ص 34.

II. طرق تقييم الأداء: (1)

سنتناول فيها يلي الطرق المختلفة لتقييم الأداء ومزايا وعيوب كل طريقة، والتي يمكن تقسيمها إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة كالآتي:

1. الطرق التقليدية: تتمثل في كل من:

أ. **طريقة الميزان أو الدرجات:** وتعد هذه الطريقة من أقدم الطرق وأسهلها وأكثرها شيوعاً. ويستعمل المشرف هذا نموذجاً يتضمن خصائص أو صفات معينة يريد الحكم عليها في أداء مرؤوسيه. وأمام كل صفة من هذه الصفات خط أو ميزان يبدأ بالصفير وينتهي بعشرة أو عشرين درجة كنهاية كبرى. ويضع المشرف علامة على الخط عند الدرجة التي يراها مناسبة لتقدير الشخص فيما يتعلق بهذه الصفة، وتعد هذه الطريقة بسيطة، ويمكن للمشرف المباشر أن يستعملها بسهولة.

وهي كذلك تسمح بالتبويب الإحصائي لتساعد المسؤولين على التعرف على نواحي التركيز والتشتت واتجاهات الأفراد فيما يتعلق بالصفات المتضمنة في القائمة. كما أنها تسمح بإجراء مقارنة بين الأفراد والدرجات التي يجوزونها في كل صفة من هذه الصفات.

ولكن لهذه الطريقة رغم بساطتها وسهولتها عدداً من المشاكل تتلخص فيها يلي:

1. إن كل صفة أو عامل من عوامل التقييم يحمل قيمة أو وزناً متساوياً مع بقية العوامل، الأمر الذي لا يظهر أهم هذه العوامل ثم ما يليه في الأهمية . . . ثم أقلها أهمية. ومما لا شك فيه أن أهمية عوامل التقييم تختلف من وظيفة لأخرى.

فمثلاً قد تكون جودة العمل الأهمية القصوى في بعض الأعمال، ويكون التعاون مع الزملاء أهم العوامل في أعمال أخرى، وحضور الذهن وسرعة البديهة أهم العوامل في مجموعة ثالثة.

ويترتب على هذه المشكلة ان المقارنة بين العمال المختلفين على أساس مجموع الدرجات التي يحصلون عليها ليست مقارنة سليمة

2. إن أخطاء التحيز والتعميم والتساهل والتأثر بمركز الوظيفة والخوف من سؤال الإدارة عن أسباب تقصير العاملين، كلها تجد فرصة كبيرة للظهور في هذه الطريقة.

لذلك فإن من المستحسن أن تتضمن قائمة التقييم مسافة عند كل صفة يشرح فيها المقيم أسباب اختياره لدرجة معينة بالنسبة لهذه الصفة، ويذكر ما يراه من تعليقات عن أداء العامل. أو أن تكون هناك مسافة في نهاية

<sup>1</sup> رواية حسن، ومحمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص250، 249.

الصحيحة يعطي فيها معلومات تلقي ضوءاً أكثر على تقييم العامل على أن يدرب المقيم على كيفية استخدام هذه المسافات والأحوال التي يستعملها فيها ونوع المعلومات التي يمكن أن يدرجها في هذه المسافات

ب. **طريقة الترتيب العام:** وتقضي هذه الطريقة أن يقوم المشرف بترتيب مرؤوسيه ترتيباً تنازلياً يتدرج من الأحسن إلى الأسوأ، طبقاً للمستوى العام لأدائهم وقيمة هذا المستوى أو مساهمته في بلوغ أهداف القسم والمنظمة. وقد يبدأ المشرف أولاً باختيار أحسن مرؤوسيه جميعاً واسواهم في القسم كله، ثم يختار الأحسن والأسوأ في الباقيين وهكذا حتى يرتب أعضاء المجموعة كلها، تتميز هذه الطريقة كسابقتها بالبساطة وسهولة الاستعمال. كما أنها تتماشى مع طبيعة عمل المشرف، إذ إن من شأن المشرف أن يقوم بترتيب مرؤوسيه. غير أن المشكلة الرئيسية في هذه الطريقة هي أنها لا تعطي صورة دقيقة أو محددة من أداء العاملين.

كما أنها تفترض أن الفروق بين المراتب المختلفة (المرتبة الأولى والثانية والثالثة . . . والأخيرة) متساوية. وكذلك فهي لا تعنى بخصائص أو عوامل محددة في أداء الفرد وإنما تقيمه ككل. زد على هذا أيضاً أن الأخطاء الإنسانية من تحيز وتأثر بمركز الوظيفة كثيراً ما تحدث في هذه الطريقة وبالإضافة إلى هذا فإن هذه الطريقة لا تسمح بمقارنة العمال في مجموعات مختلفة. فليس هناك أساس واضح نستطيع أن نستخدمه في معرفة ما إذا كان أحسن عامل أو موظف في مجموعة (س) ساوياً لأحسن عامل أو موظف في مجموعة (ص)، أو أحسن منه أو أضعف منه

ت. **طريقة مقارنة أزواج من العاملين:** تعتمد هذه الطريقة على مقارنة أزواج من العاملين، وهي شبيهة للطريقة السابقة، حيث يقارن كل عامل في قسم أو مجموعة معينة مع بقية العمال في هذه المجموعة، مما يسهل عملية المقارنة وربما يجعلها أكثر دقة. ويتم ترتيب العامل حسب عدد المرات التي يمتاز (أو لا يمتاز) فيها عن أقرانه. وتجري هذه العملية بالنسبة لكل الأفراد في المجموعة. ويحسب عدد الأحكام التي يصدرها المشرف على مرؤوسيه طبقاً لعدد المقارنات بين الأزواج<sup>1</sup>.

تتميز هذه الطريقة بأنه إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة ففي الغالب سوف يصلون إلى نفس النتائج تقريباً عما لو اتبعت أي طريقة أخرى من طرق قياس الكفاءة. إلا أن العيب الأساسي لتلك الطريقة هو أن فعاليتها محدودة إلى حد كبير بعدد الأفراد المطلوب تقييم أدائهم، إذ لو كان هذا العدد 25 مثلاً لكان على المشرف أن يقوم بـ 300 مقارنة وإذا زاد العدد إلى 30 مثلاً لأصبح عدد المقارنات 435 مقارنة أي أن زيادة قدرها خمسة في الأشخاص المطلوب تقييمهم أدت إلى زيادة قدرها 135 في عدد المقارنات.

من ناحية أخرى فإن فائدة تلك الطريقة محدودة إلى حد بعيد إذ إنها لا تصلح لأغراض الترقية مثلاً حيث لا تبين السبب الذي من أجله تم تقييم أحد الأشخاص تقيماً عالياً أو منخفضاً. وبنفس المنطق فإنها لا تصلح

<sup>1</sup> راوية حسن محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 249، 250.

لأغراض النقل، التدريب أو الفصل. والغرض الوحيد الذي تصلح له تلك الطريقة هو في اختبار مدى نجاح سياسة الاختيار والتعيين في اختيار الأشخاص المناسبين.

ث. **طريقة القوائم:**<sup>(1)</sup> ويستعمل المشرف في هذه الطريقة قائمة تحتوي على جمل متنوعة نصف مستويات مختلفة لأداء العاملين. ويختار المشرف تلك الجمل التي يعتقد أنها تصف أداء العامل الذي يقوم بتقييمه. وقد تفيد هذه الطريقة إذا أمكن وضع جمل نمطية لكل نوع من الأعمال أو الوظائف. وذلك بعد اختبار هذه الجمل والتأكد من صحتها ودقتها وسلامة لغتها ودلالاتها على أداء العامل وسهولة فهمها من جانب المقيمين. ويحسن في ذلك أن يستعان بخبرة المشرفين المباشرين في وضع هذه الجمل وصياغتها، أو بخبرة أولئك الذين يلمون بالعمل إماماً شاملاً. فإذا تم ذلك فيمكن أن تكون هذه الطريقة عملية بسيطة سريعة الفهم والاستعمال.

وللتخفيف عن كاهل الرئيس المباشر في عملية تقدير الكفاءة تستخدم بعض المنظمات هذه الطريقة بحيث لا يتولى الرئيس المباشر تقييم أداء مرؤوسيه بل يتولى فقط التبليغ عن هذا الأداء على أن يقوم قسم شؤون العاملين بالمنظمة بعملية التقييم هذه. وتستخدم لهذا الغرض قائمة خاصة تتضمن عدداً من الأسئلة تخص سلوك الموظف ومساهماته في مجال العمل وعلى الرئيس المباشر ان يقرر ما إذا كانت الإجابة على كل سؤال بنعم، أو ولا، ويضع علامة مميزة أمام الإجابة المرغوبة. ويتولى قسم شؤون العاملين تحديد وزن كل إجابة من الإجابات بموجب دليل خاص غير معلوم للرئيس المباشر، وفي ذلك نوع من الضمان لعدم تحيز الرئيس في تقديراته. على أن ذلك لا يشمل ضماناً أكيداً فالرئيس يمكنه التحيز والمحابة بزيادة عدد الإجابات «بنعم»، وإنقاص عدد الإجابات (بلاء). ولذلك يحسن أن تتضمن القائمة عدداً من الأسئلة المكررة ولكن بأسلوب مختلف ومن ثم يمكن الحكم على درجة الدقة في التقدير

وفي النهاية يتم حساب النقط التي حصل عليها بجدول محدد للتقديرات وفقاً لما سبق إيضاحه. وتجدد الإشارة إلى أنه يجب إعداد قائمة أسئلة مستقلة لشاغلي غ وظائف كل نوع معين من أنواع الوظائف المختلفة حيث تختلف عناصر تقييم الأداء في كل نوع وظيفي منها. فالأسئلة التي توجه إلى الكتبة غير التي توجه لرجال الإدارة غير التي توجه للعمال التشغيلين وهكذا.

وهذه الطريقة تتطلب وقتاً طويلاً وجهداً كبيراً ودقة فائقة. زد على ذلك أنه ليس من السهل بمكان تجميع وتحليل ووزن عدد من العبارات عن خصائص الفرد ومساهماته. ورغم ذلك فهذا الأسلوب ميزة توفير كثير من وقت

<sup>1</sup> راوية حسن محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 256.

ومجهود الرئيس المباشر حيث ما يطلب منه هو إعطاء حقائق ومعلومات فقط دون القيام بعملية التقدير الكلي لكفاءة مرؤوسيه.

ج. **طريقة التوزيع الإجباري:**<sup>(1)</sup> وتعتمد هذه الطريقة على مبدأ التقييم على المنحنى، وهو مبدأ مستمد من التوزيع الطبيعي للظواهر، أي أن مجموعة من الأحداث أو الأشياء أو الأشخاص تتركز حول الوسط ويقل تركيزها عند الأطراف، لذلك يقسم المشرف مرؤوسيه إلى فصائل ويرتب كل فصيلة حسب موقعها أو مركزها على منحنى التوزيع. فهو يضع 10% من أعضاء مجموعة معينة في الفصيلة الأولى، و20% آخرين في الفصيلة التي تليها، ثم 40% في الفصيلة الثالثة (الوسط)، ثم 20% في الفصيلة الرابعة، و10% في الفصيلة الأخيرة. ويجري تقسيم الأفراد إلى فصائل وترتيب هذه الفصائل طبقاً للمستوى العام لأدائهم كما يحدث في طريقة الترتيب العام وليس على أساس مجموعة من العوامل المختلفة للتقييم.

ورغم أن هذه الطريقة تتلافى بعض عيوب الطرق الأخرى كالتساهل والتعميم، وهي كذلك تتميز بالبساطة، إلا أنها تفترض أن كل مجموعات العاملين تنقسم إلى ضعيف ومتوسط وممتاز وهذا افتراض غير صحيح، فقد نجد مجموعة من الباحثين أو رجال البيع مثلاً يتصفون جميعاً. أو معظمهم على الأقل. بحسن الأداء والامتياز في العمل: فليس من العدل إذن أن يضطر المشرف إلى تصنيفهم إلى ضعيف ومتوسط وممتاز الأمر الذي يقتل روح المنافسة بينهم، أو يشجع المنافسة غير الصحيحة كما يقول ستراوز وسيلز وذلك بأن يحاول العامل أو الموظف أن يكون مجرد أحسن من غيره أو يظهر غيره بأنه أسوأ منه.

## 2. الطرق الحديثة: تتمثل في كل من: (2)

أ. **طريقة الاختيار الإجباري:** تتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعات عديدة من الجمل، تحتوي كل مجموعة على أربع جمل، ومن هذه الأربع جمل اثنتان تمثلان الصفات المرغوبة، واثنتان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء الفرد. ويقوم المشرف في كل أربع جمل باختيار جملتين فقط: واحدة تقيس الصفة المرغوبة في أداء المرؤوس، وأخرى تعبر عن الصفة غير المرغوب فيها في أداء هذا المرؤوس. والغرض من وجود أربع جمل في كل مجموعة هو أن يبدو ظاهرياً وبالتالي يتوهم المشرف أن هناك جملتين تصفان الخاصية الحسنة، وجملتين تصفان الخاصية السيئة في أداء الموظف. ولا يعلم المشرف مسبقاً الوزن أو القيمة الحقيقية لهذه الجمل، ومن ثم

<sup>1</sup> راوية حسن، ومحمد سعيد سلطان، المرجع السابق، ص258.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص259.

لا يستطيع أن يقيم المرؤوس تقييماً حسناً أو سيئاً حسب تفضيله الشخصي. لذلك فإنه يختار الجمل التي تصف فعلاً سلوك الشخص في الوظيفة.

وأما الحقيقة فهي أنه في كل أربع جمل، هناك جملة واحدة فقط من بين الاثنين اللتين تبدوان كمقياس للصفات المرغوبة هي التي تعبر عن الصفة المرغوبة، وجملة واحدة فقط من بين الاثنتين اللتين تبدوان كمقياس للصفات غير المرغوبة هي التي تعبر عن هذه الصفات. ولكن المشرف حين يقرأ العبارات كلها لا يدري أيها سيحسب في صالح الموظف وأيها سيحسب ضده وتجري الإدارة أو قسم الأفراد عملية الحساب وتظهر نتيجة التقييم للأفراد. وإليك الجمل الأربع الآتية لنوضح ما نقول:

- 1) يقابل الموظف توقعات الإدارة في أوقات زحمة العمل
- 2) ينجز الأعمال المطلوبة منه والأعمال الإضافية أيضاً
- 3) لا يستطيع أن يحدد موقفه في المشاكل التي يصادفها.
- 4) لا يعد قادراً على اتخاذ القرارات.

وتمثل العبارتان 1 و2 الصفات المرغوبة في أداء الموظف، بينما تصف العبارتان 3 و4 الصفات غير المرغوبة. ويختار المشرف من كل عبارتين عبارة واحدة تمثل الصفة المراد قياسها. وهو في ذلك يختار العبارة التي تعبر عن الأداء الحقيقي للموظف، وليس على أساس أن واحدة من العبارتين تعتبر أحسن من الأخرى، لأنه لا يدري ما هي القيمة المعطاة لكل منها. وبذلك ينعدم أو يقل تدخله الشخصي أو انخيازه في التقييم.

وقد اخترع علماء النفس الصناعي خلال الحرب العالمية الثانية لقياس أداء الضباط في الجيش الأمريكي. ولم تلبث الشركات الصناعية أن استعملتها في تقييم أداء عاملها. وتعتبر الميزة الرئيسية لهذه الطريقة أن تقييم الأداء يتم بموضوعية مما يخفف الأخطاء الإنسانية التي تتعرض لها عملية التقييم.

إلا أن عيوب هذه الطريقة تتلخص في أن المشرف لا يعلم أوزان الجمل أو قيمها وبالتالي لا يعرف الأساس الذي يبنى عليه التقييم. كما أنها كذلك طريقة مكلفة، لأن من اللازم إنشاء عبارات خاصة لكل وظيفة على حدة وهذا يختلف من قسم لآخر ومن وظيفة لأخرى، وتصبح تكاليف هذه الطريقة كبيرة جداً إذا شمل التقييم عدداً هائلاً من الأفراد، وقد يستعمل الحاسب الإلكتروني لهذا الغرض، كما يوحي استعمال هذه الطريقة أن الإدارة لا تثق بالمشرف وتريد أن تتفادى تدخله أو انخيازه الشخصي للمرؤوسين، زد على ذلك أن هذه الطريقة لا تسمح أن يناقش المشرف للتقييم مع رؤوسيه، الأمر الذي يكون مهماً في بعض الأحيان، وخصوصاً إذا كان المرؤوسين في حاجة لتحسين أدائهم.

ب. طريقة الأحداث الحرجة أو العلامات المحددة:<sup>(1)</sup> ويقصد بالحدث الحرج ذلك الجزء من سلوك الفرد الذي يعد علامة محددة لنجاحه أو فشله، أو مؤشراً لحسن أدائه أو قصوره، أو دليلاً على ارتفاع كفايته أو انخفاضها. ولا يركز المشرف على الحدث في حد ذاته وإنما على سلوك الفرد فيه وكيفية تصرفه لمواجهته. فمثلاً يعد حدثاً جوهرياً اشتداد ضغط العمل وإلقاء عبء أكبر من المعتاد على العامل، ولكن المهم هو كيف يقابل العامل هذا العبء الإضافي، وهل ينجزه بسرعة وإتقان (وهذا دليل على نجاحه وحسن أدائه وارتفاع كفايته)، أم يشكو ويضطرب ولا يقوم بأداء ما يسند إليه من أعباء (وهذا مؤشر لفشله أو قصور أدائه أو انخفاض كفاءته) ويقوم المشرف في هذه الطريقة بتسجيل الأحداث المهمة التي تظهر كفاءة العامل من عدمها وسلوك العامل تجاه هذه الأحداث. وهو يقيد هذه المعلومات في أجنحة أو قائمة خاصة. وتقسم هذه القائمة أو كل صفحة من صفحات الأجنحة إلى قسمين: واحد للأحداث التي تشير إلى كفاءة العامل، وأخرى للأحداث التي تدل على عدم كفاءته. وقد يفصل كل قسم عدداً من العوامل التي يركز عليها المشرف في تقييمه لمؤوسيه، كالدقة والمبادأة وجودة العمل والقدرة على مواجهة زحمة العمل والتعاون مع الزملاء والقدرة على التعليم وغيرها من العوامل ذات العلاقة بعمل العامل، وقد تبدو هذه العملية صعبة في بادئ الأمر أو أنها تستغرق كثيراً من الوقت، إلا أن المشرف يعتاد عليها بعد أن يبدأ فيها، ويصبح جزءاً من أعبائه الإشرافية أن يقوم بتسجيل المعلومات التي تقيس كفاءة المرؤوسين الذين يقوم بتقييمهم وتلخص الميزة الرئيسية لهذه الطريقة في أنها تعطي المشرف مقاييس موضوعية لأداء الفرد. فهو يركز على حقائق محددة وأحداث معينة وسلوك مؤوسيه في هذه الأحداث، ولا يعتمد على التعميم أو يعتمد على الذاكرة في الحكم على هؤلاء المرؤوسين كما هو الحال بين ينتظر حتى نهاية فترة الأداء التي يتم عنها التقييم. وبالإضافة إلى هذا فإن هذه الطريقة تساعد على إبراز نقاط القوة في أداء الفرد، كما تكشف نواحي القصور في أدائه، فتساعد المشرف أن يناقش مع مؤوسيه كيفية الاستفادة بنقاط القوة والاحتفاظ بها وتنميتها، وطرق علاج نواحي القصور وتحسين الأداء في المستقبل.

غير أن عيوب هذه الطريقة تتمثل في أن المشرف قد يضطر لأن يلازم عماله باستمرار ويراقبهم عن قرب ويضع أنفه في كل ما يفعلونه، مما يضايق هؤلاء العمال ويجعلهم يشعرون أنهم مراقبون باستمرار، وأن المشرف يحصي أخطاءهم ويقيد حركاتهم وسكناتهم في ذلك والدفتر الأسود الصغير

<sup>1</sup> راوية حسن، ومحمد سعيد، مرجع سبق ذكره، ص 261.

ت. طريقة التقرير المكتوب:<sup>(1)</sup> وشبيهة بطريقة الأحداث المرحجة إلى حد ما طريقة التقرير المكتوب.

إلا أن المشرف في الطريقة التالية لا يحتفظ بأجندة أو قائمة خاصة، ولا يركز على الأحداث الجوهرية فقط، وإنما يكتب في نهاية الفترة التي يجري عليها التقييم تقريراً يذكر فيه حكمه على أداء مرؤوسيه، وانطباعاته أو تعليقاته على هذا الأداء. ويمكن للإدارة أن تؤخذ هذه الأحكام والتعليقات وتصنيفها حسب دلالتها على خصائص أو عوامل معينة للتقييم، بالتعاون مع الزملاء واتجاه سلوك الفرد وحاجته للتدريب في المستقبل ومقابلته لتوقعات الإدارة وهكذا.

وتتطلب هذه الطريقة أن يكون المشرف من. لأداء مرؤوسيه ملتما بقدراتهم. وان تكون عنده قدرة تحليلية حتى يستطيع أن يبرز نواحي القوة والضعف في أداء من يقوم بتقييمهم. إلا أن معوقات هذه الطريقة تظهر في قدرة المشرف على التحليل وكتابة التقارير، فقد يكون المشرف قادراً على الحكم على أداء مرؤوسيه، إلا أنه لا يستطيع أن يعبر عن هذا الحكم أو يصيغه بطريقة واضحة تنقل معناه الحقيقي. ومن معوقات هذه الطريقة أيضاً طول الوقت المستنفد في كتابة التقرير، ولا سيما إذا كان هناك عدد كبير من المرؤوسين.

ث. الإدارة بالأهداف:<sup>(2)</sup> لعلك لاحظت أن جميع الطرق السابقة تقوم بتقييم الأداء الماضي للعاملين. فهي تطلب من المشرف الحكم على أداء مرؤوسيه في فترة خلت سنة أو نصف سنة أو ما إلى ذلك ولعلك لاحظت أيضاً أن الإدارة هي التي تحدد المقاييس التي يتم التقييم بناء عليها، فيحكم المشرفون على أداء مرؤوسيهم طبقاً لهذه المقاييس.

وأما منهج الإدارة بالأهداف فينحو إلى التركيز على الأداء المستقبل إلى جانب الأداء الماضي، ويعتمد أيضاً إلى إشراك العامل أو المرؤوس في تحديد الأهداف التي يجب أن يبلغها في عمله. ويلخص دوجلاس ماجر تجور هذا المنهج في الخطوات الآتية:

1. يعد الموظف ملخصاً للخطوط العريضة لوظيفته كما يحدث فعلاً في واقع العمل، وذلك بعد أن يتعرف على هذه الخطوط العريضة من نشرة توزيع الاختصاصات التي تعدها الشركة. ويناقش المشرف والموظف هذا الملخص ويعدلان فيه إن كانت هناك حاجة للتعديل، حتى يتفقا على إصاغة نهائية للمسئوليات الرئيسية في الوظيفة.

<sup>1</sup> راوية حسن محمد سعيد سلطان، المرجع السابق، ص262.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص263.

2. يحدد الموظف في ضوء هذه المسؤوليات أهدافاً معينة لفترة زمنية محددة كسنة أشهر مثلاً. وقد تكون هذه الأهداف إنتاج قدر معين من الأعمال أو تحقيق حصة معينة من المبيعات . . . إلخ. ويناقش الموظف هذه الأهداف مع رئيسه، ويحددان معاً سبل الوصول إليها، ويتفقان على الواجبات التي سيقوم بها الموظف لبلوغ هذه الأهداف، وما يمكن لرئيسه أن يقدمه له من مساعدات.

3. بعد أن تنتهي فترة الستة أشهر، يقوم المرؤوس بتقييم نفسه، موضحاً في هذا التقييم ما أنجزه من أعمال للوصول إلى الأهداف التي سبق تحديدها معزراً ذلك بمعلومات رقمية توضح تقييمه وثبتت صحته، ثم يجتمع المرؤوس مع رئيسه ليناقشا هذا التقييم وسبل تحسين الأداء في المستقبل، ويستعرضا ما قد يكون هناك من مشاكل أو أخطاء وكيف يمكن علاجها أو تفاديها. ثم يتفقان على برنامج جديد يتضمن أهدافاً أخرى وواجبات محددة لفترة أخرى مقبلة.

4. وللمشرف الحق في أن يعترض على الأهداف التي يحددها مرؤوسه أو سبل تحقيق هذه الأهداف، أو يغير فيها عندما يرى ذلك ضرورياً.

فطريقة الإدارة بالأهداف إذن تولي اهتمامها الرئيسي للأداء المستقبل للفردو هي كذلك تهدف إلى تنمية قدرة الفرد على تحديد أهدافه وتعيين سبل تحقيقها وتحليل قدراته والحكم على أدائه بنفسه. وبالإضافة إلى هذا فإنها تركز على إنجازات أو نواحي سلوك محددة في عمل الفرد، وتتحاشى الاعتماد الكلي على قياس صفات الفرد أو تعميم الحكم على أدائه. زد على هذا وذاك أن هذه الطريقة تقيم المشرف في نفس الوقت الذي تقيم فيه المرؤوس. كما أنها تعتبر تدريباً للمشرف وتنمية لمهاراته. ذلك أن مناقشة المشرف مع مرؤوسيه في الأهداف الموضوعية وطرق بلوغها تتطلب مهارة من جانب المشرف في دراسة هذه الطرق وتلك الأهداف، والتنبؤ بما يمكن أن يستجد من صعوبات أو مشاكل في سبيل بلوغ الأهداف المقررة، وتتطلب أيضاً قدرة كبيرة الشأن في توجيه المرؤوس ومساعدته على بلوغ مستويات أرقى للأداء. وواضح أن كفاءة المرؤوس تتأثر بكفاءة رئيسه وتعتمد عليها إلى حد كبير".

وأخيراً فإن طريقة الإدارة بالأهداف . بما فيها من مقابلات دورية بين الرئيس ومرؤوسيه . تحسین الاتصال بين الاثنین وتقوي علاقتها، لأنها تساعد الطرفين على تبادل وجهات النظر والتعرف على ما يدور في ذهنيهما من أفكار وآراء ومقترحات. غير أنه بالرغم من كل تلك المزايا، فإن هناك عدداً من المشاكل التي تصادف طريقة الإدارة بالأهداف كواحدة من الطرق الحديثة للتقييم، ويلخص أوديوروني المشاكل فيما يلي:

1. ولو أن هذه الطريقة توجه اهتمامها للأداء المستقبل للفرد، إلا أنها تقيس أداءه في وظيفته الحالية فقط، ولا تستطيع أن تعطي مؤشراً لنجاحه في وظائف أخرى، أو مجالات الأعمال التي يمكن أن يقوم بأدائها في المستقبل.

2- تفترض هذه الطريقة أن الأهداف التي يضعها المرؤوس ومشرفه ومستويات بلوغ هذه الأهداف متفقة مع خطة المنظمة، منسجمة مع الأهداف العامة لها، مناسبة لتقدم المنظمة ونجاحها على وجه العموم.

3- تفترض هذه الطريقة أيضاً أن المشرف يفهم واجباته وسلطاته جيداً، ويعرف الحدود التي تحيط بهذه السلطات وتلك الواجبات.

4- حين تطبق هذه الطريقة في الواقع، نجد أنها تركز على النتائج التي حققها الفرد، وتعطي قليلاً من الاهتمام للطرق التي توصل الفرد للنتائج المرغوبة.

ونضيف إلى ما تقدم أن طريقة الإدارة بالأهداف كما تم عرضها قد تصلح لأنواع معينة من الوظائف. وخصوصاً تلك التي تقع على مستوى إداري عال أو متوسط، أو تلك التي تتضمن قدرًا من التفكير وحرية التصرف وإبداء الآراء. وكذلك قد تكون أنسب في حالة الموظفين الذين تتوقع الإدارة أن يرقوا إلى مناصب قيادية، عنها في حالة العمال أو أولئك الموظفين الذين لا تتوقع الإدارة أو لا تخطط لهم أن يشغلوا مناصب قيادية في المستقبل.

غير أن هذا لا يعني أن هذه الطريقة صعبة التنفيذ في مستويات أدنى على الهيكل التنظيمي، فقد يمكن في الحقيقة تطبيقها في كل المستويات. لا أن ذلك يتطلب تدريباً للعاملين وتدريباً للمشرفين على السواء. فأما العاملون فيجب أن يتقنوا أولاً أعمالهم من الناحية الفنية ويفهموا أعباء وظائفهم ويلموا إلماماً شاملاً بطرق أدائها والأدوات المستخدمة فيها وعلاقتها بالوظائف الأخرى في نفس الأقسام الأخرى، وبالإضافة إلى ذلك فيجب أن تنمي فيهم القدرة على الحكم على الأشياء والحرية في التصرف والعمق في تحليل الحقائق والمعلومات. وذلك حتى يستطيعوا أن يحددوا لأنفسهم أهدافاً واقعية عملية لا تتعارض مع الأهداف الأخرى للعاملين الآخرين أو أهداف القسم أو المنظمة عموماً، وأن يرسموا طرق بلوغ هذه الأهداف وبدائل هذه الطرق، ويتعرفوا على مزايا ومشاكل كل طريقة منها.

وأما المشرفون فيجب أيضاً أن تنمي فيهم مهارات الاتصال، والقدرة على تحليل المشاكل ودراسة أسبابها وإيجاد حلول عملية لها. كما يجب أن تنمي فيهم مهارات التوجيه والقيادة، حتى يمكن لهم أن يفكروا مع مرؤوسيه في أحسن الأهداف وأنسب الطرق للوصول إليها، وأن يساعدوا مرؤوسيه على بلوغ مستويات أرقى للأداء. (1)

<sup>1</sup> رواية حسن، ومحمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص266،265.

III. أساليب تقييم الأداء.

تمثل الأهداف الرئيسية لتقييم الأداء بمراجعة أداء الموظفين وإعطائهم ملاحظات عن عملهم، وحفظ إنجازاتهم من أجل منحهم مكافآت تنظيمية، وإعطائهم الفرصة لتطوير أنفسهم، كما أنّها تعطي انطباعاً عن مستوى الموظفين مما يساعد الإدارة على إعطاء ورشات وجلسات تدريبية، وزيادة الحوار والتواصل بينهم لتحسين وزيادة الكفاءة المهنية للموظفين، وتوجد العديد من التقنيات والأساليب المستخدمة والشائعة لتقييم أداء وعمل الموظفين، نذكر منها ما يأتي:<sup>1</sup>

1. **حسب الأهداف:** تُعد هذه الطريقة من أفضل الطرق لتقييم أداء الموظف، إذ يضع المدراء هدفاً معيناً للموظفين، ويقيم آدائهم دورياً، وبعد تحقيق الأهداف يكافأ الموظفون اعتماداً على النتائج، ويعتمد تقييم الأداء على الأهداف التي تحققت بدلاً عن كيفية تحقيقه.
2. **طريقة الحوادث الحرجة:** يكتب المدير المسؤول عن إيجابيات أو سلبيات أداء الموظف خلال فترة آدائه لعمله؛ وذلك لمساعدة الموظف على إدارة آدائهم وتحسين جودة عملهم.
3. **طريقة مقاييس السلوك المرتبطة بالسلوك:** تُستخدم طريقة مقاييس السلوك المرتبطة بالسلوك لوصف تقييم أداء الموظف الذي يركز على السلوك المحدد كمؤشر للأداء الفعال أو غير فعال، وتكون هذه الطريقة عادةً عبارة عن مزيج من مقياسين اثنين هما: مقياس التصنيف وتقنية الحوادث الخطيرة لتقييم الموظفين.
4. **منهجيات المراقبة السلوكية:** تُعرف منهجيات المراقبة السلوكية على أنّها معدل تكرار الحوادث الخطيرة التي تصدر من الموظف، أو أكثر على مدار فترة محددة في المنظمة، ويطور نظراً لعدة أساليب مثل: جداول التصنيف المرتبطة بالسلوك، وتعتمد هذه النظرية على الأحكام الغامضة التي أصدرها المشرفون حول الموظفين.
5. **طريقة 360 درجة لتقييم الأداء:** تُعرف بأنها نظام أو عملية يحصل فيها الموظفون على بعض الأمثلة الخاصة بتقييم الأداء، وتكون مجهولة المصدر وسرية من زملاء العمل، وتجري هذه العملية من قبل المدراء والرؤساء الذين يقيسون من خلال 360 درجة عدة عوامل معينة حول الموظفين مثل: السلوك، والكفاءة، ومهارات الاستماع، والتخطيط، وتحديد الأهداف، والعمل الجماعي، والشخصية، وفعالية القيادة، ومن الجدير بالذكر

<sup>1</sup> أساليب تقييم الأداء، متاح على الرابط: [https://hyatok.com/أساليب\\_تقييم\\_الأداء](https://hyatok.com/أساليب_تقييم_الأداء)، تم الاطلاع يوم 2022/05/09، على الساعة 00:04.

وجود العديد من أساليب التقييم المستخدمة في العديد من المؤسسات مثل: التقييم الذاتي، والسجلات السرية، وطريقة محاسبة التكاليف، والتقييمات النفسية.

### المطلب الرابع: تصنيفات الأداء.

توجد عدة تصنيفات للأداء استنادا إلى عدة معايير، ومن أهم هذه المعايير، معيار مصدر الأداء، معيار الشمولي والمعياري الوظيفي:

#### I. حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى أداء داخلي وأداء خارجي.<sup>(1)</sup>

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

2. **الأداء الخارجي:** وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة

وبالتالي فإن المؤسسة لا يمكنها التحكم في هذا الأداء، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تتحصل عليها المؤسسة، على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب تحسن في الأوضاع الاقتصادية أو نتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة، حيث أن هذه التغيرات قد تنعكس على الأداء إيجابا أو سلبا، وبالتالي يجب على المؤسسة قياس وتحليل هذا الأداء، لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها فهي لا تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.

#### II. حسب معيار الشمولية: يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء كلي وأداء جزئي

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

2. **الأداء الجزئي:** ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية، والأداء الكلي في الحقيقية هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية (الأداءات الجزئية) وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة.

<sup>1</sup> عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية: العدد الأول، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001، ص88.

### III. حسب المعيار الوظيفي: حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء الوظائف الأساسية في المؤسسة وهي الإنتاج،

المالية، التسويق والموارد البشرية ويتم تقسيم الأداء إلى: (1)

1. أداء الوظيفة المالية: ويتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة، لذا فإن البعد المالي للأداء الكلي للمؤسسة يتحقق من خلال تحقيق المردودية وتعظيمها، مما طرح فكرة ربط المكافآت الممنوحة لمسيري المؤسسة بحجم المردودية التي ساهموا في تحقيقها، أي تكون متناسبة طردياً معها وهذا ما من شأنه أن يرسخ لدى المسيرين فكرة أنهم مستثمرون في المؤسسة أي مساهمين فيها وليسوا مسيرين فقط، وبالتالي سيعملون على تعظيم مردوديتها أكثر فأكثر.
2. أداء وظيفة التسويق: يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من مؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا العملاء، شهرة العلامة ومدى توقعها في ذهن المستهلكين... إلخ.
3. أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة، بالإضافة إلى تخفيض التعطلات الناتجة عن توقف الآلات أو التأخر في تلبية الطلبات.
4. أداء وظيفة الأفراد: يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يعني أن بقاء واستمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها وهذا الأداء ينبني على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية حيث أن فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب. (2)

<sup>1</sup> عبد المليك مزهودة، مرجع سبق ذكره، 2001، ص 89.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 89.

## المبحث الثاني: ماهية الأداء التسويقي.

للأداء التسويقي دور هام بالنسبة للمؤسسة بشكل عام والذي يتمحور حوله وجودها من عدمها، وستتوسع في ذلك من خلال المطالب الموائية.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء التسويقي.

تعدت الكثير من آراء الباحثين حول مفهوم مصطلح الأداء التسويقي نظرا لأهميته في حل المؤسسات، حيث يمثل أهم عامل في عوامل نجاح المؤسسات.

#### I. تعريف الأداء التسويقي.

هناك العدد من التعريفات نذكر منها:

- الأداء التسويقي هو مستوى تحقق المؤسسة لأهدافها الموضوعة في الخطة التسويقية.
- الأداء التسويقي هو النتائج التي تم التوصل إليها من خلال أنشطة المؤسسة بصورتها الكاملة التي تنعكس على بقاء المؤسسة واستمراريتها. (1)
- كما عرف الأداء التسويقي بأنه درجة نجاح المؤسسة والتي تتحقق بوساطة المنتجات التي تقدمها المؤسسة. (2)
- فالأداء التسويقي في أبسط صورة يمثل " الوسيط بين التغير والتكيف البيئي"، تطوير للآلية التي يمكن للمؤسسة من خلالها التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية من اجل تحقيق الأهداف. (3)
- وقد عرف أيضا بأنه "مدى تحقيق الأهداف التسويقية للمنظمة ونجاحها في كسب وبقاء تفضيل الزبون وأصحاب المصالح. (4)

فالأداء التسويقي مصطلح يستخدم من قبل المتخصصين في مجال التسويق لوصف وتحليل كفاءة وفعالية العملية التسويقية ويتم ذلك عن طريق التركيز على الموازنة بين مخرجات أنشطة واستراتيجيات التسويق وبين الأهداف المطلوبة لتلك الأنشطة والاستراتيجيات وقياس الأداء التسويقي. (1)

<sup>1</sup> زهير ثابت، "كيف تقيم أداء الشركات والعاملين"، دار الطباعة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2011، ص 216.

<sup>2</sup> أكرم الطويل، علي العبادي، "إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 115.

<sup>3</sup> عواطف يونس الزبواني، "انعكاسات التجارة الالكترونية على الأداء التسويقي للمنظمات الخدمية في المحافظة على الخدمة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2004، ص 111.

<sup>4</sup> قرة داغي، كاوة فرج، تفاعلية الاتصالات التسويقية المتكاملة وانعكاسها على الأداء التسويقي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، بغداد، العراق، 2002، ص 33.

## II. أهمية الأداء التسويقي.

تبرز أهمية الأداء التسويقي في كونه يرتبط بشكل مباشر بتحقيق أهداف المنظمة والمتمثلة في زيادة الحصة السوقية وزيادة الأرباح المتحققة وتحقيق رضا الزبون ورفع كفاءتها الى المستوى المطلوب ونلخصها في النقاط التالية:

- يمثل محور اساسا لنجاح الشركات وفشلها في تنفيذ إستراتيجيتها وقراراتها؛
- تعرف على مدى انجاز أهداف المؤسسة.
- توفير المعلومات للمستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة لاستخدامها في التخطيط، واتخاذ القرار.
- يسهل تحقيق الشمولية والعقلانية في عمليتي التخطيط واتخاذ القرار.
- يساعد المؤسسة على وضع معايير كفيلة بتطوير رسالتها. (2)

اضافة إلى ذلك فإن الأداء التسويقي تظهر أهميته عن طريق الأبعاد الثلاثة التالية وهي:

أ. **البعد النظري:** المتمثل بالمضامين والدلالات المعرفية سواء كانت بشكل مباشر أم ضمني.

ب. **البعد التجريبي:** عن طريق استعمال الدارسات والبحوث.

ت. **البعد الإداري:** عن طريق تطبيق الأساليب المتعلقة بتقويم نتائج الأداء التسويقي. (3)

**المطلب الثاني: أهمية وأهداف قياس وتقييم الأداء التسويقي.**

### I. أهمية تقييم الأداء التسويقي:

يعتبر تقييم الأداء التسويقي من مجالات الحيوية التي اجتنبت العديد من الكتابات والأبحاث على مر التاريخ وهذا راجع الى أن:

➤ معظم المؤسسات اليوم أصبحت تلقي بالمزيد من المسؤوليات والأعباء على مديري التسويق لعدة أسباب أهمها

ان هذه المؤسسات أصبحت تركز على تقييم الأداء التسويقي كوسيلة لزيادة المبيعات والنمو في المستقبل

وتوجيه الأنشطة والموارد نحو الاستخدام الأمثل.

➤ ارتفاع الطلب من قبل المستثمرين على المعلومات والبيانات المرتبطة بجودة الأداء التسويقي.

<sup>1</sup> ناصر شافي الدوسي، "أثر استراتيجية النمو على الأداء التسويقي لدى شركات التأمين الكويتية ودور التوجه السوقي كمتغير وسيط"، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الاردن، 2010، ص 68.

<sup>2</sup> أكرم احمد طويل، "إدارة سلسلة التجهيز وابعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 119.

<sup>3</sup> أمير غانم العوادي، "أثر تبني فلسفة التسويق الأخضر في تحسين الأداء التسويقي"، رسالة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2009، ص 104.

➤ الاتجاه نحو مقاييس الأداء التي تغطي كافة جوانب الأداء وتربطه باعتبارات التحسين والتطوير المستمر مما أدى

الى الاهتمام بالأسس التي يقوم عليها الأداء التسويقي. (1)

## II. أهداف قياس وتقييم الأداء التسويقي: (2)

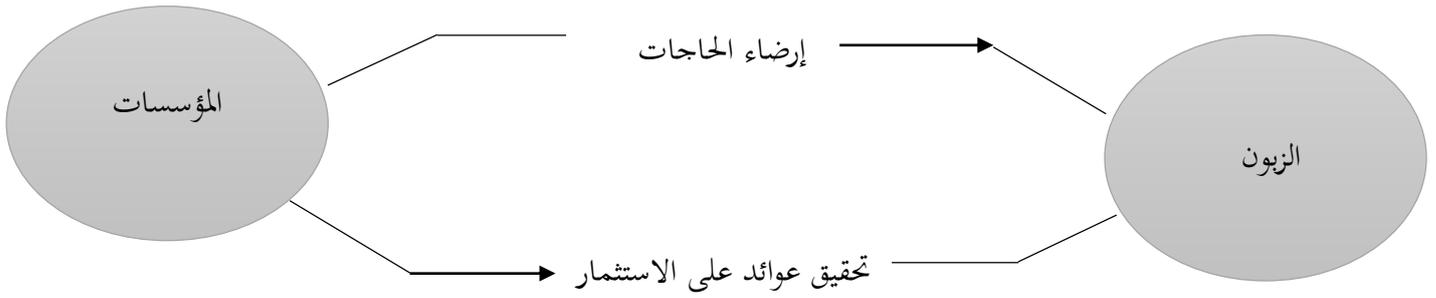
يعتبر بعض الباحثين أن المؤسسة ذات الأداء الجيد هي المؤسسة القادرة على إنشاء القيمة لزيائنها أولاً ثم لمساهميها وأفرادها باعتبارهم مصدراً للقيمة ووسيلة لإنشائها، وهذا ما يمثل أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها أغلب المؤسسات بمعنى أنه إذا تطرقنا إلى أهداف المؤسسات فإن لمعظمها هدفين أساسيين هما:

✓ إرضاء حاجات عملائهم.

✓ تحقيق أعلى عوائد على الاستثمار.

ويمكن إظهار العلاقة بالشكل التقريبي التالي:

الشكل رقم(08): العلاقة بين إرضاء حاجات العملاء وتحقيق عوائد الإستثمار.



المصدر: عبد العزيز مصطفى أبو نبعه، مبادئ التسويق الحديث، الطبعة الثالثة، دار المناهج، عمان، الأردن، 2002، ص334.

وإذا ما قلنا أن التسويق يلعب دوراً هاماً في تحقيق هذين الهدفين نكون قد شخصنا الحالة بشكل جدي، مع أن الربط بين المسببات والأسباب بأسلوب بالغ الدقة يعد أمراً يصعب التوصل إليه.

## المطلب الثالث: أبعاد قياس وتقييم الأداء التسويقي.

ان اختيار أبعاد قياس وتقييم الأداء وتركيبها من أهم مراحل عملية تقييم الأداء، وتعد كذلك من أهم الأسس المستخدمة في التقييم وان تقسيم مؤشرات قياس هذا الأخير وفقاً للعناصر المولوية:

<sup>1</sup> علاء الغرابوي وآخرون، التسويق المعاصر، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007 ص273.

<sup>2</sup> محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، شهادة ماجستير، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، الجزائر، 2006-2007، ص 119.

العنصر الأول: مؤشرات القياس الخاصة بالأداء البشري.

تعتمد إدارة التسويق كليا على العنصر البشري للقيام بوظيفتها، وهذا ما يتطلب منها مراقبة مستويات أداء مواردها البشرية وتحسينها.

1. مؤشرات قياس مدير التسويق: المدير هو العنصر الحاكم الذي يتولى عملية اتخاذ القرارات ذات العلاقة المباشرة مع النتائج التسويقية المحققة من حجم المبيعات ورقم الاعمال وحجم الحصة السوقية ويتحقق هذا المستوى من الأداء عن طريق الرفع من أداء العاملين الذين يقعون تحت مسؤوليته مستخدما أحد المداخل التالية:

✓ تطوير المهارات وسلوك العاملين.

✓ تطوير وتحسين ظروف العمل المادية.

✓ التركيز على التطوير التنظيمي التقني.<sup>(1)</sup>

2. مؤشرات أداء العاملين: يعتر الوكلاء والسماصرة والوسطاء الأكثر انتشارا وشيوعا في توزيع السلع والخدمات، وهم يساهمون بدور فعال في الوصل بين المؤسسة وزبائنها، ويمكن قياس أداء الموزعين بالاعتماد على العديد من المؤشرات:

أ. الكفاءة الادارية والبيعية.

ب. درجة قرب الموزعين من المستهلك.

ج. القدرة المالية للموزعين.

د. القيام بالترويج للسلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة.<sup>(2)</sup>

العنصر الثاني: مؤشرات القياس الخاصة بالمزيج التسويقي.

تسعى المؤسسة الخدمية إلى تقديم مزيج تسويقي خدمني قائم على الابتكار والتطوير وذلك لتلبية متطلبات المستهلكين، وعلمها بأن أداء المؤسسة يرتبط ارتباطا وثيقا بتميز عناصر مزيجها التسويقي.

1. الأداء الخاص بالخدمة المقدمة: ويشير أداء الخدمة إلى كيفية التعامل مع المستهلك بدءا بالاستقبال ووصولاً إلى تحقيق عملية البيع وكذا قدرة مقدم الخدمة على الإقناع والإجابة عن كافة تساؤلات الزبون والاستجابة لمتطلباته، كما أن مستوى أداء الخدمة يجب أن ينعكس في رضا الزبون وعودته مجددا لطلب الخدمة وبذلك يتحقق ولاءه للمؤسسة.

<sup>1</sup> نزار عبد المجيد رشيد البرواري، فارس محمد النقشندي، التسويق المبني على المعرفة مدخل الأداء التسويقي المتميز، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 234.

<sup>2</sup> ادريس ثابت عبد الرحمان، بحوث التسويق، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2005، ص 50.

2. الأداء الخاص بالسعر: يتمحور أداء سعر الخدمة في اتخاذ مجموعة من الاعتبارات عند صياغة إستراتيجية التسعير، والتي تتمثل في حجم الطلب على الخدمة، الإنتاج، التسويق، تأثير المنافسة، الأهداف التسويقية... الخ، كما يجب أن يتصف السعر بالمرونة وفقا لظروف البيئة التسويقية وفي نفس الوقت يجب أن يحقق للمؤسسة البقاء وتعظيم الأرباح وزيادة حجم الحصة السوقية.

ومن أهم مؤشرات أداء الخاصة بالسعر:

أ. تحقيق البقاء والاستمرار.

ب. تعظيم الأرباح في حدود التكاليف.

ج. تحقيق المرونة مع أوضاع السوق.

د. تأكيد العلاقة الموجودة بين:

✓ السعر والجودة.

✓ السعر والقيمة.

✓ السعر والمنفعة.

3. الأداء الخاص بالتوزيع: <sup>(1)</sup> ان قنوات توزيع الخدمات أكثر بساطة من تلك المستخدمة في توزيع السلع وذلك لعدم ملموسة الخدمة، ويتمحور أداء توزيع الخدمة أو السلعة في النقاط التالية:

أ. قرب منفذ التوزيع من الزبائن واتساع شبكة التوزيع.

ب. البيئة المادية للمنفذ التوزيعي والتي تكسب الخدمة جانبا ملموسا يساعد على إدراك الزبون للخدمة والقدرة على تقييمها مثلا الديكور، الألوان، الإضاءة..... الخ.

ج. قدرة الوكيل على تقديم الخدمة بجودة عالية.

د. قدرة الوكيل على تقديم منتجات في الوقت المناسب مثلا السلع الاستهلاكية

4. الأداء الخاص بالترويج: يتمثل الأداء الخاص بالترويج بقدرة عناصر الاتصال التي تستخدمها المؤسسة الخدمية اتجاه الزبائن على الإقناع والحث على اتخاذ قرار الشراء، بدءا من مرحلة التعريف بالخدمات والسلع، مروراً بمرحلة الانجذاب وصولاً إلى مرحلة الحصول عليها. وفيما يلي أهم مؤشرين لأداء ترويج وهما:

أ. المؤشرات النوعية: تتمثل في الآتي:

✓ مدى قدرة الرسالة على إبراز المنافع المحققة من تقديم الخدمة.

<sup>1</sup> محي الدين الأزهرى، التسويق الفعال مبادئ وتخطيط، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2001، ص 235-246.

✓ درجة تذكر الرسالة.

✓ مدى الجذاب المستهلكين.

✓ عدد الزبائن.

ب. المؤشرات الكمية: تتمثل في الآتي:

✓ كفاءة نشاط الترويج = قيمة المبيعات / تكاليف الترويج.

✓ كفاءة نشاط الاعلان = قيمة المبيعات المحققة بعد الاعلان / قيمة المبيعات الكلية في السنة

نستنتج مما سبق أن مؤشرات قياس الأداء الخاص بعناصر المزيج التسويقي تعبر عن الأداء الخاص بكل عنصر منها ولا يمكن الاعتماد عليها منفردة في قياس الأداء التسويقي للمؤسسة، ويتعين على إدارة التسويق اختيار مزيج تسويقي مدروس من خلال تقديم الخدمة الملائمة التي تلي حاجات الزبائن، وسعر مفسر للمنافع المحصل عليها ومحققاً للأهداف المرغوبة، وأن تستخدم إستراتيجية توزيع ملائمة للاستجابة للطلب في أي وقت ومكان، مع اتباع سياسة ترويجية قادرة على جلب انتباه الزبائن وبناء صورة جيدة عن المؤسسة في أذهانهم

العنصر الثالث: مؤشرات القياس الخاصة بالزبون.

إن تقييم الأداء التسويقي انطلاقاً من الزبون عملية في غاية الأهمية لما تمكن إدارة التسويق من استغلال الطاقات الكامنة في سبيل جذب الزبائن وتحقيق رضاهم وبناء صورة ذهنية جيدة لديهم عن المؤسسة، وتحقيق ولائهم على المدى البعيد، والمؤشرات التسويقية الخاصة بالزبون هي مؤشرات نوعية وتتمثل في:

1. كسب زبائن جدد:<sup>1</sup> يعبر هذا المؤشر عن قدرة المؤسسة على زيادة عدد زبائنهم من خلال جهودها التسويقية عن طريق استمالة واستقطاب زبائن جدد لم تكن تتعامل معهم من قبل، ويركز هذا المؤشر بالأساس على البحث عن الزبائن الأكثر مردودية، لأن المؤسسة تتحمل تكاليف مرتفعة لكسبهم، ويتم الاعتماد على كسب زبائن جدد من خلال الحملات الإعلانية، تحفيز القوة البيعية، تقديم امتيازات للزبائن، المشاركة في المعارض والصالونات لبناء العلاقات العامة.... الخ.

2. تحقيق رضا الزبائن الحاليين: إن اكتساب زبائن جدد دون تحقيق رضاهم هو هدف بلا معنى، فتحقيق رضا الزبون، يتحدد به بقاء المؤسسة ومن ثم إمكانية الاحتفاظ به وتحقيق ولائه، وكلما كان الزبون راضياً كلما استطاع أن يجلب للمؤسسة زبائن جدد

<sup>1</sup> نزار عبد المجيد رشيد البرواري، فارس محمد النقشندي، مرجع سبق ذكره، ص 258-257.

3. درجة ولاء الزبائن: ويعرف الولاء بأنه مجموعة الاتجاهات والمعتقدات والميول التي تتكون لدى الزبائن عن

المؤسسة في حد ذاتها ومن المقاييس الهامة لقياس الولاء أهمها:

- ❖ المقياس الذي يعتمد على البعد السلوكي للزبون ويركز على معدل تكرار الشراء لنفس العلامة أو الخدمة.
  - ❖ البعد الاتجاهي للولاء، ويعني وجود اتجاه إيجابي نحو العلامة أو المنظمة، هذا البعد هو الذي يفرق بين الزبائن ذوي الولاء الحقيقي للعلامة أو الخدمة وأولئك الزبائن الذين يكررون الشراء، لأجل العلامات بناء على العرض الذي يحصلون عليه وليس نتيجة ارتباطهم الوثيق بالعلامة.
  - ❖ البعد المعرفي للولاء، ويعكس قيام الفرد باستبعاد أي بديل آخر متاح أمامه عند قيامه باتخاذ قرار الشراء.
  - ❖ المكانة الذهنية الحالية للمؤسسة: <sup>1</sup> ويقصد بها معرفة الكيفية التي يدركها زبون المؤسسة الخدمية مقارنة مع المنافسين الرئيسيين هذا يتضمن قياس ما يسمى بالصورة الذهنية، والصورة الذهنية هي مجموعة المعتقدات والأفكار والانطباعات التي يحملها الفرد عن الشيء.
- ويجدر بالذكر أن حمل الصورة الذهنية ذاتها من قبل مجموعة من الأشخاص لا يعني أنه ستكون لهؤلاء الأفراد نفس المواقف تجاه ذلك الشيء وذلك بسبب اختلاف الأوزان أو الأهمية النسبية للمعتقدات التي يحملونها بينهم مما يؤدي في النهاية إلى سلوك مختلف.

#### العنصر الرابع: مؤشرات قياس النتائج التسويقية.

تسمح المؤشرات الخاصة بقياس النتائج التسويقية بالتعرف على الأنشطة التي تسهم فعليا في الرفع من الأداء التسويقي فضلا عن إجراء المقارنات بين المؤسسات المتنافسة أو مقارنة نتائج المؤسسة من سنة لأخرى وتمثل هذه المؤشرات في العناصر التالية:

1. **حجم المبيعات:** <sup>2</sup> هو عدد المبيعات المحققة خلال فترة زمنية معينة (أسبوع، شهر، فصل، سداسي، سنة) ويمثل عدد الصفقات المحققة من قبل المؤسسة مع زبائنها، كما يعكس درجة تمكنها من إشباع الطلب التسويقي ويسمح بمقارنة الخدمات التي تقدمها المؤسسة مع خدمات المنافسين ومن المهم للمؤسسة أن تعرف حجم المبيعات الذي تحققه في كل منفذ توزيعي وكل منطقة معينة، بحيث كلما زاد حجم المبيعات كلما كان ذلك دليلا على تحسن الأداء التسويقي للمؤسسة.

2. **الحصة السوقية:** تعتبر من أحد أهم المؤشرات لأي مؤسسة والأداء التسويقي بصفة خاصة تهتم المؤسسة بدراسة تأثير حصتها السوقية على الربح للتأكد من الاستخدام الكلي للموارد المتاحة.

<sup>1</sup> معراج هوارى، وآخرون، العلامة التجارية، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص120.

<sup>2</sup> محمود محمد، التسويق الاستراتيجي للخدمات، الطبعة الثالثة، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص113.

وينظر العميل للحصة السوقية كمؤشر لجودة العلامة ومدى انتشارها وقبولها واستمرار جودتها العالية، وتهتم المؤسسات بتحليل الحصة السوقية ومعرفة اتجاهاتها على مستوى الخدمات والزبائن.

**3. القدرة الابتكارية للمؤسسة:**<sup>1</sup> إن القدرة على التجديد والتطوير هي من المقاييس الهامة التي تقيس القدرة الابتكارية للمؤسسة الخدمية ومدى قدراتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة باستمرار ويتمثل الدور الأساسي لوظيفة التسويق اليوم في الحصول على أفكار الخدمات الجديدة، والتعرف على الرغبات والتطلعات والاحتياجات المستقبلية للزبائن، وان المقاييس التي تطبقها المؤسسة:

- عدد الابتكارات الناجحة التي تم تنفيذها.
- مشاركة الخدمات المبتكرة في مبيعات المؤسسة.
- الخدمات ذات الحصة السوقية العالية نسبياً في بداية تقدمها.

**4. الميزة التنافسية:** تنشأ الميزة التنافسية من القيمة التي تخلقها لزبائن المؤسسة بحيث يمكن أن تأخذ شكل اسعار أقل بنسبة من أسعار المنافسين وبمنافع متساوية، أو تقديم منافع منفردة في السلع والخدمات من خلال الجودة وذلك بتوفير قدرات وكفاءات والإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة، التي تمكنها من تصميم وتطبيق أداء تسويقي متميز يحقق الميزة التنافسية سواء في مجال السلع أو الخدمات، والمنافع التي تحصل عليه المؤسسة:

1. خلق قيمة مضافة للزبون
2. تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية.
3. الاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد التي تمتلكها المؤسسة.

**المطلب الرابع: مشكلات قياس وتقييم الأداء التسويقي.**

يتمثل في كل من:

**1) المشاكل التي تتعلق بتصميم النظام فهي<sup>2</sup>:**

أ- عدم وجود معدلات ومعايير للأداء: من أسباب عدم كفاءة نظام تقييم الأداء في أي مكان هو عدم وجود معدلات ومعايير واضحة ودقيقة للأداء، هذه المعدلات والمعايير ضرورية لتمكين المقيمين من مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب، وعلى الرغم من صعوبة وضع المعدلات والمعايير لجميع الوظائف، فانه مع التطبيق والخبرة يمكن الوصول إلى معايير ومعدلات لجميع أو لأغلب الوظائف، وهذه المعايير يجب أن تكون واضحة ودقيقة ومفهومة لكل من الرئيس والمرؤوس وان يشارك المرؤوسين في إعدادها.

<sup>1</sup> معراج هواري، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 126.

<sup>2</sup> عبد الباقي، صلاح الدين محمد، إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 402.

ب- استخدام طريقة للتقييم لا تتناسب مع جميع الوظائف: غالباً ما تستخدم بعض المؤسسات طريقة واحدة للتقييم يتم تعميمها على جميع الإدارات بغض النظر عن طبيعة ومستوى الوظائف، فتعميم طريقة واحدة على جميع الوظائف قد لا يحقق الكفاءة المطلوبة من العملية.

ت- عدم كفاءة نماذج التقييم: تلعب نماذج تقييم الأداء دوراً فعالاً في نجاح عملية التقييم فوجود نماذج شاملة وواضحة وسهلة قد تشجع المقيم على تعبئته في وقته وياتقان، أما النماذج المعقدة والغامضة فإنها تؤدي إلى تخرب المقيم من إعداده أو عدم الاهتمام عند التعبئة، وغالباً ما تكون عدم كفاءة النماذج بسبب استخدام عبارات وألفاظ غير واضحة أو عدم تضمن النماذج لإرشادات توضيحية للمقيم.

ث- اتجاه بعض المؤسسات إلى السرية في التقارير: هناك بعض المؤسسات التي تأخذ بنظام السرية المطلقة في التقارير، والتي تنص على عدم إخطار أي موظف بنتيجة تقييمه، حيث أن السرية المطلقة قد لا تحقق الهدف الأساسي من نظام التقييم وهو تحسين وتطوير أداء الموظف.

إلا أن هناك بعض المؤسسات تأخذ بنظام السرية النسبية وهي إخطار نتائج التقارير لفئة عدم توفر أوصاف وظيفية: إن عدم توافر أوصاف وظيفية دقيقة وواضحة لجميع الوظائف في المؤسسة يعتبر أحد الأسباب المؤدية إلى عدم كفاءة نظام تقييم الأداء، ومع أن إعداد أوصاف وظيفية لجميع الوظائف مهم إلا أن الأهم هو توفير الأوصاف في جميع الإدارات ولدى الرؤساء المباشرين لمعرفة أجزاء العمل والمسؤوليات والتصرفات التي تتطلبها طبيعة وظائف مرؤوسيتهم، كما أن المرؤوسين بحاجة إلى هذه الأوصاف وبخاصة الجدد منهم.

من الموظفين عادة ما تكون لأصحاب الأداء غير المرضي بهدف تحسين أدائهم .

## 2) أما المشاكل التي تتعلق بالمقيم فهي:

أ- أثر الهالة: يحصل هذا الخطأ عندما يقع المقيم تحت تأثير جانب واحد من أداء العامل الذي يقوم بتقديمه، مما يؤثر على تقديره العام لذلك الأداء. كان يتم تقييم أداء العامل، بأنه مرتفع أو منخفض، بسبب أن المقيم يعرف أو يعتقد أن العامل متفوق أو ضعيف في صفة معينة من صفاته التي يجبها المقيم أو لا يجبها.

ب- الميل نحو الوسط في التقييم: يحصل هذا الخطأ عندما يميل المشرف المقيم إلى تقييم كل العاملين على أنهم متوسطين في أدائهم، ويتردد في إعطاء تقدير ضعيف أو ممتاز لبعض العاملين، والميل نحو الوسط يحصل بسبب نقص معرفة سلوك الأشخاص الذين يقوم المقيم بتقييمهم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> شاويش، مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان، الأردن، 2005، ص 109.

ت- الميل إلى اللين أو التشدد في التقييم: في حالة أن المقيم يميل إلى اللين فإن يتجه إلى إعطاء جميع العاملين تقديرات عالية، أما الميل إلى التشدد فيكون عكس الميل إلى اللين فيعطي تقديرات متوسطة حتى للممتازين<sup>1</sup>

ث- خطأ الوقوع في التحيزات الشخصية: تظهر هذه المشكلة بسبب انحياز المقيم لصالح الشخص الذي يتم تقييم أدائه لأسباب كثيرة منها القرابة والصدقة والجنس والموطن وغيرها من الأسباب الأخرى التي تجعل عملية القياس والتقييم بعيدة عن الموضوعية.<sup>2</sup>

ج- الميل إلى التقييم العشوائي: وهنا لا يهتم المقيم بمراعاة الدقة في تقييمه وتقديرته عن العاملين الذين يقوم بتقييمهم، بل يكون أكثر اهتمامه أن يقال عنه أنه غير متحيز، ومن ثم فإنه يعطي وبشكل عشوائي تقديرات متفاوتة للعاملين دون أن تعكس هذه التقديرات حقيقة أداء أولئك العاملين.<sup>3</sup>

ح- خطأ الحدائثة: تظهر تلك المشكلة مع عمليات القياس والتقييم التي تمتد لفترة طويلة، إذ يعتمد القائم بالعملية إلى الأخذ بالأداء الأولي للفرد دون الأخذ بالاعتبار التطورات اللاحقة لأول عملية تقييم أو أن يهمل أداء العامل السابق ويعتمد المقيم إلى إعطاء صورة عن أحدث مستوى للأداء، وفي الحالتين لا تعتبر عملية التقييم دقيقة، إذ أن عملية القياس والتقييم تتميز بالاستمرارية التي تستهدف إحصاء جميع التغيرات السابقة والحالية والمتوقعة مستقبلاً للأداء.<sup>4</sup>

خ- أن هناك بعض المشرفين الذين يترددون في إعطاء تقييمات للعاملين، لا سيما إذا كانت تقييماتهم سلبية.

### 3) اما المشاكل التي تتعلق بإدارة النظام فهي:<sup>5</sup>

أ- نقص النشرات الدورية: إن قلة إصدار وتوزيع النشرات الدورية من لوائح وأنظمة وتعميم وإرشادات المتعلقة بتقييم الأداء الوظيفي، وعدم وصولها إلى جميع الرؤساء المباشرين قد يكون من أسباب عدم معرفة هؤلاء الرؤساء بالنظام وأهدافه.

ب- قلة المساهمة في تدريب الرؤساء المباشرين: إن الرؤساء المشرفين سواء كانوا جدداً أم لا بحاجة إلى تدريب وتذكير مستمر بالأساليب الحديثة للتقييم والأخطاء الشائعة الحدوث، وكيفية تفاديها، ومسؤولية الجهة

<sup>1</sup> صالح محمد فالح ، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص201.

<sup>2</sup> الهيتي، خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص215.

<sup>3</sup> شاويش، مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص109.

<sup>4</sup> الهيتي، خالد عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص215.

<sup>5</sup> عبد الباقي، صلاح الدين محمد، مرجع سبق ذكره، ص400.

المسئولة عن النظام المساهمة مع جهات التدريب في إعداد البرامج، والمشاركة في التدريب بعرض حالات من الواقع لمناقشتها من قبل المشاركين، وكذلك عقد لقاءات دورية لمناقشة موضوع التقييم.

ت- **قلة المتابعة:** مهما كان النظام الموضوع جيداً، فانه بحاجة إلى متابعة من قبل الجهة التي وضعت النظام، وذلك بالبحث عن المشاكل التي تواجه الجهات في عملية التطبيق والمساهمة معها في الوصول إلى حلول، فعدم متابعة تطبيق النظام قد يؤدي إلى تراكم المشاكل، فترك المشاكل بدون حلول قد يؤدي إلى عدم جدية المقيمين وعدم الاهتمام من قبل الإدارة العليا بنتائج التقييم مما يتسبب عنه ظهور نتائج لا تعكس الواقع الفعلي للأداء.

#### 4) أما المشكلات التي تتعلق بالمرؤوس الذي يتم قياسه فمنها:<sup>1</sup>

- أ- عدم معرفة العامل ما هو مطلوب منه.
- ب- عدم قدرة العامل على أداء ما هو مطلوب منه.
- ت- عدم فهم العامل لنظام التقييم.
- ث- شعور العامل بالخوف والظلم وعدم الأمان.
- ج- ميل العامل للكسل وعدم اهتمامه بنتائج التقييم.

<sup>1</sup> شاويش، مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص109.

## خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل أهم المفاهيم الأساسية للأداء من مفهوم، محددات و العوامل المؤثرة فيه، معايير، طرق و أساليب تقييم الأداء، وتصنيفاته، وتم التركيز على الأداء التسويقي بالتطرق الى جزئه النظري من مفهوم، أهمية وأهداف قياس وتقييم الأداء التسويقي، أبعاد قياس وتقييم الأداء التسويقي ومشكلات قياسه، وتوصلنا الى النتائج التالية: يساهم اثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء التسويقي في المؤسسات السياحية من خلال سعي أغلب مؤسسات الأعمال إلى تحقيق أعلى مستويات الأداء.

حيث ويعتبر الأداء وحدة قياس المؤسسات للحكم على أنشطتها التنظيمية ومدى كفاءتها، لذا لا بد لها من الإهتمام بهذا الجانب لما يمثله من أهمية كبيرة في هذا المجال.

الفصل الثالث:

دراسة حالة

المركبة المعدنية

بوشهرين قالمة

**تمهيد:**

بعدها استعرضنا المفاهيم الخاصة بإدارة الجودة الشاملة ومختلف تعريفها وأهميتها وفوائدها، وبعد التعرض لمفهوم كل من الأداء والأداء التسويقي وعناصره ومؤشرات قياسه، ارتأينا أن نقف على مختلف هذه المفاهيم وإسقاطها في واقع المؤسسة الفندقية، وقد وقع إختيارنا على المركب المعدني بوشهرين قالمة، ولتحقيق أهدافنا استخدمنا عدة أدوات كان أهمها لإستبيان الموزع على الموظفين داخل المؤسسة لجمع البيانات اللازمة، ونظرا لتعدد أدوات الدراسة كان علينا وضع منهجية مناسبة لتحليل البيانات، حيث سنتطرق إليها من خلال الفصل الموالي.

**المبحث الأول : تقديم المركب المعدني بوشهرين.**

يعتبر المركب المعدني بوشهرين بحمام أولاد علي من أهم المعالم السياحية التي تسخر بها ولاية قالمة، حيث يستقطب عدد معتبر من السياح من مختلف الولايات الوطن من أجل الراحة والاستحمام، كما تتوفر به المناظر الخلابة وحمامات المعدنية.

**المطلب الأول: لمحة تاريخية حول المركب المعدني بوشهرين.**

من خلال مطلبنا سنتطرق كل من الموقع الجغرافي للمركب، وتاريخ نشأته.

**I. الموقع الجغرافي للمركب:**

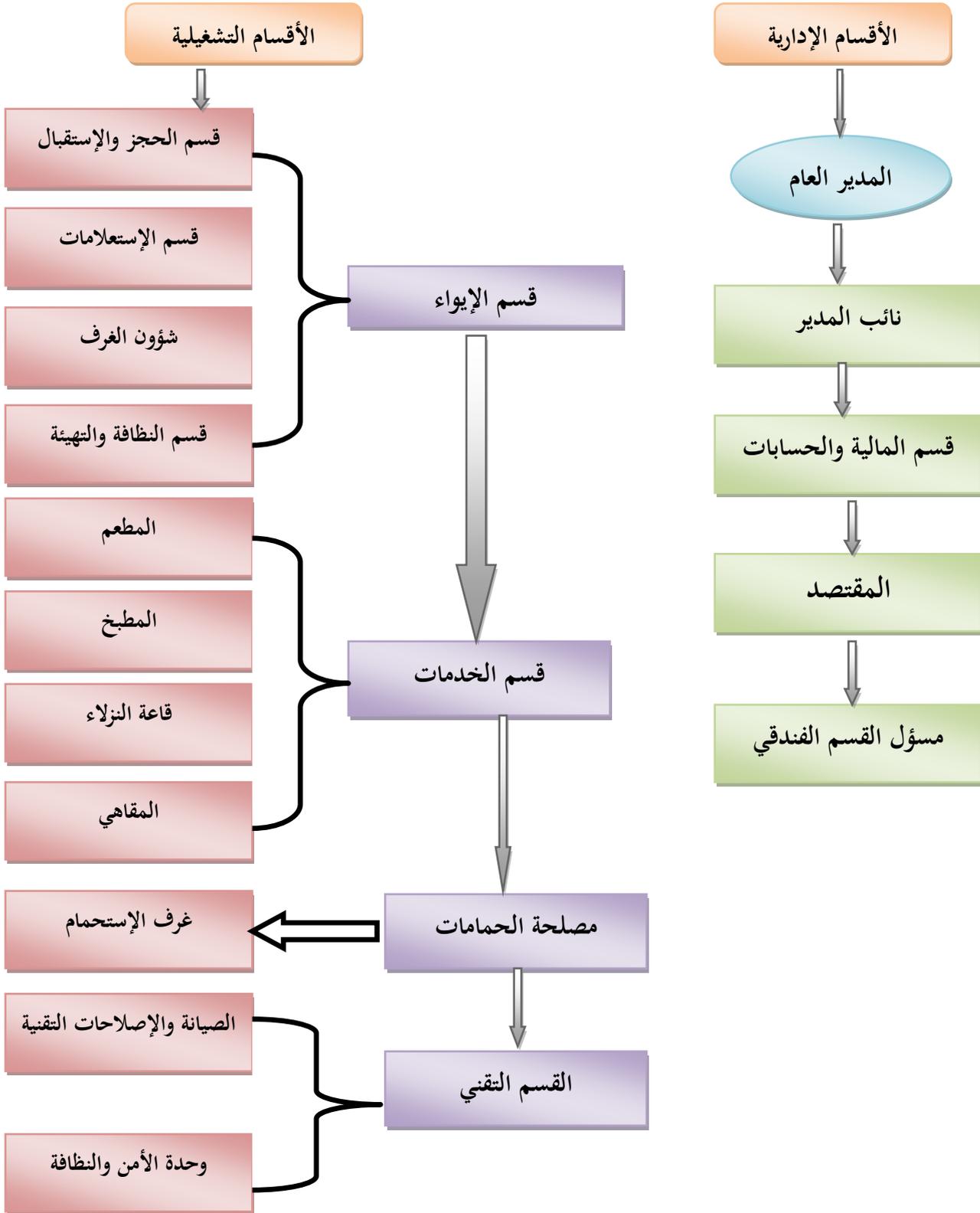
يقع المركب الحموي بوشهرين في ولاية قالمة في قلب جبال أولاد علي المعروفة بمناظرها الخلابة، إذ يبعد عن مركز الولاية ب 15 كلم وعن مطار رابح بطاط عنابة ب 45 كلم كما أنه قريب من طريق الوطني الذي يربط مدينة قالمة بمدينة سكيكدة عبر بلدية الفجوج، أما المسلك الثاني وهو الرئيسي والعام والمعروف حيث نأخذ الطريق " قالمة - سكيكدة" ونمر على منطقة الفجوج التي تبعد عن قالمة بحوالي 8 كلم، نسير على نفس طريق حوالي 8 كلم أخرى نجد اللافتة الاشهارية على جهة اليمين وتدعي "البراشمة"، وهي أيضا تبرز خدمات المركب الحموي بوشهرين، وبعدها نسلك الطريق الموجود على اليمين حتى نصل إلى المركب

**II. تاريخ نشأة المركب:**

بدأ المركب العمل في بداية عام 1999 وقد كان عبارة عن حمام وبعد ذلك أصبح فندق في عام 2001 وفي عام 2005 أنشئ المسبح أما البنغل "les bungalows" فقد أنشأت في عام 2007 وتتكون من فندق يحتوي على 26 غرفة و 64 بنغل. منها 32 بغرفتين و 32 بثلاث غرف من الطراز العالي و 100 غرفة في الحمام كما يحتوي على قاعة محضرات و قاعة مؤتمرات و قاعة حفلات و موقف للسيارات و مطعم.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمركب.

الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي للمركب.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على وثائق المؤسسة محل الدراسة.

### المطلب الثالث: خدمات المركب المعدني بوشهرين.

#### I. خدمة الاستقبال:

تدخل ضمن هذه الخدمة الخدمات التالية:

- ✓ الحجوزات (بمعنى القيام بعملية الحجز من خلال الهاتف أو الفاكس أو الكمبيوتر).
- ✓ الاستعلامات .

- ✓ الرسائل والنداءات الهاتفية (تلكس وفاكس).

- ✓ خدمة الصندوق

#### II. خدمة الإيواء:

يحتوي المركب على 24 غرفة في مختلف الأشغال (مفرد ومزدوجة وثلاثية)، أنيقة واسعة ومجهزة تجهيزا جيدا وتم تصميمها لتوفر لك راحة استثنائية، بالنسبة للعائلات ويحتوي المركب على 360 سرير و30 غرفة و64 بناغلا، وكل بنغل عائلي من نوع f2، f3 يمكنه استيعاب 4 إلى 6 أشخاص، تحتوي كل غرفة على جهاز تلفزيون مع قنوات الكابل أو القنوات الفضائية والتدفئة والتكييف بتحكم فردي وثلاجة. وتوفر الشرفات المجهزة جيدا إطلالة بانورامية على الموقع، بالإضافة إلى ذلك يمكنك متابعة علاجك والاسترخاء في المسبح.

#### III. خدمة الإطعام والشراب:

خدمة الإطعام والشراب بأمنها:

- ✓ **المطعم:** يحتوي المركب على مطعم واحد يقدم مأكولات أصيلة ومتوازنة في أجواء ودية.

- ✓ خدمة بيزيريا.

- ✓ خدمة كافيتيريا.

#### IV. الخدمة الطبية:

يحتوي المركب على أماكن علاج فردية وجماعية، مع مراعاة الخصائص الأصلية للمياه الحرارية وسلامة المريض، تستخدم الآن تقنيات مبتكرة للعناية بالبشرة لتحسين خواص المياه الحرارية المهدئة والمضادة للالتهابات والحكة في جو ودود وتحت إشراف مهنيين مؤهلين وذو خبرة.

#### V. خدمات أخرى:

بالإضافة إلى الخدمات السابقة هناك خدمات أخرى ومتنوعة يقدمها مركب بوشهرين لضيوفه

الكرام

- ✓ خدمة الأمن

- ✓ موقف لحراسة السيارات 24/24.

✓ توفر وسائل النقل.

✓ توفر مسبحين واحد خاص بالكبار و الاخر خاص بالصغار.

✓ خدمة صالونات (قاعة الحفلات والاجتماعات والمؤتمرات ولقاءات).

### المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

يهدف هذا المبحث الى عرض نتائج الدراسة الميدانية في شكل جداول، ت الحصول عليها من خلال معالجة البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية عن طريق برنامج **spss 26**، ثم تحليل هذه النتائج. و على ضوء النتائج المتحصل عليها نقوم باختبار الفرضيات، وذلك للوقوف على مدى تحققها او عدم تحققها.

**المطلب الأول: منهجية الدراسة.**

#### I. المجتمع الاحصائي و عينة الدراسة.

نسعى من خلال دراستنا الميدانية إلى اسقاط الجانب النظري من الدراسة على أرض الواقع اعتمادا على أدوات جمع المعلومات و تحليل النتائج احصائيا واختبار فرضيات الدراسة.

##### 1. مجتمع الدراسة:

هدف دراستنا هو معرفة مدى مساهمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء التسويقي في المركب الحموي بوشهرين، بحيث تمثل مجتمع دراستنا في 125 عامل.

##### 2. عينة الدراسة:

تتكون عينة الدراسة من موظفي المركب لمعدني بوشهرين لولاية قلمة، و قد تم توزيع الاستبيانات على مجتمع الدراسة باستخدام الطريقة العادية و هي الاستبيان الورقي، تم توزيع 35 استمارة، واسترجاع 31 استمارة التي خضعت للتحليل.

#### II. متغيرات و نموذج الدراسة.

##### 1. متغيرات الدراسة:

لبناء نموذج الدراسة اعتمدنا المتغيرات التالية:

● **المتغير المستقل:** ويتمثل في مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث تضمن سبعة أبعاد وهي كالتالي:

✓ التزام الإدارة العليا.

✓ التحسين المستمر.

✓ التركيز على الزبون.

✓ تدريب و تحفيز الموظفين.

✓ تمكين الموظفين.

✓ تغيير القيم المشتركة (الثقافة التنظيمية).

✓ التخطيط الاستراتيجي.

• المتغير التابع: ويتمثل في الأداء التسويقي، حيث يتضمن ثلاث أبعاد وهي:

✓ الحصة السوقية.

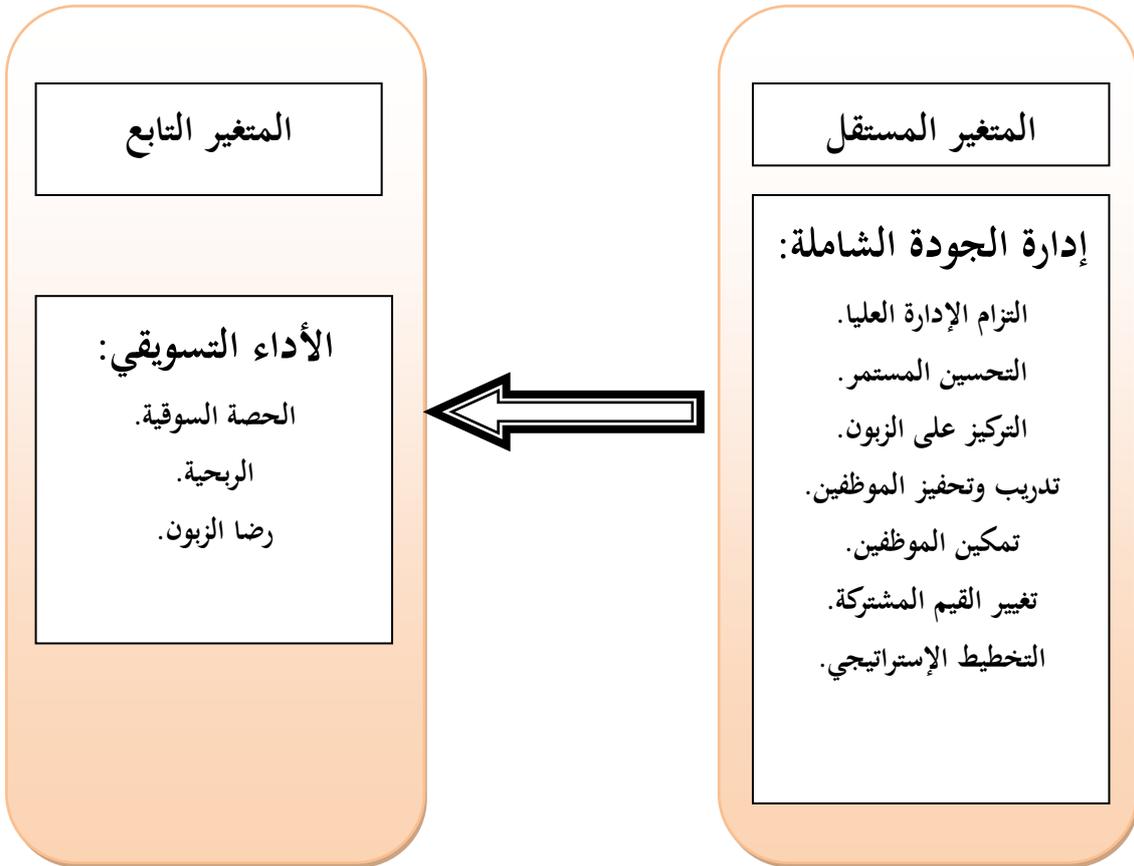
✓ الربحية.

✓ رضا الزبون.

2. نموذج الدراسة:

يمكن توضيح العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع في النموذج الموضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (10): نموذج الدراسة الميدانية.



المصدر: من إعداد الطالبين.

III. أدوات جمع البيانات:

يتم الإستعانة بأدوات مناسبة تمكن الباحث من الوصول إلى المعلومات اللازمة والتي يستطيع بواسطتها معرفة ميدان الدراسة وذلك لإرتباط النتائج بالمنهج المستخدم والأدوات المستخدمة في جمع البيانات، ونظرا لتعدد مصادر البيانات فيمكن الإستعانة بمجموعة من الأدوات المنهجية، والمتمثلة في:

1. الوثائق والسجلات: تم جمع مجموعة من الوثائق من قبل المركب الحموي بوشهرين، الخاصة بالهيكل التنظيمي للمركب والإحصائيات بغرض معرفة مجتمع الدراسة وتحديد العينة المستجوبة.
2. الإستمارة: بإعتبار الإستمارة من أكثر الأدوات إستعمالا في جمع البيانات تم الإستعانة بها لجمع أكبر عدد ممكن من المعلومات التي تخص المركب المعدني بوشهرين في ولاية قالمة، وتعبير عن آرائهم حول موضوع الدراسة، حيث تعد الإستمارة الوسيلة الفعالة إلى الوصول إلى بعض المعلومات التي لا توفرها المقابلة أو الملاحظة، فالاستبيان يعتبر من أكثر الأدوات الإحصائية شيوعا لجمع المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، ومن أجل ذلك تم تصميم قائمة الإستقصاء تتكون من جزئين، يحتوي الجزء الأول على البيانات الشخصية خاصة بخصائص أفراد العينة الممتلة في الجنس، السن، المؤهل العلمي، خبرة المهنية، المستوى الوظيفي، بينما يحتوي الجزء الثاني على تقييم إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء التسويقي في المؤسسة محل الدراسة الممتلة في محورين، المحور الأول ممتثل في أبعاد إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على الزبون، تدريب وتحفيز الموظفين، تمكين الموظفين، تغيير القيم المشتركة، التخطيط الإستراتيجي)، أما الجزء الثاني خاص بالأداء التسويقي (الحصة السوقية، الربحية، رضا الزبون).

الجدول رقم (03): تفصيل استبيان الدراسة.

الأجزاء	المحاور	المتغير	المتغير الفرعي	العبارات
الجزء الأول.	-	البيانات الشخصية	خصائص أفراد العينة	(05-01)
الجزء الثاني	المحور الأول	أبعاد إدارة الجودة الشاملة	- التزام الإدارة العليا	(05-01)
			- التحسين المستمر	(10-06)
			- التركيز على الزبون	(15-11)
			- تدريب و تحفيز الموظفين	(21-16)
			- تمكين الموظفين	(25-22)
			- تغيير القيم المشتركة (الثقافة التنظيمية)	(30-26)
			-التخطيط الاستراتيجي	(35-31)
المحور الثاني	الأداء التسويقي	-الحصة السوقية	(03-01)	
		-الربحية	(05-04)	
		-رضا الزبون	(09-06)	

المصدر: من إعداد الطالبتين.

وقد تم استخدام مقياس " ليكرت " لقياس إجابات الباحثين لعبارات الاستبيان حسب الجدول الموالي:

الجدول رقم (04): درجات مقياس "ليكرت".

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: عز عبد الفتاح، "مقدمة في الإحصاء الوصفي والإستدلالي باستخدام الـ SPSS"، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، السعودية، 2008، ص540.

تم تفرغ وتحليل الاستبيان من خلال الإصدار السادس والعشرون لبرنامج التحليل الإحصائي "Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)"، كما تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

معامل الارتباط بيرسون للتعرف على الصدق الداخلي وقوة الارتباط بين العبارات (الإتساق الداخلي).

معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس درجة مصداقية الإجابات على فقرات الإستبيان، وثبات أداة الدراسة.

اختبار كل من كولموجروف-سمرنوف، واختبر شبيرو-ويلك لإختبار توزيع عينة الدراسة.

التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، وتحديد نسب إجابات أفراد العينة، وتحليل أجوبة وآراء المستجوبين.

المتوسط الحسابي وذلك من أجل الحصول على متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة إتجاه عبارات الإستبانة، وبالتالي تحديد الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة إتجاه المحاور المشكلة لأداة الدراسة.

الإنحراف المعياري حيث تم إستخدامه لمعرفة مدى التشتت في قيم إجابات أفراد مجتمع الدراسة عن وسطها الحسابي.

الإنحدار الخطي البسيط من أجل إختبار أثر أبعاد الأداء التسويقي على أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

#### IV. ثبات وصدق أداة الدراسة:

قبل الشروع في عملية التحليل وإستخلاص النتائج، يجب التأكد من مدى صدق وثبات العبارات التي تضمنتها الإستمارة، حتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية.

أولاً: صدق الإستبيان.

لقد تم التأكد من صدق فقرات الإستمارة من خلال الطرق التالية:

1. التحكيم: قبل أن تصاغ إستمارة الدراسة في شكلها النهائي تم مراجعتها وتحكيمها من طرف مجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية للجامعة في مجال إختصاصنا لإبداء ملاحظاتهم، وقد أخذنا بعين الإعتبار كافة الملاحظات والتوصيات، وعلى أساس ذلك قمنا بإعادة صياغة بعض العبارات، وإضافة بعض التعديلات الضرورية، لتخرج الإستمارة في نسختها النهائية الحالية.

2. صدق الإتساق الداخلي: يتم حساب الإتساق الداخلي لمعرفة مدى إتساق عبارات الإستمارة وصدقها، ومعرفة مدى إنسجام العبارات وملائمتها لتفسير وقياس ما أعدت لقياسه، ومدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه وذلك بحساب معامل الارتباط بيرسون، حيث يكون الارتباط موجود إذا كان مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية (0,05) بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

لقد تم حساب صدق الإتساق لفقرات الإستبيان على عينة الدراسة وبالباغعة عددها 31 عينة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له، وهي موضحة في الجداول أدناه كما يلي:

• مدى إرتباط فقرات المحور الأول:

الجدول رقم (05): الصدق الداخلي لعبارات التزام الادارة العليا.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	مديري الادارة العليا مقتنعون تماما بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المركب.	0,918	0,000
02	تلتزم الإدارة العليا للمركب بعمليات التحسين المستمر للجودة الشاملة.	0,914	0,000
03	تعمل الإدارة على تغيير خطط وأهداف المركب وفق منهج إدارة الجودة الشاملة.	0,932	0,000
04	تلتزم الادارة العليا بتوفير كافة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لأدارة الجودة الشاملة	0,876	0,000
05	تخطط و تتابع الإدارة العليا بشكل مستمر مدى تقدم عمليات الجودة الشاملة.	0,935	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات SPSS 26.00.

من خلال الجدول (05) يتضح أن قيم معامل الارتباط "Pearson" لكل عبارة من عبارات التزام الإدارة العليا للإستبيان مع محورها موجبة ودالة إحصائياً وذلك ما يثبتته قيمة مستوى الدلالة "Sig" والتي أقل من 0.05 مما يدل على صدق إتساقها مع محورها وبالتالي نعتمد على كل العبارات لصلاحيته من أجل التحليل.

الجدول رقم (06): الصدق الداخلي لعبارات التحسين المستمر.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
06	تسعى إدارة المركب إلى تخفيض تكلفة العمليات الفندقية المختلفة.	0,809	0,000
07	تتبنى إدارة المركب برنامجاً يهدف إلى تبسيط و تقليل إجراءات تقديم الخدمات.	0,642	0,000

0,000	0,602	تسعى الإدارة لوضع خطط واضحة تقلل من خلالها الوقت اللازم لتقديم الخدمة.	08
0,001	0,571	تعمل إدارة المركب على تصميم برامج لإلغاء الأنشطة والعمليات المتكررة وغير المهمة.	09
0,000	0,801	تعمل الإدارة على التحسين المستمر للعمليات والأنشطة.	10

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات SPSS 26.00.

من خلال الجدول (06) يتضح أن قيم معامل الارتباط "Pearson" لكل عبارة من عبارات التحسين المستمر للإستبيان مع محورها موجبة ودالة إحصائيا وذلك ما يثبتته قيمة مستوى الدلالة "Sig" والتي أقل من 0.05 مما يدل على صدق إتساقها مع محورها وبالتالي نعتمد على كل العبارات لصلاحيته من أجل التحليل.

الجدول رقم (07): الصدق الداخلي لعبارات التركيز على الزبون.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
11	تجري إدارة المركب دراسات مسحية لتحديد احتياجات النزلاء ورغباتهم بشكل مستمر.	0,701	0,000
12	تسعى إدارة المركب إلى الحفاظ على العملاء الحاليين	0,879	0,000
13	تسارع المؤسسة في لتلبية احتياجات ومتطلبات الزبائن.	0,788	0,000
14	تهتم إدارة المركب بالرد على شكاوي النزلاء وتصحيح الأخطاء وتقديم الحلول المناسبة.	0,842	0,000
15	تعمل إدارة المركب على الدوام لإرضاء زبائنها عبر تلبية متطلباتهم.	0,706	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات SPSS 26.00.

من خلال الجدول (07) يتضح أن قيم معامل الارتباط "Pearson" لكل عبارة من عبارات التركيز على الزبون للإستبيان مع محورها موجبة ودالة إحصائيا وذلك ما يثبتته قيمة مستوى الدلالة "Sig" والتي أقل من 0.05 مما يدل على صدق إتساقها مع محورها وبالتالي نعتمد على كل العبارات لصلاحيته من أجل التحليل.

الجدول رقم (08): الصدق الداخلي لعبارات تدريب و تحفيز العاملين.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
16	توفر إدارة المركب كافة الامكانيات اللازمة لتدريب و تكوين العاملين.	0,789	0,000
17	تعمل إدارة المركب على تكوين و تدريب الموظفين على استخدام الأساليب الحديثة في أداء الأنشطة والمهام والعمليات.	0,743	0,000
18	تحرص إدارة المركب على وضع برنامج تكويني وتدريب دوري للموظفين.	0,915	0,000
19	تقوم إدارة المركب بتقييم أداء الموظفين المستفيدين من البرامج التدريبية بعد كل دورة تدريبية.	0,911	0,000
20	تقوم إدارة المركب بمكافأة الموظفين المميزين	0,852	0,000
21	تمنح إدارة المركب مكافآت مادية ومعنوية للعاملين على مشاركتهم في تحقيق الأداء المتميز.	0,920	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات SPSS 26.00.

من خلال الجدول (08) يتضح أن قيم معامل الارتباط "Pearson" لكل عبارة من عبارات تدريب و تحفيز العاملين للإستبيان مع محورها موجبة ودالة إحصائيا وذلك ما يثبتته قيمة مستوى الدلالة "Sig" والتي أقل من 0.05 مما يدل على صدق إتساقها مع محورها وبالتالي نعتمد على كل العبارات لصلاحيتها من أجل التحليل.

الجدول رقم (09): الصدق الداخلي تمكين الموظفين.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
22	تمنح الإدارة العليا الصلاحيات اللازمة للموظفين ضمن الحدود القانونية.	0,794	0,000
23	تمكن الإدارة العليا الموظفين من التصرف على مستواهم واتخاذ القرارات وحل المشاكل عند وقوعها	0,445	0,012
24	تشارك إدارة المركب الموظفين باختلاف مستوياتهم في عمليات تحسين جودة الخدمات.	0,740	0,000
25	تعمل إدارة المركب على إشراك جميع الموظفين في وضع استراتيجيات وأهداف المركب والعمل على تنفيذها.	0,897	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات SPSS 26.00.

من خلال الجدول (09) يتضح أن قيم معامل الارتباط "Pearson" لكل عبارة من عبارات تمكين الموظفين للإستبيان مع محورها موجبة ودالة إحصائيا وذلك ما يثبتته قيمة مستوى الدلالة "Sig" والتي أقل من 0.05 مما يدل على صدق إتساقها مع محورها وبالتالي نعلم على كل العبارات لصلاحياتها من أجل التحليل. الجدول رقم (10): الصدق الداخلي لعبارات تغيير القيم المشتركة (الثقافة التنظيمية).

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
26	يعي ويدرك موظفو المركب أهمية الجودة الشاملة.	0,820	0,000
27	تحرص إدارة المركب على مكافأة الموظفين المتميزين في تحسين جودة عملهم.	0,782	0,000
28	تضع إدارة المركب تعليمات لتعريف كل موظف بدوره وعمله في الخطة الاستراتيجية للمركب لانتهاج نظام إدارة الجودة الشاملة.	0,916	0,000
29	تعمل الإدارة على التعريف بأهمية التحسين المستمر للخدمات والأداء للموظفين بشكل دوري.	0,887	0,000
30	يدرك الموظفون أن "إرضاء الزبائن" هدف متعلق بالجودة المقدمة من قبلهم.	0,527	0,002

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات SPSS 26.00.

من خلال الجدول (10) يتضح أن قيم معامل الارتباط "Pearson" لكل عبارة من عبارات عنصر تغيير القيم المشتركة (الثقافة التنظيمية) للإستبيان مع محورها موجبة ودالة إحصائيا وذلك ما يثبتته قيمة مستوى الدلالة "Sig" والتي أقل من 0.05 مما يدل على صدق إتساقها مع محورها وبالتالي نعلم على كل العبارات لصلاحياتها من أجل التحليل.

الجدول رقم (11): الصدق الداخلي لعبارات التخطيط الاستراتيجي.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
31	تعتبر الجودة الشاملة خطة استراتيجية للمركب.	0,750	0,000
32	تعمل الإدارة باستمرار على تغيير الأهداف الاستراتيجية للجودة وفقا لاحتياجات ورغبات العملاء المتغيرة.	0,907	0,000
33	تهتم إدارة المركب بدراسة السوق وكل المتغيرات المؤثرة في الخطط المستقبلية للمركب.	0,793	0,001

0,000	0,783	تعمل الإدارة باستمرار على تقييم نتائج تنفيذ الخطط قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل المتعلقة بالتحسين المستمر للخدمات والأداء.	34
0,000	0,648	تعمل إدارة المركب على التكيف المستمر مع كل المستجدات والمتغيرات الخاصة في بيئة عملها.	35

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات SPSS 26.00.

من خلال الجدول (11) يتضح أن قيم معامل الارتباط "Pearson" لكل عبارة من عبارات عنصر عمليات تقديم الخدمة للإستبيان مع محورها موجبة ودالة إحصائياً وذلك ما يثبتته قيمة مستوى الدلالة "Sig" والتي أقل من 0.05 مما يدل على صدقها وإتساقها مع محورها وبالتالي نعتمد على كل العبارات لصلاحياتها من أجل التحليل.

• مدى إرتباط فقرات المحور الثاني:

الجدول رقم (12): الصدق الداخلي لعبارات الحصة السوقية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	يحوز المركب على حصة سوقية لا بأس بها مقارنة بالمنافسين.	0,688	0,000
02	الحصة السوقية لمركبكم في تزايد بشكل مستمر.	0,698	0,000
03	تزايدت حصتكم السوقية بعد تبني منهج إدارة الجودة الشاملة.	0,535	0,002

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات SPSS 26.00.

من خلال الجدول (12) يتضح أن قيم معامل الارتباط "Pearson" لكل عبارة من عبارات الحصة السوقية للإستبيان مع محورها موجبة ودالة إحصائياً وذلك ما يثبتته قيمة مستوى الدلالة "Sig" والتي أقل من 0.05 مما يدل على صدقها وإتساقها مع محورها وبالتالي نعتمد على كل العبارات لصلاحياتها من أجل التحليل.

الجدول رقم (13): الصدق الداخلي لعبارات الربحية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
04	يحقق مركبكم أرباح سنوية.	0,411	0,021
05	تزايدت أرباحكم بعد تبني منهج إدارة الجودة الشاملة.	0,915	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات SPSS 26.00.

من خلال الجدول (13) يتضح أن قيم معامل الارتباط "Pearson" لكل عبارة من عبارات الرجحية للإستبيان مع محورها موجبة ودالة إحصائيا وذلك ما يثبتته قيمة مستوى الدلالة "Sig" والتي أقل من 0.05 مما يدل على صدقها وإتساقها مع محورها وبالتالي نعتمد على كل العبارات لصلاحيته من أجل التحليل.

الجدول رقم ( 14): الصدق الداخلي لعبارات رضا الزبون.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
41	يعمل المركب على تحسين الخدمات الفندقية وظروف الإقامة باستمرار.	0,780	0,000
42	للمركب القدرة على التنبؤ باحتياجات الزبائن	0,553	0,001
43	يسارع المركب في الرد على شكاوي الزبائن وتصحيح الأخطاء إن وجدت.	0,826	0,000
44	عودة السائحين لزيارة المركب هي دليل على رضا الزبون	0,521	0,003

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات SPSS 26.00.

من خلال الجدول (14) يتضح أن قيم معامل الارتباط "Pearson" لكل عبارة من عبارات رضا الزبون للإستبيان مع محورها موجبة ودالة إحصائيا وذلك ما يثبتته قيمة مستوى الدلالة "Sig" والتي أقل من 0.05 مما يدل على صدقها وإتساقها مع محورها وبالتالي نعتمد على كل العبارات لصلاحيته من أجل التحليل.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة.

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تمت الاستعانة بمعامل ألفا كرونباخ لعبارات الاستبيان، والجدول التالي

يوضح قيمته:

الجدول رقم (15): قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لمتغيرات الاستبيان.

الرقم	الأجزاء	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
01	التزام الإدارة العليا.	0,872	05
02	التحسين المستمر.	0,874	05
03	التركيز على الزبون.	0,875	05
04	تدريب و تحفيز الموظفين	0,882	06
05	تمكين الموظفين.	0,884	04

05	0,859	تغيير القيم المشتركة (الثقافة التنظيمية).	06
05	0,878	التخطيط الاستراتيجي.	07
03	0,903	الحصة السوقية.	08
02	0,889	الربحية	09
04	0,881	رضا الزبون	10
35	0,862	المحور الأول: (أبعاد إدارة الجودة الشاملة)	11
09	0,882	المحور الثاني: (الأداء التسويقي).	12
44	0,888	الأداة ككل	

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات SPSS 26.00.

يتضح من خلال الجدول (15) أن معامل ألفا كرونباخ لكل المحاور يتراوح بين 0,859 كحد أدنى و0,903 كحد أعلى، في حين أن ثبات الأداة ككل هو "0,888" بنسبة 88.8%، ولكون هذه القيمة أعلى من القيمة التي تقبل عندها درجة الإعتماذية والبالغة 0.70 أي 70%، تعتبر هذه النسبة جيدة لأغراض البحث العلمي، وهذا يدل على تمتع الإستبيان بدرجة عالية من الثبات ويمكن الإعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

### ثالثاً: إختبار التوزيع الطبيعي.

للتحقق من موضوعية نتائج الدراسة سوف نعتمد على إختبار شيبيرو-ويلك Shapiro-wilk لمعرفة هل البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، حيث أنه يعتبر إختبار ضروري في حالة إختبار الفرضيات، لأن معظم الإختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ويقوم هذا الإختبار على فرضيتين هما:

- ✓ الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): تتبع بيانات العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة التوزيع الطبيعي.
- ✓ الفرضية البديلة ( $H_1$ ): لا تتبع بيانات العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة التوزيع الطبيعي.

إذا كان مستوى الدلالة الحقيقي أكبر من مستوى الدلالة الاسمي المقدر بـ 5% فإننا نقبل الفرضية الصفرية وعليه البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً، أما إذا كان مستوى الدلالة الحقيقي أقل من مستوى الدلالة الاسمي 5% فنقبل الفرضية البديلة، وعليه البيانات لا تتوزع توزيعاً طبيعياً.

الجدول رقم (16): إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

إختبار شبيرو-ويلك Shapiro-Wilk		البيان
مستوى الدلالة الحقيقي	قيمة الإختبار	
0,956	0,222	المحور الأول (أبعاد إدارة الجودة الشاملة)
0,944	0,104	المحور الثاني (الأداء التسويقي)

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات SPSS 26.00.

من خلال الجدول (16) يتضح أن مستوى الدلالة لمحاور الإستمارة كانت أكبر من 0,05 في الإختبار وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونرفض الفرضية البديلة ( $H_1$ )، ومنه يمكن إستنتاج أن عبارات محاور الدراسة تتوزع توزيع طبيعي وبالتالي فهو المستوى المعتمد في المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة مما يمكننا من إستخدام الإختبارات المعلمية.

**المطلب الثاني: وصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.**

تم إستخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات والنسب المئوية لأسئلة القسم الأول من الاستبيان والمتعلقة بالبيانات الأولية.

الجدول رقم (17): وصف خصائص الجنس لعينة الدراسة.

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
71	22	ذكر
29	09	أنثى
<b>100</b>	<b>31</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات SPSS 26.00.

من خلال الجدول (17) يتضح أن نسبة الذكور في عينة الدراسة بلغت 71% من إجمالي عينة الدراسة وبتعداد 22 مفردة، وهي نسبة أكبر من نسبة الإناث التي بلغت 29% وبتعداد 09 مفردة، وذلك راجع لكون النسبة الأكبر لموظفي المركب الحموي بوشهرين رجال.

الجدول رقم (18): وصف خصائص الفئة العمرية لعينة الدراسة.

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
48,4	15	أقل 30 سنة
45,2	14	من 31 إلى 40 سنة
3,2	1	من 41 إلى 50 سنة
3,2	1	51 من فما فوق
<b>100</b>	<b>31</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات SPSS 26.00.

من خلال الجدول (18) يتضح أن أعمار عينة الدراسة تتوزع من أقل من 30 سنة معظمهم بنسبة 48,4% بتعداد 15 مفردة الذين يمثلون فئة الشباب، ومن 31 إلى 40 سنة، بنسبة 45,2% بتعداد 14 مفردة، ومن 41-50 سنة بنسبة 3,2% بتعداد 01 مفردة واحدة، ومن 51 فما فوق سنة بنسبة 3,2% بتعداد 01 مفردة واحدة وهم يمثلون فئة الكهول.

الجدول رقم (19): وصف خصائص الدرجة العلمية لعينة الدراسة.

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
45,2	14	ثانوي
22,6	7	جامعي (التدرج).
32,3	10	جامعي (ما بعد التدرج).
<b>100</b>	<b>31</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات SPSS 26.00.

من خلال الجدول (19) يتضح أن أفراد العينة ليس لديهم مستوى تعليمي عالي. حيث أن الدرجة العلمية لعينة الدراسة كانت ثانوي بنسبة 45,2% بتعداد 14 مفردة، وتليه درجة جامعي (ما بعد التدرج) بنسبة 22,6% بتعداد 07 مفردات، ومن ثم درجة جامعي (التدرج) بنسبة 32,3% بتعداد 10 مفردات، وهي أقل نسبة مقارنة مع المستويات الأخرى.

الجدول رقم (20): وصف خصائص الخبرة المهنية لعينة الدراسة.

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
6,51	16	أقل من 5 سنوات
38,7	12	من 5-10 سنوات
6,5	2	من 11-15 سنة
3,2	1	أكثر من 15 سنة
<b>100</b>	<b>31</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات SPSS 26.00.

من خلال الجدول (20) نلاحظ أن أغلب أفراد عينة العاملين من لديهم خبرة في العمل من 5-10 سنوات بنسبة 38,7% بتعداد 12 مفردة وهو ما يعطي إنطباع جيد فيما يخص الخبرة المكتسبة، وتبين أيضا نسبة الباحثين الذين لديهم خبرة في العمل أقل من 5 سنوات بنسبة 5,6% بتعداد 16 مفردة، ثم تليها درجة من 11-15 سنة بنسبة 6,5% بتعداد مفردتين وهي أقل نسبة، وهذا ما يفسر نسب العمر والخبرة في الجداول السابقة.

الجدول رقم (21): وصف خصائص المستوى الوظيفي لعينة الدراسة.

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
77,4	24	موظف/عامل
19,4	6	رئيس مصلحة
3,2	1	مدير
100	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات SPSS 26.00.

من خلال الجدول (21) نلاحظ أن نسبة الموظف، عامل أعلى نسبة وهي 77,4% بتعداد 24 مفردة، أما رئيس مصلحة بنسبة 19,4% بتعداد 6 مفردات، أما المدير بنسبة 3,2% بتعداد 01 مفردة واحدة، وهذا يدل على أن عدد المستجوبين موظفين أكبر من عدد رؤساء مصلحة.

### المطلب الثالث: نتائج التحليل الإحصائي.

عند عملية التحليل للبيانات الجمعية يتم تقييم المتوسطات الحسابية لإجابات الأفراد عبر سلم التقييم والذي قسم بدوره إلى 05 مجالات لتحديد درجة الموافقة، وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (22): سلم التقييم "فئات ودرجات الموافقة".

درجات مقياس ليكرت	الفئات
غير موافق بشدة.	] 1,80 - 01]
غير موافق.	]2,60 - 1,80]
محايد.	]3,40 - 2,60]
موافق.	]4,20 - 3,40]
موافق بشدة.	[05 - 4,20]

المصدر: عز عبد الفتاح، "مقدمة في الإحصاء الوصفي والإستدلالي باستخدام الـ SPSS"، حوارزم العلمية للنشر والتوزيع، السعودية، 2008، ص541.

يوضح الجدولين الآتيين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات القسم الثاني المتمثلة في محاور الدراسة، والتي تضمنت 44 عبارة مقسمة إلى 10 أجزاء، منها 07 أجزاء في المحور الأول الخاص بأبعاد إدارة جودة الشاملة، و03 أجزاء في المحور الثاني الخاص بالأداء التسويقي.

- المتغير المستقل (أبعاد إدارة الجودة الشاملة).

وقد تم اعتماد 35 عبارة خاصة بـ "أبعاد إدارة الجودة الشاملة" لدى الفئة المدروسة، وقد كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

القرار (درجة الموافقة)	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق	/	0,930	3,64	التزام الادارة العليا
موافق	3	1,145	3,61	01 مديري الادارة العليا مقتنعون تماما بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المركب.
موافق	1	0,956	3,77	02 تلتزم الإدارة العليا للمركب بعمليات التحسين المستمر للجودة الشاملة.
موافق	2	0,938	3,71	03 تعمل الإدارة على تغيير خطط وأهداف المركب وفق منهج إدارة الجودة الشاملة.
موافق	4	0,955	3,61	04 تلتزم الادارة العليا بتوفير كافة الإمكانيات تلامدية والبشرية اللازمة لأدارة الجودة الشاملة.
موافق	5	1,061	3,52	05 تخطط وتتابع الإدارة العليا بشكل مستمر مدى تقدم عمليات الجودة الشاملة.
موافق	/	0,581	3,95	التحسين المستمر
موافق	5	1,142	3,65	06 تسعى إدارة المركب إلى تخفيض تكلفة العمليات الفندقية المختلفة.
موافق بشدة	1	0,729	4,26	07 تتبنى إدارة المركب برنامجا يهدف إلى تبسيط و تقليل إجراءات تقديم الخدمات.
موافق	2	0,688	4,16	08 تسعى الإدارة لوضع خطط واضحة تقلل من خلالها الوقت اللازم لتقديم الخدمة.
موافق	4	0,783	3,71	09 تعمل إدارة المركب على تصميم برامج لإلغاء الأنشطة والعمليات المتكررة وغير المهمة.
موافق	3	0,816	4,00	10 تعمل الإدارة على التحسين المستمر للعمليات والأنشطة.
موافق بشدة	/	0,599	4,24	التركيز على الزبون
موافق	5	0,856	4,00	11 تجري إدارة المركب دراسات مسحية لتحديد احتياجات النزلاء ورغباتهم بشكل مستمر.
موافق بشدة	1	0,832	4,32	12 تسعى إدارة المركب إلى الحفاظ على العملاء الحاليين.

13	تسارع المؤسسة في لتلبية احتياجات ومتطلبات الزبائن.	4,32	0,702	2	موافق بشدة
14	تتم إدارة المركب بالرد على شكاوي النزلاء وتصحيح الأخطاء وتقديم الحلول المناسبة.	4,29	0,739	3	موافق بشدة
15	تعمل إدارة المركب على الدوام لإرضاء زبائنهم عبر تلبية متطلباتهم.	4.29	0,693	4	موافق بشدة
	تدريب و تحفيز الموظفين	<b>3,16</b>	<b>0,917</b>	/	محايد
16	توفر إدارة المركب كافة الامكانيات اللازمة لتدريب و تكوين العاملين.	3,42	1,177	1	موافق
17	تعمل إدارة المركب على تكوين و تدريب الموظفين على استخدام الأساليب الحديثة في أداء الأنشطة والمهام والعمليات.	3,39	1,022	2	محايد
18	تحرص إدارة المركب على وضع برنامج تكويني وتدريب دوري للموظفين.	2,87	0,991	6	محايد
19	تقوم إدارة المركب بتقييم أداء الموظفين المستفيدين من البرامج التدريبية بعد كل دورة تدريبية.	3,06	1,124	5	محايد
20	تقوم إدارة المركب بمكافأة الموظفين المميزين	3,19	1,046	3	محايد
21	تمنح إدارة المركب مكافآت مادية ومعنوية للعاملين على مشاركتهم في تحقيق الأداء المتميز.	3,03	1,080	4	محايد
	تمكين الموظفين	<b>3,54</b>	<b>0,522</b>	/	موافق
22	تمنح الإدارة العليا الصلاحيات اللازمة للموظفين ضمن الحدود القانونية	3,94	0,772	1	موافق
23	تمكن الإدارة العليا الموظفين من التصرف على مستواهم واتخاذ القرارات وحل المشاكل عند وقوعها	3,71	0,529	2	موافق
24	تشرك إدارة المركب الموظفين باختلاف مستوياتهم في عمليات تحسين جودة الخدمات.	3,29	0,739	3	محايد
25	تعمل إدارة المركب على إشراك جميع الموظفين في وضع استراتيجيات وأهداف المركب والعمل على تنفيذها.	3,26	0,773	4	محايد
	تغيير القيم المشتركة (الثقافة التنظيمية)	<b>3,47</b>	<b>0,843</b>	/	موافق
26	يعي ويدرك موظفو المركب أهمية الجودة الشاملة.	3,16	1,186	5	محايد
27	تحرص إدارة المركب على مكافأة الموظفين المتميزين في تحسين جودة عملهم.	3,32	1,013	4	محايد
28	تضع إدارة المركب تعليمات لتعريف كل موظف بدوره وعمله في الخطة الاستراتيجية للمركب لانتهاج نظام إدارة الجودة الشاملة.	3,48	1,029	3	موافق
29	تعمل الإدارة على التعريف بأهمية التحسين المستمر للخدمات والأداء للموظفين بشكل دوري.	3,52	1,122	2	موافق

30	يدرك الموظفون أن "إرضاء الزبائن" هدف متعلق بالجودة المقدمة من قبلهم.	3,90	0,978	1	موافق
<b>التخطيط الاستراتيجي</b>					
31	تعتبر الجودة الشاملة خطة استراتيجية للمركب.	3,84	0,969	1	موافق
32	تعمل الإدارة باستمرار على تغيير الأهداف الاستراتيجية للجودة وفقا لاحتياجات ورغبات العملاء المتغيرة.	3,68	0,791	2	موافق
33	تهتم إدارة المركب بدراسة السوق وكل المتغيرات المؤثرة في الخطط المستقبلية للمركب.	3,48	0,724	5	موافق
34	تعمل الإدارة باستمرار على تقييم نتائج تنفيذ الخطط قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل المتعلقة بتحسين المستمر للخدمات والأداء.	3.55	0,888	4	موافق
35	تعمل إدارة المركب على التكيف المستمر مع كل المستجدات والمتغيرات الخاصة في بيئة عملها.	3,68	0,702	3	موافق
<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام</b>		<b>3,65</b>	<b>0,475</b>	<b>/</b>	<b>موافق</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات SPSS 26.00.

يتضح من خلال الجدول (23) أن المتوسطات الحسابية لعبارات إدارة الجودة الشاملة تراوحت بين 3,03 و 4,32 حيث كانت أعلاها للعبارتين 12 و 13 وهو ما يدل على أن إدارة المركب تسعى إلى الحفاظ على العملاء الحاليين كذلك تسارع المؤسسة في تلبية احتياجات ومتطلبات الزبائن، بينما كانت أدناها للعبارة رقم 21 الخاصة بمنح إدارة المركب مكافآت مادية ومعنوية للعاملين على مشاركتهم في تحقيق الأداء المتميز، وهذا ما يشير إلى أن موظفي المركب لا يمكنهم الحصول على مكافآت مادية ومعنوية للعاملين على مشاركتهم في تحقيق الأداء المتميز.

ويوضح الجدول أيضا أن الموافقة على تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الدراسة كانت في مجملها بمتوسط حسابي 3.56، وهي تنتمي للمجال الرابع من فئة المتوسطات الحسابية على مقياس ليكرت [4,2-3,4] أي بدرجة موافق، وكان انحراف المتوسطات 0,475 وهي أقل من 0.5 أي أن القيم تبعد عن وسطها الحسابي من الجهتين (3,56 + 0,475) و (3.65 - 0,475) ومنه أغلب اتجاهات المستجوبين تتمركز حول الجوابين موافق ومحاييد، وهذا يبرز صغر التشتت الموجود بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الجودة الشاملة، وهذا راجع إلى الإهتمام بجانب إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة.

## 2- المتغير التابع (الأداء التسويقي):

وقد تم اعتماد 9 عبارات خاصة ب"الأداء التسويقي" لدى الفئة المدروسة، وقد كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الأداء التسويقي.

القرار (درجة الموافقة)	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق	/	0,589	3,84	الحصة السوقية
موافق بشدة	1	0,717	4,23	01 يحوز المركب على حصة سوقية لا بأس بها مقارنة بالمنافسين.
موافق	2	1,000	4,00	02 الحصة السوقية لمركبكم في تزايد بشكل مستمر.
محمليد	3	1,077	3,32	03 تزايدت حصتكم السوقية بعد تبني منهج إدارة الجودة الشاملة
موافق	/	0,699	4,04	الربحية
وافق بشدة	1	0,564	4,42	04 يحقق مركبكم أرباح سنوية.
موافق	2	1,275	3,68	05 تزايدت أرباحكم بعد تبني منهج إدارة الجودة الشاملة
موافق بشدة	/	0,474	4,29	رضا الزبون
موافق بشدة	2	0,717	4,23	06 يعمل المركب على تحسين الخدمات الفندقية وظروف الإقامة باستمرار.
موافق	4	0,730	4,00	07 للمركب القدرة على التنبؤ باحتياجات الزبائن
موافق بشدة	3	0,762	4,23	08 يسارع المركب في الرد على شكاوي الزبائن وتصحيح الأخطاء إن وجدت.
موافق بشدة	1	0,588	4,71	09 عودة السائحين لزيارة المركب دليل على رضا الزبون.
موافق	/	0,396	4,08	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات SPSS 26.00.

يتضح من خلال الجدول (24) أن المتوسطات الحسابية لعبارات الأداء التسويقي تراوحت 3,32 وبين و 4,71 حيث كانت أعلاها للعبارة 14 وهو ما يدل على إجماع الباحثين على أن عودة السائحين لزيارة المركب دليل على رضا الزبون، بينما كانت أدناها للعبارة رقم 03 الخاصة ب: تزايدت حصتكم السوقية بعد تبني منهج إدارة الجودة الشاملة، وهو ما يشير إلى عدم تزايد الحصة السوقية بعد تبني منهج إدارة الجودة الشاملة. ويوضح الجدول أيضا أن الموافقة على تحسين الأداء التسويقي كانت في مجملها بمتوسط حسابي 4,08 وهي تنتمي للمجال الخامس من فئة المتوسطات الحسابية على مقياس ليكرت [3,40 – 4,20] أي بدرجة موافق، وكان انحراف المتوسطات 0,396 وهي أقل من 0.5 أي أن القيم تبعد عن وسطها الحسابي من الجهتين (4,08 + 0,396) و (4,08 - 0,396) ومنه أغلب اتجاهات المستجوبين تتمركز حول الجوابين موافق وموافق بشدة، مما يبرز صغر التشتت الموجود بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء التسويقي، وهذا راجع إلى الإهتمام الواضح بالأداء التسويقي من قبل المركب الحموي بوشهرين محل الدراسة.

المطلب الرابع: إختبار فرضيات الدراسة.

من أجل تحليل دور إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على الزبون، تدريب وتحفيز الموظفين، تمكين الموظفين، تغيير القيم المشتركة، التخطيط الإستراتيجي) ومدى تأثيره على الأداء التسويقي في مركب بوشهرين -قائمة-، قمنا ببناء نموذج للدراسة يوضح العلاقة بين الأداء التسويقي بأبعاده كمتغير تابع، إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل، ويمكننا من خلاله اختبار الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية للدراسة وتفسير النتائج.

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

وتم صياغة الفرضية الفرعية الأولى في شكل الفرضية العدمية والفرضية البديلة كما يلي:

**H<sub>0</sub>**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة وبعد الحصة السوقية في مؤسسة الدراسة.

**H<sub>1</sub>**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة وبعد الحصة السوقية في مؤسسة الدراسة.

قبل البدء في تطبيق الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، قمنا بإجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل التأكد من توفر الشروط الرياضية للطريقة المستخدمة في تقدير معالم نموذج الانحدار، من أجل ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار والحكم على صلاحية النموذج. ولقد كانت نتائج اختبار تحليل خط الانحدار البسيط لتأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة وبعد الحصة السوقية في مؤسسة الدراسة كالتالي:

الجدول رقم (25): معاملات خط الانحدار بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وبعد الحصة السوقية.

Sig*	T	a	b ثابت	Sig*	DF	F	(R <sup>2</sup> )	(R)	متغير التابع	
مستوى	المحسو	معامل	الانحدار	مستوى	درجات الحرية	المحسو	معامل	الارتباط		
الدلالة	بة	الانحدار	الانحدار	الدلالة		بة	التحديد			
0,033	0,344	0,065	4,088	0,033	1	0.118	0,04	0,064	الحصة	
					29					البواقي
					30					المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات SPSS 26.00.

يوضح الجدول رقم (25) نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للحصة السوقية مجتمعة على أبعاد إدارة الجودة الشاملة، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة **F** المحسوبة والتي بلغت (0.118) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بحيث كانت قيمة الدلالة **Sig** (0,033)، كما بلغت قيمة **T** المحسوبة (0.344) وهي دالة إحصائية بحيث كانت قيمة **Sig** (0,033).

كما يظهر لنا الجدول أن معامل الارتباط (**R**) بين المتغيرين يساوي 0.064 وهو ارتباط ضعيف، ونجد قيمة معامل التحديد (**R<sup>2</sup>**) (4%) وهذا معناه أن ما قيمته (4%) من التغيرات الحاصلة في بعد المتغير التابع

(الحصة السوقية) تعزى إلى تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة وهو تأثير ضعيف وإيجابي، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ (99,6%) تفسرها عوامل أخرى غير داخلية في النموذج ومنها الخطأ العشوائي وهي نسبة لا بأس بها، وهي بالتالي نتيجة منطقية على مستوى عينة الدراسة.

ويؤشر الثابت على قيمة (4.088)، وهذا يعني أن للمركب المعدني بوشهرين حصة سوقية بمقدار (4.088) عندما تكون قيمة إدارة الجودة الشاملة من خلال أبعادها تساوي صفراً، وهو معامل صغير يرشح عوامل أخرى غير داخلية في النموذج.

ومن خلال الجدول كذلك نلاحظ أن معامل الانحدار بلغ (0.065) وهو ما يفسر أن كل زيادة في قيمة المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في قيمة بعد المتغير التابع بـ 0.065 وحدة. كما أن قيمة  $\beta$  تساوي (0.064)، وهي تعبر على أن معامل الانحدار موجب أي وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين، ومستوى المعنوية (**Sig**) أقل من (0,05)، كما أن قيمة (**F**) المحسوبة في اختبار **ANOVA** كانت (0.118) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، من خلال ما سبق من نتائج نقبل الفرضية **H1** والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة وبعد الحصة السوقية في مؤسسة الدراسة"، ونرفض الفرضية العدمية **H0**. إذن تكون معادلة خط الانحدار كما يلي:

$$\text{"الحصة السوقية"} = 4.088 + 0.065 \text{ أبعاد إدارة الجودة الشاملة}.$$

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

وتم صياغة الفرضية الفرعية الثانية في شكل الفرضية العدمية والفرضية البديلة كما يلي:

**H0**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على بعد الربحية في مؤسسة الدراسة.

**H1**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على بعد الربحية في مؤسسة الدراسة.

لقد قمنا قبل البدء في تطبيق الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، قمنا بإجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل التأكد من توفر الشروط الرياضية للطريقة المستخدمة في تقدير معالم نموذج الانحدار، من أجل ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار والحكم على صلاحية النموذج.

ولقد كانت نتائج اختبار تحليل خط الانحدار البسيط لتأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة على بعد الربحية كالتالي:

الجدول رقم (26): معاملات خط الانحدار بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة و بعد الربحية.

Sig* مستوى الدلالة	T المحسو بة	a معامل الانحدار	b ثابت الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسو بة	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	(R) الارتباط	متغير التابع
0,002	1.610	0.348	2.775	0,002	1 الانحدار	2.592	0,082	0,286	الربحية
					29 البواقي				
					30 المجموع				

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات SPSS 26.00.

يوضح الجدول رقم (26) نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للربحية مجتمعة على أبعاد إدارة الجودة الشاملة، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة **F** المحسوبة والتي بلغت (2.592) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بحيث كانت قيمة الدلالة **Sig** (0,002)، كما بلغت قيمة **T** المحسوبة (1.610) وهي دالة إحصائية بحيث كانت قيمة **Sig** (0,002).

كما يظهر لنا الجدول أن معامل الارتباط (**R**) بين المتغيرين يساوي 0.286 وهو ارتباط ضعيف قريب من المتوسط، ونجد قيمة معامل التحديد (**R**<sup>2</sup>) (8.2%) وهذا معناه أن ما قيمته (8.2%) من التغيرات الحاصلة في بعد المتغير التابع (الربحية) تعزى إلى تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة وهو تأثير ضعيف قريب من المتوسط وإيجابي، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ (91.8%) تفسرها عوامل أخرى غير داخلية في النموذج ومنها الخطأ العشوائي وهي نسبة لا بأس بها، وهي بالتالي نتيجة منطقية على مستوى عينة الدراسة.

ويؤشر الثابت على قيمة (2.775)، وهذا يعني أن للمركب المعدني بوشهرين ربحية بمقدار (2.775) عندما تكون قيمة إدارة الجودة الشاملة من خلال أبعادها تساوي صفراً، وهو معامل صغير يرشح عوامل أخرى غير داخلية في النموذج.

ومن خلال الجدول كذلك نلاحظ أن معامل الانحدار بلغ (0.348) وهو ما يفسر أن كل زيادة في قيمة المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في قيمة بعد المتغير التابع بـ 0.348 وحدة.

كما أن قيمة  $\beta$  تساوي (0.286)، وهي تعبر على أن معامل الانحدار موجب أي وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين، ومستوى المعنوية (**Sig**) أقل من (0,05)، كما أن قيمة (**F**) المحسوبة في اختبار **ANOVA** كانت (2.592) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، من خلال ما سبق من نتائج نقبل الفرضية **H1** والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة وبعد الربحية في مؤسسة الدراسة"، ونرفض الفرضية العدمية **H0**.

إذن تكون معادلة خط الانحدار كما يلي:

$$\text{"الربحية} = 2.775 + 0.348 \text{ أبعاد إدارة الجودة الشاملة."}$$

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

وتم صياغة الفرضية الفرعية الثالثة في شكل الفرضية العدمية والفرضية البديلة كما يلي:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على بعد رضا الزبون في مؤسسة الدراسة.

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على بعد رضا الزبون في مؤسسة الدراسة.

لقد قمنا قبل البدء في تطبيق الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، قمنا بإجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل التأكد من توفر الشروط الرياضية للطريقة المستخدمة في تقدير معالم نموذج الانحدار، من أجل ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار والحكم على صلاحية النموذج.

ولقد كانت نتائج اختبار تحليل خط الانحدار البسيط لتأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة على بعد رضا الزبون كالتالي:

الجدول رقم (27): معاملات خط الانحدار بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة و بعد رضا الزبون.

متغير التابع	(R)	(R <sup>2</sup> )	F	DF	Sig*	b ثابت	a	T	Sig*
الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	الانحدار	معامل الانحدار	المحسوبة	مستوى الدلالة	
رضا الزبون	0,566	0,320	13.65	1	0,001	2,582	0.467	3.695	0,001
				29					
				30					

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات SPSS 26.00

يوضح الجدول رقم (27) نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لرضا الزبون مجتمعة على أبعاد إدارة الجودة الشاملة، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة **F** المحسوبة والتي بلغت (13.657) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بحيث كانت قيمة الدلالة **Sig** (0,001)، كما بلغت قيمة **T** المحسوبة (3.695) وهي دالة إحصائية بحيث كانت قيمة **Sig** (0,001).

كما يظهر لنا الجدول أن معامل الارتباط (**R**) بين المتغيرين يساوي 0.566 وهو ارتباط متوسط قريب من الجيد، ونجد قيمة معامل التحديد (**R<sup>2</sup>**) (32%) وهذا معناه أن ما قيمته (32%) من التغيرات الحاصلة في بعد المتغير التابع (رضا الزبون) تعزى إلى تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة وهو تأثير متوسط قريب من الجيد وإيجابي، أما النسبة المتبقية والمقدرة ب (78%) تفسرها عوامل أخرى غير داخلة في النموذج ومنها الخطأ العشوائي وهي نسبة لا بأس بها، وهي بالتالي نتيجة منطقية على مستوى عينة الدراسة.

ويؤشر الثابت على قيمة (2,582)، وهذا يعني أن للمركب المعدني بوشهرين ربحية بمقدار (2.582) عندما تكون قيمة إدارة الجودة الشاملة من خلال أبعادها تساوي صفراً، وهو معامل صغير يرشح عوامل أخرى غير داخلية في النموذج.

ومن خلال الجدول كذلك نلاحظ أن معامل الانحدار بلغ (0.467) وهو ما يفسر أن كل زيادة في قيمة المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في قيمة بعد المتغير التابع بـ 0.467 وحدة. كما أن قيمة  $\beta$  تساوي (0.566)، وهي تعبر على أن معامل الانحدار موجب أي وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين، ومستوى المعنوية (Sig) أقل من (0,05)، كما أن قيمة (F) المحسوبة في اختبار ANOVA كانت (13.657) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، من خلال ما سبق من نتائج نقبل الفرضية H1 والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة وبعد رضا الزبون في مؤسسة الدراسة"، ونرفض الفرضية العدمية H0.

إذن تكون معادلة خط الانحدار كما يلي:

$$\text{رضا الزبون} = 2.582 + 0,467 \text{ أبعاد إدارة الجودة الشاملة}.$$

رابعاً: اختبار الفرضية الرئيسية.

وتم صياغة الفرضية الرئيسية في شكل الفرضية العدمية والفرضية البديلة كما يلي:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على الأداء التسويقي في مؤسسة الدراسة.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على الأداء التسويقي في مؤسسة الدراسة

لقد قمنا قبل البدء في تطبيق الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، قمنا بإجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل التأكد من توفر الشروط الرياضية للطريقة المستخدمة في تقدير معالم نموذج الانحدار، من أجل ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار والحكم على صلاحية النموذج.

ولقد كانت نتائج اختبار تحليل خط الانحدار البسيط لتأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء التسويقي كالتالي:

الجدول رقم (28): معاملات خط الانحدار بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التسويقي.

متغير التابع	(R)	(R <sup>2</sup> )	F	DF	Sig*	b ثابت الانحدار	a	T	Sig*
الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	معامل الانحدار	المحسوبة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة
المتغير المستقل	0,381	0,145	4.938	1	0,034	3.127	0.263	2.222	0,034
				29					
				30					

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات SPSS 26.00

يوضح الجدول رقم (28) نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة على أبعاد الأداء التسويقي، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة **F** المحسوبة والتي بلغت (4.938) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بحيث كانت قيمة الدلالة **Sig** (0,034)، كما بلغت قيمة **T** المحسوبة (2.222) وهي دالة إحصائية بحيث كانت قيمة **Sig** (0,034).

كما يظهر لنا الجدول أن معامل الارتباط (**R**) بين المتغيرين يساوي 0.381 وهو ارتباط لا بأس به، ونجد قيمة معامل التحديد (**R<sup>2</sup>**) (14.5%) وهذا معناه أن ما قيمته (14.5%) من التغيرات الحاصلة في بعد المتغير التابع (الأداء التسويقي) تعزى إلى تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة وهو تأثير ضعيف قريب من المتوسط وإيجابي، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ (85.5%) تفسرها عوامل أخرى غير داخلية في النموذج ومنها الخطأ العشوائي وهي نسبة لا بأس بها، وهي بالتالي نتيجة منطقية على مستوى عينة الدراسة.

ويؤشر الثابت على قيمة (3.127)، وهذا يعني أن للمركب المعدني بوشهرين ربحية بمقدار (3.127) عندما تكون قيمة إدارة الجودة الشاملة من خلال أبعادها تساوي صفراً، وهو معامل صغير يرشح عوامل أخرى غير داخلية في النموذج.

ومن خلال الجدول كذلك نلاحظ أن معامل الانحدار بلغ (0.263) وهو ما يفسر أن كل زيادة في قيمة المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في قيمة بعد المتغير التابع بـ 0.263 وحدة.

كما أن قيمة  $\beta$  تساوي (0.381)، وهي تعبر على أن معامل الانحدار موجب أي وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين، ومستوى المعنوية (**Sig**) أقل من (0,05)، كما أن قيمة (**F**) المحسوبة في اختبار **ANOVA** كانت (4.938) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، من خلال ما سبق من نتائج نقبل الفرضية **H1** والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على الأداء التسويقي في مؤسسة الدراسة"، ونرفض الفرضية العدمية  $H_0$ .

إذن تكون معادلة خط الانحدار كما يلي:

$$\text{"الأداء التسويقي"} = 3.127 + 0,263 \text{ أبعاد إدارة الجودة الشاملة}.$$

**المطلب الخامس: تفسير ومناقشة النتائج.**

لقد تم التركيز في هذه الدراسة على إبراز مدى تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة بجميع أبعادها الأساسية على الأداء التسويقي، حيث نهدف من خلال هذا المبحث إلى تفسير نتائج الدراسة الميدانية وفق فرضيات الدراسة الرئيسية، وذلك بالوقوف بالدراسة والتحليل وراء الأسباب التي أدت لبلوغ هذه النتائج المتعلقة

بالممارسات الميدانية للمؤسسات الفندقية النشطة في قطاع السياحة، ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة، للوقوف عند التشخيص الواقعي والموضوعي لممارسات إدارة الجودة الشاملة الحصة السوقية.

## I. مناقشة نتائج واقع ممارسة إدارة الجودة الشاملة.

أسفرت نتائج تحليل البيانات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية الجزائرية النشطة في

قطاع السياحة عن الخروج بمجموعة من الاستنتاجات يمكن إجمالها بما يلي:

- على الرغم من وجود اهتمام كبير من قبل إدارة المؤسسة المدروسة بموضوع إدارة الجودة الشاملة، غير أن هذا لا يعني وجود سياسة واضحة المعالم تعمل على تبني المناهج الفكرية الحديثة لإدارة المتعلقة بالجودة.
- نقص الوعي الحقيقي بأن أبعاد إدارة الجودة الشاملة تعمل مجتمعة كمنظومة تفاعلية لتحقيق دورها في جميع جوانب المؤسسة خاصة منها ما تعلق بتحقيق ولاء الزبائن والمزايا التنافسية.
- أجمع كل الاطارات على أن هناك صعوبة للوصول إلى المعلومات الخاصة بزبائن المؤسسة من قبل كل الموظفين حرصا وزيادة في أمان المعلومات حسبتهم، وهذه الرؤية الضيقة تبين نقص وعي المديرين بخصوص عمليات تسهيل عمل الموظفين للتعامل مع الزبائن والرد وحل مشاكلهم في أسرع وقت ممكن.
- عدم وجود ثقافة تنظيمية تساعد على ضرورة تبني خيار الجودة في العمليات والأداء والمنتجات والخدمات وهذا راجع لطبيعة بيئة عمل المركب والتي تفتقر للمنافسة بابرغم من وجود مركبات أخرى.
- هناك إجماع على أن المركب يعمل على تحديد الحاجات والمتطلبات الحالية والمستقبلية لزبائنه الداخليين، ولكن لا يعمل على تمييزهم ومعرفة أفضلهم قيمة لها ومردودهم من خلال أدائهم. وتقديم امتيازات وتحفيزات لأفضلهم.
- يوجد هناك دعم والتزام من قبل الإدارة العليا بضرورة تبني إدارة الجودة الشاملة من أجل الرفع من جودة المنتجات والخدمات المقدمة، وهذا دليل على بعد نظر تسويقي واستراتيجي والمأم كبير بالنظريات الخاصة بالتسويق وإدارة الجودة الشاملة.
- تعمل المؤسسات الفندقية بتحسين جودة نظامها، وجودة عروضها وخدماتها المقدمة لزبائنها باستمرار وتحسين قيمة الخدمات من أجل مراقبة نشاطهم وتحفيزهم لتدعيم القيمة المقدمة.
- تعمل المؤسسات المدروسة على تقديم قيمة استهلاكية متمثلة في الخدمات والعروض الموافقة لرغبات وإمكانيات الزبائن متوافقة مع ثنائية (جودة، سعر) حيث تقوم بتحسين جودة عروضها وخدماتها المقدمة للزبائن باستمرار وتوفير المناخ المناسب للتنسيق بين كل أنشطتها ووظائفها لتطوير وابتكار منتجات وخدمات

جديدة، وتدريب وتكوين وتحفيز الموظفين لتحسين جودة الخدمة وسرعة تقديمها، لتقديم قيمة أفضل للزبون وهذا ما يفسر جذب المؤسسات للزبائن ومحاولة إرضائهم، والحفاظ عليهم لأطول مدة ممكنة.

- كل المؤسسات تعمل وتبذل الجهود لإرضاء زبائنهم عبر تحسين خدماتها وعروضها وأنشطتها، ولكن هناك تقصير من حيث العمل على محاولة قياس ردة فعل الزبائن من خلال تحفيزهم على إبداء انطباعاتهم وإعطاء آرائهم وطرح مشاكلهم حلها ومعرفة النقائص لاتخاذ الإجراءات اللازمة لتداركها، وهذا راجع إلى أن كل المؤسسات تسعى إلى إرضاء الزبائن في الأمد القصير وليس هناك استراتيجية طويلة الأمد من أجل الحفاظ على الزبائن خاصة فيما يخص الزبائن الصغار.
- هناك إجماع على أن المؤسسات الفندقية تقوم بزيادة ولاء زبائنهم قدر الإمكان عبر الخدمات المقدمة وجودة عروضها، وتسعى جاهدة لتصحيح أخطائها المرتكبة تجاه زبائنهم.

## II. مناقشة نتائج عملية تحسين الأداء التسويقي.

أظهرت نتائج تحليل البيانات المتعلقة بأبعاد الجودة الشاملة والربحية في المؤسسات الفندقية الجزائرية النشطة في قطاع السياحة مجموعة من الاستنتاجات يمكن إجمالها فيما يلي:

- رغم أن المؤسسات المبحوثة تحاول تخفيض تكاليف منتجاتها وخدماتها، عبر الاستفادة من عدد المشتركين المرتفع واستخدام وسائل جماهيرية للاتصال والتواصل مع الزبائن، وتقليل الوقت الضائع قدر الإمكان لخدمتهم إلا أن هذه الممارسات والإجراءات المرتبطة بأنشطة تخفيض التكاليف تبقى ضعيفة، وهذا يتعارض مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تركز على شخصنة العروض والتفاعل الشخصي مع الزبائن، هذا الاهتمام الكبير بخفض التكاليف يعكس وعي المؤسسات في مدى المزايا التي تتيحها لها عملية التحكم بتكاليفها وبالتالي تعزيز قدرتها على المنافسة.
- بلغت محاولة المؤسسات محل الدراسة الرفع من مستوى كفاءتها مستوى قوي، وهذا ببناء نظام خاص بالجودة وتحسين عملياتها قادر على تتبع تطور حاجات ورغبات الزبائن في إطار متابعة مستويات رضا الزبائن عن جودة منتجاتها المطروحة في الأسواق، وكذلك الرفع من قدرات الموظفين من خلال تكوينهم وتدريبهم على أفضل المفاهيم والممارسات والمهام الجديدة، وقد تبقى هذه الإجراءات دون فعالية في ظل عدم اعتماد أنظمة فاعلة لإدارة رضا الزبائن الداخليين (الرضا الوظيفي)، لتعزيز وزيادة فعالية وكفاءة نشاطات ومخرجات ومقدرات الموظفين داخل المؤسسة وخارجها، والتي تكون موجهة لخدمة الزبائن من خلال إدارة الجودة الشاملة.

- مستوى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بالجودة وتحسينها قد بلغ درجة قوية، وذلك بهدف توفير منتجات وخدمات عالية الجودة، وهذا مع وجود وتوفر برامج تكوينية وتدريبية موجهة لتنمية وتطوير القدرات الفكرية والإبداعية للأفراد العاملين لتخفيض مستويات الأخطاء في خلال تعاملهم مع الزبائن، لأن المؤسسة محل الدراسة تهتم بها باعتبارها جوهر العملية التنافسية.
- مستوى قيام المؤسسات محل الدراسة للاستجابة السريعة لحاجات الزبون قد بلغت درجة الموافقة عليه مستويات قوية، وهذا راجع لطبيعة عمل المؤسسات التي لا بد أن تكون مرنة أكثر في التعامل والاستجابة لحاجات الزبائن وفي حل مشاكلهم بأكثر جدية وسرعة أكبر، عبر تقليل وقت انتظارهم وإتمام الصفقات، والاجابة على استفساراتهم والمساعدة لحل مشاكلهم، وهذا لتحسين جودة الخدمات وبالتالي تحسين القدرات التنافسية.
- يسعى المركب في تحسين حصته السوقية دوما وهذا في ظل الطلب الكبير في موسم السياحة الحومية في ظل نقص الهياكل والفنادق والمركبات الموحدة على مستوى مدينة قلمة.
- يسعى المركب دوما في تحسين ربحيته وهذا عن طريق تنويع خدماته والحرص على جودتها من أجل تسويق العروض على مدار السنة.
- يسعى المركب هلى تحسين رضا زبائنه على الدوام وهذا ما ينمي على أن المركب من خلال إدارته تعطي أولية كبيرة لزبائنها والسهر على الرد على استفساراتهم وحل مشاكلهم.
- أسفرت الدراسة على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة على تحسين الأداء التسويقي ولو بشكل ضعيف وهذا راجع لطبيعة أجوبة العينة المستجوبة والتي لم تظهر ولم تتبنى مدى أهمية تحسين الأداء التسويقي من خلال التركيز على ارساء ثقافة وقواعد الجودة داخل التنظيم وخاصة المؤسسات السياحية والفندقية من أجل تحسين أداء الموظفين والعمال وتحسين العمليات التنظيمية والتسويقية.

## خلاصة الفصل:

فمن خلال هذا الفصل الذي حاولنا فيه التعرف على الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء التسويقي في المركب المعدني بوشهرين -قائمة-، حيث تم التطرق إلى معرفة واقع إدارة الجودة الشاملة في المركب المعدني وأيضاً تقديم المركب الذي يعتبر من أهم المعالم السياحية التي تسخر بها ولاية قالمه، حيث يستقطب عدد معتبر من السياح من مختلف الولايات الوطن.

بالإضافة لذلك تم تصميم إستبيان متكون من محورين المتغيرات الدراسة ل 31 عينة، حيث تم إعتداد في تحليل نتائج الإستبيان على برنامج ال"SPSS" وذلك بعرض نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بدور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الاداء التسويقي في المركب المعدني بوشهرين -قائمة-، وتوضيح دوره في رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات السياحية والفندقية وتأثير أبعاد الأداء التسويقي وملاحظة ذلك من خلال تطبيق الدراسة الميداني.

# خاتمة عامة

إن تطوير وتحديث القطاع السياحي، وما يمكن أن يحققه من نتائج إيجابية في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية قد يساهم مساهمة بناءة في حل الكثير من المشكلات، ولعل تبني المنظمات السياحية تطبيق أفكار وفلسفات حديثة كمنظومة إدارة الجودة الشاملة، يمكن أن يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات السياحية وبالتالي زيادة رضا السياح وزيادة الطلب السياحي الداخلي والخارجي وبالتالي زيادة تدفق الموارد المالية للدولة.

من خلال دراسة موضوع هذا البحث تبين أن الإدارة الجودة الشاملة أثمر على جودة الخدمات السياحية، حيث أن وجود عنصر الجودة في الخدمات السياحية أصبح ضرورة تلزمها التغيرات الاقتصادية، لذلك تم تسليط الضوء على تأثير إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمات السياحية. ومن خلال الدراسة الميدانية في مركب بوشهرين، واعتماداً على استمارة الأسئلة الموزعة على موظفي المركب، تبين أن المؤسسة تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة وتسعى إلى التحسين والتطوير المستمرين خاصة الأداء التسويقي للمركب، كما أن عمالها على درجة من الوعي بأهمية تطبيق هذا النظام في الفندق وما يعود من جراء تطبيقه من فوائد على المؤسسة وعلى العاملين، هذا الوعي له أثر على تحسين جودة الخدمات التي يقدمها العاملين وبالتالي تحسين الأداء التسويقي.

من خلال ما سبق يمكن أن نستخلص بأن مركب بوشهرين الذي أجريت به الدراسة، أدرك أن تحقيق أهدافه وضمان استمراريته مرهون بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، من أجل تحسين الأداء التسويقي والتطوير المستمرين وتقديم أجود الخدمات للعميل خاصة وأن حاجات السياح وتوقعاتهم تتطور، لذلك وجب عليه أن يستجيب إلى تلك التغيرات لضمان بقائه واستمراريته في ظل دخول مؤسسات فندقية سياحية منافسة.

#### أ. النتائج:

من خلال المعالجة النظرية والتطبيقية المتمثلة في الدراسة الميدانية لمركب المعدي بوشهرين لولاية قلمة، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج نذكرها فيما يلي:

- ❖ أغلب الموظفين في المركب المعدي بوشهرين لديهم إلمام كامل بالمفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.
- ❖ إن أغلب الموظفين يدركون ويلمون بالفوائد الناجمة من جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومن أهمها أن يؤدي إلى الإهتمام بتحقيق الأداء التسويقي (الحصة السوقية، الربحية، رضا الزبون).
- ❖ أظهرت نتائج الدراسة ان المركب المعدي بوشهرين يهتم بشكل عام بتطبيق جميع أبعاد الأداء التسويقي بدرجة متوسطة.
- ❖ أشارت نتائج الدراسة إلى أن اتجاهات الباحثين في المركب المعدي بوشهرين نحو مستوى ابعاد الأداء التسويقي المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة بشكل عام جاءت بدرجة متوسطة.
- ❖ أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على أبعاد الأداء التسويقي.

## ب. التوصيات:

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإنه يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- ❖ توفير الدعم المادي والبشري والمعنوي اللازم لتطبيق إدارة الجودة لشاملة مع ضرورة عدم استعجال الوصول إلى نتائج تطبيقها.
- ❖ القيام بدورات تدريبية في مجال إدارة الجودة الشاملة لجميع الموظفين في مختلف المستويات.
- ❖ الإعتماد على وجهة نظر العملاء في تحديد مستوى الأداء التسويقي أي الإعتماد على مؤشرات قياس الأداء التسويقي الموجهة للعميل خاصة مؤشر رضا الزبون.
- ❖ العمل على تحسيس العمال بأهمية إدارة الجودة الشاملة من خلال وضع برامج تدريبية تكون مبنية على أسس علمية صحيحة.
- ❖ السعي لتطبيق نظام حوافز ملائم لتحفيز العمال على تحسين أدائهم أكثر.
- ❖ أظهرت نتائج الدراسة أن بعد الحصة السوقية أقل أبعاد الأداء التسويقي تطبيقاً، لذا ينبغي من إدارات المركب المعدني بوشهرين الاهتمام ببعد الحصة السوقية.
- ❖ ترسيخ القناعة الجدية لدى الإدارة العليا والعاملين في كافة المستويات الإدارية والفنية بأهمية إدارة الجودة الشاملة والفوائد الناجمة عن تطبيقها، ودون اقتناع الإدارة بأهمية إدارة الجودة الشاملة فإن أي جهد يبذل في أي مستوى كان لن يكتب له النجاح، كذلك لا بد من ترجمة الاقتناع إلى ممارسات فعلية ملموسة مثلاً: من خلال إنشاء وحدة أو إدارة مختصة بإدارة الجودة والتحسين المستمر للمركب المعدني بوشهرين وتزويده بالكفاءات والخبرات اللازمة، ومنحه المسؤوليات والصلاحيات المطلوبة.

# قائمة المراجع

## قائمة المصادر باللغة العربية:

### • أولاً: الكتب.

1. إبراهيم الحداد عواطف، "إدارة الجودة الشاملة"، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الأولى، 2009.
2. أبو نبعة عبد العزيز مصطفى، "مبادئ التسويق الحديث"، الطبعة الثالثة، دار المناهج، عمان، الأردن، 2002.
3. أحمد سيد مصطفى، "إدارة الجودة الشاملة و الايزو 9000"، مطابع الدار الهندسية، مصر، 1998.
4. إدريس، ثابت عبد الرحمان، "كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية مفاهيم اساسية وطرق القياس والتقييم"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2006.
5. الأزهري محي الدين، "التسويق الفعال مبادئ وتخطيط"، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2001.
6. ايفان جيمس، جيمس دين، "الجودة الشاملة الإدارة التنظيم الاستراتيجية"، دار المريخ للنشر و التوزيع، القاهرة، الطبعة الانجليزية 2009.
7. البرواري نزار عبد المجيد رشيد، النقشندي فارس محمد، "التسويق المبني على المعرفة مدخل الأداء التسويقي المتميز"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
8. بن عيشي عمار، "التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمة"، دار الساعة النشر والتوزيع، عمان الطبعة الأولى، 2017.
9. ثابت زهير، "كيف تقيم أداء الشركات والعاملين"، دار الطباعة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2011.
10. جابلوسكي جوزيف، "تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، نظرة عامة، القاهرة، مركز الخيرات المهمة، 1996.
11. جليل الصويص راتب وآخرون، "إدارة الجودة"، عمان، الأردن، 2008.
12. جودة محفوظ أحمد، "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات"، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
13. حسن راوية، محمد سعيد سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع الإسكندرية، مصر، 2014.
14. الحفظي زين العابدين، "حلقات الجودة تغيرات طباعات الأفراد في العمل"، الرياض: العبيكان، 1991.
15. خالد عبد الرحيم مطر الهيبي، "إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003.
16. خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة الشاملة"، عمان، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2000.

17. الدرادكة مأمون، "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006.
18. زيدان سلمان، "إدارة الجودة الشاملة، الفلسفة ومداخل العمل"، الجزء الثاني، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
19. السلطي مأمون و إلياس سهيلة، "دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة"، دمشق، 1999.
20. السلمي على، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو"، مصر، دار غريب للنشر والتوزيع، 1995.
21. السيد مصطفى أحمد، "إدارة الموارد البشرية"، دار الكتاب، مصر، 2000.
22. سيد مصطفى أحمد، "إدارة الموارد البشرية"، دار الكتاب، مصر، 2000.
23. السيسي صلاح الدين حسن، "تطبيق المعايير العالمية في إدارة الشركات: استراتيجية المنظمة في كل إدارة الجودة الشاملة"، دار الكتاب الحديث لنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2011.
24. شاويش، مصطفى، "إدارة الموارد البشرية"، دار الشروق، عمان، الأردن، 2005.
25. الشبلي طارق و اخرون، "إدارة الجودة الشاملة"، دار صفاء للطباعة و النشر، عمان، الطبعة الأولى، 2001.
26. شعبان إياد عبد الله، "إدارة الجودة الشاملة"، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2009.
27. الشعبان محمود جاسم ، الأبعج محمد صالح، "إدارة الموارد البشرية"، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الأولى، 2014.
28. شنواني صلاح ، "إدارة الأفراد"، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1999.
29. صالح محمد فالح، "إدارة الموارد البشرية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
30. الصرن رعد حسن، "معجزة الجودة الشاملة"، كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة، الطبعة 1، دار علاء للنشر والتوزيع، 2001.
31. طایل مصطفى كمال السيد، "معايير الجودة الشاملة. الإدارة ، الإحصاء ،الاقتصاد"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012.
32. الطائي رعد عبد الله، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.
33. الطائي يوسف حجيم، "نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية"، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، 2008.
34. طويل أكرم احمد، "إدارة سلسلة التجهيز وابعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

35. العاني خليل ابراهيم محمود و آخرون، "إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الأيزو 2000"، 9001، ط1، مطبعة الأشقر، بغداد 2002.
36. عبد الباري إبراهيم دره، "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية"، مصر، 2003.
37. عبد الباقي، صلاح الدين محمد، "إدارة الموارد البشرية"، مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
38. عبد العزيز سمير، "اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و الأيزو 9000 و 1001"، الطبعة الأولى، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2000.
39. عبد الفتاح عز، "مقدمة في الإحصاء الوصفي والإستدلالي باستخدام SPSS"، حوارزم العلمية للنشر والتوزيع، السعودية، 2008.
40. عبد الله شعبان إياد، "إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
41. العراقي محمد عبد الوهاب، "إدارة الجودة الشاملة"، دار البارون في الحلمية للنشر و التوزيع، عمان (39)، طبعة 2006.
42. العزاوي محمد عبد الوهاب، "إدارة الجودة الشاملة، مدخل استراتيجي تطبيقي"، دار إثراء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
43. عقلة محمد المبيضين، وأسامة محمد جرادات، "التدريب الإداري الموجه بالأداء"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2001.
44. علوان قاسم نايف، "إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الأيزو"، عمان، الأردن، 2005 .
45. العلى عبد الستار، "تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
46. الغرباوي علاء وآخرون، "التسويق المعاصر"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
47. غنيم احمد محمد، "ادارة الجودة الشاملة"، دار الإدارة للبحوث والتدريب والاستشارات النشر والتوزيع، المنصورة 2008.
48. غواري مليكة، "إدارة الجودة الشاملة في خدمات الرعاية الصحية"، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2016.
49. فتحي أحمد يحي العالم، "نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2010.

50. فلاح حسين الحسيني، مؤيد عبد الرحمان الدوري، "إدارة البنوك"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
51. الكرخي مجيد، "إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات"، دار الناهج للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015.
52. ماهر أحمد، "الاختبارات واستخدامها في ادارة الموارد البشرية والأفراد"، دار الجامعية، مصر، 2003.
53. ماهر أحمد، "الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد"، دار الجامعية، مصر 2003.
54. محمد الصوص نداء، "الاقتصاد الإداري"، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان ، الطبعة الأولى، 2012.
55. محمد حسين راوية، " إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000.
56. محمد عباس سهيلة، وعلي حسين علي، " إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999.
57. محمود محمد، "التسويق الاستراتيجي للخدمات"، الطبعة الثالثة، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
58. هوارى معراج، وآخرون، " العلامة التجارية"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
59. الهيتي، خالد عبد الرحيم، " إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
60. وصفي عقيلي عمر، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
61. ويليامز ريتشارد، "أساسيات إدارة الجودة الشاملة"، مكتبة جرير، الرياض، 1999.
- ثانيا: الرسائل والمذكرات.
1. بركاني عمر، " دور نظام المعلومات التسويقي في تحسين الأداء التسويقي"، مذكرة الماجستير، تخصص علوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2014.
2. بعجي سعاد، "تقييم فعالية أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم العلوم التجارية، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2001.
3. حسن محمد ابوليلي، "إدارة الجودة الشاملة"، دراسة ميدانية لاتجاهات أصحاب الوظائف الإشرافية نحو مستوى طبق إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات، رسالة ماجستير جامعة اليرموك، الأردن ، 1998.

4. داغي قرّة، كاوة فرج، "تفاعلية الاتصالات التسويقية المتكاملة وانعكاسها على الأداء التسويقي"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، بغداد، العراق، 2002.
5. رشاد محمود بدر، "أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة 2009.
6. سرار عمر، "الرضا عن العمل وأثره على الأداء"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003.
7. سرار عمر، "الرضا عن العمل وأثره على الأداء"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2003.
8. سليمان محمد، "الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة"، شهادة ماجستير، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، الجزائر، 2006-2007.
9. شافي الدوسي ناصر، "أثر استراتيجية النمو على الأداء التسويقي لدى شركات التأمين الكويتية ودور التوجه السوقي كمتغير وسيط"، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الاردن، 2010.
10. عناية محمد خضير، "واقع معرفة و تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية و التعلم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها"، مذكرة ماجستير (غير منشورة) ، في الإدارة التربوية، كلي الدراسات العليا، جامعة لنجاح الوطنية، نابلس، 2007.
11. غانم العوادي أمير، "أثر تبني فلسفة التسويق الأخضر في تحسين الأداء التسويقي"، رسالة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2009.
12. فتيحة حبشي، "إدارة الجودة الشاملة مع دراسة تطبيقية في وحدة فرمال لإنتاج الأدوية"، رسالة دكتوراه، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية، 2007.
13. كيلاني صونية، "استراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي"، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2016.
14. محمد أبو حطب موسى، "فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين: حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية"، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
15. مزغيش عبد الحليم، "تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة) في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2011. 2012.

16. ملاح منتهى احمد على "درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير فلسطين، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا.

17. نقلا عن عزة بنت محمد الغامدي، "تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية دراسة تطبيقية على العاملين"، بمكتبات جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2006.

18. يونس الزيواني عواطف، "انعكاسات التجارة الالكترونية على الأداء التسويقي للمنظمات الخدمية في المحافظة على الخدمة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2004.

#### ● ثالثا: المجالات.

1. بدح أحمد، "درجة إمكانية تطبيق مبادي الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية"، مجلة اتحاد الجامعات العربية، 2007.

2. حسن العبيدي علي قاسم، وآخرون، "أثر عملية خفض كلفه المزيج التسويقي في تقويم أداء منظمات الأعمال"، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 18، العدد الثاني، الأردن، 2010.

3. صبحي وفاء، صالح التميمي، سيد أحمد حاج عيسى، "تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء العاملين : دراسة ميدانية في المستشفيات الجزائرية الخاصة"، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 11، العدد 1، الشارقة 2014.

4. مزهودة عبد المللك، "الأداء بين الكفاءة والفعالية"، مجلة العلوم الإنسانية: العدد الأول، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001.

#### ● رابعا: الملتقيات.

1. بلمقدم مصطفى، بوشعور راضية، "تقييم أداء المنظومة المصرفية الجزائرية"، ورقة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول: المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية وواقع وتحديات، المنظم بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية بجامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 14-15 ديسمبر، 2004.

2. حاتم عثمان محمد خير، "نحو أداء متميز للحكومات - تجربة جمهورية السودان -"، ورقة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8 و9 مارس 2005 الجزائر.

3. عبد الكريم الخناق سناء، "مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية"، ورقة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات الحكومية جامعة ورقلة 08 – 09 مارس 2005، الجزائر.

• خامسا: المواقع والمنتديات.

1. أساليب تقييم الأداء، متاح على الرابط: <https://hyatok.com> /أساليب\_تقييم\_الأداء، تم الاطلاع يوم 2022/05/09، على الساعة 04:00.

قائمة المصادر باللغة الأجنبية:

1. DalleBarrie, Cooper Garay. "**Total Quality and Human Resources Au Execulive guide**",UK. Blackwell Publishe, 1992.
2. Juran & F.M Gryna, **Jurans Quality Control hand book**, 4<sup>th</sup> ed, **Mc Graw-hill book Company** , New York, USA, 1988.
3. M. Walto, **The Derming Management Method**, **Dodd mead**, New York, USA, 1986.
4. Norman Gaiter. "**Production Operations management**". 6th ed. the Dryden press. Florida. 1994.
5. Petit & autres, "**Gestion stratégique et opérationnelle des R.H**", édition Gaetan morin, Quites, 2000.

# الملاحق



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion

Vice Doyen Chargé Des Etudes et des Questions

Relatives aux Etudiants

بإية المادة المكلفة بالبرسات والمسائل المتعلقة بالطلبة

N° : A.D.C.E.Q.R.E./F.S.E.C.S.G/U.G/2022

التاريخ: 2022/05/08

رقم:  
قائمة في

Guelma, le

إلى السيد: مصالدة محمد كمال  
وإخوتك مهلة لجهة الآسبيل

الموضوع: طلب إجراء تريض ميداني

التحية طيبة، و بعد.....

في إطار ربط المعرفة النظرية بالجانب التطبيقي يشرفنا أن نطلب من سيادتكم المرافقة على إجراء التريض مع مستكم للطلبة الآتية أسمائهم:

- 1- نين صالح آية ريان ..... رقم السجل: 1636041343
- 2- لسعيدية حبيبات ..... رقم السجل: 16360450140
- 3- ..... رقم السجل:

شعبة: علوم تجاريا ..... تخصص: الأوبنوفينديقي والتياجي السنة الجامعية: 2021-2022  
عنوان الموضوع: دور ادارة الكو.د.ف. آلتا هلة ..... خيا كصيت الاحراء للتسويق في كالمو للتسويق  
مدة التريض: .....

مكان التريض: الكورآيت الكسوي و بسو الكور لينا سا  
نشركم بسلاحي حتى تتعاونكم، و تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير.

الموسسة المستقبلة:

الأستاذة: المشرفون:

Mr. MEDJEDI Kamel

Chef de Réception

Complexe Thermal Bouskhine



د. - عتوي عارل

الملحق رقم (01): إستمارة الدراسة.

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم التجارية



## إستبيان

سيدي المحترم، سيدي المحترمة... مع أطيب التحيات:

نضع بين أيديكم هذه الاستمارة والتي تعد جزء من متطلبات هذا البحث الذي يهدف إلى الوقوف بالدراسة والتحليل عند واقع " دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الفندقية: حالة مركب بوشهرين"، راجين منكم التفضل بالاطلاع عليها والإدلاء برأيكم من خلال التأشير على الإجابة المناسبة، حيث أن لدقة إجابتكم الأثر الكبير في مصداقية المعلومات التي تساهم حتما في جودة هذا البحث.

وفي الأخير نشكر لكم مسبقا حسن تعاونكم واهتمامكم، مؤكداين لكم حرصنا على استعمال هذه المعلومات المقدمة لأغراض البحث العلمي لا غير.

## الجزء الأول: البيانات الشخصية.

ضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

- 1- الجنس:  ذكر  أنثى
- 2- السن:  أقل من 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة  من 41 إلى 50 سنة  من 51 سنة فما فوق
- 3- المؤهل العلمي:  ثانوي  جامعي (التدرج)  جامعي (ما بعد التدرج)
- 4- الخبرة المهنية:  أقل من 05 سنوات  من 05 إلى 10 سنوات  من 11 إلى 15 سنة  أكثر من 15 سنة
- 5- المستوى الوظيفي:  موظف/عامل  رئيس مصلحة  مدير

## الجزء الثاني: تقييم إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء التسويقي في المؤسسة محل الدراسة.

يرجى التكرم بالإجابة عن الأسئلة أدناه التي تعبر عن رأيكم ضمن الخانة المقابلة للسؤال، بوضع علامة (X):

المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة					
الرقم	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
<b>1- التزام الإدارة العليا</b>					
01	مديري الإدارة العليا مقتنعون تماما بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المركب.				
02	تلتزم الإدارة العليا للمركب بعمليات التحسين المستمر للجودة الشاملة.				
03	تعمل الإدارة على تغيير خطط وأهداف المركب وفق منهج إدارة الجودة الشاملة.				
04	تلتزم الإدارة العليا بتوفير كافة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لإدارة الجودة الشاملة.				
05	تخطط و تتابع الإدارة العليا بشكل مستمر مدى تقدم عمليات الجودة الشاملة.				
<b>2- التحسين المستمر</b>					
06	تسعى إدارة المركب إلى تخفيض تكلفة العمليات الفندقية المختلفة.				
07	تتبنى إدارة المركب برنامجا يهدف إلى تبسيط وتقليل إجراءات تقديم الخدمات.				

					تسعى الإدارة لوضع خطط واضحة تقلل من خلالها الوقت اللازم لتقديم الخدمة.	08
					تعمل إدارة المركب على تصميم برامج لإلغاء الأنشطة والعمليات المتكررة وغير المهمة.	09
					تعمل الإدارة على التحسين المستمر للعمليات والأنشطة.	10
<b>3- التركيز على الزبون</b>						
					تجري إدارة المركب دراسات مسحية لتحديد احتياجات النزلاء ورغباتهم بشكل مستمر.	11
					تسعى إدارة المركب إلى الحفاظ على العملاء الحاليين.	21
					تسارع المؤسسة لتلبية احتياجات ومتطلبات الزبائن.	13
					تتم إدارة المركب بالرد على شكاوي النزلاء وتصحيح الأخطاء وتقديم الحلول المناسبة.	14
					تعمل إدارة المركب على الدوام لإرضاء زبائنهم عبر تلبية متطلباتهم.	15
<b>4- تدريب وتحفيز الموظفين</b>						
					توفر إدارة المركب كافة الامكانيات اللازمة لتدريب و تكوين العاملين.	16
					تعمل إدارة المركب على تكوين وتدريب الموظفين على استخدام الأساليب الحديثة في أداء الأنشطة والمهام والعمليات.	17
					تحرص إدارة المركب على وضع برنامج تكويني وتدريب دوري للموظفين.	18
					تقوم إدارة المركب بتقييم أداء الموظفين المستفيدين من البرامج التدريبية بعد كل دورة تدريبية.	19
					تقوم إدارة المركب بمكافأة الموظفين المميزين	20
					تمنح إدارة المركب مكافآت مادية ومعنوية للعاملين على مشاركتهم في تحقيق الأداء المتميز.	21
<b>5- تمكين الموظفين</b>						
					تمنح الإدارة العليا الصلاحيات اللازمة للموظفين ضمن الحدود القانونية.	22
					تمكن الإدارة العليا الموظفين من التصرف على مستواهم واتخاذ القرارات وحل المشاكل عند وقوعها.	23
					تشرك إدارة المركب الموظفين باختلاف مستوياتهم في عمليات تحسين جودة الخدمات.	24
					تشرك إدارة المركب الموظفين في وضع استراتيجيات وأهداف المركب و تنفيذها.	25
<b>6- تغيير القيم المشتركة (الثقافة التنظيمية)</b>						
					يعي و يدرك موظفو المركب أهمية الجودة الشاملة .	26

					تحرص إدارة المركب على مكافأة الموظفين المتميزين في تحسين جودة عملهم.	27
					تضع إدارة المركب تعليمات لتعريف كل موظف بدوره وعمله في الخطة الاستراتيجية للمركب لانتهاج نظام إدارة الجودة الشاملة.	28
					تعمل الإدارة على التعريف بأهمية التحسين المستمر للخدمات والأداء للموظفين بشكل دوري.	29
					يدرك الموظفون أن "إرضاء الزبائن" هدف متعلق بالجودة المقدمة من قبلهم.	30
<b>7- التخطيط الإستراتيجي</b>						
					تعتبر الجودة الشاملة خطة استراتيجية للمركب.	31
					تعمل الإدارة باستمرار على تغيير الأهداف الاستراتيجية للجودة وفقا لاحتياجات ورغبات العملاء المتغيرة.	32
					تتم إدارة المركب بدراسة السوق وكل المتغيرات المؤثرة في الخطط المستقبلية للمركب.	33
					تعمل الإدارة باستمرار على تقييم نتائج تنفيذ الخطط قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل المتعلقة بالتحسين المستمر للخدمات والأداء.	34
					تعمل إدارة المركب على التكيف المستمر مع كل المستجدات والمتغيرات الخاصة في بيئة عملها.	35

### المحور الثاني: الأداء التسويقي

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>1- الحصة السوقية</b>						
01	يجوز المركب على حصة سوقية لا بأس بها مقارنة بالمنافسين.					
02	الحصة السوقية لمركبكم في تزايد بشكل مستمر.					
03	تزايدت حصصكم السوقية بعد تبني منهج إدارة الجودة الشاملة.					
<b>2- الربحية</b>						
04	يحقق مركبكم أرباح سنوية.					

					تزايدت أرباحكم بعد تبني منهج إدارة الجودة الشاملة.	05
<b>3- رضا الزبون</b>						
					يعمل المركب على تحسين الخدمات الفندقية وظروف الإقامة باستمرار.	06
					للمركب القدرة على التنبؤ باحتياجات الزبائن.	07
					يسارع المركب في الرد على شكاوي الزبائن وتصحيح الأخطاء إن وجدت.	08
					عودة السائحين لزيارة المركب دليل على رضا الزبون.	09

شكرا على حسن تعاونكم...

## الملحق رقم (02): التحاليل الإحصائية لمخرجات برنامج الـ"SPSS".

```

GET
  FILE='C:\Users\DELL\OneDrive\Bureau\الإستمارة.sav'.
DATASET NAME Jeu_de_données1 WINDOW=FRONT.

COMPUTE التزام.الادارة.العليا=(y1 + y2 + y3 + y4 + y5)
/ 5.
EXECUTE.
COMPUTE المستمر.التحسين=(y6 + y7 + y8 + y9 + y10) /
5.
EXECUTE.
COMPUTE الزبون.على.التركيز=(y11 + y12 + y13 + y14 +
y15) / 5.
EXECUTE.
COMPUTE الموظفون.وتحفيز.تدريب=(y16 + y17 + y18 + y19
+ y20 + y21) / 6.
EXECUTE.
COMPUTE الموظفون.تمكين=(y22 + y23 + y24 + y25) / 4.
EXECUTE.
COMPUTE المشتركة.القيم.تغيير=(y26 + y27 + y28 + y29 +
y30) / 5.
EXECUTE.
COMPUTE الاستراتيجية.التخطيط=(y31 + y32 + y33 + y34 +
y35) / 5.
EXECUTE.
COMPUTE السوقية.الحصة=(z1 + z2 + z3) / 3.
EXECUTE.
COMPUTE الربحية=(z4 + z5) / 2.
EXECUTE.
COMPUTE الزبون.رضا=(z6 + z7 + z8 + z9) / 4.
EXECUTE.
COMPUTE الأول.المحور=(y1 + y2 + y3 + y4 + y5 + y6 + y7
+ y8 + y9 + y10 + y11 + y12 + y13 + y14 +
y15 + y16 + y17 + y18 + y19 + y20 + y21 + y22 +
y23 + y24 + y25 + y26 + y27 + y28 + y29 + y30 + y31
+ y32 + y33 + y34 + y35) / 35.

```

الصدق الداخلي

Corrélations:

Corrélations

		العليا الادارة مديري بأهمية تماما مقتنعون الجودة إدارة تطبيق المركب في الشاملة	العليا الإدارة تلتزم التحسين بعمليات للمركب الشاملة للجودة المستمر	تغيير على الإدارة تعمل المركب وأهداف خطط الجودة إدارة منهج وفق الشاملة	وتعمل العليا الإدارة تلتزم المناخ توفير على إدارة لمنهج المناسب بتوفير الشاملة الجودة المادية الإمكانيات كافة اللازمة والبشرية	الإدارة وتراقب تخطط مدى مستمر بشكل العليا الجودة عمليات تقدم الشاملة	العليا الادارة التزام
العليا الادارة التزام	Corrélation de Pearson	,918**	,941**	,932**	,876**	,935**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	31	31	31	31	31	31

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

Corrélations

		إلى المركب إدارة تسعى العمليات تكلفة تخفيض المختلفة الفندقية	المركب إدارة تتبنى تبسيط إلى يهدف برنامجا تقديم إجراءات وتخفيض الخدمات	لوضع الإدارة تسعى من نقل واضحة خطط لتقديم اللازم الوقت خلالها الخدمات	على المركب إدارة تعمل لإلغاء برامج تصميم والعمليات الأنشطة المهمة وغير المتكررة	على الإدارة تعمل للعمليات المستمر التحسين والأنشطة	المستمر التحسين
المستمر التحسين	Corrélation de Pearson	,809**	,642**	,602**	,571**	,801**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,001	,000	
	N	31	31	31	31	31	31

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

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### Corrélations

		المركب إدارة تجري لتحديد مسحية دراسات النزلاء احتياجات مستمر بشكل ورغباتهم	إلى المركب إدارة تسعى الزبائن على الحفاظ زبائن وجذب الحاليين جدد	تلبية في المؤسسة تسارع ومتطلبات احتياجات الزبائن	بالرد المركب إدارة تهتم النزلاء شكاوي على وتقديم الأخطاء وتصحيح المناسبة الحلول	على المركب إدارة تعمل زبائنهم بإرضاء الدوام متطلباتهم تلبية عبر	الزبون. على التركيز
الزبون. على التركيز	Corrélation de Pearson	,701**	,879**	,788**	,842**	,706**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	31	31	31	31	31	31

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

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### Corrélations

		العليا الإدارة تمكن كافة العليا الإدارة تمنح اللازمة الصلاحيات القانونية الحدود ضمن الموظفين لكل	على المركب إدارة تعمل الموظفين جميع إشراك في المستويات كافة في جودة تحسين عمليات الخدمات	على المركب إدارة تعمل الموظفين جميع إشراك استراتيجيات وضع في والعمل المركب وأهداف تنفيذها على	الموظفين. تمكين	
الموظفين. تمكين	Corrélation de Pearson	,794**	,445*	,740**	,897**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,012	,000	,000	
	N	31	31	31	31	31

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

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

## Corrélations

		الموظفين. وتحفيز. تدريب
اللازمة الإمكانيات كافة المركب إدارة توفر	Corrélation de Pearson	,789**
الوسائل ذلك في بما العاملين، وتدريب لتكوين	Sig. (bilatérale)	,000
المناسبة والأدوات.	N	31
وتدريب تكوين على المركب إدارة تعمل	Corrélation de Pearson	,743**
في الحديثة الأساليب استخدام على الموظفين	Sig. (bilatérale)	,000
والعمليات والمهام الأنشطة أداء	N	31
برنامج وضع على المركب إدارة تحرص	Corrélation de Pearson	,915**
للموظفين دوري وتدريب تكويني	Sig. (bilatérale)	,000
	N	31
الموظفين أداء بتقييم المركب إدارة تقوم	Corrélation de Pearson	,911**
دورة كل بعد التدريبية البرامج من المستفيدين	Sig. (bilatérale)	,000
تدريبية	N	31
المميزين الموظفين بمكافأة المركب إدارة تقوم	Corrélation de Pearson	,852**
سنة كل	Sig. (bilatérale)	,000
	N	31
معنوية و مادية مكافآت المركب إدارة تمنح	Corrélation de Pearson	,920**
الأداء تحقيق في مشاركتهم على للعاملين	Sig. (bilatérale)	,000
التميز	N	31
الموظفين. وتحفيز. تدريب	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	31

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

Corrélations

		تدرك المركب موظفي كل الجودة أهمية وتعني الشاملة	المركب إدارة تحرص الموظفين مكافأة على تحسين في المتميزين عملهم جودة	المركب إدارة تضع كل لتعريف تعليمات في عمله بدوره موظف الاستراتيجية الخطة نظام لانتهاج للمركب الشاملة الجودة إدارة	على الإدارة تعمل إدارة بأهمية التعريف للموظفين الشاملة الجودة وتحسين أدائهم تحسين في دوري بشكل العمليات	أن يدركون الموظفين كل الزبائن ارضاء هدف من المقدمة بالجودة متعلق قبلهم	المشتركة القيم تغيير
المشتركة القيم تغيير	Corrélation de Pearson	,820**	,782**	,916**	,887**	,527**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,002	
	N	31	31	31	31	31	31

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

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		الجودة انتهاج يعتبر استراتيجية كخطة الشاملة للمركب	باستمرار الإدارة تعمل الأهداف تغيير على وفقا للجودة الاستراتيجية ورغبات لاحتياجات المتغيرة العملاء	بدراسة المركب إدارة تهتم المتغيرات وكل السوق الخطط في المؤثرة للمركب المستقبلية	باستمرار الإدارة تعمل تنفيذ نتائج تقييم الى ومتوسطة قصيرة الخطط المتعلقة الأجل وطويلة	على المركب إدارة تعمل كل مع المستمر التكيف والمتغيرات المستجبات عمله بيئة في الخاصة	الاستراتيجية التخطيط
الاستراتيجية التخطيط	Corrélation de Pearson	,750**	,907**	,793**	,783**	,648**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	31	31	31	31	31	31

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

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### Corrélations

		على المركب يحوز بها بأس لا سوقية حصة بالمنافسين مقارنة	لمركبكم السوقية الحصة مستمر بشكل تزايد في	السوقية الحصة تعتبر في لمركبكم المكتسبة منهج تبني بعد تزايد الشاملة الجودة إدارة بالممارسات مقارنة السابقة.	السوقية الحصة
بأس لا سوقية حصة على المركب يحوز بالمنافسين مقارنة بها.	Corrélation de Pearson	1	,511**	-,011	,688**
	Sig. (bilatérale)		,003	,953	,000
	N	31	31	31	31
بشكل تزايد في لمركبكم السوقية الحصة مستمر.	Corrélation de Pearson	,511**	1	-,124	,698**
	Sig. (bilatérale)	,003		,507	,000
	N	31	31	31	31
في لمركبكم المكتسبة السوقية الحصة تعتبر الشاملة الجودة إدارة منهج تبني بعد تزايد السابقة بالممارسات مقارنة السوقية الحصة	Corrélation de Pearson	-,011	-,124	1	,535**
	Sig. (bilatérale)	,953	,507		,002
	N	31	31	31	31
السوقية الحصة	Corrélation de Pearson	,688**	,698**	,535**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,002	
	N	31	31	31	31

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

### Corrélations

		أرباح مركبكم يحقق سنوية	المحقق الأرباح تعتبر تزايد في لمركبكم منهج تبني بعد مستمر الشام الجودة إدارة بالممارسات مقارنة السابقة.	الربحية
سنوية أرباح مركبكم يحقق	Corrélation de Pearson	1	,009	,411*
	Sig. (bilatérale)		,962	,021
	N	31	31	31
تزايد في لمركبكم المحققة الأرباح تعتبر الشام الجودة إدارة منهج تبني بعد مستمر السابقة بالممارسات مقارنة الربحية	Corrélation de Pearson	,009	1	,915**
	Sig. (bilatérale)	,962		,000
	N	31	31	31
الربحية	Corrélation de Pearson	,411*	,915**	1
	Sig. (bilatérale)	,021	,000	
	N	31	31	31

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

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

## Corrélations

		الزبون.رضا
الفندقية الخدمات بتحسين المركب يعمل . باستمرار الإقامة وظروف	Corrélation de Pearson	,780**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	31
باحتياجات التنبؤ على القدرة للمركب أكثر بفعالية وتلبيتها الزبائن	Corrélation de Pearson	,553**
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	31
شكاوي على الرد في المركب يسارع .وجدت إن الأخطاء وتصحيح الزبائن	Corrélation de Pearson	,826**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	31
علامة هي المركب لزيارة السائحين عودة الزبون رضا على	Corrélation de Pearson	,521**
	Sig. (bilatérale)	,003
	N	31
الزبون.رضا	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	31

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

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

## التوزيع الطبيعي

## Explorer:

## Tests de normalité

	Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.
الأول.المحور	,956	31	,222
الثاني.المحور	,944	31	,104

a. Correction de signification de Lilliefors

## معامل الثبات "ألفا كرونباخ"

## Echelle : ALL VARIABLES.

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,888	12

### Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
العليا. الادارة. التزام	41,9672	21,623	,719	,872
المستمر. التحسين	41,6575	24,342	,702	,874
الزبون. على. التركيز	41,3672	24,398	,667	,875
الموظفين. وتحفيز. تدريب	42,4510	22,715	,589	,882
الموظفين. تمكين	42,0640	25,751	,507	,884
المشتركة. القيم. تغيير	42,1349	21,123	,887	,859
الاستراتيجي. التخطيط	41,9672	24,421	,620	,878
السوقية. الحصة	41,7629	27,818	,088	,903
الربحية	41,5640	25,251	,422	,889
الزبون. رضا	41,3220	25,688	,581	,881
الأول. المحور	41,9552	23,168	,941	,862
الثاني. المحور	41,5227	26,134	,596	,882

### التكرارات والنسب المئوية

#### Table de fréquences:

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	22	71,0	71,0	71,0
	أنثى	9	29,0	29,0	100,0
Total		31	100,0	100,0	

		السن			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	30 من أقل	15	48,4	48,4	48,4
	40 إلى 30 من	14	45,2	45,2	93,5
	50 إلى 41 من	1	3,2	3,2	96,8
	فوق فما 51 من	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

## العلمي المؤهل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ثانوي	14	45,2	45,2	45,2
(التدرج) جامعي	7	22,6	22,6	67,7
(التدرج بعد ما) جامعي	10	32,3	32,3	100,0
Total	31	100,0	100,0	

## المهنية الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنوات 5 من أقل	16	51,6	51,6	51,6
سنوات 5 - 10 من	12	38,7	38,7	90,3
سنة 15 - 11 من	2	6,5	6,5	96,8
سنة 15 من أكثر	1	3,2	3,2	100,0
Total	31	100,0	100,0	

## الوظيفي المستوى

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide عامل/موظف	24	77,4	77,4	77,4
مصلحة رئيس	6	19,4	19,4	96,8
مدير	1	3,2	3,2	100,0
Total	31	100,0	100,0	

## المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية

## Descriptives:

## Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
بأهمية تماما مقتنعون العليا الإدارة مديري المركب في الشاملة الجودة إدارة تطبيق.	31	1	5	3,61	1,145
بعمليات للمركب العليا الإدارة تلتزم الشاملة للجودة المستمر التحسين.	31	1	5	3,77	,956
وأهداف خطط تغيير على الإدارة تعمل الشاملة الجودة إدارة منهج وفق المركب.	31	1	5	3,71	,938
توفير على وتعمل العليا الإدارة تلتزم الجودة إدارة لمنهج المناسب المناخ المادية الإمكانيات كافة بتوفير الشاملة اللازمة والبشرية.	31	1	5	3,61	,955
مستمر بشكل العليا الإدارة وتراقب تخطط الشاملة الجودة عمليات تقدم مدى.	31	1	5	3,52	1,061

العليا.الادارة.التزام	31	1,00	5,00	3,6452	,93053
N valide (liste)	31				

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تكلفة تخفيض إلى المركب إدارة تسعى المختلفة الفندقية العمليات	31	1	5	3,65	1,142
إلى يهدف برنامجا المركب إدارة تتبنى الخدمات لتقديم إجراءات وتخفيض تبسيط	31	3	5	4,26	,729
نقل واضحة خطط لوضع الإدارة تسعى الخدمات لتقديم اللازم الوقت خلالها من	31	3	5	4,16	,688
برامج تصميم على المركب إدارة تعمل وغير المتكررة والعمليات الأنشطة لإلغاء المهمة.	31	2	5	3,71	,783
المستمر التحسين على الإدارة تعمل والأنشطة للعمليات	31	2	5	4,00	,816
المستمر. التحسين	31	2,60	5,00	3,9548	,58129
N valide (liste)	31				

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
مسحية دراسات المركب إدارة تجري بشكل ورغباتهم النزلاء احتياجات لتحديد مستمر.	31	1	5	4,00	,856
على الحفاظ إلى المركب إدارة تسعى جدد زبائن وجذب الحاليين الزبائن	31	2	5	4,32	,832
احتياجات تلبية في المؤسسة تسارع الزبائن ومتطلبات	31	3	5	4,32	,702
شكاوي على بالرد المركب إدارة تهتم الحلول وتقديم الأخطاء وتصحيح النزلاء المناسبة.	31	3	5	4,29	,739
بارضاء الدوام على المركب إدارة تعمل متطلباتهم تلبية عبر زبائنهم	31	3	5	4,29	,693
الزبون.على.التركيز	31	3,00	5,00	4,2452	,59935
N valide (liste)	31				

## Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الإمكانيات كافة المركب إدارة توفر في بما العاملين، وتدريب لتكوين اللازمة المناسبة والأدوات الوسائل ذلك.	31	1	5	3,42	1,177
وتدريب تكوين على المركب إدارة تعمل الحديثة الأساليب استخدام على الموظفين والعمليات والمهام الأنشطة أداء في.	31	1	5	3,39	1,022
برنامج وضع على المركب إدارة تحرص للموظفين دوري وتدريبى تكويني.	31	1	5	2,87	,991
الموظفين أداء بتقييم المركب إدارة تقوم كل بعد التدريبية البرامج من المستفيدين تدريبية دورة.	31	1	5	3,06	1,124
الموظفين بمكافأة المركب إدارة تقوم سنة كل المميزين.	31	1	5	3,19	1,046
و مادية مكافآت المركب إدارة تمنح تحقيق في مشاركتهم على للعاملين معنوية المتميز الأداء.	31	1	5	3,03	1,080
الموظفين وتحفيز.تدريب	31	1,00	4,83	3,1613	,91741
N valide (liste)	31				

## Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الصلاحيات كافة العليا الإدارة تمنح لكل القانونية الحدود ضمن اللازمة الموظفين.	31	2	5	3,94	,772
على الموظفين العليا الإدارة تمكن وحل القرارات واتخاذ التصرف مستواهم وقوعها عند المشاكل.	31	3	5	3,71	,529
جميع إشراك على المركب إدارة تعمل عمليات في المستويات كافة في الموظفين الخدمات جودة تحسين.	31	2	5	3,29	,739
جميع إشراك على المركب إدارة تعمل وأهداف استراتيجيات وضع في الموظفين تنفيذها على والعمل المركب.	31	2	5	3,26	,773
الموظفين تمكن	31	2,50	4,75	3,5484	,52209
N valide (liste)	31				

## Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
أهمية وتعي تدرك المركب موظفي كل الشاملة الجودة.	31	1	5	3,16	1,186
مكافأة على المركب إدارة تحرص جودة تحسين في المتميزين الموظفين عملهم.	31	1	5	3,32	1,013
كل لتعريف تعليمات المركب إدارة تضع الخطة في عمله بدوره موظف إدارة نظام لانتهاج للمركب الاستراتيجية الشاملة الجودة.	31	1	5	3,48	1,029
إدارة بأهمية التعريف على الإدارة تعمل تحسين في للموظفين الشاملة الجودة دوري بشكل العمليات وتحسين أدائهم.	31	1	5	3,52	1,122
ارضاء هدف أن يدركون الموظفين كل قبلهم من المقدمة بالجودة متعلق الزبائن.	31	1	5	3,90	,978
المشتركة.القيم.تغيير	31	1,00	4,80	3,4774	,84329
N valide (liste)	31				

## Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
كخطة الشاملة الجودة انتهاج يعتبر للمركب استراتيجية.	31	1	5	3,84	,969
تغيير على باستمرار الإدارة تعمل وفقا للجودة الاستراتيجية الأهداف المتغيرة العملاء و رغبات لاحتياجات	31	2	5	3,68	,791
وكل السوق بدراسة المركب إدارة تهتم المستقبلية الخطط في المؤثرة المتغيرات للمركب.	31	2	5	3,48	,724
نتائج تقييم الى باستمرار الادارة تعمل وطويلة ومتوسطة قصيرة الخطط تنفيذ المتعلقة الأجل	31	1	5	3,55	,888
المستمر التكيف على المركب إدارة تعمل الخاصة والمتغيرات المستجبات كل مع عمله بيئة في	31	3	5	3,68	,702
الاستراتيجي.التخطيط	31	2,60	5,00	3,6452	,63395
N valide (liste)	31				

## Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
بأس لا سوقية حصة على المركب يحوز بالمنافسين مقارنة بها.	31	3	5	4,23	,717
بشكل تزايد في لمركبكم السوقية الحصة مستمر.	31	2	5	4,00	1,000
لمركبكم المكتسبة السوقية الحصة تعتبر الجودة إدارة منهج تبني بعد تزايد في السابقة بالممارسات مقارنة الشاملة.	31	1	5	3,32	1,077
السوقية الحصة	31	3,00	5,00	3,8495	,58903
N valide (liste)	31				

## Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
سنوية أرباح مركبكم يحقق.	31	3	5	4,42	,564
تزايد في لمركبكم المحققة الأرباح تعتبر الشام الجودة إدارة منهج تبني بعد مستمر السابقة بالممارسات مقارنة.	31	1	5	3,68	1,275
الربحية	31	3,00	5,00	4,0484	,69946
N valide (liste)	31				

## Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الفندقية الخدمات بتحسين المركب يعمل . باستمرار الإقامة وظروف.	31	3	5	4,23	,717
باحتميات التنبؤ على القدرة للمركب أكثر بفعالية وتلبيتها الزبائن.	31	3	5	4,00	,730
شكاوي على الرد في المركب يسارع . وجدت إن الأخطاء وتصحيح الزبائن.	31	2	5	4,23	,762
علامة هي المركب لزيارة السائحين عودة الزبون رضا على.	31	3	5	4,71	,588
الزبون رضا.	31	3,50	5,00	4,2903	,47477
N valide (liste)	31				

## Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الأول المحور	31	1,91	4,83	3,6571	,47523
N valide (liste)	31				

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الثاني.المحور	31	3,33	4,78	4,0896	,39692
N valide (liste)	31				

### الإنحدار الخطي البسيط

#### Régression:

##### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,064 <sup>a</sup>	,040	-,030	,598

a. Prédicteurs : (Constante), الأول.المحور

##### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,042	1	,042	,118	,033 <sup>b</sup>
	de Student	10,366	29	,357		
	Total	10,409	30			

a. Variable dépendante : السوقية.الحصة

b. Prédicteurs : (Constante), الأول.المحور

##### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	4,088	,702		5,821	,000
	الأول.المحور	,065	,190	,064	,344	,033

a. Variable dépendante : السوقية.الحصة

##### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,286 <sup>a</sup>	,082	,050	,682

a. Prédicteurs : (Constante), الأول.المحور

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,204	1	1,204	2,592	,002 <sup>b</sup>
	de Student	13,473	29	,465		
	Total	14,677	30			

a. Variable dépendante : الربحية

b. Prédictors : (Constante), الأول.المحور

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,775	,801		3,466	,002
	الأول.المحور	,348	,216	,286	1,610	,002

a. Variable dépendante : الربحية

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,566 <sup>a</sup>	,320	,297	,398

a. Prédictors : (Constante), الأول.المحور

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,165	1	2,165	13,657	,001 <sup>b</sup>
	de Student	4,597	29	,159		
	Total	6,762	30			

a. Variable dépendante : الزبون.رضا

b. Prédictors : (Constante), الأول.المحور

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,381 <sup>a</sup>	,145	,116	,373

a. Prédicteurs : (Constante), الأول.المحور

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,688	1	,688	4,938	,034 <sup>b</sup>
	de Student	4,039	29	,139		
	Total	4,726	30			

a. Variable dépendante : الثاني.المحور

b. Prédicteurs : (Constante), الأول.المحور

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	3,127	,438		7,134	,000
	الأول.المحور	,263	,118	,381	2,222	,034

a. Variable dépendante : الثاني.المحور

## الملحق رقم (03): قائمة الأساتذة المحكمين.

مؤسسة الإنتماء	الدرجة العلمية	إسم الأستاذ (ة)
جامعة 8 ماي 1945 - قالة-	أستاذ محاضر "ب"	عقون عادل
جامعة 8 ماي 1945 - قالة-	أستاذ مساعد "أ"	طوالبية أحلام
جامعة 8 ماي 1945 - قالة-	أستاذ محاضر "أ"	بلبخاري سامي
جامعة 8 ماي 1945 - قالة-	أستاذ مساعد "أ"	عوني آمال

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى تحليل وقياس أثر إدارة الجودة الشاملة في الرفع من الأداء التسويقي وبناءا على تحليل نظري الى متغيرات الدراسة والعلاقة فيما بينهما قصد فهمها والتحكم فيها ولتقييم نموذج الدراسة والتحليل التطبيقي انطلاقا من دراسة ميدانية لمركب بوشهرين حيث قدمت استمارة بغرض جمع البيانات وقد وزعت على الموظفين ولقد تم تحليل 31 استمارة مسترجعة بغرض اختبار الفرضيات بالاعتماد على الأساليب الإحصائية المتاحة للحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان أبرزها أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة على الرفع من الأداء التسويقي وفي ظل هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة العمل على توفير المناخ المناسب ونشر ثقافة الجودة في كامل المستويات الوظيفية للمركب.

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

## **Summary:**

This study aims to analyze and measure the impact of total quality management in increasing marketing performance and based on a theoretical analysis of the study variables and the relationship between them in order to understand and control them and to evaluate the study model and applied analysis based on a field study of the bouchahrine complex, where a form was submitted for the purpose of data collection and distributed to the employees 31 retrieved forms were analyzed for the purpose of testing hypotheses based on the statistical methods available for the Statistical Package for Social Sciences.

The study reached a set of results, the most prominent of which was that there was a statistically significant effect

To manage total quality with its combined dimensions to increase marketing performance, and in light of these results, the study recommended the need to work on providing the appropriate climate And the dissemination of the culture of quality in the entire functional levels of the compound.

**Key words:** Quality, Total Quality Management, Performance, Marketing performance.