

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

دور التسويق الداخلي في تحسين جودة المنتج دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة - بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

قاسمي خضرة

إعداد الطالب:

ناصر نوال

رقم التسجيل:/Master-GE/GO -GRH /2013
تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2012-2013

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى:

" وقل اعملوا فسيرى الله أعمالكم ورسوله والمؤمنون وستردون إلى عالم

الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون " التوبة 105

وقال رسوله صلى الله عليه وسلم: " تعلموا العلم فإن تعلمه الله

خشية وطلبه عبادة ومذاكرته تسبيح "

رواه البخاري

شكر و عرفان

ومن لا يشكر الناس لا يشكر الله

الحمد لله على نعمه ما علمنا منها وما لم نعم بجميع محامده

الحمد لله لأن الحمد واجب على من أحسن الله عليه

ونحمده ونشكره على إنعامه لنا نور التعلم، والذي أنار لنا الطريق إلى

درب العلم والمعرفة في أداء هذا العمل المتواضع

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة المشرفة "قاسمي خضرة" على ما قدمته

لي من مساعدات، والتي لم تبخل عليا بتوجيهاتها وإرشاداتها وإمدادنا بمعلومات

كانت لها الأثر الايجابي على دراستي، وأشكرها على سعة صدرها وصبرها

فجزاها الله عني ألف خير.

كما أتقدم بخالص الشكر إلى الأستاذة أقطي جوهرة على مساعدتها لي في الجانب التطبيقي من

دراسة و كذلك الأستاذة بوزقراري عبلة على إمددها لي بالمراجع التي ساعدتني كثيرا

بدراستي

كما نتقدم بالشكر إلى كل من ساعدني في إنجاز هذه المذكرة من بعيد أو قريب بقليل أو كثير.

شكرا لمن ساعد في نجاحي ولو بدعوة صادقة

إهداء

أهدي ثمرة جهدي

إلى التي أعطت لذاتي وجودا ولنفسي غاية... إلى أغلى نعمة عرفتها أوتار قلبي و أعذب لحن في حياتي و أحلى ما تنطق به شفنائي إلى من سهرت الليالي و ضحت كثيرا من أجلي وجملت همومي إلى ذات القلب الطيب والنبع الذي أنهل منه كلما اشتد ضمئي ... وكانت نبراسا وقدوة...

"أمي الحبيبة"

إلى الذي أنار الطريق ووفر لي السبيل التعلم... القلب الكبير الصبور... الذي علمني أن الحياة صبر واجتهاد وأولها اجتهاد وآخرها بإذن الله نجاح في الدنيا و الآخرة...

"أبي نور قلبي"

إلى سندي في الحياة وقرة عيني إلى من يذكرهم القلب قبل أن يكتب القلم وينطق اللسان إلى رياحين قلبي إخوتي و أخواتي الرائعين... سفيان ، رمضان، ربيعة، حياة، كريمة، نسيمة وابنتها رزان و ابنها يونس.

إلى كل من يعرفني من قريب و بعيد

وفي الأخير أنا راجية من رب العالمين التوفيق لكل الطلبة

خواتم

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور تبني التسويق الداخلي في تحسين جودة المنتج في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ومن خلال هذه الدراسة، تم توزيع 70 استبيان وقد استرجعنا 50 استبانة، حيث تم توزيعها على عينة من عمال و موظفي المؤسسة من إداريين و عمال بسطاء.

حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن التسويق الداخلي و نتائجه في المؤسسة محل الدراسة جاءت بمستويات ايجابية، و تبين أن هناك دور ايجابي للتسويق الداخلي في تحسين جودة المنتج، وقد خلصت الدراسة بتقديم مجموعة من التوصيات و الاستنتاجات منها بان التسويق الداخلي يؤدي إلى تحسين جودة المنتج للمؤسسة من خلال زيادة الاهتمام بجودة المنتجات المقدمة للزبائن، وإعطائها الأهمية التي يستحقها من خلال توعية الموظفين، كما أوصلت الدراسة بأنه يمكن للمؤسسة تحسين جودة منتجها من خلال تطبيق بعض الممارسات الإدارية كالتدريب و التحفيز و مشاركة الموظفين في إبداء الرأي وتقديم الاقتراحات، مع ضرورة التركيز على الاهتمام بتلبية احتياجات الزبائن، و النظر إلى متطلباتهم التي تساعد في تطوير المنتج، و تحسين صورة المؤسسة.

الكلمات المفتاحية:

- التسويق الداخلي .
- جودة المنتج.
- مطاحن الزيبان - القنطرة - بسكرة.

Abstract

The aim of this study was to investigate the role of the adoption of internal marketing to improve the quality of the product in Alziban Mills Foundation Kantara Through this study, a questionnaire was distributed 70 has 50 questionnaire, which was distributed to a sample of workers and staff of the institution of administrators and ordinary workers.

Where results indicated that internal marketing and its consequences in the organization under study came levels are positive, and show that there are positive role of internal marketing in the Think product quality, have concluded the study to provide a set of recommendations and conclusions, including that internal marketing leads to improved product quality of the institution through increased attention to the quality of products offered to customers, and give it the importance it deserves by educating employees, also conducted study that institution can improve the quality of through the application of some of the practices Alararia such as training and motivation and participation of staff to express an opinion and make suggestions, with the need to focus attention meeting the needs of customers, and to look at requirements that will help in the development of the product, and improve the image of the institution.

Keywords:

- Internal marketing.
- The quality of the product.
- Mills Alziban - Qantara - BISKRA.

خطة البحث

البسمة
شكر و عرفان
الملخص.
خطة البحث
مقدمة عامة
مقدمة
إشكالية الدراسة.
فرضيات الدراسة
نموذج الدراسة
أهداف الدراسة.
أهمية الدراسة.
أسباب اختيار الموضوع
صعوبات الدراسة
منهج الدراسة.
حدود الدراسة.
التعريفات الإجرائية .
الدراسات السابقة .
الفصل الأول: التسويق الداخلي- الأسس النظرية
تمهيد
المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التسويق الداخلي.
المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي.
المطلب الثاني: خصائص التسويق الداخلي.
المطلب الثالث: أهمية التسويق الداخلي.
المبحث الثاني: أبعاد وأهداف التسويق الداخلي.

المطلب الأول: أهداف التسويق الداخلي.

المطلب الثاني: أبعاد التسويق الداخلي

المبحث الثالث: تبني التسويق الداخلي.

المطلب الأول: مراحل التسويق الداخلي.

المطلب الثاني: المزيج التسويقي الداخلي.

المطلب الثالث: نتائج تطبيق التسويق الداخلي.

خلاصة

الفصل الثاني: جودة المنتج-مفاهيم أساسية

تمهيد

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول المنتج.

المطلب الأول: مفهوم المنتج.

الفرع الأول: تعريف المنتج وخصائصه.

الفرع الثاني: أبعاد وأنواع المنتج.

المطلب الثاني: الأبعاد الإستراتيجية للمنتج.

الفرع الأول: دورة حياة المنتج.

الفرع الثاني: خط ومزيج المنتج و الإستراتيجيات المتعلقة به.

المطلب الثالث: تطوير المنتجات الجديدة.

الفرع الأول: مفهوم وتصنيف تطوير المنتجات الجديدة.

الفرع الثاني: مراحل وعناصر تطوير المنتجات الجديدة.

المبحث الثاني: مدخل إلي الجودة.

المطلب الأول: مفهوم الجودة.

الفرع الأول: تعريف وأهمية وأهداف الجودة.

الفرع الثاني:نشأة ومراحل تطور الجودة.

المطلب الثاني: فلسفات وأبعاد وتكاليف الجودة.

الفرع الأول: فلسفات أبعاد وتكاليف الجودة.

الفرع الثاني: أبعاد وتكاليف الجودة.

المطلب الثالث: تحسين جودة المنتج.
الفرع الأول: مفهوم وأهمية تحسين الجودة.
الفرع الثاني: مداخل وعناصر تحسين الجودة.
خلاصة.
الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة-بسكرة.
تمهيد
المبحث الأول: التعريف بمؤسسة مطاحن الزيبان -القنطرة- بسكرة
المطلب الأول:نبذة تاريخية عن المؤسسة.
المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة.
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.
المطلب الأول: منهجية الدراسة.
المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات.
المطلب الثالث: أساليب الإحصائية للتحليل.
المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج.
المطلب الأول : معامل ثبات و صدق أداة الدراسة.
المطلب الثاني : وصف عينة الدراسة.
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.
خلاصة.
خاتمة عامة.
قائمة الجداول.
قائمة المراجع .
قائمة الأشكال .
فهرس المحتويات .
الملاحق .

المقدمة العامة

فان العملاء وفق هذا المفهوم هم العاملين داخل المؤسسة ومن ثم يتم تصميم المزيج التسويقي المناسب لتسويق أفكار المؤسسة وخططها والحصول على رضاهم.

إن استمرارية المؤسسات الإنتاجية في أداء نشاطها بشكل جيد وضمان نموها و تطورها مرهون بمدى قدرتها على تلبية حاجات و رغبات العملاء ويتوقف ذلك على مستوى جودة المنتجات المقدمة وتطويرها بشكل دائم ومستمر، فذلك يعتبر مهما للمؤسسات الإنتاجية التي تطمح إلى التقدم و التطور في طرق صنع و تقديم المنتجات و توزيعها و تحسين جودتها باستخدام تقنيات التأثير على العملاء ، وقياس مستوى الرضا لديهم على المنتجات المقدمة ،هذا ما هو معتاد لدى المؤسسات عامة لكن لم يبق الاهتمام بالزبون الخارجي فقط محور مهم للجودة بل أصبح الزبون الداخلي كذلك عنصر فعال في هذا. من هنا يأتي الدور الذي يمكن إن يلعبه التسويق الداخلي كأحد أنواع المداخل التسويقية في المؤسسات في التأثير على جودة المنتج سواء كان منتج مادي أو خدمة. ومن هنا يمكننا توضيح اشكالتنا كما سيأتي؛

إشكالية الدراسة:

إن إدارة الموارد البشرية قدمت مفهوم جديد في المؤسسة يتمثل في التسويق الداخلي، هذا الأخير يزيد من الاهتمام بالموظفين و يعتبرهم عملاء داخليين يجب الاهتمام بهم و السعى لإرضائهم، من أجل تقديم المزيد من الجهود و الأفكار لتحسين نوعية العمليات الإنتاجية، و بهذا طرح التساؤل دراستنا الرئيسي كما يلي:

ما دور التسويق الداخلي في تحسين جودة المنتج؟.

يتفرع من هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية :

1. ما دور التدريب كاحد ابعاد التسويق الداخلي في تحسين جودة المنتج عند مستوى الدلالة(0.05)؟؛
2. ما دور التحفيز كاحد ابعاد التسويق الداخلي في تحسين جودة المنتج عند مستوى الدلالة(0.05)؟؛
3. ما دور الاتصال الداخلي كاحد ابعاد التسويق الداخلي في تحسين جودة المنتج عند مستوى الدلالة(0.05)؟؛
4. ما دور التمكين كاحد ابعاد التسويق الداخلي في تحسين جودة المنتج عند مستوى الدلالة(0.05)؟؛

5. ما دور التوجه نحو الزبون كأحد ابعاد التسويق الداخلي في تحسين جودة المنتج عند مستوى الدلالة (0.05)؟.

و كاجابة مبدئية على التساؤلات السابقة يمكننا طرح الفرضيات التالية:

فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤل الرئيسي و التساؤلات الفرعية نقتصر على طرح فرضية رئيسية واحدة و عامة:

— يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي و جودة المنتج عند مستوى الدلالة (0.05).

الفرضيات الفرعية:

6. يوجد دور ذو دلالة احصائية بين التدريب و تحسين جودة المنتج عند مستوى الدلالة (0.05)؛

7. يوجد دور ذو دلالة احصائية بين التحفيز و تحسين جودة المنتج عند مستوى الدلالة (0.05)؛

8. يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي و تحسين جودة المنتج عند مستوى

الدلالة (0.05)؛

9. يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين التمكين و تحسين جودة المنتج عند مستوى الدلالة (0.05)؛

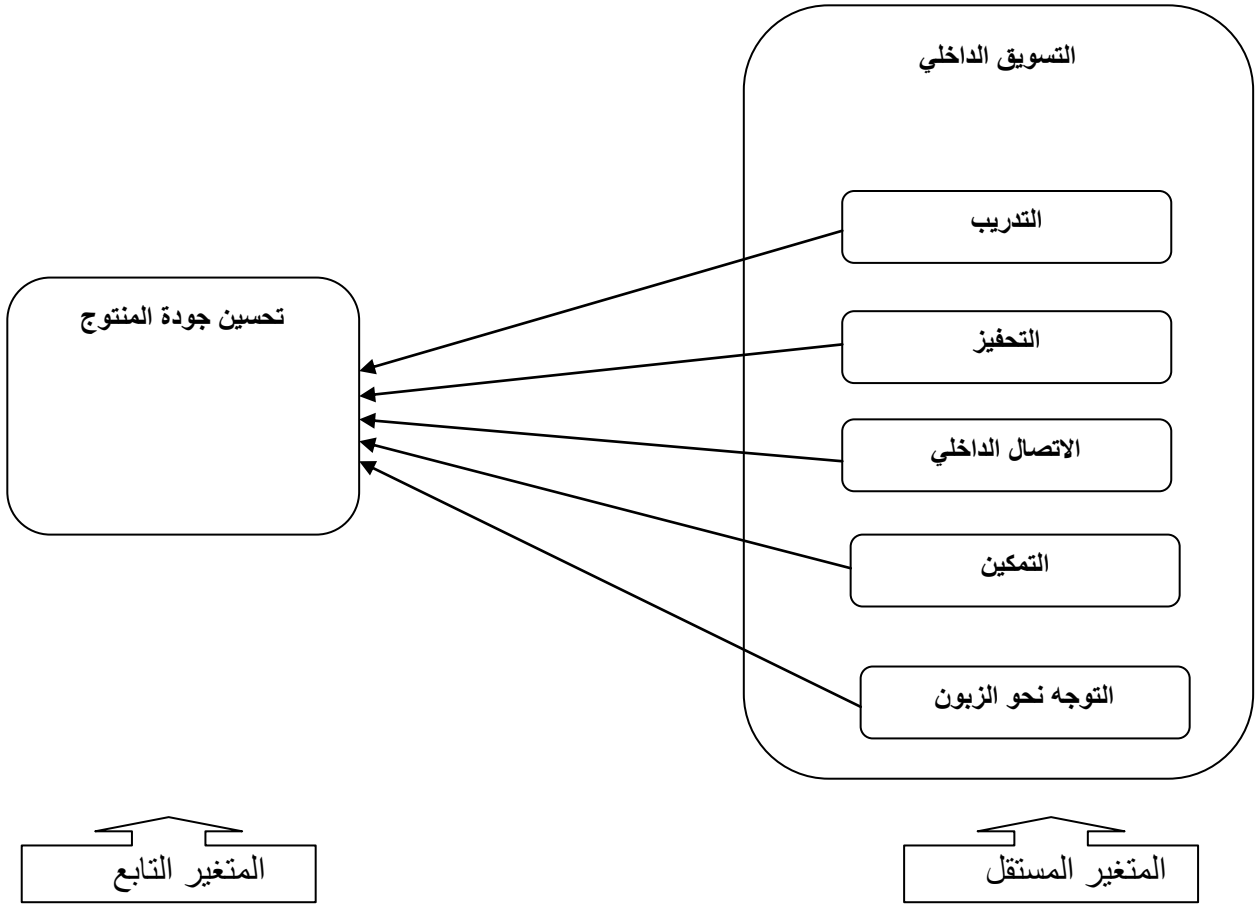
10. يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين التوجه نحو الزبون و تحسين جودة المنتج عند مستوى

الدلالة (0.05).

نموذج الدراسة:

و عليه يمكن صياغة نموذج الدراسة كما يلي:

نموذج الدراسة:



أهمية الدراسة:

تتبع أهمية دراستنا من حداثة الموضوع، فعلى الرغم من كثرة الدراسات في مجال الموارد البشرية التي تنوعت بين التركيز على تسيير مهارات الأفراد، تسيير رأس المال الفكري، تسيير المعارف،... الخ، إلا أن البحوث حول موضوع التسويق الداخلي وأهميته في المنظمة المعاصرة لم ينل نصيبه الكافي من الاهتمام.

وتأخذ دراستنا أهميتها كذلك من خلال أهمية الموضوع الذي تتناوله؛ كون موضوع التسويق الداخلي أحد أهم المواضيع التي يفترض بمسيري المؤسسات الوعي بها و محاولة استغلالها في تحسين المناخ العام الداخلي للعمل الذي ينعكس ايجابا على واقع و مستقبل المؤسسة .

ان مفهوم التسويق الداخلي ما زال غير معروف بشكل جلي من طرف مسيري المؤسسات ، مما يجعل الكشف عنه و التعريف به و باهميته يعد بحد ذاته ذو أهمية علمية.

أهداف الدراسة:

نسعى من خلال دراستنا إلى تحقيق الأهداف التالية :

- الهدف العام من الدراسة هو الكشف عن دور التسويق الداخلي في تحسين جودة المنتج .
- توضيح معنى التسويق الداخلي ومدى مساهمة أبعاده في جودة المنتج .
- توضيح واقع التسويق الداخلي في المؤسسة ومدى تطبيقه في المؤسسة محل الدراسة.
- توضيح دور التسويق الداخلي في تحسين جودة المنتج.
- المساهمة في إثراء الدراسات الأكاديمية.

أسباب اختيار الموضوع:

- أهمية الموضوع في الوقت الحالي وتأثيره على أداء المؤسسة والأفراد.
- الرغبة في الدراسة والتعرف على كل من التسويق الداخلي وجودة المنتج داخل المؤسسة كمجالات بحث حيوية.
- الرغبة في لفت الانتباه للاهتمام بهذا الموضوع على المستوى البحثي والميداني.

صعوبات الدراسة:

واجهنا قلة المراجع خاصة المرتبطة بالتسويق الداخلي.

منهج الدراسة :

من خلال الدراسة نتبع المنهج الوصفي لحل المشكلات حيث يقوم بجمع المعلومات ووصفها بموضوعية ومن ثم تحليلها وتفسيرها ومن ثم الوصول إلى نتائج، و من خلال الدراسة الميدانية في مؤسسة مطاحن الزيبان- القنطرة باعتمادنا على تقنية دراسة الحالة، حيث استعنا بالاستبيان في جمع البيانات، و اعتمدنا على برنامج SPSS في تحليل النتائج، وبعض الأدوات الإحصائية للتحليل.

حدود الدراسة :

الحدود المكانية: اجريت الدراسة الميدانية في مؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة - بسكرة.

الحدود الزمانية: تمتد دراسة الموضوع خلال السنة الجامعية الحالية 2013/2012.

التعريف الإجرائي بالمتغيرات:

المتغير الأول:التسويق الداخلي: يعرف بأنه نشاط رئيسي في المؤسسة يهدف إلى تطوير معرفة كل من العملاء الداخليين و الخارجيين وإزالة المعوقات الوظيفية لزيادة الفعالية.فهو بذلك عملية جذب الموظفين وتحفيزهم و تطويرهم ، كما أنه يعد المهمة التي تنطوي على تدريب و تحفيز الموظفين لجعلهم قادرين على خدمة الزبائن بنجاح و قد تمت الإشارة إليه بأنه استخدام التدريب التسويقي و الاتصال الداخلي لتعريف الموظفين بدورهم في المؤسسة و من خلال تعاونهم مع الزبائن،بحيث ينطلق التسويق الداخلي من قاعدة مفادها إن الاهتمام يجئ أولاً بالعاملين داخل المنظمة، وتستند هذه القاعدة إلى انه إذا لم تسوق المفاهيم والنظام والتوجيهات بجانب السلع والخدمات لدى العاملين داخل المنظمة، فان نجاح هذا الأخيرة في جذب العملاء الخارجيين والحفاظ عليهم يعتبر أمر صعب .

- التدريب:هو تنمية قدرات الأفراد على اداء العمل بشكل افضل.
- التحفيز:هو مجموعة الظروف التي تتوافر في بيئة العمل و التي تعمل على تشجيعهم على العمل.
- الاتصال الداخلي:هو شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع و انتقال المعلومات الضرورية لنقل المعلومات.
- التمكين:هو مشاركة الموظفين للادارة في اتخاذ القرارات، و تفويضهم بالقدر الكافي من السلطة و الحرية.
- التوجه نحو الزبون:الاجراءات المتخذة للتعرف على احتياجات ورغبات الزبائن و الوصول الى المعلومات الضرورية حولهم لتحقيق استجابة سريعة.

المتغير الثاني :جودة المنتج:وهي عبارة عن توفر مجموعة المواصفات أو الخصائص الملموسة و غير الملموسة في المنتج الذي تقدمه المؤسسة للزبائن ، والتي يبحث عنها الزبون لإشباع حاجاته و رغباته ، بحيث تكون ذات مواصفات عالمية أو تحمل مميزات مخالفة للمنافسين.

الدراسات السابقة :

انطلقنا في دراستنا هذه من جملة من الدراسات السابقة التي عرضناها بشكل تسلسلي حسب من الاقدم الى الاحدث، و بحسب ارتباطها باحد و كلى جانبي الدراسة كما يلي:

الدراسات المتعلقة بالتسويق الداخلي:

1. دراسة لسعيد شعبان حامد بعنوان: اثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى(2000):هدفت هذه الدراسة إلى توصيف و تقييم الممارسات الفعلية لاستراتيجيات و سياسات و برامج التسويق الداخلي في المستشفيات التابعة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى، معرفة مدى وجود تأثير للممارسات الفعلية لاستراتيجيات و سياسات و برامج التسويق الداخلي على مستوى جودة الخدمة الصحية التي تقدمها المستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى، و من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

إن مستوى جودة الخدمة الصحية التي تقدمها المستشفيات موضع البحث كان بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لأراء و اتجاهات المنتفعين بشأنها(3.17) على مقياس ليكرت الخماسي.

هناك ارتباط ايجابي ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي بأبعاده السبع و هي(وضوح ادوار العمل لدى العاملين،تدريب وتنمية العاملين،العلاقات بين العاملين،مكافأة العاملين،الدافعية لدى العاملين،التفاعل بين العاملين و العملاء) ومستوى جودة الخدمة الصحية المقدمة للمنتفعين.

2. دراسة سهام موسى دربالي بعنوان واقع ممارسات التسويق الداخلي وأثرها على الرضا الوظيفي ،دراسة حالة على الكادر الطبي و التمريضي في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي (2009):

تهدف هذه الدراسة الى تقديم خلفية نظرية حول مفهوم التسويق الداخلي و ما يتعلق به من اجراءات و برامج تساعد على تطبيقه، تقييم واقع هذا المفهوم من الناحية العلمية في مستشفى الملك المؤسس، دراسة مستوى الرضا الوظيفي في المستشفى،دراسة أهمية التسويق الداخلي و نتائجه على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المستشفى

وقد توصلت الدراسة الى أن هناك علاقة ايجابية بين التسويق الداخلي و الرضا الوظيفي و بشكل خاص تبين أن التسويق الداخلي يمكن أن يؤثر على مستوى الرضا الوظيفي من خلال أبعاده و التي تشمل التدريب، التمكين، التحفيز،الاتصال الداخلي،التنسيق و التكامل الداخلي

3. دراسة حميد عبد النبي الطائي بعنوان قياس تقييمات و اجراءات التسويق الداخلي في صناعة الفنادق الاردنية من خلال وجهة نظر العاملين (2010):تبحث هذه الدراسة في تقييمات الموظفين لاجراءات التسويق الداخلي في صناعة الفنادق الأردنية، وقد اعتمد الباحث على عينة تشمل جميع الفنادق من الدرجة الاولى في أمانة عمان الكبرى ، و شملت عينة الدراسة 210 عامل،

و توصلت الدراسة إلى أن : إجراءات التسويق الداخلي التي في الإدارات الفندقية تمثل تقييما محايدا للعمال في هذه الفنادق، يعني هذا أن هناك إجراءات ذات علاقة بالتسويق لم ترق إلى مستوى الطموح الأمر الذي يتطلب تشخيصها ووضع الحلول الملائمة لهذا الوضع، و من حيث أهمية كل بعد من أبعاد التسويق الداخلي من وجهة نظر العاملين جاء البعد الذي يرتبط بروح الفريق الواحد من اجل خدمة الزبائن هو الأول، ثم البعد الذي يتعلق بانتقاء العاملين الأوفياء، ثم البعد المرتبط بادراك العاملين بانهم جزء هام من المنتج الفندقي

4. دراسة رائد ضيف الله الشوابكة بعنوان اثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الابعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى 2010 :تهدف هذه الدراسة الى:بيان اثر التسويق الداخلي بابعاده (التدريب، التمكين، فرق العمل، المعلومات السويقية، الدعم الاداري)كمتغير مستقل في تحقيق التزام العاملين في امانة عمان الكبرى و من خلال انواع الالتزام التنظيمي(الاستمراري، المعياري، العاطفي) كمتغير تابع.

و من أهم النتائج التي توصل لها الباحث:وجود اثر للتسويق الداخلي بأبعاده على التزام العاملين في أمانة عمان الكبرى، و كذلك وجود التزام تنظيمي للعاملين بمختلف أنواعه ذي اتجاه ايجابي و ذلك حسب نتائج التحليل الإحصائي.

5. دراسة سليمان شقيقات و يوسف صبيح بعنوان تأثير التسويق الداخلي في العاملين من خلال الرضا الوظيفي ،حال مدينتي نابلس و جنين (2011):تهدف هذه الدراسة الى قياس تاثير التسويق الداخلي في ولاء الموظفين من خلال الرضا الوظيفي:

حاول من خلال هذه الدراسة دراسة تاثير التسويق الداخلي في ولاء الموظفين من خلال الرضا الوظيفي، حال مدينتي نابلس و جنين حيث تناولت الدراسة العلاقة و الاثر بين اجراءات التسويق الداخلي المتمثلة في عدة عناصر و منها معرفة مهام الوظيفة، البرامج التدريبية، الاجر المناسب، الاتصالات داخل المؤسسة، العمل الجماعي، و نشر المعلومات التسويقية المتعلقة باداء الوظائف، و تناولت الرضا الوظيفي، من خلال ظروف العمل و طبيعة الاشراف، نظام الحوافز و المكافآت، فرص الترقية، المكانة الاجتماعية، ضمانات الاستقرار و السلامة و الامن الوظيفي، القيام بالواجبات الوظيفية، مرونة ساعات العمل، و المناخ التنظيمي المريح، و تناولت ايضا ولاء العملاء المتمثل من وجهة نظر الموظفين في الاهتمام و العناية بالعملاء، وفهم احتياجات العملاء وتلبيتها باسرع وقت ممكن.

الدراسات المتعلقة بجودة المنتج:

1. دراسة لكريمة سلطان بعنوان: طرق تحسين المنتج الصناعي و أثرها في تخفيض التكاليف دراسة حالة المؤسسة الوطنية للعصير و المصبرات sijico وحدة رمضان جمال 2007/2006 تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الجودة و التكلفة باعتبارها مناهم المتغيرات في مجال المنافسة، ومعرفة الوسائل و الأدوات التي تستخدم في تحسين الجودة و الوقوف على المستوى الحقيقي للجودة عن طريق تقييم تكاليف عدم الجودة و أثرها على التكلفة النهائية و بالتالي على السعر، وفي الأخير الوصول إلى التوفيق بين جودة عالية و تكاليف منخفضة و من ثم مواجهة المنافسة بقوة

ومن اهم النتائج المتوصل لها :إن تحسين الجودة يؤدي إلى تخفيض تكاليف عدم الجودة من خلال المقارنة بين تكاليف عدم الجودة لأربعة سنوات لم يتضح تأثير التحسينات التي تم إدخالها للمؤسسة، يتم التوفيق بين جودة عالية و تكاليف منخفضة عن طريق التحسين المستمر للجودة،

2. دراسة لبشار محمد خليل العبيدي و اخرون بعنوان البداع المنظمي و اثره في تحسين جودة المنتج

دراسة تحليلية لاراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية/الوزيرية:

يهدف الباحثان من خلال الدراسة الى تسليط الضوء على الاثر الذي يحققه البداع المنظمي في تحسين جودة المنتج، و الذي يعد من اهم العوامل التي تتحكم في قرار الزبائن لاختيار منتج ما وذلك لاشباع حاجاتهم.وتوصلت الدراسة الى ان المديرين في المؤسسة المدروسة يدركون اهمية الابداع المنظمي و اهمية

تحسين جودة المنتج، يوجد علاقة تآثير احصائية بين الابداع المنظمي و تحسين جودة المنتج، يعد الابداع المنظمي عاملا لتحسين جودة المنتج ، وانه يوجد حاجة الى الابداع في تحسين الجودة.

3. دراسة لعمار عبد الامير زوين بعنوانقياس رضا الزبون باستخدام نموذج kAnos model لتحسين جودة المنتج دراسة استطلاعية لاراء عينة من زبائن شركة الالبسة الرجالية الجاهزة/في النحف 2009 :تهدف الدراسة الى بناء مقياس لرضا الزبون حول جودة المنتج، و قد تم استنتاج ان التغيير في اذواق الزبائن و رغباتهم فضلا عن تعقد بيئة المحيطة بالمؤسسة نتيجة المنافسة ، تفرض على المؤسسة معرفة رضا زبائنهم بهدف الاحتفاظ بهم، لذلك يعتبر نموذج كانو الاداة الفاعلة لتحقيق هذا الهدف، تكمن اهمية نموذج كانو في عمليات تحسين المنتج كونه نموذجا حركيا متكاملًا في قياس رضا الزبون .

تمهيد:

إن نجاح أي مؤسسة يتوقف إلى حد كبير على مدى قدرتها على خدمة أسواقها بفعالية وكفاءة. من خلال تطبيق المفاهيم التسويقية الحديثة، وبقدر أهمية تطبيق هذه المفاهيم على عملاء المؤسسة وإقناعهم بمدى جاذبية وقدرة المنتجات على إشباع احتياجاتهم والحصول على تفضيلاتهم لها، فإن قدرا من الاهتمام مطلوب أيضا لضمان قيام العاملين داخل المؤسسة بتحويل أفكار واستراتيجيات المؤسسة إلى واقع عملي. ويتطلب ذلك ضرورة إقناعهم بالأفكار والخطط التي تقوم المؤسسة بانتهاجها والحصول على تأييدهم لها، من خلال تطبيق وتبني مفهوم التسويق الداخلي الذي يعتمد على عملية التعاون والتنسيق بين قسمي التسويق وإدارة الموارد البشرية لإنجاح برنامج التسويق الداخلي.

لذا سنتطرق خلال هذا الفصل إلى بعض المفاهيم الأساسية للتسويق الداخلي حيث سنتطرق في المبحث الأول إلى تقديم مفهوم، خصائص وأهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمؤسسة و الفرد. و المبحث الثاني نقدم فيه أبعاد وأنواع وأهداف التسويق الداخلي، أما المبحث الثالث نتطرق فيه لعملية تبني التسويق من خلال تتبع مراحل التسويق الداخلي و الأبعاد التي تجسد التسويق الداخلي وفي الأخير نقدم بعض نتائج التسويق الداخلي.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التسويق الداخلي.

ينطلق التسويق الداخلي من قاعدة مفادها أن الاهتمام بالعاملين داخل المؤسسة يكون أولاً، ولذلك يعتمد على تسويق المفاهيم والنظام والتوجيهات بجانب المنتجات والخدمات إلى العاملين لاعتبارهم عملاء داخليين.

المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي.

كان أول اهتمام للتسويق الداخلي من قبل **Sasser** و **Arbeit** في مقالتهما سنة 1976 التي ناقشت وظيفة بيع الخدمة لتوظيف السوق بالطريقة التي تجذب أفضل العاملين.⁽¹⁾

و قد ظهر التسويق الداخلي بداية في أدبيات تسويق الخدمات، وذلك لأن تقديم ذات جودة عالية يعتمد على كفاءة الأشخاص الذين لديهم علاقة بتقديم هذه الخدمة سواء كان بشكل مباشر (موظفي الخط الأمامي - **front line staff**)، أو بشكل غير مباشر (موظفي الاتصال - **contact staff**). و لهذا السبب وجب الاهتمام بهؤلاء الموظفين، ولنفس السبب برزت أهمية تطبيق التسويق الداخلي في مؤسسات الخدمات، وليس هذا فحسب بل حتى المؤسسات الصناعية أدركت فائدة استخدام هذا المفهوم في تنفيذ استراتيجياتها وخططها.⁽²⁾ وفي بداية الثمانينات ظهر مصطلح جديد يركز على التفاعلات داخل المؤسسة، حيث ركز على التفاعل بين العاملين وازدادت أهميته بزيادة الاهتمام بالعنصر البشري لتحقيق مستويات الجودة المطلوبة وقد سمي بالتسويق الداخلي.⁽³⁾

حيث برز عام 1980 مفهوم التسويق الداخلي **internal marketing**، وكان يرى بيري أول من استخدم مفهوم التسويق الداخلي في قطاع الخدمات حيث أشار إلى أن مقدمي أو مزودي الخدمات هم بحاجة إلى ضخ ترويجي حيث أكد على أن غياب مثل هذا الجهد الترويجي/الاتصالي الموجه إلى الأفراد التنظيم وإلى أصحاب المصلحة فيه قد ينعكس بالسلب على رسالة التنظيم وعلى خطته وبرامجه⁽⁴⁾

(1) بوبكر عباسي- دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية- دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية بولاية ورقلة-مذكرة ماجستير- تخصص تسويق، 2009/2008، ص 2.

(2) Ching sheng and hsin hsin **effects of internal marketing on nurse job satisfaction and Organizational**

Commitment Example of Medical in Southern Taiwan Journal of Nursing 2007 p162

(3) رائد ضيف الله الشوايكة- أثر التسويق الداخلي في تحقيق الإلتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى- مذكرة ماجستير في الإدارة- تخصص إدارة أعمال-جامعة الشرق الأوسطية - تموز 2010 ص 12.

(4) بشير عباس العلق-الاتصالات التسويقية الإلكترونية-مدخل تحليلي تطبيقي-الوراق للنشر والتوزيع، ط 1- 2010 ص 73.

واستراتيجياته التسويقية. فالعاملون بحاجة ماسة إلى معرفة خطط وسياسات وتوجهات المؤسسة وأن يفهم رسالتها وأهدافها بدقة لكي يكونوا على استعداد لتمريضها إلى العملاء أو الاستناد إليه لتقديم خدمات ذات جودة عالية من وجهة نظر العميل.⁽¹⁾

وتقوم فكرة التسويق الداخلي على أن في مجال إنتاج المنتجات وتقديم الخدمات هناك نوعان من العملاء، عملاء داخليين وعملاء خارجيين.

عملاء داخليين: وهم العاملون داخل المؤسسة فكل فرد يعتبر عميل بالنسبة لمجموعة أخرى من الأفراد الذين يتم بينهم معاملات مختلفة، ومن ثم فكل فرد يعتبر مستخدم ومنتج للخدمة وفي نفس الوقت.

عملاء خارجيين: وأنه لكي تصل إلى العملاء الخارجيين فإنه يجب الاهتمام بالعملاء الداخليين الذين هم وسيلتنا للوصول إلى العملاء الخارجيين.⁽²⁾

ولقد اختلف الباحثون في تعريف التسويق الداخلي حيث قدم:

التسويق الداخلي على أنه «تطبيق فلسفة وممارسات التسويق على الأفراد الذين يخدمون الزبائن بحيث يتم توظيف أكفأ الأفراد والاحتفاظ بهم لقيام بالأعمال المناطة بهم على أكمل وجه».

وقد عرف (**Gumessen**) التسويق الداخلي على أنه «جهود المؤسسات الخدمية الهادفة لتزويد الأفراد العاملين فيها بتصور كامل وفهم واضح للأهداف والمهام التي ترغب المؤسسة بتحقيقها من خلال التدريب والتحفيز والتقويم والمكافأة وفقاً لإنجاز الأهداف».⁽³⁾

⁽¹⁾ مرجع سابق، ص 73 .

⁽²⁾ سعيد شعبان حامد-أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية علي مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للشركة العامة للتأمين -مدرسة إدارة الأعمال -كلية التجارة-جامعة الأزهر، 2002- ص 6-7.

⁽³⁾ صالح عمرو كرامة الجديدي-أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون في عتبة بن المصارف اليمينية- أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال-قسم إدارة الأعمال -جامعة دمشق- 2006 ص39.

ويرى (Gahil) أن التسويق الداخلي هو عملية «اختيار وتحفيز العاملين المؤهلين تأهيلا عاليا على الاحتفاظ بهم شريطة أن تكون مهاراتهم وإمكاناتهم متوافقة مع طبيعة الأعمال التي يقومون بها، والتي تشبع حاجاتهم وبذلك فإن فلسفة التسويق الداخلي هو فلسفة معاملة الأفراد العاملين بالمؤسسة باعتبارهم زبائن حقيقيين»⁽¹⁾ في حين يرى (Ballaantyne) أن التسويق الداخلي «هو استراتيجيه لتطوير العلاقات بين الأفراد العاملين في الحدود التنظيمية الداخلية بهدف توليد المعرفة وبناء نشاطات داخلية تحسن نوعية العلاقات التسويقية الخارجية»⁽²⁾.

كما عرفه كوتلر و Armstrong «بأنه بناء التوجه نحو التوجه نحو الزبائن والاهتمام بهم من خلال العاملين وذلك بالتدريب وتحفيز كل من موظفي الخطوط الأمامية والخطوط الخلفية باعتبارهم كفريق عمل، كما أن التسويق هو عبارة عن التنسيق والتبادل الداخلي بين المؤسسة والعاملين فيها لتحقيق نجاح في التسويق الخارجي ما بين المؤسسة وزبائنها، كما يمثل العاملين في المؤسسة الداخليين لها».

أما كنيث وباك (Kenneth et back) فينظران للتسويق الداخلي على أنه عبارة عن جهود الاتصالات التسويقية الداخلية المتكاملة للمؤسسة الموجهة للزبائن في الخارج»⁽³⁾.

وقد أكد غرونووس (Gronroos) الذي هو من أقطاب التسويق الداخلي والتسويق بالعلاقات، على أهمية أن تتبنى المؤسسات وتدرك حقيقة أن عاملها هم السوق الأول لها (السوق الداخلي)، هذا معناه أن أي منتجات وخدمات، أو أي خطط تسويقية أو تكنولوجية بنجاح السوق الخارجي للمؤسسة، أو كما يضيف بيرى وبراشورمان (Berry et Parasurmen) أنه يجب على إدارة المؤسسة أن تعامل موظفيها بنفس الطريقة التي تريدهم أن يعاملوا بها عملاءها الخارجيين أي أن السوق الداخلي تصب في كفاءة التسويق الخارجي وهنا يظهر الاختلاف بين التسويق التقليدي والتسويق الداخلي، حيث أن الأول يركز على احتياجات ورغبات العميل الخارجي فقط، لكن المفهوم الثاني يتطلب فهم العميل الداخلي وكذلك فهم علاقاته داخل المؤسسة وعلاقاته مع العميل الخارجي. والجدول التالي بين أهم الفروق بين التسويق الخارجي والتسويق الداخلي.

⁽¹⁾ مهند المحمد-أثر التسويق الداخلي في تحقيق ميزة تنافسية للشركة-مذكرة ماجستير في التسويق-كلية الاقتصاد -جامعة دمشق- 200-2010/ ص17.

⁽²⁾ صالح عمرو كرامة الجري-مرجع سابق- ص40.

⁽³⁾ سليمان شقيقات وآخرون-تأثير التسويق الداخلي في ولاء العملاء ن خلال الرضا الوظيفي (مدينتي نابلس وجنين)-رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال-قسم الاقتصاد والعلوم الإدارية-جامعة النجاح الوطنية- 2011 ص15.

الجدول (1): الفروق بين التسويق الداخلي و التسويق الخارجي.

التسويق الداخلي	التسويق الخارجي
لا يوجد عمليات بيع ولا يدفع العملاء ثمنا للمنتوج.	توجد عمليات بيع وشراء و ثمن يدفعه العملاء مقابل منتوج.
لا يوجد عمليات بيع شخصي.	هناك ترويج وبيع شخصي.
الزبائن الداخليين لا يملكون خيار في التفاعل.	الزبائن لهم حرية الاختيار والتفاعل.
العملاء والموردون الداخليين يتواجدون ضمن حيز واحد وهو المؤسسة.	توجد مسافة تفصل بين العملاء والزبائن.
علاقة العملاء الداخليين تعاقدية رسمية طويلة المدى نسبيا.	العلاقة بين العملاء قصيرة المدى وغالبا غير رسمية.

المصدر: سهام موسى دربالي،- واقع التسويق الداخلي وأثرها على الرضا الوظيفي- دراسة حالة الكادر الطبي والتمريضي في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي- مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال- جامعة دمشق- 2006 ص ص 13.

أما عن أوجه التشابه بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي فهي كما يلي:

يتبنى تطبيق التسويق بالعلاقات حيث أن الاثنين يقومان على بناء وتطوير علاقات بين العملاء والموردين. عمليات إقناع للعملاء وذلك من خلال عمليات التفاعل بين المورد والعميل والتي تهدف إلى جعل هذا الأخير يرغب في الحصول على ما يقدمه المورد. تتطلب عملية التبادل توفر الاحترام واللياقة وبناء التصورات.⁽¹⁾ وإجمالاً يمكننا القول أن هذه التعاريف رغم اختلافها إلا أنها تشترك في فكرة مفادها أن التسويق الداخلي هو فلسفة إدارية، هدفها بناء علاقات داخلية جيدة بين العاملين والإدارة من خلال إشباع حاجات و رغبات العاملين عن طريق التحفيز والتدريب والتشجيع والمكافأة، واعتبارهم زبائن داخليين حقيقيين لها. وهذا لتحقيق رضا العاملين والزبائن تحسين جودة الخدمة، وتسعى الفلسفة التسويقية الداخلية إلى تطوير برامج واستراتيجيات تنظيمية، تعزز رضا العاملين بنفس المقدار المعطى لخطط التسويق الخارجية، والتي يفترض

⁽¹⁾سهام موسى دربالي- واقع التسويق الداخلي وأثرها على الرضا الوظيفي- دراسة حالة الكادر الطبي والتمريضي في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي- مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال- جامعة دمشق- 2006 ص ص 13 .

دائماً تكون حديثة ومطورة لتلبية طلبات الزبائن الخارجيين، ويعتبر التسويق الداخلي متطلباً سابقاً لأداء التسويق الخارجي الناجح.⁽¹⁾

المطلب الثاني: خصائص التسويق الداخلي.

يتصف التسويق الداخلي بعدة خصائص منها:

التسويق الداخلي عملية اجتماعية: فالتسويق الداخلي يطبق داخل المؤسسة لإدارة عملية التبادل والتفاعل بين المؤسسة والعاملين بها فالعاملين لا تقتصر حاجتهم على الحاجات المادية فقط، وإنما هناك حاجات اجتماعية مثل: الأمن، والانتماء والصدقة يريدون إشباعها وهذا ما يتحقق من خلال التسويق الداخلي.

التسويق الداخلي عملية إدارية: تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المؤسسة من خلال:

التأكد من أن كل العاملين تم إعدادهم وحفزهم لأداء عملهم بكفاءة. ويتطلب تطبيق التسويق الداخلي

الإجابة على الأسئلة التالية:

1. ما هو المجال الذي يكون لدى المؤسسة ميزة عن غيرها من المؤسسات.
2. من هم الأفراد الذين يقومون بأداء الأنشطة داخل المؤسسة.
3. ما هي الطريقة التي سيتم بها أداء الأنشطة داخل المؤسسة.
4. هل المؤسسة لديها القدرة على التميز عن غيرها.⁽²⁾

(1) بوبكر عباسي-مرجع سابق- ص 3.

(2) سعيد شعبان حامد-مرجع سابق ص 7-8.

المطلب الثالث: أهمية التسويق الداخلي.

يكتسي التسويق الداخلي أهمية بالغة في إشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين، وتحقيق أهداف المؤسسة، كونه يعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتوفير نية داخلية تدعم الروح المغتربة وتتمى السلوكيات الإيجابية لدى الأفراد اتجاه المؤسسة والأفراد العاملين: (1)

1. أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمؤسسة:

يعد التسويق الداخلي طريقة إدارية، تهدف للوصول إلى الزبائن من خلال تطوير وتحفيز أفراد المؤسسة بالقيام بمهامهم على أكمل وجه أثناء الاتصال بالزبائن، وتطبيق فلسفة الإدارة والجودة في أداء الخدمات ن قبل جميع أعضاء المؤسسة بالطريقة التي تحقق الجودة ورضا الزبائن. معنى ذلك أن اعتناق أساليب وفلسفة التسويق الداخلي في المؤسسة، هو الطريق الذي تعبر منه المؤسسة إلى أسواقها الخارجية، والأداء التي تعزز من خلالها موقعها التنافسي في هذه الأسواق. هذا ما ينعكس إيجابا على أداء وربحية المؤسسة وأهدافها المسطرة، ويكتسي التسويق الداخلي أهمية بالنسبة للمؤسسة انطلاقا من ثلاثة محاور:

إدارة التغيير.

استراتيجيه المؤسسة.

- **إدارة التغيير:** قد تعتمد المؤسسة إحداث تغييرات كبيرة مثل: أن تقرر رفع مستوى الأرباح بنسبة كبيرة جدا (3% إلى 30%) على سبيل المثال. أو إدخال أنظمة جديدة داخل المؤسسة مثل تكنولوجيا المعلومات أو غيرها من التغييرات الكبرى والتي عادة ما تكون غير مخططة بمعنى فيها نوع من المفاجأة والاندفاع أو تفرضها ظروف معينة، وهنا يلعب التسويق الداخلي دور مهم في قبول وإنجاح هذه التغييرات.

- **بناء الصورة العامة:** حسب ريتشارد نورمان (R. Norman) تعد صورة المؤسسة (نظام التسليم، ثقافة المؤسسة) في نظام إدارة مؤسسة الخدمة والصورة هي بمثابة أداة إعلامية تستعملها المؤسسة للتأثير على (الموظفين، سوق التوظيف، الزبائن، المتدخلين الآخرين في النشاط مثل جملة الأسهم أو مالكون آخرون للموارد...) بهدف: التوقع الإستراتيجي.

(1) بتاريخ 05-02-2013، الوقت 09:30 <http://dspace.univ-tlemcen.dz/bitstream/112/914/4/Chapitre1>

دخول السوق بفاعلية.

تسهيل الوصول إلى موارد متنوعة أو على الأقل بأقل تكاليف.

توجيه سلوك الأفراد لزيادة الدافعية والإنتاجية.

وهنا يلعب التسويق الداخلي دورا مهما من خلال الاتصال الداخلي والتعريف بنقاط تمييز المؤسسة، لدى أفراد

المؤسسة ثم من خلال الأفراد العاملين تحاول التمتع في أذهان السوق أو القطاع المستهدف ولذلك يقال أن

جميع العاملين هم سفراء محتملون للمؤسسة.

• **بناء إستراتيجية المؤسسة:** تنفيذ أي إستراتيجية يحتاج إلى تعاون وتنسيق بين مختلف الأفراد

والوظائف، وجهود التسويق الداخلي تعمل على تقليل حدة التداخل والصراعات الوظيفي، وبناء الالتزام

المطلوب لتنفيذ تلك الإستراتيجيات على أحسن وجه.

2. أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للموظف:

العديد من المنافع والمزايا يستفيد منها الموظفين تنجم عن تطبيق برامج التسويق الداخلي نذكر منها:

• **تحقيق الرضا ببين العاملين:** أحد أهم المزايا التي تنتج عن تحقيق برامج التسويق الداخلي هو تحقيق

الرضا والشعور بالاستقرار لدى العاملين والعمل على تلبيتها هي أحد أبرز العوامل التي تساهم في

إرضاء العاملين.

• **تطوير وتحسين مستوى العاملين:** يعتبر العامل أو المستفيدين من برامج التسويق الداخلي لأنها تعمل

على توفير كافة الظروف الملائمة، بالإضافة إلى برامج التدريب والتطوير وغيرها من الأنشطة التي

تدخل ضمن برامج التسويق الداخلي والتي تساهم في تحسين أداء العامل وبالتالي زيادة اعتزازه بالعمل

الذي يقوم به .

• **تحسين العلاقات بين العاملين:** من خلال برامج التسويق الداخلي تتغير نظرة العامل لزميله، سواء

كان في نفس المستوى الإداري أو أعلى أو أقل، بشكل جذري وبالتالي يصبح الشعور بالانتماء

للمؤسسة أمر إيجابي بالنسبة للعامل أو الموظف.

• **شعور الموظف بمعنى الوظيفة:** برامج التسويق الداخلي تولد شعور لدى الموظف بأهمية المهام

والواجبات التي يقوم بها المساهم في تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة والعاملين، وبالتالي تتغير

نظرته بالنسبة لمعنى العمل مما يجعله يسعى لتحقيق الذات والتميز في العمل وإشباع الحاجات العليا بدلا من الاكتفاء بالحاجات المادية فقط. (1)

المبحث الثاني: أهداف وأبعاد التسويق الداخلي.

سوف نتطرق من خلال هذا المبحث إلى أهداف و أبعاد التسويق الداخلي.

المطلب الأول: أهداف التسويق الداخلي.

إن الهدف من التسويق الداخلي بشكل عام هو خلق قوة عمل مستقرة ومتطورة في المؤسسة تتصف بروح معنوية عالية، وإحساس مهم بالمسؤولية مما يقلل من مستوى دوران العمل وزيادة رضا العاملين وبناء بيئة تنظيمية مستقرة تؤثر إيجابا في تحقيق أهداف المؤسسة. (2)

يمكن أن يتحقق التسويق الداخلي في المستويين الاستراتيجي و التكتيكي ففي المستوى الاستراتيجي يهدف التسويق الداخلي لإنشاء محيط موضوعي يدعم ثقافة الوعي و الاهتمام بالزبون و ترويج تبادل الأفكار بين الأفراد، لكن الواقع بين أن تطبيق التسويق الداخلي يتعلق بالاختبار ، التدريب ، إجراءات الرقابة و التخطيط و تطوير الأفراد خاصة الذين يتعاملون بشكل مباشر مع الزبائن . (3)

وعليه فإن المؤسسات تسعى من خلال التسويق الداخلي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وهي:

-نشر المعلومات وتبادلها بين جماعات العمل الذين يتفاعلون مع النشاطات التسويقية بهدف اتخاذ قرارات تسويقية فاعلة.

-تفعيل الحوافز التي من خلالها يتم تشجيع العاملين وتحفيزهم بهدف تحسين الأداء على نحو مستقر.

-تطوير قدرات وكفاءات العاملين في المؤسسات الصناعية والخدمية.

-تزويد المؤسسات بالعاملين الأكفاء للعمل بالوظائف الإدارية والاتصال مع الجمهور.

(1) مرجع سابق، ص 17-18. <http://dspace.univ-tlemcen.dz/bitstream/112/914/4/Chapitre1>

(2) بوبكر عباسي-مرجع سابق- ص 14.

(3) Peter Jones **Internal Marketing** Pargamon Jornal LTD vol5 N4 1986 p201

-يساعد تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسة على القيام بحملات ترويجية داخلية لتشجيع العاملين وتفعيل دورهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

-خلق بيئة داخلية يتميز العاملون فيها بالوعي والحماس للعمل.

حيث أن من أهم عوامل المؤثرة ذلك هو دعم الإدارة العليا المتواصل للعاملين.

المحافظة على العاملين الذين يتمتعون بمهارات عالية وذلك من خلال تزويدهم بكفاءة مستلزمات العمل المادية والمعنوية. (1)

وبصفة عامة يهدف التسويق الداخلي لتحقيق ما يلي:

- تثقيف العاملين وتعريفهم برسالة وأهداف وتطلعات المؤسسة.

- تطوير ومكافأة العاملين. (2)

- جذب والحفاظ على العاملين ذوي الكفاءات والخبرات المتميزة.

ومن بين العوامل المؤثرة على تحديد أهداف التسويق الداخلي نجد:

تنمية ثقافة المؤسسة : وهي القيم التنظيمية التي تسعى المؤسسة لنشرها لكي تكون تمكنها من تحقيق رسالتها و أهدافها و استراتيجياتها و من أمثلتها : العميل دائما في حق الجودة المحققة من أول مرة أداء : السرعة في الأداء.....

ولهذا ستكون أهداف التسويق الداخلي هنا:

- تمكين العاملين من فهم رسالة المؤسسة ، وقبول المنتجات و الخدمات التي تقدمها .

- تنمية التوجهات لدى العاملين نحو السوق.

- تنمية مهارات العاملين في تحقيق اتصالات فعالة.

الحفاظ على ثقافة المؤسسة وتوجهاتها: وذلك من خلال وضع البرنامج والخطط التي تضمن الحفاظ على

تطبيق هذه القيم، وإلا فإن المعايير والاتجاهات الخاصة بالعاملين والتي تم تنميتها سوف تعود مرة أخرى للأداء غير المتكامل.

ولهذا سوف تكون أهداف التسويق الداخلي هنا: (3)

(1) رائد ضيف الله الشوايكة -مرجع سابق-ص 16.

(2) بشير عباس العلق- مرجع سابق - ص74.

(3) محمد فريد الصحن-قراءات في إدارة التسويق-دار الجامعية -الاسكندرية-2002 - ص 408، 419، 410

- ضمان أن الممارسات الإدارية داخل المؤسسة مشجعة لدعم توجهات العاملين نحو العاملين نحو المستهلك والسوق.
- ضمان تدفق المعلومات وحصول العاملين عليها، والتي تمكنهم من انجاز المهم المطلوبة بكفاءة عالية.
- تقديم منتجات وخدمات جديدة:** تظهر أهمية التسويق الداخلي كأسلوب منظم للتعامل مع الخطط التسويقية الجديدة والمنتجات الجديدة التي تقدمها المؤسسة.
- ولهذا سوف تكون أهداف التسويق الداخلي هنا:
- جعل العاملين على دراية كاملة بالإستراتيجيات التسويقية بصفة عامة والإستراتيجيات التسويقية بصفة خاصة .
- أن تكون هناك قناعة كافية بماهية الإستراتيجيات التسويقية بصفة عامة و الإستراتيجيات الترويجية بصفة خاصة.
- أن يكون العاملون على دراية كاملة بالأدوار المختلفة المطلوبة منهم وهم بصدد تطلق الإستراتيجيات الجديدة أو تقديم المنتجات. (1)
- ومن أجل ضمان النجاح لبرنامج التسويق الداخلي يرى أن هناك قاعدتين أساسيتين يتطلب أخذهما بعين الاعتبار وهما:
- الأولى:** يسهم اعمل الذي يسود فيه روح الفريق الواحد مساهمة فعالة في دعم برامج التسويق الداخلي، وعليه فإن العمل وفقا لهذا المبدأ من قبل المؤسسة يضمن نجاحها في تحقيق الأهداف الموضوعه، فالتعاون بين أفراد المؤسسة أمر ضروري وبخاصة في المؤسسات التي تتصف بمستويات اتصال عالية وتفاعل مباشر مع الزبائن.
- الثانية:** كل عامل يقوم بدور مزدوج في مؤسسات الخدمة فهو مجهز وزود الخدمة للزبون، والدعم وتعزيز رضا الزبائن يتطلب من كل فرد في المؤسسة تزويد زملائه بخدمة ممتازة لضمان وصول الخدمة المقدمة للزبائن بجودة عالية (2)

(1) مرجع سابق -ص 16.

(2) مهند المحمد- مرجع سابق - ص 18.

المطلب الثاني: أبعاد التسويق الداخلي.

إن التسويق الداخلي هو عملية جذب الموظفين و تحفيزهم وتطويرهم و ذلك من خلال تقديم المنتج و عرضه(الوظيفة) بطريقة تحقق للموظفين الرضا، وقد تمت الإشارة إليه بأنه استخدم للتدريب التسويقي و الاتصال الداخلي لتعريف العاملين بدورهم في المؤسسة ،حيث يتطلب التسويق الداخلي الكثير من الجهد،فهو يستخدم المنظور التسويقي لإدارة العاملين في المؤسسة، و تنمية مهاراتهم و قدراتهم لكي يكونوا قادرين على تقديم أفضل الخدمات وخلق علاقات طيبة مع زبائنهم، وبالتالي أبعاد التسويق الداخلي كما يلي:

التدريب: هو النشاط الذي يهدف إلى تنمية قدرات الأفراد على أداء العمل، وكذلك يمثل منظومة فرعية من منظومة الموارد البشرية تختص بتحديد و تقديم المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة للعاملين للأداء أعمالهم بطريقة أكثر فعالية. (1)

وأيضا يقصد بالتدريب تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تسمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية. ما يعني أن الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتحسين أداءها هو التدريب لذا يلقي التدريب اهتماما متزايدا من المؤسسات المعاصرة، وينطلق هذا الاهتمام من الاعتراف بأهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في خلق وتنمية القدرات التنافسية للمؤسسات، وفي تطوير ابتكار المنتجات والخدمات، وتفعيل الاستخدام الكفاء للتقنيات والموارد المتاحة للمؤسسات.²

التدريب الجيد يؤدي إلى فوائد للأفراد الذين يتلقون التدريب وللمؤسسات التي يعمل بها هؤلاء الأفراد على حد سواء، فمن الفوائد التي تعود على الأفراد المتدربين ما يلي:

تحسن الأداء.

زيادة المقابل المادي.

(1) امل ابراهيم الحاج و هاني الضمور - مرجع سابق - ص 37 .

(2) رائد ضيف الله الشوايكة - مرجع سابق - ص 20.

زيادة فرص الترقى إلى وظائف أعلى أو الحصول على وظيفة أحسن في مؤسسة أخرى.⁽¹⁾

أما بالنسبة لفوائد التي تحصل عليها المؤسسة فهي كما يلي:

1-رفع مستوى مهارة الموارد البشرية وروحها المعنوية ف العمل وهذا يؤدي إلى:

-رفع كفاءة المؤسسة الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية.

-تقديم منتج عالي الجودة وبسعر مناسب للزبائن، مما يحدث لديهم الرضا ويساعد على كسب زبائن جدد،

وهذا يؤدي في النهاية إلى توسيع حصة المؤسسة في السوق، وزيادة أرباحها، وبالتالي ضمان بقائها

واستمرارها في العمل.

2-خلق اتجاهات مؤيدة لدى الموارد البشرية تجاه أعمالها والمؤسسة معا، وإكسابها أنماطا سلوكية إيجابية

تخدم مصالحهم ومصالحة العمل على حد سواء.

3-تقوية القدرة على الإبداع والابتكار لدى الموارد البشرية وتقديمها كل جديد للزبائن والسوق، وتمكينها من

إدخال التحسينات المستمرة على مجالات عملها.

4-تكييف الموارد البشرية مع المتغيرات التي تدخلها المؤسسة إلى أعمالها في المستقبل والتعايش معها بدلا

من مقاومتها وعرقلتها وإفشالها.⁽²⁾

-جعل الموارد البشرية قادرة على تأدية مهام ووظائف متنوعة ومختلفة حاضرا ومستقبلا، مما يخلق لديهم

مرونة عالية في أداء الأعمال في المؤسسة.

-ضمان استقرار العمل الإنتاجي في المؤسسة، فالموارد البشرية المدربة والمتعلمة بشكل جيد، يكون بإمكانها

الاستمرار في التشغيل بكفاءة وتحقيق رقم الإنتاج المطلوب.

-توفير الحماية الجيدة للموارد البشرية من مخاطر وإصابة العمل التي تحدث بسبب نقص المهارة في أداء

الأعمال، فالشخص المدرب جيدا يعرف كيف يحمي نفسه من هذه المخاطر.⁽³⁾

و بالتالي فالتدريب يسعى إلى رفع قدرات الأفراد والوصول إلى المعايير المطلوبة لتحقيق الأداء المتميز ،

ومن هذا المنطلق يعتبر التدريب نشاطا حيويا مؤثرا في تحديد مستوى الكفاءة و الفعالية في أي مؤسسة من

(1) يوسف حاجيم الطائي -آخرون -إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل - الوراق - الاردن - 2006 - ص 271 .

(2) علي لطفي -التدريب من أجل تنمية الموارد البشرية -ورقة عمل مقدمة في الملتقى العربي الخامس للإستثمارات والتدريب المنعقد في الأردن- المملكة الأردنية- خلال الفترة 2-4 يوليو 2007 . ص 456.

(3) عمر وصفي عقيلي- إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي- دار وائل -الأردن- 2005. ص239.

خلال : تخفيض وقت التعليم للوصول للأداء المطلوب،تحسين أداء العامل الحالي،تكوين الاتجاهات،المساعدة في حل المشاكل الناتجة عن عمليات التشغيل. (1)

التحفيز:

ويقصد بالتحفيز تشجيع الأفراد لكي يقوموا بالعمل المطلوب منهم ممن أجل تحقيق أهداف المؤسسة. تبدأ عملية التأثير الخارجي على الفرد، كأن يعرض عليه أجرا من أجل القيام بعمل أكثر، لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد ونفسيته. (2)

ويمكن تعريفه بأنه مجموعة العوامل والأساليب التي تستخدمها مؤسسة ما للتأثير في سلوك الأفراد العاملين لديها، مما يجعلهم يبذلون المزيد من اهتماماتهم بعملهم وأدائهم كما ونوعا، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج، وبالتالي إلى خفض تكاليف العمل ورفع الروح المعنوية عند الأفراد العاملين في المؤسسة إلى بذل أقصى جهد ممكن والعمل بصورة أفضل، فهي تحول قدراتهم نحو المزيد من كفاءة الأداء تجاه أعمالهم تحقيقا للأهداف المؤسسات التابعين لها. (3)

ويتضمن التحفيز المتميز للعاملين في المؤسسات ما يلي:

وجود أنظمة موثقة ومطبقة لتحفيز العاملين وتشجيعهم على تقديم المزيد من الجهود وتبيين لهم ما لهم من حقوق وما عليهم من التزامات.

إتباع سياسة مكافآت وحوافز تتسم بالعدالة والموضوعية والشفافية.

وضع سلم رواتب وأجور ومكافآت ومزايا أخرى ما يتماشى مع العاملين.

تبنى استراتيجيات مناسبة لتعزيز رضا الموظفين والاحتفاظ بهم.

توفير ظروف عمل صحية وملائمة تساعد الموظف على الأداء المتميز والمبدع.

تبنى برامج لرعاية الموظفين وتحقيق الرفاهية لهم من خلال التأمين الصحي، الضمان الإجتماعي، مكافأة نهاية الخدمة..... وغيرها. (4)

(1) سامح عبد المطلب عامر- استراتيجيات ادارة الموارد البشرية- دار الفكر- عمان ط1 - 2011 - ص. 152. 153.

(2) محمد رفيق الطيب -مدخل للتسيير، أساسيات ، وظائف ،تقنيات ج 2 -وظائف المسير وتقنيات التسيير -ديوان المطبوعات الجامعية-بن عكنون الجزائر-ط2-2012-ص235.

(3) يوسف حجيم الطائي وآخرون- مرجع سابق -ص405.

(4) فيصل حسونة وآخرون- إدارة الموارد البشرية -دار أسامة-الأردن- 2008. ص 43.

ومن ببين النتائج التي يحققها النظام الجيد للحوافز نجد:
 زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، وجودة إنتاج ومبيعات وأرباح.
 تخفيض الفاقد من العمل، كتخفيض التكاليف، تخفيض كميات الفاقد من الموارد البشرية وأي موارد أخرى.
 إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها كالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
 إشعار العاملين بروح العدالة داخل المؤسسة.
 جذب العاملين إلى المؤسسة ورفع روح الولاء والانتماء إليها.
 تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن.
 تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع.(1)

أنواع الحوافز:

هناك عدة تقسيمات للحوافز إلا أن الأكثر التقسيمات اعتمادا هي الحوافز المادية و المعنوية:

الحوافز المادية:تشمل الحوافز المادية إلى جانب الأجور و المرتبات اي صور نقدية أخرى مجمعة أو مجزاة على دفعات يقصد بها مجموعة الحوافز التي تشبع احتياجات الأفراد فقط دون غيرها ،مثل الأجر الإضافي و العلاوات الدورية الاستثنائية و المنح بأنواعها و الكافات التشجيعية.

الحوافز المعنوية: هي التي تخاطب في الفرد حاجات نفسية و اجتماعية و ذهنية ويقصد بها تلك المكونات التي تتكون منها فلسفة التنظيم و تشكيل مع غيرها المناخ العام للمؤسسة بحيث تساعد هذه المكونات على توفير الإشباع الكامل لاحتياجات أفراد التنظيم غير المادية و إمام الإدارة مجموعة من الحوافز المعنوية على رأسها الوظيفة المناسبة للفرد،والإثراء الوظيفي من خلال فرص الترقية و التقدم في العمل و التناوب والمشاركة في اتخاذ القرار ومناخ الإشراف، والتدريب والمهارات وجداول العمل المرنة،و القيادة الفعالة للأفراد.(2)

الاتصال الداخلي:

إن تبادل المعلومات بين العاملين بعضهم البعض، لين الرؤساء والمرؤوسين يعتبر من الأنشطة الرئيسية للتسويق الداخلي، حيث يجب أن يكون العاملين على دراية بكل جديد أو تغيير يحدث في المؤسسة وله تأثير

(1)يوسف حبيب الطائي وآخرون- مرجع سابق- ص 414.

(2)زاهد محمد ديربي-إدارة الموارد البشرية-دار الثقافة - عمان - ط1 - 2011 ص300.

على العاملين وعلى المؤسسة حتى يتأقلم العاملين مع ذلك التغيير وأن يستجيبوا لأي معلومات تصل إليهم ويستطيعوا التعامل معها وكيفية التعامل مع المستهلكين.⁽¹⁾

بمعنى أنه أن هذا الاتصال موجه نحو موظفي المؤسسة، وهو عموماً من أجل التعريف بأهداف المؤسسة أي الإعلام والتحفيز والمحافظة على المؤسسة ضمن مناخ اجتماعي جيد.

والإتصال الداخلي تتكفل به مديرية الإتصال أو الموارد البشرية بإقامة شبكات الإتصال والتي تؤدي إلى تسويق داخلي ناجح بالاعتماد على التعريف بنفسها للزبائن الحاليين والمستقبليين، هذا من وجهة والتعرف على عملها في العمق (مشاكله، سياسته، طموحاته، الخدمة) التي يرغب في تحقيقها من جهة أخرى. ويمكن تلخيص أدوار الإتصال الداخلي فيما يلي:

توفير المعلومات للعاملين.

يعتبر أداة اقناعية وتوكيدية / تذكيرية.

تنسيق الأعمال.

الترويج للاستخدام الكفء للموارد.

توجيه برامج وخطط التنمية وتحفيز الأفراد.⁽²⁾

التمكين:

تمكين الموظفين عني مشاركة العاملين في الإدارة والعمل، ويعني أنهم يسهمون بدرجة عالية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، والقرارات التنفيذية في الإدارة العليا، ورسم السياسات وحل المشكلات الخاصة بالعمل ومن أجل تطويره، وتقديم مقترحات من أجل تحسينه، وتفويضهم القدر الكافي من السلطة والحرية والمرونة والاستقلالية لتصريف الأمور المتعلقة بأعمالهم، وإشراكهم في تقرير مستقبلهم الوظيفي في المؤسسة وتحفيزهم بشكل جيد.

فهذه الجوانب مجتمعة إذا ما تحققت في مؤسسة ما، يمكن القول بأنها قد وصلت إلى مستوى عالي من تمكين العاملين فيها، فحدوث هذا التمكين يعني أن نتوقع درجة عالية من الانتماء والولاء لدى العاملين بالنسبة لمؤسستهم التي يعملون فيها، فالغالبية ستدرك أنها جزء لا يتجزأ منها، فنجاحها يعني نجاحهم، وإخفاقها يعني إخفاقاً للجميع، وسيدركون أن مستقبلهم ومستقبل عائلاتهم مرتبط ببقاء المؤسسة ونجاحها. إن المؤسسة التي

(1) محمد فريد الصحن- مرجع سابق - ص 413، 414.

(2) بشير عباس العلق- مرجع سابق - ص 75، 74.

تمكنت لدى العاملين بها، من المفروض أن يكون مستوى رضا الوظيفي لديهم عالياً، وهذا الرضا سينعكس إيجاباً وبشكل مباشر على مستوى فاعلية أدائهم، وتحقيقهم لمنتج عالي الجودة يحدث الرضا لدى زبائنهم، الذي يتوقف عليه وجودها في السوق.

ومن مزايا تمكين الموظفين التي يمكن أن تحصل عليها المؤسسة من وراء هذه الإستراتيجية:

عند قيام المؤسسة بتفعيل مسألة تمكين العاملين، وإفساح المجال لهم أن يساهموا في اتخاذ القرارات، ورسم السياسات، وتقديم المقترحات لحل مشاكل العمل وتحسينه ... إلخ. تكون بذلك قد هيأت الفرصة من أجل تفجير ما لديهم من قدرات وإمكانات متنوعة، وليفكروا وليبدعوا ويتعلموا ويكتسبوا المهارات المتنوعة. إن تبني الإدارة العليا في المؤسسة لإستراتيجية تمكين العاملين واعتبارها جزءاً من رسالتها وثقافتها التنظيمية وفلسفتها الإدارية، وأحد الأنماط السلوكية السائدة فيها،

يساعدها على إدخال التغييرات التي تريدها إلى بيئة عملها الداخلية بأقل درجة من المقاومة من قبل العاملين فيها. عندما تكون درجة التمكين عالية فلا شك أن هذه المقاومة ستكون قليلة ذلك لأن التغيير يعرفه العاملون ومطلعون عليه. ويساهمون في رسمه وإقراره ويعلمون بأبعاده و فوائده.

تسهم إستراتيجية التمكين بشكل مباشر في تحقيق الاستقرار التنظيمي في المؤسسات، فهو وسيلة فعالة في حل الصراع التنظيمي بينها وبين العاملين فيها. ومشاكل الصراع هو الإضراب عن العمل، والغياب، ودوران العمل فيها فالتمكين يبعث في نفوس العاملين الثقة بمؤسستهم والأمل في خلق علاقات طيبة بينهم وبينها ومع النقابة، فهو يخفف من حدة الصراع ويجعلها عند حدها الأدنى.

وتشير التجربة اليابانية في مجال إدارة مؤسساتها إلى أن تمكينها للعاملين فيها قد ساعدها على تحقيق درجة عالية من الأداء التنظيمي الفعال بسبب الولاء والانتماء الموجود لديهم. الذي أدى إلى جعل منتجاتها ذات جودة عالية المستوى، وتمكنت من خلاله إرضاء زبائنهم ليس في السوق الياباني فحسب، بل في السوق العالمي، فقد فرضت جودة المنتجات اليابانية نفسها في جميع أسواق العالم، وأصبحت مطلوبة فيها، وحققت الأرباح العالية، ومكنتها من ضمان البقاء والاستمرار.⁽¹⁾

(1) عمر وصفي العقيلي - مرجع سابق - ص. 535.

التوجه نحو الزبون:

أصبح على علم المؤسسات أن سر بقائها وتطورها في السوق هو حفاظها على زبائنها الدائمين ، وعدم تفريط فيهم وأيضا كسب زبائن جدد إن أمكن ذلك ، وهذا لم يتسنى لها إلا لحياسة رضاهم وولائهم عن طريق تبني التوجه نحو الزبون وجعله هو الهدف الأول في المؤسسة مما يعني إلزامية أخذ رأيه بعين الاعتبار أو جعله أولوية الأولويات ، لأنه سبب وجود المؤسسة . والتوجه نحو الزبون " هو الذي يدل على أن المؤسسة تخضع نشاطها التسويقي لتلبية احتياجات المستهلك بشكل كامل " وعليها العمل بشكل جديد لخدمة وتلبية احتياجات جماعة معينة من الزبائن حيث يصنف الزبون بالنسبة للمؤسسة إلى زبون داخلي ، زبون خارجي ، زبون وسيط .

- الزبون الداخلي : هم الأفراد الذين ينتمون إلى المؤسسة ويقومون بممارسة أنشطتهم داخلها ويتأثرون بالقرارات و السلع و الخدمات التي تقدمها المؤسسة .

- الزبون الوسيط : ويشمل كل من الموردين و الموزعين ، والمورد يتطلب عملية انتقال السلع و الخدمات من خلال المراحل المختلفة لعملية إنشاء القيمة المضافة ، ربط الموردين ، الصناعيين ، الموزعين و الزبائن باختلاف أنواعهم في قنوات رأسية ، فالموردون يزودون المؤسسة بالكثير من مدخلات الإنتاج أما الموزع فهو مصدر لإستراتيجية العلاقات التعاونية مع قنوات التوزيع التي تساهم في إدخال الابتكارات الجديدة إلى السوق ، تنتج حالة التعاون هذه من وجود اتصال مباشر مابين الموزعين و الزبائن .

- الزبون الخارجي : هو الشخص الذي يشتري أو يستعمل ما تنتجه المؤسسة حسب التعريف التقليدي للزبون ، أما من وجهة النظر الحديثة فيتمثل في مختلف الأفراد الطبيعيين و المعنويين و الجهات التي تستفيد أو تتأثر بمنتجات وخدمات و أنشطة المؤسسة .

ويرتكز التوجه نحو الزبون على الزبون كنقطة مرجعية لا بد من الرجوع إليها في كل مرة وذلك من خلال تلبية حاجياته و رغباته و توقعاته و آرائه و مقترحاته في التصميم ، التنفيذ ، الصيانة وخدمات مابعد البيع (1).

(1) الخنساء سعادي -مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية - التسويق الالكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون ، من خلال المزيج التسويقي - دراسة تقييمية لمؤسسة بريد الجزائر - لقم العلوم التجارية تخصص تسويق جامعة بن يوسف بن خدة - 2005-2006 .

المبحث الثالث: تبني التسويق الداخلي.

يتم تبني التسويق الداخلي بتتبع مراحلها ومن خلال تطبيق عناصر المزيج التسويقي التي تظهر نتائج ومعوقات التسويق الداخلي.

المطلب الأول: مراحل التسويق الداخلي.

من خلال مراجعة أدبيات التسويق الداخلي، يتضح أنه توجد ثلاثة أشكال مختلفة تؤشر التطور والتقدم الذي عرفه مفهوم التسويق الداخلي وهي:

المرحلة الأولى: إرضاء وتحفيز الموظف.

المرحلة الثانية: التوجه بالمستهلك.

المرحلة الثالثة: إدارة التغيير وتنفيذ الإستراتيجيات.

مرحلة إرضاء وتحفيز الموظفين:

أغلب الإسهامات التي تناولت مفهوم التسويق الداخلي في هذه المرحلة (بيري وزملاؤه) كانت تركز على النقاط التالية:

-الموظفين كمستهلكين داخليين.

-الوظائف كمنتجات داخلية.

-تحفيز وإرضاء الموظفين.

من أجل جعل الموظفين أكثر إستعدادا لبذل المزيد من الجهود لإرضاء الزبائن وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها مؤسساتهم.

مرحلة التوجه بالمستهلك:

الخطوة الثانية التي عرفها تطور مفهوم التسويق الداخلي. كانت مع إسهامات كرونروس، حيث أثار إلى الدور الذي يلعبه موظفو الخط الأمامي (عمال الاتصال) في إدارة العلاقة مع الزبائن أو المستهلكين من مسؤولين على إشباع حاجات ورغبات الزبائن أو المستهلكين من خلال عملية التفاعل التي تتم بينهم، وبذلك فهو يركز على مفهوم التسويق التفاعلي (Marketing intraction) الذي يتيح للمؤسسة فرص تسويقية هامة.

من أجل الاستفادة من الفرص التسويقية المتاحة، يجب أن تعمل المؤسسة على أن يكون لديها:

موظفين لديهم توجه بالمستهلك والسوق (Market Customer Orientation).

موظفين لديهم عقلية بيعية **Sals midedness**.

وجود تكامل وتناسق بين مختلف الوظائف داخلا المؤسسة (يقصد موظفوا الخط الأمامي والخط الخلفي) من تفعيل العلاقات مع الزبائن.

استخدام التسويق كأساليب وتقنيات داخل المؤسسة.

مرحلة إدارة التغيير وتنفيذ الإستراتيجية:

في هذه المرحلة يذهب الباحثين إلى اعتبار التسويق الداخلي كوسيلة للتنفيذ الفعال للإستراتيجية، وقد كان

وينتر (Winter 1985) أول من نادى بالدور المحتمل للتسويق الداخلي كأداة لإدارة الأفراد نحو تحقيق

أهداف المؤسسة، ويعرف التسويق الداخلي كما يلي:

هو تخطيط تعليم وتحفيز العاملين، اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة من خلال العملية التي تمكن الأفراد ممن فهم

وإدراك ليس فقط قيمة البرنامج الذي تقدمه المؤسسة ولكن أيضا معرفة دورهم في البرنامج.⁽¹⁾

المطلب الثاني: المزيج التسويقي الداخلي.

بالنظر إلى تعريف كوتلر **Kotler** للتسويق، وهو تعريف يتفق عليه أغلب أهل الاختصاص حيث يقول أن

التسويق هو "نشاط إنساني موجه لإشباع الحاجات والرغبات عن طريق التبادل" وبالتأكيد فإن علاقة المؤسسة

بالموظف هي علاقة تبادل، ولكن ليست تبادل ظرفي أي ينتهي بمجرد انتهاء الصفقة، ولكنه يبقى قائم طالما

أن الموظف لم يقرر المغادرة أو الانسحاب، أو أن المؤسسة لم تقرر توقيفه، وبعبارة أخرى يمكن القول أن

المؤسسة عندما تقدم الوظيفة للموظف، هي في تحقيق مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة، ففي

المقابل أن يلتزم هو بما تسعى إليه المؤسسة.

لذلك يعرف **Kotler** المزيج التسويقي على أنه: "مجموعة من أدوات التسويق تستخدمها المؤسسة لتحقيق

أهداف التسويق في السوق المستهدفة"⁽²⁾ وبالنظر إلى منطق التوازن الذي يحكم هذا التبادل، بما يحقق

أهداف الطرفين وذلك من خلال بعض الوظائف كما يلي:

تجميع وتحليل المعلومات (القيام ببحوث التسويق الداخلي).

(1) مرجع سابق، ص 15-16 <http://dSPACE.univ-tlemcen.dz/bitstream/112/914/4/Chapitre1>.

(2) Philip Kotler: **Marketing Management Millennium**, custom Edition For university of phoenise, Boston,

رسم وتخطيط المنتج الداخلي (الوظيفة) بما في ذلك توضيح المهام والمسؤوليات والأهداف المطلوب، والمنافع المترتبة عن ذلك، وتوضيح الرسالة والرؤية، ... وغيرها من العناصر التي تدخل ضمن أبعاد المنتج الداخلي.

التأثير على التنفيذ والالتزام وذلك بالقيام ببعض الأنشطة الترويجية مثل التحفيز والاتصال الداخلي وزيادة درجة التمكين.

توفير المكان أو البيئة اللازمة للعمل وتشير إلى التوزيع.

التفاعل والتكامل ببيان هذه الوظائف والعناصر تشكل ما يعرف بالمزيج التسويقي، وبالعودة إلى أدبيات التسويق الداخلي، وفيما يتعلق بعناصر أو مكونات التسويق الداخلي، نجد أن العديد من الباحثين يقولون بإمكانية تطبيق عناصر المزيج التسويقي على السوق الداخلي.⁽¹⁾

وأحد هذه النماذج التي أظهرت مفهوم المزيج التسويقي الداخلي هو العمل قدمه كل من بيرسي ومورغان (Peircy and Mogan) ويرتكز هذا النموذج على دراسة نفس عناصر المزيج التسويقي الخارجي من منظور داخلي، فينتج المزيج التسويقي الداخلي الذي يتكون من العناصر التالية:

1. المنتج الداخلي:

إذا أرادت المؤسسة أن تكسب ولاء عملائها، وتحافظ عليهم أطول فترة ممكنة، عل يها أن تكسب ولاء عمالها الداخليين (الأفراد العاملين)، وتحافظ على كفاءتهم كميزة تنافسية مستدامة ومتجددة، وذلك لا يأتي إلا إذا قدمت لهم المؤسسة منتجات أو خدمات ترضي وتلبي تطلعاتهم باستمرار، ويرى غرين وآخرون (Green) أن المؤسسة تقوم ببيع الوظيفة لعمالها قبل أن تباع خدماتها للعملاء أي أن الوظيفة أو منصب العمل يمثلان المنتج الداخلي الذي توفره المؤسسة من أجل استقطاب أفضل الكفاءات والمحافظة عليها.

وتتمثل مواصفات هذا المنتج الداخلي في المهام والواجبات والمسؤوليات التي يحتويها أي منصب عمل داخل المؤسسة، إذ على العاملين أن يدركوا هذه العناصر جيدا، وأن تكون لديهم دراية بالمعلومات والمعرفة، والمحيط الاجتماعي، وكذلك مختلف الوسائل الضرورية لأداء عملهم بنجاح وتحقيق الأهداف المرجوة منهم، وهذا لا يقتصر على تحديد المهام المطلوبة، وإنما يشمل أيضا على معرفة المزايا المالية والمعنوية

⁽¹⁾مرجع سابق <http://dspace.univ-tlemcen.dz/bitstream/112/914/4/Chapitre1>، ص 16، 17.

تضيف قيمة وفائدة للعميل الداخلي ومن بينها: الراتب، المكافآت، المالية، الحاجة إلى التدريب، والمشاركة في اتخاذ القرارات وفرص وتطوير المسار المهني.

2. السعر:

يتمثل السعر في التكلفة التي يتحملها العاملون للحصول على مزايا معينة أو الحصول على معرفة معينة أو طرق جديدة لأداء العمل، ويتمثل السعر في المزيج التسويقي الداخلي في استخدام الوقت، والالتزام في أداء العمل بفعالية، وكذلك يتعلق بالتكلفة التي يدفعها العاملون للاستمرار في أداء وظائفهم، ويتمثل في الواجبات المطلوبة منهم، والجهد البدني والنفسي والذهني الذي يبذلونه للقيام بهذه الواجبات بالشكل المناسب الذي يحقق أهداف المؤسسة وأهداف الوظيفة التي يقومون بها، ويؤكد **هيغنز Higgins** على وجوب الحذر من وجود خلل بينما ما يقدمه العامل من جهد وتكلفة، وبينما يحصل عليه من قيمة ومكاسب، لأنه إذا كانت القيمة المقدمة أقل من السعر المدفوع، فإن هذا سيؤثر سلباً على أداء العامل. (1)

3. الترويج:

يعبر عن مختلف إستراتيجيات الاتصال الداخلي من خلال الإعلان والتفاعل وجه لوجه، ولوحة الإعلانات، والنشرية الداخلية. (2)

فالترويج يسعى إلى التعريف بالمزايا التي يقدمها المنتج الداخلي للعملاء الداخليين، ويتم ذلك من خلال برامج دعائية وإعلان بصيغة مختلفة مثل الإعلان عن مكافآت أفضل موظف في الشهر، أو الإعلان عن تعديلات جديدة أو ترقية وظيفية أو غيرها من الامتيازات بهدف تحفيز وتوعية وتفاعل العاملين. ويتم هذا استخدام عدة وسائل كالأجتماعات والدورات التدريبية، وكذلك الإعلانات المرئية أو المسموعة داخل المؤسسة وكذلك يمكن استخدام الرموز والمناسبات كوسيلة للترويج.

4. المكان:

يتمثل في المكان الذي يتلقى فيه العملاء الداخليين المنتج المقدم لهم، أي المكان الذي يؤدي فيه العامل وظيفته، ومكان العمل له علاقة بانسياب الحركة بين العميل الداخلي والمورد الداخلي، فمن الضروري جدا تسهيل هذه الحركة بالتجهيز الجيد لأماكن العمل، وتوفير الوسائل اللازمة والمطلوبة لأداء الخدمة. وهذا يعني أن تصميم

(1) سهام موسى دربالي - مرجع سابق - ص 39.

(2) مرجع سابق <http://dspace.univ-tlemcen.dz/bitstream/112/914/4/Chapitre1> ص 33.

مكان العمل يؤثر على التبادل الداخلي، وبالتالي فهو يؤثر على جودة الخدمة التي يتسلمها العميل الخارجي، فإذا لم يكن العامل مرتاحاً وراضياً في مكان وظيفته فإن ذلك يؤثر سلباً على تقديم الخدمات للعملاء النهائيين للمؤسسة، وكمثال على ذلك مكان العمل المريح الذي يتيح للموظف الاتصال ورؤية زملائه في العمل بشكل يسهل العملية الإنتاجية. (1)

المطلب الثالث: نتائج تطبيق التسويق الداخلي:

ليس من السهل أن تتبنى المؤسسة فلسفة التسويق الداخلي لذلك يتطلب الكثير من الجهد والتواصل في العمل، وعند تطبيقه تترتب عليه نتائج تؤثر على المؤسسة ومن أهم نتائج تطبيقه داخل المؤسسة ما يلي:

1. بناء علاقات داخلية فعالة وثيقة ومتبادلة، وإزالة كل المعوقات الوظيفية التي تعوق الفعالية الوظيفية التي تعوق الفعالية من خلال مفهوم التسويق الداخلي يتطلب من المؤسسات أن تسعى لتحقيق الأهداف التالية:

- ❖ مساعدة العاملين على فهم وتقبل أهمية التفاعل مع العملاء وكذلك فهم دورهم ومسؤولياتهم في تحقيق الجودة الشاملة.

- ❖ مساعدة العاملين على فهم واستيعاب رسالة المؤسسة وأهدافها وحملاتها الإعلانية.

- ❖ تحفز العاملين باستمرار وإعلامهم بالنتائج الاقتصادية للمؤسسة.

- ❖ استقطاب الموظفين ذوي الكفاءات والمحافظة عليهم.

- ❖ بناء هوية وثقافة تنظيمية تركز على خدمة العملاء وجودة الخدمة.

2. تعزيز المرونة داخل العمل والتقليل من رقابة الإدارة على العاملين طالما أن هناك ثقافة وتوجيه لدى الأفراد لخدمة العملاء.

3. التسويق الداخلي أداة ناجحة لإدارة التغيير وتنفيذه فعالية داخل المؤسسة فهو يساعد على تجاوز مقاومة التغيير داخلياً.

4. التسويق الداخلي ركن مهم من أركان تسويق العلاقات لأن السلوك الإيجابي للعاملين يعزز من ثقة العملاء بالعاملين وبأداء المؤسسة وهذا يحقق رضا العميل في النهاية وهو ما يزيد من فرصة الاحتفاظ بعلاقات طويلة معهم.

(1) سهام موسى دربالي - مرجع سابق - ص 41.

5. تحسين مؤشرات الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة، وكذلك زيادة التزام العاملين وحرصهم على أداء العمل. (1)

خلاصة:

نستخلص من خلال هذا الفصل أن مفهوم التسويق الداخلي، يساهم في تنمية المؤسسة من خلال الاهتمام بجميع العاملين بالمؤسسة، و البحث عن كيفية إقامة علاقات تفاعلية معهم لكسب ولاء الزبون، لذا تهتم فلسفة التسويق الداخلي بتدريب الموظفين، ووضع أنظمة فعالة لتحفيزهم، وإمدادهم بالمعلومات اللازمة، و مشاركتهم في اتخاذ القرارات الإدارية و الأخذ بأرائهم، فنجاح هذه الفلسفة يأتي من خلال دعم إستراتيجيات التدريب والتحفيز والاتصال الداخلي والتمكين والتوجه نحو الزبون، لتحقيق أهداف المؤسسة .

(1) سهام موسى دربالي- مرجع سابق- ص 20.

تمهيد :

بدأ الاهتمام بتطبيق نظم الجودة لمنتجات الخدمات في منتصف القرن العشرين في اليابان وأمريكا ،وفي نهاية العقد الأخير في نفس القرن انتشر مفهوم الجودة الشاملة عالميا وأصبح من الصعب على المؤسسات بصفة عامة البقاء والاستمرار إذا لم تقدم المستوى المقبول من الجودة فيما تقدمه من منتجات وخدمات .

تعتبر الجودة أحد أهم بدائل استراتيجيات التنافس في بيئة الأعمال وقد تطورت الجودة فلم يعد التركيز فقط على المنتج و المواصفات المطلوبة بل اتجهت إلى كونها نظام متكامل يعمل من خلال خلق جو من انسجام والتعاون بين جميع العاملين بالمؤسسة ويهدف إلى زيادة الربحية ،وتحسين الوضع التنافسي للمؤسسة في السوق ،وتحقيق مستوى أداء أفضل للخدمات و المنتجات ،وتحقيق أدنى من الأخطاء وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين ، وذلك من خلال الاهتمام بتحقيق توقعات العملاء و السعي لإرضائهم ،وأداء العمل بالشكل الصحيح من أول مرة وتسجيل فرق العمل لضمان مشاركة العاملين في نظام الجودة لتحسين جودة المنتج .

وسنعرض من خلال هذا الفصل : مفاهيم عامة حول المنتج نقدم فيها مفهوم المنتج والأبعاد الإستراتيجية له وكذلك تطوير المنتجات الجديدة ،أما مبحث الثاني مدخل إلى الجودة سنقدم فيه مفهوم الجودة ،فلسفات وأبعاد تكاليف الجودة ،تحسين جودة المنتج ، سننتظر كذلك للعوامل المؤثرة في تحسين جودة المنتج .

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول جودة المنتج.

يعتبر المنتج أحد المتغيرات الأربعة في المزيج التسويقي، و هو يمثل أهم عنصر حيث يمثل حلقة الوصل بين المؤسسة و أسواقها و مستهلكيها، فإذا كانت منتجات المؤسسة تلبي متطلبات و رغبات المستهلكين سوف ينعكس إيجاباً على نجاح المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم المنتج.

سوف نقدم من خلال هذا المطلب تعريف المنتج و خصائصه، كذلك أبعاد وأنواع المنتج كما يلي :

الفرع الأول: تعريف المنتج.

يعتبر المنتج من أهم العناصر الرئيسية للمزيج التسويقي، حيث يربط بين المؤسسة وأسواقها ومستهلكيها. لذا يجب عليها تقديم منتجات تلبي رغبات واحتياجات المستهلكين لضمان بقائها واستمرارها.

لذلك نقدم بعض التعارف التي طرحها بعض الباحثين في مجال الإدارة للمنتج كما يلي:

- ❖ عرفه Stanton على أنه "مجموعة من الصفات الملموسة والغير ملموسة يتضمنها الغلاف، اللون، السعر، وشهرة المنتج وتاجر التجزئة وخدمات المنتج وتاجر التجزئة والتي يقبلها المستهلك على أنها تشبع حاجاته ورغباته".
- ❖ أما ماكارثي فإنه يرى في المنتج مصدر الإشباع الحاجات والرغبات الاستهلاكية. كما أنها مصدر للربح الذي يسعى إليه كل من المنتج والموزع بل يتعداه إلى كل الأبعاد التي يمكن أن تحقق للمستهلك المنافع التي يسعى لتحقيقها".
- ❖ وعرفت الجمعية الأمريكية للتسويق المنتج "على أنه الشيء الذي يمكن عرضه في السوق بغرض جذب الانتباه أو التملك أو الاستهلاك أو الاستعمال والذي يمكن أن يحقق قدراً من الإشباع لحاجة أو رغبة إنسانية، ويتضمن ذلك المنتجات المادية والخدمات والأماكن والأفكار"
- ❖ وقد عرف Kotler المنتج "على أنه أي شيء يمكن عرضه في السوق لتلبية رغبة أو حاجة ما".⁽¹⁾
- ❖ وعرفه توماس باري، "بأنه مجموعة من المنافع المتوقعة".⁽²⁾

⁽¹⁾ محمد الصيرفي- مبادئ التسويق- مؤسسة حورس الدولية- ط- 2005، ص 311، 312.

⁽²⁾ طارق الحاج- وآخرون- التسويق " من المنتج إلى المستهلك"- دار الصفاء-الأردن- ط- 1997- ص 83.

- ❖ حيث يرى كل من **Perreaul** و **Mecartly** المنتج على أنه "كل شيء معروض للسوق من جانب مؤسسة مدنية ليستخدّم في إشباع حاجة معينة من خلال بعض الفوائد التي يمكن الحصول عليها منه".⁽¹⁾ وفيما يلي بعض التعريفات الشاملة للمنتج:
 - ❖ المنتج "هو أي شيء تحصل عليه كنتيجة لعملية تبادلية، فهو حزمة من الخصائص والمنافع تقوم لإشباع حاجات أو رغبة لطرفي العملية التبادلية".
 - ❖ المنتج خليط من الخصائص الملموسة وغير ملموسة والمتضمنة تشكيلة من الصفات التي تميز المنتج عن غيره وما يقدمه البائع من خدمات والتي بمجملها خلق الإشباع والرضا لدى المشتري".⁽²⁾
 - ❖ المنتج هو مجموعة السمات الملموسة وغير الملموسة التي يمكن أن تشمل على التعبئة واللون والسعر والجودة والعلامة التجارية، بالإضافة إلى خدمات البائع وسمعته، وبشكل جوهري، يقوم المستهلكون بشراء أكثر من مجرد مجموعة من السمات المادية الملموسة وغير الملموسة التي يمكن أن تشمل على التعبئة واللون والسعر والجودة والعلامة التجارية، بالإضافة إلى خدمات البائع وسمعته، وبشكل جوهري، يقوم المستهلكون بشراء منتج ما، حيث أنهم يشترون إرضاء الحاجة وإشباعها في صورة المزايا والمنافع التي يتوقعون الحصول عليها من منتج.⁽³⁾
- من خلال التعريفات السابقة يمكن أن نعرف المنتج بأنه مجموعة الخصائص المادية وغير مادية ، التي يتم من خلالها إشباع حاجات ورغبات الزبائن وتوجيه سلوكهم والتأثير فيه بتقديم المنتجات بتصميمات جديدة وخدمات ما بعد البيع وذلك من أجل كسب تأييدهم لتحقيق أهداف المؤسسة .
- حيث نجد أن أغلب التعريفات استندت إلى العناصر الرئيسية للمنتج وهي:
- مزيج بين الخصائص المادية وغير مادية.
 - يسعى المنتج إلى تلبية احتياجات ورغبات الزبائن.
 - يهدف المنتج لتلبية توقعات الزبائن لكسب ولائهم للمؤسسة وتحقيق أهدافها.
 - يمثل المنتج عملية تبادلية بين الزبون والمؤسسة لأغراض ربحية.

⁽¹⁾ ثابت عبد الرحمن ادريس-جمال الدين محمد المربي-التسويق المعاصر- الدار الجامعية- الإسكندرية- 2500 - ص 223.

⁽²⁾ ثامر البكري- استراتيجيات التسويق- دار اليازوري-الأردن- 2008، ص 252.

⁽³⁾ -حميد الطائي - بشير العلاق - تطوير المنتجات وتسعيها- دار اليازوري - الأردن- 2008، ص 16.

ثانيا: خصائص المنتج.

يتكون المنتج المادي مقارنة بالمنتج الخدمي بالخصائص

الجدول(2): مقارنة بين خصائص المنتج المادي وغير مادي.

خصائص المنتج المادي	خصائص المنتج غير المادي
<ul style="list-style-type: none"> - ملموس، مادي. - معمر. - يمكن تحول ملكيته. - احتكاك الزبائن بوسائل الإنتاج قليل. - قابل للتعبئة والتغليف. - القابلية للصيانة والتصليح. - قابل للتخزين والحفظ. 	<ul style="list-style-type: none"> - غير ملموس - سريع التلف. - لا يمكن تحويل ملكيته. - احتكاك الزبائن عال بوسائل تقديم الخدمات. - تقييم الجودة يتم بعدالة. - الخدمة تنتج وتستهلك آن واحد.

المصدر: صونية كيلاني-مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الإقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية-دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية من خلال الفترة (2000-2005)-رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير-قسم العلوم الإقتصادية - جامعة بسكرة-2006/2007- ص 99.

الفرع الثاني: أبعاد و أنواع المنتج.

أولاً: أبعاد المنتج.

يرى كل من **Armstrong** و **Kotler** أن للمنتج ثلاثة أبعاد رئيسة هي:

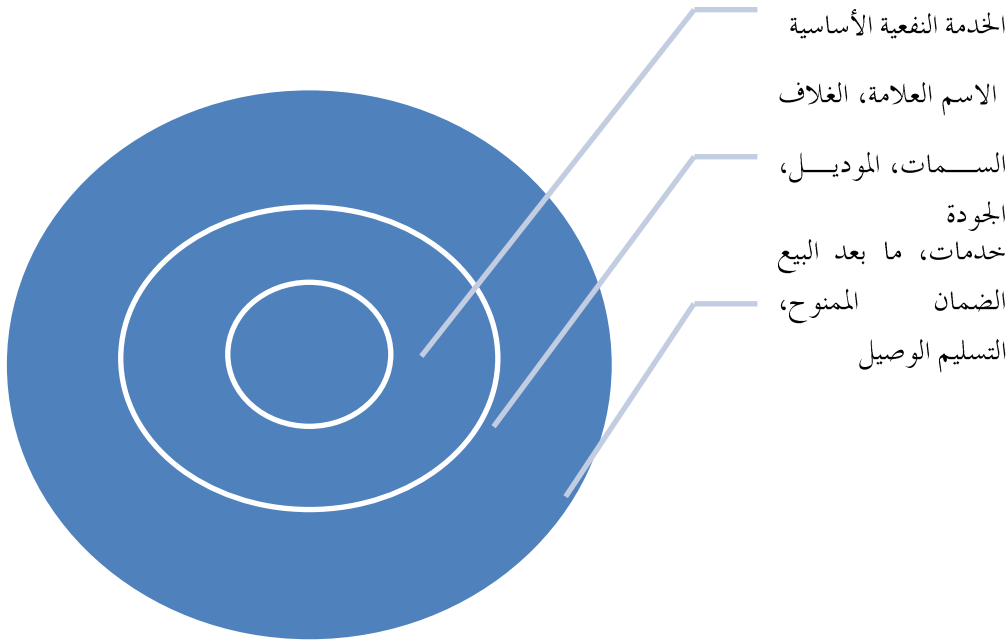
(أ) **المنتج الفعلي** : وهو ما يتعلق بالخصائص الطبيعية والكيميائية للمنتج وتصميمه وغلظه الخارجي وإسمه التجاري، وفي الحقيقة أن هذه الخصائص تلعب دوراً رئيسياً في نقل جوهر المنتج إلى المستهلك في إطار التفضيل الاستهلاكي الخاص به.

(ب) **جوهر المنتج**: ويمثل ذلك مجموعة من المنافع الأساسية التي يستهدفها المستهلك من وراء شرائه للمنتج.

(ج) **المنتج المدعم**: ويتضمن مجموعة من المنافع المادية التي يحصل عليها المستهلك عند شرائه المنتج مضافاً إليه خدمات ما قبل و أثناء البيع بما أنفقه من مال ووقت وجهود عند حصوله على هذا المبلغ.

ويظهر الشكل التالي الأبعاد الثلاثة لمضمون المنتج:

الشكل(1): الأبعاد الثلاثة لمضمون المنتج. (1)



المصدر: محمد الصيرفي-مرجع سابق-ص 213

(1) محمد الصيرفي-مرجع سابق-ص 213.

ثانيا: أنواع المنتج.

إن لكل مؤسسة ملزمة بتقديم تقييم لمنتجاتها للمساعدة في تحديد الإستراتيجية التي نطبقها لضمان التسويق الناجح لها.

وفيما يلي نقوم بعرض أنواع المنتجات:

(1) المنتجات الاستهلاكية: "هي المنتجات التي يتم شراؤها من قبل المستهلك النهائي للاستعمال أو الاستهلاك الشخصي"⁽¹⁾ وتقسم وفق معيارين أساسيين كما يلي: ⁽²⁾

أ) حسب طول فترة الاستخدام: تقسم إلى منتجات معمرة ومنتجات غير معمرة.

• **المنتجات المعمرة:** فهي تلك المنتجات التي تستخدم أو تستهلك خلال فترة زمنية طويلة. ⁽³⁾

المنتجات غير المعمرة: فهي تلك المنتجات التي تستخدم أو تستهلك خلال فترة زمنية قصيرة أو بعد استخدام واحد أو عدة استخدامات.

ب) حسب الجهد المبذول في عملية الشراء: وتقسم إلى منتجات المسيرة منتجات التسويق، المنتجات الخاصة.

• **المنتجات المسيرة:** وهي المنتجات التي تشتري على فترات دورية منقارية دون الحاجة إلى الإجراء مقارنات بين الأسماء التجارية المعوضة أو تقييم فروق بينهما، حيث أن هذه الفروق محددة وبسيطة ولا تتطلب الجهد في عملية المقارنة والتقييم. ⁽⁴⁾

– وبناء على ذلك يجب على المنتجين إتباع الإستراتيجية التالية:

– يتم تسويق المنتجات المسيرة إلى عدد كبير من محلات التجزئة.

– يتولى الترويج لهذا النوع من المنتجات المصنعين وليس محلات التجزئة.

– يمثل التغليف عاملا هاما في المزيج التسويقي لهذه المنتجات. ⁽⁵⁾

⁽¹⁾برني ميلود - مرجع سابق- ص 69.

⁽²⁾ محمد فريد الصحن - نبيلة عباس- مبادئ التسويق- مرجع سابق - ص 214.

⁽³⁾ نظام موسى سويدان- شفيق ابراهيم حداد- مرجع سابق - ص 200.

⁽⁴⁾ محمد فريد الصحن - نبيلة عباس- مرجع سابق- ص 214 .

⁽⁵⁾ نظام موسى سويدان- شفيق ابراهيم حداد- مرجع سابق - ص 202.

- **منتجات التسوق:** ويتم شراء منتجات التسويق بعدما يقوم المستهلك بدراسة وبحث ومقارنة المنتجات المعروضة من حيث مناسبتها وجودتها تصميماتها وشكلها وسعرها، وكلما كان المنتج غالي الثمن وكان هناك اهتمام بالخصائص المميزة للمنتج كلما كان المستهلك على استعداد للبحث في المتاجر المختلفة عن المنتجات المعروضة، ويمكن تقسيم منتجات التسوق إلى منتجات متجانسة ومنتجات غير متجانسة كما يلي:
 - **المنتجات المتجانسة:** تشير إلى تشابه المنتجات المعروضة من حيث الجودة ولكن قد يكون الاختلاف في السعر المبرر الأساسي للقيام بالتسويق وإجراء المقارنات.
 - **المنتجات غير المتجانسة:** فيشير إلى اختلاف الخصائص والوظائف التي يؤديها المنتج والذي يكون ذو أهمية نسبية أكبر للمستهلك عن السعر، وفي مثل هذه الحالة فإن مزيداً من البحث والمقارنات مطلوب للوصول إلى المنتج الذي يشبع احتياجات المستهلك. (1)
- ومن بين الإستراتيجيات التي تتم مع منتجات التسويق نجد:
 - يتم تسويقها لعدد محدود من محلات التجزئة.
 - يكون دوران المخزون لدى المنتجين قليلاً.
 - يستخدم البيع الشخصي والإعلان كأدوات رئيسية للترويج لهذا النوع من المنتجات ويتحمل الطرفان تكاليف ونفقات الترويج بنسب متفاوتة. (2)
- **المنتجات التي لا يبحث عنها المستهلك:**
 - و هي المنتجات غير المعروفة للمشتريين المحتملين. أو هي تلك المنتجات المعروفة ولكن لا يقبل عليها أو يبحث عنها هؤلاء المشتريين ويلاحظ أن المنتجات الجديدة يمكن أن تقع داخل هذه الفئة إلى أن يستطيع الإعلان و التوزيع من زيادة معرفة المستهلكين بها.
 - و هناك العديد من السلع التي تم تسويقها على أنها منتجات لا يبحث عنها المستهلك و بصفة خاصة تلك المنتجات التي لا يفضل أن يفكر فيها أو لا يكون لدينا اهتمام بإنفاق الموال عليها مثل التأمين والموسوعات العلمية وغيرها من المنتجات التي تتطلب جهود بيع شخصي مكثفة إعلانات تعتمد على الإقناع بدرجة مرتفعة. وبالفعل يسعى رجال البيع بقوة إلى البحث عن هذه النوعية من المنتجات من تلقاء أنفسهم، ومن ثم يجب على الشركات أن تذهب إلى المستهلكين المحتملين بشكل مباشر من خلال رجال البيع أو الإعلان المباشر للاستجابة. (3)

(1) محمد فريد الصحن - نبيلة عباس- مبادئ التسويق- مرجع سابق - ص 215.

(2) نظام موسى سويدان- شفيق إبراهيم حداد- مرجع سابق ، ص 203.

(3) علاء الغرابوي وآخرون التسويق المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية 2007، ص، 151

(ج) **المنتجات الخاصة:** وهي تتضمن المنتجات ذات الخصائص الفريدة وذات اسم تجاري معروف ومميز مما يجعل المشتري يصر على اسم تجاري معين ومستند لبذل الجهد في سبيل الحصول على المنتجات والانتظار المنتجات الخاصة تكون غالية الثمن، رغم وجود بعض الاستثناءات فالمستهلك قد يكون مستعد لقطع مسافات طويلة في الحصول على نوع معين من المنتجات، حيث تتميز بالاعتماد على عدد قليل من المتاجر أو وكيل وحيد.⁽¹⁾

ومن بين الإستراتيجيات التسويقية التي تقوم بها المؤسسة لهذه المنتجات الخاصة نجد:

- محدودية الموزعين.
- تحقق منافع نفسية واجتماعية للمستهلك.
- لا يتم تكرار شراؤها.
- مخاطرتها عالية.
- يستخدم البيع الشخصي والإعلان للترويج لها.
- قلة دوران المخزون.⁽²⁾

(2) **المنتجات الصناعية:** هي منتجات يتم شراؤها ثم بيعها أو استخدامها لإنتاج مواد أخرى. ونتعرف عادة تلك المنتجات الطلب من قبل مشتريين صناعيين.⁽³⁾ ويمكن تصنيفها إلى عدة أنواع مختلفة كما يلي:

(أ) **المواد الخام:** وهي تلك المواد التي تدخل في العملية الإنتاجية وبشكل قد يغير من الصورة التي كانت عليها، وقد تشكل الجزء الرئيسي من المنتج المصنع وبالتالي تؤثر على جودة وكفاءة هذا المنتج، مما يدعوا المؤسسة إلى اختيار المادة الخام ضمن مواصفات معينة، فهي تباع في صورتها الخام ليقوم المنتج بمعالجتها قبل إدخالها العملية الإنتاجية، وتباع بعد إدخال تغيرات عليها لتسهيل تخزينها وتصنيفها.⁽⁴⁾

(ب) **الأجهزة والمعدات:** وتشمل الأجهزة والمعدات التي تستخدم في إنتاج منتجات أخرى، ولا تدخل في تكوينها وتتصف هذه المجموعة بصفة عامة بأن شراؤها يتم بشكل متكرر وروتيني كما أنت المبالغ المستثمرة فيها قليلة وقد أثرت هذه الخصائص على العملية التسويقية حيث غالبا ما يتم توزيع هذه المنتجات توزيعا غير مباشر، كما أن للبيع الشخصي دورا هاما في الترويج لهذه المجموعة، كما أن المنافسة الكاملة وشبه الكاملة تسود أسواق هذه المنتجات.⁽⁵⁾

⁽¹⁾ محمد فريد الصحن - نبيلة عباس- مبادئ التسويق- مرجع سابق - ص216.

⁽²⁾ نظام موسى سويدان- شفيق ابراهيم حداد- مرجع سابق ، ص 203.

⁽³⁾ برني ميلود- وظيفة التسويق في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: دراسة حالة المؤسسة العامة لبسكويت SGB، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير-قسم علوم إقتصادية-جامعة بسكرة، 2008/2007، ص69.

⁽⁴⁾ طارق الحاج وآخرون - مرجع سابق ، ص 92-93.

⁽⁵⁾ محمد الصيرفي - مرجع سابق-ص338.

ج) التركيبات: وهي الأصول الثابتة في المؤسسة الإنتاجية والتي تشمل الآلات ومعدات النقل، وتتميز هذه المجموعة بأنها تساعد في إنتاج المنتجات النهائية دون أن تصبح جزءا فعليا منها، كما تتميز بأنها أطور عمرا من المنتجات الإنتاجية الأخرى وأن شراؤها يكون غير متكرر، ويتم على فترات زمنية متباعدة. وقد أثرت هذه الخصائص على العملية التسويقية حيث أصبح البيع الشخصي يلعب دورا هاما في عملية الترويج لتلك المنتجات، كما أن التوزيع غالبا ما يتم بطريقة مباشرة وقرار الشراء يكون عقلائي إلى حد كبير ويحتاج إلى وقت كبير للتفاوض ، وينتشر في سوق هذه المعدات ظاهرة الاستئجار.

د) التجهيزات: وهي منتجات لا تدخل في العملية الإنتاجية ولكنها تستخدم في تسهيل أدائها وتضم هذه التجهيزات ثلاثة مجموعات فرعية وهي مواد الصيانة، مواد التصليح و مواد التشغيل، وهذه المجموعة من المنتجات تتميز بأنها رخيصة الثمن وغير معمرة كما أن عملية شرائها متكررة وروتينية، وقد أثرت تلك الخصائص على العملية التسويقية تنتظر الانخفاض درجة الولاء لدى المستهلكين أصبح من الضروري توافر تلك المنتجات ف أكبر عدد ممكن من المتاجر التي اعتادها المستهلك.

هـ) الأجزاء والمواد المصنعة:

❖ **المواد المصنعة:** وهي منتجات تامة الصنع تستخدمها المؤسسات في إنتاج منتجها النهائي، وتتميز هذه المجموعة بأنه يتم تبادلها في الأسواق. بعد إجراء عمليات تحويلية عليها فهي نتيجة لعملية تصنيع المنتجات الأولية، والمواد الخام، وتتميز هذه المجموعات أيضا بأن لعلامات المنتجين أسمائهم التجارية دورا محدودا في عمليات الترويج كما أنت التقارب في جودة مواصفات علامات الصنف الواحد أدى إلى تعاظم دور السعر في عملية المفاضلة بين الأنواع المختلفة منها.

❖ **الأجزاء المصنعة:** وهي منتجات تامة الصنع يشتريها المصنع لصانعين لاستخدامها في إنتاج منتجات نهائية والتي تشكل جزءا فعليا دون أن تفقد شكلها، هذه المنتجات لها دور بارز في العملية الترويجية، ومن ثم فإن العلامة التجارية التي تتحملها أهمية خاصة. (1)

(1) نفس المرجع، ص-339-340.

المطلب الثاني: الأبعاد الإستراتيجية للمنتج.

الفرع الأول: دورة حياة المنتج.

المقصود بدورة حياة المنتج هو سلسلة المراحل التي يمر من خلالها المنتج . وهذه المراحل هي: مرحلة التقديم ، النمو، النضوج، مرحلة تدهور المنتج.

المرحلة الأول: مرحلة التقديم:

تشمل مرحلة التقديم على ولادة فكرة حول المنتج الجديد، حيث تم إجراء عملية تصفية لهذه الأفكار بطريقة العصف الذهني وتلجها طريقة دلفي للوصول إلى أفضل فكرة حول المنتج الجديد المقترح والقابلة لتنفيذ ضمن إستراتيجية وسياسات المؤسسة الصناعية، وتبدأ بعد ذلك عملية التصميم للمنتج وتهيئة متطلبات الإنتاج الأولية وتصنيع النماذج الأولية للمنتج لغرض التحقق من جودة التصميم، وتشمل هذه المرحلة أيضا على فحص العينات الأولية من المنتج وتطويرها أو تصحيح الأخطاء التي قد تحدث أثناء عملية التصميم والإنتاج. (1)

وتكون خلال هذه المبيعات في نقطة الصفر، والأرباح دون الصفر لأن الإيرادات الأولية تكون قليلة ويجب على المؤسسة أن تغطي تكاليفها العالية نتيجة الحملات الترويجية ونفقات التوزيع، ويمثل تطوير وتقديم منتجات جديدة مخاطرة كبيرة للمؤسسة، فاحتمالية فشل المنتج عالية في هذه المرحلة اعتمادا على نوع القطاع الصناعي الذي ينتمي إليه المنتج. (2)

وتتميز هذه المرحلة بالخصائص التالية:

- إجراء التغييرات والتعديلات الضرورية في تصميم المنتج.
- المرونة العالية في إجراء التغييرات والتعديلات وإجراء التجارب.
- الحاجة إلى مستويات عالية من المهارة لتطبيق التغييرات والتعديلات المقترحة.
- تكون عادة كمية الإنتاج الأولية قليلة وتمتاز بقصر فترة الإنتاج مما يؤدي إلى التكلفة العالية للوحدة المنتجة.
- كثرة التغييرات في جدولة الأعمال والمسائل المتعلقة بتأمين الطاقة المطلوبة.
- الالتزام الكامل بتحقيق الجودة. (3)

(1) عبد الستار محمد العلي- مرجع سابق - ص 127.

(2) نظام موسى سويدان- شفيق ابراهيم حداد- مرجع سابق ، ص 212.

(3) عبد الستار محمد العلي -مرجع سابق- ص127.

المرحلة الثانية : مرحلة النمو

تتميز بحدوث ارتفاع سريع في المبيعات وعادة ما يزداد عدد المنافسين في هذه المرحلة وتأخذ حدة المنافسة في التصاعد والصراع من أجل الحصول على شريحة في السوق، وتؤدي هذه التوجهات إلى التوجهات إلى الاتجاه نحو تخصيص مواد كبيرة للترويج وخفض الأسعار، وتعتبر هذه الحرب التنافسية مكلفة جدا وغالبا ما تخرج المؤسسات الصغيرة والضعيفة من السباق. وبالنسبة للمؤسسات التي ستستمر بعد اجتياز هذا السباق تستقر الأسعار ويزداد حجم المبيعات، ومع وجود هذا المزيج من الأسعار المستقرة والتكاليف المنخفضة تتحقق أرباح أفضل.⁽¹⁾ وتتلخص مزايا هذه المرحلة بالآتي:

- زيادة الكميات المباعة.
- تفعيل دور التسويق في الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة الصناعية.
- الحاجة الماسة لدقة التنبؤات.
- يتوجب على الإنتاج والعمليات العمل على تحقيق مستويات الطلب المتزايدة.
- يتوجب على إدارة الإنتاج تحقيق مستوى عال من المعمولية لكل من المنتج الجديد والعملية الإنتاجية لغرض الوقاية من الأضرار التي تظهر لاحقا.
- الحجم في زيادة الإنتاج مع زيادة معدلات الانتفاع من الطاقة وبالتالي الوصول إلى التكلفة المنخفضة للمنتج.⁽²⁾

المرحلة الثالثة: مرحلة النضوج:

في هذه المرحلة ونتيجة لدخول العديد من المنافسين في نهاية المرحلة السابقة، تقل المبيعات وتبدأ الأرباح بالانخفاض لقيام المنافسين لتركيز على تحسين المنتجات المعروضة، وخلال هذه المرحلة يقوم بعض المنتجين بالإجراءات التالية للحفاظ على حصصهم السوقية:

- إيجاد استخدامات جديدة للمنتج.
- زيادة مشتريات المستخدمين أو المشترين المثاليين للمنتج.
- زيادة بعض خصائص المنتج.
- تغيير حجم المنتج وتغليف جديد.
- زيادة جودة المنتج.

⁽¹⁾ تأليف دافيد واتشمان وآخرون-ترجمة رفاعي محمد رفاعي،محمد سيد أحمد عبد المعتال - المريخ-الرياض، 1996 - ص410.

⁽²⁾ عبد الستار محمد العلي- مرجع سابق - ص 128.

- التغيير في سياسات المزيج التسويقي غير المرتبطة بالمنتج.(1)

وتتمتاز هذه المرحلة بما يلي:

- تبدأ التكاليف بالوصول إلى مستوياتها الحرجة.

- تركز العمليات الإنتاجية على إجراء التحسينات في الجودة وزيادة مؤشرات الإنتاجية للتقليل من تكاليف المنتج.

- عدم وجود الحاجة إلى اعتماد المرونة بالإنتاج بسبب وصول المنتج إلى حالة الاستقرار . (2)
المرحلة الرابعة: مرحلة التدهور:

عندما تبدأ المبيعات بالانخفاض بسرعة فإن المنتج قد دخل مرحلة التدهور، إما نتيجة لدخول تكنولوجيا جديدة أو تغيير اتجاهات السوق. وفي هذه الحالة يقوم التسويقيين بعدة طرق لمواجهة الحالة فمنهم من يقوم بتخفيض النفقات الترويجية، الاستغناء عن الموزعين غير النشطين، والتفكير بالتوقف عن تقديم المنتج للسوق.(3)

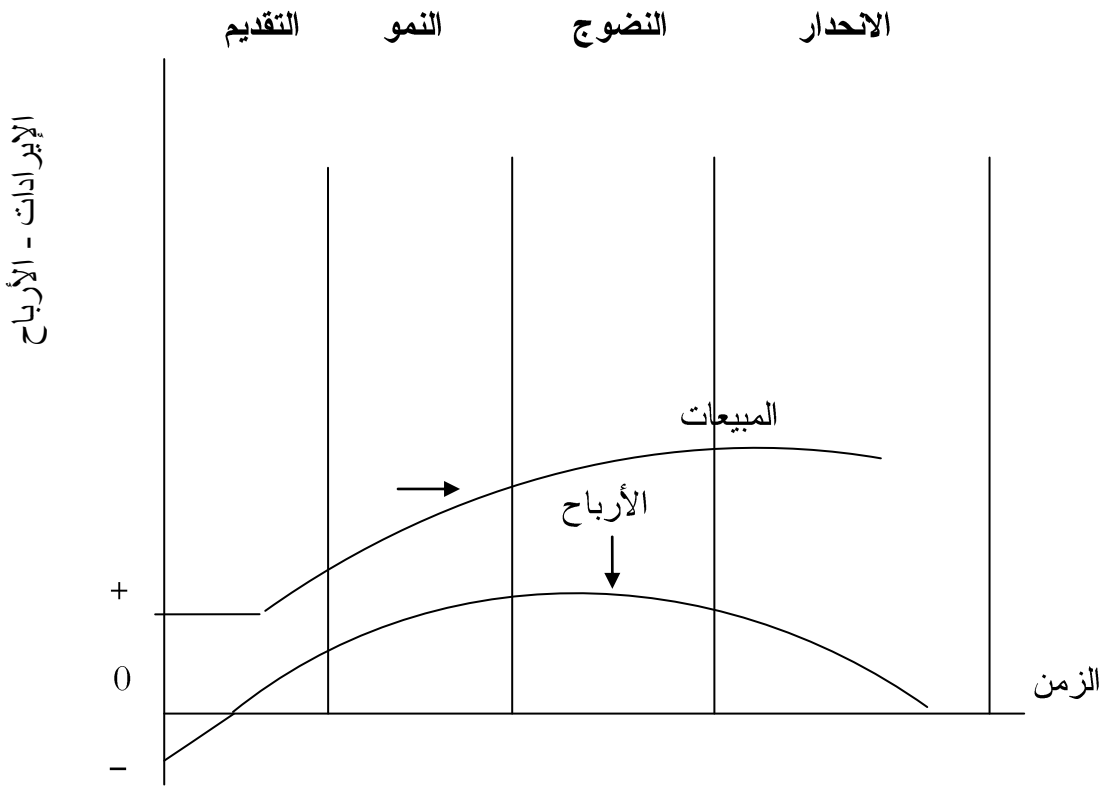
و الشكل الموالي يوضح مراحل تطور المنتج و تأثيرها على نسبة الأرباح .

(1) نظام موسى سويدان - شفيق إبراهيم حداد- مرجع سابق - ص 214.

(2) عبد الستار محمد العلي - مرجع سابق ، ص 128-129.

(3) نظام موسى سويدان- شفيق إبراهيم حداد- مرجع سابق ، ص 214.

الشكل (2) دورة حياة المنتج.



المصدر: نظام موسى سويدان- شفيق إبراهيم حداد- التسويق "مفاهيم معاصرة 2003"-مرجع سابق-ص212. (1)

من خلال الشكل نلاحظ أن معظم المنتجات تمر بالمرحلة الآتية: التقديم، النمو، النضج و من ثم الانحدار حيث تكون المنتجات منخفضة بالنسبة للمنتج الجديد، وذلك في مرحلة تقديم السلع، تبدأ هذه المبيعات بالارتفاع بعد تعرف العملاء على المنتجات و قبولهم لها وكطالك بفضل التحسينات التي تصاحب السلعة، وفي مرحلة النضج تبدأ المبيعات بالاستقرار ولمدة معينة قد تختلف من منتج لآخر و من مؤسسة لأخرى وفي المرحلة الرابعة تبدأ المبيعات بالانخفاض وهنا لا بد من التفكير إلى انه لا بد من العمل على تعديل المنتج أو استبداله و قبل الوصول إلى هذه المرحلة .

أما فيما يتعلق بالأرباح فهي الأخرى تبدأ قليلة وفي المرحلة الأولى تكون خسارة نتيجة التكاليف العالية و انخفاض المبيعات ثم تبدأ بالتحسن مع ارتفاع المبيعات و تتخفف ثانية في المرحلة الرابعة.

(1)-نظام موسى سويدان- مرجع سابق- ص 212.

كذلك فان للسلعة خصائص مهمة و عبر دورة حياتها و ذات تأثير على تكنولوجيا العملية الصناعية و كما يوضح في الجدول التالي: (1)

الجدول(3) : مراحل دورة حياة المنتج

المرحلة	نوع المنتج	حجم المنتج	هيكل الصناعة	شكل المنافسة
التقدم	تنوع كبير	منخفض	منافسة قليلة	خصائص المنتج
النمو	الميل نحو التتميط	ارتفاع الحجم	الدمج	جودة وتوفر المنتج
النضج	الوصول إلى تصميم مسيطر	حجم كبير	مؤسسات كبيرة وقليلة	السعر والاعتمادية
الانحدار	تتميط عالي	حجم كبير	الصامدون	السعر

المصدر: سليمان خالد عبيدات ، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات ، دار المسيرة ، الأردن ، 2008، ص122،123

الفرع الثاني: خط و مزيج المنتجات.

أولاً: خط المنتجات: هو مجموعة المنتجات التي تقدمها المؤسسة التي ير بها المنتج أ و تباع لنفس المجموعة من العملاء أو يتم توزيعها عن طرق نفس قنوات التوزيع أو يتم تسعيرها بنفس الأساليب أي أن هناك تشابها في عناصر المزيج التسويقي، وهناك عدة أنواع من القرارات المتعلقة بإضافة خط المنتجات وهي:

- 1) التوسع النازل:** يتم هذا النوع من التوسع في المنتجات عن طريق إضافة منتجات أقل جودة وأعلى سعرا من المنتجات الحالية، وذلك تماشيا مع متطلبات القطاعات التي تبحث عن الجودة الأقل مقابل السعر الأقل.
- 2) التوسع الصاعد:** يتم التوسع في خط المنتجات من خلال إضافة منتجات أعلى جودة وأعلى سعرا من المنتجات المقدمة حاليا، لجذب فئات السوق التي ترغب في ذلك.
- 3) التوسع ذو الاتجاهين:** وهو التوسع الذي يهدف إلى إضافة منتجات على جودة وأعلى سعرا من المنتجات الحالية، وأيضا إضافة منتجات أقل جودة وأقل سعرا من المنتجات الحالية لجذب القطاعات السوقية الراغبة في كلا النوعين. ومن المهم أن يؤدي قرار الإضافة (التوسع) في خط المنتجات إلى زيادة المبيعات وأرباح المؤسسة ومكانة منتجات في السوق، ومقابل الإضافة فإنه يمكن أن تقوم المؤسسة بحذف بعض المنتجات إذا تقادمت أو انخفض ربحيتها أو الطلب عليها.

(1) -سليمان خالد عبيدات-مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات-دار المسيرة-ط1-الأردن - 2008- ص 212.

ثانيا: مزيج المنتجات: هو عبارة عن كافة المنتجات التي تقدمها المؤسسة بغرض البيع في السوق، فكل مؤسسة لها تشكيلة مختلفة من منتجات تقدمها للعميل، ويمكن النظر إلى مزيج المنتجات من خلال ثلاثة خصائص رئيسية:

- 1) **النطاق (الاتساع):** ويقصد به عدد خطوط المنتجات المختلفة في المؤسسة.
 - 2) **(العمق):** ويعني عدد المنتجات التي تقدمها المؤسسة في كل خط من خطوط المنتجات.
 - 3) **التناسق (الارتباط):** أي مدى الترابط بين مختلف منتجات خطوط المنتجات في المؤسسة من حيث الاستخدام لمتطلبات الإنتاج، التوزيع، الإعلان الخ. (1)
- ويمكن القول بأن مزيج المنتجات بأبعاده الثلاث يحقق أهدافا تسويقية معينة، فزيادة درجة الاتساع يمكن المؤسسة من تحقيق سمعة طيبة وتقديم منتجات تدور حول احتياجات المستهلك بينما يحقق العمق للمؤسسة الوصول إلى قطاعات سوقية جديدة. وتلبية الاحتياجات المتباينة للمستهلك، وأخيرا كلما زاد الارتباط ببيت المزيج للمنتج كلما أمكن تحقيق اسم المؤسسة وتدعيم ذلك الاسم في مجال معين. (2)
- الفرع الثاني: الإستراتيجيات المتعلقة بالمنتجات.**

أولا: الإستراتيجيات التسويقية لدورة حياة المنتج.

لكل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج استراتيجيات تسويقية تناسب للظروف المحيطة بالمنتج والسوق والمؤسسة وذلك كما يلي:

1. **الإستراتيجيات التسويقية في مرحلة التقديم:** تتكون من أربع استراتيجيات التالية:
 - ❖ **إستراتيجيات الاستخلاص السريع:** وذلك بهدف مواجهة النفقات المرتفعة الخاصة بهذه المرحلة، كما يهدف الترويج هنا إلى إقناع المستهلك الأخير بشراء المنتج على الرغم من ارتفاع سعرها، وبفضل إتباع الإستراتيجية في الحالات التالية:
 - حالة عدم معرفة عدد كبير من المستهلكين المرتقبين بالمنتج الجديد، مع استعدادهم أن يدفعوا السعر المحدد لها.
 - إذا كانت المؤسسة تهدف إلى بناء ولاء قوي للاسم التجاري للمنتج الجديد لمواجهة المنافسة. (3)

⁽¹⁾ صونية كيلاني- مساهمة تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية-دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلا للفترة (2000-2005)-رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير-قسم علوم التسيير -جامعة محمد بسكرة -2006/2007 - ص 101.

⁽²⁾ محمد فريد الصحن - نبيلة عباس- مبادئ التسويق- مرجع سابق - ص 219.

⁽³⁾ محمد الصيرفي - مرجع سابق - ص 350-351.

- ❖ إستراتيجيات الاستخلاص البطئ: حيث يكون هدف السعر تغطية النفقات المرتفعة والخاصة بهذه المرحلة، أم الترويج هنا فيهدف إلى تقليل نفقات التسويق ويفضل إتباع هذه الإستراتيجية في الحالات التالية:
 - حجم السوق المرتفعة قليل.
 - معرفة عدد كبير من المستهلكين المرتقبين بالمنتج الجديد واستعدادهم لدفع السعر المرتفع المحدد لها.
 - وجود منافسة مرتفعة قوية. (1)
- ❖ إستراتيجيات التغلغل السريع: تتألف من البدء بالمنتج بسعر منخفض مع الإنفاق الكبير على الترويج، تحقق هذه الإستراتيجية أسرع تغلغل في السوق، وأكبر حصة في السوق، وتكون هذه الإستراتيجية مقبولة عندما:
 - تكون السوق كبيرة الحجم.
 - لا يدرك السوق المنتج.
 - يكون أغلب المستهلكين حساسين اتجاه السعر.
 - هناك منافسة قوية محتملة.
 - تنخفض تكاليف التصنيع الواحدة للمؤسسة مع مقياس الإنتاج للمؤسسة والخبرة لتصنيفية المتراكمة.
- ❖ إستراتيجيات التغلغل البطئ: تتألف من البدء بمنتج جديد بسعر منخفض ومستوى منخفض من الترويج يشجع السعر المنخفض على القبول السريع للمنتج وتؤدي تكاليف الترويج المنخفضة إلى رفع الأرباح وتكون هذه الإستراتيجية مقبولة إذا تحقق:
 - كبير حجم السوق.
 - رواج المنتج في السوق.
 - حساسية السوق اتجاه السعر.
 - وجود المنافسة المحتملة. (2)

(1) محمد الصيرفي- مبادئ التسويق- مرجع سابق - ص 350، 351.

(2) برني ميلود - مرجع سابق - ص 105.

والشكل التالي يوضح هذه الإستراتيجيات:

الشكل(3): الإستراتيجيات التسويقية في مرحلة التقديم.

مرتفع السعر منخفض	إستراتيجية الاستخلاص البطئ	إستراتيجية الاستخلاص السريع
	إستراتيجية التغلغل البطئ	إستراتيجية التغلغل السريع
	منخفض	مرتفع

الجهد الترويجي

المصدر: محمد الصيرفي- مرجع سابق- ص 352.

(2) إستراتيجية التسويق في مرحلة النمو:

خلال هذه المرحلة تتبنى المؤسسة إستراتيجيات التوسع في السوق قدر الإمكان ذلك عن طريق:

- الدخول في أجزاء جديدة في السوق.
- تحول الإعلان من إعلان إدراك المنتج إلى إعلان تفضيل المنتج.
- إضافة نماذج جديدة ومنتجات جانبية أي ذات أحجام مختلفة.
- تخفيض الأسعار لكي تجذب المستوى التالي من المشترين المناسبين تجاه السعر.
- تزيد من تغطيتها للتوزيع وتدخل قنوات توزيع جديدة.
- تحسين وتطوير نوعية المنتج بالإضافة خصائص جديدة له.
- تغير عبوة المنتج أو تغير تصميم المنتج.⁽¹⁾

(1) محمد الصيرفي - مرجع سابق - ص 352- 353 .

(3) إستراتيجية التسويق في مرحلة النضوج:

في هذه المرحلة تتخلى المؤسسة عن المنتجات الضعيفة وتفضل المنتجات ذات الربح العالي والجديدة بتجاهلها الطاقة التي مازالت تمتلكها المنتجات القديمة، (1)

ما الإستراتيجيات المتبعة في هذه المرحلة هي:

❖ **إستراتيجية تعديل السوق:** تقوم المؤسسة بتوسيع مستخدمي علاماتها التجارية بتوسيع عدد المستخدمين للمنتج، الدخول في أجزاء جديدة للسوق لكسب المستهلكين عن طريق تقديم المنتج بشكل جديد.

❖ **إستراتيجية تعديل المنتج:** تقوم المؤسسة بالاهتمام بالمنتج ومحاولة تحسين نوعيته وتحسين خصائصه بهدف المحافظة على المبيعات.

❖ **إستراتيجية تعديل مزيج التسويق:** تلجأ المؤسسة إلى إعادة تشكيل عناصر المزيج التسويقي باستثناء المنتج بتخفيض أو زياد في السعر والدخول في منافذ توزيعية جديدة.

(4) إستراتيجية التسويق في مرحلة الانحدار:

في هذه المرحلة تتبع المؤسسة أحد الإستراتيجيات التالية:

▪ إحداث تخفيضات كبيرة في الأسعار.

▪ التقليل من نفقات تسويق المنتج بقدر الإمكان. (2)

التركيز على الأسواق التي توجد فيها أكبر فرص بيعية.

الاستمرار في المزيج التسويقي الحالي إلى أن يتم إسقاط المنتج:

للخروج من السوق كلياً. (3)

ثانياً: الإستراتيجيات البديلة لمزيج المنتجات:

تتضمن تلك القرارات التي تتعلق بالمنتجات من ناحية الكميات، النوعيات، الأشكال، مستويات الجودة، عدد

خطوط المنتجات التي يمكن إدراجها بالإمكانات والطاقات الإنتاجية المتاحة ومدى الترابط والتناسق

بالخطوط وبين المنتجات ضمن كل خط، وبشكل عام توجد أربع خيارات إستراتيجية تمثل إستراتيجيات

المنتجات الاعتيادية وهي: (4)

(1) برني ميلود - مرجع سابق، ص 106.

(2) محمد الصيرفي - مرجع سابق - ص 353.

(3) نفس المرجع - ص 252-353.

(4) سمية حداد - التسويق أساسيات و مفاهيم - قاموس التسويق عربي فرنسي انجليزي - الصفحات الزرقاء - الجزائر - فيفري 2009 - ص 53، 54.

(1) إستراتيجية التمييز: وهي محاولة المؤسسة في أي تمييز منتجاتها عن منتجاتها عن منتجات منافسة أخرى من نفس النوع لمؤسسات تعمل في نفس القطاع.

ويكون ذلك بطرق مختلفة منها : التصميم، العلامة، الأغلفة، وهذا يعني أن المؤسسة تقوم بإجراءات على المنتج سواء كان هذا التغيير بالحجم أو بالشكل أو في العلامة التجارية، وتستخدم هذه الإستراتيجية عندما تشتد المنافسة مع زيادة في عدد الأسواق المحيطة بالمؤسسة، كما تتبع في حالة وجود طاقات إنتاجية فائضة أو عاطلة، ووجود موارد مادية وبشرية يمكن الاستفادة منها في منتجات جديدة متشابهة في ظروف إنتاجها وتسويقها مع المنتجات القائمة.

(2) إستراتيجية التنوع: يعني إضافة خطوط جديدة إلى خطوط منتجات المؤسسة الحالية والتي تختلف استخداماتها عن المنتجات الأخرى ولكن تحت نفس العلامة، فالمؤسسة وفق هذه الإستراتيجية تسعى إلى تعميق مزيج المنتجات، والتنوع يعني أن المؤسسة تتوسع في إعطاء الفرص الاختيارية أمام المستهلك وذلك عن طريق تقديم مجموعة من المنتجات الجديدة وعن طريق دخولها إلى الأسواق الجديدة من خلال إضافة خط و عدة خطوط إنتاجية ويمثل هذا النوع لإستراتيجية المؤسسة نحو النمو، وهذا يتطلب مهارات عالية، تقنية جديدة، فضلا على التسهيلات المالية المتعددة.

كما يتطلب الأمر إحداث تغييرات تنظيمية ومالية في هيكل الأعمال داخل مؤسسة والتي تمثل حالة جديدة عن الماضي، وتعتمد هذه الإستراتيجية على البحث والتطوير لإنتاج هذه المنتجات، ويساعد التنوع على التقليل من مخاطر انخفاض الطلب على بعض المنتجات والتقلبات الموسمية وذلك عن طريق إنتاج منتجات جديدة لكافة المواسم، ويقع على عاتق المؤسسة التي تريد إتباع إستراتيجية التنوع إدخال منتجات جديدة على المزيج.

(3) إستراتيجية التعديل: يقصد بها تطوير أو تغيير بعض صفات المنتجات القائمة مع بقاء عدد المنتجات ثابتا وقد يرجع سبب التعديل إلى تغير أذواق تفرضاها ظروف موسمية أو سنوية أو نتيجة لعدم نجاح بعض المنتجات، ويمكن أن يكون التعديل تدريجيا على خط المنتجات حيث يعطي للمؤسسة فرصة ملاحظة ردود المستهلكين قبل التعديل النهائي، غير أنه يؤخذ على التعديل التدريجي إعطاء فرصة للمنافسين على التعديل في حين أن المؤسسة تقوم بالتعرف على ردود الأفعال.

(4) إستراتيجية الانكماش: تعني هذه الإستراتيجية استبعاد خطوط منتجات قائمة أو تبسيط بعض التشكيلات داخل خطوط المنتجات بهدف تبسيط في خط والمنتجات وإسقاط المنتجات ذات الطراز القديم والتي أصبحت تشكل طموح المشترين ولا تلبي حاجات ورغبات المستهلكين والاستمرار بإنتاج المنتجات المطلوبة في السوق فقط، وتقوم المؤسسات بتقليص عدد المنتجات الداخلية في الخط الواحد أو عدة خطوط إنتاجية،⁽¹⁾

(1) سمية حداد - مرجع سابق، ص 54-55..

(5) فالمنتجات التي تحقق أرباحا متدنية والتي يتم التعرف عليها من خلال تحليل الكلفة والمبيعات يتم إسقاطها من الخط لتستطيع المؤسسة بعد ذلك تركيز جهودها للمنتجات المربحة وأن تحقق أرباحا أعلى على المدى البعيد من المنتجات القائمة حاليا، كما يمكن للمؤسسة أن تبسط من خط منتجاتها عندما يكون هناك نقص في الطاقة الإنتاجية بحيث لا تستوعب إنتاج جميع المنتجات المطلوبة وبنفس النوعية أو عندما تكون الظروف الاقتصادية العامة سيئة أو في حالات الحروب وعدم توافر المواد الأولية للأزمة للعملية الإنتاجية. (1)

ثالثا: إستراتيجيات تخطيط وتطوير المنتجات: وتتمثل في: (2)

إستراتيجية إضافة منتجات جديدة: المنتجات الجديدة هي تلك التي لم يسبق للمؤسسة تقديمها من قبل وتتبع أهميته امن خلال أنها تساعد المؤسسة في الحفاظ على مركزها وحصتها السوقية والصمود بوجه المنافسة وفتح أسواق جديدة لها، حيث أن لكل منتج دورة حياة، لذلك إن المؤسسة تقوم بتقديم منتجات جديدة وبشكل مستمر، وعملية التطوير تعتبر نشاطا ضروريا لتمكين المؤسسة من التكيف مع البيئة المتغيرة، لكن المؤسسة أن تعمل على دراسة هذا المنتج ومدى تقبل المستهلكين له قبل أن تقدم على تطويره وتقديمه، وتظهر أهمية المنتج بالنسبة للمستهلكين من الهدف الأساسي لتقديمه والذي يرتبط بتطوير وتغيير الحاجات، لرغبات غير المشيعة لهم وترجمتها إلى منتج جديد يلبي الحاجات والرغبات.

1) إستراتيجية تحسين المنتجات القائمة: إن تحسين المنتج يكون فرض إعادة الحيوية له إما بتطوير

ملامح جديدة أو صفات جديدة تعرضه في أسواق جديدة، وفي الغالب يتم التعديل من خلال تغيير نوعية المنتج أو تشكيله.

أ) إجراءات تغييرات على الخصائص الوظيفية للمنتج: ويقصد بها إجراء بعض التعديلات أو التحويلات البسيطة التي يمكن إدراكها في بعض خصائص الوظيفية للمنتج بهدف تطوير الأهلية الوظيفية له بما يؤدي توسيع نطاق أو ظروف استخدامه.

ب) إجراءات تغييرات في النواحي النوعية للمنتج: يقصد به تحسين جودة المنتج حيث أن جودة المنتج تعبر عن الصفة الأساسية له والتي ترتبط بالحالة التي تتجز بها وظيفته لا وظيفة كلها.

(1) سمية حداد - التسويق أساسيات و مفاهيم - قاموس التسويق عربي فرنسي انجليزي - الصفحات الزرقاء - الجزائر - فيفري 2009 - ص 53. 54.

.55.

(2) برني ميلود - مرجع سابق - ص 107-108.

(ج) إجراء تغييرات على تصميم المنتج: وتشمل على إجراء بعض التعدي المظهر الخارجي للمنتج بهدف المحافظة على المستوى المطلوب من الجاذبية التي ينبغي أن يوفرها المنتج للزبائن لأنها أحد العناصر المهمة التي تجرى التركيز عليها عند تصميم المنتج لتحقيق التناسق المطلوب بين متطلبات الزبائن ومنتجات المؤسسة كما أنها تمثل تكيفا مهما للمنتج بعد تقديمه للتسويق الفعلي فالناحية الجمالية والقيمة مسألة أساسية للعديد من منتجات المستهلك الأخير.

رابعاً: إستراتيجية حذف المنتجات الرديئة:

إن المنتجات الرديئة هي التي تتصف بعجزها عن تحقيق المستوى المطلوب من الإشباع للمستهلكين أو أنها منتجات غير مريحة بشكل عام وحذفها بذلك نفس الأهمية التي يمتلكها قرار إضافة منتج جديد عندما تتغير الظروف السوقية، أما المنتج التي تخترقه المنافسة ويكون فاقداً لكثير من مسببات الجذب السوقي سوف يؤدي إلى انخفاض حصته الربحية وكذا ارتفاع تكاليف دورات الإنتاج وإلى استنزاف الكثير من وقت وانتباه المؤسسة ورأسمالها والإبقاء على هذه المنتجات وعدم استبعادها من خط المنتج سيحمل المؤسسة بالإضافة إلى تكاليف المباشرة إلى تكاليف عالية، وتتمثل خطوات عملية حذف المنتج في:

(أ) تحديد المنتجات المرشحة للحذف: يجب تحديد العوامل التي تكون دائماً محل الاهتمام في قرار حذف المنتج أو الإبقاء عليه والتي على ضوءها يتم تسمية المنتجات المرشحة للحذف أو العوامل التي بموجبها يتخذ القرار النهائي بهذا الشأن ويمكن إيجاز بعضها في:

- اتجاه المبيعات.
- اتجاه الأسعار.
- المنتجات البديلة.
- فاعلية المنتج. (1)

(ب) تحليل العوامل الأساسية في قرار حذف المنتج: في هذه الخطوة يتم تحليل العوامل الأساسية في قرار الحذف، وبالرغم من أن الربح هو الهدف الأكثر أهمية في هذا المجال إلا أن المؤسسات غالباً ما ترمي إلى تحقيق أهداف أخرى بعيدة وقصيرة المدى فضلاً عن هذا الهدف.

ولهذا فإن العوامل التي تعتبر حاسمة في قرار حذف المنتج سيتم تحديدها في ضوء موقف وأهداف المؤسسة، وبشكل عام فإن العوامل التي سيتم أخذها بعين الاعتبار هي:

(1) مرجع سابق - ص-108-109.

- ربحية المنتج.
- الاعتبارات المالية.
- الاعتبارات التسويقية.
- التدخل الحكومي.

ج) لأجل اتخاذ القرار اللازم بشأن المنتجات المرشحة للحذف فإن نتائج التحليل يجري توحيدها وتلخيصها بحذف دراستها تمهيدا لاعتمادها في صنع قرارات حذف المنتج أو الاستمرار في إنتاجه فنقوم أغلب المؤسسات بالاعتماد على الأساس الشخصي لهذه القرارات بينما تقوم أخرى باستخدام طرق استنباطية تساعدها على اتخاذ القرار المناسب بهذا الخصوص.

د) حذف المنتج: بعد أن تنتهي عملية التحليل ومهمة توحيد وتلخيص نتائجها وحالما يتخذ القرار باستبعاد المنتجات الرديئة من مزيج المنتجات ينبغي وضعها بالشكل الذي قد يؤدي إلى تقليل حالات الاضطراب التي قد تواجهها المؤسسة نتيجة لتلك القرارات بالنسبة للعمليات المختلفة وعلاقتها مع الزبائن.⁽¹⁾

المطلب الثاني: تصميم وتطوير المنتجات الجديدة.

الفرع الأول: مفهوم وتصنيف المنتجات الجديدة.

أولاً: مفهوم المنتجات الجديدة:

إن المؤسسات تهدف دائماً لكسب الحصة السوقية الأكبر في محاولة لاستمرارها في الوجود و تطوير إمكانياتها باستمرار للوصول إلى أهدافها التنظيمية بكفاءة عالية، ولكن ظروف السوق المتغيرة باستمرار تفرز مجموعة من المخاطر التي قد تعاني منها المؤسسة وخاصة في فترات الكساد و المنافسة الحادة ، لذلك فإن إدارة التسويق لتخطي مثل هذه الظواهر تقوم باتخاذ الإجراءات الاحتياطية لتلازم مع مثل هذه الظروف ومن أهم هذه الإجراءات التطوير المستمر للمنتجات .⁽²⁾

يعتمد تعريف المنتج الجديد على مفهوم الحداثة أو الجدة، فهناك مدى واسع من الجدة يتراوح بين الابتكار وبين حدوث تغيير طفيف ف المنتجات الموجودة. وبالتالي فالمنتج الجديد شيء لم يعرفه المستهلك من قبل ليس للمؤسسة سابق خبرة في أدائه، ويشمل المنتج على: التحسينات في المنتجات الحالية.

⁽¹⁾ برني ميلود- مرجع سابق - ص 107-108-109.

⁽²⁾ بيان هاني حرب - مبادئ التسويق- دار الوراق -2012- ص149-150.

الإضافة إلى منتج المؤسسة بحيث يشمل: منتجات معروفة في السوق وجديدة على المؤسسة، منتجات جديدة على السوق و على المؤسسة.⁽¹⁾

يتوجب على المؤسسة أن تقوم بتخطيط وتطوير العمليات الضرورية لإنجاز المنتج، ويجب أن يكون هذا التخطيط منسجماً مع المتطلبات المتعلقة مع العمليات الأخرى لنظام إدارة الجودة، وعند التخطيط لإنجاز المنتج فإن المؤسسة يجب أن تحدد ما يلي:⁽²⁾

- ضرورة إرساء العملاء و إعداد الوثائق والموارد الخاصة بالمنتج.
- تحديد أهداف الجودة والمتطلبات المتعلقة بالمنتج.
- النشاطات المطلوبة للتخفيف، المصادقة، المراقبة، الفحص والاختبار الخاصة بالمنتج.
- السجلات الضرورية التي تثبت أن العمليات لإنتاج المنتج الناتج عنها يلبون المتطلبات، كما أن مخرجات هذا التخطيط يجب أن تظهر في شكل ملائم لنمط عمل المؤسسة.

ثانياً: مبررات تطوير المنتجات:

- التغيرات التكنولوجية السريعة التي يمكن أن تجعل المنتجات القائمة في السوق غير مجدية.
- قيام العديد من المنافسين بتقليد المنتجات الناجحة في السوق، الأمر الذي يجعل من ميزة منتج مبتكرة ميزة هامشية أو متعادلة وبالتالي إن ضرورات بلوغ الميزة التنافسية المستدامة تستدعي الابتكار المتواصل للمنتج الكلي لا يفقد ميزته التنافسية أمام عمليات تقليده من المنافسين.
- يعد الابتكار بديلاً وحيداً للانقراض وال فشل في السوق.
- الاستمرار والتواصل والنمو في عالم الأعمال، حيث يمثل الابتكار والتطوير في مجال المنتجات أحد مستلزمات نجاح المؤسسات في بلوغ أهدافها، فالمؤسسات الناجحة تتواصل مع المستهلكين والمساهمين والموردين.

⁽¹⁾ محمد فريد الصحن - نبيلة عباس- مبادئ التسويق- مرجع سابق - ص 340.

⁽²⁾ خير الدين جمعة- دور إدارة الجودة والإيزو 9001-2000 في تحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعي- دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية-بكرة خلال الفترة (2001-2005)-رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير-قسم علوم اقتصادية -جامعة بكرة- 2008/2009-ص 54.

▪ المؤسسات التي لا تملك استراتيجيات أو خطط للتطوير تعد مؤسسات فاشلة، وبالتالي فإن معيار قياس رقي المؤسسة ونجاحها يعتمد على امتلاكها لرؤى تطويرية واضحة، وفلسفة تطوير ناضجة، وإدارة عليا تؤمن بالتطوير كمنهج للبقاء والنمو.

▪ يسهم نشاط الابتكار والتطوير المتواصل في بناء قاعدة صلبة للنمو المستقبلي، وبالتالي فهو يمكن المؤسسة من مواجهة التغيرات المستقبلية لإدارتها بفعالية عالية. (1)

ثالثا: تصنيف المنتجات الجديدة:

لقد أشار للعديد من الباحثين إلى أن المنتجات الجديدة يمكن أن تصنف على النحو التالي: (2)

(1) **منتجات جديدة تطرح لأول مرة** : وهذه المنتجات تكون جديدة على المؤسسة و السوق و العملاء و نسبتها قليلة جدا، وتطرح لأول مرة في السوق . وهذه المنتجات تكون نتيجة ابتكارات أو اكتشافات علمية و تكنولوجية ضخمة تؤدي إلى تطوير منتجات جديدة و بوظائف جديدة و تصاميم جديدة تطرح لأول مرة في السوق.

(2) **إضافة خطوط منتجات جديدة** : (جديدة بالنسبة للمؤسسة فقط). إن هذه المنتجات الجديدة هي ليست جديدة على السوق وإنما جديدة على المؤسسة، حيث تحاول المؤسسة إضافتها إلى خطوط منتجاتها لاستثمار فرص سوقية متوفرة في قطاعات سوقية معينة.

(3) **توسيع خطوط المنتجات الحالية**: هنا تقوم المؤسسة بإضافة منتجات جديدة إلى خطوط منتجاتها الحالية بهدف استغلال فرص سوقية في أسواقها الحالية أو في قطاعات سوقية جديدة، وتكون هذه المنتجات قريبة على المنتجات الحالية من حيث المواصفات والعوامل التسويقية الأخرى ولكن هذه المنتجات جديدة بالنسبة للمؤسسة وغير جديدة بالنسبة لسوق.

(4) **تحسين ومراجعة المنتجات الحالية** : قد تقوم المؤسسة بتقديم منتجات جديدة عن طريق إجراء تعديلات أو تحسينات على منتجاتها الحالية، وذلك إما بغرض تقليل الكلفة أو زيادة القيمة المضافة للعملاء أو مواكبة ظروف المنافسة في السوق، وهذا التحسين يشمل معظم المنتجات الجديدة التي تم تقديمها.

(5) **تخفيض التكاليف**: وقد لا ينظر إليه على أساس أنه منتج جديد من وجهة نظر تسويقية وذلك كونه لا يؤدي إلى إضافة منافذ جديدة للعملاء، ولكن من وجهة نظر المؤسسة يعتبر منتجا جديدا، ولكن إذا كان تخفيض

(1) حميد الطائي-بشير العلاق -مرجع سابق-ص59-60

(2) مأمون نديم عكروش -سهير نديم عكروش- تطوير المنتجات الجديدة - دار وائل للنشر - عمان - ط1 -2004، ص 97

التكاليف سوءا تكاليف الإنتاج أو التسويق سوف تؤدي إلى تحقيق زيادة القيمة المضافة للعملاء فإنه قد يعتبر منتجا جديدا بالنسبة للمؤسسة ولكن ليس بالنسبة للسوق أو العملاء.

(6) إعادة إحلال المنتجات: تقوم المؤسسة بعملية إعادة إحلال منتجاتها في قطاعات سوقية معينة نظرا لاكتشاف

استخدامات جديدة لمنتجاتها أو تغير انطباعات العملاء في السوق حول العلامة التجارية أو مواصفات

المنتجات أو وجود تطور تكنولوجي على المنتج أدى إلى إعادة إحلاله مثل منتجات الطبية.

(7) تطور نظام تصميم الخدمات: تقوم المؤسسة بتقديم منتج جديد للعملاء على شكل تطوير الأنشطة والعمليات

والإجراءات أو قنوات التوزيع التي تم من خلالها تسليم خدمات للمؤسسة للعملاء في قطاعات تسويقية معينة.

الفرع الثاني: مراحل وعناصر تطوير المنتجات الجديدة:

أولا : مراحل تطوير المنتجات الجديدة

تمر عملية تطوير المنتجات الجديدة بالمرحل التالية:

المرحلة الأولى: توليد الأفكار.

تقوم المؤسسات بإيجاد الأفكار وتسجيلها وتبويبها من خلال عدة صادر قد تكون مصادر داخلية للوصول

إلى الفكرة التي تتبناها المؤسسة لتطوير المنتج.(1)

(1) المصادر الداخلية: وتتكون من:

❖ قسم البحوث والتطوير: من خلال التجارب الفنية المستمرة والتي تجرى داخل القسم والتي تهدف إما إلى

تطوير المنتجات الحالية أو تقديم منتجات مبتكرة.

رجال البيع: فعن طريق اتصاليهم بالأسواق والوسطاء يمكنهم ذلك من تجميع مجموعة من الأفكار التي تعبر

عن وجهة نظر الأطراف الخارجية، أو وجهات نظرهم التي تتكون نتيجة للمشاكل التي قد يواجهون في

الأسواق التي يتعاملون فيها.

(2) المصادر الخارجية: وتتكون من:

❖ المستهلكين: فمعرفة احتياجات ومقاصد المشترين في الشراء يعتبر من أفضل المصادر التي يمكن

الاعتماد عليها، فعن طريق الاقتراحات المقدمة من المستهلكين أو دراسات السوق وبحاث التسويق يمكن

تحديد المشترين المحتملين والفعليين والتعرف على احتياجاتهم وأسباب شرائهم وتفصيلاتهم المختلفة، ومن

خلال ذلك يتاح لرجل التسويق العديد من الأفكار الجديدة.

(1) نظام موسى سويدان-مرجع سابق - ص 23.

❖ **المنافسين:** يمكن من خلال تحليل المنتجات الجديدة التي يقدمها المنافسون ودراسة جوانب القوة والضعف فيها، التوصل؟ إلى أفكار جديدة للمنتجات قد تكون متشابهة لمنتجات المنافسين أو أفضل منها.

❖ **الموزعين:** يمكن الاعتماد على الوسطاء الذين يقومون بتصريف منتجات المؤسسة في تقديم اقتراحات بأفكار جديدة بناءً على اتصالهم المباشر بالمستهلك ومعرفة احتياجاته ومشاكله. (1)

المرحلة الثانية: غربلة الأفكار.

تأتي عملية الغربلة للأفكار بعد الحصول عليها، وتكون على فترتين: الغربلة السريعة ثم الغربلة البطيئة، ومهمة الغربلة هو تقليص عدد الأفكار واستبعاد غير الممكن منها بأسرع وقت، وتتم عملية الغربلة وفقاً للأفكار التي تعود بالنفع على المؤسسة. (2)

وتهدف عملية الغربلة إلى تحديد عدد الأفكار التي تحتاجها المؤسسة، وتساعد في استبعاد الأفكار صعبة التنفيذ من الناحيتين الفنية والقانونية. كذلك تساعد في تحديد الكفاءة الإدارية والتسويقية والفنية التي تحتاجها عملية تطوير الأفكار إلى منتجات جديدة. (3)

فأغلب المؤسسات تطلب من مدراءها مراجعة الأفكار التي تم غربلتها بشكل جيد للتوصل إلى أقل عدد ممكن منها ثم تحديد المنتج والسوق المستهدف والمنافسة وتقديم حجم السوق المتوقع وسعر المنتج وحساب التكاليف وبعدها تحول الإجابات عن هذه التساؤلات إلى لجنة خاصة لتطوير المنتج وإقرار الأفكار، إضافة إلى ذلك هناك مجموعة أسئلة يجب الإجابة عنها مثل: هل هناك موظفون قادرين على إنتاج المنتج؟ هل تتوفر لديهم المهارات الكافية؟، هل يوجد مصادر كافية لإنجاحها؟. هل سيحقق الهدف الأساسي للمؤسسة؟. (4)

المرحلة الثالثة: تحليل الأعمال.

يتم توسيع الفكرة التي تصل إلى هذه المرحلة إلى عرض الأعمال ملموسة وأثناء مرحلة تحليل الأعمال تقوم الإدارة المعنية بتطوير المنتجات بالتالي:

- تحديد مميزات المنتج المقترح.
- تقدير طلب السوق عليه.

(1) محمد فريد الصحن - التسويق - الدار الجامعية - الاسكندرية - 2005 - ص 254- 255- 256.

(2) نظام موسى سويدان- شفيق ابراهيم حداد- مرجع سابق -ص249.

(3) محمد ابراهيم عبيدات -تطوير المنتجات الجديدة- دار وائل-الأردن-2000- ص 66.

(4) نظام موسى سويدان- شفيق ابراهيم حداد- مرجع سابق- ص 250.

- دراسة أحوال المنافسة وتحليلها بدقة.
- التعرف على إمكانية تحقيق المنتج للأرباح.
- وضع برنامج التطوير المنتج، مع تحديد مسؤولية الأشخاص المطلوب منهم لمزيد من الدراسة في جدوى المنتج. (1)

المرحلة الرابعة: تطوير نموذج أولي للمنتج:

تتم عملية تحويل المفاهيم إلى منتجات ملموسة بكامل المواصفات والمقاييس التي تم الإتفاق عليها مسبقا حيث سيكون هناك إدارة خاصة لفحص واختبار أجزاء المنتج الجديد للتأكد من أن ما أنتج مطابق تماما لما يجب أن يكون.

المرحلة الخامسة: اختبارات السوق:

وهو قيام المؤسسة بطرح المنتج في سوق فرعي محدد مسبقا لمعرفة نقاط الضعف والقوة في طريقة التسويق أو أسلوب التسويق و معرفة آراء المستهلكين أيضا في المنتج سواء من حيث الجودة، السعر، الترويج والتوزيع ... إلخ. (2)

حيث تفيد عملية اختبار السوق بعدد تحليل نتائجها على تصميم المواصفات الموضوعية والشكلية الأكثر قبولا من قبل المستهلكين، وتقييم أداء المنتجات وتساعد في كشف المشاكل التي يمكن أن تواجه عملية تقديم المنتج الجديد، اختبار المناطق الجغرافية من حيث عدد المستهلكين والمنافسين. (3)

المرحلة السادسة: إجراء العمليات التجارية للمنتج (تقديم المنتج إلى السوق):

يتم تقديم المنتج إلى السوق بعد الأخذ في الاعتبار نتائج الاختبارات التسويقية وتعديلها إذا لزم الأمر، وقد لا تقوم المؤسسات بتقديم المنتج مرة واحدة. (4)

خاصة إذا كان حجم السوق كبير ولكن يقدم في الأسواق الرئيسية ثم في الأسواق الأخرى. (5)

(1) حميد الطائي - بشير العلق - تطوير المنتجات وتسعيرها-مرجع سابق- ص71--72.

(2) نظام موسى سويدان -شفيق ابراهيم حداد- مرجع سابق- ص251.

(3) محمد ابراهيم عبيدات - مرجع سابق- ص116-117.

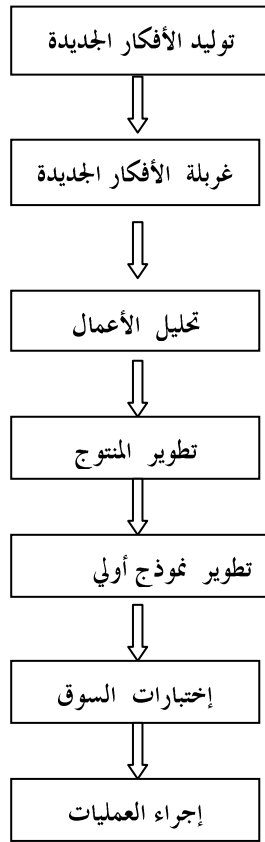
(4) محمد فريد الصحن - نبيلة عباس- مبادئ التسويق- مرجع سابق- ص232.

(5) نظام موسى سويدان- شفيق ابراهيم حداد- مرجع سابق- ص251.

وتمثل هذه المرحلة بدء من دورة حياة المنتج- مرحلة التقديم- والتي تكون فيها نسبة النجاح للمنتج معتمدة بشكل كامل على صحة ودقة القرارات التي تم اتخاذها في المراحل السابقة بالإضافة إلى تقبل المستهلكين ومتابعة أية ردود فعل إيجابية وسلبية للمستهلكين.⁽¹⁾

والشكل التالي يوضح مراحل تطور المنتجات الجديدة:

الشكل(4): المراحل الرئيسية في عملية تطوير وابتكار المنتجات الجديدة.



المصدر: حميد الطائي - بشير العلق-تطوير المنتجات وتسعييرها -مرجع سابق-ص69 . (2)

⁽¹⁾ محمد ابراهيم عبيدات -مرجع سابق- ص 148-150.

⁽²⁾ حميد الطائي - بشير العلق-مرجع سابق-مرجع سابق-ص69.

ثانياً: عناصر عملية تطوير المنتجات الجديدة.

تتكون عملية تطوير المنتجات الجديدة من العناصر التالية: (1)

▪ فلسفة تصميم المنتج.

▪ التصميم المتزامن.

▪ استخدام فريق ذو التخصصات المختلفة.

▪ التنسيق مع الموردين والمستهلكين.

(1) فلسفة وتصميم منتج قابل للإنتاج: تعني طريقة تفكير المصمم حول الكيفية التي سيتم بموجبها تصنيع

المنتج مما يسهل التعامل مع المشاكل، والتصدي لها التي تطرأ خلال العملية الإنتاجية وقدراتها بسبب

التصميم ومحاولة حلها في الوقت الم بكر، والغرض من هذه الفلسفة هو تحقيق التكاليف المنخفضة والجودة

الجيدة وكذلك السرعة في تقديم المنتج إلى السوق.

(2) التصميم المتزامن: تعتبر هذه الطريقة المستخدمة في تصميم واختيار العملية الإنتاجية من أفضل

الوسائل والطرق المستخدمة في التأكد من أن تصميم المنتج يتطابق مع قدرات الإنتاج بكفاءة وكذلك جودة

الإنتاج. فعندما يستكمل تصميم المنتج، يقوم المهندسون ورجال الإنتاج بإعداد وتطوير النظام الإنتاجي

الفعلي أو نظام للتجارب باستخدام كل من الطريقة التقليدية أو الحاسب الآلي في تحديد الكيفية التي سيتم بها

تصنيع ذلك المنتج، ويقومون بتقييم صفات وخصائص التصميم ومدى ملاءمته للمعدات الإنتاجية لقائمة

والطرق والأساليب التكنولوجية المستخدمة وقدرات الطاقات المتاحة وأخيراً ملائمة المنتج للمزيج السلعي

الحالي.

(3) فريق التصميم: على ضوء نظرية التصميم فيما يتعلق بالإنتاج يكون بمقدور الشخص الواحد من القيام

بتصميم المنتج لوحده إلا أن طريقة التصميم في تصميم المنتج في أية مرحلة من مراحل تطويره، وقد

عملت العديد من المؤسسات الصناعية في إشراك عمال الورش الإنتاجية في عملية تصميم المنتج، أو

مشاركتهم فريق إعادة التصميم.

وكذلك كل من مشاركة الخبراء المتخصصين في التسويق والعمليات والمبيعات والهندسة وكذلك الشراء.

(4) التنسيق مع الموردين والمستهلكين: لقد اتسع تشكيل فرق تصميم المنتج ذات التخصصات والوظائف

المختلفة في لكثير من المؤسسات الصناعية مما جعلها تحقق العديد من المنافع ومن بينها:

(1) عبد الستار محمد العلي- مرجع سابق - ص 142-143-144-145.

❖ مشاركة الزبائن : لغرض جعل المنتج من أن يحقق الرضا لحاجات الزبائن وليس فقط تحقيق رضا المصممين، الزائن في عمليات _مراحل التصميم، فهذه الطريقة تسمح بمعرفة الحاجات التي يطلبها الزبون في المنتج مباشرة. ويؤدي هذا إلى تصنيع منتجات ذات جودة أفضل تتطابق مع رغبات المستهلك وتقلل من تكاليف الإنتاج.

❖ مشاركة الموردين: تساهم مساهمة الموردين للمعدات والمواد كثيرا على تعريف وتحديد المشاكل الكبيرة منذ البداية وتقديم الاقتراحات بحلها في وقت مبكر، أي قبل الانتهاء من التصميم النهائي للمنتج. وأحيانا يكون المورد قادر على أن يوجه الزبون إلى استخدام الأجزاء المتشابهة منها والأجزاء التي يقوم بتصنيعها المورد إلى مؤسسات أخرى أو استخدام نفس العدد والأدوات في العمليات الإنتاجية.⁽¹⁾

⁽¹⁾ نفس المرجع - ص 146.

المبحث الثاني: مدخل إلى الجودة.

المطلب الأول: مفهوم الجودة.

الفرع الأول: تعريف وأهمية وأهداف الجودة.

أولاً: تعريف الجودة:

تعددت تعاريف الجودة باختلاف النظرة إليها، ومحاولة العديد من الباحثين إظهار مضمونها لتقديم تعريف يبرز سمة معينة، ولذلك نجد من التعاريف ما يلي:

– الجودة لغة: أصلها من الجود والجيد نقيض الرديء.

أما اصطلاحاً: هي كلمة مشتقة من الكلمة اليونانية *gualites* يقصد بها طبيعة الشيء ودرجة صلاحه.

وهي لا تعني الأفضل أو الأحسن دوماً وإنما هي مفهوم نسبي يختلف عنه باختلاف الجهة المستفيدة منه سواء كان الزبون، المنتج، المجتمع، أو المؤسسة". (1)

– الجودة "هي جملة من مواصفات المنتج أو الخدمة التي تلبي حاجات الزبون، سواء الظاهرة أو

الباطنة". (2)

– الجودة "هي قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء باستمرار بتوقعات الزبون أو الزيادة عنها". (3)

– وحسب رأي بعض رواد الجودة نجد ما يلي:

– يعرفها **A. V feignbum** الجودة بأنها ناتج تفاعل خصائص نشاطات التسويق والهندسة والصناعة

و الصيانة والذي بدوره يمكن تلبية حاجات العميل ورغباته" (4)

– أما جوران (Juran): فقد عرف الجودة على "بأنها ملائمة المنتج للمستخدم".

(1) سمية عمراوي: دور إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية في المحافظة على البيئة،-دراسة حالة مركب الملح-الوطاية-

بسكرة-رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير-قسم العلوم الاقتصادية-جامعة بسكرة-2008/2009، ص 7، 8.

(2) قاسمي خضرة: طريقة تخطيط موارد الإنتاج MAR_2 محاولة تطبيقها بالمؤسسة الوطنية لصناعة كوابل بسكرة، ENICAB،-دراسة

رسالة مقدمة لنيل الماجستير-قسم التسيير-جامعة بسكرة،2005/2006، ص 20.

(3) عز الدين بوطي: مساهمة تخطيط الإنتاج في حسين تنافسية المؤسسة الإنتاجية،-دراسة نسبة من مؤسسات قطاع الطحن بولاية

بسكرة-رسالة مقدمة -2008/2009، ص 7، 8.

(4) محفوظ أحمد جودة-إدارة الجودة الشاملة-مفاهيم وتطبيقات-دار وائل-الاردن-ط2-2006-ص 20.

- أما جارفين (Garvin): فقد صنف مفاهيم الجودة التي ظهرت في أدبيات الفكر الإداري إلى خمسة مداخل كما يلي:
1. **مدخل التفوق أو التسامي:** ويقصد بالجودة وفق هذا المدخل بأنها ملائمة المنتج لاستخدام. أي قدرة أداء المنتج لاستخدام وفقا للمواصفات التي تحقق رضا المستهلك من خلال تقديم أداء أفضل وأدق صفات تشبع رغبات المستهلك.
 2. **مدخل يعتمد على المنتج:** بموجب هذا المدخل بنظر للجودة على أنها الدقة و القدرة في قياس المفردات أو الخصائص المطلوبة في المنتج والتي هي قادرة على تحقيق رغبات المستهلك.
 3. **مدخل يعتمد على المستخدم:** و يقصد بالجودة وفق هذا المدخل بأنها ملائمة المنتج للاستخدام، أي قدرة أداء المنتج للاستخدام وفقا للمواصفات التي تحقق رضا المستهلك.
 4. **مدخل يعتمد على التصنيع:** تعني الجودة وفق هذا المدخل صنع منتجات خالية من النسب المعيبة، من خلال مطابقتها لمواصفات التصميم المطلوبة.
 5. **مدخل يعتمد على القيمة:** يهدف هذا المدخل إلى تحقيق الجودة من خلال تحديد عناصر السعر، أي مدى إدراك المستهلك لقيمة المنتج، مدى ملاءمتها لحاجته مع سعر شرائه، وحتى تحقق ذلك للزبون فإن المنتج يصبح بنظره ذا قيمة عالية، فالجودة يعبر عنها بدرجة التمايز بالسعر المقبول ويحقق السيطرة على متغيراتها بالكلفة المطلوبة. (1)
 6. **يرى Taguchi:** إن الجودة هي تفادي الخسارة التي سببها المنتج للمجتمع بعد إرساله للمستعمل، ويتضمن ذلك الخسائر الناجمة عن الفشل في تلبية توقعات العميل والفشل في تلبية خصائص الأداء، التأثيرات الجانبية الناجمة عن المنتج كالتلوث والضجيج وغيرها.
- و يرى **ديمنج Deming:** إن الجودة يجب أن ترضي حاجات العميل الحالية والمستقبلية. (2)
- يعرفها **Crosby:** على أنها المطابقة مع المتطلبات، وتحدد المتطلبات من طرف الزبائن، حيث تتمثل الجودة عند **Crosby** في ما يستطيع المنتج توفيره للمستهلك وبالتالي يلقي هذا المنتج القبول.
- يعرفه قاموس أو **كسفور OSEFORDS:** بأنها درجة أو مستوى التميز والتفوق. (3)

(1) نايف بلقاسم علوان: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإزو، 2000/1900، دار الثقافة-الأردن-2005، ص 20-21-22.

(2) رعد عبد الله الطائي-عيسى قدارة: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري-الأردن-2008، ص 29.

(3) خان محمد ناصر: أهمية تسيير الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، -دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل- بسكرة-رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير- قسم علوم تسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة-2007/2008، ص 38.

- أما كران kuran: فقد وضع مفهومًا للجودة في خمس اتجاهات كما يلي: (1)
- أ. الجودة: هي مدى قدرة المؤسسة على إنتاج وتقديم منتج أو خدمة استثنائية متميزة عن المؤسسات الأخرى.
- ب. الجودة: هي مدى قدرة المؤسسة على إنتاج وتقديم منتج أو خدمة تقترب من الكمال.
- ج. الجودة: هي مدى قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات الزبون بما يتناسب مع الأهداف المنشودة.
- د. الجودة: هي مدى قدرة المؤسسة على إجراء التغيير في منتجاتها أو خدماتها بما يتناسب مع حالة العرض والطلب في السوق.
- هـ. الجودة: هي مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح مالية أكثر.
- التعريف الرسمي للجودة من قبل بعض المنظمات الدولية:
- تعرفها الجمعية الأمريكية للجودة: أنها الهيئة أو الخصائص الكلية للمنتج أو الخدمة التي تعكس قدراتها على تلبية حاجات صريحة وضمنية.
- وتعرفها المنظمة الدولية للمعايير (iso): أنها الخصائص: الكلية كيان (نشاط أو عملية، أو المنتج، أو الخدمة أو مؤسسة، أو نظام أو فرد، مزيج منها التي تنعكس في قدرته على إشباع حاجات صريحة أو ضمنية. (2)
- من خلال ما سبق يمكن وضع التعريف التالي للجودة: هي قدرة المنتج أو الخدمة المقدمة كم طرف المؤسسة على تلبية إحتياجات وتوقعات الزبائن بالموصفات المطلوبة والميزات الرفيعة المستوى والخالية من العيوب والمخاطر التي تنتج عن المنتج، مع تقديم أرباح للمؤسسة والزبون.
- ولذلك يمكن القول أن الجودة هي:
- المطابق للمواصفات المعتمدة للمنتج أو الخدمة.
 - تلبية توقعات الزبون الحالية والمستقبلية.
 - التقليل من الخسائر.
 - القدرة على تقديم الأداء الأفضل.
 - تقديم منتجات وخدمات مميزة ومخالفة للمنافسين.

(1) سمية عمراوي: مرجع سابق، ص 9.

(2) رعد عبد الله الطائي-عيسى قداة: مرجع سابق، ص 29.

ثانيا: أهمية الجودة.

للجودة أهمية إستراتيجية كبيرة سواء على مستوى المستهلكين أو مستوى المؤسسات على اختلاف أنشطتها، إذ أنها تمثل أحد أهم العوامل الأساسية التي تحدد حجم الطلب على منتجات المؤسسة. وتكمن أهميتها في:

بالنسبة للمؤسسة (المنتج):

1. **سمعة المؤسسة:** تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها، ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة مع المجهزين وخبرة العاملين و مهارتهم ومحاولة تقديم منتجات تلبى رغبات وحاجات زبائن المؤسسة فإذا كانت منتجات المؤسسة ذات جودة منخفضة فيمكن تحسين هذه الجودة لكي تحقق المؤسسة الشهرة والسمعة الواسعة والتي تمكنها من التنافس مع المؤسسات المماثلة في الصناعة أو القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة.
2. **المسؤولية القانونية للجودة:** تزايد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر والحكم في قضايا مؤسسات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها أو توزيعها، لذا فإن كل مؤسسة صناعية أو خدمية تكون مسؤولة قانونا عن كل اضرار يصيب الفرد الزبون من جراء استخدامه لهذه المنتجات.
3. **المنافسة العالمية:** إن التغيرات السياسية والاقتصادية ستؤثر في كيفية وتوقيت تبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي، وفي عصر المعلومات والعولمة، تكتسب الجودة أهمية مميزة إذ تسعى كل من المؤسسة والمجتمع إلى تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق مستوى الجودة في منتجات المؤسسة أدى ذلك إلى إلحاق الضرر بأرباح المؤسسة، ومن ثم التأثير على الميزان التجاري للبلد.
4. **التكاليف وحصة السوق:** تنفذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرص لاكتساب الأخطاء وتلافيتها لتجنب تحمل تكاليف إضافية، إلى الاستفادة القصوى من زمن المكائن والآلات عن طريق تقليل الزمن العاطل عن الإنتاج وبالتالي تخفيض التكاليف وزيادة أرباح المؤسسة.⁽¹⁾

(1) قاسم نايف، مرجع سابق، ص 32..

بالنسبة للمستهلك: فهي تتمثل في:

1 - لرضاء: ويعني بذلك قبول المستهلك للمنتج في إشباع حاجته، وهذا لا يأتي إلا إذا كان مستوى جودة المنتج مقبولة عند المستهلك.

الوفاء : طالما تحقق المنتوجات المقدمة من طرف المؤسسة تلبية الدراسات أن الاحتفاظ بزبون

يتعامل مع منتج المؤسسة يكلف 20% ما تتحمله المؤسسة لكسب زبون جديد.⁽¹⁾

ثالثاً: أهداف الجودة.

هناك أهداف للجودة نذكر منها ما يلي:

- 1 - تقديم المنتجات والخدمات للمستفيدين بما يحقق احتياجاتهم، ويتفق مع توقعاتهم.
- 2 - تحسين كفاءة العمليات في المؤسسة بما يحقق تخفيض تكلفة الأداء وتقليل الوقت المستغرق في الأداء. وتحسين أسلوب تقديم المنتجات للمستفيدين، وتطوير منتجات وخدمات جديدة أفضل وأسرع للوفاء باحتياجات الزبائن.
- 3 - مواكبة حركة التحسين والتطوير في أساليب تقديم المنتجات والخدمات.
- 4 - التحسين المستمر في كافة مرافق وعمليات ومستويات المؤسسة.
- 5 - تطوير كافة عناصر المؤسسة وعملياتها ومنتجاتها، وإدماج التطوير في فلسفة الإدارة.
- 6 - تأكيد المركز التنافسي للمؤسسة وبناء وتنمية وتفعيل قدراتها التنافسية في مواجهة تطورات السوق والمنافسين.
- 7 - ضمان استكمال المؤسسة للمقومات التي تؤدي إلى التميز.⁽²⁾

الفرع الثاني: نشأة ومراحل تطور الجودة:

أولاً: نشأة الجودة

منذ أن بلغ الإنسان مكانة الرائد في الحضارة وهوة يسعى لأن ينجز الأعمال على النحو أفضل متبعاً في ذلك أساليب ومناهج في العمل، مما يعني أن الجودة هي وليد الحضارة الإنسانية القديمة، وهي ليست ابتكار من ابتكارات الثورة الصناعية كما يدعى الغرب، إذا الغرب، إذ تنسب إلى الحضارة البالية على يد ملكها حمو رابي (حوالي 1700 سنة قبل الميلاد)، والدليل على ذلك هو ما نص عليه قانون حمو رابي، الذي جاء في أحد جنوده المتعلقة بالفصل في موضوع النزاع الذي يتعلق بما فيه الذين يقدمون منتجا ليس بالجودة

(1) ابراهيم وصيف غدير ابراهيم، استخدام الأساليب الاحصائية للرقابة على جودة المنتج للمؤسسات الصناعية ، دراسة

(2) أحمد المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل ، عمان- الأردن، ط 1، 2011، ص 310.

المتفق عليها وذلك بإنزال أقصى العقوبات، بالإضافة إلى الكثير من الآثار التي تطلب إلى يومنا هذا وما تمتاز به من جودة في العمل واتفاقية مثل الأهرامات، جدران المعابد، وصور الصين العظيم... وغيرها. ولم تمنعنا في خلق (الله) هذا الكون لوجدنا أنه أسس على مفهوم الجودة والدين الإسلامي الحنيف اهتم وأكد على اتفاق العمل ودليلنا على ذلك، قوله تعالى: "صنع الله الذي أتقن كل شيء" سورة النمل، الآية: 88. وقوله أيضا: "وقل أعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون" سورة التوبة الآية 105.

وفي الحديث الشريف قوله رسول الله صلى الله عليه وسلم:
"إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه" مسند أبي يعلى.(1)

ثانيا: تطور الجودة في العصر الحديث:

لقد تم تقسيم مراحل الجودة حسب أغلب الباحثين وأصحاب الاختصاص إلى تقسيم التالي:(2)

1 -مرحلة ما قبل الثورة الصناعية: وهي مرحلة ضبط جودة العامل المنفذ للجودة التي تتلخص بأن

عاملا أو مجموعة من العمال هم المسئولين عن تصنيع المنتج بالكامل بوحدات صناعية صغيرة، وفي هذه المرحلة كان الإحساس بالإنجاز والفخر موجود لدى العامل الذي يخلق حافظا للعمل لديه.

2 -مرحلة ما بعد الثورة الصناعية: ضبط رئيس العمال Forman للجودة وبدأت هذه المرحلة منذ بداية

القرن العشرين عن أواخر العقد الثاني منه نتيجة لتوسع المصانع والتخصص في العمل وظهور الصناعات الحديثة وتوسعها فقد أدى إلى أن يتوزع العمل على أكثر من عامل، ويتطلب ذلك إلى أن يكلف رئيس عمال بمسؤولية الجودة في الإنتاج.

3 -مرحلة الإدارة العلمية: مرحلة ضبط الجودة والتفتيش ظهرت مطلع القرن العشرين بزيادة فريدريك

ونسلو تايلور الذي عمل على ضبط الحركة مع الوقت اللازم لها، يقصد زيادة الإنتاج ومت خلال سبل تخفيض تكلفة الإنتاج بالحد من الهدر والضياع، وقد خيمت الحرب العالمية الأولى 1914 بظلالها على الصناعة فتعددت أنظمتها وتنوعت أساليب الإنتاج وأصبح رئيس العمال مسؤولا عن أعداد كبيرة من العمال، فأدى ذلك ظهور المفتش، وتطلب ذلك تكليف مفتشين في ورش الإنتاج متخصصين لإنجاز مهمة التفتيش، وقد وضعت مواصفات قياسية في التضييع ومورست عمليات تفتيش صارمة وسميت بالرقابة البوليسية.

4 -مرحلة ضبط الجودة إحصائيا: أو مرحلة الفحص، يؤرخ لهذه المرحلة من 1430 إلى 1970 وتتميز

هذه المرحلة بزيادة في الإنتاج بشكل كبير الأمر الذي أدى إلى صعوبة ضبط وفحص المنتج الكلي. جميعه،

(1) اسمية عمر اوي مرجع سابق، ص 14.

(2) مهدي السامرائي - إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي - دار جرير - الأردن، 2007، ص 44، 45.

مما أدى إلى إتباع أسلوب فحص العينات مع الاعتماد على لوحات الضبط، ويعد العالم والترشيوات **Wolter Shewort** من مؤسسي ومطوري نظرية الضبط الجودة إحصائياً حيث أن نمطية المنتج على وفق قياسات موحدة مكنت من استخدام الأساليب والأدوات الإحصائية في مجال الرقابة، وقد صمم كل من **Romings Harr Korold Dodge** أسلوباً إحصائياً لفحص العينات بدلاً من فحصه كله، حيث أن فحص العينات لم يعد مؤشرات مقبولاً للتأكيد من جودة المنتج في عقد الثمانينات، ولعل أبرز من استخدم الرقابة الإحصائية على الجودة العالم **Deming** ويراد من عملية الفحص ضمان مطابقة أو الخدمة للموصفات الموضوعية، أي منع وصول منتجات أو خدمات معينة للعملاء تشوبها العيوب ولكن لا يمنع هذا من حدوث عيوب أو أخطاء، لذا فهو مفهوم عد قاصراً.

5 -مرحلة ضمان الجودة: من 1970-1985: وتدعى مرحلة مراقبة الجودة، جاءت بعد تخفيض

اليابانيون لنتائج ملموسة بتطبيقهم لفكرة حلقات الجودة، التي ضمنت لهم إنتاجات خالية من العيوب، وهذا تطلب رقابة شاملة على العمليات، وجهود مشتركة من الإدارة المعنية بتنفيذ مراحل العمل، ثم اعتماد ثلاثة أنواع من الرقابة، (الوقائية، المرئية، البعدية)، فالإنتاج من دون أخطاء بمعنى إنتاج عالي الجودة، وهو الجسد الذي تعتبر المؤسسة من خلاله إلى تحقيق رضا المستفيد، والمراقبة ضمن الجودة لأنها رقابة للأنشطة والعمليات مع توفيرها لتغذية مرتدة تؤثر مرد وديتها على التصاميم وأساليب العمليات مع توفيرها لتغذية مرتدة التطوير والتحسين إلى توكيد الجودة الذي يهدف إلى تحسين المنتج وزيادة الإنتاج والمشاركة وتحفيز لأفراد.

6 -مرحلة إدارة الجودة الإستراتيجية: كانت بدايتها في بداية التسعينيات حين دخلت التجارة العالمية في

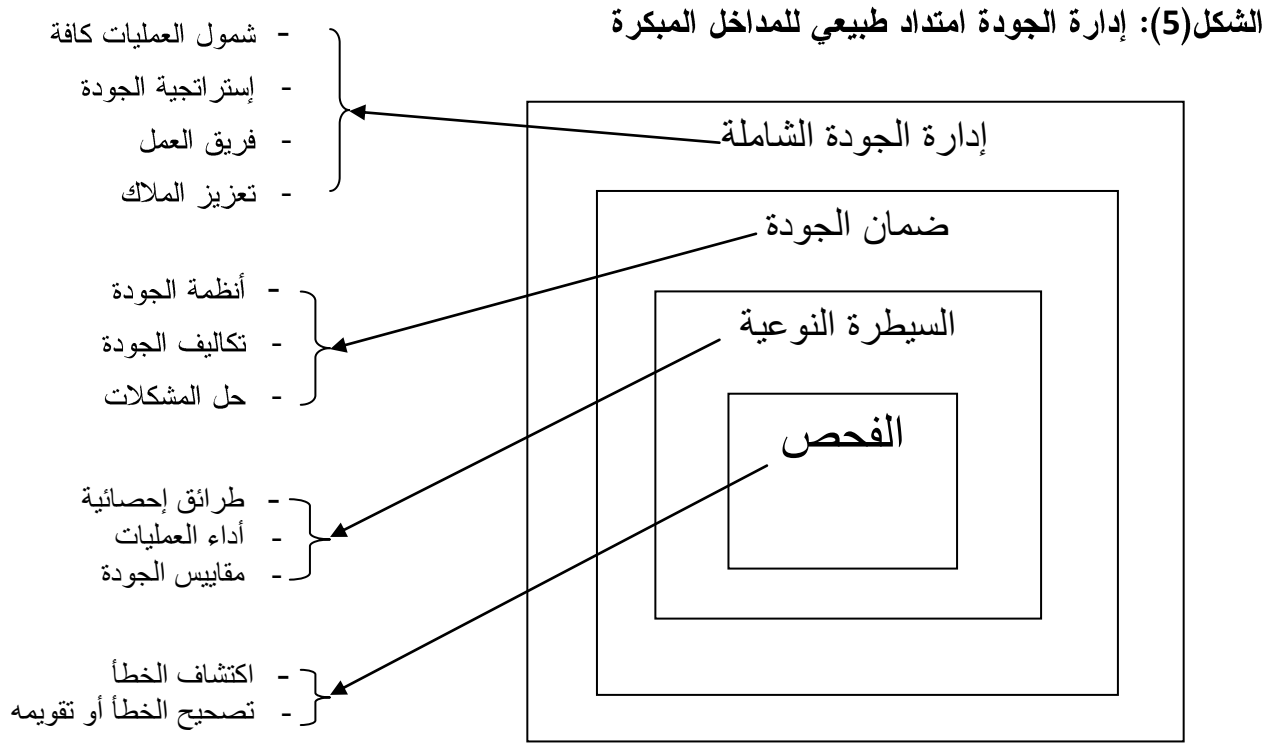
حالة منافسة شديدة بين مؤسسة (IBM) إدارة الجودة الإستراتيجية لمواجهة التقدم والزحف للياباني ونفذت المعايير التالية:

- إرضاء المستفيد وتلبية ما يريده.
- الجودة مسؤولة الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته.
- المطلوب تحقيق الجودة في كل شيء (الأنظمة، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، أساليب وإجراءات العمل).⁽¹⁾

(1) مهدي السامرائي، مرجع سابق، ص 46، 47.

- إن إدارة الجودة الإستراتيجية تركز على أن الجودة وإرضاء المستهلك هي الأساس الذي تقوم عليه استراتيجيات المؤسسات العالمية في الوقت الحاضر.

7 -مرحلة إدارة الجودة الشاملة 1980: لقد تطورت مفاهيم الجودة على مر العصور من مفهوم جودة المنتج إلى مفهوم نظام الجودة الشاملة TQM.(1)



المصدر: مهدي السامرائي، مرجع سابق، ص 48.

وقد قام Feigenbaum عام 1991 بتقسيم مراحل الجودة إلى ست مراحل إبتداء من عام 1900 كما يلي: (2)

1900م: كان إحراز عامل ضبط الجودة يتم عن طريق عامل واحد أو عدد صغير من العمال الذين يشرفون جماعيا على ضبط إنتاج المصنع بالكامل إلى جانب ضبط الجودة والعمل.

(1) مرجع سابق، ص ص 47-48.

(2) أحمد الخطيب، رداح الخطيب، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية، عالم الكتب الحديث -الأردن، 2006، ص 47.

1918م: تم إدخال مشرف ضبط الجودة حيث أنيطت مسؤولية جودة العمل أو الإشراف على مجموعة من العمال إلى المشرف.

1937م: تم استخدام فحص ضبط الجودة، بحيث تم تعيين مفتشين يعملون بنظام الدوام الكامل بالتفتيش على العمل الذي تقوم به أعداد كبيرة من العمال.

1950م: ضبط الجودة إحصائياً بدأ استخدامه بصورة رئيسية في البلدان الأخرى غير الولايات المتحدة الأمريكية.

1955م: اتسع إلى مفهوم ضبط الجودة الشاملة لیتضمن إطار عمل ضبط الجودة الذي يشمل على مراجعة وفحص التصاميم، وتحليل النتائج وإجراءات الضبط أثناء التصنيع.

1980م: أصبح ضبط الجودة شاملاً نشاطاً واسع التنظيم.⁽¹⁾

وقد تتبع Garvin تاريخ إدارة الجودة الشاملة في كتابه "إدارة الجودة" تتحدث عن أربعة عصور لنشوء الجودة إدارة الجودة الشاملة هي:

التفتيش، ضبط الجودة إحصائياً، ضمان الجودة، إدارة الجودة الشاملة.

وفيما يلي الجدول يبين العصور لتطور الجودة:

الجدول(4): عصور تطور الجودة.

المميزات	التفتيش	ضبط الجودة	ضمان الجودة	إدارة الجودة الشاملة
الاهتمام الأساسي	الكشف	الضبط	التنسيق	(التخطيط) الاستراتيجية للأثر
فحص الجودة	حل المشكلة	حل المشكلة	حل المشكلة	فرصة تنافسية لرضا العميل.
التوكيد على	تطابق الإنتاج	تطابق الإنتاج مع تقليص التفتيش.	السلسلة الإنتاجية كاملة مع التصميم حتى السوق وإسهام كل المجموعات	احتياجات الزبون والمجتمع والعملاء الداخليين والخارجيين والسوق

(1) أحمد الخطيب، رداح الخطيب، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية، مرجع سابق، ص 47.

	الأدائية والوظيفية لاسيما المصممون وذلك لمنع أي فشل في الجودة			
الطرق / الأساليب	المعايير والقياس	الأدوات والتقنيات الإحصائية	برامج وأنظمة	التخطيط الاستراتيجي لوضع الأهداف حسب التنظيم لتحقيق رضا العميل
الكيفية	التفتيش، التصنيف العد والترتيب في درجات.	تحديد إصلاح مواطن الخلل وتطبيق النظم الإحصائية	قياس الجودة تخطيط الجودة وتصميم البرامج	وضع الأهداف والتعليم والتدريب العمل التشاوري مع الدوائر الأخرى وتقويم البرامج.
من المسؤول عن الجودة	دائرة التفتيش	دائرة التصنيع والهندسة.	جميع الدوائر على الرغم من أن الدوائر العليا تتشارك هامشيا في التصميم والتخطيط وتنفيذ سياسات الجودة	القيادة العليا والوسطى والدنيا كل حسب موقعه.
التوجه والتركيز	التفتيش على الجودة.	ضبط الجودة	بناء الجودة.	إدارة الجودة الشاملة

المصدر: أحمد الخطيب، رداح الخطيب مرجع سابق، ص ص 48-49.

ثالثاً: إسهامات المفكرين خلال مراحل تطوير الجودة:

نقدم بعض إسهامات مفكري الجودة كما يلي:

الجدول (5): إسهامات مفكري الجودة.

السنة	أهم الأفكار
1911	Taylor أول من نادي بدراسة الوقت والحركة فكان مؤشرا لولادة اهتمامات حديثة بالكفاءة.
1931	Shewart قدم فكرة السيطرة على الجودة إحصائيا (SOC) في كتابه-السيطرة الاقتصادية على الجودة في المنتجات الصناعية-
1949	Deming أسهم من خلال عمله في دائرة الحرب الأمريكية معلما لتقنيات السيطرة النوعية
1950	Deming أصبحت أفكاره عنوانا لمجالات علمية في اليابان تركز على موضوع الجودة
1951	Juran نشر كتابا عن السيطرة النوعية
1970	Crosby طرح مفهوم الخلو من العيوب Zero Defect في ضرورة أن يخلو المنتج من العيوب نهائيا، أي بدايات التركيز على الجودة
1980	بدأ الإعلام يتحدث عن النفوذ الياباني وطرح تساؤل مفاده: إذا كانت اليابان متمكنة فلماذا نحن لا؟ وذلك اعترافا منهم بنجاح أفكار Deming في الإدارة اليابانية وضرورة بعثها من جديد في الإدارة الأمريكية
1981	أخذت المؤسسات الصناعية الكبرى تعقد ندوات ودعت Deming للتحدث للإدارات العليا عن أهمية العلاقات بين المنتجين وخبراء الجودة وضرورة ترسيخ هذه العلاقة
1982	Deming نشر كتابا بعنوان "الجودة الإنتاجية والموقع التنافسي"
1987	الكونغرس الأمريكي أنشأ جائزة تدعى (MBNQA)
1988	أصدر وزير الدفاع الأمريكي توجيهات إلى دوائر الدفاع لتكييف أساليب أعمالها بما يتلاءم وإدارة الجودة الشاملة
1989	أول مؤسسة أمريكية (فلوريدا للطاقة والكهرباء) تترشح جائزة "Deming" من اليابان
1993	مدخل الجودة الشاملة أصبح يدرس بشكل واسع في الكليات والجامعات الأمريكية

المصدر: محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز

المعلومات، دار المسيرة، الأردن، 2006، ص ص 48-49.

المطلب الثاني: فلسفات وأبعاد وتكاليف الجودة:

لقد تدخل العديد من الباحثين في تفسير معنى الجودة، ومحاولة إيجاد الطرق الصحيحة التي تحقق من خلالها أهداف المؤسسة وتحسن نوعية أعمالها ومنتجاتها. حيث يضع كل باحث مجموعة من الأبعاد والتصورات التي يرى بأنها تحسن من المنتجات والخدمات المقدمة.

الفرع الأول: فلسفات الجودة:

أولاً: فلسفة ووالترشيوارت .Walter Shewart.

هو أول باحث أمريكي تكلم عن الجودة سنة 1920 إلا أن أفكاره لم تلقى اهتماماً في ذلك الوقت، وكان **Shewart** باحثاً في مخبر **Bell** وقام بنشر كتابين مشهورين وهما:

« **Economic Control Of Quality Of Manufactured Production** » سنة 1931.

« **Statistical Method From The View Of Point Of Quality Control** » هذا الأخير جاء

لتوضيح مجموعة من الأفكار حول الجودة وخاصة في مجال التحكم في جودة أي منتج مصنع، وذلك عن طريق الرقابة الإحصائية للمتغيرات والمتمثلة في خصائص المنتج.

لقد تم هذا البحث بمساعدة الكثير من الأفراد والمصانع داخل المؤسسة، وقام **Shwort** أيضاً بوضع وصف كامل لكل المراحل التي يطلق عليها اليوم مراحل تسيير الجودة الشاملة.⁽¹⁾

ثانياً: فلسفة ادوارد ديمينغ W.Edward Deming:

يعتبر **Deming** الأمريكي الأول قدم مبادئ الجودة في اليابان بصورة واسعة، لقد التقى **Deming** في العام 1927 الباحث **Shwort** حيث تعلم المفاهيم الأساسية للسيطرة الإحصائية على الجودة التي طورها لحساب مختبرات **(Bell)**.

لقد عمل **Deming** بتأسيس فلسفة حول الجودة وتركيزها في **(14)** نقطة التي أصبحت فيما بعد المفردات التي اعتمدها الإدارة العليا ليس فقط باليابان وإنما في معظم البلدان الصناعية إنما وقد حدد **Deming** أيضاً الأمراض السبعة الفاتلة أو المميّنة إلى تجول دون التطبيق الناجح لنظام إدارة الجودة الشاملة.⁽²⁾

(1) محمد لوشن، نظام تسيير الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الصناعية، - دراسة حالة مؤسسة حليب الأوراس ببياتنة، ماجستير قسم علوم التسيير، جامعة بيسكرة، 2004-2005، ص ص 31-32.

(2) عيد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، الأردن، 2008، ص ص 63-64.

وفيما يلي مبادئ (14):

- 1 -تثبيت الغرض من تحسين المنتج أو الخدمة: ويتضمن خلق ثبات في الأغراض الهادفة لتحسين جودة المنتجات والخدمات المراد تقديمها وإقرار مسؤولية الإدارة العليا بشأنها.
- 2 -التكيف مع الفلسفة الجديدة: وتعني تبني فلسفة جديدة تقوم على ضوء اعتبار أن المؤسسة تحقق أهدافها من خلال تتجاوز الإخفاقات المقترنة بالهذر والضياع في المادة الأولية وانخفاض كفاءة العاملين والتخلص من التأخير في إنجاز العمل...إلخ، من المؤشرات التي من شأنها تحسين كفاءة الأداء في المؤسسة.
- 3 -توقف الاعتماد على الفحص الشامل كطريقة أساسية لتحسين الجودة: وتتناول اعتماد الفحص من الإخفاقات في الأداء الإنتاجي.
- 4 -التوقف عن النظر إلى المشروع من خلال السعر: وتعني عدم اعتماد الأسعار كمؤشر أساسي للشراء بل اعتماد المجهزين الذين يعتمدون الجودة العالية في بيع منتجاتهم.
- 5 -التحسين المستمر لعملية إنتاج المنتجات والخدمات: وتعني المشاكل التي توافق الأداء وتجاوزها وتحسين الأداء المتعلق بالأنشطة التشغيلية بشكل مستمر والاهتمام باستخدام الأساليب الإحصائية.
- 6 -إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة والتدريب: وتعني الاعتماد الطرق الحديثة في التدريب والتعليم في العمل مع تبني قيادة بديلة.
- 7 -تحقيق التنافس بين الإشراف والإدارة: وتعني تحسين العمليات الإشرافية وتمكين المشرفين من العمل بشكل مباشر مع العاملين في الخطوط والشعب الإنتاجية وتحسين أدائهم وفقا للتوجيهات المختلفة وتعميق توجيهاتها المشرفين أو ملاحظة العمل نحو تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وجعل أفاق وتصورات هؤلاء المشرفين تقود العاملين نحو نفس الأهداف.⁽¹⁾
- 8 -إبعاد الخوف: وتتضمن إزالة الخوف من العاملين وجعل أنشطتهم تتوجه دائما نحو معرفة المشاكل في الأداء وإبلاغ الإدارة المسئولة عن ذلك بشكل مستمر بدون تردد أو الخوف.
- 9 -إزالة الحواجز الموجودة بين الإدارات: وتعني كسر الحدود الموضوعة بين الأقسام المختلفة وجعلهم يعملون سوية وبروح كمتفاعلة كفريق واحد نحو إنجاز الجودة (النوعية).
- 10-تقليل الشعارات والأهداف الرقمية واللوحات وغير ذلك: وتتناول تجاوز الصيغ والأساليب غير القادرة على تحقيق الأهداف الأساسية بالإنجاز الإنتاجي.

(1) خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة الأردن، ط2، 2005، ص ص 91-92.

- 11-تقليل الإجراءات التي تطلب تحقيق نتيجة محددة من كل موظف على حدها والتركيز بدلا من ذلك على تكوين سلوك الفريق داخل المصنع، إن الإجراءات التي تتطلب نتيجة رقمية محددة من مهندس ما بفرده سوف تنتج في النهاية عملا وتختلق الأجواء الملائمة الارتكاب الأخطاء.
- 12-إزالة العوائق في الاتصالات: وتتضمن إزالة الحواجز بين الإدارة العليا والعاملين وتجنب الأنظمة السنوية في التقويم.
- 13-تأسيس البرامج التطويرية: وتعني إحلال برامج التعليم والتطوير المستمر للأفراد وبمهارات جديدة المستمرين في الأداء واعتماد سياسات تطويرية جديدة لكي تحل محل السياسات القديمة ثم تنتج الطرق القديمة واعتماد لأساليب الجديدة باستمرار.
- 14-تشجيع الأفراد في العمل والسعي من أجل مواكبة التحسين والتطوير المستمرين في الأداء واعتماد سياسات تطويرية جديدة لكي تحل محل السياسات القديمة ثم تحية الطرق القديمة واعتماد الأساليب الجديدة باستمرار. (1)
- وقد أشار Deming إلى أن هناك سبعة عوامل تأثير سلبي على مستقبل المؤسسة وهي كالاتي:
- 1) عدم الاستمرار في وضع الأهداف نحو التحسين وغموض تلك الأهداف.
 - 2) التركيز على الأرباح في الأجل القصير فقط وقصر النظر في هذا المجال.
 - 3) عدم كفاءة أنظمة التقييم التقليدية لأداء الأفراد، وتخويف العاملين بالتأثير على مستقبلهم الوظيفي نتيجة هذه الأنظمة.
 - 4) التغييرات الكثيرة في الإدارة.
 - 5) الإدارة على أساس الكم فقط.
 - 6) عدم بناء نظام الجودة في المنتجات من أول خطوة.
 - 7) التكاليف المغالى فيها وغير الضرورية في مجالات ضمان المنتج والإشارات والأمور القانونية(2).
- وقد ركز Deming من خلال مبادئ 14 على ثلاث فئات فلسفية هي:
- هدف الولاء والاستقرار: يعتقد Deming بقوة أن المؤسسة بالكامل لا يتوقع مداخلها، يدعوا Deming المؤسسات إلى بناء علاقة طويلة الأمد مع الموردين، إلا أن الموردين يوافقون على ذلك فقط عندما يلمسوا من خلال الواقع العلمي وخبراتهم بأن مثل هذه السياسات لن تتغير ما لم يتم تغيير مدير

(1) خيضر كاظم حمود، مرجع سابق، ص ص 92-93.

(2) محفوظ أحمد حودة، مرجع سابق، ص 32.

المشتريات، وقد استطاع اليابانيون بناء مثل هذا النوع من العلاقة مع موردهم مما أدى إلى تطوير الشبكة المغلقة والتي أطلق عليها تسمية (Keirsty) وقد أصبحت هذه المؤسسة ملتزمة إلى مورديها أدى إلى تطوير علاقات تعاون متبادلة.⁽¹⁾

- **التحسين المستمر**: يتمثل في دعوة **Deming** التي تعلم إجراء التحسينات المستمرة وليس قبول معدلات الخطأ القائمة وقد اقترح تحديد المسببات التي تظهر من خلال استخدام الطرق الإحصائية بدلا من تكليف هذا العمل لمجموعة السنين، وفي هذا يكون **Deming** قد اعتمد التعليم الشامل لكل فرد من أفراد المؤسسة، بغية إمكانية مرافقة العامل المنفذ لعمله وتمكينه من تحديد مسببات الخطأ فيه، وقد ميز **Deming** بين مسببات الصدفة والشائعة هذه الأخيرة تتمثل في تلك التي تظهر عادة في كثير من العمليات داخل المؤسسة وهي نتيجة لرداءة تصميم المنتج أو عجز الآلات من تحقيق العمل المصمم لها أو سبب ظروف العمل غير المربعة.

أما المسببات الصدفية (الخاصة) فهي تتعلق بحالة خاصة كنقص تدريب العامل على أداء وظيفة معينة أو سبب توريد مواد رديئة أو سبب أخطاء أخرى يمكن أن يرتكبها العامل وتصحيح، مثل هذه المسببات يمكن أن تتم داخل أقسام العمل دون تدخل مباشر من طرف الإدارة.⁽²⁾

- **التعاون ما بين الوظائف**: إن الخطوة الأولى لبناء التعاون ما بين الوظائف المختلفة من وجهة نظر **Deming** هي التأكد من أن كل فرد من الأفراد العاملين لا بد أن يعرف ما هو العمل المطلوب منه أداءه، فهي إحدى المؤسسات يتطلب من مدير المنسق معا إعداد قائمة وظائف مع إعطاء كل وظيفة أوزان مستقلة، ومن خلال مقارنة قائمتين من قوائم العمل يصبح بمقدار كل عامل أن يشعر بصورة أفضل ما يحتاج من انجاز ذلك العمل.⁽³⁾

ثالثا: فلسفة جوزيف جواران (Joseph Juron):

وهو من المهندسين الأوائل الذين ساهموا في تفجير ثورة الجودة باليابان، التحق بعد تخرجه من الجامعة سنة 1924 بالعمل في مؤسسة **Weston Ectrichawthone** بوظيفة التحقق من الجودة واستطاع نشر مؤلفه الأول سنة 1951 **Quality Control Hamd Book**.

(1) عبد الستار العلي، مرجع سابق، ص 65.

(2) إبراهيم وصيف غدير إبراهيم، مرجع سابق، ص 57.

(3) عبد الستار العلي، مرجع سابق، ص 66.

وبعد وصوله لليابان عرض **Juron** فلسفته في الجودة على ما يسمى بثلاثية الجودة (تخطيط الجودة، السيطرة على الجودة، تحسين الجودة).⁽¹⁾

الشكل(6): ثلاثية جوران



المصدر: عبد الستار العلي، مرجع سابق، ص 67.

- 1 - **تخطيط الجودة**: المقصود بتخطيط الجودة وفقا لفلسفة **Juron** هو بداية لابد من تعريف المستهلك الذي حدده على كونه أي شخص يؤثر في العملية حيث يشمل على المستهلك الداخلي والمستهلك الخارجي، وبعد الانتهاء من تحديد حاجات المستهلك يصبح من الضروري تطوير المنتج والخدمات التي تطابق هذه الحاجات وتؤسس على ضوئها أهداف الجودة التي تشمل على الكلف الدنيا الممكنة وبعد ذلك تبدأ عملية التصميم التي تكون قادرة على صنع المنتج تحت ظروف التشغيل الفعلي، وأخيرا يتوجب تحويل العملية إلى المشغلين بعد تدريبهم على تنفيذها بصورة جيدة أو مرضية.
- 2 - **السيطرة على الجودة**: حيث يجري التوجيه إلى العناصر الحرجة واجب إحكام السيطرة عليها لذا لابد من تحديد هذه العناصر مع تحديد المعايير الممكن القياس بها والطرق المستخدمة في القياس، كما ولا بد من تأسيس معايير الأداء، ويجري قياس الأداء الفعلي ثم مقارنته مع المعايير المحددة له مسبقا وفي حالة ظهور انحرافات لابد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية لذلك، ويدعو **Juron** هنا إلى أن مسؤولية السيطرة على الجودة هي ضمن مسؤوليات العمال أيضا الذين يقومون بأداء الوظائف، لذا لابد من تدريب هؤلاء العاملين على كيفية جمع بيانات وإجراء القرارات بالإضافة إلى أساليب حل المسائل.
- 3 - **تحسين الجودة**: المقصود به هنا هو تحسين مواصفات المنتج وتتم من خلال إعداد خطط أو مشاريع تهدف إلى إجراء تحسينات مجددة على المنتج أو الخدمة،⁽²⁾

(1) إبراهيم لوصيف غدير إبراهيم، مرجع سابق، ص 66.

(2) عبد الستار العلي، المرجع السابق، ص 68، 69.

ما يتطلب تنظيم فريق عمل لقيادة المشروع واكتشاف الأساليب المؤدية إلى تردي الجودة أو عوامل تحسينها، وأخيرا وضع آلية التي يتم بموجبها أحكام السيطرة على العملية الجديدة، وقد أوجد **Juron** أيضا مفهوم تكلفة الجودة بعد أن شعر بأن مقياس التكلفة من الممكن أن يكون الصيغة الفاعلة في إدارة الجودة، والمقصود بتكلفة المطابقة وهي تكلفة كل من الأداء والوقاية تزداد كلما انخفض معدل العيوب في حين تتخفض كلف عدم المطابقة وهي تكلفة كل من الفشل الداخلي والخارجي، وفي مثل هذه الحالة تعود هذه العلاقة المتبادلة إلى تحقيق المستوى الأمثل للمطابقة، ويعلن **Juron** بأن معظم المؤسسات تملك كلف عدم المطابقة لمستويات عالية إذ تصل ما بين (50-80%) من الكلف الكلية للجودة. وهذا يعني بأن مثل هذه المؤسسات وجهة نظر فيما يخص بناء إدارة الجودة الشاملة فتركز في عدة خطوات هي:

1. يضم مجلس تخطيط الجودة المدراء الأقدمين حيث يقومون بتأسيس الضرورية لتنفيذ الخطط وإجراء التغييرات الضرورية في الأداء
 2. يتوجب أمن تعتمد الأهداف على الأداء التاريخي...، إذ يتوجب أن يعتمد الأهداف المستهلك الخارجي على المقارنة المرجعية في حين أن أهداف المستهلك الداخلي يجب أن تعتمد على تقليل الفقدان.
 3. قد تحتاج البنية التحتية للمنظمة أن تعبر لفرض مطابقة أهداف الجودة المحددة من قبل المؤسسة.
 4. لا بد من توفير الموارد لتحقيق نجاح الخطط.⁽¹⁾
- كما أثار **Juron** توفير المناخ المناسب للإبداع والابتكار بما يتطلب إحداث تغيير الشفافة التنظيمية للمؤسسة، كما أكد على ضرورة حل المشكلات بالأسلوب علمي من خلال جمع المعلومات اللازمة وتحديد أسباب المشكلة ووضع الحلول المناسبة وتقييمها بإيجابيات وسلبيات واختيار الحل أي على الأقل سلبيات والأكثر إيجابيات.⁽²⁾

وقد حدد **Juran** عشر خطوات لتحسين الجودة كما يلي: .⁽³⁾

- 1 -بناء الاهتمام بفرق التحسين.
- 2 -تحديد أهداف التحسين.
- 3 -التنظيم لتحقيق الهدف
- 4 -تقديم التدريب
- 5 -تنفيذ مشروعات حل المشاكل

⁽¹⁾ مرجع سابق، ص ص 68-69.

⁽²⁾ محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص ص 32-33.

⁽³⁾ سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، مرجع سابق، ص ص 34-35.

6 -تقديم التقارير .

7 -الاعتراف .

8 -نشر النتائج (الاتصال).

9 -تسجيل الأهداف والنتائج.

10-خلق المنافسة وذكرى يجعل التحسين المستمر جزء من نظام وعمليات المؤسسة.(1)

رابعا: فلسفة كروسبي:

لقد عمل Crosby بوظيفة مهندس متخصص في المعولية بمؤسسة Martin Marietto Corporai ومن ثم في مشروع بيرشن للصاروخ التي حققت مستوى عال جدا من الجودة.

وفي عام 1965 انظم Crosby إلى المؤسسة (ITT) ليشغل منصب نائب الرئيس لشؤون الجودة التي استحدثت أول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية، وفي العام 1979 أسس مؤسسة استشارية متخصصة في تطبيقات الجودة، لقد وصف Crosby الجودة على أنها "المنتج أو الخدمة المتحررة من العيوب أو الخالية من العيوب".(2)

حيث دعى Crosby بالمعيب الصفري Zero deffect في العمليات الإنتاجية باعتبارها الهدف المراد الوصول إليه. كما عرف الجودة على أنها مطابقة المنتج للمواصفات الموضوعية، وأصر على أن الطريقة التي بموجبها يتحقق المعيب الصفري هي تحسين استخدام الوقاية.(3) كما أنه كان يربط بين المستوى الجودة في المؤسسة وبين الأرباح المتحققة، حيث كلما ارتفع مستوى الجودة كلما أدى إلى تخفيض التكلفة وزيادة الأرباح تبعا لذلك.

وقد قسم Crosby التكاليف إلى فئتين: التكاليف المقبولة وهي تلك التكاليف التي ساهمت في تحسين مستوى الجودة، والتكاليف غير المقبولة وهي تلك التي اتفقت ولم تحقق مستوى الجودة.(4)

كما أوضح وجهة نظرة بالجودة على أنها الأسس الأربعة لإدارة الجودة وهي:

1-لقد أشار إلى تحديد مفهوم الجودة (النوعية) بأنها المطابقة للمتطلبات.

2-لقد حدد نظام الجودة بأنه يتضمن الوقاية من المعيبات.

3-لقد أشار إلى معيار الانجاز النوعي يتضمن المعيبات صفر.

(1) سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص ص 34-35.

(2) عبد الستار العلي، مرجع سابق، ص ص 69-70.

(3) أحمد المعاني وآخرون_قضايا إدارية معاصرة، دار وائل، عمان-الأردن، مرجع سابق، 2011، ص 309.

(4) محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص ص 33-34.

4- لقد حدد معايير المقاييس للنوعية يتضمن التكاليف المتعلقة بالنوعية.(1)

وقدم Crosby برنامج يشمل (14) نقطة لغرض تحسين الجودة هي: (2)

- 1) التزام الإدارة العليا: لا بد من اعتقاد الإدارة العليا بالحاجة إلى الجودة وتوفير هذا الاعتقاد لجميع أرجاء المؤسسة من خلال السياسات الحكومية والتي تنص على توقيع أن كل شخص سوف يؤدي أو يقوم بتغيير أدائه وفقا للاحتياجات المؤسسة والمستهلك.
- 2) فرق تحسين الجودة: تكوين فرق لتحسين الجودة فتتكون من رؤساء الإدارات للبحث على تحسين في إدارتهم وإلى المؤسسة ككل.
- 3) مقاييس الجودة: إنشاء المقاييس الصحية لكل نشاط لكي يمكن تحديد المجال الذي يحتاج إلى تحسين.
- 4) تكلفة الجودة: تقدير تكلفة الجودة من أجل تحديد المجال الذي يمكن أن يؤدي التحسين فيه إلى زيادة الربحية.
- 5) الانتباه للجودة: إثارة الاهتمام لموضوع الجودة من العاملين، يجب أن يتفهم العاملين أهمية ملائمة الجودة وتكاليف الجودة في حالة ملاءة منها لاحتياجات المستهلك.
- 6) الخطوات التصحيحية: اتخاذ الخطوات التصحيحية كنتيجة للخطوات الخاصة بقياس الجودة وتكلفة الجودة.
- 7) تخطيط المعيب الصفري: إنشاء لجنة لتخطيط البرنامج الصحيح للمؤسسة وفقا لثقافتها للوصول إلى المعيب الصفري.
- 8) تدريب المشرفين: يجب أن يتم تدريب جميع المستويات الإدارية لكيفية تطبيق الجزء الخاص بهم في برنامج تحسين الجودة.
- 9) يوم المعيب الصفري: يجب أن يتم وضع أهداف تحسين الجودة للأفراد والمجموعات.
- 10) وضع الأهداف: يجب أن يضع الأفراد أهداف التحسين لأنفسهم وللمجموعات التي تعمل معهم.
- 11) القضاء على أساليب المعيب: يجب أن يشجع العاملين على أخطاء الإدارة بأي مشاكل تمنعهم من أداء العمل خال من العيوب.
- 12) الاعتراف: أعطى اعتراف العامة لهؤلاء الذين يحققوا أهداف الجودة ويؤدوا بطريقة مميزة.

(1) خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 28.

(2) سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص ص 34-35.

13) مجالس الجودة: يتكون مجالس الجودة من المهنيين ومجموعة من الرؤساء ويتناول مجلس الجودة بصفة عادية لمشاركة الخبرات والأفكار.

14) كررها ثانيا: كرر الخطوات من 1 إلى 13 من أجل التأكد على عمليات تحسين الجودة المستمرة وغير المنتهية.⁽¹⁾

خامسا: فلسفة أرمند فيجنباوم Armond Feigenboum:

التحق **Feigenboum** بعملة في مؤسسة جنرال إلكتريك (GE) بمدينة نيويورك في العام 1944، وبينما كان يعمل على صنع المحركات النفاذة اكتشفت بأن الأساليب الإحصائية قد ساعدته كثيرا في عملية تحسين أداء هذه المحركات وكنتيجة لذلك فقد قررت مؤسسة (GE) من تنصيبه مسؤولا عن برنامجه لتحسين الجودة، وبعد ذلك فقد استطاع من خلال عمله في جامعة ماساشوتس التكنولوجية (MIT) من تطوير مفهوم السيطرة الشاملة على الجودة، وفي عام 1968 قام **Feigenboum** بتأسيس مؤسسة استشارية خاصة بمجال الجودة.⁽²⁾

وقد أصدر كتابه الشهير سنة 1983 الذي أشار فيه إلى أن مسؤولية الجودة على عاتق من يؤدون فيها أسماء بالجودة من المنبع.⁽³⁾

لقد عرف **Feigenboum** الجودة الشاملة على أنها المفهوم الذي يركز على تمييز بدلا من كونه مفهوم يركز على العيوب فقط، ومن وجهة نظره فإن المستهلك يحدد الجودة وهو بهذا يتفق مع **Juran** كما أحسن أيضا أن فلسفة الجودة تمتد إلى كما بعد حدود المعمل أو لمصنع لكي تشمل على جميع لوظائف بداخل المؤسسة، وهنا يتطابق **Feigenboum** مع وجهة نظر **Crosby** المتعلقة بحدود إدارة الجودة الشاملة.⁽⁴⁾ ويهدف إحكام الإدارة في اعتماد إستراتيجية محددة للجودة استخدم **Feigenboum** منهج تكلفة الجودة، أما عن برنامج المقترح لتحسين الجودة فقد تحدد في 19 خطوة جمعية من طرف الباحثان **Boka**.⁽⁵⁾

وخلص "فيجنباوم" إلى وضع عشر نقاط تمثل فلسفته الخاصة برفع مستوى الجودة وهي:⁽⁶⁾

1. جعل الجودة عملية واسعة النطاق تتبناها المؤسسة.

(1) سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص ص 38-39.

(2) عبد الستار العلي، مرجع سابق، ص 72.

(3) إبراهيم وصيف غدير إبراهيم، مرجع سابق، ص 60.

(4) عبد الستار العلي، ص ص 72-73.

(5) إبراهيم وصيف غدير إبراهيم، مرجع سابق، ص 60.

(6) مهدي السامرائي، مرجع سابق، ص 89، 90.

2. أن تكون الجودة والتكلفة كلا متكاملًا لا يوجد بينهما التضارب.
3. أن تعني الجودة ما يفهمه ويتقبله المستفيد.
4. توافر الحماسة لدى كل الأفراد ومجموعات العمل تجاه مسألة الجودة.
5. أن تصبح الجودة أسلوبًا للإدارة.
6. أن تعتمد الجودة والإبداع كل منهما على الآخر.
7. أن تصبح الجودة عملية أخلاقية.
8. أن يكون هناك تطوير متواصل للجودة.
9. أن تعني الجودة أقل قدر من رأس المال، وأعلى قدر ممكن من فعالية التكلفة في العملية الإنتاجية.
10. أن تنفذ الجودة من خلال نظام شامل يرتكز بالمستفيدين والموردين.

سادسا: فلسفة كورو إشيكاوا Kaoru Ishikawa

لقد طرح Ishikawa ثلاث فلسفات الجودة تتمثل في:

المفهوم الأول: اعتقد بأن كافة الأقسام والورش الإنتاجية بالإضافة إلى جميع الأفراد العاملين في المؤسسة يجب أن يشاركوا في دراسة وتعليم أساليب السيطرة على الجودة وتطبيقاتها وذلك من خلال تطبيق الأدوات الإحصائية في ذلك وقد استطاع بناء أحد هذه الأدوات الإحصائية الذي عرف لاحقًا بمخطط Ishikawa.

المفهوم الثاني: عند الباحث كان التأكيد على أن المستهلك يعتبر الأساس في تحديد الجودة، وقد اعتبر المستهلك على أن الشخص الثاني بالخط باعتباره الشخص الذي يستفيد من مخرجات العملية الإنتاجية، وبمعنى آخر فإن المستهلك ليس ذلك الشخص الوحيد الذي يدفعه نقودًا لشراء المنتج النهائي وإنما يدخل ضمنياً مع الأفراد العاملين في الإنتاج.

المفهوم الثالث: وهو حلقات السيطرة على الجودة التي تم مكن خلالها مشاركة العاملين في مجاميع العمل للعمل على حل المسائل المتعلقة بالجودة ومشاكل تطويرها وباستخدام الأدوات الإحصائية في تحليل ومعالجة مسائل الجودة تقوم الإدارة بمساندة هذه الفرق في تطبيقات النتائج⁽¹⁾.

- تتجلى إسهاماته في كتابه: ما هي رقابة الجودة الشاملة؟ وفي عام 1985 أشار في أن هناك سبع أدوات للرقابة على الجودة وهي:

1. مخطط باريتو.

(1) عيد الستار العلي، مرجع سابق، ص 72.

2. مخطط السبب/ النتيجة(مخطط عظمة السمكة).

3. قوائم المراجعة أو الفحص.

4. المدرجات التكرارية.

5. مخططات التشتت أو الانتشار.

6. خرائط التدفق.

7. خرائط الرقابة.

ويمكن استخلاص أهم مبادئ **Ishikawa** فيما يلي:

1. الجودة أولاً وليس المكاسب الآنية أو قصيرة الأجل.

2. الأخذ بتوجيهات ومقترحات متلقي الخدمة أولاً وليس توجهات المنتجين.

3. أن يتخلص متلقو الخدمة من عوائق التعصب الإقليمي.

4. الاعتماد على الحقائق والمعلومات والبيانات لغرض توظيفها للاستخدامات الإحصائية.

5. احترام الجوانب الإنسانية للعاملين وجعلها فلسفة إدارية يؤمن بها الجميع.

6. اعتماد نمط الإدارة التشاركية في تسيير شؤون العمل.⁽¹⁾

وتعتمد فلسفة **Ishikawa** في نشر التوعية والتعليم للعمال بما يؤهلهم لمعالجة المشاكل المتعلقة بالمنتجات

والعملية الإنتاجية، أما عن دور الإدارة في ذلك فهو الاهتمام بالترتيب والاستمتاع للأفراد لأخذ الحقائق

اللازمة عن الأداء كما تساعدهم في تطبيق الأدوات الإحصائية، فوظيفة السيطرة لا يمكن أن تغزل على

أساس الأقسام أو الوظائف طالما أن إنتاج منتجات ذات جودة عالية ستكون جزئياً من عمل كل فرد

بالمؤسسة.

ولقد تفهم **Ishikawa** جيداً أن القيمة الحقيقية تكمن في استخدام فرق العمل في حل المشاكل المرتبطة

بالجودة كما أن حلقات الجودة تضمن تطبيق الحلول المقترحة من طرفها بما أنها تتكون من عمال تنفيذيين

كما أن العملية المقدمة من طرف أفراد الحلقة تعتبر عملية نمطية موحدة تعمل

على إدخال التحسينات المستمرة للجودة من خلال دورة الجودة (تخطيط، تنفيذ، تقييم من على المعايير،

تحسين بناء على النتائج).⁽²⁾

(1) محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 90، 91، 92.

(2) إبراهيم وصيف غدير إبراهيم، مرجع سابق، ص 61.

حيث بعد **Ishikawa** أول منى اقترح حلقات الجودة في اليابان عام 1961 وقد سجلت الحلقة الأولى في اليابان في عام 1962، وقد عدد هذه الحلقات إلى أكثر من مليون حلقة في اليابان عام 1990، وتظم حوالي عشرة ملايين حلقة.

وتعرف حلقات الجودة على أنها "مجموعة صغيرة من المتعاونين المتعلقة بالجودة سواء بالتطوير الذاتي أو بالتطوير المشترك باستخدام تقنيات الرقابة على الجودة وعادة ما تظم حلقات الجودة ما بين (6-12) متطوعا ينتمون إلى نفس المستوى الإداري، يتدربون على حل المشكلات باستخدام أساليب وتقنيات مختلفة".

أهداف حلقات الجودة:

- تطوير الجودة ونشر ثقافة الجودة بين العاملين
- تحسين مستوى جودة المنتج
- تقليل الأخطاء.
- تحسين الإنتاجية.
- الإسهام في تحسين الروح المعنوية لدى العاملين بالمشاركة في حل المشكلات.⁽¹⁾

(1) محمد البدوي الحسين، تخطيط الإنتاج ومراقبته، دار المناهج، الأردن، ط2، 2004. ص20.

ولعل الإسهام الحقيقي **Ishikawa** يتمثل في النموذج الذي قدمه للتعرف على المشكلات التي تفوق الجودة، أطلق عليه اسم نموذج عظمة السكة **fishbone** أو **Cause and effet diagramme** ويركز هذا الأسلوب على دراسة العلاقة بين السبب والتأثير وهذا بمثابة أحد الوسائل الجيدة لوصول إلى أسباب المشكلة ما ويمكن استخدام هذا الأسلوب في التحليل في مشكلة شخصية أو مشكلة في المؤسسات الصناعية أو الخدمية.

يعتمد هذا الأسلوب على رسم المخطط في إطار الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: رسم الجزء الأول من المخطط الأول دون وصف المشكلة المراد حلها في رأس السمكة.

الخطوة الثانية: تحديد العناصر الأساسية المؤثرة على المشكلة السابق تحديدها.

الخطوة الثالثة: تحديد الأسباب الفرعية المتعلقة بكل سبب من الأسباب الرئيسية.

الخطوة الرابعة: تحليل الأسباب السابقة واستبعاد الأسباب التي تؤكد عدم تأثير المشكلة.

ويهدف هذا الأسلوب إلى تحقيق الأهداف التالية:

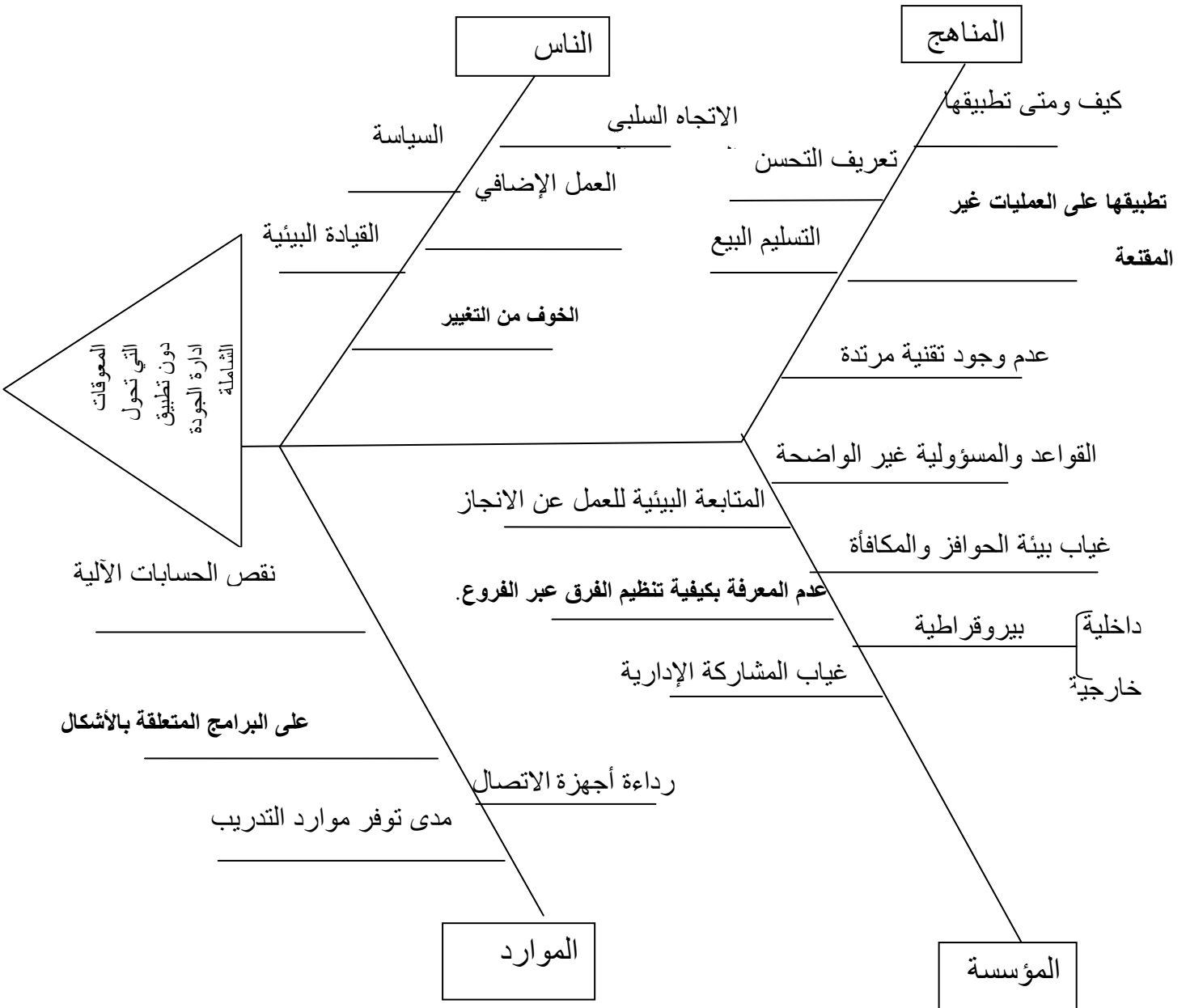
1 - حصر جميع الأسباب التي قد تؤدي إلى المشكلة المراد حلها قيد الأمن حصر التفكير في الأسباب المعتاد فان هذا المخطط يساعد على التفكير في كل الأسباب الممكنة وبالتالي الوصول إلى السبب أو الأسباب الحقيقية والتي تكون غير متوقعة.

2 - يسهل عرض المشكلة وتوضيح الأسلوب الذي اتبع في الوصول إلى الحل من فوائد أيضا أنه يجبر الجميع على التفكير في المشكلة يعمق بدل من التسرع في اقتراح الحلول.

يمكن رسم هذا المخطط في اجتماع يحصره كل من له علاقة بالمشكلة المراد حلها، وهذا هو الأسلوب الأفضل أو أن يقوم برسمه شخص واحد مسؤول عن حل هذه المشكلة. هذا الأسلوب سهل الاستخدام ويساعد على الوصول إلى الأسباب الحقيقية في وقت قصير، فهو يفيد في تنظيم التفكير حيث كل الأسباب مدونة استبعاده لا يتم الرجوع إليه مثلما يحدث في المناقشات الشفهية.⁽¹⁾

(1) أحمد محمد إبراهيم، إدارة الجودة من المنظور الإداري مدخل إداري متكامل، الدار الجامعية إسكندرية، 2009، ص 115.

الشكل (7) مخطط عظمة



المصدر: جمال الدين لعويصات - إدارة الجودة الشاملة - دار هومة - الجزائر - 2003 - ص 31.

سادسا: فلسفة جنحي تاكوشي Genchi-Tagouchi :

لقد حقق نجاحا كبيرا ومؤثرا في حركة الجودة باليابان من خلال عمله في مؤسسة (نيبون) للهاتف والتلغراف، إذا كان عمله يتركز على استخدامات الأدوات الإحصائية في السيطرة على الجودة مما جعله حائزا على جائزة Deming في مجال الجودة باليابان عام 1960 ومكن ثم حاز على الجائزة ثلاث مرات في فترات لاحقة، وقد تم اعتماد آرائه بمسائل الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال المعهد الأمريكي للتوريد.

ويرى **Tagouchi**: أن الجودة قضية أساسية للمؤسسة ككل حيث تركز عمله في استخدام الأساليب والطرق الإحصائية في تحسين الجودة وخاصة في مجال التصميم المنتج، حيث استخدم المفهومين: دالة الفقدان، خصائص التصميم والضوضاء (الضجيج).

فقد جاءت نظرية **Tagouchi**: إلى أن الجودة مطابقة لنظرة الباحث Grosby على أنها تمثل المطابقة مع الموصفات أو المتطلبات.

والمقصود بدالة الفقدان هي العملية المنظمة أو الحسابات الدفعة لحساب التباين أو الانحراف عن القيمة المستهدفة، والتكلفة المراد قياسها هي التكلفة الاجتماعية، وبموجب هذا المعيار فإذا كان المنتج الذي تم

تصنيعه ينسجم مع المقامات المستهدفة تماما فهذا يعني بأن كلفة الفقدان منخفضة جدا، ويفسر **Tagouchi** ذلك بأن أفراد الذين يشتركون هذا المنتج سوف يكونون سعداء لكون المنتج مطابقا تماما لرغباتهم أما إذا تباينت مقاسات المنتج عن تلك المستهدفة فإن بعض الناس سوف لن يكونوا سعداء، وكلما ارتفعت التباينات كلما ازداد عدد الأفراد غير السعداء وبالتالي ترتفع تكلفة الفقدان.⁽¹⁾

في مفهومه الثاني يشير **Tagouchi** إلى نوعين من الأسباب مؤدية إلى حدوث انحرافات في المنتجات وعبر عن كل صنف من هذه الأسباب بالضجيج فنجد:

الضجيج الخارجي: هو مسببات الانحراف الناتجة عن تباينات تحدث في بيئة العمليات والأخطاء البشرية التي يصعب السيطرة عليها.

أما الضجيج الداخلي: فهو مسببات الانحراف الناتجة عن عوامل يمكن السيطرة عليها مثل: التدهور والتلف، ولكل من الضجيج الداخلي والخارجي تأثيرات غير مباشرة وهي:⁽²⁾

(1) عيد الستار العلي، مرجع سابق، ص 74-75.

(2) إبراهيم وصيف غدير إبراهيم، مرجع سابق، ص 62.

تصميم النظام: ويحتوي على تصميم المنتج بحيث يتطابق مع متطلبات المستهلك أو بمعنى آخر التصميم الذي يحقق رضا المستهلك ومتطلباته فبالإضافة إلى وظائف المنتج فقد اقترح **Tagouchi** معياراً إضافياً بسبب استخدام القوة الآلية في التغيرات الحاصلة في ظروف التشغيل وكذلك التباين الوظيفي الأقل الذي ينجم عن استخدام المنتج مثل الإهتراء (التآكل) إضافة إلى القيمة الأعلى التي يحصل عليها المستهلك مقابل سعر الشراء فقد استخدم في ذلك ما يسمى نموذج تأسيس دالة الجودة التي تهدف إلى تأسيس متطلبات المستهلك ومن ثم تحويل هذه المتطلبات إلى مواصفات التصميم.

(2) تصميم المؤشرات: وتحتوي على المفتاح الذي يحدد متغيرات العملية الذي يؤثر على التباين ومن ثم تأسيس المستويات لهذه المؤشرات مما تحقق التباين الأدنى، وأستخدم **Tagouchi** تصميم التجارب الإحصائية لتحديد هذه المؤشرات.

(3) تصميم التفاوت المسموح به: الذي يحدد المكونات وأجزاء المنتج التي تساهم أكثر في ظهور التباينات والانحرافات بمواصفات المنتج النهائي، ومن ثم وضع مجال مسموح به لتغير هذه المكونات، والهدف من ذلك تحديد المكونات الأكثر تأثيراً، وحصر التفاوتات لهذه المكونات بدلاً عن جميع الأجزاء الداخلة في المنتج النهائي. (1)

وبالتالي يمكن تقديم نموذج **Tagouchi** لتحسين الجودة في النقاط التالية: (2)

- 1 -ترجع خسائر الجودة في الفشل في خدمة البيع وغياب التصميم السليم للمنتج.
- 2 -يؤدي تطوير تصميم المنتجات إلى زيادة نجاح التوصل السليم للمنتج.
- 3 -يجب تحليل التغيرات في الأداء الكلي على أساس قياس التغير
- 4 -في كل جزء.

5 -حتى يمكن بناء منتجات ذات ثقة يجب ناء قيم مستهدفة لكل جزء من المنتج وذلك لتخفيض مربع

الانحرافات لجميع الأجزاء دالة الجحودة $L=D^2C$.

6 -يتساوى المنتج الفاشل مع المنتج الذي يرضى العميل بدرجة عالية لذلك يجب الالتزام بالمواصفات

والأهداف.

7 -تعتبر الانحرافات المتفرقة أخطر من الانحرافات المتقاربة والتي يمكن علاجها بسهولة.

(1) عيد الستار العلي، مرجع سابق، صص76.

(2) فريد النجار -إدارة الجودة الشاملة و الانتاجية و التخطيط التكنولوجي للتميز و الريادة و التفوق -دار الجامعية -الاسكندرية -2007-صص281.

8 -سوف تساعد مجهودات تخفيض الفشل في المنتج في النشاط على تخفيض عدد الأخطاء في المصنع إذ يجب أن تعمل الإدارة على تخفيض الانحراف في كل جزء من المنتج.

9 -يمكن مقارنة مقترحات الاستثمارية أو الإحلال بالإضافة تكلفة الخسائر المتوسطة للجودة أي الانحراف المتوقع.(1)

سابعاً: فلسفة إدارة الجودة الشاملة:

لقد تطورت إدارة ومرت بالعديد من الفترات وآخرها إدارة الجودة الشاملة، حيث قدم **Feigenboum**

في عام 1983 أول تعريف لإدارة الجودة الشاملة في الطبعة الأولى من كتابه " **Total quality**

Control" إذ عرفها بأنها نظام فاعل لتكامل جهود تطوير، وصيانة، وتحسين الجودة لمختلف مجاميع

المؤسسة لتكون قادرة على الإنتاج والخدمة في أغلب المستويات الاقتصادية والتي تسمح بإرضاء تام

للزبون.(2)

كما تم تعريف إدارة الجودة الشاملة لفقرات (9000 Iso)"هي مدخل إداري يعمل على تحقيق استمرار

نجاح مؤسسة في المدى الطويل عن طريق تشجيع ومشاركة جميع العاملين واستخدام نتائج التغذية

العكسية لإشباع حاجات العميل وتوقعاته وتحقيق عائد اجتماعي في ظل مجموعة من التشريعات والقوانين

الحكومية).

ومن خلال هذه التعريفات نجد أنه يوجد ثلاث عناصر للإدارة الجودة الشاملة:

1. الإدارة: هي تمثل الفلسفة والأساس المتبع من الإدارة لخلق التحسين المستمر في الأداء.
2. الجودة: وهي تحقيق الامتياز في الأداء لتحقيق أهداف المؤسسة.
3. الشاملة: وهي تعهد واسع يشمل جميع أجزاء المؤسسة للعمل جميعاً في إطار رضا العميل وتوقعاته.

وبذلك فإدارة الجودة الشاملة تركز على:

1. وجود ثقافة تنظيمية للمؤسسة تسمح بتطبيق نظم الجودة الشاملة.
2. توجيه جميع أنشطة العمل لتحقيق رضا العميل.
3. تحقيق التعاون والاتصال بين جميع العاملين في جميع المستويات الوظيفية.(3)
4. التركيز على المستهلك.

(1) مرجع سابق، ص 282.

(2) حيدر علي المسعودي - إدارة تكاليف الجودة - استراتيجية -اليازوري- عمان- 2010 - ص38-39.

(3) محمد سمير أحمد -الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية -دار المسيرة -عمان -ط1 -2009-ص64-65.

5. التركيز على العمليات والإنتاج.

6. المنع أو الوقاية بدلا من الفحص أو المراجعة.

7. مشاركة العاملين والعمل الجماعي.

8. التحسين والتطوير الدائمين في الجودة.

9. أهمية المعلومات المرتدة. (1)

ويمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة هي مدخل لأداء الأعمال يستند شكل أساسي إلى استمرار التحسينات على جودة المنتجات أو الخدمات أو الأشخاص والعمليات والبيئات المحيطة بهم، عن طريق التخلص من مسببات العيوب وجعل الجودة مسؤولية كل شخص في المؤسسة، وتعل 'إدارة الجودة الشاملة على تحقيق تكامل الأساليب الإدارية والأدوات الفنية وجهود التركيز المبذولة من

من أجل التركيز على تحقيق رضا الزبون والتحسين المستمر للمنتج والعملية والبيئة. (2)

عناصر إقامة نظام إدارة الجودة الشاملة:

تعمل المؤسسات التي تؤمن بفلسفة إدارة الجودة الشاملة على تهيئة مستلزماتها الضرورية لتحقيق التطبيق الناجح والفعال لهذه الفلسفة من أجل تحسين جودة منتوجاتها، وتعد المتطلبات الواجب تحقيقها في تطبيق فلسفة TQM الأعمدة التي تستند إليها هياكل المنظمات المطبقة لإدارة الجودة الشاملة، ممثلة فيما يلي:

1. تحديد الأهداف.

2. التركيز على الأنشطة والعمليات.

3. الموارد المادية والمالية والمعنوية والبشرية.

4. التقنيات منها: الإدارة الإستراتيجية، إعادة الهندسة، المقارنة بأفضل أداء... إلخ.

5. التزام الإدارة العليا والعاملين على تطبيق TQM.

6. التوقيت (الجدولة).

7. القيادة الموجهة. (3)

(1) جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرى القرن الحادي والعشرون، الدار

الجامعية الإبراهيمية -2003-ص 66.

(2) حيدر على المسعودي-مرجع سابق-ص 42.

(3) مجلة الطالب عدد 05 /2007-إدارة الجودة الشاملة و الأداء المتميز-ص 32.

كل هؤلاء الرواد يعتقدون أن الإدارة أو النظام هم أسباب الجودة الرديئة أكثر من مسؤولية العمال، ويمكن القول لأن هؤلاء الرواد يؤكدون على أن مدرستين في التفكير، أولئك الذين يركزون على العمليات الفنية والأدوات، والمدرسة الأخرى يركزون على الأبعاد الإدارية.(1)

الفرع الثاني: أبعاد وتكاليف الجودة:

أولاً: أبعاد الجودة

لقد تم استخدام مجموعة من الأبعاد لقياس الجودة، واعتبر بأن المنتج أو الخدمة الذي يتمتع بها ذا جودة أعلى ويعتبر تصنيف **Garvin** جارفين (1984) الأبعاد الجودة أكثر تداولاً ويقوم على تحديدها في 8 أصناف كما يلي:

- 1 -الأداء: يمثل الموصفات التشغيلية للمنتج إضافة إلى الموصفات الأخرى التي يمكن قياسها، وهي تلك الخصائص التي تضاف إلى المنتج بناءً على طلب المستهلك أو الزبون.(2)
- 2 -المظهر: هي تلك الخصائص التي تضاف إلى المنتج بناءً على طلب المستهلك أو الزبون.(3)
- 3 -المعمولية: احتمالية استمرار المنتج بالعمل بكفاءة دون عطل خلال فترة زمنية معينة، وطول تلك الفترة.(4)
- 4 -المطابقة: وهي الدقة التي بواسطتها يتم قياس تطابق موصفات المنتج أو الخدمة مع المعايير المحددة لهما.(5)
- 5 -المتانة (الصلاحية): مدى طول العمر التشغيلي للمنتج، وهو العمر المتوقع له.(6)
- 6 -القابلية للخدمة (الصيانة): حل المشكلات والاهتمام بالشكاوى بالإضافة إلى مدى سهولة التصحيح (و يمكن قياس هذه الخدمات على أساس السرعة وكفاءة التصحيح).(7)
- 7 -الجمالية: ويقصد بها المعايير الذوقية للأفراد حول المنتجات لتمثله بالمظهر الخارجي وهي تشكل الأساس في جذب المستهلك نحو المنتج.

(1) سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص 39.

(2) قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص ص 34-35.

(3) عبد الستار العلي، مرجع سابق، ص 55.

(4) رعد عبد الله الطائي، مرجع سابق، ص 37

(5) عبد الستار العلي - مرجع سابق - ص 55

(6) رعد عبد الله الطائي، مرجع سابق، ص 37

(7) محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 21.

8 -الجودة المدركة: وهي صورة المنتج المرسومة في تصور المستهلك والمتولدة من خلال سمعة المنتج أو الاتجاهات السائدة عن المنتج في السوق.(1)

ثانيا: تكاليف الجودة

تسعى كل مؤسسة لبلوغ الجودة المثلى في منتجاتها، أي إنتاج منتجات وخدمات مطابقة لحجات الزبائن والمستهلكين بأقل تكاليف ممكنة، وهذا ما يتطلب منها تفادي عدم المطابقة في منتجاتها وما ينجم عنها من تكاليف التي يعبر عنها بتكاليف اللاجودة.

تعرف اللاجودة بأنها: "انحراف بين الجودة المستهدفة والجودة متحصل عليها فعلا"، أي هي الانحراف وعدم المطابقة بين ما هو مخطط لجودة المنتج وما أنتج فعلا.

هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى اللاجودة نذكر منها:

- عدم تعبئة كل أفراد المؤسسة بالقرارات المتعلقة بالجودة.
- إغفال بعض العناصر التقنية كغياب الصيانة الوقائية.
- عدم فعالية الخدمة المقدمة للزبون (تأخيرات التسليم، سوء المعاملة للزبون).
- عدم الإلهام الكامل بالسوق والنافسين.

وتؤدي اللاجودة إلى تحمل المؤسسة لبعض الآثار السلبية والتي نذكر منها:

- تحمل خسائر في الموارد المالية والبشرية.
- ارتفاع تكاليف الإنتاج.
- اللجوء إلى رفع الأسعار لتغطية الحجم الكبير لتكاليف الإنتاج، وهذا ما سيؤثر على مكانتها التنافسية من حيث الأسعار وجلب الزبائن والمستهلكين، وبالتالي تتأثر أرباحها وحصتها السوقية.
- كثرة الشكاوى من الزبائن والمستهلكين ومطالبتهم بتعويضات.
- تأثير سمعة المؤسسة.

ونظرا لهذه الآثار السلبية للاجودة كان لا بد على المؤسسة تفاديها من أجل تخفيض التكاليف الناجمة

عنها.(2)

(1) قاسم نايف علوان - مرجع سابق - ص 34 . 35 .

(2) علالي مليكة، "أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة"، دراسة حالة مؤسسة صناعية الكوابل بسكرة ENICAB، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، 2004/2003، ص ص 13-14.

ويمكن تعريف تكاليف الجودة على أنها: "التكاليف المتعلقة بمنع إنتاج المنتجات المعيبة، أو اكتشاف وتصحيح المنتجات المعيبة".⁽¹⁾

وسيمت تصنيف هذه التكاليف إلى الأصناف التالية:
تكاليف الوقاية، تكاليف الأداء، تكاليف فشل الجودة.
أ - تكاليف الوقاية:

هي التكاليف المرتبطة بتصميم وتنفيذ وتشغيل نظام الجودة وتترتب على القيام بكافة الأنشطة المصممة لمنع وقوع الأخطاء وإنجاز الأعمال بصورة صحيحة من المرة الأولى.⁽²⁾ وتشمل على مجموعة التكاليف التالية:

- 1 - تكاليف تخطيط الجودة: وهي تلك النفقات الموجهة على العمليات تطوير وتنفيذ برامج الجودة.
- 2 - تكاليف تصميم المنتج: وهي تلك التكاليف الموجهة على تحقيق التصميم الجيد والخال من العيوب بالإضافة إلى تجديد خواص عملية السيطرة على الجودة.
- 3 - تكاليف العمليات: وهي تلك التكاليف المتعلقة بالعمليات التي تهدف إلى جعل الفعاليات الإنتاجية مطابقة لموصفات الجودة المحددة مسبقاً.
- 4 - تكاليف التدريب: وهي تكاليف تطوير العاملين وإعداد البرامج التدريبية لكافة العاملين في المؤسسة التي تركز على نشر وتعميق الوعي في مجال الجودة.
- 5 - تكاليف المعلومات : وهي تكاليف بناء نظام المعلومات ذات الصلة بالجودة بالإضافة إلى الفعاليات الهادفة إلى تطوير وتحليل تقارير أداء الجودة.⁽³⁾

ب تكاليف تقييم الأداء:

ويقصد بها تكاليف الأنشطة المتعلقة بالفحص والاختبارات وغيرها من الأنشطة التي تهدف إلى اكتشاف المنتجات المعيبة للتأكد من التخلص من المعيب، وتتضمن تكاليف تقييم الأداء تلك التكاليف المتعلقة بالفحص ومعدات ومراجعة الجودة وتأكيد الجودة⁽⁴⁾ وتشمل على التكاليف التالية:

- 1 - تكاليف الفحص والتفتيش: وهي تلك التكاليف المتعلقة بالعمليات الفحص والتفتيش والاختبار للمواد والأجزاء والمنتجات النهائية.

(1) سمية عمر اوي، مرجع سابق، ص 19.

(2) رعد عبد الله الطاني، مرجع سابق، ص 39.

(3) عيد الستار العلي، مرجع سابق، ص ص 56-57.

(4) مرجع سابق، ص ص 57-58.

2 -تكاليف معدات وأجهزة الفحص: وهي التكاليف المتعلقة بشراء وإقامة وصيانة المعدات والأجهزة

المستخدمة في عمليات الفحص والاختبار والتحقق من مواصفات الجودة.

3 -تكاليف العاملين: وهي تكاليف الزمن الذي يستغرقه العامل في انجاز فعاليات تجميع البيانات لغرض

فحص جودة المنتج واختبارها إضافة إلى تنظيم أجهزة ومعدات الفحص والاختبار للتحقق من الجودة.(1)

ج- تكاليف فشل الجودة:

هي التكاليف التي تنتج عنها الأجزاء أو المنتجات المعيبة، وتشمل على تكاليف الفشل الخارجي(2):

1 -تكاليف الفشل الداخلي:

وهي التكاليف التي تنشأ نتيجة لإنتاج منتجات ذات جودة رديئة، والتي يتم كشفها من خلال العمليات

الإنتاجية داخل المصنع وتشمل على:

تكاليف التخزين: وهي تلك التكاليف المتعلقة بالمنتجات ذات الجودة الرديئة والتي لا يمكن إصلاحها

(تالفة) ويتم الكشف عنها من خلال العمليات الإنتاجية حيث تشمل تكاليف المواد والعمل والتكاليف غير

المباشرة.

تكاليف إعادة العمل : وهي التكاليف المتعلقة بإعادة تصليح أو تثبيت المنتجات المعيبة التي لا تتطابق

مواصفاتها مع مواصفات المقرر للجودة.

تكاليف فشل العملية: وهي تلك التكاليف التي تنشأ عن فعالية تحديد المسببات المؤدية إلى أن مخرجات

العملية الإنتاجية جاءت ذات جودة رديئة.

تكاليف ترفض العملية الإنتاجية: وهي تلك التكاليف الموجهة إلى تصليح المعدات الإنتاجية أو ضبطها

أو تغييرها أو تغيير العامل أو تدريبه أو إحلال المواد المسببة لظهور الرديئة ب مواد أكثر ملائمة للمنتج.

تكاليف حفظ سعر البيع: وهي التكاليف التي تنشأ عن بيع المنتج المعيب أو المتضرر، أو التالف، أو ذو

الجودة المتدنية بأقل من سعر بيع صنفه، أو مثيله.(3)

2 -تكاليف الفشل الخارجي: وهي تلك التكاليف التي تنشأ بعد استلام المستهلك للمنتج ذو الجودة المتدنية

والمعلقة عموماً بخدمات ما بعد البيع وتشمل:

تكاليف اعتراضات المستهلك: وهي النفقات الموجهة في البحث والاستجابة المرضية لاعتراضات

وشكاوى المستهلك الناجمة عن المنتجات ذات الجودة الرديئة.

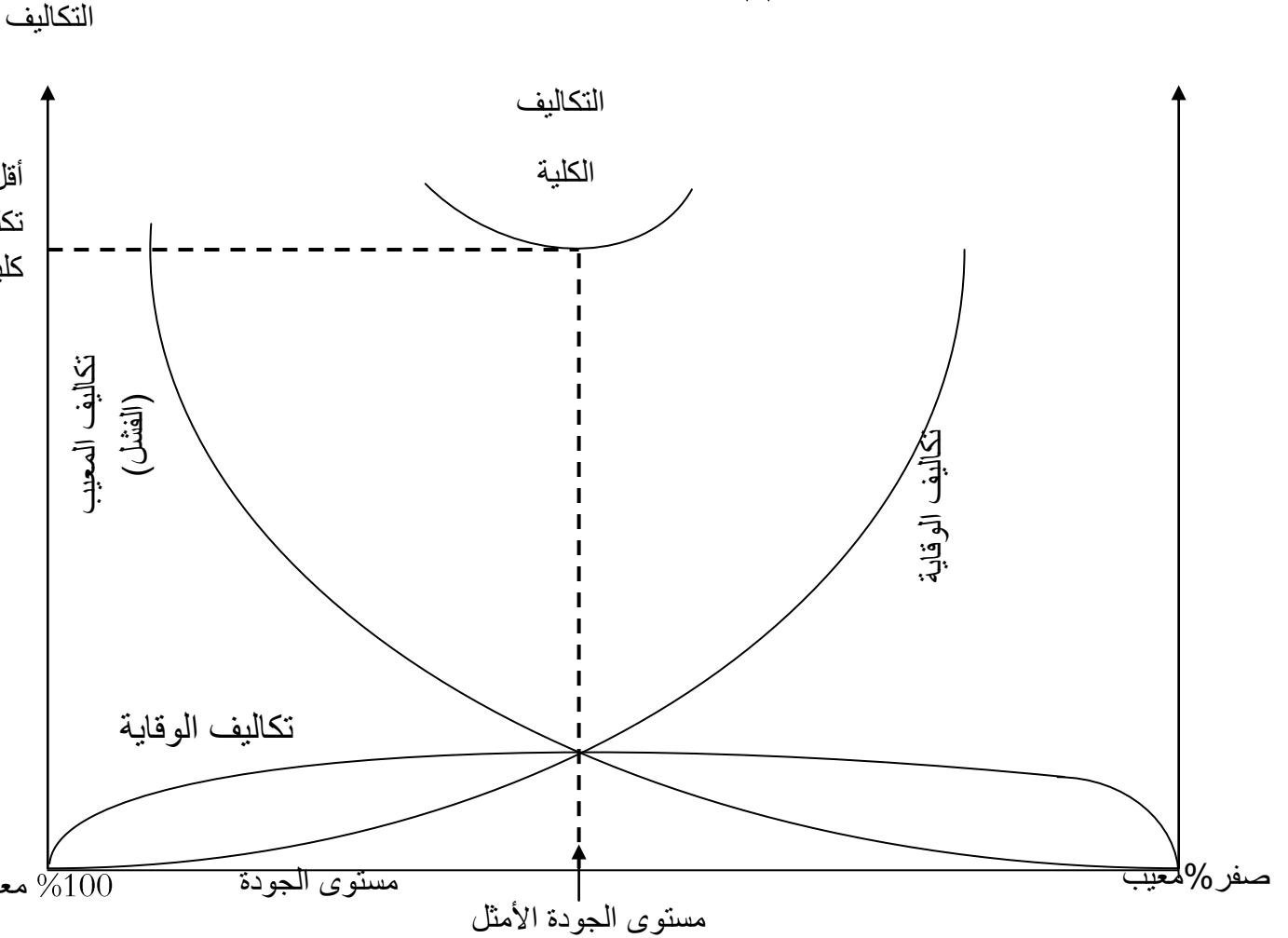
(1) مرجع سابق، ص ص 57-58.

(2) سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص 21.

(3) عيد الستار العلو، مرجع سابق، ص ص 58-59.

- تكاليف إعادة المنتج: وهي تلك التكاليف الجاهة لعمليات نقل ومناولة المنتج ذو الجودة الرديئة والذي تم إرجاعه من قبل المستهلك لغرض استبداله.
 - تكاليف الطلبات التحذيرية: وهي التكاليف المتعلقة بالتحذيرات الناشئة عن المنتج ذو الجودة الرديئة.
 - تكاليف المساءلة القانونية عن المنتج: أو ما يسمى أحيانا بكلف الحماية والضمان (الكفالة) من فشل المنتج في أداء وظائفه وهي تلك التكاليف المترتبة عن إصابة المستهلك بالأضرار نتيجة لرداءة جودة المنتج.
 - تكاليف فقدان العملاء : وهي تكاليف الناتجة عن عدم رضا المستهلك لجودة والمنتج وعزومة عن شراء ذلك والتحول إلى شراء منتج آخر أو شراء منتجات لمؤسسة أخرى.
- والشكل التالي يوضح هذه التكاليف:

الشكل(8): التكاليف المتعلقة بالجودة.



المصدر: سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإزو 9000، 10011، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 2000،

من خلال الشكل نلاحظ أن التكاليف الجودة تتأثر ببعضها البعض كما يلي: تكاليف الفشل تتخفض وبالتالي تتخفض التكاليف الكلية حتى تصل الجودة إلى المستوى الأمثل، وهو المستوى الذي تكون فيه التكاليف الكلية في الأدنى قيمة لها بعد هذا المستوى (مستوى الجودة الأمثل)، فإن تكاليف الوقاية ترتفع وتكاليف الفشل تتخفض، كذلك تكاليف تقييم الأداء تتخفض لأن المؤسسة ليس بحاجة إلى عمليات التقييم، فالمنتجات جميعها سليمة لا تحتاج إلى كشف وفي المقابل فإن التكاليف الكلية ترتفع، وهذا في حالة الجودة الزائدة.

إن من خلال ما سبق يتضح لنا أن الوصول إلى الجودة العالية يتسبب بتكاليف عالية، ولهذا على المؤسسة أن تسعى لتحقيق الجودة و المثالية وهي التي تتحقق بأقل تكلفة ممكنة. تجدر الإشارة أنه بالإضافة إلى أنواع التكاليف الجودة الظاهرة التي سبق ذكرها، هناك أنواع أخرى لتكاليف الجودة تكون غير ظاهرة تسمى تكاليف الجودة المستمرة أو الخفية، وقد تعود هذه التكاليف إلى عدم كفاءة الأنظمة مثل الطاقة الآلات الزائدة عن الحاجة، عدم الاستخدام الأمثل لموارد وتوفير الآلات وأفراد كالاحتياطي، كما أن هناك بعض تكاليف أنشطة الجودة تحمل على أنشطة أخرى فلا تظهر ضمن تكاليف الجودة بظاهرة مثل التكاليف الخاصة بالتعديلات المتعلقة بالإنتاج والهندسة. وعلى الرغم من أن هذه التكاليف تعتبر مستمرة إلا أن لها وزنها وقد تفوق في كثير من الأحيان تكاليف الجودة الظاهرة.⁽¹⁾

المطلب الثالث: تحسين جودة المنتج

الفرع الأول: مفهوم تحسين الجودة وأهميته.

• تعد تحسين الجودة عملية مستمرة لمواجهة المنافسين في الأسواق المحلية والعالمية، مما يتوجب تحديد الإجراءات بهدف الارتقاء بالجودة لتأخذ سياق للعاملين في كافة المستويات الإدارية في المؤسسة، إن أهم عنصر في تحسين الجودة هو اعتقاد الإدارة العليا في المؤسسة بأن النجاح يتصل اتصالاً مباشراً بالتحسين المستمر للجودة.

وأشار (العلي) أن المقصود بتحسين الجودة هو تحسين مواصفات المنتج وتتم من خلال إعداد خطط أو مشاريع تهدف إلى إجراء تحسينات محددة على المنتج أو الخدمة. وذكر (KUhn) و (Montgomery) تحسين الجودة بأنها تقليل التغيير في العمليات والمنتجات، وأن تحسين الجودة يؤدي إلى تخفيض التكاليف من خلال تحسين الأداء وتقليل التكاليف الناتجة عن رداءة المنتجات مما يخفض التكاليف الكلية ويزيد من هامش

(1) سمية عمرابي، مرجع سابق، ص ص 21-22.

الربح وتخفيف الولاء الأعمق للزبون وهكذا تسهم الجودة الجيدة في تمايز المؤسسة عن منافسيها، ويعد التحسين المستمر عنصراً مهماً لتخفيض الانحرافات بأنواعها (العامة والخاصة). التي تحدث في العملية الإنتاجية مما يساعد في الحفاظ على جودة الأداء وزيادة الإنتاجية ويعني التحسين المستمر كل من التحسين الإضافي أو التقدم المفاجئ في المعرفة والتقنية كجزء من العمليات اليومية وفي جميع وحدات العمل في المؤسسة.(1)

أهمية تحسين الجودة.

إن تحسين الجودة يؤدي إلى:

1. تحسين صورة المنتج لدى العملاء، وذلك يمكن المؤسسة من زيادة الأسعار وزيادة المبيعات (زيادة الحصة السوقية). ويؤدي ذلك إلى زيادة الإيرادات.
2. تقليل التلف والهدر في المخلات وبالتالي تخفيض تكاليف الصنع وتقديم الخدمات. ومحصلة زيادة الإيرادات وانخفاض التكاليف هو زيادة ربحية المؤسسة.(2)
3. تحسين كفاءة استغلال الموارد وتحسين كفاءة الإنتاجية.
4. يؤدي تحسين كفاءة الموارد والعملية الإنتاجية إلى تحسين المركز التنافس المركزي إلى زيادة نسبة السعر /التكلفة.
5. زيادة رضا الزبون وزيادة الحصة السوقية الذي بدوره يؤدي إلى زيادة العائد.
6. زيادة نسبة السعر /التكلفة وزيادة العائد وزيادة الربحية.

الفرع الثاني: مداخل التحسين و مصادره .

أولاً:مداخل التحسين:

يصنف مداخل تحسين الجودة إلى مدخلين هما: .

(أ) **التحسين المتقطع:** وهو التقطيع المستند إلى الإبداع والذي يفترض بأن الوسيلة الأساسية للتحسين هو التغيير الدراماتيكي الأساسي في طريقة عمل العمليات، وأن تأثير هذه التحسينات سيكون مفاجئ نسبياً، ويمثل

(1) بشار محمد خليل العبيدي، و آخرون: الإبداع المنظمي أثره في تحسين جودة المنتج، دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات

الكهربائية/ الوزيرية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 84، ص 226.

(2) رعد عبد الله الطائي- عيسى قعادة - مرجع سابق - ص 49 .

خطوة للتغيير في التطبيق، إن مثل هذه التحسينات نادرا ما تكن غير مكلفة، ومعادة ما يتطلب استثمارات عالية ويتضمن تغييرا متكررا في المنتج /الخدمة أو تكنولوجيا العمليات.

(ب) **التحسين المستمر:** إن التحسين المستمر اعتماد على المفهوم الياباني المسمى (Kaizen) هو فلسفة البحث المستمر تحديد المقارنات المرجعية للممارسة الممتازة وغرس إحساس ملكية الموظف في العملية كما يمكن أن يركز التحسين المستمر على المشاكل مع الزبائن أو المجهزين أن أساس فلسفة التحسين المستمر هو إمكانية تحسين كل جانب من العملية. وأن الأفراد الأكثر ارتباطا بالعملية يكونون في موقع أفضل لتحديد التغييرات التي يجب القيام بها. (1)

ومن بين خطوات نجاح فلسفة التحسين نجد:

1. تدريب العاملين في مناهج سيطرة العملية الإحصائية (SPC) والوسائل الأخرى لتحسين الجودة والأداء.
2. جعل مناهج (SPC) جانبا طبيعيا من العمليات اليومية.
3. بناء فرق العمل واشتراك العاملين.
4. الاستفادة من وسائل حل المشاكل ضمن فرق العمل.
5. تطوير إحساس ملكية العاملين في العملية.

إن التأثيرات الإيجابية لتحسين الجودة على المؤسسة عديدة ولا تقتصر على زيادة الفاعلية والكفاءة والإنتاجية وتقليل التكاليف وزيادة الإيرادات والربحية. إن تحسين الجودة يؤدي أيضا إلى تحسين المركز التنافسي للمؤسسة، وزيادة حصتها السوقية وتحسين قدرتها التنافسية. كما يؤدي إلى زيادة رضا العملاء وزيادة رضا العاملين الذي قد يحفز الإبداع والابتكار، وزيادة رضا المساهمين وأصحاب المصالح في المؤسسة.

كما يؤدي إلى تحسين العلاقة مع الموردين. وغير ذلك من التأثيرات الإيجابية على المؤسسة. (2)

ثانيا:مصادر تحسين الجودة:

من أهم مصادر تحسين الجودة نجد:

المستهلكين: من خلال تقديم اقتراحاتهم و شكاويهم التي عن طريقها يمكن معرفة التغييرات و التطورات التي يريدها في المنتج.

(1) بشار محمد خليل العبيدي، مرجع سابق، ص 224

(2) رعد عبد الله الطائي- عيسى قعادة - مرجع سابق - ص 50 .

العاملون: من خلال تقديم أفكار جديدة لذلك يجب اخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار في شكل حلقات الجودة التي تهدف إلى تعزيز الثقة بين العمال و الإدارة.

عمليات البحث و التطوير: و تتمثل في إدخال طرق جديدة في التصميم او معدات الإنتاج او المواد المستخدمة، وستؤدي هذه العمليات إلى تحقيق أرباح عن طريق تحسين جودة المنتج. الإدارة: هي التي تحدد متى يجب إدخال تحسينات على المنتجات و الطرق و الأدوات التي يجب استخدامها في هذه التحسينات. (1)

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في تحسين جود المنتج:

المطلب الأول: تأثير التدريب على تحسين جودة المنتج.

يحتل التدريب أهمية متميزة لدى المؤسسات كافة لأنه وسيلة لتنمية إمكانيات الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم بما يتضمنه من سلسلة من الفعاليات المنظمات والهادفة. ولا شك أن العاملين يشعرون بالرضا عندما توفر المؤسسة لهم فرص النمو المهني وحتى الشخصي والثقافي، ويعد التدريب حافزا لهم يدفعهم للحرص على نجاح المؤسسة وتفوقها لهذا فهم لا يدخرون وسع في سبيل الارتقاء بالمؤسسة وفي تحقيق أهدافها.

وترى فلسفة الجودة الشاملة إلى أن التدريب هو قلب تحسين الجودة لذلك فإنه تحسين الجودة لذلك فإنه ليس بطريق الصدفة أن يكن للعديد من البرامج الناجحة مديرا حريصا يتولى شؤون التدريب ويسعى على تطبيقه بأحسن ما يكون، وذلك لأن هناك قناعة تامة بأن تغير مواقف العاملين هي جزء من عملية التطوير في إدارة الجودة الشاملة. (2)

وهناك مهارات يجب أن يتعلمها العاملون في المؤسسة لعل من أبرزها هو تطوير كفاءة الأفراد بحيث يتمكنوا حذف الأخطاء وإلغائها.

إذ يمكن أن تساعد برامج التدريب العاملين على تحسين جودة المنتج، كما يمكن أن تزيد مناهج عمل جيدة، خبرات إضافية للعمال من ذوي الخبرة، أو توجه إلى تدريب الموظفين الجدد على الممارسات المتبعة بغية عدم الوقوع في أخطاء تمس جودة المنتج.

(1) طرق تحسين المنتج الصناعي وأثرها في تخفيض تكاليف دراسة حالة مؤسسة الوطنية للعصير و المصبرات SIJICO وحدة رمضان جمال - 2006-2007 ص 46-47 .

(2) مهدي السامرائي - مرجع سابق - ص 271-272 .

ونتيجة لذلك تقوم إدارة الجودة الشاملة بفرض التدريب على العاملين بناء على الدور التنظيمي الجديد للموظفين أو الاستجابة للتغير في إجراءات العمل، ولذلك فإن إشراك العاملين في الدورات التدريبية يأخذ بعين الاعتبار جملة من الأساليب:

- رغبات العاملين أنفسهم المبنية على تقريرهم الشخصي للحاجات التي يشعرون أن لديهم جهل ونقص فيها.
- توصيات رؤساء العمل والمشرفين المبنية على ملاحظة أداء وسلوك العاملين وما ينقصهم من مهارات تستحق التدريب عليها.
- التدريب على البرامج والأعمال على التقنيات الجديدة التي لم يسبق ممارستها.
- ما تفرزه التغذية العكسية المرتردة وبحوث التسويق من معلومات عن الظروف التنافسية للمنتجات ورغبات وطلبات الزبائن.
- وتتنوع برامج التدريب تبعاً لغايتها كما يلي:

1. تدريب من أجل التوجيه والتوعية، وتنمية اتجاهات إيجابية نحو العمل والاعتزاز به واحترامه والولاء له.

2. تدريب مهني يختص بالمهارات المهنية المطلوبة لعمل معين وتحويل العمال إلى مستويات أعلى، وتولي وظائف جديدة.

3. تدريب مهني وقني عال يهتم بالتخصصات العالية وبالتقدم العلمي والتكنولوجي الذي يطرأ على ميدان معين.

4. تدريب للإشراف والإدارة والأعمال المالية. ويختص بتعليم أصول وأنواع القيادات والعلاقات الإنسانية وأساليب الإشراف والتوجيه والأسس العلمية للإدارة.⁽¹⁾

5. تدريب تخصصي يهتم بتدريب بعض الأفراد على التخصصات الفنية النادرة. مثل، تبسيط العمل، فن البيع، الأمن الصناعي، تقييم الأداء ... إدارة الجودة الشاملة تهتم بجميع هذه الأنواع فهي تؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته ورفع كفاءة العاملين.

(1) مهدي السامرائي - مرجع سابق - ص 273- 274- 275 .

المطلب الثاني: تأثير التحفيز في تحسين جودة المنتج:

إن الحوافز هي مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائها وأعمالهم على نحو أكبر وأفضل، وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم وغاياتهم وبما يحقق أهداف المؤسسة أو مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته.

ومن أجل أن يؤدي نظام الحوافز والمكافآت دوره بشكل فعال ينبغي أن:

- أن ينظر المدراء إلى الجوانب الإيجابية وإبرازها بدلا من التركيز على الجوانب السلبية.
- منح التقدير والمكافآت بشكل علني أمام جميع العاملين لتعظيم أثرها.
- يجب إشراك الموظفين في وضع نظام الحوافز والمكافآت وسبل تنفيذه.
- أن يعطي المدراء أهمية الوقت الملائم لمنح للمكافآت والاعتراف بالإنجاز.
- تقوم المكافآت بعد تحقيق الإنجاز مباشرة ودون تأخير حتى لا تفقد أثرها.
- يشمل التحفيز كل العاملين في المؤسسة.

المطلب الثالث: تأثير التمكين في تحسين جودة المنتج:

تؤمن الجودة الشاملة بأهمية مشاركة العاملين داخل المؤسسة في المساهمة الفاعلة لتطوير عمل المؤسسة و الارتقاء بها إلى المستويات العليا في العمل والإنتاج و تظهر أهمية المشاركة من خلال التمسك بمبادئ أساسية من شأنها أن تضمن الحصول على أعلى مردود لهذه المشاركة ومن أبرزها:

- التشجيع المتواصل للأفراد من طرح الأفكار و الاقتراحات الهادفة و الاعتراف بالأداء المتميز.
- وضع نظام للحوافز و المكافآت الفردية و الجماعية و المادية منها و المعنوية.
- نبذ أسلوب الرقابة و التفتيش الذي يركز على الأخطاء و إحلال مبدأ الإرشاد و التوجيه مكانه.
- العمل على رفع مستوى أداء العاملين و تطوير قدراتهم و مهاراتهم من خلال برامج تدريبية
- وضع نظام للاتصال الأفقي و العمودي الميسر لإيصال القرارات و التوجيهات بين الأقسام نفسها و بين الأقسام و الإدارات العليا.
- توفير شروط السلامة المهنية للعمال.
- توفير مناخ تنظيمي سليم يدركه العاملون .

وللحصول على منتج بجودة عالية وفقا لمواصفاته التصميمية يتوقف على جودة العمليات التي

يؤديها العاملون بوعي و قناعة ، و تأتي هذه القناعة من خلال:

- بناء فرق التحسين أو الجودة.

- نظام المكافآت و الحوافز.

- التفويض الفعال.

حيث أن الإبعاد المستمر عن المشاركة في اتخاذ القرارات و النشاطات بالعمل يعزز من فكرة أن الموظفين غير مهمين، و يؤدي تنامي مثل هذا الشعور بعدم الأهمية إلى تكريس اتجاه (هذا الأمر ليس من شأنني) وهو اتجاه يتعارض مع هدف المؤسسة في توفير منتجات و خدمات عالية الجودة.(1)

المطلب الرابع : تأثير الاتصال الداخلي في تحسين جودة المنتج:

يقوم الاتصال الداخلي على جميع العمليات الاتصال الرسمية منها و غير الرسمية ،التي تحدث في المؤسسة على جميع المستويات الوظيفية، لذلك يعتبر الاتصال شبكة نقل المعلومات لصنع القرارات الفعالة داخل المؤسسة ،فهو مجموعة الاجراءات و الاساليب المصممة لتصحيح و تحليل و نشر المعلومات بشكل منظم ،ان هذه العملية تكون وسيلة فعالة للتأثير على الزبائن ،ومن هذا المنطلق يجب على المؤسسة أن توفر معلومات كافية و دقيقة عن المنتجات و الخدمات التي تريد ترويجها ،وبفضل الاطلاع العاملين عليها يتم تقديم و شرح كافة المنافع و التسهيلات التي يستفيد منها الزبون عند شرائه للمنتج أو الخدمة ،وبالتالي تصبح عملية إقناعية سهلة ،تساعد في كسب الزبائن و تحقيق احتياجاتهم من خلال الاتصال مع العمال،ان الطريقة ذات الفعالية الاكثر و التأثير الاكبر في الزبائن هم العاملون أنفسهم الذين يقومون بتقديم الخدمات و المنتجات الى الزبائن مباشرة أي الاتصال المباشر للزبون ،ولذلك يتطلب من الادارة أن توفر معلومات كافية و دقيقة عن المنتجات الجديدة وخدمات التي ترغب المؤسسة في ترويجها و التغيرات التي حصلت أو ستحصل في طبيعة الخدمات التسويقية،ومن خلال هذا تحصل المؤسسة على رغبات الزبائن و احتياجاتهم التي تساعد في تحسين جودة منتجاتها . (2)

(1) مهدي السامرائي - مرجع سابق - ص 258- 259 .

(2) درمان سليمان صادق - حسان ثابت جاسم - أثر اجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين - دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة

نينوى - تنمية الراءدين 85 -2007- ص 55 .

المطلب الخامس : تأثير التوجه نحو الزبون في تحسين جودة المنتج:

يعنى الزبون باهتمام كبير عبر مختلف مراحل تطور فلسفة الفكر التسويقي الحديث ،حيث أصبح رضا الزبون هدف كل مؤسسة ،ويعد التوجه نحو الزبون فلسفة قائمة بحد ذاتها ،أساسها هو أن النجاح و السيطرة على السوق يتطلب تحسين قيمة المنتجات وكل ما يرتبط بها من جودة وخدمة للزبائن ،وخدمات ما بعد البيع...،بصفة مستمرة طبقا لمستوى الذي يحدده الزبون بل حتى يرغب فيه أو يفكر فيه وهو يركز على أن:

-المفهوم الحديث للتسويق يعتبر العميل حجر الزاوية في مؤسسة ،لأنه يقوم على تحقيق أرباح المؤسسة من خلال إشباع حاجياته ورغباته.

-يقوم هذا المفهوم على أن جميع أصول المؤسسة ليس لها قيمة بدون وجود الزبون لأن رضاه يؤدي الى نجاحها . (1)

(1) الخنساء سعادي -مرجع سابق - ص 94 .

خلاصة :

تم التطرق من خلال هذا الفصل إلى التعريف بالمنتج و أهم أبعاده الإستراتيجية، وكذلك قدمنا بعض العناصر الخاصة بتطوير المنتجات الجديدة، هذا في المبحث الأول، أما المبحث الثاني فقد قمنا بتقديم بعض المفاهيم العامة حول الجودة، وذلك من خلال تقديم مفهوم الجودة، أبعاد الجودة، التطور التاريخي للجودة، واهم إسهامات المفكرين في الجودة، أما المبحث الثالث فتطرقنا إلى تحسين جودة المنتج من خلال تقديم مفهومه، وأهميته، و مداخل وعناصر تحسين جودة المنتج. حيث نجد أن جودة المنتج من أهم العناصر في المؤسسة، التي تساعد على تحقيق الإرباح، وكسب الزبائن.

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصلين السابقين إلى المفاهيم و الأبعاد المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وكذا دور المتغيرين مع بعض، ومدى تأثير التسويق الداخلي على تحسين جودة المنتج، و سنقدم في هذا الفصل إلى توضيح منهجية الدراسة المعتمدة، من حيث أسلوب الدراسة وتصميمها، وتحديد مجتمع الدراسة والتي شملتها الدراسة، واختبارها وكذلك عرض الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات وطرق جمعها، واختبار صدق وثبات الأداة، والأساليب الإحصائية المستخدمة وأخيرا تحليل هذه المعلومات، وإسقاط هذه المفاهيم و معرفة مدى تطبيقها في مؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة - بسكرة.

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة- بسكرة

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة.

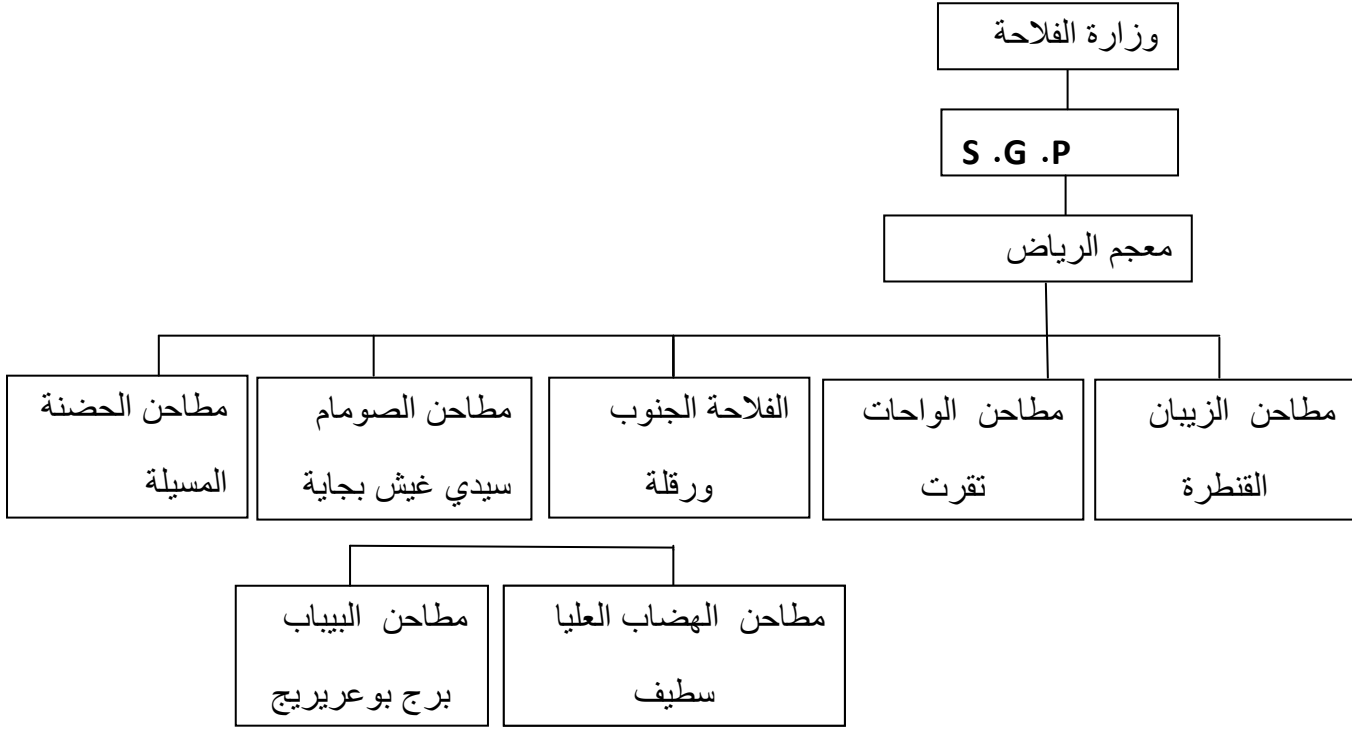
ترجع فكرة إنشاء مطاحن الزيبان-القنطرة. إلى وزارة الصناعات الخفيفة بناء على المرسوم المخطط الرباعي 74-76 الذي تم عرضه في الجرائد الرسمية، فتقدمت كل من المؤسسة الإسبانية CAEH التي اهتمت بالجانب العمراني والمؤسسة الإيطالية OCRIM التي اهتمت بالتجهيز، وقد تمت دراسة المشروع من قبل مؤسسة فرنسية، أما المؤسسة الجزائرية COOMAD تولت تسوية الأرضية بالتعاون مع المؤسسة الإسبانية.

تأسست مطاحن الزيبان-القنطرة-بتاريخ 1978 قدرت تكاليف الاستثمار حوالي 286. 000, 000 دج بدأت عملية الإنتاج في 02 ماي 1983، بعد إجراء اختبار على الآلات وهي فارغة في 15 سبتمبر 1978 أموهي مملوءة، في 16 أفريل 1983، كانت الوحدة تسمى CEMPA، في 1994 بدأ توسيع الوحدة، وفي 1 جانفي 1995 دخول المطحنة الجديدة مرحة الإنتاج. وفي أكتوبر 1995 تم تجديد المطحنة القديمة أما في 2 أكتوبر تم إنشاء الشركة التابعة " مطاحن الزيبان" بعد إعادة الهيكلة للرياض سطيف.

- ومطاحن الزيبان-القنطرة-مؤسسة عمومية اقتصادية على كل رأس المال في 2007 إلى

298. 260, 000 دج. التابعة للشركة الأم الرياض سطيف (مؤسسة الصناعات الغذائية من الحبوب و مشتقاتها) وهي من بين 8 وحدات تابعة لها تتوزع في شرق وسط وجنوب التراب الوطني، والوحدة تمتع بالاستقلالية في إدارة شؤونها ونشاطها والشركة الأم تعتبر كوسيط بين شركة تسيير (SGP) وبين مطاحن الزيبان وتعود لها القرارات المركزية والحساسة.

الشكل (8): التنظيمي لمؤسسة الرياض سطيف.



المصدر: وثائق المؤسسة.

المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة:

طبيعة النشاط: تقوم الوحدة بإنتاج وتسويقه السميد والدقيق ومشتقاتها.

الموقع: تقع في الجنوب الشرقي لمدينة القنطرة على الطريق الوطني رقم 03 الرابط بين القنطرة وولاية بسكرة وهي تبعد عن الولاية بـ 35 كلم.

المساحة: تقدرها مساحتها الإجمالية 315647 م² وهي تنقسم إلى قطعتين:

القطعة الأولى: مساحتها 53000051 م² خاصة بالمطاحن والإدارة ومنها 11158 م² مبنية والباقي غير مبني.

القطعة الثانية: تقدر مساحتها 15642 م² تتكون من السكنات الوظيفية.

قنطار في اليوم من القمح اللين.

1500

5900 قنطار في اليوم من القمح الصلب.

سعة التخزين: 39000 قنطار من المنتوج النهائي.

125000 قنطار من القمح.

تشكيلة منتجاتها: سميد ممتاز-سميد عادي-دقيق ممتاز-دقيق الخبازة-نخالة القمح اللين-نخالة القمح الصلب-النخالة المكعبة-السميد الثانوي.

الجدول (6):تشكيلة المنتجات

المنتوج	النوع	السعة
السميد	ممتاز	25.10 كغ
	عادي	25 كغ
	ثانوي	25 كغ
الدقيق	ممتاز	50.25. 10.5 كلغ
	عادي(الخبازة)	50.25 كغ
نخالة	نخالة قمح صلب	10 .40 كغ
	نخالة قمح لين	100 .40 كغ
	نخالة المكعبة	100 .40 كغ

المصدر: وثائق المؤسسة

إحتياجات المؤسسة من الماء:

3000 لتر من الماء يوميا.

أما الكهرباء فتستهلك حسب عمل الآلات.

الطاقة التشغيلية: يقدر عدد عمال الوحدة حاليا 144 عامل خلال فترة الدراسة.

الجدول (7):الطاقة التشغيلية داخل المؤسسة.

العمال	العدد
عمال بسطاء	46
فئة التحكم	72
إطارات	20
الإطارات السامية	06
المجموع	144

المصدر : وثائق المؤسسة

أهداف المؤسسة:

- إن المؤسسة أمام منافسة قوية من المنتجات الوطنية الخاصة والعمومية وحتى الأجنبية وحتى يتسنى لها جذب المستهلك لطلب منتجاتها سطرت مجموعة من الأهداف التي تحاول تحقيقها وتتمثل فيما يلي:
- الوصول إلى أكبر جمهور من المتعاملين الاقتصاديين للفت انتباههم وجلب اهتمامهم لعلامتها التجارية في النوعية أولاً ودائماً.
 - تغطية رغبات المستهلكين والأسر الصغيرة والمجموعات المحلية الرياض سطيف مطاحن الزيبان- القنطرة في محيطها الاجتماعي تتمين الخدمة المؤداة إلى الزبون وذلك تحت شعار ترقية ثقافة الإصغاء إلى الزبون بكم ومعكم.
- سياسة المؤسسة:

- إن القدرات الإنتاجية والوضعية المالية للشركة التابعة الرياض سطيف، مطاحن الزيبان-بسكرة القنطرة-مما عاملان شجعان على انتعاش السياسة التجارية ولن تدخر أي جهد في ترجمة هذه السياسة بالأفعال:

- التوضيح في الشفافية للممارسات والخدمات التجارية مع الشركاء(الزبائن المساهمين- المحيط ...).
- ترقية ثقافة الإصغاء، إلى الزبون والتكفل النظامي لكل الشكاوي.
- تكوين وتحسين مجموعة العمال.
- الاتصال في الداخل لتفاعل كل العمال، وفي الخارج لضمان الخدمة والمنتوج.
- التحديث وصيانة طاقة الإنتاج.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي المؤسسة:

تتكون مؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة - من المستويات التنظيمية الآتية:

- 1) الرئيس المدير العام:** يعد المسؤول الأول على كل رؤساء الهياكل والمصالح ويشرف على تسيير المؤسسة من كل النواحي بالإضافة إلى أنه:
 - يمثل المؤسسة خارجياً (النطاق الرسمي للمؤسسة).
 - يعقد اجتماعات دورية مع مختلف الإطارات (مجلس المديرية العامة).
 - يترأس مجلس الإدارة.
 - رئيس لجنة حفظ للصحة.

- 2) أمانة الرئيس المدير العام:** تعد أمانة الرئيس المدير العام همزة الوصل بين المدير العام وباقي مصالح المؤسسة. من مهامها (كل هذه المهام مرتبطة بالرئيس المدير العام).

- استقبال، تسجيل وتوزيع البريد الوارد وارسال البريد الصادر.
- استقبال المكالمات الهاتفية الداخلية والخارجية وكذلك الفاكس .
- كتابة المراسلات وتوزيعها بين مختلف المصالح.
- تحرير اجتماعات مجلس الإدارة.
- استقبال الضيوف (الزبائن، الإدارة العامة للرياض، الزوار ...).
- توصيل تعليمات المدير العام لمختلف رؤساء المصالح.

3) هيئة إعادة الهيكلة، دراسة السوق والإتصال:

- دراسة إعادة الهيكلة للمؤسسة.
- دراية السوق.
- تنظيم المشاركة في المعارض الإقتصادية، الإشهار.
- تمثل المؤسسة من ناحية الإعلام.

4) المستشار القانوني: يتلخص دوره في إبداء الاستشارة القانونية لمختلف المصالح، وتمثل مهامه في:

- التكفل بقضايا الشركة محل النزاع سواء مع الأشخاص الطبيعية أو المعنوية.
 - متابعة ملفات الصكوك بدون رصيد أمام القسم الجزائي على مستوى الجهات القضائية المختصة.
 - متابعة إجراء التنفيذ الجبري على العقارات المرهونة بمعية المحضرين القانونية بقصد تحصيل الديون المترتبة في ذمة المدين الراهن.
 - متابعة ملفات التأمين CAAT - وكالة بسكرة- وتحصيل كافة التعويضات في هذا الشأن:
 - هذا فضلا عن العمل الإداري الاعتباري على مستوى الشركة:
 - تحرير المراسلات الإدارية الداخلية والخارجية.
 - تمثيل الشركة كعضو في اللجان المختلفة كلجنة حفظ الصحة والأمن، لجنة التأديب، لجنة الصفقات، لجنة تحديد ومراجعة السعر، لجنة إثبات ملفات الزبائن.
 - تمثيل الشركات أمام الجهات القضائية المختصة بموجب تفويض من المديرية العامة.
- ### 5) مشروع الإعلام الآلي: تم إدماج الإعلام الآلي في المؤسسة ممن أجل تسهيل التعاملات بين جميع المصالح والتسريع في وصول المعلومة بالإضافة إلى النتائج السريعة والموثوقة مقارنة بالعملية اليدوية، ومن المهام:

– إنشاء برامج أو إحداث التغييرات والتطورات اللازمة على البرامج التابعة لمختلف المصالح، ممن بين البرامج الموجودة في المؤسسة (حساب الأجور، الفوترة، المحاسبة، تسيير المخزون، الاستثمارات، الإهتلاكات...).

– برمجة وصيانة حواسيب المؤسسة.

– إدارة شبكة الإعلام الآلي.

– مراقبة البرامج وتطبيقها بالإضافة إلى تقديم المعلومات اللازمة على مختلف البرامج.

– المساهمة في الجرد السنوي.

6) مصلحة النظافة و الأمن:

تقوم هذه المصلحة بالحفاظ على أمن المؤسسة لمختلف أنواعه ونظافتها، وتنسم إلى فرعين:

أ) فرع الأمن:

يشرف عليه رئيس فرع مسؤول رؤساء أفواج يشرفون من أعوان الأمن.

يمكن تقسيم مهامهم إلى قسمين:

– مهام خاصة بالأمن العام:

❖ حراسة المؤسسة ووسائلها والآلات من كل سرقة أو تعدي.

❖ مراقبة كل من يدخل أو يخرج من المؤسسة.

❖ إعطاء تأشيرة دخول الشاحنات من أجل رفع المنتج.

– مهام خاصة بالأمن الصناعي:

❖ المحافظة على أمن الآلات من الأخطار.

❖ رش الأدوية على المواد الأولية والآلات لإزالة بعض الأخطار كإزالة السوس مثلا.

❖ الحفاظ على صحة العمال من أخطار الآلات.

❖ إتقان استعمال وسائل الدفاع عن الدفاع عن الحريق.

ب) فرع النظافة:

يوجد تحت إمرة رئيس الفرع مجموعة من العمال والعاملات المسؤولين عن:

• التنظيف الدوري.

- مراقبة مستوى مخزون المياه وتعميقه.

7) مصلحة مراقبة التسيير وإعادة التقييم:

- تعد من أهم المصالح، كون هذه المصلحة مسؤولة عن مراقبة التسيير داخل المؤسسة، من أهم مهامه:
- إعداد الميزانية التقديرية للمؤسسة : يتم إعدادها بإتباع خطوات التوجيه التي تقدمها المديرية العامة، وتشمل كل من الميزانية التقديرية للتموين، تسيير المخزون، الإنتاج، المبيعات، الاتصالات(الأشهر ...)، الموارد البشرية.
- تقوم كل مصلحة بإعداد الميزانية الخاصة بها فمثلا مصلحة المبيعات تقوم بإعداد الميزانية التقديرية.
- إعداد اللوح البياني للمؤسسة(التسويق، الإنتاج، المبيعات، الموارد البشرية ...) ومقارنتها مع التقديرات وتحليل النتائج.

- إعداد التقارير الثلاثية والسادسية: تمثل تراكم نتائج الأشهر السابقة.
- إعداد التقرير السنوي للتسيير: وهو تقرير مفصل عن نشاط المؤسسة خلال السنة.
- تقديم إحصائية ثلاثية للديوان الوطني للإحصائيات ردا على مراسلاتهم.

أي أن دور رئيس المصلحة يكمن في:

- جمع المعلومات من مختلف المصالح.
- تحليل المعلومات.
- إعداد التقارير الشهرية، الثلاثية، السادسة والسنوية.

8) هيئة الاحتساب:

تعد وظيفة الاحتساب وظيفة مستقلة، وهي تقييم مراقبة العمليات على مستوى مصالح المؤسسة، وهدف المراقبة في هذا المجال تقدير وتقييم نجاعة مختلف المراقبات الأخرى أي متابعة أعضاء المؤسسة في أداء مسؤولياتهم، وفي هذا الهدف الاحتساب الداخلي يقدم التحليلات، التقييمات، التوصيات، الآراء والمعلومات التي تخص الوظائف التي تمت فيها عملية الاحتساب.

مراحل مهمة المحتسب:

• بعدما تتم المصادقة على البرنامج السنوي تبدأ مهمة المحتسب باعتماد على الرسالة الموجهة من طرف المديرية العامة للإنتاج في تجسيد مهامه على المصلحة التي سيتم احتسابها، بالتوازي تتلقى المصلحة المستقبلية رسالة من المديرية العامة تعلمها باليوم الذي ستبدأ فيه العملية.

مرحلة الدراسة والتحضير: يقوم المحتسب بجمع الوثائق الوثائق، المراجع والمناهج وهذا لتكوين مصادر رسمية للاعتماد عليها لتحضير القيام بمهمة.

• مرحلة تحضير الوسائل المادية وتحديد تاريخ إجراء المهمة مع المصلحة المعنية.

• مرحلة التنفيذ: يعتمد المحتسب في هذه المرحلة على الخبرة المكتسبة وتقنيات الاتصال مع الأفراد من أجل الإجابة على الإشكاليات المطروحة والمحددة عند مسبقا، فمثلا عند الاتصال مع الأفراد ركز على الاستماع أكثر من توجيهه للحوار ويعتمد كذلك في الحوار على الأسلوب القمعي كأن يطرح أسئلة عامة ويترك الأفراد يجيبون بحرية، ثم يطرح مركزه جزئيا وهكذا حتى يحصل على الإجابات الحقيقية للأسئلة المحددة، كما يمكن للمحتسب الاستعانة بالمختصين للاستشارة.

• إعداد تقرير الاحتساب: يأخذ شكل من مؤسسة إلى أخرى ولكن يشتركون في عناصر:

رقم المحتسب-رقم الرسالة- تاريخ المهمة-عدد التوصيات-الأهداف-قائمة-المرسل إليهم التقرير-اسم رئيس المصلحة.

• مرحلة المتابعة: أي متابعة هل تم تطبيق التوصيات.

9) دائرة الاستغلال: تعد دائرة الاستغلال دائرة الاستغلال دائرة تقنية بحتة نظرا للمصالح المكونة لها، أساس هذه الدائرة الإنتاج، ومهمتها تحويل القمح إلى مادة منتهية، لذا تعد مصلحة الإنتاج أهم مصلحة في الدائرة أما باقي المصالح فهي مصالح دعم من أجل تحقيق أهداف المصلحة.

مهام مسؤول الاستغلال:

• تحقيق الأهداف المسطرة:

▪ بالربط بين مصلحة الإنتاج وبأي المصالح التابعة للإدارة.

▪ بالربط بين مصالح دائرة الاستغلال مع باقي المصالح(مصلحة الموارد البشرية،الدائرة التقنية...).

• البحث عن الكفاءات من خارج المؤسسة عند وجود نقص.

10) مصلحة الإنتاج:

تتكون مطاحن الزيبان القطرة من مطحنتين، يشرف على كل واحدة رئيس مصلحة وتتمثل مهامه في:

- متابعة المادة الأولية (النوعية، الكمية ...).
 - متابعة اليد العاملة (توفر الكفاءة المهنية ...).
 - متابعة مراحل الإنتاج.
 - متابعة الوسائل المسخرة للعمل.
 - متابعة محيط العمل.
- إذا فيما يخص الجانب الميداني، إما فيما يخص الجانب الإداري، يقوم رئيس المطحنة بـ:
- تحديد كمية المادة الأولية المطحونة.
 - تحديد كمية المواد المستخرجة (مواد منتهية).
 - تحديد نسبة الاستخراج مقارنتها بالمقاييس المعمول به.

أما مهام كل من:

- رئيس مطحني: مسؤول عن متابعة سير المطحنة مع مراعاة النوعية.
- رئيس وردية: يشرف على متابعة المطحنة.
- مسير الدرفيل: مسؤول عن آلات الطحن.
- مسير التنظيف: مسؤول عن تسيير آلات التنظيف.

11) مصلحة التموين:

تهتم هذه المصلحة بجلب المادة الأولية المتمثلة في القمح الصلب واللين، بالإضافة إلى شراء بقية الأشياء كقطع الغيار، أدوات مكتب

1. فرع المشتريات: يتكون من رئيس فرع ومصفي وهو الذي يقوم بعمليات الشراء.
2. فرع تعبير الحبوب: يتكون من معير الحبوب، تكمن مهمته في تعبير المادة الأولية (قمح صلب، قمح لين)، قبل أن تتم عملية الشراء، فهو الذي يقدم الإذن بشراء المادة الأولية من عدمها، كما أنه يصل إلى اتفاق في سعر الشراء مع المورد (OAIC) على حساب المعايير المنصوص عليها في الجريدة الرسمية رقم: 80 المؤرخة في 2007/12/26.

12) مصلحة تسيير المخزون:

1. فرع الاستقبال: وهذا الفرع مخصص لتسيير المادة الأولية، يتكون من رئيس فرع يشرف على مسيري الصومعات الذين بدورهم يشرفون على أعوان رفع المنتج. يتم فيه لاستقبال القمح بنوعية وتحديد الكمية المستقبلية وذلك باستعمال الجسر الوزن، ووضع القمح في الصومعات.

أما فيما يخص تقديم القمح إلى المطاحن فإن هذه المصلحة تعمل على طريقة LIFO أي أن القمح الذي يدخل للمخازن أولاً يذهب للمطاحن أولاً.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

سنقوم من خلال هذا المبحث تفصيل المنهجية المعتمدة في الدراسة وكذا التقنيات المستخدمة وأدوات جمع البيانات التي تم الاعتماد عليها.

المطلب الأول: منهجية الدراسة.

• أولاً: منهج الدراسة

اعتمدنا في حل الإشكالية المطروحة على المنهج الوصفي، الذي يهدف وصف واقع المشكلات والظواهر كما هي، أو تحديد الصورة التي يجب أن تكون عليها هذه الظواهر في ظل معايير محددة مع تقديم توصيات أو افتراضات من شأنها تعديل الواقع للحصول إلى ما يجب أن تكون عليها هذه الظواهر.

واستعلمنا كذلك طريقة دراسة الحالة وهي طريقة لجمع المعلومات والبيانات بهدف فهم الوضع القائم للحالة، من خلال وصف معين ومثابه للحقيقة في كلمات أو أرقام، وقد يكون الهدف الأساسي من دراسة الحالة ليس التوصل لحل مشكلة بقدر ما هو تدريب الأفراد على التحليل والتفكير في أسباب المشكلة، وتعد دراسة الحالة نوعاً من البحث لشخص أو أسرة أو مدرسة أو مجتمع أو مؤسسة. ويمكن جمع بيانات بواسطة الملاحظة والمقابلة مع الحالة أو المعنيين بها من الأفراد في المؤسسة أو الجماعة والاستبيانات والاختبارات النفسية والمقاييس، والبيانات المدونة. ودراسة الحالة تؤكد التحليل المتعمق للحالة، ويمكن تطوير فرضيات لاختبارها على الرغم من التعميمات الفضفاضة التي قد تصور عند وصف بعض الحالات، وحتى تستخدم دراسة الحالة بصورة فاعلة على الباحث أن يكون على دراية بالنظرية موضوع الدراسة،

وقادرا على المتغيرات غير ذات الصلة، والاقتصار على الملاحظات المطلوبة. وتتم دراستنا في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة -بسكرة.¹

• **ثانيا: مجتمع الدراسة**

يعرف مجتمع الدراسة بأنه يشمل جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة² ، فهو مجموعة العناصر (الأفراد) التي ينصب عليها الاهتمام في دراسة معينة، بمعنى آخر هو يمثل جميع العناصر التي تتعلق بها مشكلة البحث، وتعد دراسة مجتمع البحث من الأمور النادرة في البحوث العلمية نظرا للصعوبات الجمة إلي يتعرض لها الباحث في الوصول إلى كل مفردات المجتمع الأصلي والتكاليف الباهظة التي تترتب على ذلك³ . يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة،

ثالثا:عينة الدراسة

و تعني عينة الدراسة بأنها "جزء من مجتمع الدراسة ،بحيث يتم اختنارها لتمثل المجتمع تمثيلا جيدا، و ثم دراستها و التعرف على خصائصها، و منها نستنتج خصائص المجتمع الذي سحبت منه العينة"⁴ و قد اخترنا العينة العشوائية من مجتمع الدراسة، وهي تمثل مجتمع الدراسة،ويمكن تعميم النتائج المتوصل لها على باقي المجتمع الدروس.حيث تم توزيع 70 استبيان على الموظفين ، وتم الإجابة على 50 استبيان من طرف الموظفين ،نظرا لغياب الموظفين خلال فترة الدراسة،أي بنسبة استرجاع 71.42% .

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات.

عند إجراء الدراسة الميدانية لا بد من الاعتماد على وسائل مساعدة من أجل الحصول إلى المعلومات اللازمة التي تمكن من معرفة ميدان الدراسة وقد اعتمدنا في بحثنا على تقنية الاستبيان التي تساعد على جمع البيانات.

الاستبيان: عبارة عن صياغة لمجموعة أسئلة معدة سلفا يقدم المستجيب بتسجيل إجاباته عليه، عادة باختيار أحد البدائل المحددة. يعتبر الاستبيان وسيلة فعالة لجمع البيانات عندما يكون الباحث على معرفة دقيقة

(1) محمد عبد العال النعيمي وآخرون، طرق ومناهج البحث العلمي، الوراق، ط 1، عمان، الأردن، 2009، ص ص 238، 259، 260

(2) ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي(أسس النظرية والتطبيقي العلمي)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 4، 2009، ص 138.

(3) عبد الرحمان بن عبد الله الواصل: البحث العلمي وخطواته ومراحله، وزارة المعارف ، المملكة العربية السعودية، 1999، ص 52.

⁴-أيمن أحمد راشد و محمد أبو زيد - مبادئ الإحصاء وتطبيقها باستخدام spss- دار الفكر الجامعي- الإسكندرية - د س ن ، ص 16

بالمطلوب، وبكيفية قياس المتغيرات المطلوب دراستها. ويمكن توزيع الاستبيانات شخصيا، أو بالبريد أو إلكترونيا.¹

(2) تعريف SPSS: وهو برنامج إحصائي يستخدم في تحليل معالجة البيانات الإحصائية الكمية والكيفية، كما يعد هذا البرنامج من أشهر البرامج الإحصائية التي تستخدم في معالجة البيانات حيث يستخدم بواسطة العديد من المستخدمين في شتى المجالات النفسية والتربوية والاجتماعية والاقتصادية.²

(3) المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية للتحليل.

(1) الانحراف المعياري: يعرف الانحراف المعياري بأنه الجذر التربيعي غير السالب للتباين، لإيجاد الانحراف المعياري لمتغير عشوائي يكفي أن نحسب التباين ثم نحسب الجذر التربيعي للنتائج لنحصل على المطلوب.³

(2) الوسط الحسابي: يعد الوسط الحسابي من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها شيوعا واستخداما في وصف بيانات المجموعات أو التوزيعات التكرارية المتجانسة، لما يمتاز به من خصائص جيدة جعلته يقف مقدمة مقاييس النزعة المركزية. ويسمى الوسط الحسابي أحيانا بالوسط (Average)، ويرمز له اختصار بالرمز (X).⁴

(3) معامل كرونباخ الفا:

يشير إلى أي مدى، فإذا قمنا باستخدام نفس المقياس وإعادة اختباره مرات أخرى فإن النتائج تكون نفسها من خلال إيجاد معامل كرونباخ الفا $< 50\%$ وهناك دراسات تقول أكبر من 70% وبالتالي يمكن تعميم نتائج الدراسة على مؤسسات أخرى تنشط في نفس نشاط المؤسسة المدروسة.

(4) معامل بيرسون: هو مؤشر إحصائي يستخدم لقياس القوة الارتباطية الخطية بين متغيرين إذا كان لدينا المتغيرات Y, X وحصلنا على N من القيم المتناظرة (Y_i, X_i) و حسبنا القيم المعيارية لهذين المتغيرين فان معامل الارتباط بيرسون يقيس العلاقة بين هذين المتغيرين.

(1) أوما سيكرات، تعريف إسماعيل علي بسيوني، طرق البحث في الإدارة مدخل لبناء المهارات البحثية، دار المريخ، الرياض، 2006، ص 338.

(2) حجاج غانم - الإحصاء التربوي يدويا باستخدام spss عالم الكتب - القاهرة - ط1 - 2008 - ص 8 .

(3) محمد يوسف اشقر - عبد اللطيف يوسف صديقي، أساسيات الإحصاء و الاحتمالات، دار الراتب الجامعية- بيروت - ط1 - 2001، ص158

(4) حسين ياسين طعمة - ايمان حسين حنوش - طرق الإحصاء الوصفي - دار صفا - عمان - ط1 - 2009 - ص96 .

5) معامل الالتواء: يعرف الالتواء بأنه درجة التماثل أو البعد عن التماثل لتوزيع ما.¹

المبحث الثالث: عرض و تحليل النتائج

في هذا المبحث سوف نقوم باختبار ثبات وصدق أداة الدراسة بوصف العينة في المطلب الأول ، أما في المطلب الثاني سنقوم ، وفي المطلب الأخير سوف نحلل عبارات الدراسة .

المطلب الأول: معامل ثبات و صدق أداة الدراسة:

الفرع الأول: ثبات أداة الدراسة

من أجل التحقق من ثبات الدراسة قمنا بحساب معامل الثبات ، ألفا كرونباخ و الذي يقيس ثبات كل بعد من أبعاد الدراسة ،

الجدول (8):معامل الثبات لفقرات بعد التدريب.

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
6	,921

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.

تشير البيانات أيضا في هذا الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد التدريب أكبر يفوق 50% حيث كانت نسبته 92.1% وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول .

الجدول(9) :معامل الثبات لفقرات بعد التحفيز.

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
4	,741

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.

¹- شفيق العنوم , طرق الاحصاء , تطبيقات اقتصادية و ادارية باستخدام spss , دار المناهج – الاردن . 2008 . ص67.

تشير البيانات في هذا الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد التحفيز يفوق 50%، حيث بلغت نسبته 74.1% هذا يعني أن معامل الثبات مقبول.

الجدول (10):معامل الثبات لفقرات بعد الاتصال الداخلي.

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
6	,860

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.

تشير البيانات في هذا الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد الاتصال الداخلي أكبر من 50% حيث كانت النسبة 86% ما يعني أن معامل الثبات مقبول.

الجدول(11) :معامل الثبات لفقرات بعد التمكين.

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
3	,651

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.

تشير البيانات في هذا الجدول أيضا إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد التمكين أكبر من 50% حيث كانت نسبته 65.1% هذا يعني أن معامل الثبات مقبول.

الجدول(12) :معامل الثبات لفقرات بعد التوجه نحو الزبون.

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
6	,859

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.

تشير البيانات في هذا الجدول أيضا إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد التوجه نحو الزبون أكبر من 50% حيث كانت نسبته 85.9% هذا يعني أن معامل الثبات مقبول.

الجدول (13):معامل الثبات لفقرات متغير جودة المنتج.

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
11	.874

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.

تشير البيانات في هذا الجدول أيضا إلى أن معامل الثبات لفقرات متغير جودة المنتج أكبر من 50% حيث كانت نسبته 87.4% هذا يعني أن معامل الثبات مقبول.

الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق الأداة أنها تتضمن فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها و أن مضمونها متفق مع الغرض الذي صممت من أجله، لذا من أجل صدق محتوى أداة الدراسة تم عرض الاستبيان على أربع محكمين من أساتذة الكلية، للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبانة، ولقد تم الأخذ بملاحظاتهم و إعادة تعديل وصياغة فقرات الاستبيان .

الجدول رقم (14): الصدق التقاربي لبعده التدريب.

الفقرات	الاحصائيات	التدريب	الدلالة الاحصائية
الفقرة 1	معامل بيرسون	,861**	دالة احصائيا
	مستوى الدلالة	,000	
	N	50	
الفقرة 2	معامل بيرسون	,828**	دالة احصائيا
	مستوى الدلالة	,000	
	N	50	
الفقرة 3	معامل بيرسون	,878**	دالة احصائيا
	مستوى الدلالة	,000	
	N	50	
الفقرة 4	معامل بيرسون	,879**	دالة احصائيا
	مستوى الدلالة	,000	
	N	50	
الفقرة 5	معامل بيرسون	,859**	دالة احصائيا
	مستوى الدلالة	,000	
	N	50	
الفقرة 6	معامل بيرسون	,776**	دالة احصائيا

	مستوى الدلالة	,000	
	N	50	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

يتضح من خلال الجدول السابق أن معظم معاملات الارتباط لفقرات بعد التدريب قوية و دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.01) فأقل، حيث أعلى قيمة كانت للفقرة 04، القيمة فيها(87.9%)، مما يشير إلى أن جميع فقرات بعد التدريب تتمتع بدرجة صدق عالية، و يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية.

الجدول(15):الصدق البنائي للفقرات التي تمثل التحفيز داخل المؤسسة

الفقرات	الإحصائيات	التحفيز	الدلالة الإحصائية
الفقرة 1	معامل بيرسون	,775**	دالة إحصائيا
	مستوى الدلالة	,000	
	N	50	
الفقرة 2	معامل بيرسون	,803**	دالة إحصائيا
	مستوى الدلالة	,000	
	N	50	
الفقرة 3	معامل بيرسون	,828**	دالة إحصائيا
	مستوى الدلالة	,000	
	N	50	
الفقرة 4	معامل بيرسون	,574**	دالة إحصائيا
	مستوى الدلالة	,000	
	N	50	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

يتضح من خلال الجدول السابق أن معظم معاملات الارتباط لفقرات بعد التحفيز قوية و دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.01) فأقل، حيث أعلى قيمة كانت للفقرة 03، القيمة فيها (82.8%)، مما يشير إلى أن جميع فقرات بعد التحفيز تتمتع بدرجة صدق عالية، و يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية.

الجدول(16):الصدق البنائي للفقرات التي تمثل الاتصال الداخلي داخل المؤسسة

الفقرات	الاحصائيات	الإتصال الداخلي	الدالة الاحصائية
الفقرة 1	معامل بيرسون	,719**	دالة احصائيا
	مستوى الدلالة	,000	
	N	50	
الفقرة 2	معامل بيرسون	,657**	دالة احصائيا
	مستوى الدلالة	,000	
	N	50	
الفقرة 3	معامل بيرسون	,798**	دالة احصائيا
	مستوى الدلالة	,000	
	N	50	
الفقرة 4	معامل بيرسون	,709**	دالة احصائيا
	مستوى الدلالة	,000	
	N	50	
الفقرة 5	معامل بيرسون	,891**	دالة احصائيا
	مستوى الدلالة	,000	
	N	50	
الفقرة 6	معامل بيرسون	,834**	دالة احصائيا
	مستوى الدلالة	,000	

	N	50	
--	---	----	--

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

يتضح من خلال الجدول السابق أن معظم معاملات الارتباط لفقرات بعد الاتصال الداخلي قوية و دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.01) فأقل، حيث أعلى قيمة كانت للفقرة 05، القيمة فيها(89.1%)، مما يشير إلى أن جميع فقرات بعد الاتصال الداخلي تتمتع بدرجة صدق عالية، و يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية.

الجدول(17):الصدق البنائي للفقرات التي تمثل التمكين داخل المؤسسة

الفقرات	الاحصائيات	التمكين	الدالة الاحصائية
الفقرة 1	معامل بيرسون	,837**	دالة احصائيا
	مستوى الدلالة	,000	
	N	50	
الفقرة 2	معامل بيرسون	,781**	دالة احصائيا
	مستوى الدلالة	,000	
	N	50	
الفقرة 3	معامل بيرسون	,675**	دالة احصائيا
	مستوى الدلالة	,000	
	N	50	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

يتضح من خلال الجدول السابق أن معظم معاملات الارتباط لفقرات بعد التمكين قوية و دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.01) فأقل، حيث أعلى قيمة كانت للفقرة 01، القيمة فيها(83.7%)، مما يشير

إلى أن جميع فقرات بعد التمكين تتمتع بدرجة صدق عالية، و يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية. ويؤكد على الصدق البنائي للبعد.

الجدول(18): الصدق البنائي للفقرات التي تمثل التوجه نحو الزبون داخل المؤسسة

الفقرات	الاحصائيات	التوجه نحو الزبون	الدالة الاحصائية
الفقرة 1	معامل بيرسون	,789**	دالة احصائيا
	مستوى الدلالة	,000	
	N	50	
الفقرة 2	معامل بيرسون	,789**	دالة احصائيا
	مستوى الدلالة	,000	
	N	50	
الفقرة 3	معامل بيرسون	,832**	دالة احصائيا
	مستوى الدلالة	,000	
	N	50	
الفقرة 4	معامل بيرسون	,628**	دالة احصائيا
	مستوى الدلالة	,000	
	N	50	
الفقرة 5	معامل بيرسون	,726**	دالة احصائيا
	مستوى الدلالة	,000	
	N	50	
الفقرة 6	معامل بيرسون	,853**	دالة احصائيا
	مستوى الدلالة	,000	
	N	50	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

يتضح من خلال الجدول السابق أن معظم معاملات الارتباط لفقرات بعد التوجه نحو الزبون قوية و دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.01) فأقل، حيث أعلى قيمة كانت للفقرة 06، القيمة فيها (85.3%)، مما يشير إلى أن جميع فقرات بعد التوجه نحو الزبون تتمتع بدرجة صدق عالية، و يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية.

الجدول(19): الصدق البنائي لفقرات التي تمثل جودة المنتج داخل المؤسسة.

الفقرات	الإحصائيات	جودة المنتج ككل	الدلالة الإحصائية
الفقرة 1	معامل بيرسون	,762**	دالة إحصائيا
	مستوى الدلالة	,000	
	N	50	
الفقرة 2	معامل بيرسون	,772**	دالة إحصائيا
	مستوى الدلالة	,000	
	N	50	
الفقرة 3	معامل بيرسون	,659**	دالة إحصائيا
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	50	
الفقرة 4	معامل بيرسون	,666**	دالة إحصائيا
	مستوى الدلالة	,000	
	N	50	
الفقرة 5	معامل بيرسون	,707**	دالة إحصائيا
	مستوى الدلالة	,000	
	N	50	
الفقرة 6	معامل بيرسون	,591**	دالة إحصائيا

	مستوى الدلالة	,000	
	N	50	
الفقرة 7	معامل بيرسون	,632**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	,000	
	N	50	
الفقرة 8	معامل بيرسون	,663**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	,000	
	N	50	
الفقرة 9	معامل بيرسون	,440**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	,001	
	N	50	
الفقرة 10	معامل بيرسون	,727**	دالة إحصائية
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	50	
الفقرة 11	معامل بيرسون	,793**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	,000	
	N	50	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

يتضح من خلال الجدول السابق أن معظم معاملات الارتباط لفقرات أبعاد جودة المنتج قوية و دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.01) فأقل، حيث أعلى قيمة كانت للفقرة 11، القيمة فيها (79.3%)، مما يشير إلى أن جميع فقرات متغير الجودة المنتج تتمتع بدرجة صدق عالية، الأمر الذي يدل على صدق فقرات الاستبانة لقياس الهدف الذي وضعت من أجله.

المطلب الثاني : وصف عينة الدراسة

فيما يلي عرض خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية و الوظيفية (النوع، العمر، المؤهل التعليمي، الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة) :

أولاً: النوع

الجدول(20):توزيع عينة الدراسة حسب النوع.

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	31	62,0
أنثى	19	38,0
المجموع	50	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول السابق نجد أن عدد الذكور يمثل الأغلبية و يحتلون المرتبة الأولى حيث بلغ عددهم 31عاملا بنسبة 62% من أفراد عينة الدراسة،في حين بلغت نسبة الاناث 38% بعدد قدره 19 عاملة من أفراد عينة الدراسة، وهذا راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة.

ثانياً: العمر

الجدول(21):توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	نسبة المئوية
أقل من 30 سنة	20	40,0
من 30الى 40 سنة	5	10,0
من 40 الى 50 سنة	19	38,0
أكثر من 50 سنة	6	12,0

المجموع	50	100,0
---------	----	-------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن متغير العمر قد شكلت فيه فئة (أقل من 30 سنة) أعلى نسبة حيث بلغت النسبة 40 % من عينة الدراسة، بينما تأتي الفئة (من 40 إلى 50 سنة) حيث كانت نسبتها 38 % من عينة الدراسة، أما فئة (أكثر من 50 سنة) فكانت نسبتها 12 %، وأما الفئة الأخيرة (من 30 إلى 40 سنة) التي تحصلت على نسبة قدرها 10 % من أفراد العينة، وبهذا نستنتج أن فئة الشباب هي الغالبة وعلى المؤسسة الاستفادة من هذه القدرات.

ثالثا: المؤهل التعليمي:

الجدول (22): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل التعليمي.

المؤهل التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريا فأقل	29	58,0
تقني سامي	3	6,0
ليسانس	14	28,0
دراسات عليا	4	8,0
المجموع	50	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول الخاص بالمؤهل التعليمي، كانت أعلى نسبة هي فئة (بكالوريا فأقل) وبلغ عدد العمال الذين ينتمون إلى هذه الفئة 29 عامل، حيث بلغت نسبتهم 58 %، ثم تأتي بعد ذلك فئة (ليسانس) التي حصلت على نسبة 28 % من أفراد عينة الدراسة، وبلغ عدد العمال في هذه الفئة 14 عاملا، ثم تأتي فئة (دراسات عليا) بنسبة 8 % ثم فئة (تقني سامي) بنسبة 3 % من عينة الدراسة، وبهذا نستنتج أن نسبة المستويات التعليمية منخفضة في المؤسسة وهذا يرجع إلى سياسة التوظيف فيها.

رابعا: الوظيفة الحالية:

الجدول(23): توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية

الوظيفة الحالية	التكرار	النسبة المئوية
أعمال تنفيذية	13	26,0
عمال بسطاء	3	6,0
أعمال فئة التحكم	8	16,0
أعمال إدارية	26	52,0
المجموع	50	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS .

في هذا الجدول الخاص بالوظيفة الحالية، كانت أعلى نسبة لفئة (الأعمال الإدارية) بقيمة 52 %، ثم تلاهم بعد ذلك فئة (الأعمال التنفيذية) حيث بلغت نسبتهم 26 %، ثم بعد ذلك فئة (أعمال فئة التحكم) بنسبة قدرها 16 % وفي الأخير فئة (عمال بسطاء) ، بنسبة بلغت 6 % من عينة الدراسة، وهذا راجع إلى العينة التي تم دراستها.

الجدول(24):توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	20	40,0
من 5 الى 10 سنوات	2	4,0
من 10الى 15 سنة	2	4,0
أكثر من 15 سنة	26	52,0
المجموع	50	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

في هذا الجدول الخاص بسنوات الخبرة لدى الموظفين كانت أعلى نسبة لفئة (أكثر من 15 سنة) حيث بلغت نسبتهم 52% من عينة الدراسة، وتليها فئة (أقل من 5 سنوات) التي بلغت نسبتها 40% من عينة الدراسة، أما الفئتين (من 5 إلى 10 سنوات)، ومن (10 إلى 15 سنة) نفس النسبة التي بلغت 4% من عينة الدراسة، بهذا نجد أن معظم موظفي المؤسسة لديهم خبرة مهنية.

المطلب الثالث: تحليل و اختبار فرضيات الدراسة

الفرع الأول: تحليل محاور الاستبيان

قد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1- أقل من 2.5) دالا على مستوى منخفض من القبول، و من (2.5-أقل من 3.5) دالا على مستوى متوسط، و من (3.5-أقل من 5) دالا على مستوى مرتفع و يظهر الجدول التالي تلك النتائج كما يلي:

الجدول (25) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

المتغيرات وأبعادها	N	حد أدنى	حد أعلى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
التدريب	50	1,00	4,00	2,6800	,98965	متوسط
التحفيز	50	1,00	4,75	3,0300	,92532	متوسط
الاتصال الداخلي	50	1,00	4,83	3,0700	,91417	متوسط
التمكين	50	1,00	4,67	3,0333	,88384	متوسط
التوجه نحو الزبون	50	1,50	4,33	3,2100	,78232	متوسط
التسويق الداخلي ككل	50	1,36	4,32	2,9992	,76591	متوسط
جودة المنتج ككل	50	1,73	4,64	3.5009	,63570	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول السابق الذي يوضح تحليل عبارات الاستبيان يظهر:

- أن متوسط العبارات الممثلة لبعد التدريب انحصرت كلها في القيمة (2.86)، حيث يقع هذا المتوسط في المجال (2.5-اقل من 3.5). والذي يعني أن الاتجاه العام لإجابات المستجيبين بخصوص هذا البعد كانت متوسطة.
- أما متوسط عبارات بعد التحفيز انحصرت كلها في القيمة (3.03)، حيث يقع هذا المتوسط في المجال (2.5-اقل من 3.5)، والذي يعني أن الاتجاه العام لإجابات المستجيبين بخصوص هذا البعد كانت متوسطة.
- أما متوسط عبارات بعد الاتصال الداخلي انحصرت كلها في القيمة (3.07)، حيث يقع هذا المتوسط في المجال (2.5-اقل من 3.5)، والذي يعني أن الاتجاه العام لإجابات المستجيبين بخصوص هذا البعد كانت متوسطة.
- أما متوسط عبارات بعد التمكين انحصرت كلها في القيمة (3.03)، حيث يقع هذا المتوسط في المجال (2.5-اقل من 3.5). والذي يعني أن الاتجاه العام لإجابات المستجيبين بخصوص هذا البعد كانت متوسطة.
- أما متوسط عبارات بعد التوجه نحو الزبائن يوضح تحليل عبارات الاستبيان أن متوسط العبارات الممثلة للبعد انحصرت كلها في القيمة (3.21)، حيث يقع هذا المتوسط في المجال (2.5-اقل من 3.5)، والذي يعني أن الاتجاه العام لإجابات المستجيبين بخصوص هذا البعد كانت متوسطة.
- أما متوسط عبارات الممثلة لمتغير التسويق الداخلي يوضح تحليل عبارات الاستبيان أن متوسط العبارات الممثلة للأبعاد انحصرت كلها في القيمة (2.99)، حيث يقع هذا المتوسط في المجال (2.5-اقل من 3.5) والذي يعني أن الاتجاه العام لإجابات المستجيبين بخصوص هذا البعد كانت متوسطة.
- أما متوسط العبارات الممثلة لمتغير جودة المنتج يوضح تحليل عبارات الاستبيان أن متوسط العبارات الممثلة للأبعاد انحصرت كلها في القيمة (3.50)، حيث يقع هذا المتوسط في المجال (3.5-5). والذي يعني أن الاتجاه العام لإجابات المستجيبين بخصوص هذا البعد كانت مرتفعة.

الفرع الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي:

قبل القيام بتحليل النموذج سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة وهو الضروري في حال اختبار الفرضيات، وسنقوم بحسابه من خلال معامل الالتواء ، و معامل التفلطح، ونجد الدراسات في هذا المجال تقول أن معامل **Skewness** يجب أن يكون محصور بين (-3،3)، و معامل **Kurtosis** محصور بين (10،-10)، بينما نجد دراسات أخرى تعتبر أن **Skewness** يجب أن يكون محصور (1،-1)، و معامل **Kurtosis** محصور بين (3،-3)،

ونحن سنأخذ بالدراسة التي تعتبر أن مجال التوزيع الطبيعي بالنسب لمعامل الإلتواء (**Skewness**) محصور بين (-1، 1)، أما بالنسبة لمعامل التفلطح (**Kurtosis**) فهو محصور بين (-3، 3).

الجدول (26): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

	N	Skewness		Kurtosis	
		إحصائيا	الخطأ	إحصائيا	الخطأ
التدريب	50	-,256	,337	-1,068	,662
التحفيز	50	-,162	,337	-,890	,662
الاتصال الداخلي	50	-,522	,337	-,306	,662
التمكين	50	-,324	,337	-,687	,662
التوجه نحو الزبون	50	-,562	,337	-1,005	,662
التسويق الداخلي ككل	50	-,259	,337	-,768	,662
جودة المنتج ككل	50	-,732	,337	,427	,662

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

1. تحليل فقرات التدريب: من خلال الجدول السابق نلاحظ أن الحد الأعلى لمعامل (**Kurtosis**) كان (- 1.06) أي أنه مقبول، أما معامل (**Skewness**) فقد كانت قيمته (-0.256)، وبالتالي نقول أن بعد التدريب يتبع التوزيع الطبيعي.

2. تحليل فقرات التحفيز: من خلال الجدول السابق نلاحظ أن الحد الأعلى لمعامل (Kurtosis) كان (-0.89) أي أنه مقبول، أما معامل (Skewness) فقد كانت قيمته (-0.162)، وبالتالي نقول أن بعد التحفيز يتبع التوزيع الطبيعي.

3. تحليل فقرات الاتصال الداخلي: من خلال الجدول السابق نلاحظ أن الحد الأعلى لمعامل (Kurtosis) كان (-0.306)، أي أنه مقبول، أما معامل (Skewness) فقد كانت قيمته (-0.522)، وبالتالي نقول أن بعد الاتصال الداخلي يتبع التوزيع الطبيعي.

4. تحليل فقرات التمكين: من خلال الجدول السابق نلاحظ أن الحد الأعلى لمعامل (Kurtosis) كانت (-0.678)، أي أنه مقبول، أما معامل (Skewness) فقد كانت قيمته (-0.324)، وبالتالي نقول أن بعد التمكين يتبع التوزيع الطبيعي.

5. تحليل فقرات التوجه نحو الزبون: من خلال الجدول السابق نلاحظ أن الحد الأعلى لمعامل (Kurtosis) كانت (-1.005) أي أنه مقبول، أما معامل (Skewness) فقد كانت قيمته (-0.562)، وبالتالي نقول أن بعد التوجه نحو الزبون يتبع التوزيع الطبيعي.

6. تحليل المتغير المستقل التسويق الداخلي: من خلال الجدول السابق نلاحظ أن الحد الأعلى لمعامل (Kurtosis) كانت (-0.768) أي أنه مقبول، أما معامل (Skewness) فقد كانت قيمته (-0.259)، وبالتالي نقول أن متغير التسويق الداخلي يتبع التوزيع الطبيعي.

7. تحليل المتغير التابع جودة المنتج: من خلال الجدول السابق نلاحظ أن الحد الأعلى لمعامل (Kurtosis) كانت (0.427) أي أنه مقبول، أما معامل (Skewness) فقد كانت قيمته (-0.732)، وبالتالي نقول أن متغير التابع جودة المنتج يتبع التوزيع الطبيعي.

الفرع الثالث: تفسير النتائج واختبار فرضيات الدراسة:

الجدول (27): معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد المتغير المستقل مع المتغير التابع .

الأبعاد	الإحصائيات	جودة المنتج
التدريب	معامل بيرسون	0,334*

	مستوى الدلالة	,018
	N	50
التحفيز	معامل بيرسون	,378**
	مستوى الدلالة	,007
	N	50
الاتصال الداخلي	معامل بيرسون	,330*
	مستوى الدلالة	,019
	N	50
التمكين	معامل بيرسون	,442**
	مستوى الدلالة	,001
	N	50
لتوجه نحو الزبون	معامل بيرسون	,751**
	مستوى الدلالة	,000
	N	50
التسويق الداخلي	معامل بيرسون	,517**
	مستوى الدلالة	,000
	N	50

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه ومن خلال نتائج التي توصلنا إليها نلاحظ أن:

- ✓ معامل الارتباط بين التدريب و جودة المنتج يساوي 0.334 عند مستوى 0.05، وهذا يدل على أن المؤسسة تقوم بتدريب موظفيها بدرجة منخفضة نسبيا وهذا يرجع إلى عدم إخضاع جميع الموظفين للتدريب. و هذه الإستراتيجية تتم للبعض منهم فقط.

- ✓ معامل الارتباط بين التحفيز و جودة المنتج يساوي 0.378 عند مستوى 0.01، وهذا يدل على أن المؤسسة تقوم بتدريب موظفيها بدرجة منخفضة نسبيا وهذا يرجع إلى عدم تقديم المؤسسة لحوافز و مكافآت إلا بعد تحقيق الأرباح.
- ✓ معامل الارتباط بين الاتصال الداخلي و جودة المنتج يساوي (0.330) عند مستوى (0.05)، وهذا يدل على أن المؤسسة تقوم بتدريب موظفيها بدرجة منخفضة نسبيا وهذا يرجع إلى نقص ثقافة التواصل و العمل الجماعي بين الموظفين.
- ✓ معامل الارتباط بين التمكين و جودة المنتج يساوي (0.442) عند مستوى (0.01)، وهذا يدل على أن المؤسسة تقوم بتدريب موظفيها بدرجة منخفضة نسبيا وهذا لعدم إعطاء كل الموظفين الحق في المشاركة في اتخاذ القرارات، إلا أنها تعطي الأولوية للبعض في حرية التصرف في تلبية حاجات الزبائن المستعجلة.
- ✓ معامل الارتباط بين التوجه نحو الزبون و جودة المنتج يساوي (0.751) عند مستوى (0.01)، وهذا يدل على أن المؤسسة تقوم بالاهتمام بالزبائن بدرجة عالية جدا لأنهم مصدر نجاحها و تميزها في السوق وهي تضع هذا البعد من أهم سياساتها .
- ✓ يتضح من الجدول السابق أنه توجد علاقة طردية بين التسويق الداخلي و جودة المنتج ذات دلالة إحصائية بنسبة (51.7%) عند مستوى الدلالة (0.01) وهي نسبة متوسطة وهذا يرجع إلى أن المؤسسة تسعى إلى تبيني مفهوم التسويق الداخلي بأبعاده (التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي، التمكين، التوجه نحو الزبون) من أجل تطوير موظفيها و إرضاءهم من أجل تقديم أفضل المنتجات للزبائن لكسب ولائهم و تلبية احتياجاتهم.

خلاصة:

تم اختيار جودة المنتج كمتغير تابع في هذه الدراسة نظرا لأهميتها الكبيرة في المؤسسة، حيث أصبح على المؤسسات الاهتمام بجودة منتجها حتى تبقى مستمرة في السوق و تكون قادرة على المنافسة، وتم اختيار التسويق الداخلي كمتغير مستقل، بهدف التعرف على الدور الذي يلعبه التسويق الداخلي في تحسين جودة المنتج، وقد تم التأكد من إن التسويق الداخلي بأبعاده يساعد في تطوير منتجات المؤسسة .

و من خلال دراستنا نجد انه:

يمكن توسيع دراسة التسويق الداخلي إلى أكثر من مؤسسة، كما يمكن ربط التسويق الداخلي بأي متغير من وظائف الموارد البشرية، أو أي موضوع مع بعد من أبعاده. البحث في متغيرات جديدة يمكن إن تدعم جودة المنتج في المؤسسات، يمكن القيام بدراسات مماثلة في القطاعات الصناعية و الخدمية.

خاتمة:

في هذه الدراسة قدمنا نظرة عامة حول دور التسويق الداخلي في تحسين جودة المنتج، من خلال تحليل نتائج الدراسة المتوصل لها و تحليل أسئلة الدراسة و التي من بينها إن التسويق الداخلي له دور في تحسين جودة المنتج ، ويتمثل في قيام المؤسسة بتدريب موظفيها على تقديم منتجات جيدة و تحفيزهم على بذل المزيد من الجهود ،حيث توفر لهم الاتصال الداخلي بين لتبادل المعلومات و مشاركتهم في اتخاذ القرارات، التي تساعد على تحسين صورة المؤسسة للزبائن وتجعلهم راضين على منتجاتها، وهذا ما يشجع المؤسسة على تحسين صورتها التنافسية.ومن خلال هذه الدراسة تبين لنا انه يوجد دور للتسويق الداخلي على تحسين جودة المنتج، حيث إن المؤسسات الناجحة تهتم بجودة منتجها الذي يعتبر مصدر تميزها و فرصة لكسب ولاء زبائنها، لذلك من الضروري الاهتمام بفكرة التسويق الداخلي الذي يساعد على تقديم استراتيجيات تدريبية مفيدة للموظفين ووضع نظام للحوافز يرفع من معنويات الموظف و يزيد من قدراته، و كذا توفير وسائل اتصال داخلية تشجع من تشارك الموظفين للمعلومات و مشاركة الآراء في التسيير العام للمؤسسة، هذا ما يشعره بأنه مهم في المؤسسة و يدعم ولاءه وإخلاصه في أداء عمله وحسن تعامله مع الزبائن. لذلك إضافة إلى هذا فان تبني التسويق الداخلي يعتبر من مؤشرات النجاح و التفوق.

وخلصت دراستنا الى مجموعة من النتائج سواء تعلق منها بالجانب النظري او التطبيقي نوجزها فيما يلي:

- أن فلسفة التسويق الداخلي تهتم بتطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من خلال الاهتمام بطرق التدريب و تكوين المهارات في المؤسسة،
- إن هناك ارتباط وثيق بين تدريب الموظفين و تحسين جودة المنتج في المؤسسة.
- يعتبر العمل الجماعي و المشاركة في اتخاذ القرارات من أهم عناصر تحقيق الجودة في المؤسسة.
- إن اعتماد إستراتيجية التوجه نحو الزبون و الأخذ بطلباتهم في تصميم المنتجات تزيد من تحقيق احتياجاتهم و كسب ولاءهم.

التوصيات :

انطلاقاً من النتائج المتوصل لها نقترح التوصيات التالية:

- ✓ يؤدي التسويق الداخلي إلى تحسين جودة المنتج لذلك لابد للمؤسسة من زيادة الاهتمام بمبادئه و إعطائه الأهمية التي يستحقها من خلال التعريف به للموظفين.
- ✓ ضرورة عقد الدورات التدريبية و البرامج التعليمية بهدف إيصال مفهوم التسويق الداخلي إلى الموظفين العاملين في المؤسسة.
- ✓ تعزيز أنظمة الاتصال الداخلي في المؤسسة بحيث يساهم في تسهيل تبادل المعلومات بين الموظفين و الزبائن.
- ✓ ضرورة العمل الجماعي و العمل في الفريق من أجل نشر مبادئ الجودة ، و الابتعاد عن الأعمال الفردية .
- ✓ الالتزام بتلبية حاجات و رغبات الزبائن الداخليين و الخارجيين لكسب ولائهم.
- ✓ زيادة التوجه نحو استغلال إستراتيجية جودة المنتج، من خلال تطوير مهارات الموظفين، و تبني مفهوم تطوير المنتجات الذي يساعد على كسب الزبائن.

الأفاق المستقبلية:

أخذنا في هذه الدراسة جودة المنتج كمتغير تابع نظراً لأهميته الكبيرة في الوقت الحالي في كل مؤسسة، إذ لا يمكن تصور أن المؤسسات لديها القدرة على منافسة المؤسسات التي لديها اهتمام بجودة منتجها، و أخذنا المتغير المستقل التسويق الداخلي، بحيث له دور في تطور المؤسسات و استمرارها في السوق.

- يمكن مستقبلاً توسيع دراسة التسويق الداخلي و جودة المنتج إلى مؤسسات أخرى.
- كما يمكن تناول متغير التسويق الداخلي من أبعاد مختلفة، حيث يعتبر هذا الموضوع حديث النشأة.
- يمكن إجراء دراسة مقارنة في المؤسسات العامة او الخاصة، و التي يؤدي تطبيقها إلى تفعيل دور التسويق الداخلي في تطوير المؤسسات .
- يمكن استعمال طرق أخرى لجمع البيانات مثل تقنية المقابلة الشخصية من اجل الحصول على معلومات أوفر و أكثر دقة.

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
6	الفروق بين التسويق الداخلي و الخارجي	01
30	مقارنة بين خصائص المنتج المادي وغير المادي	02
40	مراحل دورة حياة المنتج	03
65	عصور تطور الجودة	04
67	إسهامات المفكرين في الجودة	05
103	تشكيلة منتجات	06
103	الطاقة التشغيلية داخل المؤسسة	07
113	معامل الثبات لفقرات لبعث التدريب	08
114	معامل الثبات لفقرات لبعث التحفيز	09
114	معامل الثبات لفقرات لبعث الاتصال الداخلي	10
114	معامل الثبات لفقرات لبعث التمكين	11
115	معامل الثبات لفقرات لبعث التوجه نحو الزبون	12
115	معامل الثبات لفقرات لمتغير جودة المنتج	13
116	الصدق التقاربي لبعث التدريب	14
117	الصدق البنائي لبعث التحفيز	15
118	الصدق البنائي لبعث الإتصال الداخلي	16
119	الصدق البنائي لبعث التمكين	17
120	الصدق البنائي لبعث التوجه نحو الزبون	18
121	الصدق البنائي لمتغير جودة المنتج	19
123	توزيع عينة الدراسة حسب النوع	20
123	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	21
124	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل التعليمي	22
125	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية	23
125	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	24
126	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية	25
128	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	26
129	معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد المتغير المستقل مع المتغير التابع	27

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
31	أبعاد المنتج	01
39	دورة حياة المنتج	02
43	استراتيجيات تسويقية في مرحلة التقدم	03
54	مراحل رئيسية في عملية تطوير وابتكار المنتجات الجديدة	04
64	إدارة الجودة امتداد طبيعي للمداخل المبكرة لإدارة الجودة	05
72	ثلاثية جوران	06
81	مخطط السمكة	07
90	تكاليف متعلقة بالجودة	08
102	عدد العمال	09

قسم علوم التسيير (مجال LMD)

السنة الثانية ماستر

تسيير الموارد البشرية



جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

استبانة البحث

الأخ الفاضل ...، الأخت الفاضلة....،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على

شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية بعنوان "دور التسويق الداخلي في تحسين جودة المنتج": دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة

بسكرة

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الذي يلعبه التسويق الداخلي على تحسين جودة المنتج ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال ،

نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة ، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم ، لذلك نهيى بكم أن

تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم ، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها

ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

من إعداد

ناصر نوال

تحت إشراف الأستاذة:

قاسمي خضرة

السنة الجامعية: 2012 – 2013

القسم الأول: البيانات الشخصية.

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية و الوظيفية لموظفي مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

1-الجنس: ذكر أنثى

2-العمر: اقل من 30 سنة من 30 إلى اقل من 40 سنة

من 40 إلى اقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

3-المؤهل العلمي: تقني سامي ليسانس

شهادة دراسات عليا متخصصة (PGS) مهندس بكالوريا فأقل

4-مجال الوظيفة الحالية: تنفيذية عمال بسطاء أعمال فناء لكم

أعمال إدارية

5-سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة

15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الإستبانة.

المحور الأول: التسويق الداخلي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس درجة أبعاد التسويق الداخلي (التدريب و التطوير، التحفيز، الاتصال الداخلي، التمكين، التوجه نحو الزبون) ، و المرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد التسويق الداخلي وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أ-التدريب و التطوير						
1	توفر المؤسسة الموارد الكافية لتدريب الموظفين داخل المؤسسة .					
2	يتم اعداد الموظفين في المؤسسة ليتمكنوا من تحقيق الاداء الافضل.					
3	تستخدم المؤسسة التدريب من أجل جعل الفرد أكثر تكيف مع التغيرات التي تطرأ					
4	توجد فوائد تعود على الأفراد المتدربين بعد انتهاء التدريب					
5	تستخدم المؤسسة التدريب لموظفيها من أجل اتاحة الفرصة لترقيتهم					
6	توفر المؤسسة برامج تدريبية لعمالها لزيادة جودة منتوجاتها					
7	تعتبر المؤسسة التدريب والتطوير فرصة لكسب رضا الموظفين					

					تقوم المؤسسة بتدريب الموظفين كلما أضافت مناهج عمل جديدة	8
					تقوم المؤسسة بتغيير برامج التدريب حسب المعلومات التي تقدمها بحوث التسويق عن المنتجات المنافسة ورغبات الزبائن	9
					تنوع برامج التدريب حسب أهداف المؤسسة	10
					تقيس المؤسسة درجة استفادة العاملين من التدريب	11
ب- التحفيز						
					تقوم المؤسسة بتقديم حوافز معنوية للموظفين	12
					تشجع المؤسسة موظفيها للقيام بعملهم على أحسن وجه	13
					تهتم المؤسسة بشكل كبير بمشاكل الموظفين	14
					تتبع المؤسسة سياسات حوافز عادلة بين الموظفين	15
					تساعد المكافآت الموظفين على أداء العمل بشكل متميز ومبدع	16
					تشجع المؤسسة إبداعات العاملين بشكل يدفعهم للاستمرار في ذلك	17
					تهتم المؤسسة باقتراحات الموظفين في وضع نظام الحوافز والمكافآت	18
					تقدم المؤسسة مكافآت للموظفين بعد كل نجاح أو زيادة في الأرباح	19
ج- الاتصال الداخلي						
					تنظم المؤسسة لقاءات للموظفين خارج محيط العمل	20
					توفر المؤسسة المعلومات الكافية للموظف حول أهدافها واستراتيجياتها	21
					تعترف المؤسسة بقنوات الاتصال الغير الرسمية في تبادل المعلومات بين الموظفين	22
					معظم الموظفين على علم بكافة إجراءات العمل وأي مستجدات تحدث داخل المؤسسة	23
					لا ييج العاملون صعوبة في تبادل المعلومات مع بعضهم البعض	24
					تعتمد المؤسسة على أساليب الإقناع في أعمالها	25
					تقوم المؤسسة بتشجيع العمل بروح الجماعة أو الفريق الواحد بين الموظفين	26
					توفر المؤسسة معلومات كافية لموظفيها عن منتجاتها	27
					تقدم المؤسسة منتوجها الجديد لموظفيها قبل زبائنها	30
					توفر المؤسسة وسائل اتصال بين الموظفين	31
د- التمكين						

					تسمح المؤسسة للعاملين بالمشارك في تقديم اقتراحات لحل المشاكل	32
					تركز المؤسسة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي.	33
					تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة.	34
					يشعر الموظفون بالانتماء والولاء للمؤسسة	35
					تشجع المؤسسة الموظفين على تحمل المسؤولية	36
					يملك الموظفون حرية التصرف في عملية تلبية حاجات الزبائن	37
					تقدم المؤسسة صلاحيات للموظفين باتخاذ قرارات تسرع الاستجابة للزبائن	38
					تشرك المؤسسة الموظفين في اتخاذ القرارات	39
هـ- التوجه نحو الزبائن						
					نقد الكثير في سبيل جعل الزبون يشعر أنه مهم جدا بالنسبة للمؤسسة	40
					أشعر أنني في حالة جيد عندما أنجز عملي على أكمل وجه مع الزبون	41
					أساعد الزبون في معرفة حاجاته	42
					أقدم المنتج للزبون في الوقت المناسب وبالشكل المطلوب	43

المحور الثاني: تحسين جودة المنتج

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس درجة تحسين جودة المنتج في مؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة-، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (X) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

الرقم	عبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تتفوق منتجات المؤسسة على منتجات المنافسين في أدائها					
2	تختبر المؤسسة قدرة منتجاتها على الأداء الجيد					
3	يفضل الزبائن منتجات المؤسسة لجودتها العالية					
4	منتجات المؤسسة على درجة عالية من الثقة عند الاستخدام					
5	يمكن الاعتماد على منتجات المؤسسة كونها تؤدي الوظائف المطلوبة منها					
6	تعتمد المؤسسة سياسات واضحة لجعل المنتج مطابق للمواصفات					
7	تولي المؤسسة اهتمام بإنتاج منتج متميز					

					تقوم المؤسسة بدعوة خبراء وعقد ندوات وحلقات دراسية للعاملين التي تؤدي على تطوير قدراتهم وإمكانياتهم في الجودة	8
					توجه المؤسسة اهتمام الموظفين بنوعية المنتج على حساب الكمية	9
					تعتمد المؤسسة منهاج تدريبي يمنح الموظفين وعي عام عن الجودة	10

شاكرين لكم حسن تعاونكم

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	البسمة
	شكر و عرفان
	الملخص.
	خطة البحث
	مقدمة عامة
ب.	مقدمة
ت.	إشكالية الدراسة.
ث.	فرضيات الدراسة
ث.	نموذج الدراسة
ج.	أهداف الدراسة.
ح.	أهمية الدراسة.
ح.	اسباب اختيار الموضوع
ح.	صعوبات الدراسة
ح.	منهج الدراسة.
خ.	حدود الدراسة.
خ.	التعريفات الإجرائية .
د.	الدراسات السابقة .
	الفصل الأول: التسويق الداخلي- الأسس النظرية
2	تمهيد.
1	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التسويق الداخلي.
3	المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي.
7	المطلب الثاني: خصائص التسويق الداخلي.

8	المطلب الثالث: أهمية التسويق الداخلي.
10	المبحث الثاني: أبعاد وأهداف التسويق الداخلي.
10	المطلب الأول: أهداف التسويق الداخلي.
13	المطلب الثاني: أبعاد التسويق الداخلي
20	المبحث الثالث: تبني التسويق الداخلي.
20	المطلب الأول: مراحل التسويق الداخلي.
21	المطلب الثاني: المزيج التسويقي الداخلي.
24	المطلب الثالث: نتائج تطبيق التسويق الداخلي.
25	خلاصة.
الفصل الثاني: جودة المنتج- مفاهيم أساسية	
27	تمهيد.
28	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول المنتج.
28	المطلب الأول: مفهوم المنتج.
28	الفرع الأول: تعريف المنتج وخصائصه.
31	الفرع الثاني: أبعاد وأنواع المنتج.
36	المطلب الثاني: الأبعاد الإستراتيجية للمنتج.
36	الفرع الأول: دورة حياة المنتج.
40	الفرع الثاني: خط ومزيج المنتج و الإستراتيجيات المتعلقة به.
48	المطلب الثالث: تطوير المنتجات الجديدة.
48	الفرع الأول: مفهوم وتصنيف تطوير المنتجات الجديدة.
51	الفرع الثاني: مراحل وعناصر تطوير المنتجات الجديدة.
57	المبحث الثاني: مدخل إلي الجودة.
57	المطلب الأول: مفهوم الجودة.
57	الفرع الأول: تعريف وأهمية وأهداف الجودة.
61	الفرع الثاني: نشأة ومراحل تطور الجودة.
68	المطلب الثاني: فلسفات وأبعاد وتكاليف الجودة.

68	الفرع الأول: فلسفات أبعاد وتكاليف الجودة.
86	الفرع الثاني: أبعاد وتكاليف الجودة.
91	المطلب الثالث: تحسين جودة المنتج.
91	الفرع الأول: مفهوم وأهمية تحسين الجودة.
92	الفرع الثاني: مداخل وعناصر تحسين الجودة.
94	المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في تحسين جودة المنتج.
94	المطلب الأول: تأثير التدريب في تحسين جودة المنتج
96	المطلب الثاني: تأثير التحفيز في تحسين جودة المنتج
96	المطلب الثالث: تأثير الاتصال الداخلي في تحسين جودة المنتج
97	المطلب الرابع: تأثير التمكين في تحسين جودة المنتج
98	المطلب الخامس: تأثير التوجه نحو الزبون في تحسين جودة المنتج
99	خلاصة.
الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة-بسكرة.	
100	تمهيد
101	المبحث الأول: التعريف بمؤسسة مطاحن الزيبان -القنطرة- بسكرة
101	المطلب الأول:نبذة تاريخية عن المؤسسة.
111	المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة.
	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
110	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.
110	المطلب الأول: منهجية الدراسة.
111	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات.
112	المطلب الثالث: أساليب الإحصائية للتحليل.
113	المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج.
113	المطلب الاول : معامل ثبات و صدق أداة الدراسة.
114	المطلب الثاني : وصف عينة الدراسة.
114	مطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

132	خلاصة الفصل .
133	قائمة المراجع .
136	قائمة الجداول
137	قائمة الأشكال .
145	فهرس المحتويات .
149	الملاحق .

الملحق رقم (03):

قائمة المحكمين:

الرقم	المحكم	صفة المحكم
01	داسي وهيبية	أستاذ بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة
02	نويجي فاطمة الزهراء	أستاذ بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة
03	أفطي جوهرة	أستاذ بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة
04	بوعزيز شيشون	أستاذ بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة

الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

