

ضبط الجودة ودوره في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة

- دراسة ميدانية بمؤسسة TOTAL بالجلفة -

Quality Control and its Role in Improving the Marketing Performance of the Organization-field study-

سويسي طه عبد الرحمان

جامعة الجلفة (الجزائر)

t.souissi@univ-djelfa.dz

المخلص:	معلومات المقال
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الأدوات الإحصائية في تحسين الأداء التسويقي لمؤسسة TOTAL فرع الجلفة . ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استمارة معلومات لجمع المعطيات الخاصة بمشكلة التذبذب في الأداء التسويقي للمؤسسة محل الدراسة وذلك بعد إجراء مقابلة مع مدير التسويق في المؤسسة ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها : وجود علاقة بين أدوات ضبط الجودة وتحسين الأداء التسويقي كما توصلت الدراسة إلى وجود نقص في استخدام أدوات الجودة بالمؤسسة . وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة تم تقديم مجموعة من الاقتراحات و التوصيات الرامية إلى ضرورة قيام مؤسسة TOTAL بزيادة الاهتمام بتطبيق أدوات ضبط الجودة بمختلف أشكالها قصد زيادة المبيعات وتخفيض التكاليف وتقليل الأخطاء .	تاريخ الارسال: 2022/09/09
	تاريخ القبول: 2022/09/26
	الكلمات المفتاحية: ✓ ادارة الجودة الشاملة ✓ ضبط الجودة ✓ الأداء التسويقي
Abstract :	Article info
The present research paper aims to identify the role of statistical tools in improving the marketing performance of Djelfa field TOTAL Corporation. The data used in this study came from a questionnaire to analyze the problem of fluctuation in the marketing performance of the target organization. Also, the interview with the director of marketing in the organization contributed to reaching the search results. There is a relationship between quality control tools and improving marketing performance. As well as, there is a lack of use of quality tools in the organization. The present research paper concludes with sets of recommendations. The TOTAL Corporation, Djelfa field, has to pay attention to applying quality control tools in all its forms to increase sales, reduce costs and reduce errors.	Received 09/092022
	Accepted 26/09/2022
	Keywords: ✓ Total Quality Management, ✓ Quality Control, ✓ Marketing Performance

مقدمة:

أصبحت "إدارة الجودة الشاملة" Total Quality Management "من أكثر المفاهيم التي استحوذت على اهتمام الباحثين والمهتمين بتطوير الأداء وتحسين الجودة بشكل خاص، باعتبارها من الأساليب الإدارية التي تسعى إلى جعل المؤسسة قادرة على التنافس ضمن بيئتها، والمهادفة إلى التطوير والتحسين الشامل والمستمر لجميع مراحل الأداء فيها ، إن هذا التأثير الذي أحدثه ظهور إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الحديثة أثار عند الباحثين جدلا حول طبيعته و حجمه ومدى انعكاساته المختلفة .

يعتبر الأداء التسويقي من بين أهم المؤشرات التي يُبنى عليها نجاح أو فشل المؤسسة في قطاع نشاطها وبين منافسيها في السوق ، ولقد ظهرت الحاجة إلى أداء تسويقي فعال في ظل تعاظم أهمية العملية التسويقية ودورها، في مواجهة مختلف التحديات التي فرضتها التحولات على المؤسسات الاقتصادية، لذا تعتبر إدارة الجودة الشاملة من السبل الرامية لتحقيق التميز في الأداء التسويقي، وذلك من خلال تقليل الأخطاء ومحاولة منع وقوعها و زيادة قدرة المؤسسة على الاستفادة من الفرص المتاحة لها ومواجهة التهديدات التي تفرضها التغيرات البيئية المحيطة بها .

ولعل من بين أهم الأساليب المستخدمة في تحقيق الجودة المنشودة هي الأدوات الإحصائية و الطرق الكمية المطبقة في إدارة الأعمال و التسويق وهذا نظرا للدقة في تشخيص المشاكل و الرؤية الواضحة التي تتيحها لمتخذي القرار في المؤسسة لإيجاد الحلول ورسم السياسات المختلفة بناء على معطيات دقيقة وتحليل عميق .

إشكالية الدراسة :

إن حصول المؤسسة على ميزات تنافسية متفردة هو سبيلها للنجاح و الريادة في بيئة معقدة ومضطربة تعج بالمنافسين، في ظل متطلبات الزبائن المتعددة، ومن هنا كانت إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري شامل، بما تتضمنه من مبادئ موجهة لخدمة الزبون وتحقيق رضاه وكسب ولائه، الأساس في العملية الإدارية داخل المؤسسة.

عند ضمان حصول الزبائن على منتجات عالية الجودة تتوافق مع رغباتهم وتوقعاتهم، والتوجه نحو إرضاء الزبائن وكسب ولائهم لا شك أنه ينعكس على ربحية المؤسسة وحصتها السوقية، وهذا ما يطلق عليه الأداء التسويقي الفعال ، هذا الأخير هو المقياس الحقيقي لمدى نجاح المؤسسة وتفوقها على منافسيها، حيث يقول "Druker Peter" الأستاذ في علم الإدارة بأن "التسويق والابتكار هما ما يصنع المال، أما الأشياء الأخرى كلها فتعتبر تكلفة"، ومن هنا تتبلور لنا ملامح إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو الدور الذي تلعبه أدوات ضبط الجودة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة محل الدراسة ؟

فرضيات الدراسة :

من أجل الإجابة على التساؤل المطروح نقترح الفرضيات التالية:

- 1- توجد علاقة بين ضبط الجودة و تحسن الأداء التسويقي بالمؤسسة الاقتصادية
- 2- يؤدي ضبط الجودة دوراً أساسياً في تفعيل الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية، من خلال مساهمته في تلبية احتياجات الزبائن وتحقيق رضاهم وولائهم من جهة، وتخفيض التكاليف وزيادة الحصة السوقية والربحية للمؤسسة وزيادة المبيعات من جهة.

3- هناك اهتمام من طرف مؤسسة TOTAL فرع الجلفة. بترسيخ مبادئ ضبط الجودة قصد تقليل الأخطاء وتحسين الأداء التسويقي

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تناول أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري في المؤسسة، ومدى توافر مستلزمات التطبيق السليم والناجح له والتي تضمن تحقيق الأهداف المسطرة منها، خاصة فيما يتعلق بضبط الجودة إحصائيا ومحاولة تشخيص الأخطاء و تصحيحها لخفض التكلفة وزيادة المبيعات ، ومن ثم محاولة التعرف على مدى مساهمتها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة بالكفاءة والفعالية المطلوبة .

ويندرج ضمن هذا الهدف الرئيسي عدة أهداف فرعية تتمثل في :

1 محاولة التعرف على المقاربة النظرية والتطبيقية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، باعتبارها من أهم مصادر الأداء المتميز للمؤسسات

2 إبراز مختلف الأدوات المستخدمة في ضبط الجودة و تحديد الدور الذي تلعبه في معالجة المشاكل و تحديد الأخطاء ومحاولة فهم أسبابها و معالجتها .

3 .بيان أهمية الأداء التسويقي كمؤشر أساسي لتشخيص موقف المؤسسة ووضعيتها أمام منافسيها، من خلال دراسة قدرتها على خلق قيمة لزبائنهم، مبيعاتها، حصتها السوقية.

4 إبراز أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة و أدائها في الرفع من الأداء التسويقي للمؤسسة ، ولفت انتباه المؤسسات الراغبة في تحقيق الريادة والتميز إلى ضرورة الاهتمام أكثر بالتطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة و ذلك لزيادة قدرتها على كسب زبائن جدد والاحتفاظ بالزبائن الحاليين ، فضلا عن زيادة مركزها التنافسي في السوق .

منهج الدراسة:

من أجل الإلمام بالموضوع والإحاطة بمختلف جوانبه استخدمنا المنهج الوصفي لوصف متغيرات الظاهرة المدروسة و تشخيص مختلف حيثياتها ، كما استخدمنا المنهج التحليلي من أجل الاستنتاج والتفسير الذي يتميز بأدواته و وسائله في توجيه البحث العلمي .

أدوات الدراسة :

استخدم الباحث في دراسته أداة المقابلة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للتدقيق والتمحيص في الظاهرة المدروسة ، إضافة إلى الاستعانة باستمارة أعدت خصيصا لجمع المعطيات قصد تحليلها واستخلاص النتائج .

مجالات الدراسة:

المجال المكاني : أجريت الدراسة بمؤسسة TOTAL فرع الجلفة.

المجال الزمني : أجريت هذه الدراسة على مدار سنتين 2021-2022.

الأساليب الإحصائية :

قام الباحث بإدراج مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل ضبط النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل المعطيات المسترجعة عبر استمارة البحث ، وهذه الأساليب هي:

- برنامج إكسل الإحصائي من أجل تسهيل مجموعة البيانات الإحصائية .

- النسب المئوية

- التكرارات النسبية

2. المفاهيم الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

1. مفاهيم أساسية حول ضبط الجودة:

إن الجودة تعد القاعدة و المحور الذي تبنى عليها العديد من مفاهيم إدارة الجودة الشاملة واهم نقطة فيه، ولهذا لابد لنا من تعرف على مفهومها و تطورها التاريخي، وأيضاً التعرف على مفاهيم العامة لإدارة الجودة الشاملة

1.1 ماهية الجودة :

هناك العديد من الباحثين عرّفوا الجودة وبهذا تعددت مفاهيم الجودة حيث نذكر منها ما يلي:

__ عرف القاموس أكسفورد الأمريكي الجودة على أنها درجة أو مستوى من التميز. (راتب جليل الصويص، غالب جليل الصويص، 2009، ص31)

__ عرفها معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي على أنها "أداء العمل الصحيح، وبالشكل الصحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء. (مهدي صالح السامرائي، 2007، ص28)

- ولقد عرفها Joseph juran على أنها: "ملائمة للغرض أو الاستعمال (أحمد بن عيشاوي، 2006، ص09)

- عرفها Edward Deming أنها: "توجه لإشباع حاجات المستهلك في الحاضر و المستقبل"

- عرفتها أيضاً معايير ISO على أنها: "مجموعة الخصائص و السمات سلعة أو خدمة الذي لديه القدرة على تلبية الحاجات الضمنية و الصريحة.

- عرفها كذلك Feign baum على أنها: "الناتج الكلي للمنتج او الخدمة جراء دمج خصائص نشاط التسويقي و

الهندسة و التصنيع و الصيانة التي تمكن من تلبية حاجات و رغبات الزبون (محمد عبد الوهاب العزاوي، 2005، ص ص 07-08)

- جوران قال أن الجودة لها ثلاثة معاني:

1/ الجودة تحتوي على جميع مظاهر المنتج الذي يحقق احتياجات و تطلعات المستهلك.

2/ الجودة تعني عدم وجود خلل في المنتج.

3/ الملائمة في الاستخدام.

يقول BAGLIN إن جودة المنتج أو الخدمة هي مدى كفاءته على تلبية رغبات المستهلكين. (Gerard Baglin - P439, 1990)

أما الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة فتعرفها بأنها " عبارة عن مجموعة الخاصيات و الخصائص المتوفرة في المنتج والتي تعطي الكفاءة لتلبية الحاجيات". (Robert H et Johenson Matar, P 15, 1992)

و يعرفها " كروسي " بتعريف يشترط فيه ثلاثة شروط لتحقيق الجودة:

1- الوفاء بالمتطلبات.

2- انعدام العيوب.

3- تنفيذ العمل بصورة صحيحة من أول مرة و كل مرة.

من التعاريف السابقة يتضح بأن الجودة مرتبطة أساساً بمدى إرضاء العميل وعليه يمكننا القول أن الجودة هي مدى قدرة أي منتج أو خدمة على تحقيق مستوى معين من الإشباع لدى المستعملين، الذين يعتبرون الحكم النهائي على المنتج أو الخدمة، فهم يقررون فيما إذا كان المنتج محققاً لرغباتهم وملبياً لحاجاتهم أم لا.

وفي الأخير نستطيع القول أن الجودة عبارة عن مجموعة الصفات و الخصائص الموجودة في المنتج، تلبي الحاجات و الرغبات الضمنية و الصريحة الحالية و المستقبلية للزبون.

2.1: التطور التاريخي للجودة

لقد مرت الجودة بأربعة مراحل أساسية وهي: (منتهى احمد، 2005، ص18)

1/ مرحلة التفتيش أو الفحص:

في هذه المرحلة تركز الجودة على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها، وان عملية الفحص تكشف عن الخطأ أو العيب الذي حدث بالفعل، ولكنها لم تقم بمنعه من الأساس.

2/ مرحلة ضبط الجودة إحصائياً:

في هذه المرحلة تعتمد الجودة على الأساليب و الطرق الإحصائية في مراقبة الجودة، وان هذه المرحلة هي متطورة مقارنة بمرحلة الفحص، وهذا فيما يتعلق بتعقيد الأساليب و تطوير الأنظمة.

3/ مرحلة تأكيد الجودة

إن هذه المرحلة تركز وتوجه كامل الجهود للوقاية من الأخطاء، أي أن هذه المرحلة تركز على نظام يقوم أساساً على منع وقوع الأخطاء من أول مرة، ويعرف هذا بمبدأ التلف الصفري.

4/ مرحلة إدارة الجودة الشاملة: 1986 إلى يومنا هذا

تركز هذه المرحلة على العمل الجماعي، وتشجيع على مشاركة جميع العاملين واندماجهم، وأيضاً تركز على المستفيدين ومشاركة الموردين، وتهدف هذه المرحلة على جودة العمليات وجودة المنتج.

3.1 مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

عرفت إدارة الجودة الشاملة على أنها " أسلوب إداري حديث يعتمد على إرضاء الزبائن وتحقيق منافع لجميع الأفراد والعاملين وللمجتمع، ومشاركة أفراد المؤسسة في التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات باستخدام الأدوات العلمية بهدف النجاح في المدى الطويل". (يحيى برويات، 2003، ص32)

كما يمكن تعريف إدارة الجودة و الشاملة على أساس معرفة دلالة كل كلمة من كلماتها " إدارة، الجودة، الشاملة".

- إدارة: تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة الأنشطة المتعلقة بتطبيق الجودة، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات وتوفير الموارد اللازمة.

- الجودة: تلبية متطلبات العميل وتوقعاته.

- الشاملة: تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المؤسسة، وعليه يجب التنسيق المحكم بين الموظفين لحل مشاكل الجودة ولإجراء التحسينات المستمرة. (محفوظ أحمد جودة، 2006، ص23)

وتقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ هي:

أولاً: التركيز على العميل

ويقصد بالعميل العملاء الخارجين للمؤسسة والتي تعمل جاهدة على كسب رضاهم وتحفيزهم على شراء المنتجات أو الخدمات وأيضا العمال داخل المؤسسة والذين يتوقف على أدائهم تحقيق مستوى الجودة المطلوب.

ثانياً: التركيز على العمليات و النتائج معا.

وذلك بتركيز الجهود على إيجاد حلول للمشاكل التي تعترض سبل تحسين الجودة، كما أن النتائج المعيبة تعتبر دليلا على عدم الجودة في العمليات نفسها.

ثالثاً: الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها.

وفيه يتم استخدام معايير لقياس جودة المنتجات أو الخدمات أثناء عملية الإنتاج بدلا من استخدامها بعد وقوع الأخطاء.

رابعاً: تدعيم الأفراد.

وذلك بالثناء على ما يقوم به العاملون من جهود وإشعارهم بمدى أهميتهم في العملية الإنتاجية.

خامساً: إتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات.

يستند مفهوم إدارة الجودة الشاملة في اتخاذ القرارات إلى الحقائق و تبني المفهوم العلمي لحل المشاكل من خلال فرص التحسين. (البكري، 2002، ص، ص 52 - 53).

سادساً: التحسين المستمر.

والتحسين المستمر للأداء الكلي للمنظمة يجب أن يكون هدفا ثابتا و مستمرا.

سابعاً: القيادة.

تقع على عاتق القيادة في المنظمة خلق وإيجاد بيئة داخلية مناسبة تسمح للعاملين بالمشاركة الفاعلة في تحقيق الأهداف والمحافظة على تلك البيئة. (العزاوي، 2005، ص، ص 70 - 71).

4.1 أدوات ضبط الجودة :

ضبط الجودة هو كافة الأنشطة المستخدمة للوقاية والضبط والوفاء بمتطلبات واحتياجات المستهلك، والهدف من تلك الأنشطة مراقبة كافة العمليات والأنشطة التي تؤثر على جودة السلعة أو الخدمة، والمراقبة تكون من أجل كشف العيوب قبل وقوعها أو اكتشافها فور وقوعها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، وذلك تخفيضاً للمعييبات وعليه فالمقصود هو رقابة تساعد على خفض التكلفة. (محمد رضا شندي، 1996، ص، ص 66-67)

كما يعبر عن ضبط الجودة بأنه "الأساليب والأنشطة العملية المستخدمة لتلبية متطلبات الجودة، ويشمل على الأساليب والأنشطة الهادفة إلى مراقبة العمليات والحد من أسباب الأداء غير المقبول في جميع مراحل تحقيق المنتج ، للوصول إلى الفعالية الاقتصادية المرجوة". (مأمون السلطي ، سهيلا الياس، 2001 ، ص 27)

وينظر إلى ضبط الجودة على أنه وسيلة للكشف عن العيوب عن طريق الرقابة، سواء بمفهومها التقليدي أو بالمفهوم الجديد " الرقابة المانعة " حيث أن المفهوم التقليدي يقوم على فحص المنتجات النهائية ليرفض الوحدات المعيبة وغير المطابقة للمواصفات وتقبل ما صلح منها، وهو الشيء الذي يؤدي إلى زيادة التكلفة كلما زاد عدد الوحدات المعيبة للمستهلكين نظرا لزيادة المفتشين وأدوات التفتيش ، كما تتحمل المؤسسة تكاليف أخرى متمثلة في إعادة التشغيل وإصلاح المنتجات المعيبة، مما يؤدي إلى ضياع الوقت والجهد والمال .

أما المفهوم الجديد للرقابة " الرقابة المانعة " فيقوم على تجنب وقوع الخطأ أو سرعة اكتشافه فور وقوعه ودراسة وتحليل الأسباب وكذا علاج أوجه القصور.

وفي الرقابة المانعة تزداد التكلفة في البداية على كافة العمليات المؤثرة على الجودة لكن بمرور الوقت تنخفض الوحدات المعية وتقل معها التكلفة ومنه تستطيع المؤسسة توفير الوقت والجهد والمال وتزداد قدرتها على المنافسة. (محمد رضا شندي، 1996، ص 68)

أولاً: الأدوات الغير احصائية لضبط الجودة

1 العصف الذهني: يعرف العصف الذهني بأنه أسلوب يستخدم من أجل توليد وإنتاج أكبر كم من الأفكار والآراء الإبداعية من الأفراد والمجموعات لحل مشكلة معينة، بحيث يقوم الفريق بالجلوس وتحديد المشكلة ثم التفكير بحلول لهذه المشكلة، حيث يتم كتابة جميع الأفكار التي تتعلق بالمشكلة في ورقة ثم محاولة اختيار الحل المناسب للمشكلة ويشترط في جلسة العصف الذهني توفير بيئة خالية من النقد حيث يتاح للفرد الحرية في إبداء الرأي وفق مبدأ الكم يولد الكيف. (عبد الرحمان توفيق، 2005، ص 328).

2 خرائط التدفق: وهي عبارة عن مخطط يصف طبيعة مسار العملية والخطوات التي يمر بها المنتج، فمن خلال هذه الخريطة يمكن وصف العمليات الحالية وتتابعها وهذا ما يسمح بتوضيح العمليات الرئيسية المطلوبة لإنتاج منتج ما أو تقديم خدمة معينة، كما يمكن من خلالها اقتراح التعديلات والمراجعات الضرورية في العمليات الإنتاجية والأنشطة الخدمية، إذا فخرائط التدفق عبارة عن مخطط لتمثيل خطوات العملية وتحديد نقاط اتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية المناسبة. (أحمد عيشوني، 2014، ص 63، 64).

ولهذه الخرائط عدة فوائد من بينها :

- يسمح هذا المخطط بإجراء تحليل العملية وتجزئتها إلى عدة أجزاء والبحث في كل جزء منها على فرص التحسين.
- هذا المخطط يستعمل في البحث عن أسباب المشاكل ووضع حلول لها.
- يقدم وصفا دقيقا لسير العملية بمختلف مراحلها .
- توضيح الصورة أمام العمال الجدد والقدامى.
- تساعد في تحديد الأماكن التي يمكن أن تستفيد من مشاريع التحسينات المستمرة من خلال البحث عن أسباب المشاكل ووضع حلول لها
- توحيد طرق العمل و توضيح الصورة أمام العمال الجدد والقدامى.

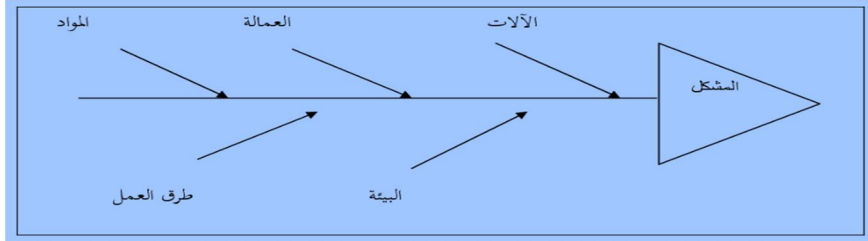
3 مخطط السبب و النتيجة

هناك العديد من الأسماء لمخطط السبب والنتيجة وفي بعض الأحيان يطلق عليه اسم مخطط هيكل السمكة أو مخطط السبب والأثر أو النتيجة تم ابتكاره سنة 1943م من قبل الياباني إيشيكاوا بجامعة طوكيو.

تعريف مخطط السبب والنتيجة: مخطط السبب أو الأثر هو عبارة عن تقنية تخطيطية تستخدم في التعرف على المشكلات المعقدة وتحويلها إلى مشكلات صغيرة يمكن إيجاد حل لها فهو يوضح العلاقة بين السبب والتأثير بمعنى تحديد الأسباب المحتملة وتأثيراتها على المشكلة محل الدراسة والتقييم ، و هو أحد الوسائل الجيدة للوصول إلى الأسباب الجذرية لمشكل ما وهو عبارة عن مخطط على شكل هيكل عظمي للسمكة في رأس السمكة توضع المشكلة وفي خياشيمها يتم كتابة الأسباب المقترحة أو المحتملة لهذه المشكلة في مكان الأشواك يتم تحليل الأسباب إلى عناصر أكثر دقة حتى نصل إلى عمق المشكلة .

الهدف من هذا المخطط هو حصر جميع الأسباب التي قد تؤدي إلى المشكلة المراد حلها فبدلا من حصر تفكيرنا في الأسباب المعتادة فإن هذا المخطط يساعدنا على التفكير في كل الأسباب الممكنة وبالتالي الوصول إلى السبب أو الأسباب المسؤولة التي قد تكون غير متوقعة كما يسهل أيضا عرض المشكلة وتوضيح الأسلوب الذي اتبع في الوصول إلى الحل من فوائده أيضا أنه يجبر الجميع على التفكير في المشكلة بعمق بدل التسرع في اقتراح الحلول (أحمد عيشوني، 2014، ص ص 96-97)

الشكل رقم 01 : مخطط السبب والنتيجة (هيكل السمكة)



المصدر: محمد أحمد عيشوني، 2014، ضبط الجودة التقنيات الأساسية وتطبيقاتها في المجالات الإنتاجية والخدمية، الطبعة

الثانية، الرياض، السعودية، دار الأصحاب للنشر والتوزيع، ص 99

ثانيا: الأدوات الإحصائية لضبط الجودة:

هناك العديد من الأدوات الإحصائية المستخدمة لضبط الجودة وتحسين العمليات ، وهي في مجموعها تعبر عن التطبيقات الإحصائية والطرق الكمية المطبقة في إدارة الأعمال والتسويق، ومن بين هذه الأدوات الإحصائية :

1مخطط باريتو:

تعود تسمية هذا المخطط نسبة إلى الإقتصادي الإيطالي فالفريد باريتو الذي أجرى دراسات توزيع الثروة في أوروبا ولكن أصل هذه التقنية يعود إلى عالم الجودة جوزيف جوران الذي قام بتطبيقها أول مرة في اليابان سنة 1954. (Jean- marie، 2000، p 147)

مخطط باريتو هو رسم بياني على شكل أعمدة توضح فيها البيانات بشكل تنازلي بدءا من أكبر فئة إلى أصغر فئة تقوم فكرة هذا التحليل على فصل المشاكل القليلة المؤثرة عن الكثيرة قليلة التأثير. من خلال هذه التقنية يمكن ترتيب المشاكل ترتيبا تنازليا من الأكثر حدوثا إلى الأقل حسب أولوية حل المشكلات أي حسب أهميتها وتكرار حدوثها و من خلال خريطة باريتو يمكن للفريق العامل على الجودة تحديد أهم المشاكل أو أبلغها أثرا على العملية وبالتالي التركيز على حلها أولا، يركز هذا التحليل على قاعدة أساسية مفادها أن

80% من المشاكل ترجع إلى 20% من الأسباب وبالتالي فإن 20% من المشكلات ترجع إلى 80% من الأسباب ويرمز العالم جوران لهذا القانون " القلة المهمة والكثرة الغير مهمة أو العادية"، ويرى جوران أن القانون الأساسي في الطبيعة يوحي أن 80% من المشكلات قد حدثت نتيجة أو بسبب 20% من الأسباب. لهذا فإن أفضل وسيلة لتحسين الإنتاج تكمن في عملية تحديد القلة الحيوية أي 20% والتركيز عليها من أجل الحصول على حلول.

فمن خلال هذه التقنية يمكن التركيز بتحديد المشكلة المهمة والمؤثرة على العملية والمتمثلة في 20% من الأسباب وبالتالي يمكن التخلص من 80% من المشاكل العملية. (بوناطيرو ليلي، 2008-2009، ص ص 132، 131)

2 خرائط المراقبة:

خرائط المراقبة هي بمثابة سجل بياني لجودة خاصية معينة فهي توضح ما إذا كانت العمليات ضمن أو خارج حدود السيطرة إذ تتألف مخططات المراقبة من ثلاث خطوط أولها هو الخط المركزي الذي يمثل المستوى المعياري أو القياسي المستهدف، أما الخط الثاني والذي يقع أعلى الخط المعياري فهو الحد الأعلى للسيطرة ، أما الخط الثالث والأخير فهو الحد الأدنى للسيطرة أما بالنسبة للمحورين فإن المحور العمودي يمثل متوسط قيم العينات، أما المحور الأفقي فيمثل رقم العينة.

ومنه فإن خرائط المراقبة تعد أحد الأدوات الفعالة لتقييم الوضعية الحالية للعملية والتنبؤ بالظروف المستقبلية لها وكذلك في

الرفع من الكفاءة الإنتاجية وخفض التكاليف. (البلداوي، 2006، ص 39)

وهناك أنواع كثيرة و متعددة لمخططات السيطرة (المراقبة) نذكرها:

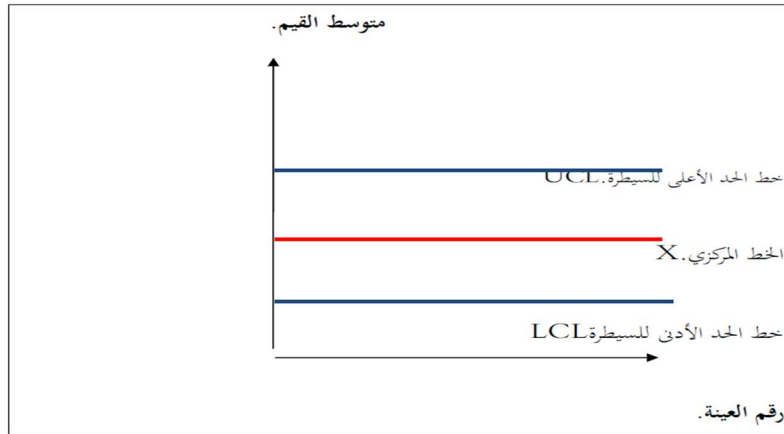
❖ مخطط السيطرة باستخدام الوسط الحسابي.

❖ مخطط السيطرة باستخدام المدى.

❖ مخطط السيطرة للصفات غير خاضعة للقياس الكمي.

❖ مخطط السيطرة للصفات الخاضعة للقياس الكمي.

الشكل رقم 02: نموذج لخرائط المراقبة



المصدر: عبد المجيد البلداوي، 2006 ، إدارة الجودة الشاملة والمعمولية (الموثوقية) ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، دار الشروق

للنشر، ص 39.

2. الإطار النظري و المفاهيمي للأداء التسويقي :

إن الأداء التسويقي يعكس مدى نجاح المؤسسة أو فشلها ، وذلك استنادا لمدى قدرتها على تحقيق أهدافها المتمثلة في البقاء والتكيف مع متغيرات البيئة، لا سيما أن المؤسسات المعاصرة باتت تواجه تغيرات متسارعة في متطلباتها و مواردها، وفي حجم الطلب والتنوع في مواصفاته، و في التغير المستمر في أذواق المستهلكين ، فضلا عن المنافسة الحادة في السوق، الأمر الذي فرض عليها التوجه لتطوير تقنياتها و إمكانياتها ، لضمان القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة و الأسواق وتحقيق الأهداف. (العبادي، الطويل، 2013، ص 116)

1-2 ماهية الأداء التسويقي : يمكن النظر للأداء التسويقي على أنه: مستوى تحقيق المؤسسة لأهدافها الموضوعية في الخطة التسويقية، حيث تحاول المؤسسات قدر الإمكان الوصول إلى أكبر نسبة ممكنة في هذا الاتجاه بهدف زيادة حصتها السوقية والنمو في السوق المستهدف ، لذا تقوم بالرقابة على أدائها باستمرار باستخدام وسائل متعددة والمقارنة بين ما هو

متوقع وما هو محقق ، لتقوم بتقييمه من الناحية الإستراتيجية و معالجة الانحرافات و اتخاذ الإجراءات المناسبة، وتعديل الخطط بما يتلاءم مع التطورات التي تواجه تنفيذها . (بخو،2012،ص129)

يشكل الأداء التسويقي معيارا أساسيا لمدى نجاح المؤسسة من عدمه، فهو يصف مدى نجاح المؤسسة في كسب وإبقاء الزبون ، أو هو درجة نجاح المؤسسة في السوق من خلال المنتج أو الخدمة المقدمة (رعد، 210،ص325)

مما سبق يمكن القول أن الأداء التسويقي يعكس لنا مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التسويقية (زيادة المبيعات، رفع الحصة السوقية، رضا الزبائن و ولائهم، خفض التكاليف التسويقية) وهذا من خلال مقارنة الأهداف المتوقعة بما هو منجز ومحاولة تصحيح الأخطاء بطرق علمية وأساليب دقيقة ، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة .

2-2 أهمية الأداء التسويقي :

إن الأداء التسويقي يمثل عنصرا أساسيا لنجاح المؤسسة، فبواسطته يمكنها تقييم أدائها مقارنة مع المنافسين ، إضافة إلى توفير البيانات الضرورية لمختلف المستويات الإدارية لاتخاذ القرارات المناسبة ، وتكمن أهمية الأداء التسويقي في :

❖ المساعدة على فهم المشكلات وحلها في إدارة التسويق ؛

❖ المساعدة على تفهم الفرد وإدراكه للعملية التسويقية ؛

❖ التعرف على الطرق المثلى لتحسيد الأعمال و تحسين الأداء ؛

❖ تحديد واجبات الفرد وحقوقه داخل المؤسسة ؛

❖ يساعد في تحديد الفرص المتاحة لاستغلالها ؛

ومن هنا يمكننا القول بأن أهمية الأداء التسويقي تتمثل في مقارنة أداء المؤسسة مع المنافسين، و معرفة مواطن الخلل في فعالية وكفاءة تحقيق الأهداف المسطرة ، ومن خلال هذه المقارنات يتضح موقفها إما الاستمرار أو الانسحاب ، ومن خلال الأداء التسويقي يمكن للمؤسسة أن تستخدم مواردها المتاحة بكفاءة للاستفادة من الفرص، وبالتالي إنتاج منتجات تلي طلبات الزبائن. (العبادي، الطويل،2013،ص 118- 119)

2-3 خطوات تقييم الأداء التسويقي :

من أجل تقييم صحيح وفعال للأداء التسويقي لا بد من المرور على مجموعة من الخطوات كما يلي :

1- تحديد ما الذي يتم قياسه: أي تحديد العمليات و النتائج التي تخضع للمراقبة ، ويتم التركيز على العناصر ذات التأثير الأكبر على التكلفة والتي ترتبط بها أغلب المشاكل.

2- تحديد معايير أو مقاييس الأداء التسويقي: وذلك في ضوء الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة بشكل عام والأهداف التسويقية بشكل خاص.

3- قياس الأداء التسويقي الفعلي: ويتم ذلك في الوقت المناسب لاكتشاف المشاكل المحتملة من أجل معالجتها قبل تفاعلها ، فتشخيص المشكلة في هذه المرحلة كلما كان مبكرا كلما ساعد في عملية التصحيح وإيجاد الحلول .

4- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية: وهذا قصد الكشف عن أي انحرافات موجودة عن ما هو مخطط له .

5- اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة : وهذا من خلال الوقوف على مسببات المشاكل ومحاولة فهمها ودراستها قصد حلحلتها والوصول إلى أكثر المشاكل تأثيرا من أجل الإسراع في معالجتها لما لها من أثر كبير ومباشر على مؤشرات الأداء، وهنا تلعب الطرق الكمية في التسويق و التي من بينها الأدوات الإحصائية لضبط الجودة دورا بالغا في هذه العملية .

2-4 طرق تقييم الأداء التسويقي :

تُجرى عملية التقييم من خلال التدقيق و التمهيص في العمليات التسويقية و إجراءاتها المتبعة في المؤسسة ، وهناك أربع طرق يمكن استخدامها من أجل فحص مدى التقدم في تحقيق الأهداف التسويقية وتشمل ما يلي: (بخو، 2012، ص131)

أ- **تحليل المبيعات :** وهي أول وسيلة من وسائل المراقبة التي يستخدمها متخذو القرار في المؤسسات من أجل التأكد من أن التنفيذ يسير وفق الخطة الموضوعة، أي تحليل حجم المبيعات المحقق وفق ما هو مسطر ولأجل ذلك تُستخدم وسيلتين أساسيتين وهما :

- **تحليل انحرافات المبيعات :** والذي يُمكن من خلاله تحديد الفجوة بين المبيعات المحققة والمبيعات المقدرة أو المتوقعة، ومن ثم تحليل أسباب الانحراف ومحاولة فهم أسبابه سواء كانت راجعة لعوامل تتعلق بالسعر أو للجهود التسويقية أو البيعية للمشروع أو الإثنين معا .

- **التحليل الدقيق للمبيعات :** وهذه الأداة التحليلية تساعد الإدارة في التعرف على السبب الحقيقي في عدم تحقيق المبيعات المقدرة، حيث تحاول هذه الوسيلة تحديد المنتجات التي بها تذبذب أو نقص في المبيعات، والمناطق البيعية التي عجزت عن تحقيق نصيبها من ما هو متوقع ومستهدف .

ب- **تحليل الحصة السوقية :** رغم أهمية التحليل البيعي للمنتجات إلا أنه في بعض الأحيان لا يعطينا صورة دقيقة عما تقوم به المؤسسة من أنشطة تسويقية جيدة مقارنة بمنافسيها، فمثلا قد تزداد مبيعات مؤسسة ما ويكون السبب تحسن عام في اقتصاد البلد الذي تنشط فيه ، وهو أمر تشترك فيه جميع المؤسسات المنافسة ، كما يُمكن من جهة أخرى إرجاع هذا التحسن في المبيعات إلى السياسات التسويقية للمؤسسة الجيدة مقارنة مع المنافسين، ولذلك فإن الوسيلة العامة لإبعاد تأثير العوامل العامة في أداء المؤسسة تتمثل في تحديد نصيب المؤسسة من السوق، فعندما تزداد الحصة السوقية لها فهذا يدل على أنها تتفوق على منافسيها، أما إذا انخفض نصيب المؤسسة من السوق فمعنى ذلك أنها تخسر نصيبها من السوق لصالح المنافسين .

ج- **تحليل العلاقة بين التكاليف والمبيعات :** وتتطلب الخطة التسويقية فحوصا مستمرا للتكاليف التسويقية ومقدارها وعلاقتها بالمبيعات، وذلك للتأكد من أن المؤسسة لا تنفق أكثر من أجل تحقيق أهدافها البيعية، والنسبة الأساسية التي يجب ملاحظتها هي نسبة النفقات التسويقية إلى المبيعات، وعادة ما تصل هذه النسبة في المؤسسات إلى 30%، و وظيفة الإدارة في هذه الحالة هي مراقبة كل مكونات النفقات التسويقية للتأكد إن كانت هذه النسب أو العناصر قد خرجت عن نطاق الرقابة.

د- **التعرف على اتجاهات الزبائن :** هناك مجموعة من الطرق التي تستخدمها المؤسسة لمعرفة توجهات الزبائن والتي تؤثر على قرارات الشراء، ومن بين هذه الطرق :

- تقوم المؤسسة بتسجيل و تحليل الشكاوي المكتوبة والشفوية ودراساتها، وهنا يجب أن تُعطى الشكاوي ذات الأثر المباشر على أداء المشروع أهمية خاصة في الدراسة والتحليل .

- استقصاء آراء مجموعة من الزبائن، حيث تؤخذ عينة مختلفة من الزبائن لرصد ردود أفعالها تجاه ما هو مقدم .

- اتخاذ إجراءات تصحيحية: عندما ينحرف أداء المؤسسة الفعلي بدرجة كبيرة عن الأداء المتوقع، فإن إدارة المؤسسة تقوم باتخاذ مجموعة من الإجراءات التصحيحية مثل خفض تكلفة الإنتاج، خفض تكلفة المبيعات ، تطوير وتحسين المنتجات .

3. دراسة ميدانية بمؤسسة TOTAL فرع الجلفة

1.3 تقديم للمؤسسة وأدوات الدراسة

أولا تقديم عام لمؤسسة TOTAL فرع الجلفة :

شركة TOTAL هي مجموعة شركات فرنسية تأسست عام 1924 وهي واحدة من سبع شركات كبرى تُغطي أعمالها سلسلة النفط و الغاز بأكملها من استكشاف النفط الخام و الغاز الطبيعي وإنتاجهما إلى توليد الطاقة، والنقل، وتكرير النفط وتسويق المنتجات البترولية. تعمل TotalEnergies algérie على تصنيع و تسويق الزيوت التي تحمل العلامة التجارية Total و ELF.

تُعتبر شركة Petroms Algerie الوكيل المعتمد لشركة TotalEnergies algérie بمنطقة الجلفة ، وهي شركة ذات مسؤولية محدودة تشتغل في بيع الزيوت و مشتقاتها ، المقر الرئيسي لها بالمنطقة الصناعية بالجلصة تأسست سنة 2014 برأس مال قدره 67 مليون دينار توظف 12 موظف مباشر ، وكيل حصري لشركة TotalEnergies algérie منذ 2018 ، وكيل لبعض العلامات الأخرى على غرار HYUNDAI XTeer ، سوناتراك ، نفطال .

ثانيا : أدوات الدراسة :

من أجل جمع المعلومات والبيانات عن موضوع الدراسة في مؤسسة الجلفة، استخدمنا وسيلتي المقابلة والتي جرت مع مدير التسويق بالمؤسسة والتي دارت حول مجموعة من المحاور والأسئلة المتعلقة بتحليل و معرفة الأداء التسويقي للمؤسسة ، من حجم المبيعات ، الحصة السوقية ، ولاء الزبائن خلال السنوات الفارطة (الملحق رقم 01). و استمارة المعلومات (قوائم المراجعة)* من أجل معرفة أسباب الظاهرة وتكرارها وهذا على مدار سنة كاملة (من جانفي 2021 إلى ديسمبر 2021) وهذا قصد حصر الأسباب المهمة التي أدت إلى حدوث التذبذب والاضطراب في أداء المؤسسة التسويقي (الملحق رقم 02) .

2.3 تحليل النتائج المتحصل عليها

أولا تحليل نتائج المقابلة:

أجريت المقابلة في جانفي 2021 مع السيد مدير التسويق، وكانت على شكل حوار موجه من خلال بعض الأسئلة التي تخدم الموضوع (الملحق رقم 01) ، فبعد شرح موجز لهدف البحث كانت إجابة السؤال المتعلق بماهية الجودة حسب منظور مدير التسويق بأنها تمثل الخصائص الفنية للمنتوج و مدى قدرته على تلبية حاجيات الزبون والتغلب على المنافسين ، وهذه النظرة هي نظرة قريبة للجودة في حد ذاتها، لكن بالمقابل لم نجد معنى الشمولية الذي تطرحه مدرسة إدارة الجودة الشاملة، كما أن سياسات المؤسسة في مجال الجودة هي تقريبا تتبع سياسات الشركة الأم باعتبار شركة Petroms Algerie هي شركة موزعة لما تنتجه شركة Total وبعض العلامات الأخرى، وهذا ما يعزز الاستنتاج الأول بعدم الدراية الكافية بالمعنى الشامل لفلسفة إدارة الجودة الشاملة والتي تشمل مختلف العمليات و الوظائف، كما أننا لم نجد من خلال المقابلة تحديدا دقيقا لحجم الحصة السوقية للمؤسسة ، و بلغ حجم المبيعات للمؤسسة في سنة 2018: 53 مليون دينار ، وبلغ 64 مليون دينار في سنة 2019، و وصل إلى 70 مليون دينار سنة 2020 أي بمتوسط 62.33 مليون دينار . وهو ما يُعطي انطبعا حول

*تعتبر قوائم المراجعة والفحص إحدى الأدوات والتقنيات الأساسية لنظام إدارة الجودة الشاملة، تستخدم هذه التقنية في جمع وتحليل البيانات على شكل أرقام، أحداث، صفات، بصورة محددة كما تمكن المسؤولين من ترتيب وتنظيم المعلومات حول العيوب أو الأخطاء الموجودة في المنتج أو العمليات والأسباب المؤدية إلى هذه العيوب أو الأخطاء بما يساعد المسؤولين في دراسة المعلومات وتحليلها.

التزايد في مستوى المبيعات خلال هذه السنوات ، بينما كانت الإجابة عن السؤال المتعلق بأهم الأسباب المؤدية إلى التذبذب في المبيعات إلى المنافسة الموجودة في السوق و إلى تغير الأنماط الاستهلاكية للزبائن .
و في الشق المتعلق بمدى قيام المؤسسة بتقييم الأداء التسويقي بشكل مستمر جاءت الإجابة بأن عملية التقييم تتم بشكل دوري وسنوي من خلال أعمال نهاية السنة المحاسبية ودراسة الأرباح وحجم المبيعات.

ثانيا تحليل نتائج استمارة البحث:

بعد توزيع قائمة المراجعة الخاصة بالدراسة وقصد حصر أهم الأسباب المؤدية إلى مشكلة نقص المبيعات كأحد مؤشرات التذبذب في الأداء التسويقي تحصلنا على النتائج التالية :

الجدول 01: (النتائج المتحصل عليها من توزيع استمارة البحث)

الرقم	السبب	مجموع التكرارات في سنة 2021
01	تأخر وصول الطلبية	103
02	الوقت الضائع في الشحن	42
03	مشاكل في الصيانة	30
04	نقص في العوامل اللوجستية	111
05	مشاكل في الالتزام الوظيفي لدى العمال (تأخر-غيابات-نقص في الأداء)	23
06	المواد المعيبة (المسترجعات)	38
07	اضطراب في عملية التخزين	08

المصدر:الاستمارات المستردة من إدارة المؤسسة محل الدراسة

وقصد ترتيب المعطيات المتحصل عليها قمنا بتبويبها في جدول حسب طريقة باريتو للوصول إلى التحليل على النحو التالي:

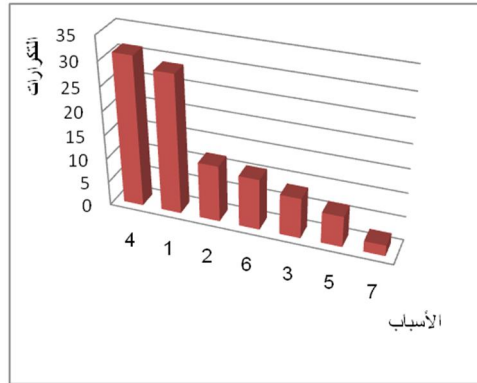
الجدول رقم 02: تحليل النتائج المتحصل عليها باستخدام طريقة باريتو

الرقم	التكرار	الرقم المرتب	التكرار المرتب	النسبة المئوية لكل سبب	النسبة التصاعدية	النسبة المئوية لكل تكرار	النسبة المئوية التصاعدية
01	103	04	111	14.28	14.28	31.26	31.26
02	42	01	103	14.28	28.56	29.01	60.27
03	30	02	42	14.28	42.84	11.83	72.1
04	111	06	38	14.28	57.12	10.70	82.8
05	23	03	30	14.28	71.4	08.45	91.25
06	38	05	23	14.28	82.68	06.47	97.72
07	08	07	08	14.28	100	2.25	99.98
المجموع			355	100	100	100	100

المصدر: من اعداد الباحث

و الشكل الموالي يمثل المدرج التكراري الموافق لتكرارات الأسباب المسجلة خلال فترة المتابعة والدراسة، والذي يبين لما الشكل التنازلي للأسباب من الأكثر وقوعا إلى الأقل حدوثا .

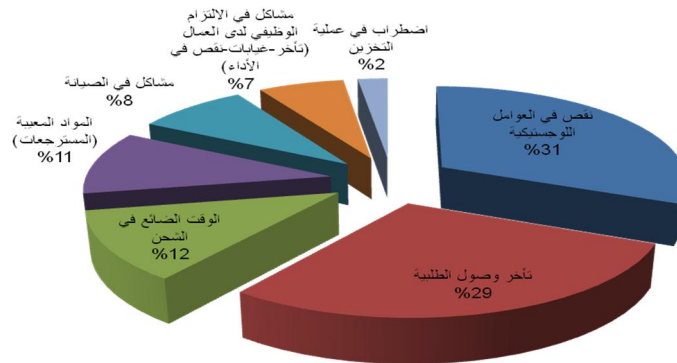
الشكل رقم 03 مخطط باريتو للبيانات المسجلة



المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج EXCEL

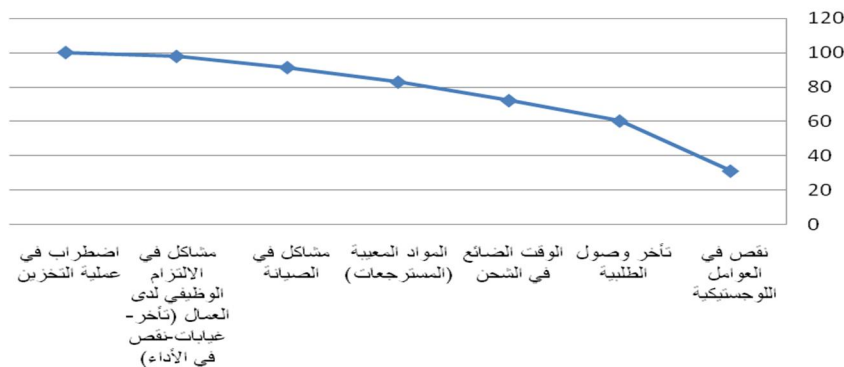
نلاحظ من خلال الشكل الفئتين الأكثر حدوثا وتكرارا والتي تعبر عن السببين رقم 04 و 01 على التوالي ، والذين يمثلان أهم الأسباب المؤثرة على المشكلة المطروحة وهي نقص المبيعات خلال سنة جمع البيانات 2021، وهو ما يُعرف بالقلّة المؤثرة والتي يجب على متخذي القرار التركيز عليها لما لها من انعكاس على حل المشكلة المطروحة .
والشكل الموالي يُعبر عن هذه النسب المتحصل عليها :

الشكل رقم 04 النسب المئوية المتحصل عليها (التكرارات)



المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج EXCEL

الشكل رقم 05: منحني التكرار النسبي الصاعد للبيانات المسجلة



المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج EXCEL

من خلال ما سبق يمكن القول أن الأسباب المتحصل عليها من خلال جمع البيانات تتوزع على مجموعتين رئيسيتين كالتالي: المجموعة الأولى تضم سببين وهما السبب رقم 04 و المتمثل في نقص في العوامل اللوجستية، والسبب رقم 01 والذي يتمحور في التأخر المسجل في الطلبات، هاذين السببين يمثلان ما مجموعه 28.56 من مجمل الأسباب السبعة و في المقابل يؤثران بما يعادل نسبة 60.27% من مجمل التكرارات الحاصلة .

أما المجموعة الثانية فجاءت مكونة من خمسة أسباب المتبقية وهي الأسباب 02-03-05-06-07، وهي تمثل ما مجموعه 71.4% من مجمل الأسباب بتأثيره قدره 39.73% من مجمل التكرارات المتحصل عليها، فبتطبيق مبدأ باريتو يتضح جليا أن المجموعة الأولى تمثل ما يُعرف بالقلّة المؤثرة أي الأسباب الأكثر تأثيرا في المشكلة محل الدراسة وهي حجم المبيعات المسجل في نفس السنة 2021 والذي بلغ 60 مليون دينار وهو أقل من المتوسط المحسوب لثلاث سنوات السابقة .

أما المجموعة الثانية فهي تمثل الكثرة الغير مؤثرة أو (التافهة) فبرغم أنها تمثل أكثر من 71% من الأسباب 7/2 إلا لأن درجة التأثير لديها لا يتعدى 39.73% ، وبالتالي على المؤسسة التركيز على إيجاد الحلول المناسبة للسببين رقم 04، و 01 قصد الحصول على أثر فعال وقوي في حل المشكل المطروح.

فعلى المؤسسة التوجه نحو حل المشاكل اللوجستية وهذا لما يكتسبه الإمداد من أهمية بالغة في توصيل المنتج المناسب في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة، فكل تأخر أو نقص في هذا المجال هو عبارة عن تكلفة ضائعة ، كما يتوجب على مسؤولي المؤسسة اتخاذ الإجراءات المناسبة في التعامل مع المشاكل المتعلقة بالطلبات .

4. خاتمة:

جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على أهمية تبني فكر الجودة الشاملة في المؤسسة وانعكاس ذلك على تحسين الأداء التسويقي لديها، و قد أجريت هذه الدراسة على مؤسسة مهمة تنشط في قطاع استهلاكي واسع وهي شركة TOTAL ممثلة بمؤسسة Petroms Algeria الوكيل الحصري لها بالجلفة ، وهذا من خلال قياس مستوى الجودة الذي تطبقه وأثره على الأداء التسويقي، وقصد الوصول إلى أهداف الدراسة قمنا باستخدام أداة المقابلة و أسلوب قوائم المراجعة لاستخلاص أهم البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، و قد خلصنا في نهاية هذه الورقة البحثية إلى مجموعة من النتائج التوصيات نوجزها فيما يلي :

- وجود علاقة بين تطبيق أدوات ضبط الجودة ومستوى الأداء التسويقي في المؤسسة محل الدراسة، وهو ما أدى إلى زيادة نسبة المبيعات في السداسي الأول من سنة 2022 إلى أكثر من 70 مليون دينار، وهو ما يفوق المتوسط الحسابي لثلاث سنوات .

- عدم وجود مستوى إدراك شامل لمفهوم الجودة الشاملة كفلسفة إدارية في التسيير لدى المؤسسة المستهدفة .
- عدم وجود الاهتمام الكافي من قبل مؤسسة Petroms Algeria بتعزيز قياس الأداء التسويقي بشكل علمي وبطريقة شاملة .

التوصيات :

- ضرورة تشجيع مختلف العاملين على تبني ثقافة الجودة مع منح الثقة اللازمة للابتكار وتطوير المهارات .

- تعزيز التدريب في مجال الجودة والتحكم في الأدوات المختلفة لضبط الجودة قصد المضي قدما في تطبيقها بشكل أفضل، وهذا لضمان تصحيح الأخطاء في وقتها للوصول إلى مرحلة منع الأخطاء قبل وقوعها، وهذا ما ينجر عنه نقص في التكاليف وتحسن في الأداء.

- ضرورة قيام المؤسسة بتقييم دوري لأدائها التسويقي لأنها تضمن عدم الانحراف عن الاستراتيجيات التسويقية الموضوعة.

- عدم إكتفاء المؤسسة بالطرق التقليدية في قياس الأداء التسويقي ومحاولة البحث عن طرق علمية دقيقة لمعرفة درجة تحقيق الأهداف عما هو مسطر، وتلعب الأدوات الإحصائية لضبط الجودة دورا بارزا في سبيل ذلك.

- عدم حصر مؤشرات الأداء التسويقي في قياس حجم المبيعات فقط، ومحاولة البحث دائما عن تحديد حجم الحصة السوقية، والبحث عن الزبون ومعرفة ميولاته وإتجاهاته وخفض التكاليف التسويقية.

5- قائمة المراجع:

• المؤلفات:

1. راتب حليل الصويص، غالب حليل الصويص، وآخرون، 2009، "إدارة الجودة المعاصرة"، الأردن: دار اليازوري، الطبعة الأولى.
2. سونيا محمد البكري، 2002، إدارة الجودة الكلية، الاسكندرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر.
3. عبد الرحمان توفيق، 2005، الجودة الشاملة الدليل المتكامل، الطبعة الثانية، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة.
4. عبد المجيد البلداوي، 2006، إدارة الجودة الشاملة والعمولية (الموثوقية)، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار الشروق للنشر.
5. علي وليد العبادي، أكرم أحمد الطويل، 2013، "إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد استراتيجية العمليات و الأداء التسويقي، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.
6. مأمون السلطي، 2001، سهيلا الياس، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة، بيروت، دار الفكر المعاصر.
7. محفوظ أحمد جودة، 2006، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، عمان، الأردن، دار وائل للنشر.
8. محمد أحمد عيشوني، 2014، ضبط الجودة التقنيات الأساسية وتطبيقاتها في المجالات الإنتاجية والخدمية، الطبعة الثانية، الرياض، السعودية، دار الأصحاب للنشر والتوزيع.
9. محمد رضا شندي، 1996، الجودة الكلية الشاملة و الإيزو 9000 بين النظرية و التطبيق، ط01، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع.
10. محمد عبد الوهاب العزاوي، 2005، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 14000, ISO 9000، عمان، الأردن، دار وائل للنشر.
11. محمد عبد الوهاب العزاوي، 2005، "إدارة الجودة الشاملة"، الأردن، دار اليازوري للنشر.
12. مهدي صالح السامرائي، 2007، "إدارة الجودة الشاملة"، الاردن، الطبعة الأولى، دار جرير.

• الأطروحات:

13. منتهى احمد علي ملاح، 2005، "درجة تحقيق معايير ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها اعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
14. يحيى برويقات عبد الكريم، 2003/2002، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، تخصص اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر.
15. بونايطرو ليلي، 2008-2009، أدوات ضبط الجودة الشاملة دراسة حالة مصنع الحراش فرع BIOTIC مجمع صيدال، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير إدارة أعمال، جامعة الجزائر 03، الجزائر.
16. بخو فاطمة ازهر، 2011-2012، "تقييم الأداء التسويقي في مجال تسويق الخدمات العمومية: دراسة حالة اتصالات الجزائر"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق دولي، مدرسة الدكتوراه التسيير الدولي للمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.

• المقالات:

17. احمد بن عيشاوي، 2006، "معايير ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمائية"، مجلة الباحث، العدد 04، ورقلة، الجزائر.
18. رعد عدنان رؤوف، 2010، "دور استراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي: بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية نينوى"، تنمية الرافدين، المجلد 32، العدد 98، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

• المراجع باللغة الأجنبية :

19. Gerard Baglin, 1990 ,**Management industriel et logique**, Paris: 1^{ère} Edition, 1990.
20. Jean- marie gougé ; 2000 ,traité de la qualité économique , Paris: 1^{ère} édition
21. Robert H et Johenson Matar,1992, **Conception de la qualité** , Paris: 1^{ère} édition

6- الملاحق:

الملحق رقم 01 : أسئلة المقابلة

س01: ماذا يعني مصطلح الجودة بالنسبة لكم؟

.....

س02: ما هي سياسات المؤسسة واستراتيجياتها في مجال الجودة؟

.....

س03: ما هو واقع الحصة السوقية التي تكتسبها مؤسستكم؟

.....

س04: ما هو متوسط حجم المبيعات السنوي؟ وهل هناك استقرار أم تذبذب في رأيكم؟

.....

س05: في رأيكم ما هي أهم الأسباب التي تحد من زيادة المبيعات ؟

.....

س06: هل تقومون بتقييم الأداء التسويقي بشكل مستمر ؟

.....

الملحق رقم 02 قائمة المراجعة

التكرارات حسب الأشهر												
الأسباب المحتملة للمشاكل	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
السبب 01												
السبب 02												
السبب 03												
السبب 04												
السبب 05												
السبب 06												