

**دور الجودة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الصناعية الجزائرية
دراسة ميدانية بشركة الإسمنت عين التوتة (باتنة)**

أ. يحيى الهام

بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر

Abstract:

The present paper aims to shed some lights on the theoretical concepts related to the marketing performance and quality as one of the Important tools which can be used in Improving this field of performance. and also to recognize the reality of the marketing Performance in the Algerian industrial companies, and to expose and analyze the related case study results carried out in the cement company of Ain Touta -Batna-

ملخص:

نسعى من خلال هذا المقال إلى تسليط الضوء على الخلفية النظرية للمفاهيم المتعلقة بالأداء التسويقي والجودة بوصفها أحد أهم مداخل تحسينه. والوقوف على واقع الأداء التسويقي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، وإلى إبراز الكيفية التي تساهم بها الجودة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة بعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية التي تمت في شركة الاسمنت عين التوتة (باتنة).

المقدمة:

شهد العالم في الآونة الأخيرة عدة تغيرات أثرت على اقتصاديات دول العالم بما فيها الدول النامية كالجزائر، هذه الأخيرة التي عرفت إصلاحات شملت كل قطاعات الاقتصاد الوطني ومن ثم المؤسسات الاقتصادية.

وعلى الرغم من الجهود المبذولة للنهوض بالتنمية الاقتصادية فيها والرفع من مستوى أداء المؤسسات وبخاصة الصناعية منها، إلا أن البعد التسويقي لم يحظ بالاهتمام الكافي من طرف متخذي القرار، الأمر الذي جعل مستوى أداء المؤسسات وبخاصة في المجال التسويقي يبقى منخفضا. ويتجلى إهمال البعد التسويقي في غياب التركيز على النواحي التالية: حاجات السوق الجزائرية، ردود فعل و سلوك المستهلك الجزائري والتنظيم التسويقي للمؤسسة الجزائرية.

ومن ثم فإن عدم إدراج هذه النواحي ببرنامج الإصلاح الاقتصادي بالجزائر جعل من الصعوبة بمكان الدخول إلى اقتصاد السوق من دون تركيز الاهتمام على الأداء التسويقي المتضمن الاستغلال الأمثل لموارد التسويق وبلوغ أهدافه.

وفي سياق التوجه نحو السوق أي التكيف مع حاجات الزبائن، تمثل الجودة إحدى العوامل الأساسية لبلوغ ذلك و مدخلا مهما لتحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الصناعية. وبما أن الفترة الحالية بالنسبة للمؤسسة الصناعية الجزائرية تتميز بالتوجه نحو السوق، فإن ذلك يفرض عليها الانتقال من مرحلة تميزت بالغياب شبه الكلي لثقافة الجودة بها

إلى مرحلة جديدة تعمل فيها على تركيز اهتمامها بمتطلبات الزبائن من خلال إرساء مبادئ الجودة وتبني نظام الجودة في تسييرها.
وانطلاقاً مما تقدم، جاء هذا المقال ليتناول دور الجودة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الصناعية الجزائرية من خلال ثلاثة محاور رئيسية هي:
-الأداء التسويقي والجودة : خلفية نظرية؛
-الجودة كمدخل لتحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الصناعية الجزائرية؛
-عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية بشركة الإسمنت عين التوتة.

1- الأداء التسويقي والجودة: خلفية نظرية

1-1- مفاهيم نظرية حول الأداء التسويقي

1-1-I- مفهوم الأداء التسويقي :

إن عدم توحيد مختلف وجهات النظر حول مدلول الأداء، أدى إلى التباين حول تعريفه وتقييمه.

وانطلاقاً من أن هذا المفهوم يشمل مصطلحين هما الأداء والتسويق، فإننا سنوضح كلا منهما على حدى ثم نستنتج تعريفاً ملائماً لموضوعنا.

أ- مفهوم الأداء: سنوضح أهم وجهات النظر المتعلقة بمفهوم الأداء بإيجاز كما يلي:

- التعريف اللغوي للأداء وارتباطه (علاقته) بالأداء البشري: حيث يعرف لغة بأنه إنجاز عمل ما⁽¹⁾ لذلك اعتبره الكثير من الباحثين بأنه الأداء البشري أي إهمال لبقية الموارد. في حين نجد أن تحقيق المؤسسة لأهدافها ينجم عن تفاعل كل مواردها، ومن ثم فإن أداء المؤسسة يعبر عن مدى بلوغها لأهدافها مع الاقتصاد في استخدام كل مواردها. أي أنه كمتغير تابع لعاملين هما الكفاءة والفعالية.

- تعريف الأداء وفق مفهوم الكفاءة: فلقد حصر بعض الباحثين الأداء في بعد واحد هو الكفاءة فقط، أي الاستخدام الأمثل للموارد⁽²⁾.

- تعريف الأداء وفق مفهوم الفعالية: كذلك ركز بعض الباحثين في تعريفهم للأداء على الفعالية لوحدها، فلقد اعتبر بأنه مدى تحقيق أهداف المؤسسة⁽³⁾.

وللإشارة، فإنه هناك من يرى العكس بين مفهومي الكفاءة و الفعالية.

- تعريف الأداء وفق معايير: فلقد تم تعريفه وفق معايير الأساسية وهي: الجودة، الوقت والتكلفة. وهناك من يضيف: المرونة، سرعة رد الفعل، الإبداع، ...الخ⁽⁴⁾.

- تعريف الأداء استراتيجياً: أي إعطاء الطابع الاستراتيجي له وربطه بالقدرة التنافسية للمؤسسة⁽⁵⁾ إلا أنه حسب رأينا، فإن الأداء يتواجد في كل مستويات التسيير (الاستراتيجي، التكتيكي والعملية).

- تعريف الأداء حسب المنظمة العالمية للتقييس الإيزو 9000 إصدار 2000 بأنه يشمل الكفاءة والفعالية فهذه الأخيرة هي مدى بلوغ النتائج، أما الكفاءة هي العلاقة بين النتيجة المتحصل عليها والموارد المستعملة.⁽⁶⁾

وتعود أسباب تنوع واختلاف التعاريف التي أعطيت لمفهوم الأداء إلى كونه مفهوم واسع الاستعمال، إدراكي، متطور ومتعدد المكونات.

وبناء على ما سبق، يمكن القول أن الأداء هو مدى بلوغ الأهداف بالاستخدام الأمثل للموارد، وباعتباره نظاما شاملا ومتكاملا وديناميكيا، فإنه يتطلب إتباع مسيرتي العمليات (Processus) والتحسين المستمر، كما أنه متعدد المعايير كالتكلفة والوقت والجودة.

ب- مفهوم التسويق: لا يوجد تعريفا جامعا مانعا متفقا عليه للتسويق، بل هناك عدة تعاريف. فالتقليدية منها حصرته في البيع والتوزيع، في حين أن نطاقه أوسع من ذلك. ولقد تطور تدريجيا حتى أصبح يشمل التوجه الكلي للمؤسسة نحو السوق، أي ليس فقط من منطلق تصريف ما تنتجه المؤسسة فحسب بل من أنها تنتج ما يمكنها تصريفه انطلاقا من معرفة الأذواق والحاجات وهاكل السوق. ومع تطورات هذا المفهوم، وفيما بعد أصبح يشمل المتغيرات الأساسية للتسويق -أو ما يطلق عليها عناصر المزيج التسويقي- المتمثلة في المنتج، السعر، التوزيع والترويج.

أما بحسب التعاريف الحديثة، فإن التسويق عملية نظامية وسلسلة من الأنشطة الديناميكية التي تضمن تحقيق الأهداف والمنافع المشتركة بين المؤسسة والمستهلك مع استمرارية هذه العلاقة بينهما، من خلال انسياب السلع والخدمات من المؤسسة إلى المستهلك.⁽⁷⁾

و من كل ما سبق، يمكن أن نصل إلى أن الأداء التسويقي هو مدى كفاءة وفعالية وظيفة التسويق، أي مدى بلوغها لأهدافها (رفع رقم الأعمال والحصة السوقية، تحقيق رغبات الزبائن وإرضاءهم، تخفيض تكاليف التسويق،...) من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها (البشرية، المادية والمالية).

I-1-2- مفهوم تقييم الأداء التسويقي ومؤشراته:

إن معرفة مستوى الأداء التسويقي بالمؤسسة يتطلب تقيمه وفق مؤشرات معينة. وقبل التعرف على المؤشرات المستخدمة في تقيمه، سنتناول أولا تقييم الأداء التسويقي من حيث المفهوم.

أ- مفهوم تقييم الأداء التسويقي:

انطلاقا من الاختلاف حول مفهوم الأداء، فإنه توجد عدة وجهات نظر حول تعريف تقييم الأداء، نذكر أهمها:

- تقييم الأداء كجزء من الرقابة⁽⁸⁾، لأنه يتوقف عند مقارنة النتائج الفعلية مع المؤشرات المرجعية.

- تقييم الأداء كأداة لتقييم النتائج⁽⁹⁾، لأنه يستخدم أدوات وطرق للتحقق من بلوغ الأهداف.

- تقييم الأداء كعملية اتخاذ القرارات⁽¹⁰⁾. لكنه في الواقع هو يشمل معلومات تساعد على اتخاذ القرار.

- تقييم الأداء كقياس⁽¹¹⁾. لكنه في الحقيقة يختلفان، فالقياس يتم عند التنفيذ أي قياس النتائج، أما التقييم فهو الفرق بين الهدف والقياس. كما أن هذا الأخير كمي لكن التقييم إثراء له أي يوضح القيم المقاسة.

- تقييم الأداء كتقدير⁽¹²⁾. لكنه غير كاف، فانطلاقاً من القياس الذي يتكامل مع التقدير أي بتقدير الأداء المتحقق يتم التقييم بين الهدف والقياس لاتخاذ القرار الأمثل.

ومن مجمل التعاريف السابقة، يمكن أن نصل إلى أن تقييم الأداء التسويقي باعتباره نظاماً فإنه يشتمل على العناصر الآتية: المدخلات (موارد التسويق)، العمليات (أنشطة التسويق) والمخرجات (المنتجات أو الخدمات). أما بصفته عملية فإنه ذو أهمية كبيرة لاستمرارية المؤسسة، لأنه يسمح بمعرفة مراكز الخلل فيها بغرض معالجتها ثم تطوير النواحي الإيجابية وتفادي السلبية منها.

ب- مؤشرات تقييم الأداء التسويقي:

يتمثل مؤشر الأداء التسويقي في كونه "معلومة كمية تقيس كفاءة أو فعالية جزء من عملية أو نظام التسويق، بالنسبة لمعيار أو خطة أو هدف التسويق، محدد ومقبول في إطار استراتيجية المؤسسة"⁽¹³⁾.

و من بين أسس تقسيم أنواع مؤشرات تقييم الأداء التسويقي تلك التي تستند إلى معايير الأداء المتعلقة بالكمية، التكلفة الوقت والجودة. ويوضح الملحق رقم (1) أنواع مؤشرات تقييم الأداء التسويقي الخاصة بكل معيار منها، معناها والعلاقة الرياضية المتعلقة بها.

I-1-3- مداخل تحسين الأداء التسويقي:

يتم اللجوء إلى مداخل كفيلة بتحسين الأداء التسويقي للمؤسسة إما عندما يكون الأداء التسويقي المنجز أقل من المخطط أو وجود التوازن بينهما، حيث أنه تماشياً مع تطورات المحيط تلجأ المؤسسة إلى التحسين المستمر لأدائها لبلوغ الأفضل والتميز.

ويتم تحسين الأداء التسويقي وفق أحد:

-معاييره وهي: التكلفة، الوقت والجودة.

-مداخل تحسينه وهي: القياس المقارن (Benchmarking)، التحسين المستمر (kaizen)، إدارة الجودة الشاملة، نظام تسيير الجودة...الخ.

وبما أن دراستنا تشمل معياراً ومدخلاً واحداً هو الجودة، فإننا سنركز على توضيح ذلك في العنصر الموالي.

2-1- مفهوم الجودة ونظامها :

2-1-I- تعريف الجودة:

إن الجودة "تشمل جانبان: الكمي والحسي وكل الأبعاد: الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، والتقنية. وهي كنظام فرعي من المؤسسة شاملة لكل وظائفها وأن تسييرها يتم من قبل كل أفراد المؤسسة مع ضرورة وجود اتصال فعال بين عناصر المؤسسة وزبائنها بغية التكيف المستمر للمنتوجات (الخدمات) مع انتظارات الزبائن وتطوراتها".⁽¹⁴⁾ إضافة إلى التعريف الحديث للجودة وفقا للإيزو 9000 إصدار 2000 على أنها عبارة عن "قابلية مجموعة من الخصائص الباطنية لمنتوج أو نظام أو سيرورة لإرضاء متطلبات الزبائن وبقية الأطراف المعنية"⁽¹⁵⁾. فهذا التعريف ركز على الجانب الداخلي للنظام ورغبات الزبائن وكل الأطراف المعنية من: مستعملين نهائيين أو زبائن، أفراد المؤسسة، مالكيين أو مستثمرين، موردين وشركاء المجتمع.

وبما أن دراستنا تتمثل في توضيح العلاقة بين الجودة والأداء التسويقي، فإنه يمكن تعريف الجودة ضمن هذا الإطار بأنها: مجموعة الخصائص الداخلية للمنتوج أو النظام المطابقة لمتطلبات الزبائن المتطورة، والناجمة عن: تطبيق المواصفات القياسية العالمية، مشاركة كل الأفراد في جميع وظائف المؤسسة من خلال تخفيض الأضائع والتكاليف، أي تحسين أدائها التسويقي بغية مواجهة المنافسين في السوق وبالتالي القدرة على البقاء والاستمرار.

2-2-1- نظام الجودة وفق مواصفات ISO:

يمثل نظام الجودة إطارا تنظيميا يضم: الهيكل التنظيمي، عمليات التنفيذ والموارد اللازمة لتسيير الجودة. وهو يضمن سلامة النظام الذي يعطي المنتوج ولكنه لا يضمن مستوى عال من الجودة للمنتوج.

ولقد أجريت عدة تعديلات على هذا النظام، حيث أن أول إصدار للمواصفات كان عام 1987 ثم تم التعديل الأول سنة 1994 والثاني سنة 2000، وحاليا يتم تطبيق نظام تسيير الجودة الإيزو 9001 إصدار 2000 فقط. فهذا الأخير يحتوي على تسعة فصول ومن بينها العمليات الأربعة الأساسية التالية: مسؤولية الإدارة، تسيير الموارد، تحقيق المنتوج، وكذا القياس، التحليل والتحسين. كما أنه يقوم على ثمانية مبادئ هي: "التركيز على الزبون، القيادة، مشاركة الأفراد، مدخل العملية، مدخل النظام، مدخل الحقائق في اتخاذ القرار، التحسين المستمر وعلاقات المنفعة المتبادلة مع الموردين".⁽¹⁶⁾

ويتطلب تطبيق هذا النظام توثيقه. فهذا الأخير مهم للمؤسسات التي تسعى للحصول على الشهادة. فهو يساعد الإدارة على تطوير نظام الجودة، ويسمح بالتأكد من إتقان العمال لأعمالهم ويعتبر كدليل مادي للجهات المانحة للشهادة.

كما يتوجب على المؤسسات القيام بعملية التدقيق لهذا النظام بغية تسهيل عملية الحصول على الشهادة. فتتم عملية تسيير التدقيق بنوعيه الداخلي والخارجي وفق أربع

مراحل هي: تخطيط التدقيق، تنفيذه، إعداد تقارير عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية المتخذة.

وبعد توثيق النظام وتدقيقه تهتم المؤسسة بعملية تسجيل هذا النظام للحصول على الشهادة بإتباع مراحل متتالية تنطلق من مرحلة ما قبل التسجيل إلى غاية مرحلة ما بعد التسجيل (الحفاظ على الشهادة).⁽¹⁷⁾

وللإشارة، فإنه يتوجب على المؤسسات قبل التسجيل تحليل الفوائد والتكاليف المتوقعة عن عملية التسجيل للتأكد من تأمين مردود اقتصادي واجتماعي موجب وعلى الرغم من الإنفاق الأولي المرتفع لتنفيذ مواصفات هذا النظام وتسجيله إلا أن المنافع تتجاوزها كثيرا.

1-3- علاقة الجودة بالأداء التسويقي:

يمكن توضيح العلاقة بين الجودة والأداء التسويقي بربطها بمتغيراته الأساسية كما يلي:

-علاقة الجودة بالمنتج : تمثل الجودة حاليا إحدى الميزات التنافسية في السوق المحلية والعالمية، لذلك تركز معظم المؤسسات على عنصر الجودة في منتوجاتها حيث أنها تسعى لتقديم منتوجات ذات جودة تلبية لرغبات الزبائن ولكي يشعروا بأنهم يحصلون على مقابل ما يدفعونه من نقود.

-علاقة الجودة بالسعر: إن الزبون هو الذي يقرر عادة مستوى الجودة، فعند إدخال منتوج جديد إلى السوق يستلزم الأمر ضرورة ملاءمة الجودة للسعر الواجب دفعه. فصنع المنتوجات لا يقتصر فقط على إضافة أشكال أو ألوان مختلفة، ولكن بإضافة مستويات جودة مختلفة من نفس المنتج وبأسعار مختلفة، حيث الهدف من ذلك اقتحام أسواق جديدة خاصة إذا كان سوقها الحالي قد وصل درجة التشبع وأن صنع منتوجات بمستوى جودة وبسعر مختلف سوف يؤدي إلى فتح سوق جديد، وقد يتم ذلك بإتباع إحدى السياستين: إضافة منتوج أقل جودة وأقل سعرا أو إضافة منتوج أعلى جودة وأعلى سعرا.

-علاقة الجودة بالتوزيع: إن المنتوجات ذات الجودة العالية تعمل على كسب ولاء رجال البيع والموزعين وتشجيعهم على تصريف منتوجات المؤسسة. فالمنتوج ذو الجودة العالية يكون غير معرض للتلف بشكل كبير ويسهل على الموزعين نقله وتخزينه، ويفضل الوسطاء عادة المنتوج ذو تكلفة نقل أقل وعملية ترويجه أسهل من خلال إعطاء فرصة ظهور ووضوح العلامة واسم المنتج.

-علاقة الجودة بالترويج: إن الأهداف الطويلة الأجل للترويج تتمثل في التأثير ودفع المستهلكين إلى تقبل وتبني المنتوجات الجديدة من خلال اللجوء إلى حملات مكثفة لبلوغ ذلك. كما أنه يختلف حجم ونوعية وهدف المعلومات الترويجية ووسائلها حسب طبيعة

دور الجودة في تحسين الأداء التسويقي: دراسة ميدانية بشركة الإسمنت عين توتة، باننة..... أ. يحيى الهام
المنتوج وخصائصه الفنية والتسويقية، إذ يمكن للمؤسسة صنع منتوجات عالية الجودة لكنها قد تفشل في تسويقها بسبب انعدام الترويج لها.

2- الجودة كمدخل لتحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الصناعية الجزائرية: 2-1- واقع الأداء التسويقي للمؤسسات الصناعية الجزائرية :

من خلال تتبع تطور بعض المؤشرات الاقتصادية المتاحة يمكن أن نكون نظرة عامة حول المستوى المنخفض لأداء المؤسسات الصناعية. فبالنسبة لتطور معدل نمو أسعار الإنتاج الصناعي للقطاع العمومي تراوحت بين 2.3 % و 7.2 % خلال الفترة الممتدة من 1997 إلى 2002 ، وبين صفر و 2.5 % بالنسبة للقطاع الخاص وللفترة ذاتها (18). إضافة إلى نسبة الصادرات الجزائرية خارج المحروقات التي بلغت 3.18 % سنة 2000 ، المتمثلة في منتوجات الحديد والصلب ومنتجات بعض الشركات.

وتعزى أسباب تدني مستوى أداء معظم المؤسسات الصناعية الجزائرية و عدم تحسنه ولاسيما في المجال التسويقي إلى العوائق العديدة التي يواجهها، نذكر أهمها: (19)

أ-العوائق المرتبطة بطبيعة التسويق: فاهتمام المؤسسات الجزائرية بالإنتاج وكيفية زيادة كمياته، ما زال معيارا لقياس فعاليتها مع تجاهل رغبات الزبون، وهو ما انعكس مباشرة في غياب البعد التسويقي و عدم الاهتمام به من طرف المسيرين. لذلك تظهر مشكلة التسويق فقط بعد تكس المنتوجات و تعذر تصريفها.

و تبرز صعوبة القيام بالدراسات التجريبية عند محاولة تشخيص المشاكل الخاصة بالتسويق نظرا لتعدد متغيراتها مع اختلاف تأثير كل منها، إضافة إلى غياب الإحصائيات والمعلومات الدقيقة ذات المصدقية، والتي تسمح بحصر نطاقها ومعرفة أسبابها الحقيقية في الجزائر.

ب-العوائق المرتبطة بالنظام والمحيط الاقتصادي: فغياب الاهتمام بالتسويق في المؤسسات الصناعية راجع إلى ندرة الكفاءات التسييرية وقلة الاهتمام بالأهداف الاقتصادية، مما جعل هذه المؤسسات لا تستجيب لرغبات الزبائن الفعلية، إضافة إلى انخفاض مستوى جودة منتوجاتها في معظم الأحيان، كما أن شبكات توزيع المنتوجات لم تكن في المستوى المطلوب.

و كذلك غياب صرامة في سياسات تنظيم التخزين وتمويل الأسواق بسبب غياب الكفاءة لدى الموزعين. مما خلق نوعا من الاختلاف و بروز السوق الموازية التي يغلب عليها المنتوج الأجنبي الذي يقبل عليه المستهلك ويفضله عن المنتوج المحلي.

ج-العوائق الخاصة بالذهنية التسييرية: فالتسيير الاشتراكي قد أفرز أنماطا تسييرية عقيمة ترسخت في ذهنيات مسيري المؤسسات، والمتمثلة في أن التسويق نشاط رأسمالي يوظف في احتواء الأسواق والسيطرة عليها، مما ساهم في غياب التسويق وإهماله في التطبيق لحد الآن وكذا قوة مقاومة مسيرها لتغيير تسيير المؤسسات.

هذا وفضلا عن عدم توفر معظم المؤسسات الصناعية الجزائرية على دائرة للتسويق بالمفهوم الحديث بل الموجود هو مصلحة للبيع أو للتجارة تنحصر مهمتها في تسجيل الصادر والوارد من السلع فقط. ويرجع ذلك إلى النظام الذي كان سائدا والمتمثل في تمويل المؤسسات من الجهات المركزية بغض النظر على النتائج المحققة ميدانيا، فضلا عن عدم إدراك مسيري المؤسسات وفهمهم للبعد التسويقي. الأمر الذي ساهم كثيرا في عدم تواجد هذه الإدارة على الصعيد التنظيمي.

وعليه فما يزال ينظر إلى التسويق كعملية تقتصر على بيع وتصريف المنتوجات، وأدى جهل المسيرين لتقنيات تسييره وغياب أخصائيين في هذا المجال إلى انعدام المبادرة والإبداع، الافتقار إلى النظرة الشمولية وانعدام روح التسيير لديهم.

وأمام كل هذا، فإن المؤسسة الصناعية الجزائرية مطالبة اليوم في ظل اقتصاد السوق بالاهتمام بالأداء التسويقي ببعديه: الأول خاص بتحديد الأهداف التسويقية مع كيفية بلوغها والثاني متعلق بالاستغلال الأمثل للموارد. ولا يتم ذلك إلا من خلال إتباع أحد مداخل تحسينه كالجودة.

2-2- مظاهر الاهتمام بالجودة بالمؤسسات الصناعية في الجزائر:

يمكن تناول مظاهر الاهتمام بالجودة في الجزائر بإيجاز على النحو الآتي:

*إنشاء المعهد الجزائري للتقييس وهو الهيئة الممثلة للجزائر وكعضو في المنظمة العالمية للتقييس (ISO)، وله حق منح شهادة مطابقة المذتوج فقط. فهذا المعهد يرافق المؤسسات الجزائرية طوال مسيرتها لتطبيق نظام تسيير الجودة من خلال تكوين أفرادها وتقديم الإرشادات اللازمة والتدقيق الأولي لها. كما تدعم الدولة هذه المؤسسات ماديا للحصول على الشهادة.

*بالنسبة لشهادات الإيزو، فلقد بلغ عدد المؤسسات الجزائرية المتحصلة على شهادات الإيزو 9000 ما يقدر بـ 135 مؤسسة إلى غاية سنة 2004، و3 مؤسسات متحصلة على شهادة مطابقة المذتوج (علامة تاج الجزائرية).⁽²⁰⁾

*وفي إطار تطوير الجودة بالجزائر، تم إنشاء الجائزة الجزائرية الوطنية للجودة تحت وصاية وزارة الصناعة، حيث تحصلت مؤسستين على الجائزة هما: صيدال سنة 2003 وشركة الاسمنت عين التوتة (وباتنة) سنة 2004.

3-3- مساهمة الجودة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الصناعية الجزائرية:

تعد الجودة إحدى الأفضليات التنافسية والمحاور الكبرى للتغيير في المؤسسات العالمية الرائدة وكمغبرة إستراتيجية، وذات آثار إيجابية على أداء المؤسسة. وإذا تم استخدامها كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الصناعية الجزائرية، فلا بد أن تشتمل على المحاور الآتية: تطبيق وسائل وتقنيات وطرق الجودة، استخدام معايير جوائز الجودة،

انتهاج مسيرة التحسين المستمر للجودة ودراسة تكاليف اللاجودة. وفيما يتعلق بالأداء التسويقي فإن تطبيق مسيرة الجودة لتحسينه يتمثل في:

- قياس رضى الزبائن باستخدام استمارة خاصة به والتي تسمح بالاهتمام برغباتهم. باعتبار أن التركيز على الزبون يمثل أحد مبادئ نظام الإيزو 9001:2000.

- زيادة رقم الأعمال بتحسين جودة المنتوجات وكذا خدمات البيع.

- الرفع من الحصة السوقية من خلال زيادة رقم الأعمال.

- تحسين دراسة الأداء التسويقي في شكل عمليات وكنظام فهما يمثلان مبدئين من نظام الإيزو 9001:2000.

- التكوين المستمر لأفراد دائرة التسويق بالمؤسسة حول دراسة السوق وسلوكات المستهلكين وكيفية التعامل معهم لكسب ثقتهم.

ومن خلال دراسة تمت في سنة 2003 من طرف وزارة الصناعة وبمساهمة مكتب الدراسات الجزائري شملت عينة (أرسلت الاستمارة إلى 70 مؤسسة وكانت الإجابة من طرف 47 مؤسسة) من المؤسسات الجزائرية المتحصلة على الشهادة والتي سمحت بدراسة آثار تطبيق مسيرة الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية المتحصلة على شهادة الإيزو 9000، فلقد تبين بأنها إيجابية حيث شملت الجوانب التالية: التنظيم، التجارة، التموين، التقني والتسييري.

و بالنسبة للجانب التسويقي، فلقد اتضح الأثر الإيجابي للجودة على أداء المؤسسة في هذا المجال، إذ تمثل في ارتفاع رقم أعمالها و عدد زبائنها مع انخفاض شكاويهم. لكنها لم تهتم برغباتهم مما سيؤثر سلبا مستقبلا على مكائنها التنافسية في السوق.⁽²¹⁾

3 - عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية بشركة الإسمنت عين التوتة:

3-1- لمحة موجزة عن عينة الدراسة وأسباب اختيارها

تمثل شركة الإسمنت عين التوتة فرعا من المجمع الصناعي التجاري بالمؤسسة الجهوية للإسمنت بالشرق (GIC-ERCE) ومن حافظة شركة تسيير المساهمة (SGP). فهي شركة مساهمة (EPE/SPA) ذات رأس مال يقدر بـ 2.250.000.000 دج، وتتكون من مديرية عامة متواجدة بباتنة وشركة بتيلاطو (عين التوتة). ولقد تم إنشاء هذه الشركة سنة 1986، حيث كانت أول تجربة لها في الإنتاج بتاريخ 3 سبتمبر 1986.

وتعتبر ذات أهمية لأنها تغطي العجز الوطني المسجل خلال سنوات ما قبل 1986، حيث قدر الطلب السنوي على الإسمنت بحوالي 13 مليون طن، لذلك تعمل الشركة على تخفيضه بفضل طاقاتها الإنتاجية المقدرة بمليون طن سنويا، إذ تساهم في

توزيع منتوجها على ولايات الشرق وولايات الجنوب الشرقي. كما تعد من أكبر الشركات الوطنية من حيث الإنتاج حيث فاقت طاقتها الإنتاجية بحوالي 10% إضافة إلى أنها تحقق الأرباح المقدر لها كل سنة.

ولإظهار مكانة الشركة في السوق، يمكن أن نسترد بنسبة مبيعاتها، إذ بلغت خلال السنوات 2002، 2003 و2004 النسب التالية: 11,56%، 11,58% و9,09% وعلى التوالي. فهي تساهم في تغطية الطلب الوطني على الإسمنت خاصة الجهة الشرقية والشرقية الجنوبية للبلاد، ومؤخرا ظهر منافس جديد وهو شركة إسمنت من القطاع الخاص (ACC) بالمسيلة، كما أن هناك منافس محتمل بغيليزان الأمر الذي بدأ يؤثر على مكانتها السوقية، مما يتوجب عليها الإهتمام بالتسويق بكل أبعاده وتطورات مساهمة لتطورات محيطها.

ولقد تم إختيار هذه الشركة باعتبارها من مؤسسات الاسمنت الجزائرية التي تميزت في المجالات الآتية:

-الأداء التسويقي، حيث أنها تساهم في زيادة عرض الاسمنت بالجزائر من خلال ارتفاع مبيعاتها بسبب زيادة إنتاجها واهتمامها الحالي برغبات زبائنها.

-الجودة، فهي تساهم في تطوير نظام الجودة والموصفات القياسية العالمية الإيزو 9000، وتعتبر الأولى-ضمن فرع الاسمنت- في حصولها على شهادة الإيزو 9002: 1994 ثم طورت نظامها لتحصل كذلك على شهادة الإيزو 9001: 2000، إضافة إلى أنها الوحيدة في حصولها على شهادة مطابقة المنتج (العلامة تاج الجزائرية) وكذلك جائزة الجودة الجزائرية.

وبناء على التقارير السنوية حول الجودة و الأداء التسويقي بشركة الإسمنت عين التوتة خلال (1997-2004)، ستم الدراسة الميدانية بها.⁽²²⁾

3-2- واقع الأداء التسويقي بشركة الاسمنت عين التوتة (باتنة) :

3-2-1- عرض النشاط التسويقي للشركة

يتم التسويق بالشركة من طرف دائرة التجارة، وتتمثل أهداف هذه الدائرة في: تسويق اسمنت مطابق في الأجل المطلوبة، رفع رقم أعمال الشركة، تلبية رغبات الزبائن وكذا معرفة وتحديد شكاويهم. أما مهام هذه الدائرة فهي: تعداد طلبيات الزبائن وإضافتها الصفة التعاقدية، برمجة كيفية تلبية طلبياتهم وفق المتاح من الإنتاج والمخزون، فوترة المنتج عند التسليم وتغطية الديون.

وتساهم هذه الشركة في تغطية الطلب الوطني على الاسمنت حيث تسوق يوميا نحو 4000 إلى 5000 طن. وتتمثل أنشطة التسويق بالشركة في:

1- عملية البيع بالشركة: يصنف عملاء الشركة إلى: مؤسسات تسويق مواد البناء ومشتقاتها للشرق (SCMCE)، مؤسسات توزيع مواد البناء للولاية (EDIMCO)، مؤسسات الإنجاز، مؤسسات الترقية العقارية، المستثمرون،... إلخ. وتقوم دائرة التجارة بتقسيمهم بحسب كمية الطلبيات إلى نوعين:

-الطلبات التي تتجاوز كميتها 300 طن والتي تتكفل بها الشركة مباشرة؛
-أما الطلبات المقدره كميتها بأقل من 300 طن فيتم توجيهها إلى (EDIMCO) للتعامل معها.

فبالنسبة لزبائن النوع الأول من الطلبات، فإن التعاقد يتم بينهم وبين الشركة بالاتفاق حول: مدة توزيع الطلبية، طريقة الدفع، وتسلم له الفاتورة عند استلامه للمنتج مع وصل التسليم.

أما عملية التسعير بالشركة، فإنها تتم على مستوى المديرية العامة، ولا يؤخذ سعر تكلفة المنتج بعين الاعتبار.

2-عملية التوزيع بالشركة: يتم توزيع الاسمنت على مستوى ولايات الشرق والوسط والجنوب الشرقي بواسطة شبكة التوزيع التي تصنف إلى نوعين:
- توزيع مباشر بين الشركة وزبائنها وهو يخص الطلبات من النوع الأول.
- توزيع غير مباشر بين الطرفين حيث تكون (EDIMCO) هي الوسيط.
ويتم توزيع مادة الاسمنت في شكل أكياس أو سائب (vrac) عن طريق الشاحنات أو السكك الحديدية.

3-عملية الترويج بالشركة: التي سنوجزها في النقاط الآتية:

- لا تعتمد الشركة على الإشهار لأن كل ما تنتجه يباع أي العرض أقل من الطلب.
- بالنسبة للبيع الشخصي فإن الشركة لا تمتلك نقاطا للبيع، حيث قامت بأول تجربة في هذا المجال سنة 1993 و باءت بالفشل ولم تتكرر.
- أما بالنسبة للعلاقات العامة فإنها تستعمل أساليب عديدة لتطوير علاقاتها الخارجية منها: الرعاية كالمشاركة في مائدة رمضان، زيارة طلبة التربص لها، هدايا لعمالها خاصة في نهاية كل سنة عند تحقيقها للأرباح وعند مناسبات أخرى كحصولها على شهادتي الإيزو، إضافة إلى المجلات الدورية التي تصدرها المديرية العامة.
- أما عملية تغليف المنتج فإنها تتم في أكياس تشتريها وفق طلبية تقدم إلى (ERCE)، هذا الأخير الذي يتعاقد مع المؤسسة الوطنية للورق (ENAPAC)، وهي أكياس مقاومة للتقطع وصلبة.

ولقد عملت الشركة على تطوير غلاف منتوجها من حيث الجودة والنوعية. فمن حيث المتانة، أصبح يحتوي على ثلاث طيات. وتماشيا مع التطورات التي حدثت بالشركة (حصولها على شهادتي الإيزو وكذلك العلامة) فقد أصبحت الكتابة الموجودة على الغلاف تشمل رمز الإيزو 9001:2000 وعلامة ت.ج بغية تمييز منتوجاتها عن بقية منتوجات السوق الوطنية وكسب زبائن جدد.

-أما بالنسبة لإمكانية طرح منتوجات جديدة بالسوق، فإنها تسعى حاليا إلى صنع أنواع أخرى مثل: CPJ-CEM II/A 42,5 R و CPJ-CEM II/A 42,5 PM،... إلخ. بعدما طورت المنتوج من CPJ45 إلى CPJ-CEM II/A 32,5 في بداية أفريل 2003 إلى CPJ-CEM/A 42,5 في بداية أوت 2004 .

3-2-2- تقييم الأداء التسويقي للشركة خلال الفترة من 1997 إلى 2004

من خلال عرض نتائج احتساب مؤشرات تقييم الأداء التسويقي المستندة إلى معايير الكمية، الجودة والوقت، يمكن التعرف على مستوى الأداء التسويقي للشركة وتطوره، والتي يبينها الجدول الآتي:

الجدول: تطور مؤشرات الأداء التسويقي للشركة خلال الفترة الممتدة من 1997 إلى 2004

البيانات	السنوات	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
- الكمية :	م أس 1 (%)	سنة الأساس	28,47	36,61	39,35	47,56	45,90	35,42	51,21
- الوقت :	م أس 6					0,02	0,02	0,02	0,02
- التكلفة :	م أس 7	2,37	1,28	1,18	1,19	1,39	1,47	1,37	1,52
	م أس 8		1,03	1,06	1,02	1,05	0,98	0,93	1,19
	م أس 10 (%)	38,93	22,04	11,87	15,70	28,15	31,92	27,5	27,44
- الجودة :	م أس 18	0	0	0	0	0	0	0	0
	م أس 21 (%) (دج)	-	-	-	02,17	-	02,42	-	-
	م أس 22 (دج)	-	-	-	1500	-	5760	-	-

المصدر: تم إعداد هذا الجدول بناء على الملحقين رقم (1) و (2).

- انطلاقاً من ما ورد في الجدول السابق يمكن أن نستنتج ما يأتي :
- أن معدل نمو المبيعات في ارتفاع مستمر فلقد ارتفع من 28,47 % سنة 1997 إلى 51,21 % سنة 2004 باستثناء سنتي 2002 و 2003 التي عرف خلالها انخفاض بسبب نقص كميات الإنتاج.
 - عدم امتلاك الشركة لنقاط البيع، وعدم وجود وكلاء بيع لها.
 - أن عملية نقل المنتوجات المباعه تتم من طرف الزبائن بوسائلهم الخاصة.
 - نلاحظ ثبات نسبة المبيعات خلال (2001 - 2004) والمقدرة بـ 0,02 %، فهي تبين مدى التسهيلات التي تمنحها الشركة لعملائها من حيث طريقة السداد والأجال. ولتوضيح ذلك أكثر يمكن حساب المهلة الوسطية الممنوحة للعملاء وفق العلاقة التالية:

$$\text{المهلة الوسطية الممنوحة للعملاء} = \text{أوراق القبض} + \text{العملاء} / \text{المبيعات} \times 360$$
 فلقد بلغت 19، 27,79، 13,78 يوم خلال السنوات (2001-2002-2003) على التوالي، وهي في صالح الشركة لأنها تحاول قدر المستطاع التقليل من المهلة الممنوحة لهم .
 - زمن الاستجابة للزبون يتمثل في تلبية رغباته في الوقت فورا .
 - تطور قيمة الإنتاجية الكلية المتميز بالانخفاض خلال (1997 - 1999) من 2,37 % إلى 1,18 % ثم يرتفع إلى غاية 2002 ليصبح 1,47 % ولينخفض سنة 2003 إلى 1,37 % ثم يرتفع سنة 2004 إلى 1,52 %.
 - تذبذب تطور رقم الأعمال للشركة حيث يرتفع ثم ينخفض وهكذا خلال كل فترة الدراسة.

- تطور ربحية رقم الأعمال التي انخفضت خلال (1997-1999) من 38,93% إلى 11,87% ثم ليرتفع خلال 2002 ليصبح 31,92% ثم يستمر في الانخفاض .

- جودة مبيعات الشركة تميزت بـ :

* عدم وجود مردودات المبيعات بها .

* نسبة المبيعات المعيبة بلغت سنة 2000 مقدار 2,17% وترتفع سنة 2002 إلى 2,42% .

* تكاليف الفشل الخارجي للجودة قدرت سنة 2000 بـ 1500 دج لترتفع سنة 2002 إلى 5760 دج .

* عدم إمكانية تحديد عدد الزبائن الضائعين لأن ذهاب بعضهم يعوضه ظهور زبائن جدد، إلا أنه على العموم فإن عددهم في زيادة مستمرة كما هو موضح في الملحق رقم (2) .

ولتحديد مدى مطابقة قيم مؤشرات الأداء التسويقي مع المؤشرات المعيارية التي وضعتها الشركة الموضحة في الملحق رقم (3)، فيشكل عام فإن نسبة إنجاز المخطط السنوي قد تجاوزت 100% خلال فترة الدراسة أما نسبة الإنجاز الشهري فالمعلومات المتوفرة تتعلق فقط بسنة 2004 والتي توضح:

- اختلاف نسب الإنجاز الشهري بينما الهدف السنوي محقق.

- قياس رضى الزبائن يتم وفق رقم استدلالي على الأقل 60%، حيث أن الشركة بلغت نسبة 97% خلال السداسي الثاني من 2004 . والذي يتم وفق إستبيان يوزع كل سداسي إلى الزبائن المباشرين خلال شهري جانفي وديسمبر من كل سنة، ولقد شمل عينة 131 زبون وكانت الإجابة بنسبة 97% . فكانت نتائج الإستبيان توضح ما يلي :

أ- بالنسبة لجودة المنتج، الوزن المفضل والتغليف : اتضح أن :

* نسبة 97% من الزبائن راضيين عن جودة المنتج ؛

* نسبة 88% من الزبائن راضيين عن إحترام وزن الأكياس ؛

* نسبة 81% من الزبائن راضيين عن جودة التغليف .

ب- بالنسبة لاستقبال الزبائن على مستوى : السلسلة، الخدمة التجارية والإرسال : تبين أن:

* 75% من الزبائن راضيين حول تنظيم السلسلة ؛

* 97,7% من الزبائن راضيين عن الخدمة التجارية ؛

* 80% من الزبائن راضيين عن جودة التحميل ؛

* 94% من الزبائن راضيين عن إحترام البرمجة .

- التحكم في البرمجة أي خروج أو رجوع الشاحنات فارغة من الشركة بسبب نقص أو عدم وجود الإسمنت بها . فإنه لم يتم تسجيل أية حالة خلال سنة 2004 .

وعموماً، فإن معدل رضى الزبائن قد تحسن خلال السداسي الثاني من 2004 مقارنة بالسداسي الأول. وعلى الرغم من هذه الإيجابيات الواضحة التي أظهرتها عملية تقييم الأداء التسويقي للشركة، إلا أن هناك سلبيات عديدة أهمها:

- * عدم قيام الشركة بدراسة السوق على الرغم من ظهور منافس لها وهو شركة الإسمنت بالمسيلة (ACC).
- * نقص تكوين أفراد دائرة التسويق حول دراسة السوق وتحديد رغبات الزبائن وتحسين التعامل معهم لكسب ثقتهم بشكل أفضل.
- * إضافة إلى عملية تحديد سعر البيع التي تتم من طرف المديرية العامة من دون الأخذ بعين الاعتبار لسعر تكلفة المنتج وتحديد هامش الربح بدقة.

3-3- مظاهر الاهتمام بالجودة ودورها في تحسين الأداء التسويقي للشركة:

يمكن تناول إنجاز الشركة في مجال الاهتمام بالجودة من ناحيتي المنتج والنظام كما يلي:

1- بالنسبة لجودة المنتج فقد كان الاهتمام بها في الشركة منذ النشأة، حيث كانت هناك مصلحة للجودة تابعة لدائرة الإنتاج إقتصرت نشاطها على رقابة جودة المنتجات ومن ثم تحولت إلى دائرة الجودة مستقلة عن الإنتاج ابتداء من سنة 1998.

وتشمل جودة منتج الشركة جانبين: المنتج المادي (الاسمنت) والخدمة. فجودة الاسمنت ناجمة عن جودة المنتجات نصف المصنعة (خليط، فريئة وكلنكر)، وهي بدورها ناتجة عن جودة المواد الأولية (كلس، طين، معدن الحديد، جبس والبوزولان). وتتمثل جودة الاسمنت في خصائصه: الكيميائية، الفيزيائية والميكانيكية طبقاً للمواصفة (NA442:2000). أما جودة الخدمة أي خدمات البيع تميزت بالرداءة سواء قبل أو بعد تطبيقها لنظام الجودة لكن منذ ظهور منافسين خواص لها في السوق، أصبحت تهتم برغبات زبائنها كما حسنت جودة خدمات البيع بها، فالتركيز على الزبون يمثل أحد مبادئ نظام تسيير الجودة الإيزو 9001:2000.

2- نظام الجودة وشهادات الجودة المتحصل عليها: بالنسبة لنظام الجودة الذي يعد تشكيه إحدى الخطوات الأساسية للحصول على شهادات الجودة. فإن الاهتمام به بالشركة يعد حديثاً نسبياً إذ بدأ في نهاية 1998.

ومن خلال التطبيق الفعال لنظامي الجودة - من حيث ضمان الجودة وتسييرها- بتابع المراحل الأساسية المتتالية وهي: ما قبل التسجيل ثم التسجيل والحصول على الشهادة وأخيراً ما بعد الحصول على الشهادة، فإن الشركة قد تحصلت على الشهادات التالية:

-الإيزو 9002:1994 بتاريخ 7 مارس 2000، حيث استغرقت مدة حصولها عليها 16 شهراً وكلفتها 530 مليون سنتيم.

-الإيزو 9001:2000 بتاريخ 21 ماي 2003، حيث استغرقت مدة حصولها عليها 6 أشهر وكلفتها 138,3 مليون سنتيم.

-مطابقة المنتج (العلامة تاج) للمنتوجين: CPJ-CEM II/A 32,5 بتاريخ 9 أكتوبر 2001

و PJ-CEM II/ A 42,5 بتاريخ 7 فيفري 2004.

وإضافة إلى ما سبق، فإن للشركة طموحات عامة وأخرى خاصة بالجودة. فبالنسبة للأداء التسويقي مثلا، فإن الشركة تتطلع إلى وضع استراتيجية للتسويق تضم: تحسين مستمر لخدماتها وجودة منتوجاتها وإتباع سياسة موارد بشرية ديناميكية. أما طموحاتها الخاصة بالجودة فتتمثل في: تطبيق مشروع نظام تسيير البيئة الإيزو 14001: 2004 بالتكامل مع نظام الإيزو 9001: 2000 وكذا تطبيق مشروع نظام تسيير الصحة وملاءمة العمل الإيزو 18000.

ويعد التعرف على وضعية الأداء التسويقي للشركة وعلى إنجازاتها في مجال الاهتمام بالجودة يمكن أن نخلص إلى:

- * بيع الشركة لإسمنت مطابق للمواصفة.
 - * عدم الاهتمام بالإشهار.
 - * عدم تحديد سعر البيع وفقا لسعر التكلفة.
 - * عدم توسيع التوزيع.
 - * عدم قيام الشركة بدراسة السوق سواء قبل أو بعد تطبيقها لنظام الجودة لأن الطلب أكبر من العرض وغياب المنافسين و عدم توفر الإحصائيات.
 - * وقبل تطبيقها لنظام الجودة لم تكن تهتم بمعالجة شكاوي الزبائن. لكن بعد التطبيق بدأت تحاول معرفة رغبات زبائنها من خلال توزيع وتحليل استمارة لهم كل سداسي إضافة إلى تسجيل شكاويهم ومعالجتها فورا.
- الخاتمة:

تتواجد المؤسسات الصناعية الجزائرية في محيط تنافسي ومتغير باستمرار، الأمر الذي يفرض عليها تحسين نتائجها من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها، أي التحسين الدائم لأدائها خاصة التسويقي. ومن خلال دراستنا لوضعية الأداء التسويقي بهذه المؤسسات، اتضح تدهور مستواه من حيث: انخفاض نسبة الصادرات، عدم الاهتمام برغبات الزبون وسوء التوزيع مع غياب النشاط الترويجي وكذا الإشهار.

وبالنظر لهذه النتائج السلبية للأداء التسويقي لا بد من التركيز على أحد معاييرها أو مداخله لتحسينه، حيث اخترنا الجودة لأنها حاليا تعتبر كشرط لدخول سوق المنافسة والبقاء فيه.

وبالنسبة لواقع الجودة بهذه المؤسسات، فإنه يبين أنها تسير تطورات نظام الجودة الإيزو 9000 من خلال إرسالها لقواعد الجودة وتبنيها لنظام الجودة في تسييرها، وكذلك تطور عدد المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو. كما اتضح الأثر الإيجابي للجودة على أدائها التسويقي المتمثل في ارتفاع رقم أعمالها و عدد زبائنها مع انخفاض شكاويهم، لكنها لا تهتم برغباتهم مما سيؤثر سلبا على مكانتها التنافسية مستقبلا.

ومن خلال دراستنا الميدانية لوضعية الأداء التسويقي ودور الجودة في تحسينه بشركة الإسمنت عين التوتة خلال (1997-2004)، اتضح أنه بعد تطبيقها لنظام الجودة ارتفع رقم أعمالها وعدد زبائننها وأصبحت تهتم بقياس رضى زبائننها ومعالجة شكاويهم فوراً. وهذا بالرغم من أنها لا تهتم بالإشهار ودراسات السوق وبتوسيع التوزيع ، بالإضافة إلى تدخل المديرية العامة في تحديد سعر البيع. لكن وجود منافس لها في الوقت الحالي وهو شركة الإسمنت بالمسيلة وكذا ظهور منافس محتمل بغليزان، يستوجب عليها تحسين أدائها التسويقي لمواجهة من خلال مسايرة تطورات نظام الجودة العالمي.

الهوامش:

- (1) A.Khemakhem, la dynamique du contrôle de gestion, 2^{eme}, ed. Bordas, paris, 1976, p.310.
- (2) J. Erschler et B. Grabot, Organisation et gestion de la production, Ed. Hermes, 2002, P.230.
- (3) Ingram. H and Mc Donnel. B, Effective Performance management- the team work approach considered, Management service quality, Vol 6, N°6, 1996, PP.38-42.
- (4) J-Y. Saulquin, Gestion des ressources humaines et performance des services: le cas des établissements socio- sanitaires, revue de gestion des ressources humaines, N°36, Ed ESKA, Paris, 2000, P.20.
- (5) J-P. Angelier, Economie industrielle. Ed. OPU, Alger, 1993, P. 168.
- (6) Norme ISO 9000:2000 , systèmes management de la qualité , principes essentiels et vocabulaire , P.2.

(7) تم استخلاص هذا التعريف من المرجعين:

- العبدلي قحطان، العلق بشير، أساسيات التسويق، دار زهران، عمان، 2002، ص.12.

- ممدود أبو بكر مصطفى، إدارة التسويق في المنشآت المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص.81.

(8) عبد الغفور حسن، نزار قاسم الصفار، تقييم كفاءة الأداء الصناعي بالتطبيق على معمل السكر والخميرة في مدينة الموصل، دراسة تحليلية (1993-2000)، مجلة تنمية الراقدين، المجلد 4/24، العدد 70، 2002، ص . 65.

(9) توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء -مداخل جديدة...للعالم جديد-، دار النهضة العربية، مصر، 2002، ص 3.

(10) عابدة سيد خطاب، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ط.1، دار الفكر العربي، (بدون مكان النشر)، 1985، ص.401.

(11) زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين؟ دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص.15.

(12) أحمد ممد موسى، تقييم الأداء الاقتصادي في قطاع الأعمال والخدمات، دار النهضة العربية، بيروت، 1969، ص 635.

(13) ECOSIP, Gestion Industrielle et mesure économique, Ed. Economica, Paris, 1990, P.276.

(14) علي رحال، إلهام يحيى، الجودة و السوق، مجلة أفاق، جامعة باجي مختار، عنابة، العدد 5، مارس 2001، ص.46.

(15) Norme ISO 9000: 2000, op. cit , P.2.

(16) ISO 9004 :2000, Systèmes de management de la qualité- lignes directrices pour l'amélioration des performances, PP.4-5.

(17) عبد الوهاب العزاوي ، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ، ط.1 دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2002. ص ص. 78 - 96.

(18) للإطلاع أكثر راجع :

-ONS : Annuaire statistique de l'Algérie , Resultats (2001-2002),N°28,Ed,2003,P.24

-ONS : Algérie en quelques chiffres, résultats (1999-2001), N°32, Ed,2003,P.4

دور الجودة في تحسين الأداء التسويقي: دراسة ميدانية بشركة الإسمنت عين توتة، باتنة..... أ. بجاوي الهام

(19) عمار علي العربي، التسويق كأداة لتغيير التسيير بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة ملبنة الأوراس، المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات حول تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية، جامعة باجي مختار، عنابة، 30 نوفمبر و 1 ديسمبر 2004. ص ص.5-7.

(20) Ministère de l'industrie, le programme qualité du ministère de l'industrie, projet Algérie –France- ONUDI, Journée d'information, Mars 2005, P.14.

(21) Ibid .pp.20-32.

(22) التقارير السنوية حول الجودة و الأداء التسويقي بشركة الإسمنت عين التوتة خلال (2004-1997).

-P. Kotler, Marketing management, ed. Prentice hall, USA, 2000, P.697.

- عبد السلام أبو قحف، سياسات الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1992، ص ص. 232-234.

- محمد كمال عطية، القياس والمعايرة في خدمة تحقيق الكفاءة الإنتاجية، دار المعارف، الإسكندرية، 1993، ص.336.

الملحق رقم (1): مؤشرات تقييم الأداء التسويقي

معنى المؤشر	العلاقة الرياضية	نوع المؤشر	رمز المؤشر*	معايير الأداء
تطور مبيعات المؤسسة خلال فترة ما. أداء المؤسسة في مجال التوزيع. متوسط الكميات المباعة لكل وكيل. مدى اعتماد المؤسسة في نقل مبيعاتها على وسائلها الخاصة. حسن أو سوء علاقة المؤسسة بعملائها.	$\frac{\text{مبيعات العام س-مبيعات العام أ}}{\text{مبيعات العام أ (كمراجع)}}$	معدل النمو في المبيعات	م أس 1	الكمية
	$\frac{\text{عدد نقاط بيع المؤسسة}}{\text{عدد نقاط بيع السوق}}$	نسبة نقاط بيع المؤسسة	م أس 2	
	$\frac{\text{عدد الوحدات المباعة}}{\text{عدد الوكلاء}}$	متوسط الوحدات المباعة لكل وكيل	م أس 3	
	$\frac{\text{الوحدات المباعة المنقولة بوسائل المؤسسة}}{\text{عدد الوحدات المباعة}}$	نسبة نقل مبيعات المؤسسة بوسائلها	م أس 4	
	$\frac{\text{عدد العملاء}}{\text{عدد النزاعات}}$	متوسط النزاعات مع كل عميل	م أس 5	
مدى تساهل المؤسسة مع عملائها من حيث السداد ومنحهم فترة لذلك.	$\frac{\text{المبيعات الآجلة}}{\text{رقم الأعمال}}$	نسبة المبيعات الآجلة	م أس 6	الوقت

* - ن رمز لمؤشرات تقييم الأداء التسويقي ب م أس ن حيث: م=مؤشر، أ=أداء، س=تسويقي، ن=رقم المؤشر.

تابع للجدول رقم 01

<p>قيمة الإنتاجية الكلية للمؤسسة. تطور قيمة مبيعات المؤسسة خلال فترة ما. مكانة المؤسسة في السوق. ربح المؤسسة من كل دينار محقق في المبيعات.</p>	<p><u>رقم الأعمال</u> التكاليف <u>رقم الأعمال لسنة أ</u> رقم الأعمال لسنة (أ-1) <u>رقم أعمال المؤسسة</u> رقم أعمال القطاع أو القائد <u>الربح</u> رقم الأعمال</p>	<p>الإنتاجية الكلية تطور رقم الأعمال النصيب السوقي ربحية رقم الأعمال</p>	<p>م أس 7 م أس 8 م أس 9 م أس 10</p>	<p>التكلفة</p>
<p>أهمية التسويق ومدى تحكم المؤسسة في تكاليف التسويق. قيمة المبيعات نتيجة الدينار المستثمر في التسويق. هامش الربح الذي تخلت عنه المؤسسة لفائدة الوسطاء. نسبة العمولات التي تنازلت عنها المؤسسة لفائدة الوكلاء.</p>	<p><u>مصاريف التسويق</u> مصاريف المؤسسة <u>رقم الأعمال</u> إجمالي مصاريف التسويق <u>سعر بيع منتجات المؤسسة</u> سعر اقتناء المنتج في السوق</p>	<p>نسبة مصاريف التسويق عائد مصاريف التسويق نسبة أسعار المؤسسة إلى أسعار السوق</p>	<p>م أس 11 م أس 12 م أس 13</p>	

تابع للجدول رقم 01

رقم الأعمال المتحصل عليه من خلال كل دينار منفق في النقل.	مجموع العملات رقم الأعمال رقم الأعمال مصاريف النقل	نسبة العمولات عائد مصاريف نقل المبيعات	م أ س 14 م أ س 15	
نسبة التخفيضات الممنوحة للعملاء مما يعكس مدى تساهل المؤسسة معهم وقدرتها التفاوضية. نسبة المبالغ التي تحصل عليها المؤسسة مسبقا وهي مرتبطة بطبيعة منتوجاتها ومركزها التفاوضي.	التخفيضات الممنوحة رقم الأعمال مبلغ التسيقات رقم الأعمال	نسبة التخفيضات نسبية التسيقات	م أ س 16 م أ س 17	
مدى احترام المؤسسة للمواصفات المطلوبة من طرف الزبائن. عدم استجابتها لرغبات الزبائن. عدم رضى الزبون. نسبة المبيعات المعابة. تكاليف الالاجودة خارجيا	قيمة مردودات المبيعات رقم الأعمال عدد الزبائن الضائعين إجمالي الزبائن عدد شكاوي الزبائن عدد الوحدات المعيبة إجمالي المبيعات تكاليف الضمان بالإصلاح + المطالبة بالمسؤولية القانونية	نسبة مردودات المبيعات معدل ضياع (خسارة) الزبائن عدد الشكاوي معدل معيب المبيعات تكاليف الفشل الخارجي للالاجودة	م أ س 18 م أ س 19 م أ س 20 م أ س 21 م أ س 22	الجودة

الوحدة: 10³ دج

الملحق رقم (2): البيانات الخاصة بحساب مؤشرات تقييم الأداء التسويقي بالشركة

دور الجودة في تحسين الأداء التسويقي: دراسة ميدانية بشركة الإسمنت عين توتة، باتنة.....أ. يحيى العام

سنوات البيانات	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
قيمة المبيعات	2199780,7	2826230,1	3005264,02	3065506,3	3246156,1	3198565,3	2978907,7	3326369,4
الربح الإجمالي	1063748	623868	357382	481759	915245	1022245	820705	976555,1
الربح الصافي	744623,6	436707,6	250167,4	337231,3	640671,5	715571,5	574493,5	683588,6
التكاليف الإجمالية	1151287,2	2201362,3	2537433,7	2577538,3	2330911,1	2176320,3	2166050,8	2334098,4
رقم الأعمال	2731965	2830570	3009523	3070072	3250300	3202058	2984513	3558788,8
المبيعات الأجلة (10 طن)	-	-	-	-	694,57	719,36	642,36	733,91
المبيعات الأجلة (10 ج)	-	-	-	-	2148331,47	2248039,42	2148776,54	2689800,13
عدد الزبائن (زيون)	-	-	-	-	218	706	1412	1259

المصدر: تم إعداد هذا الجدول بناء على التقارير السنوية للدوائر: الإنتاج، التجارة والمالية والمحاسبة.

الملحق رقم (3): المؤشرات المعيارية لتقييم الأداء التسويقي بالشركة

نوع المؤشر	محتواه	مجاله
نسبة تحقيق المبيعات	المبيعات الفعلية الشهرية (كمية وقيمة) المبيعات المخططة الشهرية (كمية وقيمة)	% 100
تلبية رغبات الزبائن	شكاوي الزبائن	الاهتمام الفوري بشكاوي الزبائن

المصدر: دائرة التسويق بالشركة.