

## الفصل الأول

### 1.1 أولاً: الإطار العام للبحث

#### 1.1.1 المقدمة:

ان التغيير المستمر في بيئة ادارة الاعمال والتعقيد المحيط بها من تنافسية عالية جدا وعدم ثبات احتياجات العميل وتأثرها الشديد بالتطور الكبير في ثورة الاتصالات وما أحدثته من اسواق جديدة وتغير كبير في المفاهيم مثل العولمة والقرية الكونية الواحدة فرض على كافة المؤسسات العاملة تطبيق انماط متسارعة من التغييرات لتتجنب خروجها من المنافسة، تتغير حاجات ورغبات العميل لكثيرون العوامل مثل الظروف الاقتصادية، المنتجات الجديدة، تأثيرات العولمة او بسبب العروض التي يقدمها المنافسون لذا على المؤسسة ان تدير مواردها بفعالية عالية جدا وتقادي كل اشكال الهدر لتواكب هذه التغيرات، كما يجب على المؤسسة ان تحافظ على مستوى عال من رضا العميل ومهم وان تستخدمه كمؤشر لتتمكن من خلاله من البقاء في السوق مع احتفاظها بقيمة تنافسية عالية ومرونة كبيرة في التكيف مع هذه التغيرات السريعة.

يعتبر التخطيط الاستراتيجي واحدة من الادوات الفعالة التي تمكن المؤسسة من الوصول لأهدافها ورؤيتها من خلال الاستخدام الفعال لمواردها وتوجيهها نحو هذه الاهداف والتي تضمن اصطفاها كل ما تملكه المؤسسة من خلف الوصول لهذه الرؤية والاهداف ، كما يوفر التخطيط الاستراتيجي ادوات قياس تمكن المؤسسة من معرفة تقدمها في طريق الوصول للنتائج التي وضعتها وبالتالي معرفة اماكن القوة والقصور وتلافي المشكلات والاحطار ومعالجتها قبل الوصول للمراحل المتأخرة وهدر الموارد، كما تكمن اهمية التخطيط الاستراتيجي من خلال (قدرته على تحسين المواءمة بين المنظمة وبيئتها الخارجية. وتحديد الفرص والتحديات السوقية في المستقبل وخلق المشاركة في الاتصالات الداخلية وتشجيع التغيير المفضل وتوفير المدخلات للقرارات الإدارية فضلا عن أثره في عملية التوجيه والرقابة) (Kargar & Parnell 1996: 42-64).

## 2.1.1 مشكلة البحث:

يضمن الرضا ولاء العميل وبالتالي بقاء منظمات الاعمال في السوق كما تكمن اهمية التخطيط الاستراتيجي في قدرته الفعالة على حشد موارد المؤسسة للوصول لرؤيتها واهدافها، لذلك الربط الصحيح بين مفهومي رضا العميل والتخطيط الاستراتيجي يضمن فعالية عمل المؤسسة وسيرها في الاتجاه الصحيح، مع تأطير كلا المفهومين بمبادئ فلسفة إدارة الجودة الشاملة حيث يؤدي كل ذلك لزيادة رضا العميل وبالتالي جذب الموارد لتحسين موقعها التنافسي، تقوم شركة صافولا بتكرير وتعبئة زيوت الطعام بمختلف انواعها لتلبية حاجة المستهلك في السوق السوداني والدول المجاورة من خلال الالتزام بتلبية رغبات المستهلك في هذه الاسواق مع ضمان تقديم منتج غذائي صحي وآمن للاستهلاك ، حيث تنافس في قطاع يعتبر من اهم القطاعات الاقتصادية في بيئة عرفت صناعة الزيوت عبر عصارة الجمل والعصارات الميكانيكية. عملت صافولا على تحويل ثقافة تعبئة الجركان (18 و9 لتر) حيث يتم بيعها بالتجزئة بواسطة ادوات قياس احجام تقليدية ومن ثم تعبئتها في اكياس بلاستيكية او اوعية بلاستيكية في الغالب غير مخصصة لحمل المواد الغذائية، حيث قامت صافولا بالتركيز على انتاج احجام تناسب كافة شرائح المجتمع باستخدام قوارير النفخ من مواد صالحة لتعبئة المواد الغذائية او اكياس من مادة البولي نايلون للأحجام الصغيرة والتي تناسب الاستهلاك اليومي مع الابقاء على ثقافة انتاج الاحجام الكبيرة مع ضمان الحفاظ على اعلى معايير الجودة في كافة المنتجات، ولتغيير ثقافة المستهلك لصالح مواعين التعبئة الجديدة يظهر رضا العميل كعامل مهم جدا في نجاح التجربة. تواجه شركة صافولا تحديات تتمثل في تغير طلب السوق اثناء الإنتاج بعد التخطيط لإنتاج أصناف معينة وفق تنبؤات السوق من قبل قسم التسويق ومن ثم توريد كامل مدخلات الإنتاج اللازمة لتلبية رغبات العملاء مما يشكل ضغط كبير على كل اقسام الشركة ككل في ضرورة سرعة الاستجابة لهه التغييرات, لذلك كان لابد من البحث عن أدوات تساعد الشركة على تجاوز هذه المشكلة من خلال ربط رضا العميل وما يتبعه من رصد لاحتياجاته كعامل متغير وأدوات التخطيط الاستراتيجي المستلهمة من الرؤية الاستراتيجية الكلية للمؤسسة في اطار فلسفة الجودة الشاملة.

### 3.1.1 أهمية البحث:

من الأهمية بمكان التعامل العلمي مع رضا العميل لضمان نجاح وتوسع المنظمة وربطه مع التخطيط الاستراتيجي لضمان تنفيذ الاستراتيجية الموضوعية للوصول للرؤية الموضوعية للمنظمة. عالمياً تولي المنظمات موضوع الاستراتيجية والرؤية والرسالة الاهتمام الأكبر في كافة مستويات الإدارة والمنظمة ككل كواحد من المحاور المهمة التي تحتاج الي تركيز الجهود للوصول للأهداف المنشودة للمنظمة. في هذا البحث نحاول تنزيل الاساليب العلمية المناسبة وطرق تطبيقها على الحالات الواردة في البحث بما يتناسب وامكانيات المنظمة.

### 4.1.1 أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق ما يلي:

- 1- بحث مدى إمكانية نجاح استخدام أداة التخطيط الاستراتيجي ومفهوم رضا العميل وفق فلسفة إدارة الجودة الشاملة لحل مشكلة تغيير رغبات العملاء.
- 2 - أهمية مفهوم رضا العميل في داخل المؤسسة وقدرته على تتبع أي تغييرات تحدث في احتياجات العملاء.
- 3 - أهمية مفهوم التخطيط الاستراتيجي في داخل المؤسسة.
- 4 - دور فلسفة إدارة الجودة الشاملة في زيادة جودة التخطيط الاستراتيجي ورضا العميل.

### 5.1.1 فرضيات البحث:

- 1- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة الجودة الشاملة وزيادة رضا العميل.
- 2- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي وزيادة رضا العميل.
- 3- فلسفة إدارة الجودة الشاملة لها دور فعال في جودة التخطيط الاستراتيجي.

### 6.1.1 منهجية البحث:

مناهج البحث المعروفة هي:

- المنهج الاستقرائي.
- المنهج التحليلي الوصفي.
- المنهج الاستنباطي.
- المنهج التاريخي.

في هذا البحث، سوف نستخدم التحليل الوصفي وأدوات الجودة لأنها تتناسب مع طبيعة الموضوع الذي نناقشه.

### 7.1.1 مصادر البيانات:

الباحث يعتمد على مصادر معلومات أولية وثانوية يتمثل بعضها في:

- 1 - تقارير وسجلات المؤسسات والجهات ذات العلاقة.
- 2 - تقارير وسجلات الأداء بالمنظمة.
- 3 - دراسات سابقة في مجال الدراسة.
- 4 - دراسات متخصصة في مجال البحوث.
- 5 - البحوث والدراسات الأكاديمية والمراجع.
- 6 - نتيجة الاستبيان و تحليل بياناته الخاصة بالمنظمة كمصدر اساسي/اولي.

### 8.1.1 حدود البحث:

- الحدود المكانية: شركة صافولا لزيت
- الحدود الزمانية هي العام 2017

## 9.1.1 هيكل البحث:

### الفصل الاول:

- الإطار العام للبحث.

- الدراسات السابقة التي اجريت في حقل الدراسة

### الفصل الثاني:

يحتوي على الإطار النظري والتعريفات اللازمة لأغراض الدراسة وضبطها

المبحث الأول:أدارة الجودة الشاملة:تعريف، نبذة تاريخية، فوائد تطبيقها

المبحث الثاني: رضا العميل:تعريف، نبذة تاريخية، فوائده وأثر تطبيقه.

المبحث الثالث: التخطيط الاستراتيجي:تعريف، نبذة تاريخية، فوائد تطبيقه.

### الفصل الثالث:

• الدراسة الميدانية:

- نبذة تاريخية عن الشركة.

- إجراءات الدراسة.

- اختبار الفرضيات.

- الفصل الرابع:

النتائج

التوصيات

- المصادر والمراجع

- الملاحق

## 2.1 ثانياً: الدراسات السابقة

قام الباحث بالاطلاع على الدراسات السابقة التي تمت في المجالات المماثلة للدراسة بغرض استخلاص النتائج التي توصلت إليها ومقارنتها مع موضوع البحث الحالي وهي كالآتي:

### الدراسة الأولى:

هبة محمد الطاهر ، يوليو 2015،  
دور نظام إدارة الجودة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية ببحثكميليا لدرجة الماجستير، عمادة الجودة والتطوير، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،

قام الباحث بدراسة هل يوجد أثر عائد من تطبيق نظام إدارة الجودة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في عدد من المنشآت وتشمل (هيئة الجمارك السودانية إدارة التخطيط، إدارة التدريب، إدارة التعريفات، إدارة تقنية المعلومات - شركة الفيصل العقارية - الشركة التعاونية للتأمين) وقد هدفت البحث إلى الآتي:

1- معرفة أثر تطبيق نظام إدارة الجودة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات.

2- التعرف على نظام إدارة الجودة ومكوناته وتطور مفاهيم الجودة.

3- التعرف على مفهوم الأهداف الاستراتيجية.

والنتائج التي توصل لها الباحث هي:

1- نظام إدارة الجودة قد يهدو وفعال في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات.

2- وجوب تبني استراتيجية نظم إدارة الجودة لتحقيق استراتيجية المؤسسات.

3- تطبيق نظام إدارة الجودة ونجاحه حقيقة استراتيجية المؤسسة.

4- تطبيق نظام إدارة الجودة قد يسهم بدور فعال في كفاءة أداء المؤسسات.

5- إلتزام الإدارة العليا بتطبيق نظام الجودة قيسا عد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات

6-إلتزام الإدارة العليا بتبني ثقافة الجودة في المؤسسة لهدور إيجابيفي تحقيقاً لأهداف الإستراتيجية للمؤسسة

مما سبق يتضح أهمية إدارة الجودة والشاملة لزيادة كفاءة الاداء وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة حيث يعتبر رضا العميل أحد أهم المرتكزات التي تقوم عليها عملية التخطيط الإستراتيجي.

### الدراسة الثانية:

عبد السميع عبد الرازق الطيب موسى، يوليو 2011، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات القطاع العام فيتحقيقاً لأهداف الإستراتيجية، بحثنيلدرجة الماجستير، مركز الجودة الشاملة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

هدف الباحث لتحليل أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء في مؤسسات القطاع العام مستهدفا جهاز السودانين العاملين بالخارج كدراسة حالة بتطبيق عدد من العناصر ومن خلال إستبيان آراء العاملين بالجهاز حيث هدف البحث إلى الإجابة على التساؤلات التالية والتي تصب في اتجاه هذا البحث:

1. هل هناك علاقة بين رضا العملاء وتطبيق إدارة الجودة الشاملة؟
2. هل يساعد توفير نظم معلومات إدارية حديثة في معرفة احتياجات المستفيدين من الخدمات؟

3. هل هناك علاقة بين تبسيط الاجراءات وتطبيق إدارة الجودة الشاملة

يتضح أهمية الاسئلة الثلاثة لموضوع البحث الحالي وارتباطها الوثيق بزيادة رضا العميل حيث وجد الباحث أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة كانت جيدة في التزام الإدارة العليا وتبسيط الاجراءات وزيادة رضا العملاء وهو موضوع هذا البحث. وقد أوصى الباحث ضمن توصياته بتوفير النظم الإدارية الحديثة التي تمكن من التعرف على رغبات العملاء والتعرف على مدى رضائهم من الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

### الدراسة الثالثة:

انتصار محمد النور شكاك، يوليو 2014، أثر مراكز خدمات العملاء في رضا المشتركين،  
بحث تكميلي باللغة الانجليزية لنيل درجة الماجستير - الشركة السودانية للهاتف السيار - زين،  
كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

جعلت المنافسة الحادة رضا العملاء واحد من اهم المطلوبات للمحافظة على مستوى الطلب  
على خدمات شركة زين لذلك قام الباحث بإثارة الأسئلة التالية:

1. كيف ولأي مدى تساهم مراكز خدمات المشتركين في زيادة رضا المستهلكين؟

2. هل رضا العميل هو الفائدة الوحيدة من مراكز خدمات المشتركين؟

3. هل هناك أي عوامل أخرى تساعد في زيادة رضا العملاء وهل هذه المراكز مرضية للعملاء؟

هذه الاسئلة ترتبط إرتباط وثيق بموضوع البحث من خلال رصد رضا العملاء كواحد من  
الأهداف المهمة للشركة من أجل المحافظة على زبائنها في ظل المنافسة الشرسة والتي تساعد أدوات  
التخطيط الإستراتيجي في مواجهتها، كما بين أهمية رضا العميل للشركة من خلال البحث عن العوامل  
الأخرى التي تساعد في زيادة هذا الرضا.

ومن خلال النتائج التي توصل لها الباحث وجد الاتي:

1. أظهر البحث ان 70 % من العملاء راضين عن الخدمة المقدمة من خلال مراكز خدمات  
المشتركين.

2. كما ان هناك 15 % غير راضين عن التعرف في الشركة.

3. كما ان هناك 15 % تدمروا من بطء الإجراءات في حل المشاكل.

لذا قام الباحث بالتوصية بتخفيض الأسعار وتبسيط الإجراءات وأن خفض الاسعار سيؤدي  
لزيادة رضا المستهلك، هذه التوصيات تمكن الشركة من العمل على زيادة رضا المستهلك من خلال  
إستصحاب هذه النتائج في عمليات التخطيط الإستراتيجي.

الدراسة الرابعة:



وصال توفيق اسحاق، 2010، القيادة وأثرها في رضا العملاء في المؤسسات السودانية، بحث تكميلي باللغة الانجليزية لنيل درجة الماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

انطلقت الدراسة من فرضية أن رضا العملاء هو الغاية الأسمى التي تصبو إليها جميع المؤسسات السودانية ولبوغ ذلك الهدف على المؤسسات تبني العديد من الموجهات والممكنات التي تؤدي لزيادة رضا العملاء مما يتطلب تكريس كل المنظومة الإدارية وتكامل القيادة والعاملين والموارد والفلسفة والإستراتيجية والعمليات وقد أثارت الفرضيات التالية من خلال دور القيادة في:

1. كونها نموذج لثقافة الجودة والتميز.

2. التفاعل والتواصل مع العملاء والموردين والمجتمع.

3. إعادة تقوية ثقافة الجودة والتميز داخل المؤسسة.

هذه الفرضيات وغيرها ناقشتها الدراسة من خلال نموذج التميز الأوربي عن طريق مسح لخمس شركات كواحد من تطبيقات الجودة الشاملة وقد خلص الباحث إلى أهمية دور القيادة في رضا العملاء حيث أن الشركات التي أحرزت معدلات عالية في إستبيان القيادة أظهرت نسب عالية من رضا العملاء ومن هنا يتبين دور القيادة كأحد الروافد الأساسية المنوط بها صنع الإستراتيجية للمنظمة ووضع الخطط اللازمة لتنفيذها.

#### الدراسة الخامسة:

علياء عبد الله محمد احمد محمد علي، 2016، أثر ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات في رضا العملاء - مجموعة سوداتل للاتصالات، بحث تكميلي باللغة الانجليزية لنيل درجة الماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات المسؤولية المجتمعية على رضا العملاء لمجموعة سوداتل للاتصالات من خلال الفرضية هل هناك أي تأثير لممارسات المسؤولية المجتمعية على رضا العملاء وهل التطبيق يتلمس حاجيات المجتمع مع عدد من الفرضيات الأخرى، تكمن أهمية

هذه الدراسة في تلمسها لرضا العميل من خلال تلبية رغبات وحاجيات المجتمع الذي يحيط بالمؤسسة كواحد من العملاء الذين إهتمت بهم فلسفة إدارة الجودة الشاملة ووضعتهم أدبيات التخطيط الإستراتيجي ضمن إهتماماتها وقد خلصت الدراسة إلى أن:

1. التزام الشركة بتطبيق واجبات المسؤولية الاجتماعية أنصب في صالح إنطباع العملاء الجيد إتجاه الشركة.

2. ممارسات المسؤولية الاجتماعية تعطي نسبة أعلى من رضا العملاء

وقد أوصت الدراسة بزيادة التعاون مع الشركات الأخرى لرفد المجتمع بالمزيد من الخدمات لسد إحتياجاته وفتح باب الإقتراحات للمجتمع لتقديم وجهات نظرهم حول برامج المسؤولية الإجتماعية وتحديد إحتياجات هذا المجتمع.

#### الدراسة السادسة:

هاني محمود مرزوقه -2014- أثرالتخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن- بحث تكميلي للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال،كلية الأعمال قسم إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط - الاردن.

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف أثر التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة بأبعاده (الرؤية، والرسالة، والأهداف الإستراتيجية، والوقت) في تحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن (تحقيق رضا العاملين، وتحسين كفاءتهم).

تمخضت الدراسة عن جملة من النتائج أهمها :

- أن مستوى التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة بأبعاده (الرؤية، والرسالة، والأهداف الإستراتيجية، والوقت) في الجامعات الخاصة في الأردن كانت جميعها مرتفعة
- أن مستوى تحسين أداء العاملين (رضا العاملين، وتحسين كفاءة العاملين) في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كانت مرتفعة.

- وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة بأبعاده (الرؤية، والرسالة، والأهداف الإستراتيجية، والوقت) في تحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن

وكان من أبرز توصيات هذه الدراسة:

- وجوب الاهتمام بمحاور التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة لما له من تأثير معنوي في تحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن.
- اقتراح بجعل التخطيط الإستراتيجي جزءاً من الثقافة التنظيمية للجامعات محل الدراسة ليطم توظيفه في تحقيق المزايا التنافسية
- اقتراح بتشكيل وحدة للتخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة تكون مهمتها تعزيز واثراء الجامعات بالبيانات والمعلومات المطلوبة والإسهام في رسم معالم استراتيجيات الجامعات الخاصة في الأردن على المدى البعيد.

### **3.1 موقعا لبحثا لالحال لملنا لدراسا لاسابقة:**

ركزت الدراسات السابقة على دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية وعلى دور جوانب أخرى في زيادة رضا العميل مثل أثر مراكز خدمات العملاء وأثر المسؤولية الإجتماعية ودور والقيادة في زيادة رضا العميل ودور التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين رضا العميل الداخلي في مجال التعليم العالي الخاص في الاردن بينما تركز هذه الدراسة على ربط التخطيط الإستراتيجي بزيادة رضا العميل حيث يمثل رضا العميل ركيزة ذات أهمية قصوى مع التغيير الكبير لكثير من مفاهيم إدارة الأعمال من خلال أدبيات العولمة والأسواق العابرة للقارات وبالتالي التغيير السريع في رغبات العملاء لذلك يمثل زيادة رضا العميل هادياً ونبراساً للتخطيط الإستراتيجي بحيث تستطيع منظمات الأعمال مجابهة التحديات الكبيرة التي يفرضها التغيير السريع في رغبات العملاء وحشد كافة الموارد اللازمة لمقابلة رضا العميل وبالتالي ضمان إستمرارية هذه المؤسسات في الأسواق في ظل المنافسة الكبيرة.

بينما هدفت هذه الدراسة لبحث العلاقة بين رضا العميل ونجاح منظمات الاعمال من خلال الحفاظ على ولاء هذا العميل ودور الادوات العلمية لمفاهيم الإستراتيجية وادارة الجودة الشاملة وتطبيقاتهما في الحفاظ على رضا العميل وولائه ومجابهة التحدي الكبير الذي يتمثل في التغيير السريع جداً في رغبات العميل من خلال التأثير الكبير للعولمة وانفتاح الاسواق وظاهرة الشركات العابرة للقارات في هذه الرغبات، حيث تساعد هذه الادوات ومن خلال الربط بين اهدافها في إكساب المنظمات المرونة الكافية للتخطيط الجيد لإدارة مواردها بفعالية وكفاءة في ظل التغييرات في رغبات وتوقعات العميل وبالتالي اكساب المنتجات والخدمات ميزة تنافسية تساعد المنظمة في البقاء في السوق والتوسع في اسواق خارجية جديدة بما يضمن نمو وتطور هذه المنظمات.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري

#### 1-2 المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة

##### 1.1.2 تقديم:

الإنفجار المعرفي الكبير الذي ميز الوجود الإنساني من بداية القرن العشرين أدى لظهور مصطلح الجودة الشاملة بقوة في كل نواحي الأنشطة الإنسانية حيث تتم مواثمه لإحتياجات كل قطاع من خلال المفكرين والمهتمين لينتقل سريعاً عبر العالم لتصبح الجودة الشاملة كمفهوم وممارسة موجودة في أغلب القطاعات الإنتاجية والخدمية، ويؤدي تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة الى التالي ضمن فوائد أخرى (عادل، 1995):

1. التركيز على حاجات الزبائن والأسواق بما يمكنها من تلبية متطلبات الزبائن.
2. تحقيق الأداء العالي للجودة في جميع المواقع الوظيفية وعدم اقتصرها على السلع والخدمات.
3. القيام بسلسلة من الإجراءات الضرورية لإنجاز جودة الأداء.
4. الفحص المستمر لجميع العمليات واستبعاد الفعاليات الثانوية في انتاج السلع والخدمات.
5. التحقق من حاجة المشاريع للتحسين وتطوير مقاييس الأداء.
- تطوير مدخل الفريق لحل المشكلات وتحسين العمليات.
7. الفهم الكامل والتفصيلي للمنافسين والتطوير الفعال للاستراتيجية التنافسية لتطوير عمل المنظمة.
8. تطوير إجراءات الاتصال لإنجاز العمل بصورة جيدة ومتميزة.

## 9. المراجعة المستمرة لسير العمليات لتطوير استراتيجية التحسين المستمر للأبد.

ولا يغيب عن الأذهان الدور الكبير الذي يلعبه قطاع الأعمال في تحريك كثير من القطاعات وتشكيل كثير من الثقافات بما فيها ثقافة العولمة، تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم الإستراتيجيات التي يتم تبنيها بصورة كبيرة جدا في هذا القطاع لما تحتويه من نظرة شاملة لكل أصحاب المصلحة الذين يرتبطون بالمنظمة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة والذين لديهم فائدة من وجود المنظمة وإستمراريتها في ظل المنافسة المحتدمة في عالم تسوده ثقافة الشركات والمؤسسات العملاقة عابرة الحدود. ومعالتيغيرتالعالميةالتيحدثبطريقةفجائيةوأحياناأسريعتتجاوزت

قدراتهاذهالمنظمةالتيكيفوأدتإلىعجزهاعنمواصلةالأداء بمعدل ثابت، إذ أدحرأكمأيسمبالقوبالأربعة (4Cs) المتمثلة في العميل (Customer) والتغيير (Change) والتعقيد (Complex) والمنافسة (competition) منجهة، وظهورالتكتلاتالاقتصاديةوالمنظماتالعالية،فضلاًعنالثورةالهائلةفيالمعلوماتية والإتصالاتمنجهةأخرىبالإعادةالتفكيرفيالمفاهيموالمبادئالتيأسست عليهاهذهالمنظمات،والتيكانتتتناسبمعأحوالالعصرالقائمانذاكوالبحثن منهاجديثةتتناسبمعذهالتغييراتلمحاولةالوصولإلىحصصسوقيةجديدة معتمدةفيذلكلحقيقالأسبقياتالتنافسيةومنابرزهاأسبقيةالجودة والعمل على الاستحواذ على أكبر عدد من العملاء وضمان ولائهم.

### 2.1.2 الجودة في الإسلام:

نادى الإسلام بالإتقان في العمل كأحد الروافع الإنسانية المهمة في بناء الأمم في العديد من آيات الذكر الحكيم والأحاديث النبوية ليصل بالجودة الشاملة إلى مرحلة الإحسان كمرتبة عليا من جودة الأداء يكون الرقيب فيه هو الله سبحانه وتعالى ثم ضمير القائم بالعمل وهو ما تنادي به مفاهيم فلسفة إدارة الجودة الشاملة، حيث دعي الإسلام إلى الإلتزام بمبدأ الشورى من خلال مفهوم إستصحاب العاملين في الجودة، الذي يعني إتخاذ القرارات حيال المشكلات من خلال التشاور مع جميع العاملين، فنجد ذلك في قوله سبحانه وتعالى لرسوله صلى الله عليه وسلم موجهاً له في تعامله مع أصحابه وأتباعه: (فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ) (آل عمران : 159)، ومن الآيات التي تحت

على الجودة قوله سبحانه وتعالى (إننا لنضيق أجزامنا أحسن عملاً) "الكهف آية 30" حيث الثواب المرجو لمن يحسن جودة العمل ، كما نجد أن من مقاصد وجود الحياة هو إختبار الجودة من خلال الآية (الذي خلق الموت والحياة ليبلوكم أيكم أحسن عملاً وهو العزيز الغفور) "الملكا آية 2" ، كما يؤكد الإسلام على أهمية التعاون ونفسيبلا الخير العامور وحال الجماعة في كل توجيهاتها وتعليماته، يقول سبحانه وتعالى: ( وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ ) [المائدة:2] ، كما وجه سبحانه وتعالى إلى أن صفتي الحفظ والعلم اساس لنجاح العامل في عمله وسبب لجودة العمل وإتقانه حيث قال في كتابه الحكيم ( قال واجعلني على خزائن الارض إني حفيظ عليم ) [يوسف : 55] كما أورد في آية أخرى أهمية التحلي بصفتي القوة والأمانة في كل من يسند إليه من عمل ( قالت إحداهما يا أبت استجره إن خير من استجرت القوي الأمين ) [ القصص : 26].

وبين ايضاً رسولنا صلى الله عليه وسلم أهمية الإتقان في العمل وأنيكون العاملمسؤولاً عن جودته وسلامتهم العيوب، ويعد العمل المتقن قرينة أحب القربا إلى الله تعالى من خلال الحديث الشريف (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه) رواها البيهقي، وأيضاً في قوله صلى الله عليه وسلم (إن الله كتب الإحسان على كل شيء) وأيضاً (لا تكونون إمعة تقولون إن أحسن الناس أحسناً وإن ظلموا ظلمنا ولكن وطنوا أنفسكم إن أحسنوا وإن أساءوا فلا تظلموا).

مما سبق يتضح ارتباط مفهوم الجودة بكلمة (الإحسان) حيث يمكن تلخيصها فيما يلي:

الآيات القرآنية:

(وقل اعلموا فسيروا الله عملكم ورسوله والمؤمنون) [التوبة: 105]

(وأحسنوا إن الله يحب المحسنين) [البقرة: 195]

(وأقيموا الوزن بالقسط ولا تخسروا الميزان) [الرحمن : 9]

السنة النبوية:

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

(إن الله كتب الإحسان على كل شيء فإذا قتلتم فأحسنوا القتلة وإذا ذبحتم فأحسنوا الذبحة وليحد أحدكم شفرته وليرح ذبيحته).

لنخلص إلى أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة كمفهوم ورسالة من موجبات ديننا الحنيف كما أنها تعتبر من أكبر الأدوات التي تمكن المنظمات من التلبية المستمرة لرغبات ومتطلبات عملائها بكافة أطرافهم لتضمن بالتالي إستمراريتها في سوق العمل.

### 3.1.2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

بداية تجدر الإشارة إلى أن البعض يخلط بين الجودة وإدارة الجودة الشاملة، وينبغي الإشارة هنا إلى أن الجودة تشير إلى المواصفات، أما إدارة الجودة الشاملة فتعني جميع الأنشطة والتي يبذلها مجموعة الأفراد المسؤولين عن تسيير شؤون المؤسسة والتي تشمل التخطيط والتنفيذ والتقويم، أو بعبارة أخرى هي عملية التنسيق التي تتم داخل المؤسسة بغرض التغلب على ما فيها من مشكلات، والمساهمة بشكل مباشر في تحقيق النتائج المرجوة. (تحقيق توقعات ورغبات العميل وذلك من خلال تعاون الافراد في جميع جوانب العمل بالمؤسسة)،(دال بستر فيلد - 1995 - 611).

حيث صاغ العلماء والمهتمون بأمر الجودة الكثير من التعريفات للجودة يمكن ذكر بعضها منها فيما يلي:

- عرف جوزيف جوران Joseph Juran 1989 الجودة بانها (الملائمة للإستخدام) أي كلما كانت الخدمة أو السلعة المصنعة ملائمة لإستخدام المستفيد كلما كانت جيدة.
- ويعرفها (كروسبي) بتعريف يشترط فيه ثلاثة شروط لتحقيق الجودة:
  1. الوفاء بالمتطلبات.
  2. إنعدام العيوب.
  3. تنفيذ العمل بصورة صحيحة من أول مرة وكل مرة.
- ويعرفها إدوارد ديمينج Edward Deming z 1986 بتعريف مختصر ولكنه يكاد يجمع التعريفين إذ يقول ان الجودة هي (تحقيق احتياجات وتوقعات العميل حاضرا ومستقبلا).



➤ يلاحظ ان مفهوم الجودة في هذه التعريفات يركز على مفهوم خلو المنتج أو الخدمة من العيوب عند تقديمها للعميل حيث تكون الجودة قد تمت تليبيتها حينئذ.  
كما يمكن تقسيمها من منظور آخر وفق التالي:

1. الجودة من منظور درجة التفضيل.
2. الجودة من منظور المطابقة للاستعمال.
3. الجودة من منظور المطابقة مع المتطلبات.
4. الجودة من منظور التركيز علىالعميل.

#### 4.1.2 إدارة الجودة الشاملة:

يتضح من خلال التطور التاريخي للمفاهيم أن الجودة تعنى بالمنتج المقدم للمستهلك سواء أن كان سلعة أو خدمة ومدى مطابقته للخصائص والمواصفات المطلوبة أما إدارة الجودة الشاملة فهي عبارة عن ( فلسفة إدارية معاصرة تهدف إلى ترسيخ معنى جودة الأداء بين جميع العاملين ومختلف إدارات وأقسام المنظمة بشكل شامل وتضامني مع التحسين المستمر الذي يعتبر عماد هذه المنهجية الإدارية)( النعيم حسن وأروى عبد الحميد، 2008، ص 22) اما فيما يخص تعريف إدارة الجودة الشاملة فهناك العديد من التعريفات التي اظهرت التصورات المختلفة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة حيث نذكر منها ما يلي(محفوظ,2004, 22):

1. كانت أول محاولة لتعريف إدارة الجودة الشاملة هي التعريف الذي وضع من قبل منظمة الجودة البريطانية (British Quality Foundation)(BQF)حيث عرفتھا (على انها الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من إحتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معاً).
2. كما عرفها العالم جون أوكلاند على أنها (الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطور فعاليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل).
3. من وجهة النظر الامريكية تم تعريفها بأنها عبارة عن (فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقيق تطور ملحوظ وهي أساليب كمية بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تحسن من

إستخدام الموارد المتاحة وكذلك الخدمات بحيث أن كافة العمليات داخل المنظمة تسعى لان تحقق اشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمرتقبين).

4. تعريف هيئة السكك الحديدية البريطانية (British rail Ways board) فان إدارة الجودة الشاملة هي (العملية التي تسعى لأن تحقق كافة المتطلبات الخاصة بإشباع حاجات المستهلكين الخارجيين وكذلك الداخليين بالإضافة للموردين).

علماً بأن هناك توجهات فكرية تبناها مفكرون أمثال كروسبي وجابلونسكي وبروكاوبروكا تركز على النتائج النهائية التي يمكن تحقيقها من خلال إدارة الجودة الشاملة والتي يمكن تلخيصها في انها (الفلسفة الإدارية وممارسات المنظمة العملية التي اسعى لان تضع كل من مواردها البشرية وكذلك المواد الخام لان تكون أكثر فعالية وكفاءة لتحقيق اهداف المنشأة).

(يعتبر تعريف الجودة من وجهة نظر المستهلك من المداخل الحديثة لتعريف الجودة ففيه يربط جارفن Garvin 1984 بين مفهوم الرضا والجودة ذلك لأن المستهلك يحكم على منتج ما سلعة كان أو خدمة بأنه ذو جودة عالية عندما تكون درجة رضائه عنه عالية ولكن هناك صعوبة في الربط بين الجودة والرضا بصورة دائمة نتيجة للآتي:

- تعدد خيارات المستهلك وصعوبة تجميعها في منتج واحد حتى يكون له قبول جماعي.
- قد يحدث عدم تطابق بين الجودة ورضا المستهلك.

#### جدول رقم 2-1 المقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

وجه المقارنة	التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
الهدف الاساسي	ارياح قصيرة الامد	تلبية توقعات العملاء
الموظفون	مورد باهظ الثمن	أصل استراتيجي
الجودة	تعامل على أنها تكلفة	تعامل على أنها ربح
هدف الإدارة	النتائج	العمليات (وفرص تحسينها) والنتائج
الأسلوب	تخفيض التكاليف	تحسين الجودة ( المحافظة على وزيادة عدد العملاء )
التطلعات	الفردية	العمل الجماعي

(المصدر: محمود عبد الفتاح رضوان, 2012, 25)

لذا يمكن القول بان إدارة الجودة الشاملة عبارة عن (نظام يتضمن مجموعة الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الاحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الاهداف ورفع مستوى رضا العميل والموظف على حد سواء)(محمود عبد الفتاح رضوان, 2012, 25).

### 5.1.2 لمحة تاريخية عن إدارة الجودة الشاملة:

بدأت أولى علامات الاهتمام بالجودة في أوائل القرن العشرين من خلال التطبيق في القطاع الصناعي وذلك من خلال فحص المنتج النهائي قبل بيعه للعميل والتأكد من خلوه من العيوب التصنيعية ولقد ظهرت أولى الادبيات في العشرينيات من خلال العالم والتر شيوهارت من خلال إصداره عدد من الكتب مثل ( الضبط الاقتصادي لجودة المنتج المصنع ) كما طور خرائط المراقبة (Control Chart) والتي تستخدم اثناء عملية الانتاج للتأكد من سلامة المنتجات والتنبؤ المبكر بالعيوب التصنيعية وتقاديها(طارق عبد الرؤوف, 2014, 92) لتأتي القفزة الهائلة على يد العالم الإحصائي وليام ديمينج باستخدام التطبيقات الإحصائية لمراقبة العمليات الإنتاجية في خمسينيات القرن الماضي حيث قام بعرض أفكاره على الشركات الأمريكية لتحسين وضمان جودة الإنتاج ولكن لضعف المنافسة وسيطرة المنتجات الأمريكية بعيد الحرب العالمية الثانية(طارق عبد الرؤوف, 2014, 96).لم يتم الأخذ بأراء ديمينغ والذي استجاب لنداء جمعية العلوم والهندسة اليابانية لزيارة اليابان حيث ظل يعمل لمدة ثلاثين عاما على تطوير آراءه ومقترحاته من خلال العمل مع الشركات اليابانية، حيث تتلمذ على يديه الكثير من علماء الجودة اليابانيين ولحق به العديد من العلماء الأمريكيين مثل جوران وفيغنبوم، في هذه الفترة تم تطوير تطبيقات مثل إدارة الجودة عبر التحسين المستمر وأسلوب فرق العمل كما نشأ مفهوم رضا العميل كعامل مهم جدا في توجيه التحسين المستمر لتلبية رغبات العميل وضمان الإستمرار في المنافسة وضمان الإستجابة للتغيرات في العالم الخارجي المحيط بالمنظمة، برز أيضا العالم الياباني إيشكاوا عبر تطوير أدوات الجودة مثل مخطط عظم السمكة، نجد أن هذه المرحلة شهدت تطور النظريات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة من قبل ديمينغ وجوران حيث أدى تبني هذه النظريات لبروز اليابان كقوة صناعية عظمى حتى صار اسم اليابان مرادف للجودة واستطاعت

الشركات اليابانية منافسة الشركات الامريكية في داخل الولايات المتحدة الأمريكية مما دفع اليابان لتبني جائزة باسم ديمينغ عرفانا بفضلها الكبير في تطوير مفاهيم الجودة على وجه العموم وتطوير الصناعة اليابانية خاصة.

في السودان بدأ الإهتمام بمفهوم إدارة الجودة الشاملة متأخراً جداً عن بقية العالم حيث بدأت الشركات السودانية بتبني نظام إدارة الجودة ((Quality Management System - ISO 9001 في أهم المؤسسات الوطنية مثل الهيئة القومية للكهرباء «1996» وسوداتل والأسواق الحرة وغيرها من المؤسسات الحكومية والخاصة الأخرى. كما تم إنشاء المجلس الأعلى للجودة الشاملة والإمتياز، وجائزتي الجودة والتميز في الأداء المؤسسي للقطاعين العام والخاص، وجائزة رئاسة الجمهورية للتميز الحكومي للقطاع العام، وجائزة السودان للجودة للقطاع الخاص.

## 6.1.2 مراحل تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة:

مرت أساليب الجودة بمراحل متعددة منذ بداية هذا القرن نتيجة لتطور عمليات الإنتاج وتوسعها الشديد وما صاحب ذلك من تعقيد ودخول التكنولوجيا حيث يمكن ترتيب التطور الذي مرت به فلسفة إدارة الجودة من خلال الشرح التالي:

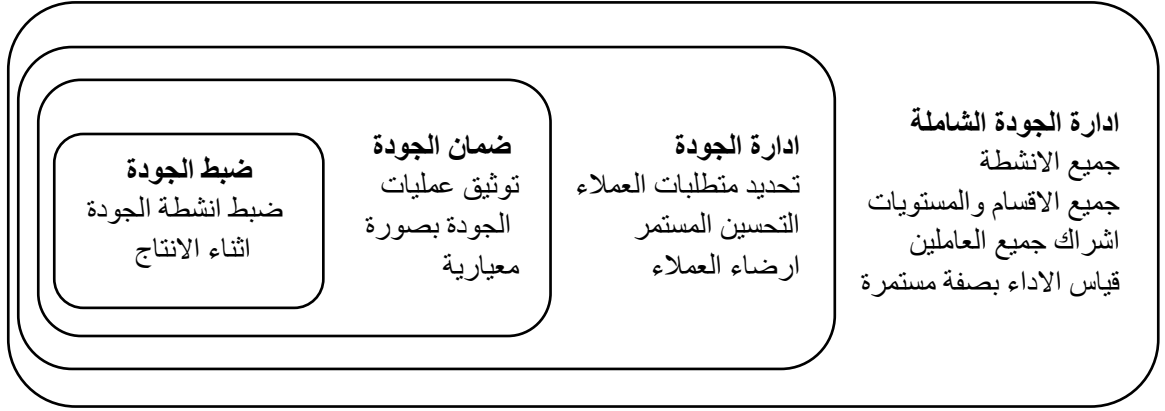
(المصدر: إعداد الباحث)

مرحلة ادارة الجودة (1985-الان)	مرحلة توكيد الجودة (1985-1970)	مرحلة مراقبة الجودة (1970-1940)	مرحلة التفتيش (1940-1930)
--------------------------------------	--------------------------------------	---------------------------------------	------------------------------

شكل رقم (1-2) مراحل التطور التاريخي للجودة

أدى تبلور مفاهيم إدارة الجودة الشاملة إلى توحيد المواصفات والمعايير المطلوبة على مستوى العالم من خلال التطور في عمليات التبادل التجاري واتفاقيات التجارة الحرة والذي ادى بدوره لتبني مواصفات مثل نظام إدارة الجودة (Quality management System – ISO 9001).

(المصدر: إعداد الباحث)



الشكل رقم (2-2) يوضح تطور مراحل مفاهيم الجودة

### 7.1.2 مبادئ فلسفة إدارة الجودة الشاملة:

تتباين المدارس التي أثرت مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الإتفاق على عدد محدد من المبادئ التي يمكن أن تركز عليها هذه الفلسفة مما يعكس المرونة الكبيرة للمفهوم وجعله ملائماً لكثير من الأنشطة الحياتية الربحية وغير الربحية، بينما نجد أن من المهم جداً ذكر القواعد التي أرساها العالم الدكتور ادوارد ديمينج والتي تعتبر أساس فهم إدارة الجودة الشاملة وهي إختصاراً (طارق عبد الرؤوف, 2014, 99):

1. تحديد مجال تحسين المنتج أو الخدمة.
2. تبني فلسفة الجودة الجديدة.
3. تقليص الوقت المخصص للمراجعة والمراقبة.
4. إختيار المواد الجيدة بصرف النظر عن السعر.
5. التحسن المستمر.

6. تطوير برامج التدريب.
7. تبني القيادة الجيدة.
8. عدم الخوف من التغيير.
9. إزالة الحواجز بين الأقسام.
10. الإلتزام بالموضوعية.
11. التركيز على الكيف وليس الكم.
12. تقدير عمل الغير.
13. تأصيل التدريب في العمل وتشجيعه.
14. العمل الجماعي.

كما تنص المواصفة القياسية لنظام إدارة الجودة ( ISO – Quality management System )

9001-2015) على سبعة مبادئ لإدارة الجودة وهي:

1. التركيز على العميل.
2. القيادة.
3. إشراك العاملين.
4. منهج العمليات.
5. التحسين المستمر.
6. إتخاذ القرارات بناءً على الحقائق.
7. إدارة العلاقات.

## 2-2 المبحث الثاني: رضا العميل

### 1.2.2 تقديم

تسعى كثير من المنظمات لقياس هذا الرضا وتحاول بإستمرار زيادة معدلات الرضا والتنبؤ بأي تغيير في هذه الرغبات للحفاظ على الولاء حيث يعني فقدانه تناقص الإيرادات وبالتالي تحد من قدرة المنظمة على تطوير قدراتها المادية والبشرية لمواكبة السوق التنافسي، تقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالتركيز على العميل كأهم الركائز التي تحدد قدرة المنظمة على البقاء.

لذلك تلجأ كثير من المؤسسات لتبني كثير من الأدوات التي تعطي صورة متكاملة عن رضا عملائها عن المنتج أو الخدمة التي تقوم بتسويقها حيث يضمن التركيز على رضا العملاء كثير من الفوائد التي سبق ذكرها، كما تقوم بعد استقصاء درجة الرضا هذه وحصر رغبات ومتطلبات عملائها ومعرفة التغييرات الحادثة في هذه المتطلبات تقوم المنظمة بتبني الإستراتيجيات التي تضمن لها الإيفاء بهذه المتطلبات وما يستصحابها من تغييرات. يعتبر ولاء العميل للمنظمة هو الضامن الوحيد لبيع منتجاتها وخدماتها لذلك يعتبر رضا العميل هنا هو دالة على الأداء المدرك والمتوقع، ففي حالة عجز الأداء عن الوصول للتوقعات فإن العميل يكون في حالة عدم السرور أو إستياء وخيبة أمل ويترك التعامل مع المنظمة في المستقبل وفي حالة أن يكون الأداء مطابقاً للتوقعات فإن العميل سيشعر بالراحة والرضا. أما في حالة تجاوز الأداء على ما هو متوقع أو يتخطى التوقعات في هذه الحالة يبقى العميل مرتبطاً إرتباطاً وثيقاً بهذه المنظمة. (Kotler، 2001:36).

### 2.2.2 مفهوم العميل: Concept of Customer

هنالك العديد من التعريفات التي تطرقت إلى العميل فقد عرفه (عبيدات، 1995: 15) (هو ذلك الفرد الذي يقوم بالبحث عن سلعة أو خدمة ما وشراؤها لإستخدامه الخاص أو إستخدامه العائلي). أما (الجنابي، 2006: 38) فقد عرف العميل (هو المستخدم النهائي لخدمات المنظمة، وتتأثر قراراته بعوامل داخلية مثل الشخصية والمعتقدات والأساليب والدوافع والذاكرة، وبعوامل خارجية مثل

الموارد وتأثيرات العائلة وجماعات التفضيل والأصدقاء، وقد يكون العملاء أفراداً أو منظمات). نلاحظ التداخل بين مفهومي العميل والعميل هنا.

### **3.2.2 تصنيف العملاء:**

1.3.2.2 العملاء الخارجيين أو العملاء وهم الذين تقوم المؤسسة بتقديم المنتجات أو الخدمات لهم حيث تركز فلسفة إدارة الجودة الشاملة في التركيز على العميل كأهم أدوات ضمان التنافسية والبقاء في السوق حيث تهتم المنظمة بتقديم منتج جيد يلبي تطلعات العميل حيث أن إستمرار شراء العميل للمنتج أو الخدمة هو الضامن الوحيد لإستمرار الشركة وزيادة رضائه تعني زيادة الايرادات للمنظمة، تتبنى المنظمات كثير من الشعارات التي تدل على إهتمامها بالعميل مثل (أنت أولاً) و (العميل محور إهتمامنا) و (العميل هو صاحب الشركة الحقيقي) حيث يعني إنصرافه إندثار الشركة ، وتم تعريف رضا العميل بأنه (درجة إدراك العميل لمدى فاعلية المنظمة في تقديم المنتجات التي تلبى حاجاته ورغباته) (John & Hall، 1997:7)

وعُرف أيضاً (هو ذلك الشعور الذي يوحى للعميل السرور أو عدم السرور الذي ينتج عند مقارنة أداء المنتج الملاحظ مع توقعات العميل)(Kotler، 2003:40).

2.3.2.2 العملاء الداخليين وهم الذين تعتمد عليهم المنظمة في إنتاج وتسويق وتوصيل كل ما تقدمه للعميل الخارجي من منتج أو خدمة، تكمن أهمية العميل الداخلي في الدور الكبير الذي يلعبه في الحفاظ على وزيادة مستويات رضا العميل الخارجي وتنفيذ سياسات واستراتيجية المؤسسة

3.3.2.2 اصحاب الاسهم والشركاء والموردين والمجتمع في البيئة المحيطة بالمنظمة

### **4.2.2 مراحل إيجاد رضا العميل Customer satisfaction creation stages:**

يتكون رضا العميل من ثلاثة خطوات رئيسة أهمها (السامرائي، 2002: 57-61)

1- فهم حاجات العملاء: يتوجب على المسوقين أن يكونوا على إتصال دائم بالعملاء سواء الحاليين منهم أو المحتملين ليتسنى لهم معرفة العوامل التي تحدد السلوك الشرائي لهؤلاء العملاء، إذ يعد فهم العميل والإلمام بحاجاته ورغباته من أكثر الأمور أهمية للمنظمة.



2- **التغذية المرتدة للعملاء**: تتمثل هذه الخطوة في الطرق والأساليب التي يستعملها المسوقون لتعقب آراء العملاء عن المنظمة لمعرفة مدى تلبيةها لتوقعاتهم، ويمكن للمنظمة القيام بذلك عن طريق الاستجابة **Reactive**.

3- **القياس المستمر**: الخطوة الأخيرة لتحقيق الرضا تتمثل بقيام المنظمة بإنشاء برنامج خاص لقياس رضا العملاء كنظام " **Customer Satisfaction Matrices (CSM)** " الذي يقدم إجراءً لتتبع رضا العملاء طوال الوقت بدلاً من معرفة مدى تحسين أداء المنظمة في وقت معين.

### 5.2.2 رضا العميل ودوره الإستراتيجي في الجودة:

المحافظة على رضا العميل من خلال تحقيق توقعاته باستمرار والمرونة في سرعة مواكبة أي تغييرات تحدث لاحتياجاته يتيح أفضل مستوى استخدام لموارد الشركة ويقلل الهدر الناجم عن عزوف العميل عن شراء منتج معين لذلك يعتبر الرضا من الأهداف الاستراتيجية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة

### 6.2.2 التعرف على متطلبات ورغبات العملاء:

يعتبر التعرف على رغبات العملاء واحدة من الأدوات المستخدمة في عمليات التحسين المستمر وبالتالي زيادة الولاء حيث تستخدم المؤسسات كثير من طرق التواصل مع العملاء للتعرف على هذه الرغبات ورصد التغييرات التي تحدث وهي اختصاراً (محمد عبد العظيم أبو النجا, 2013, 55):

1. أبحاث السوق من خلال الدراسات والمعارض والتقارير والمؤتمرات حيث يمكن تحليل اتجاهات الرغبات وما يفضله العملاء والفرص والتحديات الموجودة في البيئة الخارجية للمنظمة.

2. الإستبيانات المعدة مسبقاً والتي تحتوي على أسئلة تحدد إحتياجات العملاء وتوقعاتهم الآنية والمستقبلية في المنتجات والخدمات الحالية من خلال التغذية الراجعة والمنتجات والخدمات المستقبلية حيث يتم عمل الاستبانة وتوزيعها على فئات معينة لمعرفة رغباتها واتجاهاتها نحو المنتج أو الخدمة التي تقدمها الشركة.

3. الاتصالات المباشرة مع العملاء واللقاءات المباشرة.

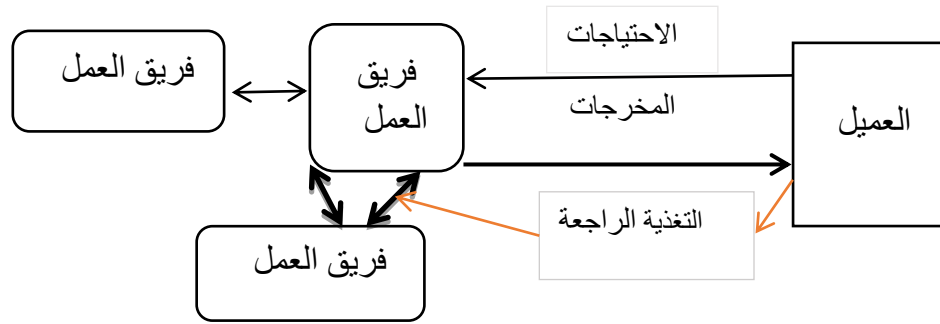
4. الاتصالات غير المباشرة عبر وسائل الاتصال مثل الهاتف والبريد الإلكتروني.

5. رصد تفاعلات المستهلكين خلال وسائل التواصل الاجتماعي الحديثة مثل فيسبوك وتويتر وغيرها.

### 7.2.2 صوت العميل في عمليات التحسين المستمر والتخطيط الاستراتيجي:

يعتبر العميل من الركائز المهمة التي يجب الانتباه لها والتركيز على متطلباتها في تصميم وتطوير المنتج أو الخدمة وفي عمليات التحسين المستمر لهذه المنتجات والخدمات وأيضا من الروافد الأساسية في عمليات التخطيط الإستراتيجي وفي عمليات التحسين المستمر من خلال التغذية الراجعة بما يمكن المنظمة من إدارة مواردها بشكل فعال لتحقيق رغباته وزيادة رضائه وضمان ولائه(محمد عبد العظيم أبو النجا, 2013, 125).

(المصدر: إعداد الباحث)



شكل رقم (2-3) يوضح دور العميل في التحسين المستمر

## 3.2 المبحث الثالث: التخطيط الاستراتيجي

### 1.3.2 تقديم

يعتبر التخطيط الإستراتيجي من أهم الأدوار التي تقوم بها أي إدارة مؤسسة وهو يأتي على رأس الأولويات لأي إدارة فاعلة ولديها هدف من حيث أنه تصور وحالة ذهنية عما يجب أن يكون عليه مستقبل الشركة من خلال تحقيق هدف الشركة باستصحاب الماضي والحاضر للشركة والتحديات الداخلية والخارجية ومن خلال فهم شامل لكل هذه المعطيات تقوم الإدارة بعملية التخطيط للوصول للهدف المنشود حيث أن التخطيط هو (العملية التي يتم بموجبها دراسة وتحليل بيانات الماضي والحاضر في سبيل توقع الأوضاع المستقبلية بما يقود نحو تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها في المستقبل ويشمل تحديد الوسائل والسياسات والاساليب اللازمة لتحقيق هذه الأهداف بالجودة والتكلفة المطلوبة، كما يشمل تحديد ثقافة المنظمة وفلسفة النشاط وكذا الإطار الزمني لإنجاز الاهداف) (ابو صالح 2008) يتضح من التعريف شمول عملية التخطيط لأهداف المنظمة وهي الرؤية المستقبلية التي تريد المنظمة الوصول إليها من خلال تحليل بيانات أداء المؤسسة في الماضي والحاضر والموارد التي تحوزها وطبيعة الثقافة داخل المؤسسة ونوعية العاملين فيها وما يمتلكونه من مهارات حيث تعمل كل هذه الأدوات داخل إطار البيئة الداخلية للشركة، كما يقوم التخطيط بعملية دراسة وفهم لطبيعة الأسواق التي تخدم فيها والتي تحدد نوعية العملاء الذين تستهدفهم من خلال المنتج أو الخدمة ونوعية وقوة المنافسين وعروضهم البديلة لجذب العملاء والمنتجات أو الخدمات البديلة التي يمكن ان يقدمونها للعميل كما يجب أن يشمل الوسائل والأدوات اللازمة لتوحيد جميع الموارد البشرية والمادية للمضي قدما نحو تحقيق أهداف المنظمة وذلك من خلال تبني فلسفة تعمل على تثبيت القيم والغايات التي قامت من أجلها المنظمة وجعلها متسقة مع الأفعال من خلال تبني وسائل إتصال فعالة تربط كافة

مستويات المنظمة الأفقية والرأسية لتحقيق هذه الأهداف، وبالتالي تضمن بقاءها في إطار المنافسة من خلال الإستخدام الفعال والكفوء للموارد المتاحة كما تضمن تطورها لتلبية رغبات العملاء الذين تستهدفهم من خلال زيادة رضا هؤلاء العملاء وتلبية رغباتهم المتغيرة بإستمرار بعد رصدها والتعرف عليها وتوجيه كافة موارد المنظمة لخدمة هذه الرغبات مما يمكنها من ضمان ولائهم لما تقدمه المنظمة لهم، كما يجدر الذكر بأن رغبات العملاء هذه متغيرة بإستمرار مما يتوجب على المنظمة تبني الإستراتيجيات المناسبة على كافة مستوياتها لتلبية هذا الرغبات.

لهذا فإن عملية تحسين الجودة التي تهدف إليها إدارة الجودة الشاملة هي (استراتيجية تنافسية تركز عليها المؤسسات على المدى البعيد وأن تكامل تخطيط تحسين الجودة مع تخطيط المؤسسة الإستراتيجي يضع الجودة في المؤسسة موضعا إستراتيجيا، ويتم ذلك من خلال إدخال الجودة في ثقافة المؤسسة وأنشطتها اليومية وتشجيع ثقافة المؤسسة التي تلتزم بتحسين الجودة وجعلها محورا رئيسا في خطط المؤسسة المختلفة) (T.S Raghunthan and others :1997).

(كما ركز بلاك وبورتر على ضرورة وجود قيادة فعالة ملتزمة بقضايا الجودة وذات قدرة على تحديد رؤيا مستقبلية واضحة تضع كل فرد في الطريق الصحيح، وكذلك توفر المدراء التنفيذيين الذين يتابعون قضايا الجودة لتحقيق التكامل داخل المؤسسة في هذا المجال بالشكل الذي يضعها في الطريق الصحيح) (Simon Black and Leslie Porter :1996).

## 2.3.2 أصل كلمة استراتيجية:

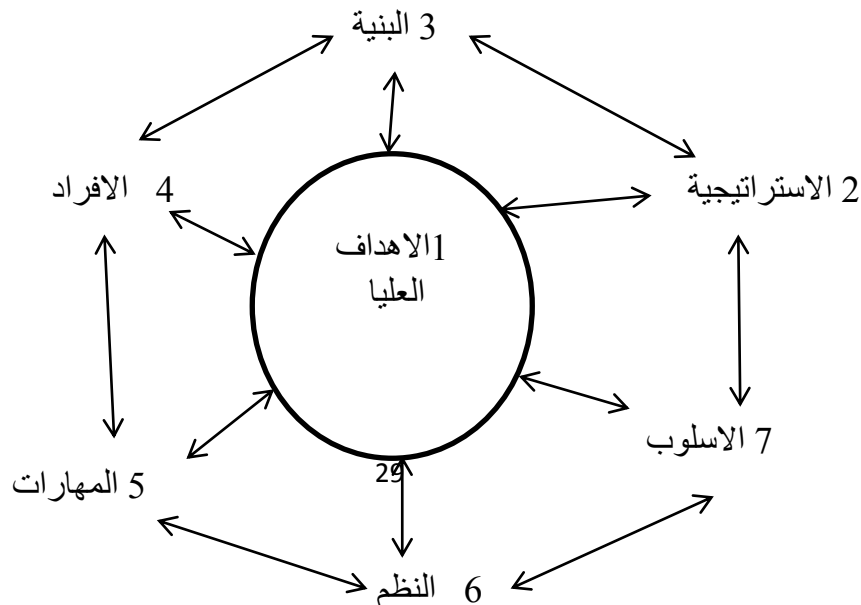
يرجع أصل كلمة استراتيجية إلى الكلمة اليونانية (إستراتيجوس Strategos) وتعني (فنون الحرب وإدارة المعارك)(المغربي: 1999) كما جاء تعريفها في قاموس المورد بأنها تعني (علم أو فن إدارة الحرب وإدارة العمليات العسكرية) (البعليكي :1998)، أيضا عرفت كلمة استراتيجية في معجم أوكسفورد بأنها (الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية بما يمكن من السيطرة على الموقف والعدو بصورة شاملة) (R.E Allen:1991).

شاع استخدام مصطلح الإستراتيجية من خلال الحربين العالميتين الأولى والثانية حيث يتضمن وجود طرفين متصارعين وهدف كل طرف هو تسخير كافة إمكانياته لإخضاع الطرف الآخر لينسحب المصطلح إلى ميدان الأعمال حيث المنافسة على الإستحواذ على الأسواق والمنافسين على أشدها مما يستلزم تسخير كافة الإمكانيات من أجل هذا الهدف والذي يعتبر جوهرى والفشل في تحقيقه يعني موت وإندثار المنظمة حيث تقوم المنظمات بوضع خطط إستراتيجية تمكنها من كسبميزة تنافسية على المنافسين من خلال ربط نقاط القوى ونقاط الضعف في بيئة المؤسسة الداخلية مع الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة.

للإستراتيجية موقع مهم جدا في المنظمة حيث تعتبر المسؤولة عن تحريك كل الأدوات والمستويات والأجزاء التي تتكون منها المنظمة والتي قد تبدو للرائي كجزر معزولة لا يربط بينها أي رابط حيث يؤدي كل جزء وظيفة أو عملية منفصلة ويقوم بتسليمها لما يليه من قسم في سلسلة الإمداد داخل المؤسسة، يجئ دور الإستراتيجية كالخيوط الذي ينظم حبات المسبحة أو العقد لتكون شيئا ذا قيمة أو نفع حيث تضمن الإستراتيجية التفاعل والتناغم بين أجزاء المؤسسة لأداء ما هو مطلوب منها(جاسم سلطان:2005)

يعتبر نموذج(7S) لتوماس ج. بيتر من النماذج المهمة لفهم طبيعة إي منظمة وتوضيح الأجزاء التي تتكون منها وآلية التفاعل الذي يتم بين هذه الأجزاء كما يقوم بإعطاء رؤية لموقع الإستراتيجية داخل المنظمة وأهميتها بالنسبة للأجزاء الأخرى.

(المصدر: جاسم سلطان:2005: ص 15)



من الشكل رقم (2-4) اعلاه (نموذج 7S لتوماس ج. بيتر) نستنتج أن مكونات المنظمة تحتوي على الآتي:

Super ordinate goals	الأسباب الغائية (المكون الفكري)
Strategy	الإستراتيجية
Structure	الهيكل والبنية
Staffing	القوى البشرية
Skills	المهارات
System	النظم والاجهزة
Styles	الثقافة والبيئة

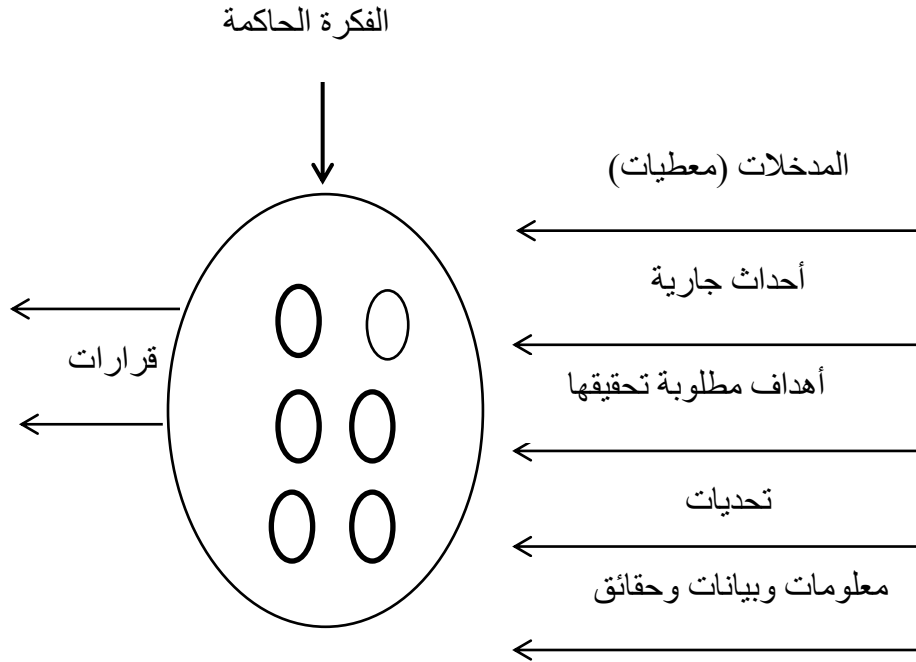
لأغراض هذا البحث سنتناول بالتفصيل المكونين الأوليين للمنظمة لإرتباطهما الوثيق بموضوعه:

### أولاً: الأسباب الغائية Super ordinate goals:

وهي الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها أو الرؤية التي يجب أن تكون عليها المنظمة في المستقبل حسب ما يرى القائمون على أمرها أو الموضع الذي يجب ان تتبوأه المنظمة (التي تحكم قرارات المنظمة ولو لم تكن مكتوبة، وهي خليط من المفاهيم والقيم (غالبا المسكوت عنها) shared

values ولكنها المحرك الرئيس لمجموع الأعمال والمواقف) (جاسم سلطان: 2005: ص18) إذن تعمل الأهداف أو الأسباب الغائية كمحرك رئيس يعمل على تحريك باقي أجزاء المنظمة كما تعمل كفكرة حاكمة بغض النظر عن كونها مكتوبة أو لا حيث تمر من خلالها كل قرارات وأفعال المنظمة أي تعمل كمرشحات يتم من خلالها مرور كل أفعال وقرارات المنظمة وتكون جودة قرارات المنظمة من جودة هذه المرشحات أي الفكرة الحاكمة والتي هي عبارة عن الأسباب الغائية كما سبق توضيحه، يجب الانتباه لهذه القيم الغائية عند محاولة إجراء تغيير في ثقافة المؤسسة حيث يجب التخطيط الجيد لتشمل عملية إدارة التغيير القيم الغير مكتوبة حيث تشكل نوع من أنواع المقاومة التي تؤدي لفشل العمل برمته حيث تكون هي المتحكمة في تكوين المفاهيم واتخاذ القرارات داخل المؤسسة الشكل التالي (جاسم سلطان: 2005: ص 19) يوضح دور الفكرة الحاكمة في عملية اتخاذ القرار:

(المصدر: جاسم سلطان: 2005: ص 19)



شكل رقم (2-5) عملية إتخاذ القرار داخل عقل المنظمة

يبين الشكل رقم (2-5) عملية إتخاذ القرار داخل عقل المنظمة حيث يتم تجميع المدخلات لتمر عبر المرشحات الخاصة بالفكرة الحاكمة ليتم صناعة إتخاذ القرار من خلالها مما يعني:

1. حاكمية وتأثير مفردات (مكونات) الفكرة الحاكمة على قرار يتخذ داخل المؤسسة.
2. جودة وسلامة المرشحات (موردات الفكرة الحاكمة) يكون جودة وعمق القرارات.

### ثانياً: الإستراتيجية Strategy:

إستناداً على ما سبق من شرح لفكرة الأسباب الغائية أو الفكرة الحاكمة تلعب الإستراتيجية وبإتساق تام مع تعاريفها الواردة أعلاه دور مهم في تحديد كيفية التعامل مع التغييرات المستقبلية سواء في البيئة التنافسية أو قواعد التنافس أو نوعية المنافسين قدامى وجدد والعملاء وتغير رغباتهم ومعرفتها وضمان تلبيتها لضمان ولائهم للمنظمة أي بإختصار تجيب الإستراتيجية عن سؤال (كيف نلعب لنكسب) (جاسم سلطان:2005: ص 20).

### 3.3.2 التخطيط الإستراتيجي:

#### الحاجة للتخطيط الإستراتيجي:

((إن كل دقيقة تنفقها في التخطيط تنقذ ثلاثاً أو أربعاً في التنفيذ))

جروفورد جرينولت Grawford Green Walt

تبرز أهمية التخطيط الإستراتيجي من أهمية الإستراتيجية كموحدة وموجهة لإتجاه المنظمة نحو أهدافها أو الغايات التي قامت من أجلها حيث يجعل الأهداف العامة للشركة واضحة للجميع وبالتالي (بلال خلف السكارنة, 2015: 32):

- تنبثق منها خطط الإدارات او قطاعات الاعمال.
- تكون الهدف العام الذي يحكم جميع القرارات.
- يجعل جميع العاملين يعملون لتحقيق هدف واحد.

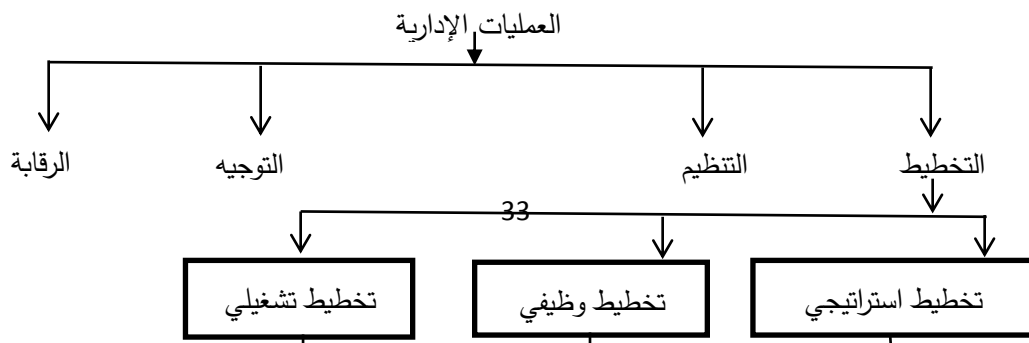


مما سبق يتضح أن التخطيط الإستراتيجي من الأهمية بمكان للمنظمة حيث قام المفكرون الاستراتيجيون في مجال الأعمال أمثال (شستر اي برنارد Chester I Bernard و ألفريد شاندرل Alfred Schandler) بتوظيف كل المعارف الإنسانية من ميادين علوم الإدارة والإقتصاد والإجتماع والإحصاء وتكنولوجيا المعلومات وغيرها في تكوين نظريات ومفاهيم ونماذج التخطيط الإستراتيجي حيث قام مديرو كبريات الشركات والمؤسسات التجارية والصناعية بوضع الخطط الإستراتيجية التي تمكنهم من المنافسة والبقاء في مجال الأعمال وتمدهم بالقدرة على مواجهة التغيرات الإقتصادية المتسارعة في البيئة المحيطة بمجال الأعمال كاتساع الأسواق وإشتداد المنافسة في ظل العولمة والإنتقال للذات أديا إلى زيادة التبادل التجاري ومحو الحدود الجغرافية القديمة في ظل تقدم تكنولوجيا سريع ظل يعمل كالمحرك لكل هذه التغيرات وعلى رأس هذه التغيرات التكنولوجية انتشار وسائل التواصل الإجتماعي والتي أدت إلى إنتقال حر وكامل لكثير من الثقافات والعادات عبر جهات الكون لتستوطن أنماط إستهلاكية جديدة مكان الأنماط السائدة سابقا لتقوم بتغيير متطلبات العملاء في كثير من الأسواق، كما أدى الإفتتاح أو الإنفجار المعرفي هذا إلى إنتقال مفاهيم الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي إلى الدول النامية في النصف الثاني من القرن العشرين) (المغربي : 1999 : ص 30).

### 4.3.2 الإدارة والتخطيط الإستراتيجي:

يتم تعريف الإدارة في كثير من المرجعيات بأنها ممارسة أو نشاط أو عملية لتحقيق أهداف المنظمة بالعمل مع الموارد البشرية فيها باستخدام الموارد مثل المرافق والمواد الخام والأموال والوقت والمعرفة والتكنولوجيا المتاحة كمدخلات وتحويلها إلى مخرجات مرغوبة تساعد في تحقيق هذه الأهداف. حيث يمكن القول إن العملية الإدارية عملية ذات قصد محدد وموجهة لتحقيق أهداف المنظمة بغض النظر عن حجم المنظمة أو مجال عملها سواء في قطاع الإنتاج أو الخدمات، (التخطيط الاستراتيجي يختص بالشركات الصغيرة والكبيرة والقديمة والحديثة بل وكذلك الدول والافراد) (بلال خلف السكارنة, 2015: 33).

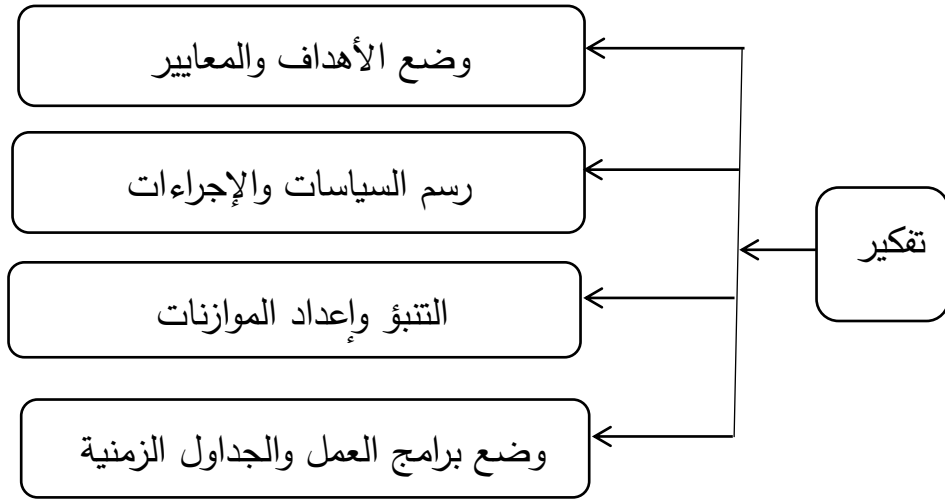
(المصدر : اعداد الباحث)



شكل رقم (6-2) نموذج الإدارة وموقع التخطيط الإستراتيجي فيها

يتضح من خلال الشكل رقم (6-2) ان التخطيط يتقدم العملية الإدارية وهو بالتالي أول العمليات المتعاقبة المناط بإدارة المنظمة تنفيذها بوضع الخطط وحشد الموارد وتحديد أزمان التنفيذ واختيار المقاييس والمعايير التي سيتم من خلالها الرقابة على الأداء والتوجيه وإصلاح الأخطاء أثناء تنفيذ الخطط.

(المصدر: جاسم سلطان: 2005 ص: 27).



شكل رقم (7-2) نموذج التخطيط

إن التخطيط كما يتضح من الشكل رقم (7-2) هو (هو رسم صورة للمستقبل المنشود واكتشاف الطرق الموصلة إليه) (جاسم سلطان: 2005 ص: 27).

**5.3.2 أقسام التخطيط الإستراتيجي:**

تنقسم عمليات التخطيط الإستراتيجي حسب زاوية النظر إليها من خلال المستوى الذي يقوم بعملية التخطيط داخل المنظمة أو من خلال المدى الزمني الذي يتطلبه تنفيذ الخطة الموضوعة لكن ينقسم بصورة عامة إلى ثلاثة مستويات:

### أولاً: التخطيط الإستراتيجي (Strategic planning) على مستوى المنظمة:

(ويقصد به إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها عن المنظمات الأخرى، والرسالة الأساسية لهذه المنظمة والمنتج والسوق الذي سوف تتعامل معه هذه المنظمة وعملية تخصيص الموارد وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية التي تتبعها) (بلال خلف السكارنة، 2015: 45)، إذن هو التخطيط الذي يعتبر عملية من العمليات الإدارية الكبرى المناط بالإدارة العليا للمنظمة القيام به حيث يستهدف المنظمة ككل ويوضح الأهداف التي من أجلها قامت المنظمة وما تصبو إليه من خلال رسم صورة للمستقبل واكتشاف الطرق المؤدية إليه وحشد الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والتأكد من الكفاءة والفعالية اللازمة لإنجاح العمليات في كافة مراحلها.

### ثانياً: التخطيط الإستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية:

وهي عبارة عن إدارة مجهودات وحدات الأعمال الإستراتيجية حتى تتمكن من المنافسة بفعالية في مجال معين من مجالات الأعمال وتشارك في أغراض المنظمة ككل. (بلال خلف السكارنة، 2015: 47)

### ثالثاً: التخطيط الاستراتيجي على المستوى الوظيفي:

وهو التخطيط التفصيلي الذي يتم على مستوى الوحدات التنفيذية للمنظمة حيث يتم تفصيل المهام المطلوبة والأشخاص الموكلة إليهم عملية التنفيذ والفترات الزمنية المطلوبة لإنجاز هذه المهام والأشخاص المنوط بهم تنفيذ هذه المهام وهو يعتبر خطة تشغيلية للخطة الوظيفية للمنظمة

( وهي استراتيجيات توضع في مجالات وظيفية في المنظمة وهي الإنتاج والتسويق والموارد البشرية وعلى كل مدير مسئول عن احدى هذه المجالات الوظيفية ان يحدد مساهمة المجال الذي يعمل فيه في تحقيق الاستراتيجية (بلال خلف السكارنة، 2015: 47).

## 6.3.2 تطور التخطيط الإستراتيجي:

ظهر تعبير التخطيط الإستراتيجي في الولايات المتحدة الأمريكية في خمسينيات القرن العشرين بعيد الحرب العالمية الثانية ليصبح تعبيراً شائعاً في سنوات الستينيات وتم تبنيه كأسلوب إداري في السبعينيات من خلال تطبيقات نماذج المحافظ (Portfolio models) ومصنوفات النمو والأسهم (Growth share matrix) وتحليل دورة حياة المنتج (Product life cycle) وقد كتب عنه وأشاعه العديد من المفكرين في الولايات المتحدة الأمريكية مثل خبراء شركة ماكنزي للاستشارات وخبراء مجموعة بوسطن الإستشارية وساد اعتقاد تام أن التخطيط الإستراتيجي هو الحل السحري لكل الإشكالات التي تواجهها المنظمات مما أدى إلى تبنيه بصورة كبيرة جداً من قبل هذه المنظمات لتكتشف ان التخطيط الإستراتيجي لا يملك كل المقومات التي تجعله قادراً على حل كافة الإشكاليات التي تواجهها هذه المنظمات ليخفت بريقه خلال سنوات الثمانينيات ثم يعود من خلال مفهوم الإدارة الإستراتيجية في سنوات التسعينيات حيث يعتبر واسطة العقد في علم الإدارة الإستراتيجية هذه والتي اكتسبت أهمية بالغة كممارسة وتطبيق في ضوء التطورات الإقتصادية المتمثلة في كبر حجم منظمات الأعمال وتزايد الحاجة لدراسة التهديدات البيئة المحيطة والفرص التي تقدمها، لقد واجهت هذه المنظمات أنماط شرسة من المنافسة من نظيراتها تركز على الميزة التنافسية حيث بدأت تعرض خدمات أفضل للعملاء مع تركيز واضح على الجودة والسعر، كما بدأت ظاهرة اندماج الشركات واستحواذ الكبرى منها على الصغرى لتحقيق النمو والتوسع وتوزيع الخدمات والمنتجات المقدمة للجمهور، كما بدأت الشركات في تحليل موقفها وفقاً لنموذج مايكل بورتر (Michael Porter) للقوى الخمس في السوق وهم (بلال خلف السكارنة، 2015: 261):

1. المنافسون

2. المشترين

3. الموردون

4. المنتجات البديلة

5. الشركات الجديدة المحتمل دخولها للسوق

### 7.3.2 البيئة الخارجية للمنظمة ووجوب التعامل الإستراتيجي معها:

(ان منظمات الاعمال تتفاعل باستمرار مع بيئات دائمة التطوير والتغير, وان هذا التفاعل يجري وفق آليات مختلفة في ضوء المنظور والفلسفة العامة لإدارة منظمات العمال) (طاهر الغالبي ووائل صبحي, 2007, 251) وجود المنظمة في بيئة متحركة يجعلها عرضة للتأثر بأي نوع وقدرة من التغيرات تحدث في هذه البيئة وايضا تؤثر المنظمة على هذه البيئة أيضا من خلال الدور الإقتصادي الذي تلعبه ومن خلال المنتج أو الخدمة التي تقدمها ومن خلال الآثار البيئية التي تخلفها، كما إن التغييرات في البيئة المحيطة أضحت تتخذ شكل الثورات من خلال القفزات الهائلة والتطورات التكنولوجية التي صبغت كافة مجالات الحياة مثل:

• الثورة المعرفية

• الثورة التكنولوجية

• ثورة التعلم

• العولمة

### 8.3.2 مكونات عملية التخطيط الإستراتيجي:

( يتم تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة من رسالة وقيم ورؤية واهداف إستراتيجية ومن ثم القيام بالتحليل الاستراتيجي للبيئة) (طاهر الغالبي ووائل صبحي, 2007, 183) وهي المكونات التي يجب الإنتباه لها في بداية عملية التخطيط الإستراتيجي حيث يصعب التعامل مع الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي بصورة سليمة دون استصحاب هذه المكونات كما يمكن إعتبار هذه المكونات الفلسفة التي تقوم عليها إستراتيجية المنظمة وهي العنصر الأول لبناء الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة حيث توطر الإتجاه العام للمنظمة في المستقبل ويمكن حصر هذه المكونات في العناصر التالية:

1. الرؤية Vision

2. الرسالة Mission

3. الغايات Goals

4. الأهداف Objectives

5. القيم الرئيسية Core values

ينبغي الإشارة هنا إلى أن الباحثين ينظرون لمكونات الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي من مناظير مختلفة تتبع من خلفياتهم النظرية والمجالات التي يهتمون بها، لأغراض هذه الدراسة سنركز على المكونات التي سبق ذكرها حيث سنتناولها بشيء من التفصيل في الحيز أدناه:

### الرؤية Vision والرسالة Mission:

الرؤية هي الموقع الذي تصبو إدارة المنظمة للوصول إليه في المستقبل بينما الرسالة هي الدور الذي تلعبه المنظمة في مجال عملها وما تقدمه من منتجات وخدمات وهما من أهم الخطوات اللازمة لرسم فلسفة المنظمة، تبدأ عملية تصميم الرؤية والرسالة للمنظمة وأهدافها من التفكير الإستراتيجي في جملة من الموضوعات تتمثل في الآتي حسب (عبد الباري ابراهيم وناصر جرادات 2013، ص:172)

- I. طبيعة الأعمال التي تود المنظمة أن تؤديها.
- II. طبيعة السوق الذي ترغب ان تخدم فيه.
- III. تحديد إلى اين تود ان تتجه.
- IV. تحديد نوع المنظمة المرغوب في انشائها.

### الغايات Goals:

وهي ما تطمح المنظمة أن تصل اليه بصورة عامة دون تحديد الزمن أو الكم المطلوبين لما تطمح اليه، اختلف الباحثون في العلاقة بين الغايات والأهداف حيث يرى البعض أنهما مترادفان والبعض الآخر يرى انهما يشيران لمعنيين مختلفين حيث (تشير الاهداف الى ما ترجو المؤسسة تحقيقه

على مدى زمني متوسط، في حين تسعى الغايات الى ما تريد المؤسسة تحقيقه على مدى زمني طويل نسبياً، ويعتبر تحقيقاً لأهداف خطوة هامة نحو بلوغ الغايات). (سعيد القاسمي -2012: ص: 17

### الأهداف Objectives:

وهي النتائج المرغوب الوصول إليها من خلال المنتج أو الخدمة التي توفرها المنظمة ويعرف الهدف (objective) بأنه حالة مرغوبة أفضل من الوضع الحالي والمطلوب الوصول إليها خلال فترة زمنية محددة.

### القيم الرئيسية Core values

القيم هي موجّهات رئيسية يستعين بها العامل في المنظمة للتفضيل بين أمر وآخر عند تقييمه للموضوعات التي يواجهها أثناء أداء عمله من حيث علاقات الأفراد فيما بينهم وتعاملهم مع زبائن وموردي المنظمة حيث تعتبر دليلاً أخلاقياً يحكم سلوك العاملين وكيفية إتخاذ القرارات (وعندما تحرص منظمة ما على وضع قيم جوهرية، فإنها تحدد القيم الرئيسية لتكون موجّهات لها ولتفكير العاملين فيها ولعملية اتخاذهم للقرارات. وهذه القيم تحدد علاقات الأفراد بعضهم بعضاً في المؤسسة، وكيفية اتخاذ القرارات والأشخاص الذين يتفاعلون معهم، وكيف يتم التعامل مع العملاء وكيف يسلك العاملون سلوكاً أخلاقياً في المؤسسة. وتنمو هذه القيم في المؤسسة بشكل تدريجي وغير رسمي وتتغير نسبياً عبر الزمن بفعل قادة المؤسسة وتأثير الحوادث والأزمات التي تشكل ثقافة وسلوك الأفراد) (ليلي بو حديد - 2014- ص 141).

يتضح مما سبق انه يمكن للمنظمة من المحافظة وزيادة رضا العميل من خلال تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة وإعتبار رضا العميل هدف إستراتيجي للمنظمة ثم تتولى عملية التخطيط الإستراتيجي غرس مفهوم رضا العميل داخل قلب ثقافة المنظمة ورعايته وحمايته من خلال قدرتها على توحيد كامل أقسام وإدارات المنظمة خلف ما تصبو المنظمة لتحقيقه باستخدام أدوات الإستراتيجية السابق ذكرها من رؤيا ورسالة وأهداف وقيم وغيرها.

## الفصل الثالث

### إجراءات البحث الميدانية

#### 1.3 المبحث الأول: نبذة عن شركة صافولا لزيوت الطعام - السودان

بعد أن تم معالجة الإطار النظري للبحث بإجراء البحث الميداني في شركة صافولا لزيوت الطعام - السودان وهي شركة صناعية أُسِّت في العام 2005 وتقع في منطقة سوبا الصناعية جنوب مدينة الخرطوم وهي تتبع لمجموعة صافولا السعودية وهي عبارة عن مجموعة إستراتيجية إستثمارية قابضة رائدة في قطاعي الأغذية والتجزئة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وتركيا نشأت في العام 1979 بمدينة جدة السعودية وتعمل بصورة أساسية في قطاعين هما قطاع الأغذية وقطاع التجزئة كما تدير محفظة إستثمارية إستراتيجية تهدف من خلاله لتتوسع الإستثمار وتقليل المخاطر وزيادة الربحية من خلال استثمار المعرفة في السوق لإملاك أسهم في شركات أخرى. تنتج شركة صافولا لزيوت الطعام - السودان العديد من أنواع زيوت الطعام من اصناف زهرة الشمس والفل السوداني والسهم حيث تمتلك العلامات التجارية التالية ( صباح - الطيب - شمس - زاكي) قامت الرؤية الإستراتيجية للشركة على تحويل ثقافة المستهلك السوداني من شراء زيوت الطعام غير المعبأة (فلت) من منافذ البيع والتي تشتري الزيوت في عبوات كبيرة سعة 18 لتر وقل ثم تباع الزيت للمستهلك وتتم تعبأته في إناء يخص المستهلك أو في أكياس بلاستيكية حيث تمثل هذه الممارسة خطر صحي وإقتصادي على



المستهلك، قامت الشركة بتعبئة الزيت في عبوات بلاستيكية من مادة ( Polyethylene terephthalate ) (PET) وهي مادة مصنعة ومجازة لحفظ الأغذية وفق تقنيات تراعي سلامة الغذاء، كما تقوم أيضاً بإنتاج عبوات تقليدية لمقابلة إحتياجات كبار المستهلكين من فنادق ومطاعم ومصانع أغذية وقنوات التوزيع بالتجزئة.

تقوم رؤية المجموعة على الآتي (تهدف مجموعة صافولا إلى تمكين وإلهام وتقديم التوجيه الاستراتيجي لشركتنا وشركائنا وعملائنا وموظفينا عبر البرامج الداعمة والقيم الأساسية. يضطلع كل موظف في صافولا، بدءاً من الرئيس التنفيذي وحتى الموظف المبتدئ الذي يخطو خطواته الأولى في حياته أو حياتها المهنية، بدورٍ محوري في تنفيذ هذه الرؤية لتحويلها إلى واقع ملموس (موقع شركة صافولا على شبكة الانترنت – 2017/10/27).

أما في محور الرسالة فقد جاء النص التالي (نحن شركة يُديرها أفراد لخدمة أفراد. ولهذا تتمثل رسالة صافولا في ترك أثر إيجابي على المجتمع وتحقيق الأرباح ودفع عجلة النمو من خلال الاستثمار الاستراتيجي في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وتركيا. وتتفرد بقدرتها غير المسبوقة على أداء هذا الدور لما تتمتع به دون غيرها من خبرات متخصصة في ميدان عملها وسجل حافل بالإنجازات فضلاً عن مكانتها المتميزة في السوق). (موقع شركة صافولا على شبكة الانترنت – 2017/10/27).

تركز استراتيجية المجموعة على (نلتزم زيادة تركيزنا في المستقبل القريب على القطاعين الأساسيين لعملائنا (الأغذية والتجزئة) من خلال بيع استثماراتنا في القطاعات الأخرى تدريجياً، ومن ثم الاستفادة من هذه الأموال في دخول أسواقٍ جديدة وبدء العمل في فئات أخرى من منتجات ذات قيمة أعلى). (موقع شركة صافولا على شبكة الانترنت – 2017/10/27).

كما تقوم قيم المجموعة على تقسيم يحتوي ثلاثة مجموعات رئيسية:

- القيم الفردية وتشمل التواصل والإتقان والعزيمة والافتداء
- القيم الجماعية وتضم قيم إحسان الظن والمؤازرة والإقبال والقبول
- قيم المجموعة وتتمثل في التقوى والأمانة والبر والمجاهدة

(موقع شركة صافولا على شبكة الانترنت - 2017/10/27).

تضم شركة صافولا لزيت الطعم حوالي 300 عامل في صفوفها وهي تغطي كافة المجالات الإدارية والهندسية التي تكفل لها القيام برسالتها من خلال عمليات رئيسية تشمل عمليات الشراء وتكرير وتعبئة الزيوت والمبيعات وعمليات مساندة مثل التسويق والصيانة وضبط الجودة، تتبنى الشركة مجموعة من أدوات إدارة الجودة الشاملة التي تخدم عملياتها وإستراتيجيتها في مقابلة طلبات العملاء حيث تنطبق أنظمة الجودة مثل الآيزو 9001-2008 و الآيزو 14001-2008 وأنظمة قياس الأداء وبطاقة الأداء المتوازن و (benchmarking) وتطبيقات (six lean sigma) في مجالات عملها المختلفة.

### 3-2 المبحث الثاني: اجراءات الدراسة الميدانية

#### 1.2.3 تمهيد

يتناول هذا المبحث لإجراء اتالخاصة بالدراسة الميدانية ويحتوي على منهج الدراسة وعينة الدراسة وأسلوب جمع البيانات ومعالجتها إحصائياً وتفسيرها واستخدام النتائج لحل المشكلة حيث يتناول هذا المبحث اجراءات الدراسة الميدانية تحت العناوين التالية:

#### 2.2.3 منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي باعتبارها المنهج المناسب لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن الأسئلة فضلاً على أنها المنهج الذي يقوم على وصف الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة المشكلة وتصويرها كمياً عن طريق جمع البيانات.

#### 3.2.3 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة صافولا لزيت الطعم السودان والذين يبلغ عددهم حوالي 300 عامل يمثلون المستويات الإدارية والمهنية المختلفة حيث تم توزيع أداة الدراسة بصورة عشوائية لتغطي كل المستويات داخل الشركة.

#### 4.2.3 اداة الدراسة:

استخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة حيث قام بتصميم الاستبانة من جزئين رئيسيين يتكون الجزء الاول من البيانات العامة عن العينة مثل العمر والمهنة والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة ويتكون الجزء الثاني من البيانات الاساسية مقسمة على محاور الدراسة الرئيسية.

لكل محور من محاور الاستبانة عدد من العبارات وعلى كل من المبحوثين الاجابة عليها، تم عرض الاستبانة بعد تصحيحها على المشرف وعلى عدد من المحكمين (ملحق رقم 1) للتأكد من دقة العبارات وصلاحيتها لتحقيق أهداف البحث، وقام الباحث بالأخذ بالملاحظات التي أبرزها التصحيح والتحكيمن خلال تعديل بعض العبارات حذفاً أو إضافة أو صياغة ومن ثم اصبحت الاستبانة في شكلها النهائي (ملحق رقم 2).

### 5.2.3 الطرق الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

اعتمد الباحث على عدد من الطرق الإحصائية منها:

(1) الجداول التكرارية

(2) النسب المئوية.

(3) الأشكال البيانية.

(4) الوسيط

(5) اختبار مربع كاي

(6) معامل ألفا كرونباخ

### 6.2.3 صدق وثبات الاستبانة:

الثبات يعني أن تعطي الاستبانة نتائج متقاربة او نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها أكثر من مرة في نفس الظروف وللتحقق من ذلك تم توزيع (30) استمارة لعينة استطلاعية عن طريق الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) ولقد كان معامل ألفا كرونباخ = (0.90) وهو معامل ثبات عال يدل على ثبات المقياس وصلاحيته للدراسة ومعامل الصدق هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات بالتالي هو (0.95) وهذا يدل

على ان هنالك صدق عال للمقياس وصالح للدراسة مما يؤكد دقة الاستبانة وتمتعها بالثقة والقبول لما ستخرج به هذه الدراسة من نتائج.

### طريقة ألفا كرونباخ:

حيث تم حساب الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ الموضحة فيما يلي:

$$\text{معامل الثبات} = \frac{1 - \text{مجموع تباينات الأسئلة}}{1 - \text{تباين الدرجات الكلية}}$$

حيث  $n =$  عدد عبارات القائمة.

### جدول رقم (3-1) يوضح معاملات ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ

المحاور	الثبات	الصدق
المحور الاول	0.89	0.94
المحور الثاني	0.92	0.96
المحور الثالث	0.85	0.92
المجموع	0.90	0.95

المصدر: العينة الاستطلاعية لقياس ثبات الاستبانة

### 7.2.3 سادساً: تطبيق الاستبانة:

تم توزيع الاستبانة داخل الشركة وتم شرحاً أهداف البحث والغرض من الاستبيان وتم توزيع عدد 75 استبانة عشوائياً وتمت جمع عدد 60 استبانة وبعد ذلك تم تحليلها إحصائياً.

### 8.2.3 التحليل الإحصائي لمجتمع وعينة الدراسة:

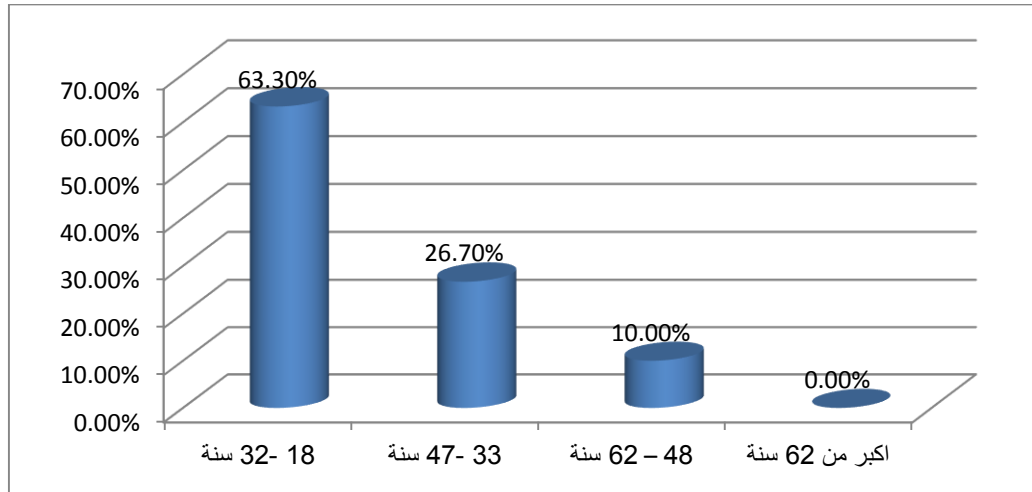
قام الباحث بتحليل مجتمع وعينة الدراسة إحصائياً باستخدام البرنامج الجاهز للتحليل الإحصائي (SPSS) (Statistical product and service solutions) الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية وقد قام بإستعراض نتائج التحليل الإحصائي وفق الجداول التالية

جدول رقم (2-3) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير العمر

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
18- 32 سنة	38	63.3%
33- 47 سنة	16	26.7%
48 - 62 سنة	6	10.0%
اكبر من 62 سنة	0	0.0%
المجموع	60	100.0%

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2017

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2017



شكل رقم (1-3) رسم بياني يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير العمر

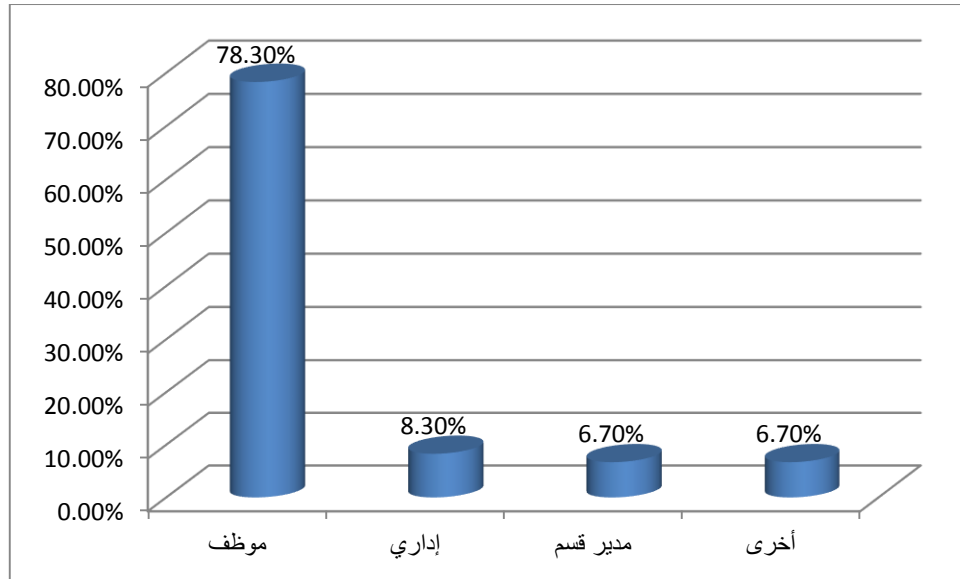
يتبين من الجدول اعلاه (2-3) ان التوزيع النسبي لمتغير العمر كالاتي: 18- 32 سنة بنسبة (63.3%) ومن 33- 47 سنة بنسبة (26.7%) ومن 48 - 62 سنة بنسبة (10.0%) وأكبر من 62 سنة بنسبة (0.0%).

جدول رقم (3-3) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير المهنة

المهنة	التكرارات	النسبة المئوية
موظف	47	%78.3
إداري	5	%8.3
مدير قسم	4	%6.7
أخرى	4	%6.7
المجموع	60	%100.0

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2017

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2017



شكل رقم (2-3) رسم بياني يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير المهنة

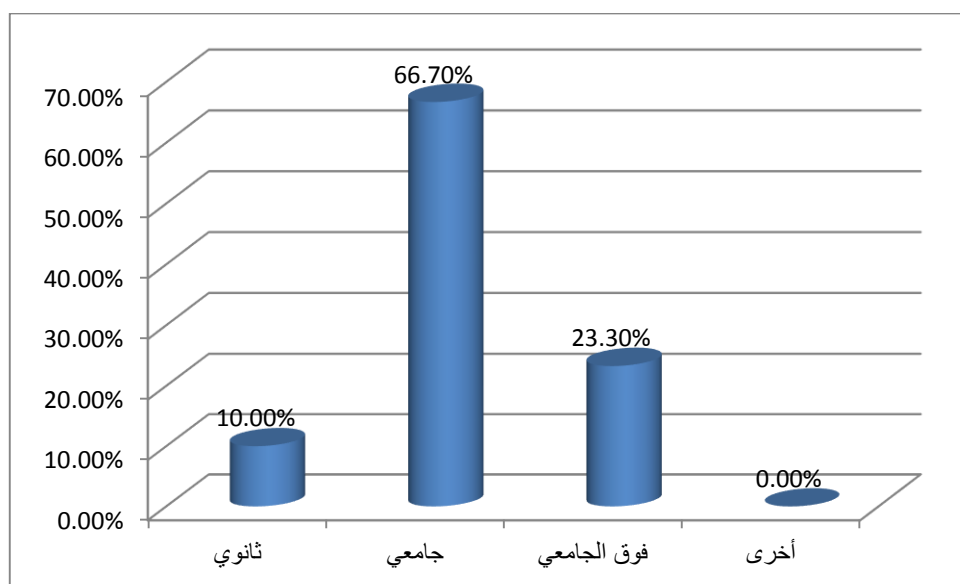
يتبين من الجدول اعلاه (3-3) ان التوزيع النسبي لمتغير المهنة كالاتي: موظف بنسبة (78.3) واداري بنسبة (8.3) ومدير قسم بنسبة (6.7) واخرى بنسبة (6.7%).

جدول رقم (3-4) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
10.0%	6	ثانوي
66.7%	40	جامعي
23.3%	14	فوق الجامعي
0.0%	0	أخرى
100.0%	60	المجموع

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2017

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2017



شكل رقم (3-3) رسم بياني يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير المستوى التعليمي

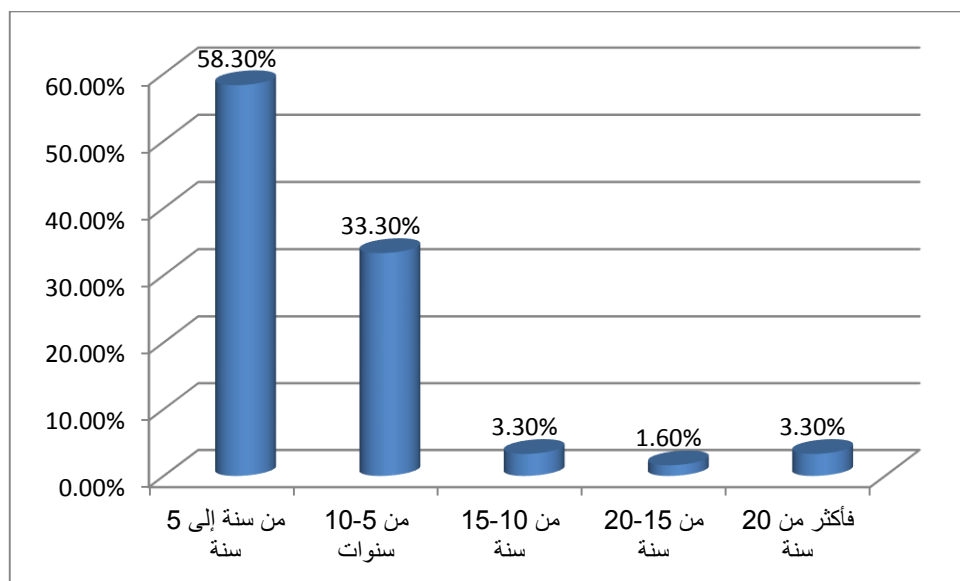
يتبين من الجدول اعلاه (3-4) ان التوزيع النسبي لمتغير المستوى التعليمي كالاتي: ثانوي بنسبة (10.0%) وجامعي بنسبة (66.7%) وفوق الجامعي بنسبة (23.3%) واخرى بنسبة (0.0%).

جدول رقم (3-5) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرارات	سنوات الخبرة
58.3%	35	من سنة إلى 5 سنة
33.3%	20	من 5-10 سنوات
3.3%	2	من 10-15 سنة
1.6%	1	من 15-20 سنة
3.3%	2	فأكثر من 20 سنة
100.0%	60	المجموع

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2017

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2017



شكل رقم (3-4) رسم بياني يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير سنوات الخبرة

يتبين من الجدول اعلاه (3-5) ان التوزيع النسبي لمتغير سنوات الخبرة كالاتي: من سنة إلى 5 سنة بنسبة (58.3%) من 5-10 سنوات بنسبة (33.3%) ومن 10-15 سنوات بنسبة (3.3%) ومن 15-20 سنة بنسبة (1.6%) وأكثر من 20 سنة بنسبة (3.3%).



### المبحث الثالث

## 3 . 3 عرض وتحليل البيانات

### 1.3.3 تمهيد

لتحليل البيانات الخاصة بالاستبانة استخدم الباحث البرنامج الجاهز للتحليل الإحصائي (SPSS) (Statistical product and service solutions) الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد قام الباحث بإستعراض كل عبارة أو مجموعة عبارات في جدول يوضح عدد الاستجابات والنسب المئوية لكل إجابة لتحليل إجابات الاستبانة.

ولتحليل المعلومات والبيانات التي حصلت عليها الدراسة من خلال الاستبانة تم إدخال هذه البيانات في جهاز الحاسب الآلي ثم طبقت عليها مجموعة من المعالجات الإحصائية وحسب ما توضحه الجداول التالية:

الجدول رقم (3-6) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمحور هناك - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وزيادة رضا العميل

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
-------	---------	------------	-------	-------	----------	---------------

0	1	1	13	45	تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي لزيادة رضا العميل	1
0.0	1.7	1.7	21.7	75.0		
0	1	4	21	34	تلبية رغبات ومتطلبات العميل من أولويات المنظمة	2
0.0	1.7	6.7	35.0	56.6		
0	1	2	14	43	رضا العميل هدف أساسي من أهداف إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة	3
0.0	1.7	3.3	23.3	71.7		
0	1	4	21	34	للعاملين في المنظمة دور أساسي في زيادة رضا العميل	4
0.0	1.7	6.7	35.0	56.7		

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2017

يتبين من الجدول رقم (3-6) ان التوزيع التكراري والنسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص المحور اعلاه ما يلي:

تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي لزيادة رضا العميل يتبين ان (45) فرداً وبنسبة (75.0%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (13) فرداً وبنسبة (21.7%) اجابوا اوافق و(1) فرداً وبنسبة (1.7%) اجابوا محايد، بينما (1) فرداً وبنسبة (1.7%) اجابوا لا اوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

تلبية رغبات ومتطلبات العميل من اولويات المنظمة يتبين ان (34) فرداً وبنسبة (56.6%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (21) فرداً وبنسبة (35.0%) اجابوا اوافق و(4) فرداً وبنسبة (6.7%) اجابوا محايد، بينما (1) فرداً وبنسبة (1.7%) اجابوا لا اوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

رضا العميل هدف اساسي من اهداف نظام ادارة الجودة الشاملة بالمنظمة يتبين ان (43) فرداً وبنسبة (71.7%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (14) فرداً وبنسبة (23.3%) اجابوا اوافق و(2) فرداً

وبنسبة (3.3%) اجابوا محايد، بينما (1) فرداً وبنسبة (1.7%) اجابوا لا اوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

للعاملين في المنظمة دور اساسي في زيادة رضا العميل يتبينان (34) فرداً وبنسبة (56.7%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (21) فرداً وبنسبة (35.0%) اجابوا اوافق و(4) فرداً وبنسبة (6.7%) اجابوا محايد، بينما (1) فرداً وبنسبة (1.7%) اجابوا لا اوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

الجدول رقم (3-7) يوضح المقاييس الاحصائية لمحور - هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة الجودة الشاملة وزيادة رضا العميل:

الرقم	العبارة	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الوسيط	درجة القياس
1	تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي لزيادة رضا العميل	86.400	3	0.000	5.0	اوافق بشدة
2	تلبية رغبات ومتطلبات العميل من اولويات المنظمة	49.361	3	0.000	5.0	اوافق بشدة
3	رضا العميل هدف اساسي من اهداف نظام ادارة الجودة الشاملة بالمنظمة	76.667	3	0.000	5.0	اوافق بشدة
4	للعاملين في المنظمة دور اساسي في زيادة رضا العميل	47.600	3	0.000	5.0	اوافق بشدة

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2017

الجدول رقم (3-7) أعلاه يوضح نتيجة اختبار مربع كأي فبالنسبة للعبارة:

تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي لزيادة رضا العميل حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (86.400) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق بشدة.

تلبية رغبات ومتطلبات العميل من اولويات المنظمة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كاي (49.361) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق بشدة.

رضا العميل هدف اساسي من اهداف نظام ادارة الجودة الشاملة بالمنظمة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (76.667) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق بشدة.

للعاملين في المنظمة دور اساسي في زيادة رضا العميل حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (47.600) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق بشدة.

الجدول رقم (3-8) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمحور هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي وزيادة رضا العميل

الرقم	العبارة	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق بشدة	لا اوافق
1	جودة التخطيط الاستراتيجي يؤدي الى	38	20	2	0	0
	زيادة رضا العميل	63.3	33.3	3.3	0.0	0.0
2	يجب ان يستصحب التخطيط	31	24	1	0	4

0.0	6.7	1.6	40.0	51.7	الاستراتيجي التغيير في رغبات العملاء	
0	0	4	26	30	استخدام ادوات التخطيط الاستراتيجي	3
0.0	0.0	6.7	43.3	50.0	(الرؤية ، الرسالة ، الغايات والقيم) يزيد من التزام العاملين باستراتيجية المنظمة	
0	0	5	31	24	يساعد التخطيط الاستراتيجي في حشد	4
0.0	0.0	8.3	51.7	40.0	موارد المؤسسة والبشرية المادية من اجل زيادة رضا العميل	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2017

يتبين من الجدول رقم (3-8) ان التوزيع التكراري والنسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص المحور اعلاه ما يلي:

جودة التخطيط الاستراتيجي يؤدي الى زيادة رضا العميل يتبينان (38) فرداً وبنسبة (63.3%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (20) فرداً وبنسبة (33.3%) اجابوا اوافق و(2) فرداً وبنسبة (3.3%) اجابوا محايد، بينما (0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

يجب ان يستصحب التخطيط الاستراتيجي التغيير في رغبات العملاء يتبين ان (31) فرداً وبنسبة (51.7%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (24) فرداً وبنسبة (40.0%) اجابوا اوافق و(1) فرداً وبنسبة (1.6%) اجابوا محايد، بينما (4) فرداً وبنسبة (6.7%) اجابوا لا اوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

استخدام ادوات التخطيط الاستراتيجي (الرؤية،الرسالة، الغايات والقيم) يزيد من التزام العاملين باستراتيجية المنظمة يتبين ان (30) فرداً وبنسبة (50.0%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (26) فرداً

وبنسبة (43.3%) اجابوا اوافق و(4) فرداً وبنسبة (6.7%) اجابوا محايد، بينما (0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

يساعد التخطيط الإستراتيجي في حشد موارد المؤسسة والبشرية المادية من اجل زيادة رضا العميل يتبينان (24) فرداً وبنسبة (40.0%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (31) فرداً وبنسبة (51.7%) اجابوا اوافق و(5) فرداً وبنسبة (8.3%) اجابوا محايد، بينما (0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

**الجدول رقم (3-9) يوضح المقاييس الاحصائية لمحور هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي وزيادة رضا العميل**

الرقم	العبارة	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الوسيط	درجة القياس
1	جودة التخطيط الاستراتيجي يؤدي الى زيادة رضا العميل	32.400	2	0.000	5.0	اوافق بشدة
2	يجب ان يستصحب التخطيط الاستراتيجي التغيير في رغبات العملاء	43.600	3	0.000	5.0	اوافق بشدة
3	استخدام ادوات التخطيط الاستراتيجي (الرؤية ، الرسالة ، الغايات والقيم) يزيد من التزام العاملين باستراتيجية	19.600	2	0.000	4.5	اوافق بشدة

المنظمة					
4	يساعد التخطيط الاستراتيجي في حشد موارد المؤسسة والبشرية المادية من اجل زيادة رضا العميل	18.100	2	0.000	4.0
	اوافق				

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2017

الجدول رقم (3-9) أعلاه يوضح نتيجة اختبار مربع كأي فبالنسبة للعبارة:

جودة التخطيط الاستراتيجي يؤدي الى زيادة رضا العميل حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (32.400) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق بشدة.

يجب ان يستصحب التخطيط الاستراتيجي التغيير في رغبات العملاء حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (43.600) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق بشدة.

استخدام ادوات التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الغايات والقيم) يزيد من التزام العاملين باستراتيجية المنظمة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (19.600) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق بشدة.

يساعد التخطيط الإستراتيجي في حشد موارد المؤسسة والبشرية المادية من اجل زيادة رضا العميل حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (18.100) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

الجدول رقم (3-10) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمحور نظام ادارة الجودة الشاملة له دور فعال في جودة التخطيط الاستراتيجي

الرقم	العبارة	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق بشدة	لا اوافق
1	تحقيق اهداف الجودة يؤدي لتحقيق	41	17	2	0	0
	اهداف التخطيط الاستراتيجي	68.3	28.3	3.3	0.0	0.0
2	ادارة الجودة الشاملة لها دور فعال في	31	25	3	0	1
	تحقيق اهداف التخطيط الاستراتيجي	51.7	41.6	5.0	0.0	1.7
3	التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة	34	23	1	1	1
	يؤدي لتحقيق استراتيجية المنظمة	56.7	38.3	1.7	1.7	1.7
4	التزام الادارة العليا بتطبيق وتطوير فعالية	42	13	3	1	1
	ادارة الجودة الشاملة يساعد في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة	70.0	21.6	5.0	1.7	1.7

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2017

يتبين من الجدول رقم (3-10) ان التوزيع التكراري والنسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص المحور اعلاه ما يلي:

تحقيق اهداف الجودة يؤدي لتحقيق اهداف التخطيط الإستراتيجي يتبين ان (41) فرداً وبنسبة (68.3%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (17) فرداً وبنسبة (28.3%) اجابوا اوافق و(2) فرداً وبنسبة (3.3%) اجابوا محايد، بينما (0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

ادارة الجودة الشاملة لها دور فعال في تحقيق اهداف التخطيط الاستراتيجي يتبين ان (31) فرداً وبنسبة (51.7%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (25) فرداً وبنسبة (41.6%) اجابوا اوافق و(3) فرداً وبنسبة (5.0%) اجابوا محايد، بينما (1) فرداً وبنسبة (1.7%) اجابوا لا اوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.



التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة يؤدي لتحقيق استراتيجية المنظمة يتبين ان (34) فرداً وبنسبة (56.7%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (23) فرداً وبنسبة (38.3%) اجابوا اوافق و(1) فرداً وبنسبة (1.7%) اجابوا محايد، بينما (1) فرداً وبنسبة (1.7%) اجابوا لا اوافق و(1) فرداً وبنسبة (1.7%) اجابوا لا اوافق بشدة.

التزام الادارة العليا بتطبيق وتطوير فعالية ادارة الجودة الشاملة يساعد في تحقيق الاهداف الإستراتيجية للمنظمة يتبين ان (42) فرداً وبنسبة (70.0%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (13) فرداً وبنسبة (21.6%) اجابوا اوافق و(3) فرداً وبنسبة (5.0%) اجابوا محايد، بينما (1) فرداً وبنسبة (1.7%) اجابوا لا اوافق و(1) فرداً وبنسبة (1.7%) اجابوا لا اوافق بشدة.

### الجدول رقم (3-11) يوضح المقاييس الإحصائية لمحور نظام ادارة الجودة الشاملة له دور

فعال في جودة التخطيط الاستراتيجي

الرقم	العبارة	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الوسيط	درجة القياس
1	تحقيق اهداف الجودة يؤدي لتحقيق اهداف التخطيط الاستراتيجي	38.700	2	0.000	5.0	اوافق بشدة
2	ادارة الجودة الشاملة لها دور فعال في تحقيق اهداف التخطيط الاستراتيجي	46.400	3	0.000	5.0	اوافق بشدة
3	التطبيق الفعال لإدارة الجودة	55.373	3	0.000	5.0	اوافق

بشدة					الشاملة يؤدي لتحقيق استراتيجية المنظمة	
اوفاق بشدة	5.0	0.000	3	72.729	التزام الادارة العليا بتطبيق وتطوير فعالية ادارة الجودة الشاملة يساعد في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة	4

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2017

الجدول رقم (3-11) أعلاه يوضح نتيجة اختبار مربع كأي فبالنسبة للعبارة:

تحقيق اهداف الجودة يؤدي لتحقيق اهداف التخطيط الاستراتيجي حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (38.700) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوفاق بشدة.

ادارة الجودة الشاملة له دور فعال في تحقيق اهداف التخطيط الاستراتيجي حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (46.400) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوفاق بشدة.

التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة يؤدي لتحقيق استراتيجية المنظمة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (55.373) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوفاق بشدة.

التزام الادارة العليا بتطبيق وتطوير فعالية ادارة الجودة الشاملة يساعد فيتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (72.729) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوفاق بشدة.

## المبحث الرابع

### 4.3 اختبارات الفروض الاحصائية

1/ هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين فلسفة إدارة الجودة الشاملة وزيادة رضا العميل.

الجدول رقم (3-12) يوضح العلاقة الإحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وزيادة رضا العميل

العبارة	الوسيط	معامل الارتباط	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الدلالة الاحصائية
إدارة الجودة الشاملة	5.0	0.65	72.514	3	0.000	دالة إحصائياً
زيادة رضا العميل	4.5					

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2017

يتبين من الجدول رقم (3-12) اعلاه ان قيمة اختبار مربع كاي (72.514) بقيمة معنوية (0.00) وهي اقل من القيمة الاحتمالية (0.05) هذا يعني انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة الجودة الشاملة وزيادة رضا العميل وذلك بمعامل ارتباط (0.65).

## 2/ هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي وزيادة رضا العميل

جدول رقم (3-13) يوضح الدلالة الإحصائية بين التخطيط الإستراتيجي وزيادة رضا العميل

العبارة	الوسيط	معامل الارتباط	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الدلالة الاحصائية
التخطيط الاستراتيجي	5.0	0.81	57.456	3	0.000	دالة إحصائياً
زيادة رضا العميل	5.0					

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2017

يتبين من الجدول رقم (3-13) اعلاه ان قيمة اختبار مربع كاي (57.456) بقيمة معنوية (0.00) وهي اقل من القيمة الاحتمالية (0.05) هذا يعني انه توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وزيادة رضا العميل بمعامل ارتباط (0.81).

## 3/ نظام ادارة الجودة الشاملة له دور فعال في جودة التخطيط الاستراتيجي

جدول رقم (3-14) يوضح العلاقة الإحصائية لدور نظام إدارة الجودة الشاملة في جودة التخطيط الإستراتيجي

الحجم	الوسيط	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الدلالة الاحصائية
87	5.0	51.235	3	0.000	دالة احصائياً

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2017

يتبين من الجدول رقم (3-14) اعلاه ان قيمة اختبار مربع كاي (51.235) بقيمة معنوية (0.00) وهي اقل من القيمة الاحتمالية (0.05) هذا يعني ان نظام ادارة الجودة الشاملة له دور فعال في جودة التخطيط الاستراتيجي وذلك لصالح الذين اجابوا اوافق بشدة.

## الفصل الرابع

### 1.4 النتائج

بعد مناقشة وتحليل بيانات البحث والتي تم استعراضها في الفصل الثالث توصل البحث لعدد من النتائج التي يمكن إجمالها في النقاط التالية:

1. الحفاظ على مستويات عالية من رضا العملاء يساعد منظمات الأعمال في الحفاظ على ولاء زبائنهم.
2. إستصحاب التخطيط الإستراتيجي للتغيير في رغبات العميل يساعد فيمرونة التكيف مع هذه التغييرات وبالتالي حفظ وزيادة زيادة رضا العميل كهدف اساسي لمنظمات الاعمال.
3. التزام الادارات العليا بتطبيق وتطوير فعالية نظام ادارة الجودة الشاملة يساعد في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة.

4. رضا العميل مؤشر مهم لنجاح شركة صافولا لزيوت الطعام - السودان لذلك يعتبر من الأولويات فإهتمامات الشركة والتي تسعى لتلبية رغبات هذا العميل لذلك يعتبر هدف رئيس من أهداف نظام إدارة الجودة الشاملة بالشركة.
5. الارتباط الوثيق بين التخطيط الإستراتيجي وزيادة رضا العميل داخل شركة صافولا لزيوت الطعام - السودان حيث تؤدي جودة التخطيط لزيادة رضا العميل وبالتالي زيادة نجاح المنظمة.
6. أهمية ربط أهداف نظام إدارة الجودة الشاملة وأهداف التخطيط الإستراتيجي حيث أن التطبيق الفعال لنظام ادارة الجودة الشاملة يؤدي لجودة التخطيط الإستراتيجي وبالتالي يؤدي لتحقيق الأهداف الإستراتيجية لشركة صافولا لزيوت الطعام - السودان.
7. للعاملين بشركة صافولا لزيوت الطعام - السودان دور كبير في تحقيق رغبات العميل وبالتالي زيادة رضا العميل.
8. التطبيق العلمي الصحيح لمفاهيم الاستراتيجية وفلسفة وادوات ادارة الجودة الشاملة يحقق لمنظمات الاعمال ميزات تنافسية عالية تساهم في استقرارها وتطورها.

#### 4-2 التوصيات:

بناءً على النتائج السابقة يوصي الباحث بالتالي:

1. على منظمات الأعمال الإنتباه التام لأثر العولمة في قيادة التغيير السريع جدا في رغبات العملاء.
2. تبني التطبيق الفعال لنظام إدارة الجودة الشاملة داخل منظمات الأعمال وإهتمام الادارة العليا به يساعد كثيراً في نجاح التخطيط الإستراتيجي والوصول لغاياته ومن ثم تحقيق الاهداف الاستراتيجية داخلها.
3. الإهتمام بزيادة رضا العميل بالعمل باستمرار في رصد التغييرات التي تحدث متطلبات العملاء على مستوى المستهلك النهائي لمنتجات شركة صافولا لزيوت الطعام -السودان.

4. يجب على الإدارة العليا لشركة صافولا لزيوت الطعام - السودان بزيادة الإهتمام بجودة التخطيط الإستراتيجي للمساعدة في حشد موارد المنظمة البشرية والمادية لمقابلة التغييرات سريعة الوتيرة في رغبات العملاء وبالتالي الحفاظ على معدلات عالية من رضا العميل.
5. التأكد من استصحاب جميع العاملين في شركة صافولا لزيوت الطعام - السودان خلال عمليات التخطيط الإستراتيجي كواحدة من متطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة وكضمانة للوصول والمحافظة على رضا العملاء وزيادته لما تقدمه الشركة من منتجات.
6. ضرورة إبراز دور إدارة الجودة كعنصر أساسي من عناصر المزيج الإداري يسهم بشكل فعال في تحقيق الإستراتيجية وزيادة رضا العميل داخل شركة صافولا لزيوت الطعام - السودان.
7. التطبيق الفعال لأدوات وعناصر الإستراتيجية من رؤى ورسائل وأهداف وغايات وقيم في حراك العمل اليومي لشركة صافولا لزيوت الطعام - السودان ابتداءً من القيادة العليا للشركة كنموذج للقيم حيث تعتبر هذه العناصر من اهم أدوات نجاح الاستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي.
8. زيادة الدراسات والبحوث العلمية المختصة برضا العميل والحفاظ على ولائه من خلال استخدام وتطبيق ادوات ادارة الجودة الشاملة لتعزيز قيمة المنتجات والصادرات السودانية في الاسواق الخارجية لدعم الاقتصاد الوطني.

### 3.4 مقترحات ببحوث مستقبلية:

1. أثر العولمة في تغيير رغبات العملاء.
2. أثر التخطيط الاستراتيجي في زيادة كفاءة وفعالية العمليات الإنتاجية.
3. أثر المنافسة في زيادة رضا العميل.
4. دور تطبيقات ال (lean six sigma) كهدف استراتيجي لمساعدة المنظمة في تعظيم القيمة المضافة لأصحاب المصلحة.
5. دور تطبيقات الاستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة في اضافة قيمة الميزة التنافسية للصادرات السودانية في الاسواق العالمية.

## المصادر والمراجع

### القرآن الكريم:

1. القرآن الكريم: سورة النمل الآية [88].
2. القرآن الكريم: سورة التوبة الآية [105].
3. القرآن الكريم: سورة آل عمران الآية [159].
4. القرآن الكريم: سورة الكهف الآية [30].
5. القرآن الكريم: سورة الملك الآية [2].
6. القرآن الكريم: سورة المائدة الآية [2].
7. القرآن الكريم: سورة يوسف الآية [55].



8. القرآن الكريم: سورة القصص الآية [26].
9. القرآن الكريم: سورة التوبة الآية [105].
10. القرآن الكريم: سورة البقرة الآية [155].
11. القرآن الكريم: سورة الرحمن الآية [9].

### المراجع العربية:

1. بلال خلف الله السكارنة، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة، عمان، 2015.
2. جاسم سلطان، التفكير الإستراتيجي والخروج من المأزق الراهن، مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع، المنصورة، 2005.
3. دال بيتر فيلد، الرقابة على الجودة - ترجمة سرور علي سرور، المكتبة الاكاديمية، القاهرة، 1995.
4. طارق عبد الرؤوف، الجودة الشاملة والإعتماد الأكاديمي في التعليم، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2014.
5. طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
6. عادل الشبراوي، الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، الشركة العربية للإعلام العلمي - شعاع، القاهرة. 1995.
7. عبد الباري ابراهيم وناصر جرادات - الادارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين - دار وائل للنشر والتوزيع - عمان - 2013.
8. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الادارة الاستراتيجية لمواجهة القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.
9. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الادارة الاستراتيجية لمواجهة القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.
10. محفوظ احمد، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.

11. محمد حسين ابو صالح، التخطيط الاستراتيجي القومي، شركة مطابع العملة، الخرطوم، 2008.
12. محمد عبد العظيم أبو النجا، إدارة العلاقات مع العملاء، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2013.
13. محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة قبل ان يكون التطبيق، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.
14. منير البعلبكي، المورد القريب 1998.
15. النعيم حسن وأروى عبد الحميد، إدارة الجودة الشاملة المفاهيم الاساسيات الادوات، هيئة الخرطوم للصحافة والنشر، الخرطوم، 2008.

### المراجع الاجنبية:

1. Karger, J., and Parnell, J. (1996). Strategic planning emphasis and planning satisfaction in small firms: an empirical investigation. Journal of Business Strategy, 13 (1), 42-64.
2. Kotler, P. Marketing Management: Analysis Planning Implement and Control, Prentice Hall, Inc. India, 2001
3. Kotler, Philip, "A framework for Marketing Management", 2ch. Ed, New Jersey, (2003)
4. R.E Allen, the Concise Oxford Dictionary, Clarton Press, 1991.
5. Simon Black and Leslie Porter, Identification of the critical factors of TQM, Decision sciences, vol 27, 1996.
6. T.S Raghunthan, and other, A comparative Study of Quality practices: USA, industrial management and data systems, 1997

### البحوث العلمية:

1. السعيد القاسمي، رسالة دكتوراة بعنوان (التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف الجزائر - (2012).

2. وصال توفيق اسحاق، 2010، القيادة وأثرها في رضا العملاء في المؤسسات السودانية، بحث تكميلي باللغة الانجليزية لنيل درجة الماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
3. علياء عبد الله محمد احمد محمد علي، 2016، أثر ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات في رضا العملاء - مجموعة سوداتل للاتصالات، بحث تكميلي باللغة الانجليزية لنيل درجة الماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
4. عبد السميع عبد الرازق الطيب موسى، يوليو 2011، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات القطاع العام في تحقيقاً لأهداف الإستراتيجية، بحث لنيل درجة الماجستير، مركز الجودة الشاملة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
5. انتصار محمد النور شكاك، يوليو 2014، أثر مراكز خدمات العملاء في رضا المشتركين، بحث تكميلي باللغة الانجليزية لنيل درجة الماجستير - الشركة السودانية للهاتف السيار - زين، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
6. هبة محمد الطاهر، يوليو 2015، دور نظام إدارة الجودة في تحقيقاً لأهداف الإستراتيجية، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير، عمادة الجودة والتطوير، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
7. هاني محمود مرزوقه - 2014 - أثر التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن - بحث تكميلي للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال قسم إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط - الاردن.

## الدوريات:

1. ليلي بوحديد، ورقة علمية بعنوان (التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية) - المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية - عدد 1 ديسمبر 2014.

## مواقع الانترنت:

1. موقع شركة صافولا على شبكة الانترنت - 2017/10/27 الحادية عشر صباحا.