

(إدارة الجودة الشاملة وأثرها في زيادة المبيعات دراسة استطلاعية لآراء عينة
من القيادات الإدارية في شركة (الكرونجي) للمشروبات الغازية
المحدودة/ كركوك)

م.م. محمد حسين عربي

الجامعة التقنية الشمالية – المعهد التقني الحويجة / قسم تقنيات ادارة المواد

(The extent of the application of total quality management and its impact on increasing sales \survey of the views of a sample of employees in the company Al - kronja) for soft drinks, Ltd.)

Assis. Lec. Mohammed H.gharbi
Technical Institutes of Hawija

تاريخ قبول النشر 2021/4/15

تاريخ استلام البحث 2021/1/31

المستخلص

نالت ادارة الجودة الشاملة على اهتمام اغلب منظمات الاعمال لما لها من أثر في صنع منتجات مطابقة لمواصفات التصنيع العالمية، التي تلبي حاجات الزبائن ورغباتهم، وتجعل تلك المنظمات رائدة في السوق التنافسية، ومن هذا المنطلق تهدف الدراسة الحالية الى بيان إدارة الجودة الشاملة وأثرها على زيادة المبيعات، وذلك من خلال اجراء الدراسة الميدانية في شركة كرونجي للمشروبات الغازية عينة الدراسة، فقد تم جمع البيانات من خلال استمارة الاستبيان وتحليلها بواسطة البرنامج الاحصائي SPSS، وقد توصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات والتوصيات التي تتناسب وطبيعة عمل الشركة عينة الدراسة.

الكلمات المفتاحية: ادارة الجودة الشاملة، زيادة المبيعات

Abstract

The total quality management obtains the interesting of most business organizations because it can affect in the production of products to match the specification of the Global Manufacturing to give the customers what they prefers and their needs, it can make those organizations as Leading organizations in the competitive market; From this point on, the study aim to explain the affect of the total quality management on the increasing sales during a field study in The Kronja company for soft drinks in the province of Kirkuk . After reviewing the company's work, It has been collecting data based on questionnaire and analyzed them by statistical program (SPSS), The study reached a number of conclusions and recommendations which fit the nature of the company's work.

Key words: total quality management, sales increase

المقدمة

إدارة الجودة الشاملة احتلت في الآونة الأخيرة أهمية خاصة، سواءً على الصعيد العالمي أم المحلي، لكونها أحد الأنماط الإدارية السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية، وقد وصفت بأنها "الموجه الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب". وتعدّ إدارة الجودة الشاملة من الأساليب الحديثة والمهمة للمنظمات، وقد بدأت منظمات الاعمال بتطبيقها بسبب المتغيرات التي تواجهها هذه المنظمات، حتى تتمكن من البقاء والاستمرار في أعمالها بنجاح، ولم يعد الأهتمام بجودة السلع فقط ، وإنما بجودة الخدمات، وجودة كافة الأنشطة والعمليات داخل المنظمة، لزيادة القدرات التنافسية للمنظمات على المستوى المحلي والعالمية. وفي ضوء ذلك تم تقسيم الدراسة الحالية الى الاتي:

المحور الاول: منهجية الدراسة.

المحور الثاني: الجانب النظري للدراسة

المحور الثالث: الجانب الميداني للدراسة.

المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات.

المحور الاول

منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث: تعاني بعض منظمات الاعمال من مشكلة الإنتاج غير المطابق لمواصفات الجودة العالمية، الامر الذي دفع هذه المنظمات ليجاد السبل الكفيلة في حل هذه المشكلة، حيث جاءت ادارة الجودة الشاملة كنظام ناجح للتصدي لمثل هذه المشكلة باعتبارها معالجة تطبيقية ومدخلا فاعلا في تحسين منتجات المنظمة، وعلى ضوء ذلك اثارت الدراسة الحالية التساؤلات الاتية:

1. هل تطبق الشركة المبحوثة مبادئ إدارة الجودة الشاملة؟
2. هل الاليات التي تعتمدها الشركة المبحوثة تساعد على زيادة المبيعات؟
3. هل إدارة الجودة الشاملة تؤثر على زيادة المبيعات في الشركة المبحوثة؟

ثانياً: أهمية البحث: تكمن أهمية البحث الحالي على تطبيق معايير ادارة الجود الشاملة لما لها من دور فعال في تقديم منتجات تلبي حاجة الزبون، وتمكن المنظمة من زيادة مبيعاتها في سوق المنافسة المحلية والعالمية، ويمكن تلخيص أهمية الدراسة بالأتي:

1. دراسة مفاهيم ومبادئ لإدارة الجودة الشاملة بصورة عامة، مع التركيز على زيادة المبيعات.
2. إبراز الدور الذي يمكن إن تؤديه إدارة الجودة الشاملة في زيادة المبيعات.
3. إظهار التقنيات المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة باعتبارها خطوه مهمة تؤثر على زيادة المبيعات في المنظمات.

ثالثاً: أهداف البحث: يهدف البحث الحالي الى بيان اثر إدارة الجودة الشاملة على زيادة المبيعات، وذلك من خلال اجراء دراسة ميدانية على شركة كرونجي للمشروبات الغازية في محافظة كركوك، ومن خلال الهدف الرئيسي لهذه الدراسة تبرز الاهداف الفرعية الاتية:

1. التعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة في شركة كرونجي.
2. الوقوف على مشاكل إدارة الجودة الشاملة في الشركة المبحوثة ومعالجتها علميا وعمليا.
3. ايجاد علاقة الاثر والارتباط بين إدارة الجودة الشاملة والمبيعات للشركة المبحوثة.

رابعاً: فرضيات البحث: ينطلق البحث الحالي من فرضيتين رئيسيتين:

1. توجد علاقة ارتباط معنوية بين ادارة الجودة الشاملة وتحقيق زيادة المبيعات.
2. توجد علاقة تأثير معنوية بين ادارة الجودة الشاملة وتحقيق زيادة المبيعات.

خامساً: منهج البحث: استُخدم المنهج الوصفي التحليلي لانه يتناسب وطبيعة الدراسة الحالية.

سادساً: اساليب جمع البيانات: تم تغطية الجانب النظري للدراسة بالاعتماد على ما متوفر من كتب ورسائل وأطاريح وبحوث علمية وغيرها، اما تغطية الجانب الميداني فقد توقفت على الزيارات الميدانية التي قام بها الباحث وكذلك استمارة الاستبيان والمقابلات الشخصية.

سابعا: حدود الدراسة: تمثلت حدود الدراسة المكانية في شركة كرونجي للمشروبات الغازية في كركوك، اما حدود الدراسة الزمانية فقد امتدت من تاريخ 2016 /7/1 ولغاية 2016 /11 /1.

المحور الثاني

الجانب النظري

أولاً: إدارة الجودة الشاملة نظرة موجزة: طبقت العديد من المنظمات العالمية مبادئ ادارة الجودة لتحسين، وتطوير نوعية إنتاجها وخدماتها، والمساعدة على مواجهة التحديات التنافسية في السوق، وكسب رضا الزبائن وتحقيق الأرباح المنشودة، وفي ضوء ذلك تنقسم هذه الفقرة الى الخطوات الآتية:

1- **مفهوم إدارة الجودة الشامل:** اختلف الكتاب والباحثين حول تحديد مفهوم ادارة الجودة الشاملة، حيث عرفها معهد الجودة الفدرالي أنها القيام بالعمل بشكل صحيح ، ومن أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على آراء الزبائن والمستفيدين مهماً في تحسين الأداء (الصفار، عبد اللطيف، 2008، 9)، و يرى (اللوزي، 2004، 369)، أصبح مفهوم إدارة الجودة في الوقت الحالي أسلوباً إدارياً مهماً في مجال الإدارات والمنظمات الحديثة من خلال ما حققه النمط الجديد من نجاحات في الإدارة، بينما تبين الجمعية الأمريكية للسيطرة النوعية على أنها مجموعة المزايا والخصائص للمنتج المصنوع أو الخدمة المقدمة طبقاً للمواصفات التي ترضي المستهلك من تاريخ الشراء أو عند الاستعمال (الموسوي، الغربان، 2010، 5)، ومن جهة أخرى تعرف على أنها " طريقة للتحسين المستمر للأداء في جميع مستويات الملية الإدارية، وفي كل المجالات الوظيفية بالمنظمه وذلك من خلال استخدام كافة الموارد البشرية بالمنظمة. (زيادة، 2011، 883).

بينما يرى باحثون إن إدارة الجودة الشاملة تعد من أهم انشغالات المؤسسات بحيث أصبحت تكتسب اهتماماً بالغاً في أواسط المختصين والقائمين عليها وذلك لما تتمتع به من أهمية في المؤسسات الإنتاجية الخدمية.

2- **أهمية إدارة الجودة الشاملة:** إن أهم ما يميز إدارة الجودة الشاملة هو تحسين مستويات الجودة في المؤسسة أو المنظمة سواء كانت خاصة أو عامة، وقد أصبحت إدارة الجودة الشاملة في هذا العصر أساساً للاتصالات بين الدول، وهي تحدد نجاح أو فشل المنظمات الإنتاجية في العالم، ويمكن إجمال أهمية إدارة الجودة الشاملة بما يلي (الترتوري، جويحان، 2006، ص38):

- تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية.
- تؤدي الجودة إلى تحقيق رضا المستهلك، وتقديم الأفضل من السلع والخدمات.
- تحقيق ميزة تنافسية وعائد مرتفع لمنظمات الأعمال.
- تنمي الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق الواحد والثقة المتبادلة بين الأفراد والشعور بالانتماء في بيئة العمل.
- تحقيق السمعة الطيبة للمنظمة في نظر العملاء والعاملين.
- خلق منهج شامل للتغيير بعيد عن النظام التقليدي المطبق على شكل إجراءات وقرارات.

- تغيير سلوكيات أفراد المؤسسة تجاه مفهوم الجودة الشاملة.
- تمكن من القيام بعملية مراجعة وتقييم للأداء بشكل مستمر.

3- خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة: هناك مجموعة من الخطوات العامة التي يمكن للإدارة أتباعها في تطبيق هذا البرنامج في المنظمة وهي كالتالي (الترتوري، جويحان، 2006، ص36):

الخطوة الأولى: التزام وتعهد الإدارة العليا بتنفيذ البرامج وهو من الخطوات المهمة، لأنه من الضروري توعية وتدريب القادة على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وأساليب تطبيقها.

الخطوة الثانية: خلق وتصور فلسفة واضحة للمؤسسة تحتوي على الأهداف العامة للمؤسسة وأهداف الجودة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وكيفية إشراك العاملين في تنفيذ البرامج المهمة.

الخطوة الثالثة: تشكيل مجلس للجودة يتألف من المديرين التنفيذيين في المؤسسة ورؤساء الأقسام المختلفة ويقوم المجلس بالإشراف على عملية التخطيط وتنفيذ وتقييم برامج إدارة الجودة الشاملة.

الخطوة الرابعة: اتخاذ القرار حول مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الخطوة الخامسة: تحديد أنواع برامج التدريب اللازمة، وتحليل احتياجات المديرين التنفيذيين ورؤساء الدوائر والموظفين على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

الخطوة السادسة: مطابقة المعايير والقياس، وتطوير معايير القياس في المؤسسة لتلبية احتياجات ورغبات المنتفعين.

الخطوة السابعة: الدعاية والإعلان والتقدير.

الخطوة الثامنة: تقييم النتائج باستمرار واستعمال التغذية الراجعة في تعديل تلك البرامج.

4- فوائد تطبيق إدارة الجودة : إن استخدام مبادئ ومفاهيم إدارية معينة لا يمكن أن تحظى باهتمام الإدارة العليا إلا إذا ترتب عليهما تطبيق واستخدام هذه المبادئ وتحقيق فوائد معينة، بالإضافة إلى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي يؤدي إلى تحقيق الفوائد الآتية (أللوزي، 2004، ص375):

- أ- تحسين نوعية الخدمات والسلع المنتجة.
- ب- رفع مستوى الأداء لدى العاملين داخل المنظمة.
- ت- تخفيض تكاليف التشغيل.
- ث- العمل على تحسين وتطوير إجراءات وأساليب العمل.
- ج- زيادة ولاء العاملين للمنظمة.
- ح- زيادة قدرة المنظمات على البقاء والاستمرار في التنافس.

5- مبادئ إدارة الجودة الشاملة: تتباين رؤى الباحثين والكتاب في تحديد المبادئ التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة، غير أنهم اتفقوا على مبادئ أساسية تمثلت بما يأتي (العزاوي، 2004-2005، ص37):

1. التخطيط الاستراتيجي: أن وضع خطة شاملة تعتمد رؤيا ورسالة وأهداف واسعة سيمكن من صياغة الاستراتيجية، ومن ثم تسهل وضع السياسات والبرامج في ضوء تحليل معمق للبيئة الداخلية والخارجية باعتماد

- تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والمخاطر في البيئة الخارجية لغرض وضع الخطط الشاملة بالشكل الذي يوفر قابلية دعم للميزة التنافسية للمنظمة.
2. **الإسناد والدعم:** تذهب أهمية إسناد الإدارة العليا إلى ابعدها من مجرد تخصيص الموارد اللازمة، بل تضع كل منظمة مجموعة أسبقيات، فإذا كانت الإدارة العليا للمنظمة غير قادرة على إظهار التزامها الطويل بدعم البرنامج فلن تنجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.
3. **التركيز على الزبون:** الزبون هو الموجه في إدارة الجودة الشاملة، وهنا لا تقتصر الكلمة على الزبون الخارجي الذي يحدد جودة المنتج، بل تمتد كلمة الزبون الداخلي الذي يساعد في تحديد جودة الأفراد والعمليات وبيئة العمل، لكونهم الطرف الذي يقومون بإنتاج المنتج.
4. **التحسين المستمر:** يشمل التحسين المستمر كل من التحسين الإضافي والتحسين المعرفي الإبداعي الجديد بوصفها جزء من العمليات اليومية ولجميع وحدات العمل في المنظمة.
5. **التدريب والتطوير:** ينظر إلى التدريب والتطوير المستمر على أنه وسيلة لتنمية إمكانات الأفراد كل ضمن وظيفته بما يحقق الإنجاز الأمثل، والتدريب يحتل أهمية متميزة لأنه سلسلة من أنشطة المنظمة المصممة لتعزيز معرفة الأفراد بما يتصل بوظائفهم ومهاراتهم وفهم تحفيزهم.
6. **المشاركة وتفويض الصلاحية:** يقصد بالمشاركة وتفويض الصلاحية للعاملين تفعيل دورهم بطريقة تشعرهم بالأهمية وتحقيق الاستفادة الفعلية من إمكاناتهم ويقصد بها هنا المشاركة الجوهرية لا الشكلية.
7. **اتخاذ القرارات على أساس الحقائق:** يمثل مبدأ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق أحد المكونات التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة، ويتطلب تطبيقه الاعتماد على تقنيات وموارد تهيئه القنوات اللازمة لتمكين الأفراد وإيصال ما يمتلكونه من معلومات تتحدث عن الحقائق إلى حيث يجب أن تصل هذه المعلومات للاستفادة منها في تحقيق الجودة.
- 6- **تقنيات إدارة الجودة الشاملة:** تعرف التقنيات بأنها سبل استخدام الأدوات التي تحدد الجودة وتحسنها، فمثلاً إذا كان تسجيل أسباب ضعف العاملين في دورة تدريبية يعد أداة؛ فإن تفويض المدير سلطته لإحدى فرق العمل ذات الكفاءة، لاستخدام التخطيط البياني أو أداة باريتو، والاستفادة منها يعد تقنية وقد عرض وحيد سعد خمساً من التقنيات يمكن الأخذ بها عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة ما، وهي (الراشد، 2004، ص13):
1. **تفويض السلطة:** ويقصد به نقل كل من السلطة والمسؤولية إلى العاملين بنسب متساوية وبمسؤوليات محددة ومعروفة، حتى يكون إنجاز العمل جيداً والمحاسبة عليه-في حال التقصير واضحة.
2. **الابتكار:** يرتبط هذا المصطلح بالإبداع والتفرد والسبق في طرح أفكار متميزة يتطلبها الواقع، ويسهم في حل مشكلة فعلية، أو بلوغ هدف مرسوم.
3. **الإدارة بالنتائج:** تقوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أن قياس الأداء دورياً وباستمرار يحسن الأداء، وعندما يعلن الأداء رسمياً، فإن معدل التحسين يزداد بسرعة.

4. **تشكيل فرق العمل:** تقوم إدارة المؤسسة بتشكيل فرق العمل داخلها لحل المشكلات المعقدة، التي يلزم تبادل الرأي حولها خاصة عندما يكون استشعار الروح الجماعية مرغوباً فيه؛ بهدف تحسين جودة القرار، وتحسين جودة الاتصالات، وإيجاد التماسك بين أعضاء الفريق.

5. **تطوير المديرين:** يعد تطوير المديرين خطوة مهمة، وبارزة تسبق إدارة الأفراد حتى تكون الجودة الشاملة أفضل، لأن عدم تطويرهم يعني أن يطوروا هم بأنفسهم عادات غير فعالة وغير مثمرة، قد تمثل تهديداً خطيراً لفلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، كسيطرة الأسلوب المستبد الذي يرهب العاملين، وينشر جوّاً من الخوف عن التغيير والتجريب.

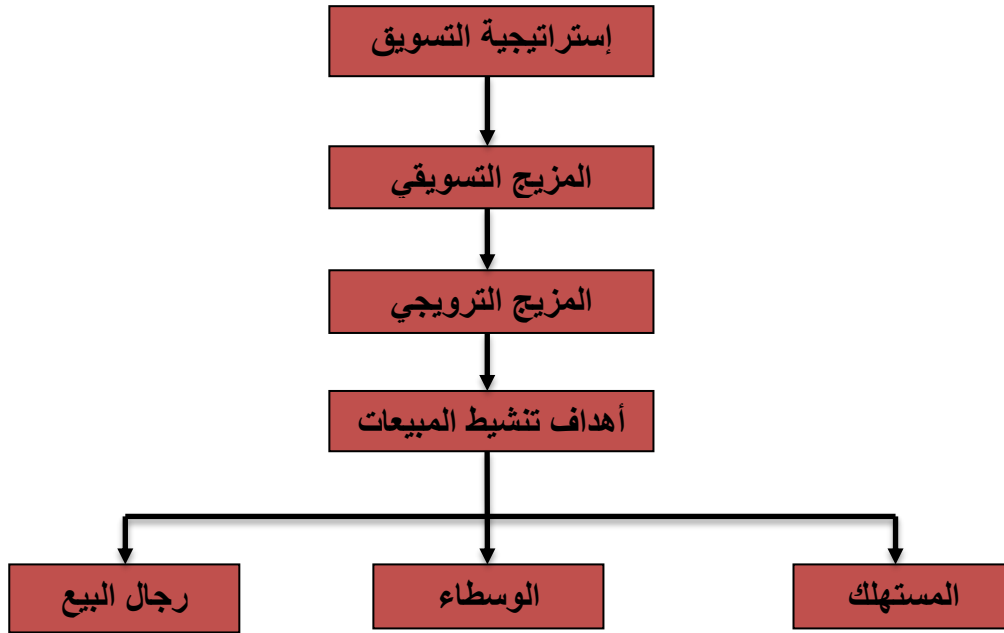
ثانياً: **زيادة المبيعات:** يعد هذا النشاط من الأنشطة المهمة التي تعتمد عليها المؤسسات التسويقية ويمكن أن نعرض وجهات نظر مختلفة منها:

أولاً / مفهوم زيادة المبيعات: لقد تعددت التعاريف الخاصة بعملية تنشيط المبيعات، وفيما يأتي سنتطرق لأهم هذه التعاريف، حيث عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق (AMA) لزيادة المبيعات بأنها: مجموعة التقنيات غير الإشهارية والتي تعمل على إثارة المستهلكين، ودفعهم لشراء السلع والخدمات المعروضة عليهم، وأن الأنشطة المتعلقة بالتنشيط هي أنشطة ظرفية وغير دائمة أو روتينية، أن زيادة المبيعات هي عبارة عن مجموعة من التقنيات الموجهة لدفع وتشجيع الطلب على المدى القصير، وذلك بواسطة زيادة حجم الشراء لمنتج معين أو خدمة من طرف المستهلكين أو الوسطاء التجاريين. (زعراف، قراش، 2011-2012، ص 33 ص 34)

من خلال هذه التعاريف إن زيادة المبيعات هي مجموعة من الأدوات والتقنيات الموجهة لتحفيز الطلب في الأجل القصير والمصممة لحث المستهلكين على الشراء وتحفيز الموزعين ورجال البيع. وكذلك تحقق تنشيط المبيعات القيمة المضافة للمستهلك النهائي أو الموزعين أو رجال البيع لدى المؤسسة المنتجة.

ثانياً / أهداف زيادة المبيعات: يعتبر تنشيط المبيعات نشاط يحمل آلية معينة ضمن أدوات الترويج المستخدمة من قبل إدارة التسويق، وفي تنفيذ استراتيجياتها. وذلك لكون المؤسسة تستخدم هذا الأسلوب لتحقيق قيمة مضافة للسلعة أو الخدمة المقدمة للمستهلك. ويمكن توضيح أهداف تنشيط المبيعات من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (1) يوضح أهداف تنشيط المبيعات:



المصدر: ثامر البكري، الإتصالات التسويقية والترويج، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر، الاردن، 2008. 232

ويمكن بصفة عامة توضيح الأهداف التي تسعى إليها عملية تنشيط المبيعات بما يأتي:

(1) أهداف متعلقة بالمبيعات: حيث تهدف عملية تنشيط المبيعات إلى رفع مبيعات المؤسسة باستخدام طرق مختلفة وذلك لتحقيق :

- زيادة حجم المبيعات في الأجل القصير.
- مواجهة المنافسة في السوق.
- الدخول إلى منافذ توزيع جديدة.
- زيادة الحصة السوقية للمؤسسة في الأجل القصير.

(2) أهداف متعلقة بالمستهلكين: وهي كافة تقنيات تنشيط المبيعات الموجهة للمستهلكين والتي تهدف إلى:

- حث المستهلكين على تجربة أقتناء السلع الجديدة أو السلع التي طرأت عليها تعديلات وذلك من خلال توزيع العينات المجانية والكوبونات والعروض وغيرها.
- استقطاب مستهلكين جدد، ونقل مستهلكي المؤسسات المنافسة إلى منتجات المؤسسة.
- تحفيز المستهلكين الحاليين على تكثيف استهلاك السلعة، وزيادة الإقبال عليها عن طريق الخصومات المرتبطة باستخدام الأحجام الكبيرة أو الشراء المتكرر مثلاً.
- دعم المستهلك للشراء في غير مواسم الاستهلاك.
- كسب ثقة المستهلك ووفاءه للمؤسسة.
- تفعيل وتعزيز الإعلان وعناصر المزيج الترويجي الأخرى والعمل بموجبه.

(3) أهداف متعلقة بالموزعين:

- وهي كافة تقنيات تنشيط المبيعات الموجهة للموزعين، والتي تهدف إلى ما يأتي:
- رفع مستويات المخزون لدى الموزعين.

- تعزيز ولاء الموزعين للاسم التجاري للمنتج.
 - شراء المنتجات الجديدة وبكميات كبيرة من قبل الموزعين وتشجيعهم عليها.
 - التخلص من البضاعة الراكدة من خلال التشجيع على شراءها وقت تصفية الموسم.
 - تضاف قوائم جديدة من منتجات المؤسسة لدى الموزعين.
 - إنشاء علاقات ومنافذ جديدة مع الموزعين سواء كان ذلك في السوق الحالي أو الأسواق الجديدة التي تدخلها المؤسسة.
- (4) **أهداف متعلقة برجال البيع:** وهي أهداف تعمل على تفعيل دور القوة البيعية العاملة لدى المؤسسة المنتجة لتنفيذ البرنامج الترويجي، وهذه الأهداف هي:
- دعم رجال البيع لتصريف أكبر كمية ممكنة من منتجات المؤسسة.
 - تعزيز ولاء رجال البيع للمؤسسة المعنية.
 - نظام الحوافز المطبق وكيفية استعادة رجال البيع منه. (زعراط، قرأش، 2011-2012، ص33)

ثالثاً / العوامل المساعدة على ظهور وتنشيط المبيعات:

يمكن إبراز أهم العوامل والظروف التي ساهمت في نمو أهمية تنشيط المبيعات وشيوع استخدامها من قبل المؤسسات المختلفة فيما يلي:

(1) **حدة المنافسة:** إنّ شدة المنافسة الذي عرف في الآونة الأخيرة هو ما يفسر تعدد أنشطة ووسائل التنشيط، ففي وجه هذا التسابق كان من اللازم على المؤسسات أنّ تضع تقنيات الدفاع، والرد للحفاظ على موقعها وسط مختلف العلامات التجارية، باعتمادها على وسائل ذات قدرة غير تلك الكلاسيكية فمعطيات الاقتصاد الحديث تفرض حتما رؤية جديدة للصراع التجاري بل وتمثل عملية تنشيط مبيعات السلاح الأكثر هجومية ودفاعية في الوقت الحاضر.

(2) **إدخال منتج جديد:** إنّ إدخال منتج جديد للسوق في ضوء حدة المنافسة يفرض على المؤسسة التفكير في كيفية تعديله، وتكييفه مع التطور المتسارع لأذواق المستهلكين، وان لم تعرف ردة أفعالهم إزاء هذا المنتج، وهذا التطور المتسارع يستوجب التعريف بكل ما هو جديد، وهو ما أدى إلى ظهور تقنيات التنشيط المتعددة لتجريب المنتج والكوبونات... الخ.

(3) **التكلفة المرتفعة للإشهار:** حسب دراسات قامت بها مؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية أثبتت أنّ الارتفاع المستمر لنفقات الإشهار يفسر الامتياز العالي لتنشيط المبيعات. فالمؤسسة التي هي في أمس الحاجة لدعم دائم لمنتجاتها حيث لا يمكنها الاستثمار سنويا بمبالغ معتبرة في الإشهار عنها فهي تحبذ وسائل مرنة وأكثر اقتصادية وتكون على أقل تقدير تتناسب مباشرة مع النتائج المرتقبة.

(4) **توسع أشكال التوزيع الحديثة:** (إنّ اتساع الأشكال الحديثة للتوزيع أدى إلى خلق تقنيات متعددة لتنشيط المبيعات، في ظل غياب البائعين خاصة في المحلات الكبرى، والتي تستوجب أشكال جديدة للضغط على المستهلكين كعملية التنشيط في مكان البيع.

(5) مرونة أذواق المستهلكين : يعتبر هذا العامل مهم، إذ يؤثر في ارتفاع النفقات الموجهة لتنشيط المبيعات، فسابقاً كان المستهلك نادر ما يغير العلامات التجارية التي يفتنيتها محتفظاً بوفائه للسلع واعتياده والارتياح لها، مما أدى إلى انعدام رغبته في التغيير، أما في الوقت الحاضر، أصبح المستهلك مرادفاً من كل الجهات ومدفوعاً بقوة لتغيير العلامة المقتناة، وذلك لأتساع تشكيلة المنتجات باستمرار، كذلك أصبح بإمكان المستهلك الحصول على المعلومات بسهولة عن طريق الإشهار، كما إن تطور النقل قد سهل في تقديم المنتجات للجمهور، ورفع مستوى أذواقهم.

(6) التطور التكنولوجي : (ساهم التطور التكنولوجي في تفعيل الأدوات المستخدمة في تنشيط المبيعات، كما هو عليه الآن مثلاً في التعامل مع الكوبونات... الخ. (زعراط، قراش، 2011-2012، ص32) .

رابعاً / مبادئ إدارة المبيعات:

إذا كانت الإدارة هي إنجاز المهام عن طريق الآخرين، فإن من واجبك كمدير مبيعات هو تحويل مجموعة من الرجال البيع المستقبلي إلى فريق بيع مترابط . لأن رجال البيع يختلفون تماماً عن غيرهم من الموظفين، فهم يتمسكون بحرية عملهم، وقد يخالفون بذلك قواعد المنظمة مراراً وتكراراً . وإن استخدامك الفعال لمبادئ إدارة المبيعات التالية يساعدك على تلافي الكثير من الأخطاء وتأكيد نجاحك في عملك: لذلك فإن من أهم مبادئ إدارة المبيعات هي :

(1) التخطيط: يعتبر التخطيط أحد المهارات الفنية التي تعد جزءاً من الجانب الإداري لإدارة المبيعات. وهو مسئوليتك الأولى، ويشمل التخطيط وضع الأهداف، ويحدد خطوات العمل، والمسؤولين عن تنفيذها، وتوقيتات إنجازها، والموارد المخصصة لها .وبالتخطيط يسهل عليك القيام بواجباتك والتزاماتك.

(2) التنظيم: يعتبر إعداد مواردك المتيسرة في وضع العمل ثاني مبادئ إدارة المبيعات .سيشغلك كثيراً عن عدد ونوع الوظائف في منطقتك، بالإضافة إلى الواجبات والمسؤوليات المتعلقة بها والمطلوبة لتحقيق الأهداف . سيطلب منك توفير مدخلات لتصبح الشركة من أكثر المنظمات فعالية ولتحقيق أقصى حجم للمبيعات والأرباح لشركتك، وأعظم شعور بالارتياح لعملائك .ومن أهم عناصر التنظيم :توزيع الموارد، وتنسيق مناطق البيع، واعتبارات الموازنة، والمتطلبات الإدارية.

(3) الرقابة: يمثل تحكّمك في محيط العمل علامة دامغة على فاعليتك كمدير مبيعات بينما تمثل إدارة رجال البيع أصعب التحديات . في مرحلة التخطيط لأنك تحدد أهداف إدارتك بنفسك، أو أن تضع مقاييس قبول الأداء أي أنك تضع مقياساً لكل خطوة رئيسية في خطتك حتى يمكنك قياس الأداء وتصبح بذلك قادراً على إجراء التغييرات المناسبة إذا لزم الأمر، وقد تساعد أو تحد سياسات الشراء من قدرتك على رقابة جميع أنشطة إدارة وتلزمك بإجرائها الإدارية، لذلك فإن مهمتك تقليل الوقت المستهلك في الأعمال الإدارية والأنشطة الرقابية، حتى يمكن زيادة الوقت المستخدم في الميدان لتطوير رجال البيع، استثمار أفضل أوقاتك إنتاجية في الميدان، مراقباً أداء رجالك، ومحفراً ومطوراً لهم.

(4) التوظيف: يعد استقطاب وانتقاء واستخدام رجال البيع الناجحين المبدأ التالي لإدارة المبيعات، وإن كان أكثرها أهمية . فالاستقطاب يجب أن يكون عملية مستمرة، ولا يقتصر حدوثه على ملء الوظائف الشاغرة .إن

معالجة الاستقطاب بطريقة إيجابية يقلل من احتمال الاحتفاظ برجل بيع لا يرجى منه خيراً، أو استخدام آخر غير مؤهل بدافع سرعة شغل منطقة بدون بائع. إن (الإستقواء) هو أهم جوانب إدارة المبيعات، حيث يشتري العملاء علاقات أكثر من شرائهم للمنتجات أو خدمات أو الأنظمة. إن ثقتهم في بائع معين واستمرارية خدمته لهم سنة بعد أخرى، يبني ثقتهم في الشراء ويزيد من نصيبها في السوق.

5) التوجيه: ويعني ممارسة القيادة وحسن استخدام المهارات الإنسانية في تنفيذ الخطط من خلال الآخرين حتى يتم إنجاز الأهداف المحددة أو الزيادة عليها. ويتطلب التوجيه مهارات غير عادية في التفويض والاتصالات الشخصية والتحفيز. يضاف إلى ذلك أن التدريب والنصح والإرشاد، يجب أن ينسق أنشطة البائعين، وأن تتأكد من تنفيذها وفقاً لدرجة أهميتها، وبأقل قدر من التعارض بينها، من هنا يجب أن يأخذ مفهوم الفريق في البيع أهمية أكبر من المبادأة الفردية. لذا يجب أن يلتزم الجميع بشعار (الجميع للفرد والفرد للجميع)، لأن فرق البيع الناجحة تبني على التعاون والاعتماد المتبادل بين أفراد الفريق. قد يحد الانتشار الجغرافي لرجال البيع ومداومتهم على الانتقال من أجل تنسيق الجهود. ورغم هذا يجب تحقيق وحدة الفريق، وسيحملك رئيسك مسئولية ذلك بصورة مستمرة. (عدس، 1993، ص2)

خامساً / تقنيات تنشيط المبيعات:

هناك عدة أساليب وتقنيات لتنشيط المبيعات تختلف باختلاف الجهة التي توجه إليها وهي كالتالي:

- 1) **التقنيات الموجهة للمستهلكين:** ينصب هذا الأسلوب في تنشيط المبيعات من أجل الوصول المباشر للمستهلك لغرض تشجيعه وتحفيزه على تجريب واختبار المنتج المقدم له، ومن ثم الإقدام على عملية الشراء.
 - 2) **المسابقات:** أصبحت المسابقات من التقنيات الواسعة الانتشار في مجال ترويج السلع الاستهلاكية وبعض أنواع الخدمات، وبصورة خاصة الخدمات المصرفية. والمسابقة هي عملية ترويجية أساسها التنافس بين المستهلكين للحصول على جوائز نقدية أو عينية، وهذا يعتمد على أساس مهارات أو قدرات معينة تتطلبها المسابقة، وتتولى لجنة التحكيم تحديد الفائزين الذين يتلقون الجوائز من طرف المؤسسة الراعية للمسابقة المعنية.
 - 3) **الهدايا التذكارية:** تقدم بعض المؤسسات سواء في النقاط البيعية أو خارجها هدايا تذكارية قد تتمثل في شارات أو ساعات أو أجندات وغيرها، وكلها تحمل أسم المؤسسة وعلامتها التجارية حتى يتذكرها المستهلكون. ويمكن أن يكون للهدية صفة ترويجية فمثلا المؤسسة التي تمنح هدية لكل من يشتري منتجات لا يقل إجمالي ثمنها عن حد معين، ومن الممكن أن تجمع الهدية بين الناحية التذكارية والناحية الترويجية، وذلك عندما تقدم المؤسسة هدية ترتبط بالشراء ويوجد عليها أسم المؤسسة وعلاماتها، وشعارها وتستمر لمدة طويلة لدى المتلقي، وبالتالي تحدث أثرها التذكاري في نفس المستهلك.
- الكوبونات:** هي قسيمان تعطي لحاملها خصم معين عند شراء السلعة قد يصل إلى 5% أو 10% من الثمن الأصلي، ويمكن توزيع هذه الكوبونات بالبريد أو برفقة عبوات السلعة، كما يمكن استخدام هذا الأسلوب بطريقة أخرى وذلك بتجميع عدد من الكوبونات التي يتم الحصول عليها من داخل المنتج للحصول على وحدة مجانية منه.

ويهدف استخدام تقنية الكوبونات إلى ترغيب المستهلكين في شراء كمية أكبر من المنتج وجذبهم للتعامل مع متجر معين أو زيادة مبيعات علامة معينة، كما يهدف لحماية المستهلكين الحاليين والسلعة من أنشطة المؤسسات المنافسة.

(4) **الطوابع** : وهي طوابع يوزعها تاجر التجزئة على مستهلكيه بعدد يتناسب مع قيمة مشتريات المستهلك الذي يجمعها في دفاتر، ويستبدلها بهدية أو أكثر وفقاً لعدد الدفاتر التي تم تجميعها والعدد المطلوب للهدية، وتساعد هذه الطوابع على تشجيع المستهلكين الحاليين على زيادة مشترياتهم من المتجر وجذب مستهلكين جدد للتعامل معه للحصول على هذه الطوابع ومن ثم الهدايا المقدمة، وقد تستخدم هذه الطوابع لزيادة مبيعات السلع بطيئة الحركة أو ذات هامش الربح المرتفع عندما يرتبط توزيع الطوابع بمشتريات المستهلك من هذه السلع مما يساعد في زيادة مبيعاتها أو زيادة التعامل مع متجر معين.

(5) **المعارض** : تهدف المؤسسة من خلال إقامة المعارض والاشتراك فيها إلى:

أ- تعريف المستهلكين بالمنتج وخصائصه وإتاحة الفرصة لهم لرؤيته والاستماع إلى شرح خصائصه.

ب- تكوين علاقات عامة بين المؤسسة والمستهلكين وذلك بالتقديم والشرح لمهام ومزايا المنتج والإجابة على كل استفسارات المستهلك بطريقة حيوية وودية.

(6) **تخفيض الأسعار** : تلجأ إدارة التسويق إلى أسلوب تخفيض السعر عند شراء أكثر من وحدة للمنتج، بوضع سعر إجمالي لعدد من الوحدات يكون أقل من مجموع سعر هذه الوحدات، إذا بيعت منفصلة، مثلاً: أشتري ثلاثة بسعر اثنين ولهذه التقنية تأثير فعال على المستهلك لاعتقاده أنه كسب وحدة إضافية. (سمية، حميدة، 2011-2012، ص27).

سادساً / فهم العملاء : ويتم فهم العملاء من خلال طريقتين:

1) ينبغي توقع مبيعات الناس الذين يتعاملون معها على أساس منظم ليكون للناس اطلاع جيد على صناعتها ومنتجاتها ويجب اتخاذ خطوات فعالة للتأكد من إن مستوى معرفتك في هذه الطريقة هو أبعد من الانتقادات.

2) عليك تصنيف المعرفة الخلفية التي تمتلك معلومات إضافية حول تيار كل عميل منها والضرر وف والاحتياجات الخاصة وهذا يمكن إن يصبح واضحاً بواسطة الإجماع والعلاقات وان هذا النوع من المعلومات عن العملاء يؤدي إلى أساس قوي عن فهم متطلبات العملاء. (Forsyth, 1996-1995, 36).

سابعاً / ويمكن تناول طرق زيادة المبيعات من خلال وجهات نظر أخرى:

هناك طرق تمكن المنظمة والمؤسسة من زيادة مبيعاتها وهي كالاتي:

1. **القيام "بالعودة إلى الأساسيات" التسويق الاستعراضي**: في بعض الأحيان تركز الشركات على الأنشطة اليومية التي تنص عليها قبل تأسيس خطط الأعمال والتسويق أي أنها تفقد جزء من الركائز الأساسية التالية التي تعد المفتاح للعودة إلى مراجعة أساسيات التسويق.

أ- من هو الجمهور المستهدف الخاص بي؟

ب- ماهي اهتماماتهم الرئيسية والاحتياجات؟

ت- كيف المنتج الخاص بي يحل تلك التحديات؟

ث- ماهي أفضل للوصول إلى هؤلاء الناس؟

2. توسيع قوة المبيعات الداخلية الخاصة بك:

- من هو مندوب المبيعات الأكثر فاعلية في الشركة.
- كفاءة الموارد البشرية.
- العملاء تواجه أدوار لها تأثير كبير على المبيعات فهل العميل بحاجة إلى دليل أم لا.
- التأكد من إن جميع العاملين في المنظمة على دراية بالقيمة التي تقدمها الشركة إلى السوق ويمكن تحديد الفرص الأساسية لتبادل تلك القيمة مع الزبائن.

3. توفير المزيد من القيمة في أكثر الأحيان:

البقاء على اتصال مع العملاء لابد إن يؤدي إلى زيادة المبيعات ولكن كيف يمكن التأكد من إن لا يصبح الاتصال المستمر يؤدي إلى نتائج عكسية.

والجواب على ذلك هو إن الوقت الذي تتصل بالعميل يجب إن تقدم شيء ذو قيمة مثل النائح المفيدة؟

4. مشاركة النجاحات: الجميع يريد إن يكون جزء من الفريق الفائز بما في ذلك العملاء وهناك شركة هندية على سبيل المثال تسعى إلى زيادة المبيعات محلياً ولم تكن مستعدة إلى دفع أسعار اعلي للشحن لا إن التسليم في الوقت المحدد يساعد الشركة على الفوز بأعمال جديدة.

5. تحويل التركيز الخاص بك من إصلاح مشاكل إلى استمرار بالنجاح: لابد من التركيز على كيفية اتخاذ عملاء أقوى وجعل الشركة أقوى وهذا التحويل البسيط في التفكير يمكن إن يكون لها نتائج مذهله. فالشركة القوية هي دائماً مهتمة بالتحسين وغالباً ما يكون أفضل التدفقات النقدية والموارد من تلك التي تكافح. وغيرها من الشركات ستكون اقل عرضة لرفض الحلول للخروج من ناحية إذا كانت معالجتها من موقع القوة.

6. تخصيص العرض الخاص: يجب استخدام مقياس يناسب الجميع والنظر إلى كل الجماهير التي تستهدفها والتأكد من إن المنتجات مجزئة بالشكل الصحيح. حتى لو كان يبدو هناك مجموعة متجانسة مع المجموعة الأولى والتأكد ما إذا كانت لديهم احتياجات مختلفة.

7. التوضيح للجميع كنت تعرف ما تفعل: إن الأمر مهم كم من الناس تخطي هذه الخطوة بسيطة لكمها أساسية هل أخبرت الجميع ماذا تفعل؟ كثير من الناس متردد لتبادل المعلومات حول أعمالهم مع الأصدقاء القريبين والزملاء الأمر الذي يؤدي الى ترك ثروة من الفرص للمبيعات المحتملة وغير المحتملة.

8. التوضيح للجميع ما تفعل: أحيانا الشركات هي تكون ضحايا نجاحها ومعرفة السوق في خدمة معينة واحدة أي أنها توفرها بشكل خاص مع استبعاد الآخرين التي يقدمونها. هذا ينطبق بشكل خاص على العملاء الذين يركزون على خدمة واحدة فقط.

9. جعل من السهل التعامل معك : وهي عملية سلسلة وبسيطة تجعل من السهل الاتصال بك وتسهيل عملية دفع ثمن المنتج. وكذلك القيام بمراجعة عملية سريعة تضمن التأكد من انك عن غير قصد تقود العملاء بعيداً.

10. اسأل عن الدعوات: توجيه الأسئلة إلى العملاء ووضع قائمة منظمة للإجابة وإذا كانت العملية سلسلة ومستمرة من أجل عمل جدول منظم للطلب في لائحته والالتزام بها. سوف تبدأ عملاً بشكل استباقي (newton,2009)

المحور الثالث

الجانب الميداني

أولاً: وصف الجانب المكاني للدراسة الميدانية: اقتصرت الدراسة على (شركة الكرونجي للمشروبات الغازية المحدودة) في العراق، وتعد هذه الشركة من أهم الشركات الرائد في الأسواق المحلية بمنتجاتها التي أصبحت رفيقة للأسرة العراقية، حيث بدأ مشوار مجموعة شركات الكر ونجي في عام 2001م، بينما تأسست شركة الكرونجي بتاريخ 2010/5/13م ، التي بلغ عدد الموظفين فيها (548) موظف، يقسمون إلى ثلاث وجبات، وقد حازت على شهادة التنمية الصناعية العراقية عام (2009م)، حازت على شهادات (الايزو) و(حلال) و(HACCP) العالمية للأغذية والجودة المتميزة، تبلغ الطاقة الإنتاجية لجميع خطوط الإنتاجية للشركة (450,000)، إلف سيت باليوم الواحد، تتألف شركة الكرونجي من (9) خطوط إنتاجية وهي كما يلي:

1. خط تعبئة العلب المعدنية 2. خط تعبئة العلب الكرتونية 3. خط تعبئة الفناي الزجاجية 4. خطوط تعبئة العلب البلاستيكية والبالغ عددها (3) خطوط 5. خطوط تعبئة الأقداح البلاستيكية والبالغ عددها (3) خطوط. وكما تتألف شركة الكر ونجي من عدت أقسام وهي كما يلي:
1. قسم إنتاج العبوات البلاستيكية والزجاجية 2. قسم إنتاج العبوات المعدنية 3. قسم السيطرة النوعية 4. الإدارة 5. قسم المخازن 6. قسم التسويق 7. قسم التدريب والتطوير والموارد البشرية 8. قسم العلاقات الخارجية 9. قسم الاستيراد 10. قسم تقنيات المعلومات 11. قسم الحسابات 12. قسم القانونية 13. قسم المتابعة 14. قسم المالية 15. قسم المشتريات 16. قسم الأعلام 17. قسم النقلات 18. قسم مخزن الإنتاج التام.

ثانياً: سمات الافراد المبحوثين: تم اختيار عينه قصديه من العاملين في المعمل (عينة الدراسة) مثلت قياداتها الإدارية والفنية (مدير عام، رئيس مجلس إدارة، مدير قسم فني، مشرف خط إنتاج، وآخرين متمثلين برئيس مهندسين أقدم وخبراء) وتم توزيع (46) استمارة استبيان عليهم، وتم استرداد (45) منها، واستبعدت (5) استمارات لعدم صلاحيتها في التحليل، فاستقر العدد للاستمارات الصالحة للتحليل (40) استمارة أي بنسبة استجابة (88%) وبين الجدول (1) سمات هؤلاء المبحوثين.

1. **العمر:** أظهرت نتائج التحليل في الجدول (1) إن نسبة أعمار العاملين المحصورة بين (20 الى 40 سنة) في الشركة قد بلغت 84%. وهذا يعني أن الأفراد المبحوثين لديهم مستوى من النضج العقلي والفكري لإعطاء إجابات واضحة ودقيقة إزاء أسئلة وفقرات استمارة الاستبيان.
2. **الجنس:** تبين النتائج الواردة في الجدول (1) ان نسبة الذكور اعلى من الاناث حيث بلغت 70%، وهذا يعود لطبيعة عمل المعمل (عينة الدراسة) التي تعتمد بالدرجة الأساس على الذكور في تنفيذ عملياتها الإنتاجية التي تمتاز بالخطورة فضلاً عن بعد المعمل النسبي عن المناطق السكنية.
3. **المؤهل العلمي:** توضح النتائج المبينة في الجدول (1) ان العاملين الحاصلين على شهادتي البكالوريوس والدبلوم الفني قد بلغت اعلى نسبة من المؤهلات العلمية الاخرى حيث بلغت 77%، مما يعكس مستوى التأهيل العلمي لهذه الفئة لتقديم إجابات يعول عليها.
4. **مدة الخدمة:** تشير النتائج الواردة في الجدول (1) ان العاملين التي تتراوح خدمتهم بين اقل من خمس سنوات الى عشر سنوات قد بلغت بسببتهم 92.5%، ويعني ذلك امتلاك هذه الفئة تصوراً وعمقاً واسعين عن طبيعة أعمال معملهم.

الجدول رقم (1)
سمات الافراد المبحوثين

النسبة	التكرار	المتغيرات	
37.5	15	العمر	
		من 20 إلى 30	
47.5	19	من 31 إلى 40	
10.0	4	من 41 إلى 50	
5.0	2	51 فأكثر	
100.0	40	المجموع	
70.0	28	الجنس	
		ذكر	
30.0	12	انثى	
100.0	40	المجموع	
20.0	8	المؤهل العلمي	
		إعداديه فما دون	
35.0	14	دبلوم	
42.5	17	بكالوريوس	
2.5	1	دبلوم عالي	
100.0	40	المجموع	
65.0	26	مدة الخدمة في الوظيفة	
		أقل من 5 سنوات	
27.5	11	من 5 إلى 10	
5.0	2	من 11 إلى 15	
2.5	1	16 فأكثر	
100.0	40	المجموع	

الجدول: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسب الالكتروني باستخدام برنامج (SPSS).

ثالثاً: وصف وتشخيص البيانات الخاصة بإجابات المبحوثين حول متغيري الدراسة: وتتضمن

1- وصف وتشخيص ابعاد إدارة الجودة الشاملة: وتشمل الابعاد الاتية:

أ- التزام الإدارة العليا بالجودة: أظهرت النتائج الواردة في الجدول (2) الى اتفاق الافراد المبحوثين بنسبة (100%) وبوسط حسابي (3.000) وانحراف معياري (صفر)، كما بلغ الاتجاه السلبي عدم الاتفاق الى نسبة (صفر)، حيث ساهمت جميع الفقرات على اغناء نسبة الاتفاق.

الجدول رقم (2)

النسب المئوية والتكرارية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (التزام الإدارة العليا بالجودة)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق		محايد		موافق		المتغيرات
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
0.0000	3.0000	0	0	0	0	%100	40	X1
0.0000	3.0000	0	0	0	0	100%	40	X2
0.0000	3.0000	0	0	0	0	%100	40	X3
0.0000	3.0000	0	0	0	0	%100	40	X4
0.0000	3.0000	0		0		%100		المعدل

الجدول: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسب الالكتروني باستخدام برنامج (SPSS).

ب-النظم الادارية: حصل هذا البعد على اتفاق الافراد المبحوثين كما مبين في الجدول (3) حيث بلغت نسبة الاتفاق (97.5%) وبوسط حسابي (2.9812) وبانحراف معياري (0.6669)، اما نسبة عدم الاتفاق كانت (صفر)، وبخصوص البعد الذي اغنى نسبة الاتفاق هو (X8)، والذي ينص على (يوجد في الهيكل التنظيمي قسم خاص بمراقبة أو توكيد الجودة)

الجدول رقم(3)

النسب المئوية والتكرارية المتوسطات الحسابية ولانحرافات المعيارية (النظم الإدارية)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق		محايد		موافق		المتغيرات
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
.15811	2.9750	0	0	%2.5	1	%97.5	39	X5
.15811	2.9750	0	0	%2.5	1	%97.5	39	X6
.15811	2.9750	0	0	%2.5	1	%97.5	39	X7
.00000	3.0000	0	0	0	0	%100	40	X8
.06669	2.9812	0		%2.5		%97.5		المعدل

الجدول: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسب الالكتروني باستخدام برنامج (SPSS).

ت- الاجراءات التشغيلية: تبين النتائج الواردة في الجدول (4) الى اتفاق الافراد المبحوثين حول هذا البعد، حيث حصل على نسبة اتفاق (97.5%) وبوسط حسابي (2.9812) وبانحراف معياري (0.6669)، اما مايتعلق بنسبة عدم الاتفاق فقد كانت (صفر)، وبخصوص البعد الذي اغنى نسبة الاجابة بالاتفاق هو X12 والذي ينص على (يوجد في الهيكل التنظيمي قسم خاص بمراقبة أو توكيد الجودة) وهذا يدل على إن الشركة فيها هيكل تنظيمي يحتوي على قسم خاص بمراقبة أو توكيد الجودة وهذا يؤكد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الجدول رقم(4)

النسب المئوية والتكرارية المتوسطات الحسابية ولانحرافات المعيارية لبعده (الإجراءات التشغيلية).

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق		محايد		موافق		المتغيرات
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
.15811	2.9750	0	0	%2.5	1	%97.5	39	X9
.15811	2.9750	0	0	%2.5	1	%97.5	39	X10
.00000	2.9750	0	0	%2.5	1	%97.5	39	X11
.00000	3.0000	0	0	0	0	%100	40	X12
.06669	2.9812	0		%2.5		%97.5		المعدل

الجدول: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسب الالكتروني باستخدام برنامج (SPSS).

2- وصف وتشخيص ابعاد زيادة المبيعات: وتتضمن الابعاد الاتية:

أ- خدمة الزبون: تظهر النتائج الواردة في الجدول (5) نسبة اتفاق الافراد المبحوثين حول هذا البعد حيث بلغت (95%) وبوسط حسابي (2.9750) وبانحراف معياري (0.15811)، اما نسبة عدم الاتفاق فكانت (صفر)، وفيما يتعلق بالمتغير الذي اغنى نسبة اتفاق لهذا البعد هو X13 والذي ينص (تهتم إدارة الشركة بخدمة الزبائن بشكل أكبر من اهتمام المنافسين) مما يدل على ان الشركة تهتم بخدمة الزبائن بشكل أكبر من اهتمام المنافسين.

الجدول رقم(5)

النسب المئوية والتكرارية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد (رضا الزبون)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق		محايد		موافق		المتغيرات
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
.00000	3.0000	0	0	0	0	%100	40	X13
.15811	2.9750	0	0	%2.5	1	%97.5	39	X14
.22072	2.9500	0	0	%5.0	2	%95.0	38	X15
.15811	2.9750	0	0	%2.5	1	%97.5	39	X16
.12403	2.9750	0		%5.0		%95.0		المعدل

الجدول: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسب الالكتروني باستخدام برنامج (SPSS).

ب- تخفيض التكاليف: أظهرت نتائج الجدول (6) الى اتفاق الافراد المبحوثين حول هذا المتغير حيث حصلت على نسبة (97.5%) وبوسط حسابي (2.9938) وبانحراف معياري (0.03953)، وفيما يخص نسبة عدم الاتفاق فقد كانت (صفر)، اما بخصوص المتغير الذي اسهم في دعم نسبة الاتفاق هو X18 (تحرص إدارة الشركة على تأهيل فريق إنتاج قادر على فهم تأثير عملية الإنتاج على التكلفة) وهذا يدل على ان الشركة تسعى بشكل جدي الى تخفيض التكاليف.

الجدول رقم (6)

النسب المئوية والتكرارية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد (تخفيض التكاليف)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق		محايد		موافق		المتغيرات
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
.15811	2.9750	0	0	%2.5	1	%97.5	39	X17
.00000	3.0000	0	0	0	0	%100	40	X18
.00000	3.0000	0	0	0	0	%100	40	X19
.00000	3.0000	0	0	0	0	%100	40	X20
.03953	2.9938	0		%2.5		%97.5		نتيجة المحور الثاني

الجدول: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسب الالكتروني باستخدام برنامج (SPSS).

ت-الميزة التنافسية: تبين النتائج الواردة في الجدول (7) اتفاق الافراد المبحوثين حول هذا البعد حيث كانت نسبة (92.5%) وبوسط حسابي (2.9500) وانحراف معياري (0.3953)، اما نسبة عدم الاتفاق فقد كانت (2.5%)، وفيما يتعلق بالمتغير الذي اسهم في تعزيز هذا البعد هو X21 (تسعى الشركة إلى تمييز منتجاتها عن منتجات المنافسين بقصد خلق ميزة تنافسية) وهذا يدل على إن ادارة الشركة تسعى الى خلق ميزة تنافسية.

الجدول رقم (7)

النسب المئوية والتكرارية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد (الميزة التنافسية).

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق		محايد		موافق		المتغيرات
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
.15811	2.9750	0	0	%2.5	1	%97.5	39	X21
.37890	2.9000	%2.5	1	%5.0	2	%92.5	37	X22
.22072	2.9500	0	0	%5.0	2	%95.0	38	X23
.15811	2.9750	0	0	%2.5	1	%97.5	39	X24
.03953	2.9500	%2.5		%5.0		%92.5		المعدل

الجدول: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسب الالكتروني باستخدام برنامج (SPSS).

رابعاً: تحليل نتائج علاقات الارتباط بين ابعاد ادارة الجودة (إجمالاً) وزيادة المبيعات

تشير النتائج الواردة بالجدول (8) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد ادارة الجودة (إجمالاً) وزيادة المبيعات إذ بلغت (0.867) عند مستوى معنوية (0.05) وهذا دليل على قوة العلاقة بين المتغيرين، كما تشير هذه النتيجة إلى انه كلما زادالمعمل (عينة الدراسة) من أنشطتها المرتبطة بالجودة

الشاملة وتطبيقها في مهامها الأساسية كلما أسهم ذلك في دعم زيادة المبيعات، وبذلك سيتم قبول الفرضية الرئيسية الاولى*.

الجدول رقم (8)

نتائج علاقات الارتباط بين ابعاد ادارة الجودة (إجمالاً) زيادة المبيعات

ابعاد ادارة الجودة الشاملة	المتغير المفسر
	المتغير المستجيب
0.867*	زيادة المبيعات

* <0.05

N= 40

الجدول: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسب الالكتروني باستخدام برنامج (SPSS).

خامساً: تحليل نتائج التأثير لادارة الجودة الشاملة (إجمالاً) في زيادة المبيعات

وتشير النتائج الواردة في الجدول (9) إلى وجود تأثير معنوي لادارة الجودة الشاملة (مجتمعة) في زيادة المبيعات، بدلاله قيمة (F) المحسوبة (58.544) وهي أعلى من القيمة الجدولية لها (2.32) وعند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1,39)، كما بلغ معامل التحديد R^2 (0.588) وهذا يعني أن ادارة الجودة الشاملة اسهمت وفسرت (58.8%) من الاختلافات المفسرة في زيادة المبيعات ويعود الباقي (41.2%) الى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في أنموذج الانحدار أصلاً، ومن خلال متابعة قيم معاملات (B) واختبار (T) لها، تبين أن قيمة (T) المحسوبة لها بلغت (7.651) وهي قيمة معنوية لأنها اكبر من قيمتها الجدولية (2.218) وعند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1,41)، وبهذا سيتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية.

الجدول رقم (9)

تحليل نتائج لتاثير ادارة الجودة الشاملة (إجمالاً) في زيادة المبيعات

F		R ²	ادارة الجودة الشاملة		المتغير المفسر المتغير المستجيب
			B1	B0	
الجدولية	المحسوبة	0.588	0.714 (7.651)*	0.996	زيادة المبيعات
2.32	58.544				

* $p < 0.05$

df(1.39)

N= 40

المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات: من خلال معطيات الدراسة فقد توصلت الى العديد من النتائج التي يمكن بلورتها في النقاط التالية:

1. توضح الدراسة على ان هناك ثلاث محاور ضمن إدارة الجودة الشاملة وهي التزام الإدارة العليا بالجودة، والنظم الإدارية، والإجراءات التشغيلية، وجميعها حصلت على مؤشرات مرتفعة وقد جاء محور التزام الإدارة العليا بالجودة في المركز الأول، وجاء في المركز الثاني النظم الإدارية والإجراءات التشغيلية بنسبة متساوية، وان هذه النتائج تظهر إن للشركة القدرة على إنتاج منتجات بجودة عالية.
2. تبين من نتائج الدراسة إن الإدارة العليا ملتزمة بالجودة وذلك من خلال تساؤلات الدراسة في الشركة والتي حصل المتفوقون على المركز الأول بنسبة (100%) من أجمالي أفراد عينة الدراسة، وهذا دليل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة الكرونجي للمشروبات الغازية المحدودة.
3. أظهرت نتائج تحليل الدراسة إن الفقرات التي تقيس النظم الإدارية في شركة الكرونجي للمشروبات الغازية المحدودة حصلت على نسبة عالية حيث جاء المتفوقون بالمركز الأول وهذا مؤشر على أن النظم الإدارية ملتزمة بإدارة الجودة الشاملة.
4. إن جميع الفقرات التي تقيس الإجراءات التشغيلية في الشركة الذكورة حصلت المتفوقون على نسبة عالية وجاءت في المركز الأول.
5. وجود اثر لرضا الزبون وتخفيض التكاليف والميزة التنافسية على زيادة المبيعات في شركة الكرونجي وهز يتفق مع نتائج الدراسة.
6. وقد أظهر نتائج التحليل إن لرضا الزبون أهمية ودور فعال في زيادة المبيعات وان ذلك واضح من خلال النتائج وقد جاء المتفوقون على نتائج مرتفعة وهذا دليل على أهمية رضا الزبون ودوره في زيادة المبيعات للشركة.
7. وتبين من خلال تحليل النتائج بأن نسبة الاتفاق على تخفيض التكاليف بلغت النسبة الاعلى وهذا دليل على إن تخفيض التكاليف لها دور فعال في زيادة مبيعات شركة الكرونجي للمشروبات الغازية المحدودة.
8. وقد أظهرت نتائج التحليل بأن الفقرات التي تقيس الميزة التنافسية حصلت على نسبة عالية وجاء المتفوقون في المركز الأول وهذا دليل قاطع على إن الشركة تستخدم الميزة التنافسية لزيادة مبيعاتها.

ثانياً: المقترحات: من خلال معطيات الدراسة ونتائجها، يقترح الباحث ما يأتي:

1. إنشاء لجنة خاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة لضرورتها في الشركة، وتختص هذه اللجنة بمراقبة تطبيق كافة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة.
2. لا بد من تفعيل العمل بالمشاركة بين القادة وموظفي الشركة، حتى يكون كل فرد من أفراد فريق العمل على علم كامل بسياسات الشركة وأهدافها المستقبلية.
3. التركيز على تدريب موظفي وعمال الشركة من أجل العمل بمنطق إدارة الجودة الشاملة، الذي يتطلب جودة الإنتاج وجودة العلاقات بين موظفي الشركة.
4. يقترح الباحث طرح خطة من قبل مديري الأقسام المختلفة في الشركة يكون هدف هذه الخطة هو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ومن ثم لا بد من الالتزام بجميع مبادئها.
5. يجب على القادة في الشركة الاستمرار على هذا المستوى الإداري الذي يتسم بالتخطيط السليم والنجاح المستمر، وإضفاء جانب العلمية على هذه الإدارة عن طريق اعتماد مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل واضح وصريح ومعلوم لكافة موظفي الشركة.

قائمة المصادر

1. ألولوزي، موسى ألولوزي، (2004م)، إدارة الجودة الشاملة، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة الإبداع والتجديد، مصر.
2. الترتوري، جويحان، محمد عوض، أغادير عرفات، (2006م)، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
3. الراشد، محمد بن عبد العزيز، (2011م)، إدارة الجودة الشاملة، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلد 17، عدد2، السعودية.
4. زيادة، زكي أبو زيادة، (2011م)، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد 25، عدد 4، فلسطين.
5. السامرائي، برهان الدين حسين، (2011-2012م)، دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، أطروحة ماجستير، منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية.
6. سمية، حميدة، حجوطي سمية، نامون حميدة، (2011-2012م)، تنشيط المبيعات ودورها في التأثير على القرار الشرائح للمستهلك النهائي، معهد العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية، المركز الجامعي العقيد أوكلي اولحاج البويرة، الجزائر.
7. سهام، فهميه، زعراط سهام، قراش فهميه، (2011-2012م)، تنشيط المبيعات ودورها في التأثير على القرار الشرائح للمستهلك النهائي، معهد العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية، المركز الجامعي العقيد أوكلي اولحاج البويرة، الجزائر.
8. الصفار، محمد، أحمد عبد إسماعيل الصفار، ماجدة عبد اللطيف محمد، (2008م)، أثر تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة وفق منظور الزبون الداخلي والخارجي على الأداء التشغيلي للمنظمات التصنيعية، مجلة الإدارة والاقتصاد، عدد 73، العراق.
9. عبد الحميد، برحومة عبد الحميد، (2008م)، الجودة الشاملة ومواصفات الايزو كأداة لتفعيل تنافس المؤسسات الاقتصادية، أبحاث اقتصادية وإدارية، عدد 3، الجزائر.
10. عدس، لسلي عدس، (1993م)، فن إدارة المبيعات، القاهرة.
11. العزاوي، محمد عبد الوهاب، (2005-2004م)، إدارة الجودة الشاملة، الأردن.
12. محمد، عبدا لله، متتاوي محمد، قلش عبد الله، (2011م)، دور نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين القيمة المدركة للعميل بقطاع الخدمات، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، الجزائر.
13. الموسوي، الغربان، عباس نوار كحيط الموسوي، فاطمة صالح مهدي الغربان، (2010م)، التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وأسلوب التكاليف على أساس الأنشطة، مجلة الإدارة والاقتصاد، عدد 80، العراق.
14. يوسف، بومدين يوسف، (2007م)، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، عدد 5.

المصادر الأجنبية

1. Patrick, Patrick Forsyth, (1995, 1996), 101 Ways to Increase Your Sales, Kogan Page Limited, London.
2. Newton, (2009), 10 SUREFIRE WAYS TO INCREASE SALES, Chakisse Newton, Pelham Drive, Columbia.

ملحق (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

كلية القلم الجامعة

قسم إدارة الأعمال

م/ استثمار استبانة

الموظفون المحترمون....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

يطيب لنا إن نضع بين أيديكم هذه الاستثمار الخاصة ببحثنا الموسوم (إدارة الجودة الشاملة وأثرها على زيادة المبيعات/ دراسة ميدانية في شركة الكرونجي للمشروبات الغازية المحدودة/ كركوك) إذ تمثل هذه الاستثمار جزء من متطلبات إعداد البحث العلمي في إدارة الأعمال وتعد الاستثمار مقياسا يعتمد عليها لأغراض البحث العلمي املاً من سيادتكم الإجابة على جميع فقراتها بعلامة (√) في المكان الذي يعكس رأيكم بصدق مؤكدا لكم بأن البحث سوف يستخدم للأغراض العلمية فقط فلا داعي لذكر الاسم شاكرين مقدما تعاونكم معنا...

مع بالغ التقدير والاحترام

ملاحظة:

- ❖ يرجى الإجابة على جميع الأسئلة لأن ترك أي منها يعني عدم صلاحية الاستثمار للتحليل.
- ❖ بإمكانكم الاستفسار عن أي غموض أو استفسار في الأسئلة من الباحثون.

الباحث

م. م محمد حسين غربي

أولاً: البيانات الشخصية

يرجى وضع علامة (√) في المربع المناسب

العمر: 30-20 سنة 31 - 40 سنة 41-50 سنة 5 سنة فأكثر الجنس: ذكر أنثى المؤهل العلمي: إعدادية فما دون دبلوم بكالوريوس دبلوم عالي ماجستير دكتوراه

مدة الخدمة بالوظيفة

أقل من 5 سنة 5-10 سنة 15 سنة سنة فأكثر

ثانياً: بيانات خاصة بإجابات المبحوثين حول متغيرات أبعاد الدراسة

أولاً: إدارة الجودة الشاملة: أنها القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على آراء الزبائن والمستفيدين عن مدى تحسين الأداء.

(أ) التزام الإدارة العليا بالجودة: الإدارة العليا هي التي تقع في قمة الهرم التنظيمي في المؤسسات المختلفة ويشغلها المدراء بمسئولياتهم المختلفة: المدير العام، المدير التنفيذي، ونائب المدير العام، وأحياناً مجموعة من الإداريين ويسمون أعضاء مجلس الإدارة.

ت	العبرة	موافق	محايد	غير موافق
1	تقوم إدارة الشركة بتطوير المعرفة للمستويات الإدارية المختلفة بالشركة لتدعيم التزاماتها بالجودة.			
2	تؤيد إدارة الشركة مبدأ تفويض الصلاحيات وتسهيل تدفق المعلومات بين الأقسام المختلفة.			
3	تعمل إدارة الشركة على نشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام والمستويات الإدارية.			
4	تسعى إدارة الشركة إلى بناء سمعة بين الزبائن، على أنها تتميز بالجودة والإتقان.			

(ب) **النظم الإدارية:** إن النظم الإدارية توفر المعلومات المناسبة على الصعيدين الداخلي والخارجي للإدارة على كافة مستوياتها، حتى يمكن اتخاذ القرارات الفعالة والمؤقتة لكي يوفر القيام بعملية التخطيط والرقابة والتوجيه داخل منظمة.

ت	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
5	تهتم إدارة الشركة بمشاركة العاملين جميعهم في تحسين الجودة والأداء.			
6	يشارك العاملين في إعداد الخطط لتحسين الجودة.			
7	تجرى عملية تقييم رؤساء الأقسام على أساس مدى جودة منتجات أقسامهم.			
8	يوجد في الهيكل التنظيمي قسم خاص بمراقبة أو توكيد الجودة.			

(ج) **الإجراءات التشغيلية:** ببساطة هي مجموعة من العمليات (Process) الضرورية لإنجاز عمل معين.

ت	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
9	إن التحقق من جودة المنتجات يتم عن طريق إتباع أساليب التفتيش من وقت لآخر.			
10	يتم شراء المواد الخام الخاصة بتصنيع المنتجات حسب مواصفات محددة.			
11	تحرص إدارة الشركة على التعامل مع الموردين الحانزين على شهادات المواصفات الدولية (ISO).			
12	تعمل إدارة الشركة على تحديد طبيعة وأسباب عدم المطابقة داخل الشركة، وعلى ضوء ذلك تتخذ الإجراءات التصحيحية.			

ثالثاً: **زيادة المبيعات:** أنها مجموعة من التقنيات الموجهة لدفع وتشجيع الطلب على المدى القصير، وذلك

بواسطة زيادة حجم الشراء لمنتج معين أو خدمة معينة من طرف المستهلكين أو الوسطاء التجاريين.

(أ) **رضا الزبون:** يعني الحكم على جودة المنتج الناتج عن طريق المقارنة بين توقعات الزبون للخدمة والأداء.

ت	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
13	تهتم إدارة الشركة بخدمة الزبائن بشكل أكبر من اهتمام المنافسين.			
14	تمتلك إدارة الشركة قدرة على الاستجابة لاحتياجات الزبائن بمرونة لإقامة علاقة طويلة المدى مع الزبائن.			
15	تقوم إدارة الشركة بتبادل المعلومات مع الزبائن بكل حرية فيما يخص العمل.			
16	تحرص إدارة الشركة على تلبية احتياجات الزبائن بكافة الأوقات.			

(ب) **تخفيض التكاليف:** وهي عملية تخفيض تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة. ويقصد بها تخفيض مجموع ما

ينفق على عمليات الإنتاج المختلفة.

ت	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
17	نجاح إدارة الشركة في تخفيض تكاليف السلعة يساهم في تحسين مركزها التنافسي ومن ثم تعظيم الربحية.			
18	تحرص إدارة الشركة على تأهيل فريق إنتاج قادر على فهم تأثير عملية الإنتاج على التكلفة.			
19	تضع إدارة الشركة إستراتيجية للحصول على أقل تكاليف في السوق لتخفيض الكلفة على الزبون.			
20	تتبع إدارة الشركة كلفة اقتصادية سليمة لإنشاء خطة لتخفيض الكلفة.			

(ج) الميزة التنافسية: وهي مجموع الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو الخدمة، والتي تعطي للمؤسسة بعض التفوق على المنافسين.

ت	العبرة	موافق	محايد	غير موافق
21	تسعى الشركة إلى تمييز منتجاتها عن منتجات المنافسين بقصد خلق ميزة تنافسية.			
22	الأسعار المنخفضة نسبياً مقارنة بالمنافسين هي الميزة الأساسية التي تتفوق من خلالها على المنافسين.			
23	تسعى الشركة إلى التحسين المستمر لمنتجاتها على أنه جزءاً من متطلبات الميزة التنافسية.			
24	تقوم الشركة بعمل تغييرات متكررة لنماذج وموديلات المنتجات لغرض تمييزها عن منتجات المنافسين.			