

إدارة الجودة الشاملة كمدخل استراتيجي لتحسين الأداء التسويقي في المؤسسات الاقتصادية

إدارة الجودة الشاملة كمدخل استراتيجي لتحسين الأداء التسويقي
في المؤسسات الاقتصادية

دراسة ميدانية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر

أ. د/ يحيى الوي إلهام

أ. كيلاني صونية

جامعة باتنة

ملخص:

يهدف من خلال هذا المقال بجانبه النظري والميداني إلى تسليط الضوء على الخلفية النظرية للمفاهيم المتعلقة بالأداء التسويقي وإدارة الجودة الشاملة. وباعتبار إدارة الجودة الشاملة أهم مداخل تحسين الأداء التسويقي في المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة ومجمع صيدال لصناعة الأدوية بصفة خاصة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها:

- تدهور مستوى الأداء التسويقي للمؤسسات الصناعية الدوائية بالجزائر عامة، ومجمع صيدال اتسم بالتطور الإيجابي؛
- تطور الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة وتعدد مجالات استعمالاته كفلسفة، كإستراتيجية، كثقافة كمدخل إداري في المؤسسات الاقتصادية، حيث يسعى مجمع صيدال في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومحاولة تحقيق التفوق أمام المؤسسات المنافسة؛
- الآثار الإيجابية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء التسويقي من خلال زيادة الحصة السوقية للمجمع، زيادة القدرة التنافسية، زيادة أرباحه ، زيادة ولاء الزبائن.

وعلى ضوء النتائج السابقة قدمت الدراسة عدة توصيات واقتراحات أهمها:

- التحسين المستمر للأداء التسويقي بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ضرورة ملحة لتحقيق التميز والتفوق؛
 - مساندة تطورات نظام الجودة الإيزو بالتركيز على التوجه بالزبون.
- الكلمات الدالة: الأداء التسويقي، نحو إدارة الجودة الشاملة، الكفاءة، الفعالية.

Résumé :

Nous visons dans cet article, deux axes l'un théorique et l'autre empirique, d'éclaircir les concepts relatifs à performance marketing et le management de la qualité totale. Considérant le management de la qualité totale comme un procédé d'amélioration de la performance marketing dans les entreprises économique en général et le groupe de produits pharmaceutiques SAIDAL en particulier.

L'étude a abouti à plusieurs résultats, entre autres:

- Une dégradation du niveau de la performance marketing dans les entreprises de l'industrie pharmaceutiques en Algérie mais son évolution positive dans le groupe SAIDAL ;
- Une importance accrue donnée au management de la qualité totale en tant que philosophie, stratégie et culture dans les entreprises économiques. Le groupe SAIDAL quant à lui, tente d'appliquer le management de la qualité totale et de réaliser un avantage face aux entreprises concurrentes ;

إدارة الجودة الشاملة كمدخل استراتيجي لتحسين الأداء التسويقي في المؤسسات الاقتصادية

- Les effets positifs de l'application du management de la qualité totale sur la performance marketing dont une hausse de la part de marché du groupe, l'augmentation de la capacité concurrentielle, l'augmentation des profits et la fidélisation des clients.
Sur la base de résultats précédents, l'étude a proposé plusieurs suggestions dont :
 - L'amélioration continue de la performance marketing par l'application du management de la qualité totale est une nécessité absolue pour réaliser la différenciation et la réussite.
 - S'aligner au développement du système de qualité et de standardisation, en se concentrant sur l'orientation client.
- Mots clés : performance marketing, vers le management de la qualité totale, efficacité, efficacité.

المقدمة:

في ظل التغيرات المستمرة للمحيط وتحديات المنافسة، أصبح هدف المؤسسات هو التميز والتفوق أمام منافسيها، بالبحث عن مصادر يجب استغلالها بعقلانية، والجودة أهم هذه المصادر التي تلبى حاجات ورغبات الزبائن من خلال تطبيق ما يسمى نظام إدارة الجودة. وفي ظل محيط تنافسي، كان لازما على هذه المؤسسات أن تطبق إدارة الجودة الشاملة باعتبارها أحد أنواع أنظمة الجودة، فهي تعمم الجودة على كامل عمليات ونشاطات المؤسسة، والتي تجعلها تحقق التكيف الدائم والمستمر. ومن جهة أخرى لم يحض الأداء التسويقي بالاهتمام الكافي من طرف متخذي القرار في المؤسسات، الأمر الذي جعله يظل منخفضا نسبيا. ويتجلى إهمال البعد التسويقي في غياب التركيز على النواحي التالية: حاجات السوق الجزائرية، طلبات الزبائن وردود أفعالهم، عناصر المزيج التسويقي. ومن ثم فإن عدم إدراج هذه النواحي ببرامج الإصلاحات الاقتصادية في الدول جعل من الصعوبة الدخول إلى اقتصاد السوق دون تركيز الاهتمام على الأداء التسويقي المتضمن الاستغلال الأمثل لموارد التسويق وبلوغ أهدافه. وعلى اعتبار أن التوجه بالزبون أضحى السبيل الوحيد لتحقيق ما تم التطرق إليه، وذلك بإرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة و تطبيقها في تسييرها.

و مما سبق، جاء هذا المقال ليتناول الدور الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية من خلال ثلاث محاور رئيسية، وهي:

- الأداء التسويقي وإدارة الجودة الشاملة: خلفية نظرية؛
- الدور الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء التسويقي بالمؤسسات الاقتصادية؛
- عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية بالجزائر.

1-الأداء التسويقي وإدارة الجودة الشاملة: خلفية نظرية

1-1- مفاهيم نظرية حول الأداء التسويقي

أولا. مفهوم الأداء التسويقي:

إن مصطلح الأداء ليس حديثا بل تناولته عدة دراسات وأبحاث، حيث لا يوجد اتفاق حول تعريفه، كما توجد مصطلحات متقاربة معه مثل الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية، التنافسية. وانطلاقا من أن هذا المفهوم يشمل مصطلحين هما الأداء والتسويق، فإننا سنوضح كلا منهما على حدا ثم نستنتج تعريفا ملائما لموضوع بحثنا.

أ- مفهوم الأداء:

يقصد بالأداء من الناحية اللغوية: إعطاء الشكل الكامل لشيء ما، واصطلاحا يعرفها القاموس "Le petit robert" أنها النتيجة الرقمية المحصلة من طرف المؤسسة في ظل بيئة تنافسية.¹

إدارة الجودة الشاملة كمدخل استراتيجي لتحسين الأداء التسويقي في المؤسسات الاقتصادية

وكلمة الأداء تقابل اللفظة اللاتينية "performare" وأخذت منها الكلمة الإنجليزية "Performance" وهي تعني إنجاز عمل ما أو الكيفية التي تحقق بها المؤسسة أهدافها".²

وفي أدبيات التسيير يتفق جل المفكرين بأن الأداء مفهوم ديناميكي، إلا أنه لا يخرج عن المعاني الثلاثة التالية:³

- الأداء هو النجاح: الأداء لا يوجد لذاته بل دالة تعبر عن النجاح؛
- الأداء هو نتاج عمل: أي أنه النتيجة؛
- الأداء هو عمل: مجموعة من الأعمال المؤدية إلى نتيجة.

بناء على ما سبق، فإن الأداء يشير إلى تحقيق الأهداف، وهو ما يعرف بالفعالية ومن ناحية هو مجموعة الأعمال التي تؤدي

إلى تحقيق الهدف وهو ما يعرف بالكفاءة. وهذا ما ذهب إليه احد الباحثين، حيث يرى بأن مفهوم الأداء يتضمن عنصرين هما:⁴

- الفعالية: تحقيق الأهداف؛
- الكفاءة: تحقيق الاستغلال العقلاني للموارد.

غير أن حصر مفهوم الأداء في الفعالية والكفاءة يشوبه بعض النقص، فهناك من أضاف الطابع الاستراتيجي على مفهوم الأداء، حيث يرى Angelier أن أداء المؤسسة يتجسد في قدرتها على تنفيذ إستراتيجيتها وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية، وكما يعتبر الأداء في المجال الاستراتيجي لا يمكن فصله عن القدرة التنافسية⁵ وعليه فهو يعبر عن "قدرة المؤسسة في الاستمرار في سوق تنافسية متطورة، وهو ما يتطلب في آن واحد الكفاءة والفعالية"، و يرى Louis Raymand أن مكونات الأداء هي: الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية، التنافسية.⁶ ونظرا لوجود تقارب بين هذه المكونات سوف يتم التركيز على الكفاءة والفعالية.

ب- التسويق:

لا يوجد تعريفا جامعاً متفقاً عليه للتسويق، فالتعاريف التقليدية حصرته في البيع والتوزيع، في حين أن نطاقه أوسع من ذلك. وهو ما أشارت إليه الجمعية الأمريكية للتسويق (AMA) عام 1960. على أنه ممارسة أنشطة الأعمال الخاصة بتوجيه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستعمل⁷ ولقد تطور تدريجياً حتى أصبح يشمل التوجه الكلي للمؤسسة نحو السوق، وتطور هذا المفهوم فأصبح يشمل متغيرات أساسية هي المنتج، السعر، التوزيع، الترويج.

أما بحسب التعاريف الحديثة، فإنه يمكن القول أن التسويق عملية نظامية وسلسلة من الأنشطة الديناميكية التي تضمن تحقيق الأهداف والمنافع بين المؤسسة والزبون مع استمرارية هذه العلاقة بينهما.

ومن كل ما سبق يمكن أن نصل إلى أن الأداء التسويقي هو مدى كفاءة وفعالية وظيفة التسويق، أي مدى بلوغها أهدافها (زيادة المبيعات، رفع حصتها السوقية، تحقيق رضا الزبائن) من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها.

ثانياً- مكونات الأداء التسويقي:

إذا كانت مكونات الأداء الكلي للمؤسسة هي الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية، والتنافسية، فإن الأداء التسويقي كجزء منه توجد له نفس المكونات أيضاً، ولكن سوف تقتصر في دراستنا على الكفاءة التسويقية والفعالية التسويقية.

- الكفاءة التسويقية:

لقد اقترن مصطلح الكفاءة في المؤسسة الاقتصادية بالتكاليف، والتسويق يعتبر من أهم أنشطة المؤسسة في الوقت الحالي مما يعني زيادة التكاليف على هذا المستوى، والمتمثلة في تصميم المنتجات، تسعيرها، الترويج لها وتوزيعها وفي هذا الإطار تعرف الكفاءة التسويقية على أنها " الاستخدام الأمثل للمدخلات للحصول على أفضل المخرجات"⁸.

إدارة الجودة الشاملة كمدخل استراتيجي لتحسين الأداء التسويقي في المؤسسات الاقتصادية

إن تخفيض تكلفة المدخلات ومراعاة تأمين وتحقيق فناعة الزبون ورضاه هي وسيلة مهمة لزيادة الكفاءة التسويقية، فالهدف المنتظر هو تقليل تكاليف المدخلات وتحسين المخرجات، يمكن التعبير عنها بالعلاقة التالية:⁹

الكفاءة التسويقية = المخرجات (تقديم السلع والخدمات عند الحاجة) / المدخلات (تكاليف التسويق)
- الفعالية التسويقية:

هي القدرة على تحقيق الأهداف في شكل زيادة في حجم المبيعات والحصة السوقية وتحقيق رضا الزبائن وتنمية الموارد البشرية العاملة في مجال التسويق، وتحقيق النمو المرغوب للمؤسسة.¹⁰

ويمكن قياس الفعالية التسويقية بالنسبة التالية:

الفعالية التسويقية = النتائج المحققة (الأهداف المسطرة) / المدخلات.

ما تجدر الإشارة إليه وجود تقارب بين مفهومي الكفاءة التسويقية والفعالية التسويقية، إلا أنه يمكن الإشارة إلى أن المؤسسة قد تتميز بالفعالية في تحقيق أهدافها التسويقية لكنها لا تتسم بالكفاءة في استخدام مواردها، كما قد يحدث العكس، إلا أن الكفاءة تعتبر عنصراً هاماً لبلوغ الفعالية، وعلى هذا الأساس وجب تحقيق مستوى مرضي من الكفاءة والفعالية معا حتى تتمكن من الوصول إلى أداء جيد للوظيفة التسويقية.

ثالثاً: مؤشرات قياس الأداء التسويقي

توجد عدة مؤشرات لقياس الأداء التسويقي، لكننا سوف نركز على أهمها:

أ- مؤشر ربحية رقم الأعمال: يعبر هذا المؤشر عن مستويات الأرباح التي يساهم بها رقم الأعمال لقياس فعالية المؤسسة، كما يعكس هدفها في النمو والتوسع.

ب- مؤشر فعالية ووظيفة التسويق: يمكن دراسة فعالية ووظيفة التسويق بالمؤسسة من خلال مقارنة رقم الأعمال المخطط بالمنجز.

ج- مؤشر التنافسية: يحسب هذا المؤشر بقسمة رقم الأعمال لسنوات المقارنة على رقم أعمال سنة الأساس.

د- كفاءة الأداء التسويقي: يبين هذا المؤشر قيمة مبيعات المؤسسة التي تحققها كل وحدة نقدية مستثمرة في التسويق ويمكن أن يحسب بقسمة تكاليف التسويق على رقم الأعمال.

هـ - نسبة تكاليف التسويق إلى تكاليف المؤسسة: يبين هذا المؤشر أهمية وظيفة التسويق مقارنة مع باقي الوظائف في المؤسسة، حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة دل ذلك على الاهتمام الكبير بوظيفة التسويق والعكس صحيح.

و- نسبة تطور قيمة الزبائن بالمؤسسة: تعكس هذه النسبة معدل تطور قيمة الزبائن بالمؤسسة.

رابعاً: مداخل تحسين الأداء التسويقي

تلجأ المؤسسة إلى التحسين المستمر لأدائها عندما يكون الأداء المنجز أقل من المخطط أو عند وجود توازن بينهما، وتعتمد في ذلك عدة مداخل أهمها:¹¹

مدخل نظام الجودة، التوجه نحو الزبون، مدخل القياس المقارن لأفضل أداء، مدخل إعادة الهندسة، مدخل التحسين المستمر للجودة، مدخل التوقيت المناسب (J.IT)، مدخل إدارة الجودة الشاملة. ويتم تحسين الأداء التسويقي وفقاً لأحد المعايير والمتمثلة في: التكلفة، الوقت، الجودة. وبما أن دراستنا ستتناول مدخل إدارة الجودة الشاملة، فإننا سنركز على توضيح ذلك في العنصر الموالي.

1-2- مدخل إدارة الجودة الشاملة:

يتم تحسين الأداء التسويقي بتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وهذا ما سنوضحه في العنصر التالي:

إدارة الجودة الشاملة كمدخل استراتيجي لتحسين الأداء التسويقي في المؤسسات الاقتصادية

أولاً: مفاهيم نظرية حول إدارة الجودة الشاملة:

أ. مفهوم إدارة الجودة الشاملة: ظهرت مفاهيم متعددة ووجهات نظر مختلفة لمصطلح إدارة الجودة الشاملة، وعليه يمكن تصنيفها إلى الآتي:

- إدارة الجودة الشاملة كفلسفة: عرفت على أنها " فلسفة إدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهدافها معا".¹²

- إدارة الجودة الشاملة كثقافة: عرفت على أنها " ثقافة تنظيمية متميزة في الأداء تتضافر فيها جهود المديرين والموظفين بشكل متميز لتحقيق توقعات العملاء، وذلك بالتركيز على جودة الأداء في مراحل الأولى وصولاً إلى الجودة المطلوبة بأقل تكلفة وأقصر وقت".¹³

- إدارة الجودة الشاملة كمدخل متكامل: وفقاً لهذا الاتجاه تم تعريفها بأنها " مدخل إداري متكامل من أجل التحسين المستمر طويل المدى للجودة في جميع المراحل والمستويات والوظائف بالمؤسسة، لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة ورضا الزبون".¹⁴

- إدارة الجودة الشاملة حسب مكوناتها: عرف المصطلح على أساس الكلمات التي يتكون منها وهي: الإدارة: تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة.¹⁵

الجودة: تحديد رضا الزبون، ومستوى الإشباع لديه سواء كان حالياً أو مستقبلياً.

الشاملة: فهي تشمل جميع الأفراد والأقسام في المؤسسة.

- إدارة الجودة الشاملة كإستراتيجية: هناك من اعتبرها إستراتيجية، لأنها خطة بعيدة المدى تحتاج إلى شحن الهمم وتوظيف الطاقات والإمكانات وإعداد الخطط ورسم السياسات اللازمة لتحقيق الهدف الاستراتيجي للمؤسسة، الذي محوره الرئيسي هو الجودة.¹⁶

وبناء على ما تقدم يمكن أن يطرح التساؤل التالي: هل إدارة الجودة الشاملة عملية أم تقنية أم أسلوب إداري أم إستراتيجية أم هدف أم أداة؟ للإجابة على ذلك أوضح "وليامز" أن إدارة الجودة الشاملة تعبر عن كل هذه الأشياء بل أكثر منها.

وعلى الرغم من تعدد المفاهيم حول إدارة الجودة الشاملة، إلا أنه لوحظ شبه اتفاق بين اغلب الباحثين والمهتمين على أنها قائمة على مبدئين أساسيين، هما:¹⁷

- الاهتمام والتركيز على تحقيق رضا الزبون؛

- التركيز المستمر على تحقيق التميز من خلال بناء عناصر الميزة التنافسية.

ب. مستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تقسم مستويات تبني إدارة الجودة الشاملة إلى ستة مستويات، وهي:¹⁸

- المستوى الأول غير المتزامن:

يشمل هذا المستوى كافة المؤسسات التي بدأت بتطبيق بعض مفاهيم الجودة، لكنها لم تبدأ بتطبيق عمليات تحسين الجودة، و التي حصلت على نظام إدارة الجودة.

- المستوى الثاني متردد:

تسمى المؤسسات في هذا المستوى بالمتردة، لأن لديها الاستعداد للتحويل من برنامج للجودة إلى برنامج آخر، وذلك لحدثة عهدها بتحسينات الجودة، حيث لا تتعدى فترة الاهتمام لديها بثلاثة سنوات.

- المستوى الثالث مستخدمو الأدوات:

تكون المؤسسات في هذا المستوى لديها خبرة في تحسين الجودة أكثر من غيرها، وتراوح خبرتها بين ثلاث إلى خمس سنوات.

- المستوى الرابع منفذو التحسينات:

إدارة الجودة الشاملة كمدخل استراتيجي لتحسين الأداء التسويقي في المؤسسات الاقتصادية

بعد مرور المؤسسات من خمسة إلى ثمانية سنوات، في ممارستها لعملية تحسين الجودة، تصل إلى المستوى الرابع، وبالتالي فهي تهم بتغيير الثقافة على المدى الطويل وتدرّك أهمية التحسين المستمر للجودة.

- المستوى الخامس راجو الجوائز:

في هذا المستوى تصبح المؤسسات قادرة على دخول مسابقات جوائز الجودة، وهي قد وصلت إلى مرحلة ناضجة في إدارة الجودة الشاملة.

- المستوى السادس العالمي:

يتصف هذا المستوى بالتكامل بين استراتيجيات المؤسسة وبين استراتيجيات التحسين المستمر للعمليات، وتكون المؤسسة قد حازت خبرة طويلة، تفوق عشر سنوات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ج. أهداف إدارة الجودة الشاملة: يمكن تلخيص أهداف إدارة الجودة الشاملة في:¹⁹

- تخفيض تكليف الإنتاج؛

- تلبية حاجات ورغبات الزبائن؛

- تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في الأسواق العالمية؛

- تعظيم أرباح المؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية.

د. الجودة وفق مواصفات الايزو:

يمثل نظام الجودة إطارا تنظيميا يضم الهيكل التنظيمي، عمليات التنفيذ والموارد اللازمة لتسيير الجودة. ولقد أجريت عليه عدة تعديلات، حيث أن أول إصدار للمواصفات كان 1987 ثم تم تعديله لأول سنة 1994 والثاني سنة 2000 والثالث سنة 2008 والتعديل الأخير سنة 2014. وحاليا يتم تطبيق نظام الجودة الايزو 9001 إصدار 2008. وهذا الأخير يحتوي على تسعة فصول كما يقوم على ثمانية مبادئ وهي: التركيز على الزبون، القيادة، مشاركة الأفراد، مدخل العملية، مدخل النظام، مدخل الحقائق في اتخاذ القرار، التحسين المستمر وعلاقات المنفعة المتبادلة مع الموردين .

ويتطلب تطبيق هذا النظام توثيقه من طرف المؤسسات التي تسعى للحصول على الشهادة.

كما يستوجب على المؤسسات القيام بعملية التدقيق من خلال أربعة مراحل وهي: تخطيط التدقيق، تنفيذه، إعداد تقارير عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية المتخذة.

وبعد توثيق النظام وتدقيقه تهم المؤسسة بعملية تسجيله للحصول على الشهادة بإتباع مراحل متتالية تبدأ من مرحلة ما قبل التسجيل إلى غاية مرحلة بعد التسجيل، للحفاظ على الشهادة تخضع لمراقبة دورية كل ثلاثة سنوات. وبالرغم من أن تكاليف الحصول على الشهادة مرتفعة في البداية (الإنفاق الأولي) إلا أن منافعتها كثيرة.²⁰

2- الدور الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء التسويقي بالمؤسسة الاقتصادية:

سنوضح العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التسويقي كما يلي:

2-1- العلاقة بين الجودة وحصّة المؤسسة في السوق:

إن تحسين جودة السلع والخدمات في المؤسسات تسمح لها ببيعها بأسعار مرتفعة و رفع حصتها في السوق وتساهم في زيادة أرباحها، وكما يمكن للمؤسسة أن تطبق إستراتيجية التكلفة المنخفضة.²¹

2-2- العلاقة بين الجودة والتكاليف:

إدارة الجودة الشاملة كمدخل استراتيجي لتحسين الأداء التسويقي في المؤسسات الاقتصادية

أثبتت العديد من الدراسات أن الوجود هي المسؤولة عن ارتفاع التكاليف، بصورة مباشرة من حيث: الفحص، الرقابة، الفضلات، تراجع الزبائن، الإصلاحات... الخ، إلا أن تحقيق وتحسين الجودة يسمح بتفادي هذه التكاليف، وذلك بتخفيض حالات عدم المطابقة والإصلاحات والتعويضات الناتجة عنها، وتم المساهمة في تخفيض التكاليف الكلية للمؤسسة وهذا ما ينعكس إيجاباً على أرباحها، ويمكن للمؤسسة أن تطبق إستراتيجية التميز أو التركيز.²²

2-3- العلاقة بين الجودة والأرباح:

إن المنتجات ذات الجودة هي السلع والخدمات التي يمكن الاعتماد عليها والثقة بها، وهذا ما يجعل المؤسسة المتبعة تقدمها بأسعار عالية، كما يساهم تحسين الجودة في رفع مردودية نشاطات المؤسسة وزيادة إنتاجيتها وبالتالي تخفيض التكاليف كما ساهم في كسب ولاء العملاء.²³

2-4- علاقة الجودة مع ولاء الزبون:

بعد الدراسات التي قامت بها العديد من المؤسسات تأكدت من وجود علاقة بين الجودة وولاء الزبون، فالجودة تؤدي إلى الرضا، هذا الأخير يؤدي إلى الولاء، وهو بدوره يؤدي إلى الربح.²⁴

إن الأهداف التي تسعى إليها إدارة الجودة الشاملة هي تلبية حاجات ورغبات زبائنها بشكل مستمر مع الحرص على تخفيض تكاليفها وتحسين أداءها وهذه الأهداف تضمن لها التميز أمام منافسيها، كما يتم تحسين الأداء التسويقي في المؤسسات الاقتصادية بالاعتماد على مدخل إدارة الجودة الشاملة من خلال:

- تسويق منتجات مطابقة للمواصفات العالمية؛

- رفع كفاءة السياسات التسويقية من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها؛

- زيادة فعالية السياسات التسويقية من خلال بلوغ أهدافها التسويقية؛

- تلبية رغبات الزبائن لرفع حصتها السوقية وبالتالي تعزيز مكانتها التنافسية.

3- عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية بالجزائر:

3-1- واقع السوق الصيدلانية بالجزائر:

تعتبر السوق الجزائرية للأدوية ثالث أهم الأسواق في إفريقيا بعد كل من جنوب إفريقيا ومصر، ويقدر الخراء حجمه بـ 700 مليون دولار سنويا وهي في نمو مستمر بسبب النمو الديموغرافي وتحسن التغطية الصحية، وهي بذلك تعتبر سوقا محفزة للاستثمار الأجنبي، مع العلم أن مجمع صيدال هو رائد الصناعة الدوائية في الجزائر إلا أنه لا يستطيع تغطية الطلب في السوق الوطنية مما سمح للخواص باستيراد المواد الصيدلانية.

وفي ما يلي نوضح تقديرات الطلب على الأدوية في الجزائر.

جدول رقم (1): تقديرات الطلب على الأدوية في الجزائر خلال الفترة 2005-2015

الوحدة: مليون دج

السنة	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
الطلب	930	950	980	1010	1040	1070	1100	1120	1150	1180	1210

Source : Etude sur les prévisions de demande, Direction Marketing et l'Information médicale, Groupe Sidal, mai, 2003.

إدارة الجودة الشاملة كمدخل استراتيجي لتحسين الأداء التسويقي في المؤسسات الاقتصادية

ذكر من طرف: فريك يحيى، أثر إستراتيجيات التكامل العمودي على تنافسية مجمع صيدال، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، (جامعة بسكرة، 2012)، ص. 102. https://www.google.dz/?gws_rd.102 تاريخ الزيارة 2015/04/12.

يشير الجدول أعلاه إلى أن تقديرات الطلب على الأدوية في الجزائر في تزايد مستمر نتيجة للأسباب السابقة الذكر، استنادا إلى التقديرات المتوفرة فإن عرض الأدوية في السوق الجزائرية يعود إلى مصدرين:

- الاستيراد: قدرت قيمتها بنسبة تفوق 70% من حجم السوق الكلية في سنة 2005 وبلغت نسبة 64% سنة 2011 و65% لسنة 2013 و60% في سنة 2014 وهذا ما يوضح دور الدولة في تشجيع الإنتاج المحلي والتقليل من الواردات.

- الإنتاج المحلي: لا يتجاوز نسبة 30% من الاستهلاك الكلي للدواء في الجزائر ونجد أغلبه أدوية جنيصة، ومجمع صيدال ينتج ما يفوق 60% من الإنتاج المحلي، وهو ما يجعله رائدا للصناعة الدوائية في الجزائر.

وفيما يلي عرض لتطور واردات الجزائر من الأدوية خلال الفترة: 2005 - 2013

جدول رقم (2): تطور واردات الجزائر من الأدوية خلال الفترة: 2005 - 2013

الوحدة: مليون دولار.

السنة	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
الواردات	1068	1185	1445	1844	3471	1664	1850	2300

المصدر: صليحة بوضوردي، الإبداع كمدخل لتسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة باتنة، 2015، ص. 318.

يشير الجدول أعلاه إلى أن واردات الجزائر من الأدوية في تزايد مستمر حيث انتقلت من مبلغ حوالي 1068 مليون دولار سنة 2005 لتصل إلى 2300 مليون دولار سنة 2012. بالرغم من المبادرات التي قامت بها الدولة في هذا المجال، حيث جاء في دفتر الشروط الجديد المعتمد من قبل السلطات في 2008 بضمان تفعيل وتشجيع الإنتاج المحلي إلى جانب تحديد هوامش ربح محفزة. وفي آخر المستجدات لسوق الأدوية في الجزائر فان فاتورة استيراد الأدوية قد ارتفعت بنسبة 62% لسنة 2014 مقارنة بسنة 2013. وذلك راجع إلى فتح العديد من المراكز الصحية المختصة في علاج أمراض السرطان، بالإضافة إلى عدم كفاية الأدوية المصنعة وطنيا لعلاج الأمراض المزمنة. مما تتطلب الاهتمام بالاستثمار في القطاع للتخفيف من فاتورة الاستيراد مع تزامن انخفاض أسعار البترول.²⁵

- صادرات الجزائر من الأدوية: شهدت صادرات الجزائر من الدواء نموا متزايدا خلال الفترة 2000 - 2010 وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (3): تطور صادرات الجزائر من الدواء خلال الفترة: 2000 - 2010

الوحدة: مليون دولار

السنة	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
الصادرات	28.9	46.5	56.3	74.9	91.8	-	472.9	291.6	174.6	262.5	127.10
	4	4	6	8	7		4	4	9	8	

المصدر: صليحة بوضوردي، الإبداع كمدخل لتسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة باتنة، 2015، ص. 319.

يشير الجدول أعلاه أن الجزائر تسجل تطورا إيجابيا في صادرات الدواء إلا أن ذلك بوتيرة غير منتظمة، حيث كانت في سنة 2000 تقدر بـ 28.94 مليون دينار لتضاعف أكبر من أربع مرات سنة 2010 وذلك راجع إلى الاهتمام الذي توليه

إدارة الجودة الشاملة كمدخل استراتيجي لتحسين الأداء التسويقي في المؤسسات الاقتصادية

السلطات العمومية في هذا المجال من خلال تشجيع الاستثمار في صناعة الأدوية لتغطية الطلب المحلي وتحقيق الفائض لتصديره ومن أهم الدول التي تصدر الجزائر نحوها هي: السعودية، إسبانيا، المغرب، فرنسا، النيجر، ليبيا، اليمن، السنغال وغيرها.²⁶

3-2. مميزات السوق الجزائرية للأدوية: يمكن تلخيص أهم مميزات هذه السوق في ما يلي:²⁷

- أنها سوق ديناميكية تتميز بتزايد مستمر حيث أشارت توقعات أنها تنمو بمعدل سنوي يقدر بـ 10 بحلول عام 2015؛
- يكلف الإنفاق على الأدوية 15% من الميزانية العمومية للدولة؛

- تمثل السوق الجزائرية للدواء حوالي 0.20 من السوق العالمية حسب إحصائيات 2015. بينما يمثل عدد سكان الجزائر 0.5 من مجموع سكان العالم؛

- إن أغلب المنتجات الدوائية المحلية هي أدوية جينية؛

- إن السوق الجزائرية للدواء تقدر بـ 2.9 مليار دولار منها 1.85 مليار دولار مواد مستوردة و 1.05 إنتاج محلي منه 84 خاص و 16 عام؛

- إن الإنفاق الجزائري على الدواء يمثل 79 دولار سنويا لكل فرد مقارنة بالمتوسط الإنفاق العالمي الذي يقدر بـ 127 دولار.

3-3. لحة موجزة عن عينة الدراسة: يعتبر مجمع صيدال المؤسسة العمومية الوحيدة في سوق الدواء الجزائرية، وهي مؤسسة ذات أسهم، يقدر رأسمالها بـ 2500000000 دج. ويتكون من عدة مديريات مركزية وثلاث فروع، إضافة إلى مركز البحث والتطوير وثلاث وحدات توزيع ومديرية التسويق والإعلام الطبي.

أولا- واقع الأداء التسويقي في مجمع صيدال خلال الفترة 2005-2013

يتم التسويق بالمجمع من طرف مديرية التسويق والإعلام الطبي والتي تتمثل أهدافها فيما يلي:

- تسويق الدواء بالمواصفات المطلوبة؛

- رفع رقم أعمال المجمع؛

- تلبية رغبات الزبائن وكذا معرفة وتحديد شكاويهم.

ويمكن تناول وضعية الأداء التسويقي في مجمع صيدال بالتركيز على عناصر مزيج التسويقي:

أ- المنتج: ينتج المجمع نوعين الأدوية وهي: الأدوية الجينية والأدوية المختصة وينتج حاليا أكثر من 217 دواء ويطمح للوصول إلى 350 دواء.²⁸ وهو يحاول تبني سياسة الترميز لمنتجاته، لتسهيل التسيير الآلي لمخزون الأدوية وتحسين الجودة في هذا المجال.²⁹

ب- السعر: يتبنى المجمع إستراتيجية احتراق السوق، بغية زيادة حصته السوقية وتعظيم أرباحه. حيث يتم تحديد أسعار البيع انطلاقا من مجموع التكاليف وهامش ربح يتراوح ما بين 20% لبائعي الجملة و 50% للصيدلة.³⁰

ج- التوزيع: قام المجمع بإنشاء عدة وحدات عبر الوطن بهدف تخزين وتوزيع الأدوية وهي مركز توزيع الوسط (العاصمة)، مركز توزيع الغرب (وهران)، مركز توزيع الشرق (باتنة)، مركز توزيع الجنوب (ورقلة) مستقبلا. كما يعتمد على ثلاث قنوات للتوزيع، وهي تجار الجملة بنسبة 80%، والباقي موزع على العيادات الخاصة والصيدليات المركزية للمستشفيات ومؤسسات التوزيع بالجملة والضمان الاجتماعي والتصدير.

د- إستراتيجية الترويج: يركز في سياسته الترويجية على الاتصال المستمر بالفئات المستهدفة مثل الأطباء، الصيادلة والمخابر المختصة على المستوى الوطني. ومن أهم عناصرها نذكر منها:

إدارة الجودة الشاملة كمدخل استراتيجي لتحسين الأداء التسويقي في المؤسسات الاقتصادية

- الإعلان: إن الإعلان السمعي البصري للأدوية ممنوع قانونيا في الجزائر، ما عدا الحملات الإعلانية التي يقوم بها صيدال لمعجون الأسنان ناتري بفلبور في وقت سابق. وكذلك انطلاق الحملة الإعلانية والإعلامية الأولى في 09 ديسمبر 2002 حول الدواء الجنييس.³¹

ومن أهم الأنشطة الإعلانية :

- إصدار مجلات، المنشورات الإشهارية منها دورية صدى صيدال SAIDAL Echos، صيدال صحة SAIDAL Santé؛

- فتح موقع للاتصال بالجمع عبر شبكة الانترنت: www.saidalgroupe.com

- البيع الشخصي: يعتبر رجال البيع أو ما يعرف بالمندوبين الطبيين من أهم عناصر الترويج التي يعتمد عليها الجمع. حيث وصل عددهم 150 مندوبا عبر الوطن، يقومون بزيارات دورية إلى الأطباء، الصيدليات وتجار الجملة .

- تنشيط المبيعات: يعتمد الجمع في تنشيط مبيعاته على:

- المشاركة في التظاهرات والمؤتمرات الطبية، وأيام دراسية حيث قدرت ب166 تظاهرة و35 يوم طبي جراحي ونظمت 177150 زيارة إعلامية عبر التراب الوطني ممثلين بمندوبي البيع.³²

- تقديم عينات مجانية من الأدوية للأطباء والصيدال؛

- تقديم الخصومات في الكمية للوسطاء؛

- تمويل الأندية الرياضية؛

- المشاركة في المعارض التجارية.

- الأداء التسويقي للمجمع صيدال على المستوى الدولي: تمكن الجمع من تصدير منتجاته نحو 15 دولة وهي موزعة كما يلي: 10 أسواق أفريقية، 03 أسواق عربية، 02 أسواق أوروبية. مع الإشارة إلى أن صادرات صيدال تتمثل في المنتجات النهائية، المادة الأولية والفعالة.³³

ثانيا: مظاهر الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي بالجمع خلال الفترة: 2005-2013.

يمكن تناول إنجاز الجمع في مجال الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة من الناحيتين هما: المنتج، نظام إدارة الجودة.

أ- بالنسبة لجودة المنتج: اهتم بها الجمع منذ النشأة نظرا لطبيعة المنتج لأنه يتطلب معايير دقيقة وتكنولوجيا عالية، ومعظم منتجاته هي أدوية جنيسة، ويتجسد اهتمامه بجودة الأدوية على النحو الآتي:

- تصميم أدوية عالية الجودة ومطابقة للمقاييس العالمية؛

- إنتاج الكمية اللازمة؛

- جودة المواد الأولية؛

- ملائمة حجم العبوة مع متطلبات العلاج؛

- التطوير المستمر للأدوية حسب رغبات الزبائن.³⁴

ب- بالنسبة لنظام إدارة الجودة وشهادات المتحصل عليها: حصل الجمع في فيفري 2005 على شهادات ضمان النوعية ISO 9001 و ISO 9002. وكما حصل مركز البحث والتطوير CRD على شهادات ISO 9001، وحصل الفرعين Biotic، Antibiotic على شهادة ISO 9002.³⁵ ويسعى الجمع للحصول على إصدارات جديدة منها إصدار 2013.

وتحصل الجمع على الجائزة الوطنية للجودة سنة 2003³⁶، وعلى شهادة الايزو: 26000 المسؤولية الاجتماعية، كما يطمح

للحصول على شهادة نظام تسيير البيئة الإيزو: 14000.

إدارة الجودة الشاملة كمدخل استراتيجي لتحسين الأداء التسويقي في المؤسسات الاقتصادية

وقد اعتمد على مجموعة بونتاكل الكندية لمساعدته للحصول على شهادة الجودة العالمية.³⁷

و يخضع المجمع حاليا إلى ما يسمى بالممارسة الجيدة للتصنيع الدوائي.³⁸

ثالثا- تقييم الأداء التسويقي للمجمع خلال الفترة (2005-2013)

يمكن تقييم الأداء التسويقي بالمجمع بالاعتماد على المؤشرات المذكورة سابقا، وفقا للمعطيات المتوفرة لدينا.

أ. مؤشر ربحية رقم الأعمال: يشير الجدول الموالي إلى تطور قيمة هذا المؤشر بالمجمع.

الجدول (4): تطور مؤشر ربحية رقم الأعمال بالمجمع خلال الفترة: 2005-2013

السنوات	النتيجة الصافية (ألف دج)	رقم الأعمال (ألف دج)	مؤشر الربحية
2005	430555	6720842	0.0640
2006	547483	7222361	0.0758
2007	872149	8022397	0.1087
2008	1346638	9882486	0.1362
2009	2560637	9783274	0.2617
2010	1911102	12510199	0.0881
2011	4802060	13504270	0.1525
2012	1601965	13895054	0.1414
2013	1472658	11461847	0.2319

المصدر: بالاعتماد على: SAIDAL, Rapports de gestion, 2005- 2013.

يلاحظ من الجدول أن معدل ربحية خلال فترة الدراسة هو: 0.064 سجل سنة 2005 و يرجع ذلك إلى تكديس

جزء هام من المنتجات في المخازن وتلف جزء منها. وسجل أعلى معدل سنة 2009 أين وصل إلى 0.2617. وهذا ما يؤكد التحسن المستمر للأداء التسويقي بالمجمع.

ب. مؤشر فعالية وظيفة التسويق: الجدول الموالي يوضح قيمة هذا المؤشر بالمجمع .

الجدول رقم (5): مقارنة رقم الأعمال المخطط بالمنجز خلال الفترة 2005-2013

السنوات	المخطط (ألف دج)	المحقق (ألف دج)	نسبة الانجاز (%)
2005	6834543	6720842	0.9833
2006	7023000	7222361	1.028
2007	8466000	8022397	0.9476
2008	8391000	9882486	1.177
2009	13062000	9783274	0.7489
2010	13799000	12510199	0.9066
2011	13423000	13504270	1.006
2012	13870000	13895054	1.001
2013	15272000	11461847	0.750

المصدر: بالاعتماد على: Saida, Rapports de gestion, 2005- 2013.

يشير الجدول أعلاه أن نسبة تحقيق الأهداف تتراوح ما بين 0.748 و 1.177 خلال سنوات الدراسة، وهي في جميع الحالات

تعتبر مؤشر إيجابيا يعكس قدرة المجمع في تحقيق خطته، بمعنى أنه يتميز بفعالية في تحقيق أهدافه التسويقية.

ج. مؤشر تنافسية المجمع: بناء على المعطيات المتوفرة لدينا من المجمع اخترنا سنة 2005 كسنة الأساس والسنوات اللاحقة كسنوات المقارنة. والجدول الموالي يوضح ذلك:

إدارة الجودة الشاملة كمدخل استراتيجي لتحسين الأداء التسويقي في المؤسسات الاقتصادية

الجدول رقم (6): تطور مؤشر تنافسية صيدال خلال الفترة: 2005-2013

السنوات	رقم الأعمال (ألف دج)	مؤشر التنافسية(%)
2005	6720842	-
2006	7222361	1.07
2007	8022397	1.19
2008	9882486	1.47
2009	9783274	1.45
2010	12510199	1.86
2011	13504270	2
2012	13895054	2.06
2013	11461847	1.7

المصدر: إعتقادا على: Saidal, Rapports de gestion, 2005- 2013

يتضح من الجدول التطور الايجابي في مؤشر تنافسية المجمع، حيث انتقل من 1.07 عام 2005 الى 1.7 عام 2013 وهذا ناتج عن التطور في رقم الأعمال باستثناء عام 2013 سجل تراجع سببه الإضراب الذي دام 37 يوما بوحدة انتيبوتيكال بالمدية، والمنافسة غير الشرعية التي يواجهاها.³⁹

د. كفاءة الأداء التسويقي للمجمع: الجدول الموالي يوضح هذه الكفاءة بالمجمع:

الجدول رقم (7): تطور كفاءة الأداء التسويقي بالمجمع خلال الفترة: 2005-2013

السنوات	رقم الأعمال (ألف دج)	تكاليف التسويق (ألف دج)	مؤشر الكفاءة التسويقية%
2005	6720842	73000	0.01086
2006	7222361	49000	.60
2007	8022397	-	-
2008	9882486	-	-
2009	9783274	69000	0.07.
2010	12510199	77000	0.06.
2011	13504270	40000	0.03
2012	13895054	-	-
2013	11461847	114000	0.01

المصدر: بالإعتقاد على: Saidal, Rapports de gestion, 2005- 2013.

هـ. نسبة تكاليف التسويق إلى تكاليف المجمع: الجدول الموالي يوضح هذه النسبة:

الجدول رقم (8): تطور نسبة تكاليف التسويق إلى تكاليف المجمع خلال الفترة: 2005-2013

السنوات	تكاليف التسويق(ألف دج)	تكاليف المجمع(ألف دج)	مؤشر الكفاءة التسويقية %
2005	73000	6527 000	0.011
2006	49000	6942000	0.007
2007	-	7408000	-
2008	-	9050000	-
2009	69000	10851000	0.006
2010	77000	12598000	0.006
2011	40000	11679000	0.003

إدارة الجودة الشاملة كمدخل استراتيجي لتحسين الأداء التسويقي في المؤسسات الاقتصادية

-	13267000	-	2012
0.01	114000	114000	2013

المصدر: بالاعتماد على: Sidal, Rapports de gestion, 2005- 2013.

يشير الجدول الى تسجيل اقل نسبة 0.003 سنة 2011 وهي ضئيلة إذا ما قورنت بتكاليف المجمع أو رقم أعماله، ففي سنة 2013 قدرت تكاليف التسويق بالمجمع ب 0.01% من رقم أعماله وهي ناتجة عن مجهودات المجمع والمتمثلة في مشاركته في تظاهرات علمية وأيام دراسية حيث وصلت الى 166 تظاهرة و35 يوم طبي جراحي و177 زيارة إعلامية عبر الوطن لندوبي البيع والقيام ببحوث لدراسة السوق.

و. نسبة تطور قيمة العملاء بالمجمع: يمكن توضيح ذلك في الجدول الموالي:

الجدول رقم(9): نسبة تطور قيمة العملاء بالمجمع خلال الفترة: 2005-2013

السنوات	قيمة العملاء(ألف دج)	نسبة التطور%
2005	2688	-
2006	2773	1.03
2007	3392	1.26
2008	4788	1.78
2009	4347	1.6
2010	3056	1.13
2011	3153	1.17
2012	3493	1.30
2013	3355	1.24

المصدر: بالاعتماد على: Sidal, Rapports de gestion, 2005- 2013.

يتضح من الجدول أن قيمة العملاء في تزايد مستمر حيث انتقلت نسبة تطوره من 1.03 سنة 2006 الى 1.24 سنة 2013، وهو مؤشر إيجابي يعكس نجاح المجمع. وهو ناتج عن الدراسات المستمرة للسوق لتحديد القطاعات غير المستهدفة فمثلا في سنة 2013 اختار المجمع الاهتمام بالأدوية المتعلقة بالأمراض المزمنة⁴⁰ وحسب ما صرح به رئيس المجمع فان فاتورة هذه الأدوية تكلف الدولة 40مليار دج سنويا، كما انتقلت نسبة تغطية الإنتاج المحلي للسوق الوطنية من الأدوية من 12% سنة 2004 الى 41% سنة 2013،⁴¹ وأهم عملاء المجمع هم: المؤسسات العمومية، وحدات الجيش الوطني، تجار الجملة، الصيدليات، التصدير.

وبعد التعرف على وضعية الأداء التسويقي للمجمع وعلى إنجازاته في مجال الاهتمام بالإدارة الجودة الشاملة يمكن نخلص إلى:

- مطابقة أدوية المجمع لمواصفات نظام إدارة الجودة، وسيفتح مخبر خاص بمراقبة الادوية بالحراش سنة 2015؛
- يبرز دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء التسويقي للمجمع من خلال زيادة أرباحه، زيادة ولاء زبائنه، تعزيز قدرته التنافسية؛
- وجود طموحات مستقبلية للمجمع بزيادة حصته السوقية لتصل إلى 70 % من السوق الوطنية و الوصول وضع 350 صنف دوائي⁴² وتحقيق اكتفاء ذاتي في دواء الانسولين في سنة 2025 والمرور الى التصدير؛
- يوجد 120 مشروعا استثماريا في سنة 2015 منها 7 مشاريع للمجمع وسيتم إنجاز 3 مصانع جديدة في الفترة ما بين ديسمبر 2015 ومارس 2016.

الخاتمة:

إدارة الجودة الشاملة كمدخل استراتيجي لتحسين الأداء التسويقي في المؤسسات الاقتصادية

إن المستويات السلبية للأداء التسويقي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، يتطلب التركيز على إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسينه لأنها تعتبر حاليا سلاحا تنافسيا يضمن لها البقاء والاستمرارية .
ومن خلال دراستنا الميدانية لوضعية الأداء التسويقي ودور إدارة الجودة الشاملة في تحسينه بالمجمع، إتضح أنه بعد تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة استمر المجمع في إنتاج وتسويق منتجاته طبقا للمواصفات هذا النظام، من خلال القيام ببحوث التسويق، استخدام تكنولوجيا حديثة في الإنتاج، وتخصيص ميزانية خاصة بالوظيفة التسويقية.
وبناء على ما سبق، يمكن تقديم بعض الاقتراحات للمساهمة في تحسين الأداء التسويقي بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمجمع بصفة خاصة وباقي المؤسسات الجزائرية بصفة عامة.

1. ضرورة اعتماد إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتسيير المؤسسات وتحسين أدائها التسويقي؛
2. تعميم فكرة الجودة في كافة المستويات الإدارية بالمؤسسات الاقتصادية؛
3. التنسيق والتعاون بين المؤسسات ذات الخبرة في مجال إدارة الجودة الشاملة لتبادل الخبرات والاستفادة من برامجها؛
4. تهيئة المناخ الملائم لغرس فكرة الجودة الشاملة والتوجه نحو تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية؛
5. تشجيع المؤسسات الاقتصادية للحصول على الأيزو: 14000 والأيزو: 26000؛
6. العمل على تعزيز قدراتها التنافسية من خلال زيادة حصتها السوقية ورقم أعمالها وعدد عملائها.

قائمة المراجع:

1. اسماعيل شويخي: دور الشراكة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية، دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2003.
2. -برحومة عبد الحميد، مراد شريف، "الجودة الشاملة ومواصفات الأيزو وكاداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية"، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، 2008.
- 3- بوضوردي صليحة، الإبداع كمدخل لتسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة باتنة، 2015.
- 4- بوكريطة نوال أثر الاتصال في رفع الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية — دراسة حالة (four W.T) مذكرة ماجستير — جامعة الجزائر 2010-2011. ن <http://biblio.univ-alger.dz/jspui/handle/1635/11448> تاريخ تصفح الموقع 2015/04/22
- 5- تشارلز وجاريت جونز: ترجمة رفاعي محمد رفاعي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية، (السعودية: دار المريخ، 2002).
- 6- توفيق سريع علي باسردة، تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء (دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية)، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2006.
- 7- جريدة النهار اليومية الإلكترونية، الجزائر، www.ennahar.net تاريخ الزيارة: 2015/06/12 على الساعة العاشرة صباحا.

إدارة الجودة الشاملة كمدخل استراتيجي لتحسين الأداء التسويقي في المؤسسات الاقتصادية

- 8- جعيل جمال، مساهمة في تحسين إنتاجية العمل في المؤسسة الاقتصادية من خلال التحكم في التسير: دراسة حالة مركب الفتائل الملونة بيريكة رسالة ماجستير، باتنة، 1994.
- 9- صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية (جامعة قسنطينة، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، 2006).
- 10- علاء فرحان طالب واخرون، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة (الأردن: دار الحامد، 2012).
- 11- فريك يحيى، إستراتيجية التكامل العمودي، دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة، 2012. https://www.google.dz/?gws_rd
- 12- قاسمي خضرة، بزقاري عبلة، دور الجودة في تحقيق الزبائن للمؤسسة، مداخلة في المنتدى الوطني بسعيدة، 2009.
- 13- قويدر عياش، إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ورقة بحثية في ملتقى دولي، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، يومي 17/18 افريل 2006.
- 14- كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة (الأردن: دار المسيرة، 2000).
- 15- كيلاني صونية، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية، مذكرة ماجستير، بسكرة، 2008.
- 16- لحول سامية، التسويق والمزايا التنافسية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة باتنة، 2008.
- 17- محمد عوض الترتوزي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي (الأردن: دار المسيرة، 2006).
- 18- محمد فريد الصحن و مصطفى محمود أبو بكر، التسويق (مدخل تطبيقي لفاعلية القرارات التسويقية) (الاسكندرية: الدار الجامعية، 1998).
- 19- نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت (عمان: دار الصفاء، 2010).
- 20- نزار عبد البر واري و أحمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق (عمان: دار وائل، 2006).
- 21- يحيوي إلهام، دور الجودة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الصناعية الجزائرية: دراسة ميدانية بشركة الإسمنت عين التوتة (باتنة)، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سطيف، العدد 6، 2006.
- 22- عبد المللك مزهودة، محددات تنافسية قطاع الطحين وانعكاسات تحولات المحيط عليه: منظور المسيرين، يوم دراسي، بسكرة، 2007.
- 23- Saidal, Rapports de gestion, 2005-2013.
- 24- R. Ghebbi « L'industrie pharmaceutique en Algérie : perspectives et défi », janvier, 2011. La revue medicale-dz.com

الهوامش

- ¹ - بوكريطة نوال، أثر الاتصال في رفع الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية - دراسة حالة (four W.T) مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر (2011) <http://biblio.univ-alger.dz/jspui/handle/1635/114481> تاريخ تصفح الموقع 2015/04/22.
- ² - كيلاني صونية، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، (جامعة بسكرة: 2007)، ص. 48.
- ³ - اسماعيل شويخي، دور الشراكة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير، (جامعة بسكرة، 2003)، ص. 19.

إدارة الجودة الشاملة كمدخل استراتيجي لتحسين الأداء التسويقي في المؤسسات الاقتصادية

- 4- جعيل جمال، مساهمة في تحسين إنتاجية العمل في المؤسسة الاقتصادية من خلال التحكم في التسيير، دراسة حالة مركب الفتائل الملونة ببريكة رسالة ماجستير، (جامعة باتنة، 1994)، ص. 20.
- 5- عبد المليك مزهودة، محددات تنافسية قطاع الطحين وانعكاسات تحولات المحيط عليه: منظور المسيرين، يوم دراسي، بسكرة، 2007، ص. 14.
- 6- اسماعيل شويخي، مرجع سابق، ص. 19.
- 7- نزار عبد البر واري: أحمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق (عمان: دار وائل، 2004)، ص. 26.
- 8- صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية (جامعة قسنطينة: مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، 2006)، ص. 197.
- 9- علاء فرحان طالب وآخرون، استراتيجية المحيط الأزرق و الميزة التنافسية المستدامة (الأردن: دار الحامد، 2012)، ص.
- 10- بوكريطة نوال، مرجع سابق.
- 11- يحيوي إلهام، " دور الجودة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الصناعية الجزائرية: دراسة ميدانية بشركة الإسمنت عين التوتة (باتنة)"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سطيف، العدد 6 (2006)، ص. 102.
- 12- كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، (عمان: دار المسيرة، 2000)، ص. 74.
- 13- محمد عوض الترتوزي وآخرون، "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي" (الأردن: دار المسيرة، 2006)، ص. 31.
- 14- نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت (عمان: دار الصفاء، 2010)، ص. 44.
- 15- محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص. 23.
- 16- توفيق سريع علي باسردة، تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء، دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمينية، (دمشق، 2006) ص. 90.
- 17- نفس المرجع، ص. 91.
- 18- محفوظ احمد جودة، مرجع سابق، ص. 213، 209.
- 19- عبد الحميد برحومة، مراد شريف، الجودة الشاملة ومواصفات الايزو وكأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مجلة ابحاث اقتصادية وإدارية، (جامعة بسكرة، 2008)، ص. 150.
- 20- يحيوي إلهام، مرجع سابق ص. 103-104. <http://revues.univ-biskra.dz/index.php/rem/issue/view/99/showToc> تاريخ زيارة الموقع 20/04/2015.
- 21- قويدر عياش: إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ورقة بحثية في ملتقى دولي، جامعة حسينية بن بو علي الشلف، يومي 17/18 افريل 2006، ص. 89.
- 22- عبد الحميد برحومة، مرجع سابق، ص. 151.
- 23- تشارلز وجاريت جونز: ترجمة رفاعي محمد رفاعي وآخرون، الإدارة الاستراتيجية (السعودية: دار المريخ، 2002)، ص. 201.
- 24- قاسمي حضرة، بزقاراي عبلة، دور الجودة في تحقيق رضا الزبائن للمؤسسة، مداخلة في الملتقى الوطني بسعيدة، 2009.
- 25- جريدة النهار اليومية الإلكترونية، الجزائر، www.ennahar.net تاريخ الزيارة: 12/06/2015.
- 26- بوضوردي صليحة، مرجع سابق، ص. 319.
- 27- اعتمادا على:
- الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار، الموقع الإلكتروني: www.andi.dz تاريخ الزيارة: 27/05/2015
- R. Ghebbi « L'industrie pharmaceutique en Algérie : perspectives et défi », janvier, 2011. Larevue medicale-dz.com date de visite : 27/05/2015
- 28- جريدة النهار، مرجع سابق.
- 29- فريك يحيى، مرجع سابق، ص. 102.
- 30- صونية كيلاني، مرجع سابق، ص. 159.

إدارة الجودة الشاملة كمدخل استراتيجي لتحسين الأداء التسويقي في المؤسسات الاقتصادية

³¹ - فريك يحيى، مرجع سابق، ص.145.

³² -Saidal, Rapport de gestion, 2013, p.22.

³³ - كيلاي صونية، مرجع سابق، ص.165.

³⁴ - لحول سامية، التسويق والمزايا التنافسية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، (جامعة باتنة، 2008)، ص.412.

³⁵ - كيلاي صونية مرجع سابق، ص، ص. 156، 157.

³⁶ - يحيوي إلهام، مرجع سابق ص.107.

³⁷ - كيلاي صونية، مرجع سابق، ص.157.

³⁸ - فريك يحيى، مرجع سابق، ص141.

³⁹ - التقرير السنوي للتسيير، مجمع صيدال، 2013.

⁴⁰ - جريدة النهار مرجع سابق.

⁴¹ - نفس المرجع.

⁴² - نفس المرجع.