

أثر التخطيط الاستراتيجي في رضا الزبون وفق فلسفة إدارة الجودة الشاملة

**دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات
الكيمياوية**

أ.د عباس حسين جواد
م.م. سحر عباس حسين

أثر التخطيط الاستراتيجي في رضا الزبون وفق فلسفة إدارة الجودة الشاملة

دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكيماوية

أ.د. عباس حسين جواد

م.م. سحر عباس حسين

المقدمة

إن التغير المستمر في أذواق الزبائن ورغباتهم وتزايد درجة تعقيد البيئة المحيطة بالمنظمة وتعاضم درجة المنافسة فضلا عن اتساع الأسواق وتباين خصائصها اضطرت المنظمات إلى إعادة التفكير بالمفاهيم الإدارية التي تتبناها ومنها مفهوم التخطيط الاستراتيجي و رضا الزبون سعيًا منها لدعم ميزتها التنافسية التي تؤهلها للتميز على منافسيها المحليين او الاقليميين او الدوليين .

وقد تناولت الدراسة الحالية تحليل العلاقة والتأثير بين التخطيط الاستراتيجي ورضا الزبون في شركة صناعية ، وانطلقت الدراسة من مشكلة بحثية تمثلت بضعف وعي المنظمات العراقية بأهمية التخطيط الاستراتيجي و عدم تبنيها مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتطبيقه على كل المستويات في المنظمة مما يحد من قدرتها على إشباع رغبات الزبائن .وقد سعت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها: التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الشركة المبحوثة .والتعرف على مدى رضا زبائن الشركة .

وبهدف تحقيق ذلك تبنت الدراسة أ نموذجاً فرضياً يعبر عن العلاقات المنطقية بين متغيرات الدراسة . اذ عد التخطيط الاستراتيجي متغيراً مستقلاً يؤثر في رضا الزبون بوصفه متغيراً معتمداً ، وبغية الكشف عن طبيعة العلاقات المتمثلة في أ نموذج الدراسة اتجهت الدراسة الحالية الى طرح مجموعة من الفروض بوصفها إجابات أولية تسعى الدراسة الى التحقق من صحتها ، وفي هذا السياق تم طرح فرضيتين رئيسيتين كانتا على النحو الآتي :عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي ورضا الزبون .و عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي ورضا الزبون

ولغرض تطبيق هذه الدراسة ميدانيا واختبار فروضها تم اختيار شركة الفرات كونها واحدة من كبريات الشركات العامة و توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي

اولا :- المفهوم والأهمية

كلمة الاستراتيجية تنحدر من أصل الكلمة (Strategos) وهي كلمة ذات جذور يونانية تعني القيادة (Ellis & Williams, 1995: 10) و (Licker, 1997: 78) وتعرف بأنها : تلك الخطة العامة والشاملة التي ترشد المنظمة وتوجهها نحو تحقيق أهدافها ورسالتها حالياً ومستقبلاً". و يعرف التخطيط بأنه مجموعة الخطوات الرسمية الهادفة لتحقيق نتيجة محددة من خلال نظام متكامل للقرارات (Mintzberg, 1994: 14).

ويعبر عنه بأنه نشاط يتضمن تحديد رسالة المنظمة ووضع الأهداف و تطوير الاستراتيجيات لتمكين المنظمة من العمل الناجح في بيئتها (Mosley et al, 1996: 212) وهو عملية تطوير رسالة المنظمة (القطامين, ١٩٩٦: ٩٢) وتحديد كيفية سعي المنظمة نحو الأهداف بعيدة المدى (التميمي, ١٩٩٧: ٤٤) في ضوء الموارد المالية والبشرية المتاحة (عبيدات, ١٩٩٧: ٢٠) وتأسيساً على ما تقدم يعد التخطيط الاستراتيجي أسلوب عمل مبني على التحليل الدقيق لبيئة المنظمة (داخلية وخارجية) لتحديد الجوانب الإيجابية والسلبية فيها (الفرص والتهديدات و نقاط القوة والضعف) و العمل على تطوير الأهداف و الاستراتيجيات اللازمة لبقاء المنظمة واستمرارها.

و قد تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بمفهوم التخطيط الاستراتيجي بسبب زيادة التعقيدات في البيئة المحيطة بالمنظمة فضلاً عن زيادة المنافسة نتيجة انفتاح الأسواق العالمية على بعضها البعض. اذ تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في اهتمامه بتحديد الأهداف اللازمة لتحقيق رسالة المنظمة، وإيصال هذه الأهداف أو الغايات إلى جمهور المنظمة بهدف تنمية الشعور بوجود خطة لها، و تأكيد الاستخدام الفعال للموارد من خلال تركيز الموارد على الأسبقيات الرئيسة، زد على ذلك يزود التخطيط الاستراتيجي المنظمة بقاعدة لقياس آلية العلم بالتغيرات وتحديدتها عند الحاجة، وتوحيد الجهود المتميزة ذات الأهمية بالنسبة إلى المنظمة، مما ينتج درجة عالية من الرضا بين المخططين حول الرؤيا وزيادة الإنتاجية، بسبب زيادة الكفاءة والفاعلية، فضلاً عن تنسيق علاقة الكادر الإداري والفني، وزيادة التركيز لحل المشكلات الكبيرة. (Mc Namara, 1999: 3) و هناك من يؤكد أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تكمن في :

قدرته على تحسين المواءمة بين المنظمة وبيئتها الخارجية. وتحديد الفرص و التهديدات السوقية في المستقبل وخلق المشاركة في الاتصالات الداخلية وتشجيع التغيير المفضل وتوفير المدخلات للقرارات الإدارية فضلاً عن أثره في عملية التوجيه والرقابة. (Kargar & Parnell, 1996: pp 42-64)

ويتضح من هذا أن التخطيط الاستراتيجي يساعد في إيجاد أفكار استراتيجية جديدة، ويقلل من حالة عدم التأكد والحد من الأنشطة الزائدة فضلاً عن أنه يوجه المديرين، ويساعدهم على التفكير العقلاني، ويحقق إدارة جيدة للوقت.

ثانياً: - مستويات التخطيط الاستراتيجي

بعد مراجعة أدبيات الفكر الاستراتيجي اتضح وجود مستويات متعددة للتخطيط الاستراتيجي فبالرغم من اختلاف الكتاب والباحثين حول عدد هذه المستويات إلا أن أغلبهم اتفق على وجود ثلاثة مستويات هي: التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة، وعلى مستوى الأعمال، وعلى المستوى الوظيفي. ومن هؤلاء الكتاب على سبيل المثال لا الحصر (Daft, 2000: 242) و (العلاق، ١٩٩٨: ١٠٣) و (Wright et al, 1998: 4) و (Leenders et al, 1997: 631) و (Ellis & Williams, 1995: 14)، في حين اقتصر بعضهم الآخر على المستويين الأوليين (المنظمة والأعمال) مثل (بورتر، ١٩٩٧: ١٣٠) و (Griffin, 1999: 233). وتوسع آخرون بزيادة مستوى رابع هو المستوى التشغيلي (خليل، ١٩٩٤: ٢٤) و (Thompson & Strickland, 1999: pp44-51).

اذ يهتم التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة بتحديد مسار المنظمة كله و بتنمية الموارد ويعنى بالإجابة عن السؤال (في أي الأسواق ستقوم المنظمة بالمنافسة؟) (Criffin, 1993: 177) و مما تجدر الإشارة إليه هو أن التخطيط الاستراتيجي على هذا المستوى يأخذ بنظر الاعتبار العوامل البيئية مثل طلبات الزبون، المواد الأولية، العمالة، مصادر رأس المال، نقاط قوة و ضعف المنظمة و نقاط قوة و ضعف المنافسين. (Evans, 1997: 82).

في حين يركز التخطيط الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال على الكيفية التي يمكن من خلالها لكل وحدة من وحدات الأعمال الاستراتيجية المساهمة في تعزيز الاستراتيجية الكلية للشركة ونجاحها (Robson, 1997: 7) فهو يحدد الطرق التي تمارس من خلالها عملية إدارة التنافس في أسواق المنظمة المختلفة. (القطامين، ١٩٩٦: ١٠٦) وفيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي على المستوى الوظيفي فهو يشير إلى الخطط الموضوعة لعملية أو قسم رئيس داخل منظمة الأعمال. (Thompson & Strackland ١٩٩٩: ٥٠) اذ يتم التركيز فيها على تنفيذ استراتيجية الأعمال بواسطة وظيفة التسويق، والموارد البشرية، والعمليات، والمالية. أن الاستراتيجيات الوظيفية تشير إلى كيفية مساهمة الأنشطة المختلفة للأعمال في الاستراتيجية الشاملة للمنظمة

ثالثاً: - مكونات عملية التخطيط الاستراتيجي

تباينت آراء الباحثين والكتاب بشأن مكونات عملية التخطيط الاستراتيجي وربما يرد هذا التباين إلى اختلاف الباحثين و الكتاب في خلفياتهم النظرية أو بسبب الاختلاف في تركيزهم على بعض الجوانب دون الأخرى. وهنا يرى الباحثين ضرورة طرح آراء بعض الباحثين لتحديد العناصر الأساسية لعملية التخطيط الاستراتيجي فبالنسبة لـ (Mosley et al, 1996: 213) و (Sutherland & Canwell, 1997: 5) تتمثل بـ (الرسالة والأهداف والاستراتيجيات)، و اضاف روبسن السياسات والتنفيذ (Robson, 1997: 17) في حين ذكر (Evans, 1997: 99)

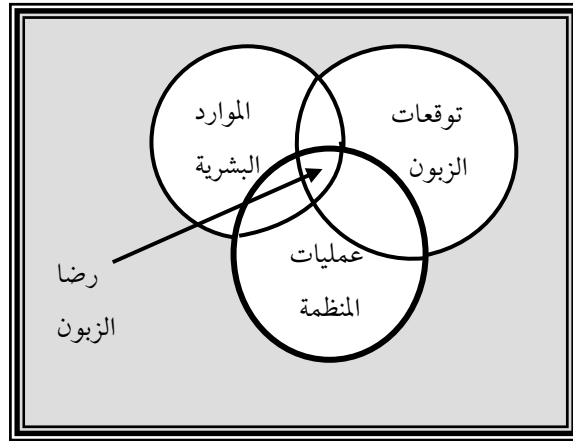
و (Stanton,1997:56) و (Peter &Donnelly ,1998 :10) الرسالة والتحليل و الاهداف و الاستراتيجيات ، وتوسع (Kotler ,1997 :80) لاضافة التنفيذ والرقابة واتفق (Hellriegel etal :232 ,1999) و (Coulter ,1999 :283 & Robbins) على الرسالة والتحليل و الاستراتيجيات فقط. وذكر (Hill & Yones ,2001 :5) الرسالة والتحليل والاستراتيجيات و التنفيذ ، ويرى (Chaffey etal,2000:125) ان الرسالة والتحليل والاهداف والتنفيذ هي العناصر الاساسية لعملية التخطيط الاستراتيجي. ويتضح مما سبق ان العناصر التي حظيت باتفاق اغلب الباحثين هي الرسالة والتحليل والاهداف والاستراتيجيات ، وهي التي تم اعتمادها في هذه الدراسة .

المبحث الثاني: رضا الزبون

اولا :- المفهوم والأهمية

تشكل لدى الزبائن أحكام معينة تجاه قيمة العرض التسويقي وهم يقررون فيما إذا كانوا سيقبلونه أم لا . وان مستوى تلبية توقعات المستهلك من صفقة الشراء يتعلق باي قدر تتناسب تلك الصفقة مع توقعاته ، فاذا كانت خواص السلعة تختلف عن تلك المتوقعة يشعر المستهلكون بان رغبتهم لم تتم تلبيتها ، واذا كانت خواص السلعة تفوق التوقعات يصل المستهلكون الى مرحلة القبول التام والرضا . (كوتلر وآخرون، ٢٠٠٢: ١٩٤)

إذ يعرف الرضا: بأنه مقياس لدرجة الإشباع المتحققة للزبائن عند استخدامهم منتجات وخدمات الشركة (Wesner etal ,1995 :280) او مثلما عرفه Ross بأنه نتيجة لنظام متفاعل من ثلاثة أجزاء ، تمثل (عمليات المنظمة ، و توقعات الزبون ، والموظفين) هذه الأجزاء ، و صورها بالشكل الآتي :-



الشكل (٢) رضا الزبون عند Ross

: Source:- (Ross ,1995 pp 207-208)

واتفق Kotler و gopal على ان رضا الزبون يعبر عن شعور شخصي بالبهجة او بخيبة الأمل ناتج عن موازنة أداء المنتج مع توقع الزبون (Kotler , 1997 :40) (Raja , 2000 :52) ، كذلك عرفه البكري بأنه (النتائج المتحققة من الاستخدام لذلك المنتج دون غيره وليس بالضرورة

ان يكون ما هو اقل كلفه من غيره ، أو قد يكون الأقل كلفة ذاته) (البكري ٢٠٠٢ : ١٥) وعليه يمكننا تعريف رضا الزبون بأنه : قناعة الزبون بإشباع حاجاته ورغباته نتيجة استخدامه لمنتجات علامة معينة و درجة الاستعداد لديه لإعادة التعامل معها في المرة القادمة .

ومن التعاريف السابقة نجد ان الرضا يعتمد على أداء المنتج وتوقعات الزبون ، فإذا كان أداء المنتج اقل من توقع الزبون فإن الزبون يكون غير راضٍ وإذا كان الأداء يحقق التوقعات فان الزبون يكون راضياً أما إذا كان الأداء يفوق توقعات الزبون فانه يكون سعيداً (Kotler & Armstrong, 1999 : 8) . اذ تشكل توقعات الزبائن على أساس انطباعاتهم التي حصلوا عليها من خبراتهم الشرائية والاستهلاكية السابقة ، والأصدقاء او الزملاء ، ومن المعلومات التسويقية عن سلع المنافسين و وعودهم . ومع هذا تقوم اكثر الشركات الناجحة اليوم برفع مستوى التوقعات وتقدم السلع والخدمات التي تتوافق مع هذه التوقعات ، اذ تسترشد هذه الشركات بمبدأ تحقيق الرضا الشامل للزبون (TCS) . فمثلاً قامت شركة xerox بدراسات معمقة عن رضا الزبون ، وقد وجدت فوائد عديدة عندما قدمت منتجات ذات نوعية عالية وخدمات تتطابق مع حاجات زبائنهم ، لانها وجدت مستويات عالية من الرضا ، وان هذا المستوى من الرضا سيقود الى زيادة كبيرة في ولاء الزبون ، وتجد الشركة ان زيادة الولاء وحدها تكون ذات أهمية كبيرة في المستقبل (Jones & Sasser, 1995 : 91) .

وقد ندرك أهمية الرضا إذا ما عرفنا أن الباري (عز وجل) قد أشار إلى هذا المفهوم في القرآن الكريم في سور عدة منها على سبيل المثال ما جاء في سورة البقرة بقوله ((فلنولينك قبلة ترضاها)) (الايه ١٤٤) و في سورة الضحى بقوله ((ولسوف يعطيك ربك فترضى)) (الايه ٥) ، ولعل تكرار هذا المفهوم في القرآن الكريم ❖ دليل واضح على أهمية توافره عند البشر وضرورة السعي إلى تحقيقه عندهم . ومن الجدير بالذكر ان الشركات بدأت تهتم بالزبون في الوقت الذي احتدمت فيه المنافسة بينها وأدركت متأخرة أن الطرف الأكثر أهمية في كل عملياتها هو الزبون ، لانه الشخص الذي يستخدم المنتجات والخدمات وهو الذي يزودها بالارباح .

ويؤكد Kotler في هذا المجال ان على الشركة التي ترغب في النجاح في اسواق المنافسة اليوم ان تجعل من الزبون النواة التي تدور حولها عملياتها وان تبعد عن المفهوم التسويقي السابق (المفهوم البيعي) وتركز على المفهوم التسويقي الحديث ، والذي يبدأ وينتهي بحاجات ورغبات الزبون وكيفية إشباعها .

ثانياً :- مفهوم الحاجات وأنواعها

تعد الحاجات التي يريدها المستهلك هي السلع التي يمكن بيعها فقط ، إذا لا بد للشركات التي تريد أن تحقق نجاحاً في الاسواق ان تعرف حاجات زبائنهم ومتطلباتهم ، ولذلك تقوم اغلب الشركات الناجحة بإجراء دراسات عديدة تهدف للكشف عن حاجات زبائنهم ورغباتهم . اذ تعرف الحاجة : بأنها إحساس بالنقص لدى الشخص تدفعه للعمل لتلافي هذا النقص وإخفائه (اميريان وآخرون ، ٢٠٠٢ : ١٩٩٩) . وفي السياق نفسه عرفها البرواري والبرزنجي بأنها النقص والحرمان من شيء معين ذي قيمة ومنفعة للمستهلك (البرواري والبرزنجي ، ٢٠٠٢ : ٥٥) . في حين عرفها البكري

بأنها تتمثل بالأساسيات التي يسعى إليها الإنسان بهدف الحصول عليها ، لكونها تمثل أساسا مهما لبقائه واستمراره في الحياة مثل حاجته للأكل والحماية و... الخ . (البكري ، ٢٠٠٢ : ١٣)
وتعد الحاجات غير الملباة أي التي لا تقابلها منتجات معروضة ذات أهمية استراتيجية لأنها تمثل فرصا للشركة لزيادة حصتها السوقية او ربما تعد تهديدا إذا ما استغلها المنافسون (Aaker, 1995 : 58) . ولهذا تسعى الشركات في الوقت الحاضر الى دراسة الحاجات المستقبلية للزبون .

ان الفرد محكوم بمجموعة من الحاجات الا انه لا يستطيع الا تلبية البعض منها . ويصنف العلماء الحاجات الى انواع ، فقد قسمها ماسلو على خمسة أنواع هي (الفيزيولوجية ، و الأمان ، والاجتماعية ، والاعتبار ، وتحقيق الذات) في حين صنفها Kotler & Armstrong على حاجات مادية (غذاء وملبس) ، وحاجات اجتماعية (انتماء وعاطفة) وحاجات فردية (المعرفة) . (Kotler & Armstrong, 1999 : 4) و حددت الحاجات في نموذج كانو (Kano) بثلاث مجاميع هي :

الحاجات الأساسية : وهي الحاجات التي لا يمكن الاستغناء عنها إطلاقا كالأكل والشرب والنوم
الحاجات المتوقعة : هي حاجات غير أساسية إلا أن الفرد يرغب في الحصول عليها ويتوقعها ، مثل شراء تلفزيون .

التجارب المحفزة : وهي تلك الحاجات التي تنشط نتيجة وجود شيء في البيئة (Bergman & Klefsjo, 1994 : 282)

في حين تناول عبيدات نوعين من الحاجات هي :
- الحاجات الفطرية : وهي التي تقترن بحاجة الفرد الى المتطلبات الاساسية في حياته اليومية كال حاجة الى الطعام ، و الشراب ، و النوم ، و الراحة .
- الحاجات المكتسبة : وهي التي يتعلمها الفرد خلال رحلة حياته (عبيدات ، ١٩٩٨ : ٧٨) .
و زاد Kotler الأنواع الآتية للحاجات وهي : الحاجات المعلنه ، و الحاجات غير المعلنه ، والحاجات العملية ، و حاجات السرور ، والحاجات الكامنة (غير الظاهرة) (Kotler, 2000 : 21)

كما ان فهم حاجات الزبون ورغباته أمرا ليس سهلا ، إذ إن فريقا من الزبائن يملكون حاجات لا يشعرون بها او ان لديهم حاجات لكن لا يصرحون بها او قد يستخدمون كلمات تحتاج الى التفسير ، وهذا ما دعى بعض علماء النفس الى دراسة حاجات الإنسان و تحليلها مما أدى إلى ظهور نظريات عدة ومن بين هذه النظريات : نظرية التحليل النفسي ونظرية تدرج الحاجات (نظرية ماسلو) ونظرية تحقيق الحاجة وغيرها .

ثالثا :- العوامل المؤثرة في رضا الزبون

ان الشعور بالرضا يعتمد على خبرة الزبون المتحققة نتيجة تعامله السابق مع المنظمة والمتوقف على توافر عدة عوامل في المنتجات المقدمة من قبلها بالشكل الذي يحقق القناعة للزبون . وهنا نجد ضرورة عرض وجهات نظر عددا من الباحثين والكتاب حول عدد هذه العوامل وماهيتها.اذ نجد ان (Noori &Radford,1995:p50-54) ذكر ستة عوامل هي الجودة والسعر والثقة والمرونة والوقت

والخدمة، و (Evans,1997:86) خمسة عوامل هي الجودة والسعر والثقة والوقت والسرعة، وتناول (Willington,1995: p54-64) أربعة عوامل هي الجودة والسعر والوقت والخدمة، و ذكر (Wesner etal, 1995: 184) الجودة والسعر والاداء والاعلان والتدريب كموامل مؤثرة في رضا الزبون، وأشار (Arnold,1998: 418) الى الجودة والسعر والوقت المرونة والخدمة والوفرة و (Hodgetts,1998:66) الى الجودة والسعر والخدمة والسمعة والاعلان، واخير تطرق (Phillips etal, 2000:166) الى الجودة والسعر والخدمة وسياسة الشكوى وبالرغم من تعدد هذه العوامل الا ان اغلب الباحثين اتفقوا على اربعة عوامل فقط وهذه العوامل هي : الجودة والسعر والخدمة والوقت.

المبحث الثالث إدارة الجودة الشاملة

اولاً :- المفهوم

اختلف الكثير من الباحثين والكتاب حول وضع مفهوم محدد لإدارة الجودة الشاملة اذ ان الجودة نفسها تحتمل مفاهيم مختلفة من حالة الى حالة ومن شخص لأخر . فقد عرف قاموس اكسفورد الجودة بأنها ((درجة الامتياز) ، في حين يرى Feigenbume بانها تشكيلة شاملة لخصائص المنتج او الخدمة المتعلقة بالتسويق ، والهندسة، والتصنيع والصيانة والتي يمكن من خلالها إشباع حاجات المستهلك (Feigenbume, 1991:7) ، او هي ببساطة التوافق مع متطلبات الزبون (Muhlemann etal, 1992: 97) . وتعرف إدارة الجودة الشاملة بانها فلسفة تركز على أربعة مبادئ هي : ١- التركيز على الزبون ، ٢- وضع مقاييس دقيقة للنشاطات و ، ٣- تحسينات مستمرة على المنتجات والعمليات و ، ٤- قوة تأثير وسيطرة على الأفراد . (Noori & Radford, 1995: 638)

او مثلما يراها (Logothets) أنها ثقافة تتضمن الالتزام الشامل بالجودة والتعبير عن موقف كل فرد يشترك في عملية التحسين المستمر للمنتجات و الخدمات من خلال الابداع في استخدام الطرق العلمية . (Logothets, 1997: 5) ، ويشير (بن سعيد) إلى أنها أسلوب للإدارة الحديثة يلتزم بتقديم قيمة لكل العملاء من خلال ايجاد بيئة يتم فيها تحسين وتطوير مستمر لمهارات الافراد ولنظم العمل وصيغ كل جانب من جوانب المنشأة ونشاطاتها بصيغة التفوق (بن سعيد, ١٩٩٧ : ٧٧) ، في حين عرفها (Arnold) بانها مدخل لتحسين رضا الزبون وطريقة عمل المنظمة (Arnold, 1998: 416) .

وحسب تعريف المواصفة ISO 8402 تكون إدارة الجودة الشاملة هي امتداد لمفهوم إدارة الجودة باتجاه مشاركة جميع العاملين في المؤسسة و تحفيزهم (من قمة الهرم الى القاعدة) بهدف تحقيق الفائدة لها ومحيطها (ISO9000, 1999: 28) ، ومن خلال استعراض المفاهيم السابقة يتضح لنا ان T.Q.M هي :

١. مدخل ، فلسفة ، أسلوب وثقافة .
٢. تركز على الزبون بشكل مباشر .
٣. أنها مفهوم حديث نسبياً .

٤. تستخدم عملية التحسين المستمر للوصول الى أهدافها .

٥. تشجع الابتكار والإبداع .

٦. أنها مسؤولة جماعية

٧. تركّز على الاستخدام الكفوء للموارد .

وبناء عليه نجد بأن إدارة الجودة الشاملة : عبارة عن مفهوم شامل يشير الى ضرورة التزام الإدارة ببرامج تحسين مستمر للجودة واشراك العاملين بها وتدريبهم عليها لتوليد منتجات وخدمات تطابق أو تفوق توقعات الزبون .

ثانياً : - أهمية إدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة واحدة من ابرز الإدارات في المنظمة وتبرز أهميتها من خلال تأثيرها وصلتها بكل من المستهلك وإشباع حاجاته ، و المنتج وقدرته على التميز في السوق ، وكذلك المجتمع (العزاوي ٢٠٠٢ : ٢٣) . فضلاً عن ان إدارة الجودة الشاملة تعمل على تحسين نوعية السلع والخدمات المنتجة ورفع مستوى الأداء وتخفيض تكاليف التشغيل وتحسين وتطوير إجراءات وأساليب العمل وزيادة ولاء العاملين للمنظمة بهدف زيادة قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار (اللوزي ١٩٩٩ : ٢٤٣) . وفي السياق نفسه حدد معهد الإدارة في لندن المزايا الآتية لإدارة الجودة الشاملة :-

١. تحسين جودة الخدمة والمنتج .

٢. تخفيض تبديد الموارد .

٣. إحداث طفرة إنتاجية .

٤. زيادة الحصة السوقية ، والتي تقود الى ميزة تنافسية مستدامة .

٥. زيادة تحفيز القوى العاملة . (معهد الادارة ٢٠٠١ : ٤٢)

ويمكن إضافة ميزة اختصار الوقت اذ تعمل إدارة الجودة الشاملة على استبعاد العمليات غير الضرورية والاختصار على الأعمال اللازمة لإنجاز الأهداف ، فضلاً عن أنها تخفض الموارد المبذورة فهي تركّز على جعل العيوب تساوي صفراً .

وقد لخص الطويل وسلطان أهمية إدارة الجودة الشاملة بكونها نظاماً متكاملًا للإدارة يهدف الى إرضاء حاجات الزبائن ورغباتهم الحالية والمستقبلية ، وتحسين سمعة الشركة وزيادة حصتها السوقية وأرباحها ، ومن ثم ضمان بقائها واستمرارها في ميدان العمل (الطويل وسلطان ٢٠٠١ : ١٦) .

ثالثاً : - مبادئ إدارة الجودة الشاملة

لقد تناول العديد من الكتاب والباحثين مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، ولاختلاف عدد هذه المبادئ تبعاً لوجهة نظر كل باحث ، تطرقنا الى مجموعة المبادئ التي اتفق عليها اغلب الباحثين الوارد ذكرهم في الجدول (٥) ، وهذه المبادئ هي :

١ - التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning

يعد التخطيط لإدارة الجودة الشاملة من أهم وأكثر الخطوات الفاعلة في تحقيق الأبعاد الأساسية للنشاط الإنتاجي و الخدمي في المنظمات المختلفة على حد سواء (حمود ٢٠٠٢ : ٩٦) ، ولهذا

تستخدم المنظمات في إدارة الجودة الشاملة (TQM) خطة استراتيجية شاملة تتضمن على الأقل رؤية ، ورسالة ، وأهداف واسعة ، ونشاطات لها القدرة على تحقيق أهداف المنظمة . وكذلك يجب ان تصمم الخطة الاستراتيجية لإدارة الجودة بالشكل الذي يعطيها القدرة على دعم الميزة التنافسية للمنظمة في السوق . (Goethsch & Davis ,1997 :pp13-14)

٢- التركيز على الزبون

تسعى إدارة الجودة الشاملة الى إرضاء الزبون من خلال إنتاج سلع وخدمات توافق او تفوق توقعاته ، ولا تقتصر الإدارة على فهم الحاجات الحالية للزبون ومعرفتها بل تتعداها لتوقع حاجاته المستقبلية (Arnold,1998 :418) . ومما تجدر الإشارة إليه هنا ان الزبون ممكن ان يكون زبونا خارجيا يتلقى منتجات وخدمات الشركة وممكن ان يكون زبونا داخليا ، (العاني واخرون ، ٢٠٠٢ : ٣٨)

٣- التزام الادارة العليا

لا يمكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة من دون توفير البيئة الإدارية المناسبة ، ولا يتم ذلك إلا من خلال قناعة الإدارة العليا بأهمية التغيير في السياسات والنظم الإدارية المتبعة وتقديم الدعم لإرساء قواعد نظام الجودة.

(ابراهيم واخرون ، ١٩٩٩ : ١٣١)

٤- التحسين المستمر

وهي عملية البحث المنسق الذي يتناول افضل السبل لإنجاز الأشياء وان الهدف من عملية التحسين المستمر هو التفوق على المعايير الحالية للصناعة وتحديد المشكلات وحلها بمهارة لخلق ميزة تنافسية جديدة (Pitts & Lei ,1996 :369) ، وتخفيض للموارد المستخدمة ، وتخفيض الأخطاء ، والتفوق على توقعات الزبون ، لجعل العمليات اكثر أمنا ، وزيادة رضا القائمين بالعمليات . (البكري ، ٢٠٠٠ : ٣٧٢ - ٣٧٣)

٥- مشاركة العاملين

ينظر للمشاركة على أنها عملية تفاعل الأفراد عقليا ووجدانيا مع جماعات العمل في التنظيم وبطريقة تمكن هؤلاء من تعبئة الجهود والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية (اللوزي ، ١٩٩٩ : ٢٣٨) ، لذا تعد عملية المشاركة من الركائز الأساسية التي يجب ان تعتمد عند تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة ، إذ ان إطلاق الفعاليات وتشجيع الابتكار وزرع روح المشاركة الذاتية والفريق الواحد يعد حالة اساسية لترصين البناء التنظيمي وتحقيق الاهداف المثلى التي تسعى اليها المنظمات المختلفة . (حمود ، ٢٠٠٠ : ١٠٠)

٦- التدريب والتعليم

من اجل ان يتمكن العاملون على تنفيذ الإدارة الشاملة للجودة كجهد مستمر ، يجب على المديرين ان يقوموا بتدريب كل فرد في المنظمة حول وسائل الإدارة الشاملة للجودة (التميمي ، ١٩٩٧ : ٥٨٧) ، فبرامج التدريب تقدم وعيا وإدراكا مكثفا للجودة ، وتوضح دور كل عامل في العمل ،

وأهمية الجودة للمنظمة والرقابة الإحصائية للعملية وطرائق حل المشكلات ، ومهارات العمل المطلوبة لتدعيم تحسين الجودة (الصرن ، ٢٠٠١ : ٣٢٨).

الجدول (١)

مبادئ إدارة الجودة الشاملة بحسب رأي كل باحث

مقياس الاداء	التدريب والتعليم	حرية الرقابة	مشاركة العاملين	مدخل علمي	المقارنة المرجعية	التخطيط الاستراتيجي	فرق العمل	التحسين المستمر	التزيم على الزبون	التزام الإدارة العليا	الكاتب المبادئ
	*		*	*		*	*			*	Bounds etal ,1994 :61
	*	*	*	*		*	*	*	*	*	Goetsch & Davis ,1997:pp13-17
						*		*	*	*	Evans,1997 :pp57-59
*			*					*	*	*	Arnold ,1998 :417
			*			*		*	*	*	Krajewski & Ritizman ,1999 :
	*		*		*	*		*	*	*	Hakseve etal ,2000 :pp336-337
			*					*	*	*	Davis etal ,2003 :226

المصدر : - إعداد الباحثين

رابعاً: - إدارة الجودة الشاملة ، رضا الزبون و التخطيط الاستراتيجي

اخذ موضوع إدارة الجودة الشاملة يستحوذ على اهتمام مختلف المستويات الإدارية في المنظمات في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء ، وذلك لأهمية الجودة بوصفها سلاحاً تنافسياً أساسياً (الطويل وسلطان ، ٢٠٠١ : ١١) للمفاضلة عند عقد الصفقات والعامل الحاكم بين الدول والتكتلات ، ولعل التحول نحو آليات السوق والسير نحو حرية التجارة ، والأخذ بالتخصيصية جعل الجودة هدفاً يجب على المنظمات ان تأخذ به لكي تتجاوز الحدود الجغرافية و لا سيما بعد ان تربع الزبون على العرش سيداً للسوق وملكاً وحاكماً (عبد الرحمن ، ١٩٩٥ : ٤) ، اذ يعد الزبون الاكتشاف الأهم الذي ظهر في النصف الثاني من القرن العشرين ، فلقد خضعت الشركات قبل ذلك

لمتطلبات الإنتاج والنظام التشغيلي ، ولكن سرعان ما ظهر الزبون ليصبح العمل رقم واحد للشركات ، وان الزبون هو الذي يدفع اجور ورواتب العاملين وغير ذلك مما يدخل في ضمن ثقافة الشركة الموجهة للزبون ، اذ كان من الطبيعي ان يرتفع دور الزبون تحت تأثير المنافسة الشديدة (نجم ٢٠٠٤ : ٢٩٣) التي لا يستطيع ان يصمد في وجهها الا من يسعى الى إرضاء الزبون و يحقق متطلباته ورغباته بدرجة عالية ويتخطاها بشكل دائم ومستمر ، وفي الحقيقة هذا لا يكون الا من خلال استراتيجية متكاملة تضع نصب عينها هدفاً أساسياً هو تحقيق مستوى جودة عال في سبيل تحقيق رضا الزبون وسعادته لضمان البقاء والاستمرار والتطور (عقيلي ٢٠٠١ : ص ٣٩ - ٤٣) ، وفي سعي الشركة للمحافظة على البقاء في السوق يعمل المديرون اليوم على تقدير المستقبل و على مواجهته بشكل مدروس ، وهكذا تتزايد أهمية التخطيط بتعاطف حالات عدم التأكد والتغيير ، وعليه تضطلع معظم الشركات الكبيرة بالتخطيط لآجال مختلفة من الزمن (الشماع ١٩٩٩ : ٩١) ، ويعمل محجوب نقلاً عن (Skinner) ان من أسباب انخفاض حصة السوق في الكثير من شركات الأعمال الأمريكية هو ما يعود الى النظر الى النتائج في المديات القصيرة والى إغفال التخطيط الاستراتيجي ، ليكون ذلك سبباً او عائقاً امام التفكير في تحسين الجودة على المدى البعيد . (محجوب ٢٠٠٢ : ٢٠)

ومن الجدير بالذكر ، ان رسالة المنظمة التي تعد نقطة البداية لعملية التخطيط الاستراتيجي ترتكز على ثلاثة أبعاد هي قطاعات المستهلكين الذين سيتم خدمتهم ، احتياجات المستهلكين التي سيتم إشباعها ، و أخيراً التكنولوجيا التي سيتم استخدامها لإشباع احتياجات المستهلكين (حجازي ٢٠٠٢ : ٨٥) . في حين تتناول الخطوة التالية من التخطيط الاستراتيجي وهي عملية التحليل ، مواطن القوة والضعف ، والفرص والتحديات ، اذ يشير Pride الى ان مواطن القوة التي تقود الى إرضاء الزبون هي فقط التي يجب ان تؤخذ بنظر الاعتبار وان تعد فوائد تنافسية ، أما مواطن الضعف التي تؤثر بصورة مباشرة في إرضاء الزبون فيجب ان تعد أضراراً تنافسية (Pride 44-43 pp, 2000 & Ferrell) . في حين عد قسم من الكتاب حاجات الزبون غير الملباة فرصة او تهديداً للمنظمة تبعاً لقدرة الأخيرة على استغلال الموقف (Aaker, 1995: 58) ، وتركز عملية الخيار الاستراتيجي التي تعد الخطوة النهائية لعملية التخطيط الاستراتيجي على اختيار البديل الذي يحقق الأرباح ، والنمو ، والنجاح للمنظمة ، ومثلما تم الإشارة سابقاً ان هذا لا يتم إلا إذا كانت الشركة قد حققت رضا الزبائن عن أعمالها .

وتأسيساً على ما سبق يمكننا القول بان رضا الزبون يعد الهدف الأول والأخير لكل عمليات المنظمة ، اذ من دونه لا تحقق المنظمة أي تقدم ، فهو الهدف الاستراتيجي الذي تنصب عليه كل مهام المنظمة ، وهو المقياس النهائي لنجاحها واستمرارها .

المبحث الرابع :- منهجية الدراسة

يوضح الاتي منهجية هذه الدراسة ومسوغات قيامها والمشكلة والأهمية والأهداف . ومن ثم الفرضيات والنموذج الفرضي للدراسة

اولا :- مشكلة الدراسة

مما لا يخفى ان التخطيط بأنواعه وأشكاله المختلفة هو أحد سمات العصر الحديث ، وان التخطيط الناجح يساعد على بقاء واستمرارية التنظيمات من خلال عمليات التنبؤ المدروس و المنظم للمستقبل و وضع التقديرات والاحتمالات بناء على أسس علمية وتحديد البرامج المراد إنجازها بما يتماشى مع القدرات الرشيدة . وقد دلت دراسات عدة أجريت على شركات أمريكية ان عدد المنظمات التي تأخذ بمفهوم التخطيط الاستراتيجي يفوق عدد تلك المنظمات التي لا تأخذ به . وان المديرين الذين يأخذون بهذا المفهوم يعتقدون بأنه يؤدي الى النجاح والنمو والاستمرار .

و في الوقت الحالي نجد ان هدف المنظمات هو المحافظة على الزبون إذ ان التركيز على الزبون ضروري للمنافسة في الاقتصاد العالمي ولهذا تسعى المنظمات للتخطيط لإشباع حاجات الزبون ورغباته. ومن هنا تنبع مشكلة الدراسة التي تتمثل بضعف وعي المنظمات العراقية بأهمية التخطيط الاستراتيجي و عدم تبنيها لمفهوم التخطيط الاستراتيجي وتطبيقه على كل المستويات في المنظمة الأمر الذي يحد بصورة مباشرة او غير مباشرة من قدرة المنظمة على تحقيق وإشباع حاجات الزبائن من ثم عدم تحقيق رضاهم الذي يعد الان الهدف الأسمى للمنظمات .

ثانيا :- أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرات التي تعرضت لها ، اذ تناولت هذه الدراسة متغيرين لا تخفى أهميتهما على أحد إذ يمثل المتغير الأول التخطيط الاستراتيجي الذي يعد عملية ديناميكية مستمرة تتعلق بالقرارات التي تستمر مدة طويلة والتي من الصعوبة مخالفتها ، في حين يمثل رضا الزبون المتغير الثاني الذي يعد أساسا لنمو المنظمة واستمرار عملها على المدى الطويل ، ولذا تكمن أهمية هذه الدراسة في التعرف على علاقة التخطيط الاستراتيجي وأثره على رضا الزبون الخارجي ، واقتراح السبل اللازمة لتعزيز جوانب القوة وتخفيف جوانب الضعف ، فضلا عن إلى معرفة العوامل المؤثرة في رضا الزبون .ورفد المكتبة العراقية بدراسة في هذا الموضوع .

ثالثا - أهداف الدراسة

تتمثل أهداف هذه الدراسة بـ :

١. معرفة هل هناك تخطيط استراتيجي على مستوى المنظمة .
٢. التعرف على اهتمام المنظمة عينة الدراسة برضا الزبون .
٣. التعرف على مدى رضا الزبون عن منتجات الشركة .
٤. تحديد طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ورضا الزبون.

رابعا - حدود الدراسة

١. الحدود المكانية : تضمنت الدراسة شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية في محافظة بابل ،
٢. الحدود الزمانية ان الحدود الزمانية للدراسة امتدت من ٢٠٠٣/١١/١ ولغاية ١١ / ٢٠٠٤ .

٣. الحدود البشرية : تضمنت الدراسة كلا من :

- المديرين في شركة الفرات

- زبائن شركة الفرات .

خامسا :- منهج الدراسة

تم توظيف المنهج الوصفي التحليلي أسلوبا في معالجة الموضوع ، لانه يعد ملائما لدراسة الظواهر الاجتماعية ، اذ يقدم البيانات عن واقع هذه الظواهر مبينا أسبابها ونتائجها وتحليلاتها ويتعرف على العوامل المؤثرة فيها ويفيد من وراء ذلك الخروج باستنتاجات وتوصيات بشأنها .

سادسا :- فرضيات الدراسة

تنطلق الدراسة في معالجة المشكلة من خلال الفرضيات الاتية :

الفرضية الرئيسة الأولى :

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي ورضا الزبون الخارجي .
وتشتق منها عدة فرضيات فرعية هي :-

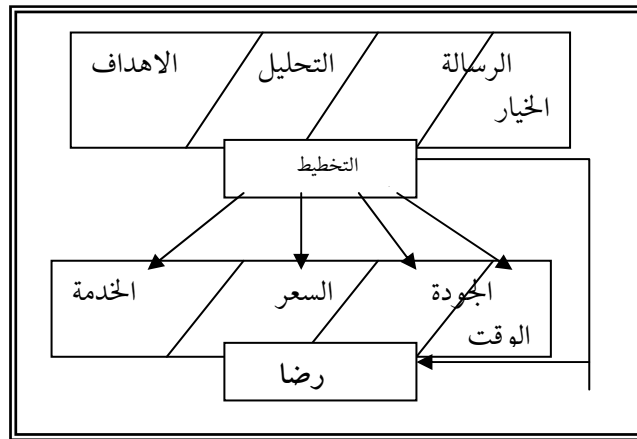
١. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والجودة .
٢. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والسعر .
٣. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والخدمة .
٤. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والوقت .

الفرضية الرئيسة الثانية :-

لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي و رضا الزبون الخارجي .
وتشتق منها عدة فرضيات فرعية هي :

- ١- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والجودة .
- ٢- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والسعر .
- ٣- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والخدمة .
- ٤- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والوقت .

سابعا :- النموذج الدراسة الفرضي



ثامنا :- التعاريف الاجرائية

التخطيط الاستراتيجي :- اسلوب عمل مبني على التحليل الجيد لبيئة المنظمة (داخلية وخارجية) لغرض تحديد الجوانب الايجابية والسلبية الخاصة بالمنظمة (الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف) والعمل على تطوير الاهداف والاستراتيجيات اللازمة لبقاء المنظمة واستمرارها .
الرسالة :- هي تلك الصفات المميزة التي تضعها المنظمة لنفسها لتمييزها عن المنظمات الاخرى . او هي السبب من وجود المنظمة .

الأهداف :- وهي النتائج المستقبلية التي تسعى المنظمة لتحقيقها .
التحليل :- وهو العملية التي يستطيع من خلالها المدراء تحديد المتغيرات البيئية المؤثرة لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات للمنظمة .

الخيار الاستراتيجي :- وهو عملية اتخاذ القرار بتطبيق الاستراتيجية الانسب للمنظمة .

رضا الزبون :- درجة الإشباع المتحققة للزبائن عند استخدامهم منتجات وخدمات الشركة .

الجودة :- وتعني مطابقة المنتج للمواصفات التي يرغبها الزبون .

السعر :- هو كمية النقود المدفوعة ثمنًا للمنتج .

الخدمة :- ونعني بها جميع التسهيلات المقدمة للزبون من قبل الشركة .

الوقت :- وهو المدة اللازمة لإنجاز الأعمال التي يطلبها المستهلك .

تاسعا :- عينة البحث والادوات

اعترافا بالدور الكبير الذي تقوم به شركات القطاع العام في البناء الاقتصادي والاجتماعي للبلد , فقد تم اختيار شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية مجتمعا للدراسة كونها تمثل واحدة من كبريات الشركات الحكومية واطولها عمرا واكثرها خبرة , كما وانها تمارس طائفة من الانشطة المختلفة فضلا عن انها تقدم منتجات متنوعة للمواطنين .وبخصوص عينة البحث فقد تم تحديدها بالمدراء في شركة الفرات و عينة قصدية من زبائن الشركة وعلى هذا الاساس فقد بلغ حجم عينة المدراء (٣٢) بلغ عدد الذكور (٣١) منهم والاناث (١). في حين بلغت عينة الزبائن (٥٧) زبونا موزعين على (٥٣) ذكور و(٤) اناث .

وقد استخدم الباحثان عدد من الاساليب في جمع البيانات والمعلومات منها : المصادر التاريخية والمقابلة الشخصية والمشاهدة الميدانية واستمارة الاستبيان التي اعتمدت بصورة اساسية لانها تعد من اهم طرائق جمع البيانات واكثرها انتشارا , اذ تم تصميم استمارتين الاولى تخص المدراء في الشركة والاخرى بالزبائن المتعاملين مع الشركة , وقد تكونت استمارة المدراء من (٢٤) عبارة تركزت على عناصر التخطيط الاستراتيجي وصيغت على مقياس likert الخماسي اذ اعطيت كل عبارة خمس خيارات هي (اتفق تماما , اتفق , محايد , لا اتفق , لا اتفق تماما) واعطيت الخيارات الدرجات التالية (١,٢,٣,٤,٥) على التوالي , بينما تكونت استمارة الزبائن من (٢٧) عبارة تركزت على العوامل المؤثرة في رضا الزبون وصيغت هذه الاستمارة ايضا على مقياس ikert . وقد تم اجراء عدة اختبارات على استمارتي الاستبيان للتأكد من صدقها وثباتها وبغرض التأكد من الصدق الظاهري فقد تم عرض فقرات المقياس على مجموعة من الاساتذة والخبراء في قسمي ادارة الاعمال والاحصاء

للحكم على مدى صلاحيتها في قياس الخاصية المراد قياسها وقد كان لملاحظاتهم الدور البناء في إعادة النظر في عدد من فقراتها وإعادة صياغة فقرات أخرى بغية تحقيق الدقة والوضوح في عملية جمع البيانات وبغرض التحقق من الاتساق الداخلي (الفا) للمقياس فقد تم استخدام معاملات (الفارومباخ) وقد بلغت لمتغيرات التخطيط الاستراتيجي (الرسالة ٠,٩٩ , التحليل ٠,٩٨٨ , الاهداف ٠,٩٨٩ , الخيار ٠,٩٩٧) و لمتغيرات رضا الزبون (الجودة ٠,٩٩٥ , السعر ٠,٩٩ , الخدمة ٠,٩٧٥ , والوقت ٠,٩٧٩) مما يدل على ان مقياس الدراسة يتمتع بدرجة عالية من الاستقلالية في قياسه للمتغيرات المصمم من اجلها , كما وبلغ معامل الثبات لمقياس التخطيط الاستراتيجي (٠,٩٨٧) ولمقياس الرضا (٠,٩٩) مما يعني ان استبانتى الدراسة وبمتغيراتها المختلفة ذات ثبات عال جدا .

المبحث الخامس :- تحليل واختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة

اولا : تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

يتناول هذا المبحث تحليل علاقة الارتباط بين كل من متغيرات التخطيط الاستراتيجي و أبعاد رضا الزبون ، وذلك من خلال استخدام معامل الارتباط . من اجل اكتشاف طبيعة العلاقة الواردة في الفرضية الرئيسة الاولى والتي تنص على عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي ورضا الزبون .

الجدول (٢)

علاقات الارتباط بين متغيرات التخطيط الاستراتيجي (إجمالاً وتفصيلاً) ورضا الزبون

رضا الزبون				المتغير المعتمد
المتغير المستقل	r	المحسوبة t	t الجدولية	مستوى المعنوية
الرسالة	٠,٧٨	١١,٦٠٠	٢,٣٩	٠,٠١
التحليل	٠,٨٨٢	١٧,٤٥٣	٢,٣٩	٠,٠١
الاهداف	٠,٨٦	١٥,٥٠١	٢,٣٩	٠,٠١
الخيار	٠,٧٩٥	١٢,٢٤٠	٢,٣٩	٠,٠١
المؤشر الكلي	٠,٨٣٩	١٤,٤٣٥	٢,٣٩	٠,٠١

المصدر :- إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية .

يظهر الجدول (٢) نتيجة قياس علاقة الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي ورضا الزبون واختبارها. اذ يتضح وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين التخطيط الاستراتيجي ورضا الزبون إجمالاً . اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠,٨٣٩) وهي قيمة عالية تعكس وجود

علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بمستوى ثقة (٩٩٪). وتفسر هذه العلاقة انه كلما طبقت الشركة عملية التخطيط الاستراتيجي للوصول الى الأداء المناسب كلما ازدادت قدرتها على تحقيق رضا زبائنها. وتؤشر النتيجة السابقة ان العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ورضا الزبون هي علاقة ذات دلالة معنوية ، اذ بلغت قيمة t المحسوبة (١٤,٤٣٥) وهي اكبر من قيمة t الجدولية البالغة (٢,٣٩) عند مستوى معنوية (٠,٠١). وتأسيسا على ذلك يتم رفض الفرضية الرئيسة الاولى لعدم وجود ما يثبت صحتها في حين كانت نتائج علاقات الارتباط الفرعية كالآتي

١- تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات التخطيط الاستراتيجي والجودة .

يظهر الجدول (٣) نتائج قياس علاقة الارتباط بين متغيرات التخطيط الاستراتيجي والجودة على المستوى الكلي للعينة . وتشير معطيات الجدول الى ان هناك علاقة ارتباط معنوية بين التخطيط الاستراتيجي والجودة . اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠,٨٧) وهي علاقة إيجابية وقوية ، اذ يعزز هذا الارتباط أهمية اثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة المنتجات المقدمة في الشركة موضوع الدراسة بمستوى ثقة (٩٩٪). وقد بلغت قيمة t المحسوبة (١٦,٥٣٨) وهي اكبر من قيمة t الجدولية البالغة (٢,٣٩) عند مستوى معنوية (٠,٠١)

الجدول (٣)

نتائج الارتباط بين متغيرات التخطيط الاستراتيجي (إجمالاً وتفصيلاً) والجودة

المتغير المستقل	r	الجودة		مستوى المعنوية
		المحسوبة t	الجدولية t	
الرسالة	٠,٨١	١٢,٨١٨	٢,٣٩	٠,٠١
التحليل	٠,٩٢	٢١,٢٤٣	٢,٣٩	٠,٠١
الأهداف	٠,٨٥	١٥,٠٩٤	٢,٣٩	٠,٠١
الخيار	٠,٨٦	١٥,٦٤٢	٢,٣٩	٠,٠١
المؤشر الكلي	٠,٨٧	١٦,٥٣٨	٢,٣٩	٠,٠١

المصدر :- إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

مما سبق نجد ان جميع علاقات الارتباط المستخرجة بين متغيرات التخطيط الاستراتيجي والجودة تخالف الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الأولى وبناء عليه يتم رفض هذه الفرضية .

٢- تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات التخطيط الاستراتيجي والسعر

يتضح من الجدول (٤) النتائج المستحصلة لقياس علاقة الارتباط بين متغيرات التخطيط الاستراتيجي وعنصر السعر . وتكشف هذه النتائج عن وجود علاقة ارتباط ضعيفة جدا بين التخطيط الاستراتيجي والسعر ، بلغ معاملها (٠,٠٥). وهي قيمة ضعيفة جدا تؤشر ضعف العلاقة

بين المتغيرين وتفسر هذه العلاقة عدم تبني الشركة عينة البحث سياسة تسعير محددة ومدرسة للمنتجات التي تقدمها وبالشكل الذي يتوافق مع دخول الزبائن .
وقد جاءت نتائج الارتباط جميعها على مستوى متغيرات التخطيط الاستراتيجي . تدعم هذه العلاقة بين المتغيرين و كما في الجدول (٢٩) :

الجدول (٤)

نتائج علاقات الارتباط بين متغيرات التخطيط الاستراتيجي (إجمالاً وتفصيلاً) والسعر

السعر				المتغير المعتمد
مستوى المنوية	الجدولية t	الحسوبة t	r	المتغير المستقل
٠,٠٥	١,٦٧	١,٣٣٧	٠,١٤٢ -	الرسالة
٠,٠٥	١,٦٧	٠,٢٤٦	٠,٠٣	التحليل
٠,٠٥	١,٦٧	٠,٨٣٧	٠,٠٩ -	الأهداف
٠,٠٥	١,٦٧	٠,٦٠٩	٠,٠٧	الخيار
٠,٠٥	١,٦٧	٠,٥٩٩	٠,٠٦٤	المؤشر الكلي

المصدر :- إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية
نخلص مما سبق الى ان جميع نتائج الاختبار الخاصة بالعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والسعر هي نتائج ضعيفة جدا وغير معنوية مما يؤيد صحة وقبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الأولى.

٣- تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات التخطيط الاستراتيجي و الخدمة

يتولى هذا المحور مهمة التحقق من صحة الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص على عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وعنصر الخدمة. وتشير نتائج الجدول (٥) إلى أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي وعنصر الخدمة ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠,٥٤) وهي قيمة قوية نسبياً تفسر ان تبني الشركة لعملية التخطيط الاستراتيجي يساعدها في تقديم خدمات تزيد من إقبال الزبائن على منتجاتها. كذلك تؤثر هذه النتيجة الى ان العلاقة بين المتغيرين هي علاقة معنوية اذ بلغت قيمة T المحسوبة (٤,١٥٤) وهي اكبر من قيمة T الجدولية (٢,٣٩) عند مستوى معنوية (٠,٠١) ودرجة حرية (٨) .

الجدول (٥)

نتائج علاقات الارتباط بين متغيرات التخطيط الاستراتيجي (إجمالاً وتفصيلاً) وعنصر الخدمة

الخدمة				المتغير المعتمد
مستوى المعنوية	الجدولية	المحسوبة t	r	المتغير المستقل
٠,٠١	٢,٣٩	٤,٤٢١	٠,٥٧٣	الرسالة
٠,٠١	٢,٣٩	٣,٧٢٥	٠,٥١	التحليل
٠,٠١	٢,٣٩	٦,٢١٢	٠,٧٠١	الاهداف
٠,٠١	٢,٣٩	٢,٧٨	٠,٤٠٣	الخيار
٠,٠١	٢,٣٩	٤,١٥٤	٠,٥٤٩	المؤشر الكلي

المصدر :- إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية وتأسيساً على النتائج السابقة نرفض الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الأولى لعدم وجود ما يثبت صحتها .

٤ - تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات التخطيط الاستراتيجي والوقت

توضح معطيات الجدول (٦) ان هناك علاقة ارتباط قوية وموجبة بين التخطيط الاستراتيجي وعنصر الوقت . اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٨٩) بين المتغيرين وهي علاقة قوية ومعنوية عند مستوى (٠,٠١) ، اذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (١٢,٥٢٧) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٢,٣٩) بدرجة حرية (٨٨) ومستوى ثقة (٩٩٪) وهذا يشير إلى أهمية أثر التخطيط الاستراتيجي في توفير منتجات الشركة في الوقت المناسب للزبائن .

وقد جاءت نتائج الارتباط جميعاً على مستوى متغيرات التخطيط الاستراتيجي كلا على حده تدعم صحة هذه النتيجة كما في الجدول :

الجدول (٦)

نتائج علاقات الارتباط بين متغيرات التخطيط الاستراتيجي (إجمالاً وتفصيلاً) وعنصر الوقت

المتغير المستقل	الوقت			المتغير المعتمد
	المحسوبة r	الجدولية t	مستوى المعنوية	
الرسالة	٠,٨٦	١٠,٥١١	٢,٣٩	٠,٠١
التحليل	٠,٩٠٢	١٣,٢١٩	٢,٣٩	٠,٠١
الاهداف	٠,٩٣	١٦,٠٥٧	٢,٣٩	٠,٠١
الخيار	٠,٨٤	٩,٧٩٧	٢,٣٩	٠,٠١
المؤشر الكلي	٠,٨٩٣	١٢,٥٢٧	٢,٣٩	٠,٠١

المصدر :- إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية وتؤشر النتائج السابقة الى ان جميع نتائج الاختبار الخاصة بالعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي بدلالة متغيراته مجتمعة وعنصر الوقت كانت إيجابية وذات دلالة معنوية . مما يثبت وجود علاقة ارتباط خطي ذات دلالة إحصائية معنوية بين التخطيط الاستراتيجي و الوقت ، الأمر الذي يدعو إلى رفض الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسة الأولى لعدم وجود ما يثبتها .

المبحث الثاني :- تحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

يتناول هذا المبحث تحليل علاقات التأثير بين التخطيط الاستراتيجي ورضا الزبون من اجل اختبار مدى صحة الفرضية الرئيسة الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها . والتي مفادها أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي ورضا الزبون .

- تحليل علاقة الأثر بين التخطيط الاستراتيجي ورضا الزبون

يتولى هذا المحور مهمة الكشف عن طبيعة التأثير الوارد في الفرضية الرئيسة الثانية . إذ تشير معطيات الجدول (٧) إلى نتائج التحليل إذ يؤشر معامل التحديد (R^2) ان نسبة الاختلاف المفسر في رضا الزبون بسبب تأثير التخطيط الاستراتيجي لا تقل عن (٧٠ %) وهي نسبة جيدة تعني ان التخطيط الاستراتيجي للشركة يستطيع إشباع ٧٠ % من رغبات الزبون ، وان النسبة المتبقية (٣٠ %) تمثل نسبة إسهام متغيرات غير داخلية في نموذج الدراسة الحالي أو التي لا يمكن السيطرة عليها . يدعم ذلك اختبار F فقد بلغت قيمة F المحسوبة (٧,١٨٥) وهي اكبر من F الجدولية (٧,٠٧٧) عند مستوى معنوية (٠,٠١) ودرجة حرية (١,٨٧) ،

الجدول (٧)

نتائج علاقات التأثير بين متغيرات التخطيط الاستراتيجي (إجمالاً وتفصيلاً) ورضا الزبون

رضا الزبون					المتغير المعتمد
المتغير المستقل	r2	f المحسوبة	f الجدولية	مستوى المعنوية	p قيمة
الرسالة	٦٠,٧٣%	٤,٦٦	٤,٠٠١	٠,٠٥	٠,٠٣
التحليل	٧٧,٧٨%	١٠,٥	٧,٠٧٧	٠,٠١	٠,٠٠٢
الاهداف	٧٣,٤٢%	٨,٢٩	٧,٠٧٧	٠,٠١	٠,٠٠٥
الخيار	٦٣,٢٦%	٥,١٧	٤,٠٠١	٠,٠٥	٠,٠٢
المؤشر الكلي	٧٠%	٧,١٨٥	٧,٠٧٧	٠,٠١	٠,٠٠٩

المصدر :- إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

باحتمال رفض فرضية العدم (H_0) التي تنص على (عدم وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي ورضا الزبون) نحو (٠,٠٠٩) وهذا يعني أننا لو رفضنا فكرة عدم وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي ورضا الزبون (١٠٠٠) مرة لكان قرارنا صائباً ٩٩١ مرة وهنالك ٩ قرارات خاطئة فقط . وهذا يعني عدم وجود ما يمنعنا من رفض فكرة عدم وجود علاقة بين المتغيرين .

وقد جاءت نتائج تحليل اختبارات التأثير للفرضيات الفرعية كالآتي :

١ - تحليل علاقات التأثير الإحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والجودة

يتضح من الجدول (٨) وجود تأثير ذي دلالة إحصائية معنوية موجبة للتخطيط الاستراتيجي في متغير الجودة ، إذ يؤثر معامل التحديد (R^2) ان نسبة الاختلاف المفسر في جودة منتجات الشركة بسبب تأثير متغيرات التخطيط الاستراتيجي إجمالاً لا تقل عن (٧٥,٨٧٪) ، وهي نسبة جيدة تدل على ان (٧٥,٨٪) من الاختلافات الكلية في الجودة تتحدد من خلال معرفة إدارة الشركة بمتغيرات التخطيط الاستراتيجي ، وان النسبة المتبقية (٢٤,٢٪) تمثل نسبة مساهمة المتغيرات غير الداخلة في النموذج الدراسة او متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها يدعم ذلك اختبار F ، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (٩,٤٣١) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٧,٠٧٧) عند درجتي حرية (١,٨٧) ومستوى معنوية (٠,٠١) ، أي بدرجة ثقة (٩٩٪) وباحتمال رفض فرضية العدم (H_0) التي تنص على " عدم وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي و الجودة " بلغ (٠,٠٠٣) وهذا يعني أننا لو رفضنا فكرة عدم وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي والجودة ١٠٠٠ مرة لكان قرارنا صائباً في ٩٩٧ مرة وهنالك ٣ قرارات خاطئة فقط .

جدول (٨)

نتائج علاقات التأثير بين متغيرات التخطيط الاستراتيجي (إجمالاً وتفصيلاً) والجودة

المتغير المعتمد	الجودة				
المتغير المستقل	r2	f المحسوبة	f الجدولية	مستوى المعنوية	p قيمة
الرسالة	٦٥,٣٨٪	٥,٦٦	٤,٠٠١	٠,٠٥	٠,٠٢
التحليل	٨٣,٨٤٪	١٥,٥٦	٧,٠٧٧	٠,٠١	٠,٠٠
الاهداف	٧٢,٣٧٪	٧,٨٥	٧,٠٧٧	٠,٠١	٠,٠٠٦
الخيار	٧٣,٧٧٪	٨,٤٣	٧,٠٧٧	٠,٠١	٠,٠٠٥
المؤشر الكلي	٧٥,٨٧٪	٩,٤٣١	٧,٠٧٧	٠,٠١	٠,٠٠٣

المصدر : - إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية وتأسيساً على ما سبق يمكن القول بان هناك علاقة تأثير معنوية بين التخطيط الاستراتيجي وعنصر الجودة، وبذلك يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الثانية.

٢- تحليل علاقات التأثير الإحصائية بين متغيرات التخطيط الاستراتيجي والسعر

توضح نتائج الجدول (٩) ان نسبة معامل التحديد (R^2) بين المتغيرين التخطيط الاستراتيجي والسعر مقارنة للصفر ، اذ بلغت (٠,٠٠٤) وهي قيمة ضعيفة جداً ، لا تدل على وجود تأثير لمتغير التخطيط الاستراتيجي في السعر يمكن ان يؤخذ بنظر الاعتبار . باحتمال رفض فرضية العدم التي تنص على "عدم وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي والسعر" نحو (٠,٩١) ، وهذا يعني اننا لو رفضنا فكرة عدم وجود علاقة بين المتغيرين (١٠٠) مرة لكان قرارنا خاطئاً في حوالي (٩١) ، وصائباً في ما تبقى أي (٩) مرات فقط .

الجدول (٩)

نتائج علاقات التأثير بين متغيرات التخطيط الاستراتيجي (اجمالاً وتفصيلاً) والسعر

المتغير المستقل	السعر				المتغير المعتمد
	قيمة p	f الجدولية	f المحسوبة	r ²	
الرسالة	٠,٨٠٥	٤,٠٠١	٠,٠٦٢	٢,٠١٪	
التحليل	٠,٩٦	٤,٠٠١	٠,٠٠٢	٠,٠٧٪	
الاهداف	٠,٨٧	٤,٠٠١	٠,٠٢٤	٠,٨٪	
الخيار	٠,٩١	٤,٠٠١	٠,٠١٣	٠,٤٢٪	
لمؤشر الكلي	٠,٩١	٤,٠٠١	٠,٠١٢	٠,٤١٪	

المصدر :- إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

ومما سبق يمكن القول بأنه كان لمتغيرات التخطيط الاستراتيجي أثر ضعيف جداً في متغير السعر ، وإن ما نسبته (٠,٩٩٦) من التغيرات في السعر لا يستطيع النموذج الحالي تفسيرها ، لأنها بفعل متغيرات أخرى عشوائية أو لا يمكن السيطرة عليها ، لم تدخل في النموذج الحالي .

ومن الجدير بالذكر أن قيمة F المحسوبة بلغت (٠,٠١٢) وهي أقل من قيمة F الجدولية (٤,٠٠١) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) . وعليه تكون العلاقة التأثيرية بين المتغيرين شبة معدومة. مما يدل على صحة الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الثانية وقبولها.

٣- تحليل علاقات التأثير الإحصائية بين متغيرات التخطيط الاستراتيجي والخدمة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الثانية على أن للتخطيط الاستراتيجي تأثيراً ذا دلالة إحصائية في الخدمات التي تقدمها الشركة لزبائنها . ويتضح من الجدول (١٠) أن معامل التحديد (R²) بين التخطيط الاستراتيجي و متغير الخدمة بلغ (٠,٣٠١) ، اذ يدل هذا المؤشر إلى أن قدرة المتغير المستقل في تفسير التغير الذي يطرأ على متغير الخدمة بنحو (٣٠ ٪) وأن نحو (٧٠ ٪) من التغيرات الحاصلة هي بسبب متغيرات أخرى عشوائية أو لا يمكن السيطرة عليها . كذلك بلغت قيمة F المحسوبة (١,٣٠) وهي أصغر من F الجدولية البالغة (٤,٠٠١) عند مستوى (٠,٠٥) . مما يدل على أن العلاقة غير معنوية بين المتغيرين . باحتمال رفض فرضية العدم (H0) التي تنص على " عدم وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي والخدمات التي تقدمها الشركة عينة الدراسة (نحو (٠,٢٥) وهذا يعني أننا لو رفضنا فكرة عدم وجود علاقة بين المتغيرين (١٠٠) مرة لكان قرارنا صائباً في (٧٥) مرة وخاطئاً في (٢٥) مرة.

وقد جاءت نتائج التأثير بين متغيرات التخطيط الاستراتيجي والخدمة على النحو الآتي :

الجدول (١٠)

نتائج علاقات التأثير بين متغيرات التخطيط الاستراتيجي (إجمالاً وتفصيلاً) والخدمة

المتغير المعتمد	الخدمة				
المتغير المستقل	r2	f المحسوبة	f الجدولية	مستوى المعنوية	p قيمة
الرسالة	٣٢,٨٢%	١,٤٦٦	٤,٠٠١	٠,٠٥	٠,٢٢
التحليل	٢٥,٧٦%	١,٠٤١	٤,٠٠١	٠,٠٥	٠,٣١
الأهداف	٤٩,١%	٢,٨٩٤	٤,٠٠١	٠,٠٥	٠,٠٩
الخيار	١٦,٢٦%	٠,٥٨٢	٤,٠٠١	٠,٠٥	٠,٤٤
المؤشر الكلي	٣٠%	١,٣	٤,٠٠١	٠,٠٥	٠,٢٥

المصدر :- إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية وبناء على ما جاء في أعلاه ، يمكن القول بأن هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين متغيرات التخطيط الاستراتيجي ومتغير الخدمة ، وبذلك يتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الثانية .

٤- تحليل علاقات التأثير الإحصائية بين متغيرات التخطيط الاستراتيجي والوقت تشير معطيات الجدول (١١) إلى وجود تأثير ذي دلالة معنوية موجبة للتخطيط الاستراتيجي (ممثلاً بعناصره) في متغير الوقت ، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (١١,٧٧) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٧,٠٧٧) عند درجتي حرية (١,٨٧) ومستوى معنوية (٠,٠١) أي بدرجة ثقة (٩٩٪) ، كما بلغ معامل التحديد (R2) بين التخطيط الاستراتيجي والوقت (٠,٧٩٧) ، إذ يدل هذا المؤشر على أن لمتغير التخطيط الاستراتيجي القدرة على تفسير ما يقارب (٧٩,٧٪) من التغيرات الحاصلة في متغير الوقت ، وإن النسبة المتبقية (٢٠,٣٪) هي بسبب متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج الحالي . باحتمال رفض فرضية العدم (H0) بلغ (٠,٠٠١) وهذا يعني أننا لو رفضنا فكرة عدم وجود علاقة بين المتغيرين لكان قرارنا صائباً في (٩٩٩) مرة وخاطئاً مرة واحدة فقط في كل ١٠٠٠ قرار.

الجدول (١١)

نتائج علاقات التأثير بين متغيرات التخطيط الاستراتيجي (اجمالاً وتفصيلاً) والوقت

المتغير المعتمد	الوقت				
المتغير المستقل	r2	f المحسوبة	f الجدولية	مستوى المعنوية	p قيمة
الرسالة	٧٣,٤٢%	٨,٢٨٦	٧,٠٧٧	٠,٠١	٠,٠٠٥
التحليل	٨١,٣٧%	١٣,١٠٦	٧,٠٧٧	٠,٠١	٠,٠٠٠
الاهداف	٨٦,٥٧%	١٩,٣٣٦	٧,٠٧٧	٠,٠١	٠,٠٠٠
الخيار	٧٠,٥٨%	٧,١٩٨	٧,٠٧٧	٠,٠١	٠,٠٠٩
المؤشر الكلي	٧٩,٦٩%	١١,٧٧	٧,٠٧٧	٠,٠١	٠,٠٠١

المصدر :- إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية وبناء على النتائج السابقة نجد ان هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين التخطيط الاستراتيجي ومتغير الوقت ، وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسة الثانية .

المبحث السادس :- الاستنتاجات والتوصيات

سيتم في هذا المبحث استعراض أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها هذه الدراسة وذلك بالاعتماد على استقراء الجانب النظري ونتائج تحليل الجانب الميداني وكذلك اقتراح التوصيات المناسبة في ضوء ما تم التوصل إليه من استنتاجات .

اولاً :- الاستنتاجات

- ١- كانت نتائج التطبيق لعمليات التخطيط الاستراتيجي في الشركة قيد الدراسة جيدة نسبياً مما يدل على اهتمام الإدارة باعتماد التخطيط المستقبلي لآعمالها بهدف مواجهة اي ظروف قد تحدث وتؤثر في سير عملياتها.
- ٢- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي آراء عينة الزبائن ان هناك رضا لدى الزبائن بدرجة جيدة نسبياً عن (الجودة ، والوقت ، والخدمة) في حين كشفت هذه النتائج أيضاً أن أغلب الزبائن غير راضين عن الأسعار التي تعرض بها الشركة منتجاتها .
- ٣- أظهرت نتائج الدراسة ان هناك علاقة ارتباط قوية ومعنوية بين التخطيط الاستراتيجي والجودة اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠,٨٧).

- ٤- أظهرت نتائج الدراسة ان نتيجة علاقة الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي والسعر كانت اقل من (١٪) وهي نسبة ضعيفة لا تدل على اهتمام إدارة الشركة بعنصر السعر .
- ٥- اتضح من نتائج الدراسة ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية الا انها متوسطة فيما بين التخطيط الاستراتيجي والخدمة اذ بلغت قيمة ($r = 0.54$) وهي قيمة موجبة تدل على اهتمام متوسط الشدة لإدارة الشركة بالخدمات التي تقدمها للزبون عند إقدامه على شراء منتجاتها .
- ٦- دلت نتائج الدراسة على علاقة ارتباط معنوية بين التخطيط الاستراتيجي وعنصر الوقت اذ بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (٠.٨٩) وهي قيمة عالية تدل على قوة العلاقة الإيجابية بين عملية التخطيط الاستراتيجي والوقت .
- ٧- أفرزت نتائج الدراسة عدم صحة الفرضية الرئيسة الاولى بشكل عام اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين متغيري التخطيط الاستراتيجي ورضا الزبون إجمالاً (٠.٨٣) وهي نسبة قوية تدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى (٠.٠١) ودرجة حرية (١,٨٨) .
- ٨- أظهرت نتائج الدراسة ايضا عن وجود علاقة تأثير معنوية بين متغيرات التخطيط الاستراتيجي والجودة اذ بلغت قيمة معامل التحديد بينهما (٧٥٪) .
- ٩- اتضح من نتائج التحليل الإحصائي ان تأثير التخطيط الاستراتيجي ضعيف جدا وغير معنوي في عنصر السعر. اذ يشير ذلك الى عدم تبني إدارة الشركة لسياسة تسعير معينة يعتمد عليها في تحديد أسعار المنتجات .
- ١٠- اظهرت نتائج التحليل الإحصائي ان هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية إلا أنها ضعيفة بين التخطيط الاستراتيجي وعنصر الخدمة .
- ١١- أشارت نتيجة التحليل الإحصائي الى وجود علاقة تأثير معنوية بين التخطيط الاستراتيجي والوقت بدرجة ثقة (٩٩٪) وبدرجة حرية (١.٨٧) . اذ بلغت قيمة معامل التحديد (٧٩.٦٩٪) . وهذا يشير الى مدى قدرة التخطيط الاستراتيجي على توفير المنتجات للزبائن بالوقت المناسب .
- ١٢- برهنت نتيجة التحليل على وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي ورضا الزبون إجمالاً اذ بلغت قيمة معامل التحديد فيها (٧٠٪) .

ثانياً :- التوصيات

ونحن نعيش اليوم واقعا جديدا يختلف عما عليه من قبل متمثلا بانفتاح السوق العراقي وزيادة حدة المنافسة بين الشركات العراقية والدولية تلك الشركات التي تمتلك قدرات استراتيجية عالية في تقديم منتجات ذوات مواصفات عالية تتوافق ورغبات الزبون لذا بات من الضروري على إدارات الشركات العراقية عامة والشركة عينة الدراسة خاصة ان تهتم بفعاليات التخطيط الاستراتيجي وان تركز على الإفادة القصوى من المزايا التي يحققها من خلال التطبيق الفعلي والجاد لكل عناصره وعلى كافة المستويات الإدارية في الشركة . وبالرغم من ان نتائج الدراسة أشارت الى ان المعنيين في الشركة المبحوثة يقومون بعمليات التخطيط الاستراتيجي الا انها ليست بالمستوى المطلوب . لذا تقترح الباحثة التوصيات الآتية :

- ١- ضرورة إجراء دراسات ميدانية بين مدة وأخرى للوقوف على أي من المستجدات التي تطرأ في الأسواق ، كدخول منتجات جديدة منافسة ، وتغيير في مستوى الأسعار ، و تقديم خدمات جديدة ، او أي تغييرات أخرى بالشكل الذي يجعل إدارة المنظمة على بينة واضحة لما يدور حولها بغية الاستعداد لأي جديد قد يؤثر في سير أعمالها .
- ٢- اتباع منهج جديد في تحديد الأسعار والاعتماد على سياسة تسعيرية متوازنة قائمة على أساس دراسة شاملة لأسعار المنتجات المماثلة المحلية والدولية ، على أن تأخذ بنظر الاعتبار حاجات الزبون وإمكاناته من جهة والكلف التي تتحملها الشركة من جهة أخرى .
- ٣- محاولة التركيز على فعاليات التخطيط الاستراتيجي وهدف رضا الزبون بوصفهما محورين أساسيين ينبغي الالتزام بتطبيقهما معا ، والابتعاد عن النظرة الحيادية التي لا تحقق النجاح والتفوق للمنظمة وتعرقل سبيل تقدمها .
- ٤- اعتمادا على التحليل اتضح أن نتائج عنصر الخدمة ليست بالمستوى المرغوب به مما يستلزم من إدارة الشركة محاولة تحسين نوعية ومستوى الخدمات المرافقة لعملية تقديم المنتج وذلك من خلال :
- أ- تشكيل لجنة خاصة بقرار من الإدارة العليا في الشركة تقوم بدراسة الخدمات التي تقدمها الشركات ذات الإنتاج المماثل ، كما ونوعا وأساليب تقديمها ، وكذلك تقوم بأجراء دراسات استكشافية لمتطلبات السوق ، والبحث في شبكة المعلومات الدولية للتعرف على مستوى الخدمات التي تقدم عالميا .وعند الانتهاء من هذه المهمة ترفع تقريرا مفصلا عن النتائج التي حصلت عليها إلى الإدارة العليا مع بعض الاقتراحات التي توصي بها .
- ب- تثبيت مجموعة من الخدمات التي تستطيع الشركة تقديمها مع منتجاتها وبما يتناسب مع قدرات وإمكانات الشركة الداخلية والخارجية .
- ج - تشكيل قسم او وحدة تتولى عملية تقديم الخدمات للزبائن مع المنتج ومتابعة ردود أفعالهم والاستماع لمقترحاتهم بشأن الخدمات المقدمة او الخدمات الجديدة التي قد يرغبون في الحصول عليها ، ومحاولة تطبيق هذه الاقتراحات عمليا .
- ٥- التركيز على تحقيق رضا الزبائن بالاعتماد على التطبيق الفعلي لفعاليات إدارة الجودة الشاملة ، والمتمثل بالآتي :
- أ- العناية الجادة بشكاوى الزبائن
- ب- تعزيز نظام المعلومات من خلال إنشاء مركز بحوث جيد يعتمد على التغذية العكسية لردود أفعال الزبائن حول التغيرات في السوق من اجل دعم عملية التخطيط الاستراتيجي .
- ج- تحديث وسائل الإنتاج باستبدال الماكائن والمعدات الموجودة بالأخرى اكثر تطورا بهدف التخلص من الوقت المطلوب لصيانة هذه المعدات وتصليحها وزيادة الطاقة الإنتاجية بحيث يضمن توافر المنتجات عند طلبها .
- ٦- تشجيع عملية الإبداع والابتكار بين صفوف العاملين في الشركة وذلك من خلال إجراء مسابقة لأفضل ابتكار خلال مدة محددة يمنح الفائز بها مكافأة مناسبة لرفع الروح المعنوية للعاملين

وزيادة التنافس بينهم . علاوة على ذلك فان الشركة بحاجة إلى تطوير الكوادر الإدارية والفنية فيها وهذا لا يتم الا من خلال زج هذه الكوادر في دورات تخصصية داخل الشركة وخارجها و فسخ المجال أمام بعضهم لاكمال دراساتهم العليا من اجل توفير كوادر شابة قادرة على إدارة الشركة في المستقبل .

٧- ضرورة مراجعة الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة في المنظمة في حقب زمنية مخططة لضمان استمرار ملاءمته وصلاحيته وفاعليته ، بحيث تتضمن هذه المراجعة تحديد فرص التحسين المستمر والحاجة الى التغيرات اللازمة في الأنظمة المعتمدة في المنظمة بما في ذلك الأهداف والسياسات

٨- اعتماد المقارنة المرجعية مع الشركات المماثلة العراقية والدولية لمعرفة مدى التقدم والتحسين في برامج الجودة قياساً بتلك الشركات ، وإنشاء معايير لقياس الأداء على مستوى المنظمة والعاملين .
٩- الاطلاع على تجارب المنظمات العالمية الناجحة ، ومراجعة الدراسات والبحوث المنشورة ذوات العلاقة بعملية التخطيط الاستراتيجي ورضا الزبون بهدف الاستفادة منها من خلال تكييفها للبيئة العراقية ومحاولة تطبيع العاملين عليها .

المصادر

اولاً :- المصادر باللغة العربية

- ١- القرآن الكريم
- ٢- ابراهيم ، حسين والعمر ، رضوان المحمود و الخليل ، عبد الحميد (ادارة الجودة الشاملة بالتطبيق على الصناعات الغذائية في سورية)، مجلة بحوث جامعة حلب سلسلة العلوم الاقتصادية ، جامعة حلب ، العدد(٢٣) ، لعام ١٩٩٩ .
- ٣- اميريان ، بيير.مانك،ريتشارد.ايريك،برنارد.ويبر.باتريك((التسويق وادارة الاعمال التجارية))، ترجمة أياذ زوكار، ط١، سلسلة الرضا للمعلومات، دار الرضا للنشر، ١٩٩٩ .
- ٤- البرواري ،نزار عبد المجيد والبرزنجي، احمد محمد فهمي ((التسويق مدخل مفاهيمي / وظيفي / استراتيجي))، ط١، بغداد، ٢٠٠٣ .
- ٥- البكري ،ثامر ياسر ((ادارة التسويق))، المكتبة الوطنية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والترجمة / الموصل، ٢٠٠٢ .
- ٦- البكري ، سونيا محمد ((ادارة الانتاج والعمليات " مدخل نظم ")) الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، ٢٠٠٠ ..
- ٧- بن سعيد ،خالد بن سعد عبد العزيز ((ادارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي))، ط١، مكتبة الملك فهد الوطنية ، الرياض ، ١٩٩٧ .
- ٨- بورتر ،مايكل أي ((من الميزة التنافسية الى استراتيجية الشركة))، عن فن الادارة ل ال باولو، جوزيف .ترجمة سعد ابو لبة ، دار البشير للنشر والتوزيع، عمان ، ١٩٩٧ .
- ٩- التميمي ،حسين عبد الله حسن ((ادارة الانتاج والعمليات[مدخل كمي]))، ط١، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ١٩٩٧ .

- ١٠- حجازي، جمال طاهر ابو الفتوح ((ادارة الانتاج والعمليات مدخل ادارة الجودة الشاملة)) ط١، مكتب القاهرة للطباعة والتصوير، الزقازيق، ٢٠٠٢.
- ١١- حمود، خضير كاظم ((ادارة الجودة الشاملة))، ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الاردن، ٢٠٠٠..
- ١٢- خليل، نبيل مرسي ((التخطيط الاستراتيجي))، ط١، دار المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، ١٩٩٤.
- ١٣- الشماع، خليل محمد حسن (مبادئ الادارة مع التركيز على ادارة الاعمال))، دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل، ١٩٩٩.
- ١٤- الصرن، رعد حسن ((ادارة الابداع والابتكار، كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات))، ج٢، ط١، سلسلة الرضا للمعلومات، دار الرضا للنشر، دمشق - سوريا، ٢٠٠١.
- _____ ((نظم ادارة البيئة والايزو ١٤٠٠٠))، سلسلة الرضا للمعلومات، دار الرضا للنشر، دمشق - سوريا، ٢٠٠١.
- ١٦- الطويل، اكرم احمد وسلطان، حكمت رشيد (امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الصناعة العراقية، دراسة استطلاعية لاراء المدراء في عينة من الشركات المساهمة الخاصة - نينوى)، مجلة بحوث مستقبلية، كلية الحداثة الجامعة، العدد (٤)، تموز، ٢٠٠١.
- ١٧- العاني، خليل ابراهيم محمود والقزاز، اسماعيل ابراهيم وكوريل، عادل ((ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو ٩٠٠١، ٢٠٠٠))، ط١، مطبعة الاشقر، بغداد، ٢٠٠٢.
- ١٨- عبد الرحمن، مصطفى رضا (ادارة الجودة المتميزة الشاملة مدخل القرن الجديد)، مجلة البحوث الادارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، المجلد (٧)، العدد (٣- ٤)، ١٩٩٥.
- ١٩- عبيدات، محمد ابراهيم ((سلوك المستهلك))، ط٢، دار وائل للطباعة والنشر، عمان - الاردن، ١٩٩٨.
- ٢٠- _____ ((استراتيجية التسويق مدخل سلوكي))، ط٢، المستقبل للنشر والتوزيع، عمان - الاردن، ١٩٩٧.
- ٢١- العزاوي، محمد عبد الوهاب ((انظمة ادارة الجودة والبيئة ISO14000&ISO9000))، ط١، دار وائل للنشر، عمان - الاردن، ٢٠٠٢.
- ٢٢- عقيلي، عمر وصفي ((مدخل الى المنهجية الشاملة لإدارة الجودة الشاملة "وجهة نظر"))، ط١، دار وائل للنشر، عمان - الاردن، ٢٠٠١.
- ٢٣- العلاق بشير عباس ((مبادئ الادارة))، ط١، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الاردن، ١٩٩٨..
- ٢٤- القطامين، احمد عطا الله ((التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية))، ط١، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ١٩٩٦.

- ٢٥ كوتلر ، فيليب و سوندرز، جون وارمسترونغ، غاري وبونغ ، فيرونيكا((التسويق ، اساليب التسويق الرئيسية))، ج٣، ترجمة مازن نفاع، دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة ، دمشق - سوريا ، ٢٠٠٢.
- ٢٦ - اللوزي ، موسى ((التطوير التنظيمي ، اساسيات ومفاهيم حديثة)) ، ط١ ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن ، ١٩٩٩
- ٢٧ - محبوب ، وجيه ((البحث العلمي ومناهجه))، دار الكتب للطباعة والنشر - بغداد ، ٢٠٠٢.
- ٢٨ - معهد الادارة -لندن((التسويق والتخطيط))، مكتبة جرير ، ٢٠٠١..
- ٢٩ - نجم ، نجم عبود ((المدخل الياباني الى ادارة العمليات "الاستراتيجية والنظم والاساليب "))، ط١ ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، الاردن ٢٠٠٤.
- المصادر باللغة الانكليزية

A- Book

- “ -Aaker, David A .Strategic market management 4th ed., by John Wiley & Sons Inc, in U.S.A, 1995. “
- “ -Arnold ,J. R. tony Introduction to materias management”3rd ed., by prentice Hall international inc , in u.s.A, 1998. “
- “ - Bergman, Bo. Klefsjo, Bengt Quality from customer needs to customer sat sfaction” 3rd ed., by studentlitteratur Lund, Sweden, 1999. “
- “ -Bounds, Grey, Yerks, Lyle.Adams, Mel-Ranney, Gipsie Beyond total quality management towarol The Emerging paradigm”, by McGrow-Hill, inc in u.s.A, 1994. “
- “ -Chaffey ,Dave.Mayer, Richarol.Johnston, Kevin.Chadwick, Flonaellis Internet marketing” strategy, implementation&practice, First ed., by Pearson edition on limited, in Britain, 2000. “
- “ -Daft, Rchard L .management” fifth Edition, by The Darden press, in u.s.A, 2000. “
- “ -Davis Mark M. Aquilano, Nicholas J. Chase, Richard B .Fundamentals of operations management 4th ed. , by mc Grow-Hill Irwin,2003. “
- Ellis, John & Williams, David “International Business strategy “, first ed., by Pitman publishing, in Brition, 1995.
- “ -Evans ,James R Production / Operation Management 5th ,by Publishing Company ,in U.S.A ,1997. “
- “ -Feigenbaum, Armand V .Total qualityControl”3rd ed., by Mc Graw-Hill Inc, in Singapore 1991. “
- “ -Goetsch, David L. Davis, Stanley B .Introduction to total quality management for production, processing, and services, 2nd ed., by prentice Hall, Inc, in U.S.A, 1997.

- “
- Griffin, Ricky W. “management” 4th condition, Houghton Mifflin Company. In U.S.A 1993.
- “
- “management” 6th Edition, by, Houghton Mifflin Company in U.S.A, 1999.
- Haksever, Congiz, Render, Barry, Russell. Roberta Murdick. Render, “Service management and operation”, 2nd ed., prantice-Hill, New Jersey, 2000.
- Hellregel, Don. Jackson, Susan E. Slocum, John W. “management” 8th edition, by south western college publishing, 1999.
- Hill, Charles W. Jones Gareth R. “strategic management Theory” A ninntegrated Approach, 5th Edition, by Houghton miff in Company, in u.s.A 2001.
- Hodgetts, Richard M. “measures of quality and High performance”, by AmAcom, in U.S.A 1998.
- Jones, Thomas o & Sasser, Eariw (Why Satisfied Customers Defect), Harvard Business Review, November-december, 1995.
- Kargar, Javad. Parnell, John A. “Strategic Planning Emphasis and Planning Satisfaction in Small firms: An Empirical Investigation”, Journal of Business Strategies, Vol (13), No (1), 1996. www.google.com
- Kotler, Philip “marketing management” 10th ed., by prentice Hall Inc in u.s.A, 2000.
- “
- “marketing management” 9th ed., by prentice Hall Inc, in u.s.A 1997.
- “
- Kotler, Philip, Armstrong, Gary “principles of marketing” 8th ed., by prentice Hall Inc, in U.S.A, 1999.
- “
- Krajewski, Lee J. Ritzman, Larry P. “Operations management” strategy & Analysis, 4th ed., by Addison-Wesley publishing company, in U.S.A, 1996.
- “
- Leenders, Michiel R. Fearon, Harold. Flynn, Anna “Purchasing & supply management” 5th ed., by mc Graw-Hill companies in u.s.A, 1997.
- “
- Lehmann, Donald, Winer, Russell “product mangement” 2nd ed., Mc Grow-Hill companies, in Singapore, 1997.
- Licker, Paul S. “management Information systems: A strategic leadership Approach” first ed., in U.S.A, 1997.
- Logothetis, N. “Management for total Quality” form deming to taguchi and spc, by prentice Hall of India priyate Limited, New Delhi, 1997.
- Lynch, Richard “corpoate strategy” 2nd Edition, Alders gate consultancy Limited, in Spain, 2000.
- “
- Mintzeberg, Henry, Quinn, James Brian-choshal, Sumantra “The strategy process” th ed., by , in , 1999.
- “
- Mintzberg, Henry, Quinn, James Brian “The strategy process, 3rd Edition, 1996.

- “
- Mc Namara ,Strategic Planning on nonprofit or for-profit organization”, 1999,in
www.mapnp.org /library /plan.
- “
- Mosley, Donald, Pietri, Paul. Megginson, Leonc management leadership in
action”5th ed., by Harper Collins college publishers, 1996.
- “
- Muhlemann, Alan. Oaklmd, John.Lockyer, Kerth Production and operations
management”6th ed., by Redwood Books, in Britain, 1992.
- “
- Noor, Hamid & Radford, Russell Production and operations management
, International ed., by Mc Grow-Hill ,inc in u.s.a, 1995.
- “
- Peter, J. Paul. Donnelly, James marketing management knowledge & skills, 5th
Edition The mc grow- Hill company Inc, in u.s.A 1998.
- Pitts, Robert A. Lei, David strategic management”Baiding and sustaining
competitive Advantage, by west publishing company, in U.S.A, 1996.
- Prid, William M. Ferrell O.C .marketing” concepts and strategies, by Houghton
Mifflin Company, in U.S.A, 2000.
- Rajs gopal marketing management, Text&cases,First ed. , by Vikas publishing
House Pvt Ltd, in New Delhi,2000.
- Robson, Wendy strategic management and information systems” An integrated
approach, 2nd edition, by, prentice Hall, in Britain, 1997.
- Ross ,Joel E” Total Quality Management Text,Cases & Reading “ , 2nd edition ,by ST
.Lucie press ,in U.S.A ,1995
- “
- Robbins, Stephen, Coulter, Mary management” 6th ed., by prentice Hall Inc, in
u.s.A, 1999.
- “
- Stanton, William J. Etzel, Michael, Walker, Bruce marketing”11th ed., by mc
Grow-Hill company Inc,in u.s.A,1997.
- “
- Sutherland, Jon& Canwell, Diane Planning & Decision making , first ed., by
Pltman publishing, in Brition, 1997.
- “
- Thompson, Arther A. & Strickland III A.J .Strategic management concepts and
Cases”, 11th ed., by Mc Graw-Hill, Inc in Singapore, 1999.
- —Strategic management concepts and Cases”, 2nd ed., by Mc Graw-Hill, Inc in
u.s.a , 1996.
- “
- Wesner, John W. Hiatt, Jeffrey M., Trimble David C .Winning With Quality”
Applying Quality Principles in product development, 2nd, Addison-Wesley publishing
company, in u.s.A, 1995.
- “
- Willington,Patricia Kaizen Strategies For Customer Care First edition .by
Prentice Hall ,in Britain ,1995
- “
- Wright, Peter.Kroll, Mark.Parnell, John A .strategic management.concepts”, 4th
edition, by, prentice Hall, 1998.