

## دراسة التوجه التسويقي لدى معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج .. كمدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في برامج البحثية

دكتور/ محمد بن علي بن سلطان الشريف (\*)

### ملخص الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى معرفة واقع ما يحدث في معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج فيما يتصل بمدى تبني «التوجه التسويقي» كأحد المقومات الأساسية لتطبيق مدخل «إدارة الجودة الشاملة» في تنفيذ برامج البحثية ومن ثم الوقوف على جوانب الالتزام أو القصور «إن وجدت» واقتراح ما يمكن أن يفيد صانع القرار في هذا الصدد سعياً وراء تقديم خدماته البحثية بأعلى مستوى من الجودة.

وقد اقتصرت هذه الدراسة على معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج من خلال استقصاء آراء جميع الباحثين به ورؤساء الأقسام والوكلاء والعميد باستخدام استبانة مكونة من مجموعة من الأسئلة الملائمة لمشكلة البحث وأهدافه ومرتبطة بالإجابة على تساؤلاته المطروحة وتتكون من (٤١) فقرة موزعة على ستة محاور وذلك خلال العام الدراسي ١٤٢٨هـ - ١٤٢٩هـ .

ومن أهم نتائج الدراسة : اتضح وجود ميل إيجابي من قبل المسؤولين في المعهد نحو الإلمام بمفهوم الجودة المبني على التوجه التسويقي إلا أن هذا الميل كان ضعيفاً بالنسبة لتصميم البرامج البحثية في ضوء احتياجات المستفيدين ومشاكلهم الخاصة . كما تشير النتائج إلى محدودية مجالات إشراك الجهات المستفيدة في إعداد الأبحاث المقدمة لها .

(\*) جامعة أم القرى - معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج - رئيس قسم البحوث والشئون الإعلامية.

وأهم التوصيات : الاهتمام ببناء وتطوير نظام التدريب الخاص بالجودة والاستعانة ببيوت الخبرة المتخصصة في تخطيط وتصميم وتنفيذ برامج التدريب الخاصة بالجودة والملائمة لكل مستوى إداري و وظيفي مع ضرورة التركيز على جانب التوجه التسويقي .

ضرورة استخدام الوسائل والآليات الملائمة لإعطاء المستفيدين من الخدمات البحثية للمعهد الفرصة للاشتراك الفعال في إعداد الأبحاث الخاصة بهم حتى تتحول فكرة الجودة المبنية على حاجات ورغبات المستفيدين إلى واقع ملموس.

### مقدمة:

إن الاهتمام بالجودة ليس وليد اليوم ولا الأمس القريب فقد كانت الجودة تمثل دائماً عنصر من أهم العناصر اللازمة لنجاح المنشآت وتفوقها ، غير أن هذا الاهتمام تزايد وبلغ ذروة سنامه في الفترة الأخيرة بقدر تزايد أهمية الجودة وتزايد أثرها على نجاح وبقاء هذه المنظمات حيث أصبحت جودة السلع والخدمات هي المطلب الأول . فقد حفلت البيئة المعاصرة بالعديد من المتغيرات التي زادت من أهمية الجودة وشكلت عبئاً كبيراً من التحديات لكل من الشركات والمؤسسات السلعية والخدمية في إطار سعيها لتحقيق أهداف الجودة التي تقوى بها على النجاح والبقاء .

وقد وقعت تغيرات كبيرة في ديموغرافيات وقيم وتوقعات وسلوكيات السكان والاتجاه المتزايد نحو المراقبة والفحص الدقيق للقطاع على المستوى الأهلي والحكومي للقرارات والأنشطة داخل مؤسسات الأعمال السلعية والخدمية مع تركيز أكبر على الأبعاد الأخلاقية والاجتماعية لهذه القرارات والتصرفات ،

وجاءت اتفاقية الجات لتكرس من أهمية هذا الاتجاه ولتلقى بظلالها وتأثيراتها على أنشطة المؤسسات المختلفة في الدول التي تنتمي أو سوف تنتمي إليها<sup>(١)</sup>.

لقد كان لمثل هذه المتغيرات المحلية والعالمية تأثيرها الكبير على عملية تطوير وتصميم المنتجات السلعية والخدمية بأبعادها المختلفة وبصفة خاصة ما يتعلق بوجودتها، وأصبح لزاماً على المؤسسات المختلفة - وبصفة خاصة المؤسسات البحثية - لكي تنجح وتتفوق في ظل هذه البيئة المعاصرة، أصبح لزاماً عليها أن تهتم بمعايير الجودة التي تقتضي الاستجابة السريعة والقوية للعمل وبالتحسين المستمر والتطوير السريع لبرامجها وأنشطتها بما يحقق الجودة المرتفعة لمخرجاتها من وجهة نظر العميل إضافة إلى الجوانب الأخرى مثل التكلفة المنخفضة والتوقيت الملائم<sup>(٢)</sup>.

ومن ثم، فقد استحوذ موضوع الجودة والمداخل التي تستخدم في تحقيقها عند تخطيط أعمال المؤسسات وبرامجها على اهتمام العديد من الباحثين والممارسين في مجال الإدارة والتسويق خلال العقود الأخيرة باعتبار أن المؤسسات بمختلف أنواعها لا تستطيع أن تنتج وتستمر في ظل التطورات البيئية الحالية إلا بتحقيق أفضل جودة ممكنة (من وجهة نظر العميل) مع السيطرة على التكلفة وخفضها في ذات الوقت.

وإذا كان للجودة هذه الأهمية الكبيرة في ظل ظروف البيئة المعاصرة مما أدى إلى تزايد الاهتمام بتحقيقها من جانب كل المؤسسات العاملة سواء في مجال السلع أم في مجال الخدمات، فإن الاهتمام بها ينبغي أن يبلغ أقصى مداه في الإدارات والمؤسسات البحثية بصفة خاصة (مثل معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج) وذلك لسببين :

الأول: أهمية نشاط البحث والتطوير في تحقيق المستويات العالية من الجودة

باعتباره المسئول الأول عن تطوير وتصميم المنتج (سلعة أو خدمة) ولهذا السبب تتزايد الميزانيات المخصصة للبحوث والتطوير بشكل ملفت للنظر، حيث تشير الدراسات والإحصائيات عن هذه الميزانيات في الدول المتقدمة إلى أنها تعتبر من أسرع الميزانيات في معدل نموها في العصر الحديث، وذلك لسبب العلاقة الوثيقة بين ما ينفق على البحث والتطوير ودرجة نجاح المنظمات في تحقيق أهداف الجودة والتكلفة<sup>(٣)</sup>.

الثاني: أهمية أن تكون الخدمة البحثية محققة لأغراض وأهداف الجهة المقدمة لها وملائمة للمشكلة التي تعالجها بصفة خاصة.

وتشير الدراسات والبحوث ذات الصلة بالجودة - والتي سوف نستعرض المتاح منها لاحقاً - إلى أن تطبيق مدخل «إدارة الجودة الشاملة» في تنفيذ المؤسسات لبرامجها وأنشطتها بما يوفي باحتياجات ورغبات العملاء هو أحد الأساليب والمداخل الهامة والمفيدة في تحقيق هذا الهدف في ظل التعقيدات والتحديات البيئية المعاصرة كما تشير أدبيات الإدارة والتسويق أيضاً إلى أن أحد وربما أهم مبادئ «إدارة الجودة الشاملة» هو «التوجه التسويقي» لتنفيذ سياسات الجودة، من خلال الاهتمام بحاجات ورغبات العملاء «الداخليين والخارجيين» - يقصد بالعملاء الداخليين «العاملون بالمنظمة» بمختلف نوعياتهم ومستوياتهم أما العملاء الخارجيين فهم المستفيدون من الخدمة أو المستهلكون للسلعة التي تقدمها المؤسسة - والتركيز على مطالبهم وتوقعاتهم والسعي إلى تحقيق رضاهم بأكثر مما يتوقعون<sup>(٤)</sup>.

وفي إطار ما سبق، وبصفة مبدئية، فإن هذه الدراسة تسعى لتقديم صورة معبرة عن واقع ما يحدث في معهد خادم الحرمين الشريفين فيما يتصل بمدى تبني «التوجه التسويقي» كأحد المقومات الأساسية لتطبيق مدخل «إدارة الجودة

الشاملة» في تنفيذ برامج البحثية ومن ثم الوقوف على جوانب الالتزام أو القصور  
«إن وجدت» واقتراح ما يمكن أن يفيد صانع القرار في هذا الصدد سعياً وراء  
تقديم خدماته البحثية بأعلى مستوى من الجودة.

### مشكلة الدراسة:

طبقاً لما توحى به أدبيات الإدارة والتسويق، فقد أثمرت التوجيهات  
والمحاولات البحثية في مجال تخطيط سياسات الجودة باستخدام منهج «إدارة الجودة  
الشاملة» ثمرات طيبة وبالغة الأهمية من خلال معالجة هذا الموضوع من جوانب  
مختلفة، وبات من المعتقد لدى عموم الباحثين المتخصصين أن تطبيق هذا المدخل  
في تخطيط الجودة في مختلف أنواع المنشآت يمثل العنصر الاستراتيجي في تحقيق  
فعالية سياسات الجودة، والأداة الحاسمة في إدارتها لأهدافها من حيث الإنتاجية  
والتميز وقبل ذلك كله رضا العملاء الداخليين والخارجيين والذي يعتبر في حد  
ذاته هدفاً ووسيلة لإدارة باقي الأهداف التي تسعى إليها سياسة الجودة في  
المؤسسة.

وقد تولد لدى المؤسسات المدارة استراتيجياً اعتقاد جازم بأهمية وفائدة  
تطبيق هذا المنهج في تنفيذ جودة ما تقدمه من منتجات أو خدمات وأقدمت فعلاً  
على تطبيقه بمختلف مبادئه ومتطلبات تطبيقه.

ورغم هذا الاهتمام بالبحوث التطبيقية - خصوصاً في الدول المتقدمة في  
مجال البحوث والتطوير Research & Development، فإن الشيء الملفت  
للنظر والمثير للاستفهام في محيطنا العربي هو عدم وجود ما يوحى بالاهتمام الكافي  
من جانب الباحثين والممارسين «بالتوجه التسويقي» الذي يمكن النظر إليه كقيمة  
من القيم الأساسية لتنفيذ سياسات الجودة طبقاً لمدخل «إدارة الجودة الشاملة»

وهذا ما لاحظته الباحث من خلال المسح اليدوي والآلي الذي قام به حول هذا الموضوع، فيما عدا قلة من المراجع والبحوث الميدانية التي تحصل عليها الباحث حول مدخل إدارة الجودة الشاملة وتطبيقه في المؤسسات العربية<sup>(٦)</sup>.

وجميعها لم يتطرق إلى دراسة الموضوع بعمق من وجهة نظر حاجات ورغبات العملاء بصفة خاصة (أي من وجهة نظر التوجه التسويقي لسياسات الجودة) رغم اعتراف بعض الكتابات بأن المؤسسات الآن تدرك أن المستفيد هو النقطة المحورية الحقيقية لأي نشاط مؤسسي وأنه أصبح في النهاية هو الرئيس الحقيقي للمؤسسة<sup>(٧)</sup>.

ومن ثم، فإن هناك قصوراً واضحاً في البحوث والدراسات العربية حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة المبني على التوجه التسويقي وكذلك في إدراكنا لما تقوم به المؤسسات العربية في هذا المجال والقصور واضح في مدى قيامها بتطبيقه وأيضاً في عدم تطبيقه خصوصاً في مجال منشآت الخدمات البحثية والاستشارية. وبناءً عليه، فليس أمام الباحثين والمهتمين بقضية الجودة في محيط عالمنا العربي إلا القيام بدراسات تطبيقية تهتم بالإجابة على التساؤلات المثارة والخاصة بالجوانب المشار إليها والمتعلقة بموقف المؤسسات المختلفة (خصوصاً الخدمات البحثية والاستشارية) من مفهوم «إدارة الجودة الشاملة» المبني على التوجه التسويقي، وهو ما تسعى إليه الدراسة التي بين أيدينا بالتطبيق على معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج كأحد أهم المؤسسات البحثية والاستشارية والمتخصصة في مجال من أهم المجالات وهو مجال خدمات الحج والعمرة.

وفي هذا الصدد، فإن مشكلة البحث الحالي تتعلق بدراسة الجوانب السابقة بهدف الخروج بدلالات معينة يمكن أن تفيد في تقديم مقترحات وتوصيات مفيدة في تحقيق الأهداف الصحيحة للجهود البحثية الموجهة أساساً

للتعامل مع مشكلات كل الأطراف المتداخلة في أنشطة وأعمال الحج والعمرة من مؤسسات منفذة ومؤسسات إشرافية (رقابية) ومن جمهور الحجاج والمعتمرين والزائرين وطبقاً لوجهة نظر كل هذه الأطراف وبأعلى مستوى من الجودة المستهدفة، الأمر الذي يكفل تطبيق نتائج هذه البحوث والاستفادة منها في التطوير المستمر لمنظومة أعمال الحج والعمرة بما يتبلور في النهاية في حصول جمهور المستفيدين من خدمات الحج والعمرة (الحجاج والمعتمرين والزوار) على هذه الخدمات بأعلى مستوى من الجودة وبأيسر الطرق وبأقل التكاليف وأداء المناسك على أتم وجه حيث أن جمهور المستفيدين من الخدمات هم الهدف النهائي لها.

وفي إطار ما سبق، يمكن بلورة مشكلة هذا البحث في مجموعة من  
التساؤلات التالية:  
تساؤلات الدراسة:

- ١) ما مدى الاهتمام بالتوجه التسويقي لتطبيق سياسة الجودة في برامج المعهد البحثية؟
- ٢) ما مدى تطبيق مفهوم «إدارة الجودة الشاملة» في برامج المعهد البحثية؟
- ٣) ما مدى مشاركة المستفيدين من خدمات المعهد البحثية في إعداد وتنفيذ البرامج البحثية؟
- ٤) ما مجالات مشاركة المستفيدين من خدمات المعهد البحثية في البرامج البحثية؟
- ٥) هل يوجد قصور حول مفهوم إدارة الجودة المبني على التوجه التسويقي في برامج المعهد البحثية؟
- ٦) ما المقترحات التي تؤدي إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في برامج المعهد البحثية؟

## أهداف الدراسة:

في ضوء المشكلة التي يهتم بها البحث الحالي وانطلاقاً من الجوانب التي يستمد منها أهميته، فإن البحث يهدف إلى معرفة واقع ما يحدث في معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج فيما يتصل بمدى تبني «التوجه التسويقي» كأحد المقومات الأساسية لتطبيق مدخل «إدارة الجودة الشاملة» في تنفيذ برامج البحثية ومن ثم الوقوف على جوانب الالتزام أو القصور «إن وجدت» واقتراح ما يمكن أن يفيد صانع القرار في هذا الصدد سعياً وراء تقديم خدماته البحثية بأعلى مستوى من الجودة، ويتفرع من الهدف الرئيسي الأهداف التالية:

- ١) التعرف على مدى تبني التوجه التسويقي كأحد المقومات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في تنفيذ برامج المعهد البحثية.
- ٢) التعرف على مدى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في برامج المعهد البحثية.
- ٣) التعرف على مدى ربط الأبحاث بتنمية المجتمع ومدى مشاركة المستفيدين من خدمات المعهد البحثية في برامج البحثية ومجالات هذه المشاركة.
- ٤) اقتراح ما يفيد في تقديم خدمات بحثية بأعلى مستوى من الجودة المستهدفة والاستفادة من التوجه التسويقي حيال ذلك.

## أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من مصادر عديدة يأتي في مقدمتها ما يلي:

- ١) أهمية مفهوم «إدارة الجودة الشاملة المبني على التوجه التسويقي» في تنفيذ البرامج والأنشطة في المنظمات المختلفة، وتزايد هذه الأهمية في الوقت

الحالي نظراً لأهمية الجودة من وجهة نظر المستهلك . فالمنتج سواء أكان سلعة أو خدمة كما يقرر Mahor<sup>(٧)</sup> يحتل موقع القلب من إستراتيجية المنشأة وفشل المنتج في الوفاء باحتياجات ورغبات المستهلك وحل مشاكله سيعبر عن فشل كلي لكل الجهود المبذولة .

ومن ثم ، فإن تنفيذ جودة الخدمة المقدمة بما يوفي باحتياجات ورغبات المستهلكين ويحل مشاكلهم يمثل الهدف الذي تسعى المنظمات لإدراكه وأحد أهم المدخل التي تمكن منظمات العمل المختلفة من إدراك هذا الهدف هو تخطيط برامجها الخدمية والسلعية وفقاً لمدخل إدارة الجودة الشاملة المبني على التوجه التسويقي . «وهذا ما توحى به أدبيات الإدارة والتسويق فلم تعد الجودة تعني تقديم سلعة أو خدمة تفوق نظيرتها المنافسة وإنما أصبحت في المقام الأول تعني رضا المستهلكين عن هذه السلعة أو الخدمة من خلال تدخل إدارة الجودة الشاملة الموجهة بالسوق».

(٢) أهمية الوقوف على موقف معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج من مفهوم «إدارة الجودة الشاملة المبني على التوجه التسويقي» ودوره في تنفيذ برامجه البحثية وذلك من خلال التعرف على إدراك المسؤولين فيه لهذا المفهوم ، وإيمانهم بأهميته وغرس هذا المفهوم في ثقافة العاملين بالمعهد ومدى الاستفادة من المفهوم في التطبيق العملي.

وتبدو هذه الأهمية بشكل بارز من خلال أهمية النشاط البحثي للمعهد وتطوره خلال الفترة الأخيرة فالنشاط البحثي للمعهد يتعدى من حيث نفعه وجدواه المجتمع الداخلي إلى كل العالم حيثما يوجد مسلمون يؤمنون البيت الحرام حجاً وعمرة وزوار المسجد النبوي ، أما من ناحية المجالات البحثية والاستشارية للمعهد فقد شملت مجالات متنوعة منها الأبحاث الإدارية لاقتراح الأسس العلمية

والآليات التنفيذية اللازمة لإنجاح الأجهزة والهيئات العاملة في الحج والعمرة، والدراسات البيئية الصحية التي اهتمت بالبيئة الهوائية والماء والمخلفات الصلبة والتلوث والمخاطر الطبيعية، وهناك أيضاً الدراسات في التخطيط والهندسة لتطوير البيئة العمرانية للحج والعمرة والزيارة بالإضافة إلى دراسات الإعلام والإرشاد، ودراسات التقنية والمعلومات.

٣) أهمية التعرف على الأسباب والعوامل المرتبطة بتبني المعهد «لمفهوم إدارة الجودة الشاملة الموجهة بالسوق» والأخذ به في تنفيذ برامج البحثية والاستشارية، أو الأسباب والعوامل التي تدعو إلى عدم الاهتمام بهذا المفهوم وعدم تطبيقه، وفي حالة التطبيق ما هي أساليب ومظاهر هذا التطبيق بالإضافة إلى التعرف على المتطلبات الأساسية اللازمة لتبني هذا المفهوم وتطبيقه.

حدود الدراسة:

تقتصر هذه الدراسة على معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج من خلال استقصاء الباحثين ورؤساء الأقسام والعميد والوكلاء بمعهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج خلال العام الدراسي ١٤٢٨/١٤٢٩ هـ بجامعة أم القرى في مكة المكرمة.

الدراسات السابقة:

يمكن استعراض الدراسات السابقة حول موضوع «الجودة» في السنوات الأخيرة من جانبين أساسيين وذلك كما يلي:

● التأكيد على أهمية الجودة:

كما سبق أن أشرنا، فقد تزايد الاهتمام في الفترة الأخيرة من جانب المتخصصين لاسيما في مجال التسويق وإدارة الجودة الشاملة بقضية الجودة

وتخطيطها بما يوفي باحتياجات ورغبات العملاء بأعلى مستوى ممكن وذلك كرد فعل للخصائص الجديدة التي تميز البيئة التي تعمل فيها المنظمات السلعية والخدمية محلياً وعالمياً الأمر الذي أدى إلى أن تكون مسألة تخطيط سياسات الجودة بالشكل الذي يلبي احتياجات العملاء ورغباتهم ويحل مشاكلهم أمراً لا بديل عنه عند تشكيل الإستراتيجية العامة للمنظمة ونجاح المنشأة في تخطيط سياسات الجودة بها يتوقف على مدى نجاح المنتج أو الخدمة في الوفاء بحاجات العملاء وحل مشاكلهم<sup>(٨)</sup>.

ولئن ظل الاعتقاد سائداً إلى عهد قريب بأن تفوق الشركات اليابانية على نظيرتها الأمريكية والأوروبية في السوق يرجع إلى العلاقة الخاصة بين إدارة الشركة والقوى العاملة بها وكذلك إلى استخدامها لوسائل وأساليب حديثة في الترويج ساعدتها على التغلغل بفاعلية في الأسواق المنافسة بالإضافة إلى بعض العوامل الأخرى، فإن الدراسات الحديثة ذات الصلة أظهرت أن أهم عوامل التفوق الياباني يرجع إلى توجيه اهتمام خاص بتطوير جودة المخرجات وتأكيد هذه الجودة<sup>(٩)</sup>.

وكما يصرح Rust et.al<sup>(١٠)</sup>، فإن تخطيط الجودة وتحسينها يعني زيادة الكفاءة وخفض التكاليف غير الضرورية مما يضيف عاملاً آخر من عوامل نجاح المنشأة وتميزها وهذا ما يؤكد أيضاً Tiger & Roger<sup>(١١)</sup> عن أثر المعرفة الكافية لحاجة ومشاكل العملاء على تميز المنتج والخدمة المقدمة حيث أشارت الدراسة إلى أكثر عوامل النجاح تأثيراً كان تميز مخرجات المنشأة المستمد من التعرف على حاجات العملاء ومتطلباتهم.

ومن الدراسات الحديثة التي تؤكد أهمية تخطيط الجودة بكفاءة بما يلبي احتياجات العملاء تلك الدراسة التي أجراها Ternilerch et .al.<sup>(١٢)</sup> والتي

أشاروا فيها إلى البيئة الحديثة تلعب دوراً وسيطاً في تحديد الصلة الوثيقة بين أسلوب أداء تطوير المنتج الجديد وبين نجاح المنشأة حيث يلعب أداء تطوير المنتج (سلعة أو خدمة) دوراً أكثر أهمية في تفسير نجاح الشركات الرائدة مقارنة بالشركات والمنشآت ذات النجاح المحدود.

كما أن البيئة التنافسية العدوانية، كما يقرر Calantone et.al. (١٣) تلعب دوراً وسيطاً بين أنشطة تطوير المنتج الجديد وأدائه حيث أنها تزيد من براعة تطوير المنتج الجديد.

وبعبارة أخرى يمكن للمنشأة زيادة احتمال المنتج الجديد بشكل أكبر عن طريق تحسين الأنشطة الأساسية لتطوير هذا المنتج في ظل ظروف البيئة التنافسية الشديدة.

وفي صناعة الخدمات بصفة عامة يوجد اتجاه متزايد في السنوات الأخيرة لدى الباحثين والممارسين نحو التأكيد على أهمية الجودة وآثارها على كل من الإنتاجية والعائد على الاستثمار والتميز وتحقيق رضا العملاء (١٤).

وتتفق الدراسات الحديثة بصفة عامة على أن مفهوم جودة الخدمة يظهر من خلال تقييم العميل أو المستفيد من الخدمة لدرجة امتيازها الكلي في الأداء (١٥) وهو ما يشير إلى أهمية تخطيط سياسات جودة الخدمة بما يوفي باحتياجات المستفيدين منها.

• المدخل الفعال لتخطيط سياسات الجودة:

إن فحص الدراسات السابقة الصادرة في الفترة الأخيرة يشير إلى أن هناك اعتقاد لدى الباحثين المتخصصين لأهمية تبني وتطبيق «مدخل إدارة الجودة الشاملة» في تخطيط سياسات جودة السلع والخدمات حيث تقرر هذه الدراسات أن تطبيق هذا المدخل في عمليات تطوير وتصميم المنتجات (سلع وخدمات)

يؤدي إلى تحسين جودتها وارتفاع مستوى أدائها وتميزها . وتشير هذه الدراسات أيضاً إلى تزايد هذه الأهمية في ظل الظروف والمتغيرات البيئية المحلية والعالمية . ولعل مما يشار إليه في هذا الصدد وفي خصوصية البحث الذي بين أيدينا - تطور بيئة الحج والعمرة بتزايد أعداد الحجاج والمعتمرين باستمرار من سنة إلى أخرى بالإضافة إلى تزايد طموحاتهم وتوقعاتهم فيما يتعلق بأنواع الخدمات المقدمة لهم ومستوى جودتها في كل مراحل أداء المناسك مع الالتزام بالمواعيت الزمانية والمكانية وكذلك كل الخدمات المساندة خارج نطاق المشاعر المقدسة.

ويأتي في مقدمة الدراسات التي تشير إلى أهمية تبني وتطبيق «مدخل إدارة الجودة الشاملة» في تخطيط سياسات جودة السلع والخدمات ، دراسات كل من Deming<sup>(١٦)</sup> ، Juran<sup>(١٧)</sup> ، Sarahetal<sup>(١٨)</sup> ، Walker<sup>(١٩)</sup> ، & Ruch Adam<sup>(٢٠)</sup> ، Garvin<sup>(٢١)</sup> ، Murphg<sup>(٢٢)</sup> ، Oakland<sup>(٢٣)</sup> ، وحديثاً وجدت دراسات أخرى مثل دراسات كل من Williams<sup>(٢٤)</sup> ، Mal et.al.<sup>(٢٥)</sup> ، Wruk& Jenser<sup>(٢٦)</sup> ، Cjenhal<sup>(٢٧)</sup> ، Hackman & Wageman<sup>(٢٨)</sup> ، Easton & Jarrel<sup>(٢٩)</sup> ، Lederer<sup>(٣٠)</sup> .

وقد خلصت هذه الدراسات وغيرها إلى أن تخطيط سياسات الجودة ، باستخدام «مدخل الجودة الشاملة» ، يتطلب الالتزام بمجموعة من المبادئ الثقافية والسلوكية والإدارية والتنظيمية والمادية الأساسية وهي المبادئ التي تستند إليها فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

ومن أهم المبادئ والمتطلبات اللازمة لفعالية تخطيط سياسات الجودة طبقاً لهذا المدخل هو مبدأ التوجه بحاجات ورغبات العميل الداخلي والخارجي والتوجه التسويقي ، وهو المبدأ الذي تتمحور حوله جميع المبادئ والمتطلبات الأخرى.

ومن ثم فإن الأهداف التي تسعى سياسات الجودة إلى تحقيقها يجب أن تكون موجهة بحاجات ورغبات عملاء المنشأة الداخليين والخارجيين ومصالحهم في الأجل الطويل. فالعميل هو الهدف وهو في نفس الوقت الوسيلة لتحقيق أهداف المنشأة على المدى الطويل، ومن هنا فقد أظهرت أدبيات التسويق والإدارة اهتماماً بالغاً بوجهة نظر العميل عند القيام بتخطيط سياسات الجودة سواء بمشاركته الفعلية في عملهم تصميم السلعة أو الخدمة أم بأخذ حاجاته ورغباته في الحسبان عند ممارسة عمليات التطوير والتصميم، وإشراك العميل في المراحل الأولى لتطوير السلعة أو الخدمة كما يقرر Ciccantalli & Mangidson<sup>(٣١)</sup>. يسمح بالتعرف عن قرب على حاجاته ومشاكله وسلوكه وبالتالي يساعد على تعزيز الممارسات التي يشترك فيها المسئولون عن تخطيط وتنفيذ أنشطة المنشأة و فرق البحث والتطوير في عملية التطوير والتصميم.

ومن الأسباب الهامة التي دفعت كثيراً من الشركات والمؤسسات إلى الأخذ برأي العميل ومشاركته في عملية التطوير والتصميم هو الاتجاه نحو «العمولة Customization» أي تحويل المستهلك أو المستفيد من الخدمة إلى عميل دائم من خلال إنتاج المنتج أو تقديم الخدمة حسب المواصفات التي يحددها العميل. وفي هذا الصدد، فقد اقترح Cilore & Pinell<sup>(٣٢)</sup> أربعة مداخل أساسية «للعمولة» يستطيع المديرون استخدامها لتفعيل منتجاتهم (سلع وخدمات) حسب حاجات العملاء الاستثنائية وبأقل تكلفة ممكنة.

كما يقرر Goffin<sup>(٣٣)</sup>، أنه في الصناعات عالية التكنولوجيا كالحواسيب تحتل مسائل دعم المنتج (مثل التركيب والتوثيق وخدمة الميدان وتدريب المستخدمين) أهمية كبيرة سعيًا لإدراك رضا العميل عن المنتج، ومن ثم ينبغي على المؤسسة كي تزيد من احتمال رضا العميل في مثل هذا النوع من المنتجات أن

تأخذ في الحسبان متطلبات دعم المنتج أثناء مرحلة تصميم جهود تطوير المنتج الجديد، كما يرى نفس الباحث أن الاتجاه نحو التوجيه بالعميل في عمليات تصميم وتطوير المنتج يظهر من تزايد المؤسسات الأمريكية لمدخل نشر وظيفة الجودة Quality Function Deployment (Q.F.D) وقد كان هذا الأسلوب أداة لإدخال العميل في عملية التطوير من بدايتها إلى نهايتها .

ولعل الدراسة التي قام بها Souder e .al's<sup>(٣٤)</sup> على عدد من الشركات الأمريكية والنيوزيلاندية تؤكد أهمية التوجيه بالعميل عند ممارسة عملية تطوير المنتج الجديد . فقد توصلت هذه الدراسة المقارنة إلى أن مرجع الأداء الأعلى لتطوير المنتجات الجديدة في الشركات النيوزيلاندية هو تركيز علاقات السوق وممارسات التطوير على العملاء وحيث تعطي هذه الشركات اهتماماً كبيراً لحاجات عملائها عند قيامها بتطوير منتجاتها .

أيضاً فقد استطاع Lederer<sup>(٣٥)</sup>، في دراسة عن اقتصاديات «إدارة الجودة الشاملة» Economic of Total Quality Management أن يتوصل إلى نموذج وضح فيه أن قيمة المؤسسة تزداد حينما تتخذ من «رضا العميل وإشباع حاجاته ورغباته هدف أساساً لخطتها المرتبطة بالجودة، وهذه النتيجة تقدم المبرر لاستخدام «رضا العميل» كمقياس شائع لفعالية إدارة الجودة الشاملة».

وتتفق النتائج السابقة مع النتيجة التي توصل إليها (Atuahane)، من خلال دراسته التي أجراها على عدد من الشركات الاسترالية وخرج منها بوجود علاقة ارتباط قوية بين التوجه بالسوق وأداء المنتج الجديد في السوق، وإن كانت قوة التأثير تختلف حسب ما إذا كان المنتج الجديد أساساً أم هامشياً.

وفي دراسة قام بها Methoe et. al.,<sup>(٣٧)</sup> اتضح منها أن توجه العديد من

الشركات والمؤسسات الصناعية والخدمية بالسوق كان له تأثير واضح على كفاءة أداء مشروعات التطوير بها. وكدلالة على ذلك ، فقد أدى تبني شركة NEC لهذا المدخل وتطبيقه إلى تميزها وحصولها على حصة عالية في السوق مقارنة بالشركة المنافسة Fujitus وذلك بسبب تمكنها من التوصل إلى منتجات قابلت احتياجات أكبر عدد من العملاء بشكل أفضل الأمر الذي أتاح لها أن تحافظ على وضعها التنافسي في سوق صناعة PC لما يقرب من عشرين عاماً.

وفي نفس الاتجاه يضيف John & Panilidis<sup>(٣٨)</sup> ، أن البنوك الابتكارية الرائدة عالية الفعالية استطاعت أن تقدم مشتقات جديدة للسوق قبل منافسيها من البنوك غير الابتكارية من خلال تبنيها لمدخل تطويري مبني على التوجه بالسوق بالتعرف على الفرص الابتكارية وتحليل الفوائد المستهدفة من قبل العملاء المستهدفين ثم ممارسة جهودها التطويرية الابتكارية بناءً على هذه التحليلات.

ولعل هذا ما يؤيده أيضاً Storey and Wood<sup>(٣٩)</sup> ، في إطار النشاط الخدمي ، حيث يصرحان بأن مفتاح نجاح الخدمة الجديدة التي تقدمها شركات الخدمات يتمثل في إدراك مقدمي هذه الخدمة لشمولية الخدمة The Totatity من وجهة نظر العميل.

وبهذا المعنى أيضاً وتكريساً له جاء تصريح (هيربر وجونز اليز)<sup>(٤٠)</sup> ، هو الوحيد الذي كتب بالعربي جاءت اللحظة التي بدأت فيها مؤسسات الاتصالات تدرك أن العميل هو النقطة المحورية الحقيقية لأي نشاط مؤسسي إلى الحد الذي أصبح فيه العميل في النهاية هو الرئيس الأعلى الحقيقي للمؤسسة مع الفلسفة المتحررة والمنافسة الحرة في سوق مفتوح أدركت هذه المؤسسات ضرورة إعادة تنظيم نفسها ووضع العميل على رأس المؤسسة.

كما يقترح Hughes and Chafin<sup>(٤١)</sup>، ضرورة النظر إلى عملية تطوير المنتج على أنها عملية معرفية مستمرة ومتكررة تركز على قيمة العميل باستخدام ما وصفاه بعملية اقتراح القيمة Value Proposition Process كمدخل للتطوير يبنى على التعليم المستمر وتجديد الثقة في المعلومات المستحدثة في صنع القرار (وبناء اجتماع واتفاق عام) والتركيز على القيمة المضافة.

وعلى الجانب الآخر، فهناك من الدراسات ما يشير إلى التأثير السلبي لغياب المعلومات عن السوق وبالتالي عدم التعرف على حاجات ورغبات العملاء التي ينبغي تضمينها في مواصفات المنتج المقدم لهم (سلعة أو خدمة) وهذا ما يستفاد من الدراسة التي قام بها Adam. et. al.<sup>(٤٢)</sup>، لفحص جهود ٤٠ مشروعاً لتطوير منتج جديد في ١٥ شركة كبيرة وذلك للتعرف على المعوقات التنظيمية والإدارية التي نجحت في معرفة السوق بهدف تطوير أفكار وأساليب محددة تساعد المسؤولين على التغلب على هذه المعوقات بصورة أكثر فعالية وبالتالي تلافي الآثار السلبية على أداء المنتج الجديد في السوق.

ويؤيد ذلك الدراسة التي أجراها Easton and JARREL<sup>(٤٣)</sup>، والتي سعت إلى مقارنة أداء المؤسسات التي تطبق «مدخل إدارة الجودة الشاملة» الموجهة برغبات العملاء بأداء المؤسسات التي لا تقوم بتطبيق هذا المدخل كلياً وقد أفصحت نتائج الدراسة عن أن أداء المجموعة الأولى التي قامت بتبني المدخل وتطبيقه كانت متفوقة في أدائها من وجهة نظر العائد وكفاءة استخدام الأصول، كما امتدت الدراسة أيضاً إلى داخل المجموعة التي تقوم بتطبيق مدخل «إدارة الجودة الشاملة» لتقارن بين المؤسسات داخلها من حيث درجة التقدم والعمق في تطبيق المدخل وأثر ذلك على مستوى الأداء فكانت النتيجة تشير في هذا الصدد إلى تفوق الأداء المالي للمؤسسات الأكثر تقدماً وعمقاً في التطبيق.

إن ما سبق عرضه بإيجاز من الدراسات السابقة المتاحة حول تخطيط سياسات الجودة وفقاً لمدخل «إدارة الجودة الشاملة» يشير إلى أن هذا الموضوع قد حظي باهتمام بالغ من جانب الباحثين والمتخصصين وتزايد هذا الاهتمام في الفترة الأخيرة ، وهناك اتفاق عام بين هذه الدراسات على أهمية تبني هذا المدخل وتطبيقه كأسلوب يؤدي إلى تحسين وتفعيل عملية تطوير وتصميم المنتجات والخدمات بما يوفي بمطالب الجودة الأساسية التي تلبي احتياجات ورغبات العملاء وترفع من مستوى أداء المنتج والخدمة وتميز كل منهما في السوق ، وفي ذات الوقت ، فإن هذه الدراسات تشير إلى أن المؤسسات المختلفة قد نهضت لتبني هذا المدخل وتطبيقه بدرجات متفاوتة تتناسب مع مدى إدراك أهمية تطبيق هذا المدخل ونتائج هذا التطبيق ومدى توافر المتطلبات اللازمة لفاعلية هذا التطبيق.

وتلفت هذه النتيجة أنظار الباحثين في المحيط العربي بصفة خاصة إلى ضرورة متابعة الدراسة في هذا المجال للتعرف على موقف المنظمات المختلفة فيها وتوجيهها نحو تخطيط سياسات الجودة بها وفقاً لمدخل إدارة الجودة الشاملة ومدى توافر متطلبات التطبيق ومستوى التطبيق ونقاط التركيز فيه والأسباب التي تعوق بعض هذه المنظمات عن التطبيق وكيفية مواجهتها .

وهذه النتيجة تشير أيضاً إلى مبررات الدراسة التي بين أيدينا والتي تعتبر - كما اتضح من المشكلة التي تهتم بها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها - إحدى المحاولات التي تسير في هذا الاتجاه بالتطبيق على معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج والتركيز على عناصر التوجه التسويقي لمدخل تطبيق مفهوم «إدارة الجودة الشاملة» عند تخطيط وتصميم برامج البحثية .

## منهج الدراسة الميدانية:

### نوع البحث:

يمكن النظر إلى نوعية هذا البحث من عدة زوايا فبجانب إمكانية اعتباره دراسة استكشافية Exploratory من حيث كونه يتناول نقطة بحثية لم يتم التعرض لها - على حد علم الباحث بناء على فحصه للدراسات السابقة - من قبل بالنسبة لمعهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج ، فهو أيضاً دراسة وصفية يهتم بوصف واقع ممارسة المعهد لتخطيط جودة برامج البحثية ومدى التركيز على مفهوم التوجه التسويقي في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة عند القيام بهذا التخطيط ، وبالإضافة إلى ما سبق ، فهو أيضاً بحث تحليلي تعرض لتحليل بعض الجوانب المرتبطة بتطبيق التوجه التسويقي في تخطيط سياسات الجودة مثل مدى توافر متطلبات الأخذ بهذا التوجه ومظاهر وجوانب تبني هذا المفهوم وتطبيقه .

### أداة البحث:

اعتمد هذا البحث على أسلوب البحث الميداني باستخدام استبانة Questionnaire مكونة من مجموعة من الأسئلة الملائمة لمشكلة البحث وأهدافه ومرتبطة بالإجابة على تساؤلاته المطروحة .

وبناء على ذلك فقد قام الباحث بتطوير الاستبانة اللازمة للوفاء بمتطلبات البحث والمستخدمه في جمع بياناته ، وللتأكد من صلاحية وصحة محتوياتها ، فقد تم عرضها على عدد من الأساتذة المختصين ذوي الاهتمام بمجال البحث إضافة إلى القيام بإجراء اختبار أولي Pretest مع عينة من المستقصى منهم للتأكد من تفهم مجتمع البحث لها وفقاً للمعنى المقصود من كل سؤال ، وقد قام الباحث بناءً على الإجراءات المذكورين ببعض التعديلات في القائمة وملاءمة

أسئلتها وصياغتها في الشكل النهائي لها، وتتكون الاستبانة من (٤١) فقرة موزعة على ستة محاور وهي عن التوجه التسويقي لدى المعهد كمدخل لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في تخطيط البرامج البحثية بالإضافة إلى المحور الخاص بالمعلومات الأولية عن المستجوبين.

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الباحثين ورؤساء الأقسام والعميد والوكلاء بمعهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج خلال العام الدراسي ١٤٢٨/١٤٢٩هـ، وقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل نظراً لمحدودية عدد المستقصى منهم وتواجدهم في نطاق جغرافي محدود داخل مبنى المعهد وقد وزعت أداة الدراسة بعد التحقق من صدقها على جميع الباحثين والمسؤولين بالمعهد واستجاب منهم (٣٠) عضواً.

#### طريقة جمع البيانات:

تم جمع البيانات بطريقة المقابلة الشخصية من أجل تعبئة الاستبانة وذلك لتوافر ظروف استخدامها من حيث محدودية عدد المستقصى منهم وتجمعهم في نطاق واحد.

واستخدام هذه الطريقة يتضمن ميزات عديدة تتصل بارتفاع نسبة الاستجابة بالإضافة إلى إتاحة الفرصة لشرح وتوضيح بعض الأسئلة.

#### صدق الأداة:

قام الباحث بعرض الأداة على عدد من المحكمين المتخصصين من أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى، وقد كانت لهم بعض الملاحظات التي أخذها الباحث بعين الاعتبار، ومن ثم أجرى التعديلات الضرورية على الأداة.

جدول رقم (١): توزيع أفراد عينة الدراسة بعد التطبيق حسب المسمى الوظيفي

| النسبة % | العدد | المسمى الوظيفي   |
|----------|-------|------------------|
| ٥٣,٣     | ١٦    | عضو هيئة التدريس |
| ٢٦,٦     | ٨     | باحث             |
| ١٣,٣     | ٤     | رئيس قسم         |
| ٣,٣      | ١     | وكيل             |
| ٣,٣      | ١     | عميد             |
| ١٠٠      | ٣٠    | المجموع          |

### تحليل وتفسير البيانات الميدانية:

اهتم تحليل وتفسير البيانات الميدانية للدراسة بتحقيق هدف رئيس وهو التعرف على صورة الواقع الفعلي لدى التوجه التسويقي لمعهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج كمنطلق لتطبيق مفهوم «إدارة الجودة الشاملة» في إعداد برامج البحثية، بالإضافة إلى الإجابة على أسئلة البحث المتعلقة بموضوعه، وذلك من خلال تحليل وتفسير البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة.

ويعد ذلك وفاء بالمطلب الذي تسعى الدراسة إلى تحقيقه نظراً لعدم الاستدلال على وجود دراسة سابقة حول هذا الموضوع بخصوص معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج.

وقد تم استخراج معامل كرونباخ لتحديد معامل الثبات والتأكد من ثبات فهم المستقصى منهم لمحتويات الاستبانة بما يعكس ثبات نتائج الاستقصاء أو تماثلها النسبي في حالة تطبيقه على نفس الشخص أكثر من مرة. كما تم استخدام الإحصاءات الوصفية مثل النسب المئوية، المتوسط، الانحراف المعياري، دون الحاجة إلى استخدام أدوات إحصائية في معالجة البيانات.

وقد استعان الباحث في إجراء المعالجات الإحصائية بإمكانيات البرنامج الإحصائي (SPSS) الموجودة على الحاسب الآلي .

وفي إطار ما سبق، فقد سار تحليل البيانات على النحو التالي :

أولاً: اختبار مدى ثبات فهم المستقصى منهم لعبارات الاستبانة:

للتأكد من فهم المستقصى منهم لعبارات الاستبانة، فقد تم استخراج معامل الثبات (ألفا كرونباخ) . ويعرض الجدول رقم (٢) نتائج الاختبار على مستوى كل محور من محاور الدراسة على حدة وعلى مستوى مجمل المحاور التي تضمنها لا .

جدول رقم (٢): معامل الثبات ( لكل محور وإجمالي محاور الدراسة )

| المحور  | عدد العبارات | قيمة ألفا |
|---------|--------------|-----------|
| الأول   | ١٠           | ٠,٩٥      |
| الثاني  | ٤            | ٠,٨٩      |
| الثالث  | ٧            | ٠,٩٠      |
| الرابع  | ٤            | ٠,٨٨      |
| الخامس  | ١٣           | ١,٨٥      |
| السادس  | ٣            | ٠,٩١      |
| المجموع | ٤١           | ٠,٨٧      |

ويتضح من الجدول رقم (٢) أن قيم معامل ألفا كرونباخ تتراوح بين ٠,٨٥ ، ٠,٩٥ بالنسبة للمحاور على المستوى التفصيلي وتصل إلى ٠,٨٧ بالنسبة للمحاور مجتمعة ، وهو ما يعني وجود مستوى عالٍ من الثبات في فهم عينة الدراسة لمفردات الاستبانة (حيث أنه كلما زادت قيمة معامل ألفا كرونباخ عن ٧٠٪ كلما دل ذلك على ثبات فهم المستقصى منهم لمحتويات الاستبانة) .

ثانياً: تحليل البيانات الخاصة بتساؤلات الدراسة:

في هذا الجزء يتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من المستقصى منهم بشأن التساؤلات التي طرحتها الدراسة، والتي سبق تحديدها في الجزء الخاص بها، وذلك بهدف التعرف على واقع معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج فيما يتعلق «بالتوجه التسويقي» لديه كأحد مبادئ تطبيق مدخل «إدارة الجودة الشاملة» عند إعداد برامج البحثية.

ومن ثم، فقد سار التحليل على النحو التالي:

(١) مدى إدراك مفهوم التوجه التسويقي كأحد المقومات الأساسية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في تنفيذ البرامج البحثية:

إن تطبيق مفهوم الجودة المبني على التوجه التسويقي تقتضي أن يكون هناك إدراك مسبق لعناصر هذا المفهوم وطبيعته، بالإضافة إلى كيفية وضعه موضع التطبيق. ومن ثم، فقد تم توجيه سؤال لعينة الدراسة حول العناصر المرتبطة بمفهوم الجودة الموجهة تسويقياً، وذلك باستخدام مقياس مكون من خمس رتب أعلاها موافق بشدة (٥) وأدناها غير موافق على الإطلاق (١). وقد تم إدراج بعض العبارات السلبية بالنسبة للتوجه التسويقي كنوع من الرقابة على الإجابات وحث المستقصى منه على التفكير قبل الإجابة.

ويوضح الجدول رقم (٣) النتائج التي تم الحصول عليها بشأن إدراك المسئولين بالمعهد لطبيعة المفهوم وعناصره.

جدول رقم (٣): مدى إدراك مفهوم التوجه التسويقي كأحد المقومات الأساسية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في تنفيذ البرامج البحثية

| رقم الفقرة           | ترتيبها | العبارة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التطبيق |
|----------------------|---------|--|-----------------|-------------------|--------------|
| ١٠                   | ١       | الاهتمام بجودة مدخلات البحوث (البيانات والعنصر البشري.. الخ) مثل الاهتمام بجودة المخرجات.                  | ٤.٣             | ٠.٨٨              | موافق بشدة   |
| ١٤                   | ٢       | رفع مستوى رضا المستفيدين وحل مشاكلهم بمستوى أعلى من المستوى المتوقع لديهم.                                 | ٤.٢٧            | ٠.٨٧              | موافق بشدة   |
| ١١                   | ٣       | الاهتمام بالحاجات البحثية الحقيقية الخاصة بكل المستفيدين وملائمة البحث لخصوصية هذه الحاجات (Customization) | ٤.٢٣            | ٠.٨٦              | موافق بشدة   |
| ١٢                   | ٤       | جذب مستفيدين جدد للمنتجات البحثية للمعهد   | ٤.٠٣            | ٠.٧٦              | موافق        |
| ١٥                   | ٥       | اختراق السوق بتقديم مستوى جودة يفوق توقعات المستفيدين.   | ٤.٠٣            | ١.٠٧              | موافق        |
| ٨                    | ٦       | تحقيق مستوى جودة عالي من وجهة النظر العلمية الأكاديمية.  | ٣.٩٧            | ٠.٩٦              | موافق        |
| ٦                    | ٧       | تحقيق مستوى جودة عالي بين المؤسسات   | ٣.٩             | ١.١٢              | موافق        |
| ٧                    | ٨       | التفوق على المنافسين بين المؤسسات البحثية العاملة بخدمة المجتمع.   | ٣.٨٧            | ١.٢٢              | موافق        |
| ٩                    | ٩       | تحقيق متطلبات الحصول على شهادة ISO (الهيئة العالمية للمواصفات القياسية).                                   | ٣.٥             | ٠.٩٧              | موافق        |
| ١٣                   | ١٠      | زيادة عدد الأبحاث للممولين الحاليين  | ٣.١٧            | ١.٥٦              | غير متأكد    |
| الدرجة الكلية للمحور |         |  |                 |                   | موافق        |
|                      |         |  | ٣.٩٣            | ١.٠٣              |              |

ويتضح من النظرة الأولى للنتائج التي يعكسها الجدول رقم (٣) أن هناك إدراكاً من جانب المسئولين ( الممثلين بعينة الدراسة ) بالمعهد للعناصر المرتبطة بمفهوم الجودة المبني على التوجه التسويقي حيث بلغ المتوسط العام (٣,٩٣) .

غير أن النظرة التحليلية المتعمقة لهذه تقودنا إلى نتيجة مخالفة لذلك فيما يتعلق بإدراك عناصر المفهوم . فرغم وجود ميل إيجابي من المستقصى منهم نحو إدراك عناصر المفهوم «حيث يكون الميل إيجابياً إذا تجاوز نقطة المنتصف وهي في حالتنا (٣)». وطبقاً للنتيجة التي يعرضها الجدول رقم (٣) فقد بلغ المتوسط العام (٣,٩٣) ، إلا أن قوة هذا الميل الإيجابي تعد ضعيفة ولم تصل إلى ٥٠٪ ( يلاحظ أن قوة الميل الإيجابي يعبر عنها بالزيادة عن نقطة المنتصف مقسومة على ٢ ) وهي هنا تساوي ٤٦٪.

وطبقاً للمعايير العلمية ، فإن المعول عليه في هذا الشأن ليس مجرد وجود ميل إيجابي ، وإنما لا بد أن يكون هذا الميل قوياً حتى يمكن أن تبنى عليه نتائج ويتخذ أساساً لتفسير الدلالات التي يتم التوصل إليها . فالميل الضعيفة تكون أكثر عرضة للتغير وبسهولة عن غيرها من الميول القوية . ومن ثم يمكن أن يقال مع هذا الميل الإيجابي الضعيف من المستقصى منهم نحو إدراك عناصر وطبيعة المفهوم ربما لا يتجاوز حدود التعرف عليه كفكرة نظرية دون أن يمتد ذلك إلى الجوانب التطبيقية له .

ويلاحظ أن محدودية قيم الانحراف المعياري المقترنة بكل عنصر من العناصر بالإضافة إلى المتوسط العام لهذه القيم تشير إلى درجة كبيرة إلى حد ما من الاتفاق بين إجابات عينة الدراسة حول عناصر المفهوم .

(٢) توجهات ( فلسفة ) الجودة الشاملة لدى المعهد :

إضافة لقياس مدى إدراك المسئولين في المعهد لطبيعة مفهوم الجودة المبني على التوجه التسويقي ، فقد عمدت الدراسة ، في الإطار نفسه ، إلى استقصاء عينة الدراسة عن طبيعة توجهات ( فلسفة ) الجودة التي يتم تبنيها عند إعداد المعهد لبرامجه البحثية ، وذلك بتوجيه سؤال من نوع «ليكرت» المكون من خمس رتب يحتوي على عبارات تعكس كل منها بشكل أو آخر طبيعة هذه التوجهات ، وبعض هذه العبارات يعبر عن مضامين سلبية لا تتسق مع التوجه الإيجابي بغرض دفع المستقصى منهم إلى التفكير والتروي قبل اختيار الإجابة .

ويعرض الجدول رقم (٤) النتائج التي تم الحصول عليها من إجابات المستقصى منهم على هذا السؤال .

جدول رقم (٤) : توجهات ( فلسفة ) الجودة الشاملة لدى المعهد

| رقم الفقرة | ترتيبها | العبارة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التطبيق |
|------------|---------|---|-----------------|-------------------|--------------|
| ١٧         | ١       | إن التخطيط لعمل بحث جديد متطور ومتميز هو (مسألة علمية) بالدرجة الأولى                                       | ٤١٠             | ١٠٩               | إلى حد كبير  |
| ٢٠         | ٢       | جودة الأبحاث مسئولية كل العاملين.   | ٤١٠             | ١١٦               | إلى حد كبير  |
| ١٨         | ٣       | تعتمد السياسة البحثية بصفة أساسية على موازنة تصميم البحث مع نوع التخصصات العلمية والإمكانات المتاحة للمعهد. | ٣٩٠             | ٠٨٤               | إلى حد كبير  |
| ١٩         | ٤       | يتم تخطيط وتصميم البرامج البحثية في ضوء احتياجات المستفيدين المستهدفين ومشاكلهم الخاصة.                     | ٣٩٠             | ٠٨٨               | إلى حد كبير  |
|            |         | الدرجة الكلية للمحور  | ٤٠٠             | ٠٩٩               |              |

يتضح من النتائج التي عرضها الجدول رقم (٤) الآتي :

(١) على المستوى العام ، يوجد اتجاه إيجابي نحو تبني سياسات الجودة الشاملة «التوجه التسويقي» حيث بلغ المتوسط العام (٤) وهو ما يشير إلى وجود ميل إيجابي قوي من المستقصى منهم نحو هذا التوجه ، كما أن قيمة الانحراف المعياري العام تعد محدودة حيث لم تتجاوز ٠,٩٩ بما يعني وجود درجة كبيرة من الاتفاق في إجابات عينة الدراسة.

(٢) غير أنه على المستوى التفصيلي ، فإن النتائج تشير إلى أن الميل الإيجابي القوي كان مرتبطاً فقط بالمتغير الأول [ إن التخطيط لعمل بحث جديد متطور ومتميز هو مسألة علمية بالدرجة الأولى (٤.١) ] وبالمتغير الرابع [ جودة الأبحاث مسئولية كل العاملين (٤.١٠) ] في حين كان هذا الميل ضعيفاً فيما يتعلق بالمتغير الثاني [ تعتمد السياسة البحثية بصفة أساسية على مواءمة تصميم البحث مع نوع التخصصات العلمية والإمكانيات المتاحة للمعهد (٣.٩٠) ] وكذلك بالنسبة للمتغير الثالث الذي يعد المتغير الأكثر أهمية بخصوص توجهات سياسة الجودة [ يتم تخطيط وتصميم البرامج البحثية في ضوء احتياجات المستفيدين المستهدفين ومشاكلهم الخاصة (٣.٩) ].

ومن ثم ، فإن هذا الميل الإيجابي الضعيف من قبل عينة الدراسة بالنسبة لهذين المتغيرين يشير إلى أن هذه التوجهات لا تتجاوز حدود تبنيتها كفكرة نظرية دون أن تتحول إلى واقع فعلي. فتضمن فكرة التوجه التسويقي في سياسة الجودة عملياً عند إعداد البرامج البحثية وفقاً «لمدخل إدارة الجودة الشاملة» يقتضي الاهتمام بمحاجات ورغبات ومشاكل المستفيدين الحاليين والمرقبين عند إعداد هذه البرامج وذلك من خلال إشراكهم الفعال بشكل أو آخر خلال مراحل إعدادها وإجراءاتها المختلفة ، وهذا ما تصرح به أدبيات الإدارة والتسويق ذات الصلة .

(٣) طرق تطبيق مفهوم الجودة المبني على التوجه التسويقي في إعداد البرامج البحثية للمعهد:

للتعرف على مدى تبني المعهد لمفهوم الجودة المبني على التوجه التسويقي وتطبيقه، سعت الدراسة لمعرفة أهم الطرق المستخدمة من جانب المعهد لوضع هذا المفهوم موضع التطبيق.

وفي هذا الصدد، فقد عمدت الدراسة إلى أخذ رأي المستقصى منهم حول مدى استخدام هذه الطرق التي تم اقتراحها من جانب الدراسة لوضع المفهوم موضع التطبيق عند إعداد البرامج البحثية للمعهد.

ويوضح الجدول رقم (٥) النتائج التي تم الحصول عليها من إجابات المستقصى منهم ودلالاتها بالنسبة لهذه النقطة البحثية.

جدول رقم (٥) : طرق تطبيق المعهد لمفهوم الجودة المبني على التوجه التسويقي

| رقم الفقرة | ترتيبها | العبارة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التطبيق |
|------------|---------|---|-----------------|-------------------|--------------|
| ٣٥         | ١       | يتم تخطيط وتنفيذ البرامج البحثية بصفة أساسية في ضوء احتياجات المستفيدين ومشاكلهم. | ٣٧٧             | ٠٫٩٧              | إلى حد كبير  |
| ٤٤         | ٢       | اهتمام قيادة المعهد بغرس (سياسة الجودة) في ثقافة كل العاملين بالمعهد.             | ٣٧٠             | ١٫٢٤              | إلى مدى بعيد |
| ٣٨         | ٣       | عقد اجتماعات كثيرة مع المستفيدين للتعرف أكثر على مشاكلهم واحتياجاتهم.             | ٣٥٧             | ١٫٣٠              | إلى حد كبير  |
| ٤٣         | ٤       | إيمان جميع العاملين بمسئوليتهم عن جودة الأبحاث.                                   | ٣٥٧             | ١٫٢٨              | إلى مدى بعيد |

دراسة التوجه التسويقي لدى معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج كمدخل لتطبيق  
إدارة الجودة الشاملة في برامج البحثية د/ محمد بن علي بن سلطان الشريف

| رقم<br>الفقرة | ترتيبها | العبارة   | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | درجة<br>التطبيق |
|---------------|---------|---|--------------------|----------------------|-----------------|
| ٣٤            | ٥       | التركيز على مفهوم (الجودة الملائمة من وجهة نظر المستفيد) جزء أساسي من نظام عمل المعهد.                                    | ٣ر٤٠               | ١ر٢٥                 | إلى حد كبير     |
| ٤٢            | ٦       | تطوير سياسة جودة الأبحاث في إطار الإستراتيجية العامة للمعهد.  | ٣ر٣٣               | ١ر٣٢                 | إلى مدى متوسط   |
| ٣٧            | ٧       | تقييم درجة جودة الأبحاث بصفة أساسية بمعيار مدى وفائها بحاجات وحل مشاكل المستفيدين.  | ٣ر٢٧               | ١ر١٧                 | إلى حد متوسط    |
| ٤٧            | ٨       | تقييم مستوى جودة الأبحاث بمعيار مدى وفائها بحاجات ورغبات المستفيدين.  | ٣ر٢٣               | ١ر١٠                 | إلى مدى متوسط   |
| ٣٦            | ٩       | توافر نظام معلومات يعكس وجهة نظر المستفيدين.  | ٣ر٢٠               | ١ر٢٧                 | إلى حد متوسط    |
| ٤٠            | ١٠      | القيام بإجراء مسوحات ميدانية للتعرف على مشاكل وحاجات الجهات التي تحتاج الخدمات البحثية من المعهد في ضوء التطورات الحديثة. | ٣ر٠٣               | ١ر٢٥                 | إلى حد متوسط    |
| ٤٥            | ١١      | تنفيذ برامج تدريب فعالة في إدارة الجودة المبنية على التوجه التسويقي.  | ٢ر٨٠               | ١ر٢٧                 | إلى مدى متوسط   |
| ٤٦            | ١٢      | وجود نظام معلومات عن الجودة يعكس وجهة نظر السوق.  | ٢ر٦٠               | ١ر٢٥                 | إلى مدى متوسط   |
| ٣٩            | ١٣      | توفير برامج تدريب فعالة متخصصة في إدارة الجودة المبنية على التوجه بالمستفيدين.  | ٢ر٣٧               | ١ر٤٧                 | إلى حد قليل     |
|               |         | الدرجة الكلية للمحور  | ٣ر٢٣               | ١ر٢٤                 | إلى حد متوسط    |

ومن الجدول رقم (٥) يتضح أن النتيجة العامة المرتبطة بمدى استخدام المعهد للطرق التي تؤدي إلى وضع مفهوم الجودة المبني على التوجه التسويقي موضع التطبيق عند إعداد برامج البحثية تشير ظاهرياً إلى أن المعهد يستخدم هذه الطرق بدرجات متفاوتة إلى حد ما كما يبدو من المتوسط العام الذي وصل إلى (٣,٢٣) متجاوزاً بذلك نقطة المنتصف وهو بذلك يوحي بوجود اتجاه إيجابي نحو استخدام هذه الطرق من جانب عينة الدراسة .

غير أن التحليل المتعمق لهذه النتيجة يشير إلى عكس ذلك إذا علمنا أن قوة هذا الاتجاه الإيجابي ضعيفة حيث أنها أقل من (١٢٪) ، والاتجاه الإيجابي لا يكون قوياً إلا إذا وصل إلى (٥٠٪) . وهذا الميل الضعيف لا يمكن الاستناد إليه في الوصول إلى نتائج أو دلالات معينة يعول عليها .

ومثل هذه النتيجة يمكن الوصول إليها أيضاً من تحليل البيانات على المستوى التفصيلي وقيم المتوسطات الخاصة بكل طريقة من الطرق المقترحة للتطبيق .

(٤) مدى مشاركة المستفيدين من الخدمات البحثية في إعداد الأبحاث :

إضافة إلى التعرف على مجالات مشاركة العملاء في إعداد أبحاث المعهد كمقياس لتطبيق مفهوم الجودة المبني على التوجه التسويقي ، فقد عمدت الدراسة في الإطار نفسه إلى التعرف على مدى هذه المشاركة كمعيار آخر لتطبيق المفهوم . ومن ثم ، فقد تم توجيه سؤال إلى عينة الدراسة من نوع ليكرت ذي الرتب الخمس التي تبدأ بـ (١) أقل مدى وتنتهي بـ (٥) أبعد مدى .

ويوضح الجدول رقم (٦) ما توصلت إليه الدراسة من نتائج بشأن هذا السؤال ودلالاتها بالنسبة لمدى تطبيق المفهوم .

جدول رقم (٦) : مدى مشاركة العملاء في إعداد أبحاث المعهد

| رقم<br>الفقرة | ترتيبها | العبارة   | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | درجة<br>التطبيق |
|---------------|---------|---|--------------------|----------------------|-----------------|
| ٢٩            | ١       | مشاركة فعلية مباشرة من خلال ورش العمل في المراحل الأولى لإعداد البحث.             | ٣ر٠٧               | ١ر٧٦                 | إلى مدى متوسط   |
| ٣١            | ٢       | توليد الأفكار البحثية الجديدة.  | ٢ر٧٣               | ١ر٧٦                 | إلى مدى متوسط   |
| ٣٢            | ٣       | المشاركة من خلال (البحوث التسويقية) التي تجري معهم للتعرف على احتياجاتهم البحثية. | ٢ر٧٠               | ١ر٦٨                 | إلى مدى متوسط   |
| ٣٠            | ٤       | مشاركة فعلية في المراحل الأخيرة لإعداد البحث.                                     | ٢ر٥٣               | ١ر٦٨                 | إلى مدى قليل    |
|               |         | الدرجة الكلية للمحور  | ٢ر٧٦               | ١ر٧٢                 | إلى مدى متوسط   |

ومن الجدول رقم (٦) يتضح الآتي :

- على المستوى التفصيلي ، توضح إجابات المستقصى منهم أن هناك ميلاً إيجابياً من جانب المعهد نحو إشراك المستفيدين من خدماته البحثية إلى مدى كبير فيما يتعلق «بالمشاركة من خلال ورش العمل خلال المراحل الأولى لإعداد البحث» فقط . أما باقي الطرق والآليات المستخدمة لإشراك هؤلاء المستفيدين فقد كان مدى إشراك الجهات المستفيدة من البحوث ضعيفاً ولا يوجد ميل إيجابي نحوها من جانب المستقصى منهم حيث لا يصل المتوسط الحسابي لكل منها إلى نقطة المنتصف (٣) .

• أما على المستوى الإجمالي ، فيلاحظ أن الوسط الحسابي أقل من (٣) وهذا يدل على أن مدى إشراك المعهد للمستفيدين من خدماته البحثية في إعداد الأبحاث الخاصة بهم ضعيف .

وهذه النتيجة أيضاً تؤيد النتيجة التي سبق الخروج بها من أن إدراك المسؤولين بالمعهد لمفهوم الجودة المبني على التوجه التسويقي يقف عند حد الجوانب النظرية له دون أن يتجاوزها إلى مجال التطبيق العملي له .

(٥) مجالات مشاركة المستفيدين من خدمات المعهد في إعداد الأبحاث :

لدراسة واقع المعهد فيما يتصل بمجالات مشاركة العملاء المستفيدين من خدماته البحثية في إعداد الأبحاث الخاصة بهم ، كـمقياس للتطبيق الفعلي لمبدأ «التوجه التسويقي» ، فقد طلب من عينة الدراسة الإجابة على سؤال يشمل بعض المجالات المقترحة من البحث . وقد ورد السؤال وفقاً لمقياس ليكرت مكوناً من خمس رتب تبدأ بـ (١) لا يشاركون على الإطلاق وتنتهي بـ (٥) يشاركون دائماً . ويوضح الجدول رقم (٧) النتائج التي تم الحصول عليها من إجابات المستقصى منهم وما تشير إليه من دلالات .

جدول رقم (٧) : مجالات مشاركة العملاء في إعداد أبحاث المعهد

| رقم<br>الفق<br>رة | ترتي<br>بها | مجالات مشاركة المستفيدين في<br>البرامج البحثية                                | المتوس<br>ط<br>الحساب<br>ي | الانحراف<br>المعياري | درجة<br>التطبيق |
|-------------------|-------------|---|----------------------------|----------------------|-----------------|
| ٢١                | ١           | اقترح مشروعات بحثية جديدة.  | ٣ر٠٧                       | ١ر٥١                 | إلى حد<br>متوسط |
| ٢٥                | ٢           | تطوير جودة الوسائل البحثية.   | ٣ر٠٣                       | ١ر٧١                 | إلى حد<br>متوسط |
| ٢٤                | ٣           | بحث شكاوى المستفيدين<br>ومقترحاتهم.   | ٢ر٩٧                       | ١ر٥٢                 | إلى حد<br>متوسط |
| ٢٢                | ٤           | وضع إستراتيجية تطوير البحوث.  | ٢ر٨٧                       | ١ر٤٨                 | إلى حد<br>متوسط |
| ٢٧                | ٥           | تصميم الهيكل التنظيمي الملائم<br>لتحقيق أهداف الجودة الشاملة<br>لبحوث المعهد. | ٢ر٨٧                       | ١ر٤٨                 | إلى حد<br>متوسط |
| ٢٣                | ٦           | تطوير سياسة التسويق (المبني على<br>العلاقات).                                 | ٢ر٨٣                       | ١ر٣٤                 | إلى حد<br>متوسط |
| ٢٦                | ٧           | الرقابة على جودة الأبحاث.   | ٢ر٦٣                       | ١ر٤٠                 | إلى حد<br>متوسط |
|                   |             | الدرجة الكلية للمحور  | ٢ر٩                        | ١ر٩٤                 | إلى حد<br>متوسط |

ومن الجدول رقم (٧) يتضح الآتي :

- على المستوى التفصيلي للمتغيرات ، توضح إجابات المستقصى منهم أن هناك ميلاً إيجابياً ضعيفاً فيما يتعلق بمجالات المشاركة من قبل المستفيدين من خدمات المعهد البحثية في إعداد الأبحاث التي يقدمها المعهد لهم ،

وذلك في مجالين اثنين فقط هما [ اقتراح مشروعات بحثية جديدة (٣,٠٧) ] ،  
[ تطوير جودة الوسائل البحثية (٣,٠٣) ] .

أما باقي المجالات الأخرى فتعكس الإجابات عدم وجود ميل إيجابي نحوها  
كما تعكسها المتوسطات الخاصة بكل منها والتي كانت أقل من نقطة  
المنتصف ( أي أقل من ٣ ) في كل منها .

• على المستوى العام للمحور ، لا يوجد ميل إيجابي نحو مشاركة العاملين في  
المجالات المقترحة للمشاركة ، حيث وصل المتوسط العام إلى (٢,٩) أي أقل  
من نقطة المنتصف (٣) .

وتشير هذه النتيجة إلى أن المعهد لا يقوم باتخاذ خطوات عملية نحو تطبيق  
مفهوم الجودة المبني على التوجه التسويقي في هذا الجانب الذي يتعلق  
بإشراك العملاء في إعداد برامج البحثية .

وهذه النتيجة تؤيد ما سبق أن توصل إليه البحث بخصوص إدراك المسؤولين  
بالمعهد لطبيعة مفهوم الجودة المبني على التوجه التسويقي وأنه ربما لا  
يتجاوز حدود التعرف عليه كفكرة نظرية دون أن يمتد إلى الجوانب التطبيقية  
له .

(٦) اعتقاد المستقصى منهم بأهمية غرس القيم والمفاهيم الإسلامية ذات الصلة  
بالجودة في ثقافة العاملين بالمعهد :

إن أحد عناصر دعم التوجه التسويقي لسياسات الجودة ( بجانب  
المعوقات الأخرى ) بالنسبة للمؤسسات الإسلامية ، كما تعتقد هذه الدراسة وبناء  
على ما توحى به أدبيات الإدارة والتسويق ، هو اعتقاد المسؤولين عن الجودة  
بأهمية غرس القيم والمفاهيم الإسلامية ذات الصلة بالجودة في ثقافة العاملين في

هذه المؤسسات.

ومن ثم فقد سعت الدراسة الحالية إلى التعرف على وجهة نظر المستقصى منهم حول هذه النقطة البحثية .

ويعرض الجدول رقم (٨) نتائج إجابات المستقصى منهم حول هذه المسألة .

جدول رقم (٨) : اعتقاد المسئولين بالمعهد بأهمية غرس القيم والمفاهيم الإسلامية ذات الصلة بالجودة في ثقافة العاملين

| رقم الفقرة | ترتيبها | العبارة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التطبيق |
|------------|---------|---|-----------------|-------------------|--------------|
| ٥٠         | ١       | إلى أي مدى تعتقد بأهمية تبني المسئولين عن تخطيط وتنفيذ الأبحاث في المعهد للقيم والمفاهيم الإسلامية ذات الصلة بالجودة؟         | ٤٤٣             | ١١٤               | إلى أبعد مدى |
| ٥١         | ٢       | إلى أي مدى تعتقد بأهمية غرس القيم والمفاهيم الإسلامية ذات الصلة بالجودة في ثقافة العاملين بالمعهد لدعم التوجه التسويقي لديهم؟ | ٤٣٧             | ١١٦               | إلى أبعد مدى |
| ٥٢         | ٣       | إلى أي مدى تعتقد بأهمية المدخل التسويقي في تحقيق جودة الأبحاث المقدمة من المعهد.  | ٣٦٠             | ١٦٣               | إلى مدى بعيد |
|            |         | المجموع   | ٤١٣             | ١٣١               | إلى مدى بعيد |

وتوضح بيانات الجدول رقم (٨) وجود ميل إيجابي قوي لدى عينة

الدراسة نحو الاعتقاد بأهمية غرس القيم الإسلامية ذات الصلة بالجودة في ثقافة العاملين بالمعهد لدعم التوجه التسويقي لديهم، وهو ما يعزز الاتجاه نحو تبني مفهوم الجودة المبني على التوجه التسويقي وتطبيقه وفقاً لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث أن المتوسط الحسابي بلغ (٤.٣٧) وهو ما يعكس اتجاهها إيجابياً قوياً نحو هذا الاعتقاد. كما تعكس قيمة الانحراف المعياري (١.١٦) درجة كبيرة من الاتفاق في إجابات المستقصى منهم.

غير أن التحليل المتعمق لهذه النتيجة ربما يشير إلى أن هذا الاعتقاد لا يتعدى حدود الجانب النظري لإدراك هذه الأهمية دون أن يمتد إلى الاتجاه الفعلي نحو العمل بمقتضاها. ويمكن أن يفسر ذلك في ضوء الآتي:

- الارتباط بالمفهوم الإسلامي العام الذي يؤكد على الاهتمام «بالآخر». وهذا الآخر يشمل هنا كل الأطراف ذات الصلة التي تتعامل مع المعهد ومنهم الجهات المستفيدة من خدماته البحثية.

- أن هذه النتيجة ربما ترجع إلى احتمال تحيز المستقصى منهم في الإجابة على هذا السؤال خاصة وأن السؤال مغلق، كما أن التحيز ربما ينشأ إذا كان الأمر يتعلق بالعقيدة الدينية، خصوصاً مع علم المستقصى منهم بمدى اهتمام الإسلام بالآخرين ومنهم المستفيدين أو العملاء كما في حالتنا.

- إن الجوانب العملية لتطبيق أي مفهوم لا بد أن تتجاوز مجرد الإدراك النظري له وتعمل على توفير متطلبات التطبيق ثم التطبيق الفعلي له. وبمعنى آخر، لا بد من «إدارة المفهوم». فالعبرة ليست في مجرد الاعتقاد بأهمية غرس القيم والمفاهيم الإسلامية ذات الصلة بالجودة في ثقافة العاملين لتحقيق الأثر الإيجابي على التوجه التسويقي لديهم، ولكن الأمر يتوقف في النهاية على

إدارة هذه القيم والمفاهيم وتفعيلها ووضع إستراتيجية خاصة بذلك من خلال التدريب والتنمية الإدارية وتوفير المناخ التنظيمي الملائم بالإضافة إلى الإمكانيات المادية والتقنية.

- غير أن النتائج المرتبطة بالتطبيق الفعلي لمفهوم الجودة المبني على التوجه التسويقي بالمعهد تشير إلى عدم اتخاذ خطوات كبيرة نحو هذا التطبيق بما يعني أن إدراك المستقصى منهم لأهمية غرس القيم والمفاهيم الإسلامية ذات الصلة بالجودة ينحصر في حدود الإدراك النظري لهذه الأهمية دون الجوانب العملية لها ودون اتخاذ خطوات عملية نحو العمل بمقتضاها .

## خاتمة البحث

### • أولاً: ملخص النتائج:

من خلال النتائج التي وردت في ثنايا البحث يمكن أن نعرض ملخصاً لها على النحو التالي:

(١) فيما يتعلق بإدراك المسئولين في المعهد لطبيعة «مفهوم الجودة المبني على التوجه التسويقي»، واستناداً إلى عناصر ومعايير هذا المفهوم، فقد اتضح أنه على الرغم من وجود ميل إيجابي من قبل هؤلاء المسئولين نحو الإلمام بهذه العناصر والمعايير إلا أن هذا الميل كان ضعيفاً وفي حدود التعرف عليه كفكرة نظرية دون أن يمتد ليشمل الجوانب العملية التي تسمح بوضعه موضع التطبيق.

(٢) فيما يتعلق بتوجهات ( فلسفة ) سياسة جودة الأبحاث في المعهد . فرغم وجود ميل إيجابي قوي على المستوى العام نحو تبني سياسة الجودة المبني على التوجه التسويقي ، إلا أن هذا الميل كان ضعيفاً بالنسبة للعنصر الحاكم في الصدد وهو «تخطيط وتصميم البرامج البحثية في ضوء احتياجات المستفيدين المستهدفين ومشاكلهم الخاصة». وهذا ما يفيد أن هذه التوجهات لا تمتد إلى الجوانب العملية التي تعمل على إشراك الجهات المستفيدة من الخدمات البحثية التي يقدمها المعهد لها عند إعداد وتصميم وتنفيذ البرامج البحثية .

(٣) فيما يتعلق بتبني المعهد للمفهوم ووضعه موضع التطبيق ، تشير النتائج إلى أن الإجراءات العملية لتبني وتطبيق المفهوم من جانب المعهد لا زالت محدودة من حيث الآتي :

أ) محدودية مجالات إشراك الجهات المستفيدة من الخدمات البحثية للمعهد في تصميم وتطوير الأبحاث المقدمة لها .

ب) محدودية مدى إشراك الجهات المستفيدة في إعداد الأبحاث المقدمة لها .  
ج) الاستخدام الضعيف وغير الكافي للطرق والأساليب التنفيذية الخاصة  
بوضع المفهوم موضع التطبيق .

٤) فيما يتعلق بتبني المسئولين بالمعهد بأهمية غرس القيم والمفاهيم الإسلامية ذات الصلة بالجودة في ثقافة العاملين بالمعهد لتعزيز «التوجه التسويقي» لديهم . فرغم أن النتائج توحى ظاهرياً بوجود ميل إيجابي قوي نحو هذا الاعتقاد ، إلا أن تحليل هذه النتائج يبين أن هذا الاعتقاد لا يتعدى الجوانب النظرية للاعتقاد بهذه الأهمية دون أن يمتد إلى الاتجاه الفعلي نحو العمل بمقتضاها .

• ثانياً : التوصيات :

بناء على النتائج المستخلصة من الدراسة ، يمكن تقديم بعض التوصيات العامة والخاصة التي يعتقد بفائدتها لصانع القرار المتصل بموضوعها وذلك على النحو الآتي :

أ) توصيات عامة :

١) دور الجامعات والمؤسسات التعليمية والبحثية :

ينبغي تخطيط سياسات وبرامج الجامعات والمؤسسات البحثية والتعليمية في ضوء المتغيرات والتطورات المحلية والعالمية المعاصرة بما يعمل على تزويد الدارسين والباحثين بكل المفاهيم والوسائل والتقنيات اللازمة للتعامل مع متغيرات هذه البيئة على كل المستويات وفي كل المجالات والتخصصات . وحيث أن الجودة الصحيحة المبنية على التوجه التسويقي ، تعد من المفاهيم الهامة والتي تعكس مستوى الأداء في أي مؤسسة ، فمن المهم إعداد وتقديم المناهج التعليمية والبرامج البحثية المتصلة بهذا المفهوم بقدر أهميته بما يمكن من إعداد وتوفير الكوادر البشرية المؤهلة لإدراك واستيعاب هذا المفهوم وتطبيقه .

(٢) دور المؤسسات التدريبية :

تستطيع المؤسسات التدريبية أيضاً أن تلعب دوراً فعالاً ومؤثراً ومكماً لدور الجامعات والمؤسسات التعليمية والبحثية من خلال تطوير المهارات والخبرات اللازمة في مجال التدريب على المفهوم الصحيح للجودة والتطبيقات الفعالة له . ومن ثم ، فعليها أن تعطى اهتماماً خاصاً لهذا الجانب الهام في برامجها التدريبية التي تقدمها للعاملين في مختلف المؤسسات بما فيها المؤسسات البحثية كمعهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج .

(٣) ربط الجامعات والمؤسسات التعليمية والبحثية والتدريبية بالجهات المستفيدة منها في المجتمع :

ينبغي أن يكون هناك ارتباط قوي وفعال ومستمر بين الجامعات والمؤسسات التعليمية والبحثية والتدريبية من جهة وبين الجهات التي تحتاج إلى خدماتها من جهة أخرى ، والعمل على إنشاء قنوات اتصال بينها تتيح التعرف على احتياجات الجهات المستفيدة من المخرجات التعليمية والاستشارية والتدريبية .

وحيث إن الجامعات والمؤسسات التعليمية والبحثية والتدريبية هي المقدم للخدمة ، فطبقاً للمدخل التسويقي ، ينبغي أن تأتي المبادرة من جانبها بالاتصال بالجهات المستفيدة من خدماتها وتعريفها بها وإشراكها في كل ما يتعلق بها .

ب) توصيات خاصة بمعهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج :

رغم أهمية الأدوار المطلوبة من الجامعات والمؤسسات التعليمية والبحثية والتدريبية المشار إليها آنفاً على سبيل الإجمال ، إلا أن المسؤولية المباشرة تقع في نهاية الأمر على المعهد ، فهو الذي يقوم بتطبيق المفهوم وهو أيضاً المستفيد المباشر الأول من تطبيقه . ومن ثم فلن يكون للجهود الداعمة التي تبذلها الأطراف

السابقة أي جدوى ما لم تتبلور في النهاية في شكل تطبيق فعال داخل المعهد .  
وبعبارة أخرى ، لابد أن يكون هناك إدراك للمفهوم وميل إيجابي قوي نحو تطبيقه  
مع توفر متطلبات التطبيق الأساسية على كل المستويات المادية والفنية والتنظيمية  
والثقافية واستخدام الطرق الفعالة للتطبيق وبناء عليه يمكن أن نوصي في هذا  
الصدد بالآتي :

١) الاهتمام ببناء وتطوير «نظام التدريب الخاص بالجودة» بالمفهوم المطروح  
والاستعانة ببيوت الخبرة المتخصصة في تخطيط وتصميم وتنفيذ برامج التدريب  
الخاصة بالجودة والملائمة لكل مستوى إداري و وظيفي مع ضرورة التركيز على  
جانب التوجه التسويقي عند تحديد محتويات هذه البرامج ودراسة آليات هذا  
التوجه وآثاره الإيجابية في الجودة الصحيحة للبرامج البحثية للمعهد .

٢) بناء وتطوير ثقافة الجودة المبنية على التوجه التسويقي والمدعومة بالقيم  
والمفاهيم الإسلامية ذات الصلة بالجودة داخل المعهد . ويجب أن يتم ذلك عن  
طريق عمادة المعهد (القيادة العليا) . فالخطوة الأولى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة  
الملتزمة بالتوجه التسويقي تأتي عن طريق التأييد القوي والالتزام الصادق من  
القيادة العليا والمسؤولين التنفيذيين الآخرين . وبدون هذا التأييد والالتزام الرسمي  
وتدفق هذا الالتزام من أعلى إلى أسفل فلن تنجح كل الجهود المبذولة في هذا  
السبيل على الإطلاق ، وسوف تصبح إدارة الجودة الشاملة مجرد برنامج يتوقع له  
الفشل .

٣) أشارت النتائج إلى عدم الاهتمام الكافي بإشراك المستفيدين في إعداد  
البرامج البحثية للمعهد رغم أن ذلك يعبر عن أهم مظاهر تطبيق مفهوم الجودة  
المبني على التوجه التسويقي ، وبالتالي فإننا نوصي بضرورة استخدام الوسائل  
والآليات الملائمة لإعطاء المستفيدين من الخدمات البحثية للمعهد الفرصة

للاشتراك الفعال في إعداد الأبحاث الخاصة بهم حتى تتحول فكرة الجودة المبنية على حاجات ورغبات المستفيدين إلى واقع ملموس .

٤) حيث إن «الجودة» هي مسئولية كل الإدارات والأقسام وكل العاملين فيها، فإن ذلك يستلزم بالضرورة تطوير الهيكل التنظيمي والملائم لتحقيق المشاركة الفعالة للجميع، والتنسيق والتكامل بين كل الإدارات والأقسام في هذا الصدد. وينبغي القيام بالدراسات اللازمة والمستمرة للتنظيم وإعادة التنظيم مع الاستعانة ببيوت الخبرة المتخصصة في التنظيم لتقديم المعاونة في هذا الأمر. فبدون التنظيم الملائم لتحقيق هذا الهدف فسوف تكون كل الجهود في مهب الريح. ولدعم عملية التكامل والتنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة، ينبغي تطوير «نظام معلومات جودة فعال» يوفي بمطالب هذا التكامل والتنسيق.

٥) وأخيراً فإن الجانب التمويلي له أهمية في تطبيق «نظام الجودة الشاملة» الذي يوفي بحاجات ورغبات المستفيدين، وبالتالي ينبغي توفير التمويل اللازم لبناء وتشغيل هذا النظام، مع الأخذ في الاعتبار أن أي نفقات تبذل في تحقيق هذا الهدف سيكون لها مردودها الأعلى بالنسبة لكل الأطراف بما فيها المعهد نفسه. وعلى الجهات المستفيدة من خدمات المعهد أن تقتنع بهذه الحقيقة وتحمل مسئوليتها التمويلية في هذا الصدد، طالما أن المردود سيكون أعلى من التكاليف التي سوف تتحملها للحصول على الخدمات البحثية الأكثر فعالية بالنسبة لها.

## المراجع حسب ورودها في البحث

- (١) حسين موسى راغب حسين، المتغيرات العالمية والمحلية وأثرها على عملية تخطيط المنتجات، المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة الأزهر، العدد (١٢٧١) لسنة ٢٠٠٢م، ص ص ١٩٤ - ٢٥٧ .
- (٢) توفيق محمد عبد المحسن، عوامل الجودة الشاملة وتخطيط المنتجات، دراسة ميدانية بمصانع النسيج بمدينة العاشر من رمضان، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة - جامعة المنصورة، ١٩٩٧م .
- (٣) محمد محمد جاهين، المدخل إلى إدارة الإنتاج والعمليات، القاهرة، المؤلف، ١٩٩٩م، ص ٢٨ .
- (٤) انظر على سبيل المثال :
  - رأفت شكري (عمل مترجم) إدارة الجودة، الإدارة الميكانيكية الفعالة، القاهرة، مجلة الإدارة، المجلد رقم (٢٨)، العدد الرابع، إبريل ١٩٩٦م، ص ٨٦ .
  - ID. Hensher, the Customer satisfaction link to TQM, national productivity Review, spring 1994 .
  - R, Allon, Total Quality Marketing, the key to regaining market shares Westport , ct, QUO- wn Books 1994.
- (٥) انظر على سبيل المثال :
  - فريد زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار النشر للجامعات المصرية، ١٩٩٦م .
  - توفيق محمد عبد المحسن، عوامل الجودة الشاملة وتخطيط المنتجات، مرجع سابق .

• يحيى بروبقات عبد الكريم ، التغيير في منظمات الأعمال المعاصرة من خلال إدارة الجودة الشاملة ، كلية العلوم الاقتصادية، التيسير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقان، تلمسان، الجزائر، ورقة عمل، بلا تاريخ .

٦) جيم هبريرا ولويس جونزاليز ، الزبون ، هو الرئيس الأعلى لشركات الاتصال (عمل مترجم) [www.mmsec.com/m3-files/tqm](http://www.mmsec.com/m3-files/tqm)

7) S.Mohor, international marketing , A strategic Approach to world markets , George Allen & Uniminltd, London , 1977, p.73.

8) V.Terpstre , international Marketing , Dryon press, Hinsdale, 111, 1972,p.206.

9) R.H.Hays and W.O. Abernathy , managing our way to economic decline .

مشار إليه في توفيق عبد المحسن ، عوامل الجودة الشاملة وتخطيط المنتجات ، مرجع سابق .

10) R. T Rsut et . al., Return on Quality : Measuring the financial impact of our company quest for quality , pruous publishing, 1994.

11) L. T. Tiger and Roger cola tone , the impact of market knowledge competence on new product advantage, conceptualization and empirial examination " the journal of marketing , vol .62 October 1998, pp. 13-24 .

12) Christian Ternilesch et al ., "when product Development males a Difference : A statistical amalysis in the electronics industry " , the Journal of product innovation management . Vol. 15 , No. 1, 1998, pp.284-312.

13) Roger Calontone et al ., new product activities and performance : the moderating role of environmental hostility " the Journal of product innovation management , vol., 14, No.3, 1997, pp. 174-189.

١٤) ثابت عبد الرحمن إدريس ، قياس جودة الخدمة باستخدام مقياس الفجوة بين الإدراكات والتوقعات: دراسة منهجية على الخدمة الصحية بدولة الكويت ، مجلس النشر العلمي ، جامعة الكويت ، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد (١٤) ، عدد (١)، نوفمبر ١٩٩٦م، ص ٤١ - ٦٩.

١٥) انظر على سبيل المثال :

- R. N Bolton and J.H.Drew, «A multistage model of customer Assessment of service Quality and value». Journal of consumer research, 1991, vol. 17, No. 4 pp375-387.
  - Aeitheml et al., «Delivering Quality service balancing consumer perception» new York the free press, 1990.
  - J. Cronin and S. Taylor, «Measuring service Quality : A reexamination and Extension» Journal of Marketing , Jily , 1992k Vol. 56, pp. 5-68 .
- 16) W. E Deming, Out of crisis, Mit center for Advanced Engneering study, Cambridge mass, 1986.
- 17) J. M Huran, Juran of quality by design, the free press. N.Y, 1992.
- 18) J. V Sarach et. al., a instrument for measuring the critical factor of quality management, decision science, Vol., 20, No.4.
- 19) J. Walker, Brents total quality programmer the total quality magazine , Vol. 6. No. 4 .
- 20) E. Ada, & W. Roch, productivity and Quality, Englewood cliffs NJ. prentice Hall, 1441.
- 21) D. Garvin, Competing the eight dimensions H.BR, Nov - Dec. 1987, pp. 101-104.
- 22) J. A Murphy, Quality in practice, Gilland Macmillan , Dullin, 1986.
- 23) J. S Oakland, Total quality management, Heinemann professional publishing ltd oxford, 1989.

- 24) R.; Willeams, Essenteal of total quality management, (عمل مترجم) سلسلة العمل بكاء، نشر مكتبة جرير بالمملكة العربية السعودية، ١٩٩٦م.
- 25) Yuen, mak et al., Differences and performance Weporting Systems Between iso accredited non iso accredited companies , National University of Singapore, dept., of Finance and Accounting , February .
- 26) K,H Wruk & M. C Jensen , science specific Knowledge and total quality management foundations of organizational strategy Harvard University press , 1998.
- 27) R. H Chenhal, Relicance an manufacturing performance measures total quality management and organizational performance, University of Monish dept, of accounting and finance, Management & accounting Research , June , 1997, vol, 8 . no .2.
- 28) J.R Hackman & R. Wageman m Total Quality management: empirical, conceptual, and practical issues, Administrative Science quarterly, June, 1995.
- 29) D. SEASTON & S.L Jarrel, the effects of total quality management on corporate performance: an empirical investigation dept's of information analysis, Journal of Business , Vol. 71. April , 1996.
- 30) P. Jlederer, Economic of total Quality management, simon school, University of Rochester working paper series, October, 1998.
- 31) J. R Ciccantalli & J. magidson, from experience: consumer idealized design: involving consumer in the product development process, the Journal of product innovation management , 1993, Vol. 10, No. 4, pp. 34-347.
- 32) J.H Gilmore & B. J Pinell «the faces most Customization», HBR. Jan. – Feb. 1997, pp. 91-101 .
- 33) K.GOFFIN, «Customer support during new product development: an exploratory study», the Journal of product innovation management, 1998 Vol. 15 No.1 pp. 42-56.

- 34) W.E Souder et al., Success through driven new product development: A Comparison of U S and New Zealand small entrepreneurial High technology Firms, the Journal of new product innovation management , 1997, Vol. 14, No. b, pp.459-472.
- 35) P.J Lederer, economic of total quality management, op. cit.
- 36) G. K A Luahane «An exploratory analysis of the impact of market orientation on new product performance A contingency approach», the journal of new product innovation management , 1995, Vol. 12, No. 4.
- 37) D.T Methoe et al., «product development strategy and organizational learning: A tele of two pc markets», the Journal of product innovation Management , 1997, Vol. 14, No. 5, pp.323-336.
- 38) F. Axel John and M panes pavilion «How Banks apply Marketing expertise to develop new derivative» the Journal of product innovation management 1996, Vol. 13, No.5, pp.440-452.
- 39) Chris Storey and Christopher J., Easing wood, the augmented service offering : A conceptualization study of ots impact on the service successm, the Journal of product innovation management , 1999, Vol.16, No.5, pp. 455-468.
- ٤٠) جيم هبريرا ولويس جونزاليز، الزبون الرئيس الأعلى لشركات الاتصالات (عمل مترجم)، مرجع سابق .
- 41) G. David Hughes and Don C. Chafin, «turning new product development into A continuous Learning process», the Journal of innovation management 1996, Vol.18 , No.2 pp. 89-104.
- 42) E.M Adams et al., «Inform acing new product development performance: An organizational learning perspective», the Journal of product innovation management , 1998, Vol.15, No. 5, pp. 403-420.
- 43) G. S Easton and S.L «Journal, the effect of total Duality management on Corporate Performance An Empirical Investigation» op. cit.