



## دور إدارة الجودة الشاملة في تقليل المخاطر التسويقية لدى مؤسسة الشايف للتجارة والتسويق الزراعي بمدينة معبر في ظل أزمة المشتقات النفطية

علي محمد قراضة<sup>1</sup>، عرفات العنسي<sup>2</sup>، كمال الزراجي<sup>2</sup>، صلاح سرحان<sup>2</sup>، اشواق مسعد<sup>2</sup>، مهيب الدفعي<sup>2</sup>، حميد ثابت  
عبيد<sup>2</sup>، عبد الخالق البنوس<sup>2</sup>، زينب المصلي<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Business Administration, AL-Saeeda University & Tamar University, Dhamar, Yemen.

Mob: +967-777656069

E-mail: [alikorathah@tu.edu.ye](mailto:alikorathah@tu.edu.ye)

<sup>2</sup>Graduation Research Group, Business Management, Faculty of <sup>1</sup>Business Administration, AL-Saeeda University, Dhamar, Yemen.

### Article Info:

#### Article Types:

Research article

#### Received

23 July 2023

#### Revised

28 August 2023

#### Accepted

25 June 2024

#### Corresponding Author:

علي محمد قراضة

Email: [alikorathah@tu.edu.ye](mailto:alikorathah@tu.edu.ye)

Telephone: +967-777656069

Conflict of interest: Nil

#### To cite this article:

قراضة علي وآخرون دور إدارة الجودة الشاملة  
في تقليل المخاطر التسويقية لدى مؤسسة الشايف  
للتجارة والتسويق الزراعي بمدينة معبر في ظل  
أزمة المشتقات النفطية. مجلة السعيدة للعلوم  
الهندسية والتقنية والإدارية.  
SJETAS. 2024; 2(1): 58-77.

### الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الشايف للتجارة والتسويق الزراعي بمدينة معبر، والكشف عن واقع تقليل المخاطر التسويقية لدى مؤسسة الشايف للتجارة والتسويق الزراعي بمدينة معبر في ظل أزمة المشتقات النفطية، والكشف عما إذا كان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتقليل المخاطر التسويقية لدى مؤسسة الشايف للتجارة والتسويق الزراعي بمدينة معبر في ظل أزمة المشتقات النفطية، وتم استخدم المنهج الوصفي التحليلي والمسحي لتحقيق أهداف الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من جميع موظفي مؤسسة الشايف للتجارة والتسويق الزراعي والذين استجاب منهم (45) أعضاء.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن الدرجة الكلية لمدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الشايف للتجارة والتسويق الزراعي بمدينة معبر جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي مرتفع، كما أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لواقع تقليل المخاطر التسويقية في مؤسسة الشايف للتجارة والتسويق الزراعي بمدينة معبر في ظل أزمة المشتقات النفطية جاءت مرتفعة، وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين متغير إدارة الجودة الشاملة ومتغير تقليل المخاطر التسويقية في مؤسسة الشايف للتجارة والتسويق الزراعي بمدينة معبر.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الجودة الشاملة. المخاطر التسويقية. أزمة المشتقات النفطية

### المبحث الأول الإطار العام للدراسة

#### أولاً: المقدمة:

تعمل المؤسسات اليوم في ظل بيئة أعمال تتسم بالتعقد والتغير المتسارع، شمل جميع أوجه وميادين الحياة الاقتصادية المعاصرة، ارتفعت في ظلها حالات عدم التأكد المرتبطة بسيرورة الأحداث الحالية والمستقبلية وفي ظل الأزمة العالمية بشكل عام وأزمة الحرب والمشتقات النفطية في اليمن بشكل خاص.

وبشكل عام فإن هذا الأمر الذي جعل تحقيق التميز يتطلب الإعداد الجيد، من خلال بناء استراتيجية واضحة تساهم في تحقيق الموازنة المثلى بين العوائد والمخاطر المرتبطة بمختلف أنشطة المؤسسة خاصة التسويقية منها، باعتبار المخاطر التسويقية التي تواجه منظمات الأعمال اليوم تشكل تحدي صعب وكبير يتوجب التصدي لها ومحاولة تقليل آثارها المتعددة، باعتماد طريقة

فعالة هدفها إدارة هذه المخاطر وتحويلها إلى فرص تنافسية، وخلق مركز قوة تلعب فيه المؤسسة دور الريادة والقيادة في قطاع النشاط الذي تمارسه. (بوزيدي، ب.ت، 31)

من المعروف إن المخاطر التي تواجه منظمات الأعمال عند تنفيذ أنشطتها ومنها الأنشطة التسويقية تشكل التحدي الصعب الذي يتوجب التصدي له ومحاولة تقليل آثاره المتعددة والتي قد تؤدي إلى فشل كامل لهذه المنظمات ما لم يتم تحديد العوامل (الخارجية والداخلية) ذات تأثير كبير على مزاوله الأنشطة ومنها التسويقية، وهذه المخاطر دفعت المؤسسات إلى الاعتماد على العديد من الأنظمة ومنها نظام إدارة الجودة. (اسماعيل، وامعاشو، 2016، 65).

كما أن الكثير من المؤسسات وسيلة ناجحة من أجل إحداث تطورات جذرية في فلسفة إدارة الجودة ومشاركة كافة الاطراف داخل المؤسسات لمواجهة المخاطر والتهديدات التي تلم بالبيئات العملية واستخدامها كوسيلة فاعلة في اجتياز المخاطر البيئية باتجاه رضا الزبون تلبية رغباته، إذ أن خسارة أي زبون يعني بحد ذاته مزيداً من المخاطر والتهديدات وبالتالي تعرض بقاء المنظمة للخطر والزوال. (عمار، 2018، 3)

يتوقف مستقبل شركات الأعمال اليوم على مدى الإدراك والاستثمار لمواردها وموجوداتها استثماراً أمثل لزيادة قدراتها التنافسية ومحاولة التسلح بمدخل الحماية والامان أو إدارة المخاطر التي تعتبر من أحدث المفاهيم الإدارية بعد إدراك أهمية المخاطر بوصفها عنصراً مهماً في تحقيق أهداف الشركة، واعتبارها السلاح الاستراتيجي لتحقيق النجاح والتميز. (عمار، 2018، 3)

لقد أصبحت المؤسسات في وقتنا الحالي تصادف العديد من المخاطر التسويقية التي تؤثر على نشاطاتها المحلية كانت أو الدولية إضافة إلى ما تعرفه المنافسة الشديدة لهذا كان لا بد عليها البحث عن سبل تجعلها تقلل من هذه المخاطر وبهذا فان الاعتماد على نظام ادارة الجودة كفيل بذلك. (اسماعيل، وامعاشو، 2016، 66)

بناء على ما سبق وفي ظل الأزمة الخانقة التي يعيشها الشعب من أزمة المشتقات النفطية بسبب ظروف الحرب والحصار والعدوان على بلادنا نجد أن المؤسسات بشكل عام ومؤسسات القطاع الخاص تواجه الكثير من المخاطر، وتأتي هذه الدراسة لمحاولة الكشف عن دور إدارة الجودة الشاملة في تقليل المخاطر التسويقية "دراسة حالة لمؤسسة الشايف للتجارة والتسويق الزراعي بمدينة معبر"، ومحاولة تقديم التوصيات والمقترحات المناسبة.

#### ثانياً: مشكلة الدراسة:

في المجتمعات المتقدمة نجد هناك اهتمام أكبر وعناية أكثر بموضوع إدارة المخاطر وحرصاً أفضل على كيفية استغلالها، ويقال هذا الاهتمام والحرص في المجتمعات النامية بشكل عام وفي المجتمع اليمني بشكل خاص، كما أن الموضوع برمته لم يبل حظاً وافراً من اهتمام الباحثين على المستويين المحلي والعربي لاسيما شركات القطاع الخاص اليمني. بالنظر إلى العديد من المؤسسات العالمية في أوروبا وأمريكا واليابان وغيرها نجد أنها قد حققت نجاحات ملفته على مدار العقد الماضي نتيجة اهتمامها بإدارة الجودة الشاملة وتطبيقها، ورغم أهميتها بالنسبة لتلك المؤسسات والانجازات التي حققتها إلا أننا لم نجد لها مكاناً متميزاً في المؤسسات اليمنية ولاسيما في مؤسسات القطاع الخاص مما دفع الباحثون إلا تناول هذه المشكلة المهمة من خلال دراستها ودراسة علاقتها بتقليل المخاطر التسويقية كوسيلة ناجحة خصوصاً في ظل أزمة المشتقات النفطية باليمن بسبب الحرب والحصار والعدوان، وبالتالي يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

- ما دور إدارة الجودة الشاملة في تقليل المخاطر التسويقية لدى مؤسسة الشايف للتجارة والتسويق الزراعي بمدينة معبر في ظل أزمة المشتقات النفطية؟

#### ثالثاً: أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- التعرف إلى مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الشايف للتجارة والتسويق الزراعي بمدينة معبر.
- الكشف عن واقع تقليل المخاطر التسويقية لدى مؤسسة الشايف للتجارة والتسويق الزراعي بمدينة معبر في ظل أزمة المشتقات النفطية.
- الكشف عما إذا كان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتقليل المخاطر التسويقية لدى مؤسسة الشايف للتجارة والتسويق الزراعي بمدينة معبر في ظل أزمة المشتقات النفطية.

#### رابعاً: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في النقاط الآتية:

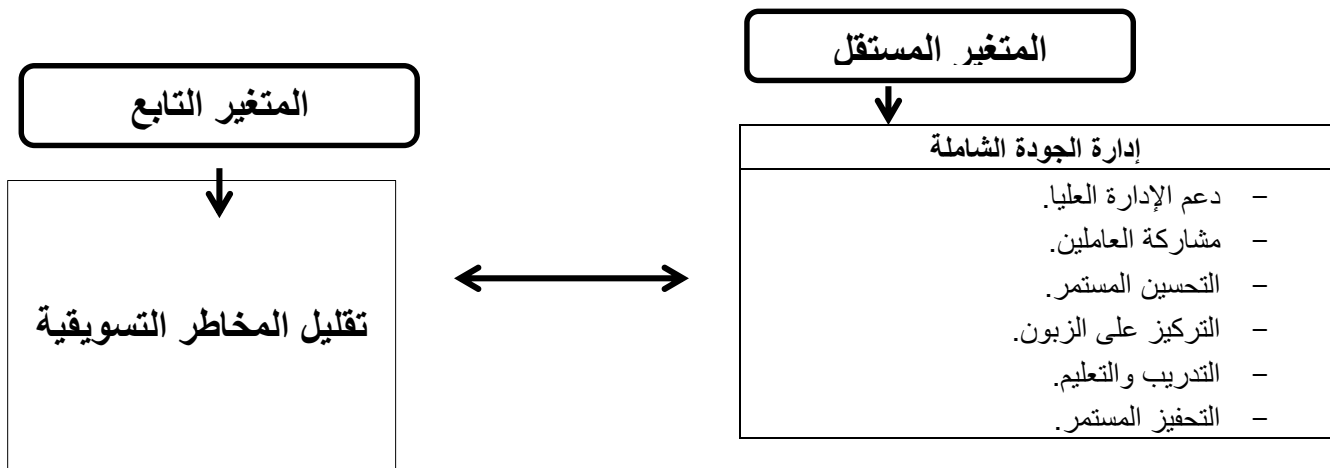
- موضوع إدارة الجودة الشاملة من المواضيع المهمة التي شغلت اهتمام الباحثين خلال السنوات الاخيرة والدور الفعال الذي لعبته في تحقيق نجاح المنظمة.
- لفت الانتباه إلى ضرورة تفعيل إدارة الجودة الشاملة كألية وأداة فعالة للتحكم في مختلف المخاطر التي تواجه مؤسسات القطاع الخاص بطريقة علمية ومنهجية، تكفل في النهاية تحقيق مزايا تنافسية في ظل أزمة المشتقات النفطية.

- تستمد الدراسة أهميتها من أهمية مؤسسات القطاع الخاص ودورها في الاقتصاد الوطني، ومساهمتها الرئيسية في استقطاب وتوظيف القوى العاملة.
- مساعدة متخذي القرارات في مؤسسات القطاع الخاص بشكل عام ومؤسسة الشايف بشكل خاص للكشف عن الدور الهام لإدارة الجودة الشاملة في تقليل المخاطر التسويقية.

#### خامساً: نموذج الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة، ومراجعة الأدبيات ذات العلاقة، فقد قام الباحثين بتحديد المتغيرات كما هي مدونة في المخطط

شكل (1):



شكل (1) نموذج الدراسة

#### سادساً: فرضيات الدراسة:

تتمثل فرضيات الدراسة في الآتي:

- الفرضية الرئيسية: هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتقليل المخاطر التسويقية لدى مؤسسة الشايف للتجارة والتسويق الزراعي بمدينة معبر في ظل أزمة المشتقات النفطية.
- الفرضية الفرعية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين دعم الإدارة العليا وتقليل المخاطر التسويقية لدى مؤسسة الشايف للتجارة والتسويق الزراعي بمدينة معبر في ظل أزمة المشتقات النفطية.
- الفرضية الفرعية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين مشاركة العاملين وتقليل المخاطر التسويقية لدى مؤسسة الشايف للتجارة والتسويق الزراعي بمدينة معبر في ظل أزمة المشتقات النفطية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التحسين المستمر وتقليل المخاطر التسويقية لدى مؤسسة الشايف للتجارة والتسويق الزراعي بمدينة معبر في ظل أزمة المشتقات النفطية.
- الفرضية الفرعية الرابعة: هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التركيز على الزبون وتقليل المخاطر التسويقية لدى مؤسسة الشايف للتجارة والتسويق الزراعي بمدينة معبر في ظل أزمة المشتقات النفطية.
- الفرضية الفرعية الخامسة: هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب والتعليم وتقليل المخاطر التسويقية لدى مؤسسة الشايف للتجارة والتسويق الزراعي بمدينة معبر في ظل أزمة المشتقات النفطية.
- الفرضية الفرعية السادسة: هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التحفيز المستمر وتقليل المخاطر التسويقية لدى مؤسسة الشايف للتجارة والتسويق الزراعي بمدينة معبر في ظل أزمة المشتقات النفطية.

#### سابعاً: حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: التعرف إلى دور إدارة الجودة الشاملة في تقليل المخاطر التسويقية لدى مؤسسة الشايف للتجارة والتسويق الزراعي بمدينة معبر في ظل أزمة المشتقات النفطية.
- الحدود المكانية: تقتصر على مؤسسة الشايف للتجارة والتسويق الزراعي بمدينة معبر.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة خلال العام 1444هـ/2022م.
- الحدود البشرية: تمثلت في جميع موظفي مؤسسة الشايف للتجارة والتسويق الزراعي بمدينة معبر.

**ثامناً: مصطلحات الدراسة:**

**إدارة الجودة الشاملة:** تعرف بأنها مجموعة العمليات والجهود التي تبذلها مؤسسة الشايف للتجارة والتسويق الزراعي لتحقيق أفضل مستويات من الأداء والإنتاجية.

**المخاطر التسويقية:** تعرف بأنها مجموعة العقبات والتحويلات والتهديدات الغير متوقعة التي تعرقل عمليات التسويق في مؤسسة الشايف للتجارة والتسويق الزراعي.

**تاسعاً: الدراسات السابقة**

وجد الباحثون بعض الدراسات المتعلقة بمتغيرات الدراسة الجودة الشاملة وتقليل المخاطر التسويقية وتم عرضها على النحو الآتي:

دراسة **(كريمات، وآخرون، 2021)** هدفت إلى تسليط الضوء على واقع تطبيق التسويق الابتكاري لدى البنوك العاملة في الجزائر وكذا معرفة دور أبعاده في إدارة المخاطر التسويقية باعتباره أسلوباً حديثاً وفعالاً في تطوير المؤسسات الاقتصادية بشكل عام والمؤسسات المصرفية على وجه الخصوص، ولتحقيق الهدف المنشود تم بناء نموذج يضم مجموعة فرضيات توضح طبيعة العلاقة بين المتغيرات المدروسة؛ حاول الباحثين الإجابة عنها من خلال الدراسة الميدانية بإعداد استبيان وتوزيعه على عينة عشوائية من موظفي بعض الوكالات البنكية في ولاية غرداية البالغ عددها 54 فرداً، مع الاستعانة ببرنامج SPSS وبعض الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات المحصلة والوصول إلى النتائج المرجوة. وأهم ما خلصت إليه الدراسة وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين أبعاد التسويق الابتكاري وإدارة المخاطر التسويقية كبعدين مهمين من أبعاد الريادة التسويقية التي تسعى البنوك لتحقيقها من خلال اقتناص فرص كسب الزبائن المربحين والاحتفاظ بهم وكذا مواجهة المخاطر التسويقية في بيئة الأعمال حسب آراء عينة الدراسة؛ كما توصلت إلى ضرورة تشجيع تطبيق فلسفة التسويق الابتكاري لدى القطاع المصرفي الجزائري وتسهيل التحول إلى الصيرفة الإلكترونية لمواكبة التطورات على المستوى العالمي ومواجهة تزايد حدة المنافسة خاصة في ظل الإصلاحات البنكية التي تشهدها الجزائر مؤخراً.

دراسة **(حداد، 2020)** هدفت الدراسة اختبار أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة ب (التزام الإدارة العليا، التركيز على العملاء، العلاقة مع الموردين، تدريب العاملين) على أداء الشركات الغذائية الأردنية من خلال بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها: (النمو والتعلم، رضا العملاء، جودة العمليات الداخلية، البعد المالي)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى تصميم وتطوير استبانة لمعرفة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء الشركات الغذائية الأردنية، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الجهات الإشرافية والرقابية في الشركات الغذائية الأردنية وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة والبالغ عددها (48) شركة غذائية التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة، حيث استهدفت الدراسة (21) شركة، وكان عدد العاملين المستهدفين فيها (630) عاملاً، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على أداء الشركات الغذائية الأردنية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (التعلم والنمو، رضا العملاء، جودة العمليات الداخلية، البعد المالي) في الشركات الغذائية الأردنية.

دراسة **(عمار، 2018)** هدفت إلى معرفة دور مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تقليل المخاطر الناشئة عن الهدر دراسة ميدانية في المؤسسات الصناعية الجزائرية (حالة ولاية بسكرة)، وعددها ثلاث مؤسسات وهي: مؤسسة الكوابل الكهربائية، مؤسسة الصناعات النسيجية، مؤسسة مطاحن الجنوب تم اختيار عينة عشوائية والمتكونة من (مدير، نائب مدير، رؤساء مصالح). حيث تم توزيع 150 استمارة وتم التحقق من صدقها وثباتها، وتم إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي ومعالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وتوصلت الدراسة إلى: وجود علاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة (دعم الإدارة العليا، التركيز على الزبون، التحسين المستمر، التدريب والتعليم، مشاركة كافة العاملين) وتقليل المخاطر الناشئة عن الهدر في المؤسسات الصناعية محل الدراسة - أن مؤسسات محل الدراسة تعمل على تقليل المخاطر الناشئة عن الهدر من خلال تطوير منتجاتها المقدمة للزبائن تفادياً لمخاطر الهدر، كما توجد لديها إستراتيجيات تتبعها لمعالجة مخاطر الهدر، كما تعمل على تقديم منتجات للزبائن خالية من العيوب وأي هدر، بالإضافة إلى معالجتها باستمرار مخاطر الهدر لتحقيق متطلبات الزبائن.

دراسة **(عبدالحق، 2015)** هدف لمحاولة الكشف بطريقة علمية عن إمكانية وجود دور إدارة الجودة الشاملة في التقليل من حوادث العمل، وكشف العلاقة بين متغيرين رئيسيين في المؤسسة الحديثة، وهي العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وجهاز الأمن الصناعي في سياسته للتقليل من حوادث العمل، وسعيًا لتحقيق معرفة دور إدارة الجودة الشاملة كنظام تغيير وتحسين مستمر يهدف إلى إدخال النجاحات للمنظمة في إحداث تقليل عدد الحوادث في المؤسسة من خلال الإسقاط الميداني لمفاهيم الدراسة والتراث النظري وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، والعمل وفق المعاينة التراكمية إضافة إلى بعض الأدوات لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، حيث تم التوصل في الأخير إلى إن إدارة الجودة الشاملة باعتبارها فلسفة وإستراتيجية تنظيمية تؤكد على أهمية كل من إشراك العمال في الرأي والعمل وتنظيم برامج تدريبية لهم للرفع من مستوياتهم ودرجة مهاراتهم وتحفيزهم على استعمالهم لوسائل الوقاية الشخصية، إضافة إلى التحسين المستمر والمتواصل لمختلف الأنشطة التنظيمية والوظيفية في المؤسسة وخاصة حماية المورد البشري من الوقوع في حوادث وإصابات من خلال توفير بيئة عمل آمنة وسالمة من المخاطر تساعد العمال على تأدية مهامهم بأمان، إضافة إلى تحسين الظروف الفيزيائية والتنظيمية السائدة في بيئة المؤسسة لتحسين

الظروف الذاتية للعمال من خلال إشراكهم في الرأي والعمل ، ويمكن القول أنه من خلال هذه الإجراءات تقلل إدارة الجودة الشاملة من حوادث العمل.

دراسة (Subhan Ullah, 2014) التي هدفت البحث في تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة وتحليل عوامل النجاح الرئيسية في قطاع الصناعات التحويلية في باكستان، وقد تم تصميم استبانة مفصلة غطت تسعة أبعاد لممارسات إدارة الجودة الشاملة (توجه إدارة الإدارة العليا، ومشاركة الإدارة العليا، ونظام تغذية مرتدة فعال، وسياسة الجودة، وتخصيص الموارد البشرية وتمكين الموظفين، القياس، وعملية التخطيط الاستراتيجي للجودة وتوافر واستخدام جودة المعلومات)، وتعد مشاركة الإدارة العليا، ونظام التغذية المرتدة الفعال والدورات التدريبية وبناء القدرات للعاملين في إدارة الجودة الشاملة ضرورية للنجاح في تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعة في باكستان وتلعب بعض الأبعاد، مثل: (توجه الإدارة العليا، سياسة الجودة، عملية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة، توفر واستخدام جودة المعلومات والموظفين) دورا حاسما في تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الصناعة في باكستان. وإن بعض العوامل في ممارسات إدارة الجودة الشاملة ضعيفة مثل نظام التغذية المرتدة، وتخصيص الموارد البشرية ومشاركة الإدارة العليا.

دراسة (الزعيبي، 2013) هدفت إلى تناول واقع إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي الأردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية ومدى توافر مستلزمات التطبيق السليم والنجاح ومن ثم التعرف على المخاطر التي تواجهها إدارة الجامعة نتيجة زيادة الخطر بأنواعه المختلفة وإلى تحليل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ممثلة بمستلزماتها ومبادئها: دعم إدارة الجامعة ومشاركة كافة العاملين في المنظمة والتحسين والتطوير المستمرين والبرامج التحفيزية والتركيز على الطالب والتعليم والتدريب وتقليل المخاطر في أنشطة المنظمة. ولقد تمحورت مشكلة البحث حول أن هناك قصور واضح في الاهتمام من قبل قطاع التعليم العالي الأردني بإدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها ومستلزماتها من أجل تقليل المخاطر في الجامعات الأردنية. وتألف مجتمع البحث من عشر جامعات حكومية وخاصة ممثلة لقطاع التعليم العالي وهي جامعة اليرموك ومؤتة والحسين بن طلال والبيت والهاشمية والزرقاء وجدارا وعجلون وجرش وفيلادلفيا. أما عينة الدراسة فتألفت من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام والوحدات وممن يمتلكون معلومات عن مهام الجامعة وإجراءاتها العلمية ويمارسون مهام ذات علاقة بالعمل الأكاديمي والإداري ووزعت (100) مائة الاستبيان على عينة الدراسة، فضلا عن المقابلات الشخصية والزيارات الميدانية للإدارات ومواقع الجامعة فكانت الاستبيانات المستردة (90) استبانته وبنسبة 90 % وهي كافية لأغراض التحليل والدراسة، كما اعتمد أسلوب ليكرت الخماسي لتحليل الاستبيان. لقد برزت أهمية البحث من خلال التحديات التي يواجهها قطاع التعليم العالي الأردني في الوقت الحاضر في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية وبشكل خاص العلمية والتكنولوجية والمتمثلة بضرورة مواجهة مخاطر المنافسة القادمة من الجامعات المماثلة العربية والأجنبية والتي يتطلب أياها الاهتمام الكافي حيث تعد إدارة الجودة الشاملة وفي ظل الأزمة الاقتصادية العالمية من المداخل العلمية الحديثة التي تمارسها المنظمات الخدمية لتقديم مخرجات الجودة المناسبة المطلوبة وفقا لحاجات ورغبات الزبائن وكلما استطاعت المنظمة الساعية إلى الاستمرار والنمو في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية وفي ظل المنافسة المتزايدة من تلبية وتوفير مستلزمات إدارة الجودة الشاملة المناسبة كلما أدى ذلك إلى مواجهة المخاطر التي قد تجاها بالأسلوب الذي يمكنها من معالجتها وإيجاد السبل الكفيلة لتفاديها مستقبلا عند تكرارها خاصة وأن الظروف الاقتصادية التي مر بها الأردن تتطلب المزيد من التحسين والانتباه إلى مصادر المخاطر وإدارتها بالأسلوب العلمي المناسب لتجاوزها دون أضرار ناهيك عن الخسائر المادية والمعنوية التي قد تتعرض لها الجامعات جراء هذه المخاطر. وقد توصلت الدراسة إلى عدة استنتاجات وتوصيات مناسبة.

دراسة (عبد الكريم، 2012) هدفت إلى التعرف عن مدى تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إدراك العاملين في شركات ومكاتب المحاسبة والمراجعة في الجمهورية اليمنية، ومدى توافر متطلباتها وتطبيق مبادئها في هذه الشركات والمكاتب، اختبرت الدراسة الفرضيات التالية: الفرضية الأولى: إدراك المحاسبين القانونيين العاملين في شركات ومكاتب المحاسبة والمراجعة في الجمهورية اليمنية لأهمية إدارة الجودة الشاملة يؤثر على تحسين كفاءة أداء المراجعة الخارجية. الفرضية الثانية: قيام شركات ومكاتب المحاسبة والمراجعة الخارجية في الجمهورية اليمنية بتطبيق مبادئ ومطلوبات إدارة الجودة الشاملة، وذلك بمستوى عالي يؤثر على أداء هذه الشركات والمكاتب مما ينتج عنه ارتفاع في تحسين كفاءة أداء المراجعة الخارجية. الفرضية الثالثة: تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤثر على تحسين كفاءة أداء المراجعة الخارجية في شركات ومكاتب المحاسبة والمراجعة في الجمهورية اليمنية. استخدمت الدراسة الأسلوب التاريخي لعرض الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة، والمنهج الوصفي التحليلي لتفسير وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية: جود حاجة لدى شركات ومكاتب المحاسبة والمراجعة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة. هناك تأثير لإدراك العاملين في شركات ومكاتب المحاسبة والمراجعة على تحسن كفاءة أداء المراجعة الخارجية.

**التعليق على الدراسات السابقة:**

من خلال عرض الدراسات السابقة نجد أن هناك بعض الدراسات تناولت مفهوم إدارة الجودة الشاملة وعلاقته ببعض المتغيرات الأخرى كدراسة (حداد، 2020) التي تناولت أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين، ودراسة (Subhan Ullah, 2014) التي تناولت تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة وتحليل عوامل النجاح الرئيسية في قطاع الصناعات، ودراسة

(عبد الكريم، 2012) التي تناولت إدارة الجودة الشاملة وأثرها على إدراك العاملين، وبعض الدراسات اهتمت بإدارة المخاطر التسويقية في مؤسسات القطاع الخاص كدراسة (كريمات، وآخرون، 2021) التي تناولت التسويق الابتكاري ودوره في إدارة المخاطر التسويقية، واتفقت بعض الدراسات مع الدراسة الحالية في تناول دور إدارة الجودة الشاملة في إدارة وتقليل المخاطر التسويقية كدراسة (عمار، 2018)، ودراسة (عبدالحق، 2015)، ودراسة (الزعيبي، 2013)، ولقد تميزت الدراسة الحالية باعتبارها الدراسة المحلية الأولى –حد علم الباحثون- التي تناولت دور إدارة الجودة الشاملة في تقليل المخاطر التسويقية بمدينة معبر ومحافظة ذمار في اليمن.

### المبحث الثاني إدارة الجودة والمخاطر التسويقية أولاً: تعريف إدارة الجودة الشاملة:

تعددت تعريفات إدارة الجودة الشاملة، فهناك من اعتبرها مفهوم جديد، وهناك من اعتبرها بأنها قديمة لكنها مرت بعدة مراحل للتسمية، ومن هذه التعريفات نذكر الآتي:

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها مجموعة الأعمال المشتركة والمتكاملة التي تسعى لتطوير كافة جوانب المنظمة وتهتم بالعنصر البشري، ورضا الزبون، وتسعى إلى تقديم أفضل مستوى ممكن من الخدمات، والسلع مع مراعات الإمكانيات والظروف، والسعي للمحافظة على الجهد والمال. (العلاء، 2009، 21)

ويرى (التميمي، 2011، 32) بأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة الذي تقوم فلسفته على مجموعة من الأفكار والمبادئ ويُمكن لأي إدارة أن تتبناها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن، وتواجه المنظمات العالمية والمحلية العديد من التغيرات والتحديات سواء كانت منظمات صناعية أم خدمية، ودعت هذه التحديات إلى ظهور مفاهيم جديدة في إدارة المنظمات التي تسعى إلى تحقيق هدف البقاء والاستمرار في عالم المنافسة وذلك بتغيير أساليبها التقليدية التي لا تتناسب مع ما تواجهها المنظمات، وتبني مفاهيم إدارية حديثة تمكن المنظمة من التعامل مع التحديات التي تواجهها والتغلب عليها لتحقيق الأداء المناسب من خلال الموظفين.

كما تعرف بأنها عبارة عن نظام يربط بين جميع إدارات وأقسام المنظمة والعاملين بها، وما يقومون به من أنشطة مختلفة في منظومة متكاملة وبمقتضاها يتحمل جميع أفراد المنظمة كل في موقعه مسؤولية ضبط الجودة ، وتتعامل كل وحدة في المنظمة مع الوحدة التالية على أساس أن الأولى منتجاً والتالية مستهلكاً ينبغي أن تصل إليه المخرجات مطابقة للمواصفات، وعلى أن يكون النمط الإداري السائد في المنظمة ككل قائماً ليس على أساس خطوط السلطة بل على أساس وعي وإيمان العاملين واقتناعهم بأهمية الجودة في تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح ومن ثم انعكاس ذلك على حوافز العاملين وإثابتهم. (حامد، 2006، 19)

وتعرف أيضاً بأنها من المفاهيم الإدارية الحديثة، وبدأت بتطبيقها العديد من التنظيمات العالمية لتحسين وتطوير نوعية خدماتها وإنتاجها، والمساعدة في مواجهة التحديات الشديدة، وكسب رضا الزبائن، وقد حققت المنظمات الإدارية الحكومية والخاصة نجاحات كبيرة إثر تطبيق هذا المفهوم خاصة في بعض الدول المتقدمة مثل اليابان، والولايات المتحدة الأمريكية، وبريطانيا، وفرنسا، وأصبح مفهوم إدارة الجودة في الوقت الحالي أسلوباً إدارياً مهماً في مجال الإدارات والمنظمات الحديثة من خلال ما حققه هذا النمط الجديد من نجاحات في الإدارة. (اللوزي، 2014، 22)

كما تعرف بأنها فلسفة إدارية تسعى للتكامل في خصائص المنتج، وتحديث تغييرات إيجابية داخل المؤسسة لتشمل مجموعة القيم والمعتقدات التنظيمية والمفاهيم الإدارية والفكر والسلوك والنمط القيادي وأنظمة العمل والإجراءات ونظم التقييم والمتابعة للوصول إلى مستوى الجودة الذي يُلبى احتياجات المجتمع ومتطلباته وتكون عملية التحسين والتطوير مستمرتين. (الصرايرة وآخرون، 2008، 29)

ويمكن أن ينظر إليها على أنها عملية إدارية تستخدمها أي منظمة أو أي مؤسسة خلال التخطيط طويل المدى باستخدام خطط تحسين الجودة باستمرار فتقود المنظمة تدريجياً نحو إنجاز رؤيتها، وتتميز الثقافة المنظمة بزيادة رضا الزبون من خلال التحسينات المستمرة التي يشترك فيها كل الموظفين بنشاط. (Dahlgaard & Kristensen, 2005, 445)

وتعرف أيضاً على بأنها توحيد جميع العمليات والوظائف التي تتم داخل المنظمة من أجل تحقيق التحسين المستمر لجودة البضائع والخدمات بغرض إرضاء الزبون. (Swift and et. al, 2008, 3)

وفي ضوء التعريفات السابقة لإدارة الجودة الشاملة فإنه ينظر إليها على أنها نظام إداري يهدف إلى إرضاء العميل من خلال التركيز على متطلباته الحالية واستشراف متطلباته المستقبلية، ويكون ذلك م خلال التحسين المستمر لكافة العمليات للخروج بمنتج عالي الجودة.

### ثانياً: أهمية إدارة الجودة الشاملة:

ترتكز أهمية إدارة الجودة الشاملة في بعض النقاط التالية: (الرفيق، والنصاري، 2019، 31)

1 - تحسين نوعية الخدمات المقدمة والسلع المنتجة، مما يساهم ذلك في تعزيز المركز التنافسي للمنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة.

- 2 - زيادة ولاء وانتماء الأفراد العاملين في المنظمة التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، لسيادة ثقافة التعاون والعمل الجماعي بروح الفريق الواحد، إضافة إلى اعتماد الإدارة على أساليب متنوعة من وسائل التحفيز.
- 3 - المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تزداد قدرتها في الاستجابة للتغيرات البيئية والتكيف معها، وتزداد قدرتها على استثمار الفرص وتجنب المخاطر، مما يساعدها على البقاء والاستمرار والنمو المتواصل.
- 4 - تخفيض الوقت اللازم لإنجاز الأعمال.
- 5 - إمداد العاملين بالنظم والإجراءات والتوجيهات التي تضمن لهم حسن سير العمل.
- 6 - متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.
- 7 - تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء.
- 8 - إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء.
- 9 - زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.
- 10 - تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها إلى أصغر حتى يمكن السيطرة عليها.
- 11 - تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.
- 12 - زيادة القدرة على جذب العملاء والإقلال من شكاويهم.
- 13 - تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين.

### ثالثاً: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تتمثل أهم مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المراحل الآتية: (جودة، 2010، 214)

- أ- **مرحلة الأعداد:** تتعلق المرحلة الأولى بتجهيز الأجواء وأعدادها لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، وعند اتخاذ قرار اتباع منهجية إدارة الجودة الشاملة تبرز مشاكل عديدة تتطلب من الإدارة دراستها وحلها من أجل تنقية الأجواء لتنفيذ المراحل اللاحقة، وتتضمن مرحلة الأعداد القيام بالنشاطات الآتية:
  - 1- اتخاذ قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا.
  - 2- التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة وبأجراء التحسينات المستمرة.
  - 3- اتخاذ قرار للاستعانة بمستشار خارجي في إدارة الجودة الشاملة أو الاعتماد على العاملين بالمنظمة في هذا المحور.
  - 4- تشكيل مجلس الجودة والذي ينبغي أن يضم في عضويته أعضاء من الإدارة العليا بغية زيادة فاعلية قراراته.
  - 5- إيجاد ثقافة تؤيد التغيير وتعزز مفهوم الجودة.
  - 6- بناء فرق العمل من أقسام ودوائر مختلفة للعمل على تحقيق أهدافها المشتركة.
  - 7- أعداد وتنفيذ برامج تدريبية عن الجودة موجهة للإدارة العليا ولمجلس الجودة.
  - 8- وضع أسس قياس الرضا الوظيفي ورضا العملاء وأجراء القياسات الأولية في هذا المحور.
- ب- **مرحلة التخطيط:** هي أساس عملية التغيير داخل المؤسسة ويتم البدء في نشر إدارة الجودة الشاملة وإشراك كل التنفيذيين في المؤسسة الذين سوف يشكلون أعضاء المجلس الاستشاري، ويستخدمون صياغة رؤية المؤسسة وأهدافها وسياساتها والتي تمت أثناء مرحلة عملية التخطيط ويقوم المجلس بأعداد خطة التطبيق، وتخصيص الموارد اللازمة وجعلها أمراً واقعاً، وتعتمد عملية التخطيط على التدخلات من كل المراحل اللاحقة للمساعدة على ارشاد تطبيقها وتقييمها وعلى النحو التالي:
  - 1- مدخل الأفكار الجيدة للعاملين.
  - 2- مدخل اقتراحات العملاء.
  - 3- مدخل الخدمات الإدارية التي تدعم الانتماء للمؤسسة.
- ج- **مرحلة التنفيذ:** في هذه المرحلة يبدأ التنفيذ الفعلي للخطة الموضوعية إذ تقوم فرق العمل المكلفة بأحداث التغييرات من خلال أداء المهام الموكلة إليها للوصول إلى الأهداف المحددة، وهنا تبدأ عمليات تدريب العاملين في المؤسسة بدعم من المسؤولين عن إدارة الجودة الشاملة وتقوم فرق العمل بتحديد طرق التحسين المستمر للأنشطة والعمليات في المنظمة. (جودة، 2006، 216)
- د- **مرحلة التقويم:** ويتم في هذه المرحلة التعرف على الوضع القائم بالمؤسسة من حيث الإمكانيات المادية والبشرية والطريقة التي تعمل بها المؤسسة ونتائجها ويتضمن الخطوات الآتية:
  - 1- المراقبة المستمرة للأداء من مرحلة التمهيد حتى مرحلة التنفيذ.
  - 2- مقارنة الأداء بمعايير الجودة الشاملة التي تم تحديدها في مرحلة التنفيذ.
  - 3- تقويم أداء العاملين ووضع رتب لأدائهم.
  - 4- إعادة توجيه العمل نحو المتطلبات الجديدة للمستفيد وتحديد الأخطاء والانحرافات عن الهدف الموضوع وتقديم الخبرات لتصحيح الأخطاء والتحسين المستمر.
  - 5- أعداد برامج و مواد التدريب والتعليم لمختلف المستويات الإدارية خلال مدة تطبيق النظام.
  - 6- القيام بعمليات التدريب للمستويات الإدارية والفنية كافة.

هـ- **مرحلة التغذية الراجعة:** وتجري في هذه المرحلة المراجعة المستمرة للجودة لغرض التأكد من مدى تطبيق وفاعلية نظام إدارة الجودة الشاملة ومدى مناسبته لطبيعة العمل بالمؤسسة.

كما تتولى الإدارة استدعاء المديرين والمشرفين في الدوائر والأقسام الذين ساهموا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة بالإضافة إلى مجتمعات العملاء والموردين بهدف اطلاعهم على مدى التغيير الايجابي الناتج عن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، كما تقوم المؤسسة بتبادل خبراتها مع المؤسسات الأخرى بهدف إفادة المنظمات الأخرى والاستفادة منها.

**رابعاً: مفهوم المخاطر التسويقية:**

بغرض اعطاء صورة عن هذا المفهوم تم محاكاة من سبقنا من الكتاب والباحثين في الاجتهاد كمحاولة تستهدف التأصيل أو شيئاً منه.

يعرف الخطر التسويقي على أنه "موقف أو حالة يواجهها متخذ القرار في كيان الإدارة التسويقية في المؤسسة، تتلاحق فيه الأحداث وتتشابك معها الأسباب بالنتائج ويفقد متخذ القرار قدرته على السيطرة عليه أو على اتجاهاته المستقبلية. (الخصيري، د.ت، 53) والخطر التسويقي هو "مختلف العقبان التي تحد من تحقيق الأهداف المستقبلية، أو التقليل من حركة النمو المستقبلي. (السويدان، 2011)

يعرف أيضاً بأنه "أي نشاط تسويقي يعاني من حالة عدم التأكد التي تؤدي إلى تذبذب الأسعار، وعدم القدرة على التنبؤ بها، وتنتشأ حالة تذبذب الأسعار من التغيير في العرض والطلب وهو أمر لا يمكن السيطرة عليه. (الصميدى، والعسكري، 2007، 12)

ينظر إليه كذلك بأنه "انقطاع مفاجئ في مسيرة الأنشطة التسويقية للمنظمة نتيجة تعرض المنظمة لموقف سلبي ما، يترتب عليه ضعف أو جمود في تصريف المنتجات أو انخفاض الحصة السوقية وعدم تغطية الأسواق في فترة زمنية معينة. (ابراهيم، 2002، 13)

ويعرف أيضاً بأنه "انخفاض أو تراجع للدور الاستراتيجي للتسويق داخل المنظمات أو انحساره مما يؤدي إلى حدوث فجوة بين ما يمكن أن يقوم به أو يقدمه النشاط التسويقي وما يقوم به فعلاً. (Merlo, and Whitweel, 2011, 9)

يمكننا أن نقول أن الخطر التسويقي هو تحول فجائي عن السلوك المعتاد في مسيرة الأنشطة التسويقية، نتيجة تداعي سلسلة من التفاعلات لموقف سلبي ما، يترتب عليها نشوء تهديد جدي لعمليات التسويق بشكل خاص والمنظمة بشكل عام، وبالتالي مرور المنظمة بفترة ارتباك وركود لمختلف وظائفها، مما يستلزم معه ضرورة اتخاذ قرارات سريعة في وقت قصير وهذا في ظل ظروف عدم التأكد التي تميز المحيط. (بوزيدي، ب.ت، 39)

ويمكن تعريف المخاطر التسويقية بأنه أي نشاط تسويقي يعاني من حالة عدم التأكد التي تؤدي إلى تذبذب الاسعار وعدم القدرة على التنبؤ بها و تنتشأ حالة تذبذب الاسعار من التغيير في العرض والطلب وهو امر لا يمكن السيطرة عليه. (الصميدى، والعسكري، 2007، 13)

هنالك العديد من الاعتبارات والمشاكل المتعلقة بالتسويق وبالقرارات التسويقية ومنها عدم استقرار الاسعار وعدم القدرة على التنبؤ بها.

إن حالة عدم التأكد هذه تؤدي إلى درجة عالية من المخاطر، فكيف السبيل إلى التصدي لمثل هذه المشكلة؟ لعل تحسين نظام المعلومات والعمل على فهم أعمق للعملية التسويقية يساهمان في التغلب على هذه الحالة ... ومن العوامل الأخرى التي تؤدي إلى خلق المخاطر التسويقية التغييرات التي تطرأ على الاقتصاد الوطني والعالمي والتي تفضي إلى زيادة طلب المستهلك ومن الجدير بالذكر إن استجابة المستهلك للسعر ليس منتظماً وعلى هذا فمن المهم مواكبة أذواق وتفضيلات المستهلكين والاستفادة من التغييرات التي تطرأ على هذه التفضيلات. وعلى سبيل المثال إن اهتمام المستهلك بالجانب الصحي للمنتجات يعني إن الكثيرين من المستهلكين مستعدون لأنفاق المزيد على المنتجات الخالية من الكيماويات وسواها. وإن البيئة التسويقية المتغيرة باستمرار تتسم بزيادة الفرص التسويقية ومع ذلك زادت المخاطر التسويقية.

**خامساً: أهمية الإدارة الرشيدة للمخاطر:** إن أهمية الإدارة الرشيدة للمخاطر تكمن في ما يلي:

1. تحقيق إطار لإدارة المخاطر يكون أكثر صلابة وتماسكاً.
  2. تعزيز الشفافية ورسم خطوط واضحة للمسؤولية.
  3. بناء اسس صلبة لقياس الاداء.
  4. صنع قرارات تنطوي على الوعي والمعرفة.
- الأهداف التي ترمي إلى التصدي للمخاطر في منظمات الأعمال:
- هنالك عدة اهداف ترمي المنظمة من خلالها التصدي لهذه المخاطر وهي:
1. ترشيد القرارات بتوفير المعلومات اللازمة عن بيئة المخاطر التي يتم اتخاذ القرارات خلالها.
  2. مساعدة الأنشطة المختلفة على تحقيق اهدافها ضمن بيئة مخاطر مقبولة بحيث تحقق المنظمة العوائد المرجوة بأقل درجة ممكنة من المخاطر.
  3. توفير المؤشرات المبكرة التي تنبه إلى وجود المشاكل قبل حدوثها مما يمكن من اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.



4. توفير بيئة رقابية و اشراف مناسبة كجزء من نظام رقابي متكامل وسليم.
  5. تحسين الاداء والربحية من خلال تخفيض الخسائر المحتملة وكذلك التسعير الحقيقي للمنتجات.
  6. ضرورة بناء قاعدة البيانات اللازمة لإدارة المخاطر.
  7. توعية العاملين في المنظمة وبصورة مستمرة بتعليمات واجراءات العمل لإدارة المخاطر وابقائهم على اتصال مع ادارة المخاطر ومستجداتها والعمل على تأسيس الثقافة المطلوبة لدى العاملين حول مفاهيم المخاطر وادارتها.
- "من الجدير بالذكر انه ليس بالضرورة ان تكون جميع المخاطر ذات مردودات سيئة ولو ان المخاطر ازيلت لما بقيت هناك فرص لتحقيق الربح. فهناك وجهة نظر تقول انه بدلا من ازالة المخاطر فان الاله معرفة كيفية السيطرة على هذه المخاطر او تخفيف حدتها او من خلال ادارة المخاطر بالإمكان تقليص تقلبات الاسعار وتحسين هامش الربح. إن استخدام البدائل التسويقية بفاعلية يستدعي فهم ومعرفة الأسواق وكيف تعمل كما إن هناك ضرورة لفهم مبادئ الاقتصاد الأساسية التي تعتمد عليها قوانين العرض والطلب، أيضا كيفية استخدام هذه المفاهيم لتكون مسوقين أفضل.
- إن المعرفة هي مفتاح النجاح وكلما تم اكتساب المزيد من المعرفة التسويقية كلما زادت الفرص التسويقية المتاحة".

#### سادساً: أنواع مخاطر التسويق:

تتمثل أنواع مخاطر التسويق في الآتي: (البكري، 2014، 215)

- **التسعير:** تقع استراتيجيات التسعير تحت مظلة التسويق، يجب على الشركات بشكل عام اختيار استراتيجية تسعير ترتبط بعلامتها التجارية ومكانتها، تستخدم بعض الشركات استراتيجيات السعر المنخفض، بينما تمتلك شركات أخرى أسعاراً أعلى ترتبط بالحلول القائمة على القيمة أو الحلول الراقية.
- حيث أنه يُخاطر مزود السعر المنخفض بتطوير سمعة سيئة الجودة وغرس توجه قوي للسعر في السوق، يُمكن أن يتخلف المزودون الراقيون إذا لم تصل جودة المنتج أو الخدمة إلى نقطة السعر، يجب أن تعمل الشركات متوسطة المدى أو ذات القيمة العالية بجدٍ خاص لإبراز مزيج مرغوب فيه من المزايا والأسعار العادلة.
- **السوق المستهدف:** السوق المستهدف هو مجموعة عملاء مُحددين تستهدفهم الشركة بالمنتجات والخدمات والرسائل الترويجية، تتمثل إحدى مخاطر التسويق في استهداف النوع الخاطئ من العملاء وتوفير شريحة سوق أكثر ربحية.
- حيث أنه يُمكن للشركة أن تُفِر العملاء إذا كانت تُحدّد السوق واحتياجاته بشكل غير دقيق، هناك خطر آخر يتمثل في تعقب العملاء الذين لا يتوافقون بشكل أفضل مع قوة المنتج أو الخدمة في الشركة.
- **البحث والتطوير:** يتم استخدام البحث لتحديد ما يريده العملاء ولتطوير منتجات تتماشى مع الميزات والفوائد المطلوبة، البحث يُكف المال، وبالتالي فإن الاستثمارات التي لا تؤدي إلى بيانات ونتائج مفيدة تُهدّر.
- بالإضافة إلى ذلك، تحتاج الشركات إلى استخدام أنواع مُتعددة من البحوث والدراسات المُتعددة لضمان الموثوقية في النتائج، قد يؤدي الاستثمار في تطوير المنتج أو الترويج بناءً على مجموعات فردية من البيانات إلى إهدار إضافي وفرص ضائعة.
- **ترقية وظيفية:** تكمن بعض أعلى مخاطر التسويق في مجال الترويج، هذا هو استخدام الإعلانات المدفوعة، والعلاقات العامة غير المدفوعة والبيع لنقل فوائد الشركة والمنتج للعملاء المستهدفين، يُمكن للشركات أن تخطئ من خلال تطوير الرسائل التي لا تؤثر.
- قد يُخطئون أيضاً عن طريق اختيار الوسائط الخاطئة للوصول إلى الجمهور بالتأثير المطلوب، الرسائل التي لا تؤثر على التذير، بالإضافة إلى ذلك تستخدم الشركات أحياناً عن غير قصد الرسائل التي تُسيء إلى العملاء المستهدفين أو عامة الناس، مثل هذه الأخطاء يُمكن أن تضر بشدة بعلامة الشركة التجارية.

#### سابعاً: تحديد المخاطر التسويقية:

- من اجل تحديد المخاطر التسويقية الناشئة من خلال تنفيذ الأنشطة التسويقية وانعكاساتها على كل من المبيعات والارباح لا بد من إتباع الخطوات التالية: (Kotler, and Armstrong, 2004, 19)
1. تحديد طبيعة واهمية المصادر المختلفة التي تسبب انخفاض المبيعات وبالتالي الارباح وهنا لا بد من تحديد العوامل الخارجية المؤثرة على تنفيذ الأنشطة التسويقية والتي تشكل أهم مصادر المخاطر والتي يصعب السيطرة عليها، ومن هذه العوامل:
    - تذبذب الطلب.
    - تذبذب الاسعار.
    - تذبذب الدخل والقدرة الشرائية.
    - التضخم.
    - المنافسة وتشمل:
      - المنتجات المنافسة.
      - اسعار المنافسين.
      - قنوات التوزيع المنافسة.

- وسائل الترويج المنافسة.
  - الموردون.
  - تغيير أذواق وتفضيلات المستهلكين.
  - تحديد العوامل المتعلقة بدخول الأسواق المحلية والخارجية.
  - تحديد العوامل المتعلقة بالإنتاج والتخزين والترويج وتشمل:
  - انخفاض الإنتاج.
  - طرق الإنتاج.
  - قلة الخزين السلعي.
  - الاعلان المستخدم.
  - وسائل الاعلان المستخدمة.
  - طرق البيع المستخدمة.
2. تقييم تأثير المصادر المختلفة للمخاطر التسويقية على كفاءة وربحية المنظمة.
3. التركيز على العوامل التي بالإمكان السيطرة عليها واختيار استراتيجيات ادارة المخاطر التي تؤدي إلى تقليل او تخفيف حدة المخاطر التسويقية.
4. تقييم البدائل المختلفة المتعلقة بإدارة المخاطر التسويقية، التكاليف والعوائد المحتملة وتأثيرها على تقليل المخاطر وعلى النشاط التسويقي بشكل عام.

#### ثامناً: علاقة إدارة المخاطر بإدارة التسويق والمبيعات:

- تتمثل علاقة إدارة المخاطر بإدارة التسويق والمبيعات لأي مؤسسة في الآتي: (عبوي، 2006، 36-37) في إن من أهم الروابط بين هاتين الإدارتين ما يلي:
- عند تسويق المنتجات ونقلها إلى أسواق التوزيع قد تتعرض تلك المنتجات للتلف أو الضياع أو السرقة الأمر الذي يتولد عنه مطالبة المشروع بالالتزام بقيمة الأضرار الناشئة عن الخطر لصالح العميل في مثل هذه الحالة فإن الإدارتين تتعاونان على اتباع سياسة معينة لنقل عبء الخطر عن المشروع وتحويله إلى الغير عن الطريق وثيقة شراء وثيقة الأمان من شركات التامين.
- أما أدوات التصدي للمخاطر التسويقية:**
- هناك عدة أدوات يمكن استخدامها للتصدي للمخاطر الناجمة عن تنفيذ الأنشطة التسويقية وهي: (الصميدعي، والعسكري، 2007، 15)
1. تطوير خطة استراتيجية تسويقية مع الاخذ بالاعتبار جوانب اخرى من المخاطر التي تؤثر في العملية التسويقية والمتعلقة بالإنتاج والتمويل والموارد البشرية والجوانب القانونية.
  2. بعض المنظمات قد لجأت مؤخراً إلى تشكيل نواحي تسويقية وذلك من أجل تحسين المعرفة بالمفاهيم التسويقية وتحقيق نجاحات أكبر في السوق.
  - إن النوادي التسويقية عبارة عن مجموعة او فردين كل فرد ضمنه يساهم في تقديم المعرفة التي يمتلكها ويقتسم الواجبات التي تؤدي إلى تعزيز المعرفة الفنية التسويقية. هذه النوادي تمنح المجال للأفراد لدراسة موضوعات تسويقية محددة بتعمق. إن اعضاء هذا النادي هم الذين يختارون الموضوعات التي يتناقشون فيها.
  3. التامين: إن التامين ليس اداة استثمارية ولكن في حالة وقوع خطأ فادح أو حادثة أو كارثة من صنع الطبيعة أو البشر فإن تغطية التامين هي الوسيلة الوحيدة التي تنقذ الوضع.
  4. المسوقون الناجحون هم الذين يحدثون ويطورون قدراتهم بالعمل على تعلم مهارات جديدة. إن التعرف على الادوات التسويقية يجعل المسوقين قادة أفضل ومدراء مخاطر متمرسين.
  - ومن الجدير بالذكر إن القرارات التسويقية يجب إن تتخذ في أطار قرارات المنظمة وتكون جزءاً لا يتجزأ منها.

#### طرق التعامل مع المخاطر:

هناك ثلاث طرق للتعامل مع المخاطر هي:

- الطريقة الاولى: تتعلق بتغيير المخاطر، عن طريق التأثير المباشر على الأسواق التي تخلق هذه المخاطر. وهذه الطريقة في التعامل مع المخاطر هي النموذج السائد لفترة طويلة، ولكن ثبت إن التحكم الداخلي في اسعار السلع اما عن طريق السياسات التجارية او التدخل المباشر في الأسواق امر مكلف للغاية من الناحية المالية او من منظور النمو.
- الطريقة الثانية في التعامل مع المخاطر والتي يتعرض لها الدخل تتعلق بتعديل الاوضاع التي تؤدي إلى التعرض للمخاطر أي تنويع المبادرات.

– الطريقة الثالثة للتعامل مع مخاطر الدخل على مستوى البلد هي استراتيجيات التامين أو ما أطلق عليه (مواجهة المخاطر) وتقوم هذه الاستراتيجيات اساسا على التامين الفردي من خلال تكوين المخزونات الاحترازية أو عن طريق شبكات التامين التي يمكن إن توفر تحويلات في وقت الحاجة.

إن اهم المخاطر التي تواجهها البلدان منخفضة الدخل والتي تعتمد على تصدير السلع في الأسواق الدولية للصادرات والواردات هي انخفاض اسعار وكميات السلع المصدرة على غير المألوف أو ارتفاع اسعار وكميات الاغذية الأساسية المستوردة وبالتالي انخفاض إيرادات التصدير أو ارتفاع مصروفات الاستيراد.

#### ويمكن تلخيص النقاط الواردة اعلاه بما يلي:

- ترجع المخاطر التي تواجهها البلدان النامية المصدرة للسلع والمستوردة للمنتجات الغذائية إلى عدم القدرة على التنبؤ بالأسعار الدولية والانتاج المحلي وكذلك درجة قدرتها على تنويع التجارة.
- إن ادوات ادارة المخاطرة التجارية المتاحة للبلدان منخفضة الدخل والتي تعتمد على تصدير السلع وبلدان العجز الغذائي ذات الدخل المنخفض اقل مما هو متاح للوكلاء في البلدان المتقدمة.
- من بين الطرق العديدة المتاحة للتعامل مع مخاطر اسواق السلع، يعد التدخل في اسواق السلع مكلفا وليس من المرجح له إن ينجح، ويبدو إن تحسين القدرة على التنبؤ هو الطريقة الافضل لتامين البلدان منخفضة الدخل التي تعتمد على تصدير السلع المعرضة للمخاطر.
- إن اقامة نظام دولي للوساطة يوفر للبلدان منخفضة الدخل والتي تعتمد على تصدير السلع وبلدان العجز الغذائي ذات الدخل المنخفض عقود تامين شبيهة بحق الخيار وهو احد الطرق المناسبة لتعزيز قدرة هذه البلدان على ادارة المخاطر. وإن تكاليف تشغيل مثل هذا النظام ضئيلة بل يمكن إن تكون معدومة في ظروف معينة.

#### تاسعا: نبذة مختصرة عن مؤسسة الشايف للتجارة والتسويق الزراعي:

**النشأة والتأسيس:** تأسست المؤسسة في عام 1992م كبادرة بسيطة على مستوى المنطقة والمحافظه وعلى مدى أكثر من 37 عاماً قدمت العديد من الخدمات، وأصبحت أسواق المؤسسة من أفضل وأكبر الأسواق الزراعية بالجمهورية اليمنية. ومنذ اليوم الأول لتأسيسها سعت إلى رفع معنويات المزارعين بالمحافظة والمحافظات اليمنية المجاورة من خلال تنظيم عملية التسويق الزراعي وذلك نتيجة للمعانة التي كان يعانيها المزارعون في تسويق منتجاتهم الزراعية والتي كان يستحوذ عليها بعض الوكلاء في الأسواق، فقامت المؤسسة بتحمل المشاكل التي كان المزارع يعاني منها.

وقد استمرت المؤسسة في رفع عملية التنمية الزراعية من خلال تقديم خدماتها المختلفة والتي تتم بجهود حثيثة من قبل العاملين فيها، وساهمت في الحد من البطالة حيث يعمل بالمؤسسة أكثر من خمسون موظفاً ثباتاً بالإضافة إلى عدد كبير من المتعاقدين ومبتعثين آخرين من (العمال، والوكلاء، والمروجين للمنتجات، والسائقين، .. وغيرهم) والذين لا يمكن حصرهم، ناهيك عن السواد الأعظم من المزارعين المستفيدين من المؤسسة وخدماتها المختلفة.

**موقع المؤسسة:** يقع مركز المؤسسة الرئيسي في محافظة ذمار (مدينة معبر) والتي تقع في مديرية جهران وهي من المناطق الزراعية المشهورة في اليمن، وهذا عامل ساعد على تطور المؤسسة واستمراريتها رغم المخاطر والأزمات الاقتصادية، وقد شرعت المؤسسة بإنشاء فروع لها في بعض المناطق غير أن ظروف الحرب والحصار والعدوان حد من ذلك.

#### مميزات المؤسسة:

- تقدم المؤسسة العروض الميسرة للمزارعين.
- تساهم المؤسسة في تقديم خدمات عامة للمواطنين.
- تقوم بدعم المزارعين لشراء الآلات والمعدات الزراعية.
- تعتمد المؤسسة نظام محاسبي متميز.
- تقوم بتحويل المبالغ المالية عبر محلات الصرافة.
- تشرك العميل في تقييم الخدمات.

#### التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة:

**الرؤية:** النهوض بالمنطقة زراعياً واقتصادياً وتنموياً وترسيخ القيم التعاونية والمساهمة بفاعلية في تنمية وتطوير التنمية الزراعية بالبلاد.

**الرسالة:** تسعى المؤسسة لتقديم خدمات تنموية في المجال الزراعي من خلال مساعدة المزارعين في تسويق منتجاتهم الزراعية وتقديم الدعم والتشجيع من أجل تحقيق التنمية الزراعية المستدامة.

#### قيم المؤسسة:

- الصدق والامانة في التعامل مع العملاء.
- المساهمة في خدمة المجتمع وتطوره.
- الجودة في تقديم المنتجات الزراعية.
- العمل التعاوني.

## الأهداف:

- دعم وتشجيع المزارعين لتسويق منتجاتهم الزراعية.
- توفير الآلات والمعدات الزراعية للمزارعين بالأسعار الملائمة.
- الاسهام في دعم وتشجيع المبادرات الذاتية وقصص النجاح المتعلقة بالجانب الزراعي.
- اقامة العلاقات مع المؤسسات ذات العلاقة بهدف التنسيق والتعاون المشترك.
- العمل على تلبية حاجات المواطنين من المنتجات الزراعية.

## المشاريع المستقبلية:

- انشاء مصنع بلاستيك خاص بالأدوات المستخدمة في الجانب الزراعي.
- انشاء ثلاجة مركزية لحفظ المنتجات الزراعية وتسويقها في فصول السنة المختلفة.
- افتتاح فروع للمؤسسة بالمحافظات اليمنية الأخرى.

## المبحث الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

## أولاً: إجراءات الدراسة

**منهج الدراسة:** تم الاعتماد على المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي والمسحي، وهو منهج يقوم على أساس جمع المعلومات والبيانات من أفراد عينة الدراسة، بأسلوب المسح الميداني، ومن ثم يقوم بمعالجتها وتحليلها واستخراج النتائج المطلوبة للإجابة على أسئلة الدراسة.

**مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي مؤسسة الشايف للتجارة والتسويق الزراعي بمدينة معبر والبالغ عددهم (53) فرداً خلال العام الحالي 2022م.

**عينة الدراسة:** نظراً لصغر مجتمع الدراسة فقد تم عمل مسح ميداني شامل لجميع أفراد المجتمع استجاب منهم (45) فرداً، والجدول التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات على النحو الآتي:

جدول (1) توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	16	35.6
	بكالوريوس فأعلى	29	64.4
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	9	20
	6 – 10 سنوات	32	71.1
	أكثر من 10 سنوات	4	8.9

يتبين من الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة الفعلية بحسب الدرجة العلمية يتوزعون بواقع (16) يمتلكون مؤهل دبلوم فأقل ويمثلون (35.6%) من العينة، و(9) يمتلكون مؤهل بكالوريوس فأعلى ويمثلون (64.4%) من العينة. وبحسب متغير سنوات الخبرة يتبين أن هناك (9) أفراد من العينة يمتلكون خبرة (5 سنوات فأقل) وهم يمثلون (20%) من العينة، وهناك (32) أفراد يمتلكون خبرة (6-10 سنوات) وهم يمثلون (71.1%) من العينة، و(4) أفراد منهم يمتلكون خبرة (أكثر من 10 سنوات) ويمثلون (8.9%) من العينة.

أداة الدراسة: تم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات نظراً لملائمتها لطبيعة أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلته، ولبناء الاستبانة وإخراجها في صورتها النهائية للتطبيق، قام الباحثون بمراجعة الأدبيات النظرية، والمنهجية السابقة ذات العلاقة، حيث استفاد الباحثون منها لبناء فقرات الأداة وتجهيزها، ثم بعد ذلك تم بناء أداة الدراسة بصورتها الأولية. اعتمد الباحثون مجموعة من الإجراءات في عملية تحكيم الأداة وتقنينها كالآتي:

## الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

وهنا اعتمد الباحثون صدق المحكمين كخطوة أولى للتحقق من صدق الأداة، وذلك بعرضها على عددًا من الخبراء والمتخصصين من كلية العلوم الإدارية، وقد أبدى المحكمون بعض الملحوظات الهامة حول الأداة، كما اقترحوا تعديل بعض الفقرات، وقد عمل بها الباحثون وقاموا بإعادة صياغة الأداة وتعديلها، ليصبح عدد الفقرات (36) فقرة.

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة عن طريق حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للفقرات، والجدول الآتي يوضح ذلك:

معاملات ارتباط المحور الأول والثاني:

جدول (2) معاملات ارتباط فقرات كل مجال من مجالات الأداة

الفقرة	ارتباط بالفقرة بالمجال	ارتباط الفقرة بالمحور الأول	ارتباط بالفقرة بالمحور الثاني
1	0.826**	0.770**	.750**0
2	0.688**	0.462	.678**0
3	0.854**	0.589*	.798**0
4	0.842**	0.840**	.579*0
5	0.747**	0.568*	.4110
6	0.875**	0.732**	.544*0
7	0.769**	0.616*	.727**0
8	0.896**	0.765**	.4350
9	0.713**	0.424	.606*0
10	0.771**	0.550*	.657**0
11	0.771**	0.609*	.533*0
12	0.621*	0.465	0.421
13	0.937**	0.727**	.674**0
14	0.826**	0.709**	.730**0
15	0.915**	0.766**	.606*0
16	0.920**	0.834**	.606*0
17	0.910**	0.855**	.849**0
18	0.943**	0.884**	.668**0

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيم معامل الارتباط للفقرات مع مجالاتها تراوحت بين (0.621 – 0.943)، وبين الفقرات والمحور تراوحت بين (0.424 – 0.884)، وهذه القيم تدل على توفر مستوى مقبول من الصدق لفقرات هذا المحور مع فقراته ومجالاتها. ومن خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيم معامل الارتباط لفقرات المحور الثاني مع المحور ككل تراوحت بين (0.411 – 0.849)، وهذه القيم تدل على توفر مستوى مقبول من الصدق للفقرات مع هذا المحور. ثبات الأداة: تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، للمحاور وللأداة ككل كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (3) نتائج ثبات الاستبانة وفق معامل ألفا كرونباخ على مستوى المحاور والأداة ككل

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول: مستلزمات إدارة الجودة الشاملة	11	0.884
المحور الثاني: إدارة المخاطر	6	0.897
الأداة ككل	29	0.954

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معامل ثبات ألفا كرونباخ للمجالات تراوحت بين (0.884-0.897)، وللأداة ككل بلغ (0.954)، وهي قيمة تدل على أن الأداة تتمتع بثبات عال، وبالتالي أصبحت الأداة جاهزة للتطبيق الميداني. ثانياً: الدراسة الوصفية لمتغيرات الدراسة: يتضمن هذا الفرع من الدراسة عرضاً لنتائج الدراسة والإجابة عن أسئلتها ومناقشتها وتفسيرها على النحو الآتي:

1- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الفرعي الأول: والذي ينص على: "ما مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الشاي للتجارة والتسويق الزراعي بمدينة معير؟".  
أ) على مستوى المجالات للمحور الأول: تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات الموافقة على مجالات المحور الأول والمحور ككل، وذلك على النحو الآتي:

## جدول (4) تقديرات أفراد عينة الدراسة لمجالات الأداة مرتبة تنازلياً

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
المجال الأول	2.66	0.4772	الأولى	مرتفعة
المجال الثاني	2.33	0.6144	الخامسة	مرتفعة
المجال الثالث	2.64	0.4873	الثانية	مرتفعة
المجال الرابع	2.57	0.5069	الثالثة	مرتفعة
المجال الخامس	2.22	0.7116	السادسة	متوسطة
المجال السادس	2.46	0.6653	الرابعة	مرتفعة
الكللي للمحور	2.48	0.5771	-	مرتفعة

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الدرجة الكلية لتقدير أفراد عينة الدراسة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الشايف جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي وقدره (2.48) وانحراف معياري وقدره (0.5771). ومن خلال الجدول أعلاه يتضح أن المجال الأول (دعم الإدارة العليا) حصل على الرتبة الأولى بين المجالات بمتوسط حسابي وقدره (2.66) وانحراف معياري بلغ (0.4772)، بينما حصل المجال الثالث (التحسين المستمر) حصل على الرتبة الثانية بمتوسط حسابي وقدره (2.64) وانحراف معياري بلغ (0.4873)، في حين حصل المجال الرابع (التركيز على الزبون) على الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي وقدره (2.57) وانحراف معياري بلغ (0.5069)، وحصل المجال السادس (التحفيز المستمر) على الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي وقدره (2.46) وانحراف معياري بلغ (0.6653)، وحصل المجال الثاني (مشاركة العاملين) على الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي وقدره (2.33) وانحراف معياري بلغ (0.6144)، بينما حصل المجال الخامس (التدريب والتعليم) على الرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي وقدره (2.22) وانحراف معياري بلغ (0.7116). ويعزو الباحثون السبب في أن مدى تطبيق مستلزمات إدارة الجودة الشاملة جاءت بدرجة مرتفعة إلى إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة وتطويرها.

## ب) على مستوى الفقرات:

المجال الأول: دعم الإدارة العليا: تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات الموافقة على فقرات المجال الأول، وذلك على النحو الآتي:

## جدول (5) تقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات المجال الأول مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	تلتزم إدارة المؤسسة بتطبيق الجودة	2.73	0.4577	الأولى	مرتفعة
2	تعد إدارة الجودة الشاملة هدف جوهرى لقيادة المؤسسة	2.73	0.4577	الثانية	مرتفعة
3	تعمل قيادة المؤسسة على توفير الخدمات بالجودة المناسبة	2.53	0.5164	الثالثة	مرتفعة
	الكللي	2.66	0.4772	-	مرتفعة

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الدرجة الكلية لتقدير أفراد عينة الدراسة للمجال الأول جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي وقدره (2.66) وانحراف معياري وقدره (0.4772).

ومن خلال الجدول أعلاه يتضح أن الفقرة رقم (1) والمتعلقة بـ"تلتزم إدارة المؤسسة بتطبيق الجودة" حصلت على الرتبة الأولى بين فقرات المجال الأول بمتوسط حسابي وقدره (2.73) وانحراف معياري (0.4577)، في حين حصلت الفقرة رقم (2) والمتعلقة بـ"تعد إدارة الجودة الشاملة هدف جوهرى لقيادة المؤسسة" على الرتبة الثانية بمتوسط حسابي وقدره (2.73) وانحراف معياري (0.4577)، وحصلت الفقرة رقم (3) والمتعلقة بـ"تعمل قيادة المؤسسة على توفير الخدمات بالجودة المناسبة" على الرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي وقدره (2.53) وانحراف معياري (0.5164).

المجال الثاني: مشاركة العاملين: تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات الموافقة على فقرات المجال الثاني، وذلك على النحو الآتي:

## جدول (6) تقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات المجال الثاني مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
2	تمنح المؤسسة العاملين حوافز لمشاركتهم في تحقيق الجودة	2.40	0.6324	الأولى	مرتفعة
1	تدعم قيادة المؤسسة مشاركة العاملين في تحقيق الجودة	2.33	0.6172	الثانية	مرتفعة
3	تشارك المؤسسة العاملين لتحقيق الجودة في كافة المراحل	2.26	0.5936	الثالثة	متوسطة
	الكللي	2.33	0.6144	-	مرتفعة

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الدرجة الكلية لتقدير أفراد عينة الدراسة للمجال الثاني جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي وقدره (2.33) وانحراف معياري وقدره (0.6144). ومن خلال الجدول أعلاه يتضح أن الفقرة رقم (2) والمتعلقة بـ "تمنح المؤسسة العاملين حوافز لمشاركتهم في تحقيق الجودة" حصلت على الرتبة الأولى بين فقرات المجال الثاني بمتوسط حسابي وقدره (2.40) وانحراف معياري (0.6324)، في حين حصلت الفقرة رقم (1) والمتعلقة بـ "تدعم قيادة المؤسسة مشاركة العاملين في تحقيق الجودة" على الرتبة الثانية بمتوسط حسابي وقدره (2.33) وانحراف معياري (0.6172)، وحصلت الفقرة رقم (3) والمتعلقة بـ "تشارك المؤسسة العاملين لتحقيق الجودة في كافة المراحل" في الرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي وقدره (2.26) وانحراف معياري (0.5936).  
**المجال الثالث: التحسين المستمر:** تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات الموافقة على فقرات المجال الثالث، وذلك على النحو الآتي:

#### جدول (7) تقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات المجال الثالث مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	تعمل المؤسسة على تحسين جودة العمليات فيها.	2.73	0.4577	الأولى	مرتفعة
3	تعتبر المؤسسة التحسين المستمر لخدماتها هدفاً مركزياً	2.66	0.4879	الثانية	مرتفعة
2	تطور وتحسن المؤسسة جودة الخدمات بدافع تحقيق الجودة	2.53	0.5164	الثالثة	مرتفعة
	الكلية	2.64	0.4873		مرتفعة

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الدرجة الكلية لتقدير أفراد عينة الدراسة للمجال الثاني جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي وقدره (2.64) وانحراف معياري وقدره (0.4873). ومن خلال الجدول أعلاه يتضح أن الفقرة رقم (1) والمتعلقة بـ "تعمل المؤسسة على تحسين جودة العمليات فيها" حصلت على الرتبة الأولى بين فقرات المجال الثالث بمتوسط حسابي وقدره (2.73) وانحراف معياري (0.4577)، في حين حصلت الفقرة رقم (3) والمتعلقة بـ "تعتبر المؤسسة التحسين المستمر لخدماتها هدفاً مركزياً" على الرتبة الثانية بمتوسط حسابي وقدره (2.66) وانحراف معياري (0.4879)، وحصلت الفقرة رقم (2) والمتعلقة بـ "تطور وتحسن المؤسسة جودة الخدمات بدافع تحقيق الجودة" في الرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي وقدره (2.53) وانحراف معياري (0.5164).  
**المجال الرابع: التركيز على الزبون:** تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات الموافقة على فقرات المجال الرابع، وذلك على النحو الآتي:

#### جدول (8) تقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات المجال الثالث مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
3	تبحث المؤسسة باستمرار على رغبات وتفضيلات الزبائن	2.66	0.4879	الأولى	مرتفعة
1	تضع المؤسسة أهدافها بناء على طلبت الزبون	2.53	0.5164	الثانية	مرتفعة
2	تقيم المؤسسة نجاحها من خلال تلبية رغبات زبائنها	2.53	0.5164	الثالثة	مرتفعة
	الكلية	2.57	0.5069		مرتفعة

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الدرجة الكلية لتقدير أفراد عينة الدراسة للمجال الرابع جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي وقدره (2.57) وانحراف معياري وقدره (0.5069). ومن خلال الجدول أعلاه يتضح أن الفقرة رقم (3) والمتعلقة بـ "تبحث المؤسسة باستمرار على رغبات وتفضيلات الزبائن" حصلت على الرتبة الأولى بين فقرات المجال الرابع بمتوسط حسابي وقدره (2.66) وانحراف معياري (0.4879)، في حين حصلت الفقرة رقم (1) والمتعلقة بـ "تضع المؤسسة أهدافها بناء على طلبت الزبون" على الرتبة الثانية بمتوسط حسابي وقدره (2.53) وانحراف معياري (0.5164)، وحصلت الفقرة رقم (2) والمتعلقة بـ "تقيم المؤسسة نجاحها من خلال تلبية رغبات زبائنها" في الرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي وقدره (2.53) وانحراف معياري (0.5164).  
**المجال الخامس: التدريب والتعليم:** تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات الموافقة على فقرات المجال الخامس، وذلك على النحو الآتي:

#### جدول (9) تقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات المجال الثالث مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
2	تعتمد المؤسسة أسلوب التدريب المستمر لكافة العاملين وباستمرار	2.33	0.6172	الأولى	مرتفعة
3	تستقطب المؤسسة أصحاب المؤهلات العلمية المتخصصة	2.20	0.7746	الثانية	متوسطة
1	تشارك المؤسسة العاملين فيها في دورات لتطوير خدماتها	2.13	0.7432	الثالثة	متوسطة
	الكلية	2.22	0.7116		متوسطة

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الدرجة الكلية لتقدير أفراد عينة الدراسة للمجال الخامس جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي وقدره (2.22) وانحراف معياري وقدره (0.7116).

ومن خلال الجدول أعلاه يتضح أن الفقرة رقم (2) والمتعلقة بـ"تعتمد المؤسسة أسلوب التدريب المستمر لكافة العاملين وباستمرار" حصلت على الرتبة الأولى بين فقرات المجال الخامس بمتوسط حسابي وقدره (2.33) وانحراف معياري (0.6172)، في حين حصلت الفقرة رقم (3) والمتعلقة بـ"تسقطب المؤسسة أصحاب المؤهلات العلمية المتخصصة" على الرتبة الثانية بمتوسط حسابي وقدره (2.20) وانحراف معياري (0.7746)، وحصلت الفقرة رقم (1) والمتعلقة بـ"تشترك المؤسسة العاملین فيها في دورات لتطوير خدماتها" في الرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي وقدره (2.13) وانحراف معياري (0.7432).

ويعزو الباحثون سبب حصول المجال الخامس "التدريب والتعليم" على درجة موافقة متوسطة إلى ضعف إدراك الإدارة العليا بمؤسسة الشايف للتجارة والتسويق الزراعي بأهمية تدريب وتعليم الموظفين.

**المجال السادس: التحفيز المستمر:** تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات الموافقة على فقرات المجال السادس، وذلك على النحو الآتي:

**جدول (10) تقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات المجال السادس مرتبة تنازلياً**

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
3	تتابع المؤسسة الجودة من خلال معرفة نقاط القوة والضعف	2.60	0.6324	الأولى	مرتفعة
1	تقدم لمؤسسة برامج تحفيزية على أساس تحقيق الجودة	2.46	0.6399	الثانية	مرتفعة
2	تنفذ المؤسسة برنامج لتحفيز العاملين على الإبداع	2.33	0.7237	الثالثة	مرتفعة
	الكلية	2.46	0.6653		مرتفعة

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الدرجة الكلية لتقدير أفراد عينة الدراسة للمجال السادس جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي وقدره (2.46) وانحراف معياري وقدره (0.6653).

ومن خلال الجدول أعلاه يتضح أن الفقرة رقم (3) والمتعلقة بـ"تتابع المؤسسة الجودة من خلال معرفة نقاط القوة والضعف" حصلت على الرتبة الأولى بين فقرات المجال السادس بمتوسط حسابي وقدره (2.60) وانحراف معياري (0.6324)، في حين حصلت الفقرة رقم (1) والمتعلقة بـ"تقدم لمؤسسة برامج تحفيزية على أساس تحقيق الجودة" على الرتبة الثانية بمتوسط حسابي وقدره (2.46) وانحراف معياري (0.6399)، وحصلت الفقرة رقم (2) والمتعلقة بـ"تنفذ المؤسسة برنامج لتحفيز العاملين على الإبداع" في الرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي وقدره (2.33) وانحراف معياري (0.7237).

**النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الفرعي الثاني للدراسة:** والذي ينص على: "ما واقع تقليل المخاطر التسويقية في مؤسسة الشايف للتجارة والتسويق الزراعي في مدينة معبر في ظل أزمة المشتقات النفطية؟"

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات الموافقة على مجالات المحور الثاني وذلك على النحو الآتي:

**جدول (11) تقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات المحور الثاني مرتبة تنازلياً**

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
18	ربط علاقات تعاون مع الشركة العامة للنفط للحصول على حصة للمؤسسة	2.86	0.3518	1	مرتفعة
9	توظف المؤسسة بدائل عن استخدامات المشتقات النفطية كالطاقة الشمسية	2.80	0.4140	2	مرتفعة
15	تحفيز المزارعين بتقديم قروض للاستمرار بتقديم المنتجات الزراعية	2.80	0.4140	3	مرتفعة
16	تشجيع المزارعين على استخدام الطاقة البديلة لسقي المزروعات	2.80	0.4140	4	مرتفعة
10	تلبية طلبات الزبائن في الوقت المناسب وبأسعار معقولة	2.73	0.4577	5	مرتفعة
11	توفير مشتقات نفطية من مصادر متعددة للاستمرار في تقديم الخدمات	2.73	0.4577	6	مرتفعة
1	معالجة مخاطر الأزمة قبل وقوعها من أولى اهتمامات إدارة المؤسسة	2.66	0.6172	7	مرتفعة
4	مشاركة كافة العاملين في الاستمرار بتقديم خدمات مناسبة في ظل الأزمة	2.53	0.6399	8	مرتفعة
5	توجيه كافة العاملين للإسهام في معالجة مخاطر أزمة المشتقات النفطية	2.53	0.5164	9	مرتفعة
6	للعاملين بالمؤسسة قدرة على تحقيق خدمات متميزة في ظل الأزمة	2.53	0.6399	10	مرتفعة
13	تخزين مشتقات نفطية ليتم استخدامها وقت الطوارئ	2.53	0.5164	11	مرتفعة
17	فتح شراكات واسعة مع المزارعين والموردين للاستمرار في تقديم الخدمة	2.53	0.5164	12	مرتفعة



رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
3	اتباع المؤسسة استراتيجية مناسبة لمعالجة المخاطر المتوقعة	2.46	0.6399	13	مرتفعة
7	مراقبة مخاطر الازمة باستمرار والعمل على معالجتها	2.46	0.6399	14	مرتفعة
12	ترشيد الانفاق في صرف المشتقات النفطية	2.46	0.6399	15	مرتفعة
14	تركيز برامج التدريب للعاملين على مواجهة مخاطر الازمة	2.40	0.7367	16	مرتفعة
2	وجود إدارة متخصصة في المؤسسة لمواجهة المخاطر والحد من أثارها	2.33	0.8165	17	مرتفعة
8	توفير المؤسسة وسائل نقل لتوصيل العاملين من وإلى العمل	2.20	0.7746	18	متوسطة
	الكلية	2.57	0.5668	-	مرتفعة

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الدرجة الكلية لتقدير أفراد عينة الدراسة للمحور الثاني جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي وقدره (2.57) وانحراف معياري وقدره (0.5668).

ومن خلال الجدول أعلاه يتضح أن الفقرة رقم (18) والمتعلقة بـ"ربط علاقات تعاون مع الشركة العامة للنفط للحصول على حصة للمؤسسة" حصلت على الرتبة الأولى بين فقرات المحور الثاني بمتوسط حسابي وقدره (2.86) وانحراف معياري (0.3518)، في حين حصلت الفقرة رقم (9) والمتعلقة بـ"توظيف المؤسسة بدائل عن استخدامات المشتقات النفطية كإلحاق الشمسية" على الرتبة الثانية بمتوسط حسابي وقدره (2.80) وانحراف معياري (0.4140)، وحصلت الفقرة رقم (15) والمتعلقة بـ"تحفيز المزارعين بتقديم قروض للاستمرار بتقديم المنتجات الزراعية" في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي وقدره (2.80) وانحراف معياري (0.4140).

بينما حصلت الفقرة رقم (8) والمتعلقة بـ"توفير المؤسسة وسائل نقل لتوصيل العاملين من وإلى العمل" في الرتبة الثامنة عشر والأخيرة بين فقرات المحور الثاني وبدرجة موافقة متوسطة ومتوسط حسابي وقدره (2.20) وانحراف معياري (0.7746).

#### ثالثاً: اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: والتي تنص على: "هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين دعم الإدارة العليا وتقليل المخاطر التسويقية في مؤسسة الشايف للتجارة والتسويق الزراعي بمدينة معبر في ظل أزمة المشتقات النفطية؟"

#### جدول (12) العلاقة بين دعم الإدارة العليا وتقليل المخاطر التسويقية باستخدام معامل ارتباط بيرسون

تقليل المخاطر التسويقية		معامل الارتباط	الدلالة
معامل الارتباط			
دعم الإدارة العليا		0.787**	0.000

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين دعم الإدارة العليا وتقليل المخاطر التسويقية بلغ (0.787) وبمستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05) وهذا يعني أن توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين دعم الإدارة العليا وتقليل المخاطر التسويقية في مؤسسة الشايف للتجارة والتسويق الزراعي بمدينة معبر في ظل أزمة المشتقات النفطية.

الفرضية الثانية: والتي تنص على: "هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين مشاركة العاملين وتقليل المخاطر التسويقية في مؤسسة الشايف للتجارة والتسويق الزراعي بمدينة معبر في ظل أزمة المشتقات النفطية؟"

#### جدول (13) العلاقة بين مشاركة العاملين وتقليل المخاطر التسويقية باستخدام معامل ارتباط بيرسون

تقليل المخاطر التسويقية		معامل الارتباط	الدلالة
معامل الارتباط			
دعم الإدارة العليا		0.649**	0.000

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين دعم الإدارة العليا وتقليل المخاطر التسويقية بلغ (0.649) وبمستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05) وهذا يعني أن توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مشاركة العاملين وتقليل المخاطر التسويقية في مؤسسة الشايف للتجارة والتسويق الزراعي بمدينة معبر في ظل أزمة المشتقات النفطية.

الفرضية الثالثة: والتي تنص على: "هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التحسين المستمر وتقليل المخاطر التسويقية في مؤسسة الشايف للتجارة والتسويق الزراعي بمدينة معبر في ظل أزمة المشتقات النفطية؟"

## جدول (14) العلاقة بين التحسين المستمر وتقليل المخاطر التسويقية باستخدام معامل ارتباط بيرسون

تقليل المخاطر التسويقية		التحسين المستمر
معامل الارتباط	الدلالة	
0.657**	0.000	

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين دعم الإدارة العليا وتقليل المخاطر التسويقية بلغ (0.657) وبمستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05) وهذا يعني أن توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التحسين المستمر وتقليل المخاطر التسويقية في مؤسسة الشايف للتجارة والتسويق الزراعي بمدينة معبر في ظل أزمة المشتقات النفطية. الفرضية الرابعة: والتي تنص على: "هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التركيز على الزبون وتقليل المخاطر التسويقية في مؤسسة الشايف للتجارة والتسويق الزراعي بمدينة معبر في ظل أزمة المشتقات النفطية؟"

## جدول (15) العلاقة بين التركيز على الزبون وتقليل المخاطر التسويقية باستخدام معامل ارتباط بيرسون

تقليل المخاطر التسويقية		التركيز على الزبون
معامل الارتباط	الدلالة	
0.635**	0.000	

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين دعم الإدارة العليا وتقليل المخاطر التسويقية بلغ (0.635) وبمستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05) وهذا يعني أن توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التركيز على الزبون وتقليل المخاطر التسويقية في مؤسسة الشايف للتجارة والتسويق الزراعي بمدينة معبر في ظل أزمة المشتقات النفطية. الفرضية الخامسة: والتي تنص على: "هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب والتعليم وتقليل المخاطر التسويقية في مؤسسة الشايف للتجارة والتسويق الزراعي بمدينة معبر في ظل أزمة المشتقات النفطية؟"

## جدول (16) العلاقة بين دعم التدريب والتعليم وتقليل المخاطر التسويقية باستخدام معامل ارتباط بيرسون

تقليل المخاطر التسويقية		التدريب والتعليم
معامل الارتباط	الدلالة	
0.715**	0.000	

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين دعم الإدارة العليا وتقليل المخاطر التسويقية بلغ (0.715) وبمستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05) وهذا يعني أن توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب والتعليم وتقليل المخاطر التسويقية في مؤسسة الشايف للتجارة والتسويق الزراعي بمدينة معبر في ظل أزمة المشتقات النفطية. الفرضية السادسة: والتي تنص على: "هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التحفيز المستمر وتقليل المخاطر التسويقية في مؤسسة الشايف للتجارة والتسويق الزراعي بمدينة معبر في ظل أزمة المشتقات النفطية؟"

## جدول (17) العلاقة بين التحفيز المستمر وتقليل المخاطر التسويقية باستخدام معامل ارتباط بيرسون

تقليل المخاطر التسويقية		التحفيز المستمر
معامل الارتباط	الدلالة	
0.875**	0.000	

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين دعم الإدارة العليا وتقليل المخاطر التسويقية بلغ (0.875) وبمستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05) وهذا يعني أن توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التحفيز المستمر وتقليل المخاطر التسويقية في مؤسسة الشايف للتجارة والتسويق الزراعي بمدينة معبر في ظل أزمة المشتقات النفطية.

## رابعاً: الاستنتاجات والتوصيات:

## 1- الاستنتاجات: في ضوء عرض النتائج نستخلص الآتي:

- أن الدرجة الكلية لمدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الشايف للتجارة والتسويق الزراعي بمدينة معبر جاءت مرتفعة.
- أن المجال الأول في المحور الأول المتعلق بدعم الإدارة العليا جاء في المرتبة الأولى وبدرجة موافقة مرتفعة.
- أن المجال الثاني في المحور الأول المتعلق بمشاركة العاملين جاء في المرتبة الخامسة وبدرجة موافقة مرتفعة.
- أن المجال الثالث في المحور الأول المتعلق بالتحسين المستمر جاء في المرتبة الثانية وبدرجة موافقة مرتفعة.
- أن المجال الرابع في المحور الأول المتعلق بالتركيز على الزبون جاء في المرتبة الثالثة وبدرجة موافقة مرتفعة.

- أن المجال الخامس في المحور الأول المتعلق بالتدريب والتعليم جاء في المرتبة السادسة والأخيرة وبدرجة موافقة متوسطة.
- أن المجال السادس في المحور الأول المتعلق بالتحفيز المستمر جاء في المرتبة الرابعة وبدرجة موافقة مرتفعة.
- أن الدرجة الكلية لواقع تقليل المخاطر التسويقية في مؤسسة الشايف للتجارة والتسويق الزراعي بمدينة معبر في ظل أزمة المشتقات النفطية جاءت مرتفعة.
- أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين متغير إدارة الجودة الشاملة ومتغير تقليل المخاطر التسويقية في مؤسسة الشايف للتجارة والتسويق الزراعي بمدينة معبر.

## 2-التوصيات:

- في ضوء الاستنتاجات التي تم عرضها يقدم الباحثون بعض التوصيات الهامة لمؤسسة الشايف للتجارة والتسويق الزراعي بمدينة معبر، وذلك على النحو الآتي:
- ضرورة العمل الجاد نحو تطبيق مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كونها أحد الوسائل الفعالة لتقليل المخاطر التسويقية في المؤسسات.
- ضرورة تشكيل شعبة لدراسة المخاطر التي تواجهها المؤسسة والعمل على إدارتها وتقليل حدوثها وضمان العمل المستمر.
- الحرص على توفير الخدمات التي تقدمها المؤسسة بالجودة المناسبة.
- أن تقوم المؤسسة بتشجيع العاملين واثراهم لتحقيق الجودة في كافة المراحل.
- ضرورة إعداد العاملين بالمؤسسة وتأهيلهم وتدريبهم للعمل وتحقيق الجودة المناسبة لأداء أعمالهم وتقديم الخدمات بجودة ودقة.
- تحفيز العاملين بالمؤسسة ومنحهم الحوافز نتيجة مشاركتهم في تحقيق الجودة.

## قائمة المراجع

- إبراهيم، محمد جوان، (2002)، الأزمة التسويقية وكيفية التعامل معها، مذكرة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا.
- اسماعيل، علي، امعاشو، الكبير، (2016)، أنظمة إدارة الجودة (iso9000) و دورها في إدارة المخاطر التسويقية، بحث منشور، المجلد (1)، العدد (1)، 65-83.
- البكري، حامد، (2014)، قضايا معاصرة في التسويق، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- بوزيدي، لمجد، (ب.ت)، دور أساليب النمذجة والمحاكاة في تدعيم فعالية إدارة المخاطر التسويقية في قطاع الصناعات الغذائية لولاية بومرداس، بحث منشور، مجلة دراسات اقتصادية، 31-42.
- التميمي، إياد فاضل محمد، (2007)، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المملكة الأردنية الهاشمية.
- جودة، محفوظ أحمد، (2010)، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- حامد، سعيد شعبان، (2006)، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الأزهر.
- حداد، أماني خلف، (2020)، أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء الشركات الغذائية الأردنية، بحث منشور، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، المجلد (23)، العدد (1)، 115-128.
- الخصيري، محسن أحمد، (د.ت)، إدارة الأزمات، نهج اقتصادي إداري لحل الأزمات، الطبعة الثانية، مكتبة مدبولي، القاهرة، مصر.
- الرفيق، طارق فرج، والنصاري، محمد صالح، (2019)، إدارة الجودة الشاملة ودورها في تطوير إدارة الموارد البشرية في المنظمات، بحث منشور، المجلة العالمية للإدارة والعلوم الانسانية، المجلد (3)، العدد (4)، 29-38.
- الزعبى، علي فلاح، (2013)، دور إدارة الجودة الشاملة في تقليل المخاطر في قطاع التعليم العالي الأردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية : دراسة تطبيقية، بحث منشور، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد (6)، العدد (11)، 1-43.
- السويدان، طارق، (2011)، أعظم أساليب التسويق الحديث، مقال منشور، متوفر عبر الرابط: <http://ebdAA.WS/arcive-mainart.JSP>
- الصرايرة، خالد، والعساف، ليلى، (2008)، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، بحث منشور، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، عمادة البحث العلمي، جامعة مؤتة، الأردن.

- الصميدي، محمود جاسم، العسكري، أحمد شاكر، (2007)، **مخاطر تنفيذ الأنشطة التسويقية في منظمات الأعمال**، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن.
- عبد الكريم، محمد علي، (2012)، **أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين كفاءة أداء المراجعة الخارجي**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.
- عبد الحق، حمدي، (2015)، **إدارة الجودة الشاملة ودورها في التقليل من حوادث العمل** "دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل في بسكرة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.
- عبوي، زيد، (2006)، **إدارة التأمين والمخاطر**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العلاء، عبد الله عبد الرحمن، (2009)، **إدارة الجودة الشاملة ودورها في تطوير قدرات العاملين**، الكلية الجامعة للعلوم التطبيقية، غزة، فلسطين.
- عمار، بن عيشي، (2018)، **مبادئ ادارة الجودة الشاملة ودورها في تقليل المخاطر الناشئة عن الهدر دراسة ميدانية في المؤسسات الصناعية الجزائرية (حالة ولاية بسكرة)**، بحث منشور، مجلة الدراسات الاقتصادية المعقة، المجلد (3)، العدد (1)، 22-1.
- كريمات، نصيره، وشنيني، حسين، وبخاري، عبد الحميد، (2021)، **دور أبعاد التسويق الابتكاري في إدارة المخاطر التسويقية في المؤسسات الاقتصادية دراسة استطلاعية لعينة من موظفي بعض البنوك العاملة في الجزائر**، بحث منشور، المجلة الجزائرية للتمية الاقتصادية، المجلد (8)، العدد (1)،
- اللوزي، موسى، (2014)، **دور المدير العربي في الإبداع والتميز-إدارة الجودة الشاملة**، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية.
- Dahlgaard, Jens J. & Kristensen, Kai. (2005), "Total Quality management and Education", **Total Quality Management**, Vol. 6, issue No. 5, December, P412- 445.
- Kotler, P. (2004). "**Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation and control**" prentice – Hall, New Jersey.
- Merlo, OMAR, Whitweel, Gregory. (2011) **Toward a conceptual wnderstanding of the alleged décline of marketings influence within organisation, université of Melbourne**, [www.anzamac.com](http://www.anzamac.com). Australia,
- Stulz, Rene` M. (2003). **Risk management and Derivatives**(1st ed.).
- Subhan Ullah (2014) **Implementation of TQM Practices in Manufacturing**
- Swift, J.A. and Others. (2008), **Principles of Total Quality, Second Edition**, ST. Lucie Press, Boca Raton, Florida, P1-23.