

**تقييم تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا الزبون و
المحافظة عليه (دراسة حالة)**

**Evaluating the Impact of Implementing Total Quality
Management (TQM) on Achieving Customers
Satisfaction and Retention
(A Case Study)**

نظام موسى سويدان

قسم التسويق - جامعة البتراء

المملكة الأردنية الهاشمية

تاريخ الاستلام 2010/10/7 تاريخ القبول 2010/12/29

الملخص: هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وتقييم مدى ممارسة إدارة الجودة لدى شركة صناعية ، وفيما إذا كانت سياسة الجودة المطبقة تحمل في ثناياها نقاط قوة أو نقاط ضعف نتيجة سوء تطبيق من قبل عاملي الشركة وتقييم الجودة من قبل عاملي الشركة و زبائنها. ولتحقيق هذه الأهداف استخدمت الدراسة أسلوب الاستبانة لجمع البيانات من خلال تصميمها لتوزيعها على زبائن وموظفي الشركة :استرد منها (600) استمارة للزبائن و (45) استمارة من العاملين. و خضعت البيانات المتحققة للمعالجة الإحصائية باستخدام : النسب المئوية ، والانحراف المعياري والتحليل العاظمي ، واختبار t-test. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها : أن هناك تأثير واضح لممارسة إدارة الجودة الشاملة (دعم الإدارة العليا، سياسة الجودة، تدريب العاملين، علاقات العاملين، تحسين العمليات وتطوير المنتجات، نظام المتابعة والشكاوي) على رضا العاملين و الزبائن والاحتفاظ بهم. و أن تطبيق الجودة الشاملة يؤدي إلى رضا الزبائن ويحقق منافع اتصالات الكلمة المنطوقة دون كلفة تتحملها المنظمة. و أن تمكين العاملين في حرية التصرف ومنحهم الصلاحيات يؤثر إيجاباً على إدراك الزبائن لجودة المنتج والخدمة المقدمة إليهم وهذا يقود إلى رضاهم. وقد أوصت الدراسة باستحداث نظام لقياس الرضا بشكل دوري للعاملين

والزبائن ، والتنبه لأهمية الإصغاء للزبائن واستحداث نظام فاعل وطاقم مدرب للتعامل مع شكاوي المستفيدين من خلال إخضاع الموظفين لدورات تدريبية .
الكلمات الدالة: إدارة الجودة الشاملة، رضا الزبائن، الاحتفاظ بالزبائن.

Abstract: The study aimed to analyze how an industrial company practice total quality management(TQM) and whether the applied policy carried out points of strength or weaknesses due to the misapplication of the employees. The study also purposed to evaluate of quality by the company's customers of individuals and business organizations, besides testing the company's strategies with regard to the accomplishment of customers satisfaction and the responsiveness to the policies of customers retention, moreover the study sought recognizing the problems which could hinder implementing customer satisfaction and retention. A questionnaire was used as a tool to collect data, where (600) were retrieved from customers, and (45) from employees. The data, collected was treated statically by using: percentages, the standard deviation, factor analysis and the t-test. The study reached many important conclusions: Total Quality Management (top management support, quality policies, training employees, employees relations ,operations improvements, product development, follow-up system and complaints handling) affect employees and customer satisfaction and retention, practicing total quality leads to customer satisfaction and leads to gain the benefits of word of mouth communications costless, employees empowerment affects positively customers perception of product and service quality offered to them which leads to their satisfaction and retention. The study recommended the necessity of listing to customers as well as creating an effective employees and customer satisfaction measurement system and trained staff to deal with customers complaints through joining training sessions .

Key words: Total Quality Management(TQM), Customer Satisfaction, Retention.

مقدمة

يتصف السوق التنافسي اليوم و لكل المنتجات بوتيرة التغيرات المتسارعة والابتكارات والكم الهائل من المعلومات التي تتدفق من كل اتجاه نحو المستهلكين. هذه التطورات في الأسواق تغذيها التغيرات في حاجات المستهلكين، بل أن التغيرات في سلوك المستهلك والأسواق تحدث بشكل سريع (Piskar, 2007) هذا الأمر قاد الباحثين إلى ضرورة تبني المنظمات إلى ما يعرف "بإدارة علاقات الزبائن" وهي العملية التي من

-----تقييم تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا الزبون

خلالها تقوم المنظمة باستخدام معلومات الزبائن لتعزيز ولائهم.(Choy et al., 2003) وهذا يستلزم من المنظمات أن تواصل التعرف على إدراكات المستهلكين حول منتجاتها وخدماتها لتقليص الفجوة بين ما يتوقعونه وبين ما يقدم لهم. و يقصد بإدراك الزبائن كيفية ملاحظة ورؤية الزبائن للمنتجات المقدمة لهم وكيفية تقييم تجربتهم حول جودتها ، و أن ما يخص الجودة ورضا الزبون لمنتج معين يُبنى على مدى إدراكه له ، وليس على معايير محددة مسبقا حول ماهية الخدمة ، أو كيف يجب أن تكون كما تتبناها المنظمة ؛ حيث يدرك الزبون الخدمة بناء على جودتها ومدى رضاه وتجربته لها بشكل عام . أما جودة المنتج فتعرف اعتمادا على مدى تلبية حاجات ورغبات الزبائن.فالزبون يختار المنتج الذي يحقق له أعلى قيمة(Kotler,2006) الأمر الذي يدفع الزبون إلي تكرار الشراء أو يحوز علي ولائه وهذا يؤدي إلى إعادة شراء الزبون أو ولاؤه.فالتناقض بين توقعات الزبون من المنتج وبما يستلمه هي مقياس رئيس للجودة ورضاه. فرضا الزبون هو مفهوم واسع يتضمن التقييم المدرك للمنتج أو الخدمة(Leem and Yoon, 2004) وقد أكدت العديد من الدراسات العلاقة بين أنظمة الجودة ورضا الزبائن،بمعنى تؤثر أنظمة الجودة المطبقة على رضا الزبون، وأن هناك ارتباط ذو دلالة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة وبين التحسين في الوضع التنافسي (74%) من الشركات البريطانية (Prabhu et al.2000، كما تؤثر على أداء المنظمة وموقفها التنافسي Kaynak (2003). فممارسة إدارة الجودة تستلزم قوي بشرية أو موارد بشرية مؤهلة ومقتنعين بأهدافها وإجراءاتها مدعومة بتوجه الإدارة بإعتبارهم زبائن داخليين لهم حاجات ورغبات يجب تلبيتها وإشباعها،بل والعمل على تبني إجراءات وسياسات للمحافظة عليهم علي اعتبار أنهم أصل من أصول الشركة. فالمحافظة على العاملين في الشركة أو المنظمة يعتبر عاملاً حاسماً لأن ولاء الزبون لا يمكن تحقيقه دون ولاء العاملين فيها، ولا يستمر ولاءهم دون إلزام القيادة العليا بمعايير أو مبادئ الجودة الشاملة (Reichheld ,1996).

مشكلة الدراسة

تواجه جميع الشركات على مختلف أنشطتها ومنتجاتها تقلبات في أدائها الكلي وخاصة التسويقي منها، مما حداها إلى البحث عن الأسباب التي أدت إلى هذه النتيجة. فقد وجدت بعض الشركات أسباب تدني مستواها إلى إفتقارها إلى التخطيط الإستراتيجي للنشاط

التسويقي، وبعضها الآخر عزى السبب إلى المنافسة الأجنبية الحادة ، وفي جانب آخر تنبّهت بعض الشركات إلى ضرورة تبني إدارة الجودة الشاملة على اعتبار أنها تستطيع من خلالها حل كافة مشاكلها، ومع التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال المحلية والدولية أصبحت من الصعوبة بمكان محافظة المنظمات على علاقات ثابتة ومستقرة مع المجهزين والزبائن والموزعين وحتى مع عاملى المنظمة ذاتها(Piskar, 2007) ، من جانب آخر، قد تتبنى المنظمة وتمارس إدارة الجودة الشاملة في جميع أنشطتها وهي لا تدرك أو تتابع فيما إذا كان هذا التطبيق ناجحاً أو تعثره بعض السلبيات ، ثم كيف يقيم الزبائن هذه الممارسة أي هل هناك فجوة في ممارسة إدارة الجودة الشاملة.فقد بدأت الشركة المبحوثة بتطبيق الجودة الشاملة منذ عام 2005 بشكل تدريجي بدءاً من قسم الإنتاج والعمليات مروراً بالإدارة المالية وانتهاء بإدارة الموارد البشرية ضمن خطة مبرمجة لهذا الغرض. ولهذا تحاول هذه الدراسة الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي:إلى أي مدى نجح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا الزبائن والإحتفاظ بهم من وجهة نظر العاملين والزبائن؟

أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها لتناولها ثلاث قضايا حظيت بإهتمام كلا من الباحثين و المدراء في العقود الأخيرة ولم تتوقف عند حد وهي (الجودة الشاملة ، رضا الزبون ، الولاء/المحافظة على الزبون). فأصبحت المنظمات تدرك بأنها قادرة على المنافسة بشكل أكثر فعالية عند قيامهم بالتمييز فيما يتعلق بجودة الخدمة وتحسين رضا الزبون .بل استمر وضع الجودة على أعلى قائمة الأولويات التنافسية للتصنيع بحيث أصبحت كمتطلب سابق للنجاح في السوق العالمي.(Forker,et al,1996) ولهذا يعتبر الإلتزام ببرامج جودة المنتج وإرضاء الزبون أمراً حيوياً للمنظمات حتى تنجح في المنافسة (Piskar,2007) ولهذا تكتسب هذه الدراسة أهميتها:

- لتناولها الجودة الداخلية كما يراها المنتفع الداخلي (العاملون) والجودة الخارجية كما يقيمها المنتفع الخارجي (زبائن الشركة من الأفراد أو منظمات الأعمال).
- لشمولها حقلين من حقول المعرفة وهما إدارة الجودة الشاملة، والتسويق من جانب قدرة تطبيق الجودة الشاملة في تحقيق غاية التسويق وهي الإحتفاظ بالزبائن.

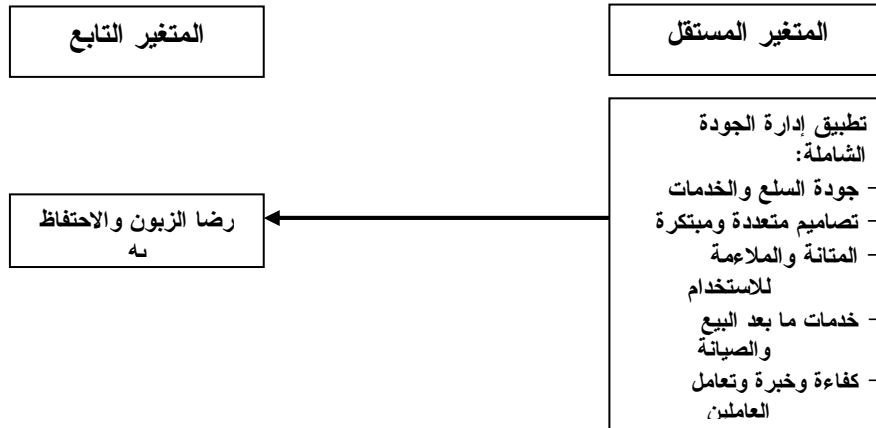
-----تقييم تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا الزبون
- إمكانية إستفادة القطاعات الصناعية عامة من نتائجها خاصة تلك المنظمات التي لم
تزل تمارس أنشطتها بأساليبها التقليدية.

أهداف الدراسة

تسلط هذه الدراسة الضوء على الجوانب المختلفة للإرتقاء بالأداء الكلي للمؤسسة من حيث
مدى تبنيها لمفهوم الجودة الشاملة وتطبيقه ، وفيما إذا كان التبني والتطبيق سيقود إلى دعم
سياساتها في تحقيق رضا الزبائن وكيفية المحافظة عليهم. لذا فإن هذه الدراسة تهدف إلى:

- 1) التعرف على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمكوناتها من منظور موظفي
ومدراء الشركة المبحوثة.
- 2) التعرف على مدى تحقيق درجة رضا زبائن الشركة من منظور المتعاملين معها .
- 3) التعرف على أثر رضا الزبائن في تحقيق ولائهم للشركة.
- 4) إبراز نقاط القوة والضعف في قدرة الشركة على تبني فلسفة الجودة الشاملة و تأثير
ذلك على نشاطها التسويقي.

نموذج الدراسة:



فرضيات الدراسة

من أجل تحقيق الدراسة لأهدافها فقد وضعت الفرضيات الآتية:

مجلة جامعة الأزهر-غزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2011، المجلد 13، العدد1(A) ----- (657)

الفرضية الرئيسية الأولى:

Ho1: لا يدرك الزبون جودة السلع والخدمات المقدمة من الشركة.

وينبثق من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية الآتية :

أ (لا تقدم الشركة تصاميم متعددة ومبتكرة وفقا للمعايير أو المقاييس العاملة المعتمدة.

ب (لا تتميز منتجات الشركة بملاءمتها للإستخدام ومتانتها.

ج (لا تتميز الشركة عن الشركات الأخرى بتقديم خدمات ما بعد البيع.

الفرضية الرئيسية الثانية:

Ho2: لا يشعر الزبون بالرضا عما تقدمه الشركة من منتجات.

ويشتق من الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيات الفرعية الآتية :

أ (لا يشعر الزبون بالرضا عن التصاميم والنماذج التي تقدمها الشركة.

ب (لا يشعر الزبون بالرضا عن كفاءة وخبرة وتعامل العاملين في الشركة.

ج (لا يشعر الزبون بالرضا عن موقع الشركة والتسهيلات الموجودة فيه.

د (لا يشعر الزبون بالرضا عن أسعار المنتجات التي تقدمها الشركة.

ع (لا يمارس الزبون الكلمة المنطوقة الإيجابية مع الآخرين عن منتجات الشركة.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

Ho3: لا يشعر الزبون أن الشركة تمتلك سياسات واضحة للإحتفاظ به.

ويشتق من الفرضية الرئيسية الثالثة الفرضيات الفرعية الآتية :

أ (لا يشعر الزبون بأنه يتوفر لدى العاملين في الشركة إستجابة عالية للملاحظات والشكاوي.

ب (لا يشعر الزبون أن موظفي الشركة على مستوى عال من الكفاءة والخبرة والحرص.

ج (لا ينوي الزبون التعامل مع الشركة بشكل دائم.

د (لا يشعر الزبون أن علاقتة مع الموظفين علاقة ودية وحميمة.

صدق الأداة وثباتها

عُرِضَت أداة الدراسة على ذوي الاختصاص في الإدارة والتسويق لإبداء رأيهم حول مدى ملائمة أسئلة القياس لأهداف الدراسة، حيث أبدى المحكمون بعض الملاحظات وتم التعديل على أساسها، كما تم توزيع (20) إستمارة على العاملين و(30) إستمارة على الزبائن للتحقق من ملائمة الأسئلة من حيث وضوح المضمون وسلامة اللغة، وقد بلغت نسبة الإتفاق بين إجاباتهم حوالي (90%) لإستبانة العاملين و(93%) لإستبانة الزبائن. أما لغرض تحقيق ثبات أداة القياس فقد تم إستخدام إختبار (كرونباخ ألفا) حيث بلغت قيمة ألفا الكلية لإستبانة العاملين (0.799%) وبلغت (0.971%) لإستبانة الزبائن وهي نسب عالية طالما أن قيمتها أعلى من النسبة المقبولة (60%). أما قيمة ألفا لمتغيرات إستبانة الزبائن فكانت على النحو التالي: (قياس الجودة: 91.0%) (رضا الزبون: 88.5%) (الإحتفاظ بالزبائن: 94.6%).

مجتمع الدراسة وعينتها

اشتمل مجتمع الدراسة على جميع موظفي الشركة والبالغ عددهم (85) موظفاً مختلفين مستوياتهم الإدارية "المسح الشامل"، كما اشتملت على زبائن الشركة. واستخدم أسلوب العينة العشوائية في توزيع أسئلة الإستقصاء الموجهة للزبائن، حيث وزعت إستمارة إستقصاء على النحو الآتي: (85) إستمارة على موظفي الشركة استرد منها (60) إستمارة، أي بنسبة (70%) من مجتمع الدراسة، و تم إستبعاد (15) إستمارة لنقص البيانات الواردة فيها، كما وزع (750) إستمارة على زبائنهم. استرد منها (600) إستمارة أي بنسبة (80 %) من عينة الدراسة .

منهج الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة البحث والمعلومات المراد الحصول عليها للتعرف على تقييم تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا الزبون و المحافظة عليه، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى (عبيدات وآخرون، 2001).

أدوات جمع البيانات

تم الرجوع إلى مصادر البيانات الثانوية والأدبيات الخاصة بفلسفة الجودة وسلوك المستهلك، و البيانات الأولية ممثلة بالإستبانة .فقد تم تصميم استمارتي إستقصاء من قبل الباحث لتلائم اهداف الدراسة واحدة خاصة بموظفي الشركة، والثانية تخص زبائن الشركة :

أولاً : الإستمارة الأولى الخاصة بموظفي الشركة وتضمنت الجزء الأول الذي تناول البيانات الديموغرافية عن المستوى الإداري للموظف ،وعدد سنوات الخدمة .بينما شمل الجزء الثاني (29) فقرة غطت الأسئلة من (1-13) مدى توفر متطلبات الجودة ضمن توجهات الإدارة من وجهة نظر الموظفين ،و غطت الأسئلة من (14- 29) سياسات الشركة لتحقيق رضا الزبائن و سياسات الإحتفاظ بهم. ثانياً: الإستمارة الخاصة بوجهة نظر الزبائن من خلال تجربتهم مع الشركة. فشملت على (44) فقرة ؛ فتناولت الأسئلة من (1-15) قياس الجودة ، و الأسئلة من (16-31) لقياس مدى رضا الزبائن، في حين تقيس الأسئلة من (32-44) سياسات الإحتفاظ بالزبائن. واعتمد الباحث على دراسة كلا من(Piskar, 2007)، (Hansemark and Albinsson,2004)، (Pheng and Teo,2004)، (Jamieson, 1994) في صياغة فقرات الإستبانة.

أدوات تحليل البيانات

تم استخدم البرنامج الإحصائي المحوسب SPSS لتحليل البيانات وقد تم استخدام الأدوات المناسبة لطبيعة المتغيرات المدروسة وبما يتناسب مع أهداف الدراسة و هي :

1. النسب المئوية و الانحراف المعياري:لقياس النزعة المركزية للمشاهدات والتشتت.

2. التحليل العاملي Factor Analysis

3. t – test لاختبار الفرضيات استخدم لمعرفة معنوية الفروقات بين الأوساط الحسابية لمتغيرات الدراسة.

خلفية عن الحالة الدراسية: تناولت دراسة الحالة هذه شركة صناعية تأسست عام 1995 لتشكيل المعادن من الألمنيوم تحديداً كالأبواب والشبابيك والأبوجورات و الذي بلغ عدد العاملين فيها (85) عاملاً.وهدفت إلى تقييم تجربة الشركة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

----- تقييم تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا الزبون
وما هي الوسائل المستخدمة من قبلها لتنفيذ ذلك. ويغلب على نشاط هذا النوع من الشركات
التعامل مع شركات الإسكان (منظمات الأعمال) التي تقوم ببناء المجمعات السكنية ومن ثم
بيعها للمستهلكين، إضافة إلى تعاملها مع الأفراد الذين يشيدون البيوت الخاصة. أجريت
الدراسة في الفترة 2010/2/1 لغاية 2010/7/1 وفي الأردن.

الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري:

مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

عرفت إدارة الجودة الشاملة على أنها تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة ،
والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف،
وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، إذ أن الجودة ليست أكثر من معرفة رغبات
الزبون وتحويلها إلى مواصفات تؤدي تحقيق حاجات الزبون (James Rilay,1993)
وتحقيق رضاه " التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق آليات وإجراءات العمل
بين العاملين مع بعضهم البعض بغض النظر عن موقعهم الإداري من أجل تزويد
المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح من المرة الأولى وبشكل دائم.
بمعنى أن هدف التحسينات في وظائف المنظمة وعملياتها هو تقديم منتجات وخدمات
تحقق رضا المستهلكين وإسعادهم. أما الأفكار الأساسية التي تعبر عن مفهوم إدارة الجودة
الشاملة فهي (الداركة، و الشبلي، 2002):

- التميز بأن تأخذ المنظمات رغبات الزبائن واحتياجاتهم وتوقعاتهم على شكل معلومات مرتدة وتضعها في سلم أولوياتها بحيث تصمم خططها وإستراتيجياتها بالشكل الذي يخدم هذا الأمر وباستخدام المشاركة الفعالة لكل فرد في المنظمة.
- التركيز على الجودة بمعناها الواسع وهذا يتطلب معرفة الخصائص الممكن قياسها للمنتجات التي تقدمها المنظمة والطريقة التي يدرك بها الزبائن تلك المنتجات.
- التحسينات المستمرة في كافة العمليات التي تقوم بها المنظمة .
- التعاون بين جميع العاملين في المنظمة بالاعتماد على العمل الجماعي و ترسيخ التعاون الفعال بينهم وإقناع هؤلاء العاملين بأن نجاحهم على المستوى الفردي

سيؤدي إلى نجاح المنظمة.

- اعتماد عملية اتخاذ القرارات على البيانات ويتطلب ذلك التسجيل الدائم للأحداث التي تتم في المنظمة والعمل على تحليلها لضمان التطوير والتحسين المستمر بعمل المنظمة.
 - التمكين أي إعطاء العاملين سلطات وصلاحيات أكبر وخصوصاً في مجالات تصميم الوظائف والسياسات التنظيمية المتعلقة بهم.
 - الاهتمام بالتدريب وتقدير جهود الأفراد العاملين لإكساب الأفراد العاملين المهارات والقدرات اللازمة لتطوير وتحسين الجودة في العمل، وتقدير جهودهم.
 - الرؤية المشتركة لكل العاملين بحيث تكون واضحة وتمثل توجه محدد للمنظمة بشكل يضمن التنسيق وتوحيد الجهود وتلاشي التكرار والتعارض في جهودهم .
 - وجودة قيادة فعالية تمثل القدوة للعاملين وتمتاز بالموضوعية وتهتم بالإنجازات .
- وحدد علماء الجودة مفاتيح لتطبيقات عملية تحسين الجودة والتي تؤثر على الجودة منها:
- دعم الإدارة العليا، سياسة الجودة، تدريب العاملين، العلاقات بين العاملين، إدارة التصميم، إدارة جودة المجهزين، ودور قسم إدارة الجودة في المنظمة، والمعلومات عن نواحي قصور الجودة (Sarah,et al,1989).

وحدد (Low and Peh, 1996) الخطوات الرئيسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المشاريع الإنشائية:

- 1- الحصول على التزام الزبائن للجودة
- 2- غرس الاهتمام وتدريب وتغيير مواقف العاملين
- 3- تطوير مدخل العمليات تجاه إدارة الجودة الشاملة
- 4- تجهيز خطط جودة المشاريع لجميع مستويات العمل
- 5- تأسيس للتحسينات المستمرة
- 6- تشجيع مشاركة العاملين ومساهماتهم باستخدام حلقات ضبط الجودة وبرامج التحفيز

7- مراجعة خطط الجودة وقياس الأداء

وفي قطاع المقاولات الإنشائية غالباً ما ينظر المقاولون إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها

-----تقييم تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا الزبون
كلفة إضافية ولكنهم لا يعون أن الجودة غير مكلفة وإنما عدم التوافق مع الجودة هو الكلفة
العالية. فمصادر الكلفة المصاحبة لعدم تحقيق الجودة تتضمن: كلفة إعادة العمل، كلفة
تصحيح الأخطاء والمعيب، التصرف حيال شكاوي الزبائن، موازنات تقديرية خاطئة
نتيجة سوء التخطيط وتجاوز مدة تنفيذ المشروع وتنفيذ غرامات التأخير (Culp, 1993).

رضا الزبون:

يرى (Fornell et al, 1996) رضا الزبون هو إستجابة الزبون للخدمة أي الحكم
والتقييم الذي يصدره الزبون لخدمة أو منتج معين . أما (Zeithaml et al 2006) فأنتهم
عرفوا رضا الزبون هو توافق بين مخرجات الخدمة والتوقعات منها. في حين يرى
(Khirallah, 2005) رضا الزبون "إدراك الزبون بأن حاجاته ورغباته وتوقعاته حيال
المنتج أو الخدمة قد تم إشباعها". من جانب آخر وجدت العديد من الشركات الفردية من
واقع تجربتها بأن زيادة مستويات رضا الزبون ترتبط وتؤدي إلى زيادة الولاء
والأرباح. فلرضا الزبون تأثير إيجابي على ربحية الشركة لعدة أسباب: الأول أن رضا
الزبون يعزز ولاؤه ويؤثر على نوايا إعادة وتكرار الشراء وسلوكه في
المستقبل. (Verhoef, 2003). وعندما يحدث ذلك فإن ربحية الشركة تزداد (Mittal and
Kamakura 2001). السبب الثاني الزبائن الراضون تماماً لديهم الإستعداد للشراء بسعر
أعلى وأنهم أقل حساسية للسعر. (Anderson et al. 1994) هذه النتيجة توحى أن لدى
الزبائن تساهلاً وتحماًلً للسعر مقابل المنافع التي حققوها وبالتالي زيادة المردود المادي
للشركة. والسبب الثالث هو ينتج عن الرضا تعزيز السمعة الكلية للشركة وهذا بدوره
يؤدي إلى المحافظة على العلاقات بين الشركة ومجهزيها وموزعيها (المصدر السابق).
كما أن السمعة تضيف هالة على الشركة والتي تؤثر إيجاباً على تقييم الزبون لها. أضف
إلى ذلك الربح المستمد من تخفيض نفقات التشغيل، والربح من التوصية (التركية)
، والربح من السعر المنافس.

الإحتفاظ بالزبائن:

يرى (Kotler and keller , 2006) أن مفتاح الإحتفاظ بالزبائن هو رضا
الزبائن، فالزبون الراضي يبقى موالياً لفترة أطول. وعرف (Blattberg and Thomas ,
2001) الإحتفاظ بالزبائن للمنتجات السلعية :بأنه النية لشراء المنتج في أية فرصة شراء
مجلة جامعة الأزهر- غزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2011، المجلد 13، العدد 1 (A) ----- (663)

نظام موسى سويدان -----

قادمة. ويشير الإحتفاظ بالزبائن إلى قدرة الشركة على جذب زبائن جدد وتحويل الزبائن الحاليين إلى زبائن يكررون الشراء للتأكد من المكاسب طويلة الأجل. ويتضمن المحافظة على الزبائن: إلترام الزبون، ثقته، الرغبة في التوصية للآخرين ونوايا إعادة الشراء (Zeithaml, 2000).

فالإحتفاظ بالزبائن يعني إلترام من الزبون للإستمرار بالشراء أو التعامل مع منظمة ما بشكل مستمر وهذا يحقق للمنظمة العديد من المنافع وهي؛ الإحتفاظ بالعاملين، وخدمة أفضل للزبائن، وكلفة أقل، حساسية أقل للسعر، وكلمة منطوقة إيجابية وحصة سوقية أعلى وكفاءة وإنتاجية أعلى (Reichheld, 1995).

الدراسات السابقة :

- دراسة (Tanninen et al. (2010

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل كيف أن الخبرة أو وقت تطبيق الجودة والتقييم الذاتي للوحدة الإدارية في الجودة يؤثران في أداء الوحدة مقيمة برضا الزبون والربحية والإنتاجية. شملت الدراسة حالة شركة صناعية واحدة (لم يكشف عن إسمها) تعمل في مجال المنتجات المصنعة من الأخشاب ويعمل فيها (44000) عامل في أوروبا وآسيا. توصلت الدراسة أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة أثرت على المتغيرات المدروسة (رضا الزبون، الربحية، الإنتاجية) بفروقات معينة، ولكنه لم يتضح فيما إذا كان التأثير ناتج عن الخبرة في إدارة الجودة الشاملة أم تطبيقها. فمثلاً تبين أن الخبرة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة له تأثير إيجابي على رضا الزبون في الوحدات الإدارية التي طبقت منذ زمن بعيد عن تلك الوحدات التي طبقت منذ فترة بسيطة.

- دراسة (Piskar, (2007

هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير نظام إدارة الجودة ISO9000 على رضا الزبائن للشركات السلوفينية. توصلت الدراسة وأكدت أن تطبيق معايير الجودة ISO 9000 تؤثر إيجابياً بطريقة أفضل في تلبية حاجات ورغبات الزبائن، ولكن لا يوجد تأثير مباشر لنجاح الأعمال.

- دراسة التميمي (2005)

----- تقييم تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا الزبون

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستويات تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة، علاوة على مدى تأثير تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (التحسين المستمر للخدمات المصرفية، اعتماد الإدارة على المعلومات عند اتخاذ القرارات، دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتركيز الجهود على تلبية حاجات ورغبات الزبائن) في الأداء الوظيفي للعاملين. شملت عينة الدراسة (586) من العاملين في خمسة بنوك تجارية. ، توصلت الدراسة إلى أن البنوك التجارية الأردنية تطبق إدارة الجودة الشاملة بكافة أبعادها وبمستوى مرتفع. و إلى وجود تأثير معنوي لجميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الأداء الوظيفي للعاملين. وكان للتحسين المستمر للخدمات المصرفية التأثير الأكبر، ودعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، تركيز الجهود على تلبية حاجات ورغبات الزبائن، واعتماد الإدارة على المعلومات عند اتخاذ القرارات جاءت على التوالي في التأثير.

- دراسة (Hansemark and Albinsson, 2004)

هدفت هذه الدراسة إلى إستكشاف كيف يقيم العاملون تجربتهم لمفهوم رضا الزبون والإحتفاظ به، حيث طلب من المستجوبين تفسيرهم للرضا من ثلاث جوانب: تعريفهم للمفهوم، ومتى يدركون أن الزبون راضٍ، وكيف يعززون الرضا؟ تبين من إجاباتهم أن هناك سبعة طرق لتعريف وإدراك وتعزيز الرضا وهي: الخدمة، الشعور، العلاقة والثقة، الحوار والشكاوي والإحتفاظ. وقد وجد أن خمسة عوامل بإستثناء الأول والثاني تعزز الإحتفاظ بالزبائن وتبين أن أقوى علاقة بين إستراتيجيات الإحتفاظ بالزبائن وبين الرضا كان جليا في "العلاقة والثقة".

- دراسة (Pheng and Teo, 2004)

هذه الدراسة هي دراسة حالة على شركتي مقاولات إنشائية في سنغافورة (لم يكشف عن اسميهما) تطبقان إدارة الجودة الشاملة بنجاح. شملت المنافع التي حققتها الشركتان: إنخفاض في تكلفة الجودة، مستوى رضا عاملين أفضل بسبب عدم تعرضهم لشكاوي الزبائن، وتقدير لهم من قبل الزبائن، تنفيذ الأعمال بشكل صحيح من المرة الأولى، علاقات أفضل بين الشركتين ومقاولي الباطن والمجهزين. كما انعكس قياس أداء تطبيق إدارة الجودة الشاملة على التزام الإدارة العليا ومشاركة الزبائن ورضاهم والتحسين

- دراسة (2003) Ranaweera and Prabhu

هدفت هذه الدراسة إلي دراسة الرضا والثقة وحواجز التحول للمحافظة على الزبون في منظومة الشراء المستمر . حيث أجريت الدراسة على شركات الهاتف الثابت في المملكة المتحدة . وقد توصلت الدراسة إلى أن رضا الزبون والثقة لهما تأثير إيجابي وقوي في المحافظة على الزبون . و أن حواجز التحول لها أيضا تأثير إيجابي هام في المحافظة على الزبائن ، وكماهي عامل وسيط بين رضا الزبون والمحافظة عليه .

- دراسة (2001) Ahmad and Buttle

هدفت هذه الدراسة إلي دراسة سبل المحافظة على الزبائن في قطاع الأعمال - السوق الصناعي - حيث بين الباحثان الفوائد المالية المتحققة نتيجة إتباع سياسة المحافظة باعتبارها سياسة ديناميكية تركز على إدارة روابط متعددة بين البائع والزبائن وباقي عناصر العملية التسويقية كالموزعين وغيرهم. فالأصول الحقيقية لأية شركة هم زبائنهم. فعلى هذا الأساس تقود المحافظة على الزبائن إلى زيادة الربحية، ومن الضروري توفر إستراتيجيات لدى المؤسسات للمحافظة عليهم.

- دراسة (2000) Agus et al

هدفت هذه الدراسة إلى قياس نتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية المدرجة في سوق ماليزيا المالي. فقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين ممارسات الجودة الشاملة (التركيز على الزبون، العلاقات مع المجهزين، التركيز وتدريب العاملين) وبين متغيرات رضا الزبون. وظهر بوضوح العلاقة العالية بين جودة المنتج وخصائصه وملتزم الإدارة العليا، والعلاقات مع المجهزين، والتركيز على العاملين وتدريبهم، بينما ظهرت علاقة ذات دلالة بين التركيز على العاملين وأسعار المنتج التنافسية وبين التركيز على الزبون والعاملين. كما توصلت الدراسة إلى علاقة ارتباط قوية بين التركيز على العاملين وبين جميع معايير رضا الزبون مما يوحي بالأثر التعزيزي لدور إدارة الموارد البشرية في المحافظة على الرضا العالي للزبائن أو نمو المنظمة.

- دراسة (2000) Bavagnoli and Perora

في هذه الدراسة، تناول الباحثان في دراسة تطبيقية على مصنعي السلع البيضاء الإيطالية

----- تقييم تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا الزبون
مدخلا جديدا في قياس إدارة الجودة ، حيث ركز المدخل على الإتصالات والتكامل الأفقي
والعامودي في تدفق المعلومات بين الإدارات المختلفة بغية الوصول إلى الزبائن.

- دراسة (2000) Zairi ,

في هذه الدراسة، تم تناول أهمية ودور " إدارة رضا المستهلك " بإعتباره محور ومركز
جميع القرارات والإستراتيجيات في جميع المنظمات . فالمنظمة التي تنتهج التركيز على
الزبون Customer Focus ستحقق بالنهاية ميزة تنافسية تميزها عن تلك الشركات التي
لا تتبنى هذا النهج.

- دراسة (1998) Cipriano & Filippini ,

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير إدارة الجودة الشاملة على مطابقة الجودة وإرضاء
الزبون :نموذج سببي هدفت هذه الدراسة إلى إقتراح نموذج يختبر ممارسات إدارة الجودة
الشاملة في المنظمات الصناعية المتمثلة في (التوجه نحو الجودة، إرتباط إدارة الجودة
الشاملة بالزبائن، بالموردين، التحكم في العمليات، والموارد البشرية) مع أبعاد الجودة :
مطابقة الجودة وإرضاء الزبون. توصلت الدراسة إلى إقتراح بأن تصميم النظام من حيث
التوجه العام نحو الجودة، والتنسيق المناسب بين التصميم والإنتاج وبين التصميم
والتسويق، و بناء علاقات قوية مع الموردين والزبائن، وإجراءات مناسبة لعمليات التحكم
بالجودة أهم بكثير من العامل البشري المتمثل في عاملين متعددي الوظائف واقتراحات
العاملين بهدف التحقق من مطابقة الجودة وإرضاء الزبون.

- دراسة (1996) Forker et al ,

في هذه الدراسة، أشار الباحثون للدور الذي تلعبه الجودة في أداء منظمات الأعمال من
كونها أهم أولويات الصناعة التنافسية ،والتي تعتبر متطلباً سابقاً للنجاح في الأسواق
العالمية . فقد تناولت دراستهم على الجودة منها : دعم الإدارة العليا ، وسياسة الجودة ،
تدريب الموظفين ، علاقات الموظفين ، إدارة عمليات تطوير المنتجات ، إدارة جودة
المجهزين ، إدارة العمليات والإنتاج ، ودور قسم أو إدارة الجودة . وقد قام الباحثون
بدراستهم على صناعة الأثاث : صناعة أثاث المكاتب الخشبية ، أثاث المكاتب الأخرى .
وقد شملت الدراسة (65 شركة) . توصلت الدراسة إلى إثبات دور للجودة وعلاقتها
المباشرة بأداء الشركة.

- دراسة (1996) Idris et al ,

مجلة جامعة الأزهر-غزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2011، المجلد 13، العدد1(A) ----- (667)

توصلت هذه الدراسة والتي أجريت على الصناعة الالكترونية والكهربائية في ماليزيا والتي تبنت واستخدمت إدارة الجودة الشاملة أن المنافع الرئيسة التي حققتها تلك الشركات هي: تحسين في مستوى رضا الزبائن، وعمل الفريق، والإنتاجية، والاتصالات والكفاءة.

- دراسة (Jamieson, 1994)

تناولت هذه المقالة المحافظة على الزبائن ، تركيز أم فشل ؟ حيث أشار أن مدخل المحافظة على الزبائن واستعادتهم يمكن تحقيقه من الإجابة على التساؤلات الرئيسة الآتية: ما هي الدوافع الحقيقية لرضا الزبائن؟ ما هي التوقعات المقبولة وغير المقبولة لمستوى الخدمة المقدمة من قبل شركة معينة ، ومستوى الخدمة المقدمة من قبل الشركات المنافسة الأخرى؟ أين مواطن الإستثمار في تحسين الجودة من أجل مقابلة حاجات الزبائن ؟ وما تأثير هذا الإستثمار في تحقيق ولاء الزبون وزيادة الحصة السوقية؟ وما هي متطلبات التغيير التنظيمي لتحقيق التوجه الحقيقي نحو منظمة موجهة بالتركيز على الزبون ؟ وقد توصل الكاتب إلى إستنتاج مفاده هو أن المحافظة على الزبائن تعتمد على القياس. فمن خلال دمج أنظمة القياس الداخلية والخارجية ، وبالتركيز على فهم حاجات الزبائن والقدرة على تلبيتها ، إضافة إلى تحقيق حاجات الإدارة والموظفين ، كلها عوامل تؤدي إلى تحقيق رضا الزبون والمحافظة عليه .

ما يميز هذه الدراسة:

توافقت هذه الدراسة - جزئياً من حيث تناولها لرضا الزبون - مع الدراسات الأجنبية لتأثير الخبرة في تطبيق الجودة على رضا الزبون (Agus et al, 2003)، (Filippini, 1998, Cipriano &) والربحية والإنتاجية (Tanninen et al., 2010)، ونظام إدارة الجودة الإيزو على رضا الزبون (Piskar, 2007). وتوافقت من جانب آخر - جزئياً - مع دراسة (Hansemark and Albinsson, 2004) ودراسة (Jamieson, 1994) في تقييم العاملين لتجربتهم لمفهوم رضا الزبون والإحتفاظ بهم، وتوافقت مع دراسة (Pheng and Teo, 2004) ودراسة (التميمي، 2005) من حيث قياس رضا العاملين عند تطبيق الجودة الشاملة، أما سبل المحافظة على زبائن الأعمال من حيث العوائد المالية للإحتفاظ بهم فتناولتها دراسة (Ahmad and Buttle, 2001) والتي اختلفت مع دراستنا هذه من حيث مدى إدراك العاملين للسياسات المتبعة في شركتهم للإحتفاظ بالزبائن دون الخوض في الجوانب المالية. وبناء على ما تقدم تميزت الدراسة بالآتي:

- تناولها لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها من وجهة نظر العاملين وبنفس الوقت تقييم

- تقييم تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا الزبون
- الزبائن لتلك الجوانب ولم تتناول أي من الدراسات السابقة كلا الجانبين.
- محاولتها لإستكشاف الثغرات - فجوة التطبيق - لإدارة الجودة الشاملة ،وفيما أثر ذلك على رضا الزبائن والإحتفاظ بهم.
 - يمكن القول بثقة أن هذه الدراسة - وبحسب علم الباحث- الأولى التي تناولت الجانبين معاً الإداري والتسويقي.

التحليل الوصفي و إختبار الفرضيات

نتائج الإحصاء الوصفي لإستبيان عاملي الشركة

شملت البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة: من حيث المستوى الاداري (موظف فني 35، رئيس قسم، 6، مدير ادارة 4) أماعدد سنوات الخدمة (1-3 سنوات: 25 موظفاً، 4-6 سنوات: 10 موظفاً، 7-9 سنوات: 5 موظفين، أكثر من 10 سنوات: 5 موظفين)

اولاً :عرض نتائج استبيان موظفي الشركة: تم استخراج النسبة المئوية لوصف إجابات العينة كما يبينها الجدول رقم (1) :حيث تبين أن جميع أفراد العينة (100%) متفقون على أن الشركة تسعى لإجراء التحسينات على عملياتها وأنشطتها بشكل مستمر.وفي هذا إشارة ايجابية على أن جميع الموظفين بغض النظر عن مستوياتهم الإدارية لديهم الإستعداد لتنفيذ أية سياسات تقرها إدارة الشركة فيما يخص التحسينات المادية على المنتجات وطرق تنفيذها.وأن (93%) منهم متفقون على أن الشركة تسعى لبث روح التعاون بين العاملين على مختلف مستوياتهم سعياً منها لبناء أحد أهم أسس التسويق الداخلي والرؤية والهدف المشترك (82%) تؤسس في بناء شركة ذات توجه استراتيجي حقيقي وميزة تنافسية تمكن الشركة من مواجهة أوجه المنافسة. وأن أية خطط استراتيجية تتبناها الشركة مستقبلاً ستحظى بدعم كبير من جميع المستويات الادارية والتنفيذية.فقد أثبتت بعض الدراسات أن روح العمل الجماعي لها دور ايجابي فاعل في طمأننة الزبون المحتمل لتوكيد الثقة والإلتزام فيما تعد الشركة بتنفيذه (Agus et al,2000). ويلاحظ أيضاً أن (89%) من العينة المبحوثة متفقون أن الشركة تسعى لتدريبهم ورفع كفاءتهم وإستعدادهم النفسي لما لذلك من أثر إيجابي على بث الثقة الذاتية بينهم و تنفيذ سياسات الشركة وتقليل نسبة التالف والهدر في الوقت والمال.و أن إعتمادهم العمل الجماعي سيساعد في زيادة كفاءتهم للقيام بالأعمال المختلفة وعدم المجازفة في توقف بعض الأنشطة نتيجة التغيب القصري

مجلة جامعة الأزهر-غزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2011، المجلد 13، العدد1 (A) ----- (669)

أو التسرب من العمل. كما تضمن الشركة وتقدر الأفكار والإبتكارات لتحسين جودة العمل (78%).

ويلاحظ من الجدول رقم (1) أن (53%) من العاملين غير متفقين على أن الشركة تسعى لتحسين أوضاع العاملين فيها باستمرار. وهنا إشارة غير مريحة من قبل العاملين لعدم تحقيق رضاهم ؛ وقد يعزى ذلك لسياسة الحوافز المادية وغير المادية التي تتبعها الشركة. وبطبيعة الحال ينتقص ذلك من تبني المفهوم الحقيقي للتسويق الداخلي ومن أسس الجودة الداخلية. وأن (49%) يعتقدون بعدم عدالة نظام الحوافز في الشركة وأنه غير مرضي. وهو ما يمثل نقطة ضعف خطيرة تواجهها الشركة.

وأتفق (92%) منهم بأن الشركة تسعى لسماع وجهات نظرهم حول المنتجات وأن (67%) متفقون على أن هناك اجتماعات دورية فاعلة لبحث ومتابعة المستجدات. ويشير ذلك أيضاً حرص العاملين على تحسين الأداء وتطوير المنتجات لرفع درجة جودتها بغية تحقيق رضا الزبائن بإعتبارهم على إتصال مباشر معهم. إلا أن هناك عدم إتفاق واضح حيال سياسة الشركة في استقطاب وتعيين الكفاءات (57%) وما تبقى من العينة لا ترى ذلك. ويشير الجدول رقم (1) أن (89%) من المبحوثين يرون لدى الشركة قيادة فاعلة لبحث المستجدات وتمتاز بالموضوعية (67%) وتكافئ الأداء المتميز.

وفيما يتعلق بالزبائن فإن (96%) من المبحوثين يرون الإهتمام بالزبائن هو أهم شيء في الشركة customer focus، و أتفقت بذلك مع دراسة (Jamieson, 1994) وأن (78%) منهم يسجلون بانتظام رغبات زبائنهم التي لا تتوافر لديهم ويقومون بإرسالها للإدارة لدراساتها. ويسعى (95%) وبهدف ثابت دائماً هو عودة الزبون إليهم مرات عديدة. ولهذا فإن الموظفين عامة يسعون دائماً لإرضاء الزبائن بإعتباره هدفهم المركزي. ويؤكد (100%) من المبحوثين أن رؤسائهم حريصون أن الإهتمام بالزبون أهم من إنجاز أي عمل آخر ويعلمون دائماً وبشكل مكتوب مسؤولياتهم وواجباتهم تجاه الزبائن. كما أن (73%) من العينة لديهم السلطة الكاملة في أن يعتنوا بالزبون ويقومون بتلبية إحتياجاته (تمكين العاملين). بمعنى أن الشركة وخاصة إدارتها تقوم بتفويض السلطة والصلاحيات لموظفيها للقيام بكل ما يلزم لتحقيق تلبية لحاجات الزبون ولتحقيق الرضا له. ومن أجل تحقيق هذا الهدف يعتقد (71%) أن الإدارة تحل مشاكل موظفيها مع الزبائن

-----تقييم تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا الزبون

حتى ولو تحملت الشركة بعض المخاطر، لأنها تترك كلفة عدم رضا الزبون. فقد بينت بعض الدراسات أن هذه الكلفة ما هي إلا استثمار في الزبون وستدر أرباحاً على المدى البعيد (Low and Peh, 1996). في حين يشترك (91%) من العاملين بالرأي مع رؤسائهم في تناول مشاكل الزبون وتذليل أية صعاب قد تنشأ منذ لحظة إسقاط الزبون المحتمل وتأهيله ليصبح زبوناً دائماً، خاصة وأن فلسفة الشركة تركز حول الزبون وتحقيق رضاه. و (87%) منهم يحددون دائماً نواحي القصور في أعمالهم ويبلغون رؤسائهم على أساس مبدأ المشاركة في الرأي والقرار والتنفيذ. مع مراعاة معاملة الزبائن بمرونة (71%) والمساعدة بحل مشاكلهم (73%) وهذا الجزء الآخر الإيجابي لتفويض الصلاحيات والمشاركة في الرأي والهدف المركزي الذي يحمله جميع موظفي الشركة. ولهذا يشعر الزبائن بتميز وكفاءة العاملين في الشركة الذي يعزز ويرزق الثقة المتبادلة بين الموظف والزبون. ولكن (51%) من العينة يعتقدون بأن لدى الشركة نظام للشكاوي وتقصي ملاحظات الزبائن، ويعزى تدني النسبة أن غالبية العينة من الفنيين قد لا يعلمون بوجود نظام للشكاوي في الشركة وتعتقد (84%) بمعرفتهم الكاملة لكيفية تصنيع المنتج. و (87%) و المعرفة الكاملة بالفرق بين منتجاتهم ومنتجات المنافسين ويستخدمون أسلوب توضيح الفرق بينهم وبين المنافسين من ناحية الجودة.

جدول رقم (1): رأي عينة الدراسة حيال سياسات الشركة الداخلية

السؤال	الفقرة	غ موافق بشدة % 1	غير موافق % 2	محايد % 3	موافق % 4	موافق بشدة % 5
1	تسعى الشركة لإجراء التحسينات على عملياتها وأنشطتها بشكل مستمر	—	—	—	16	84
2	تسعى الشركة لربط روح التعاون بين العاملين على مختلف مستوياتهم	2	—	4	22	72
3	تسعى الشركة لتدريب موظفيها وإعتمادهم العمل الجماعي	11	—	—	27	62
4	تضمن الشركة وتقدر الأفكار والإبتكارات لتحسين جودة العمل	7	—	16	33	44
5	توجد للشركة والعاملين والموظفين رؤية	4	—	13	40	42

نظام موسى سويدان

السؤال	الفقرة	غ موافق بشدة % 1	غير موافق % 2	محايد % 3	موافق % 4	موافق بشدة % 5
	مشتركة واضحة					
6	تسعى الشركة لتحسين اوضاع العاملين فيها بإستمرار	33	20	13	16	18
7	نظام الحوافز في الشركة عادل ومرضي	20	29	22	4	24
8	تسعى الشركة لسماع وجهات نظر العاملين حول المنتجات	9	–	–	31	61
9	تسعى الشركة لإستقطاب وتعيين الكفاءات	16	–	27	24	33
10	هناك اجتماعات دورية فاعلة لبحث ومتابعة المستجدات	11	2	20	16	51
11	يعلم ويفهم موظفو الشركة أهدافها	13	2	20	33	31
12	توجد في الشركة قيادة فعالة وتمثل القدوة الحسنة للعاملين	2	–	9	33	56
13	تمتاز قيادة الشركة بالموضوعية وتكافئ الأداء المتميز	9	–	24	20	47
14	الإهتمام بالزبائن هو أهم شئ لدى شركتنا	–	–	4	18	78
15	أكتب بانتظام رغبات زبوني والتي لا تتوافر لدينا وأرسلها للإدارة	2	–	20	36	42
16	أن هدفي دائماً تكرار زيارة الزبون إلينا مرات عديدة	–	–	4	13	82
17	يؤكد رؤسائي أن الإهتمام بالزبون أهم من إنجاز أي عمل آخر	–	–	–	16	84
18	تحل الادارة مشاكل مع الزبائن حتى ولو تحمل بعض المخاطر	2	–	27	11	60
19	لدي السلطة الكاملة في أن اعتني بالزبون والبي احتياجاته	–	–	–	16	84
20	أشارك بالرأي مع رئيسي في تناول مشاكل الزبائن	–	–	9	20	71
21	أعلم دائماً وبشكل مكتوب مسؤولياتي	–	–	–	18	82

-----تقييم تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا الزبون

السؤال	الفقرة	غ موافق بشدة % 1	غير موافق % 2	محايد % 3	موافق % 4	موافق بشدة % 5
	وواجباتي تجاه الزبائن					
22	أحدد دائما نواحي القصور في عملي وأبلغ به رؤسائي	-	-	13	24	62
23	نعامل الزبائن بمرونة	-	-	29	24	47
24	نسارع بحل مشاكل الزبائن حال التبليغ عنها	13	-	18	40	33
25	يشعر الزبون بتميز وكفاءة العاملين في الشركة	9	-	18	40	33
26	نمتلك نظام للشكاوي ولمعرفة ملاحظات الزبائن	9	7	33	11	40
27	هل لديك المعرفة الكاملة لكيفية تصنيع المنتج	-	-	16	7	78
28	هل لديك المعرفة الكاملة بالفرق بين منتجك ومنتجات المنافسين	4	2	7	16	71
29	تستخدم اسلوب توضيح الفرق بينك وبين المنافسين من حيث الجودة	4	-	11	11	73

ب- نتائج الإحصاء الوصفي لفقرات استبيان الزبائن

لقد تم استخراج المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات المحور والمتوسط لكل فقرة والانحراف المعياري لوصف إجابات العينة نحو الفقرات .ومقياس الحكم على درجة التقدير: (من 1-2.49 ضعيف) (2.5-3.49 متوسط) (3.5-5 عالي). نلاحظ من الجدول رقم (2) أن اتجاهات العينة إيجابية نحو الفقرات جميعها وبمتوسط حسابي عام بلغ (3.616) ودرجة تقدير عال ،و تبين أن الفقرة (1) هي أكثر الفقرات موافقة من قبل أفراد العينة بمتوسط حسابي (4.155) والتي تعتقد فيها المبحوثين أن الشركة ذات خبرة ومعرفة دقيقة فيما تعد بتنفيذه.تلتها الفقرات (2،3،4،5،11)بينما الفقرة (12) هي أقل الفقرات موافقة من المبحوثين، و التي تنص على أن الأعطال في الأبواب والشبابيك

تحدث بعد فترة طويلة من الإستخدام. ولكن في المجمل ، فإن مستويات الجودة التي تتمتع بها الشركة هي مستويات عالية وممتازة يجب المحافظة على نقاط القوة فيها ، بينما يتوجب تعزيز ومضاعفة الجهود لبعض السياسات التي يشوبها بعض القصور وبلغت متوسطاتها تقدير متوسط (الفقرة،9،10،7،12، 13،14)

وفيما يتعلق بمستوى رضا الزبائن ،فإن آراء العينة ايجابية نحو الفقرات جميعها وبمتوسط حسابي عام بلغ (3.729) وبدرجة تقدير عال . وقد تبين أن الفقرات (17،27، 29،15،20) هي أكثر الفقرات موافقة من قبل أفراد العينة والتي تنص على أن أسلوب عاملي الشركة مع الزبائن كانت حميمية وصادقة وأن الزبائن يتحدثون عن تجربتهم الإيجابية مع الشركة أمام الآخرين (إتصالات الكلمة المنطوقة الإيجابية) إضافة إلى تنوع التصاميم المقدمة من قبل الشركة والتي تتطابق مع توقعاتهم وقد تعزز هذا الانطباع بعد التنفيذ.ولكن مستوى الرضا لدى الزبائن شابه بعض القصور كسهولة الوصول لمقر الشركة الفقرة (22) والسعر المقدم مناسب لمستوى المنتج الفقرة(25) وبلغت درجة الفقرتين على تقدير متوسط .

وفيما يتعلق بسياسة الشركة للإحتفاظ بالزبائن كما يعتقد هؤلاء نلاحظ إتجاهات العينة ايجابية نحو جميع الفقرات وبمتوسط حسابي عام بلغ(3.857) وبدرجة تقدير عال وتبين أن الفقرات (43،41،42) هي أكثر الفقرات موافقة من قبلهم والتي تنص على سهولة الوصول إلى مسؤول الشركة عند الضرورة،والشعور المريح الذي يسود بين العاملين وأن العلاقة التي نشأت بين العاملين والزبائن صحيحة وجيدة. إلا أن إتجاهات العينة سلبية نحو الفقرة (32) ذلك لأن متوسطها الحسابي بلغ (2.348) وبدرجة تقدير ضعيف والتي تنص "قامت الشركة بإبلاغك أن أحد تصوراتك كان جديداً عليها". يشكل هذا السؤال خطورة بالغة في عملية بناء الثقة بين الشركة وزبائنها المحتملين وذلك من خلال إظهار الإهتمام بمقترحاته ؛ سواء من حيث التصميم أو التركيب أو أية تصورات أخرى .بل من الأجدى أن يتم كتابة التصورات والمقترحات بنفس كلمات الزبون ، وأمام عينيه. كما يتبع هذه الخطوة إرسال خطاب تُشعر الزبون بأهمية مقترحه وأن الشركة تقدر له إهتمامه وأنها بصدد تحويل مقترحاته إلى نموذج جديد. و في المجمل ، فإن مستويات الجودة التي تتمتع بها الشركة هي مستويات عالية وممتازة يجب المحافظة على نقاط القوة

----- تقييم تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا الزبون
فيها ، بينما يتوجب تعزيز ومضاعفة الجهود لبعض السياسات التي يشوبها بعض
القصور .

جدول رقم (2): مستويات الجودة بحسب رأي عينة الدراسة

درجة التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محاوّر أسئلة القياس	
			أولاً : قياس الجودة.....ما مدى موافقتك على الآتي	
عالي	.784	4.155	أعتقد بأن الشركة ذات خبرة ومعرفة دقيقة فيما تعد بتنفيذه	1
عالي	.725	4.036	تقدم الشركة تصاميم متعددة تناسب التصميم الكلي للمبنى	2
عالي	.856	3.960	تعرض الشركة تصاميم مبتكرة تثير الإعجاب	3
عالي	.934	3.918	تقدم الشركة السلعة بمستوى راق مقارنة بما تقدمه الشركات الأخرى	4
عالي	.823	3.996	تأكدت من ملائمة السلعة للإستخدام بعد تركيبها	5
عالي	.907	3.718	استمرار ملائمة السلعة للإستخدام لفترة طويلة:(ثبات مستوى جودتها وعدم تعرضها للتغيير وتقلب اللون)	6
متوسط	.918	3.428	يسهل صيانة الأبواب والشبابيك وتوفر قطع الغيار اللازمة	7
عالي	.904	3.555	أعتقد بثبات مستوى مواصفات الأبواب والشبابيك فيما لو اضيفت عددا منها بعد فترة زمنية بعيدة	8
متوسط	1.031	3.380	أعتقد بثبات مستوى المواصفات بالرغم من ظروف الطقس	9
متوسط	1.018	3.346	أعتقد بثبات مستوى أداء الأبواب والشبابيك بالرغم من كثرة الإستخدام	10
عالي	1.044	3.678	أعتقد بأن اعطال الأبواب والشبابيك تحدث بعد فترة طويلة من الإستخدام	11
متوسط	1.008	3.133	أعتقد بأن كلفة الصيانة مناسبة	12
متوسط	1.038	3.190	أعتقد بأن الصيانة يتم تنفيذها بدقة تماما كما الاصل	13

درجة التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محاور أسئلة القياس	
متوسط	1.126	3.138	أعتقد بأن الشركة تلتزم بجداول وأوقات الصيانة	14
عالي		3.616	المتوسط العام	
			ثانيا : قياس رضا الزبون ما مدى رضاك عن الآتي	
عالي	.904	3.895	تقدم الشركة نماذج متعددة من الأبواب والشبابيك	15
عالي	1.117	3.553	سرعة إنجاز التصاميم	16
عالي	.939	3.895	تتطابق التصاميم المقدمة إليك مع توقعاتك	17
عالي	1.038	3.821	دقة تنفيذ ما تم الإتفاق عليه	18
عالي	1.027	3.678	الكفاءة التي يتمتع بها فنيو وموظفي الشركة	19
عالي	1.032	3.953	أسلوب تعامل موظفو الشركة معك عند طلب السلعة	20
عالي	1.006	3.620	الإعلانات التجارية المقدمة عن منتجات الشركة واضحة ومؤثرة	21
متوسط	1.046	3.445	سهولة الوصول الى مقر الشركة	22
عالي	.926	3.743	يوجد تنظيم في تقديم السلعة بدءا من عرض التصاميم وحتى الانتهاء من التنفيذ	23
عالي	.978	3.605	يوجد دقة في إحتساب عرض السعر المقدم الي	24
متوسط	1.169	3.265	السعر المقدم مناسب لمستوى السلعة	25
عالي	.964	3.848	أحمل مشاعر إيجابية تجاه الشركة ومنتجاتها	26
عالي	.936	3.893	تعزز الإنطباع لدي بعد التنفيذ	27
عالي	.923	3.678	تعتقد بأن السلعة مميزة عما يقدمه المنافسون	28
عالي	1.003	3.921	تتحدث مع الآخرين عن هذه الشركة	29
عالي	1.047	3.866	توصي الآخرين بالتعامل مع هذه الشركة	30
عالي		3.729	المتوسط العام	
			ثالثا : الإحتفاظ بالزبائن	
عالي	1.430	3.563	يقوم موظفو الشركة بتسجيل جميع ملاحظاتك وتصوراتك عما ترغبه منهم	31
ضعيف	1.433	2.348	قامت الشركة بإبلاغك أن احد تصوراتك كان جديداً	32

----- تقييم تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا الزبون

درجة التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محاور أسئلة القياس	
			عليها	
عالي	1.179	3.531	أعتقد بأن موظفي الشركة مقتنعين بوجاهة رغبتك	33
عالي	1.112	3.563	أشعر بأن أي موظف يقابلك يعلم كل شيء عن أعمال مؤسسته	34
عالي	1.148	3.663	أشعر أن أي موظف يقابلك هو خبير في مجاله	35
عالي	1.116	3.598	أشعر بأن الموظف الذي أقابله في الشركة حريص على تقديم ما يفيدني	36
عالي	1.187	3.588	يقدم الموظف الذي أقابله حلولاً وبدائل لحل مشكلاتي	37
عالي	.979	3.756	يقدم موظفو الشركة خدماتهم كأنها أعدت لي شخصياً	38
عالي	1.227	3.553	يحرص الموظفون على وقتي	39
عالي	1.306	3.571	أتعامل مع الشركة ولا أنوي التحول إلى شركة أخرى	40
عالي	1.126	3.706	العلاقة مع موظفي الشركة صحيحة وجيدة	41
عالي	1.171	4.006	أصل بسهولة إلى المسؤول عن الشركة إن استدعى الأمر	42
عالي	1.186	3.843	أشعر أن جو الشركة مريح والعلاقة بين العاملين طيبة	43
عالي		3.857	المتوسط العام	

التحليل العاملي : ولأغراض الدراسة فقد تم استخدام التحليل العاملي لتحديد نسبة تفسير الفقرة للتباين في إجابات العينة حيث تبين أن الفقرات (1-7) تفسر 81.78% من التباين في إجابات العينة لموظفي الشركة
كما أن الفقرات (1-7) تفسر ما نسبته 70.431% من التغير في إجابات عينة الزبائن.

إختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية الأولى: Ho1: لا يدرك الزبون جودة السلع والخدمات المقدمة من الشركة.

جدول رقم (3): نتائج التحليل العاملي لفقرات استبيان موظفي الشركة واستبيان الزبائن

فقرات إستبيان العاملين		
السؤال	EIGEN VALUE	نسبة التفسير
1	7.351	25.349
2	5.247	43.443
3	3.863	56.765
4	2.218	64.412
5	2.168	71.887
6	1.668	77.639
7	1.202	81.784
فقرات استبيان الزبائن		
1	20.049	46.625
2	2.949	53.484
3	2.043	58.236
4	1.531	61.796
5	1.356	64.95
6	1.245	67.846
7	1.112	70.431

لقد تم استخدام One sample t-test وبالنظر إلى الجدول رقم (4) نجد قيمة (t) المحسوبة بلغت (22.526) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن قاعدة القرار هي قبول الفرضية العدمية (H_0) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، لذا ترفض العدمية (H_{01}) وتقبل الفرضية البديلة H_{a1} ، وهذا يعني أن الزبون يدرك جودة السلع والخدمات المصاحبة لها المقدمة من الشركة.

جدول رقم (4) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

المحسوبة t	الجدولية t	t SIG	نتيجة H_0
22.526	1.96	0.000	رفض

وبالنظر إلى الجدول رقم (5) نجد قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية للفرضيات الفرعية الثلاث، وبما أن قاعدة القرار هي قبول الفرضية العدمية (H_0) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وترفض العدمية (H_0) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، وعليه نرفض الفرضية العدمية H_0 وتقبل الفرضية

-----تقييم تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا الزبون
البديلة H_a ، وهذا يعني أن الشركة تقدم تصاميم مبتكرة وبمستويات راقية، كما أن منتجاتها تتصف بملائمتها للإستخدام (أي أنها تتصف بالجودة)، إضافة لتمييز الشركة بتقديم خدمة ما بعد البيع وبرامج الصيانة بدقة.

جدول رقم (5) نتائج إختبار الفرضيات الفرعية المشتقة من الفرضية الرئيسية الأولى

الفرضية الفرعية المشتقة من الرئيسية الأولى	المحسوبة t	الجدولية t	Sig.t	نتيجة H_o
لا تقدم الشركة تصاميم متعددة ومبتكرة وبمستوى راق.	35.80	1.96	0.000	رفض
لا تتميز منتجات الشركة بملاءمتها للإستخدام و متانتها.	20.447	1.96	0.000	رفض
لا تتميز الشركة بخدمات ما بعد البيع وبرامج الصيانة بدقة.	6.262	1.96	0.000	رفض

الفرضية الرئيسية الثانية H_o2 : لا يشعر المستهلك بالرضا عما تقدمه الشركة من منتجات.

لقد تم استخدام One sample t-test وبالنظر إلى الجدول رقم(6) نجد قيمة (t) المحسوبة بلغت(24.806) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن قاعدة القرار هي قبول الفرضية العدمية (H_o) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وترفض العدمية (H_o) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، وعليه نرفض الفرضية العدمية H_o وتقبل الفرضية البديلة H_a ، وهذا يعني أن الزبون يشعر بالرضا عما تقدمه الشركة من منتجات.

جدول رقم(6): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

المحسوبة t	الجدولية t	t SIG	نتيجة H_o
24.806	1.96	0.000	رفض

وبالنظر إلى الجدول رقم(7) نجد قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية للفرضيات الفرعية الخمس، وبما أن قاعدة القرار هي قبول الفرضية العدمية (H_o) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وترفض العدمية (H_o) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، وعليه نرفض الفرضية العدمية H_o وتقبل الفرضية

البديلة H_a ، وهذا يعني أن المستهلك يشعر بالرضا التام عن المستوى الراقي للتصاميم والنماذج التي عرضت عليه، وعن كفاءة وخبرة الفنيين والطريقة التي يتعامل العاملون معهم، وزادت من درجة رضاه سهولة الوصول لموقع الشركة والتسهيلات المقدمة لهم، كما وأن الزبون يشعر بالرضا بمدى ملائمة الأسعار مع جودة المنتجات، وأن مميزات ماتعرضه الشركة عليه وتجربته معها مكنته من إخبار المعارف وتوصيتهم للتعامل معها مستقبلاً أي أنه يمارس إتصالات الكلمة المنطوقة الإيجابية مع الآخرين.

جدول رقم (7): نتائج إختبار الفرضيات الفرعية المشتقة من الفرضية الرئيسية الثانية

الفرضية الفرعية المشتقة من الرئيسية الثانية	المحسوبة t	الجدولية t	Sig.t	نتيجة H_0
لا يشعر المستهلك بالرضا عن التصاميم والنماذج	24.527	1.96	0.000	رفض
لا يشعر المستهلك بالرضا عن كفاءة وخبرة وتعامل العاملين	21.421	1.96	0.000	رفض
لا يشعر الزبون بالرضا عن موقع الشركة والتسهيلات	23.112	1.96	0.000	رفض
لا يشعر الزبون بالرضا عن أسعار المنتجات	11.035	1.96	0.000	رفض
لا يمارس الزبون كلمه الفم الإيجابية مع الآخرين	22.423	1.96	0.000	رفض

الفرضية الرئيسية الثالثة H_03 : يشعر الزبون بأن الشركة لا تمتلك سياسات واضحة للإحتفاظ به.

تم استخدام One sample t-test وبالنظر إلى الجدول رقم (8) نجد قيمة (t) المحسوبة بلغت (84.653) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن قاعدة القرار هي قبول الفرضية العدمية (H_0) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وترفض العدمية (H_0) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، وعليه نرفض الفرضية العدمية H_0 وتقبل الفرضية البديلة H_a ، وهذا يعني أن الزبون يشعر بأن لدى الشركة سياسات واضحة للإحتفاظ به كزبون دائم وأنها تعمل جاهدة لعدم فقدانه.

-----تقييم تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا الزبون

جدول رقم (8) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

المحسوبة t	الجدولية t	sig.t	نتيجة Ho
84.653	1.96	0.000	رفض

وبالنظر إلى الجدول رقم(9) نجد قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية للفرضيات الفرعية الأربع، وبما أن قاعدة القرار هي قبول الفرضية العدمية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وترفض العدمية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، وعليه نرفض الفرضية العدمية Ho وتقبل الفرضية البديلة Ha، وهذا يعني أن المستهلك يشعر بالإستجابة السريعة للتعامل مع شكاواه مترافقا بالخبرة والإحترافية للعاملين في تعاملهم معه أو شكاواه وأن تجربته معهم أدت إلى نيته التعامل مع الشركة مستقبلاً خاصة بعد تيقنه من المعاملة الودية والحميمية للعاملين.

جدول رقم (9) نتائج إختبار الفرضيات الفرعية المشتقة من الفرضية الرئيسية الثالثة

الفرضية الفرعية المشتقة من الرئيسية الثالثة	المحسوبة t	الجدولية t	Sig.t	نتيجة Ho
لا يشعر الزبون باستجابة عالية للشكاوي	9.508	1.96	0.000	رفض
لا يشعر الزبون بمستوى عال من كفاءة وخبرة العاملين	15.273	1.96	0.000	رفض
لا ينوي الزبون التعامل مع الشركة بشكل دائم.	10.715	1.96	0.000	رفض
لا يشعر الزبون أن علاقته مع الموظفين علاقة ودية	17.398	1.96	0.000	رفض

مناقشة النتائج والإستنتاجات والمضامين التسويقية

مناقشة النتائج:

ركزت هذه الدراسة على تأثير الجودة ودورها في الإحتفاظ بالزبائن وأيضاً علاقة المنظمة بزبائنهم كمتطلب سابق لرضاهم وبالتالي الإحتفاظ بهم. فقد تبين من نتائج الإحصاء الوصفي لرأي عاملي الشركة كما أظهرها الجدول رقم (1) أنهم يدركون تماماً أن شركتهم تمارس الجودة على مختلف وحداتها الإدارية ومن قبل جميع العاملين مما

يشير إلى دعم الإدارة العليا بتطبيق الجودة ويتفق ذلك مع دراسة (Forker et al,1996)، وإلتزامها (Agus et al,2000) كما وأنها تمارس فلسفة التسويق الداخلي بجميع عناصره والتركيز على العاملين مما نتج عنه رضا و ولاء شديدين من قبلهم، وهذا يتفق مع دراسة (التميمي، 2005) ودراسة (Pheng and Teo,2004) حول التأثير الإيجابي لإدارة الجودة الشاملة في الأداء الوظيفي. فرضا العاملين يؤدي إلى رضا الزبون كما أيدت ذلك دراسة (Agus et al,2000) من أن هناك علاقة ارتباط قوية بين رضا العاملين ورضا الزبون ودراسة (Reichheld, 1995) الذي أشار إلى أهمية المحافظة على العاملين تماما بنفس أهمية الزبائن، ولأن ولاء الزبون لا يتحقق دون ولاء العاملين، ولاء العاملين لا يستمر دون إلتزام الإدارة، إلا أن الشركة غير واعية لتأثير عدم قناعة العاملين بنظام الحوافز المادية وغير المادية المتبع في الشركة كما أيدته دراسة (Jamieson, 1994) ، إضافة إلى عدم قناعة بعضهم بأن الشركة لا تسعى بإستمرار لإجراء التحسينات على أوضاعهم. وعدم إرتياحهم من سياسة إستقطاب العاملين الجدد. هذه العوامل كلها قد تقود على تسرب العاملين إذا لم تحقق الإدارة العليا حاجات عاملها المختلفة. و تبين سيادة روح العمل الجماعي بين العاملين كمتطلب سابق لنجاح تطبيق الجودة كما أشار لذلك أيضاً (Forker et al,1996) وعلى مختلف المستويات الإدارية وأنهم حريصون على مستقبلها والذي انعكس على إستعدادهم وقابليتهم لإجراء وإقتراح التحسينات المستمرة على المنتجات وطرق تنفيذها. وأن محور إستراتيجية الشركة التي تتبناها هو فلسفة التوجه نحو الزبون ، بمعنى أن الشركة تتبنى وتطبق الجودة الداخلية . لقد كان لتطبيق الجودة الداخلية الأثر المباشر على الزبائن من حيث رضاهم وهذا يتوافق مع دراسة (Piskar,2007) والذي إستنتج بأن تطبيق الـ ISO9001 يؤثر على رضا الزبائن ودراسة (Ranaweera and Prabhu, 2003) التي أشارت للتأثير الإيجابي لرضا وثقة الزبون في المحافظة عليه ، ويتفق أيضاً مع دراسة (Tanninen et al.,2010) لتأثير تطبيق الجودة الشاملة في الوحدات الإدارية التي تطبقه على رضا الزبون. ولهذا كان لتطبيق الشركة للجودة الشاملة بأن تولدت قناعات لدى الزبائن بأن الشركة تتمتع بخبرة ومعرفة دقيقة فيما تعد بتنفيذه بحيث نجحت في تقديم تصاميم مبتكرة كنتيجة دراسة حاجات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية هذا الأمر أدى لأن يحمل الزبائن مشاعر إيجابية تجاه الشركة ومنتجاتها مما عزز درجة ولاءهم حيث أشار (78 %) من الزبائن

----- تقييم تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا الزبون

بأنهم يتحدثون مع الآخرين عن الشركة ويوصون الآخرين بالتعامل مع الشركة. وهذا يتفق مع دراسة (East, et al,2005) حول أثر الكلمة المنطوقة/المتداولة على تعزيز الولاء والإحتفاظ بالزبائن. لقد كان لرضا الزبائن الأثر في الإحتفاظ بهم ويتفق ذلك مع دراسة (Hansemark and Albinsson,2004) بالعلاقة القوية بين تبني إستراتيجيات الإحتفاظ بالزبائن والرضا. مع ذلك هناك إختلال واضح من قبل الشركة في أنها لا تقوم بالتواصل معهم حينما يقدمون مقترحاتهم مما لا يشجعهم على عدم إعادة التواصل مع الشركة مرة أخرى خاصة إذا كانت آرائهم جيدة ويمكن الإستفادة منها وهذا يجعل الشركة تواجه خطر فقدان العديد من زبائنهم ومن التخلي عن المنافع العديد التي تعود عليها من الزبائن الموالين. فالرضا يزيد من الإحتفاظ بالزبائن والذي أساسه جوهر العلاقة بين العاملين والزبائن وهذا تأكيد لما توصلت إليه دراسة (Erksson and Vaghult,2000). ومع ذلك هناك قصور واضح من قبل الشركة في متابعة اقتراحات وآراء وشكاوي العاملين، حيث اعتبر (Oveden,1995) بأن على المنظمات أن تهتم بشكاوي الزبائن وأن تشجعهم على التقدم بها كما أدرك الزبائن وشعروا بحماسة واضحة من قبل معظم العاملين في تقديم كل ما يفيد الزبائن وتقديم حلول وبدائل متعددة لهم. إضافة إلى قيامهم بتسجيل آراء ومقترحات وتصورات الزبائن.

الإستنتاجات:

- 1- يعتمد تطبيق الجودة الشاملة على الإستعداد التام لتنفيذ سياسات التحسينات المستمرة على المنتجات والخدمات المرافقة لها من قبل جميع العاملين، ومن خلال سيادة روح العمل الجماعي المتمحور حول رؤية المنظمة وأهدافها المشتركة لتوكيد وزرع الثقة للزبون.
- 2- يتطلب النجاح في تطبيق الجودة على التدريب المستمر للعاملين مما يؤدي إلى رفع كفاءتهم وما لذلك من تبعات في الاستثمار الكفوء للموارد.
- 3- إلزام الإدارة العليا والعاملين بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بكل عناصرها يقود حتماً إلى تركيز جميع الجهود نحو الإهتمام بالزبون وحاجاته من خلال تمكين العاملين وحريرتهم في التعامل معه.
- 4- تمكين العاملين في حرية التصرف ومنحهم الصلاحيات يؤثر إيجاباً على إدراك

- الزبائن لجودة المنتج المقدم اليهم وهذا يقود إلى رضاهم.
- 5- 5- و بالرغم من عدم تنفيذ جميع مرتكزات الجودة الشاملة وبنسبة 100%(دعم الإدارة العليا،سياسة الجودة،تدريب العاملين،علاقات العاملين،تحسين العمليات وتطوير المنتجات،نظام المتابعة والشكاوي..)إلا أن هناك تأثير واضح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على رضا العاملين و الزبائن والإحتفاظ بهم.
- 6- تطبيق الجودة الشاملة ورضا الزبائن يؤدي وبشكل تلقائي منافع إتصالات الكلمة المنطوقة دون كلفة تذكر تتحملها المنظمة. كما وأن رضاهم العام يؤثر بشكل قوي وإيجابي على نواياه للولاء للمنظمة ومنتجاتها.
- 7- تعزيز العلاقات مع الزبائن الخارجيين وتقليل درجة تأثير شكاوهم من خلال التفاعل معهم بجميع أدوات الاتصال المتاحة :العاملين في الخط الامامي ،الهاتف،البريد الالكتروني والزيارات البيعية.وهنا يظهر أهمية إدارة العلاقات مع الزبائن لانها تمنح المنظمة نظرة شمولية عنهم والقدرة على التجاوب مع حاجاتهم في كل نقطة احتكاك معهم للتأثير على سلوكهم باستخدام اتصالات ذات معنى لتحسين مستوى المحافظة عليهم وولائهم.
- 8- تبين بشكل واضح من خلال هذه الدراسة أن ترسيخ عامل الثقة بين المنظمة وزبائنهم يعد عنصراً هاماً في تطوير وبناء " جودة العلاقات" من خلال الإلتزام بالعهود والوعد،فالثقة هي مطلب سابق لبناء ولاء الزبون.
- 9- رضا الزبون والإحتفاظ به لا يتحقق بنشاط واحد وإنما بتضافر أنشطة متعددة تتمحور حوله.

المضامين الإدارية والتسويقية:

من دراسة حالتنا هذه برزت عدة قضايا يتوجب على الإدارة العليا أن توليها أهمية خاصة منها (1) ضرورة توفر قاعدة بيانات عن الزبائن باعتبارها الأساس في بناء إستراتيجيات فاعلة موجهة لرضا الزبائن والإحتفاظ بهم،بحيث تشمل قاعدة البيانات هذه عناوين هؤلاء الزبائن وسلوكهم الشرائي وتفضيلاتهم وحتى أسباب ترك التعامل مع الشركة كما أوصى بذلك (Zeithalm & Bitner, 2000). (2) يستلزم من الشركات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة ضرورة أن تتابع الشركة زبائنهم من خلال إجراء المسوحات

-----تقييم تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا الزبون
الدورية لمعرفة درجة رضاهم أو الشكاوي التي يتقدمون بها ، والعمل على حلها بأسرع
وقت ممكن وعدم تجاهل تلك الشكاوي لأن تجاهلها سيترك تأثيراً سلبياً على الشركة في
المدى البعيد من خلال إستحداث نظام وأساليب فاعلة لقياس رضا العاملين والزبائن على
حد سواء وبشكل دوري.فالتعامل مع العاملين كزبائن لهم حاجاتهم يتوجب إشباعها والعمل
بإستمرار لإجراء التحسينات على أوضاعهم والذي سيكون المرتكز لتحقيق رضاهم
وبدوره سيؤثر على رضا الزبائن.

مصادر الدراسة

المصادر العربية:

- عبيدات، ذوقان وآخرون. (2001). البحث العلمي، مفهومه، أدواته، وأساليبه. عمان: دار الفكر.
- الدراكمة، مامون وطارق الشبلي(2002) " الجودة في المنظمات الحديثة " ط1، عمان ،دار صفاء للنشر والتوزيع .
- التميمي ،إياد (2005) إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء الوظيفي للعاملين:دراسة ميدانية في عينة من البنوك التجارية الأردنية،مجلة البصائر،عدد(2)مجلد(9)ص 185-226

المصادر الأجنبية

- Agus ,A. et al. (2003) The Structural Impact of Total Quality Management on Financial Performance Relative to Competitors Through Customer Satisfaction: A Study of Malaysian Manufacturing Companies,,*Total Quality Management*, Vol. 11, Nos. 4/5&6, 808-819
- Ahmad, R. and Buttle, F. (2001)Retaining business customers through adaptation and bonding: a case study of HDoX, *Journal of Business and Industrial Marketing*,vol.16 no.7,pp.553-573
- Anderson, E.et al. (1994) Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing* **58** (3) 53-66.
- Bavagnoli ,G. and Perona, M. (2000) , *International Journal of Quality and Reliability Management* : vol.17 , no.8 pp.839-857
- Benson ,S. et al. (1989), “An instrument for measuring the critical factors of quality management”, *Decision Sciences*, Vol. 20, , pp. 810-29

Blattberg, R. *et al.* (2001). Customer equity. Building and managing relationships as valuable assets. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Choy, K *et al.* (2003). Development of an intelligent customer-supplier relationship management system: The application of case-based reasoning. *Industrial Management & Data Systems* 103 (4): 263–274

Cipriano ,F. & Filippini, R. (1998) "TQM impact on quality conformance and customer satisfaction: A causal model", *International Journal Of Production Economics* 55,

Culp, G.(1993) “Implementing total quality management in consulting engineering firm.” *Journal of Management. Engineering* .,vol. 9,no. 4.pp 340–355.

East, R. *et al.* (2005), : What Is The Effect Of A Recommendation? *The Marketing Review*, 5, pp.145-157

Eriksson, K. and Vaghult, A. (2000) Customer retention, purchasing behaviour and

relationship substance in professional services. *Industrial Marketing Management*, 29 (4),363-72.

Forker, L. *et al.* (1996) , The contribution of quality to business performance, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 16,No. 8, pp. 44-62.

Fornell, C. *et al.* (1996)”The American Customer Satisfaction Index: Nature ,Purpose and Findings , *Journal of Marketing* 60,no.4 p.7-18

Hansemark,O. and Marie, A. (2004)Customer Satisfaction and Retention:The Experience of Individual Employees,*Managing Service Quality*,Vol.14,No.1,pp40-57

Idris, M. A., McEwan, W., and Belavendram, N(1996) “The adoption of ISO 9000 and total quality management in Malaysia.” *The TQM Magazine*, 8,5!, 65–68.

Jamieson ,D. (1994)Customer Retention: Focus or Failure *The TQM Magazine*

, Vol. 6 No. 5, pp. 11-13

Kaynak, K. (2003). The relationship between total quality management practices and

-----تقييم تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا الزبون

their effects of firm performance. *Journal of Operations Management*, 21, 405- 435

Khirallah ,K. (2005), "Customer Loyalty in Retail Banks: Time to Move Beyond Simple Programs or a Product Orientation." *View point* Issue 127. Tower Group

Kotler ,P. and Keller, K.(2006) Marketing management. Pearson education, prentice hall.

12th edition.p,106

Leem, C. and Yoon, Y. (2004). A maturity model and an evaluation system of software customer satisfaction: The case of software companies in Korea. *Industrial Management & Data Systems* 104 (4): 347–54

Low, S. and Peh, K. (1996). "A framework for implementing total quality management in construction." *The TQM Magazine*, 8~5!, 39– 46.as cited by Low Sui Pheng and Jasmine Ann

Mittal, V. and Kamakura, W. (2001) Satisfaction, repurchase intent, and repurchase behaviour: Investigating the moderating effect of customer characteristics. *Journal of Marketing; Research* 38 (1) 131-142

Ovenden ,A. (1995) "Keep your customers happy and your competition will slowly fade away", *The TQM Magazine*, Vol. 7 No. 1, pp.46 – 49

Pheng ,L. and Teo, J. (2004)Implementing Total Quality Management in Construction Firms,*Journal Of Management In Engineering* , January , ,8-15

Piskar, F. (2007) The Impact of the Quality Management System iso 9000 on Customer Satisfaction of Slovenian Companies, *Managing Global Transitions* 5 (1): 45–61

Prabhu, V. *et al.* (2000). The impact of iso 9000 and tqm on best practice/performance. *The tqm Magazine* 12 (2): 84–91.

Ranaweera ,C. and Prabhu, J. (2003) The influence of satisfaction, trust and switching barriers on customer retention in a continuous purchasing setting. *International Journal of Service Industry Management*,Vol. 14 No. 4, pp. 374-395

Reichheld, A. (1995),Loyalty And The Resistance Of Marketing,*Marketing Management*,Vol.2,No.4,pp.10-21

- Rilay, J. (1993), Just exactly what is Total Quality Management? , *Personal Journal*, vol(72), feb
- Tanninen, K. *et al.* (2010) The power of TQM: analysis of its effects on profitability, productivity and customer satisfaction, *Total Quality Management*, Vol. 21, No. 2, February, pp. 171–184
- Teo, P. (2004) Implementing Total Quality Management in Construction Firms, *Journal Of Management In Engineering* , January ,pp.8-15
- Verhoef, P. C.(2003) Understanding the effect of customer relationship management efforts on customer retention and customer share development. *Journal of Marketing* 67 (4) 30-45.
- Zairi ,M. (2000) Managing customer satisfaction: a best practice perspective, *The TQM Magazine*, Volume 12 . Number 6 . pp. 389-394
- Zeithaml, V. (2000). Service quality, profitability, and the economic worth of customers: What we know and what we need to learn. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 67-85
- Zeithaml, V. *et al.* (2006). Services marketing; integrating customer focus across the firm. Singapore: Mc-Graw hill. 4th edition.p,106