

التوازن بين الكلفة والسعر في نظام إدارة الجودة الشاملة وأثره على تحقيق رضا الزبون دراسة تطبيقية على شركة اسمنت النجف الأشرف

د. م محمد فاضل نعمة الياسري
م. حسين جميل غافل
هيئة التعليم التقني/الكلية التقنية الادارية/ الكوفة

المخلص

يُعد نظام إدارة الجودة الشاملة أحد الأساليب التنافسية التي تسعى الإدارات العليا في مختلف الوحدات الاقتصادية تحقيقها، وهي سلاح تنافسي مهم يُوظف من مختلف المنظمات لجذب زبائنهم وتحقيق التميز و الريادة في سوق المنافسة، يُهدف إلى زيادة وتحسين الإنتاجية، بعد أن أتضح أنه [مثل العامل الرئيسي في نجاح الكثير من الشركات العالمية، في الوقت الذي شعرت المؤسسات إن الجودة العالية لا تعني السعر المرتفع وهذا ما أكدته الصناعات اليابانية والصينية على حد سواء وهي تغزو السوق الأوروبية والأميركية بجودة إنتاجها وانخفاض أسعارها، إن الفلسفة المتقدمة والحديثة اليوم هي إن الجودة والتحسين المستمر للمنتج والتلف الصفري وحلقات الجودة (رقابة الجودة) مسؤولية الجميع.

وقد أعتمد البحث في جانبه التحليلي على المنطلقات النظرية لوصف العلاقات بين المتغيرات الأساسية (الكلفة والسعر ورضا الزبون)، وإن التوازن بين الكلفة وأسعار المنتجات ذات الجودة العالية قد تُعطي مؤشراً إيجابياً عن رضا الزبائن، ويُعد تخفيض الكلفة هو البعد التنافسي الأول وأحد الأهداف الرئيسية في نظام إدارة الجودة الشاملة (TQM) يراد منه تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح المخططة مع الحفاظ على جودة المنتج. في الوقت الذي يقوم السعر في الأنظمة الاقتصادية بثلاث وظائف مهمة مع ثبات العوامل الأخرى، الأولى هي الوظيفة التوزيعية، والثانية هي وظيفة الاختيار، أما الثالثة فهي الوظيفة التوجيهية للإنتاج.

وجاء البحث بعدة استنتاجات كان من أهمها:-

1. إن 89.5% من أفراد العينة في مجتمع الدراسة، يرى إن تخفيض التكاليف يؤدي إلى حصول طلب عالي على المنتج، وهو ما يعكس إيجاباً على الشركة وعلى رضا الزبون، فقد حصل هذا المؤشر على (4.475) نقطة (من أصل خمسة نقاط) بانحراف معياري قدره (0.679) يدعم ذلك اختبار T لاختيار الوسط الحسابي وفقاً لفرضية العدم $H_0 M = 3$ ، ضد الفرضية البديلة $H_1 M > 3$.
 2. إن التوازن بين الكلفة والسعر هو المقياس الأكثر أهمية من بين المقاييس الأخرى في نظام إدارة الجودة وهو الحكم النهائي لأداء العملية الإنتاجية التي تسعى إلى رضا الزبائن هذا ما جاءت به الفقرتين (X12 و X13) حيث حصلت على وسط حسابي (4.050 و 4.225) على التوالي وبانحرافين معيارين (0.932 و 0.832) وحققت تفوقاً واضحاً بسبب تجاوز أوساطهما الحسابية عن الوسط الفرضي، و إن أفراد العينة متفقون على مضامين هذه الفقرات بنسب مئوية بلغت (81% و 84%) على التوالي.
- وختم البحث بتوصيات كان من أهمها:

1. ينبغي وجود نظام فعال لإدارة الجودة الشاملة وأخذ عنصري الكلفة والسعر بنظر الاعتبار ودراسة الزبون وفهم متطلباته وتوقعاته عن المنتج من خلال دراسة سوق المنافس والظروف البيئية المحيطة وتصميم المنتج بما يتناسب وتوقعات المستهلك.
2. لا بد من تحسين جودة المنتج وإدخال أفكار جديدة وعدم الاكتفاء بالأفكار التقليدية للتوسع من مبيعاتها وهامش أرباحها وفق خطط مدروسة ومتطورة، فمن واجب الشركات اليوم تطوير مستوى جودة منتجاتها ليس بوصفها متطلباً حضارياً فحسب، بل إتاحة الفرصة للمنتجات الوطنية لمنافسة البدائل من المنتجات المستوردة المعروضة في السوق.

Abstract

Is a comprehensive quality management system a Precedency competitiveness seeking senior management valuable different economic units achieved , a weapon competitively important hire companies to attract customers and achieve excellence and leadership in the market competition , aims to increase and improve productivity , after it became clear that like the main factor in the success of many international companies , at a time when I felt the institutions that high quality does not mean high price and this has been confirmed by Japanese industries and Chinese alike They invade the European market and the American quality of production and lower prices , the philosophy developed and modern today is that the quality and continuous improvement of the product and damage zero and QCs (quality control) is everyone's responsibility. Has adopted a search in part, analytical perspectives theory to describe the relationships between key variables (cost , price and customer satisfaction) , but the balance between the cost and the

prices of products of high quality may give a positive indicator for customer satisfaction , and is cost reduction is a competitive dimension first and one of the main objectives in the system Total Quality Management (TQM) is intended to achieve the greatest possible profits from the planned while maintaining product quality. While the price in the economic systems in three important functions with the stability of the other factors , the first is the distributive function , and the second is a function of choice, The third is the guiding function of production. The search was several conclusions , including:-

1.The 89.5 % of respondents in the study population , see if the lower costs lead to a High on the product , which is reflected positively on the company and the customer satisfaction has earned this indicator 4.475)) points (out of five points) with a standard deviation of 0.679)) is supported by the T test to choose the mean, according to the null hypothesis $H_0 M = 3$, against the alternative hypothesis $H_1 M > 3$.

2.The balance between cost and price is a measure of the most important among other metrics in the Quality Management System , a final judgment of the performance of the production process , which seeks to customer satisfaction is what brought him paragraphs (X12 and X13) where I got to the middle of my account (4.050 and 4.225) , respectively and Banhravcan criteria (0.932 and 0.832) and achieved a clear advantage because of exceeded Osathma computational center hypothesis , and that the respondents agree with the contents of these paragraphs percentage of (81 % and 84 % , respectively.)

Find and seal the recommendations was the most important

1.There should be an effective system of Total Quality Management and took elemental cost and price into consideration and study and understanding of customer requirements and expectations for the product through the study of market rival and environmental conditions surrounding the design of the product commensurate with the expectations of the consumer.

2.Must improve the quality of the product and the introduction of new ideas and not just the ideas of traditional expansion of its sales and profit margins in accordance with the well thought out plans and sophisticated , it is the duty of companies today to develop the quality of their products is not as demanding civilized , but also provide an opportunity for national products to compete with the alternatives of imported products offered in the market.

المقدمة Introduction

تُعد الجودة أحد الأسبقيات التنافسية التي تسعى الإدارات في مختلف المنظمات تحقيقها، وهي إستراتيجية تنافسية مهمة تُستخدم لجذب الزبائن وتحقيق التميز و الريادة في سوق المنافسة.

إن الموقع الاستراتيجي المتقدم الذي وصلت إليه الجودة **Quality** في منظمات الأعمال المعاصرة و ما رافقها من مفاهيم وفلسفة حديثة لم يكن من ابتكارات العصر الحالي فحسب، بل إن جذوره تمتد إلى قرون مضت، فقد جاء الدين الإسلامي الحنيف منذ بزوغ فجره على البشرية ليؤكد قيمة العمل وضرورة إتقانه، ولنا في حديث الرسول العربي الكريم محمد (ص) [أن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه] خير دليل وتوجيه باعتماد الإجابة في العمل شرعاً ومنهاجاً في الحياة.

من هذا المنطلق يتبين إن الإسلام دعى إلى أهمية الجودة ويثيب عليها لما لها من جوانب إيجابية بمرور الزمن من كشف الأخطاء والانحرافات ومحاولة تصحيحها، ورغم إن الأدب المعاصر يشير إلى إن الاهتمام بالجودة بدأ مع بداية القرن العشرين إلا إن العرب والمسلمين كانوا الرواد الأوائل في هذا المجال، وتاريخ مسلة حمورابي والأهرامات والجنانن المعلقة شواهد على ذلك. والقرآن الكريم وسيرة نبينا المصطفى شواهد دامغة على إن المسلمين كانوا الرواد المبدعين في ذلك، وفي عالم اليوم تُعد الجودة القاسم المشترك لاهتمام الكثير من المدراء والمختصين من مهندسين واقتصاديين في كل أنحاء العالم وبشكل خاص المتقدم منها والصناعي خصوصاً، إن الاهتمام بجودة الإنتاج كان نتيجة منطقية ومدخل أساسي للمنظمات لمواجهة التحديات سواء الداخلية منها أم الخارجية.

لقد أحتل موضوع جودة السلعة والخدمة الأولوية في الاهتمام بهدف تحسين الإنتاجية، بعد إن أتضح أنها تُمثل العامل الرئيسي في نجاح الكثير من المنظمات الاقتصادية، في الوقت الذي شعرت إن الجودة العالية لا تعني السعر المرتفع وهذا ما أكدته الصناعات اليابانية والصينية على حد سواء وهي تغزو السوق الأوروبية والأميركية بجودة إنتاجها وانخفاض أسعارها، إن الفلسفة المتقدمة والحديثة اليوم هي إن الجودة والتحسين المستمر للمنتج والتلف الصفري وحلقات الجودة (رقابة الجودة) مسؤولية الجميع.

المبحث الأول

منهجية البحث وأهم الدراسات السابقة

المطلب الأول: منهجية البحث .

المطلب الثاني: أهم الدراسات السابقة.

المطلب الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

إن التوازن بين الكلفة وأسعار المنتجات ذات الجودة العالية قد تُعطي مؤشراً إيجابياً عن رضا الزبائن في ضوء التصورات التي يتبناها المُنتج في رسم سياسته التسويقية، والذي يؤدي إلى زيادة المبيعات وزيادة الربحية كمحصلة نهائية، الأمر الذي دعى المنظمات الاقتصادية بمختلف أنواعها الإنتاجية والخدمية إلى اعتماد نظم وأساليب متطورة من أجل ضمان جودة منتجاتها، ومن بينها نظام إدارة الجودة الشاملة كأسلوب حديث يضمن الأرباح المخططة مستقبلاً وتحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية.

ولدى إجراء البحث على (شركة سمنت النجف الأشرف) وجد هناك مشكلة حقيقية تواجه الصناعة المحلية في البلد عموماً والشركة مجتمع البحث خصوصاً هي:-

أ. ضعف الوعي لدى إدارة الشركة بأهمية تطبيق فلسفة نظام إدارة الجودة الشاملة في عملياتها الإنتاجية.

ب. عدم تبني إدارة الشركة لبرنامج متكامل لتكاليف إدارة الجودة الشاملة.

ثانياً : أهداف البحث

إن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يُؤدي إلى تحسين أداء المنظمات وزيادة رضا الزبون عن طريق دراسة الأهمية النسبية لجودة المنتجات، وفي ضوء ذلك يمكن أن تحدد الأهداف الآتية :-

1 . تقديم إطار مفاهيمي يُعرف ويُحلل المفاهيم المختلفة لإدارة الجودة الشاملة وطرائقها التي تُؤسس على الجهود الكلية للمنظمة الاقتصادية بكل أقسامها وإفرادها ودورها في التحسين المستمر.

2 . دراسة أسلوب نظام إدارة الجودة الشاملة في الإنتاج والتسويق والتخطيط للربحية وأهمية العلاقة والتوازن بين الكلفة والسعر في مدى تحقيق رضا الزبون.

ثالثاً : أهمية البحث

إن التطور العلمي الهائل على كافة الأصعدة في العالم أدى إلى إفراز ضرورة اقتصادية وتنظيمية وفنية متعددة تدفع بالوحدات الاقتصادية على اختلاف أنواعها إلى التفكير باستعمال أساليب حديثة لها علاقة بنظام إدارة الجودة الشاملة لمواجهة المنافسة التامة في أسواق العمل، ولذلك تبرز أهمية دراسة نظام إدارة الجودة الشاملة بهدف رفع أداء المنظمة لأنها تُساهم في الحد من ارتفاع أنواع التكاليف بشكل يُوفر القدرة على الوفاء بمتطلبات تحقيق رضا الزبون، إذ يكون التركيز على زيادة الوعي بأهمية تقليل الكلف من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بما يضمن تحسين أداء المنتجات ورفع مستواها وانعكاس ذلك على التوازن بين الجودة والسعر والوصول إلى الربحية المخططة أولاً و رضا الزبون ثانياً.

رابعاً: فرضيات البحث

إن فرضية البحث تبني على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين التوازن بين الكلفة والسعر في نظام إدارة الجودة الشاملة للشركة موضوع البحث في مدى تحقيق رضا الزبون وهي كالآتي :-

1. هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين تكاليف الجودة وسعر المنتج ورضا الزبون.

2. ليست هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين الكلفة والسعر من جهة وتحقيق رضا الزبون من جهة أخرى.

خامساً : مجتمع البحث

تم اختيار شركة سمنت النجف الأشرف ضمن الرقعة الجغرافية لتكون مجتمع الدراسة وقد تم اختيارها للأسباب الآتية :-

1. عدم تبني الشركة موضوع البحث لنظام إدارة الجودة الشاملة بصورة واسعة.

2. الشركة مستمرة بالإنتاج وتجهيز السوق المحلية بالمنتجات المختلفة.

سادساً: عينة البحث

تمثلت عينة البحث بعدد من المديرين ورؤساء الأقسام الإنتاجية والتسويقية وأهم العاملين من ذوي الخبرة وجزء من الزبائن في الشركة، الذين يمتلكون معلومات عن مهام عملها و قراراتها ويشاركون في صنع القرارات، إذ تم تصميم قائمة استقصاء و توزيع (50) استمارة استبانته وذلك للوقوف على آرائهم وخبراتهم والاستفادة منها في التغلب على مشكلة البحث، أعيد منها (43) استمارة في حين كان الصالح للتحليل منها (40) استمارة فقط. وقد تم اعتماد الحقيبة الإحصائية (SSPS) لأغراض التحليل الإحصائي كما تم أخذ العينة العشوائية البسيطة Simple Random Sampling التي تتطلب حصر ومعرفة عناصر مجتمع الدراسة بعد اختبار صدق وثبات أدوات البحث، ويوضح الجدول (1) وصف لعينة الدراسة.

جدول (1) المعلومات العامة لعينة البحث

| التحصيل الدراسي | سنوات الخدمة تتراوح ما بين | العمر يتراوح ما بين | الجنس | |
|-----------------|-------------------------------|------------------------|---------|-----|
| | | | أنثى | ذكر |
| 2 | 26— 2 | 50 - 22 | 4 | 36 |
| دبلوم عالي | | | | |
| 20 | | | | |
| بكالوريوس | | | | |
| 4 | | | | |
| دبلوم فني | 14 | 40 | المجموع | |
| إعدادية | | | | |
| 40 | المجموع | | | |

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على استمارات الاستبيان.

يظهر الجدول (1) إن معظم أفراد العينة تنحصر أعمارهم ضمن ما بين الفئة العمرية (22-50) وان 50% منهم يحمل شهادة البكالوريوس مما يدل ويساعد في الإجابة على فقرات الاستبانة بشكل واضح ودقيق، فضلاً عن خبرتهم في مجال عملهم.

سابعاً: مصادر البحث: لغرض الحصول على البيانات والمعلومات الضرورية ومن أجل تحقيق أهداف البحث أعتد الباحثان على طرق مختلفة لجمع البيانات والمعلومات ومنها استمارة الاستبانة وكما يأتي :-

1. الجانب النظري : من أجل إثراء و إتمام مفردات الإطار النظري فقد اعتمد الباحثان على المصادر العربية من كتب ودوريات وبحوث ورسائل و اطاريح لسنوات سابقة، فضلاً عن المصادر الأجنبية المتوفرة في المكتبات المتاحة و استعمال شبكة المعلومات الدولية (INTERNET).
2. الجانب التطبيقي : تم توزيع استمارات استبيان عدد (50) على منتسبي الشركة وقسم من الزبائن أما المسترد منها فقد بلغ (40) استمارة، فضلاً عن الأخذ بنظر الاعتبار ما موجود في الشركة لأهم السجلات والمستندات الأصولية، إضافة إلى المقابلات الشخصية المباشرة مع السادة المعنيين من مدير المبيعات ومجلس إدارة الشركة بحوار معلوماتي صريح يسهم في الحصول على بيانات ومعلومات ملائمة.

المطلب الثاني : أهم الدراسات السابقة

يرى الباحثان ضرورة استعراض لأهم الدراسات النظرية والتطبيقية التي لها علاقة و صلة غير منقطعة بموضوع البحث والتي أسهمت إسهاماً ايجابياً في رسم الأطر الهيكلية والبنائية لنظام إدارة الجودة الشاملة، بالرغم من اختلاف الدراسات والبحوث في هذا الموضوع، فقسم منها تناولت جانباً واحداً أو عاملاً واحداً من العوامل المؤثرة على رضا الزبون، بينما ذهب البعض الآخر لأخذ جميع العوامل و بين أثرها على مستوى الأرباح المخططة، إلا أن الذي يهمننا في هذا البحث أبعاد ودور التوازن بين الكلفة والسعر بشكل مباشر على رضا الزبون، وفيما يأتي أهم هذه الدراسات.

1- العبيدي, أزهار عزيز جاسم, 2004.

جاءت هذه الدراسة بعنوان "دور بحوث التسويق في نشر وظيفة أجهوده لتحقيق رضا المستهلك" وأشارت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية أبعاد جودة المنتج وكيفية ترجمة هذه الأبعاد عن طريق بحوث التسويق والتي بدورها ستحقق رضا الزبون, ودراسة بحوث التسويق ومدى تأثيرها على الجودة الشاملة, كما أشارت هذه الدراسة إلى تحليل أبعاد جودة المنتج عن طريق بحوث التسويق ودورها في رضا الزبون, كذلك تقوم بدراسة الزبون الخارجي وكيفية تحقيق رضاه عن المنتجات قيد الدرس عند استخدام ونشر وظيفة الجودة وبحوث التسويق, والمزج بين بحوث التسويق و وظيفة الجودة وبيان أثرهما على المنظمة قيد الدراسة والزبون الخارجي, وتوصلت الدراسة إلى استنتاجات من أهمها:-

1. الاستنتاجات الخاصة بالتحليل الإحصائي

- أ- تمتاز بحوث السوق بأهمية خاصة لدى الزبون وعن طريق التحليل الإحصائي اتضح الدور الرئيس الذي تؤديه بحوث السوق من خلال الربط بين رغبات الزبون وترجمتها إلى مواصفات المنتج.
 - ب- احتل البحث عن الزبون أهمية كبيرة في إجابة العينة لما لهذه الأبعاد من أهمية في ترجمة حاجاته ودوره في نشر وظيفة أجهوده باعتبار إن الزبون يُمثل الهدف الأول الذي تنطلق منه المنظمة الاقتصادية والهدف الأخير الذي تروم تحقيق رغباته، ومن خلال التحليل اتضح بان بحث الزبون يُعد من أكثر بحوث التسويق تجانساً و انسجاماً في استجابات المبحوثين.
2. الاستنتاجات المتعلقة ببيت الجودة:
- لدى تصميم بيت الجودة وترتيب الأبعاد حسب أهميتها، حاز بعد ألمعوليه على أعلى نسبة مئوية و يليه الأداء – القدرة على الخدمة – المطابقة – الجمالية – المتانة والجودة المدركة على التوالي.
- إما أهم التوصيات التي إثارها الباحثة هي:-

- أ – زيادة الاهتمام بعملية دراسة السوق وتكثيفها والتركيز على بحوث الزبون و المنتج لأجل تحقيق امتياز ورضا الزبون الذاتي.
- ب – دراسة الأبعاد الخاصة بالجودة لما لها من أهمية في قبول أو رفض المنتج من قبل الزبون النهائي وتحديد إي بعد له أهمية أعلى من باقي الأبعاد والبعد ذو أهمية أكبر ومن ثم الأقل وهكذا.
- ج – لا بد من اعتبار كل قسم محطة إنتاجية واعتبار مخرجات القسم هي مدخلات للقسم الذي يليه واعتبار القسم الثاني زبون ولا بد من إرضائه، لذا يجب إن يصمم لكل قسم بيت جودة خاصة به لتحديد أهم الأخطاء وكيفية معالجتها قبل وصولها إلى العملية اللاحقة.

2 – الربيعي, رشا عباس عبود, 2005.

جاءت هذه الدراسة بعنوان " اثر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في إبعاد جودة الخدمة المصرفية" وقد تناولت هذه الدراسة علاقة الارتباط بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة وأبعاد جودة الخدمة المصرفية واختبار تأثير متطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة في أبعاد جودة الخدمة المصرفية من خلال نماذج الانحدار, فضلاً عن وصف متغيرات الدراسة وتشخيص تلك المتغيرات المتمثلة بـ (متطلبات إدارة الجودة الشاملة وأبعاد جودة الخدمة المصرفية) في المصرف قيد البحث. وفيما يلي أهم الاستنتاجات :-

أ- تُعد إدارة الجودة الشاملة من الموضوعات الحديثة والمعاصرة في مجال إدارة الإنتاج والعمليات, باعتبارها فلسفة إدارية تهدف مُتطلباتها الأساسية إلى تحقيق رضا الزبون.

ب- لوحظ إن الخدمات المصرفية قد نالت اهتمام واسع وكبير في السنوات الأخيرة, بسبب التطورات الاقتصادية والتقنية والاجتماعية ولما لها من أهمية في رفد اقتصاد البلد.

ج. لوحظ انه لغرض إن تكون المنظمة على اطلاع ومعرفة تامة, يجب عليها التغلب على معوقات تطبيق TQM بما يخدم عملية تحسين الجودة.

إما أهم التوصيات التي أُثيرت هي :-

أ- ضرورة تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية والمصرفية باعتبارها فلسفة إدارية حديثة تهدف من خلال متطلباتها التوعية إلى أبعاد إستراتيجية ذات تأثير إيجابي على نمو المنظمة, و لكونها الخيار الأكثر ملائمة للبيئة العراقية نظراً لتوافر متطلبات التطبيق فيها.

ب - على الإدارات المصرفية والعاملين في المصارف ضرورة التخلي عن الأساليب والنظم التقليدية للإدارة, لتتمكن من الوصول إلى التحسين المستمر في الخدمات المصرفية, وما لذلك من تأثير على رضا الزبون.

ج- التوصية بضرورة إنشاء أو تشكيل مجلس للجودة في المصارف, تكون مهمته :-

- دراسة نظام إدارة الجودة الشاملة وعمل صيانة وأ نموذج عمل يتلاءم مع طبيعة الخدمات المصرفية المقدمة.

- إعداد دليل لإدارة الجودة الخاصة بطبيعة العمليات والخدمات المصرفية, وتوضيح ما يحتويه من إرشادات وتعليمات, والتنكير بها باستمرار لكافة المنتسبين.

3- الظوايم, نضال عبد الهادي عمران, 2005.

جاءت الدراسة بعنوان " تقييم جودة الخدمة المصرفية وأثرها في الأداء المالي المصرفي". وقد اهتمت الدراسة في تقييم الأداء المالي للمصارف باعتباره مؤشراً على مدى نجاح إدارة الموارد البشرية, واعتمدت على طريقة الاستجابة في إشباع رغبات أطرافها المختلفة, أي معرفة الأداء المالي للمصارف ليس من خلال المقاييس المالية فقط بل كذلك من خلال تقويم أداء المصارف تجاه الزبائن وتحليل ربحيتهم.

وأظهرت الدراسة الاستنتاجات التي من أهمها:-

1- إن المؤشرات الإحصائية التي أفرزتها إجابات الزبائن تشير إلى عدم وجود فجوة كبيرة بين إبعاد جودة الخدمة المدركة والمتوقعة وان كانت هناك فروق فهي قليلة نسبياً, مما يعني إن جودة الخدمة تُعد مرضية للزبائن.

2- أظهرت المؤثرات الإحصائية على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المصارف عينة الدراسة في مدى تواجد إبعاد جودة الخدمات المقدمة من قبلها.

إما من أهم التوصيات :

1- التأكيد على دراسة معمقة لسوق المصرف المعني والمصارف المنافسة بشكل خاص ودراسة سلوك الزبائن, بهدف إلى تقديم خدمات تلبي احتياجاتهم ورغباتهم, وذلك عن طريق تنويع الخدمات المقدمة إليهم بما ينسجم مع رغباتهم.

2- على إدارات المصارف إن تأخذ بنظر الاعتبار مقترحات وشكاوى الزبائن, بشأن الخدمة المقدمة كون هذه المقترحات هي بمثابة تغذية عكسية تستفاد منها المؤسسات المصرفية في تحديث وتطوير خدماتها, وذلك عن طريق تشكيل لجان لدراسة المقترحات والعمل على تطويرها .

3- القيام بدراسة واختيار زبائن الائتمان وفقاً لأسس معينة وليس على أساس ضماناتهم المقدمة فقط, وإنما على أساس مدى قدرة نشاطهم في خلق التدفقات النقدية عن طريق استخدام قائمة التدفقات النقدية لأولئك الزبائن لتقويم جودة ربحيتهم وسيولتهم, وبالتالي تجنب المشاكل وارتفاع رصيد الديون المتعثرة.

4. حسين ، سحر عباس، 2005. جاءت هذه الدراسة بعنوان " اثر التخطيط الاستراتيجي في رضا الزبون من وجهة نظر إدارة الجودة الشاملة دراسة تطبيقية في شركة الفرات العامة" وقد تناولت الدراسة تحليل العلاقة والتأثير بين التخطيط الاستراتيجي ورضا الزبون, وانطلقت من مشكلة بحثية تمثلت بضعف وعي المنظمات العراقية بأهمية التخطيط الاستراتيجي و عدم تبنيها مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتطبيقه على كل المستويات في المنظمة مما يحد من قدرتها على إشباع رغبات الزبائن. وقد سعت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها :-

- التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الشركة المبحوثة.

- التعرف على مدى رضا زبائن الشركة .

ولغرض تحقيق هذه الأهداف فقد تبنت الدراسة أنموذجاً فرضياً يعبر عن العلاقات المنطقية بين متغيرات الدراسة . إذ عد التخطيط الاستراتيجي متغيراً مستقلاً يُؤثر في رضا الزبون بوصفه متغيراً معتمداً، وبغية الكشف عن طبيعة العلاقات المتمثلة في أنموذج الدراسة تم طرح فرضيتين رئيسيتين كانت على النحو الآتي :

- عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي ورضا الزبون .
 - عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي ورضا الزبون
- ولغرض تطبيق هذه الدراسة ميدانياً واختبار فروضها تم اختيار شركة الفرات كونهما واحدة من الشركات العامة الرائدة وأطولها عمراً وأكثرها خبرة بالإضافة إلى امتلاكها عدداً كبيراً من المدراء والزبائن مما يبرز دور التخطيط الاستراتيجي في رضا الزبون ، وقد تم استخدام استمارة الاستبيان أداة رئيسية في جمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني من المديرين والزبائن على السواء ، ولغرض الحصول على النتائج فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة بالاعتماد على نظام (Microsoft Excel) الإحصائي .

و توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها إن التخطيط الاستراتيجي له علاقة ارتباط وتأثير في رضا الزبون ومتغيراته (الجودة و الوقت والخدمة) عدا السعر إذ كانت العلاقة اقل من 1% و غير معنوية .

المبحث الثاني

الإطار النظري لنظام إدارة الجودة الشاملة

- مفهوم إدارة الجودة الشاملة
- إبعاد نظام إدارة الجودة الشاملة
- إبعاد الجودة التي يهتم بها الزبون بالنسبة للسلع المصنعة
- أهم المداخل في دراسة إدارة الجودة الشاملة
- مفهوم وأنواع كلف الجودة
- مزايا ومعوقات نظام إدارة الجودة الشاملة
- مفهوم وأهمية رضا الزبون

تمهيد

قبل البدء في البحث عن أي نوع من برامج إدارة الجودة فأن نظام إدارة الجودة الشاملة هو نهج تستخدمه المنظمات من أجل تحسين سير العمليات بداخلها وزيادة رضا زبائنهم، عندما يتم تنفيذها بشكل مبرمج وصحيح، يُمكن لهذا الأسلوب من الإدارة أن يؤدي إلى انخفاض التكاليف وزيادة المبيعات والأرباح، وزيادة عدد الزبائن الراضين عن الأداء الأفضل.

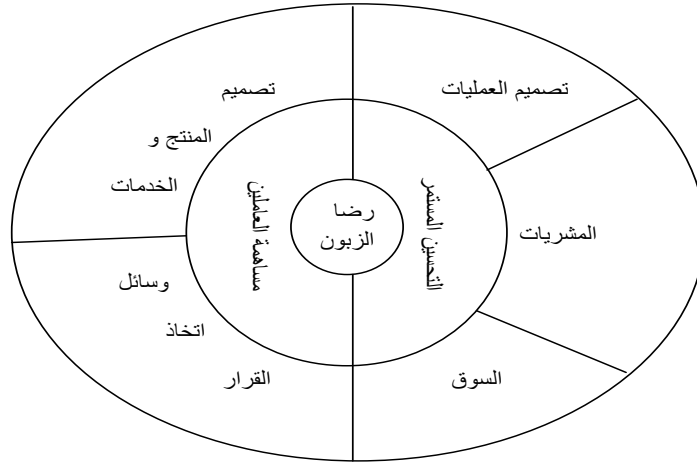
أولاً: - مفهوم إدارة الجودة الشاملة The concept of total quality management

تُعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة والتي استحوذت على اهتمام واسع من الاختصاصيين والباحثين والإداريين والأكاديميين في الوقت الحاضر، و الذين يهتمون بشكل خاص في تخفيض الكلف والأسعار وزيادة الأرباح و تطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي على حد سواء في مختلف المنظمات الاقتصادية.

إن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الاقتصادية يُعد سلاح منافسة فعال، خصوصاً في المجتمع الدولي المعاصر وفي ظل المنافسة التامة والعولمة الحديثة، إذ تقترن بالجوانب النوعية على الصعيدين السلعي والخدمي، إن هذه المنافسة تُؤشر أربعة مرتكزات أساسية هادفة في هذا المجال، هي :-

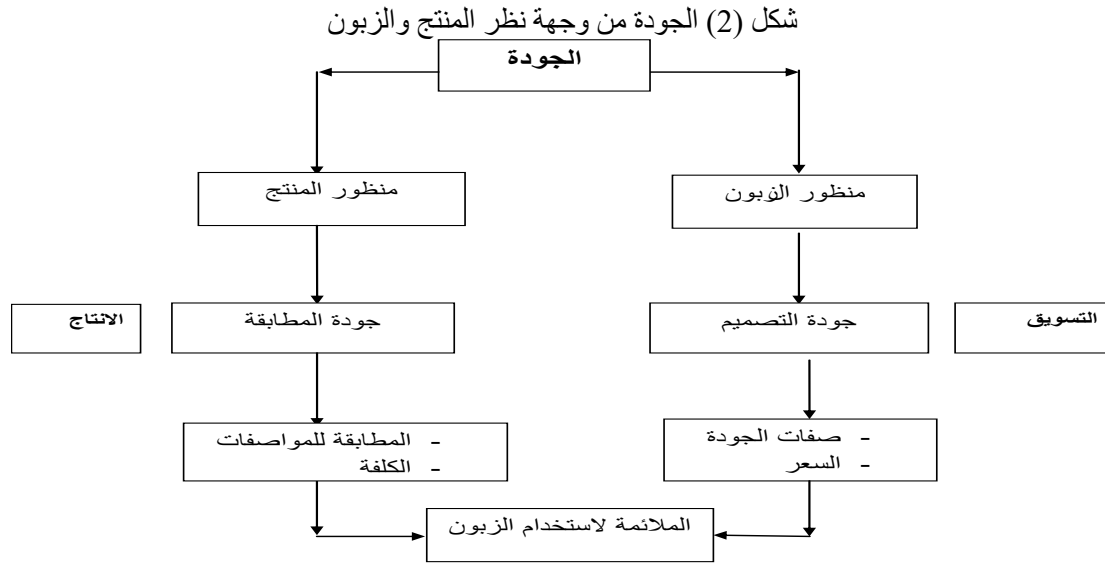
1. العمل على تحقيق رضا الزبون.
2. مساهمة العاملين بقدر أكبر في المنظمات الاقتصادية.
3. تخفيض كلف الإنتاج والتسويق وزيادة الربحية نتيجة عدم وجود أخطاء.
4. استمرارية التحسين والتطوير في جودة المنتج.

ويشير الشكل (1) إلى عجلة الجودة و مرتكزاتها الفكرية والفلسفية.



عجلة الجودة و مرتكزاتها الفكرية والفلسفية (حمود 2005 : 72)

- ومن هنا يتضح بان لا يوجد ثمة تعريف متفق عليه بشكل مطلق و عام لدى المفكرين والباحثين بشأن إدارة الجودة الشاملة TQM إلا إن هناك بعض التعاريف التي جاءت من منظمات ذو اهتمام بالجودة وباحثين أظهرت تصور عام لمفهوم TQM منها:-
1. عرفت BQA منظمة الجودة البريطانية الـ TQM على انه "الفلسفة الإدارية للمنظمة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات الزبون وكذلك تحقيق أهداف المشروع معا" (حمود, 2005: 72) لذا فان هذا التعريف يستهدف الكفاءة والفاعلية في المشروع.
 2. وعرفت المنظمة الأوروبية للسيطرة النوعية إن إدارة الجودة الشاملة TQM هي "مجموعة خصائص ومميزات لسلمة أو لخدمة معينة ذات صلة بمقدرته على الإيفاء بحاجة معينة أي تلبي رغبة محددة". (العاني, 2002: 7)
 3. كما عرف العالم جون اوكلان إدارة الجودة الشاملة "على أنها الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطوير فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل " ويتضمن التعريف على أنها تركز على فاعلية ومرونة الجودة كونها أداة أو وسيلة للتطوير المستمر.
 4. إما Royal Mail فيرى إن الجودة الشاملة بأنها أداة أو منهاج شامل للعمل والذي يُحفز العاملين للعمل كخلية واحدة مما يجعل العمل ذات قيمة لتحقيق وإشباع حاجات الزبائن. (حمود, 2005: 74)
 5. بينما يرى الخطيب بان الجودة تهدف إلى وصف الخصائص المطلوبة لتمييز منتج معين أو خدمة ما لأحد المنظمات الاقتصادية أو أنها تهدف إلى إظهار الصفات الكلية للمنتج التي تسمح بان يؤدي كما هو متوقع له لإرضاء حاجات الزبون ورغباته . (الخطيب, 2008: 24)
- ويمكن للباحثان أن يصلا إلى حقيقة مفادها إن الجودة الشاملة تعني قدرة المنتج على الوفاء بمتطلبات واحتياجات الزبون (نشاطات التصنيع والهندسة والتسويق والصيانة) ضمن التوازن بين الكلفة والسعر للمنتج من جانب والجودة من الجانب الآخر. ويمكن توضيح الجودة من وجهة نظر الزبون والمنتج حسب رأي الخطيب وفقاً لمخطط الآتي:-



المصدر: (الخطيب, 2008, : 24)

ثانياً:- إبعاد نظام إدارة الجودة الشاملة Keep comprehensive quality management system

في الواقع إن إبعاد الجودة غير منفصلة عن بعضها البعض تماماً، لذلك قد نجد في بعض المنتجات أكثر من بعد، فيتمتع المنتج مثلاً بالأداء والمظهر والمطابقة والجمالية والسمعة في نفس الوقت.

ويمكن إيجاز إبعاد نظام الجودة بما يلي: (جودة, 2004 : 20-22) (العزاوي, 2005 : 24)

- 1- الأداء: خصائص المنتج الأساسية مثل وضوح الألوان بالنسبة للصورة أو السرعة بالنسبة للماكينة، أو أنها الكيفية التي يتم بها أداء الوظيفة ومعالمها.
- 2- الهيئة/المظهر: الخصائص المحسوسة للمنتج، و تمثل الصفات المضافة للمنتج (كجهاز التحكم عن بعد) كما يصفه العزاوي بأنها الخصائص المحسوسة للسلعة وشكلها والإحساس برونقها.
- 3- المطابقة: الإنتاج حسب المواصفات المطلوبة أو المعايير الصناعية. أو التوافق مع المواصفات المحددة بموجب العقد أو من قبل الزبون.
- 4- الاعتماد: مدى ثبات الأداء بمرور الوقت، أو بمعنى آخر متوسط الوقت الذي يتعطل فيه المنتج عن العمل.
- 5- الصلاحية: العمر التشغيلي المتوقع (حيث لكل آلة ومنتج عمر تشغيلي محدد بشكل مسبق).
- 6- الاستجابة: حل المشاكل والاهتمام بالشكاوي فضلاً عن مدى سهولة التصحيح (ويمكن قياس هذه الخدمات على أساس السرعة والكفاءة التصحيحية)، وكذلك مدى تجاوب البائع مع الزبون مثل لطف وكياسة البائع في التعامل مع الزبون.
- 7- الجمالية: الرونق والشكل وهو إحساس الإنسان بالخصائص المفضلة لديه كالتشطيبات النهائية الخارجية (في مبنى أو دار أو شقة...).
- 8- السمعة: الخبرة والمعلومات السابقة عن المنتج، كأن يحمل الزبون تصور أو فكرة إن المنتج الذي يشتريه هو من أفضل المنتجات الموجودة في السوق.

- أبعاد الجودة التي يهتم بها الزبون The dimensions of quality that concerned consumer

تقييم خصائص المنتج عند الزبون بالنظر إلى كلفته وهي تشكل أهمية عليا لدى الكثير من المستهلكين، وعليها تبنى الكثير من التبعات والاستجابة لدى الزبائن باعتباره الهدف الأساسي لدى الوحدة الاقتصادية، ويمكن ذكر أهمها: - (النعيمي, 2008 : 17)

- 1- الأداء: الخصائص التشغيلية الأساسية للمنتج.
- 2- المزايا: العناصر الإضافية التي تضاف إلى المزايا الأساسية.
- 3- الموثوقية: احتمالية تشغيل المنتج لمدة زمنية متوقعة.
- 4- التوافق والانسجام: الدرجة التي يتلاءم عندها المنتج مع المعايير الموضوعية مسبقاً.
- 5- المتانة أو التحمل: كم يُعمر المنتج قبل إن يتم استبداله.
- 6- النفع أو الفائدة: سهولة وسرعة الحصول على الإصلاح.
- 7- الجمال: كيف يبدو المنتج عند اللمس أو التذوق أو الشم.

- 8- الأمن: ضمان عدم تضرر الزبون من المنتج.
9- الاهتمامات الأخرى: اعتبارات أخرى تعتمد على الاسم والماركة التجارية والإعلان.

ثالثاً :- أهم المداخل في دراسة إدارة الجودة الشاملة

The main entrances in the study of the overall quality

تُوجد عدة مداخل لدراسة نظام الجودة الشاملة وعند اختيار مدخلاً معين من قبل منظمة ما فلا بد لها إن تلتزم بهذا المدخل وان تتابع التطورات التي تحصل على هذا المدخل وتقييمه والتكيف معه حسب نقاط القوة والضعف أو ما تواجهه من فرص وتحديات، ويُمكن الإشارة إلى أهم المداخل في دراسة الجودة الشاملة.

1-مدخل Deming

يُعد **Edward Deming** رائد الجودة الأمريكية ومن أبرز من الإحصائيين الناجحين في تحسين الإنتاجية والجودة، فقد عمل أستاذاً في جامعة نيويورك ولاحظ **Deming** من خلال عمله المهني إن العاملين في أية منظمة هم وحدهم الذين يتحكمون بالفعل في عملية الإنتاج، ويُعد المدخل الذي تبناه الأكثر شيوعاً واستخداماً حيث ركز على التحليل الإحصائي ومعايير قياس إدارة الجودة الشاملة من خلال الرقابة على عمليات الإنتاج أثناء تنفيذها، ثم قام بتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية من أجل الوقوف على مستوى الجودة المتوقع وهي:- (العاني، 2002: 17) (Machia:1992, 18)

أ- إيجاد نوع من الاستقرار فيما يهدف إلى تطوير الخدمات.

ب- تبني فلسفة إدارة الجودة الجديدة.

ج - التطوير المستمر لنظام الخدمات.

د- التدريب على الوظيفة وتقديم التدريب بواسطة خبراء لهم كفاءة عالية.

هـ- اعتبار عنصر القيادة عملاً وظيفياً للإدارة.

و- وضع برامج التدريب والتعليم المستمر والنظر إليها على أساس استثمار للعاملين.

ز- اتخاذ القرارات لانجاز التمويل بإشراك الجميع، وإتباع منظومة شوارت.

وقد حدد Deming إن الجودة هي تحقيق احتياجات وتوقعات المستفيد حاضراً ومستقبلاً.

2-مدخل Ishkauia

اصدر **Ishkauia** كتاب (مرشد الرقابة على الجودة) وينسب إليه أنه أول من نادى بحلقات الجودة كما اقترح أيضاً المخططات البيانية المتعلقة بالسبب والنتيجة التي تستخدم لتتبع شكاوي الزبائن عن الجودة وتحديد مصدر أو مصادر الخطأ والقصور. لقد ركز **Ishkauia** على إن هناك مدة يتم فيها التأكيد على السيطرة الإحصائية لنظام إدارة الجودة الشاملة في اليابان كونهم كانوا يستخدمون وسائل بسيطة لهذا الغرض، وتم التوصل إلى حقيقة إنه لا بد من مشاركة العمال في وضع مبدأ وأساسيات التنفيذ لإدارة الجودة الشاملة وان ملكة الجودة هي وسيلة مهمة. (الدرادكة وآخرون، 2001: 50).

ويرى **Ishkauia** أن عناصر تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة يتم من خلال الآتي:-



المصدر: (https://www.google.com/?hl=ar#hl)

- مفهوم وأنواع كلف الجودة

تُعرف كلف إدارة الجودة وفقاً للفلسفة أو وجهة النظر التي يعكسها ذلك المفهوم على أنها (الكلف المتحققة من جراء إنتاج منتج رديء الجودة لا يُلبى رغبات واحتياجات الزبون) وجاءت وجهة نظر juran مؤيدة لهذا التوجه من خلال تعريف كلفة الجودة بأنها (مجموعة من الكلفة المتلاشية في حالة عدم وجود مشكلات في الجودة) وقدم عالم الجودة (Feigenbaum) وجهة نظر وفلسفة أكثر شمولية وواقعية عندما قسم كلف الجودة إلى قسمين:-

- القسم الأول:- وأطلق عليها كلف **المطابقة** وهي (الكلف التي تنفقها المنظمة لضمان الحصول على منتج مطابق للمواصفات المحددة سلفاً وتشمل نوعين من الكلف هي تكاليف المنع و كلف التقويم).

- إما القسم الثاني:- من الكلف فقد أطلق عليه بكلف عدم المطابقة وهي (الكلف التي تتحملها المنظمة من جراء إنتاج منتجات خارج حدود المواصفات المحددة، مما يستدعي إعادة العمل عليها أو إتلافها أو بيعها بسعر أدنى بسبب انخفاض جودتها).

وهناك عدة أنواع من كلف الجودة ، يتفق الغالبية العظمى من الباحثين وذوي الاختصاص على تبني وجهة نظر (Feigenbaum) في تقسيم كلف الجودة وتشمل:- (الخطيب،2008: 128-133)

1- **الكلف المانعة (الوقائية):** وهي التكاليف التي تحصل لمنع إنتاج منتجات غير مطابقة للمواصفات، وتشمل كلف المنع ما يأتي :

• كلف الصيانة الوقائية للمعدات.

• كلف التخطيط للجودة.

• كلف التدريب على الجودة.

• كلف هندسة التصميم.

• كلف برامج المعيب الصفري (Zero Defect Level).

• كلف تدقيق الجودة.

• كلف تحسين العمليات.

• كلف تقييم المجهزين.

• كلف بحوث السوق.

2- **كلف المنع والتقييم:-** وهي الكلف التي تحدث للتأكد من أن المواد والمنتجات تطابق معايير الجودة الموضوع مسبقاً، وتشمل:- (Morse, et, al, 2003)

• كلف فحص واختبار المواد الأولية المشتراة.

• كلف فحص واختبار الإنتاج تحت التشغيل.

• كلف فحص واختبار الإنتاج التام.

• كلف فحص واختبار العمليات على الخط الإنتاجي.

• كلف رواتب القائمين بعمليات الفحص.

• كلف الأندثار الخاصة بأجهزة الفحص.

3. **كلف الفشل الداخلي :** وهي الكلف التي تحدث عند عدم مطابقة المنتج للمواصفات قبل شحنه إلى الزبائن، وتشمل كلف الفشل الداخلي ما يأتي :- (الفضل والطائي، 2004: 335)

• الكلف المترتبة على تخريد الإنتاج المعيب الذي لا يمكن إصلاحه (السكراب).

• كلف إعادة العمل بالوحدات المعيبة.

• كلف المخزون الفائض والمتقدمة.

• كلف الفرص الضائعة.

• كلف التخلص من النالف.

• كلف الوقت والطاقة الإضافيين.

• كلف الأعمال الورقية لتصحيح الأخطاء.

4 – **كلف الفشل الخارجي :** وهي الكلف التي تظهر بعد إن تقوم المنظمة الاقتصادية بتسليم المنتج إلى الزبون، أو هي الكلف التي تحدث بسبب عدم رضا الزبون وتشمل كلف الفشل الخارجي ما يأتي :- (التميمي، 2008: 29)

• كلف إصلاح الوحدات المعيبة خلال فترة الضمان.

• كلف الغرامات والتعويضات.

• كلف الدعاوي القانونية المقامة على منتجات المنظمة الاقتصادية.

• الكلف الناتجة عن تأثر سمعة المنظمة وما ينتج عنها من انخفاض المبيعات المستقبلية.

• كلف تبديل البضاعة خلال فترة الضمان.

رابعاً:- مزايا ومعوقات تطبيق نظام الجودة الشاملة

في كل نظام هناك مزايا تتجسد من خلال تطبيقه ومعوقات تحد منه، إلا أن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة له مردودات إيجابية فعالة.

1-المزايا:- إن استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة قد يحقق للمنظمات الحديثة الكثير من المزايا يمكن حصر أهمها بما يأتي :-
(حمود, 2000: 78-79) و (Schonberger and knod:1997:54)

أ- تعزيز الموقع التنافسي لهذه المنظمات في لسوق و التركيز من خلال استعمال نظام إدارة الجودة الشاملة على تقديم السلع والخدمات ذات الجودة العالية نسبياً للزبون وبالتالي زيادة الإنتاج بأقل كلفة.

ب- يمثل تطبيق سلسلة من الفعاليات المتتابعة التي تتيح للمنظمة الاقتصادية انجاز أهدافها المتمثلة في تحقيق النمو وزيادة الإرباح المخططة والاستثمار الأمثل لمواردها البشرية والمادية.

ج – تُمثل احد أهم التحديات التنظيمية الكبيرة التي تستلزم تعبئة جميع الجهود وذلك من خلال التركيز على الزبون, فهي نقطة البداية الموفقة في هذا المجال من خلال أفراد التنظيم حيث المناخ التنظيمي الملائم الذي يُمثل احد أهم مستلزمات نجاح التطبيق لهذه الفلسفة.

د – التركيز المستمر على تحسين العملية الإنتاجية : فالتركيز على المخرجات أو النتائج تعد مسألة في غاية الأهمية.
هـ – زيادة الكفاءة والفعالية نتيجة عدم وجود الأخطاء بالعمليات التشغيلية وتقليص المشاكل المتعلقة بالزبائن (شكاوى الزبائن الداخليين والخارجيين).

2-معوقات إدارة الجودة الشاملة

ينبغي على الوحدات الاقتصادية إن تتولى اهتمامها وتركيز جهودها على مشاكل أو معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وان تسعى إلى أزالتها والقضاء عليها, وذلك بهدف أن تسيير عملية التطبيق بسهولة, ووفقاً للخطط الموضوعية ولعل من ابرز تلك المعوقات هي :-

(جودة , 2004 : 237-238) (العزاوي 2001 : 11-12)

أ- نظام إدارة الجودة الشاملة يُعد موضوع أو آلية حديثة خاصة في البلدان النامية.

ب- الاعتقاد الخاطئ لدى بعض العاملين بعدم حاجتهم إلى التدريب المستمر.

ب- عجز بعض الإدارة العليا عن توضيح التزامها باتجاه إدارة الجودة الشاملة.

ت- عجز الإدارة الوسطى عن فهم التقنيات والأدوات الجديدة للمحاسبة الإدارية و نمط إدارة الجودة الشاملة ولشعورهم بأن فلسفة إدارة الجودة الشاملة ستفقد العاملين قوتهم في مدى انجاز العمل.

ث- عدم تخصيص مبالغ كافية لأجل الارتقاء بتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

ج- عدم وجود نظام فعال للاتصالات والتغذية العكسية في بعض الوحدات الاقتصادية.

ح- القيام ببرامج للجودة دون إجراء تعديلات عليها بما ينسجم مع خصائص الوحدة الاقتصادية داخل البلد وبيئة العمل.

خ- ضعف الربط بين أهداف الجودة والعوائد المالية المتوخاة منها.

خامساً:- مفهوم رضا الزبون:

إن الهدف الأساسي لأية منظمة سواء كانت إنتاجية أم خدمية هو إشباع حاجات ورغبات الزبائن من خلال تقديم السلع والخدمات, إن لم يكن زبائن لا وجود للمنظمة وهذا ما يجعلها توجه عملياتها التشغيلية وبرامجها باتجاه تحقيق رضا الزبون, لذا فهناك الكثير من الباحثين اهتموا بمفهوم رضا الزبون منهم :-

1- عرف John مفهوم رضا الزبون - بأنه درجة الإدراك لدى الزبون والتي تمثل فاعلية ألتجهيز للخدمة, والتي تلبى احتياجات الزبون ورغباته عند استخدامه للخدمة المطلوبة (John , 1997:40).

2- كما عرف Ahonen رضا الزبون "مقياس له مكانته في ثقافة المنظمة بمدى تأثيره ليشمل التحسين المستمر لكافة أنشطتها ".
(Ahonen, 2000: 1).

3- بينما وضع (جودة) بان رضا الزبون (هو مستوى من إحساس الفرد الناتج عن المقارنة بين أداء المنتج كما يدركه الزبون وبين توقعات هذا الزبون) (جودة, 2004: 74).

- أهمية رضا الزبون

يُعد رضا الزبون أصل من أصول المنظمة يُساعد على الاحتفاظ بزبائنها بمرور الزمن, حيث من الواضح إن الزبون المقتنع بالمنتج يعود للشراء مرات أخرى, بالإضافة إلى انه يعمل على نقل صورة جيدة عن المنتج وعن الوحدة الاقتصادية إلى معارفه مما يؤدي إلى جذب واستقطاب زبائن جدد, (جودة, 2004: 80).

هذا فضلاً عن أن رضا الزبون يساعد الوحدات على تقديم مؤشرات لتقييم كفاءتها وتحسين نمو إنتاجها نحو الأفضل من خلال الآتي: (Blank, 2001 : 5)

1. تقييم السياسات المعمول بها وإلغاء تلك التي تؤثر في رضا الزبون.

2. يُعد دليلاً لتخطيط الموارد التنظيمية وتسخيرها لخدمة رغبات الزبون وطموحاته في ضوء آرائه التي تعد تغذية عكسية.

3. الكشف عن مستوى أداء العاملين في المنظمة ومدى حاجاتهم إلى البرامج التدريبية مستقبلاً بما يخدم رضا الزبائن.

المبحث الثالث (الجانب التطبيقي)

استعراض وتحليل النتائج

– وصف متغيرات البحث وتحليل النتائج

– تحليل ومناقشة الفرضيات

وصف متغيرات البحث وتحليل النتائج

يتناول هذا المبحث عرض وتحليل للنتائج التي أظهرتها استمارة الاستبانة، باستخدام مقياس لكرت الخماسي، بهدف الوقوف على آراء استجابة المبحوثين، كما تم استخدام الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية للوقوف على مدى التجانس والانسجام في إجابات أفراد العينة، واعتماد الوسط الفرضي (3) كمعيار لقياس وتقييم درجة الاستجابة ضمن التقدير اللفظي لأوزان الإستبانة. وقد أتمد البحث في جانبه التحليلي على المنطلقات النظرية لوصف العلاقات بين المتغيرات الأساسية (الكلفة والسعر ورضا الزبون)، ويسعى الباحثان في هذا الإطار إلى إظهار نتائج تلك العلاقات من خلال إجراء عمليات التحليل باستخدام الحقيبة الإحصائية (SPSS) و (Microsoft Excel)، ومن ثم إيجاد مبررات منطقية تتسجم مع النتائج بهدف التحقق من صحة الفرضيات.

وقد أتمد البحث الحالي في تحديد طبيعة متغيرات البحث وفقاً لتحليل آراء عينة المبحوثين، العلاقات البحثية، ومدى انسجامها مع الأدبيات النظرية، ووفقاً للمحاور الآتية:-

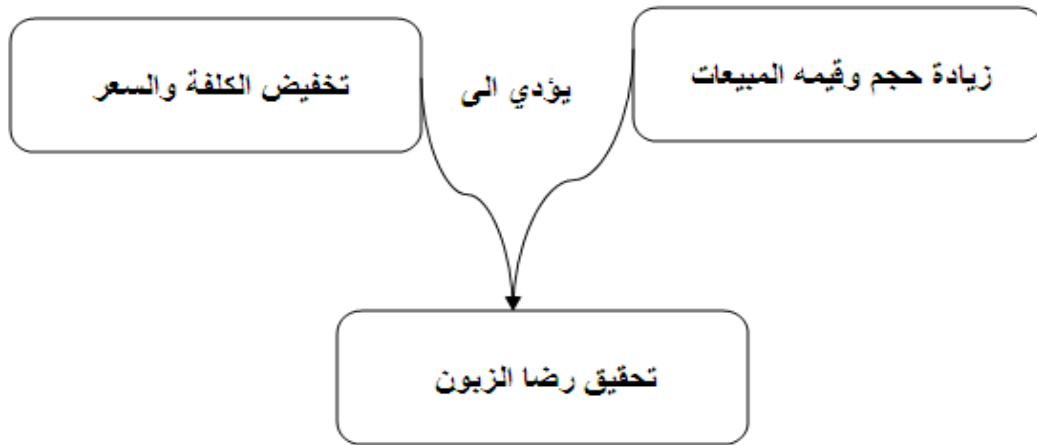
المطلب الأول: تخفيض الكلفة هو جزء من أهداف نظام إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثاني: تخفيض السعر مع ثبات العوامل الأخرى واحد من أهداف نظام إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثالث: رضا الزبون انعكاس للتوازن بين الكلفة والسعر.

• تحليل علاقات التأثيرين الكلفة والسعر وأثرهما على رضا الزبون.

• تحليل علاقات الارتباط



أجري الجانب التطبيقي من البحث الحالي على معمل النجف الأشرف التابع للشركة العامة للسمنت الجنوبية إحدى تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن.

يقع المعمل في محافظة النجف الأشرف/ قضاء الكوفة، أسس في عام 1975 من الشركة الهندية ACC وأن الطاقة التصميمية للمعمل (156000) طن سنوياً، والمنتج فيه مطابق للمواصفة العراقية رقم 51 لسنة 1984 فضلاً عن حصوله على شهادة الجودة العراقية 2008 - ISO 9001. وفيما يلي قائمة بكمية وقيمة المبيعات لسلسلة زمنية تبدأ من عام 2007-2012 .

جدول (2) كمية وقيمة مبيعات منتجات معمل النجف الأشرف (2007-2012)

| السنة | نوع المنتج | قيمة المبيعات/ دينار | كمية المبيعات/ طن |
|-------|------------|----------------------|-------------------|
| 2007 | سمنت عادي | 16618090000 | 121634180 |
| 2008 | سمنت عادي | 21175475000 | 140397350 |
| 2009 | سمنت عادي | 15193418000 | 103310580 |
| 2010 | سمنت عادي | 12934356700 | 104882980 |
| 2011 | سمنت عادي | 9180268050 | 83830480 |

| | | | |
|----------|------------|------------|------|
| 60895000 | 3972883000 | سمنت عادي | 2012 |
| 23968200 | 8118011500 | سمنت مقاوم | |

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات الشركة.

المطلب الأول: تخفيض الكلفة

إذا كان الهدف من تبني المنظمات الاقتصادية في سوق المنافسة التامة لأنموذج أو نظام إدارة الجودة الشاملة هو تحقيق رضا الزبون، فإن إدارة الجودة تدار بثلاثة محاور هي تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية، لذا فإن تخفيض الكلفة هو البعد التنافسي الأول وأحد الأهداف الرئيسية في نظام إدارة الجودة الشاملة (TQM) يراد منه تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح المخططة مع الحفاظ على جودة المنتج (بعبارة أخرى الوصول إلى أفضل جودة بأقل كلفة)، وبنفس الوقت لديمومة التفاعل مع الحاجات المتغيرة والمتجددة للزبون، وقد تم صياغة (15) فقرة لقياس مدى تطبيق الشركة محل البحث لعنصر تخفيض التكلفة من خلال التعرف على إجابات عينة البحث، ولدى التحليل للمحور الأول من خلال فقرات الاستبانة تم الحصول على ما يلي:-.

جدول (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للتركيز على الكلفة

| احتمال الرفض < | احتمال الرفض # | الأهمية النسبية | T جدولية | T محسوبة | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | |
|----------------|----------------|-----------------|----------|----------|-------------------|---------------|-----|
| 7.84E-17 | 1.57E-16 | 89.50% | 2.023 | 13.741 | 0.679 | 4.475 | س1 |
| 4.46E-01 | 8.93E-01 | 60.50% | 2.023 | 0.136 | 1.165 | 3.025 | س2 |
| 2.96E-06 | 5.92E-06 | 77.00% | 2.023 | 5.237 | 1.027 | 3.850 | س3 |
| 1.53E-11 | 3.05E-11 | 86.50% | 2.023 | 9.141 | 0.917 | 4.325 | س4 |
| 1.52E-15 | 3.05E-15 | 91.00% | 2.023 | 12.523 | 0.783 | 4.550 | س5 |
| 1.11E-02 | 2.21E-02 | 69.50% | 2.023 | 2.383 | 1.261 | 3.475 | س6 |
| 5.33E-15 | 1.07E-14 | 91.00% | 2.023 | 12.029 | 0.815 | 4.550 | س7 |
| 3.13E-15 | 6.26E-15 | 89.00% | 2.023 | 12.238 | 0.749 | 4.450 | س8 |
| 1.78E-02 | 3.56E-02 | 66.50% | 2.023 | 2.177 | 0.944 | 3.325 | س9 |
| 9.33E-05 | 1.87E-04 | 75.00% | 2.023 | 4.128 | 1.149 | 3.750 | س10 |
| 1.66E-08 | 3.32E-08 | 79.00% | 2.023 | 6.862 | 0.876 | 3.950 | س11 |
| 7.27E-09 | 1.45E-08 | 81.00% | 2.023 | 7.123 | 0.932 | 4.050 | س12 |
| 9.16E-12 | 1.83E-11 | 84.50% | 2.023 | 9.316 | 0.832 | 4.225 | س13 |
| 3.89E-02 | 7.79E-02 | 65.50% | 2.023 | 1.811 | 0.960 | 3.275 | س14 |
| 1.86E-02 | 3.73E-02 | 67.00% | 2.023 | 2.156 | 1.027 | 3.350 | س15 |
| 2.12E-16 | 4.25E-16 | 78.17% | 2.023 | 13.324 | 0.431 | 3.908 | مج1 |

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة.

$$* \text{الوزن المنوي} = 100 * 5 / 4.475 = 89.5\%$$

تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه لأفراد العينة أن 89.5 % منهم، يرى إن تخفيض التكاليف يؤدي إلى حصول طلب عالي على المنتج، وهو ما ينعكس إيجاباً على الشركة المنتجة وعلى رضا الزبون فقد حصل هذا المؤشر على (4.475) نقطة (من أصل خمسة نقاط) بانحراف معياري قدره (0.679) يدعم ذلك اختبار T لاختيار الوسط الحسابي وفقاً لفرضية العدم $H_0 M = 3$ ، ضد الفرضية البديلة $H_1 M > 3$ ، حيث كانت قيمة ألفا $\alpha = 7.84 E - 17$ (احتمال رفض فرضية العدم وهي صحيحة) $\alpha = 7.84 E - 17$ (احتمال الرفض) وهذا يعني إن الوسط الحسابي أكبر من الوسط الفرضي (3) بدرجة كبيرة. (الوسط الفرضي = مجموع أوزان البدائل / عدد البدائل = $3 = 5 \div 1 + 2 + 3 + 4 + 5$).

ويرى 86.5% من أفراد العينة إن كلفة المنتج تُعد البعد التنافسي الأول لكي يتم بيع منتجات الشركة بسعر أقل من المنافسين وتحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح المخططة، فقد حصل هذا المؤشر على 4.325 نقطة وبانحراف معياري 0.917 وهذا يعني إن الوسط الحسابي أكبر من الوسط الفرضي بدرجة كبيرة، يدعم ذلك إن 91 % من أفراد العينة لديهم تصور بان استخدام التقنيات الحديثة في المحاسبة الإدارية سوف يؤدي إلى تخفيض التكاليف إذ حصل هذا المؤشر على 4.550 في الفقرة (X5) وهو أعلى بكثير من الوسط الفرضي مما يعزز إن تخفيض التكاليف واستخدام التقنيات الحديثة في نظام إدارة الجودة الشاملة سوف يؤدي إلى رضا الزبون. في حين أكد أيضاً ما نسبته 91% من العينة المختارة على إن التقدم التكنولوجي والتحسين المستمر يعمل على خفض التكاليف وهذا ما تسعى له الشركات المنافسة في هذا القطاع، إذ حصل هذا المؤشر على 4.550 نقطة وبانحراف معياري قدره 0.815 يدعم ذلك اختبار T لاختيار الوسط الفرضي.

هذا وقد جاء (X8) بنتائج يدعم صحة (X4) إن انخفاض الكلف في نظام إدارة الشاملة يعمل على زيادة الأرباح المخططة إذ حصل على وسط حسابي 4.450 وبانحراف معياري 0.749 مدعوماً باختبار T لاختبار الوسط الحسابي وفقاً لفرضية العدم H_0 $M=3$ ضد الفرضية البديلة $H_1 > 3$.

ومن النتائج الواردة في الجدول أعلاه إن إجابات الفقرتين (X12 و X13) جاءت بوسط حسابي (4.050 و 4.225) على التوالي و بانحرافين معيارين (0.932 و 0.832) حققت تفوقاً واضحاً بسبب تجاوز أوساطهما الحسابية عن الوسط الفرضي ليؤكد إن التوازن بين الكلفة والسعر هو المقياس الأكثر أهمية من بين المقاييس الأخرى في نظام إدارة الجودة الشاملة وهو الحكم النهائي لأداء العملية الإنتاجية التي تسعى إلى رضا الزبائن، إذ ظهر أن أفراد العينة متفقون على مضامين هذه الفقرات بنسب مئوية بلغت (81% و 84%) على التوالي.

المطلب الثاني: تخفيض السعر مع ثبات العوامل الأخرى واحد من أهداف نظام إدارة الجودة الشاملة.

يقوم السعر في الأنظمة الاقتصادية المختلفة بثلاث وظائف مهمة مع ثبات العوامل الأخرى، الأولى هي الوظيفة التوزيعية: فالضائع تتم حيازتها من الزبائن وفقاً لنظام الأسعار، والثانية هي وظيفة الاختيار لأنواع المنتجات التي يمكن أن يحصل عليها الزبون، أما الثالثة فهي الوظيفة التوجيهية للإنتاج، فالأسعار يمكن أن توجه المنتج كما توجه الزبون، فالمنتج الذي يرى أسعار بضاعة ما ترتفع يوجه جهوده لزيادة إنتاجها لجنح المزيد من الأرباح.

الجدول (4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T والأهمية النسبية لمتغير السعر

| الاحتمال الرفض < | الاحتمال الرفض # | الأهمية النسبية | T جدوليه | T محسوبة | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | |
|------------------|------------------|-----------------|----------|----------|-------------------|---------------|-----|
| 6.38E-14 | 1.28E-13 | 88.50% | 2.023 | 11.086 | 0.813 | 4.425 | س1 |
| 5.49E-02 | 1.10E-01 | 66.00% | 2.023 | 1.637 | 1.159 | 3.300 | س2 |
| 3.06E-11 | 6.13E-11 | 85.50% | 2.023 | 8.906 | 0.905 | 4.275 | س3 |
| 1.16E-04 | 2.32E-04 | 75.50% | 2.023 | 4.055 | 1.209 | 3.775 | س4 |
| 2.07E-05 | 4.14E-05 | 76.50% | 2.023 | 4.619 | 1.130 | 3.825 | س5 |
| 1.39E-07 | 2.77E-07 | 78.50% | 2.023 | 6.195 | 0.944 | 3.925 | س6 |
| 1.27E-05 | 2.54E-05 | 77.50% | 2.023 | 4.775 | 1.159 | 3.875 | س7 |
| 7.35E-03 | 1.47E-02 | 70.50% | 2.023 | 2.553 | 1.301 | 3.525 | س8 |
| 2.38E-03 | 4.77E-03 | 70.50% | 2.023 | 2.994 | 1.109 | 3.525 | س9 |
| 5.61E-05 | 1.12E-04 | 77.00% | 2.023 | 4.295 | 1.252 | 3.850 | س10 |
| 2.64E-13 | 5.28E-13 | 84.50% | 2.023 | 10.564 | 0.733 | 4.225 | س11 |
| 1.18E-07 | 2.37E-07 | 80.00% | 2.023 | 6.245 | 1.013 | 4.000 | س12 |
| 1.08E-03 | 2.16E-03 | 71.50% | 2.023 | 3.286 | 1.107 | 3.575 | س13 |
| 2.88E-04 | 5.77E-04 | 72.50% | 2.023 | 3.748 | 1.055 | 3.625 | س14 |
| 5.49E-06 | 1.10E-05 | 76.50% | 2.023 | 5.041 | 1.035 | 3.825 | س15 |
| 5.78E-13 | 1.16E-12 | 76.73% | 2.023 | 10.282 | 0.515 | 3.837 | مج2 |

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه للفقرة (X1) إن الوسط الحسابي لمؤشر السعر بلغ (4.425) ويُعد هذا الوسط أكبر من الوسط الفرضي، والانحراف المعياري (0.813) وشدة الإجابة بلغت (88.50%)، مما يدل أن هناك اهتمام بهذا المؤشر من قبل أفراد العينة، وأن الشركة المبحوثة تعطي مؤشر السعر بعد تنافسياً يتلاءم مع المحافظة على جودة المنتج. يلاحظ من الجدول أعلاه للفقرة (X3) إن الوسط الحسابي بلغ (4.275) وهو أعلى من الوسط الفرضي بكثير وكذلك الانحراف المعياري قد بلغ (0.905) وشدة الإجابة (85.50%) مما يؤدي إن انخفاض السعر مع توافر جودة عالية يسهم بشكل ايجابي في زيادة الطلب وبالنسبة لزيادة الأرباح المخططة وهذا ما أكدته العينة المبحوثة في مجتمع الدراسة. وعند ملاحظة الفقرة (X11) في الجدول أعلاه ومقارنة ما تم الحصول عليه من وسط حسابي بلغ (4.225) وهو بالتأكيد أعلى من الوسط الفرضي، وبانحراف معياري بلغ (0.733) وشدة إجابة (84.50%)، مما يدل على قبول عينة البحث بمنطق الفقرة والتي نصت على إن انخفاض السعر يعطي تفوق وقدرة للشركة على السيطرة على سوق المنافسة من خلال التحكم بالسعر لما له من أهمية قصوى وردود أفعال ايجابية في التفوق على المنافسين. كذلك أكدت عينة البحث في الفقرة (X12) إن الزبون واعياً جداً للأسعار وإن التوازن مع الكلفة من وجهة نظر المنتج هو المحرك الفعال لتسويق المنتج وهذا ما أثبتته التحليل الإحصائي إذ حصلت الفقرة على وسط حسابي (4.000) وهو أعلى من الوسط الفرضي ويدعم ذلك الانحراف المعياري (1.013) وشدة إجابة بلغت (80.00%).

المطلب الثالث: رضا الزبون انعكاس للتوازن بين الكلفة والسعر

يُعد الزبون القوة الفاعلة لجميع أنشطة الوحدة الاقتصادية ومقياس رئيسي لنجاحها سواء كانت إنتاجية أم خدمية، ومن خلال (15) فقرة تم قياس اتجاهات أفراد عينة البحث نحو مدى اهتمام إدارة الشركة بالزبائن والمستفيدين من منتجاتها، وبيان الأهمية التي توليها الشركة للتعرف على مستوى الرضا المتحقق ومدى الاستفادة من المعلومات المرتدة في تصنيع المنتجات التي تلبي احتياجاتهم، إذ يُعد الزبون أصل من أصول الوحدة الاقتصادية و تحليل نتائج التركيز على الزبون يُساعد الشركة على الاحتفاظ بزبائنهم.

جدول (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير واختبار T لمتغير رضا الزبون

| الاحتمال الرفض < | الاحتمال الرفض # | الأهمية النسبية | T جدوليه | T محسوبة | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | |
|------------------|------------------|-----------------|----------|----------|-------------------|---------------|-----|
| 2.88E-03 | 5.76E-03 | 72.50% | 2.023 | 2.922 | 1.353 | 3.625 | س1 |
| 4.94E-06 | 9.88E-06 | 77.50% | 2.023 | 5.075 | 1.090 | 3.875 | س2 |
| 1.74E-09 | 3.49E-09 | 82.50% | 2.023 | 7.579 | 0.939 | 4.125 | س3 |
| 1.46E-13 | 2.91E-13 | 87.50% | 2.023 | 10.781 | 0.807 | 4.375 | س4 |
| 1.37E-08 | 2.75E-08 | 81.00% | 2.023 | 6.922 | 0.959 | 4.050 | س5 |
| 6.85E-06 | 1.37E-05 | 75.00% | 2.023 | 4.972 | 0.954 | 3.750 | س6 |
| 9.45E-06 | 1.89E-05 | 77.50% | 2.023 | 4.869 | 1.137 | 3.875 | س7 |
| 2.20E-05 | 4.41E-05 | 75.00% | 2.023 | 4.598 | 1.032 | 3.750 | س8 |
| 1.79E-12 | 3.59E-12 | 85.50% | 2.023 | 9.881 | 0.816 | 4.275 | س9 |
| 2.85E-14 | 5.69E-14 | 90.50% | 2.023 | 11.388 | 0.847 | 4.525 | س10 |
| 2.74E-05 | 5.47E-05 | 76.50% | 2.023 | 4.529 | 1.152 | 3.825 | س11 |
| 6.45E-02 | 1.29E-01 | 66.00% | 2.023 | 1.551 | 1.224 | 3.300 | س12 |
| 3.06E-01 | 6.12E-01 | 62.00% | 2.023 | 0.512 | 1.236 | 3.100 | س13 |
| 1.04E-03 | 2.08E-03 | 72.00% | 2.023 | 3.299 | 1.150 | 3.600 | س14 |
| 2.55E-02 | 5.09E-02 | 67.00% | 2.023 | 2.014 | 1.099 | 3.350 | س15 |
| 2.82E-13 | 5.63E-13 | 76.58% | 2.023 | 10.541 | 0.497 | 3.829 | مج3 |

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة.

يُلاحظ من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه إن كل من الفقرات (X3 و X4 و X5) الواردة في محور الثالث من الإستبانة والخاص برضا الزبون ظهرت بمتوسطات حسابية هي (4.125 و 4.375 و 4.050) على التوالي وهي أكبر من المتوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري (0.939 و 0.807 و 0.959)، وقد بلغت النسبة المئوية لشدة الإجابة (82.50% و 87.50% و 81.00%) على التوالي مما يعني ان الشركة المبحوثة تضع احتياجات و تفضيلات الزبائن، وان أحد الأسباب الرئيسية لانخفاض الحصة السوقية هو إهمال رضا الزبون وقلة الاهتمام به في الأمد البعيد، بالوقت الذي يعتمد قرار الشراء للزبون على الجودة والسعر الأفضل وان الزبون يدرك توافق الجودة العالية مع السعر المعن للمنتج.

كذلك يتضح من النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة حول فقرات هذا المحور (X9 و X10) قد حققت تفوقاً واضحاً، بسبب تجاوز أوساطها الحسابية والبالغة (4.275 و 4.525) على التوالي للوسط الفرضي البالغ (3)، مما يدل على اتفاق أفراد العينة ينسبه (85.50% و 90.50%) حول مضمون هذه الفقرات، إن الكلفة والسعر من جهة والجودة من جهة أخرى أمران أساسيان تضمنان تفوقاً تنافسياً عند الزبون.

تحليل معامل الارتباط Correlation Analysis

ولقبول إحدى الفرضتين من عدم قبولها لابد من اختبار معامل الارتباط البسيط و باستخدام اختبار (t) للتأكد من معنوية العلاقة بين متغير التوازن بين الكلفة والسعر من جانب ومتغير رضا الزبون من الجانب الآخر.

جدول (6) معامل الارتباط بين الكلفة / السعر ورضا الزبون

| س1 | س2 | س3 | س4 | س5 | س6 | س7 | س8 | س9 | س10 | س11 | س12 | س13 | س14 | س15 | مجا |
|------|-------|------|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 1.00 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 0.08 | 1.00 | | | | | | | | | | | | | | |
| 0.07 | 0.22 | 1.00 | | | | | | | | | | | | | |
| 0.40 | -0.03 | 0.30 | 1.00 | | | | | | | | | | | | |
| 0.36 | -0.04 | 0.33 | 0.46 | 1.00 | | | | | | | | | | | |
| 0.09 | 0.17 | 0.04 | 0.15 | 0.04 | 1.00 | | | | | | | | | | |
| 0.58 | 0.28 | 0.02 | 0.17 | 0.36 | 0.01 | 1.00 | | | | | | | | | |
| 0.03 | -0.01 | 0.29 | -0.03 | 0.05 | 0.13 | 0.04 | 1.00 | | | | | | | | |
| 0.07 | -0.22 | 0.05 | 0.20 | 0.31 | 0.13 | 0.13 | 0.39 | 1.00 | | | | | | | |
| 0.12 | 0.02 | 0.23 | 0.35 | 0.24 | 0.10 | 0.21 | 0.10 | 0.29 | 1.00 | | | | | | |
| 0.04 | -0.07 | 0.19 | -0.04 | 0.00 | 0.09 | 0.11 | 0.09 | 0.05 | 0.45 | 1.00 | | | | | |
| 0.25 | 0.00 | 0.20 | 0.25 | 0.52 | 0.40 | 0.15 | 0.33 | 0.39 | 0.25 | 0.07 | 1.00 | | | | |
| 0.44 | 0.02 | 0.31 | 0.14 | 0.51 | 0.57 | 0.41 | 0.15 | 0.57 | 0.48 | 0.16 | 0.48 | 1.00 | | | |
| 0.31 | 0.27 | 0.17 | 0.19 | 0.13 | 0.36 | 0.07 | 0.10 | 0.36 | 0.15 | 0.21 | 0.20 | 0.21 | 1.00 | | |
| 0.09 | 0.27 | 0.10 | -0.04 | 0.09 | 0.47 | 0.22 | 0.07 | 0.22 | 0.37 | 0.13 | 0.12 | 0.27 | 0.37 | 1.00 | |
| 0.51 | 0.33 | 0.51 | 0.49 | 0.55 | 0.64 | 0.33 | 0.17 | 0.34 | 0.59 | 0.37 | 0.53 | 0.60 | 0.55 | 0.50 | 1.00 |

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة.

يشير الجدول (6) إلى :-

- وجود علاقة ارتباط موجبة بين الكلفة ورضا الزبون في الفقرة (X4) إذ بلغ قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.40) عند مستوى معنوية (1%) بدرجة ثقة (99%) ومما يدعم هذه العلاقة إن قيمة T المحسوبة بلغت (9.141) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (2.023) بكثير عند الدرجة المعنوية السابقة، وهذا مما يدل على إن الشركة المبحوثة تعتمد في إستراتيجيتها إلى تخفيض كلفة المنتج والتي تساهم في تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح فضلاً عن رضا الزبون.
- بلغت قيمة الارتباط في الفقرة (X7) لمحور الكلفة ما قيمته (0.58)، وهي علاقة موجبة عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة (99%)، وعند احتساب T ظهرت بقيمة (12.029) وهي أعلى بكثير من قيمة T الجدولية البالغة (2.023) مما يعني ان واحد من العوامل المؤثرة والفعالة في تخفيض التكاليف هو التقدم التكنولوجي والتحسين المستمر حسب ما جاء في فقرة الاستبيان، إذ سوف ينعكس ذلك ايجابياً على الشركة بتحقيق أرباح فعلية عالية مع المحافظة على الزبائن وتلبية رغباتهم.

3. وعند ملاحظة الفقرة (X13) في الجدول (6) أعلاه، إذ ظهرت بمعامل ارتباط قدره (0.44) و هي علاقة موجبة عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة (99%)، هذا وقد ظهرت قيمة T المحسوبة (9.316) في محور الكلفة وهي أكبر من قيمة T الجدولية (2.023) مما يدل إن الكلفة ترتبط بمتطلبات المواصفة الجيدة والمعايير الصناعية العالمية للمنتج.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

- من خلال عرض الجانب النظري بإطاره العام، وتحليل النتائج الميدانية لعينة البحث واختبار فرضيات الدراسة الحالية يمكن عرض أهم الاستنتاجات التالية :-
- 1- وجود نظام مبسط للوصول إلى آراء الزبائن والمستفيدين داخل الإدارة العليا في الشركة لا ينسجم مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهناك اتفاق عام على إن الشركة تتعرف على رضا الزبائن عن طريق المنتجات المقدمة لهم.
 - 2- لا تعمل الشركة على تحديث نظم المعلومات والأساليب الحديثة في العمل مما ينعكس ذلك على تكلفة المنتج وكذلك على الإرباح المخططة لعدم مواكبتها للتطورات الحديثة في النظم الإدارية والتقنية الحديثة، واقتصارها على الأساليب التقليدية في تصنيع منتجاتها.
 - 3- واتصلاً بالفقرة السابقة إن 91% من أفراد العينة لديهم تصور بان استخدام التقنيات الحديثة في المحاسبة الإدارية سوف يؤدي إلى تخفيض التكاليف، إذ حصل هذا المؤشر على 4.550 في الفقرة (X5) وهو أعلى بكثير من الوسط الفرضي مما يعزز إن تخفيض التكاليف واستخدام التقنيات الحديثة في نظام إدارة الجودة الشاملة سوف يؤدي إلى رضا الزبون.
 - 4- لا تعتمد الشركة عينة البحث على تحسين مستوى مهارات العاملين ورفع كفاءتهم من خلال الدورات التدريبية التي تؤدي إلى اكتساب الخبرة والتي تنعكس بالتأكيد على مدى كفاءتهم في استغلال الموارد الاقتصادية نتيجة تلك الخبرة، بل أن الخبرة المتراكمة للعمال جاءت نتيجة سنوات الخدمة، فضلاً على إن مكائن ومعدات الشركة قد تم تحديثها مما انعكس إيجاباً على إنتاجها .
 - 5- إن 89.5% من أفراد العينة في مجتمع الدراسة، يرى إن تخفيض التكاليف يؤدي إلى حصول طلب عالي على المنتج، وهو ما ينعكس إيجاباً على الشركة وعلى رضا الزبون، فقد حصل هذا المؤشر على (4.475) نقطة (من أصل خمسة نقاط) بانحراف معياري قدره (0.679) يدعم ذلك اختبار T لاختيار الوسط الحسابي وفقاً لفرضية العدم $H_0 M = 3$ ، ضد الفرضية البديلة $H_1 M > 3$.
 - 6- من خلال استمارة الاستبيان ظهر أن أحد أسباب انخفاض الحصة السوقية هو إهمال عنصر الجودة وعدم التفكير بتحسينها على الأمد البعيد والاهتمام فقط بالكلف الإنتاجية، في حين ظهرت الفقرات (X3 و X4 و X5) الواردة في المحور الثالث من استمارة الإستبانة والخاصة برضا الزبون متوسطات حسابية هي (4.125 و 4.375 و 4.050) على التوالي وهي أكبر من المتوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري (0.939 و 0.807 و 0.959)، وقد بلغت النسبة المئوية لشدة الإجابة (82.50%) و (87.50% و 81.00%) على التوالي مما يعني إن الشركة المبحوثة تضع احتياجات و تفضيلات الزبائن، وإن أحد الأسباب الرئيسية كما تبين من استمارة الاستبيان لانخفاض الحصة السوقية هو إهمال رضا الزبون وقلة الاهتمام به في الأمد البعيد، بالوقت الذي يعتمد قرار الشراء للزبون على الجودة والسعر الأفضل وإن الزبون يدرك توافق الجودة العالية مع السعر المعن للمنتج.
 7. قلة الاهتمام من الشركة بالتحسين المستمر وتطوير الأفكار كما هو واضح من أجوبة أفراد العينة، في حين أكد ما نسبته 91% من العينة المختارة على إن التقدم التكنولوجي والتحسين المستمر يعمل على خفض التكاليف وهذا ما تسعى له الشركات المنافسة في هذا القطاع، إذ حصل هذا المؤشر على 4.550 نقطة وبانحراف معياري قدره 0.815 يدعم ذلك اختبار T لاختبار الوسط الفرضي.
 8. إن التوازن بين الكلفة والسعر هو المقياس الأكثر أهمية من بين المقاييس الأخرى في نظام إدارة الجودة وهو الحكم النهائي لأداء العملية الإنتاجية التي تسعى إلى رضا الزبائن هذا ما جاءت به الفقرتين (X12 و X13) حيث حصلت على وسط حسابي (4.050 و 4.225) على التوالي وبانحرافتين معيارين (0.932 و 0.832) وحققت تفوقاً واضحاً بسبب تجاوز أوساطهما الحسابية عن الوسط الفرضي، و إن أفراد العينة متفقون على مضامين هذه الفقرات بنسب مئوية بلغت (81 % و 84%) على التوالي.
 9. أوضح الجانب التطبيقي إن المنتج الأعلى جودة لا يعني عادة الأفضل قيمة Value Better ، في حين إن انخفاض السعر يعطي تفوق وقدرة للشركة على السيطرة على سوق المنافسة من خلال التحكم بالسعر لما له من أهمية قصوى وردود أفعال

إيجابية في التفوق على المنافسين، فقد أكدت عينة البحث في الفقرة (X12) من محور السعر إن الزبون واعياً جداً للأسعار وإن التوازن مع الكلفة من وجهة نظر المنتج هو المحرك الفعال لتسويق المنتج وهذا ما أثبتته التحليل الإحصائي إذ حصلت الفقرة على وسط حسابي (4.000) وهو أعلى من الوسط الفرضي ويدعم ذلك الانحراف المعياري (1.013) وشدة إجابة بلغت (80.00%).

التوصيات

استكمالاً لمتطلبات منهجية البحث الحالي، وفي ضوء ما تقدم من تأطير نظري لموضوع نظام إدارة الجودة الشاملة وعلاقته بتحقيق رضا الزبون، وما أظهرته تحليلات استمارة الإستبانة من استنتاجات، نستعرض فيما يأتي مجموعة من التوصيات التي نأمل أن تكون تحت أنظار الإدارات العليا لشركة إسمنت النجف الأشرف وغيرها، والتي يمكن أن تسهم في الوصول إلى أفضل السبل الكفيلة لتحقيق التوازن بين الكلفة والسعر من جانب والجودة من جانب آخر في منتجاتها وتقليل التكاليف مع زيادة مبيعاتها، وهذه التوصيات هي:-

- 1- ينبغي وجود نظام فعال لإدارة الجودة الشاملة وأخذ عنصري الكلفة والسعر بنظر الاعتبار ودراسة الزبون وفهم متطلباته وتوقعاته عن المنتج من خلال دراسة سوق المنافس والظروف البيئية المحيطة وتصميم المنتج بما يتناسب وتوقعات المستهلك.
- 2- ينبغي التوسع في وسائل الاتصال الحديثة بشكل أكبر مما هو عليه لكي تواكب حالة التطور ومواكبة التقدم الحاصل في البيئة المحيطة والمنافسة للشركة.
- 3- ينبغي إيجاد نظام متخصص لإيصال آراء الزبائن والمستفيدين (التغذية العكسية) إلى الإدارة العليا لتتمكن من تطوير إستراتيجيتها وتحسين منتجاتها التي تحقق زيادة في المبيعات مما ينعكس إيجابياً في زيادة الأرباح وجودة المنتج وكفاءة استغلال الموارد والمواد الأولية التي تؤدي إلى تقليل الكلفة.
- 4- لا بد لإدارة الشركة من تشجيع العاملين على تطوير الأفكار والعمل على كسب الخبرة و التحسين المستمر من خلال إيجاد نظام خاص كالحوافز والمكافآت لتتمكن من الاستفادة من الإبداع الذي يمكن إن يقدمه أصحاب المشاريع الإستراتيجية في التصميم والتنفيذ.
- 5- ينبغي على الإدارة العليا للشركة تحديث نظم المعلومات والأساليب الحديثة في المحاسبة الإدارية وفي العمل بين الحين والآخر للاستفادة من التسهيلات التي يمكن إن يقدمه التطور التكنولوجي الحاصل في البيئة المحيطة والاستعانة بالخبرات العالمية في مجال التصنيع، التفوق التكنولوجي يقود إلى الكلف المنخفضة وتحسين أداء المنتج.
- 6- ضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوحدات الاقتصادية باعتبارها فلسفة إدارية حديثة تهدف من خلال متطلباتها التوعوية إلى أبعاد إستراتيجية ذات تأثير إيجابي على نمو وتحسين المنشآت، و لكونها الخيار الأكثر ملائمة للبيئة العراقية نظراً لتوافر متطلبات التطبيق فيها.
- 7- لا بد من تحسين جودة المنتج وإدخال أفكار جديدة وعدم الاكتفاء بالأفكار التقليدية للتوسع من مبيعاتها وهامش أرباحها وفق خطط مدروسة ومتطورة، فمن واجب الشركات اليوم تطوير مستوى جودة منتجاتها ليس بوصفها مطلباً حضارياً فحسب، بل إتاحة الفرصة للمنتجات الوطنية لمنافسة البدائل من المنتجات المستوردة المعروضة في السوق.
- 8- ينبغي الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة بصورة واسعة وخاصة فيما يتعلق بمتطلب التركيز على الزبون ومعرفة جودة منتجات الشركة من خلاله، لأن الزبون هو الهدف النهائي للمنظمة بصورة عامة و لكونه بُعد أصل من أصول المنظمة أو الشركة.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

أ) القرآن الكريم

ب) الكتب العربية

1. إيفان , جيمس .دين , جيمس ,الجودة الشاملة , إدارة , و تنظيم, وإستراتيجية, تعريب سرور علي إبراهيم سرور, مراجعة د. عبد المرضي حامد عزام . تقديم د. عبد المنعم بن إبراهيم العبد المنعم , الرياض , دار المريخ للنشر , 2009 .
2. جودة , محفوظ احمد, إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات,الأردن-عمان, دار وائل للنشر والتوزيع, ط1 , 2004 .
3. حسين, محمد. عزام ,بسام, "إدارة الجودة وعناصر نظام الجودة الخطوط المرجحة لنظام الايزو 9000" دمشق مركز رضا للكمبيوتر .
4. حمود, خضير كاظم , "إدارة الجودة الشاملة " ,الأردن -عمان , دار ميسر للنشر والتوزيع ,ط2, 2005 .
5. الخطيب د. سمير كامل, إدارة الجودة الشاملة والايزو /مدخل معاصر , مطبعة جعفر العصامي بغداد , ط1 , 2008 .
6. الدرادكة ,مأمون , وآخرون , إدارة الجودة الشاملة , عمان , دار صفاء للنشر , ط 1 , 2001.

7. دوينز , ديمنج الويد. كراوفورد, كليبر, إدارة الجودة /التقدم والحكمة والفلسفة, الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العلمية ط 1, 1997.
 8. العزاوي , محمد عبد الوهاب سلسلة المواصفات القياسية ISO 9000 , المشروع الوطني العراقي, 2001.
 9. العزاوي أ. د. محمد عبد الوهاب, إدارة الجودة الشاملة, عمان, الأردن, دار اليازوري للنشر والتوزيع, 2005 .
 10. محمود , خضير كاظم , "إدارة الجودة الشاملة " , عمان , دار ميثم للنشر والتوزيع والطباعة , 2000.
- ج. الدوريات
1. الربيعي, رشا عباس عبود, أثر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في أبعاد جودة الخدمة المصرفية / دراسة تطبيقية في مصرف الرشيد, رسالة ماجستير(غير منشورة), جامعة القادسية, كلية الإدارة والاقتصاد, 2005.
 2. ألببيدي, أزهار عزيز جاسم, "دور بحوث التسويق في نشر وظيفة ألقوده لتحقيق رضا المستهلك" رسالة ماجستير غير منشورة, 2004.

ثانياً:المصادر الأجنبية

- 1-Hoffman ,K. Doulasaud John E.G "Essentials of services marketing " the Dryden press, Harcourt . Brace collge , pubisher ,1997.
- 2- Macehia, P, total quality Education and instructional systems development. Education technology,1992.
- 4- Morse, Wayne J, & Davis, James R, & Hardgrave's, ALL, Management Accounting; A Strategic Approach" 3rd ed., Printed in the United States of America, 2003.
- 4-Schonbrger, R.J ,and Knod E, operation manage meant 6 thud ,New York :Grew Hill ,1997.

ثالثاً : الرسائل و الأطاريح والبحوث الجامعية

1. الربيعي, رشا عباس عبود, أثر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في أبعاد جودة الخدمة المصرفية / دراسة تطبيقية في مصرف الرشيد, رسالة ماجستير(غير منشورة), جامعة القادسية, كلية الإدارة والاقتصاد, 2005.
2. التميمي, ماجدة عبد الطيف محمد , "اثر كلف جودة المنتج في إدارة العمليات وفق الأسبقيات التنافسية , أطروحة دكتوراه ,الجامعة المستنصرية ,كلية الإدارة والاقتصاد,2008.
- 3.الظوالم, نضال عبد الهادي عمران , " تقييم جودة الخدمة المصرفية وأثرها في الأداء المالي المصرفي" رسالة ماجستير غير منشورة,2005.
4. سحر عباس حسين, "اثر التخطيط الاستراتيجي في رضا الزبون من وجهة نظر إدارة الجودة الشاملة دراسة تطبيقية في شركة الفرات العامة" رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة كربلاء, 2005.

رابعاً : الانترنت

- 1-Ahonen,paula (2000) ,customer satisfaction Development Center National land suwey of Finland (Mm)poo Box : 84 , fin -00521 Helsinki, Finland .
- 2-Blank , Gilbert , 2001 , "measuring and Enhancing patient satisfaction in an optometry practice Eyeev care" <http://WWW. Cisco. com>.
3. <https://www.google.com/?hl=ar#hl>.

الملحق

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

م / استبانة (Questionnaire)

عزيزي المجيب الكريم.....
تحية طيبة:-

أضع بين يديك استمارة الإستبانة التي أعدت لإكمال متطلبات بحثنا الموسوم (التوازن بين الكلفة والسعر في نظام إدارة الجودة الشاملة وأثره على تحقيق رضا الزبون).
ومن خلال إجاباتكم، وإضافاتكم أو تعديلكم لفقرات تعتقدون إنها جديرة بالاهتمام لتعزيز قيمة الاستمارة، يأمل الباحثان تحقيق الهدف من إعداد هذا البحث.
لذا يُرجى الإجابة على التساؤلات التي تضمنتها الإستبانة بدقة لأجل الوصول إلى نتائج أكثر علمية، علماً أن هذه المعلومات سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط، راجياً سعة صدركم وتقبلكم ملاً هذه الإستبانة مع فائق التقدير والاحترام.

ومن الله التوفيق....

الباحثان

أولاً . بيانات تتعلق بالمجيب عن الأسئلة :

- أ. الجنس : ذكر أنثى :
- ب. العمر :
- ج. التحصيل الدراسي :
- د. المنصب (المركز الوظيفي) :
- هـ. عدد سنوات الخدمة في مجال العمل :

ثانياً. التوازن بين الكلفة والسعر في نظام إدارة الجودة الشاملة

| ت | العبارات | اتفق بشدة | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق بشدة |
|--------------|--|-----------|------|-------|---------|--------------|
| المحور الأول | تخفيض الكلفة جزء من نظام إدارة الجودة الشاملة | | | | | |
| 1- | يؤدي تخفيض الكلفة الى خلق طلب عالي مما ينعكس ايجاباً على رضا الزبون. | | | | | |
| 2- | انخفاض الكلفة يعني جودة واطئة من وجهة نظر الزبون. | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|
| | | | | | 3- انخفاض الكلفة مع ثبات هامش الربح يعني سعر معتدل مما يؤدي الى رضا الزبون. |
| | | | | | 4- تعد الكلفة المنخفضة البعد التنافسي الأول التي تسعى الشركة إلى تحقيقها لبيع منتجاتها بسعر أقل من المنافسين والحصول على أكبر قدر من الأرباح. |
| | | | | | 5- تطبيق تقنيات المحاسبة الإدارية الحديثة واستخدام أنظمة الإنتاج الحديثة تؤدي إلى تخفيض التكاليف. |
| | | | | | 6- تعمل الشركة على تحسين مستوى مهارة العاملين ورفع كفاءتهم مما ينعكس ايجاباً على تخفيض التكاليف. |
| | | | | | 7- يؤثر التقدم التكنولوجي والتحسين المستمر على تخفيض التكاليف من خلال تقليل الأساليب التقليدية في التصنيع. |
| | | | | | 8- انخفاض الكلف في نظام إدارة الجودة الشاملة يعمل على زيادة الأرباح المخططة. |
| | | | | | 9- زيادة تكاليف الجودة تعني التحسين المستمر في المنتج مما ينعكس بشكل ايجاباً على رضا الزبون. |
| | | | | | 10- تحديد هامش ربح بسيط يخلق التوازن بين الكلفة والسعر. |
| | | | | | 11- نظام إدارة الجودة الشاملة يساهم في الحد من ارتفاع أنواع التكاليف بشكل يُوفر القدرة على الوفاء بمتطلبات تحقيق رضا الزبون |
| | | | | | 12- تحسين أداء منتجات الشركة ورفع مستواها ينعكس ايجابياً على التوازن بين الجودة والسعر والوصول إلى رضا الزبون أولاً و الربحية المخططة ثانياً. |
| | | | | | 13- ترتبط الكلفة بمتطلبات المواصفة الجيدة والمعايير الصناعية العالمية للمنتج من وجهة نظر المنتج. |
| | | | | | 14- كلف الجودة (ما بعد البيع) تعني الكلف المتحققة من جراء إنتاج منتج رديء الجودة لا يلبي احتياجات الزبون. |
| | | | | | 15- الكلف ما بعد البيع هي مجموعة من الكلفة المتلاشية في حالة عدم وجود مشكلات في الجودة. |
| | | | | | المحور الثاني تخفيض السعر مع ثبات العوامل الأخرى واحد من أهداف نظام ادارة الجودة الشاملة. |
| | | | | | 1- البعد التنافسي الأول هو تخفيض السعر بشكل ملائم مع المحافظة على جودة المنتج. |
| | | | | | 2- انخفاض السعر يعني جودة واطئة من وجهة نظر الزبون. |
| | | | | | 3- إنخفاض سعر المنتج يحقق رضا الزبون مما يؤدي الى زيادة الطلب وزيادة الأرباح المخططة. |
| | | | | | 4- المنتج ذو الجودة العالية يحقق رغبة الزبون مما يعني السعر المنخفض من وجهة نظره. |
| | | | | | 5- المنتج الأعلى جودة يعني السعر المرتفع من وجهة نظر الزبون. |
| | | | | | 6- لدى الشركة القدرة على تغيير كمية إنتاجها ومرونة في أسعارها عند تغير الطلب على المنتج. |
| | | | | | 7- تحرص الشركة اعتماد إستراتيجية للتسعير مرنة تلبي التنوع في حاجات ورغبات الزبون. |
| | | | | | 8- هنالك تكامل في الشركة بين الكلفة وتحديد السعر من جهة و رضا الزبون من جهة أخرى. |

| | | | | | |
|---------------|--|--|--|--|--|
| 9 | الجودة العالية تعني البيع بأسعار أعلى من دون أحداث رد فعل عنيف لدى الزبائن. | | | | |
| 10 | مقياس الجودة هي الكلفة ومقياس رضا الزبون هو الجودة والسعر. | | | | |
| 11 | قدرة الشركة على تسويق منتج أو خدمة بأقل الأسعار يسمح لها بتحقيق تفوق على منافسيها والسيطرة في السوق. | | | | |
| 12 | الزبون واعياً جداً للأسعار و يختار الأسعار الأكثر انخفاضاً والتي يجب أن تكون متوازنة دائماً مع الكلفة. | | | | |
| 13 | سعت الشركة دائماً الى تحقيق التفوق التنافسي للشركة من خلال مزايا الكلفة وبالنتيجة السعر. | | | | |
| 14 | الجودة العالية عادةً ما تكون مقرونة بسعر أعلى والكلفة المتدنية عادةً ما تقود إلى جودة أقل. | | | | |
| 15 | تقارن الشركة أسعار منتجاتها مع أسعار المنتجات في الشركات المتنافسة معهما من أجل إرضاء زبائنهما. | | | | |
| المحور الثالث | يُعد رضا الزبون أصل من أصول الوحدة الاقتصادية يُساعد على الاحتفاظ بزبائنهما. | | | | |
| 1 | تهتم الشركة بأفكار الخبراء وتأخذ بأرائهم ومقترحاتهم التي من شأنها أن تخفض الكلفة وتطور المنتج في سبيل تحسين مؤشر رضا زبائنهما. | | | | |
| 2 | تسعى الشركة الى إمداد الزبون بمنتج ذات خصائص وسمات تفي بمتطلباته وحاجاته وتوقعاته في الوقت الذي يريده، وبسعر مقبول بلائمه. | | | | |
| 3 | أن أحد أسباب انخفاض الحصة السوقية هو إهمال رضا الزبون وقلة الاهتمام به في الأمد البعيد والاهتمام فقط بالكلف الإنتاجية. | | | | |
| 4 | يعتمد قرار الشراء للزبون على الجودة والسعر الأفضل. | | | | |
| 5 | يدرك الزبون ان الجودة العالية تتوافق مع السعر المعن للمنتج. | | | | |
| 6 | إن تفضيلات الزبون متعددة ومن الصعب أن تجمع في منتج معين لذا قد يحدث عدم تطابق بين الجودة ورضا الزبون. | | | | |
| 7 | يعزف الزبائن عن شراء السلع المحلية برغم انخفاض أسعارها ويرغبون بالمنتجات الأجنبية لارتفاع مستوى الجودة فيها. | | | | |
| 8 | يكون الزبون على الأغلب واعياً للأسعار و يختار الأسعار الأقل انخفاضاً والتي ينبغي أن تكون متوازنة دائماً مع الكلفة. | | | | |
| 9 | السعر والجودة أمران أساسيان تضمنان تفوقاً تنافسياً من خلال تحسين رضا الزبون. | | | | |
| 10 | الكلفة الأقل والجودة الأفضل تؤمنان تفوقاً تنافسياً عند الزبون. | | | | |
| 11 | يعد الزبون القاعدة الأساسية التي على ضوئها يتم تحديد الجودة للمنتجات وفق المواصفات التي يريدها. | | | | |
| 12 | تستجيب الشركة للتغيرات الحاصلة في أذواق المستهلكين وتغير مواصفات المنتج حسب رغباتهم. | | | | |
| 13 | هنالك رقابة إحصائية مستمرة لكلف المنتجات وأسعارها وسياسة رقابية واضحة إستجابة لرغبة زبائنهما. | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|----|---|
| | | | | | 14 | لدى الشركة مرونة عالية في تكيف أسعار منتجاتها عندما تكون هناك منافسة من شركات أخرى في نفس القطاع كسباً لزيائنها. |
| | | | | | 15 | تستجيب الشركة عبر نظم المعلومات المتاحة لها لردود أفعال زبائنها وهي تضع الحلول والمعالجات الخاصة بالجودة والكلف والأسعار. |

أية ملاحظات أخرى: