



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد
المؤتمر العلمي السادس عشر 2023



تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا الزبون

بحث تحليلي لآراء عينة في قطاع الاتصالات (شركة آسيا سيل في كربلاء)

The Effect of Comprehensive Quality Management Practices in Achieving Customer
Analytical research of the opinions of a sample in the telecommunications – Satisfaction
sector: Asia Cell Company in Karbala

م.د. صفاء سعدون السعيد
Safa Saadoun Al-Saeed

م.د. علي محمد عبد الكاظم الوزني
Ali Mohammed abdukkadhim
Ali.abdukkadhim@uokerbala.edu.iq

م. علي فاضل جبر اليوسفي
ali fadhil
ali.fadhil@uokerbala.edu.iq

وزارة الداخلية

كلية الإدارة والاقتصاد / قسم الإحصاء

كلية السياحة

المستخلص:

يسعى البحث إلى دراسة المراكز المعرفية لكل من ممارسات إدارة الجودة الشاملة ورضا الزبون باعتبارها أسبقية تتسجم مع المتغيرات البيئية المختلفة، بحيث يمكن تقديم منتجات وخدمات يمكن أن تلبي حاجات ورغبات مؤسسة زبون بشكل أفضل من المنافسين، وأن أبعاد إدارة الجودة الشاملة هي (مشاركة العاملين ، تحسين مستمر ، تدريب العاملين ، تركيز على الزبون ، دعم الإدارة العليا) أما أبعاد رضا الزبون هي (القيمة المتوقعة ، القيمة المدركة ، المطابقة او عدم المطابقة) وتم تطبيق البحث على عينة من العاملين في (شركة آسيا سيل للاتصالات) ، وقد توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات كان من أهمها أصبحت ممارسة إدارة الجودة الشاملة القضية الأساسية في الشركات لتحقيق رضا مؤسسة زبون من أجل المنافسة في الأسواق العالمية في ظل التغيرات العديدة التي رافقت بيئة التصنيع الحديثة، ومن التوصيات المهمة العمل على تنفيذ مؤسسة زبون على أهمية ممارسات إدارة الجودة الشاملة لما له من أهمية كبيرة في استمرارية الشراء في كافة الأوقات وقللة التكلفة التسويقية واستمرارية العلاقة بين الشركة والزبون.

Abstract

The research aims to study the knowledge foundations of each of total Practices quality management and customer satisfaction as a priority consistent with the various environmental variables, so that products and services can be provided that can meet the needs and desires of customers better than competitors, and the dimensions of total quality management are (employees participation, continuous improvement, employee training, customer focus, senior management support (either the dimensions of customer satisfaction are (expected value, perceived value, conformity or non-conformity)). The conclusions were the most important of which TQM became the main issue in organizations to achieve

customer satisfaction in order to compete in global markets in light of the many changes that accompanied the modern manufacturing environment. Purchase at all times, low marketing costs, and continuity of the relationship between the company and the customer.

المقدمة

أصبحت عملية التغيير في الوقت الحالي حتمية لا بد منها بسبب التغييرات المتسارعة في البيئة الخارجية والداخلية على حد سواء وفي ظل هذه الظروف هيأت الأرض المناسبة الخصبة لعمليات تغيير واسع في بعض الأحيان تشمل جزء من المؤسسة زبون وأحياناً يكون التغيير جذري لجميع أجزاء المؤسسة زبون، تعتبر الجودة الشاملة في عصرنا هذا الأساس لتبني التجارة بين الدول، وهي التي تقرر نجاح أو فشل الشركات الإنتاجية والخدمية في العالم حيث إنها تعتبر وسيلة قوية لأحراز رضا الزبون وزيادة الإنتاج وتخفيض التكاليف وتحقيق الربح، حيث تظهر أن الجودة الشاملة في جميع الوحدات واقسام الشركة الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها الشركة من أجل تحسين وتطوير جودة السلعة والخدمة اختلافها وتميزها وفي تنوع الخدمات المقدمة خاصة في ظل التحديات الصعبة التي تواجهها من حيث زيادة حدة المنافسة باستمرار هذا الإطار أصبحت المؤسسة تولي اهتماماً أكبر لكسب رضا الزبون باستمرار وذلك بتقديم منتج (السلعة والخدمة) في الوقت المناسب وبالسعر المناسب وبالجودة المناسبة وبأقل تكلفة ممكنة، ويكون هذا البحث من ثلاث مباحث حيث تطرق المبحث الأول إلى منهجية البحث أما المبحث الثاني تطرق إلى الجانب النظري من البحث (ممارسات إدارة الجودة الشاملة ورضا الزبون) أما المبحث الثالث فتطرق إلى الجانب العملي للبحث بالإضافة إلى الاستنتاجات والتوصيات الخاصة بالبحث .

المبحث الأول

(منهجية البحث)

أولاً: مشكلة البحث

تكمن مشكلة البحث في كيفية تنفيذ أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة على رضا الزبون وعلى النواحي الإدارية (لشركة آسيا سيل للاتصالات) ودورها في تحقيق مستويات عالية من الرضا: ويمكن تلخيص مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية:

- 1- هل تمتلك المؤسسة المبحوثة ممارسات إدارة الجودة الشاملة ؟
- 2- هل هناك ادراك ضمن رؤية العمل المبحوث لرضا الزبون ومدى أهمية في استدامة نجاحه؟
- 3- هل تسهم ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا الزبون في المعمل المبحوثة؟
- 4- هل توجد علاقة ارتباط وتأثير بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا الزبون في المعمل المبحوث ؟

ثانياً : أهمية البحث

تبرز أهمية البحث من خلال أثر أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا الزبون، لذلك سيوفر قواعد يسترشد بها العاملون المعنيون في تطوير وتحسين الخدمات المهنية، وبالطبع فإن البحث يبحث في أهم القضايا التي تواجهها شركات الاتصالات، ومالها من تأثير كبير على بيئة العمل وعلى أدائها بشكل عام واقتناص بعض التغييرات الخارجية والتي يمكن استنباطها من قبل الزبون بتالي تطويرها، وتحفيز الإدارة العليا على استخدام مفهوم ممارسات إدارة الجودة الشاملة لأجل تحقيق رضا الزبون.

ثالثاً : أهداف البحث

يهدف البحث الي تشخيص العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا الزبون ويمكن ايضاح أهداف البحث بالآتي:

- 1- التعرف على مدى مساهمة ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا الزبون الداخلي.
- 2- تحديد مدى مساهمة ممارسات إدارة الجودة الشاملة بتقليل الوقت اللازم لإتمام مهام العمل في الوقت المناسب لرضا الزبون الداخلي.
- 3- تعريف إدارة المعمل المبحوث بمفهوم (ممارسات إدارة الجودة الشاملة ورضا الزبون) وضرورة تطبيقها لتحقيق التزاما اجتماعيا اتجاه البيئة.
- 4- جعل عملية تبني مدخل رضا الزبون ثقافة تنظيمية منتشرة بين الإدارة العالمين في المعمل المبحوث من خلال إظهار محاسن تبني مدخل رضا الزبون وما حققته التحالفات من نجاحات بسبب تبنيها في مختلف ميادين العمل.
- 5- التعرف على طبيعة العلاقة والتأثير بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وتحقيق رضا الزبون في المعمل المبحوث.
6. تقديم مجموعة من التوصيات والاستنتاجات التي سوف يتوصل اليها الباحثين للمؤسسة المبحوثة على نحو خاص والشركات الاخرى على نحو عام.

رابعا : فرضيات البحث

يستند البحث على فرضيتين أساسيتين وهما كالآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة ورضا الزبون

الفرضية الرئيسية الثانية (لا تؤثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا الزبون)

خامسا : حدود البحث

1- الحدود المكانية : تتمثل الحدود المكانية للبحث شركة آسيا سيل للاتصالات (فرع كربلاء) العالمين في الشركة لغرض إجراء الجانب الميداني ، وقد تم اختيارها لما تشكله من أهمية كبيرة في قطاع شركات الاتصالات وبما تتمتع به من كفاءة وقابلية مكنها من الحصول على مستوى عالي من السمعة جيدة في السوق.

2- الحدود الزمانية : لقد أنجزت عملية جمع البيانات للجانب العملي من خلال طرح استمارة استبيان للعاملين والإداريين في عينة البحث وخلال فترة 1\12\2022 إلى 1\2\2023.

3. الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية للبحث بالعينة المبحوثة والتي اختيرت بشكل قصدي اذا بلغ حجمها (80) مفردة من العالمين في الشركة في آسيا سيل للاتصالات(فرع كربلاء)

سادسا: أدوات البحث

من أجل أن يحقق البحث أهدافه تم اعتماد الأدوات الآتية

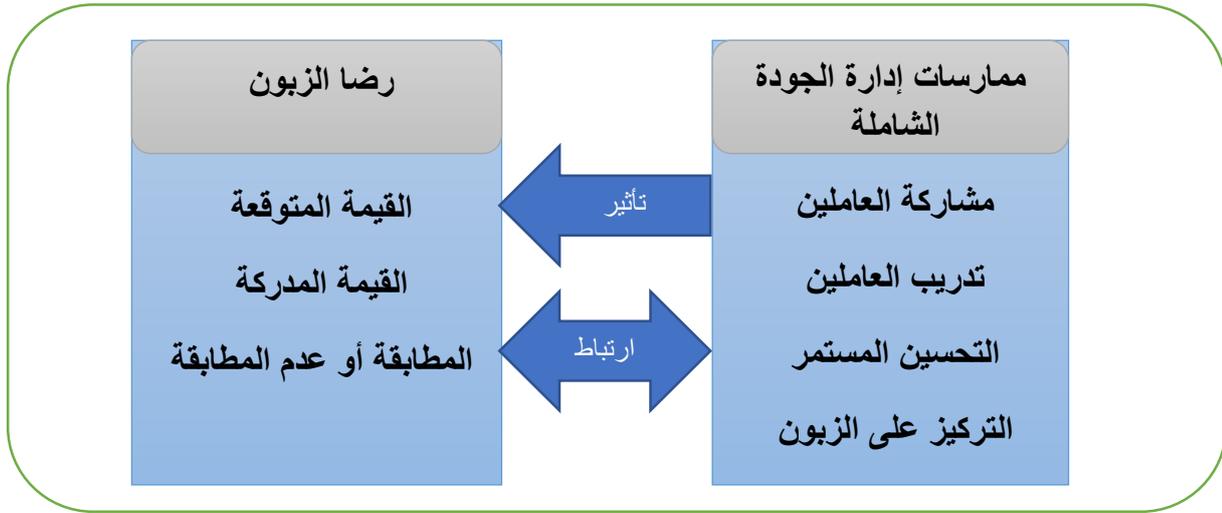
1- أدوات الإطار النظري: وتمثلت في الكتب، الرسائل والأطاريح، الدوريات، البحوث، المجالات، الشبكة الدولية للإنترنت.

2- أدوات الإطار الميداني: تم اعتماد عدد من أساليب جمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذا البحث وهي المقابلات الشخصية اضافة لذلك استمارة الاستبانة وهي أداة رئيسية للبحث للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة وقد روعي في صياغتها البساطة والوضوح في تشخيص متغيرات البحث .

سابعا : المخطط الفرضي للبحث

في ضوء مشكلة البحث واهدافها واطارها العلمي والتنفيذي تم تنفيذ مخطط فرضي بين العلاقة بين المتغيرين

وكيف يؤثر المتغير المستقل في التابع كما مبين في الشكل (1)



شكل (1) مخطط البحث

ثامنا : الدراسات السابقة

1. دراسة عيسى (2016) (إدارة الجودة الشاملة في ترقية الأداء في الشركات قطاع الأعمال)

تناولت الدراسة أثر تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في ترقية الأداء في الشركات قطاع الأعمال. تمثلت مشكلة الدراسة في مدى تأثير تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في ترقية الأداء في قطاع الأعمال، هدفت الدراسة إلى تشجيع الشركات التي تعمل في مجال الخدمات على تنفيذ إدارة الجودة الشاملة بالطرق العلمية السليمة، كما هدفت إلى توضيح دور إدارة الجودة الشاملة في الشركات السودانية العاملة في مجال تقديم الخدمات. من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: تحددت الجودة الشاملة عن طريق حاجات وتوقعات العميل، أسس الاختيار والتعيين المطبقة في الشركة محل الدراسة أسهمت في توفير الكوادر البشرية القادرة على تحقيق الجودة الشاملة. ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة: ضرورة تشكيل فرق عمل في الشركة محل الدراسة لتقديم الدراسات والاقتراحات لتحسين أساليب العمل، لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة لابد لإدارة الشركة محل الدراسة أن تهتم بعملية التدريب في جميع المستويات الإدارية اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها تناولت أثر تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في ترقية الأداء في الشركات قطاع الأعمال بينما تناولت الدراسة الحالية جودة الخدمات وأثرها في تحقيق رضا مؤسسة زبون.

2. دراسة عفاف (2015) (أثر تنفيذ إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية)

تناولت الدراسة أثر تنفيذ إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية تمثلت مشكلة الدراسة في معرفة المشاكل والمعوقات التي تحول دون تنفيذ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الخدمية، هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم مفاهيم وعمليات إدارة الجودة الشاملة بالهيئة والوصول إلى تصور شامل لاستراتيجية تنفيذها ، كما هدفت إلى دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بالهيئة القومية للكهرباء من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: اقتناع الإدارة العليا ودعمها المادي والمعنوي لإدارة الجودة الشاملة بالهيئة يساعد على نجاح تنفيذها، اشراك العاملين في اتخاذ القرارات ووضع الخطط والسياسات يؤدي إلى توليد روح الانتماء والولاء لدى جميع العاملين ومن ثم رفع مستوى أدائهم. ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة؛ تحسين علاقات العمل بين العاملين والهيئة من خلال وضع المسؤوليات

والصلاحيات، التعرف على دوافع ورغبات العاملين بالهيئة للاستفادة منها في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة بكفاءة وفعالية. 1. اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها تناولت أثر تنفيذ إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية بينما تناولت الدراسة الحالية جودة الخدمات وأثرها في تحقيق رضا مؤسسة زبون.

3. - دراسة مي (2014) (أثر تنفيذ معايير الجودة الشاملة على الأداء في مؤسسات القطاع الخاصة)

تناولت الدراسة أثر تنفيذ معايير الجودة الشاملة على الأداء في مؤسسات القطاع الخاصة تمثلت مشكلة الدراسة في ما عدى تأثير معايير الجودة الشاملة على الأداء في مؤسسات القطاع الخاص، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الجودة الشاملة ومدى تنفيذها في مؤسسات القطاع الخاص، كما هدفت إلى معرفة أهم معوقات تنفيذ الجودة الشاملة على الأداء في مؤسسات القطاع الخاص. من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن العمليات التدريبية تشمل جميع الموظفين بالبنك بمختلف وظائفهم وإداراتهم، هنالك بعض المعوقات في تنفيذ برامج الجودة الشاملة في بعض البنوك. ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة: أن يتم انشاء حلقة تواصل بين البنوك والعملاء وذلك طريق إقامة الندوات والمحاضرات، يجب على الإدارة العليا في البنك أن تساعد في التخلص من معوقات تنفيذ الجودة الشاملة بالدعم المادي اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها تناولت أثر تنفيذ معايير الجودة الشاملة على الأداء في مؤسسات القطاع الخاص بينما تناولت الدراسة الحالية جودة الخدمات وأثرها في تحقيق رضا مؤسسة زبون.

المبحث الثاني

(الإطار النظري)

أولاً: ممارسات إدارة الجودة الشاملة

أ. مفهوم ممارسات إدارة الجودة الشاملة

بدأ التركيز على مفهوم الجودة في اليابان في القرن العشرين ثم انتشر بعدها في أمريكا والدول الأوروبية ثم باقي الدول العالم باعتباره مطلباً إنسانياً، لا يختلف أحد حول أهمية وهناك من يرى بأن مفهوم الجودة الشاملة في مختلف الحقب الزمنية ويمكن في الاستعراض التالي توضيح هذا الاتجاه:

عرف معهد الجودة الفدرالي الأمريكي: بأنها العمل الصحيح بشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على التقييم المستفيد في معرفة مدى التحسين الاداء (السامرائي،2007: ص 28)و يعرفها (مأمون) بأنها هي ملائمة للغرض أو الاستعمال أي أن السلع وخدمات يجب ان تلبى احتياجات مستخدميها. (مأمون،2001: ص 19) وتتمثل بتلك الصفات المميزة لمنتج أو خدمة ما. (بن سعد، 1997: ص70) وعرفها (Edward Deming,2002:72) الجودة بأنها " تتوجه لشباع حاجات المستهلك في الحاضر والمستقبل. مؤسسة زبون الأيزو ISO: أما مؤسسة زبون الأيزو فقد عرفت إدارة الجودة الشاملة بأنها مدخل أداري يرتكز على الجودة بإسهام جميع أفراد المؤسسة زبون من أجل تحقيق النجاح الطويل الامد من خلال إرضاء الزبون وتحقيق المنفعة للمجتمع. (الجبوري،2010: ص 366) وتضمن مجموعة من الممارسات الإدارية في جميع أنحاء المؤسسة زبون والموجهة لضمان تلبية المؤسسة زبون لمتطلبات الزبون أو تجاوزها باستمرار (Merih,2017: p4) كما تعد إدارة الجودة الشاملة الفلسفة والثقافة التي تهدف إلى التحسين المستمر من جلال تبني الأساليب والادوات التي تعمل بالشكل الصحيح وبمشاركة جميع افراد المؤسسة زبون وصولاً إلى تحقيق رضا الزبون وتلبية حاجاته ورغباته (محسن والنجار،2012: ص 558) ويعرفها (حمود،2009: ص76) أن إدارة الجودة الشاملة تعد الفلسفة الإدارية للمؤسسة زبون التي تترك من خلالها تحقيق كل احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق اهدافها الخاصة. ويرى(David,Goetsc, 2002, 30) بأنها الجهود التي تبذل بهدف تعظيم القوة التنافسية للشركات عن طريق تنسيق جهود أفراد المؤسسة زبون في العمل على التحسين المستمر للسلع والخدمات . في حين عرفها)

حمود) بأنها نظام أداري يضع رضا العمال على رأس قائمة الأولويات من التركيز على الأرباح قصيرة الأمد (حمود، 2000: ص 216)

ب. أهمية ممارسات إدارة الجودة الشاملة

يمكن توضيح أهمية إدارة الجودة الشاملة من خلال الحقائق الآتية (بوكميش، 2010: ص 25):

- أ. إنها تؤدي إلى تخفيض التكلفة وزيادة الربحية.
- ب. كونها تمكن المؤسسة زيون من دراسة احتياجات العملاء والوفاء به بل واستباقها.
- ج. تحسن كثير من جودة المنتج أو الخدمة النهائية.
- د. تؤدي إلى تخفيض الموارد المبذولة.
- هـ. يساهم مدخل ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.
- و. يساعد على اتخاذ القرارات وحل المشكلات بسهولة.
- ز. تدعيم الترابط والتنسيق بين أطراف المؤسسة زيون ككل.
- ح. تحسين سمعة المؤسسة زيون في نظر العملاء والعاملين.

ج. مراحل تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة

ان عملية تنفيذ إدارة الجودة الشاملة بخمس مراحل أساسية هي على النحو التالي. (عبد المحسن، 1996: 130) (حمود، 2009: 80)

أ- مرحلة اقتناع وتبني الإدارة لفلسفة إدارة الجودة

وفي هذه المرحلة تقرر إدارة المنشأة منها في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة ومن هذا المنطلق يبدأ كبار المديرين بالمنشأة بتلقي برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته والمبادئ التي يستند عليها. ويفضل أن تتم عملية التدريب من قبل جهات متخصصة في هذا الشأن حتى يتحقق في الهدف المنشود من ورائها على أن تقوم طبقة الإدارة العليا بعد ذلك بنقل أفكار النظام إلى العاملين بالمنشأة ككل،

ب- مرحلة التخطيط

وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتنفيذ في النظام، وفي هذه المرحلة أيضا يتم اختيار: (الفريق القيادي لبرنامج إدارة الجودة الشاملة والمقررين والمشرفين ويتم التنفيذ على هذه الخطة بعد الموافقة عليها من جميع أعضاء الفريق)

ج- مرحلة التقييم

وغالبا ما تبدأ عملية التقييم ببعض التساؤلات الهامة والتي يمكن في ضوء الإجابة عليها تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة. (ما هي الأهداف التي تسعى المنشأة إلى تحقيقها؟) (ما هي أهم العقبات التي يمكن أن تعوق من تنفيذ النظام؟)

د- مرحلة التنفيذ

وفي هذه المرحلة يتم اختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بعملية التنفيذ ويتم تدريبهم على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة.

هـ - مرحلة تبادل ونشر الخبرات

وفي هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي تم تحقيقها من تنفيذ في نظام إدارة الجودة الشاملة حيث تدعى جميع إدارات وأقسام المنشأة وكذلك المتعاملون معها من العملاء ومؤسسة زبون للمشاركة في عملية تحسين وتوضيح المزايا التي تعود عليهم جميعا من هذه المشاركة .

4 - فوائد تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة

يتفق كل من (آل يحيى والشيراوي) على فوائد في تنفيذ إدارة الجودة وضحتها كل من (آل يحيى، 1999:20) (الشيراوي، 1995:7)

أ- زيادة رضا الزبون:

تعد القيمة المادية والمعنوية التي تقدمها المؤسسة زبون للزبون الأساس المهم لتلبية متطلبات الزبون في السلع والخدمات المقدمة له على المدى البعيد.

ب- تحسين سرعة الشركة:

أن السمعة الجيدة والشعور الودي للزبون حيال الشركة هو انعكاس مباشر لجودة منتجاتها بينما تكون السمعة الضائعة نتيجة مباشرة للجودة الرديئة، لهذا فإن حماية الشركة سمعتها يتطلب التحسين المستمر لجودة منتجاتها بما يحقق أفضل إشباع لحاجات الزبون.

ج- تقليل التكاليف :

أن بناء الجودة في المنتج لا يكلف المؤسسة زبون كثيرا لأن كلف إعادة العمل، التلف، وخدمات ما بعد البيع سوف تقل بالإضافة إلى زيادة رضا الزبون وتكرار البيع وأن التأكيد على كل من الجودة والكلمة الواطئة ممكن في قطاع الإنتاج والخدمات أيضا.

د. تحسين الربحية وخلق الميزة التنافسية:

أن التحسين الذي يتحقق في الجودة يمكن من البيع بأسعار أعلى دون اغضاب الزبون ويقلل من تكاليف التسويق ويزيد من كمية المبيعات ومن ثم تزداد الربحية والقدرة التنافسية.

و- زيادة الفاعلية التنظيمية :

فإدارة الجودة الشاملة تقوم على حقيقة مفادها أن الجودة مسؤولية كافة الافراد.

ز- تحسين معنويات العاملين:

عندما يصبح الموظفون شركاء في عمليات تحسين الجودة للمنتجات المقدمة للزبون فإن رضاهم ومعنوياتهم الوظيفية ترتفع بشكل طبيعي، أن تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين انعكاس على ارتفاع معنوياتهم مما يجعلهم أكثر ولاء للمؤسسة زبون بما يؤدي إلى تخفيض معدل دورات العمل ويوثق العلاقات الانسانية بينهم ويؤسس لثقافة العمل الجماعي.

5.أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة

تعددت المفاهيم الخاصة بنظام إدارة الجودة الشاملة الوسيلة التي تدار بها المؤسسة زبون لتطوير فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل وسيتم التطرق إلى الأبعاد الرئيسية الأكثر شيوعا التي وردت في الأدب الإداري والمستخدم على نحو واسع، محاولين تقديم الوضوح اللازم لهذه الأبعاد وكما يأتي. (السلمي، 1979: 29)

أ. مشاركة العاملين

تعتبر من الاحتياجات الرئيسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة حيث إنها عملية تفاعلية، فهي تعمل على تنفيذ استراتيجيات تشاركية لتعزيز الأداء التعاوني بين العاملين من ناحية وتوثيق مشاركتهم مع الإداريين من

ناحية أخرى في عمليات صنع القرار وتحقيق أهداف المؤسسة زيون المنشودة، ومن الضروري الاهتمام برضا مؤسسة زيون الذي يساهم في استمرارية ونجاح وعطاء الشركات. (Sharma, Gupta & Singh, 2014:31)

ويرى (الرفاعي، 2009:15) أن مشاركة العاملين تتمثل في الأنواع الآتية:

- مساهمة في عملية صنع واتخاذ القرارات.
- مساهمة في إبداء الاقتراحات والتشجيع على الإبداع والابتكار وتنمية الأفكار.
- مساهمة في الاستشارات (الإدارة الاستشارية).
- مساهمة في الاجتماعات (اجتماعات إعلامية، اجتماعات المناقشات، اجتماعات حل المشكلات، اجتماعات اتخاذ القرارات).

ب. تدريب العاملين

يعد التدريب عملية تقوم على تزويد الأفراد بالمعلومات والخبرات والمهارات اللازمة لأداء أعمالهم بفاعلية، لبيتسنى لهم فهم السياسات والإجراءات المتبعة بالمؤسسة زيون، ويسمح التدريب بإتاحة فرصة جديدة أمام العامل لتطوير علاقة عمل مع العاملين الآخرين، وتعزيز المفاهيم المستفادة من خلال التدريب عليها، وممارستها أثناء العمل بالطريقة المناسبة (Faley & Long, 2008:22) وتشمل الاحتياجات التدريبية كما حددها (السالم، 2009: 22)

- **تصميم البرامج التدريبية:** عند تصميم البرنامج التدريبي يجب اعتماد منهجية علمية تتضمن العديد من الخطوات، تحديد أهداف التدريب، تحديد موضوعات البرنامج، تحديد مواد التدريب، تحديد أساليب التدريب، تحديد مستلزمات التدريب، تحديد الزمان والمكان، اختبار المتدربين، تقدير موازنة التدريب.
- **تنفيذ البرنامج التدريبي:** إن تنفيذ البرنامج التدريبي ونجاحه يتوقف بدرجة كبيرة على التقيد في التنفيذ كما هو مخطط له، ويمكن أن يكون التدريب داخل المؤسسة زيون أو خارجها.
- **تقييم العملية التدريبية:** يتم تقييم عملية التدريب من أجل تحديد كفاءة البرنامج التدريبي وقدرته على تحقيق أهداف التدريب، وعند التقييم يجب وضع المقياس الذي يستخدم كأحد المعايير لتقييم التدريب. (6: 2006 Sekiou،

ج. التحسين المستمر

يعزز التحسين المستمر على أنه مفهوم لضمان نجاح وتقديم الشركات التي تعتمد على استراتيجيات جلب العملاء والاحتفاظ بهم وتوفير جميع احتياجاتهم ومتطلباتهم وتطوير عمليات الأداء والإنتاج والخدمات المقدمة للعملاء. يشكل التحسين المستمر أهم أسباب تحقيق الربحية والميزة التنافسية وتحقيق أهدافها إلى نجاحات متتالية وطويلة الأجل الذي يعود على الشركات بالأرباح وضمان سمعتها وفعاليتها في السوق (5: Ingason & Jonasson 2014) وذكر (7: 2013: Kurtoglu & Aartsengel) أن التحسين المستمر عبارة عن آليات التحويل اتجاه العمل نحو الأفضل واستراتيجية لتوليد المزيد من الأرباح على المدى القصير والحفاظ على المكاسب وتحقيق أعلى نسب العوائد على المدى الطويل مما يمكن الشركات من تحقيق التنافسية من خلال الاعتماد على عدة مبادئ أهمها كسب رضا العملاء وتحسين قدرات ومهارات العاملين، كما وينظر إلى التحسين المستمر على أنه طريقه للاستثمار في الأعمال. كما أن هنالك أهمية كبيرة لممارسات وعمليات تحسين الأداء المستمدة من إدارة الجودة بشكل أساسي، بالإضافة إلى أن أهمية التحسين المستمر تتركز في تطوير الابتكارات والمواهب داخل الشركات الذي بالتالي يساعد في تحقيق التنافسية والربحية العالية وتحسين مستويات الأداء (9: 2015: Sturgis)

د- التركيز على الزبون

بعد الزبون بأنه الموجه في إدارة الجودة الشاملة وهذا لا تقتصر كلمة الزبون الخارجي الذي يحدد جودة المنتج بل يمتد إلى الزبون الداخلي الذي يساعد في تحديد جودة الأفراد والعمليات وبيئة العمل، لكونهم الأطراف الذين يقومون بإنتاج المنتج، ويعد التركيز على الزبون المرحلة المستقبلية التي تشير إليها الأبحاث العلمية في هذا الميدان بأنها ستكون مرحلة الاهتمام بالزبون من خلال تقديم وإنتاج ما يرغب فيه من خدمات أو سلع والحرص على رضاه من خلال سهولة وسرعة الحصول على تلك الخدمات عند الطلب. (نورالدين، 7: 2007) إن رضا الزبون هو الهدف الأساسي لأي مؤسسة زبون سواء في القطاع العام أو الخاص ونجاح الشركات يعتمد على مدى قناعتها وإدراكها لأهمية تقديم الخدمات والمنتجات بكفاءة وفعالية عالية حيث تقود رغبات العملاء نظام إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة زبون فيتم التعرف على الخصائص التي يرغب بها العملاء من مرحلة التصميم وحتى خدمات ما بعد البيع (فرانسيس وكارل، 9: 2000).

هـ - دعم الإدارة العليا

تعتبر عملية دعم الإدارة العليا من المقومات الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة والتي تسهم بشكل كبير في تحسين ملوك العاملين وتطوير البيئة التنظيمية (Mooney Mahone & Wixon 2008: 11) كما أنها تعمل على تحقيق التكامل في أداء الإداريين والعاملين وكذلك تعمل ضمان استمرارية الأداء وجودته من خلال خطط الالتزام الطويلة الأمد التي تمكن الشركات من تحقيق الأسبقيات والميزات التنافسية تكمن أهمية دعم الإدارة العليا في قدرتها على تحقيق رضا العملاء من خلال تطوير جودة الخدمة المقدمة لهم وتحقيق رغباتهم ومتطلباتهم بالوقت والسرعة والجودة المطلوبة، كما يعمل دعم الإدارة العليا على المساعدة في توثيق الصلة بين الإداريين والعاملين وبين الشركات وعملائها، ويفيد في تمكين الشركات من مواجهة المشكلات والتحديات الإدارية التي تعيق تقدمها وتحقيقها للميزة التنافسية من خلال تطوير العمليات التنظيمية والأداء التنظيمي. وتقدم دعم الإدارة العليا استراتيجيات تطويرية ووصفات للنجاح تضمن للشركات استمرارية أدائها وتعزز قدراتها التنافسية في السوق. ويعتمد دعم الإدارة العليا على مصداقية الإداريين في تنفيذ استراتيجيات التطوير والتحسين، مما ينعكس إيجابية على الجودة الشاملة في الشركات (3: 2008, Young & Jordan)

مما سبق يرى الباحث أن متطلبات إدارة الجودة الشاملة تتطلب مساهمة جميع العاملين في الشركات والذي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم ويحفزهم لتقديم أي اقتراحات أو أفكار تساهم في تحقيق الأداء المتميز وبناء حصة سوقية عالية.

ثانياً : رضا الزبون**1- مفهوم رضا الزبون**

يوضح رضا الزبون من الموضوعات المهمة التي لقيت اهتماماً ملحوظاً في العصر الحديث فرضاً الزبون ليس بالمعنى الحديث على الشركات الأعمال التي تتبنى المفهوم، الحديث للتسويق وقد شجعت، فحركة حماية المستهلك قد أثارت الاهتمام برضا الزبون، وقد شجعت جمعيات حماية المستهلك والهيئات الحكومية على بذل المزيد من الجهود في هذا الموضوع (عرفة والشبلي، 2006: 181) إذا يعد مؤسسة زبون في عالم اليوم قوة جبارة تبذل الشركات قصارى جهدها لإرضائهم والحصول على ولائهم، وأن الشركات الأعمال تنظر إلى الزبائن، بمنظور مختلف عن السابق فهي تميز بين نوعين من مؤسسة زبون، الزبون الخارجي والزبون الداخلي فالزبون، الخارجي هو فرد أو منظمة تستهلك مباشرة المنتج أو تكون وسيطاً للمستهلك النهائي، أما الزبون الداخلي فهو موجود داخل المنظمة وهو تعبير مجازي عن الأفراد والمجموعات العاملة إذا في المنظمة والذين يستندون في عملهم على بعضهم، إذا تنتج المنتجات بعمليات

روتينية يكون فيها كل عامل زبونا روتتي لعامل الآخر، لذا يجب ان تكون العملية السابقة منجزة بأعلى المقاييس وتقدم للعامل التالي بأحسن صورة (العامري والغالبى، 2007: 120) يعد (Capon&Hulbert, 2001: 47) الرضا احد المكونات المهمة في بناء العلاقات مع الزبون ، وأن تحقيق مستويات عليا من رضا الزبون هو هدف حاسم للمؤسسة زبون التي ترغب في تحقيق معدلات محتفظ عالية على زبائنها. وعرفها (Gopal & Kotler) على ان رضا الزبون يعبر عن شعور شخصي بالبهجة أو بخيبة الامل ناتج عن مقارنة أداء المنتج مع توقع الزبون (Kotler, 1997: 40) و (Gopal, 2000: 52) ويرى (Arens, 2006: 142) ان الرضا يؤدي إلى قيام مؤسسة زبون بعمليات تبادل اضافية فمؤسسة زبون الراضون سيعيدون بشراء وسيخبرون اصدقائهم فالرأي الايجابي المعلن سيؤدي إلى مبيعات اكثر ويسهم في السمعة الحسنة للمنتوج فضلا عن سوف تكتسب الشركة من سمعة ضمن البيئة التي تتواجد فيها كما ان فهم حاجات مؤسسة زبون وطرائق اشباعها يزيد من قدرة مؤسسة زبون للوصول إلى افضل مستوى للنمو فالشركات التي لها قدرة على (النعمي، 2006: 51) ارضاء زبائنها تتمكن من المحافظة على حصتها السوقية والتوسع والنمو والزيادة في الأرباح مستقبلا (حسن، 2007: 60)

2- أهمية رضا الزبون

يكون رضا الزبون هو الغاية التي تصب فيها كل جهود المؤسسة زبون سواء كانت إنتاجية ام وذلك مالية ام تسويقية وهي بذلك تهدف إلى تحقيق نجاح المؤسسة زبون في السوق الامر الذي لا يمكن تحقيقه دون الفوز برضا الزبون ان رضا الزبون هو المبرر والسبب الأساس لاستمرار تعامل مؤسسة زبون مع هذه المؤسسة زبون او تلك وبالتالي استمرارها في ظل بيئة ديناميكية متغيرة بشكل مستمر .(بريس والحيمري، 2006: 380) وتتبع أهمية رضا الزبون من أهمية استمرار المؤسسة زبون وتحقيقها للربح وكسبها لميزة تنافسية ويجب على الإدارة ان تعرف اذا ما كان هدفها اكتساب رضا الزبون ام انها تسعى لتقديم خدمات ذات جودة عالية ومن الواضح ان رضا الزبون أصبح هدف الشركات بشكل متزايد (ابو موسى، 2000: 62)

واشار (السليفاني، 2013: 88) ان أهمية رضا الزبون تكمن في النقاط الآتية:

- 1- الرضا هو أحد المعايير المستخدمة في المقارنة المرجعية مع أداء الشركات المنافسة.
- 2- ان الزبون الراضي يكون موقفه ايجابيا أكثر تجاه منتجات الشركة ويكون أكثر ولاء للشركة.
- 3- ان رضا الزبون يحسن من سمعة الشركة مما يؤدي إلى جذب زبائن جدد اليها.
- 4- يؤدي رضا الزبون إلى احتفاظ الشركة بمؤسسة زبون وزيادة ربحيتها والكلمة المنطوقة الايجابية من قبل الزبون المؤثرة في استقطاب زبائن جدد وتقليل المصروفات التسويقية.

اكد (شفيق، 2005: ص78) ان أهمية رضا الزبون اكن في الآتي :

- 1- يؤدي زيادة رضا الزبون إلى زيادة الاهتمام بأوجه الأنشطة التي تسبق عملية البيع وخلالها وبعده.
- 2- توطيد العلاقة مع مؤسسة زبون.
- 3- يساعد على دراسة مقترحات مؤسسة زبون وشكاويهم وانتقاداتهم.

3- خصائص رضا الزبون

تتمثل خصائص الرضا في الآتي: (نور الدين، 2007: 4)

أ- **الرضا الذاتي** : يتعلق رضا الزبون هنا بعنصرين أساسيين هما طبيعة ومستوى التوقعات الشخصية للزبون من جهة والإدراك الذاتي للخدمات المقدمة من جهة أخرى، فنظرة الزبون هي النظرة الوحيدة التي يمكن أخذها بعين الاعتبار فيما يخص موضوع الرضا، فالزبون لا يحكم على جودة الخدمة بواقعية وموضوعية، فهو يحكم على جودة الخدمة من خلال ما يتوقعه من الخدمة، فالزبون الذي يرى أن الخدمة

المقدمة بأنها أحسن من الخدمات المنافسة، يراها زبون آخر بأنها أقل جودة من الخدمات الموجودة في السوق، ومن هنا تظهر أهمية الانتقال من النظرة الداخلية التي تركز على (الجودة المطابقة)، إلى النظرة الخارجية التي تعتمد على (الجودة الرضا)

ب. **الرضا النسبي:** لا يتعلق الرضا هنا بحالة مطلقة وإنما بتقدير نسبي فكل زبون يقوم بالمقارنة من خلال نظريته لمعايير السوق، فبرغم من أن الرضا ذاتي إلا أنه يتغير حسب مستويات التوقع، ففي حالة زبونين يستعملان الخدمة نفسها الشروط نفسها يمكن أن يكون رأيهما حولها مختلف تماما لأن توقعاتهما الأساسية نحو الخدمة مختلفة، وهذا ما يفسر لنا بأنه ليست الخدمات الأحسن هي التي تباع بمعدلات كبيرة. فالمهم ليس أن تكون الأحسن، ولكن يجب أن تكون الأكثر توافقا مع توقعات مؤسسة زبون.

ج. **الرضا التطوري:** يتغير رضا الزبون من خلال تطوير هذين المعيارين : مستوى التوقع من جهة، ومستوى الأداء المدرك من جهة أخرى . فمع مرور الزمن يمكن التوقعات الزبون أن تعرف تطورا نتيجة الظهور خدمات جديدة وتطور المعايير الخاصة بالخدمات المقدمة، وذلك بسبب زيادة المنافسة، والشيء نفسه بالنسبة لإدراك الزبون لجودة الخدمة الذي يمكن أن يعرف هو أيضا تطورا عند الأخذ في الحسبان جميع التغيرات الحاصلة. عملية تقديم الخدمة إن قياس رضا الزبون، أصبح يتبع نظاما يتوافق مع هذه التطورات عند الأخذ في الحسبان جميع التغيرات الحاصلة (نور الدين، 2007: 4).

4-أبعاد الرضا الزبون

تعددت المفاهيم الخاصة برضا الزبون احد المكونات المهمة في بناء العلاقات مع الزبون ، وأن تحقيق مستويات عليا من رضا الزبون هو هدف حاسم للمؤسسة زبون التي ترغب في تحقيق معدلات محتفظ عالية على زبائنها على نطاق العمل ككل وسيتم التطرق إلى الأبعاد الرئيسية الأكثر شيوعا التي وردت في الادب الإداري والمستخدم على نحو واسع، محاولين تقديم الوضوح اللازم لهذه الأبعاد . (النياوي، 1998: 128)

أ. **التوقعات :** تعبر التوقعات عن الأداء الذي ينتظر أو يتطلع الزبون إلى الحصول عليه من اقتناء منتج أو علامة معينة ، ويعبر عنه بالقيمة المتوقعة قبل تنفيذ قرار الشراء ، يمكن أن تحدد الجوانب الأساسية للتوقع الذي يكونه الزبون عن المنتج فيما يلي ويمكن أن تتلخص جودتها في الخصائص الآتية: (صحن، 2002: 64)

- **توقعات عن خصائص المنتج (الجودة المتوقعة):** تتعلق الجودة بمجموع الخصائص التي يملكها المنتج في حد ذاته، والتي يرى الزبون أنها ضرورية ومناسبة ويمكن أن تحقق له مجموعة من المنافع بعد الاستعمال المنتج بالنسبة للسلع المعمرة
- **توقعات عن المنافع أو تكاليف الاجتماعية:**

تتعلق المنافع الاجتماعية التي يمكن للزبون تحمليها من اقتناؤه للمنتج، بصورة المنتج أو صورة العلامة، ولا يمكن أن يمنحه للزبون من أثر إيجابي اجتماعي بمعنى ردة فعل الآخرين اتجاه الزبون نتيجة اقتناؤه لهذا المنتج سواء كان بالاستحسان أو الرفض.

- **توقعات عن تكاليف المنتج:** يكون الزبون مجموعة من التوقعات في مقابل المنافع، والمقصود بالسعر ليس المبلغ فقط بل يتضمن إضافة إلى السعر كل جهد مادي ومعنوي يبذله في سبيل الحصول على المنتج بما في ذلك عملية التسويق وجمع المعلومات عن المنتج ومختلف الآثار المعنوية والنفسية التي يتحملها.

ب. **الأداء المدرك :** يعبر الأداء المدرك عن مستوى الأداء الذي يحصل عليه فعلا الزبون نتيجة استعماله.

إن الأهمية الأساسية للأداء المدرك تكمن في واستهلاكه للمنتج، ويرى مرجعي لتحديد مدى تحقق توقعات التي كونها الزبون بخصوص المنتج الذي كان محل اختيار من بين مجموع البدائل، ويعتبر الإدراك من بين المعايير المعتمدة في نظرية مقاييس المقارنة لقياس الرضا المتمثل في (الأداء المثالي والأداء المتوسط).

ج. **المطابقة (التثبيت) أو عدم المطابقة** : مثل المطابقة عملية إيجاد الفرق بين مستويات التوقعات في الأداء المتوقع (ومستوى الأداء الفعلي الذي حصل عليه الزبون بعد شراء المنتج ، وتعرف المطابقة على أنها : " درجة انحراف أداء المنتج عن مستوى الموقع الذي يظهر قبل عملية الشراء " (بكوش، 2006 : 74)

أ- الانحراف الموجب : يقصد بالانحراف الموجب أن الأداء الفعلي أو المدرك أكبر من توقعات التي كونها الزبون قبل عملية

ب- الانحراف السلبي : ينشأ الانحراف السلبي عندما يكون مستوى الأداء الذي يدركه الزبون أقل من التوقعات والاعتقادات لدي الزبون .

5. **مراحل رضا الزبون** :

أن رضا الزبون يمكن أن يتحقق من خلال مجموعة من المراحل المتضمنة عددا من العمليات التي أتفق عليها الباحثون : (Boone & Kurt, 1998, 51) (Kotler , 1997 , 55)

أ- فهم حاجات الزبون :

فهم الحاجات بعد الخطوة الأولية والأساسية في صياغة نظام لقياس رضا الزبون او تشكيكه، والذي يتطلب من المسوقين مراقبة السمات التي يهتم بها الزبون والبقاء دائما في حالة اليقظة نحو العناصر الجديدة كافة التي يمكن أن تؤثر في رضاه.

ب- التغذية العكسية للزبون:

وتعد الخطوة الثانية لقياس رضا الزبون والمتمثلة بوسائل المسوقين لمتابعة اراء الزبون في الأداء الحالي للمؤسسة زبون، ومعرفة مدى تلبيتها لتوقعات زبونها والتي تجمع بطريقتي الاستجابة (Reactive)، والمسبقة (Proactive).

المبحث الثالث

الجانب التنفيذي للبحث

أولا : نتائج توزيع استمارة الاستبانة للبحث وتحليل خصائص الديموغرافية لعينة

يتكون مجتمع البحث من موظفين في شركة الاتصالات (آسيا سيل فرع كربلاء) خلال الفترة 2020/12/1 إلى 2021/ 3/1 أما عينة البحث فقد اختيرت عينة من أولئك العاملين إذ تم توزيع 95 استمارة استبانة وقد تم استرجاع 80 استمارة منها صالحة للتحليل، وكانت الغير صالحة منها 15، كما وقد اعتمد الباحث على المقابلات الشخصية مع الأفراد عينة البحث، وتم تصميم استمارة الاستبانة بالشكل الذي ينسجم مع أهداف البحث وفرضياته، وتضمنت الاستبانة مقدمة تعريفية بينت طبيعة البحث والأسئلة العامة (الديمغرافية) الخاصة بعينة البحث بالإضافة إلى الأسئلة الخاصة باختبار فرضيات البحث.

يوضح الجدول (1) نتائج توزيع قوائم الاستبيان على أفراد عينة البحث.

جدول (1) نتائج توزيع قوائم الاستبيان على أفراد عينة البحث

النسبة المئوية	العدد	البيان
100%	95	الاستبيانات الموزعة
84.21%	80	الاستبيانات المستردة والقابلة للتحليل

15	الاستبيانات غير المستردة	15.79%
----	--------------------------	--------

المصدر: إعداد الباحث .

ويلاحظ من الجدول (1) أن الاستبيانات الموزعة على أفراد عينة البحث 95 استبانة، وقد تم استرجاع 80 استثماراً قابلة للتحليل الإحصائي إذ بلغت نسبة هذه الاستثمارات 84.21%، أما الاستثمارات غير المستردة فقد بلغت 15 استثماراً غير قابلة للتحليل أي بنسبة 15.79%

كما ويمكن تحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة البحث من خلال الجدول (2):

جدول (2) تحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة البحث

ت	المتغير	التصنيف	العدد	النسبة المئوية
1	العمر	من 30 . 40 سنة	21	26%
		من 41 . 50 سنة	44	55%
		أكثر من 50 سنة	15	19%
2	الجنس	ذكر	59	74%
		أنثى	21	26%
3	المؤهل العلمي	بكالوريوس	55	69%
		ماجستير	18	22%
		دكتوراه	7	9%
4	سنوات الخبرة	5 . 10 سنوات	16	20%
		11 . 15 سنوات	25	31%
		أكثر من 15 سنة	39	49%

المصدر: إعداد الباحث .

ويتضح من خلال الجدول (2) الآتي :

- 1- إن 26% من أفراد عينة البحث تتراوح أعمارهم من 30-40 سنة، و55% منهم تتراوح أعمارهم من 41 - 50 سنة، أما الباقين 19% فأعمارهم أكثر من 50 سنة.
- 2- بلغت نسبة الذكور لأفراد عينة البحث 74%، أما نسبة الإناث فقد بلغت 26%
- 3- بلغت نسبة حملت شهادة البكالوريوس من أفراد عينة البحث 69% والماجستير 22% والدكتوراه 9%، مما يعني بأنهم مؤهلين لفهم الموضوع

المتغير	قيمة Cronbach alpha	الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة Cronbach alpha	قيمة الصدق

0.89	0.80	4	تدريب العاملين	0,82	ممارسات إدارة الجودة الشاملة
0.91	0.83	4	مشاركة العاملين		
0.91	0.83	4	التحسين المستمر		
0.85	0.73	4	التركيز على الزبون		
0.90	0.82	4	دعم الإدارة العليا		
0.84	0.71	4	القيمة المتوقعة	0,76	رضا الزبون
0.81	0.65	3	القيمة المدركة		
0.85	0.72	3	المطابقة عدم المطابقة		

4- سنوات الخبرة لأفراد عينة البحث كانت النسبة الأكبر لفئة أكثر من 15 سنة بنسبة 49%.

بغية التحقق من مدى ثبات مقياس البحث، استخدم الباحث مقياس (كرونباخ الفا)، ويتبين من الجدول ان جميع القيم مقبولة من الناحية الإحصائية وحسب رأي الذي أشار ان اقل قيمة مقبولة لمقياس (كرونباخ الفا) في العلوم السلوكية هي (0.60)، إضافة لذلك قام الباحث باحتساب معامل الصدق للمقياس. الجدول رقم (3)

المصدر: إعداد الباحث

1. مشاركة العاملين

حقق بعد مشاركة العاملين وسطا حسابيا (3,53)، إن قيمة الوسط الحسابي اعلى من الوسط الحسابي الفرضي، وهذا يدل على إدراك عينة البحث، ان الموظفين عينة البحث يتمتعون برؤية مستقبلية بخصوص مستقبل الشركة، ان قيمة الانحراف المعياري كانت (1,26)، وبلغت النسبة المئوية (70,69%). وعلى المستوى التفصيلي حقق السؤالين الأول والثالث اعلى وسط حسابي موزون اذ بلغ (3.61) مما يدل على قوة تبني هذين السؤالين من قبل موظفين الشركة عينة الدراسة. وبلغت قيمة الانحراف المعياري اذ بلغ (1,31 و 1,26) وهي قيم كبيرة تعكس تشتت إجابات افراد العينة. ولقد نالت الفقرتين شدة إجابة تبلغ (72,25%)، وحقق السؤال الرابع اقل وسط حسابي اذ بلغ (3,39) وهذا يدل على ضعف تبني هذه الفقرة قياسا بالفقرات الأخرى. وما يدعم ذلك قيمة الانحراف المعياري التي بلغت (1,27).

2. تدريب العاملين

بلغ الوسط الحسابي لبعث تدريب العاملين (3,37)، وهذا يدل على قوة شعور عينة البحث بهذه الفقرة لدى موظفين الشركة، ان قيمة الانحراف المعياري كانت (1,38)، وبلغت النسبة المئوية (67,44%). وعلى المستوى التفصيلي حقق السؤال الثاني الذي يقيس ماثرة القائد على تحقيق النجاح اعلى وسط حسابي بلغ (3,43) مما يدل على قوة إدراك هذه الفقرة من قبل عينة البحث. اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري اذ بلغ (1,43). ولقد نالت الفقرة النسبة المئوية

(68,50%)، وحقق السؤال الرابع الذي يقيس امتلاكه لأهداف طموحه اقل وسط حسابي اذ بلغ (3,28) وهذا يدل على ضعف تبني هذه الفقرة قياسا بالفقرات الأخرى، وما يدعم ذلك قيمة الانحراف المعياري التي بلغت (1,32) وهي قيمة كبيرة تدل على ضعف تقارب إجابات العينة.

3- التحسين المستمر

حقق بعد التحسين المستمر وسطا حسابيا بلغ (3,38)، وهذا يدل على قوة الانسجام الذي يلعبه في سياسة الشركة، ولكن تميزت إجابات افراد العينة بالانحراف المعياري كانت (1,12)، وبلغت النسبة المئوية (67,63%). وعلى المستوى التفصيلي حقق السؤال الرابع وسط حسابي اذ بلغ (3,53) مما يدل على قوة إدراك عينة البحث لهذه الميزة، وما يدعم ذلك انخفاض قيمة الانحراف المعياري اذ بلغ (1,08)، ولقد نالت النسبة المئوية (70,50%)، وحقق السؤال الاول وسط حسابي اذ بلغ (3,26). وبلغت قيمة الانحراف المعياري التي بلغت (1,11)، ولقد حقق السؤال نسبة مئوية بلغت (65,25%).

4- التركيز على الزبون

حقق بعد التركيز على الزبون وسطا حسابيا بلغ (3,54)، وهذا يدل على قوة الدور الذي يلعبه الموظف في تركيز على الزبون، ولكن إجابات عينة الدراسة تميزت بالانحراف المعياري كانت (1,29). وبلغت النسبة المئوية (70,81%). وعلى المستوى التفصيلي حقق السؤال الاول الذي يقيس خلق شعور ايجابي اعلى وسط حسابي موزون اذ بلغ (3,63) مما يدل على قوة تبني هذه الفقرة من قبل العاملين، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1,27)، ولقد نالت الفقرة النسبة المئوية (72,50%). وحقق السؤال الرابع الذي يقيس تعزيز شعور العاملين بمساعدة الاخرين اقل وسط حسابي اذ بلغ (3,45)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري التي بلغت (1,34) وهي اعلى من باقي الفقرات الاخرى.

5- دعم الإدارة العليا

بلغ الوسط الحسابي لبعده دعم الإدارة العليا (3,31)، وهذا يدل على سعي القائد لتعزيز شعور العاملين بانهم جزء مهم من الشركة، الا ان إجابات العينة تميزت بالانحراف المعياري كانت (1,23). وبلغت النسبة المئوية (66,13%). وعلى المستوى التفصيلي حقق السؤال الاول الذي يقيس تفهم القائد لمخاوف العاملين اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3,48) مما يدل على قوة تبني هذه الفقرة من قبل القادة. وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1,15). ولقد نالت الفقرة النسبة المئوية (69,50%). وحقق السؤال الثالث اقل وسط حسابي اذ بلغ (3,18). وبلغت قيمة الانحراف المعياري التي بلغت (1,31).

وعلى المستوى الكلي حقق متغير إدارة الجودة الشاملة وسطا حسابيا بلغ (3,43). مما يعني من الناحية الفعلية قوة توافر أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مجتمع البحث، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1,26)، وبلغت النسبة المئوية (68,54%).

جدول (4) جدول الإحصاءات الوصفية لمتغير ممارسات إدارة الجودة الشاملة

الأبعاد الفرعية	الوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري
1	3.61	72.25%	1.31
2	3.53	70.50%	1.22
3	3.61	72.25%	1.26

1.27	67.75%	3.39	4
1.26	70.69%	3.53	تدريب العاملين
1.45	68.25%	3.41	1
1.43	68.50%	3.43	2
1.33	67.50%	3.38	3
1.32	65.50%	3.28	4
1.38	67.44%	3.37	مشاركة العاملين
1.11	65.25%	3.26	1
1.16	67.75%	3.39	2
1.13	67.00%	3.35	3
1.08	70.50%	3.53	4
1.12	67.63%	3.38	التحسين المستمر
1.27	72.50%	3.63	1
1.30	71.25%	3.56	2
1.25	70.50%	3.53	3
1.34	69.00%	3.45	4
1.29	70.81%	3.54	التركيز على الزبون
1.15	69.50%	3.48	1
1.17	63.75%	3.19	2
1.31	63.50%	3.18	3
1.30	67.75%	3.39	4
1.23	66.13%	3.31	دعم الإدارة العليا
1.26	68.54%	3.43	إدارة الجودة الشاملة

المصدر: إعداد الباحث

ويلاحظ في الجدول الإحصاءات الوصفية لمتغير الدراسة المعتمد (رضا الزبون)، أساسا لمعرفة مدى إدراك عينة الدراسة لمتغيرات البحث:

1. القيمة المتوقعة

بلغ الوسط الحسابي لبعده القيمة المتوقعة (3,22)، وهذا يدل على قوة ملائمة القيمة المتوقعة لدى الزبون اتجاه الخدمات المقدمة، ويدعم ذلك ان قيمة الانحراف المعياري كانت (1,09) وهي قيمة قليلة تدل على قوة تقارب وجهات نظر عينة الدراسة بخصوص البعد المذكور، وبلغت نسبة المئوية (65,25%)، ان وسط حسابي اذ بلغ (3,28) مما يدل على قوة شعور العاملين بها، وما يدعم ذلك انخفاض قيمة الانحراف المعياري اذ بلغ (1,09) على التوالي وهي قيمة قليلة تعكس انسجام اجابات افراد العينة، ولقد نالت الفقرة نسبة المئوية (65,50%)، وأن وسط حسابي اذ بلغ (3,08). ولكن تميزت بالانحراف المعياري التي بلغت (0,95) وهي قيمة قليلة تدل على قوة تقارب اجابات العينة.

2. القيمة المدركة

حقق بعد وسطا حسابيا بلغ (2,93)، وهذا يدل على الأساليب المتبعة والمقدمة من الشركة اتجاه الزبون، ان قيمة الانحراف المعياري كانت (0,97) وهي قيمة قليلة تدل على قوة تقارب وجهات نظر عينة الدراسة بخصوص البعد المذكور، وبلغت النسبة المئوية (58,50%)، وأن وسط حسابي (2,96) مما يدل على قوة تبني عينة الدراسة بهذه الفقرة، وما يدعم ذلك انخفاض قيمة الانحراف المعياري اذ بلغ (1,02) وهي قيمة قليلة تعكس انسجام اجابات افراد العينة، ولقد نالت الفقرة النسبة المئوية (59,25%)، وسط حسابي اذ بلغ (2,88) وكانت قيمة الانحراف المعياري (0,97). ولقد حقق السؤال نسبة مئوية (57,50).

3- المطابقة وعدم المطابقة

بلغ الوسط الحسابي للبعد (2,79). إن قيمة الوسط الحسابي اقل وذلك من خلال الاجابان العينة، ان قيمة الانحراف المعياري كانت (1,06) وهي قيمة عالية تدل على ضعف تقارب وجهات نظر عينة الدراسة بخصوص البعد المذكور، وبلغت النسبة المئوية (55,83%)، إذا وسط حسابي بلغ (2,90) مما يدل على ضعف قناعة عينة الدراسة بهذه الفقرة، وما يدعم ذلك انخفاض قيمة الانحراف المعياري اذ بلغ (1,03) وهي قيمة قليلة تعكس انسجام اجابات افراد العينة. ولقد نالت الفقرة النسبة المئوية (58%)، ان الوسط حسابي بلغ (2,61) وهذا يدل على ان مؤسسة زبون لا تتحقق او تطابق لبيدهم القناعة بعد عملية الحصول على الخدمات، وكانت قيمة الانحراف المعياري (1,12).

وعلى المستوى الكلي حقق متغير رضا الزبون وسطا حسابيا بلغ (3) مما يعني عدم توفر قناعة تامة في مجتمع الدراسة، وما يدعم ذلك ان الانحراف المعياري بلغ (1,04) وهي قيمة قليلة تدل على تقارب اجابات عينة الدراسة بخصوص المتغير المذكور. وبلغت نسبة المئوية (60,05%)، ان النتيجة أعلاه تدل على وجود مشكلة حقيقية لدى مجتمع البحث فيما يخص الان، رضا الزبون الامر الذي يعزز من دقة اختيار مشكلة البحث.

جدول (5) الإحصاءات الوصفية لمتغير رضا الزبون

الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الوسط الحسابي	الأبعاد الفرعية
1.09	65.25%	3.26	1
1.09	65.50%	3.28	2
1.04	65.25%	3.26	3

0.95	61.50%	3.08	4
1.04	64.38%	3.22	القيمة المتوقعة
0.93	58.75%	2.94	1
0.97	57.50%	2.88	2
1.02	59.25%	2.96	3
0.97	58.50%	2.93	القيمة المدركة
1.03	58.00%	2.90	1
1.03	57.25%	2.86	2
1.12	52.25%	2.61	3
1.06	55.83%	2.79	المطابقة او عدم المطابقة
1.04	60.05%	3.00	رضا الزبون

المصدر: إعداد الباحث

ثانياً : - اختبار الفرضيات

أ.اختبار الفرضية الرئيسة الأولى: نصت الفرضية الرئيسة الأولى على انه (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة ورضا الزبون). ولقد تفرع عنها خمس فرضيات فرعية كما يلي:

- 1- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مشاركة العاملين ورضا الزبون.
 - 2- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تدريب العاملين ورضا الزبون.
 - 3- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحسين المستمر ورضا الزبون.
 - 4- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التركيز على الزبون ورضا الزبون.
 - 5- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين دعم الإدارة العليا ورضا الزبون.
- يشير الجدول أدناه إلى نتائج علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة، وعلى النحو الآتي

جدول(6) علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

رضا الزبون	
**0.43	مشاركة العاملين
0.21	تدريب العاملين

**0.52	التحسين المستمر
*0.27	التركيز على الزبون
**0.49	دعم الإدارة العليا
**0.63	إدارة الجودة الشاملة

المصدر : إعداد الباحث

** الارتباط معنوي بمستوى (1%)،

* الارتباط معنوي بمستوى (5%)،

يتبين من الجدول ان هناك علاقات ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بمستوى (1%) بين كل من أبعاد مشاركة العاملين والتحسين المستمر ودعم الإدارة العليا ورضا الزبون، اذ بلغت علاقات الارتباط بينها (0,43 و 0,52 و 0,49) على التوالي، وكانت علاقة الارتباط معنوية بمستوى (5%) بين بعد التركيز على الزبون ورضا الزبون، اذ بلغت (0,27)، فيما كانت علاقة الارتباط بين بعد تدريب العاملين ورضا الزبون موجبة ولكنها غير معنوية.

وبشكل عام يستدل الباحث على رفض الفرضية الرئيسية الأولى بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة ورضا الزبون) وبنسبة 80%،

ب. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: نصت الفرضية الرئيسية الثانية على انه (لا تؤثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في رضا الزبون). يبين الجدول (7) أدناه اختبار الفرضية الفرعية الأولى

جدول (7) اختبار الفرضية الفرعية الأولى

معامل التحديد R^2	قيمة f المحسوبة ومستوى معنويتها	رضا الزبون		المتغير المعتمد
		β	α	المتغير المستقل
0,18	**17,25	0,25	2,10	مشاركة العاملين

المصدر : إعداد الباحث

** معنوي عند مستوى 1%،

يتبين من الجدول (7) أعلاه ان مشاركة العاملين في المؤسسة زبون يؤثر بمقدار (0,25) وهو تأثير معنوي عند مستوى (1%) أما قيمة (f) المحسوبة التي تقيس معنوية نموذج الانحدار فقد بلغت (17,25) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%) أما قيمة معامل التحديد فقد بلغت (0,18) وهذا يعني ان مشاركة العاملين تقسر ما نسبته (18%) من التغيرات التي تطرأ على رضا الزبون، أما النسبة الباقية فتعود لعوامل خرى غير داخلية في النموذج عليه يستدل الباحث على رفض الفرضية الفرعية الأولى، بمعنى تؤثر مشاركة العاملين في رضا العملاء.

ويبين الجدول (8) أدناه اختبار الفرضية الفرعية الثانية

جدول (8) اختبار الفرضية الفرعية الثانية

معامل التحديد R^2	قيمة f المحسوبة ومستوى معنويتها	رضا الزبون		المتغير المعتمد المتغير المستقل
		β	α	
0,04	3,50	0,11	2,62	تدريب العاملين

المصدر: إعداد الباحث

يستدل الباحث من تحليل الجدول أعلاه أنه كلما زاد تدريب العاملين سيحسن من العملاء بمقدار (0,11) إلا أنه تأثير غير معنوي عند مستوى (1%) أما قيمة (f) المحسوبة التي تقيس معنوية انحدار النموذج بلغت (3,50) وهي قيمة غير معنوية، أما قيمة معامل التحديد فقد بلغت (0,04)، وهذا يعني أن تدريب العاملين يفسر ما نسبته (4%) من التغيرات التي تطرأ على رضا الزبون، أما النسبة الباقية فتعود لعوامل أخرى غير داخلية في النموذج عليه يستدل الباحث على عدم رفض الفرضية الفرعية الثانية، بمعنى لا يؤثر تدريب العاملين في رضا الزبون. ويبين الجدول (9) أدناه اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

جدول (9) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

معامل التحديد R^2	قيمة f المحسوبة ومستوى معنويتها	رضا الزبون		المتغير المعتمد المتغير المستقل
		β	α	
0,27	**28,7	0,33	1,8	التحسين المستمر

** معنوي عند مستوى 1%، المصدر: إعداد الباحث

كلما زاد التحسين المستمر سيحسن من رضا الزبون بمقدار (0,33) وهو تأثير معنوي عند مستوى (1%) أما قيمة (f) المحسوبة التي تقيس معنوية انحدار النموذج بلغت (28,7) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%) أما قيمة معامل التحديد فقد بلغت (0,27)، وهذا يعني أن التحسين المستمر يفسر ما نسبته (27%) من التغيرات التي تطرأ على رضا الزبون، أما النسبة الباقية فتعود لعوامل أخرى غير داخلية في النموذج عليه يستدل الباحث على رفض الفرضية الفرعية الثالثة، بمعنى يؤثر التحسين المستمر في رضا العميل. ويبين الجدول (4) أدناه اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

جدول (10) اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

معامل التحديد R^2	قيمة f المحسوبة ومستوى معنويتها	رضا الزبون		المتغير المعتمد المتغير المستقل
		β	α	

				المتغير المستقل
0,07	*6	0,16	2,40	التركيز على الزبون

** معنوي عند مستوى 1% المصدر: إعداد الباحث

يساهم التركيز على الزبون في رضا الزبون (0,16) وهو تأثير معنوي عند مستوى (5%)، أما قيمة (f) المحسوبة التي تقيس معنوية انموذج الانحدار فقد بلغت (6)، وهي قيمة معنوية عند مستوى (5%)، أما قيمة معامل التحديد فقد بلغت (0,07)، وهذا يعني ان التركيز على الزبون ما نسبته (7%) من التغيرات التي تطرأ على رضا الزبون، أما النسبة الباقية فتعود لعوامل خرى غير داخلة في النموذج، عليه يستدل الباحث على رفض الفرضية الفرعية الرابعة، بمعنى يؤثر المعنى في رضا الزبون. ويبين الجدول (11) أدناه اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

جدول (11) اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

معامل التحديد R ²	قيمة f المحسوبة ومستوى معنويتها	رضا الزبون		المتغير المعتمد
		β	α	المتغير المستقل
0,24	**24,77	0,29	2,01	دعم الإدارة العليا

** معنوي عند مستوى 1%, المصدر: إعداد الباحث

يستدل الباحث انه كلما عزز دعم الإدارة العليا سيحسن ذلك من رضا الزبون بمقدار (0,29) وهو تأثير معنوي عند مستوى (1%)، أما قيمة (f) المحسوبة التي تقيس معنوية انموذج الانحدار فقد بلغت (24,77)، وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%)، أما قيمة معامل التحديد فقد بلغت (0,24)، وهذا يعني ان دعم الإدارة العليا تفسر ما نسبته (24%) من التغيرات التي تطرأ في رضا الزبون، أما النسبة الباقية فتعود لعوامل خرى غير داخلة في النموذج عليه يستدل الباحث على رفض الفرضية الفرعية الخامسة، بمعنى تؤثر دعم الإدارة العليا في رضا الزبون.

بعد ان قام الباحث باختبار الفرضيات الفرعية. اختبر الفرضية الرئيسية الثانية وبشكل اجمالي على النحو الآتي

جدول (12) اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

معامل التحديد R ²	قيمة f المحسوبة ومستوى معنويتها	رضا الزبون		المتغير المعتمد
		β	α	المتغير المستقل
0,39	**50,51	0,61	0,877	إدارة الجودة الشاملة

** معنوي عند مستوى 1% المصدر: إعداد الباحث

إذا تغيرت القيادة الروحية بمقدار وحدة واحدة فإن ذلك يؤدي إلى تحسين في انغراز العاملين وظيفياً بمقدار (0,61) وهو تأثير معنوي عند مستوى (1%) لان قيمة (t) المحسوبة بلغت (7,11) أما قيمة (f) المحسوبة التي تقيس معنوية النموذج الانحدار فقد بلغت (50,51) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%) أما قيمة معامل التحديد فقد بلغت (0,39) وهذا يعني ان إدارة الجودة الشاملة تفسر ما نسبته (39%) من التغيرات التي تطرأ على رضا الزبون، أما النسبة الباقية فتعود لعوامل أخرى غير داخلية في النموذج عليه يستدل الباحث على رفض الفرضية الرئيسية الثانية، بمعنى تؤثر إدارة الجودة الشاملة في رضا الزبون.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

بعد تحليل نتائج البحث واختبار فرضيته يمكن عرض الاستنتاجات الآتية:

- 1- ان ممارسات إدارة الجودة الشاملة هي عملية استغلال الوسائط المختلفة وتوظيفها بهدف الترويج لمنتجات الشركة، وتقوم هذه فلسفة على تحويل المنصات الإلكترونية إلى منصة إعلانات تجارية ايصالها للزبون بصورة مباشرة.
- 2- تأتي أهمية ممارسات إدارة الجودة الشاملة من خلال استمرارية البيع في كافة الأوقات والأماكن واستمرارية العلاقة بين الشركة والزبون نتيجة لتلبية احتياجات الزبون بالشكل المطلوب.
- 3- أصبحت ممارسات إدارة الجودة الشاملة القضية الأساسية في الشركات والشركات لتحقيق رضا مؤسسة زبون ومن خلالها المنافسة في الأسواق العالمية في ظل التغيرات العديدة التي رافقت بيئة التصنيع الحديثة، ومحاولة تحسين الجودة فإن إدارات الوحدات الاقتصادية تسعى إلى وضع نظام لقياس الجودة المتحققة والإفصاح عن التحسينات المتحققة فيها.
- 4- تساعد ممارسات إدارة الجودة الشاملة في توفير منتجات يمكن أن تلبى احتياجات مؤسسة زبون من خلال جودة التصميم، ثم مقابلة مواصفات التصميم هذه من خلال جودة المطابقة.
- 5- إن ممارسات إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تدعم الجودة السلع والخدمات وبالتالي المساعدة في تحقيق رضا مؤسسة زبون بالشكل الذي يتناسب مع التغيرات والتطورات المرافقة لبيئة الأعمال الحديثة.

ثانياً: التوصيات

بعد الاطلاع على استنتاجات البحث، يوصي الباحث بالآتي:

- 1- تحسين مستوي الجودة وبصورة مستمرة يعد من اهم مميزات ممارسات إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال تنفيذ أدواتها، والذي يمكن تنفيذه في جميع الإدارات في سبيل البقاء في الأسواق لتحقيق التميز في المنافسة واكتساب رضا العملاء.
- 2- ضرورة التركيز على ممارسات إدارة الجودة الشاملة باعتبارها استراتيجية استهداف الزبون، لما لها من أهمية في توفير منتجات وخدمات يمكن أن تلبى حاجات ورغبات مؤسسة زبون بشكل أفضل وأسرع من المنافسين.
- 3- التركيز على تحقيق الجودة المطلوبة عند تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة، ويجب أن يكون هناك توافق بين استراتيجية الجودة واستراتيجية رضا الزبون وبما يتفق مع الاستراتيجية العامة للشركة وبالشكل الذي يساعد في تحقيق الأهداف المنشودة للشركة.
- 4- على الوحدات الاقتصادية تدريب العاملين على تنفيذ الجودة بشكل صحيح من أجل تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة بالشكل المطلوب بجميع الاقسام من أجل تحقيق الأهداف المرجوة منه.

5- العمل على تنفيذ مؤسسة زبون على أهمية إدارة الجودة الشاملة لما له من أهمية كبيرة في استمرارية الشراء في كافة الأوقات وقلّة التكلفة التسويقية واستمرارية العلاقة بين الشركة والزبون.

6- الاهتمام بممارسات إدارة الجودة الشاملة وتنفيذها بشكل جيد من أجل تحويل منصات الافتراضي إلى سوق واقعي من خلال الاعلانات التجارية للمنتجات والخدمات ايصالها إلى الزبون بأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن

المصادر

أولاً: المصادر العربية

1. أبو موسى، رسمية احمد امين، 2000، إثر الجودة على الربحية ورضا العملاء في المصارف الأردنية، دراسة مقارنة بين بنك الإسكان والبنك الاسلامي الاردني، رسالة ماجستير غير منشورة كلية الإدارة والاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة آل البيت كربلاء، العراق.
2. آل يحيى، محمد عبد الوهاب، مستلزمات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، دراسة حالة في معمل الإسمنت الأبيض في الفلوجة، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، 1999.
3. بريس، احمد كاظم، الحميري، بشار عباس، 2006، إثر المزيج الترويجي للخدمات السياحية في تحقيق رضا الزبون، دراسة ميدانية على عينة من المنشأة السياحية في محافظة كربلاء
4. بكوش كريمة ، تحقيق رضا العميل من خلال الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة سعد. دحلب، البلدة، 2006
5. بن سعد خالد ، إدارة الجودة الشاملة، تنفيذات على القطاع الصحي، مكتبة الملك فهد، الرياض، 1997.
6. بوكميش لعلي ، إدارة الجودة الشاملة أيزو، دار الزاوية للنشر والتوزيع، عمان 2010
7. الجبوري ميسر أبراهيم احمد ، إدارة الجودة جوانب نظرية وتجارب واقعية، الإدارة العامة للطباعة والنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية ،2010.
8. حسن رائد محمد، 2007، إدارة الجودة ودورها في تعزيز المكانة الذهنية، دراسة تحليلية للآراء عينة من مدراء بعض الشركات الصناعية في نينوى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل.
9. حمود، خضير كاظم، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار السيرة للنشر والتوزيع، عمان ،2000
10. حمود، خضير كاظم، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع ،ط2، عمان الاردن 2009.
11. الرفاعي محمد، 2009، الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة سانت كليمانس العالمية بريطانيا.
12. السالم مؤيد 2009، إدارة الموارد البشرية، مدخل الاستراتيجية تكاملي دار أثراء للنشر - والتوزيع: الأردن.
13. السامرائي مهدي ، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، ط1، دار جريير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
14. السليفاني، فيان مصطفى سامي، 2013، الهندسة المتزامنة وأثرها في التفوق التسويقي، دراسة استطلاعية للآراء عينة من المدراء في شركة العامة لصناعة الالبسة الجاهزة في الموصل، رسالة ماجستير غير منشورة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
15. شفيق، منى ، 2005، " التسوق بالعلاقات "، منشورات المؤسسة زبون العربية للتنمية الإدارية، مصر .
16. الشيراوي، الدليل العملي لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، 9000، المقارنة المرجعية، ط 1، الشركة العربية للأعلام العلمية، مدينه النصر، 1995.

17. العامري، صالح الغالبي، طاهر، 2007، الإدارة الاعمال، دار الأوائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
18. عائشة مصطفى المنياوي، سلوك المستهلك والاستراتيجية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1998.
19. عبد المحسن، توفيق محمد، " تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، مدخل إدارة. الجودة الشاملة"، مصر، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية للنشر، 1996.
20. عرفة، احمد والشبلي، سمية، 2005، الإدارة الاستراتيجية للتسويق في صراع العولمة، مكتبة النهضة العربية القاهرة، جمهورية مصر العربية.
21. علي السلمي، الإدارة المصرية، رؤية للمؤسسة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1979.
22. مأمون الدراكة ، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر، عمان، 2001.
23. محسن، النجار، 2003، " إدارة الجامعات بالجودة الشاملة "، الطبعة 2، اتيراك للنشر والتوزيع، القاهرة 02003
24. محمد فريد صحن، إدارة التسويق، دار الجامعة للطبع والنشر الإسكندرية، 2002.
25. النعيمي، احمد هاني محمد، 2006، تقييم أبعاد ونشر وظيفية الجودة، (QFDدراسة لآراء مدرآ في عدد من شركات الصناعية في محافظة نينوى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
26. نور الدين، بوعدنان، 2007، جودة الخدمات وأثرها على رضا مؤسسة زيون، رسالة ماجستير، كلية العلوم والاقتصاد وعلوم التيسير والعلوم التجارية، صنعاء، اليمن >
27. ثانيا:المصادر الأجنبية

28. Merih, Arikkok. (2017). " Total Quality Management", researchgate , Kajaani University of Applied Sciences.
29. Boone, Louis, E.& Kurtz, David, (1998), "CVontemporary", McGraw –HILL Inc, 9th.
30. Goetsch, David L, and Davis, Stanley, Introduction to total Quality: productivity, competitiveness, prentice, Hall Inc, New Jersey, USA, 2002, p 30
31. Sharma, S.K., Gupta, S.V., & Singh, R. (2014). Implementation of TQM for improving organizational effectiveness, International Journal of Application or Innovation in Engineering & Management, 3 (9).
32. Long, L.K., DuBois, C.Z., & Faley, R.H. (2008). Online training: the value of capturing trainee reactions, Journal of Workplace Learning, 20 (1) 2–25