

# أثر تحليل صوت الزبون في تحسين صورة المنظمة الصحية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من الأطباء العاملين في مستشفيات بغداد الخاصة

أ.م.د. سعدون حمود\* م.م. نور خليل العبيدي\*\* م.م. حميد سالم الكعبي\*\*\*

## المستخلص:

يعد الزبون من أهم المحاور التي تعتمد عليها العملية التسويقية برمتها، مما أطلق على الزبون انه الملك، كونه أساس التوجه التسويقي الحديث، لذا جاءت تسمية صوت الزبون بسبب ان الزبون يطلب ويتمنى والمنظمات الانتاجية تسمع وتنفذ، ومن هذا الطرح جرى تحديد مشكلة البحث من خلال كثرة الفجوة التي ظهرت وتفاقت بين الزبون والمتمثل بالمريض المراجع، والمنظمات الصحية التي تسعى الى جذب هذا الزبون وبيع الخدمات والأفكار، لذا، جرى طرح عدة تساؤلات لمشكلة البحث وتمحور أهمها حول تأثير صوت الزبون من قبل المنظمة في تحسين صورة منظماتهم الصحية.

وقد جرى تحديد أهمية البحث انطلاقاً من الاسباب الحقيقية التي دفعت الباحثين للولوج في هذه المشكلة هو من خلال كثرة صيحات التذمر من قبل الزبون (المريض المراجع) أزاء أداء المنظمات الصحية تجاهه، وضعف، بل انعدام ثقافة ان الزبون دائماً على حق في المنظمات الصحية العراقية، وقد برز هدف البحث الحالي الى تحديد تأثير سماع صوت الزبون في تحسين صورة المنظمة الصحية، وقد جرى اعتماد صوت الزبون كمتغير تفسيري، اما تحسين صورة المنظمة الصحية فتمثل المتغير الاستجابي، ولتحقيق اهداف البحث جرى اختيار مستشفيات بغداد الخاصة مجتمع البحث، وكانت عينة البحث تتكون من (50) طبيباً يعملون في خمس مستشفيات خاصة: مستشفى الجيبه جي، مستشفى الشفاء الاهلي، مستشفى الحارثية الاهلي، مستشفى بغداد الاهلي، مستشفى الخضراء الاهلي. وجرى تصميم استبانة ووفق مقياس خماسي الدرجات وجرى تحليل البيانات باستخدام الاساليب الاحصائية الملائمة

واستخلص البحث عدة نتائج وتوصيات وكان من اهم هذه النتائج هو ليس لدى ادارة المستشفيات المبحوثة فهم لمعنى صوت الزبون فضلاً عن اهمية صوت الزبون، إذ لم تخصص هذه المستشفيات جزءاً من أوقاتها لمناقشة مشاكل المستفيدين من الخدمة الطبية التي تقدمها المستشفيات. اما اهم التوصيات التي توصل اليها البحث هي ضرورة ان تؤسس المستشفيات المبحوثة قاعدة لفهم صوت الزبون، وان يكون لاداراتها تصور واضح عن اهمية صوت الزبون من الخدمة الطبية المقدمة للمنظمة الصحية، وضرورة فتح قنوات للاتصال بينها وبين الزبون المستفيد من الخدمة المقدمة ل طرح شكواهم بشكل مباشر.

## Abstract

*Customer is regardless one of the most important themes on which the marketing process as a whole, which was launched on the client that the King, being the basis of the trend marketing talk, so it came to be called Voice of the customer because the customer requests and wishes and organizations productivity*

\* جامعة بغداد / كلية الإدارة والاقتصاد .

\*\* جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد .

\*\*\* كلية الرافيدين .

مقبول للنشر بتاريخ 2011/12/27

hear and implemented, and this proposal has been identified the problem of searching through the large number of the gap that appeared and worsened between the customer and of the patient references, and health organizations that seek to attract the customer and the sale of services and ideas, therefore, been put forward several questions to the problem of research and focused mainly on the impact of voice customer by the organization in improving the image of their organizations health.

Have been identified the importance of research has been dandified depending on the real reasons that prompted the researchers involve this problem is through the many cries of discontent by the customer (the patient references) about the performance of health organizations towards him, and weak, but the lack of culture that the customer is always right in health organizations, Baghdad has pilu have been chosen to be the goal of current research to determine the effect of listening the voice of the customer to improve the image Aanizh health, and has been the adoption of Voice of the customer as a variable explanatory, either improve the image of health organization, represents the variable Alastjaba, and to achieve the objectives of the research were selected hospitals in Baghdad for the research community, and the sample consists from (50) in five doctors in private hospitals: Hospital pouch G, Al-Ahli Hospital Shifa Hospital, Harthiya Ahli, Al-Ahli Hospital, Baghdad, Al-Ahli Hospital Green. Was designed to identify and measure according to five grades and data were analyzed using appropriate statistical methods

The A number of conclusiws and recommendation hom been obtained most important of these results is not examined, the hospital management to understand the meaning of the voice of the customer as well as the importance of the voice of the customer, because these hospitals did not allocate a part of her time to discuss the problems of the beneficiaries of the medical service provided by hospitals. The most important recommendations of the research is the need to establish hospitals examined, a base for understanding the voice of the customer, and have run it a clear vision about the importance of sound customer medical service provided to the health and the need to open channels of communication between them and the customer benefits from the service provided to discuss their grievances directly.

## أولاً: منهجية البحث

### مشكلة البحث:

تسعى المنظمات الحديثة للحصول على اكبر عدد ممكن من الزبائن في سبيل تعظيم مبيعاتها وتحقيق اهدافها في نمو الربحية، ومن خلال البحوث والدراسات الكثيرة توصلت هذه المنظمات الى استنتاج يؤكد ان النمو والنجاح والربحية لا يتحقق من خلال كثرة الزبائن فقط ، وإنما في كيفية الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وإرضائهم والاهتمام بهم، وهذا أصبح يشكل الشاغل الاساسي لمنظمات الاعمال وخصوصا في ظل المنافسة العالمية وتغير أذواق وحاجات الزبائن فضلا عن التنافس الشديد بين المنظمات التي تعمل في قطاع معين على

حسب رضا الزبائن والاحتفاظ به زبونا مدى الحياة، وانطلاقا مما تقدم يطرح الباحثون مجموعة من الاسئلة الاتية:

1. هل تصغي المنظمات لصوت الزبون، وأرائهم ورغباتهم؟
2. هل تتخذ المنظمات إجراءات لمتابعة تفضيلات صوت الزبون؟
3. هل لسماع صوت الزبون تأثير في تصميم وتنوع منتجات المنظمات الصحية؟
4. هل هناك تأثير لسماع صوت الزبون من قبل المنظمة في تحسين صورة المنظمة الصحية؟
5. ما هي مؤشرات تحسين صورة المنظمة الصحية؟

### أهمية البحث:

1. تكمن أهمية البحث في كونه يتناول موضوعا حديثا في مجال إدارة التسويق، إذ ان هذه الأهمية تفرضها طبيعة التحدي العلمي والتكنولوجي المعاصر وطبيعة المنافسة الشديدة في السوق.
2. ندرة البحوث العربية والعراقية التي تناولت متغيرات البحث ولاسيما سماع صوت الزبون، وتحديدًا في المؤسسات الصحية العراقية.
3. يسهم في تطوير وسائل الاتصال من قبل المؤسسات الصحية للتواصل مع الزبائن.

### أهداف البحث:

- يهدف البحث لتحقيق ما يأتي:
1. تحديد ماهية وطبيعة تبني استراتيجية الاصغاء لصوت الزبون من قبل المنظمات.
  2. التعرف على المرتكزات النظرية الخاصة بسماع صوت الزبون ورضا الزبون من خلال الاطلاع على الادب النظري للمصطلحات الرئيسية للبحث.
  3. بيان اثر سماع صوت الزبون من قبل المنظمات الصحية لتحسين سمعتها امام جمهورها.
  4. بناء قاعدة معلوماتية متغيرات البحث من خلال تحديد ماهية وطبيعة تبني استراتيجية الاصغاء لصوت الزبون.

### فرضيات البحث:

1. توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية لإصغاء المنظمات لصوت الزبون في تحسين صورة المنظمة الصحية المبحوثة.
2. توجد علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية بين سماع صوت الزبون وتحسين صورة المنظمة الصحية.

### مجتمع وعينة البحث:

يشمل مجتمع البحث المستشفيات الاهلية في مدينة بغداد، تحديدا في جانب الكرخ والرصافة، إذ تكونت عينة البحث من (50) طبيباً يعملون في خمسة مستشفيات خاصة:

- 1- الجيبه جي 2- الحارثية الاهلي 3- بغداد الاهلي 4- الشفاء الاهلي 5- الخضراء الاهلي .وقد شكلت نسبة الذكور (72%) من العينة، فيما شكلت نسبة الاناث (28%) منها، وكانت التركيبة العمرية من البحث قد تألفت من (20%) ممن كانت اعمارهم قد تراوحت ما بين (25- 30) سنة، و(33%) ممن كانت اعمارهم قد تراوحت ما بين (31-40) سنة، و(31%) ممن كانت اعمارهم قد تراوحت ما بين (41-50) سنة واخيرا (16%) ممن كانت اعمارهم قد تجاوزت (50) سنة.

وكانت نسبة (74%) من العينة من حملة البكالوريوس و(26%) من حملة الشهادات العليا، وكانت تخصصات عينة البحث قد تكونت من (26%) طب عام و(12%) باطنية وقلبية و(16%) جراحة، و(22%) عيون، و(14%) مفاصل و(10%) بولية وتناسلية.

### أدوات البحث:

جرى الاستعانة ببعض الادوات والتقنيات الاحصائية وهي النسب المئوية، وتحليل الانحدار الخطي البسيط، ومعامل الارتباط سبيرمان.

## ثانياً: الجانب النظري

### تمهيد

اثبتت البحوث والتجارب ان الزبون هو صاحب القرار النهائي وصاحب الكلمة الاولى والاخيرة لبقاء الشركات او انسحابها من السوق، وأصبحت انفعالاته وقراراته محل أنظار الجميع، لذا يحتاج مديروا التسويق الى تطبيق طرائق جديدة في التفكير وإنتاج إبداعات متميزة لكسب تأييد صوت الزبون ليضمنوا نجاح شركاتهم ومنتجاتهم، ونظرا لزيادة

حدة المنافسة في الاسواق العالمية والمحلية، زيادة سطوة تأثير العولمة، أصبحت الاسواق اكثر تعقيداً، وأصبح مجموع المستهلكين أكثر تنوعاً وتشعباً، ان المستهلك العادي يتلقى الكثير من الرسائل التسويقية كل يوم في جميع صورها المسموعة والمرئية وبكل وسائل الاتصال كالتلفاز، والأذاعة، والانترنت، والصحف والمجلات، بينما يستغرق وقت اتخاذ قرار الشراء للسلع الاستهلاكية اليومية وقت قليل جداً يصل الى عدة ثواني، كل هذا يجعل التسويق الحديث يتطلب اسلوباً ابتكارياً في التعامل للتميز والتفوق على المنافسين ما يجعل الابتكار هو الطريق الوحيد لاكتساب الزبائن، واحد هذه الاساليب المبتكرة هو الاتصا لما يريده الزبون أو ما يطلق عليه (الاصغاء لصوت الزبون).

### 1. مفهوم صوت الزبون

اختلف الكثير من الباحثين والمتخصصين في مجال التسويق في تحديد تعريف محدد لمفهوم صوت الزبون، إذ جرى تعريفه كلاً حسب وجهة نظره ومدى انسجامه مع هذا المفهوم. فقد عرف (Frauens,2000:117) صوت الزبون (VOC) هو الكلمات والعبارات التي يستخدمها الزبون ليصف بها طلباته واحتياجاته، يقابلها استجابة من قبل الشركات لتلبي أو تتجاوز متطلباتهم. بينما عرفه (Katz, 2004:93) هو مصطلح يُستخدم في العمل ليصف إجراءات الاستجابة لمتطلبات الزبون، اما (Katz, 2001: 180) عرف صوت الزبون هو تقنية تطوير المنتج بناءً على رغبات وحاجات الزبون، وإعطائها الأولوية حسب اهميتها. في حين عرفها (Brett et al., 2005:30) هو بيانات حوار مجمعة في المنظمة من خلال مركز خدمة الزبائن، وطلبات الضمان، والاستبانات، والبريد الالكتروني. ومن خلال ما تقدم يمكن تعريف صوت الزبون على انه (الاستجابة الفورية في الزمان والمكان المناسبين لطلبات وحاجات الزبون من خلال التقنيات المتوفرة في المنظمة، والمسح الميداني للسوق).

### 2. أهمية صوت الزبون

عد الكثير من الباحثين والمتخصصين في مجال التسويق ان صوت الزبون والاصغاء اليه من القضايا المهمة في الوقت الحاضر، وتكمن اهميته بالاتي: (Shillito: 2011:1) (Dnhovnik et al., 2006:80)

- يُعد صوت الزبون العمود الفقري لعملية الاتصال وجمع التغذية العكسية المهمة من خلال المناقشات البناءة والنزيهة.
- يُسهل الاصغاء لصوت الزبون بتحديد دورة حياة المنتج، وخلاف ذلك سوف يخلق المشاكل في كل مراحل دورة حياة المنتج.
- الأساس في تصميم المنتج وخلاف ذلك يكون التصميم ضعيف وعدم تطابق القيمة مع التكاليف.
- تلبية طلبات وحاجات الزبون بشكل دقيق بالوقت والمكان والجودة المناسبة.
- يُساعد المنظمات على وضع أسبقية لما هو مهم للزبون.

### 3. الاصغاء الى صوت الزبون من قبل الإدارة العليا للمنظمة

تسعى المنظمات المتنافسة ان تكون قريبة من الزبون، والتبصّر حول اتجاهات السوق والتحولت في الولاء للعلامة وحاجات الزبون الجديدة، غالباً ما تتسلم الإدارة العليا معلومات موجزة وغير مفهومة وناقصة ، إذ ينبغي القيام بشيء ما لإيصال صوت الزبون للمجموعة التنفيذية، إذا ما أدركوا ان مستقبل المنظمة يعتمد على التوقع والاستجابة لحاجات الزبون المتغيرة، لذا يعد من المهم إيصال صوت الزبون لمجلس الإدارة ، وينبغي له توفير المستوى الاعلى من الجودة التي تفي بطلبات الزبون (Stringer, 2006: 2). وبالالاتجاه ذاته، اشار (Bhathachary et al., 2007: 128) الى ان هناك اربعة معايير ينبغي الايفاء بها من قبل اعضاء مجلس الادارة لسماع الزبائن بصورة صحيحة وهي:

- ينبغي ان تأتي بيانات الزبون الى مجلس الادارة من خلال الإدارة لا من مصدر آخر إذ أن تعبير الزبون وعلى نحو يشبه المعلومات المالية ينبغي ان تصل من خلال اعضاء الفريق ذوي مستوى الاداء العالي.
- ضرورة ان تكون بيانات الزبون سهلة الوصول وموجزة على نحو معقول ومنظمة جيداً من اجل تفسيرها بسهولة.
- ضرورة ان تكون البيانات النوعية والكمية مشتركة. إذ يستطيع اعضاء مجلس الادارة من قراءة الاقتباسات التي يقدمها الاخرين وسماع افكار الزبون ورؤية الصورة الفعلية أو الاشرطة الفيديوية للزبائن في بيئاتهم الخاصة.
- ان يكون هنالك تقريراً عن الزبون عند كل اجتماع لمجلس الادارة الذي يوازي التقرير المالي، أي اعتبار بيانات الزبون حدثاً مهماً.

### 4. تحليل صوت الزبون

ان الهدف الرئيس لتحليل صوت الزبون هو تشخيص المتطلبات المهمة جدا للزبانين وتحديد مستوى الرضا لديهم عن السلع والخدمات المقدمة. ولقد جرى تطوير تحليل صوت الزبون كجزء من استراتيجية نشر وظيفة الجودة، ومن خلال هذا التحليل تدخل الجودة في عمليات الخدمة أو التصنيع.

ويكشف تحليل صوت الزبون الى ثلاثة مستويات من المتطلبات وهي (Mazur, 1997:5):

- أ. المتطلبات الأساسية الرئيسة: هي المتطلبات الضرورية الواجب توفرها في الاسواق.
- ب. المتطلبات المتوقعة: أي المطلوبة أو المكشوفة وعادة نحصل عليها بمجرد طرح سؤال على الزبانين ماذا يريدون.
- ج. المتطلبات غير المتوقعة: هي صعوبة التشخيص وهي ما وراء توقعات الزبانين وتوفرها يخلق السعادة والحماس لدى الزبانين.

وقد ناقش كل من (Aghlmand et al., 2010: 153)، (Koch, 2005:130)، (Duhovnik et al., 2006:79)

أ. ان عملية تحليل صوت الزبون تمر بالخطوات السبعة الآتية:  
 1. اختيار العملية المحددة المراد دراستها، وبعد ذلك يتم تجميع الفريق المتعدد الوظائف من الذين يعرفون العملية، ومن ثم جمع وإدخال البيانات في جداول مصفوفية.

ب. تشخيص مصادر البيانات وتحديد لها لصوت الزبون، إذ ان هناك العديد من المصادر لبيانات صوت الزبون.  
 ج. ضمان احراز بيانات صوت الزبون من خلال استخدام الطرق المختلفة، مثل الأفكار المفاجأة المبدعة، وناقش جماعة التركيز، والمقابلات الميدانية، واقوال الزبانين وشكاوى الزبانين لاحراز بيانات صوت الزبون.  
 د. تنظيم الخصائص المطلوبة المحرزة بصورة أولية في الهرم من وجهة نظر الزبون لتطوير البيانات الأكثر استخداما.

هـ. ترتيب الخصائص المطلوبة لان متطلبات الزبون التي تم تشخيصها لاتحمل نفس القيمة وان التركيز على كل المتطلبات ربما يتلف الموارد المحدودة. وبناء على مبدأ Pareto قاعدة 80/20 فإن الإيفاء بالقليل من الخصائص المطلوبة المرتبة بصورة عالية جداً يزيد رضا الزبون الى حد كبير، لذلك يجب ترتيب الخصائص المطلوبة بشكل دقيق .

و. تقسيم الخصائص المطلوبة عالية الدرجة (وحدها الاقصى 20) لإجراء مسح الزبون مع مجموعة اكبر من جزء الزبون الاساسي لتقييم:

- تفضيلاتها المرتبطة بالخصائص المطلوبة المختارة.
- مستوى الرضا بالسلع والخدمات المقدمة من قبل شركة ما ومنافسيها.
- ز. تحليل مسح الزبون، ان الخطوة الاخيرة لتحليل صوت الزبون هي تحديد الاسبقيات التنظيمية للتحسين، ولتحقيق هذه الغاية فقد تم ادخال نتائج مسح الزبون في جدول تخطيط الجودة (QPT) الذي يحدد فيه وزن الخصائص المطلوبة يأخذ قابلية المنظمة بعين الاعتبار.

## 5. مراكز سيطرة صوت الزبون

تسعى الكثير من المنظمات الامريكية الى التواصل الدائم مع الزبانين من خلال الكثير من الوسائل ومن بين تلك الوسائل المكاتب التي توجد في المنظمات الامريكية التي تقوم بالرد على المكالمات الهاتفية الواردة من الزبانين (يكون ذلك غالباً لأغراض دعم المنتجات)، أو يقوم بمكالمات هاتفية صادرة الى الزبانين (التسويق بالهاتف)، كذلك يقوم هذا المكتب بالرد على الرسائل والفاكسات والبريد الالكتروني والمراسلات الاخرى المشابهة المكتوبة. ويطلق على المكتب الذي يؤدي هذه المهام جميعها (بمركز الاتصال)، وفي الغالب يجري إنشاء مركز الاتصال في غرف كبيرة مع محطات عمل تتضمن جهاز كمبيوتر وجهاز هاتف أو سماعات رأس موصلة بمحول اتصالات هاتفية كبيرة مع محطة أو أكثر للمشرف، وقد يكون المركز قائماً بذاته أو مرتبطاً مع مراكز أخرى كما قد تُربط أيضاً بشبكة أجهزة الكمبيوتر في المنظمة، بما في ذلك الكمبيوتر الرئيسي والميكروكمبيوتر وشبكة المنطقة المحلية وبشكل متزايد تُربط طرائق البيانات والصوت في المركز من خلال مجموعة من التقنيات التي يطلق عليها تكامل الارسال الهاتفي بالكمبيوتر (Zethaml et al., 2004:9).

تقوم معظم الشركات الرئيسة باستخدام مراكز الاتصالات للتفاعل مع الزبانين، وتتضمن الامثلة على ذلك شركات الكتالوكات الطلب بالبريد ودعم الزبانين الخاص بوحدة وبرامج الكمبيوتر كما تقوم بعض الشركات أيضاً بالوظائف الداخلية من خلال مراكز الاتصالات مثل مكاتب المساعدة ودعم المبيعات، كذلك يمكن استخدام رياضيات نظرية الاصطاف لبيان فاعلية مركز الاتصال الكبير الفردي عند الرد على المكالمات مقارنة بمراكز صغيرة عدة، وتحديث معظم التحسينات الكبيرة عند وضع عدد من المكاتب الكبيرة تحت إيطار يعمل مركزياً، وتدور المشاكل الحسابية التي يواجهها مركز الاتصال عموماً حول الاحصائيات واحتمال الرد على مكالمات واردة بواسطة شخص مدرب بشكل مناسب، وتعد عملية تقدير معدلات المكالمات الواردة وبعد ذلك تحديد عدد الموظفين للعمل في اوقات معينة من اليوم من المشاكل التي تواجه معظم مديري مراكز الاتصالات، وإدارة الموظفين (Swartz et al., 2002:37).

وتهتم المكاتب المركزية بوضع عدد كبير من الموظفين تحت إدارة وسيطرة عدد صغير نسبياً من المديرين وموظفي الدعم الذين يتم دعمهم بواسطة تكنولوجيا الحاسب التي تدير وتقيس وتراقب أسماء وأنشطة الموظفين. فموظفوا مراكز الاتصال يعدون ضمن أكثر مجموعات الموظفين التي تخضع للمراقبة والتتبع في العالم ، ويمكن تقسيم عملية التقارير والمراقبة في مراكز الاتصال الى أربع فئات رئيسية وهي (Carman, 2005: 51):

أ. التقارير خلال الوقت الحقيقي أو الفعلي.

ب. التقارير التاريخية.

ج. مراقبة الجودة.

د. إدارة القوى العاملة.

إذ تقوم مراكز اتصالات عدة باستخدام برامج كمبيوتر خاصة بإدارة القوى العاملة، وهي برامج تستخدم المعلومات التاريخية مع الحاجة المتوقعة لإصدار جداول اتوماتيكياً تنتج المزيج الصحيح من الموظفين الذين يتمتعون بالمهارات الصحيحة لخدمة الزبائن ومن أهم آليات عمل مراكز الاتصال هو تقسيم أنواع المكالمات الى (Zeithaml et al., 2004: 11):

أ. المكالمات الواردة: هي التي يقوم بها الزبون للحصول على معلومات أو الإبلاغ عن خلل وظيفي أو طلب المساعدة.

ب. المكالمات الصادرة: التي تختلف بشكل كبير عن المكالمات الواردة إذ يقوم الموظفون بالاتصال بالزبون ويكون ذلك من أجل بيع منتج أو تقديم خدمة الى هذا الزبون ويتم غالباً تنظيم موظفي مراكز الاتصال الذين يركزون على أعمال دعم المنتجات في نموذج دعم متعدد المستويات، إذ يقسم المستوى الأول الى مجموعة كبيرة من العمال غير الماهرين المدربين على حل المشاكل باستخدام نصوص خطية بسيطة وفي حالة عدم قدرة المستوى الأول على حل المشكلة يتم رفعها الى المستوى الثاني الأكثر مهارة، وفي بعض الاحيان قد يكون هناك ثلاثة أو أكثر من مستويات الدعم وبشكل نمطي يضم المستوى الثالث المهندسين أو مطوري المنتج (Carman, 2005: 53).

و على الرغم مما تقدم يوجه البعض الكثير من الانتقادات في تقنية مراكز الاتصال، إذ يقولون ان بيئة العمل في مراكز الاتصال غير إنسانية بينما يشير البعض الآخر الى انخفاض الاجور وممارسات العمل المقيدة كما ان بعض الزبائن يشكون من ان بعض الموظفين لا يتمتعون بالمهارة أو السلطة لحل المشاكل، فضلاً عن انتهاك الخصوصية، ونتيجة للطبيعة التكنولوجية المرتفعة للعمليات في هذه المكاتب فان المراقبة عن كثب لأنشطة الموظفين سهلة ومنتشرة مما يمكن المنظمة من تخطيط عبء العمل ووقت العمل للموظفين بشكل أفضل، فضلاً عن ذلك فان المملكة المتحدة يتم فيها بناء عدد من مراكز الاتصالات في مناطق تعاني من الكساد الاقتصادي ما يعني ان الشركات تحصل على أراضي وعمالة رخيصة، والاستفادة من المنح لتشجيعهم على توظيف العمال في مناطق معينة، ولذلك كان هناك توجه لنقل مراكز الاتصال الى الهند نتيجة الكم الهائل من العمالة التي تتحدث اللغة الانكليزية، وبالرغم من الانتقادات الا ان مراكز الاتصال في الهند ثار بشكل مهني بقدر اكبر من أي مكان اخر في العالم، إذ يتميز معظم الموظفين بحصولهم على الدرجات الجامعية ومن المواقع الاخرى الشائعة لمراكز الاتصال هي الموجودة في الفلبين، وذلك بسبب وجود عدد كبير من الذين يجيدون اللغة الانكليزية كونها كانت مستعمرة امريكية لمدة (50 سنة) ويقال ان الفلبين أفضل مكان للحصول على الخدمات خارج امريكا الشمالية وذلك لتقارب اللغة (الكنتنة) مع (الكنتنة) المستهلكين الامريكيين، اما بالنسبة لمنطقة المحيط الهادي في آسيا (من الهند الى استراليا الى نيوزلندا) فان ماليزيا تبرز من المواقع الاولى لانشاء مراكز الاتصال (Zeithaml et al., 2004: 16).

## 6. الوظائف والمواصفات وصوت الزبون (مدخل النظم):

يعد التفكير في ضوء النظام (الزبون- المنتج) من العوامل المساعدة عند تصميم المنتج أو الخدمة إذ يوضح كيفية ارتباط صوت الزبون بالمنتج، أي ان صوت الزبون يرتبط بالمنتج من خلال الوظائف، فعندما يشتري الزبون المنافع أو الخدمة فإنه يشتري الوظائف التي يوفرها المنتج أو الخدمة، وترتبط المواصفات بالوظائف وتصف كيفية وجوب اداء الوظائف، إذ أصبح صوت الزبون من القوى المهمة لتحديد الوظائف ومواصفات المنتج ، إذ يمكن وصف النظام في ضوء مهمة الزبون والوظيفة الاساسية الكلية للمنتج والوظائف العملية التي تدعم الوظيفة ومواصفات المنتج التي تعد هي حلول قصيرة الامد لحاجات الزبون الطويلة الامد، ففي سبيل المثال لدى الزبون المهمة التي يريد اداها، وهذه المهمة بالمقابل تنجز من خلال الوظيفة الاساسية للمنتج، أي ان الوظيفة الاساسية هي سبب وجود المنتج التي تسمح للزبون بانجاز مهمة الوظيفية الاساسية من خلال سلسلة من الوظائف العملية التي يمكننا تجميعها داخل وظائف العمل ووظائف البيع (مواصفات الاداء

التي تميز المنتج عن المنتجات الاخرى وتجذب الزبون) ووظائف الرضا تلك التي تحقق الرضا للزبون وتجعل المنتج جذاب اكثر من وظائف البيع (Shillito, 2011:2).

اشار (Woodruff et al., 1996: 130) ان وصف صوت الزبون كنظام زبون- منتج هو نظام ديناميكي يرتبط بالوظائف والمواصفات وان موازنة النظام تتأثر بقانون العرض والطلب وهذا التوازن يؤثر على توازن اخر هو التوازن بين الزبون والمنظمة ومثل أي نظام اذا غيرت متغير واحد فانه ستكون هناك تأثيرات متموجة (ايجابية- سلبية) تخلق بصورة نهائية المبادلات لإدامة التوازن، وهناك داخل المنظمة مستويات لصوت الزبون منها العمودية التي تمثل المستويات التكتيكية والعملياتية والتجريبية للعمل، ويجب ان تكون كل المستويات متزامنة للتعامل مع انظمة صوت الزبون الافقية التي تتعامل مع الزبون- المنتج، ويمثل صوت الزبون العمودي قدرة المنظمة على تسليم المنتج المناسب للزبون المناسب في الوقت المناسب والسعر المناسب وربح المنظمة المناسب.

### 7. تكامل صوت الزبون

أشار الكثير من الباحثين الى وجود اربعة مستويات لصوت الزبون العمودي داخل المنظمة وهذه الاصوات العمودية هي ضرورية للشركة، ويمكن رؤية مستويات هذه الاصوات من منظور اخر وهي (Shillito, 2011:131):

أ. المستوى الأعلى (المستوى الاستراتيجي) ويمثل صوت المنظمة.

ب. صوت الادارة هو المستوى التكتيكي.

ج. صوت المهندس.

د. صوت الزبون التغذية العكسية الفعلية عند استخدامه لمنتج معين.

تعد هذه الاصوات العمودية هي لجلب التركيز لعملية (Commercialization) ومن الضروري اخذها في الحسبان.

وهنا يطرح تساؤل كيف تدمج كل هذه المستويات، وماذا يجب ان تقوم به المنظمة اتجاه الزبون حيث توجه (صوت المنظمة) و(صوت المهندس) صوب الاجابة عن السؤال ولتكرار ذلك فان محاولتنا للاجابة عن وتوثيق السؤال لا يمكن ان يكون على حساب جعل الاصوات الاخرى شبه مثلي، إذ انه من الضروري ان تكون هناك موازنة جديدة في سد الحاجات بين الزبون والمنظمة (Shillito, 1994:230)، وعند التفكير بكل هذه الاصوات المختلفة يصبح من الصعب القيام بذلك من دون الإشارة ضمنا الى نوع ما من التصنيف وكل هذه الاصوات تدخل في عملية تطوير المنتج في طبقات مختلفة، وهذه الطبقات تمثل مستويات المنظور (لاستراتيجي، التكتيكي، العملياتي) واحيانا المستويات داخل هرم المنظمة. إذ يعكس المستوى الاستراتيجي صوت الادارة وهو تمثيل متعدد الوظائف للعمل على مستوى العالم، وتركيزه هو على رفع مستوى القدرة الفنية في معظم اجزاء السوق الواعدة ويضع الاتجاه الاستراتيجي الية مفيدة لجمع صوت الادارة. اما صوت الادارة الوسطى يمثل المستوى التكتيكي ويدمج VOC, VOCO الى حد ما VOE هو تصورات وادراكات المجتمع الفني لما يعتقد حول معنى عبارة الزبون واخيرا المستوى في الادراكات الاشرافية VOE الذي يتضمن على المنظور العملي لاكمال تصميم المنتج النهائي للمواصلة حتى النهاية، وهذا هو المستوى العملي الذي يبدأ عنده QFD التقليدي وانه عملية التصميم وحل المشكلة لتكامل وتسويق التصميم الى الاسفل صوب المصنع وسيطرة العملية الاحصائية وان الاجوبة عن VOE المصمم أو المهندس هو الذي يمكن من ذلك ويجب ان يكون هناك انسجام وتزامن وتقارب بين كل الاصوات ومن كل المستويات لكي تعمل عملية تطوير المنتج وتشكل سلسلة الاصوات رابطة الاتصالات وتصبح العمود الفقري لبرنامج ادارة الجودة الشاملة (TQM). (Mazur, 1997: 217)

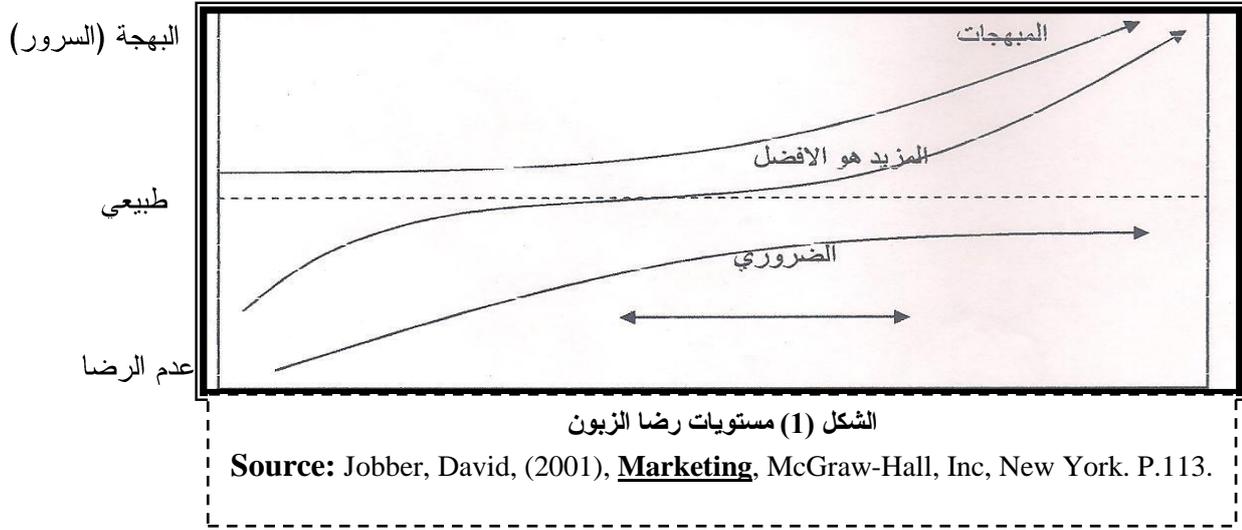
وأخيراً يجب تكامل كل هذه الاصوات في سيناريوهات متوازنة الذي يسمى بالصوت الجمعي (CV) وجودة سيناريوهات (CV) هذه هي التي تخلق الفرق بين المنتج العظيم والمنتج الجيد وفي أسوأ حالة بين الربح أو الخسارة وقد اثبتت الدراسات الارتباط بين كل العناصر وعناوين العمود عبر الادارة العليا التي تمثل الخطوات الوظيفية في عملية صوت الزبون من المستوى الاستراتيجي الى المستوى الاشرافي العملياتي (Zeidner, 2000: 110).

### 8. مؤشرات تحسين صورة المنظمة:

ان صورة المنظمة مسالة غير ملموسة فهي ليست كمية لا يمكن حسابها وتحديدها بشكل دقيق، ولكن يمكن اعتماد بعض المؤشرات التي يمكن من خلال معرفة هذه المؤشرات ما ياتي:

1- رضا الزبون: يمكن التعرف على مدى رضا الزبون من عدمه عن برامج المنظمة من خلال استبانة تعد لهذا الغرض، وقد تناول (Jobber, 2001:12). مستويات رضا الزبون إذ قسمه الى ثلاثة مستويات: أ. المستوى الضروري: والذي يحقق مستوى منخفض من الرضا.

ب. المستوى الثاني: يحقق المقدار الطبيعي من رضا الزبون.  
ج. أخيراً المستوى الثالث: والذي يحقق أعلى درجات الرضا للزبون والذي اطلق عليه بالمبهجات او المسرات (Delighters) والشكل (1) يوضح هذه المستويات.



- 2- معدلات المبيعات: ان معدل المبيعات للمنتج مؤشر على مدى تحسين صورة المنظمة لدى الجمهور، وزيادة معدلات المبيعات بصورة ملفتة للنظر مع وجود ذات المنافسين الاخرين واستقرار العوامل الاخرى المؤثرة دليل على تحسين صورة المنظمة في السوق.
- 3- زيادة معدلات الارباح: كذلك فان زيادة معدلات الارباح مع التزام المنظمة في تحقيق اهداف المسؤولية الاجتماعية دليل على زيادة اقبال الجمهور على اقتناء منتج المنظمة وبالتالي يشير الى تحسن صورة المنظمة في السوق.
- 4- زيادة الصحة السوقية: ان زيادة الحصة السوقية للمنظمة مقارنة مع المنافسين او مع حصة المنظمة لمدة زمنية سابقة دليل على تحسن جودة منتجاتها وبالتالي يعد ذلك مؤشر في تحسن صورتها امام الجمهور.
- 5- زيادة معدلات اسعار اسهم المنظمة في السوق المالية: ان ارتفاع اسعار اسهم المنظمة في السوق المالية يعد هو الاخر مؤشر ايجابي نحو تحسين صورة المنظمة امام جمهورها.
- 6- انخفاض معدلات شكاوى الزبائن: ان انخفاض معدلات مردودات المبيعات بالنسبة للمنظمات الانتاجية وانخفاض شكاوى الزبائن بالنسبة للمنظمات الخدمية دليل على تحسن اداء تلك المنظمات وتحسن كفاءة وفاعلية انتاجها وبالتالي تحسن صورتها امام الجمهور.

### ثالثاً : الجانب التطبيقي للبحث

#### 1- وصف وتحليل وتفسير نتائج البحث:

تبين من نتائج البحث ان هناك (12%) من العينة قد اتفقوا تماماً مع العبارة التي تؤكد ان لدى ادارة المستشفى فهم لمعنى صوت الزبون المستفيد من الخدمة التي تقدمها المستشفى، فيما اكد 8% من العينة انهم يتفقون مع العبارة المذكورة وبذلك يكون مستوى الاتفاق مع هذه العبارة 20% من العينة، فيما التزم (18%) من العينة الحياد تجاه هذا الموضوع، بينما لم يتفق معها 36% من العينة، ولم يتفق تماماً مع العبارة (26%) من العينة، وبذلك تكون نسبة عدم الاتفاق مع العبارة المذكورة (62%) من العينة.

كما اتفق تماماً (6%) من العينة مع العبارة التي تؤكد ان لدى ادارة المستشفى تصور واضح عن اهمية صوت الزبون المستفيد من الخدمة التي تقدمها المستشفى، فيما اكد (18%) من العينة انهم يتفقون مع العبارة المذكورة وبذلك يكون مستوى الاتفاق مع هذه العبارة (24%) من العينة، فيما التزم (20%) من العينة الحياد تجاه هذا الموضوع، بينما لم يتفق معها (18%) من العينة، ولم يتفق تماماً مع العبارة (38%) من العينة، وبذلك تكون نسبة عدم الاتفاق مع العبارة المذكورة (56%) من العينة.

كما اتفق تماماً (10%) من العينة مع العبارة التي تؤكد ان لدى ادارة المستشفى تخصص جزء مهم من اوقات اجتماعاتها لمناقشة مشاكل الزبائن المستفيدين من الخدمة التي تقدمها المستشفى، فيما اكد (12%) من العينة انهم يتفقون مع العبارة المذكورة وبذلك يكون مستوى الاتفاق مع هذه العبارة (22%) من العينة، فيما

الترزم (6%) من العينة الحياد تجاه هذا الموضوع، بينما لم يتفق معها (50%) من العينة ولم يتفق تماماً مع العبارة (22%) من العينة، وبذلك تكون نسبة عدم الاتفاق مع العبارة المذكورة (72%) من العينة. كما اتفق تماماً (16%) من العينة مع العبارة التي تؤكد ان لدى ادارة المستشفى اليات عمل موضوعة لأستلام شكاوى الزبائن المستفيدين من الخدمة وعرضها على مجلس الادارة والاهتمام بها، فيما اكد (16%)

من العينة انهم يتفقون مع العبارة المذكورة وبذلك يكون مستوى الاتفاق مع هذه العبارة (32%) من العينة، فيما ألزم (10%) من العينة الحياد تجاه هذا الموضوع، بينما لم يتفق معها (34%) من العينة، ولم يتفق تماماً مع العبارة (24%) من العينة، وبذلك تكون نسبة عدم الاتفاق مع العبارة المذكورة (58%) من العينة.

كما اتفق تماماً (14%) من العينة مع العبارة التي تؤكد ان لدى ادارة المستشفى قنوات سرية تتمكن من خلالها من سماع صوت الزبون المستفيد واراؤه حول مستوى الخدمة التي تقدمها المستشفى، فيما اكد (6%) من العينة انهم يتفقون مع العبارة المذكورة وبذلك يكون مستوى الاتفاق مع هذه العبارة (20%) من العينة، فيما التزم (18%) من العينة الحياد تجاه هذا الموضوع، بينما لم يتفق معها (34%) من العينة، ولم يتفق تماماً مع العبارة (28%) من العينة، وبذلك تكون نسبة عدم الاتفاق مع العبارة المذكورة (62%) من العينة.

كما اتفق تماماً (28%) من العينة مع العبارة التي تؤكد ان لدى ادارة المستشفى نظم معلومات ومحطات لجمع البيانات التي يمكن ان توصل صوت الزبون المستفيد للإدارة، فيما اكد (16%) من العينة انهم يتفقون مع العبارة المذكورة وبذلك يكون مستوى الاتفاق مع هذه العبارة (44%) من العينة، فيما التزم (8%) من العينة الحياد تجاه هذا الموضوع، بينما لم يتفق معها (28%) من العينة، ولم يتفق تماماً مع العبارة (20%) من العينة، وبذلك تكون نسبة عدم الاتفاق مع العبارة المذكورة (48%) من العينة.

واتفق تماماً (14%) من العينة مع العبارة التي تؤكد على ان هناك شبكة اتصالات بين اقسام المستشفى المختلفة لتبادل المعلومات حول مشاكل وشكاوى الزبائن المستفيدين من الخدمة التي تقدمها المستشفى، كما اتفق (12%) من العينة مع العبارة المذكورة وبذلك تكون نسبة الاتفاق مع العبارة (26%) من العينة، بينما التزم الحياد تجاه العبارة (18%) من العينة، ولم يتفق مع العبارة (50%) من العينة، كذلك لم يتفق تماماً مع العبارة (6%) من العينة، وبذلك تكون نسبة عدم الاتفاق مع العبارة (56%) من العينة.

واتفق تماماً (22%) من العينة مع العبارة التي تؤكد انه بإمكان المواطن المنضمر ان يواجه الادارة العليا للمستشفى لطرح شكاواه وتظلمه مباشرة خلال مواعيد مقابلات اسبوعية محددة وثابته، وكما اتفق (12%) من العينة مع العبارة المذكورة وبذلك تكون نسبة الاتفاق مع العبارة (34%) من العينة، بينما التزم الحياد تجاه العبارة (14%) من العينة، ولم يتفق مع العبارة (30%) من العينة، كذلك لم يتفق تماماً مع العبارة (22%) من العينة، وبذلك تكون نسبة عدم الاتفاق مع العبارة (52%) من العينة.

واتفق تماماً (26%) من العينة مع العبارة التي تؤكد على ان ادارة المستشفى تعتمد نظام تعويض مادي وأدبي لتعويض المتضررين من الخدمة التي تقدمها المستشفى، كما اتفق (16%) من العينة مع العبارة المذكورة وبذلك تكون نسبة الاتفاق مع العبارة (42%) من العينة، بينما التزم الحياد تجاه العبارة (2%) من العينة، ولم يتفق مع العبارة (42%) من العينة، كذلك لم يتفق تماماً مع العبارة (14%) من العينة، وبذلك تكون نسبة عدم الاتفاق مع العبارة (56%) من العينة.

واتفق تماماً (16%) من العينة مع العبارة التي تؤكد على ان ادارة المستشفى تناقش بين فترة واخرى امكانية تحسين قنوات الاتصال مع الزبائن المستفيدين من الخدمة لتوفير أفضل السبل التي تنقل صوت الزبون لها بدقة، كما اتفق (26%) من العينة مع العبارة المذكورة وبذلك تكون نسبة الاتفاق مع العبارة (42%) من العينة، بينما التزم الحياد تجاه العبارة (44%) من العينة، ولم يتفق مع العبارة (12%) من العينة، كذلك لم يتفق تماماً مع العبارة (2%) من العينة، وبذلك تكون نسبة عدم الاتفاق مع العبارة (14%) من العينة.

#### جدول (1)

النسب المئوية لاستجابات العينة بخصوص فقرات الاستبانة

واتفق تماماً (26%) من العينة مع العبارة التي تؤكد على ان ادارة المستشفى تسعى لتحقيق رضا الزبائن

| أولاً  | فقرات سماع صوت الزبون |        |       |      |             |
|--------|-----------------------|--------|-------|------|-------------|
|        | لااتفق تماماً         | لااتفق | محايد | اتفق | اتفق تماماً |
|        | 1                     | 2      | 3     | 4    | 5           |
| 1      | 26%                   | 18%    | 20%   | 8%   | 12%         |
| 2      | 38%                   | 18%    | 20%   | 18%  | 6%          |
| 3      | 22%                   | 50%    | 6%    | 12%  | 10%         |
| 4      | 34%                   | 10%    | 32%   | 16%  | 16%         |
| 5      | 28%                   | 34%    | 18%   | 6%   | 14%         |
| 6      | 48%                   | 28%    | 8%    | 16%  | 28%         |
| 7      | 6%                    | 50%    | 18%   | 12%  | 14%         |
| 8      | 22%                   | 30%    | 14%   | 12%  | 22%         |
| 9      | 14%                   | 42%    | 2%    | 16%  | 26%         |
| 10     | 24%                   | 12%    | 44%   | 26%  | 16%         |
| ثانياً | لااتفق تماماً         | لااتفق | محايد | اتفق | اتفق تماماً |
| 11     | 10%                   | 18%    | 18%   | 28%  | 26%         |
| 12     | 10%                   | 12%    | 18%   | 26%  | 34%         |
| 13     | 60%                   | 14%    | 10%   | 12%  | 4%          |
| 14     | 10%                   | 10%    | 18%   | 22%  | 40%         |
| 15     | 8%                    | 14%    | 16%   | 22%  | 40%         |
| 16     | 12%                   | 2%     | 16%   | 36%  | 40%         |
| 17     | 10%                   | 8%     | 18%   | 28%  | 40%         |
| 18     | 2%                    | 30%    | 12%   | 38%  | 40%         |
| 19     | 14%                   | 16%    | 12%   | 18%  | 40%         |
| 20     | 62%                   | 30%    | 20%   | 12%  | 12%         |

المستفيدين من خلال اهتمامها بتحسين الخدمة المقدمة، كما اتفق (28%) من العينة مع العبارة المذكورة وبذلك تكون نسبة الاتفاق مع العبارة (54%) من العينة، بينما التزم الحياد تجاه العبارة (18%) من العينة، ولم يتفق مع العبارة (18%) من العينة، كذلك لم يتفق تماماً مع العبارة (10%) من العينة، وبذلك تكون نسبة عدم الاتفاق مع العبارة (28%) من العينة.

واتفق تماماً (34%) من العينة مع العبارة التي تؤكد على ازدياد اقبال المواطنين على مراجعة المستشفى خلال السنة الاخيرة مقارنة بالسنوات السابقة، كما اتفق (26%) من العينة مع العبارة المذكورة وبذلك تكون نسبة الاتفاق مع العبارة (60%) من العينة، بينما التزم الحياد تجاه العبارة (18%) من العينة، ولم يتفق مع العبارة (12%) من العينة، كذلك لم يتفق تماماً مع العبارة (10%) من العينة، وبذلك تكون نسبة عدم الاتفاق مع العبارة (22%) من العينة.

واتفق تماماً (4%) من العينة مع العبارة التي تؤكد على ان ادارة المستشفى عملت على تخفيض اجور الخدمات الطبية التي تقدمها لتحقيق رضا الزبائن المستفيدين، كما اتفق (12%) من العينة مع العبارة المذكورة وبذلك تكون نسبة الاتفاق مع العبارة (16%) من العينة، بينما التزم الحياد تجاه العبارة (10%) من العينة، ولم يتفق مع العبارة (14%) من العينة، كذلك لم يتفق تماماً مع العبارة (60%) من العينة، وبذلك تكون نسبة عدم الاتفاق مع العبارة (74%) من العينة.

واتفق تماماً (40%) من العينة مع العبارة التي تؤكد على ان ايرادات المستشفى أزدادت خلال العام الاخير بمعدلات تفوق معدلاتها خلال الاعوام السابقة، كما اتفق (22%) من العينة مع العبارة المذكورة وبذلك تكون نسبة الاتفاق مع العبارة (62%) من العينة، بينما التزم الحياد تجاه العبارة (18%) من العينة، ولم يتفق مع العبارة (10%) من العينة، كذلك لم يتفق تماماً مع العبارة (10%) من العينة، وبذلك تكون نسبة عدم الاتفاق مع العبارة (20%) من العينة.

واتفق تماماً (40%) من العينة مع العبارة التي تؤكد على ان المستشفى حققت خلال العام الاخير معدلات ارباح تفوق معدلات الارباح التي حققتها خلال السنوات السابقة، كما اتفق (22%) من العينة مع العبارة المذكورة وبذلك تكون نسبة الاتفاق مع العبارة (62%) من العينة، بينما التزم الحياد تجاه العبارة (16%) من العينة، ولم يتفق مع العبارة (14%) من العينة، كذلك لم يتفق تماماً مع العبارة (8%) من العينة، وبذلك تكون نسبة عدم الاتفاق مع العبارة (22%) من العينة.

واتفق تماماً (40%) من العينة مع العبارة التي تؤكد على ان المستشفى تتمتع بقوة تنافسية عالية قياساً بالمستشفيات التي تقدم خدمات مماثلة، كما اتفق (36%) من العينة مع العبارة المذكورة وبذلك تكون نسبة الاتفاق مع العبارة (70%) من العينة، بينما التزم الحياد تجاه العبارة (16%) من العينة، ولم يتفق مع العبارة (2%) من العينة، كذلك لم يتفق تماماً مع العبارة (12%) من العينة، وبذلك تكون نسبة عدم الاتفاق مع العبارة (14%) من العينة.

واتفق تماماً (40%) من العينة مع العبارة التي تؤكد على أن حصة المستشفى السوقية قد توسعت خلال هذا العام مقارنة بالاعوام السابقة، كما اتفق (28%) من العينة مع العبارة المذكورة وبذلك تكون نسبة الاتفاق مع العبارة (68%) من العينة، بينما التزم الحياد تجاه العبارة (18%) من العينة، ولم يتفق مع العبارة (8%) من العينة، كذلك لم يتفق تماماً مع العبارة (10%) من العينة، وبذلك تكون نسبة عدم الاتفاق مع العبارة (18%) من العينة.

واتفق تماماً (40%) من العينة مع العبارة التي تؤكد على ان تنوع الخدمات الطبية التي تقدمها المستشفى اعطاها اهمية اكبر لشرايح واسعة في المجتمع، كما اتفق (38%) من العينة مع العبارة المذكورة وبذلك تكون نسبة الاتفاق مع العبارة (56%) من العينة، بينما التزم الحياد تجاه العبارة (12%) من العينة، ولم يتفق مع العبارة (30%) من العينة، كذلك لم يتفق تماماً مع العبارة (2%) من العينة، وبذلك تكون نسبة عدم الاتفاق مع العبارة (32%) من العينة.

واتفق تماماً (40%) من العينة مع العبارة التي تؤكد على ان استقطاب المستشفى لأطباء خبراء في مجال اختصاصهم أدى الى خفض شكاوى الزبائن المستفيدين، كما اتفق (18%) من العينة مع العبارة المذكورة وبذلك تكون نسبة الاتفاق مع العبارة (58%) من العينة، بينما التزم الحياد تجاه العبارة (12%) من العينة، ولم يتفق مع العبارة (16%) من العينة، كذلك لم يتفق تماماً مع العبارة (14%) من العينة، وبذلك تكون نسبة عدم الاتفاق مع العبارة (30%) من العينة.

واتفق تماماً (12%) من العينة مع العبارة التي تؤكد على انخفاض معدلات شكاوى الزبائن المستفيدين من الخدمة خلال العام الاخير مقارنة بالاعوام السابقة، كما اتفق (12%) من العينة مع العبارة المذكورة وبذلك تكون نسبة الاتفاق مع العبارة (24%) من العينة، بينما التزم الحياد تجاه العبارة (20%) من العينة، ولم يتفق مع العبارة (30%) من العينة، كذلك لم يتفق تماماً مع العبارة (62%) من العينة، وبذلك تكون نسبة عدم الاتفاق مع العبارة (56%) من العينة.

2- تحليل الانحدار الخطي البسيط: يوضح الجدول (2) معاملات انموذجيات الانحدار الخطي البسيط لتأثير سماع صوت الزبون المستفيد في تحسين الخدمة الطبية المقدمة.

تشير معطيات الجدول (2) ان قيمة (f) المحسوبة بلغت (4.4) وهي اكبر من قيمتها الجدولية ، وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05). وأشارت قيمة (R<sup>2</sup>) التي بلغت (0.106) وهي نسبة منخفضة بطبيعة الحال بسبب صغر العينة ، ولكن مقبولة نوعاً ما، وهي تعكس القدرة التفسيرية لمتغيرات سماع صوت الزبون في تفسير الاختلافات في متغيرات تحسين صورة المنظمة الصحية، وعلى ضوء هذه النتائج تُقبل الفرضية التي جرى وضعها في منهجية البحث والتي مفادها (توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة معنوية لإصغاء المنظمات لصوت الزبون في تحسين صورة المنظمة الصحية المبحوثة امام جمهورها أو مرضاها).

### الجدول (2)

معاملات انموذجات الانحدار الخطي البسيط لتأثير سماع صوت الزبون في تحسين الخدمة الطبية المقدمة

### 3- تحليل علاقة الارتباط :

أشارت الفرضية الفرعية الثانية الى وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين سماع صوت

| المتغير المستقل | المتغير التابع            | a    | B    | MSE   | F     | R <sup>2</sup> | Rad 2 | مستوى المعنوية |
|-----------------|---------------------------|------|------|-------|-------|----------------|-------|----------------|
| صوت الزبون      | تحسين صورة المنظمة الصحية | 2.73 | 0.52 | 0.411 | 4.414 | 0.106          | 0.022 | 0.05           |

الزبون وتحسين صورة المنظمة الصحية.

ويعد ربط فقرات إجابة العينة المبحوثة لكلا المتغيرين الموضحة في الجدول (3) ، إذ تبين مصفوفة الارتباطات والموضحة في المستوى الأفقي سماع صوت الزبون ، وفي المستوى العمودي 999 تحسين صورة المنظمة الصحية ، إذ ظهر وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين سماع صوت الزبون وبين تحسين صورة المنظمة الصحية ، وقد بلغ معامل الارتباط (0.23\*) ، إذ نجد أن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (1.8) أكبر من قيمها الجدولية التي بلغت البالغة (1.67) بمستوى دلالة (0,05). ومن خلال النتيجة آنفة الذكر يمكن التوصل الى وجود علاقة ارتباط بين سماع صوت الزبون وبين تحسين صورة المنظمة الصحية ، لذا تُقبل الفرضية الثانية من البحث والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين سماع صوت الزبون وتحسين صورة المنظمة الصحية).

### جدول (3)

معامل الارتباط وقيمة (t) و (P) سماع صوت الزبون وبين تحسين صورة المنظمة الصحية

| تحسين صورة المنظمة الصحية |            |                |              |                 |                | المتغيرات                                    |
|---------------------------|------------|----------------|--------------|-----------------|----------------|--|
| النتيجة                   | درجة الثقة | مستوى المعنوية | قيمة P-value | قيمة t المحسوبة | معامل الارتباط |  |
| معنوي                     | 0.95       | 0.01           | 0.047        | 1.8             | 0.23*          | سماع صوت الزبون                              |
|                           |            |                |              |                 |                | قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة (0.05) = 1.67 |

### رابعاً : الاستنتاجات والتوصيات :

بناء على النتائج العملية للبحث، توصل الى الاستنتاجات الآتية:

1. ليس لدى إدارات المستشفيات المبحوثة فهم لمعنى صوت الزبون المستفيد من الخدمة التي تقدمها المستشفى.
2. ليس لدى إدارات المستشفيات المبحوثة تصور واضح عن اهمية صوت الزبائن المستفيدين من الخدمة الطبية التي تقدمها المستشفى.
3. ان إدارات المستشفيات المبحوثة لم تخصص جزءاً مهماً من اوقات اجتماعاتها لمناقشة مشاكل المستفيدين من الخدمة الطبية التي تقدمها المستشفى.
4. ليس لدى إدارات المستشفيات المبحوثة آليات عمل موضوعة لاستلام شكاوى الزبائن المستفيدين من الخدمة الطبية وعرضها على مجلس الادارة والاهتمام بها.
5. ليس لدى إدارات المستشفيات المبحوثة قنوات سرية تتمكن من خلالها من سماع صوت المستفيد وابعاه حول مستوى الخدمة التي تقدمها المستشفى.
6. ضعف نظم المعلومات والمحطات التي تمتلكها إدارات المستشفيات المبحوثة لجمع البيانات التي يمكن ان توصل صوت المستفيد للادارة.
7. ضعف شبكة الاتصالات الموجودة في اقسام المستشفيات المبحوثة المختلفة لتبادل المعلومات حول مشاكل وشكاوى الزبائن المستفيدين من الخدمة الطبية التي تقدمها المستشفى.

8. ضعف قدرة المواطن المتضرر على مواجهة الإدارة العليا للمستشفى لطرح شكواه وتظلمه مباشرة خلال مواعيد مقابلات اسبوعية محددة وثابتة.
9. ضعف الانظمة المعتمدة من قبل إدارات المستشفيات المبحوثة لتعويض المتضررين من الخدمة الطبية التي تقدمها المستشفى.
10. ضعف توجه إدارات المستشفيات المبحوثة لمناقشة تحسين قنوات الاتصال مع الزبائن المستفيدين لتوفير أفضل السبل التي تنقل صوت الزبون المستفيد لها بدقة.
11. تحرص إدارات المستشفيات المبحوثة على تحقيق رضا الزبائن المستفيدين من الخدمة الطبية من خلال اهتمامها بتحسين الخدمة المقدمة.
12. ازدياد إقبال المواطنين على مراجعة المستشفيات المبحوثة خلال السنة الأخيرة مقارنة بالسنوات السابقة.
13. لم تعمل إدارات المستشفيات المبحوثة على تخفيض أجور الخدمات الطبية التي تقدمها لتحقيق رضا الزبائن المستفيدين.
14. ازدادت معدلات إيرادات المستشفيات المبحوثة خلال السنة الأخيرة مقارنة مع معدلاتها في السنوات السابقة.
15. ازدادت معدلات أرباح المستشفيات المبحوثة خلال السنة الأخيرة مقارنة مع معدلاتها في السنوات السابقة.
16. تتمتع المستشفيات المبحوثة بقوة تنافسية عالية قياساً بالمستشفيات التي تقدم خدمات مماثلة.
17. توسع الحصة السوقية للمستشفيات المبحوثة خلال السنة الأخيرة مقارنة مع السنوات السابقة.
18. تنوع الخدمات الطبية التي تقدمها المستشفيات المبحوثة للزبائن أعطى تلك المستشفيات أهمية أكبر لشرائح واسعة في المجتمع.
19. استقطاب المستشفيات المبحوثة لأطباء خبراء في مجال اختصاصاتهم أدى الى خفض شكاوى الزبائن المستفيدين.
20. عدم انخفاض معدلات شكاوى الزبائن المستفيدين من الخدمة خلال العام الأخير مقارنة مع الأعوام السابقة.
21. هناك اثر لسماع صوت الزبون المستفيد من الخدمة في تحسين صورة المنظمة الصحية.
22. ظهر ان المنظمات المبحوثة قد فعلت صوت الزبون ولكن بمستوى منخفض جداً.
23. ظهر ان إدارة المستشفيات المبحوثة قامت بتعزيز صورة مستشفياتهم من خلال صوت الزبون ولكن بمستوى منخفض .

## التوصيات:

1. بناء على الاستنتاجات التي توصل لها البحث يوصي بما يأتي:
2. يجب ان تؤسس المستشفيات المبحوثة قاعدة لفهم صوت الزبون وان يكون لإدارتها تصور واضح عن أهمية صوت الزبون من الخدمة الطبية المقدمة للمنظمة الصحية.
3. على إدارات المستشفيات المبحوثة ان تولي اهتمام أكبر لصوت الزبون وان تخصص جزء أكبر من وقتها لمناقشة مشاكل المستفيدين من الخدمة التي تقدمها.
4. ان تضع إدارات المستشفيات المبحوثة آليات عمل واضحة لاستلام شكاوى الزبائن وعرضها على مجلس الإدارة والاهتمام بها من خلال إيجاد الحلول المناسبة لها.
5. على إدارات المستشفيات المبحوثة ان تضع قنوات سرية وان تفعل نظم المعلومات وتقوية شبكة الاتصالات الموجودة بين أقسام المستشفيات لضمان وصول صوت الزبون وأرائه التي تخص مستوى الخدمة التي تقدمها المستشفى.
6. على إدارات المستشفيات ان تفتح قنوات للاتصال بينها وبين الزبون المستفيد من الخدمة المقدمة لطرح شكاواهم بشكل مباشر.
7. على إدارات المستشفيات المبحوثة ان تفعل الأنظمة المعتمدة لتعويض المتضررين من الخدمة الطبية التي تقدمها المستشفى وتفعيل قنوات الاتصال مع المستفيدين لتوفير أفضل السبل التي تنقل صوت الزبون لها بدقة.
8. على إدارات المستشفيات المبحوثة ان تعزز اهتمامها بتحقيق رضا الزبون من خلال تحسين جودة الخدمة الطبية التي تقدمها المستشفى لضمان زيادة إقبال المستفيدين على طلب خدمات المستشفى.
9. على إدارات المستشفيات المبحوثة ان تضع استراتيجية لتسعير الخدمات الطبية التي تقدمها تراعي من خلالها مستويات دخل المواطن بما يزيد من إيراداتها وإرباحها وتحافظ تلك المستشفيات على قوتها التنافسية التي تتمتع بها وتوسع من حصتها السوقية.

9. على إدارات المستشفيات المبحوثة ان تعمل على زيادة تنويع الخدمات المقدمة للزبائن والعمل على تعزيز ذلك من خلال استقطاب الأطباء الاخصائيين للعمل في المستشفى وتقديم أفضل الخدمات.
10. على إدارات المستشفيات المبحوثة ان تعمل على تخفيض شكاوى الزبائن من خلال تحسين جودة الخدمة المقدمة.
11. على إدارات المستشفيات المبحوثة ان تعمل دائماً على الإصغاء لصوت الزبون من اجل تحسين صورة المنظمة الصحية.

## المصادر

1. Aghlamand, S., Lameei A. Small R. "Ahamds- on Experience of the Voice of Customer Analysis in Maternity Care from Iran".
2. Berry, L., Yadav, M. (2006), "Capture and Communicate Value in the Pricing of Services", Management Review.
3. Carman, J. M., (2005), "Consumer Voice Perceptions of Service Quality", Journal of Retailing Vol. 66.
4. Duhovbuik, J., Kusar, J., Tomazevic, R. and Starbek, M. (2006) "Development Process with Regard to Customer Requirements" concurrent Engineering, Vol. 14, No. 1, PP. 67- 82.
5. Fravenc M.W., (2000), Improved Selection of Technically attractive Projects using Knowledge Management and net interactive tools. Ms. Thesis.
6. Jobber, David, (2001), Marketing, McGraw-Hall, Inc, New York. P.113.
7. Katz G. (2004), "The Voice of the Customer, in the PDMA toolbook 2 for New Product Development, Chapter 7 (eds P. Belliveau, A. Griffin, and S. Somerwey, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken.
8. Katz, G. (2001), "The one Right Way" to gather the voice of the customer PDMA visions, 25.
9. Koch, R. (2005), "The 80/20 Individual: How to Build on the 20% of what you Do Best, Doubleday".New Yorik, NY.
10. Mazur, G., (1997), "Voice of the Customer Analysis: A Modern system of Front- End QFD Tools with case Studies", AQL American of Quality Control, Milwaukee, WI.
11. Mazur, G.H. (1997), "Voice of Customer Analysis: A Modern System of Front- end QFD tools, with case Studies" Proceedings of the ASQC's 51<sup>st</sup> Annual Quality Congress, May 5-7, ASQ Quality Press, Milwaukee, WI.
12. Shillito M.K. (1994), "Advanced QFD, Linking Technology to Market and Needs", John Wiley & Sons, New York.
13. Shillito, M.L. (2011), "(Voice of the Customer)", Boca Raton. London. New York. Washington, D.C.
14. Stafford, T.S., (2004), "Consumption Values and Customer Voice", Journal of Marketing.
15. Swartz, T., Brown, S.W. (2002), "Consumer Voice Expectation", Journal of the Marketing, Vol. 67.
16. Woodraff, R.B. and Gardial, S.F., (1996), "Know Your Customer: New Approaches to Understanding Customer Value and Satisfaction", Blackwell Publishers, Cambridge, MA.
17. [www.ladoveassociates.com](http://www.ladoveassociates.com).

18. Zeidner, L. and Wood, R., (2000), "The Collaborative Innovation Process (CI), Trans. 12th symp. Qual. Funct Deployment, Novi. MI, June.
19. Zeithaml, V.A., Berry L.L., Parasuraman, A. (2004), "Customer Voice Control", Journal of Marketing, Vol. 69.

| ت  | صوت الزبون   | اتفق تماما | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق تماما |
|----|--|------------|------|-------|---------|---------------|
| 1  | لدى ادارة المستشفى فهم لمعنى صوت الزبون المستفيد من الخدمة التي تقدمها المستشفى  |            |      |       |         |               |
| 2  | لدى ادارة المستشفى تصور واضح عن اهمية صوت الزبون المستفيد من الخدمة التي تقدمها المستشفى   |            |      |       |         |               |
| 3  | لدى ادارة المستشفى تخصص جزء مهم من اوقات اجتماعاتها لمناقشة مشاكل الزبائن المستفيدين من الخدمة التي تقدمه المستشفى                                 |            |      |       |         |               |
| 4  | ان لدى ادارة المستشفى اليات عمل موضوعة لاستلام شكاوى الزبائن المستفيدين من الخدمة وعرضها على مجلس الادارة والاهتمام بها                            |            |      |       |         |               |
| 5  | لدى ادارة المستشفى قوات سرية تتمكن من خلالها من سماع صوت الزبون المستفيد وراعه حول مستوى الخدمة التي تقدمها المستشفى                               |            |      |       |         |               |
| 6  | لدى ادارة المستشفى نظم معلومات ومحطات لجمع البيانات التي يمكن ان توصل صوت الزبون المستفيد للإدارة  |            |      |       |         |               |
| 7  | هناك شبكة اتصالات بين اقسام المستشفى المختلفة لتبادل المعلومات حول مشاكل وشكاوى الزبائن المستفيدين من الخدمة التي تقدمها المستشفى                  |            |      |       |         |               |
| 8  | بإمكان المواطن المتضرر ان يواجه الادارة العليا للمستشفى لطرح شكاواه وتظلمه مباشرة خلال مواعيد مقابلات اسبوعية محددة وثابته                         |            |      |       |         |               |
| 9  | ان ادارة المستشفى تعتمد نظام تعويض مادي وأدبي لتعويض المتضررين من الخدمة التي تقدمها المستشفى  |            |      |       |         |               |
| 10 | ان ادارة المستشفى تناقش بين فترة واخرى امكانية تحسين قنوات الاتصال مع الزبائن المستفيدين من الخدمة لتوفير افضل السبل التي تنقل صوت الزبون لها بدقة |            |      |       |         |               |
|    | <b>تحسين الخدمة الطبية المقدمة</b>   |            |      |       |         |               |
| 11 | ان ادارة المستشفى تسعى لتحقيق رضا الزبائن المستفيدين من خلال اهتمامها بتحسين الخدمة المقدمة  |            |      |       |         |               |
| 12 | ازدياد اقبال المواطنين على مراجعة المستشفى خلال السنة الاخيرة مقارنة بالسنوات السابقة  |            |      |       |         |               |
| 15 | ان المستشفى حققت خلال العام الاخير معدلات ارباح تفوق معدلات الارباح التي حققتها خلال السنوات السابقة   |            |      |       |         |               |
| 16 | ان المستشفى تتمتع بقوة تنافسية عالية قياساً بالمستشفيات التي تقدم خدمات مماثلة   |            |      |       |         |               |
| 17 | ان حصة المستشفى السوقية قد توسعت خلال هذا العام مقارنة بالاعوام السابقة  |            |      |       |         |               |
| 18 | ان تنوع الخدمات الطبية التي تقدمها المستشفى اعطاها اهمية اكبر لشرائح واسعة في المجتمع  |            |      |       |         |               |
| 19 | ان استقطاب المستشفى لأطباء خبراء في مجال اختصاصهم أدى الى خفض شكاوى الزبائن المستفيدين   |            |      |       |         |               |
| 20 | انخفاض معدلات شكاوى الزبائن المستفيدين من الخدمة خلال العام الأخير مقارنة بالاعوام السابقة   |            |      |       |         |               |