



جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم الإدارة الصناعية

ادارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا الزبون

دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأفراد العاملين في شركة الحصان الأسود

بحث تخرج مقدم

الى مجلس قسم الادارة الصناعية في كلية الإدارة والاقتصاد كجزء من متطلبات نيل شهادة
البكالوريوس في الإدارة الصناعية

للطالبيين

سعدون عبد الحافظ علي و بروين جميل حسو

بإشراف

م.م. مروة باسل فخري

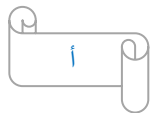
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{{اقرأ باسم ربك الذي خلق (١) خلق الإنسان من علق

(٢) اقرأ وربك الأكرم (٣) الذي علم بالقلم (٤)

علم الإنسان ما لم يعلم (٥)}}

{ سورة العلق : آية ١ إلى ٥ }



الاهداء

اهداء البحث إلى من لا يضاھيھما أحد في الكون، إلى من أمرنا الله ببرّھما،
إلى من بذلا الكثير، وقَدّما ما لا يمكن أن يردّ، إلیكما تلك الكلمات أمي وأبي
الغاليان، أھدي لكما هذا البحث؛ فقد كنتما خير داعم لي طوال مسيرتي
الدراسية. إلیكما أھدي هذا الجهد، وهذا البحث، فقد كنتما على الدوام ملھميّ،

فعلی خطاکما أسیر، وبعلمكما أقتدي، أمي وأبي،

أشکركما الشکر الجزيل علی ما قدّمتماھ لي

طوال فترة دراستي، وإنجازي لهذا البحث.

الباحثان



شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم ، والحمد لله رب العالمين الذي باسمه بدأت وعليه توكلت ،
والصلاة والسلام على أشرف الخلق أجمعين ، محمد (صلى الله عليه وسلم) خاتم الأنبياء
والمرسلين ، وعلى آله وصحبه الطاهرين وسلم ، وبعد ...

يحفزنا واجب العرفان أن نعبر عن امتناننا وخالص تقديرنا وعرفاننا بالجميل إلى أستاذتنا
الفاضلة الست مروة باسل فخري ، لما قدمته من نصح وإرشاد ، وما أبدته من توجيهات
علمية سديدة طيلة فترة إشرافها على هذا البحث.

ونتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتور **رعد عدنان رؤوف** رئيس قسم الإدارة الصناعية كما
نتقدم بشكرنا واستنائنا إلى السادة رئيس لجنة المناقشة وأعضائها لتفضلهم بالاشتراك في
مناقشة البحث ، ولتحملهم قراءته ، حيث ستسهم ملاحظاتهم وآراؤهم السديدة في اغناؤه
والرفع من مكانته العلمية .

ونسجل وافر تقديرنا وامتناننا لموظفي مكتبة الكلية ، لما قدموه من مساعدة تستحق التقدير
لطلبة الدراسة الأولية .

الباحثان



قائمة المحتويات

١. الآية الكريمة أ
٢. الاهداء ب
٣. شكر وتقدير ت
٤. قائمة المحتويات ث
٥. قائمة الجداول ح
٦. قائمة الاشكال ح
٧. قائمة استمارة الاستبيان ح
٨. المقدمة ١

الفصل الأول

منهجية البحث

٩. أولاً :مشكلة البحث ٣
١٠. ثانيا : اهداف الدراسة..... ٣
١١. ثالثا : فرضيه البحث ٣
١٢. رابعا: حدود البحث ٣
١٣. خامسا : اهمية الدراسة..... ٣
١٤. سادساً: أساليب جمع البيانات والمعلومات ٤
١٥. سابعاً : أساليب التحليل الاحصائي ٤

الجانب النظري

الفصل الثاني

المبحث الأول

اداره الجودة الشاملة

١٦. أولاً: مفهوم ادارة الجودة الشاملة ٦
١٧. ثانيا: اهميه ادارة الجودة الشاملة..... ٨
١٨. ثالثا: اهداف ادارة الجودة الشاملة..... ١٠
١٩. رابعا: متطلبات تطبيق اداره الجودة الشاملة..... ١٢

٢٠. خامساً: مزايا ومعوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة ١٥

الفصل الثاني

المبحث الثاني

تحقيق رضا الزبون

٢١. أولاً: مفهوم رضا الزبون ١٨

٢٢. ثانياً: اهمية رضا الزبون ٢٠

٢٣. ثالثاً: العوامل المؤثرة على رضا الزبون ٢٣

الجانب العملي

المبحث الأول

وصف مجتمع البحث

٢٤. أولاً: وصف لشركه (الحصان الأسود) المبحوث فيها ومبررات اختيارها ٢٨

٢٥. ثانياً: وصف عينه البحث ٢٨

المبحث الثاني

وصف متغيرات البحث وتشخيصها

٢٦. أولاً: ادارة الجودة الشاملة ٣٢

٢٧. ثانياً: رضا الزبون ٣٢

٢٨. الاستنتاجات ٣٦

٢٩. التوصيات ٣٦

٣٠. استمارة الاستبيان ٣٨

٣١. المصادر العربية ٤٣

٣٢. المصادر الاجنبية ٤٤

قائمة الجداول

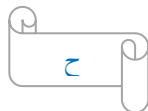
١. جدول رقم (١) ١١
٢. جدول رقم (٢) ١٤
٣. جدول رقم (٣) ١٥
٤. جدول رقم (٤) ١٨

قائمة الاشكال

١. شكل رقم (١) ٢٣
٢. شكل رقم (٢) ٢٩
٣. شكل رقم (٣) ٣٠
٤. شكل رقم (٤) ٣٣
٥. شكل رقم (٥) ٣٥

استمارة الاستبيان

١. استمارة الاستبيان ٣٨



المقدمة

تعد الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ لأي مؤسسة وأن تطبيقها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن وتحسين الانتاجية وزيادة الأرباح ، وتحسين سمعتها في السوق المحلية والخارجية في ظل الارتفاع الكبير في عدد من الشركات والمؤسسات على اختلاف مجالاتها ونشاطاتها ، ولهذا فقد أصبح لزاما عليها العمل على استكمال مقومات نظم الجودة لكي تحظى بالقبول العالمي وفق معايير الجودة المتفق عليها دوليا للسير باتجاه تيار العولمة الذي لن يقبل الا الشركات التي تتميز بالجودة في منتجاتها. فإدارة الجودة الشاملة في مدخل متكامل يهدف الي تطوير شامل ومستمر يشمل كافة مراحل ونواحي الأداء ، ويشكل مسؤولية تضامنية للإدارة العليا والادارات والاقسام وفرق العمل والافراد سعيا لإشباع حاجات وتوقعات الزبون ، ويشمل نطاقها كافة مراحل التشغيل منذ التعامل مع المورد مروراً بعمليات التشغيل وحتى التعامل مع الزبون بيعة وخدمة . وتعد جوده المنتجات عنصراً أساسياً في المنافسة بين المؤسسات ،فالاستجابة السليمة والسريعة والفعالة لاحتياجات الزبائن تسمح لهم بتحقيق رضاهم. وفي هذه الدراسة سنقوم بدراسة دور تطبيق ادارة الجودة الشاملة على رضا الزبائن من وجهة نظر العاملين بالتطبيق على قطاع الصناعات الغذائية.

الفصل الاول

منهجية البحث

اولاً : مشكلة الدراسة.

ثانياً : أهداف الدراسة.

ثالثاً : فرضية البحث.

رابعاً : حدود البحث.

خامساً : أهمية الدراسة.

سادساً : أساليب جمع البيانات والمعلومات.

سابعاً : أساليب التحليل الإحصائي.

الفصل الاول

منهجية البحث

اولاً : مشكلة الدراسة:

تتلخص مشكلة الدراسة في دور تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة في الصناعات الغذائية على رضا الزبائن.

في سبيل ذلك فان هنالك ثمة تساؤلات جديرة بالبحث ووضع الاجابات لها وهي:

١. هل تطبيق الجودة الشاملة يؤدي لرضا الزبائن؟

٢. هل التحسين والتطوير المستمر يؤدي لرضا الزبائن؟

٣. هل مشاركة العاملون تؤدي للرضا الزبائن؟

٤. هل تطبيق النظم الادارية تؤدي لرضا الزبائن؟

٥. هل التركيز على الزبائن يؤدي لرضاهم؟

ثانياً : أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية

١. دراسة الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة على رضا الزبائن .

٢. دور الجودة الشاملة على رضا الزبائن.

٣. التعرف على أثر التحسين المستمر على رضا الزبائن .

ثالثاً : فرضية البحث:

تماشياً مع اهداف البحث فقد اعتمد الباحثان على الفرضية الاتية :

(تطبيق الجودة الشاملة بأبعادها يؤدي الى رضا الزبائن)

رابعاً : حدود البحث:

أ- حدود الدراسة المكانية : اختصرت على الشركة قيد البحث (شركة الحصان الاسود)

ب- حدود الدراسة الزمنية : ٢٠٢١/١١/١٥ – ٢٠٢٢/٤/١٠

خامساً : أهمية الدراسة :

١- الأهمية النظرية (العلمية) للدراسة :

تستمد الدراسة الحالية أهميتها في الدور الذي تلعبه الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة وبالتالي تحقيق مستويات أداء متميزة بالمقارنة مع المنافسين في الشركات العاملة في نفس القطاع وهذا ما يتطلب من الشركات التعرف على احتياجات زبائنهم وتحركات منافسيها في السوق . تعد هذه الدراسة مكمله للدراسات السابقة التي

تبين أهمية الجودة الشاملة بمتغيراتها المتمثلة في التحسين والتطوير المستمر والتركيز على الزبائن ومشاركة العاملين والزام القيادة (الإدارة العليا) بجودة النظم الإدارية في الأداء المؤسسي بمتغيراته المتمثلة في (رضا الزبائن، رضا العاملين) .

٢- الأهمية العملية للدراسة :

تعتبر هذه الدراسة خطوة للقيام بمزيد من الدراسات التي تبين أهمية مفهوم الجودة الشاملة بمتغيراتها المختلفة (التحسين والتطوير المستمر والتركيز على الزبائن ومشاركة العاملين والزام القيادة (الإدارة العليا) بجودة النظم الإدارية) بالإضافة إلى أهمية رضا الزبائن لكي تحقق الشركات مستويات أداء عالية، يمكن أن تكون ذات فائدة علمية وأكاديمية من خلال تقديم النتائج للمعنيين بها .

سادساً : أساليب جمع البيانات والمعلومات:

اعتمد الباحثان على عدد من الأساليب في جمع البيانات والمعلومات للبحث والمتمثلة ببعض المصادر العربية ، فضلاً عن الدوريات و البحوث من شبكة الانترنت ذات العلاقة بموضوع البحث لتغطية الجانب النظري. وفيما يخص الجانب الميداني فقد تم جمع البيانات والمعلومات الضرورية ذات العلاقة في شركة الحصان الاسود والأفراد المبحوثين من خلال توزيع استمارة استبانة على الافراد العاملين في الشركة .

سابعاً : أساليب التحليل الإحصائي:

تم الاعتماد على الأساليب والأدوات الإحصائية وبشكل خاص النسب المئوية والتكرارات والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ، وتم إجراء التحليل بالاعتماد على البرامج الإحصائية الجاهزة SPSS24 .

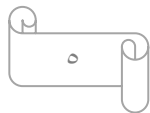
الجانب النظري

الفصل الثاني

المبحث الاول

ادارة الجودة الشاملة

- اولا: مفهوم ادارة الجودة الشاملة
- ثانيا: أهمية ادارة الجودة الشاملة
- ثالثا: أهداف ادارة الجودة الشاملة
- رابعا: متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة
- خامسا: مزايا ومعوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة



اولا: مفهوم ادارة الجودة الشاملة

ان الجودة والإتقان هي أحد القيم الاصلية في تراثنا الإسلامي، فقد حث الإسلام العامل المسلم على إتقان عمله، وان يكون مسؤولاً عن جودته وسلامته من العيوب، فقد كان الرسول صلى الله عليه وسلم يحث اتباعه على إتقان العمل، ويُرغب فيه ويعدُّه قرابة من أحب القربات الى الله تعالى، فقد قال رسولنا الكريم محمد صلى الله عليه وسلم (ان الله يحب إذا عمل احدكم عملاً ان يتقنه) رواه البيهقي.

وتعرف الجودة بتعريفات متعددة، حيث تعرف "بانها تلبية احتياجات الزبائن باقل تكلفة ممكنه" (Gaucher & Coffey, 1993, 36) وتعرف بانها " تلك الصفات المميزة لمنتج او خدمة ما ، التي يقارن المستفيد بها قيمة هذه الصفات بالجودة" (Jablonski, 1991, 130) ويعرفها (Leebov and Ersoz, 1991, 4-5) بانها "انجاز الاعمال الصحيحة بشكل صحيح" بينما يعرفها جوران وجرينا بانها " ملائمة الاستعمال " وهذا يعني ان السلع والخدمات يجب ان تلبى احتياجات المجتمع الذي سيستخدمها (Juran & Gryna, 1980, 9) وتعرف الجودة بأنها "القدرة على إرضاء الحاجات عند وقت الشراء وأثناء الاستخدام وعند أفضل تكلفة، بينما تقلل من الخسائر وتزيد من المقدرة على المنافسة" (Teboul, 1991, 47) .

ويذكر جوتش وديفز Davis & Goetsch أنه بالرغم من عدم وجود مفهوم واحد للجودة قبولاً عالمياً، إلا أنه يمكن حصر بعض العناصر التي تشترك فيها تعريفات تتفق على الجودة، وهي كما يلي: -

- تعمل الجودة على إشباع توقعات المستفيد أو ما يفوق ذلك .
- يمكن تعميم تطبيق الجودة على السلع، الخدمات، العمليات، الأفراد .
- تتسم الجودة باستمرارية التغيير، فما هو مقبول اليوم كجودة قد لا يكون فيما بعد مقبولاً .

وفي إطار وضع تلك العناصر في الاعتبار، فإن المؤلفين يعرفون الجودة على النحو التالي: "إن الجودة لا تتسم بالثبات بل هي تتسم بالديناميكية والتغير، وهي ترتبط بالمستفيدين وبما يتوقعونه حالياً بالسلع والخدمات، والأفراد والعمليات والبيئة." (Davis & Goetsch, 1995, 3)

ويشير باحث آخر إلى أن الجودة بصفة عامة هي "مجموعة من الأنشطة التي تنفذ بغرض وضع معايير للأداء والمراقبة وتحسين الأداء حتى تكون الخدمات المقدمة فعالة ومؤثرة وفي نفس الوقت تتصف بالأمان" (صبحي أعلاو، ٢٧، ٢٠٠٣) يتميز هذا التعريف بربطه بين الجودة ومعايير الأداء، ولكن يؤخذ عليه عدم الإشارة إلى المستفيدين من السلعة أو الخدمة المقدمة وفي إطار ما سبق تناوله:

تم استعراض بعض تعريفات "الجودة" بشكل مختصر، إلا أنه قد تم ملاحظة أن مصطلح الجودة يرتبط في حالات كثيرة بمصطلح الخدمة ومن مستخلص هذه التعاريف

يمكن القول أن الجودة هي "مجموعة التدابير الإدارية التي تهدف إلى تقديم خدمة للمستفيدين على أعلى قدر ممكن من الدقة"

وبعدما تكلمنا عن الجودة يمكننا الآن التطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة حيث يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة الذي تقوم فلسفته على مجموعة من الأفكار والمبادئ ويمكن لأي إدارة أن تتبناها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن، ونظراً لحدثة هذا المفهوم نجد له العديد من التعاريف:

الجدول رقم (١) يوضح مفاهيم إدارة الجودة الشاملة

المفهوم	الباحث
وهي تكامل جهود ونشاطات الجماعات والأقسام المختلفة في الشركة من أجل إنجاز الجودة التي تلاءم حاجات ورغبات الزبائن.	(الشراح ، ٢٠٠٣ ، ١٦)
أنها فلسفة فكرية وإدارية وتنظيمية تعتمد أساليب التحسين المستمر للمنتجات من خلال مشاركة جميع العاملين في الشركة في إعداد وتنفيذ خططها، فضلاً عن تركيزها على تلبية حاجات ورغبات الزبائن للوصول إلى الأهداف التي تصبو إليها الشركة في النمو والبقاء وشعارها (الجودة مسؤولية الجميع) .	(الخياط، ٢٠٠٥، ٦)
هي مجموعة القواعد والأسس والأساليب التي تعتمد مبدأ التحسين المستمر بالاعتماد على خبرات ومهارات ومعارف وإبداع العاملين في الشركة في مختلف المستويات الفنية والإدارية، وأداء العمليات بأفضل صيغة تمكن من تقديم منتجات تلبي حاجات ورغبات الزبائن وتجاوزها، فضلاً عن تحقيق أهداف الجهات الأخرى المتعاملة مع الشركة.	(اليونس ، ٢٠٠٨ ، ٢٦)
هي فلسفة إدارية متطورة لا يحددها ولا يقيدتها نهج أو طريقة محددة في إنجاز العمل، فهي في حالة مستمرة من التحسين والتطوير والبحث المستمر عن أفضل الطرق والوسائل التي تمكن من ذلك، وينظر إلى الجودة والايفاء باحتياجات وتوقعات الزبائن من المنتجات والخدمات على أنها نتائج تضافر الجهود الجماعية بين الإدارة والعاملين.	(الحوري، ٢٠٠٨، ١٥١)

هي عبارة عن نظام يتضمن مجموعة الفلسفات الفكرية المتكاملة والادوات الاحصائية والعمليات الادارية المستخدمة لتحقيق الاهداف ورفع مستوى رضا الزبون والموظف على حد سواء.	(السكرانة، ٢٠١٠، ١٩٥)
--	-----------------------

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

وبعد الاطلاع على مفاهيم ادارة الجودة الشاملة المعرفة من قبل الباحثين يمكننا ان نتوصل للمفهوم الآتي لإدارة **الجودة الشاملة** : هي عبارة عن نظام اداري يقوم على عدد من الاسس والمتطلبات المتمثلة في الوعي بفلسفة ومفهوم الجودة الشاملة، واقتناع والتزام القيادة بتطبيقها، وذلك من خلال القيام بعمليات المشاركة والتخطيط الاستراتيجي والتركيز على الزبائن الداخليين والخارجيين، والتحسين المستمر للأداء والخدمات والمنتجات المقدمة، وتحديد معايير القياس وتحليل المهام، ومنع الاخطاء قبل وقوعها، وتقديم التحفيز للعاملين، وتوفير التدريب المناسب.

ثانياً: أهمية ادارة الجودة الشاملة

ان ما يميز اداره الجودة الشاملة هو تحسين مستويات الجودة في الشركة سواء كانت خاصه ام عامه، وقد اصبحت اداره الجودة الشاملة في هذا العصر هي التي تحدد نجاح او فشل الشركة الإنتاجية والخدمية في العالم، ويمكن اجمال أهمية ادارة الجودة الشاملة في ما يلي:(حنان ، ٢٠١٣ ، ١٧)

- ١- تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية.
- ٢- الجودة تؤدي الى تحقيق رضا الزبون وتقديم الافضل من السلع والخدمات .
- ٣- تحقيق الميزة التنافسية وعائد مرتفع .
- ٤- تنميه الشعور بوحده المجموعة وعمل فريق بين الافراد والشعور بالانتماء في بيئة العمل.
- ٥- تحسين السمعة الطيبة للشركة في نظر الزبائن .
- ٦- منهج شامل لتغيير بعيد عن النظام التقليدي المطبق على شكل اجراءات وقرارات .
- ٧- تغيير سلوكيات افراد المؤسسة تجاه مفهوم الجودة.

وتعد إدارة الجودة الشاملة منهجاً وقائياً يمنع حدوث الأخطاء، فضلاً عن تصحيحها، كما تسهم إدارة الجودة الشاملة بشكل مباشر في مواجهة المشكلات وتمكن من إدارة الأزمات بأسلوب علمي متوازن يراعي الإمكانيات والقدرات الخاصة بالشركة وتعمل على استغلالها الاستغلال الأمثل من خلال تطبيق مبادئها التي تكون بمثابة الجدار الحامي من الاختلالات المسببة لفقدان ولاء الزبائن، بعد أن تصبح منتجاتها عرضة للضغط التنافسي الشديد الموجود في السوق الذي لا يرضي بأقل من التفوق، و إن المؤسسة التي تتبنى هذه الفلسفة تطور إمكانياتها التنافسية وتعزز موقفها بالحفاظ على نقاط القوة التي تملكها والتخلص من نقاط ضعفها عن طريق تعديل طرق العمل

وتدريب المستخدمين والاستماع بشكل أدق للمستهلكين الذين يمثلون المصدر الأول و الاخير للمعلومات التي تحدد الشركة من خلالها الخصائص المناسبة في منتجاتها. (الدرادكة و الشبلي ، ٢٠٠١ ، ٥)
وعلى هذا الأساس فقد أصبحت الجودة الشاملة هدفا لكل المؤسسات الطموحة، ولعل هذا الاهتمام بالجودة يأتي كنتيجة طبيعية لكونها إحدى الاستراتيجيات الأساسية لمواجهة التحديات العالمية، وعليه فإن الجودة الشاملة تركز على مفهوم البقاء والاستمرار والتطوير من خلال استشراق آفاق المستقبل للوصول إلى أفضل أداء. (مسلم، ٢٠١٥، ٣٩-٤٠)
وتشكل ادارة الجودة الشاملة منذ أن تم استخدامها أهمية كبيرة بالنسبة للعملية الانتاجية او للعاملين في الشركة، كما أنها تشكل أهمية خاصة للمستفيدين من خدمات هذه الشركات ولقد تمكنت بعض الشركات من تحقيق فوائد ايجابية نتيجة مباشرتها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ف نجد أن شركات مثل زيروكس، شركة الخطوط الجوية البريطانية وشركة إي بي ام وشركة بول رفير للتأمين قد حققت فوائد من تطبيق الجودة الشاملة وبالإمكان رصد الأهمية والفائدة المحققة من تجارب تلك الشركات في تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة فيما يلي. (رياض ، ٢٠٠٥ ، ٤)

- انخفاض شكاوى الزبائن.
- استمرار جودة السلعة والخدمة المقدمة إليهم.
- تخفيض تكاليف الجودة بمعنى انه كلما تم تحسين الطرق والأساليب الوقائية أدى ذلك إلى انخفاض التكاليف وارتفاع مستوى الجودة.
- زيادة حصة السوق وتخفيض التكاليف.
- تخفيض عيوب الإنتاج والجودة وزيادة رضا الزبون
- زيادة الفاعلية، وتخفيض المخزون، وتخفيض الأخطاء وتخفيض تأخير التسليم.
- زيادة الابتكارات والتحسين.

وقد تمكنت بعض الشركات من تحقيق فوائد ايجابية كنتيجة مباشرة لتطبيقها لإدارة الجودة الشاملة ومن أهم هذه الفوائد: انخفاض نسبة التسرب الوظيفي و انخفاض نسبة الغياب وانخفاض نسبة الإجازات المرضية، وانخفاض نسبة الإصابات أثناء العمل و تحسين العلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية.

ويرى (عايش، ٢٠٠٨، ٢٥) و (العزاوي، ٢٠١١، ٣٤) ان أهمية إدارة الجودة الشاملة تتلخص بالاتي :

- ١- التركيز على حاجات الزبائن والأسواق بما يمكنها من تلبية متطلبات الزبائن .
- ٢- تحقيق الأداء العالي للجودة في جميع المواقع الوظيفية وعدم اقتصرها على السلع والخدمات .
- ٣- القيام بسلسلة من الإجراءات الضرورية لإنجاز جودة الأداء .
- ٤- الفحص المستمر لجميع العمليات واستبعاد الفعاليات الثانوية في إنتاج السلع والخدمات .
- ٥- التحقق من حاجة المشاريع للتحسين وتطوير مقاييس الأداء .

- ٦- تطوير مدخل الفريق لحل المشاكل وتحسين العمليات .
 - ٧- الفهم الكامل والتفصيلي للمنافسين مع التطوير الفعال للاستراتيجية التنافسية لتطوير عمل الشركة .
 - ٨- تطوير إجراءات الاتصال لإنجاز العمل بصورة جيدة ومتميزة .
 - ٩- المراجعة المستمرة لسير العمليات لتطوير استراتيجية التحسين المستمر إلى الأبد.
- في حين يرى (النعمي وآخرون، ٢٠٠٩، ٤٥) ان أهمية إدارة الجودة الشاملة تتلخص في النقاط التالية:
- ١- إنها منهجية قابلة للتغيير أكثر من كونها نظام تقليدي يتبع إجراءات وقرارات .
 - ٢- التزام الشركة يعني قابليتها على تغيير سلوك أفرادها لمفهوم الجودة .
 - ٣- تطبيقه يعني ان الشركة تهتم بأنشطتها كلها وليس بالمستهلكين فقط .
 - ٤- أهميته لا تنعكس على تحسين العلاقات المتبادلة بين الموردين والمنتخبين فحسب، وإنما تحسين سمعة الشركة والروح المعنوية بين العاملين وتنمية روح الفريق.

ثالثاً: أهداف ادارة الجودة الشاملة

توجد هنالك عدة معتقدات عالمية وأهداف لإدارة الجودة الشاملة وهي كما يلي:

(Total Quality Management ,2020,8)

- ١) رضا الزبون هو مقياس الجودة.
 - ٢) جميع الزبائن هم ملاك للمؤسسة.
 - ٣) يجب التركيز على تحسين الجودة باستمرار.
 - ٤) تحليل العمليات هو أمر مهم في عملية تحسين الجودة.
 - ٥) لا يمكن تحقيق إدارة الجودة الشاملة دون التنسيق بين جميع أطراف الإدارة الفاعلة.
 - ٦) التحسين المستمر لجودة المنتجات والخدمات التي من المفترض تقديمها
- وان الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في الشركات هو تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع احراز تخفيض في التكاليف والإقلال في الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للزبائن وكسب رضاهم (السكرانة، ٢٠١٠، ١٩٨).
- ويمكن حصر أهداف إدارة الجودة الشاملة في ثلاثة اهداف رئيسة وهي(حجازي، ٢٠٠٧، ٤١) و(بدر، ٢٠٠٩، ٣٩) و(عايش، ٢٠٠٨، ٢٦).
- ١- **خفض التكاليف:** إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف .

٢-تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للزبون: فالإجراءات التي وضعت من قبل الشركة لإنجاز الخدمات للزبون قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت تلك الإجراءات طويلة جامدة في كثير من الأحيان مما اثر سلبياً على الزبون .

٣-تحقيق الجودة: وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة الزبائن، ان عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وانجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين من تلك الخدمات. ويشير الالوسي الى ان هناك عدة أهداف يمكن تحقيقها من خلال تطبيق منهجية متكاملة لإدارة الجودة الشاملة وهي (الالوسي ،٢١،٢٠٠٤) :

١- تحقيق الربحية والقدرة التنافسية في السوق: إذ يعد التحسين المستمر للجودة مؤشراً لزيادة المبيعات التي تؤدي إلى زيادة الربحية والحصة السوقية والقدرة التنافسية.

٢- تحقيق الرضا لدى الزبائن: القيام بالأنشطة الهادفة للتعرف على الزبائن الحاليين والمرتقبين وتحديد ما ينبغي تقديمه لهم، ويجري تحديد الأنشطة المؤدية لمختلف العاملين ابتداءً من مرحلة بحوث السوق بغية تحديد المواصفات المراد اعتمادها للمنتج المزمع تقديمه .

٣- زيادة الفعالية التنظيمية: نظراً لكون الجودة الشاملة تقوم على حقيقة مفادها بأن الجودة مسؤولية الأفراد العاملين في الشركة كافة لذا فأنها تسعى للاهتمام بالعمل الجماعي وتشجيعه وتحقيق تحسناً مستمراً بالاتصالات وإشراك اكبر للعاملين في معالجة وحل المشاكل التشغيلية والإنتاجية وتحسين العلاقات الوظيفية والتنظيمية بين مختلف العاملين.

٤- أحداث نقلة نوعية في مهارات وقدرات وسلوكيات المورد البشري في الشركة .

٥- زيادة مرونة الشركة في تعاملها مع المتغيرات وتعميق قدرتها على استثمار الفرص وتجنب المخاطر.

٦- تزويد الزبائن بالمنتجات المناسبة عند أدنى سعر من خلال زيادة الجودة وتقليل السعر مع زيادة في النمو الذي يزيد من استقرار العمل والعاملين .

وهناك نوعان من أهداف الجودة هما:

١ - أهداف تخدم ضبط الجودة:

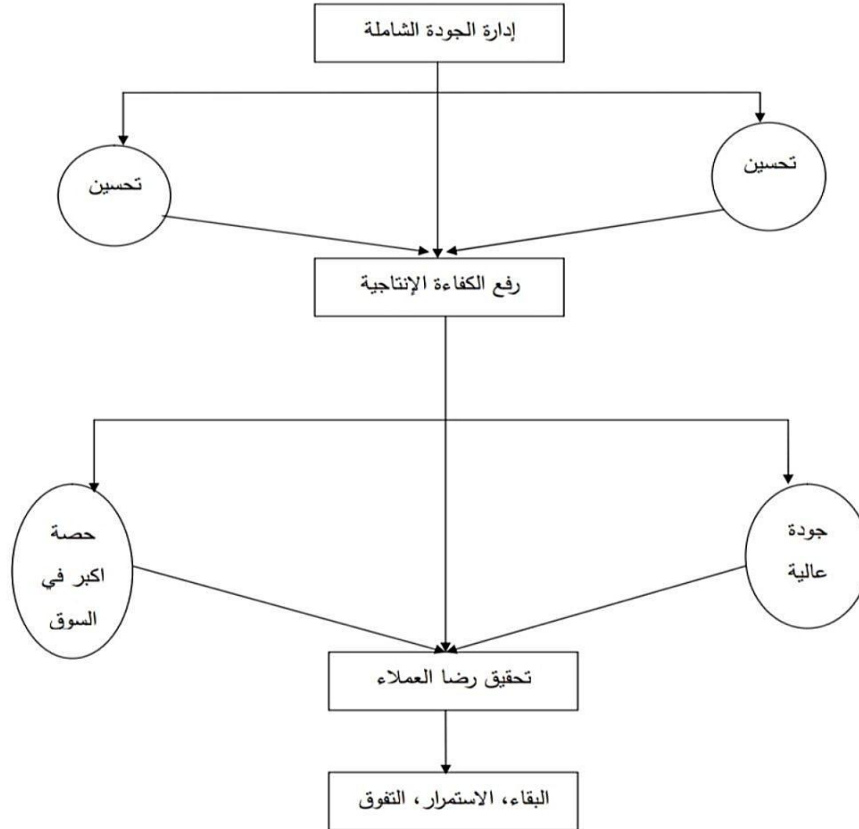
وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب الشركة في المحافظة عليها، وهي تصاغ على مستوى الشركة ككل وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان ورضا الزبائن.

٢-أهداف تحسين الجودة:

وهي غالبا ما تنحصر في ال حد من الأخطاء وتطوير منتجات جديدة ترضي الزبائن بفاعلية أكبر. ويمكن تصنيف الجودة بنوعها إلى خمس فئات هي:(المحياوي، ٢٠٠٢، ٣٩)

■ ١ أهداف الاداء الخارجي للشركة ويتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع.

- ٢ أهداف أداء المنتج ويتناول حاجات الزبائن والمنافسة.
 - ٣ أهداف العمليات وتتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط.
 - ٤ أهداف الاداء الداخلي وتتناول مقدرة الشركة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل.
 - ٥ أهداف الاداء للعاملين وتتناول المهارات والقدرات والتجهيز وتطوير العاملين.
- ويوضح (الخان، ٢٠٠٨، ٤٥) من خلال الشكل الاتي (١) أهداف ادارة الجودة الشاملة



المصدر: محمد ناصر الخان، أهمية تسيير الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2008/2007، ص 45.

رابعاً: متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة

ان تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة في الشركة يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج في الشركة حتى يمكن اعداد العاملين على قبول الفكرة، ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية وحصر نتائجها المرغوبة (عايش، ٢٠٠٨، ٣٨).

وهذه بعض من المتطلبات الرئيسية المطلوبة للتطبيق (السكرانة، ٢٠١٠، ٢٠٧):

١ - إعادة تشكيل ثقافة الشركة

ان إدخال أي مبدأ جديد في الشركة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك الشركة إذ ان قبول أو رفض اي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في الشركة ان (ثقافة الجودة) تختلف اختلافاً جذرياً عن (الثقافة الادارية التقليدية) وبالتالي يلزم ايجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك بتغيير الاساليب الادارية .

وعلى العموم يجب تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق هذا المفهوم الجديد بما فيه من ثقافات جديدة .

٢- الترويج وتسويق البرنامج

ان نشر مفاهيم ومبادئ ادارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في الشركة امر ضروري قبل اتخاذ قرار التطبيق. ان تسويق البرنامج يساعد كثيراً في التقليل من المعارضة للتغيير والتعرف على المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق حتى يمكن مراجعتها.

ويتم الترويج للبرنامج عن طريق تنظيم المحاضرات او المؤتمرات او الدورات التدريبية للتعرف بمفهوم الجودة وفوائدها على الشركة .

٣- التعليم والتدريب

حتى يتم تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فانه يجب تدريب وتعليم المشاركين باساليب وادوات هذا المفهوم الجديد ليقوم على اساس سليم وصلب وبالتالي يؤدي الى النتائج المرغوبة من تطبيقه، إذ ان تطبيق هذا البرنامج بدون وعي او فهم لمبادئه ومتطلباته قد يؤدي الى الفشل الذريع. فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة .

ان الهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين المشاركين من التعرف على اساليب التطوير. وهذا التدريب يجب ان يكون موجهاً لجميع فئات ومستويات الادارة (الهيئة التنفيذية، المدراء، المشرفين، العاملين) ويجب ان تلبى متطلبات كل فئة حسب التحديات التي تواجهها. فالتدريب

الخاص بالهيئة يجب ان يشمل استراتيجية التطبيق بينما تدريب فرق العمل يجب ان يشمل الطرائق والأساليب الفنية لتطوير العمليات .

وعلى العموم فان التدريب يجب ان يتناول أهمية الجودة وأدواتها وأساليبها والمهارات اللازمة وأساليب حل المشكلات ووضع القرارات ومبادئ القيادة الفعالة والأدوات الإحصائية وطرق قياس الاداء (بدر، ٢٠٠٩، ٤٤).

٤- تشكيل فرق العمل

ان الفائدة المتوخاة من تشكيل الفريق تنصب على تقديم انجازات الفريق للإدارة العليا بما يعزز مكانة الفريق لديها، والافتتاح بفعالية عملها وكافة الحلول المنفذة في ضوء الاساليب الجديدة التي اختصرت الوقت والجهد والكلفة مقارنة بأساليب العمل الروتينية السابقة في حل المشاكل. وتعتمد الية عمل هذه الفرق على جملة من المبادئ هي على وفق الاتي (العزاوي، ٢٠١١، ٤٣):

أ-تشجيع التعلم المشترك ونشر المعرفة بين مجموعة المحترفين، بغية تحقيق الفائدة المرجوة .

ب-اشاعة روح التعاون بين مجموعة المحترفين، وخلق المناخ التنظيمي المناسب .

ج-تطوير الية فعالية للتغذية العكسية، تسمح بمعرفة ما يدور في الهيئة الخارجية اول بأول .

لذا فان مثل هذا التفاعل (فرق العمل) يجعل بالإمكان التغلب على مشكلات بالغة التعقيد فضلا عن انها

تسمح بجمع قدرات متباينة سواء من ناحية التخصص العلمي ام الموقع الجغرافي في مشروع واحد .

٥-الاستعانة بالاستشاريين

الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين وشركات متخصصة عند تطبيق البرنامج هو

تدعيم خبرات الشركة ومساعدتها في حل المشاكل التي ستنشأ خاصة في المراحل الاولى (بدر، ٢٠٠٩، ٤٤).

٦-التشجيع والتحفيز

ان تقدير الافراد نظير قيامهم بعمل مميز سيؤدي حتما الى تشجيعهم، وزرع الثقة، وتدعيم هذا الاداء

المرغوب . وهذا التشجيع والتحفيز له دور كبير في تطوير برنامج ادارة الجودة الشاملة في الشركة

واستمراريته، وحيث ان استمرارية البرنامج في الشركة يعتمد اعتماداً كلياً على حماس المشاركين في التحسين،

لذا ينبغي تعزيز هذا الحماس من خلال الحوافز المناسبة وهذا يتفاوت من المكافأة المالية الى التشجيع المعنوي.

ونستنتج مما سبق ان الشركة التي تبني برنامج حوافز فعال ومرن يخلق جواً من الثقة والتشجيع والشعور

بالانتماء للشركة وبأهمية الدور الموكل إليهم في تطبيق البرنامج (عايش، ٢٠٠٨، ٣٩).

٧-استراتيجية التطبيق

ان استراتيجية تطوير وإدخال برنامج إدارة الجودة الشاملة إلى حيز التطبيق يمر بعدة خطوات او مراحل

بدءا من الاعداد لهذا البرنامج حتى تحقيق النتائج وتقييمها (بدر ، ٢٠٠٩، ٤٥).

أ-الإعداد: هي مرحلة تبادل المعرفة ونشر الخبرات وتحديد مدى الحاجة للتحسين باجراء مراجعة شاملة لنتائج

تطبيق هذا المفهوم في الشركات الاخرى، ويتم في هذه المرحلة وضع الاهداف المرغوبة .

ب-التخطيط: ويتم فيه وضع خطة وكيفية التطبيق وتحديد الموارد اللازمة لخطة التطبيق .

ج-التقييم: وذلك باستخدام الطرق الاحصائية للتطوير المستمر وقياس مستوى الاداء وتحسينه.

٨-الاشراف والمتابعة

من ضروريات تطبيق برنامج الجودة الاشراف على فرق العمل بتعديل اي مسار خاطئ ومتابعة

انجازاتهم وتقويمها اذا تطلب الامر، كذلك فان من مستلزمات اللجنة الاشراف والمتابعة والتنسيق بين مختلف

الافراد والإدارات في الشركة وتذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل مع الاخذ في الاعتبار المصلحة العامة

(عايش، ٢٠٠٨، ٣٩).

خامساً: مزايا ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

حققت إدارة الجودة الشاملة للشركات الحديثة مزايا متعددة يمكن إجمالها بما يأتي:- (العزاوي، ٢٠٠٥، ٤٤)

- ١- تعزيز المتوقع التنافسي لهذه الشركات طالما يجري التركيز من خلاله إدارة الجودة الشاملة على تقديم السلعة / الخدمة ذات الجودة العالية للزبون وبالتالي زيادة الناتج بأقل التكاليف.
- ٢- يمثل تطبيقها سلسلة من الفعاليات المتتابعة التي تتيح للشركة إنجاز أهدافها الممثلة في تحقيق النمو وزيادة الرباح والاستثمار المثل لمواردها البشرية.
- ٣- تمثل أحد أهم التحديات التنظيمية الكبيرة التي تستلزم تعبئة جهود الجميع وذلك يتم من خلال التركيز على الزبون ، فهي نقطة البداية الموفقة في هذا المجال ، من خلال أفراد التنظيم حيث المناخ التنظيمي الملائم الذي يمثل أحد أهم مستلزمات نجاح التطبيق لهذه الفلسفة.
- ٤- التركيز المستمر على تحسين العملية : فالتركيز على المخرجات أو النتائج تعد مسالة في غاية الأهمية.
- ٥- زيادة الكفاءة من خلال تقليص الضياع في المخزون ، وتقليص الخطاء بالعمليات التشغيلية وتقليص المشاكل المتعلقة بالزبائن (شكاوى الزبائن الداخليين والخارجيين).
- ٦- زيادة الحصة السوقية : لقد أسهمت الأنشطة المتعلقة باستخدام إدارة الجودة الشاملة في زيادة الحصة السوقية للشركات الإنتاجية والخدمية بشكل كبير.

إلا أن هذه الفلسفة لا تخلو من المعوقات عند تطبيقها ، ومعوقات تطبيقها تعود إلى الآتي:

١. عجز الإدارة العليا عن توضيح التزامها بإدارة الجودة الشاملة.
٢. عجز الإدارة الوسطى عن تفهم الأدوار الجديدة لنمط قيادة الجودة الشاملة وشعورهم المهذب بان فلسفة الجودة الشاملة ستفقد العاملين قوتهم في إنجاز العمل.
٣. التركيز العالي على الفعاليات الداخلية للجودة والاهتمام بها لأنها مهمة في الأداء الرئيس للجودة وإعفاءها من حاجات الزبائن الخارجيين ورغباتهم.
٤. تشكيل فرق عمل كثيرة ، وعدم توفير الموارد والدارة المطلوبة بما يكفل نجاحها.
٥. بيني برامج ممتازة للجودة دون إجراء تعديلات عليها بما ينسجم مع خصائص الشركة.
٦. ضعف الربط بين أهداف الجودة والعوائد المالية.

وتواجه المنظمات عدداً من الصعوبات في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، نلخصها بالآتي: (Ghosh, 2018, 9)

- أ- **عدم التزام الإدارة:** تفشل الإدارة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في حال كانت إجراءات العمل الإداري لا تدعم تطبيق هذه المهمة، وبالتالي على الإدارة أن توضح الفوائد الممكنة من تطبيقها، كعمل أساسي.

- ب- عدم القدرة على تغيير الثقافة التنظيمية: إنّ تغيير الثقافة التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة أمر في غاية الصعوبة، ويستغرق وقتاً طويلاً، بسبب الخوف من التغيير، فهذه العملية تحتاج لعملية إقناع للفوائد من هذا التطبيق الجديد في المنظمة، والمزيد من الدوافع عند الجميع لاستيعاب عملية التحول.
- ت- التخطيط غير السليم: يُعدّ تطبيق إدارة الجودة الشاملة جهد مشترك لجميع مكونات المنظمة، والتي يجب أن تظهر للجميع على شكل خطة تطويرية، معتمدة وقابلة للتنفيذ.
- ث- نقص التدريب المستمر والتعليم: تعاني المنظمات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من تدريب العاملين وتعليمهم، ويكون الأمر أكثر فعالية عندما تكون الإدارة نفسها مدربة على إدارة الجودة الشاملة.

الفصل الثاني
المبحث الثاني
تحقيق رضا الزبون

أولاً : مفهوم رضا الزبون

ثانياً : أهمية رضا الزبون

ثالثاً: العوامل المؤثرة على رضا الزبون

أولاً : مفهوم رضا الزبون

يعتبر الرضا لدى المستفيدين من أهم المعايير التي تمكن المنظمة من التأكد من جودة سلعها وخدماتها ، لأنه يعتبر مصدر ولاء المستفيدين للمنظمة ، لذلك تسعى المنظمة إلى العمل على زيادة درجة الرضا لدى مستفيديها للمحافظة على بقاءها في السوق . لذلك سنتعرف في هذا المبحث على مفهوم الرضا وخصائصه

مفهوم رضا الزبون :-

يعتبر الرضا المحور الأساسي ونقطة الارتكاز في التخطيط للأنشطة التسويقية لجميع الشركات الناجحة على اختلاف أنواعها، ويعرف الرضا على انه :

- "مشاعر المستفيد بالفرح او الاستياء بعد شراء المنتج الناجمة عن المقارنة بين الاداء الفعلي للمنتج والتوقعات التي يحملها المستفيد" (الطائي و عيسى ، ٢٠٠٨، ١٥٤).

- ويعرف "مقارنة لتوقعات المستفيد مع الجودة المدركة لعناصر الخدمة" (Hoffman & Bateson, 2002, 43)

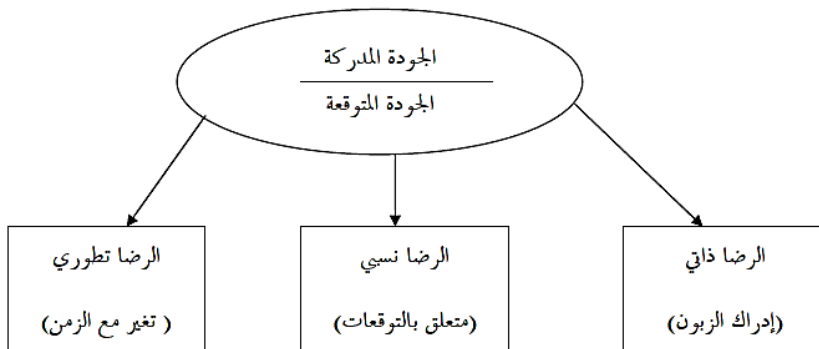
- ويعرف الرضا على انه "الحالة العقلية للإنسان التي يشعر بها عندما يحصل على مكافئة (ثواب) مقابل التضحية بالنقود والجهد." (المنوي، ، ١٩٩١، ٢٢٢).

- ويعرف رضا الزبون "بأنه حكم الزبون بالنظر إلى الخبرة الاستهلاكية أو الاستعمال الناتج عن توقعاته بالنسبة للمنتج والاداء المدرك" (Philippe Kotler, B. Dubois 2003, 68).

حيث يضيف هذا التعريف فكره هامه هي مقارنة الزبون لتوقعاته الناتجة عن الخبرات السابقة بالاداء الفعلي للمنتج ، وقد لخص مفهوم الرضا في نتيجة الحكم الموضوعي الذي يقوم به الزبون ولم يشر إلى الحالة الداخلية والنفسية للشخص التي تلعب دورا هاما في تحديد مستوى الرضا، فالحكم الموضوعي يمكن أن يكون نفسه لدى شخصين مختلفين لكن مستوى الشعور بالرضا لا يكون نفسه.

وكذلك يمكن التعرف على طبيعة الرضا من خلال الخصائص الثلاثة كما في الشكل الآتي:

الشكل (٢) خصائص الرضا



Source: Daniel Ray, Measuring and developing customer satisfaction, edition of Organization, Paris, 2001, p24.

الرضا الذاتي: إن الرضا الزبون يتمثل في عنصرين أساسيين هما: طبيعة ومستوى التوقعات الشخصية للزبون من جهة و الإدراك الذاتي للخدمات المقدمة من جهة أخرى. أي فالزبون لا يحكم على جودة الخدمة بواقعية فهو يحكم على جودة الخدمة من خلال ما يتوقعه من الخدمة.

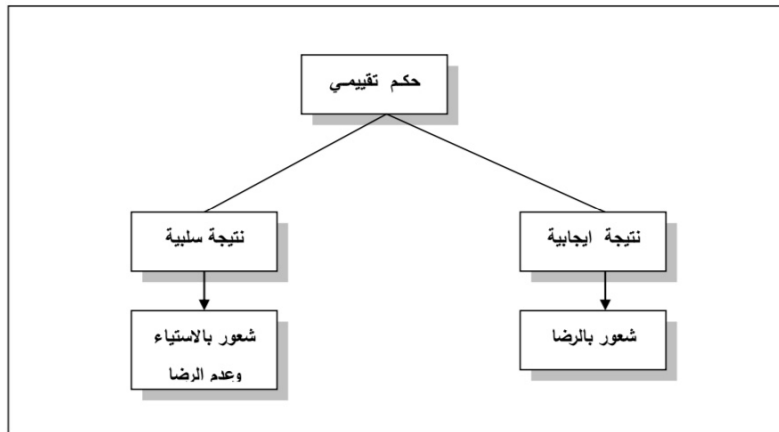
الرضا النسبي: وهنا الرضا يكون بتقدير نسبي فكل زبون يقوم بالمقارنة من خلال نظرته لمعايير السوق (ليس المهم أن تكون الخدمة هي الأحسن، ولكن يجب أن تكون الأكثر توافق مع توقعات الزبون).

الرضا التطوري: بتغير رضا الزبون من خلال تطوير هاذين المعيارين: مستوى التوقع من جهة، ومستوى الأداء المدرك من جهة أخرى، فمع مرور الزمن يمكن التوقعات الزبون لجودة الخدمة والإدراك الزبون لها يمكن أن تعرف تطور نتيجة لظهور خدمات جديدة أو تطوير المعايير الخاصة بالخدمات المقدمة. (Daniel Ray, 2001: 24)

- ويعرف Richard Ladwin رضا الزبون بأنه " الحالة النفسية الناتجة عن عمليات تقييم مختلفة." (Richard Ladwin, , 2003, p 377)

بهذا التعريف نستخلص أن الزبون يقوم بعملية تقييم أداء المنتج أو القيمة المدركة ومقارنتها بالقيمة المتوقعة والتي تم على أساسها اختيار المنتج أو العلامة من بين البدائل، فيصدر حكما بالإيجاب أو السلب على نتيجة التقييم هذه الأخيرة تولد لدى الزبون شعور معين سواء بالرضا أو الاستياء كما هو موضح في الشكل ادناه : حيث اذا كانت نتيجة التقييم ايجابية بمعنى أن الأداء حقق التوقعات أو فاقها ، سيشعر الزبون بالرضا وقد يصل إلى مستوى معين من السعادة على العكس إذ كانت الفجوة بين التوقعات والأداء الفعلي (القيمة المدركة) كبيرة زاد استياء الزبون وشعوره بعدم الرضا.

الشكل رقم (٣) : البعد الموضوعي والنفسي للرضا



SOURCE: Philippe Kotler, B. Dubois, "Marketing Management", édition Pearson, Paris, 11ème édition, 2003, p68

كما ان هناك مفهومين لرضا الزبون أحدهما يركز على التمييز بين جودة المنتج والآخر على الرضا القائم على تبادلات متراكمة، إذ يتحقق الأول من عمليات التبادل التي ستحدد في ضوء مستوى توقعات الزبون السابقة مع الناتج النهائي، أما المفهوم الثاني يقوم على اجمالي خبرة الاستخدام لدى الزبون عبر مدة زمنية معينة. (العبيدي، ٢٠١١: ٤٣)

وكذلك تم تعريفه بأنه شعور شخصي بالبهجة أو بخيبة الأمل ناتج عن مقارنة أداء المنتج مع توقعات الزبون، بحيث أن عملية المقارنة تحدد أن الزبون يكون راضيا إذا تطابق الأداء مع التوقعات ويكون غير راضي إذا كان الأداء أقل من ذلك كما يكون راضي بدرجة جيدة إذا كان الأداء يفوق التوقعات بصورة كبيرة جدا. (بلحسن، ٢٠١٢: ٢٩).

ومما سبق يمكن القول بان رضا الزبون هو عبارة عن مقارنة الأداء المدرك للمنتج بعد استخدامه من قبل الزبون بتوقعاته المسبقة عن أداء هذا المنتج، فان فشل الأداء الفعلي للمنتج في مقابلة توقعات الزبون، فان هذا من شأنه أن يجعله في حالة من عدم الرضا عن هذه الخدمة والعكس صحيح وإذا كانت الخدمة المقدمة تطابق توقعات الزبون فان هذا يحقق له الإشباع الذي يسعى إليه ومن تم يجعله زبونا راضيا".

ثانيا : أهمية رضا الزبون

يجب على المنظمة التي ترغب في النجاح بأسواق المنافسة اليوم ان تجعل من الزبون النواة التي تدور حول عملياتها وان تبتعد عن المفهوم البيعي وترکز على المفهوم التسويقي الحديث الذي يبدأ وينتهي بحاجات ورغبات الزبون وكيفية إشباعها. (خثير ومرامي، ٢٠١٧: ٣٣)

حيث يستحوذ رضا الزبون على أهمية كبيرة في سياسة أي شركة ويعد من أكثر المعايير فاعلية للحكم على أدائها لاسيما عندما يكون توجه هذه المنظمة نحو الجودة، وفيما يلي مجموعة من العناصر المعبرة عن أهمية رضا الزبون. (بوقاسي أمال، ٢٠١٣: ٨٥)

وان رضا الزبون يعد عاملا في تمكين المنظمة الخدمية من البقاء والاستمرار في السوق، ويعد من اكثر المعايير فاعلية للحكم على أداءها لاسيما عندما تكون موجهة نحو الجودة وتكمن في ما يلي :-

١- ان رضا الزبون عن الخدمة المقدمة اليه يقلل من انتقاله الى منظمة منافسة.

٢- ان المنظمة التي تهتم برضا الزبون تكون لديها القدرة على حماية نفسها من المنافسين.

٣- يمثل تغذية عكسية للمنظمة فيما يتعلق بالخدمة المقدمة اليه مما يساعدها على تطوير خدماتها.

٤- ان المنظمة التي تسعى لقياس رضا الزبون يمكنها تحديد حصتها السوقية.

ويستحوذ رضا الزبون على أهمية كبيرة في سياسة أية منظمة ، هذا فضلا عن ان رضا الزبون يساعد المنظمة على تقديم مؤشرات لتقييم كفاءتها وتحسينها نحو الأفضل من خلال الآتي:

(Al Karim& Chowdhury, 2014 ,11)

- تقديم السياسات المعمول بها والغاء تلك التي تؤثر في رضاه.
- يعد دليلاً لتخطيط الموارد التنظيمية وتسخيرها لخدمة رغبات الزبون وطموحاته في ضوء آرائه التي تعد تغذية عكسية.
- الكشف عن مستوى أداء العاملين في المنظمة ومدى حاجاتهم إلى البرامج التدريبية مستقبلاً.

نشأة رضا الزبون

إن أصل التوقعات التي يكونها الزبون عن المنتج تكون نتيجة تقييمه للبدائل المختلفة قبل اتخاذ قرار الشراء استناداً إلى خبراته السابقة أو المعلومات التي يحصل عليها من مختلف المصادر، وبعد شراء واستهلاك المنتج يقوم الزبون بمقارنة توقعات السابقة مع الأداء الفعلي المدرك من عملية الاستهلاك، وعندما تكون النتيجة ايجابية تقوده إلى الشعور الايجابي للرضا وفي حالة ان التوقعات لا تتطابق مع الاداء الفعلي تكون النتيجة سلبية وينتج عنها عدم الرضا وبالتالي يتوجه الزبون للبحث عن بدائل أخرى.(نجود، ٢٠٠٦: ٥٥)

قياس رضا الزبون

يعد رضا الزبون أصلاً من أصول المنظمة وهو أساس بقائها في ظل بيئة اشتدت فيها المنافسة وأصبح البقاء فيها لمن يملك ميزة تنافسية لا يمكن تقليدها، وفي ظل التغييرات الجديدة أصبح من الضروري على المنظمة أن لا يكتفي بتحقيق رضا الزبائن بل عليها أن تقيسه للتعرف على درجته. (بلحسن، ٢٠١٢: ٣١)

تحديات رضا الزبون

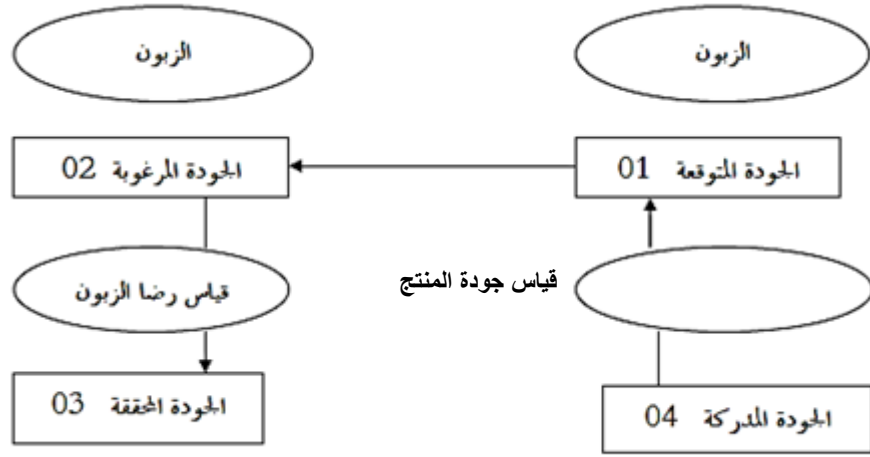
تتمثل تحديات رضا الزبون فيما يلي: (Hermel, 2004; 11)

- ١- **النظرة الداخلية والخارجية للجودة:** لقد قام التسويق بتقديم الكثير للشركة، بفضل دراسات السوق، ودراسات المتعلقة بالمنتجات من أجل تطوير النظرة الخارجية لجودة التي تعتمد على التوجه بالزبون ولم يبقى إلا أن تدمج في مسعى الجودة قياس رضا الزبون.
- ٢- **جودة المنتج:** فيما يخص الجودة في المنتجات تقوم المنظمة ببيع ومراقبة العملية، والمقصود بذلك مجموعة من الوسائل التي في متناول الزبون، فالزبون لا يراقب العملية لا في بدايتها ولا في نهايتها، ولهذا يعتبر قياس رضا الزبون من الوسائل الأساسية لمعرفة رضا الزبون ثم بعد ذلك العمل على تحسين جودة المنتج المقدمة له.
- ٣- **من الجودة إلى الربح:** إن ممارسات المنظمة في الميدان وانجازها للكثير من الدراسات سمح لها بأن تلتزم بأن هناك علاقة بين الجودة والربح، فالجودة تعتبر مصدر للميزة التنافسية للشركة لأنها تسمح بـ:
 - إرضاء الزبون.

- زيادة درجة الولاء لدى الزبون.
- زيادة ربحية المنظمة على المدى المتوسط والطويل.

٤- دورة حياة جودة المنتج: من الشكل التالي يتضح لنا دورة حياة جودة المنتج كما يلي:
والشكل الاتي يوضح وجود أربعة مراحل لدورة حياة جودة المنتج وهي :

الشكل (٤) دورة حياة جودة المنتج



Source: Laurent Hermel, (2004). Mesurer la satisfaction clients, 2emetirage, afnor, paris.

ومن خلال الشكل يتضح وجود أربعة مراحل لدورة حياة جودة المنتج وهما:
المرحلة الأولى: في هذه المرحلة تبحث المنظمة عن معرفة الدراسات التسويقية توقعات الزبون معرفة نقاط عدم رضا الزبون من خلال الشكاوي، البحوث،...الخ.
المرحلة الثانية: بعدما تقوم المنظمة بدراسة المنافسة، والموارد البشرية والتقنية الضرورية، تقوم بتحديد موقع خدماتها والمتعلق بالجودة المرغوبة.
المرحلة الثالثة: بعد تحديد الجودة المرغوبة تقوم المنظمة بتحديد المعايير والموصفات التي يجب أن تحترم عن تقديم المنتج ثم تصنيع العملية التي تسمح لها بالحصول على جودة المنتج (الجودة المحققة).
المرحلة الرابعة: لكل زبون نظراته الخاصة حول الجودة والتي تسمى بالجودة المدركة، فقياس رضا الزبون هو الذي يسمح بمراقبة أهداف الجودة المدركة من طرف الزبون وذلك بالمقارنة بين توقعاته وإدراكه، وهذا يعتبر مصدر لمعرفة التوقعات الجديدة للزبون لتحسين جودة المنتج.

أسباب فشل العلاقة مع الزبون

لتحسين العلاقة بين المنظمة والزبون يجب أن تتفاعل كل عناصر العلاقة جيدا، الا أن هناك عدة أسباب لفشل العلاقة، وهي تظهر في حركية مستمرة كما يلي (بنشوري، ٢٠١٠، ٢٢)

- ١- عندما لا تصل المعلومات إلى الزبون بشكل جيد.
- ٢- عندما تصل المعلومات إلى الزبون ولكن تنعدم لديه الرغبة في التواصل مع المنظمة.
- ٣- قد تصل المعلومات إلى الزبون وتتوفر لديه رغبة التواصل ولكن المنظمة لا تستمع إليه.
- ٤- عندما تستمع المنظمة إلى الزبون ولكن لا يدرك الزبون احتياجاته.
- ٥- عندما تدرك المنظمة احتياجات الزبون ولكن لا تستجيب لها.
- ٦- عندما تستجيب المنظمة لاحتياجات الزبون ولكن بوسائل غير فعالة.
- ٧- تؤدي وسائل الاستجابة غير الفعالة إلى عدم وصول المعلومات للزبون بشكل جيد وهكذا تصبح العلاقة بين المنظمة والزبون تدور في حلقة مفرغة.

ثالثا: العوامل المؤثرة على رضا الزبون

هناك عوامل عديدة ومتشعبة تؤثر في مدى رضا الزبون وقبوله للسلعة او الخدمة المقدمة وهذه العوامل تمتاز بكون اكثرها عوامل نوعية و ليست كمية حيث ان التغييرات الاقتصادية والمعرفية الهائلة التي يمر بها العالم اليوم افرز ولا زال يفرز مفاهيم ونظريات متلاحقة ومتسارعة نسعى للحاق بها والتعرف عليها ثم صياغة أطر ومعالجات لها لغرض الحصول على رضا الزبون وسوف نعرض من بعض الامثلة على ذلك .

(العوادي ، ٢٠١٤ ، ٤٠-٤٣)

أ - المخرجات بدل المدخلات

ب - قصر دوره حياة المنتج

أ - المخرجات بدل المدخلات

كان المفهوم التقليدي للإنتاج هو مفهوم (المدخلات هي التي تحدد المخرجات) وكان يقصد به هنا ان مدخلاتنا من مواد ومن وأجور هي التي تحدد نوع وصنف مخرجاتنا ويقصد بالمخرجات هنا المنتج او الخدمة لذلك فان نوع المنتج وصفاته تتحدد عن طريق مدخلاته من عناصر التكاليف وغيرها .

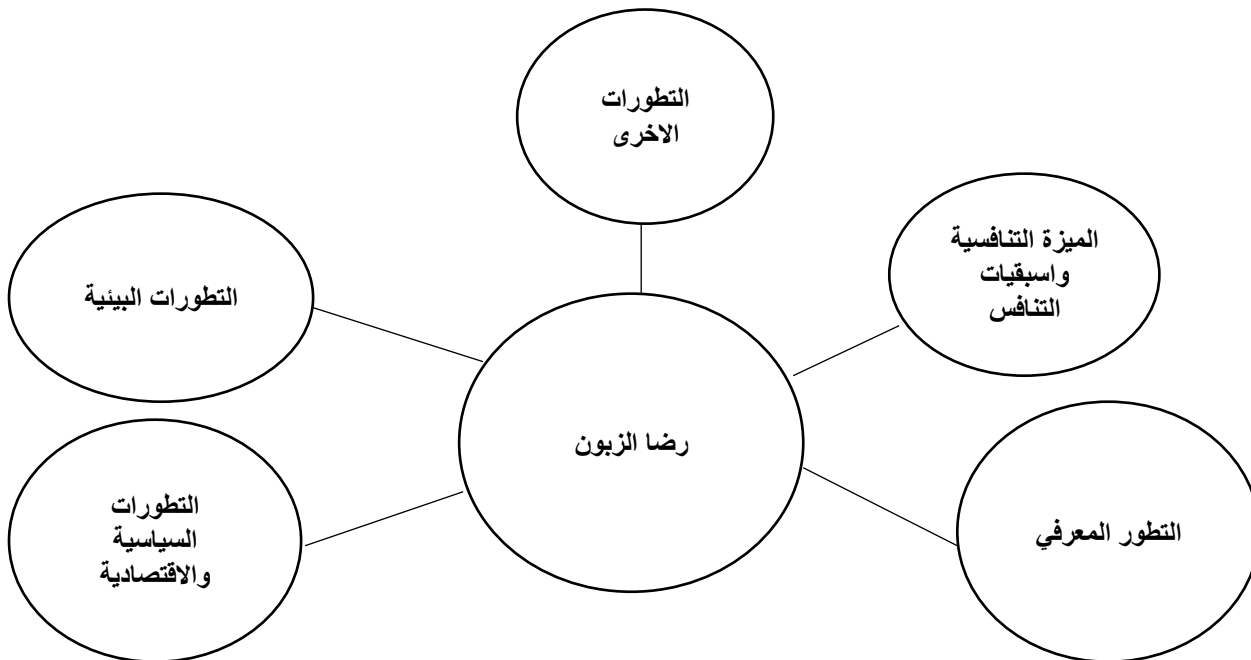
الا ان المفهوم الحديث السائد الان هو ان (المخرجات هي التي تحدد المدخلات) اي اننا نحدد مدخلاتنا حسب ما يرغب به الزبون اي بمعنى ان (المخرجات ليست هي المنتج او الخدمة بل ان المخرجات هي رضا الزبون) اي ان المنتج هو رضا الزبون وهذا تطور هائل في مفهوم الانتاج (فليس كل منتج مطلوب من

الزبون ولكن كل مطلوب من الزبون فهو منتج) وهذا التطور جاء تلبية لمفهوم (السحب بدل الدفع) (اي الانتاج حسب الطلب).

ب - قصر دورة حياة المنتج

ان التكنولوجيا الفائقة وسرعة الاتصالات وتغير اذواق الزبائن والمنافسة وغيرها ادت الى قصر دوره حياة المنتج اي قصر مراحل حياته التي تبدأ بمرحلة الدراسة والتصميم (تطوير المنتج) ثم مرحلة التقديم (اي تقديم المنتج الجديد للسوق) ثم مرحلة النمو (من حيث الطلب عليه) الى مرحلة النضوج (استقرار الطلب) تأتي بعدها مرحلة التدهور (تلاشي الطلب) مما ادى الى ان تركز المنظمات على المرحلة الاولى (الدراسة والتصميم) باعتبارها مفتاح النجاح وادى الى اهتمام المنظمات بتكاليف البحث والتطوير بصورة كبيرة جدا واخذت الشركات الرائدة تخصص مبالغ هائلة لهذا النوع من النشاط وخاصة في مجال التصميم واصبحت كلف التصميم تشكل الجزء الاكبر من تكاليف البحث والتطوير فما ان يظهر منتج جديد في السوق الا وتبادر الشركات المنافسة الى تصميم وطرح منتجاتها التي تمتاز بإضافات جديدة على المنتج السابق وهكذا .

والامثلة على ذلك عديدة ومتنوعة وخير مثال عليه (هو انتاج الهاتف المحمول فما ان يظهر جيل منها حتى يختفي بسبب ظهور اجيال جديدة منه ويختفي الجيل السابق بسبب الاندثار التقني) ان كل هذه الفعاليات والنشاطات والتكاليف اعلاه جاءت بسبب واحد لا غير الا وهو الحصول على (رضا الزبون) اي ان الفقرتين أ، ب اعلاه (تلخصان سبب ظهورهما ب رضا الزبون) اي بمعنى اخر ان الانتاج او المنتج يظهر عندما يرضى الزبون اي (الانتاج = رضا الزبون) ومن خلال العرض السابق يمكن تصوير العوامل التي تؤثر على رضا الزبون وقبوله للسلعة او الخدمة بالشكل رقم () (البكري، ٢٠١٤، ١٦) شكل رقم (٥) العوامل المؤثرة على رضا الزبون



المصدر : لبكري، رياض حمزة، مقداد أحمد، ٢٠١٤، المحاسبة الترشيقية ودورها في احتساب التكاليف على اساس تدفق القيمة، بحث مقبول للنشر في مجلة دراسات محاسبية ومالية، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد.

ان العوامل المؤثرة على رضا الزبون المشار اليها بالشكل () اعلاه هي عوامل متعددة ومتنوعة منها ما امكن تحديده مثل الميزة التنافسية، التطور المعرفي، التطورات السياسية والاقتصادية، التطورات البيئية ومنها عوامل لا يمكن تحديدها مثل (التطورات الاخرى) حيث لا زلنا نجهل التطورات الاخرى الحالية والتطورات المستقبلية التي تؤثر على رضا الزبون والسبب يعود الى ان الجانب المعرفي التراكمي للإنسان لازال قاصرا ويسعى جاهدا الى تحقيق المعرفة المطلقة ويحاول ان يتنبأ بما سوف يحصل مستقبلا فاذا حدث التوقع فعند ذاك نستطيع ان نحدد العوامل التي تؤثر على رضا الزبون بكل موضوعية .

ان المشكلة الاساسية التي يعاني منها الباحثون ليس فقط بمعرفة العوامل التي تؤثر على رضا الزبون بل المشكلة الاخرى هو عدم امكانية قياس اكثر هذه العوامل بشكل واضح والدراسات والابحاث متواصلة لحل هذه الاشكالية اذ لا يستطيع اي قياس للرضا مهما كان عدد النقاط التي يتكون منها المقياس ان يؤشر بما فيه الكفاية صحة العلاقات الحقيقية مع الزبون ومن ثم تكميم كل هذه العوامل نستطيع ان نؤطر ونقيس رضا الزبون ونعرف ما يريده .

في كل الاحوال اذا تحقق رضا الزبون فسوف تحقق المنظمة كل اهدافها من خلال زيادة الانتاج والانتاجية والجودة وتخفيض التكاليف وسوف نوضح تأثير رضا الزبون على كل من: (البكري، 2009: 20)

١) الجودة:- كان ينظر للجودة في الحالة التقليدية على انها جميع المواصفات والخبرات والتجارب لإنتاج المنتج من قبل المنظمة بما يلبي ملائمتها للاستخدام من قبل الزبون وبالتالي رضاه اما **النظرة الحديثة** فان الخيارات الواسعة التي تواجه الزبون لإشباع حاجاته هي التي تركز على ادراكه لقيمة السلع والخدمات المقدمة له وقد تكون هذه الحاجات والمنافع مادية ملموسة او معنوية لتحقيق رضاه، ويتمثل رضا الزبون من خلال القيمة المستخلصة من السلعة او الخدمة قياسا بتوقعاته وهذا يقتضي التعرف عليها والعمل على ملاحظتها وتنمية الجوانب الايجابية منها، ان الجودة في المفهوم التقليدي تعني تقديم كل المواصفات العالية في المنتج وبأعلى جودة لغرض ارضاء الزبون اي (الجودة هي رضا الزبون) الا انه في ظل النظرة الحديثة انقلبت الآية تماما فاصبح (رضا الزبون هو الجودة) فهو الذي يحدد ماذا يريد واي المواصفات يرغب وعلى المنظمات ان تنتج له ما يرغب فليس الجودة العالية هي رضا الزبون فقد يرغب الزبون بالجودة الاقل التي تلبي توقعاته وقد يرغب بالجودة العالية لتلبية متطلباته ايضا وهذا ما انتبهت اليه المؤسسات الصناعية فبدأت بالإنتاج الاقليمي اي انتاج يلبي رغبة قارة او منطقة معينة فالإنتاج الذي يلبي رغبات الزبائن وجودته في اوربا قد لا يكون كذلك في منطقة الشرق الاوسط مثلا وقد اضافت هذه المؤسسات مفهوم (الانتاج الشرائحي) فقد قامت بإنتاج المنتج بعده فئات ذات جودة مختلفة فالمنتج فئة (أ) يكون بجودة عالية والمنتج (ب) بجودة اقل وهكذا وهذا جاء بناء على رغبة الزبون فأحيانا الزبون يرغب بجودة وتقنية عالية واخرين يرغبون بجودة وتقنية اقل. وانتقلت كذلك من مفهوم رضا الزبون الجمعي إلى رضا الزبون الفردي، اذاً رضا الزبون هو الجودة فليس كل مواصفات الجودة العالية ترضي الزبون.

٢) **الكلفة:** تسعى المؤسسات الاقتصادية بتقديم المنتج او الخدمة باقل كلفة ممكنة من خلال ضغط التكاليف للمنتجات لأقصى مدى ممكن لغرض الحصول على الميزة التنافسية وبالتالي رضا الزبون وهذا ما دعى المؤسسات للبحث عن كل الطرق الممكنة لغرض تخفيض التكاليف فهي تعمل على تقديم المنتج بأعلى جودة وأقل كلفة ممكنة وترى ان هذا الاسلوب هو الذي سوف يحقق رضا الزبون ولكن في ظل التطورات الاخيرة ظهر راي معاكس يفيد بانه ليس تخفيض التكاليف للمنتج هو الاساس في رضا الزبون لأنه قد يقبل بالتكاليف العالمية للمنتج ويشتره ومثال على ذلك سيارات الصالون فهناك انواع ذات كلف عالية جدا يقدم عليها الزبون وهناك انواع اخرى ذات كلف واطئة يقدم عليها الزبون ويشترهها ايضا وهذا يقودنا الى استنتاج مهم جدا الا وهو ان الكلف العالية او الكلف الواطئة ليس بالضرورة ان ترضي الزبون بل ان رضا الزبون هو الذي يحدد الكلفة الملائمة . وهذا بدوره يؤدي إلى تخفيض التكاليف لأن رضا الزبون على منتج ما يؤدي بالضرورة إلى زيادة المبيعات من هذا المنتج وبالتالي تخفض تكاليفه عن طريق توزيع الأعباء الاقتصادية على عدد أكبر من الوحدات.

إذاً رضا الزبون هو الذي يحقق الكلفة الأقل

ويوضح (العلي ، ٢٠٠٠ ، ٣٥) بأن أحد أسبقيات التنافس السائدة التي تنص (على أن الجودة والكلفة الأقل هي التي تحقق رضا الزبون) قد تغيرت بشكل جذري فأصبح (رضا الزبون هو الذي يحقق أسبقيات الجودة والكلفة الأقل).

وتوالت الدراسات والاهتمامات برضا الزبون وتشعبت حيث يعتبر رضا الزبون في الوقت الحاضر أهم الأصول غير الملموسة للمنشأة. وإن الحصول على رضا الزبون ليس خاتمة المطاف بل أن ديمومة الرضا هو الأساس فعند الحصول على الرضا تأتي مرحلة ثانية وهي (تحليل ربحية الزبون) لمعرفة الزبون المربح لنا وما هي نسبة تحقيق الأرباح لنا فهناك زبائن مربحون وهناك فئات أخرى أقل.

وعند تحديد الزبون المربح لنا نلجأ إلى المرحلة الاخرى وهي مرحلة تحديد (تكاليف الاحتفاظ بالزبون المربح لنا) مع ملاحظة أن (كلفة الاحتفاظ به سوف تكون أقل من كلفة الحصول على الزبون وإرضاه).

**الجانب العملي
المبحث الأول
وصف مجتمع البحث وعينته**

**أولاً: وصف لشركة (الحصان الاسود) المبحوث فيها ومبررات اختيارها
ثانياً: وصف عينة البحث**

الجانب العملي

المبحث الأول

وصف مجتمع البحث وعينته

يعرض هذا المبحث وصفاً لمجتمع البحث وعينته في ضوء جانبيين هما:

أولاً: وصف لشركة (الحصان الاسود) المبحوث فيها ومبررات اختيارها

يكتسب تحديد شركة الحصان الاسود الذي جرى فيها البحث أهمية كبيرة، إذ تتضح متغيرات البحث وأهدافها في ضوء التحديد الصحيح لشركة الحصان الاسود مجتمع الدراسة، وقد وقع اختيارنا على القطاع الخاص لإجراء هذه الدراسة وذلك للمسوغات الآتية:

- ١- المكانة الكبيرة والعريقة التي تتمتع بها شركة الحصان الاسود من بين الشركات العراقية. وما تمتلكه من خبرات علمية وكفاءات عالية الامر الذي سمح لنا بإجراء البحث الحالي.
- ٢- تنوع المنتجات التي تقدمها الشركة للمجتمع، فضلاً عن توفر البيانات حول انشطتها.

ثانياً: وصف عينة البحث

تم اختيار عدد من الموظفين في شركة الحصان الاسود كعينة من مجتمع البحث وهم الافراد العاملين في شركة الحصان الاسود. وقد قام الباحثان بتوزيع (٢٠) استمارة استبانة على الأفراد المبحوثين في مواقع عملهم وتم استرجاعها جميعاً .

ويوضح الجدول (٢) أهم السمات والخصائص لأفراد عينة الدراسة من حيث الجنس والفئة العمرية وعدد سنوات الخدمة والتحصيل الدراسي .

الجدول (٢) وصف أفراد عينة الدراسة

الفئة العمرية													
٤٦ فأكثر		٤٥ - ٤١		٤٠ - ٣٦		٣٥ - ٣١		٣٠ - ٢٥					
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
٥	١	١٥	٣	٣٠	٦	٤٠	٨	١٠	٢				
الجنس													
أنثى						ذكر							
النسبة		العدد		النسبة		العدد		النسبة		العدد			
٤٠		٨		٦٠		١٢							
التحصيل الدراسي													
اعدادية فما دون		دبلوم فني		بكالوريوس		دبلوم عالي		ماجستير		دكتوراه			
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
-	-	٥	١	٥٥	١١	١٠	٢	٢٥	٥	٥	١		
عدد سنوات الخدمة													
٣١ فأكثر		٣٠ - ٢٦		٢٥ - ٢١		٢٠ - ١٦		١٥ - ١١		١٠ - ٦		٥ - ١	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
-	-	-	-	٥	١	٢٥	٥	١٠	٢	٤٥	٩	١٥	٣

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء استجابات الأفراد المبحوثين

بخصوص العمر فإن غالبية الافراد المبحوثين هم من الفئات (٣١-٣٥) سنة والذين بلغت نسبتهم (٤٠%) وهذا يدل على نضج العينة وهو دليل منطقي على خبرة العينة في العمل الإداري، إذ غالباً ما ترتبط الخبرة والمهارة بالتراكم المعرفي الناتج عن تقدم الإنسان في العمر.

أما بخصوص الجنس فقد ظهر أن غالبية الافراد المبحوثين من الذكور، إذ بلغت نسبتهم (٦٠%) وهذا مؤشر يعكس طبيعة المجتمع العراقي الذي غالباً ما تكون فيه المراكز القيادية للذكور.

وبخصوص التحصيل الدراسي فإن أعلى نسبة من الافراد المبحوثين تتمركز في فئة الحاصلين على شهادة البكالوريوس والذين بلغت نسبتهم (٥٥%).

وبخصوص عدد سنوات الخدمة فان اعلى نسبة بين الافراد المبحوثين تتركز في فئة (٦-١٠) سنوات والذين بلغت نسبتهم (٤٥%).

الجانب العملي
المبحث الثاني
وصف متغيرات البحث وتشخيصها

أولاً: ادارة الجودة الشاملة
ثانياً : رضا الزبون

المبحث الثاني

وصف متغيرات البحث وتشخيصها

أولاً: ادارة الجودة الشاملة

يوضح الجدول (٢) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والتوزيعات التكرارية النسبية للمتغيرات الفرعية الدالة على ادارة الجودة الشاملة والمعبر عنها بالرموز (X1-X10) . إذ تشير معطيات الجدول (٢) إلى أنه أفاد (٥٠%) من الأفراد المبحوثين ان تحرص ادارة الشركة على تقديم منتجات بجودة عالية من اول مرة إذ بلغ الوسط الحسابي إزاء ذلك (٤.٣٠) وانحراف معياري قدره (٠.٨٠) للمتغير (X1)

ويرى (٣٥%) من الأفراد المبحوثين ان توفر ادارة الشركة جميع المنتجات المطلوبة من قبل الزبائن ، إذ بلغ الوسط الحسابي للمتغير (٤.٠٠) (X2) والانحراف المعياري (٠.٨٥). ويرى ما نسبتهم (٢٠%) من الأفراد المبحوثين أن تحظى ادارة الشركة بثقة واستحسان الزبائن حول المنتجات المصنعة من قبل الشركة الى نتائج (X3) بوسط حسابي قدره (٣.٨٠) وانحراف معياري قدره (٠.٧٦) . وعن يملك العاملون بالشركة المعرفة والدراية باحتياجات ورغبات الزبائن ، أجاب (١٥%) من الأفراد المبحوثين بالاتفاق بوسط حسابي قدره (٣.٨٠) وانحراف معياري للمتغير (٤X) قدره (٠.٦٩) . ويتفق (٣٥%) من الأفراد المبحوثين على هل تسعى ادارة الشركة الى تقديم المنتجات بدرجة عالية من الموثوقية ، إذ جاءت إجابات المبحوثين تجاه المتغير (X5) بوسط حسابي قدره (٣.٧٥) وانحراف معياري قدره (٠.٩٦) . ويتفق (١٥%) من الأفراد المبحوثين تجاه المتغير (X6) المتعلق هل يبدي العاملون في ادارة الشركة الاستعداد لمساعدة العاملون في الاقسام الاخرى دائماً ، إذ جاءت إجاباتهم بوسط حسابي قدره (٣.٧٥) وانحراف معياري قدره (١.٠٦)

كما ويتفق (١٠%) من الأفراد المبحوثين تجاه المتغير (X7) على ان تقوم ادارة الشركة بالرد الفوري على استفسارات وشكاوى الزبائن ، إذ بلغ الوسط الحسابي (٣.٦٠) والانحراف المعياري (٠.٦٨) . ويشير (١٥%) من الأفراد المبحوثين إلى ان تبسط ادارة الشركة اجراءات العمل قدر الامكان لضمان السرعة في تقديم المنتجات ، إذ أكدوا ذلك وجاءت إجاباتهم بوسط حسابي قدره (٣.٦٠) وانحراف معياري قدره (٠.٧٥) إزاء المتغير (X8).

وبخصوص المتغير (X9) تنشغل ادارة الشركة بتلبية طلبات الزبائن فوراً وباستمرار ، اتفق المبحوثون إزاء ذلك بنسبة (١٥%) وجاءت إجاباتهم بوسط حسابي قدره (٣.٦٥) وانحراف معياري قدره (٠.٧٤). ويتفق (١٥%) من الأفراد المبحوثين على أن تستحضر ادارة شركتنا المواد الملائمة لاحتياجاتها في اطار الجودة الصحيحة ، إذ جاءت إجابات المبحوثين تجاه المتغير (X10) بوسط حسابي قدره (٣.٥٠) وانحراف معياري قدره (٠.٩٤) .

الجدول (٣) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى ادارة الجودة الشاملة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة (1)		لا أتفق (2)		محايد (3)		أتفق (4)		اتفق بشدة (5)		المتغيرات
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
٠.٨٠	٤.٣٠	٤٥.٠	٩	-	-	٥.٠	١	٥.٠	١	٤٥.٠	٩	X1
٠.٨٥	٤.٠٠	-	-	٤٥.٠	٩	٢٠.٠	٤	٥.٠	١	٣٠.٠	٦	X2
٠.٧٦	٣.٨٠	-	-	٥٥.٠	١١	٢٥.٠	٥	٥.٠	١	١٥.٠	٣	X3
٠.٦٩	٣.٨٠	-	-	٦٥.٠	١٣	٢٠.٠	٤	٥.٠	١	١٠.٠	٢	X4
٠.٩٦	٣.٧٥	-	-	٣٥.٠	٧	٣٠.٠	٦	١٠.٠	٢	٢٥.٠	٥	X5
١.٠٦	٣.٧٥	٢٠.٠	٤	٥٥.٠	١١	١٠.٠	٢	١٠.٠	٢	٥.٠	١	X6
٠.٦٨	٣.٦٠	٥.٠	١	٥٥.٠	١١	٣٥.٠	٧	٥.٠	١	٥.٠	١	X7
٠.٧٥	٣.٦٠	١٠.٠	٢	٤٥.٠	٩	٤٠.٠	٨	٥.٠	١	١٠.٠	٢	X8
٠.٧٤	٣.٦٥	٥.٠	١	٦٥.٠	١٣	٢٠.٠	٤	١٠.٠	٢	٥.٠	١	X9
٠.٩٤	٣.٥٠	٥.٠	١	٦٠.٠	١٢	٢٠.٠	٤	١٠.٠	٢	٥.٠	١	X10

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء استجابات الأفراد المبحوثين

ثانياً : رضا الزبون

يوضح الجدول (٣) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والتوزيعات التكرارية النسبية للمتغيرات الفرعية الدالة على رضا الزبون والمعبر عنها بالرموز (X11-X20). إذ تشير معطيات الجدول (٣) إلى أن (١٠%) من الأفراد المبحوثين يتفوقون على ان يمتلك الزبائن الرضا التام عن منتجاتنا ، إذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X11) (٠.٩٩) و (٣.٩٥) في حين يرى (٢٠%) من الأفراد المبحوثين أن اسعار منتجاتنا مناسبة لزيائنا ، إذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X12) (٠.٧٤) و (٣.٨٥) على التوالي. وبخصوص المتغير (X13) المتعلق بان يفضل الزبائن منتجات شركتنا على المنتجات الاخرى ، فقد اتفق (١٠%) من الأفراد المبحوثين حول ذلك وبوسط حسابي قدره (٣.٦٠) وانحراف معياري قدره (٠.٩٤). كما يشير (١٠%) من الأفراد المبحوثين إلى اتفاقهم تجاه المتغير (X14) الخاص ان تمتلك شركتنا علامة تجارية مميزة ومعروفة ، وجاء ذلك بوسط حسابي وانحراف معياري قدرهما (٣.٦٥) و (٠.٩٣) على التوالي . ويتفق (٨٥%) من الأفراد المبحوثين تجاه المتغير (X15) وبوسط حسابي قدره

(٤.٢٠) وانحراف معياري قدره (٠.٦٩)، إذ يرون ان اسلوب وتعامل فريق المبيعات جيد مع الزبائن، في حين يرى (٨٥%) من الأفراد المبحوثين ان تتابع شركتنا وباستمرار تحسين العلاقة ما بين موظفي شركتنا والزبائن، إذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (٤.٠٥) (٠.٦٠) (X16) على التوالي .

وبخصوص المتغير (X17) المتعلق ان تهتم الشركة بعملية التصميم والتعبئة والتغليف لكافة المنتجات ، فقد اتفق (٧٠%) من الأفراد المبحوثين حول ذلك وبوسط حسابي قدره (٣.٩٠) وبانحراف معياري قدره (٠.٧١) كما يشير (١٠%) من الأفراد المبحوثين إلى اتفاقهم تجاه المتغير (X18) ان من أولويات ادارة الشركة وضع فترة الصلاحية على غلاف منتجات الشركة، وجاء ذلك بوسط حسابي وانحراف معياري قدرهما (٣.٦٥) (٠.٩٣) على التوالي . وبخصوص المتغير (X19) المتعلق ان تقوم الشركة بتسليم المنتجات بالوقت المطلوب حيث تمتاز شركتنا بسرعة التسليم ، فقد اتفق (٢٠%) من الأفراد المبحوثين حول ذلك وبوسط حسابي قدره (٣.٨٥) وبانحراف معياري قدره (٠.٧٤). كما يشير (٩٠%) من الأفراد المبحوثين إلى اتفاقهم تجاه المتغير (X20) ان سهولة التواصل مع الشركة عبر الهاتف او الوسائل الالكترونية، وجاء ذلك بوسط حسابي وانحراف معياري قدرهما (٤.٠٥) (٠.٥١) على التوالي.

بناء على ما تقدم تقبل فرضية البحث والتي تنص على:

تطبيق الجودة الشاملة بأبعادها يؤدي الى رضا الزبائن.

الجدول (٤) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى رضا الزبون

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة (1)		لا أتفق (2)		محايد (3)		أتفق (4)		اتفق بشدة (5)		المتغيرات
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
٠.٩٩	٣.٩٥	٢٥.٠	٥	٦٠.٠	١٢	٥.٠	١	٥.٠	١	٥.٠	١	X11
٠.٧٤	٣.٨٥	١٥.٠	٣	٦٠.٠	١٢	٢٠.٠	٤	٥.٠	١	١٥.٠	٣	X12
٠.٩٤	٣.٦٠	١٠.٠	٢	٥٥.٠	١١	٢٥.٠	٥	٥.٠	١	٥.٠	١	X13
٠.٩٣	٣.٦٥	١٠.٠	٢	٦٠.٠	١٢	٢٠.٠	٤	٥.٠	١	٥.٠	١	X14
٠.٦٩	٤.٢٠	-	-	-	-	١٥.٠	٣	٣٥.٠	٧	٥٠.٠	١٠	X15
٠.٦٠	٤.٠٥	-	-	-	-	١٥.٠	٣	٢٠.٠	٤	٦٥.٠	١٣	X16
٠.٧١	٣.٩٠	-	-	-	-	٣٠.٠	٦	٢٠.٠	٤	٥٠.٠	١٠	X17
٠.٩٣	٣.٦٥	١٠.٠	٢	٦٠.٠	١٢	٢٠.٠	٤	٥.٠	١	٥.٠	١	X18
٠.٧٤	٣.٨٥	-	-	٦٠.٠	١٢	٢٠.٠	٤	٥.٠	١	١٥.٠	٣	X19
٠.٥١	٤.٠٥	-	-	-	-	١٠.٠	٢	١٥.٠	٣	٧٥.٠	١٥	X20

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء استجابات الأفراد المبحوثين

الاستنتاجات

والتوصيات

الاستنتاجات والتوصيات

اولا / الاستنتاجات

- ١- تبين ان ادارة الجودة من التوجهات الادارية المهمة والتي تحقق لرضا الزبون مكانة جيدة في الشركة .
- ٢- تزايد اهمية ادارة الجودة واعتبارها من ضرورات العمل التسويقي الناجح .
- ٣- وجود اختلاف كبير بين ادارة الجودة ورضا الزبون .
- ٤- ممارسة الجودة في العمل الاداري والعمل الفني تقود الى تحقيق الجودة في عمل ونشاط الشركة بشكل عام.
- ٥- عملية بناء ادارة الجودة تمر بسلسلة من الخطوات المهمة والتي يستفاد منها الموظفين والعاملين في الشركة .

ثانيا / التوصيات

- ١- التعرف على اتجاهات العاملين ودراستها وتوجيهها بالشكل الصحيح.
- ٢- ضرورة توجيه سلوك العاملين نحو مصلحة الشركة .
- ٣- من الضروري امتلاك الشركة عينة الدراسة الوعي بأهمية ادارة لجودة لمنتجاتها، فضلا عن انعكاس نتائجها على مستقبل الشركة .
- ٤- لابد ان تحقق الشركات عينة الدراسة لرضا الزبون باعتبارها الركيزة الاساسية التي تحقق النجاح للشركة مستقبلاً .
- ٥- على الشركة عينة الدراسة الخروج من نطاق السيطرة النوعية والتحول الى تطبيق ادارة الجودة في كافة اوجه نشاط الشركة .

بسم الله الرحمن الرحيم

م/ استثمارة استبيان

جامعة الموصل
كلية الادارة والاقتصاد
الادارة الصناعية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تمثل استثمارة الاستبانة هذه جزء من متطلبات اعداد البحث الموسوم " دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا الزبون " دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأفراد العاملين في شركة الحصان الاسود " ببالغ الاعتراز نتقدم اليكم لمساعدتنا في استيفاء الفقرات المؤشرة على متن هذه الاستثمارة والتي ستستخدم لأغراض البحث العلمي ، علما ان كافة المعلومات المدونة ستنتسم بطابع السرية والأمانة العلمية ، وان اسهامكم سيكون له بالغ الأثر في مساعدتنا ونجاح مهمتنا .

مع وافر الشكر والتقدير

الباحثان

سعدون عبدالحافظ علي

پروين جميل حسو

المشرفة

مروة باسل فخري

١- يرجى الاجابة على جميع الأسئلة لأن ترك أي سؤال دون الإجابة يعني عدم صلاحية الاستثمارة للتحليل .

٢- يرجى وضع علامة (√) في الحقل الذي يمثل وجهة نظرك

أولا / معلومات تتعلق بالمستجيب على الاستمارة

١. الجنس: ذكر

٢. الفئة العمرية:

من ٣٦-٤٠	<input type="checkbox"/>	من ٣١-٣٥	<input type="checkbox"/>	من ٢٥ - ٣٠	<input type="checkbox"/>
		٤٦ فأكثر	<input type="checkbox"/>	من ٤١-٤٥	<input type="checkbox"/>

٣. عدد سنوات الخدمة:

<input type="checkbox"/>	١٥-١١	<input type="checkbox"/>	١٠-٦	<input type="checkbox"/>	٥-١	<input type="checkbox"/>	١٦
	٣١ فأكثر	<input type="checkbox"/>	٣٠-٢٦	<input type="checkbox"/>	٢٥-٢١	<input type="checkbox"/>	

٤. التحصيل الدراسي:

دبلوم عالي	<input type="checkbox"/>	ماجستير	<input type="checkbox"/>	دكتوراه	<input type="checkbox"/>
إعدادية فما دون	<input type="checkbox"/>	دبلوم فني	<input type="checkbox"/>	بكالوريوس	<input type="checkbox"/>

ثانيا / ادارة الجودة الشاملة

ت	الفقرة	مقياس الاستجابة			
		أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق بشدة
١	تحرص ادارة الشركة على تقديم منتجات بجودة عالية من اول مرة .				
٢	توفر ادارة الشركة جميع المنتجات المطلوبة من قبل الزبائن .				
٣	تحظى ادارة الشركة بثقة واستحسان الزبائن حول المنتجات المصنعة من قبل الشركة .				
٤	يمتلك العاملون بالشركة المعرفة والدراية باحتياجات ورغبات الزبائن .				
٥	تسعى ادارة الشركة الى تقديم المنتجات بدرجة عالية من الموثوقية .				
٦	يبيدي العاملون في ادارة الشركة الاستعداد لمساعدة العاملون في الاقسام الاخرى دائما.				
٧	تقوم ادارة الشركة بالرد الفوري على استفسارات وشكاوى الزبائن .				
٨	تبسط ادارة الشركة اجراءات العمل قدر الامكان لضمان السرعة في تقديم المنتجات.				
٩	تنشغل ادارة الشركة بتلبية طلبات الزبائن فورا وباستمرار .				
١٠	تستحضر ادارة شركتنا المواد الملائمة لاحتياجاتها في اطار الجودة الصحيحة.				

ثالثا / رضا الزبون

ت	الفقرة	مقياس الاستجابة			
		أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق بشدة
١١	يمتلك الزبائن الرضا التام عن منتجاتنا				
١٢	اسعار منتجاتنا مناسبة لزيائنا				
١٣	يفضل الزبائن منتجات شركتنا على المنتجات الاخرى				
١٤	تمتلك شركتنا علامة تجارية مميزة ومعروفة				
١٥	اسلوب وتعامل فريق المبيعات جيد مع الزبائن				
١٦	تتابع شركتنا وباستمرار تحسين العلاقة ما بين موظفي شركتنا والزبائن.				
١٧	تهتم الشركة بعملية التصميم والتعبئة والتغليف لكافة المنتجات.				
١٨	من أولويات ادارة الشركة وضع فترة الصلاحية على غلاف منتجات الشركة				
١٩	تقوم الشركة بتسليم المنتجات بالوقت المطلوب حيث تمتاز شركتنا بسرعة التسليم.				
٢٠	سهولة التواصل مع الشركة عبر الهاتف او الوسائل الالكترونية				

المصادر

القران الكريم

المصادر العربية

أولاً: -الرسائل والأطاريح

١. الخياط، زهراء صالح حمدي، ٢٠٠٥، متطلبات ادارة الجودة الشاملة والاداء التشغيلي-العلاقة والاثـر "دراسة على مجموعة مختارة من المصارف الالهية في محافظة نينوى " ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل.
٢. اليونس، صباح انور يعقوب، ٢٠٠٨، دور راس المال الفكري وادارة الجودة الشاملة واثـرهما في اداء العمليات " في المنظمة العامة لصناعة الالبسة الجاهزة في الموصل " ، اطروحة دكتوراه غير منشورة،كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٣. بلحسن، سميحة، (٢٠١٢)، تأثير جودة الخدمات على تحقيق رضا الزبون دراسة حالة مؤسسة موبيليس - وكالة ورقلة-، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص: تسويق الخدمات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
٤. بوقاسي أمال، (٢٠١٤)، جودة خدمة العملاء في مؤسسة خدماتية دراسة حالة مؤسسة كاب ماتيف واتو – وكيل خدمة معتمد رونو – الجزائر، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير تخصص الإدارة البيئية والسياحية، جامعة الجزائر.
٥. نجود، حاتم، (٢٠٠٦)، تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولاءه، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر.
٦. سعادي الخنساء، (٢٠٠٦) ،التسويق الالكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي ، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة بن يوسف بن خدة، ٦٩.
٧. كريمة بكوش،(٢٠٠٦) ،تحقيق رضا العميل الخارجي من خلال الموارد البشرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة سعد دحلب، البليدة، ، ٩٦.

٨. العوادي، مصطفى سعد سالم، (٢٠١٤) ، هندسة العمليات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية بحث تطبيقي في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية – أطروحة دبلوم عالي في المحاسبة معادلة للدكتوراه، جامعة بغداد / المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية.
٩. حنان بودرسية، ٢٠١٣، علاقة ادارة الجودة الشاملة بتقييم اداء العاملين" دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين التوتة) باتنة"، الجزائر، جامعة محمد خضير.
١٠. عايش، شادي عطا محمد، ٢٠٠٨، اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على الاداء المؤسسي " دراسة تطبيقية على المصارف الاسلامية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الاسلامية – غزة.
١١. العزاوي، قاسم احمد حنظل، ٢٠١١، العلاقة بين عمليات سلسلة التجهيز وانشطة سلسلة القيمة واثرها في ابعاد الاداء الاستراتيجي" دراسة استطلاعية تحليلية في المنظمة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في سامراء " ، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .
١٢. حجازي، منتصر احمد سالم، ٢٠٠٧، أثر تطبيق الجودة الشاملة على تطوير وظائف ومهام المراجعة الداخلية " دراسة حالة المنظمات الصناعية الحاصلة على الأيزو في قطاع غزة " ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية-غزة.
١٣. بدر، رشاد محمود، ٢٠٠٩، اثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على اداء المنظمات الاهلية الاجنبية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية – غزة.
١٤. الالوسي، باسل خليل مسلم احمد، ٢٠٠٤، تطبيقات ادارة الجودة الشاملة في مصنع ذوالفقار ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
١٥. الخان، محمد ناصر ، ٢٠٠٨، "أهمية تسيير الموارد البشرية في ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ،جامعة بسكرة.

١. الحوري، فالح عبد القادر، ٢٠٠٨، تشخيص واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المستشفيات الاردنية "دراسة ميدانية على عينة من المستشفيات الخاصة"، مجلة البصائر، مجلد ١٢، العدد ١، الاردن.
٢. الشراح، رمضان، (٢٠٠٣)، الأداء المالي والاقتصادي للجهاز المصرفي الكويتي وفقا لمفهوم الجودة الشاملة، معهد الإدارة العامة، سلطنة عمان، العدد (٩٥).
٣. خثير، محمد ومرامي، أسماء، (٢٠١٧)، العلاقة التفاعلية بين أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون بالمؤسسة، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد (٣)، العدد (٤).
٤. العبيدي، رأفت عاصي، (٢٠١١)، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الرضا لدى الزبون دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية العاملة في محافظة نينوى، مجلة بحوث مستقبلية، العددان (٣٣ و ٣٤).
٥. بنشوري، عيسى، (٢٠١٠) "تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لاستمرارية المؤسسات تجربة بنك الفالحة والتنمية الريفية"، مجلة الباحث جامعة ورقلة، ٧(٢)، ٢٠-٣٥، جامعة الجزائر.
٦. البكري، رياض حمزة، ٢٠٠٩، البعد الاخلاقي لتوليد وتدمير القيمة، بحث منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٧. لبكري، رياض حمزة، مقداد أحمد، ٢٠١٤، المحاسبة الترشيقية ودورها في احتساب التكاليف على اساس تدفق القيمة، بحث مقبول للنشر في مجلة دراسات محاسبية ومالية، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد.
٨. محمد رياض، ٢٠٠٥، دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة، المواصفات العالمية ISO ٩٠٠٠ إصدار ٢٠٠٠: مجلة المنظمة العربية لتنمية الادارية، القاهرة.

ثالثاً: المؤتمرات والندوات

رابعاً: الكتب والمراجع :-

١. السكارنة، بلال خلف، ٢٠١٠، دراسات ادارية معاصرة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
٢. صبحي أعلاو، ٢٠٠١، المفاهيم الأساسية للجودة النوعية، محاضرة، مركز الدراسات والأبحاث بمستشفى الملك فهد، جدة.
٣. عائشة مصطفى المناوي، ١٩٩١، سلوك المستهلك، مكتبة عين الشمس، القاهرة.

٤. الطائي رعد وقداة عيسى، ٢٠٠٨، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
٥. يوسف حجيم سلطان الطائي، هشام فوزي دباس العبادي، ٢٠٠٩، ادارة علاقة الزبون، طبعة ١، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٦. العلي، عبد الستار محمد، ٢٠٠٠، " إدارة الإنتاج الكمي والعمليات - مدخل كمي -"، الطبعة الاولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
٧. مأمون الدرادكة، طارق أشبلي، ٢٠٠١، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر، عمان.
٨. مسلم، عبد الله حسن، ٢٠١٥، إدارة الجودة الشاملة (معايير الايزو). ط١. دار المعنن. عمان.
٩. النعيمي، محمد عبد العال، وصويص، راتب جليل، وصويص، غالب جليل، ٢٠٠٩، ادارة الجودة المعاصرة مقدمة في ادارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
١٠. العزاوي، محمد عبد الوهاب، ٢٠٠٥، ادارة الجودة الشاملة، جامعة الاسراء الخاصة الاردن.
١١. قاسم نايف علوان المحياوي، ٢٠٠٢، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الأيزو ٢١١١:٢٠١٠، الطبعة الاولى، دار الثقافة، عمان .

A-Dissertations & Thesis

1-

2-

B-Journal& Periodicals

- (1) Ellen J. Goucher and Richard J. Coffey, Total Quality in Healthcare: Form Theory to Practice, (San Francisco: Jossey – Bass Inc. Publishers, 1993), P.36.
- (2) J. m. Juran and F. M. Gryna, Quality Planning and Analysis: From Product Development Through Use, 2nd ed., (New York: McGraw – Hill Book Company, 1980), 9.
- (3) Joseph R. Jablonski, Implementing Total Quality Management: An Overview, (San Diego: Pfeiffer & Company, 1991), 130.
- (4) Wendy Leebov and Clara Jean Ersoz, The Health Care Manager’s Guide to Continuous Quality Improvement, (Chicago: American Hospital Publishing, Inc., 1991), 4 – 5.
- (5) James Teboul, Managing Quality Dynamics, (London : Prentice –Hall International (UK) Ltd., 1991), P.47.
- (6) David L. Goetsch and Stanley Davis, Implementing Total Quality, (Englewood Cliffs: Prentice – Hall Ltd., 1995), P.3.
- (7) Laurent Hermel, (2004). Mesurer la satisfaction clients, 2emetirage, afnor,paris.
- (8) Daniel Ray, Measuring and developing customer satisfaction, edition of Organization, Paris, 2001, p24.
- (9) Al Karim, R. and Chowdhury, T. (2014). “Customer Satisfaction on Service Quality in Private Commercial Banking Sector in Bangladesh”. British Journal of Marketing Studies, 2(2):1-11.
- (10) Richard Ladwin, "Le comportement de consommateur et de l'acheteur", édition economica, Paris, 2 ème édition, 2003, p 377.

- (11) Philippe Kotler, B. Dubois, "Marketing Management", édition Pearson, Paris, 11ème édition, 2003, p68
- (12) Hoffman, K. D., Bateson, J.E.G. Essential of Service Marketing Concepts, Strategies, & Cases, 2nd Edition, Mason, Ohio SouthWest Publishing, 2002, p43.
- (13) :Philippe Kotler, B. Dubois, "Marketing Management", édition Pearson, Paris, 11ème édition, 2003, p68
- (14) Blank , Gilbert , , "measuring and Enhancing patient satisfaction in an optmetry practice Eyes care". 2001
- (15) Rajat Ghosh, 2018, "Obstacles to Implementing TQM" «www.scribd.com, Retrieved. Edited.

TQM – Total Quality Management ,2020,(Definition, Principles & Importance), cleartax, Retrieved, Edited.