



جامعة الموصل

كلية الادارة والاقتصاد

عجلة ادارة الجودة الشاملة في تحقيق

صوت الزبون

بحث تخرج تقدم به

طارق علي هلال البدراني علي ناظم مرعي العدول

الى

مجلس كلية الادارة والاقتصاد وهي جزء من متطلبات نيل

شهادة البكالوريوس في الادارة الصناعية

بإشراف

م. م. ريان محمد ذياب الحمدوني

م ٢٠٢٠

١٤٤١هـ



﴿وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَلَا تَنَازَعُوا
فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رِيحُكُمْ وَأَصْبِرُوا
إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ﴾

سورة الأنفال

الآية (٤٦)

الإهداء

الى ... قدوتي في الحياة...

(والدي الحبيب)

الى ... نور عيني ونبضات قلبي ...

(والدتي الغالية) حفظها الله

الى ... رفقاء طفولتي الذين ساندوني في مسيرتي العلمية ...

(اخوتي واخواتي)

الى ... من اعانني من الاصدقاء والاقرباء ...

...

اهدي جهدي المتواضع معطرا بالحب والوفاء

علي

الإهداء

الى ... قدوتي في الحياة...

(والدي الحبيب) رحمه الله

الى ... نور عيني ونبضات قلبي ...

(والدتي الغالية) حفظها الله

الى ... رفقاء طفولتي الذين ساندوني في مسيرتي العلمية ...

(اخوتي واخواتي)

الى ... من اعانني من الاصدقاء والاقرباء ...

...

اهدي جهدي المتواضع معطرا بالحب والوفاء

طارق

شكر وتقدير

الحمد لله القائل في كتابه العزيز (لئن شكرتم لأزيدنكم) وصلى الله على خير خلقه سيدنا محمد واله الطيبين الطاهرين واصحابه اجمعين.

اما بعد...

فالحمد لله والشكر لله على نعمه إذ منحنا الصبر والثقة في النفس وسهل امرنا في اتمام بحثنا.

ويسعدنا ونحن ننهي بحثنا ان نتقدم بالشكر والعرفان الى المشرف (م.م. ريان محمد ذياب الحمدوني) ، لما بذله من جهد في مساعدتنا على اكمال البحث، كما نتقدم بالشكر والتقدير لأساتذتنا الافاضل في قسم الادارة الصناعية.

الباحثان

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
١	المقدمة
٣-٢	المبحث الاول منهجية البحث واجراءاتها
٢	اولاً: مشكلة البحث
٢	ثانياً: اهمية البحث
٣-٢	ثالثاً: هدف البحث
٣	رابعاً: فرضيات البحث
٣	خامساً: اسباب اختيار البحث
١٨-٤	المبحث الثاني الجانب النظري
١٦-٤	اولاً: عجلة ادارة الجودة الشاملة
٥	١- التفكير الاستراتيجي
٧-٦	٢- التخطيط الاستراتيجي
٨-٧	٣- النظام المتكامل
٩-٨	٤- التمكين الاداري
١١-٩	٥- فعالية الاداء الوظيفي
١٢-١١	٦- التواصل الفعال
١٣-١٢	٧- عناصر النجاح
١٤-١٣	٨- التحسين المستمر
١٥-١٤	٩- رضا الزبون
١٦-١٥	١٠- المقارنة المرجعية
١٨-١٦	ثانياً: مفهوم صوت الزبون واهميته واهدافه

١٧-١٦	١- مفهوم صوت الزبون
١٧	٢- اهمية صوت الزبون
١٨-١٧	٣- اهداف صوت الزبون
١٩	المبحث الثالث الاستنتاجات والتوصيات
٢٤-٢٠	المصادر والمراجع

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	ت
٤	يوضح تقسيمات عجلة ادارة الجودة الشاملة (TQM)	الشكل (١)
٦	بين مسار التخطيط الاستراتيجي	الشكل (٢)
١٦	يوضح المقارنة المرجعية لعجلة ادارة الجودة	الشكل (٣)

المقدمة

يشهد العالم اليوم اهتماما بالغا بالجودة، وتوفير المستلزمات والمواصفات التي تجعل الجودة في أعلى مستوياتها، واصبح مفهوم عجلة الجودة أحد الركائز الرئيسة لنجاح العمل في المنظمات الإنتاجية والخدمية، نتيجة حدة المنافسة وظهور المفاضلة بين المنتجات، والجودة بمعناها العام هي إنتاج المؤسسة لسلعة أو تقديم خدمة بمتطلبات وخصائص تكون قادرة من خلالها على الوفاء بحاجات ورغبات زبائننا، وبالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم. ومن أجل تجسيد هذا المفهوم اعتمدت المؤسسات الاقتصادية على تبني أساليب إدارية حديثة، لعل أكثرها شيوعا وتطبيقا في العالم أسلوب إدارة الجودة الشاملة، التي حققت على مدى العقدين الماضيين نجاحات باهرة في العديد من الشركات الأمريكية واليابانية والأوروبية، وقد أضحت إدارة الجودة الشاملة حاليا حديث الساعة في أوساط الأعمال والجامعات ومراكز البحث العلمي والشركات العالمية على اختلاف أحجامها في كافة أنحاء العالم وحتى الأجهزة الحكومية أيضا، مما جعلها سمة مميزة لمعطيات الفكر الإنساني الحديث وأحد أهم المظاهر في قطاع الأعمال.

وتمثل جودة السلع والخدمات في الوقت الحاضر العنصر الرئيس في التنافسية بين منظمات الأعمال في الأسواق المحلية والإقليمية والدولية، حيث تسعى المؤسسات اليوم إلى تحسين وتطوير منتجاتها لتقوية مركزها التنافسي في الأسواق وتحقيق ميزة تنافسية. فكثير من المنتجين على المستوى المحلي يعتبرون أن الجودة هي ذات أبعاد وخصائص فنية فقط ، ولكن بالطبع هذا الاعتقاد خاطئ لأن للجودة أبعادا إدارية عديدة مكّلة للأبعاد الفنية. سنركز اهتمامنا في هذا البحث على جودة المنتجات، ويزداد الأمر أهمية عندما يتعلق بسلعة إستراتيجية ذات أهمية بالغة.

تضمن البحث ثلاثة مباحث تتناول المبحث الاول منهجية البحث واجراءاتها وتضمن المبحث الثاني الاطار النظري اما المبحث الثالث عرض الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول

منهجية البحث واجراءاتها

اولاً: مشكلة البحث

تواجه الشركات سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص موجه من التحديات أهمها المنافسة الحادة ويزيد من حدة هذا التحدي التغيير في سلوك المستهلك الذي بدأ ينظر للجودة كمعيار أساسي لاختيار المنتج أو الخدمة بغض النظر عن مصدر تلك الخدمة أو المنتج. واعتبار أن الجودة والرضا لدى الزبون يمثلان الهاجس الحقيقي لكل المؤسسات الخدمية التي ترغب في تحقيق المكانة التسويقية الملائمة وتسعى نحو الاستقرار والاستمرار في نطاق عملها، كان جديراً بنا معالجتهما انطلاقاً من طرح التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يمكن للجودة ان تساهم في تحقيق رضا الزبون ؟

من خلال التساؤل الرئيسي المطروح سابقاً يمكن الاعتماد على التساؤلات الفرعية التالية:

- ١- ماذا نقصد بـ عجلة الجودة؟
- ٢- ماهي المعايير التي يستخدمها الزبون في تقييمهم للجودة؟
- ٣- كيف يمكن للمؤسسة مسايرة أداء جودتها مع توقعات زبائنهم؟
- ٤- كيف يتم تقييم الزبون للجودة المقدمة من طرف المؤسسة؟

ثانياً: اهمية البحث

تكمن أهمية هذا البحث في التعبير عن مستوى الجودة التي تقدمها المؤسسة لعملائها ومدى توافقها مع رغباتهم وحاجاتهم وذلك لكسب رضاهم، ومحاولة إظهار العلاقة بين ثلاثة متغيرات فعالة وهي الجودة كإستراتيجية تتخذها المؤسسة، رضا الزبون كنتيجة، والقياس كوسيلة لتقييم درجة الرضا أو عدم الرضا.

ثالثاً: اهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى معرفة مستوى تأثير الجودة المقدمة من طرف المؤسسة لزيائنها وذلك بهدف تطوير جودة خدماتها والعمل على إرضاء المتعاملين معها، لذي فان هذه الدراسة تهدف إلى ما يلي:

- ١- تحديد المفاهيم المتعلقة بالجودة وأساليب قياسها وتحسينها ونماذج تقييمها بالإضافة إلى التعرف على رضا الزبون وطرق قياسه.
- ٢- التعرف على تقييم الزبائن لمستوى الجودة المقدمة لهم.
- ٣- تحديد أهم نسب المعايير التي يعتمد عليها الزبائن في تقييمهم للجودة في المؤسسة.
- ٤- التوصل إلى بعض النتائج والاقتراحات التي من الممكن أن تساهم في تطوير الجودة للمؤسسة.

رابعاً: فرضيات البحث

بناء على التساؤلات المطروحة تم وضع الفرضيات التالية:

- ١- الجودة تعتبر وسيلة لتحقيق رضا الزبون.
- ٢- يختلف تقييم الأداء الفعلي للجودة المقدمة من طرف المؤسسة.
- ٣- تختلف المعايير التي يعتمد عليها زبائن المؤسسة اختلاف نسبي عند تقييمهم لجودة المؤسسة.
- ٤- يعتبر الزبون النقطة الأساسية التي يعتمد عليها مقدمي الخدمات، وذلك يتم من خلال تقديم جودة متميزة لغرض تحقيق وتلبية كل ما يتوقعه الزبون.

خامساً: اسباب اختيار البحث

اختيارنا لهذا الموضوع يرجع إلى الأسباب التالية:

- لفت الانتباه لأهمية الجودة في كسب رضا الزبون.
- الرغبة في البحث في الموضوع، نظراً لكون الزبون يجد صعوبة أكبر في تقييم الجودة مقارنة بالسلعة المادية.
- معرفة درجة رضا الزبون من خلال الجودة المقدمة.
- تسليط الضوء على أهمية الجودة المقدمة للزبائن ومدى أهمية رضا الزبون عن هذه الجودة، كونها أصبحت ملائمة في تقديم المنتجات والخدمات على حد سواء.

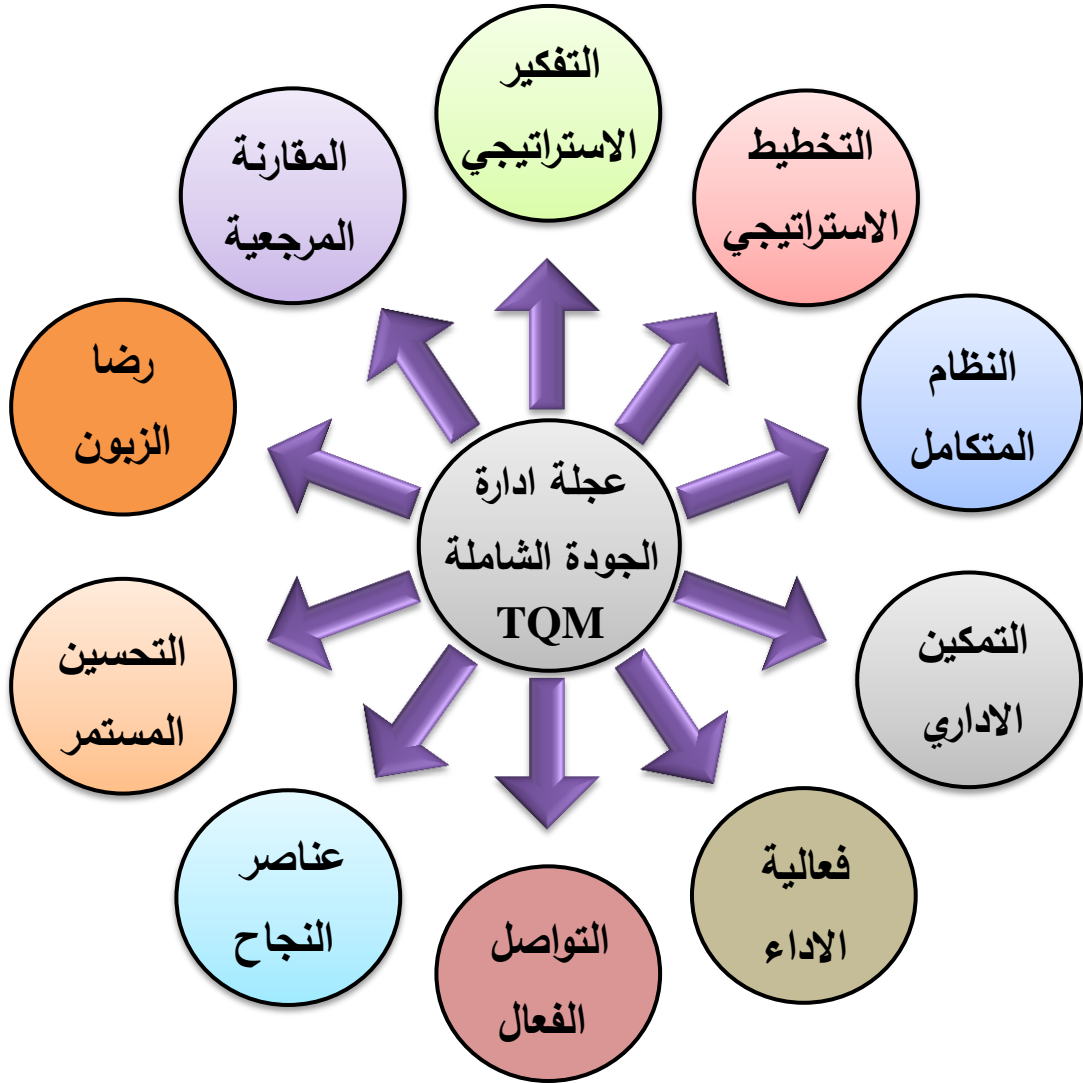
المبحث الثاني

الجانب النظري

أولاً: عجلة ادارة الجودة الشاملة

عجلة الجودة الشاملة

لقد اعتمدت ادارة الجودة الشاملة خلال العقود الماضية على العديد من النماذج التي تم اعتمادها في مجالات متعددة سواء في القطاع الحكومي او في القطاع الخاص ساهم واضعوها في دفع عجلة ادارة الجودة الشاملة الى تحقيق اهدافها التي صممت من اجلها، والشكل رقم (١) يوضح هذه التقسيمات.



شكل (١) يوضح تقسيمات عجلة ادارة الجودة الشاملة (TQM)

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على: (<https://www.smartsheet.com>)

١- التفكير الاستراتيجي

بدأ الباحثون والأكاديميون يدركون أهمية التفكير الاستراتيجي فقد تعددت التعريفات التي قدمها الكتاب والباحثون الذين انبروا الى الاهتمام بهذا النمط من التفكير وثباينت وجهات نظرة الباحثين والخبرات حول التفكير الاستراتيجي ويرجع هذا التباين الى الحداثة النسبية في دراسة ابعاده. (توفيق، ٢٠٠٥: ٧٣)

وتشير (العشي، ٢٠٠٥) بأن التفكير الاستراتيجي هو المعرفة التي يجب ان تتوافر داخل افراد أي تنظيم لتحديد الفرص والتهديدات وقضايا المستقبل والاستمرارية في البقاء ومعرفة كيفية التعامل معها بشكل دائم ومستمر. والتفكير الاستراتيجي يقوم على مجموعة من الرؤى والمكاسب تم الاتفاق عليها ويفيد بعضها البعض؛ لهذا هو انتقال من خطط تعتمد على الوسائل الى اطار منهجي يتجه نحو المستقبل، وهو يتسم بالارتقاء حيث يتم من خلاله اختيار الطرق وفقاً لأهداف ترمي الى تحقيق المنفعة المتبادلة. (العشي، ٢٠١٢: ١٧)

ويوصف التفكير الاستراتيجية بأنه ذلك الاسلوب الذي يتمكن من خلاله المسؤولون من توجيه المنظمة بداية من الانتقال من العمليات الادارية والانشطة الاجرائية ومواجهة الطوارئ والازمات حتى تكوين رؤية مختلفة للعوامل الداخلية المتغيرة والعوامل الخارجية القادرة على خدمة التغير المطلوب في البيئة المحيطة، بما يمن أفضل استخدام ممكن لإمكانيات التنظيم انطلاقاً من منظور جدود مركز بصورة أساسية على المستقبل مع عدم اهمال الماضي".

(المبارك، ٢٠٠٦: ٢)

وعرف (Tavakoli , 2005) التفكير الاستراتيجي هو عملية معرفية ممكن ويجب ان تسبق القرارات والافعال الاستراتيجية، سواء وصلت اثناء التخطيط او عملية النشوء. التفكير الاستراتيجي يحصل عندما يتأمل شخص من مستقبل المؤسسة آخذاً بعين الاعتبار محيطها ومتغيرات الكفاءة، كفاءة التفكير الاستراتيجي المنتشرة والمتكاملة ممكن ان تخلق كفاءة اساسية من شأنها ان تحسن وتحافظ على الميزة التنافسية.

(Tavakoli, 2005: 159)

٢- التخطيط الاستراتيجي

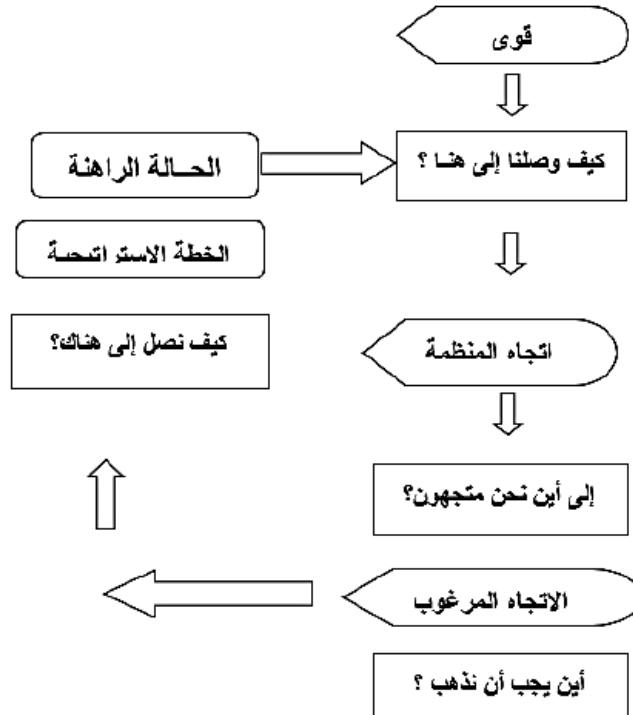
يعرف، (سلطان، ٢٠٠٦)، التخطيط الاستراتيجي بأنه "دراسة الواقع بكل ابعاده ومظاهره، من قوة وضعف، وتحديات وفرص، ورسم ورؤى وأهداف مستقبلية بناء على ذلك وضع برامج عملية تساعد على الانتقال الى المستقبل المنشود. (سلطان، ٢٠٠٦: ٣-٤)

وعرفا (Wheelen & Hunger, 2004) التخطيط الاستراتيجي بانه عملية ذهنية تحليلية لاختيار الموقع المستقبلي للمنظمة تبعاً للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية ومكي تكيف المنظمة معها، وهو عملية لا تبدأ من فراغ بل تبدأ بعملية تحديد رسالة المنظمة وتحليل البيئة وتحديد الأهداف ووضع وتطوير مهمة المنظمة وخططها وأهدافها وسياساتها للمرحلة القادمة. (Wheelen & Hunger, 2004: 11)

كما يعد التخطيط الاستراتيجي للجودة احد اهم مميزات الادارة الحديثة، وهو عملية تقوم بها المنظمة لتحديد استراتيجيتها واتخاذ قراراتها بشأن تخصيص مواردها لمتابعة هذه الاستراتيجية من اجل اتخاذ القرارات المستقبلية او تحديد الاتجاه المستقبلي.

(Mudassar & Hummayoun, 2014: 88)

وهذا الشكل يوضح مسار التخطيط الاستراتيجي: (الكرخي، ٢٠١٤: ٧٢)



شكل (٢) بين مسار التخطيط الاستراتيجي

وينظر الى التخطيط بمفهومه العام انه النشاط الاداري الذي يسعى لرسم الأهداف والخطط والبدائل اللازمة لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف وأفضل الوسائل وأحسن أداء وأقل جهد ووقت ممكن. (علاء، ٢٠١٠: ٣١)

٣- النظام المتكامل

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج في المؤسسة حتى يمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية وحصر نتائجها المرغوبة، وإليك بعضاً من هذه المتطلبات الرئيسية المطلوبة للتطبيق: (حسين، ٢٠١٥: ١٢-١٣)

أ- إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة

إن إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المؤسسة. إن (ثقافة الجودة) تختلف اختلافاً جذرياً عن (الثقافة الإدارية التقليدية) وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك بتغيير الأساليب الإدارية، وعلى العموم يجب تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق هذا المفهوم الجديد بما فيه من ثقافات جديدة.

ب- الترويج وتسويق البرنامج

إن نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في المؤسسة أمر ضروري قبل اتخاذ قرار التطبيق، إن تسويق البرنامج يساعد كثيراً في القليل من المعارضة للتغيير والتعرف على المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق حتى يمكن مراجعتها ويتم الترويج للبرنامج عن طريق تنظيم المحاضرات أو المؤتمرات أو الدورات التدريبية للتعريف بمفهوم الجودة وفوائدها على المنظمة .

ج- التعليم والتدريب

حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فإنه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم وصلب وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه. حيث أن تطبيق هذا البرنامج بدون وعي أو فهم لمبادئه و متطلباته قد يؤدي إلى الفشل الذريع . فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة.

إن الهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير. وهذا التدريب يجب أن يكون موجهاً لجميع فئات ومستويات الإدارة (الهيئة التنفيذية، المدراء، المشرفين، العاملين) ويجب أن تلبي متطلبات آة فئة حسب التحديات التي يواجهونها. فالتدريب الخاص بالهيئة التنفيذية يجب أن يشمل استراتيجية التطبيق بينما التدريب لفرق العمل يجب ان يشمل الطرق والاساليب الفنية لتطوير العمليات.

٤ - التمكين الاداري

ظهر مفهوم التمكين في نهاية الثمانينات، ولاقى شيوعاً ورواجاً في فترة التسعينيات وهذا ناتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمة أيا كان نوعها، ويتبلور هذا المفهوم نتيجة للتطور في الفكر الاداري الحديث، خصوصاً في مجال التحول من منظمة التحكم والوامر الى المنظمة الممكنة، وما يترتب على ذلك من تغيرات في بيئة المنظمة.

(الزيدانيين، ٢٠٠٦: ٢٠)

ويرى (جلاب والحسيني، ٢٠١٣)، ان التمكين يهتم بعملية منح السلطة للأفراد والعمل على تحملهم المسؤولية عن اتخاذ القرارات ذات الصلة بأعمالهم دون الرجوع الى المستويات العليا الأمر الذي ينعكس بصورة أو بأخرى على فاعلية منظماتهم.

(جلاب والحسيني، ٢٠١٣: ٢٤)

وعرف (الزاملي، ٢٠١٣) التمكين الاداري بأنه منح العاملين صلاحيات اوسع ومزیداً من المشاركة في اتخاذ القرارات بالإضافة الى توفير فرص النمو المهني وبيئة العمل الملائمة وفق استراتيجية دائمة بما يعزز الشعور لديهم بالثقة ويسهم في تحقيق الاهداف.

(الزاملي، ٢٠١٣: ١٥)

وعرف (افندي، ٢٠٠٣) التمكين الاداري بأنه: عملية اعطاء الافراد سلطة اوسع في ممارسة الرقابة، وتحمل المسؤولية وفي استخدام قدراتهم، من خلال تشجيعهم على استخدام القرار. (افندي، ٢٠٠٣: ١٠)

اما (تلخوخ، ٢٠١٤) فتعرف التمكين على انه هو فلسفة اعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار الى مجموعة او افراد في المستويات الدنيا من المؤسسة لديهم المهارة والقدرة والفهم لمتطلبات العمل والدافعية والالتزام والثقة لإطلاق طاقاتهم وابداعاتهم من خلال التدريب والدعم العاطفي بالاعتماد على تهيئة بيئة المؤسسة ليشعروا بقدرتهم على اتخاذ القرارات وتطوير

ثقتهم بأنفسهم والآخرين، مع التمتع بقدر عال من الحرية في العمل لتحقيق نتائج يحاسبون عليها. (تلخوخ: ٢٠١٤: ١٨)

ويرى (الدوري، ٢٠٠٩) ان التمكين يساعد في اشباع الحاجات الاساسية وانجازها والشعور بالانتماء للمنظمة والثقة بالنفس وهذا يؤدي الى شعور العاملين بقناعة ورضا اكبر في اداء اعمالهم ويجنبهم الاحباط والتوتر النفسي. (الدوري، ٢٠٠٩: ٢٧-٢٨)

ومن خلال التعريفات السابقة يمكننا ان نحدد الاسس والمرتكزات التي تركز عليها عملية التمكين الاداري في عملية الادارة المفتوحة والمتمثلة اهميتها في:

١- تفويض السلطات والمسؤوليات للعالمين لاتخاذ القرار.

٢- مشاركة العاملين في رؤية الادارة العليا.

٣- وجود نظام وقواعد للعمل.

٤- تدعيم الإحساس بالشعور والأمان.

٥- فعالية الاداء الوظيفي

لقد تعددت التعاريف لمفهوم الأداء الوظيفي نذكر منها:

تعرف راوية حسن الأداء بأنه "يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد". (خرشي، ٢٠١٩: ٦)

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء الوظيفي يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات الوظيفة التي يؤديها فها بعد توصيف الإدارة لهذه الوظيفة ورضاه على تأدية هذه الوظيفة، ومنه يمكن أن نستخلص هذه النتائج الخاصة بالأداء الوظيفي وهي:

- الأداء هو خلاصة إنجاز الموظف لمهامه الموكلة له.
- هو عملية تحويل كل الحوافز والخبرات والكفاءة والوعي إلى مخرجات وهي إنجاز المهام بدون أخطاء وبالجودة المطلوبة.
- هو محصلة التفاعل بين كل من الدافعية + الجهد + الخبرات + الكفاءة.
- ويمكن أن نقول بأنه سلوك موجه نحو تحقيق أهداف المنظمة.

ويعرفه عبد القادر سعيد على أنه: "عبارة عن قدرة العامل على القيام بمهام وواجبات ومسؤوليات الوظيفة المحددة له بأقل وقت وكلفة لتحقيق أقصى درجة من الإنتاج، في ظل بيئة تنظيمية متكاملة، تتصف بمناخ ملائم وجيد للعمل مع توفير التعليمات الإدارية في ظل هيكل تنظيمي يأخذ في الاعتبار كافة المتغيرات المحيطة. (سعيد، ٢٠٠٩: ٨٢)

كما يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل للنتائج التي حققها الفرد مثلا الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد لامتحانات، ولكنه يحصل على درجة منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عاليا بينما الأداء منخفض. (حسن، ٢٠٠١: ٢١٥)

ومن هنا يمكن استخلاص تعريف الأداء الوظيفي على أنه قيام الموظفين بتنفيذ المهام والواجبات الوظيفية المنوطة بهم وفق ما جاءت به القوانين والمراسيم التنظيمية، ومسؤولياتها المطلوبة لتحقيق اهدافها الوظيفية الجزئية، التي تحقق في الأخير بتكاملها، وبتجميعها أهداف المؤسسة، ويكون ذلك بكل فعالية وكفاءة وبمراعاة الزمن في إنجاز الوظيفة.

وبالنظر لتداخل مفهوم الأداء مع بعض المفاهيم الأخرى، سوف نحاول رسم حدود هذه المفاهيم، حتى يتسنى لنا التمييز.

ومن هذه المفاهيم الفعالية، الكفاءة والإنتاجية:

أ- **الفعالية:** "تعرف فعالية المنظمة بأنها درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها".

(عبد الرحيم، ٢٠٠٩: ٩٤).

كذلك ترتبط "بتحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة، بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف". (ديف وكوك، ١٩٩٥: ٩١)

ب. **الكفاءة:** هي الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بأقل تكلفة وهي النسبة بين المخرجات والمدخلات وأيضا تمثل بين النتائج المتحصل عليها والوسائل المستخدمة، "تعني الكفاءة عمل الأشياء بطريقة صحيحة". (عبوي، ٢٠٠٦: ١٦٩)

إذن هناك ارتباط بين الفعالية والكفاءة بحيث المنظمات يمكن أن تكون فعالة وفي نفس الوقت غير كفئة والعكس صحيح، كما يعتبر مفهوم الفعالية أوسع من مفهوم الكفاءة، فالفعالية تركز على العمليات الداخلية للمنظمة.

ج. الإنتاجية: تعبر الإنتاجية عن المقدرة على خلق الناتج (القيمة المضافة) باستخدام عوامل إنتاج محددة خلال فترة زمنية معينة، وهي "علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج (سلع وخدمات)، وقيمة الإنتاج وفقا لمقياس نقدي أو مادي محدد". (الدحلة، ٢٠٠١: ٩٦)

٦- التواصل الفعال

إن الاتصال هو العصب الحركي الذي يضمن سيرورة العمليات التنظيمية في أي مؤسسة مهما كانت طبيعتها، ويتوقف النجاح في الإدارة إلى حد كبير على مقدرة المدير على تفهم الأشخاص الآخرين، وعلى مقدرة الآخرين على تفهم المدير، وليس من المبالغة في شيء القول بأن الاتصال هو الوسيلة التي يتم بواسطتها توحيد النشاط المنظم وفي أي تنظيم مهما كان نوعه فإن نقل المعلومات من فرد لآخر تعتبر من الضروريات توحيد النشاط المنظم وفي أي تنظيم مهما كان نوعه فإن المعلومات من فرد لآخر تعتبر من الضروريات الجوهرية، بواسطة هذا النقل يمكن تعديل السلوك وإحداث التغييرات وتحقيق الأهداف، ويعتمد نجاح المدير على قدرته على الاتصال تماماً كما يعتمد على المهارات الأخرى، ويساعد الاتصال الجيد على أداء الأعمال بطريقة أفضل، والحصول على القبول للسياسات والفوز بتعاون الآخرين وجعل الأفكار والمعلومات تفهم بوضوح، وإحداث التغييرات المرغوبة في الأداء تعتمد كلها على الاتصال الكفاء. (صبري، ٢٠٠٧: ١٩)

وقد يكون الاتصال له اتجاه واحد فقط، كأن يكون من رئيس إلى مرؤوس، وعندما يكون الاتصال له اتجاه واحد فقط فإنه يفشل في الأخذ في الحسبان رد فعل المرؤوس لهذا الاتصال فالشخص قد يستمع إلى رسالة أو يقرؤها ومع ذلك قد لا يفهمها، ومن ثم فإن الحصول على الاتصال الفعال يستلزم بالضرورة أن يلم المتصل برد فعل المتصل به، وإنه لخطأ كبير من جانب المدير أن يعتقد أن عمله هو الاتصال بمرؤوسيه الذين ليس لهم حق الاتصال به، وينطوي الاتصال على الكلام والاستماع والكتاب والملاحظة والتفهم، هذا يؤيد توافر الاتجاهين في كل اتصال. (المسعودي، ٢٠٠٧: ٣٣)

ويمكن أن نعرف الاتصال على أنه عملية نقل وتبادل المعلومات والآراء والاقتراحات بين المستويات التنظيمية ومختلف مصالحها بصورة شفافة وبسيطة دون تعقيد بما يخدم أهداف

الموارد البشرية واهداف المؤسسة في آن واحد، وهو ما يعرف في ظل ادارة الجودة الشاملة بالاتصال المنبسط وهو ما سنصطلح عليه باسم الاتصال المفتوح غير المشروط.

٧- عناصر النجاح

ان من اهم عناصر النجاح هي:

أ- الأخلاقيات والنزاهة

يتمثل مفهوم الأخلاقيات في فهم الفرد للسلوكيات الجيدة وغير الجيدة في العمل، ولتعزيز الأخلاقيات يجب على الموظف الالتزام بالقوانين واللوائح وقواعد السلوك التنظيمي، وتُشير النزاهة من ناحية أخرى إلى تحلي الفرد بالصدق والإخلاص في العمل، بحيث يحترم سياسات المؤسسة التي يعمل بها، ويمتنع عن نشر الشائعات بين زملاء العمل، فلا يُمكن لإدارة الجودة الشاملة العمل بالكفاءة المطلوبة في ظل بيئة ينتقد فيها أفرادها بعضهم البعض.

(Juneja, 2018: 46)

ب- اتخاذ القرارات الصحيحة

إنّ قرار العمل الصحيح هو القرار الذي ينشأ بعد معرفة المعلومات الحقيقية المتعلقة بالمؤسسة، حيث إنّ اتخاذ هذا القرار هو أحد عناصر الجودة الشاملة، وهذا يعني أنّ على المؤسسة القيام بجمع المعلومات وتحليلها بشكلٍ مستمر؛ بهدف إصدار أدق القرارات الممكنة، والتنبؤ بمستقبل المؤسسة بناءً على المعلومات والقرارات الماضية. (www.asq.org, 2018)

ج- التدريب

يُعدّ التدريب عنصراً من عناصر الجودة الشاملة، ويشمل تدريب الموظفين على العمل بشكلٍ أكثر كفاءة، وقيام القادة والمديرين بإيضاح فوائد وإجراءات إدارة الجودة الشاملة لأعضاء الفريق، ومساهمتها في تحسين الجودة في العمل وزيادة الأرباح، كما يتضمّن تدريب الفريق على إتقان بعض المهارات، مثل: المهارات الشخصية، والمهارات الفنيّة، ومهارات حلّ المشاكل، ومهارات اتخاذ القرارات وغيرها. (www.isqconference.org, 2018)

د- العمل بروح الفريق

يُعدّ العمل الجماعي من أهمّ عناصر إدارة الجودة الشاملة، حيث إنّ اتحاد العمّال كفريق واحد يُتيح لهم التعرف إلى جميع الأفكار المختلفة التي يحملونها، والتمكّن في النهاية من

ممارسة العصف الذهني للوصول إلى أفضل النتائج والقرارات، فالمنظمة عموماً لا تعمل من أجل شخص واحد فقط أو بعض الأشخاص، إنّما من أجل الجميع.

(www.isqconference.org, 2018)

هـ - التقدير

يُعدّ التقدير أحد عناصر الجودة الشاملة، وهو مهمّ لتشجيع العمّال على الاجتهاد أكثر في العمل وتقديم الأفضل قدر المستطاع، ويُشار إلى أنّ الأشخاص عموماً يحبون الشعور بالإعجاب والتقدير من قبل الآخرين، ما يعني ضرورة التركيز على العامل الذي يقدم أفكاراً مميزة وأداءً أفضل وجعله محط تقدير أمام الجميع، ومكافأته على ذلك. (Juneja, 2018: 47)

٨ - التحسين المستمر

يعد مفهوم التحسين المستمر المفهوم الرئيسي ومحور استراتيجية الجودة الشاملة في كل العمليات الادارية بما فيها عمليات ادارة وتنمية الموارد البشرية، ويمكن ان يتجلى ذلك على المستويات التالية: (فلكاوي، ٢٠١٧: ٤٠-٤١)

- المستويات التي يتم تقديمها.
- سياسات التحفيز بما يواكب التنامي المستمر لاحتياجات ورغبات العاملين بالمؤسسة.
- نظم وادوات واساليب الموارد البشرية المستخدمة.

يتفق الباحثون على ان مضمون وجوهر فلسفة ادارة الجودة الشاملة هو التحسين المستمر للعمليات بكل اوجه العمل بالمنظمة لإشباع رغبات واحتياجات وتوقعات العملاء وتحقيق اقصى قيمة مضافة للمنظمة وهي بذلك المفهوم ماهي الا اسلوب وارضاء العملاء وتحقيق الربحية، اضافة الى مرتكزات واساسيات اخرى تم الاجماع حولها من قبل الرواد في هذا المجال وهي الثقافة التنظيمية التخطيط الاستراتيجي للجودة التزام الادارة العليا بالجودة تشجيع وتحفيز العاملين المشاركة والتمكين التركيز على العلماء الحرية والديمقراطية منع الاخطاء قبل وقوعها والاشراف والمتابعة. (شاهين، ٢٠٠٨: ٣٠٠)

فالجودة إذن ليست تحسينات في العمليات الادارية بقدر ما هي تغيرات في فلسفة ومناخ هذه الادارة حيث تحتاج الى فكر إداري جديد يتلاءم مع هذه الفلسفة وتتخلص اهم ملامح هذا الفكر في الاتي: (سرحان: ٢٠١٢: ٢٨-٢٩)

- التوجه الأساسي للإدارة الجديدة هو التفوق والتميز واستثمار كل الطاقات البشرية والتكنولوجية عالية المهارة.
 - تتعامل الإدارة مع المتغيرات باعتبارها خصائص تكشف عن حقائق وفرص، ومن ثم فإنها لا تخشى التغيرات دائماً بل تعمل على إحداثها.
 - أن تتبنى الإدارة مفهوم الخلق والابتكار.
 - التوجه الى المزيد من الديمقراطية واللامركزية.
 - الاهتمام بالعمل الجماعي وتكوين فرق العمل وتنمية العلاقات وإزالة المعوقات.
 - ضرورة ان تتحرر الادارة من القواعد والنظم والاجراءات التقليدية الجامدة.
 - اهمية وضع الادارة معايير واضحة لقياس الكفاءة الادارية.
 - التركيز على العوامل بمفهومه الواسع.
 - ان تتخذ القرارات استناداً الى الحقائق وفي ضوء الواقع.
- إن كل هذه الاساسيات والمرتكزات مجمعة ما هي الا ترجمة واضحة لمفهوم التحسين المستمر للعمليات والوظائف الادارية والفنية والبشرية وحتى الاتصالية.
- ان ما سبق يؤكد ان التحسين المستمر هو اهم مفهوم ترتكز عليه الجودة الشاملة لأنها وفي كل تعريفاتها تؤكد على "كونها فلسفة ادارية تؤكد على رضا الزبون، مشاركة العاملين وتحسين المستمر لتحقيق الاداء العالي والجودة للعمليات"

(Krajewki & ritzman, 2005: 196)

٩- رضا الزبون

تسعى اي منظمة انتاجية كانت ام خدمية الى تحقيق رضا الزبون ذلك لأنها وجدت اصلاً من اجل تلبية حاجاته ورغباته من خلال تقديمها للمنتوجات او الخدمات، اي يعبر عن اهم الطرق لتطبيق التسويق الحديث (Malthouse & Oakley, 2003: 5)

زاد اهتمام علماء التسويق بموضوع رضا الزبون في الفكر التسويقي الحديث، وذلك لإدراك المنظمات بأن سبب تميزها وزيادة أرباحها يرجع الى احترام الزبون ، والعمل على ارضائه. ومع ازدياد المنافسة التي تواجه المنظمات وفي ظل التحديات كالتقدم التقني والتطور التكنولوجي فقد أصبح توجه المنظمات هو الاهتمام بالزبائن واشباع حاجاتهم ورغباتهم، وهذا يحقق نجاح المنظمة وتميزها. (الطائي والعبادي، ٢٠٠٩)

وعرفه (Kotler, 2003) هو ذلك الشعور الذي يوحي للزبون بالسرور او عدم السرور الذي ينتج عند مقارنة أداء المنتج الملاحظ مع توقعات الزبون. (Kotler, 2003: 40) كما عرفه (الشيخ، ٢٠١٨)، على انه شعور وجداني يترجم الى حالة من القناعة والقبول التي يكون عليها الشخص من جراء استخدام المنتج او الخدمة. (الشيخ، ٢٠١٨: ٢٧٣) وعرفه (عبد القادر، ٢٠١٢)، على انه اعلى درجة من القناعة يدركها الزبون بخصوص منتج معين يشبع حاجاته المعلنة والضمنية مما ينعكس على تقبل هذه المنظمة ومنتجاتها وفعاليتها وتحسين صورتها لديه. (عبد القادر، ٢٠١٢: ٣٣)

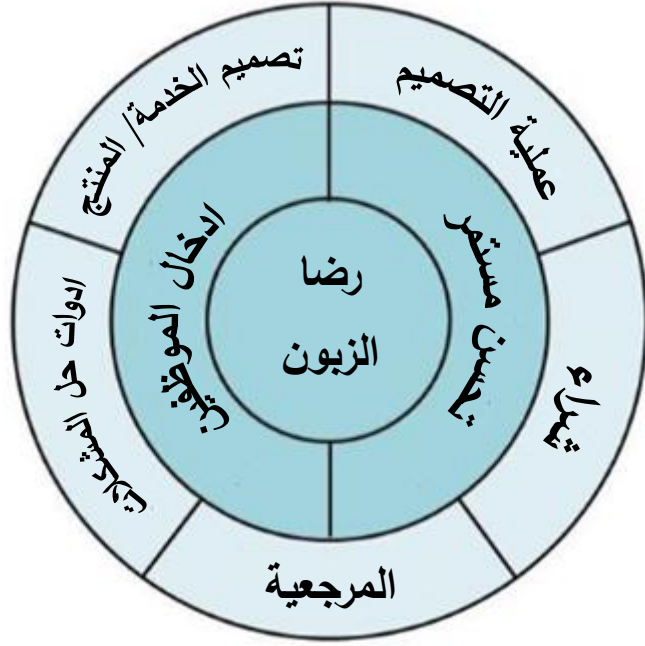
ان رضا الزبون هو مقارنة بين التوقع المدرك قبل عملية الشراء والأداء الفعلي بعد عملية الشراء ، فاذا كانت التجربة ايجابية، فقد حقق رضا المستهلك وبالتالي سوف يكرر عملية الشراء مرة أخرى، حيث توجد عدة عوامل تؤثر في رضا المستهلكين وهي تشمل على جودة المنتج، السعر، العوامل الشخصية ، وأخيراً ملامح وخصائص المنتج.(ابو جليل واخرون، ٢٠١٣: ٤٦)

١٠ - المقارنة المرجعية

ان المقارنة المرجعية لها دلالات تاريخية تعود الى العام ١٨١٠ عندما قام الصناعي الانكليزي (Francis Lowell) دراسة أفضل الأساليب المستخدمة في معامل الطحين البريطانية للوصول إلى أكثر التطبيقات نجاحا في هذا المجال وفي عام ١٩١٣ قام الصناعي (Henry ford) بتطوير خط التجميع (Assembly Line) كأسلوب صناعي متميز من خلال قيادة بجولات في مواقع ذبح الأبقار في شيكاغو. (شويخي، ٢٠١١: ١٩٤)

يحظى مفهوم المقارنة المرجعية باهتمام العديد من الكتاب والباحثين كونه مصطلح حديث نسبيا في الدراسات الادارية مما دفع الكثير منهم الى تناوله بالدراسات والتحليل . وتبرز اختلافات في التعبير عن هذا المصطلح فيسميه بعضهم اداة ويدعي اخرون اسلوب وفريق اخر يعتبره طريقة واخرون يرون ان المقارنة المرجعية عملية وعلى الرغم من هذه التسميات اللفظية الا ان هناك شبه اتفاق على المعنى المقصود والفائدة من التطبيق فقد: عرفت بانها العملية المستمرة لقياس المنتجات والخدمات والانشطة مقابل المستويات الافضل للأداء التي غالبا ما توجد في الوحدات المنافسة او وحدات اخرى لديها عمليات مشابهة.

(Horngren et al., 2000: 33)



شكل (٣) يوضح المقارنة المرجعية لعجلة ادارة الجودة
المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على: (<https://slideplayer.com>)

ثانياً: مفهوم صوت الزبون واهميته واهدافه

١- مفهوم صوت الزبون

تعرف (محمد، ٢٠١٨) صوت الزبون على انه مصطلح لوصف عملية تجميع والتقاط متطلبات الزبون، فهي تقنية لتطوير المنتجات من خلال مجموعة من رغبات ومقترحات واحتياجات الزبائن التي يتم تنظيمها في شكل هرمي من حيث الاهمية النسبية.

(محمد، ٢٠١٧: ٥)

بينما يعرف (Yang, 2008) صوت الزبون على انه عملية التقاط متطلبات الزبون، وتتم بوسائل متعددة منها المسح، والمقابلات، والبحوث الاثنوغرافية. حيث يعبر عن حاجات ورغبات الزبون عبر الوسائل المختلفة التي توفرها المنظمة. (Yang, 2008: 126)

اما (Katz, 2001) فيعرف صوت الزبون على انه اداة لأبحاث السوق تسمح للمنظمة بالحصول على تقضيلات الزبائن، وتوقعاتهم، وانطباعاتهم، ويجب ان يتم جمع بيانات صوت الزبون بشكل مستمر (Katz, 2001: 25)

ويؤكد (Celen, 2009) بأنه مصطلح يصف الحاجات المعلنة وغير المعلنة ويتم التقاطه عبر مجموعة متنوعة من الوسائل كالمقابلات والمسوحات وجماعات التركيز والمراقبة. (Celen, 2009: 2)

٢- 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)

أ- يُعد صوت الزبون العمود الفقري لعملية الاتصال وجمع التغذية العكسية المهمة من خلال المناقشات البناءة والنزيهة.

ب-يسهم الاصغاء لصوت الزبون بتحديد دورة حياة المنتج، وخلاف ذلك سوف يخلق المشاكل في كل مراحل دورة حياة المنتج.

ت- الاساس في تصميم المنتج وخلاف ذلك يكون التصميم ضعيف وعدم تطابق القيمة مع التكاليف.

ث-تلبية طلبات وحاجات الزبون بشكل دقيق بالوقت والمكان والجودة المناسبة.

ج-يساعد المنظمات على وضع أسبقية لما هو مهم للزبون.

٣- اهداف صوت الزبون

يتباين استخدام صوت الزبون باختلاف الهدف من تطويره إذ تشير (العامري، ٢٠١٢) الحاجة لتحديد القضايا الهامة للزبائن ومتطلباتهم المتغيرة ادت الى استخدام برنامج سماع صوت الزبون للكشف عنها، إذ تهدف تطبيقات صوت الزبون للسماح للزبائن بالتعبير عن آرائهم ورغباتهم لرسم الفجوة بين مدركات المنظمة عن متطلبات الزبائن وما يطلبه الزبائن فعلا، وقد يكون الهدف من استخدامه في بعض المنظمات تحديد مستوى رضا الزبون عن المنتجات الحالية. (العامرين، ٢٠١٢: ١٢٥)

بينما أكد (Bailey & Jensen, 2006: 3) بان سماع صوت الزبون يهدف الى:

أ- الاستجابة للاحتياجات المتغيرة للزبون.

ب-بناء علاقات ذات منفعة متبادلة.

من الآراء السابقة نرى ان سماع صوت الزبون ليس غاية بحد ذاته فقد تتباين الاغراض والاهداف منها عبر مختلف المنظمات، إذ تتراوح من قياس رضا الزبون الى تحقيق رضا الزبون

وتشخيص مشاكل ومعوقات العمليات الداخلية وتشخيص عيوب المنتج وتحديد موقع المنظمة التنافسي من وجهة نظر الزبون، فضلاً عن عدم عملية الابتكار عبر الوصول لأفكار وآراء من خارج المنظمة ويمكن اضافة هدف لسماع صوت الزبون والمتمثل تحديد الفجوة بين:

أ- ما تتصوره المنظمة عن موضعها التنافسي وبين تصور الزبون عن موقع المنظمة التنافسي.

ب- تصور المنظمة بكونها تقابل توقعات الزبون وبين مدى صحة ذلك من وجهة نظر الزبون.

المبحث الثالث

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات المهمة من ابرزها:

- ١- يركز مفهوم عجلة الجودة على المحافظة على الزبائن وتحقيق رضاهم وذلك بتقديم المؤسسة لخدمات تتطابق مع توقعاتهم أو تفوقها.
- ٢- تعتبر الجودة ميزة تنافسية، كونها تستخدم كإستراتيجية من بين الاستراتيجيات التي تحقق رضا الزبون.
- ٣- يعتبر قياس رضا الزبون الأداة أو الوسيلة التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل معرفة درجة رضا الزبائن عن الخدمات التي تقدمها.
- ٤- إن قياس رضا الزبون أصبح يتبع نظام يتوافق مع هذه التطورات عن طريق الأخذ في الحسبان جميع التغيرات الحاصلة.

ثانياً: التوصيات

- في ظل الاستنتاجات التي توصلنا إليها فإننا نضع التوصيات التالية:
- تحقيق الحفاظ على الجودة لتلبية حاجات ورغبات الزبائن بشكل مستمر.
 - منح الثقة لوظائفها بقدرتها على تحقيق الجودة المطلوبة والمحافظة عليها.
 - منح الثقة للزبائن بقدرتها على تحقيق الجودة المتوقعة ولديهم.
 - وجوب الاهتمام بشكاوي الزبائن، والعمل على تحويل الشكاوي إلى فرص حيث يمكن من خلالها مواكبة التغيرات الحاصلة ورغبات وتوقعات الزبائن وهذا للمحافظة على الزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد.
 - ضرورة تركيز المؤسسة على الجودة التي لها تأثير كبير على رضا الزبائن، وذلك من أجل إعادة عملية الشراء وكسب زبائن مرتقبين، وتقوم بإجراء تحسينات مستمرة لإشباع حاجات ورغبات الزبائن الحاليين وذلك من أجل كسب ميزة التنافسية تمكنهم من البقاء والاستمرار في السوق.

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر العربية

١. أفندي، عطية حسين، (٢٠٠٣)، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
٢. تلخوخ، سعيدة، (٢٠١٤)، التمكين الإداري وأثره على الاداء الوظيفي دراسة حالة (الرغاية)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، الجزائر.
٣. توفيق، عبد الرحمن، (٢٠٠٥)، القائد والمدير في عصر العولمة والتغيير، الجيزة، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).
٤. جلاب، احسان دهش، والحسيني، كمال كاظم، (٢٠١٣)، ادارة التمكين والاندماج، ط١، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
٥. ابو جليل، محمد؛ وهيكل، ايهاب؛ وعقل ابراهيم؛ والطراونة، خال (٢٠١٢)، سلوك المستهلك واتخاذ القرارات الشرائية، دار الحامد للنشر، عمان، الاردن.
٦. حسن، راوية محمد، (٢٠٠١)، ادارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة.
٧. حسين، محمد جعفر محمد، (٢٠١٥)، واقع تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة في صناعة التشييد في السودان، رسالة ماجستير في ادارة التشييد، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
٨. خرشي، فصيل، (٢٠١٩)، فعالية الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسة الرياضية، دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، رسالة ماجستير في الادارة والتسيير الرياضي، جامعة محمد بوضياف المسيلة.
٩. الدحلة، فيصل عبد الرؤوف، (٢٠٠١)، تكنولوجيا الاداء البشري، ط١، المكتبة الوطنية، عمان.
١٠. الدوري، زكريا مطلق (٢٠٠٩)، ادارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات اعمال الالفية الثالثة، عمان ، دار اليازوري العلمية لمنشر والتوزيع.

١١. ديف، فرانسيس؛ ومايك رود كوك، (١٩٩٥)، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمن هيجان، الادارة العامة للبحوث، الرياض.
١٢. الزاملي، يوسف اسماعيل سليمان، (٢٠١٣)، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري وكالة الغوث الدولية في محافظة غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
١٣. الزيدانيين، محمد مطر، (٢٠٠٦)، أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية، رسالة ماجستير في الادارة العامة، جامعة مؤتة، الاردن.
١٤. سرحان، فتحي، (٢٠١٢)، إدارة الجودة الشاملة الاتجاهات العالمية الإدارية الحديثة، مكتبة الشريف ماس للنشر والتوزيع، القاهرة.
١٥. سعيد، عبد القادر، (٢٠٠٩)، ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركات الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
١٦. سلطان، جاسم، (٢٠٠٦)، التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن، مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع.
١٧. شاهين، امانى ابراهيم، (٢٠٠٨)، أثر الثقافة على ادارة جودة الموارد البشرية في مصر، مجلة الدراسات المالية والتجارة، العدد ٣، جامعة بني سويف.
١٨. شويخي، سامية، (٢٠١١)، اهمية الاستفادة من الاليات الحديثة والمنظور الاسلامي في الرقابة على المال العام، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
١٩. الشيخ، مصطفى سعيد، (٢٠١٨)، أثر ابعاد العلامة التجارية على رضا الزبون، دراسة تطبيقية على شركة سامسونج للهاتف المحمول في مدينة الزرقاء، الاردن، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد الخامس عشر، العدد (١).
٢٠. صبري، ماهر اسماعيل، (٢٠٠٨)، من الوسائل التعليمية الى تكنولوجيا التعليم، سلسلة الكتاب الجامعي العربي.
٢١. الطائي، يوسف سليمان والعبادي، هشام، (٢٠٠٩)، إدارة علاقات الزبائن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الاردن.

٢٢. العامري، سارة علي سعيد، (٢٠١٢)، أثر سماع صوت الزبون في تحقيق التفوق التنافسي، دراسة مقارنة في شركات الهاتف النقال زين للاتصالات و آسياسيل للاتصالات، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (١٨)، العدد (٦٨).
٢٣. عبد الرحيم، (٢٠٠٩)، المنظمات الهيكل التنظيمي للمنظمة، ط١، دار النشر والتوزيع، عمان.
٢٤. عبد القادر، مزين، (٢٠١٢)، تقييم جودة الخدمات الفندقية وأثرها على رضا الزبون، دراسة حالة فندق ميموزا بلاص بغنابة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة ٨ ماي قالمة.
٢٥. عبوي، زيد منير، (٢٠٠٦)، التنظيم الاداري مبادئه وأساسياته، ط١، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان.
٢٦. العشي، نهال شفيق، (٢٠١٣)، أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية، غزة.
٢٧. علاء، فرج طه، (٢٠١٠)، ادارة الموارد والجودة الشاملة، سوريا، دار علاء للنشر والتوزيع.
٢٨. فلكاوي، نجوى، (٢٠١٧)، تنمية الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بشركة الإسمنت عين الكبيرة - سطيف، اطروحة دكتوراه، في ادارة الموارد البشرية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف، الجزائر.
٢٩. الكرخي، مجيد، (٢٠١٤)، التخطيط الاستراتيجي، قطر، دار الريان.
٣٠. المبارك، معصومة، (٢٠٠٦)، القيادة والتفكير الاستراتيجي، الطريق الى المستقبل، ورقة مقدمة الى الملتقى الاداري الرابع، الجمعية السعودية للإدارة، السعودية.
٣١. محمد، امنة ابو النجا، (٢٠١٧)، صوت العميل وأثره على الاستجابة الرشيقة للعميل، دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات المصري، المجلة العلمية للتجارة والتمويل.
٣٢. المسعودي، سعد بركي واخرون، (٢٠٠٧)، مهارات الاتصال، ط١، مطابع جامعة الملك عبد العزيز، جدة.

33. "**Total Quality Management — Primary Elements**", asq.org, Retrieved 13-8-2018.
34. Bailey, Craig and Jensen, Kurt, (2006), "**Becoming Customer Centric, Finding the Voice of the Customer**", Publish by centricity. Inc Consulting firm, New York.
35. Edward C. Malthouse ,James L. Oakley, (2003), "**Customer Satisfaction Across Organizational Units**", Integrated Marketing Communications, Northwestern University, 1845 Sheridan Road, Evanston.
36. Horngren C.T., Foster G. and Dater , S.M., (2000), **Cost accounting: managerial Emphasis**, 10 ed, Prentice –Hall.
37. j. Lee Krajewski et P. larry Ritzman, (2005), **Operations Management Strategy and Analysis**, 7th edition Wesley u, California.
38. Katz, G. (2001). **The Right Way to gather the voice of the customer**. PDMA Visions.
39. Kotler, Philip. (2003) **Marketing Management**, USA: Prentice Hall.
40. Mudassar bilal .& Hummayoun Naeem, (2014), **Strategic quality planning and its impact on patients satisfaction**: Empirical evidence from private health care sector of Pakistan. Journal of Business and Management (IOSR-JBM).
41. Prachi Juneja, (2018) "**Elements of Total Quality Management**", www.managementstudyguide.com.
42. Shillito, M.L. (2011), "**Voice of the Customer**", Boca Raton. London. New York. Washington, D.C.
43. Tavakoli, Judith Lawton, (2005), "**Strategic thinking and knowledge management**", Handbook of Business Strategy, Vol. 6 Iss: 1.

44. Wheelen, T. & Hunger, J.D, (2004), **Strategic Management and Business Policy**, 9th.ed. Prentice Hall.
45. **Which Are The Main Elements Of Total Quality Management?**,
www.isqconference.org, Retrieved 13-8-2018.
46. Yang, K. (2008). **"Voice of the Customer Capture and Analysis"**
.Mc-Graw –Hill, New York.
47. <https://www.smartsheet.com/total-quality-management>
48. <https://slideplayer.com/slide/9192091/>