

الدور الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في إدارة علاقات الزبون- دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة

م.م. هاشم فوزي العبادي
كلية الإدارة والاقتصاد /
جامعة الكوفة

أ.م.د. يوسف حجيم الطائي
كلية الإدارة والاقتصاد /
جامعة الكوفة

منهجية الدراسة :

أولاً - مشكلة الدراسة Studying Problem :

تعددت المواضيع التي تطرقت إلى إدارة الجودة الشاملة وباتت هذه الفلسفة قلق ينتاب جميع المنظمات التي لا بد من إدراكها وتحقيقها لكي يعطيها فرصة البقاء والنمو .

لذا جاءت مشكلة هذه الدراسة بين محورين أساسيين وهما الدور الإستراتيجي لإدارة الجودة من جهة وإدارة علاقات الزبون من جهة أخرى لذا تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- ١- هل لمبدأ التركيز على الزبون دور في إدارة علاقات الزبون.
- ٢- هل لمبدأ التحسين المستمر دور في إدارة علاقات الزبون.
- ٣- هل لمبدأ التركيز على العملية دور في إدارة علاقات الزبون.

ثانياً- أهمية الدراسة :Studying Importance

لدراسة هذه مجموعة من المحاور والنقاط الأساسية للأهمية إذ تم تقسيمها إلى ثلاثة محاور أساسية :

المحور الأول: الأهمية على مستوى الزبون:

١- إبراز الدور الإستراتيجي الذي يحتله الزبون في الخطط الإستراتيجية للجودة على مستوى المنظمة.

٢- معرفة وقياس رضا الزبون النهائي.

٣- تحديد المنافع المتحققة للزبون والتي ستحقق القيمة النهائية له.

٤- معرفة درجة ولاء الزبون للمنتج الذي تطرحه المنظمة.

المحور الثاني: الأهمية على مستوى المنظمة:

١- تحديد الطرق الملائمة للاحتفاظ بالزبون من خلال دراسة ((الرضا والولاء والقيمة)).

٢- تحديد الإستراتيجيات العامة وخاصة في مجال إدارة الجودة الشاملة وتحديد أي من المبادئ لها الدور الريادي في إيجاد التمايز وزيادة أرباح المنظمة.

٣- معرفة العوامل السيكولوجية والسلوكية للزبائن من خلال اشتراكهم في خطط الجودة.

المحور الثالث: الأهمية المشتركة بين الزبون والمنظمة:

١- يعد الزبون الشريك الأساسي للمنظمة فلا بد من بناء المنفعة التبادلية بين الطرفين على أساس إدارة علاقات الزبون.

٢- تقديم منتجات تتسم بالجودة العالية قياساً بالمنافسين ومعرفة ذلك من خلال المشاركة الفعلية بين الطرفين (المنظمة والزبون).

٣- تحليل دراسة الآراء والمقترحات المتأتية من الزبون إلى المنظمة عن طريق بحوث التسويق لمعرفة ((رضا وولاء وقيمة الزبون)). وإمكانية تحسينها أو إيجادها.

ثالثاً - هدف الدراسة Studying Objectives:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف منها :

١- زيادة رضا الزبون وذلك من خلال التركيز على مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

٢- زيادة ولاء الزبون للمنتج الذي تقدمه المنظمة وفقاً لـ فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

٣- إيجاد القيمة النهائية للزبون وفقاً لخطط الجودة الموجودة في المنظمة وإمكانية تحسين هذه الخطط بما يلائم تحقيق قيمة عالية للزبون.

رابعاً - فرضيات الدراسة:

لدراستنا هذه عدة فرضيات رئيسة وفرعية منها:

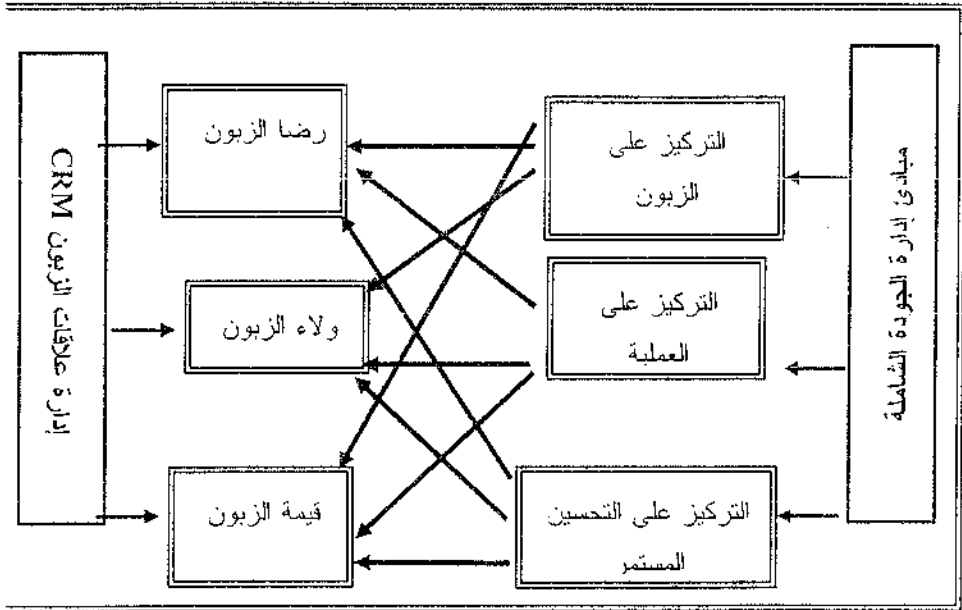
الفرضية الرئيسية: ((توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة بـ(التركيز على الزبون، التركيز على العلمية، التحسين المستمر) وإدارة علاقات الزبون والمتمثلة بـ(رضا الزبون، ولاء الزبون، قيمة الزبون)). وتنبثق منها الفرضيات الآتية:

١- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التركيز على الزبون ورضا الزبون.

٢- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التركيز على الزبون وولاء الزبون.

- ٣- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التركيز على الزبون وقيمة الزبون.
- ٤- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العملية ورضا الزبون.
- ٥- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العملية وولاء الزبون.
- ٦- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العملية وقيمة الزبون.
- ٧- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر ورضا الزبون.
- ٨- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وولاء الزبون.
- ٩- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وقيمة الزبون.

خامساً - نموذج الدراسة:



سادساً - عينة الدراسة:

بكون هذه الدراسة تسعى إلى توضيح الدور الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في إدارة علاقات الزبون حيث تكونت عينة الدراسة وكما موضحة في الجدول الآتي:

الجدول (١) عينة الدراسة

العدد الكلي	الجنس	الذكور	الإناث
٢٠	العدد	٢٠	صفر
٢٠	العمر	أطب لمحيين تخصصت أعمارهم بين ٢٠ سنة - ٢٥ سنة	
٢٠	سنوات الخدمة	تخصصت سنوات الخدمة بين ١ سنة - ١٠ سنة	
٢٠	الوظيفة	الأفراد العاملين في الإنتاج والتسويق	
٢٠	التخصص الدراسي	الموسوعة (٦)	إعدادية (٥) بكالوريوس (٨) ماجستير (١)

سابعاً - الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام الوسائل والأساليب الإحصائية الآتية :

١- معامل الارتباط البسيط Simple Correlation Coefficient

٢- الوسط الحسابي.

٣- الانحراف المعياري.

٤- اختبار (t) Test.

٥- الانحدار المتعدد.

٦- الوزن المثوي.

ثامناً - مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات:

١- الجانب النظري: تم الاعتماد في تغطية هذا الجانب على ما توفر من

مصادر عربية وأجنبية فضلاً عن الشبكة الدولية للإنترنت والاستعانة ببعض وثائق وسجلات المنظمة المبحوثة.

٢- الجانب العملي: تم الاعتماد على جمع المعلومات والبيانات من

خلال الآتي:

أ- المقابلات الشخصية: التي يتم إجرائها عند توزيع استمارة الاستبانة

التي أعدت لهذا الغرض أذ تكونت الاستمارة من الآتي:

المحور الأول: تضمن بيانات عامة عن الأفراد، العمر، الجنس، التحصيل الدراسي.. الخ.

المحور الثاني: تضمن مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتم تحديدها بـ(التركيز

على الزبون، التركيز على العملية، التركيز على التحسين المستمر).

المحور الثالث: تضمن إدارة علاقات الزبون وتم تحديدها بـ(رضاً

الزبون، ولاء الزبون، قيمة الزبون).

وتكونت الاستمارة من نموذجين الأول وزع على الزبائن الذين تتعامل معهم الشركة المبحوثة والنموذج الثاني وزع على موظفي وإدارة المنظمة المبحوثة.

المبحث الأول

التخطيط الإستراتيجي للجودة الشاملة

أولاً - تخطيط الجودة الإستراتيجي: هو عملية وضع أهداف الجودة طويلة الأجل وتعريف طرق تحقيق الأهداف وهي متعلقة بكيفية دمج المنظمة للجودة بتخطيط العمل. ويتم تطويره، وتطبيقه، وقيادته من قبل الإدارة العليا. إن التخطيط الإستراتيجي يكون على أساس الرؤية لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل، خلال خمس إلى عشر سنوات اعتماداً على وضع المنظمة الحاضر، فضلاً عن حدة المنافسة وسرعة تغير الأسواق. ويتم تطوير الخطة الإستراتيجية من قبل مديري أهم المجالات الوظيفية في المنظمة كأعضاء في الفريق المسمى بمجلس الجودة أو لجنة قيادة الجودة. وعموماً، يبدأ التخطيط الإستراتيجي بتهيئة المرحلة القادمة. ويتضمن التفكير ذو الرؤية المستقبلية لاتخاذ القرارات المتعلقة برسالة المنظمة، ومن ثم يأخذ بعين الاعتبار طبيعة العمل والإستراتيجية لتحقيق الأهداف طويلة الأجل من خلال دمج الأهداف التنفيذية والمالية. بعد الانتهاء من تطوير التخطيط الإستراتيجي من قبل الإدارة العليا يتم تطوير الخطط المحددة أكثر، وهي تتضمن كجزء من أجزائها الرئيسية بعد الانتهاء من وضع الخطط بصورة فاعلة يتم تخطيط العمل للأقسام والأفراد العاملين والنشاطات الموجودة في المنظمة.

وكما هو معروف بأن المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة لا بد وأن تكون لديها خطة إستراتيجية واضحة المعالم لذا فقد حدد (Mintzeberg)⁽¹⁾

خمسة مفاهيم للإستراتيجية كل منها يبدأ بالحرف (P) في مقالته (P for) (5) Strategy) وهي تتضمن:

١- (Plan): خطة تُوضع لتحديد سبل التصرف والخطوط العريضة للإستراتيجية أو الهدف المراد الوصول إليه وهذا أيضاً ينطبق في إدارة الجودة بعدها هدفاً لا بد بلوغه.

٢) (Ploy): وتعني كيفية المناورة في تحقيق هذا الهدف وخاصة عندما تكون هنالك منظمات منافسة.

٣) (Pattern): الأنماط التي يمكن التعامل أو ما هي الطرق التي يمكن بواسطتها أن تحقق الهدف الإستراتيجي وهو الوصول إلى تحقيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

٤) (Position): الموقع المرغوب الذي تروم المنظمة الوصول إليه عند تطبيق الجودة.

٥) (Perspective): ويعني المنظور الذي يساعد على رؤية الأشياء وفقاً لعلاقتها الصحيحة أو أهميتها النسبية وهذا يساعدنا في عملية التطبيق الصحيح لإدارة الجودة الشاملة.

ومن هذا المنطلق يرى (Mintzberg) بأن الإستراتيجية هي نوع من الفعل المقصود بوعي أو مجموعة من الخطوات العامة للتعامل مع موقف معين. زيادة على ذلك ركزت الطروحات الفكرية لبـ (Porter) على أن الإستراتيجية هي تحقيق مراكز قيادية فريدة وقيمة تختلف عن ما يقدمه المنافسون وذلك لأجل خلق الميزة التنافسية وهذا يتحقق في حالة تطبيق إدارة الجودة الشاملة من هذا المنطلق لا بد أن تكون الإستراتيجية الخاصة بالجودة ذات تصور واضح (Vision) وهذا التصور لا بد من إيصاله بواسطة رسالة

المنظمة إلى الأفراد في مختلف المستويات الإدارية وبناءً على ما تقدم لآبد من تجزئة هذه الإستراتيجية إلى ثلاث مستويات هي^(١)

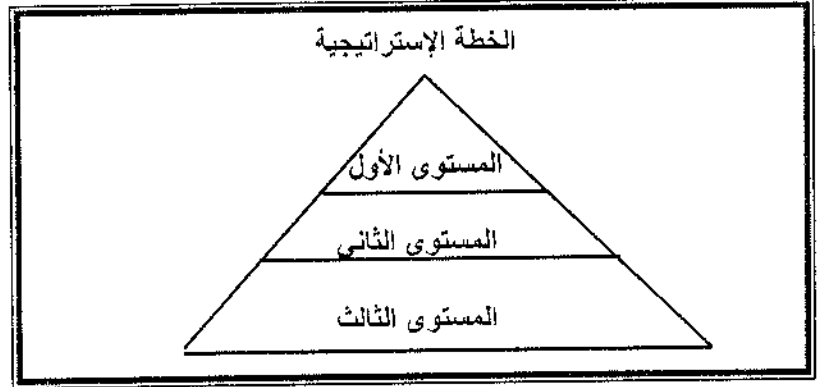
المستوى الأول: إستراتيجية المنظمة: وهي الإستراتيجية التي تحمل بين طياتها الخطة الإستراتيجية لإدارة الجودة التي يترجم رموزها الإدارة العليا التي تمارس التخطيط الإستراتيجي على مستوى المنظمة ككل وجعل فلسفة الجودة عمل شمولي واهتمام كلي من قبل جميع الأفراد في المنظمة.

المستوى الثاني: وحدات الأعمال: ظهر هذا المستوى في حالة المنظمات التي تتصف بتعدد منتجاتها، إذ يتم تخصيص وحدة أعمال لكل منتج أو مجموعة منتجات متشابهة ويطلق عليها وحدات الأعمال الإستراتيجية وهنا يبدأ تجزئة الخطة الإستراتيجية الكبرى إلى مجموعة خطط وحسب المنتجات بما يحقق الجودة المطلوبة ورسم السياسات الواضحة المعالم لتحقيق الجودة الإستراتيجية التي تكون متوافقة مع الإستراتيجية التي توضع على مستوى الكلي.

المستوى الثالث: وظائف المنظمة: في هذا المستوى يتم التركيز عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال تحديد الوظائف الرئيسية في المنظمة مثل (الإنتاج والتسويق والمالية والموارد البشرية) وكيفية تحقيق الجودة في هذه الوظائف بحيث أن كل وظيفة يقع على عاتقها جزء من تطبيق إدارة الجودة الشاملة وإن كل وظيفة لها مهامها وصلاحياتها في التطبيق، فمثلاً في إدارة الإنتاج والعمليات كيف يمكن أن تنتج منتجات تتصف بخلوها من العيوب وما هي الأدوات التي يمكن استخدامها لتحقيق الجودة المطلوبة، أما في إدارة التسويق فإن الاهتمام ينصب على ما هي الطرق التي يمكن إتباعها للوصول إلى أكبر شريحة ممكنة للمستهلكين باستخدام الأنشطة التسويقية المثلى في

تهيئة وإيصال المنتجات للمستهلكين من حيث (السعر وجودة التصميم) وذلك من أجل تحقيق ميزة تنافسية.

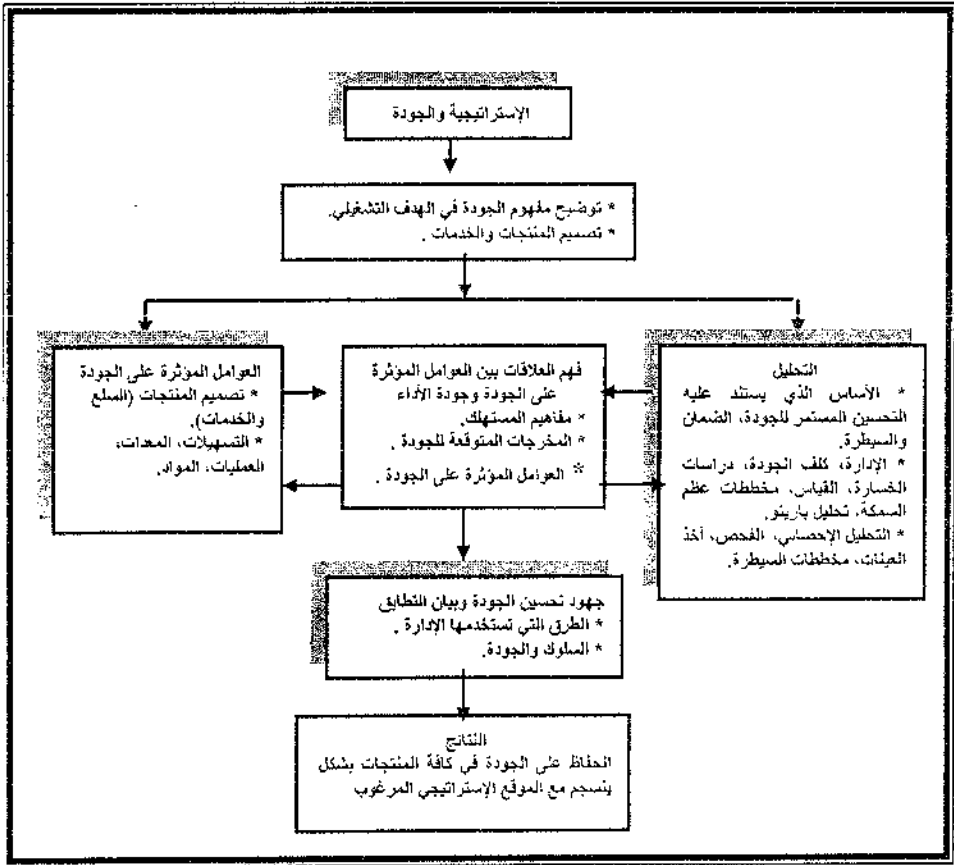
في حين أن الموارد البشرية فهي تعني كيفية اختيار وتدريب الأفراد على الإجراءات الجديدة في عمليات التحسين المستمر واختيار طرق تدريب الأفراد التي تتلاءم مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة وهكذا لباقي وظائف المنظمة. ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الآتي:



الشكل (١) المستويات الإستراتيجية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يتضح مما تقدم بأن هنالك مجموعة من الأنشطة التي يقوم بها مسيرين العمليات لكي يحققوا هيكل شامل للجودة أذ يتم أولاً بيان كيف تعمل أنشطة الجودة ضمن إطار الإستراتيجية الشاملة للمنظمات وبعدها يتم تحديد الدور الذي ستلعبه الجودة في إستراتيجية التصنيع أو العمليات وأخيراً يجب توضيح مفهوم الجودة لكل الأفراد وعلى مختلف المستويات في المنظمة.

ومما تجدر الإشارة إليه، أن هنالك عدة خطوات مهمة ينبغي أن تتبناها الإدارة الفاعلة لأجل تحقيق الجودة وهي كما مبينة في الشكل الآتي :



الشكل (٢) الدور الإستراتيجي للجودة

Source: Adam, Evereh & Ebert, Roland "Production and Operation Management Concepts, Models and Behaviors" P-Hall oth, ١٩٩٦:٥٩٨.

ومن أجل التخطيط الإستراتيجي يجب على المنظمة إتباع الخطوات الآتية إذ تشمل هذه الخطوات: (٣)

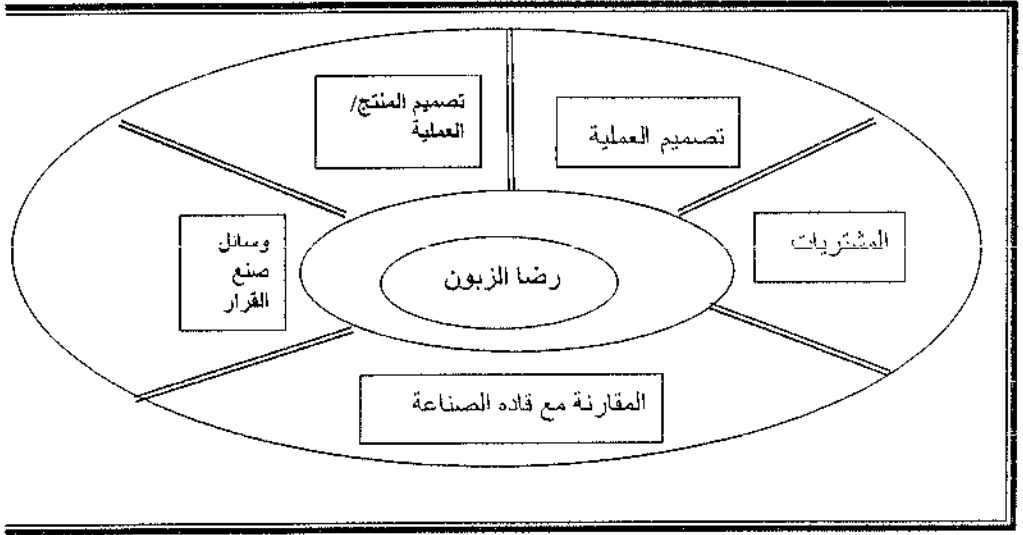
- ١- تهيئة المرحلة.
- ٢- تطوير بيان الرسالة.

- ٣- إيجاد المشكلات.
 - ٤- تطوير الإستراتيجية.
 - ٥- تطوير الأهداف الطويلة الأجل.
 - ٦- دمج الأهداف.
 - ٧- إعداد المقترحات المالية.
 - ٨- إيجاز وتقديم.
- ثانياً- مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

- يمكننا أن نبين أهم المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة كما يلي
- ١- مبدأ التركيز على المستهلك.
 - ٢- مبدأ التركيز على العملية.
 - ٣- مبدأ التحسين المستمر.
 - ٤- القيادة الموجهة.
 - ٥- التخطيط الإستراتيجي.
 - ٦- اتخاذ القرار على أساس الحقائق.
 - ٧- مشاركة الأفراد العاملين.

وفي هذه الدراسة سوف نركز على الثلاثة الأولى من مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفيما يلي توضيح لكل واحدة من هذه المبادئ:

- ١- مبدأ التركيز على الزبون Focus on Customer: يعد التركيز على الزبون وتحقيق رضاه وتلبية احتياجاته هو الهدف الرئيسي لأي منظمة كانت وهذا ما يراه أغلب الباحثين إذ يكون الزبون المحور الذي ترتكز عليه عجلة الجودة الشاملة ويمكن ملاحظة العناصر الأساسية المكونة له وكما في الشكل (٣)



الشكل (٣) عجلة الجودة الشاملة المرتكزة على رضا الزبون

Sources: Kraiweski, Lee & Ritzman, Larry, "Operation Management Strategy and Analysis" Adison-Wesley Publishing ١٩٩٣:١٤١.

وكما هو واضح من خلال الشكل السابق فإن أهداف هدف أي منظمة هو تحقيق رضا المستهلك. لذلك فالمنظمات وجدت أصلاً لأجل تلبية حاجات الزبون وهو المتفضل على المنظمات عند اقتنائه لسلعها أو خدماتها. وأصبحت الجودة العامل الأساسي في اختيار الزبون للسلع والخدمات. ولذلك فإن من أهم العوامل الواجب أخذها بنظر الاعتبار في إنتاج السلع هو كيف يقوم الزبون بالحكم على السلعة أو الخدمة الجيدة من الرديئة. لذلك يعد الزبون هو الجزء الأكثر أهمية في أي منظمة ويعد نقطة البداية والنهاية لمختلف الأنشطة أي بمعنى أن النشاط يبدأ بالزبون في تلبية حاجاته ورغباته

وما يطمح إليه وينتهي به لأنه هو الذي سيشتري هذا المنتج وهو السذي سيقومه وعليه فإن إرضاء الزبون يعني إقباله على هذا المنتج الذي ينعكس على زيادة المبيعات وزيادة الأرباح وعلى العكس فإن عدم رضاه عن المنتج يعني أن هذه المنظمة ستواجه خسارة ولا يمكن الاستمرار بالإنتاج.^(٤)

لذلك يعرف Kotler الزبون بأنه أكثر الأفراد أهمية في أي منظمة كذلك فهو غير معتمد على المنظمة بل هي معتمدة عليه. كما أشار أيضاً إلى أن الزبون هو الشخص الذي يحمل لنا احتياجاته وأن من واجبنا كمنظمة التعامل معها بصورة مفيدة له ولنا. لذلك فإن Ebert يقسم العوامل التي تؤثر على الجودة إلى نوعين وهما:^(٥)

١- عوامل داخلية.

٢- عوامل خارجية.

ويعد التركيز على هذين العاملين من أسباب نجاح المنظمة كذلك يرى بأن المنظمة هي عبارة عن نظام يتعامل مع العوامل الخارجية مثل المستهلكين والبائعين وعدهما العنصران الأساسيان اللذان يؤثران على الجودة ويجب على المنظمة أن يكون اعتمادها الأساس على تحقيق رغبات المستهلكين الذي تستند إليه أهداف الجودة. أما العوامل الداخلية التي تؤثر على الجودة مثل المديرين والعمال والموارد والتسهيلات والعملية الإنتاجية والمعدات والمكانن وجميعها تؤثر على جودة المنتج.

ويود أن يشير الباحثان هنا، إلى أن التركيز على الزبون يعد الأساس والقوة الدافعة وراء مصطلح الجودة وتحسين الإنتاجية وبالتالي ينعكس على نجاح المنظمة. ويجب أن تكون المنظمة مستمعة جيدة للزبائن وأن تكون مستجيبة

جيدة لحاجاتهم ورغباتهم وهذا يتطلب فهم كامل من قبل المنظمة للعمليات الداخلية للزبون وكذلك لحاجاتهم المستقبلية.

ومما تجدر الإشارة إليه، بهذا الصدد أن التركيز على الزبون يعد أحد الركائز الأساسية الحديثة وفرص النجاح لأي منظمة كانت لذلك فإن فكر التسويق الحديث، أو عمليات الإنتاج الحديثة تبدأ بالزبون وتنتهي بالزبون للحصول على أكبر شريحة ممكنة من المستهلكين وهذه الفكرة تعود بالدرجة الأساس إلى دور المنافسة والتسابق نحو تقديم أفضل المنتجات بالجودة العالية والأسعار المناسبة والغوص في أعماق توقعات المستهلكين المستقبلية وكل هذه الرموز يتم ترجمتها التسويقي الناجح إلى فعل واقع.

ويؤكد (الطائي) على أن ترجمة رغبات الزبائن إلى مقاييس الجودة يتطلب من التسويقي تحديد ماذا يريد الزبون بالضبط من خلال دراسة سلوكه وترجمة هذا السلوك في كيفية وضع التصميم الملائم للمنتج الذي يشبع ويرضي رغبات الزبون بالمستوى المطلوب، لذلك لابد هنا من التنويه إلى مفهوم سلوك المستهلك ومراحل القرار الشرائي لدى الزبون. وأن قرار الشراء لدى الزبون لا يتم بصورة عشوائية بل يمر بعدة مراحل وهي: (1)

- ١- مرحلة الإحساس بالحاجة لدى الزبون التي لابد من إشباعها.
- ٢- مرحلة البحث عن المعلومات المتعلقة بالمنتجات المتاحة في الأسواق وإجراء عملية مفاضلة من حيث الجودة والسعر.
- ٣- مرحلة تقييم المعلومات السابقة فيما يتعلق بجودة المنتج وسعره ووضع المعايير اللازمة التي على ضوءها يتم تحديد البديل للشراء.
- ٤- قرار الشراء وهنا اختيار أحد المنتجات أي اختيار الأفضل من حيث الجودة والسعر، أو حسب أي أسبقية تنافسية كانت.

٥- تقييم الحالة ما بعد الشراء وهنا يتم تقييم القرار الذي اتخذه الزبون هل كان صحيحاً أم لا؟ لأجل أن يشعر هذا الزبون بالرضا عن القرار المتخذ.
٢- مبدأ التركيز على العملية :

أن المبادئ الثاني والمهم من بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو التركيز على العملية وذلك يقصد به تقليل التلف والضياع وتحسين العملية الداخلية للإنتاج وحسب المواصفات المعدة لذلك لأجل الارتقاء بهذا المنتج مقارنة مع المنتجات المنافسة.

أن تحقيق رضا المستهلك وخلق ميزة تنافسية في الأسواق العالمية يعتمدان بدرجة كبيرة على السلع والخدمات المقدمة لتلك الأسواق، لذلك يعد مبدأ التركيز على العملية الإنتاجية احد الاستراتيجيات المهمة التي تعتمد عليها اغلب المنظمات الصناعية إذ تقوم هذه الاستراتيجية على تنظيم الأجهزة والمعدات، وقوة العمل بخصوص عملية تقليل فرص الضياع والذي ينعكس على العملية بشكل ايجابي ويجعلها بشكل مرن وقابلة للاستجابة لرغبات المستهلكين المتغيرة وبالتالي يحقق للمنظمة زيادة في الإنتاجية والارتقاء في مستوى الجودة، وهو الشيء الذي تعمل من اجله المنظمات الصناعية والخدمية على السواء كافة.^(٧)

ومن أجل بيان فكرة ومفهوم هذا المبدأ يتطلب الأمر توضيح لسو بشكل مختصر العناصر التي تتعلق بالعملية والنظام الإنتاجي وعناصر الكفاءة الإنتاجية وهي:^(٨)

أ- إدارة العملية الإنتاجية.

ب- مكونات النظام الإنتاجي.

أ- إدارة العملية الإنتاجية: أن معظم مشاكل الجودة هي ناتجة عن طبيعة العمليات الإنتاجية وتتضمن هذه المشاكل نقطتين أساسيتين وهما:
* السيطرة: ونقصد بذلك تخطيط وإدارة الأنشطة الكفيلة بالمحافظة على مستوى عال من الأداء في العملية الإنتاجية والسيطرة عليها، وأن هدف السيطرة الرئيسي هو إزالة الظروف الشاذة التي تعترض العملية الإنتاجية.

* التحسين: أي تشخيص الفرص المتاحة لأجل تحسين الجودة في الأداء، وأن الهدف منه هو نقل الإنتاج إلى مستوى جيد. لسذلك تركز العملية الإنتاجية على منع تحقق العيوب والأخطاء وتقليص التلف والخسائر في مدخلات ومخرجات العملية.

وتعرف العملية على أنها (سلسلة مترابطة من الأعمال أو النشاطات تهدف إلى تحقيق نتائج ذات قيمة أعلى). أما تحسين العملية فهي (النشاطات المستخدمة للكشف عن وإزالة الأسباب التي تؤدي إلى انحرافات بهدف تحسين إمكانيات العملية).

ب- مكونات النظام الإنتاجي: أن النظام الإنتاجي يتكون من ثلاثة عناصر

رئيسية وهي

* المخرجات .

* عملية التحويل.

* المدخلات.

وفيما يلي توضيح لكل واحد من هذه العناصر:

* **المخرجات:** وتعد نقطة البداية في وضع مواصفات المنتجات النهائية وعلى أساسها يتم تنظيم جميع العمليات الإنتاجية الفرعية.

* **عملية التحويل الإنتاجي:** ويشمل هنا المعدات والمكانن وطرق الإنتاج والسيطرة النوعية والتصاميم وغيرها.

* **المدخلات:** وتشمل جميع عناصر الإنتاج من مواد ومعدات وأفراد وخطط وطاقة ومواد مشتتة سواء كانت نصف مصنعة أم مصنعة وغيرها. وعند تحليل العلاقة بين المدخلات والمخرجات يجب أن تكون المخرجات تساوي أو أعلى قيمة من المدخلات وهو ما يؤكد تحقيق الكفاءة الإنتاجية والتي تقيس درجة نجاح المنظمة في استغلال الموارد المتاحة في إنتاج السلع والخدمات التي تتخصص في إنتاجها وذلك بتعظيم الناتج بالنسبة لكل وحدة من المدخلات المستخدمة للوصول إلى الحالات المثلى وكلما كان النظام الإنتاجي جيد كلما كانت الكفاءة الإنتاجية جيدة وبدعم هذا الرأي شعار مرفوع في بعض أدبيات إدارة الإنتاج والعمليات مفاده أن الإنتاجية الجيدة تولد في رحم نظام إنتاجي جيد وبالعكس.

٣- مبدأ التحسين المستمر:

يشكل مبدأ التحسين المستمر أساساً مهما تميزت به فلسفة إدارة الجودة الشاملة عن أنماط العمل السابقة فهي الأنشطة المعتمدة في المنظمة لزيادة كفاءة وفاعلية عمليات الجودة لأجل تقديم منافع إضافية إلى المنظمة وزيائنها^(١).

إذ أصبح إجراء التحسين المستمر حافزاً يدفع العاملين إلى إنجاز أعمالهم بجودة عالية، فضلاً عن تمكين المنظمة من الاستفادة من هذا الحافز في

تدريب العاملين لتطوير مهاراتهم وزيادة قابليتهم على وفق التطور التكنولوجي للعمليات وتعزيز السياسة الإدارية بالشكل الذي يقوي كل مظهر من مظاهر الأعمال ويمكنها من تحقيق أهدافها المرغوبة.

أن من بين أهم أهداف التحسين المستمر للجودة وجود نظام عمل وعمليات يوثق ويعتمد عليه في تحقيق النتائج المرجوة في كل مرة دون حدوث اختلافات في تلك النتائج، إن الطروحات الفكرية التي تخصصت في مجال إدارة الإنتاج والعمليات وكذلك في مجال العلوم التسويقية تناولت مجموعة من الخطوات الأساسية لنموذج التحسين المستمر والتي أشار إليها الباحثان وتتضمن ثماني مراحل وهي كالآتي: (١٠)

أ- عرف المشكلة ضمن سياق ما مطلوب تحسينه.

ب- حدد وحلل ما تتعلق بالعملية الخاضعة للتحسين.

ج- وثق ما تم تحليله والمتعلق بالعملية.

د- قياس الأداء الحاضر.

هـ- فهم لماذا تنجز العملية الخاضعة للتحسين بالشكل الذي هي عليه حالياً.

و- طور حلول بديلة وقم باختيار أفضلها.

ز- تقيم النتائج المترتبة على العملية الجديدة بعد التحسين.

ح- التزام منهج التحسين المستمر.

المبحث الثاني: إدارة علاقات الزبون

قبل التطرق إلى مفهوم علاقات الزبون لابد من التطرق إلى الزبون ومعرفة من هو الزبون الذي تتعامل معه المنظمة.

عملياً تستخدم كلمة زبون لوصف ثلاثة أنواع من الزبائن أولهما الزبون الداخلي وهم الأفراد العاملين داخل المنظمة أي الموظفين والشاسي الزبون

على شكل أفراد. وثالثهما الزبون الصناعي أو المؤسسي. في دراستنا هذه تم التركيز على الزبون الفردي أو الأفراد الذين هم خارج حدود المنظمة للبيئة الداخلية وتسعى جميع المنظمات لتحقيق رغبات وحاجات هؤلاء الزبائن.

أولاً - مفهوم الزبون: Concept of Customer:

هنالك العديد من التعاريف التي تطرقت إلى الزبون فلقد عرفه عبيدات ((هو ذلك الفرد الذي يقوم بالبحث عن سلعة أو خدمة ما وشراؤها لاستخدامه الخاص أو استخدامه العائلي))^(١١)

أما الجنابي فقد عرفت الزبون ((هو المستخدم النهائي لخدمات المنظمة، وتتأثر قراراته بعوامل داخلية مثل الشخصية والمعتقدات والأساليب والدوافع والذاكرة، وب عوامل خارجية مثل الموارد وتأثيرات العائلة وجماعات التفضيل والأصدقاء، وقد يكون الزبائن أفراداً أو منظمات)).^(١٢)

في حين يعرف البكري الزبون بأنه (ذلك الشخص الذي يقتني البضاعة أو يشتري بهدف إشباع حاجاته المادية والنفسية أو لأفراد عائلته).^(١٣) وهنالك عدة تعاريف تتطرق إلى نفس المفاهيم السابقة وفي دراستنا هذه سيتم التركيز على دور الجودة في رضا وولاء وقيمة الزبون وهل يتم تحقيق ذلك.

ثانياً - إدارة علاقات الزبون:

أن الفكرة الأساسية لإدارة علاقات الزبون هي منبثقة من اهتمام التسويق الحديث أو المعاصر على الزبون وعده أحد الأركان الأساسية للمنظمة في تحقيق النجاح والنمو والبقاء عند مد جسور وعلاقات مترابطة مع الزبائن. ويمكن تعريف إدارة علاقات الزبون (هي إستراتيجية شاملة وعملية متكاملة بين المنظمة والمستفيدين بوجه عام، والزبائن على وجه الخصوص تقسم

على أساس التحوار والتشاور والثقة المتبادلة بينهم من أجل الاحتفاظ بالزبائن وتحقيق قيمة لهم^(١٤).

وعرفت أيضاً بأنها (القدرة على الحوار المستمر مع الزبائن باستعمال تشكيلة من الوسائل المختلفة التي تعمل على البقاء باتصال دائم مع الزبون).^(١٥)

ثالثاً - أهداف إدارة علاقات الزبون:

هنالك مجموعة من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها أي منظمة من خلال إدارة علاقات الزبون وهذه الأهداف هي:

رضا الزبون.

ولاء الزبون.

قيمة الزبون.

١ - مفهوم رضا الزبون: في البداية لابد من التفريق بين رضا الزبون والرضا الوظيفي بكون الأول يتعلق بالزبون الخارجي أما الرضا الوظيفي له علاقة وثيقة بالزبون الداخلي الأفراد العاملين داخل المنظمة وهناك طرق متعددة يمكن استخدامها لهذا النوع في تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد العاملين، وتم تعريف رضا الزبون بأنه (درجة إدراك الزبون لمدى فاعلية المنظمة في تقديم المنتجات التي تلبى حاجاته ورغباته)^(١٦) وعرف أيضاً (هو ذلك الشعور الذي يوحى للزبون السرور أو عدم السرور الذي ينتج عند مقارنة أداء المنتج الملاحظ مع توقعات الزبون)^(١٧)

إذا الرضا هنا هو دالة على الأداء المدرك والمتوقع، ففي حالة عجز الأداء عن التوقعات فإن الزبون يكون في حالة عدم السرور أو الاستياء وخيبة الأمل ويترك التعامل مع المنظمة في المستقبل وفي حالة أن يكون الأداء مطابقاً للتوقعات فإن الزبون سيشعر بالراحة والرضا. أما في حالة تجاوز

الأداء على ما هو متوقع أو يتخطى التوقعات في هذه الحالة يبقى الزبون مرتباً ارتباطاً وثيقاً بهذه المنظمة. (١٨)

أما مراحل إيجاد رضا الزبون Customer satisfaction creation stages

فيتكون رضا الزبون من ثلاثة خطوات رئيسة أهمها (١٩)

فهم حاجات الزبون: يتوجب على المسوقين أن يكونوا على اتصال دائم بالزبائن سواء الحاليين منهم أم المحتملين ليتسنى لهم معرفة العوامل التي تحدد السلوك الشرائي لهؤلاء الزبائن، إذ يعد فهم الزبون والإلمام بحاجاته ورغباته من أكثر الأمور أهمية للمنظمة.

التغذية المرتدة للزبون: تتمثل هذه الخطوة بالطرق والأساليب التي يستعملها المسوقين لتعقب آراء الزبائن عن المنظمة لمعرفة مدى تلبية توقعاتهم، ويمكن للمنظمة القيام بذلك من خلال طريق الاستجابة Reactive.

القياس المستمر: الخطوة الأخيرة لتحقيق الرضا تتمثل بقيام المنظمة بإنشاء برنامج خاص لقياس رضا الزبون كنظام (CSM) "Satisfaction Matrices" Customer الذي يقدم إجراءً لتتبع رضا الزبون طوال الوقت بدلاً من معرفة مدى تحسين أداء المنظمة في وقت معين.

أ- كيفية تحقيق رضا الزبون:

هنالك عدة نقاط يمكن من خلالها تحقيق رضا الزبون أهمها ما يلي:
(٢٠)

١- أشراك الزبائن في مناقشة خطط الجودة وطرائق تطويرها وتخصيص مكافأة مجزية لكل مقترح من مقترحاتهم الذي تحقق نتائج إيجابية.

٢- دعوة الزبائن لزيارة الشركة وإطلاعهم على نشاطاتها والطالب منهم تقديم مقترحاتهم لتطويرها.

٣- تقديم هدايا رمزية للزبائن في المناسبات الرسمية وبطاقات تهنئة بعبارات تتم على الأقدام والتقدير.

٤- زيارة الزبائن المهمين بين الحين والآخر للاستماع ميدانياً على آرائهم ومقترحاتهم.

٥- متابعة الزبائن الذين أشترو منتج الشركة لمرة واحدة ولم يكررو عملية الشراء ثانية للوقوف على السبب.

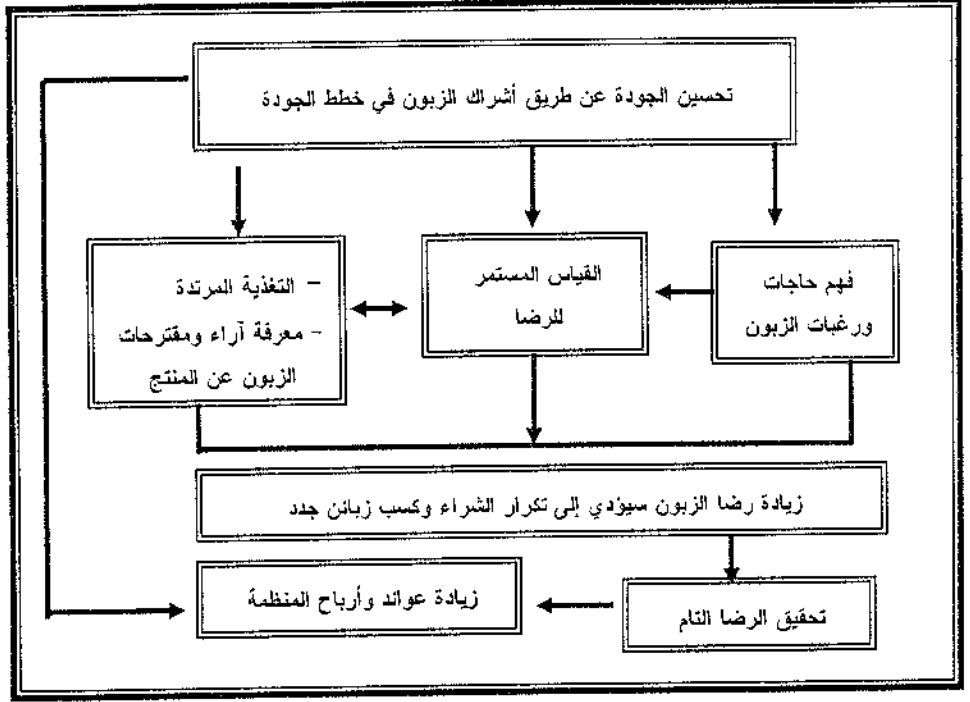
٦- أشعار الزبائن بأهميتهم من خلال اعتماد العاملين بمجال التسويق والداعية والترويج للإعلانات فيها تركيز واضح على أهمية الزبائن.

ب- رضا الزبون ودوره الإستراتيجي في الجودة:

في الآونة الأخيرة حازت إدارة الجودة الشاملة على اهتمام منقطع النظير في أوساط جميع المنظمات وبدون استثناء وأن أغلب هذه المنظمات بدأت بتبني خططها الإستراتيجية على ثوابت متعددة ومن هذه الثوابت التي تقود المنظمة للنجاح هي رضا الزبون بعده المنتجات التي يتم إنتاجها لابد أن تلقي رواجاً وقبولاً لدى مختلف الزبائن ولا بد من تحقيق رضاهم عن هذه المنتجات في هذه الحالة يجب وضع رغبة وحاجة الزبون ورضاه ضمن الخطط الإستراتيجية وخاصة في مجال الجودة بعد الزبون شريكاً رئيساً للمنظمة.

أذن نستنتج بأن الجودة العالية ستحقق الرضا العالي لدى الزبائن والعكس صحيح. وبالتالي تحقيق الموقع الريادي والمتميز لهذه المنظمة أو تلك.

ومن خلال ما تقدم يتضح بأن المنظمات التي تهتم بالجودة ستؤدي إلى رضا الزبون. وكما موضح في الشكل الآتي:



الشكل (٤) المنظمات التي تحقق رضا الزبون

المصدر: من أعداد الباحثين

ومن خلال الشكل أعلاه أذ يتضح بأن عملية تحسين الجودة غالباً ما يكون مصدرها الأساسي هو الزبون ويمكن التعديل في خطط الجودة وحسب تصورات وآراء الزبون وهذا يحتم على المنظمة من دراسة معمقة لفهم حاجات الزبون وأيضاً استخدام الوسائل الخاصة بقياس رضا الزبون ومعرفة أسباب التذني إذا كانت هنالك أسباب ومعالجتها وأيضاً الاعتماد على الآراء

والمقترحات من الزبائن عن المنتجات التي تم طرحها هذا بدوره سيؤدي إلى زيادة رضا الزبائن وكسب زبائن جدد وبالتالي سيحقق الرضا التام والذي بدوره سيحقق زيادة في الحصة السوقية وزيادة عوائد المنظمة وأرباحاً نتيجةً لاحتفاظها في الزبون. وهنا أصبح دور إستراتيجي للجودة في تحقيق رضا الزبون.

٢- ولاء الزبون: Customer Loyalty

يعد ولاء الزبون الركن الأساسي لنجاح أي منظمة والتكامل مع بساقي العناصر الأخرى إذ تعد عملية الاحتفاظ بالزبون من القضايا الصعبة جداً بسبب التغيرات الخاصة بتكنولوجيا وسلوك الزبائن. ويستخدم الولاء للإشارة إلى تفضيل الزبائن لشراء منتجات منظمة محددة دون سواها^(٢١) وعرف الولاء بأنه (مقياس لدرجة معاودة الشراء من علامة معينة من قبل الزبون).^(٢٢) وأغلب المنظمات تحاول تعظيم الولاء لدى الزبائن باستخدام أساليب متنوعة وإيجاد نوع من المشاركة بين الزبون والمنظمة.

أ- مكونات ولاء الزبون Customer Loyalty Consistent

من المعروف أن ولاء الزبون يترجم إلى الربحية، فهناك مكونات أساسية تؤدي إلى تلك الربحية وهذه المكونات هي:^(٢٣)

١- تكاليف الحصول على الزبون: تتحمل المنظمة تكاليف متنوعة من أجل الحصول على زبون جديد. إذ يؤدي تبني الزبون للمنتج الجديد أو المطور إلى تحقيق عوائد للمنظمة بصورة مستمرة، وهذه الحالة تعبر عن الرضا التام للزبائن.

٢- التدرجات العليا: وتتمثل بزيادة العوائد الناتجة من زيادة مبيعات المنتجات الجديدة أو المطورة عن طريق توصيات وروايات الزبائن ذوي التجربة السابقة.

٣- التدرجات الدنيا Downgrades: ينخفض العائد نتيجة لعدة أسباب منها: التحولات في الاستثمار، التفاوض، الخصومات، وقلة استعمال المنتج، إذ يعد العائد مؤشراً هاماً لنية الزبون في زيادة أو تخفيض استثمار المنظمة الذي يؤدي بدوره إلى زيادة عوائدها.

وعادة ما ينقسم الزبائن في بعض الأحيان إلى ثلاث طبقات وفقاً لنموذج ولاء الزبون الذي قدمه (Jammerngy)^(٢٤) وهذه الطبقات هي: قاعدة ولاء قوية (الزبائن الذين لهم علامات شراء في كل وقت). قاعدة ولاء معتدل (الزبون الذي لديه ولاء لعلامتين أو أكثر). متغيرو الولاء والتبديل (من علامة مفضلة واحدة إلى أخرى). وأشار (Oliver) إلى أن ولاء لعلامة أو ماركة تجارية معينة يعتمد على ثلاث عناصر مكونة أساسية وهي: التعهد (الالتزام)، التفضيل، والشراء المتكرر. إذ كونه يصف أربعة مستويات من الولاء بالاعتماد على هذه المكونات الآتية: (٢٥)

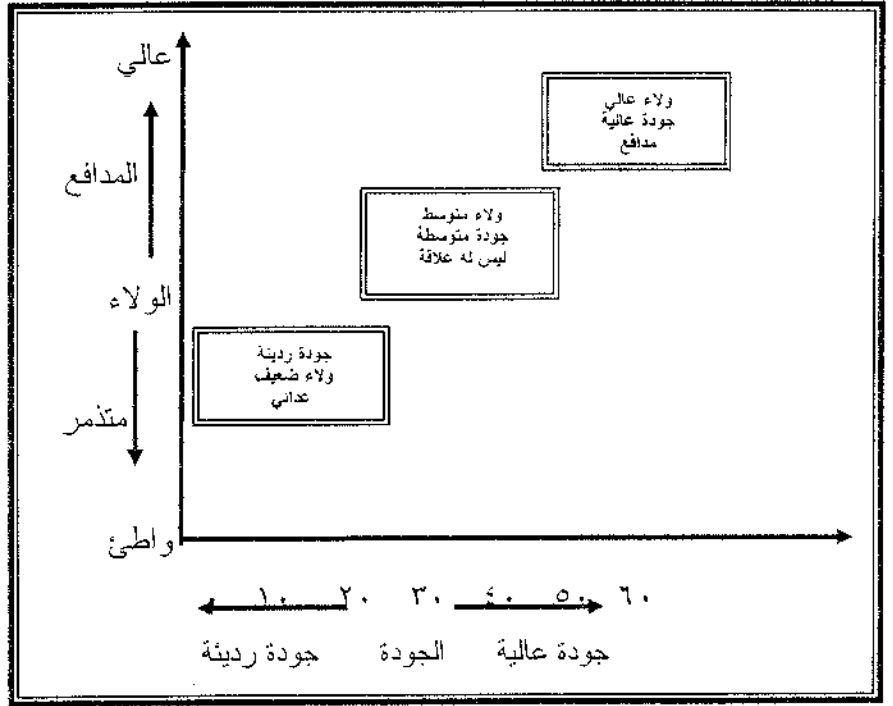
التميزي (Cognitive) ماركة تجارية واحدة تكون مفضلة لدى الزبون بالاعتماد على خصائص ومميزات الماركة التجارية الفائتة. الانفعالي (Affective) الارتباط إزاء الماركة التجارية ويكون تطوره عبر سلسلة مواقف شراء متعددة هي التي كانت مرضية . الميولي: (Conative) المرحلة الانفعالية مع التعبير عن نية إعادة الشراء.

الفعل: (Action) المرحلة الميولية زائداً الرغبة الفعلية للتغلب على المؤثرات الموقفية.

ومن الواضح بأن هنالك علاقة طردية بين الولاء والرضا أي بمعنى أخطر كلما كان الولاء عالي لماركة معينة هذا دليل على الرضا التام لدى الزبون عن هذا المنتج.

ب- ولاء الزبون ودوره الإستراتيجي في الجودة:

كما هو متعارف عليه فإن الولاء هو معاودة أو تكرار الشراء لدى زبون معين لمنتج معين وهنالك علاقة وثيقة بين إدارة الجودة والولاء حيث هنالك رابط منطقي وعملياتي بين الجودة والولاء يكون الزبائن دائماً يفضلون الماركة التي تتسم بالجودة العالية والمواصفات والخصائص الجيدة وتوافر أبعاد الجودة في هذا المنتج دون غيره فتكرر عملية الشراء وبالتالي سستبنى ثقة متبادنة بين المنظمة والزبون وهذا بدوره سيؤدي إلى بناء ولاء زبوني لهذه المنظمة دون غيرها بكون منتجاتها تتسم بالمطابقة مع حاجات ورغبات الزبون. ويمكن توضيح العلاقة بين الجودة وولاء الزبون كما فسي الشكل الآتي:



الشكل (٥) العلاقة بين الجودة وولاء الزبون

المصدر: من أعداد الباحثين

ومن خلال الشكل السابق يتضح بأن هنالك ثلاث مراتب أساسية للولاء الخاص بالزبائن فيما يتعلق بالجودة حيث في أسفل الشكل يتضح بأن الأفراد ينتهجون نهجاً عدائياً ضد المنظمة لأنهم غير راضين عن المنتجات وتتصف بالجودة الرديئة حسب رأيهم وبالتالي سيكونون متذمرين من منتجات هذه المنظمة ويتصفون الزبائن بالمتغيرين من علامة إلى أخرى. ولا يستقر هنا الزبون على علامة معينة.

أما في المرتبة الثانية وفيها يكون الولاء معتدل ويرى الزبون بأن جودة منتج هذه المنظمة له منافس بنفس الجودة ويكون هنا الزبون مشوش بين

علامتين أو أكثر ولم يحدد بعد أيهما أفضل وهذه المرحلة قد تنتقله إلى مرحلة أعلى ويصبح مدافع أو ينزل إلى الأسفل ويكون متدمر. وأغلب الزبائن في هذه المرحلة يكون حيادي لا يستخدم أسلوب الهجوم أو الدفاع عن منتجات المنظمة لأن لديه البديل لهذا المنتج.

أما في المرتبة الثالثة فيرى الزبون بأن المنظمة أو الماركة التي يتعامل معها هي من أفضل وأجود الماركات بسبب التجربة والثقة المتبادلة بين الزبون والمنظمة ويكون الولاء هنا عالي جداً والزبون يرى جودة منتجات المنظمة عالية جداً ويصبح هنا الزبون أحد الدعاة والمدافعين عن منتجات هذه المنظمة لأنه تربطه أواصر قوية مع منتجات هذه المنظمة. ويرى في منتجات المنظمة بأنها تحقق حاجاته ورغباته وجاءت خصائص ومواصفات المنتجات مطابقة لحاجاته الكلية.

٣- قيمة الزبون Customer Value

أصبح التطور في المفاهيم البيئية ضرورة ملحة وبدأ يتغير معه جميع الأنشطة التسويقية وأصبح توجه التسويق نحو بناء علاقة ترابط مع الزبون الخارجي ليتسنى للمنظمة تحقيق قيمة معينة للزبون.

وهناك مجموعة من التعاريف الخاصة بقيمة الزبون إذ عرفت ((هي ذلك الفرق بين قيمة الزبائن الكلية والكلفة الكلية))^(٢٦)

في حين عرفت أيضاً بأنها هي ((ما يحصل عليه الزبون نتيجة عملية التبادل مقابل السعر الذي يدفعه فهي تمثل أجمالي المنفعة مطروحاً منها الكلف التي يتحملها الزبون عند اتخاذ قرار الشراء)).^(٢٧)

وعرفت أيضاً ((عملية التبادل أو المبادلة التي يجريها الزبون بين المنافع التي يحصل عليها من السلعة أو الخدمة وبين تكلفة الحصول عليها وتشمل

المنافع المنتج نفسه، خدمات الإسناد، الأطراف المشتركة بعملية الشراء، الوقت والجهد المبذول للحصول على المنتج، المخاطرة المدركة)).^(٢٨)

أ- عناصر قيمة الزبون (Element of Customer Value)

هنالك عنصرين أساسيين وكما جاء بها Kotler لأجل تكوين القيمة للزبون فأنها تقسم إلى جزئيين وهما:^(٢٩)

١- قيمة الكلية للزبون Total Customer Value : وهي حزمة من منافع

الزبون التي يحصل عليها من المنتج وهذه تنقسم إلى الآتي:

قيمة السلعة Product Value: ويقصد بها الخصائص المادية للمنتج نفسه ويمكن أن تتضمن (الأداء، المعولية، المطابقة، المتانة، الجمالية) وفي بعض الأحيان يطلق عليها تسمية أبعاد الجودة.

قيمة الخدمة: هنا لابد التميز في تقديم الخدمة ويمكن أن تتضمن (الحسابات والائتمان، تسهيلات الطلب، التسليم، التنصيب، خدمات ما بعد البيع، الضمان).

القيمة الشخصية (Personnel Value): أصبح أفراد المنظمة مصدراً مهماً لتحقيق التميز وبشكل خاص في التسويق الموجه نحو الخدمة والجودة العالية للخدمات الشخصية هي صعبة التقليد من قبل المنافسين لأنها تعتمد على ثقافة المنظمة ومهارات الإدارة وتتضمن الآتي: (الاحتراف، الكياسة والمجاملة، الثقة، المثابرة، المعولية).

قيمة المكانة الذهنية (Image Value): المكانة الذهنية هي طريقة ملائمة للإشارة إلى مجموعة متألفة (Constellation) من المكافأة النفسية Rewards Psychological التي يستلمها الزبون من الشراء، تملك استهلاك المنتج وتبرز المكانة الذهنية من خلال الرسالة الإعلامية أو من خلال التعبئة.

٢- الكلفة الكلية للزبون (Total Customer Cost): وتنقسم هذه الفقرة إلى الآتي:

الكلف النقدية: السعر هو القيمة التبادلية للمنتجات وعلى أساسه تحدد قيمة المنتج التي سيحصل عليها الزبون.

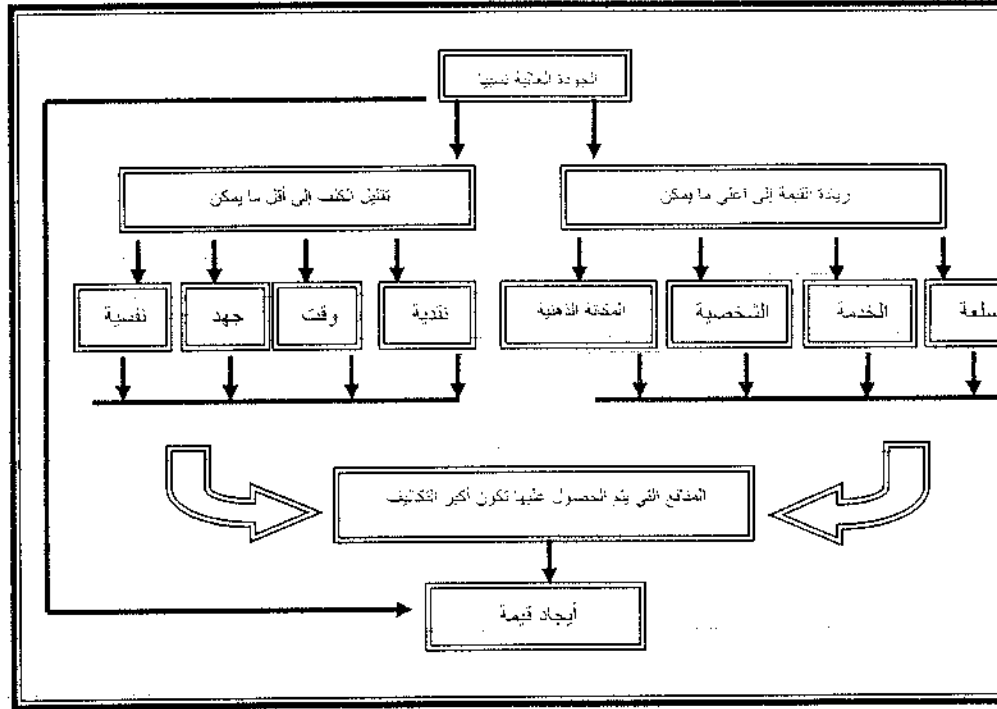
كلف الوقت (Time Cost): بعض الزبائن يعدون كلفة الوقت أعلى من الكلف النقدية وهذا يظهر بوضوح لدى الزبائن الذين يرغبون بأن يكون لديهم وقت ضائع.

كلف المجهود (Energy Cost) وهو الجهد الذي يقوم به الزبون للحصول على المنتج. إذ يعد كلفة يدفعها الزبون.

الكلف النفسية (Psychic cost): تتضمن الكلف النفسية التعامل مع أفراد جدد والحاجة لفهم الإجراءات الجديدة والمجهود المبذول من أجل التكيف مع الأشياء الجديدة وكذلك قد يصاحبها نوع من الإحباط لدى الزبون في حالة عدم إضافة قيمة له عن اقتناء منتج معين.

ب- قيمة الزبون ودورها الإستراتيجي في الجودة:

من خلال ما تقدم يتضح بأن للجودة دور أساسي في إضافة قيمة للزبون ويمكن توضيح ذلك كما في الشكل الآتي:



الشكل (٦) العلاقة الجودة والمنافع

المصدر: من أعداد الباحثين

من خلال الشكل أعلاه يتضح بأن هنالك علاقة وثيقة بين الجودة والمنافع التي يتم الحصول عليها هي أكثر من أو أعلى من التكاليف وبالتالي سيتم تحقيق قيمة للزبون. إذ أن الجودة العالية ستؤدي إلى زيادة القيمة الكلية من خلال ((السلعة والخدمة، الشخصية، المكانة الذهنية)) وكذلك ستحقق أقل التكاليف الكلية ((النقدية والوقت والجهد والنفسية)) إلى أقل ما يمكن وهي بهذه الحالة حققت المنافع الكبيرة للزبون وتحصيل عليها بأقل التكاليف أي بمعنى آخر المنافع التي يحصل عليها هي أكبر من التكاليف. وهذه ستحقق في نهاية المطاف القيمة الأساسية أو النهائية .

المبحث الثالث : الجانب العملي

تحليل ومناقشة استمارة الاستبانة :

سيتناول هذا المبحث عرض وتحليل البيانات التي تضمنتها استمارة الاستبيان من خلال تحليل آراء واستجابات عينة المبحوثين من مجتمع الدراسة لشركة بيبسي الكوفة حول متغيرات الدراسة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة ومتغيرات إدارة علاقات الزبون وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي ذو الخمسة رتب والذي يتوزع من أعلى وزن له إذ أعطي (٥) درجات لتمثل الإجابة أتفق تماماً إلى أوطأ وزن والذي أعطى درجة واحدة لتمثيل فقرة الإجابة لا أتفق تماماً.

ومن جانب آخر تم الاعتماد على الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (٣) كمتوسط أداة القياس بهدف قياس وتقييم الدرجة التي تم الحصول عليها والمتعلقة باستجابات أفراد عينة الدراسة.

أولاً - تحليل الدور الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة : من خلال الجدول الآتي (٢) والذي يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين في مجال الإنتاج والتسويق والإدارة لشركة بيبسي الكوفة وعلى المستوى التفصيلي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة وعلى النحو الآتي:

التركيز على الزبون: يتضح من نتائج جدول (٢) بأن الوسط الحسابي الموزون العام لمبدأ التركيز على الزبون بلغ (٣,٨٠) وبانحراف معياري قدره (٢,٥٥) ووزن متوي بلغ (٧٨٪) إذ تبين بأن الوسط الحسابي العام أكبر من متوسط أداة القياس البالغ (٣) وهذا يعني أن مبدأ التركيز على الزبون يعد واضحاً لأفراد عينة الدراسة بنسبة اتفاق (٧٨٪) وفقاً لوجهة نظرهم وهذا يدل على أهمية هذا المبدأ وإدراكه من قبل أفراد العينة وأن

تحقيق رضا الزبون وتلبية احتياجاته هو هدف رئيسي لأي منظمة، وأن التركيز على الزبون يعد الأساس والقوة الدافعة وراء مصطلح الجودة وتحسين الإنتاجية.

التركيز على العملية: يتضح من نتائج جدول (٢) بأن الوسط الحسابي الموزون العام لمبدأ التركيز على العملية بلغ (٣,٧٧) وبانحراف معياري قدره (٢,٤٩) ووزن مثوي بلغ (٧٦٪) وبعد مقارنة الوسط الحسابي العام مع الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (٣) أذ أتضح بأن الوسط العام هو أكبر من الفرضي وهذا يعني أن متغير التركيز على العملية يعد واضحاً لأفراد عينة الدراسة بنسبة اتفاق (٧٦٪). وبناءً على ما تقدم يتضح بأن عينة الدراسة من مدراء الإنتاج في الشركة متفقون على اهتمامهم بالتركيز على العملية وتقليل التلف والضياع وتحسين العملية الداخلية للإنتاج وحسب المواصفات المعدة لذلك لأجل الارتقاء بالمنتجات مقارنةً بالمنتجات المنافسة.

التركيز على التحسين المستمر : يتضح من نتائج الجدول (٢) بأن الوسط الحسابي الموزون العام لمبدأ التركيز على التحسين المستمر بلغ (٣,٨٨) وبانحراف معياري قدره (٢,٥١) ووزن مثوي قدره (٧٩٪) وبعد مقارنة الوسط الحسابي العام مع الوسط الحسابي الفرضي أتضح بأن الوسط العام أكبر من الوسط الفرضي وهذا دليل على تجانس إجابات أفراد العينة ويعد مبدأ التحسين المستمر واضحاً للعينة وبنسبة اتفاق كانت (٧٩٪) وبناءً على ما تقدم يتضح بأن الشركة تهتم بمبدأ التحسين المستمر لأنها تدرك بأن هذا المبدأ يزيد من كفاءة وفاعلية عمليات الجودة لأجل تقديم منافع فضلاً عن الشركة وزبائنهما.

جدول (٢) الأوساط الحسابية والانحراف المعياري والوزن المنوي
لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات مبادئ إدارة الجودة الشاملة

ترتيب الفقرة حسب الأهمية	الوزن المنوي	الانحراف المعياري	الوسيط الحسابي	تسلسل الفقرة
الثالثة	٪٧٧	٢,٢٥	٣,٦٣	١
الرابعة	٪٧٥	٢,٣٠	٣,٢٠	٢
الأولى	٪٨٦	٢,١٠	٤,٧٠	٣
الخامسة	٪٧٢	٢,٥٠	٣,١٠	٤
الثانية	٪٨١	٢,١٥	٤,٤٠	٥
الوسيط الحسابي والانحراف المعياري العام	٪٧٨	٢,٢٦	٣,٨٠	التركيز على الزبون
الرابعة	٪٧٤	٢,٦٥	٣,٣٠	١
الخامسة	٪٧٠	٢,٨٠	٣,٣٥	٢
الأولى	٪٨٢	٢,٢٥	٤,٤٥	٣
الثانية	٪٨٠	٢,٣٥	٤,٠٠	٤
الثالثة	٪٧٥	٢,٤٢	٣,٧٥	٥
الوسيط الحسابي والانحراف المعياري العام	٪٧٦	٢,٤٩	٣,٧٧	التركيز على العملية
الثالثة	٪٧٧	٢,٤٥	٣,٨٠	١
الرابعة	٪٧٥	٢,٦٥	٣,٧٥	٢
الثانية	٪٨٥	٢,٣٧	٤,١٥	٣
الأولى	٪٨٨	٢,٣٤	٤,٢٠	٤
الخامسة	٪٧٠	٢,٧٥	٣,٥٠	٥
الوسيط الحسابي والانحراف المعياري العام	٪٧٩	٢,٥١	٣,٨٨	التركيز على التحسين المستمر

وبعد الانتهاء من وصف استجابات عينة الدراسة من مدراء الإنتاج ومدراء التسويق والتوزيع في شركة بيبسي الكوفة على مستوى مبادئ إدارة الجودة الشاملة لابد هنا من تحديد الأهمية النسبية لكل مؤشر وذلك لأجل الوقوف على أولويات اهتمام العينة في الشركة وتحديد أي المؤشرات أكثر أهمية وتأثيراً في إدارة علاقات الزبون للشركة ويمكن توضيح ذلك كما في الجدول الآتي :

جدول (٣)

ترتيب الأهمية النسبية من وجهة نظر العينة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة وفقاً لمعامل الاختلاف

المتغير الرئيسي	المتغير الفرعي	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية النسبية
إدارة الجودة الشاملة	التركيز على الزبون	٣,٨٠	٢,٢٦	٪٣٧,٧	الثاني
	التركيز على العملية	٣,٧٧	٢,٤٩	٪٤٠,٥	الثالث
	التركيز على التحسين المستمر	٣,٨٨	٢,٥١	٪٣٢,٤	الأول

ويبين الجدول (٣) ترتيب الأهمية النسبية من وجهة نظر العينة في الشركة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة وفقاً لمعامل الاختلاف إذ احتل مبدأ التركيز على التحسين المستمر المرتبة الأولى أما مبدأ التركيز على الزبون فأحتل المرتبة الثانية. في حين احتل مبدأ التركيز على العملية على المرتبة الثالثة. إذاً يجب على متخذ القرار أن يرتب قراراته الإستراتيجية في ضوء هذه المخرجات ويعطي الأهمية والأولوية للمبادئ التي حصلت على أقل اهتمام لأجل تحسينها وتطويرها حتى يتم تحقيق التفوق التنافسي من خلالها.

ثانياً - تحليل ومناقشة نتائج آراء العينة لمكونات إدارة علاقات الزبون :

في هذه الفقرة سيتم التطرق إلى تحليل وعرض استجابات أفراد العينة لاستمارة الاستبيان المحور الثالث والمتعلق بمكونات إدارة علاقات الزبون والذي يتضمن الآتي (رضا الزبون، ولاء الزبون، قيمة الزبون) وأيضاً تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي وتم الاعتماد كذلك على الوسط الفرضي والبالغ (٣) وفيما يلي مؤشرات إدارة علاقات الزبون :

١- مؤشر رضا الزبون : يتبين من الجدول (٤) بأن الوسط الحسابي العام لمؤشر رضا الزبون بلغ (٣,٧٧) وانحراف معياري قدره

(٢,٥٤) ووزن متوي بلغ (٧٨٪) وبعد مقارنة الوسط الحسابي العام مع الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣) أتضح بأن الوسط العام هو أكبر من الوسط الفرضي وهذا دليل على وضوح أسئلة المؤشر للعينه وبنسبة اتفاق بلغت (٧٨٪). أي هنالك اتفاق بسين العينه والشركة على أن الجودة العالية ستحقق رضا عالي لدى الزبون وبالتالي كسب زبائن جدد وتحقيق الرضا التام والذي بدوره سيحقق أرباح عالية نتيجة احتفاظها بالزبون.

٢- مؤشر ولاء الزبون : يتبين من الجدول (٤) بأن الوسط الحسابي العام لمؤشر ولاء الزبون قد بلغ (٣,٨٥) وبانحراف معياري قدره (٢,٤٨) ووزن متوي بلغ (٦٧٪) وبعد مقارنة الوسط الحسابي العام مع الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣) أتضح بأن الوسط العام كان أكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣)، وهذا يدل على وضوح أسئلة المؤشر للعينه وكانت نسبة اتفاق العينه قد بلغت (٦٧٪). وبناءً على ذلك نستطيع القول بأن الزبائن دائماً يفضلون العلامة التي تتسم بالجودة العالية وأن توافر أبعاد الجودة في هذا المنتج دون غيره هو الذي يدفع بالزبون لتكرار عملية الشراء الناتجة من الثقة المتبادلة بين المنظمة والزبون وهذا بدوره سيؤدي إلى بناء ولاء زبوني لمنتجات المنظمة.

٣- مؤشر قيمة الزبون: يتضح من خلال الجدول (٤) بأن الوسط الحسابي العام لمؤشر الإبداع قد بلغ (٤,١١) وكان الانحراف المعياري (٢,٤٤) أما الوزن المتوي فقد بلغ (٨١٪) وبعد مقارنة الوسط الحسابي العام مع الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣) أتضح

بأن الوسط العام هو أكبر من الوسط الفرضي وهذا يدل أيضاً على تجانس إجابات العينة ووضوح الأسئلة لديهم وتأسيساً على ما تقدم يتضح لدى الشركة بأن المنافع التي يتم الحصول عليها هي أكثر من التكاليف التي تتحملها وبالتالي سيتم تحقيق قيمة للزبون. أذ أن الجودة العالية ستؤدي إلى زيادة القيمة الكلية.

جدول (٤)

الأوساط الحسابية والانحراف المعياري والوزن المنوي لمؤشرات إدارة

علاقات الزبون

ترتيب الفقرة حسب الأهمية	الوزن المنوي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	تسلسل الفقرة
الأول	٪٨١	٢,٣١	٤,٠٥	١
الخامس	٪٧٢	٢,٧٥	٣,٦٠	٢
الثالث	٪٧٨	٢,٥٨	٣,٩٠	٣
الرابع	٪٧٧	٢,٧٠	٣,٨٧	٤
الثاني	٪٨٠	٢,٤٠	٤,٠٠	٥
الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	٪٧٨	٢,٥٤	٣,٧٧	مؤشر رضا الزبون
الرابعة	٪٧٥	٢,٥٣	٣,٧٨	١
الأول	٪٨٣	٢,٣٢	٤,١	٢
الثاني	٪٧٧	٢,٣٣	٣,٩٠	٣
الخامسة	٪٧٢	٢,٥٥	٣,٦٠	٤
الثالث	٪٧٦	٢,٧١	٣,٨٧	٥
الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	٪٦٧	٢,٤٨	٣,٨٥	مؤشر ولاء الزبون
الثاني	٪٨١	٢,٣٢	٤,٢	١
الثالث	٪٧٩	٢,٣٩	٤,٠٠	٢
الخامس	٪٧٥	٢,٩٠	٣,٧٥	٣
الأول	٪٩٣	٢,٢٢	٤,٧	٤
الرابع	٪٧٧	٢,٣٧	٣,٩٠	٥
الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	٪٨١	٢,٤٤	٤,١١	مؤشر قيمة الزبون

وبعد الانتهاء من وصف استجابات عينة الدراسة في شركة بيبسي الكوفة على مستوى مؤشرات إدارة علاقات الزبون لابد هنا من تحديد الأهمية النسبية لكل مؤشر وذلك لأجل الوقوف على أولويات اهتمام العينة في الشركة وتحديد أي المؤشرات أكثر أهمية وتأثيراً في إدارة الجودة الشاملة ويمكن توضيح ذلك كما في الجدول الآتي :

جدول (٥)

ترتيب الأهمية النسبية من وجهة نظر العينة لمؤشرات إدارة علاقات الزبون وفقاً لمعامل الاختلاف

المرتبة النسبية	معدل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	المؤشر الفرعي	المؤشر الرئيسي
الثالث	٪٣٨,٥٨	٢,٥٤	٣,٧٧	مؤشر رضا الزبون	مؤشرات إدارة علاقات الزبون
الثاني	٪٣٥,٢٥	٢,٤٨	٣,٨٥	مؤشر ولاء الزبون	
الأول	٪ ٣٠,٤٥	٢,٤٤	٤,١١	مؤشر قيمة الزبون	

ويتضح من الجدول (٥) ترتيب الأهمية النسبية من وجهة نظر العينة في الشركة لمؤشرات إدارة علاقات الزبون وفقاً لمعامل الاختلاف إذ احتل مؤشر قيمة الزبون المرتبة الأولى ومؤشر ولاء الزبون المرتبة الثانية. أما مؤشر رضا الزبون فجاء في المرتبة الثالثة. من خلال ما تقدم لابد على متخذ القرار أن يعطي الأهمية والأولوية للمؤشرات التي حصلت على أقل أهمية من إجابة العينة وذلك لأجل الاهتمام بها وتحديد السبل الكفيلة التي تساهم في نجاح عملية إدارة علاقات الزبون عند تبني تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

ثالثاً - تحليل واختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة:

تركز هذه الفقرة على قياس علاقات الارتباط بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومتغيرات إدارة علاقات الزبون من خلال الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التي تضمنتها الدراسة وتم استخدام معامل ارتباط (Sperman) واستخدام اختبار (T) لاختبار معنوية معاملات الارتباط. ولأجل اختبار الفرضية الرئيسية وإثبات صحتها فلا بد من اختبار الفرضيات التسعة المنبثقة من الفرضية الرئيسية وهي كالآتي :

١- اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الأولى، لابد من اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين:

أ- فرضية العدم (H_0): عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مبدأ التركيز على الزبون ومؤشرات إدارة علاقات الزبون.

ب- الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مبدأ التركيز على الزبون ومؤشرات إدارة علاقات الزبون.

ويمكن توضيح قبول من عدم قبول الفرضية تم الاعتماد على الجدول الآتي لمخرجات الحاسبة وبالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS V10) وكما يأتي:

الجدول (٦)

نتائج علاقات الارتباط بين مبدأ التركيز على الزبون ومؤشرات إدارة علاقات الزبون

مؤشرات إدارة علاقات الزبون				إدارة علاقات الزبون	المتغير المعتمد
قيمة t الجدولية		قيمة الزبون	ولاء الزبون		رضا الزبون
%١	%٥	٠,٩٠**	٠,٨٥**	٠,٩٣**	٠,٩٠**
٢,٨٢	١,٨٣٣	٥,٣	٤,٧	٥,٥	٥,٣
١					
قيمة (t) المحسوبة					
مطوية T		٠,٠٠١	٠,٠٠٥	٠,٠٠٠	٠,٠٠١
درجة الثقة					
%٩٩	%٩٥	توجد علاقة ارتباط مرجبة ومعنوية	توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية	توجد علاقة ارتباط مرجبة ومعنوية	توجد علاقة ارتباط مرجبة ومعنوية
القرار (النتيجة)					

يتضح من خلال النتائج الواردة بالجدول رقم (٦) السابق، بوجود علاقة ارتباط موجبة وقوية جداً وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية = & (١٪)، بين مبدأ التركيز على الزبون ومؤشرات إدارة علاقات الزبون، إذ بلغت علاقة الارتباط الكلية (٠,٩٠)، إن ما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين المتغيرين والبالغة (٥,٣) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (٢,٨٢١) عند مستوى المعنوية (١٪)، مما يدل ذلك على رفض فرضية العدم (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1)، أي أن النتيجة مقبولة بدرجة ثقة قدرها (٩٩٪). واستناداً إلى ذلك يوجد اهتمام مسن قبل شركة الكوفة بمبدأ التركيز على الزبون ويمكن أن تحقق بواسطته تفوقاً تنافسياً على باقي المنافسين في السوق.

٢- اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

أ- فرضية العدم (H_0): عدم وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين مبدأ التركيز على العملية ومؤشرات إدارة علاقات الزبون.

ب- الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة بين مبدأ التركيز على العملية ومؤشرات إدارة علاقات الزبون. ويمكن توضيح ذلك كما في الجدول الآتي الذي يوضح نتائج علاقات الارتباط بين مبدأ التركيز على العملية ومؤشرات إدارة علاقات الزبون وقيم (t) المحسوبة.

الجدول (٧)

نتائج علاقات الارتباط بين مبدأ التركيز على العملية ومؤشرات إدارة علاقات الزبون مع قيمة t المحسوبة

مؤشرات إدارة علاقات الزبون				إدارة علاقات الزبون	المتغير المعتمد	
قيمة t الجدولية		قيمة الزبون	ولاء الزبون		رضا الزبون	المتغير المستقل
%١	%٥	٠,٧٩**	٠,٩٠**	٠,٨٥**	٠,٨٥**	مبدأ التركيز على العملية
٢,٨٢١	١,٨٣٣	٣,٢٥	٤,٠٥	٣,٥٠	٣,٥	قيمة (t) المحسوبة
درجة الثقة		٠,٠٠٥	٠,٠٠١	٠,٠٠٥	٠,٠٠٥	معنوية T
%٩٩	%٩٥	توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية	توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية	توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية	توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية	القرار (النتيجة)

يتضح من خلال النتائج الواردة بالجدول رقم (٧) السابق، بوجود علاقة ارتباط موجبة وقوية جداً وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية = α (١٪)، بين مبدأ التركيز على العملية ومؤشرات إدارة علاقات الزبون، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (٠,٨٥)، إن ما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين المتغيرين والبالغة (٣,٥) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (٢,٨٢١) عند مستوى المعنوية (١٪)، مما يدعم علاقة الارتباط بين المتغيرين. ويمكن تفسير ذلك بأن هنالك اهتمام أقل من مبدأ التركيز على الزبون من قبل الشركة بمبدأ التركيز على العملية وهنا يجب البحث عن طرق ووسائل حديثة ومبتكرة يمكن استخدامها في العملية الإنتاجية لتحقيق جودة عالية في المنتج. وهنا سيتم رفض فرضية العدم (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1)، أي أن النتيجة مقبولة بدرجة ثقة قدرها (٩٩٪).

٣- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

أ- فرضية العدم (H_0): عدم وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين مبدأ التركيز على التحسين المستمر ومؤشرات إدارة علاقات الزبون.

ب- الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة بين مبدأ التركيز على التحسين المستمر ومؤشرات إدارة علاقات الزبون. والجدول (٨) يوضح نتائج علاقات الارتباط بمبدأ التركيز على التحسين المستمر ومؤشرات إدارة علاقات الزبون مع احتساب قيم (T) المحسوبة لعلاقات الارتباط.

الجدول (٨)

نتائج علاقات الارتباط بين مبدأ التركيز على التحسين المستمر ومؤشرات إدارة علاقات الزبون مع قيمة t المحسوبة

مؤشرات إدارة علاقات الزبون				إدارة علاقات الزبون	المتغير المستقل	المتغير المعتمد
قيمة t الجدولية	قيمة الزبون	ولاء الزبون	رضا الزبون			
%١	%٥	٠,٩٠**	٠,٨٧**	٠,٩٢**	٠,٩٥**	مبدأ التركيز على التحسين المستمر
٢,٨٢١	١,٨٣٣	٣,٥٥	٣,٢١	٣,١٥	٣,٨٥	قيمة (t) المحسوبة
درجة الثقة		٠,٠٠١	٠,٠٠٥	٠,٠٠١	٠,٠٠٠	معنوية T
%٩٩	%٩٥	توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية	توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية	توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية	توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية	القرار (النتيجة)

يتضح من خلال النتائج الواردة بالجدول رقم (٨) السابق، بوجود علاقة ارتباط موجبة وقوية جداً وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0,01$)، بين مبدأ التركيز على التحسين المستمر ومؤشرات إدارة علاقات الزبون، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠,٩٥)، وإن ما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين المتغيرين والبالغة (٣,٨٥) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى المعنوية (١٪)، مما يدعم علاقة الارتباط بين المتغيرين. وهذا يؤكد رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة. ويمكن تفسير العلاقة بأن شركة بيبسي الكوفة تهتم بمبدأ التركيز على التحسين المستمر وتعدّه أحد أهم المرتكزات الأساسية التي يمكن أن تحقق من خلاله التفوق التنافسي للشركة. وأيضاً كانت علاقات الارتباط الفرعية بين

مبدأ التركيز على التحسين المستمر ومؤشرات إدارة علاقات الزبون موجبة وذات دلالة إحصائية كما موضحة في الجدول السابق.

ولأجل الوقوف على معنوية علاقة الارتباط بصورة عامة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة كمتغير مستقل، ومؤشرات إدارة علاقات الزبون مجتمعة كمتغير تابع لا بد من اختبار الفرضيتين الآتيتين :

أ- الفرضية العدم (H_0): لا توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومؤشرات إدارة علاقات الزبون.

ب- الفرضية البديلة (H_1): وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومؤشرات إدارة علاقات الزبون.

والجدول رقم (٩) يشير إلى النتائج النهائية لعلاقة الارتباط بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومؤشرات إدارة علاقات الزبون.

الجدول (٩) نتائج علاقة الارتباط بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة

ومؤشرات إدارة علاقات الزبون

قيمة χ الجدولية		قيمة χ المحسوبة	إدارة علاقات الزبون	المتغير المعتمد المتغير المستقل
١%	٥%	٣,٤٠	٠,٩٠	مبادئ إدارة الجودة الشاملة
٢,٨٢١	١,٨٣٣			
درجة الثقة		توجد علاقة ارتباط وذات دلالة إحصائية بين المتغيرين موجبة وقوية عند المستوى ١ %		النتيجة (القرار)
٩٩%	٩٥%			

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (٩) وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية معنوية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة (مبدأ التركيز على

الزبون، مبدأ التركيز على العملية، مبدأ التركيز على التحسين المستمر) وإدارة علاقات الزبون (رضا الزبون، ولاء الزبون، قيمة الزبون) معاً بدلالة متغيراتها مجتمعة إذ بلغ الارتباط بينهما (٠,٩٠) وقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (٣,٤٠) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٢,٨٢١) وهذا يدل على رفض فرضية العدم (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) (أي وجود علاقة ارتباط بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وإدارة علاقات الزبون). مما تقدم يتضح بأن اهتمام الشركة مجتمع الدراسة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة يساهم في تحقيق التفوق التنافسي على باقي الشركات المنافسة. وبعد ثبوت صحة فرضيتنا الرئيسية والفرعية يمكن توضيح ترتيب القوة الارتباطية لقيمة معامل ارتباط سبيرمان وكما موضحة في الجدول الآتي :

الجدول (١٠) ترتيب القوة الارتباطية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وإدارة علاقات الزبون

الترتيب	إدارة علاقات الزبون	المتغير المعتمد المتغيرات المستقلة
الثاني	٠,٩٠	مبدأ التركيز على الزبون
الثالث	٠,٨٨	مبدأ التركيز على العملية
الأول	٠,٩٥	مبدأ التركيز على التحسين المستمر

ومن خلال الجدول أعلاه أتضح بأن مبدأ التركيز على التحسين المستمر جاء بالمرتبة الأولى ومن ثم جاء مبدأ التركيز على الزبون بالمرتبة الثانية ومن ثم جاء مبدأ التركيز على العملية بالمرتبة الثالثة.

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

أولاً - الاستنتاجات :

١- أتضح بأن الشركة لديها الاهتمام بمبدأ التركيز على التحسين المستمر من خلال وجود نظام عمل وعمليات يوثق ويعتمد عليه في تحقيق النتائج المرجوة في كل مرة دون حدوث اختلافات في تلك النتائج. وكانت العلاقة ايجابية بين هذا المبدأ وإدارة علاقات الزبون واحتل هذا المبدأ المرتبة الأولى من حيث قوة علاقة الارتباط.

٢- تبين ومن خلال التحليل أعطت الشركة أهمية لمبدأ التركيز على الزبون ولكن أقل من مبدأ التركيز على التحسين المستمر لذلك لا بد على الشركة أن تركز على أن الزبون إذ يعد الأساس والقوة الدافعة وراء مصطلح الجودة وتحسين الإنتاجية وبالتالي سينعكس على نجاح الشركة. وكانت قوة العلاقة الارتباطية لهذا المبدأ أذ جاء بالمرتبة الثانية.

٣- تبين من خلال التحليل الإحصائي بأهمية مبدأ التركيز على العملية ولكن ليس كما حاز مبدأ التركيز على التحسين المستمر والتركيز على الزبون وهنا لا بد من إعطاء أهمية خاصة للتركيز على العملية الإنتاجية والذي جاء بالمرتبة الثالثة من حيث القوة الارتباطية، مما ينبغي على الشركة أن تشجع الابتكار في العملية الإنتاجية وتصميمها وأن تقلل من التلف والضياع وأن تحسن العملية الداخلية للإنتاج وحسب المواصفات المعدة لذلك لأجل الارتقاء بالمنتجات مقارنة بالمنتجات المنافسة.

٤- أتضح بأن الجودة العالية ستحقق الرضا العالي لدى الزبائن والعكس صحيح. وبالتالي تحقيق الموقع الريادي والمتميز لهذه المنظمة أو تلك، كما أتضح بأن عملية تحسين الجودة غالباً ما يكون مصدرها الأساسي هو الزبون.

٥- هنالك علاقة وثيقة بين إدارة الجودة الشاملة والولاء وهذا ما يدل عليه الرابط المنطقي والعملي بين الجودة والولاء بكون الزبائن دائماً يفضلون الماركة التي تتسم بالجودة العالية.

٦- أتضح أيضاً بأن هنالك علاقة وثيقة بين الجودة والمنافع وأن المنافع التي يتم الحصول عليها هي أكبر من التكاليف التي تبذل من أجل الحصول على تلك المنافع وبالتالي سيتم تحقيق قيمة للزبون.

٧- أتضح بأن هنالك علاقة ارتباط قوية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة (مبدأ التركيز على الزبون، مبدأ التركيز على العملية، مبدأ التركيز على التحسين المستمر)، وإدارة علاقات الزبون (رضا الزبون، ولاء الزبون، قيمة الزبون) وتدل هذه العلاقة على اهتمام الشركة مجتمع الدراسة بهذه المبادئ التي تساهم في تحقيق التفوق التنافسي على باقي الشركات المنافسة.

ثانياً - التوصيات :

في ضوء الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة سيتم صياغة مجموعة من التوصيات والتي تشمل الآتي :

١- ضرورة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وخاصة في المنظمات التي تسعى إلى تحقيق التفوق التنافسي على باقي المنظمات.

- ٢- يجب على المنظمة التي تروم تطبيق هذه المبادئ الأخذ بنظر الاعتبار المزيج الخاص بهذه المبادئ والتي تتكون من ثلاثة مبادئ أساسية وهي (مبدأ التركيز على الزبون، مبدأ التركيز على العملية، مبدأ التركيز على التحسين المستمر) وتكيفها مع واقع حال المنظمة المبحوثة.
- ٣- على إدارة الشركة الاهتمام بمبدأ التركيز على العملية الإنتاجية وتشجيعه لدى الأفراد العاملين في مجال الإنتاج والتسويق وحثهم على تقديم الأفكار التي من شأنها أن تحقق الإبداع والتفوق التنافسي في مجال الكلفة.
- ٤- ضرورة تطبيق هذه المبادئ وحسب الأولويات وذلك عن طريق إجراء دراسة ميدانية ومعرفة أي مبدأ يحتاج إلى تطبيق فعلي قبل المبادئ الأخرى وقد تتغير الحاجة إلى المبدأ من وقت إلى آخر وحسب القيادة الإدارية الموجودة في المنظمة المبحوثة.
- ٥- ضرورة الاهتمام بمجموعة الأنشطة التي يقوم بها مديرو العمليات حتى يحققوا هيكل شامل للجودة عن طريق بيان كيف تعمل أنشطة الجودة ضمن إطار الإستراتيجية الشاملة للمنظمات ومن ثم يتم تحديد الدور الإستراتيجي الذي ستلعبه الجودة في إستراتيجية التصنيع أو العمليات.
- ٦- التركيز على مبدأ التركيز على التحسين المستمر وذلك لأنه يزيد من كفاءة وفاعلية عمليات الجودة لأجل تقديم منافع إضافية إلى المنظمة وزبائنها.

٧- التركيز على رضا الزبون وذلك لأن الجودة العالية ستحقق رضا عالي لدى الزبون وبالتالي كسب زبائن جدد وتحقيق الرضا التام والذي بدوره سيحقق أرباح عالية نتيجة احتفاظها بالزبون.

مصادر البحث

- ١- Mintzberg, Henry., & Quinn, James., (Strategy Process) ٣rd ed., Prentice-Hall Inc., United States of America ١٩٩٦, p: ١٥.
- ٢- Porter, M., (Competitive Advantage of Nations), Macmillan Press LTD, New York, ١٩٩٠: ١٨.
- ٣- Adam, Evereh & Ebert, Roland "Production and Operation Management Concepts, Models and Behaviors" P-Hall ٥th, ١٩٩٦: ٥٩٨.
- ٤- Kraiweski. Lee & Ritzman, Larry, "Operation Management Strategy and Analysis" Adison-Wesley Publishing ١٩٩٣: ١٤١.
- ٥- Kotler, Philip, (Marketing Management Planning Implementation and Control). Gth ed., New Delhi , ١٩٩٧. p: ٥٣.

٦- الطائي، يوسف حجيم، دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الكفاءة الإنتاجية، دراسة حالة في معمل إطارات بابل، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، ٢٠٠١. ص: ٣٥.

٧- الفضل، عبد الحسين، والطائي، يوسف حجيم سلطان، (إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك)، (عمان: مؤسسة السوراق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤)، ص: ٣٣٢.

- ٨- Evans, J. R. Production operation Management. Quality Performance and Value, ٥th Edition West Polishing Company New York. ١٩٩٧,P: ٤٣١.
- ٩- Ross, J.E. Total Quality Management, Text cases and Reading st. Lucie press publishing, Florida ١٩٩٥, P:٢٠١.
- ١٠- Bank, John, The Essence of Total Quality Management (New Jersey: Prentice-Hall, Inc. , ٢٠٠٠),p:١٢٥.

١١- عبيدات، محمد إبراهيم، (١٩٩٥)، "إستراتيجية التسويق - مدخل سلووكي" ط٣، (عمان، دار وائل للنشر).ص: ١٥.

١٢- الجنابي أميرة هاتف أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي- دراسة مقارنة في عينة من المصارف العراقية رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الكوفة وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال، ٢٠٠٦، ص:٣٨.

١٣- البكري، ثامر ياسر(٢٠٠٤)، إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون"، المؤتمر العلمي الدوري السنوي الرابع، جامعة الزيتونة الأردنية- كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية للفترة ٢٦-٢٨ نيسان.

١٤- طاهر، ناجحة محمد (الإبداع بالمزيج التسويقي وأثره في تحقيق التفوق التسويقي دراسة حالة في شركة الوسام لمنتجات الألبان والمواد الغذائية المحدودة/كربلاء) رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الكوفة وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال، ٢٠٠٦: ص: ٨٥.

- ١٥ - Sawhney, Mohan & Zabin, Jeff, "The seven steps to Nirvana: Strategic in sights into e-business transformation" New York: McGraw-Hill, ٢٠٠١.p:٥.
- ١٦- Read H. John & Hall , Nicholas ,"methods for measuring customer satisfaction “, Energy Evaluation conference chicago,١٩٩٧.,P; ٧.
- ١٧- Kotler, Philip, "A framework for Marketing Management, ٢ch. Ed, New Jersey, ٢٠٠٣, P: ٤٠.
- ١٨- Kotler, Philip, "Marketing Management: Analysis planning, implement and Control", prentice Hall, Inc., India, ٢٠٠١, P:٣٦.
- ١٩- السامرائي، حفصة عطا الله حسين، "المزيج التسويقي وجودة الخدمة الصعبة وأثرهما في تحقيق رضا المرضى، دراسة على مجموعة من المستشفيات الحكومية الخاصة في مدينة بغداد"، ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة بغداد، ٢٠٠٢. ص: ٥٧-٦١.
- ٢٠- العبيدي، أزهار عزيز جاسم، "دور بحوث التسويق في نشر وظيفة الجودة لتحقيق رضا المستهلك، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات النسيجية، حله، ماجستير، جامعة الكوفة، ٢٠٠٤.
- ٢١- جلاب، أحسان دهش، (التوافق بين إستراتيجية التكيف وممارسات القيادة الإستراتيجية وأثره في خدمة الزبون/ دراسة تحليلية لأراء من عينة مديري المصارف الأهلية)، أطروحة دكتوراة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة المستنصرية، ٢٠٠٤، ص: ٥٦.

- ٢٢- نجم، عبود النجم، "إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، ط١، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٥، ص: ٣١٠.
- ٢٣- طاهر، ناجحة محمد، مصدر سابق، ٢٠٠٦: ص: ١٠٢.
- ٢٤- Jammerngy, Michael, (١٩٩٨), "Five styles of customer knowledge management and how smart companies use them to great value", European management journal Vol. ٢٠. No. ٥.P: ٢.
- ٢٥- Oliver, David, (٢٠٠٢), "Customer Satisfaction do Matter", Journal of Database Marketing, Vol.٥, No.٤.P:٣٥.
- ٢٦- Kotler, Philip, " Marketing Management: Analysis planning, implement and Control!", prentice Hall, Inc., India, ١٩٩٧,P:٣٨.
- ٢٧- الربعاوي، سعدون جثير، (٢٠٠٠)، "التخطيط الإستراتيجي للتسويق وأثره تحقيق الميزة التنافسية"، دراسة حالة في كل من الشركة العامة للصناعة الجلدية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، ص: ١٢.
- ٢٨- جلاب، مصدر سابق، ص: ٥٦.
- ٢٩- الدوري، زكريا مطلق، السعيد، يعرب عدنان، (٢٠٠٥)، "التكامل بين سلسلة قيمة الزبون وسلسلة قيمة المنظمة (مدخل تحليلي)"، المؤتمر العلمي الدوري السنوي لجامعة الإسراء - كلية الإدارة والاقتصاد والعلوم الإدارية، ص: ١٢.

(استمارة الاستبانة)

بسم الله الرحمن الرحيم

عزيز المجيب المحترم

تحية طيبة.....

أضع بين يديك استمارة الاستبيان التي أعدت من أجل أكمال متطلبات البحث الموسوم بـ(الدور الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في إدارة علاقات الزبون/ دراسة تطبيقية في شركة بيبسي الكوفة)، لذا يرجى الإجابة عن جميع التساؤلات التي تضمنها الاستبيان من أجل الوصول إلى نتائج تتسم بالدقة والموضوعية. علماً بأن هذه المعلومات سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

مع فائق شكرنا وتقديرنا لكم.

الباحثان

م.م هاشم فوزي دباس العبادي
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة

أ.م.د يوسف حبيب سلطان الطائي
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة

المحور الأول : معلومات عامة

- ١- الجنس : ذكر أنثى
- ٢- العمر :
- ٣- المنصب الوظيفي :
- ٤- التحصيل العملي :
- ٥- عدد سنوات الخدمة :

المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M)

أ- التركيز على الزبون:

ت	البيانات	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
١	الزبون الخارجي دور في صياغة إستراتيجية الجودة ويتم وضعها عند إعداد الخطة الإستراتيجية.					
٢	بعد الزبون الشريك غير المباشر للمنظمة وبالتالي لا بد من تحقيق رضاه التام عن منتجات المنظمة.					
٣	بعد الزبون المحور الأساسي الذي تركز عليه إستراتيجية الجودة لتحقيق حاجاته ورغباته.					
٤	بعد الزبون القوة الدافعة لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية عند أخذ آرائه وتوقعاته.					
٥	تلمنظمة أساليب متعددة تتناول من خلالها الاحتفاظ بالزبون.					

ب- التركيز على العملية:

ت	العبارات	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماما
١	التركيز على العملية أحد الإستراتيجيات المهمة التي تستخدمها المنظمة لتقليل التلف والضياع.					
٢	تعد عملية التركيز على العملية المترجم الحقيقي لرضيات وحاجات الزبون.					
٣	تتسم عملية الإنتاج بالمرونة مما يتيح إمكانية تغيرها وقتا لتغير أذواق الزبائن.					
٤	تعد عملية الإنتاج سلسلة مترابطة من الأنشطة تهدف إلى تحقيق قيمة أعلى للزبون.					
٥	تستخدم الإدارة وسائل وإستراتيجيات معينة لمراقبة التطور الحاصل في مجال المكننة وإدخال التصاميم الحديثة على المنتج.					

ج- التركيز على التحسين المستمر:

ت	العبارات	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماما
١	يعد التحسين المستمر أحد الإستراتيجيات المهمة التي تتبناها المنظمة لأجل الحفاظ على زبائنها.					
٢	التحسين المستمر أصبح حافزا يدفع الأفراد العاملين إلى الإنتاج ل جودة عالية.					
٣	لدينا القدرة على تحديد وتحليل المشكلة ومعرفة ما مطلوب تحميته منها.					
٤	دائما نوثق ما تم تحليله ونتم مقارنة الأداء السابق مع الحالي.					
٥	نمتلك القدرة على تطوير حلول بديلة وإجراء التحسين المستمر في العملية باعتباره منتج ثابت.					

المحور الثالث: إدارة علاقات الزبون (CRM)

أ- رضا الزبون.

ت	العبارات	أنتق تماماً	أنتق	غير متأكد	لا أنتق	لا أنتق تماماً
١	نشارك الزبائن في مناقشة خطط الجودة وتخصيص حوافز قيمة لكل مقترح.					
٢	ندعو الزبائن لزيارة الشركة بين فترة وأخرى لتقديم آرائهم.					
٣	عند قيدها بإستراتيجية الجودة سنحقق الرضا العالي لدى الزبائن ونشغلي تحقق الموقع الريدي في العملية.					
٤	نحن دائماً نشعر أن الزبون بأهميته وله دور متميز في خططنا الإستراتيجية.					
٥	دائماً نحاول أن نعلم حاجات الزبون ومعرفة آرائهم عن منتجاتنا وقياس رضاهم باستمرار.					

ب - ولاء الزبون :

ت	العبارات	أنتق تماماً	أنتق	غير متأكد	لا أنتق	لا أنتق تماماً
١	نسعى جاهدين إلى تحقيق قاعدة ولاء قوية بين الزبون وعلامتنا التجارية.					
٢	أغلب الزبائن يكررون شراء منتجاتنا ويفضلونها على باقي المنافسين.					
٣	نركز في عملنا على الولاء التميزي لماركتنا التجارية ونحمين صورتها في ذهنية الزبون.					
٤	نحاول أن نجعل الزبون مدافع عن علامتنا التجارية وبناتنا سنحقق الولاء العالي لديه.					
٥	نسعى إلى بناء ولاء زبوني قائم على أساس (تكاليف الحصول على الزبون، توصيات الزبون، التدرجات التنافسية).					

ج- قيمة الزبون:

ت	العبارات	أنتق تماماً	أنتق	غير متأكد	لا أنتق	لا أنتق تماماً
١	نسعى دائماً إلى حصول الزبون على منتج بسعر مناسب ومنفعة عالية منه.					
٢	لمنتجاتنا قيمة مضافة وذلك لإملاكه أعداد أكثر من المنافسين.					
٣	لمنتجاتنا مكانة ذهنية لدى الزبون وبالتالي ستحقق قيمة المكانة الذهنية.					
٤	نضع ضمن أولوياتنا حصول الزبون على منتج بأقل كلفة وأقل وقت وجهد.					
٥	نسعى إلى تحقيق أقصى المنافع بأقل التكاليف وذلك عن طريق المقارنة بين القيمة الكلية للزبون والتكاليف الكلية للزبون.					