إدارة الجـــودة الشاملـــــة ودورهـــا في إدارة العلاقات مع الزبون

*د. أحمد علي صميده **أ. سعد حمد سالم حامد

ملخص البحث

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة معرفة مستوى فاعلية المبادئ المتبعة في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، وقياس مستوى فاعلية إدارة العلاقات مع الزبون وكذلك تحديد أهم النتائج وتقديم توصيات تساهم في الرفع من مستوى إدارة العلاقات مع الزبون، من خلال زيادة الوعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة في الشركة (قيد الدراسة)، وتكمن مشكلة الدراسة في عدم رضا العملاء عن المنتجات التي تقدمها الشركة (قيد الدراسة) ،وقد قامت هذه الدراسة على الفرضيات المتمثلة في تطبق إدارة الشركة مبدأ التوجه بالعملاء وتلبية احتياجاتهم مما سبب في عدم رضا العملاء عن منتجات الشركة، وتعقد إجراءات عملية التحسين المستمر بالشكل الذي يتفق مع رغبات العملاء وتوقعاتهم مما أثر في علاقتهم مع الشركة ، ولا تقوم الإدارة العليا بالشركة قيد الدراسة بتطبيق مفهوم أدارة الجودة الشاملة ما أثر على علاقة الشركة مع عملائها.

ويتمثل مجتمع وعينة الدراسة في العملاء الداخليين لشركة المطاحن الوطنية في مدينة بنغازي، ولقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في جميع المستويات الإدارية بالشركة (قيد الدراسة) وقد بلغ عددهم (758) فرداً، وتم أخذ عينة عشوائية نسبية من العملاء، وقد بلغ حجم العينة (256) فرداً من العملاء الداخليين بالشركة، وتم توزيع استمارة الاستبيان على العملاء المستهدفين بالدراسة، وبعد توزيع استمارات الاستبيان على أفراد عينة الدراسة تم استعادة (229) استمارة من الاستمارات الموزعة .

*عضوهيئة تدريس كلية الاقتصاد جامعة طرابلس
**عضو هيئة تدريس كلية الاقتصاد جامعة طرابلس

المقدمة:

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت علي الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين الذين يعنون بشكل خاص في تطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المنظمات .

وتسعي المنظمات للارتقاء بمستوي إدارة الجودة الشاملة من خلال المساهمة الفعالة للنظام الإداري والتنظيمي بكافة عناصره في تحقيق الكفاءة الاستثمارية للموارد المتاحة من مادة أولية ومعدات ومكائن وقوي بشرية ومعلوماتية ومالية ...الخ، بحيث تساهم جميعاً في تحقيق هدف المنظمة الذي يتركز في تحقيق الإشباع الأمثل للمستهلك الأخير من خلال تقديم السلع والخدمات ذات الجودة المطلوبة للعملاء.

ويعتبر الزبون هو الموجه في إدارة الجودة الشاملة وهنا لا تقتصر كلمة الزبون علي الزبون الخارجي الذي يحدد جودة المنتج بل تمتد إلي الزبون الداخلي الذي يساعد في تحديد جودة الأفراد والعمليات وبيئة العمل لكونهم الأطراف الذين يقومون بإنتاج المتوج، ويشكل اهتمام الإدارة العليا بالزبون الداخلي بوصفة الفرد الذي يعتمد علي مخرجات العاملين الآخرين في الأقسام الأخرى بالمنظمة ضرورة من ضروريات عمل إدارة الجودة الشاملة لان عدم الاهتمام بالزبون وإغفال الإدارة العليا له وعدم وصول التغذية العكسية له عن العمليات ونتائج الأعمال التي يقوم بتا سيشكل عوائق كبيرة تقف أمام تحقيق رضاه وتلبية احتياجاته، وهذا يتطلب أن تهتم الإدارة العليا بالمنظمات ومنذ البداية بتهيئة وإعداد العاملين لديها بمختلف مستوياتهم نفسياً وفنياً لفهم وقبول الاقتناع بمفاهيم وممارسات إدارة الجودة الشاملة، ومن هنا وفي ضوء كل هذه الاعتبارات، قسم الباحثين هذه الدراسة إلى مجموعة من الأجزاء، في الجزء الأول بعرض مشكلة الدراسة وأهدافها والمنهجية المتبعة، وفي الجزء الثاني يعرض إطار الدراسة النظرية المتمثلة في تعريف إدارة الجودة الشاملة ودورها في إدارة العلاقات مع الزبون.

وفي هذه الدراسة سيتم التعرض بالدراسة والتحليل إلي إدارة الجودة الشاملة ودورها في إدارة العلاقات مع الزبون باعتبار أن التطبيق الناجح والفعال الذي يستهدف النجاح من خلال رضا الزبون وتحقيق منافع العاملين بالمنظمة والمجتمع ككل .

مشكلة الدراسة :

من خلال التعامل المباشر مع الشركة (قيد الدراسة) ومتابعة عملية إدارة الجودة

الشاملة فيها لوحظ أن هذه العملية لا تتم وفق الأساليب العلمية واستمرار الشركة في تطبيق المفهوم التقليدي لإدارة الجودة الشاملة والذي يمكن حصره في مراقبة جودة المنتجات باستخدام أسلوب الفحص والتفتيش وبعض معايير مراقبة الجودة وعدم الأخذ بالمفاهيم الحديثة للجودة مما أدي إلي عدم رضا العملاء عن منتجات الشركة وأن هناك حاجة ماسة لاستخدام إدارة الجودة الشاملة كمدخل استراتيجي في إدارة العلاقات مع الزبون حتى تتمكن الشركة من المنافسة وخاصة بعد ظهور عدد من شركات القطاع الخاص التي تنافس الشركة (قيد الدراسة) في مجال إنتاجها، وعليه يمكن صياغة المشكلة (لا يوجد اهتمام بتطبيق مبادي إدارة الجودة الشاملة وإدارة العلاقات مع الزبون (بالشركة قيد الدارسة) مما أدى الى حدوث بعض المظاهر السلبية التي أدت إلى تدني مستوى الأداء وتمثلت هذه المظاهر في الأتي:-

1. لا تقوم إدارة الشركة تطبيق مبدأ التوجه بالعملاء وتلبية احتياجاتهم مما سبب في عدم رضاء الزبون عن منتجات الشركة.
2. نقص في التوظيف للخبرات في عملية التحسين المستمر، مما أدى إلى تكرار الأخطاء وانخفاض مستوى الأداء.
3. لا تقوم إدارة الشركة بالتركيز على عملية التحسين المستمر كأحد الطرق المهمة التي تستخدمها في عملية تقليل التلف والضياع.
4. لا تقوم إدارة الشركة بمقارنة عملياتها وأنشطتها وكوادرها بالمنافسين حتى تستطيع تحديد احتياجات التغيير.
5. لا تهتم إدارة الشركة باستخدام طرق مستحدثة في التعرف على رضا العملاء اتجاه السلعة المنتجة أو الخدمة (استبيان، مقابلة، شكاوى العملاء وانتقاداتهم، طرق أخرى).

فرضيات الدراسة :

تمثلت فرضيات الدراسة في الأتي:

1. تطبق إدارة الشركة مبدأ التوجه بالعملاء وتلبية احتياجاتهم مما سبب في عدم رضا العملاء عن منتجات الشركة.
2. تعقد إجراءات عملية التحسين المستمر بالشكل الذي يتفق مع رغبات العملاء وتوقعاتهم مما أثر في علاقتهم مع الشركة .

3. لا تقوم الإدارة العليا بالشركة قيد الدراسة بتطبيق مفهوم أدارة الجودة الشاملة ما أثر على علاقة الشركة مع عملائها.

أهداف الدراسة:

انطلاقا من مشكلة الدراسة وأهميتها فانه يمكن صياغة الأهداف التالية:

1. التعرف على الوضع الحالي للجودة وتسليط الضوء على المشاكل والعقبات الرئيسية التي تواجه الحالة قيد الدراسة في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة وتحديد عوامل النجاح اللازمة.
2. معرفة مستوي فاعلية المبادئ المتبعة في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة .
3. قياس مستوي فاعلية إدارة العلاقات مع الزبون (رضا الزبون، ولاء الزبون، خلق قيمة للشركة والزبون في الشركة (قيد الدراسة) .
4. تقديم توصيات تساهم في الرفع من مستوي إدارة العلاقات مع الزبون من خلال زيادة الوعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة في الشركة (قيد الدراسة).
5. تعميم النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها، بما يخدم شركة بنغازي وغيرها من المنظمات التي تعمل في نفس المجال.

أهمية الدراسة :

وتكمن أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

1. الاستفادة من هذه الورقة في التعريف بأهمية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة باعتباره فلسفة إدارية حديثة تساهم في تطوير مستوى أداء الشركات الصناعية بما يضمن لها التميز والبقاء.
2. تقوم هذه الورقة على إدارة العلاقات مع الزبون بالشركة (قيد الدراسة) في إطار أحد المداخل الإدارية الحديثة، وهو مدخل إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي تستمد الدراسة أحد جوانب أهميتها من خلال ربط إدارة العلاقات مع الزبون بأسلوب أو مدخل إداري حديث ثبت نجاحه في العديد من الدول والمنظمات وبصورة خاصة المنظمات الصناعية.
3. تعتبر إدارة الجودة الشاملة كمدخل استراتيجي في إدارة العلاقات مع الزبون، باعتباره نموذج علمي حديث يمكن تطبيقه والاستفادة منه في البيئة الليبية التي تشهد منافسة حادة بين الشركات المختلفة للاستحواذ على الزبائن .
4. تساهم هذه الورقة في عملية إنشاء وبناء عملية اتصال باتجاهين بين الشركة

وزبائنها تحقق نوعاً من التغذية المرتدة التي تساعد على تطوير العلاقات المستقبلية والوصول إلى رضا الزبائن.

5. تحسين العلاقات المتبادلة بين الشركة والعملاء، وكذلك تحسين سمعه الشركة ورفع الروح المعنوية بين العاملين وتنمية روح المشاركة الجماعية وفرق العمل.

منهجية الدراسة:

اعتمد الباحثان على أهم الأدوات الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من مجتمع الدراسة ،حيث اعتمدت هذه الدراسة علي المنهج الوصفي في الجانب ألتوثيقي والمنهج التحليلي لتحليل البيانات المتصلة بالدراسة الميدانية، والتي تم تجميعها من خلال استمارة الاستبيان، ولقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في جميع المستويات الإدارية بالشركة (قيد الدراسة) والوحدات الإنتاجية التابعة لها، ممثلاً في مدراء الإدارات ومدراء الوحدات الصناعية ورؤساء الأقسام ورؤساء الوحدات الإدارية، وقد بلغ عدد العاملين (758) فرداً وتم تحديد حجم العينة المناسبة (256) فرداً، توزعت علي طبقات المجتمع المختلفة بأسلوب العينة الطبقية العشوائية النسبية، ومن خلال هذه الورقة، سيتم عرض وتوضيح مجتمع الدراسة، والعينة المستخدمة في الدراسة الأصلية وحجمها وأداة الدراسة المستخدمة في تجميع البيانات وهي (استمارة الاستبيان)، والأساليب الإحصائية المستخدمة. واستناداً إلي طبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها، وفروضها تم تحديد شركة المطاحن الوطنية بمدينة بنغازي، ميداناً عملياً لهذه الدراسة وذلك للحصول على عينة أكثر تمثيلاً للمجتمع وخاصة عندما يكون المجتمع غير متجانس وتشمل هذه العينة مديري الإدارات والمصانع ورؤساء الأقسام والوحدات والعاملين بالشركة قيد الدراسة وتقتصر هذه الورقة علي دراسة موضوع إدارة الجودة الشاملة كمدخل استراتيجي في إدارة العلاقات مع الزبون .

الدراسة النظرية

عرفت إدارة الجودة الشاملة بأنها: "الجهود التي تبذلها المنظمة للتعرف على احتياجات المستفيد، وترجمة هذه الحاجات إلى سلع وخدمات بمواصفات تشبع تطلعات المستفيد وتحقق الربحية للمنتج بتعظيم المنفعة وتقليل التكلفة والأخطاء" (فضل الله، 2002، ص 45).

إدارة الجودة الشاملة بأنها الطريقة النظامية للمشاركة في التخطيط وتنفيذ عملية التحسين المستمر للمنشأة، وتركز هذه الطريقة على إرضاء العميل وتلبية توقعاته وتحديد المشكلات والتعرف عليها وزيادة الشعور بالانتماء لدى العاملين، ودعم فكرة المشاركة في اتخاذ القرار، ومن خلال إدارة الجودة الشاملة يتم تطبيق أدوات تحليلية مثل خرائط

الانسياب والخرائط الإحصائية وخرائط المتابعة من أجل جمع البيانات عن النشاطات المتعددة داخل المنشأة" (عبد العزيز، 1997، ص75) .

كما وصفها (السامرائي، 2007، ص ص 33-34) "بأنها أسلوب إداري متكاملاً وثقافة تنظيمية أو مدخل إداري معاصر أو مدخل فلسفي حديث وهي فلسفة إدارية ومدخل استراتيجي ووسيلة لإدارة التغيير تهدف إلى نقل المتطلبات المعاصرة إلى أنماط من التفكير والعمل يتلاءم والبيئة المحيطة والمتطلبات المعاصرة والمستقبلية" .

مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تتباين رؤى الباحثين والكتاب في تحديد المبادئ التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة، غير أنهم اتفقوا على مبادئ أساسية منها كما يلي:

أولا : مبدأ التوجه بالعملاء:

يعرف بأنه:"العمل على تحقيق درجة عالية من رضا العملاء الداخليين والخارجيين ويعد من أهم محاور ومتطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، ولذلك ينبغي تعميق فكرة أن العميل يدير المنظمة على كافة المستويات التنظيمية بالمنظمة، فالعميل هو محور كل المجهودان في إدارة الجودة الشاملة، وتحقيق هذا التوجه يتطلب أن تتخذ المنظمة كل التدابير التي تمكنها من تقييم مستوى رضا عملائها، وأحد الأركان الأساسية لهذا هو إنشاء نظام معلومات عن العميل والذي يمكن المنظمة من خلاله أن تعرف موقفها، ومنتجاتها، ومنافسيها، وعملائها، وأن تحرص على تحديد وتحليل احتياجاتهم وتوقعاتهم والتغيرات في هذه الحاجات والأذواق وتنمية العلاقات معهم (زين الدين، 1997، ص 25).

يعتبر مبدأ تحقيق رضاء المستهلك وتلبية احتياجاته هو الهدف الرئيسي لأي منظمة كانت وهذا ما يراه أغلب الباحثين حيث يكون المستهلك المحور الذي ترتكز عليه عجلة الجودة الشاملة وإن هدف أي منظمة هو تحقيق رضا المستهلك، لذلك يعتبر المستهلك هو الجزء الأكثر أهمية في أي منظمة ويعد نقطة البداية والنهاية لمختلف الأنشطة أي بمعنى أن النشاط يبدأ بالمستهلك في تلبية حاجاته ورغباته وما يطمح إليه وينتهي بت لأنه هو الذي سيشتري هذا المنتج، وهو الذي سيقيّم هذا المنتج أو ذاك وعليه فإن إرضاء المستهلك يعني إقباله على هذا المنتج الذي ينعكس على زيادة المبيعات وزيادة الأرباح وعلى العكس فإن عدم رضاه يعني أن هذه المنظمة ستواجه خسارة"(عبد الحسين، الطائي، 2004، ص331).

1 . تأسيس نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة:

يرى (زين الدين، 1997، ص 28) "أن التوجه بالعملاء يتطلب أن تتخذ المنظمة كل التدابير

التي تمكنها من تقييم مستوى رضا عملائها،وتأسيس نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة بحيث يرتكز على العملاء وتوفير كافة المعلومات ذات العلاقة بهم،بداية من تحديد احتياجاتهم ورغباتهم وتطلعاتهم وانتهاء بتقرير مدى رضاهم وإشباع حاجاتهم وكذلك جمع المعلومات وتحليلها وتبادلها داخل المنظمة بشكل يسمح بمراقبة العمليات بصفة مستمرة وتفسير هذه المعلومات التي تصبح أداة فعالة لرفع مستوى الجودة من خلال نشر المعرفة بين جميع العاملين بالمنظمة مما يعدّ مساندةً ودعماً لنجاح تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

2. **تحسين العلاقات مع العملاء والزبائن:**

ضرورة تنمية علاقات شخصية مع العملاء، في مجال تحسين علاقة المنظمة بزبائنها وذلك على النحو التالي (عقيلي، 2001، ص ص 147-152):

1. وضع صناديق لاستلام مطالب وشكاوى الزبائن.
2. إرسال بطاقات تهنئة في الأعياد الرسمية للعملاء.
3. تقديم هدايا رمزية للزبائن في المناسبات الرسمية
4. تنظيم دعوات للزبائن لزيارة المنظمة لإطلاعهم على نشاطها.
5. زيارة الزبائن المهمين كل فترة لسماع أرائهم.
6. إشراك الزبائن في تطوير وتحسين جودة المنتج.
7. الرد على استفسارات الزبائن بأقصى سرعة ممكنة.
8. متابعة الشكاوى المقدمة من الزبائن إلى أن يتم حلها.
9. مراسلة الزبائن باستمرار، والاستفسار منهم حول ما يريدونه.
10. إشراك نخبة من الزبائن في مناقشة بعض الأهداف والخطط.
11. متابعة الزبائن الذين أشتروا السلعة لمرة واحدة، ولم يكرروا عملية الشراء مرة ثانية لمعرفة السبب.

3. **العلاقات مع الموردين:**

تزويد الموردين وباستمرار بنتائج قياس درجة رضا الزبائن وشكواهم.

وفيما يلي بعض السبل المستخدمة في مجال تدعيم العلاقة مع الموردين وهي:

1. إشراك المورد في تصميم العمليات الإنتاجية.
2. تقديم أية مساعدة للمورد لتحسين جودة العمل لديه.

3. العلاقات مع المنظمات الأخرى:

يقصد بالمنظمات الأخرى، جميع المنظمات التي تعمل ضمن البيئة المتواجدة فيها المنظمة، وإن تحسين العلاقة مع هذه المنظمات وتعزيزها يعتبر جانب هام وحيوي في منهجية إدارة الجودة الشاملة من أجل كسب ثقتها ومؤازرتها ودعمها.

الأدوات المستخدمة في التعرف على رضاء العملاء :

توجد مجموعة من الأدوات التي يمكن استخدامها في التعرف على رضا العملاء عن الخدمة أو المنتج وهى كالأتي (مرسي ،ابوبكر، 2005، ص ص 108-113):

الاستبيانات:

يمثل الاستبيان أحد الأدوات الشائعة في الحصول على أراء وتفضيل واتجاهات ومستويات رضا العملاء عن الخدمات والمنتجات المقدمة لهم، ويعتمد نوع الاستبيان الذي يجب استخدامه على الهدف منه، والذي قد يكون مجرد التعرف على انطباعات العملاء حول المؤسسة أو سياساتها أو منتجاتها، ... الخ، كناقد يتعلق بقياس مستويات الرضا وفرص التعامل المستقبلي، كذلك قد يتطلع إلى معرفة تفصيلاتهم لمنتجات وخدمات المؤسسة مقارنة بأهم المنافسين.

المجموعات المستهدفة:

هي مجموعات من نوعيات معينة من العملاء تتراوح ما بين ثمانية إلى عشرة من العملاء، والذين تم استقطابهم وفق قواعد معينة ودعوتهم أما للحوار أو للإجابة عن أسئلة تتعلق بالخدمات أو المنتجات التي يتم تقديمها لهم، ونظراً لديناميكية هذه المجموعات فعادة ما يتمكنون من توفير كمية هائلة من التغذية المرتدة في فترة زمنية محدودة.

المقابلات المتعمقة:

عند الرغبة في الحصول على بيانات تفصيلية عن جوانب معينة من الخدمة أو المنتجات وبشكل شخصي، فإنه يفضل استخدام أسلوب المقابلات المتعمقة ومن المجالات التي يستخدم فيها هذا الأسلوب بنجاح.

معرفة أسباب توقف العملاء عن التعامل مع المؤسسة.

1. الحصول على تغذية مرتدة من عملاء يتعاملون مع شركات منافسة.
2. استطلاع أراء كبار العملاء ممن يعتقدون أن أسلوب الاستبيان العادي أو المجموعات الموجهة لا يناسبهم.

شكاوى العملاء وانتقاداتهم:

تمثل شكاوى العملاء وملاحظاتهم وانتقاداتهم ومقترحاتهم حول الخدمة أو المنتج فرصة للتعرف على بعض مجالات عدم الرضا والتي يجب إخضاعها للتحليل حتى يتم دعم رضا العملاء واستمرار ولائهم وانتمائهم للمنظمة.

ثانيا: مبدأ التحسين المستمر:

يقصد بالتحسين المستمر تحسينات لا تتوقف لكافة العوامل المرتبطة بعملية تحويل المدخلان إلى مخرجات، ويشمل هذا التحسين المباني والتجهيزات والمواد وطرق العمل وأداء وسلوكيات العاملين. إن كون أحد أو بعض أو كل ذلك، سليما لا يعني أنه غير قابل للتحسين بل إن التحسين وارد وممكن من آن إلى أخر وطالما تحفل البيئة المحيطة بمتغيرات تكنولوجية وثقافية وسياسية واقتصادية وتشريعية، وتتغير رغبات العملاء وتتوالى تحسينات يدخلها المنافسون.

طرق وأدوات التحسين المستمر:

هناك العديد من طرق وأدوات التحسين المستمر، وأهمها ما يلي(مصطفى، 2005، ص 70):

المقارنة بمنافس نموذجي:

يتمثل هذا المدخل الذي يطلق عليه أيضاً: "المعايرة" و"المقارنة المرجعية"— في هذا الأسلوب تختار الإدارة منظمة رائدة (أو أكثر) تكون المنظمة الأفضل في مجال الصناعة التي تنتمي إليها أو حتى خارجها — وتقيس أداءها، والهدف هنا هو إنشاء معيار جديد أعلى يقاس عليه أداء المنظمة وتحديد نموذج تتعلم منه كيف يكون التحسين ويتحدد الهدف بأن نلحق بتا أو نتفوق عليها من خلال التحسينات التي ستجرى على العمليات التي تحتاج لتحسين.

1. المقابلات والاقتراحات:

المقابلة هي أسلوب أخر يستخدم لتشخيص المشكلات أو جمع المعلومات عن مشكلة – فالمشكلات الداخلية – في إطار المنظمة – قد تتطلب مقابلات للعاملين، بينما قد تتطلب المشكلات الخارجية في السوق مقابلات خارجية مع العملاء، وقد تأتي مقترحات أفكار التحسين من العاملين أو العملاء أو من برامج البحوث والتطوير أو من المنافسين.

2. العصف الفكري:

هو أسلوب للتفكير الجماعي من فريق عمل، حيث تحتك العقول لتولد شرارة فكرة أو أفكار جديدة للتحسين، بشرط التفكير دون قيود أو محبطات من خارج أو داخل الفريق، ومن

المهم الترحيب بكافة الأفكار مهما تواضعت، وألا يسمح لأحد الأعضاء أن يؤثر على فكرة أو تعبير غيره من الأعضاء،وهذه مسؤولية منسق الفريق أو الجماعة، والهدف هو توليد تدفق من الأفكار لتشخيص المشكلات وتحديد المسببات، وإيجاد الحلول وسبل تنفيذها.

1. **خرائط المراقبة:**

هي أداة إحصائية لمراقبة الجودة، وتستخدم هذه الخرائط كأداة إدارية للرقابة توضح نتائج قياس الأداء كل ساعة أو يوم أو يومين مثلا: على مدى فترة زمنية معينة، وتوضح مستويين للجودة، مستوى أعلى ومستوى أدنى لا يصح الانحراف عن أي منهما، وتوضح مراجعة هذه الخريطة ما إذا كان تنفيذ عملية معينة داخل الحدود المسموح بتا، وعندما يخرج قياس نتيجة الفحص عن مدى السماح الأعلى أو الأدنى باتجاه تصاعدي أو تنازلي، فهذا يمثل انحرافا غير مقبول،ويسمح هذا المدخل – لحد كبير – باستباق الأخطاء أو الانتباه لتصحيح العملية قبل حدوث الخطأ.

ثالثا مبدأ المشاركة الجماعية وفرق العمل:

أ. المشاركة الجماعية:

يقصد بمشاركة العاملين منحهم صلاحية التأكد من جودة المنتج المقدم للعميل بمعنى إعطاؤهم الحق في إيقاف أو عدم تقديم منتج يعتقدون أنه لا يفي بمعايير الجودة المطلوبة، وكذلك قيام المدراء بتشجيع العاملين على إبداء أرائهم وطرح تصوراتهم حول طرق أفضل في الأداء بحيث لا يكون ذلك حكراً فقط على مستويات الإدارة العليا بالمنظمة (طه، 2008، ص258).

ب. عوامل نجاح المشاركة الجماعية:

تؤمن إدارة الجودة الشاملة بأهمية المشاركة الجماعية من خلال التمسك بمبادئ أساسية من شأنها أن تضمن الحصول على أعلى مردود لهذه المشاركة ومن أبرزها (السامرائي ،2007، ص ص 258-259)

1. وضع نظام للحوافز والمكافآت الفردية والجماعية، المادية منها والمعنوية.
2. للحوافز والمكافآت الفردية والجماعية، المادية منها والمعنوية.
3. التشجيع المتواصل للأفراد على طرح الأفكار والمقترحات الهادفة وعدم إهمالها أو التقليل من شأنها والاعتراف بالأداء المتميز والإعلان عنه وعن صاحبه.
4. نبذ أسلوب الرقابة والتفتيش الذي يركز على الأخطاء والهفوات وإحلال مبدأ الإرشاد والتوجيه محله.

5. العمل على رفع مستوى أداء العاملين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم من خلال برامج تدريبية تجدد خبراتهم أو تضيف عليها خبرات جديدة.

6. وضع نظام للاتصال الأفقي والعمودي الميسر لإيصال القرارات والتوجيهات بين الأقسام نفسها وبين الأقسام والإدارات العليا .

7. توفير شروط السلامة المهنية التي تؤمن للعاملين عدم التعرض للإصابات والمخاطر بشتى أنواعها قدر الإمكان،مع توفر الأمان والضمان.

8. توفير مناخ تنظيمي سليم يدركه العاملون ويشعرون بصلاحيته لما يحتويه من لمسات إنسانية.

رابعا: مبدأ دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة:

- **مفهوم الإدارة العليا**

يتمثل مفهوم الإدارة العليا في بعض النقاط التالية (الحمود، 2007، ص238):

1. وتشمل الأفراد الذين هم في أعلى المستويات الإدارية في المنظمة والذين يناط بهم بشكل أساسي رسم السياسات العامة للمنظمة.

2. مرحلة الإعداد والتهيئة لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة .

تعد مرحلة الإعداد والتهيئة من أكثر المراحل دقة وأهمية، إذ تبرز من خلالها العديد من المشاكل التي ينبغي أن يتم دراستها وتحليلها واتخاذ القرارات السديدة بشأن معالجتها.

وتنطوي هذه المرحلة على القيام بالأنشطة الآتية:

1. تشكيل مجلس الجودة.

2. استعانة المنظمة بخبراء واستشاريين من خارج المنظمة.

3. تنفيذ برامج تدريبية وتطويرية لجميع العاملين حول مفاهيم وقيم الجودة.

4. التزام الإدارة العليا للمنظمة في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة واعتبار ذلك الالتزام قاعدة أساسية في إجراء التحسين والتطوير المستمر للجودة.

5. تشكيل وبناء فرق عمل (حلقات الجودة) في الدوائر والأقسام المختلفة في المنظمة، وتمكين هذه الفرق أو الحلقات من الصلاحيات الواسعة في مجال تحقيق الأهداف، وأدواتها المستخدمة في التطبيق.

●مفهوم تهيئة ثقافة ومناخ المنظمة:

يقصد به أن تهتم الإدارة العليا ومنذ البداية بتهيئة وإعداد العاملين بالمنظمة بمختلف مستوياتهم نفسياً وفكرياً وفنياً لفهم وقبول والاقتناع بمفاهيم وممارسات إدارة الجودة الشاملة، ومن متطلبات تهيئة ثقافة ومناخ المنظمة ما يلي (زين الدين، 1997، ص 46):

1. أن تهتم الإدارة العليا بتوفير الموارد والتسهيلات المادية والضرورية اللازمة لتنفيذ هذا المدخل.
2. مسؤولية الإدارة في هذا الخصوص تتمثل في نشر الوعي وتثقيف العاملين بالجودة، وخلق شخصية الجودة لاقتلاع الشعور بالخوف من التأنيب وتنمية الإحساس بالمسؤولية.
3. تهيئة ثقافة المنظمة من جميع جوانبها، التي ينظر إليها على أنها مجموعة المعتقدات الراسخة حول الكيفية التي يتم بها تنظيم العمل، والأسلوب الذي يتم وفقاً له ممارسة السلطة وأسلوب مكافأة العاملين، وكيفية مراقبة أدائهم، وإلى أي مدى تسير المنظمة على وضع الخطط وما هو مداها الزمني،وتركيبة العاملين، وكيف ينظر إليهم من حيث الامتثال والطاعة وحثهم على المبادرة والابتكار وإلى أي مدى توجد قواعد وإجراءات العمل.

• تبني برنامج إعلامي متكامل:

لغاية نشر الوعي حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة وآلية تطبيقها وذلك بحيث يتضمن هذا البرنامج الآتي (عليمات، 2004، ص 38):

1. تنظيم الدورات التدريبية المتخصصة.
2. إقامة الندوات العامة في مجال إدارة الجودة الشاملة.
3. إعداد كتيبات إرشادية تعريفية وتوزيعها على المعنيين.
4. الإعلان عن المكاسب المتوقعة والناجمة عن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
5. تعميم استخدام مفهوم إدارة الجودة الشاملة في وحدات الشركة والجهات التابعة لها.
6. إعداد الدراسات الميدانية والأبحاث الإجرائية حول موضوع إدارة الجودة الشاملة ونشر نتائجها من خلال وسائل الإعلام المتنوعة والمجلات والدوريات العلمية المتخصصة.

خامسا مبدأ مدخل التخطيط الاستراتيجي:

- **مفهوم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة:**

وتتضمن هذه المرحلة القيام بمجموعة من النشاطات النظرية الذهنية التحليلية، وهي مرحلة ليست تنفيذية، والتخطيط الاستراتيجي هو عملية تطوير رسالة المؤسسة وأهدافها وخططها وسياساتها للمرحلة القادمة، فهي إذن عملية تخطيطية، والتخطيط كما نعلم هو التدبير المسبق الذي يحدد مسار المؤسسة في المستقبل (القطامين، 1996، ص 92).

- **خطوات التخطيط الاستراتيجي:**

تتمثل خطوات التخطيط الإستراتيجي على النحو التالي (شارلزهل، 2001، ص 92):

- **تحليل بيئة التشغيل الداخلية للمنظمة.**

اختيار الاستراتيجيات التي تقوم على نقاط قوة الشركة ومعالجة جوانب الضعف من أجل اغتنام الفرص الخارجية ومواجهة التهديدات الخارجية.

تنفيذ الإستراتيجية.

· دراسة العوامل البيئية الداخلية والخارجية:

تعد دراسة وتحليل العوامل البيئية الخارجية والداخلية من الموضوعات الهامة عند اختيار الإستراتيجية المناسبة، حيث يتوقف هذا الاختيار على نتائج تحليل كل من البيئة الخارجية والداخلية ،وفيمايلي ستم عرض اهمية وتقييم كل من البيئة الداخلية والخارجية على النحو التالي (المغربي، 1999، ص 22-24):

1. **أهمية دراسة وتقييم البيئة الداخلية:**

تهتم المنظمات بتحليل البيئة الداخلية باعتبارها خطوة هامة وضرورية في اختيار الإستراتيجية المناسبة للمنظمة، وذلك على النحو التالي:

- المساهمة في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمنظمة.
- إيضاح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات في الصناعة.
- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها.
- بيان وتحديد نقاط الضعف وذلك حتى يمكن التغلب عليها.
- ضرورة الربط بين التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف) والتحليل الخارجي (مجالات الفرص والمخاطر).

2. أهمية دراسة وتقييم البيئة الخارجية:

يتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة، والاستفادة من اتجاهات هذه العوامل وبدرجة تأثير كل منها، حيث تساعد دراسة عوامل البيئية الخارجية، في تحديد العديد من النقاط أهمها:

- الأهداف التي يجب تحقيقها: فدراسة البيئة الخارجية تساعد المنظمة على وضع الأهداف أو تعديلها بحسب نتائج تلك الدراسات.
- الموارد المتاحة: تساعد دراسة العوامل البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة (مواد أولية – رأس مال – آلات – أفراد... الخ) وكيفية الاستفادة منها.
- النطاق والمجال المتاح أمام المنظمة: تسهم دراسات البيئة في تحديد نطاق السوق المرتقب، ومجال المعاملات المتاح أمامها.
- تساهم دراسات البيئة في تحديد سمات المجتمع والجماهير التي ستتعامل معها المنظمة، وبيان أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد الذين يمثلون جمهور المنظمة مما يفيد في تحديد خصائص المنتجات وأسعارها وتوقيت إنتاجها وتسويقها... الخ.

إدارة العلاقات مع الزبون:

تعرف إدارة العلاقة مع الزبائن على أنها "عملية تتضمن جمع المعلومات المفصلة والمتعلقة بكل زبون على حدة، وكذلك الإدارة بعناية لكل لحظات الاتصال مع الزبائن، هذا كله من أجل تحقيق الاحتفاظ بولاء الزبائن للمؤسسة" (مرسي، ابوبكر، 2005، ص 117).

أهداف إدارة العلاقات مع الزبون:

هناك مجموعة من الأهداف تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال إدارة علاقات الزبون وهذه الأهداف هي:

رضا الزبون:

يعبر عن الرضا بأنه مستوى إحساس الفرد الناتج عن المقارنة بين أداء المنتج المدرك وبين توقعات هذا الفرد، وبعبارة أخرى يمكننا القول أن الرضا هو دالة للفرق بين الأداء والتوقعات وبالتالي يمكن القول بأن هناك ثلاثة مستويات يمكن أن تتحقق وهي (الصحن، طه، 2007، ص123-125):

الأداء < التوقعات: المستهلك غير راضٍ.

الأداء = التوقعات: المستهلك يكون راضياً.

الأداء > التوقعات: المستهلك يكون راضياً وسعيداً للغاية.

وهناك العديد من المصادر التي يمكن أن يستقي منها المستهلك ويبني توقعاته عليها وتتمثل هذه المصادر في:

1. الصورة الذهنية التي ترسمها المنظمات في أعين مستهلكيها وتستهدف بها تحقيق أهداف معينة والتركيز على جوانب متعلقة بالمنتج أو المنظمة.
2. لكلمات المتداولة والاتصالات من خلال الأصدقاء والأسرة وكافة القنوات الاجتماعية.
3. الخبرة السابقة للمشتري في حالة ما إذا كان يكرر عملية الشراء.
4. لجهود الترويجية المبذولة من الشركة للحصول على تفصيلات المستهلك للمنتج من خلال المعلومات المقدمة عن المنتج ونقاط تميزه.
5. لجهود الترويجية المقدمة من المنافسين.

علاقة إدارة الجودة الشاملة بالمدخل الاستراتيجي لإدارة العلاقات مع الزبون تتمثل في الآتي:

1. أن الأهداف الإستراتيجية هي غايات تغطي نطاقاً زمنياً متسعاً وتتعلق بنمو المنظمة في الأجل الطويل، والتي يتوقع إنجازها في فترة زمنية تزيد على خمسة أعوام وقد تصل إلي عشرين عاماً أو أكثر حسب الخطة الإستراتيجية الشاملة للشركة.
2. هذه الأهداف يتم تنفيذها من خلال إدارة الجودة الشاملة "جعل فلسفة إدارة الجودة الشاملة عمل شمولي واهتمام كلي من قبل جميع الأفراد في المنظمة" وذلك باختيار أهداف متوسطة وطويلة المدى.
3. محاولة تأسيس هذه الأهداف وفق إحكام الزبون من خلال إنتاج السلع التي تلبي معظم أو كل متطلبات الزبون وحاجاته وتقديم الخدمات وفقاً لنظام إدارة الجودة الشاملة

نبذة عن شركة المطاحن الوطنية (قيد الدراسة):

تم تأسيس شركة المطاحن الوطنية، عام 1972م، كشركة مساهمة ليبية لطحن الغلال وصناعة المكرونة وذلك بموجب عقد تأسيس بين مالكي الشركة السابقين (أفراد) والمؤسسة الوطنية العامة للتصنيع بتاريخ 1971/11/8م، ويتبع الشركة حاليا ً عدد أربعة مطاحن دقيق ومطحن للتسميد ومصنع لصناعة المكرونة، وأربعة مصانع أعلاف وصوامع غلال متواجدة بالمنطقة الشرقية.

نشاط مكتب مراقبة الجودة بالشركة:

مكتب مراقبة وضبط الجودة يَحْظَى باهتمام الإدارة العليا بالشركة ويعتبر أحد مكونات الهيكل التنظيمي لشركة المطاحن الوطنية ويقع تحت إشراف رئيس مجلس إدارة الشركة ويمارس هذا المكتب اختصاصاته من خلال مدير الإدارة ويتبع مكتب مراقبة وضبط الجودة عدد (8 وحدات) مراقبة جودة بالوحدات الإنتاجية في المنطقة الشرقية وكل وحدة من هذه الوحدات يتوفر لديها مختبر لتحديد جودة المنتجات وكذلك المواد الخام الداخلة في الصناعة (تقرير مكتب الشركة).

ويمارس مكتب مراقبة وضبط الجودة بالإدارة العامة المهام الآتية:

1. التفتيش: وهو الإشراف ومتابعة التفريغ على جميع ما يرد إلى الشركة من مواد خام سواء أكانت محلية أو مستوردة أو مستلزمات تشغيل وتتم المتابعة من بداية الاستلام إلى نهايته ويتممن خلال هذه المتابعة التقاط عينات عشوائية منها طول مدة التفريغ والاستقبال ومن خلال الفحص الظاهري اليومي عليها تعالج أي ملاحظات سلبية فيها من البداية أو يتم الرفض وعدم القبول إذا كانت المخالفات كبيرة.
2. الفحص: يقوم المكتب بإجراء جميع الاختبارات الفيزيائية والكيميائية عليها وذلك للتأكد من مطابقتها للشروط التعاقدية الفنية والمواصفات القياسية الليبية وأي انحرافات فيها عن هذه الشروط يتم تقديرها وخصم غرامات مالية نظير هذه المخالفات حيث لا يتم صرف أي مبالغ مالية من الإدارات المختصة بالشركة إلا بعد الاطلاع على التقرير الفني الصادر من مكتب مراقبة الجودة.
3. يقوم المكتب بالإشراف بشكل مباشر عن جودة المنتجات النهائية قبل بيعها عن طريق هذه المختبرات وذلك للتأكد من جودتها قبل عرضها في السوق.
4. يقوم المكتب بالمشاركة في جميع المناقصات عن طريق وضع المواصفات والشروط التعاقدية الفنية وبناء عليها يتم التفتيش والفحص حسب ما ورد في النقطتين السابقتين.
5. يقوم المكتب بالإشراف الفني على المخزون بالشركة ومعالجة أية مشاكل فنية فيه، كما يقوم بإتلاف أية مواد غير صالحة لسبب أو لآخر أو انتهاء صلاحيتها عن طريق التعاون مع اللجنة المركزية للإتلاف – بنغازي وذلك لمنع التلاعب في هذه المواد وعرضها من جديد في السوق كما يتم الإشراف المباشر على إتلاف هذه المواد وبحضور اللجنة المركزية المشكلة لهذا الغرض.
6. يقوم المكتب بتوفير احتياجات المختبرات والأجهزة والمعدات المعملية والكيماوية لجميع المختبرات بالمنطقة الشرقية.

الإطار العام للمنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية

أولا عينة الدراسة :

يتضح من هذه الدراسة أن نسبة 58 ٪ من المبحوثين يروا أن الشركة التي يعملون بها، يوجد بها إدارة متخصصة تمارس نشاط إدارة الجودة الشاملة بالشركة (قيد الدراسة)، أما إجابة بقية أفراد عينة الدراسة من المبحوثين كانت 42 ٪ بعدم وجود إدارة متخصصة تمارس نشاط إدارة الجودة الشاملة بالشركة (قيد الدراسة) وبالنظر إلى الهيكل التنظيمي للشركة (قيد الدراسة) أنه يوجد بالشركة مكتب لمراقبة وضبط الجودة يتبع رئيس مجلس إدارة الشركة، وهذا يعطي الانطباع بأن إدارة الشركة تطبق مفهوم إدارة الجودة الشاملة باعتبارها مسئولية جماعية تضامنية ترتكز علي مشاركة جميع العاملين، والجدول (1) يوضح توزيع عدد العاملين وصفاتهم في (الشركة قيد الدراسة) والوحدات الإنتاجية التابعة لها.

الجدول (1) عدد العاملين بالشركة قيد الدراسة وصفاتهم

ر.م	الموقع	مدراء الإدارات	رؤساء الأقسام	رؤساء الوحدات	العاملين	إجمالي العمالة
1	الإدارة العامة ومطحن غلال الهواري وصوامع الغلال	14	4	11	108	137
2	مجمع بنينا الإنتاجي	1	5	20	166	192
3	مطحن غلال المرج	1	5	20	61	87
4	مطحن غلال طبرق	1	5	20	46	72
5	مصنع علف بنغازي	1	5	20	44	70
6	مصنع علف الأبيار	1	5	20	29	55
7	مصنع علف البيضاء	1	5	20	36	62
8	مصنع علف طبرق	1	5	20	57	83
المجموع		21	39	151	547	758

ثانيا: مستوى مبدأ التوجه بالعملاء:

و لاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى مبدأ التوجه بالعملاء تم استخدام اختبار ولوكسن حول المتوسط (3) فكانت النتائج كما في الجدول (2)

جدول رقم (2) نتائج اختبار ولوكسن حول متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة

على العبارات المتعلقة بمستوى مبدأ التوجه بالعملاء

ت	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المعنوية المحسوبة
1	تأخذ الشركة رغبات العملاء واحتياجاتهم وتوقعاتهم على شكل معلومات مرتدة من أجل تقديم سلع وخدمات تناسب هذه الرغبات والتوقعات وتصمم خططها واستراتيجياتها بالشكل الذي يخدم هذا الأمر.	3.3348	1.06280	4.396 -	0.000
2	تقوم الإدارة بالشركة بتحديد العملاء المستهدفين الذين سوف تقدم منتجاتها وخدماتها لهم، ويقصد بالعملاء مختلف الأطراف الذين تتعامل معهم الشركة أو تربطها بهم علاقة معينة.	3.4732	1.00635	6.167 -	0.000
3	تسعى الشركة لجذب العملاء (المستهلكين) والحفاظ عليهم وتقليل معدلات فقدان العملاء،وضمان تكرارهم للشراء حتى يتحقق ولائهم للشركة.	3.4866	1.00661	6.249 -	0.000
4	يوجد نظام معلومات عن إدارة الجودة الشاملة بالشركة يمكن من خلاله معرفة موقف ومنتجات وعملاء الشركة وتحرص على تحديد حاجاتهم وتوقعاتهم والتصميم الملائم للمنتج الذي يشبع ويرضي هذه الرغبات والتوقعات.	3.3705	1.00279	5.015 -	0.000
5	تقوم الشركة باستخدام طرق مستحدثة في التعرف على رضا العملاء اتجاه السلعة المنتجة أو الخدمة (استبيان، مقابلة، شكاوى العملاء وانتقاداتهم، طرق أخرى).	3.1071	1.04480	1.538 -	0.124

ومن خلال الجدول (2) لاحظ الباحثان أن:

الدلالات المعنوية المحسوبة أقل من مستوى المعنوية 5 ٪ ومتوسط إجابات مفردات عينة الدراسة تزيد عن المتوسط المفترض (3) للعبارات التالية:

1. تأخذ الشركة رغبات العملاء واحتياجاتهم وتوقعاتهم على شكل معلومات مرتدة من أجل تقديم سلع وخدمات تناسب هذه الرغبات والتوقعات وتصمم خططها واستراتيجياتها بالشكل الذي يخدم هذا الأمر.
2. تقوم الإدارة بالشركة بتحديد العملاء المستهدفين الذين سوف تقدم منتجاتها وخدماتها لهم، ويقصد بالعملاء مختلف الأطراف الذين تتعامل معهم الشركة أو تربطها بهم علاقة معينة.
3. تسعى الشركة لجذب العملاء (المستهلكين) والحفاظ عليهم وتقليل معدلات فقدان العملاء،وضمان تكرارهم للشراء حتى يتحقق ولاؤهم للشركة.
4. يوجد نظام معلومات عن إدارة الجودة الشاملة بالشركة يمكن من خلاله معرفة موقف ومنتجات وعملاء الشركة وتحرص على تحديد حاجاتهم وتوقعاتهم والتصميم الملائم للمنتج الذي يشبع ويرضي هذه الرغبات والتوقعات.

وهناك انخفاض في مستوى مبدأ التوجه بالعملاء في العبارة التالية:

إن الشركة لا تقوم باستخدام طرق مستحدثة في التعرف على رضا العملاء اتجاه السلعة المنتجة أو الخدمة مثل: الاستبيان، المقابلة، شكاوى العملاء وانتقاداتهم، وهذه العملية تعتبر ضرورية من أجل نجاح مبدأ التوجه بالعملاء وذلك نظراً لأن هذه الأدوات تعتبر أحد المصادر الشائعة في الحصول على أراء وتفصيلات واتجاهات ومستويات رضا العملاء عن المنتجات والخدمات المقدمة لهم والتعرف على انطباعات العملاء حول الشركة أو سياستها أو منتجاتها وكذلك قياس مستويات الرضا وفرص التعامل المستقبلي والتطلع إلى معرفة تفصيلاتهم لمنتجات وخدمات الشركة مقارنة بالمنافسين.

ثالثا: مستوى مبدأ التحسين المستمر:

و لاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى مبدأ التحسين المستمر تم استخدام اختبار ولوكسن حول المتوسط (3) فكانت النتائج كما في الجدول (3) حيث كانت على النحو التالي:

جدول رقم (3) نتائج اختبار ولكوكسن حول متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمستوى مبدأ التحسين المستمر

ت	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المعنوية المحسوبة
6	يوجد التزام من قبل الشركة بالسعي المتواصل نحو التحسين المستمر لجودة منتجاتها وخدماتها بالشكل الذي يلبي احتياجات ورغبات عملائها باستمرار.	3.6652	1.04149	7.783-	0.000
7	تؤكد الشركة على التحسين المستمر لعمليات إنتاج السلع والخدمات والذي يؤدي إلى تحقيق ولاء العملاء في الحاضر والمستقبل ضمن كلفة تنافسية معقولة.	3.6920	0.92728	8.539-	0.000
8	تأخذ الشركة على عاتقها مسؤولية التحسين المستمر الذي لا يتوقف أبداً لعمليات الإنتاج، ولابد لها من إرساء مناخ تعاوني لتطبيق الفلسفة الجديدة التي تهدف إلى إرضاء توقعات العملاء وحاجاتهم ورغباتهم .	3.6250	0.96229	7.838-	0.000
9	تستعمل الإدارة بالشركة بعض الطرق والأدوات التي تساهم في تطوير أفكار التحسين المستمر.	3.3973	0.98336	5.425 -	0.000
10	تقوم إدارة الشركة بمقارنة عملياتها وأنشطتها وكوادرها بالمنافسين حتى تستطيع تحديد احتياجات التغيير.	3.2500	1.06304	3.204 -	0.001

ومن خلال الجدول (3) لاحظ الباحثان أن: الدلالات المعنوية المحسوبة أقل من مستوى المعنوية 5 ٪ ومتوسط إجابات مفردات عينة الدراسة تزيد عن المتوسط المفترض (3) للعبارات التالية:

يوجد التزام من قبل الشركة بالسعي المتواصل نحو التحسين المستمر لجودة منتجاتها وخدماتها بالشكل الذي يلبي احتياجات ورغبات عملائها باستمرار.

تؤكد الشركة على التحسين المستمر لعمليات إنتاج السلع والخدمات والذي يؤدي إلى تحقيق ولاء العملاء في الحاضر والمستقبل ضمن كلفة تنافسية معقولة.

تأخذ الشركة على عاتقها مسؤولية التحسين المستمر الذي لا يتوقف أبداً لعمليات الإنتاج، ولابد لها من إرساء مناخ تعاوني لتطبيق الفلسفة الجديدة التي تهدف إلى إرضاء توقعات العملاء وحاجاتهم ورغباتهم . تستعمل الإدارة بالشركة بعض الطرق والأدوات التي تساهم في تطوير أفكار التحسين المستمر.

تقوم إدارة الشركة بمقارنة عملياتها وأنشطتها وكوادرها بالمنافسين حتى تستطيع تحديد احتياجات التغيير.

رابعا: مستوى مبدأ المشاركة الجماعية وفرق العمل:

و لاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى مبدأ المشاركة الجماعية وفرق العمل تم استخدام اختبار ولكوكسن حول المتوسط (3) فكانت النتائج كما في الجدول (4):

جدول (4) نتائج اختبار ولكوكسن حول متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمستوى مبدأ المشاركة الجماعية وفرق العمل

ت	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المعنوية المحسوبة
11	تؤمن إدارة الشركة بأهمية مشاركة جميع العاملين داخل الشركة في المساهمة الفاعلة في إنتاج سلع وخدمات تلبي حاجات الزبون ورغباته.	3.2991	1.02209	4.155-	0.000
12	يشارك العاملين في إنتاج السلع وتقديم الخدمات التي تناسب رغبات العملاء وتوقعاتهم والشركة تقدم القيمة لهم من خلال المكافآت والتقدير لإنجازاتهم من أجل كسب ثقتهم.	3.3393	1.04219	4.571-	0.000

13	إدارة الشركة تُؤيد التنسيق والتعاون بين الإدارات والأقسام والوحدات المختلفة وضرورة الإنجاز من خلال فرق العمل.	3.6339	0.99772	7.718-	0.000
14	يسود داخل الشركة والمصانع التابعة لها فلسفة تشكيل فرق عمل مختلفة ومتعددة لحل المشاكل المتعلقة بإدارة علاقات الزبون وتوفير حاجاته ورغباته.	3.3661	0.97037	5.114-	0.000
15	تسمح الشركة بمساهمة الأفراد جميعاً في التعرف على المشاكل المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة والعمل على حلها داخل الفريق تعاونياً باستخدام أساليب السيطرة الإحصائية.	3.1964	1.02296	2.764-	0.006

و من خلال الجدول (4) لاحظ الباحثان أن:

الدلالات المعنوية المحسوبة أقل من مستوى المعنوية 5 ٪ ومتوسط إجابات مفردات عينة الدراسة تزيد عن المتوسط المفترض (3) للعبارات التالية:

1. تؤمن إدارة الشركة بأهمية مشاركة جميع العاملين داخل الشركة في المساهمة الفاعلة في إنتاج سلع وخدمات تلبي حاجات الزبون ورغباته.

2. يشارك العاملين في إنتاج السلع وتقديم الخدمات التي تناسب رغبات العملاء وتوقعاتهم والشركة تقدم القيمة لهم من خلال المكافآت والتقدير لإنجازاتهم من أجل كسب ثقتهم.

3. إدارة الشركة تُؤيد التنسيق والتعاون بين الإدارات والأقسام والوحدات المختلفة وضرورة الإنجاز من خلال فرق العمل.

4. يسود داخل الشركة والمصانع التابعة لها فلسفة تشكيل فرق عمل مختلفة ومتعددة لحل المشاكل المتعلقة بإدارة علاقات الزبون وتوفير حاجاته ورغباته.

خامسا: مستوى مبدأ دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة:

و لاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى مبدأ دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة تم استخدام اختبار ولكوكسن حول المتوسط (3) فكانت النتائج كما في الجدول (5)

جدول (5) نتائج اختبار ولكوكسن حول متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمستوى مبدأ دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة

ت	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المعنوية المحسوبة
16	تعتبر الإدارة العليا بالشركة مرحلة الإعداد والتهيئة من أكثر المراحل دقة وأهمية، إذ تبرز من خلالها العديد من المشاكل التي ينبغي أن يتم دراستها وتحليلها واتخاذ القرارات السديدة بشان معالجتها.	3.2723	1.02083	3.818-	0.000
17	حددت الإدارة العليا بالشركة مدخل ملائم لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وملتزمة به وبضرورة مراجعته وتقويمه وتطويره وفقاً لما يستجد من متغيرات.	3.3348	0.97016	4.806-	0.000
18	تؤيد الإدارة العليا بالشركة تشكيل وبناء فرق عمل(حلقات الجودة) في الدوائر والأقسام المختلفة في الشركة،وتمكين هذه الفرق أو الحلقات من الصلاحيات الواسعة في مجال تلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم وتنمية العلاقات معهم.	3.1875	0.99804	2.703-	0.007
19	للإدارة دور كبير في إرساء القواعد الفكرية والثقافية لدى العاملين وخلق شخصية الجودة لاقتلاع الشعور بالخوف من التأنيب وتنمية الإحساس بالمسؤولية.	3.1518	1.04782	2.136-	0.033
20	تهتم الإدارة العليا بالشركة يتبنى برنامج إعلامي واضح ومتكامل لغاية نشر الوعي حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة وآلية تطبيقها.	3.0089	1.07140	0.180-	0.857

و من خلال الجدول (5) لاحظ الباحثان أن:

أ. الدلالات المعنوية المحسوبة أقل من مستوى المعنوية 5 ٪ ومتوسط إجابات مفردات عينة الدراسة تزيد عن المتوسط المفترض (3) للعبارات التالية:

1. تعتبر الإدارة العليا بالشركة مرحلة الإعداد والتهيئة من أكثر المراحل دقة وأهمية، إذ تبرز من خلالها العديد من المشاكل التي ينبغي أن يتم دراستها وتحليلها واتخاذ القرارات السديدة بشان معالجتها.
2. حددت الإدارة العليا بالشركة مدخل ملائم لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وملتزمة به وبضرورة مراجعته وتقويمه وتطويره وفقاً لما يستجد من متغيرات.
3. تؤيد الإدارة العليا بالشركة تشكيل وبناء فرق عمل(حلقات الجودة)في الدوائر والأقسام المختلفة في الشركة،وتمكين هذه الفرق أو الحلقات من الصلاحيات الواسعة في مجال تلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم وتنمية العلاقات معهم.
4. للإدارة دور كبير في إرساء القواعد الفكرية والثقافية لدى العاملين وخلق شخصية الجودة لاقتلاع الشعور بالخوف من التأنيب وتنمية الإحساس بالمسؤولية.

ب. الدلالة المعنوية المحسوبة أكبر من مستوى المعنوية 5 ٪ للعبارة التالية:

لا تهتم أدارة الشركة بوضع ببرنامج إعلامي واضح ومتكامل لغاية نشر الوعي حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة وآلية تطبيقها، وتعتبر هذه النقطة أحد متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة لأنه من خلالها يتم إقامة الندوات العامة في مجال إدارة الجودة الشاملة، وتنظيم الدورات التدريبية المتخصصة، وإعداد كتيبات إرشادية تعريفية وتوزيعها على المعنيين، والإعلان عن المكاسب المتوقعة والناجمة عن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وتصميم استخدام مفهوم إدارة الجودة الشاملة في وحدات الشركة والجهات التابعة لها، وإعداد الدراسات الميدانية والأبحاث الإجرائية حول موضوع إدارة الجودة الشاملة ونشر نتائجها من خلال وسائل الإعلام المتنوعة والمجلات والدوريات العلمية المتخصصة.

سادسا: مستوى مبدأ مدخل التخطيط الاستراتيجي:

و لاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى مبدأ مدخل التخطيط الاستراتيجي تم استخدام اختبار ولكوكسن حول المتوسط (3) فكانت النتائج كما في الجدول (6) حيث كانت على النحو التالي:

جدول رقم (6) نتائج اختبار ولكوكسن حول متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمستوى مبدأ مدخل التخطيط الإستراتيجي

ت	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المعنوية المحسوبة
21	تقوم الإدارة العليا بالشركة بعملية تقييم البيئة الخارجية وذلك بغرض رئيسي يتمثل في تحديد الفرص والمخاطر التي يتسم بها كل عامل من العوامل الخارجية.	2.9821	1.00654	-0.300	0.765
22	وضعت الإدارة العليا بالشركة في الاعتبار ضرورة تبني مجموعة الأنشطة والتصرفات التي تستهدف تحقيق رضا العملاء عن معاملاتهم مع الشركة وتنمية ولائهم لها على المدى الطويل.	3.2277	0.94082	-3.385	0.001
23	وضعت الشركة في الاعتبار ضرورة تحسين العلاقات مع جميع المنظمات التي تعمل ضمن البيئة المتواجدة فيها وتعزيز العلاقة معها من أجل كسب ثقتها ودعمها.	3.5000	1.01998	-6.372	0.000
24	وضعت الشركة في خطتها الإستراتيجية عملية خلق إدامة الجودة للمنتج والخدمة،وأن الجودة توضع لها الخطط اللازمة لتحقيق متطلبات واحتياجات المستفيدين.	3.3705	1.08856	-4.765	0.000
25	وضعت الشركة خطة تؤكد فيها ضرورة تبني برنامج إدارة الجودة الشاملة على المدى الطويل من أجل تحقيق متطلبات واحتياجات العملاء بصفة مستمرة ومن خلال تفاعل مجموعة الأنشطة والعمليات والتركيز في تنفيذها وفق تلك المتطلبات.	3.3170	1.03849	-4.265	0.000

و من خلال الجدول (6) لاحظ الباحثان أن:

الدلالات المعنوية المحسوبة أقل من مستوى المعنوية 5 ٪ ومتوسط إجابات مفردات عينة الدراسة تزيد عن المتوسط المفترض (3) للعبارات التالية:

1. وضعت الإدارة العليا بالشركة في الاعتبار ضرورة تبني مجموعة الأنشطة والتصرفات التي تستهدف تحقيق رضا العملاء عن معاملاتهم مع الشركة وتنمية ولائهم لها على المدى الطويل.
2. وضعت الشركة في الاعتبار ضرورة تحسين العلاقات مع جميع المنظمات التي تعمل ضمن البيئة المتواجدة فيها وتعزيز العلاقة معها من أجل كسب ثقتها ودعمها.
3. وضعت الشركة في خطتها الإستراتيجية عملية خلق إدامة الجودة للمنتج والخدمة،وأن الجودة توضع لها الخطط اللازمة لتحقيق متطلبات واحتياجات المستفيدين.
4. وضعت الشركة خطة تؤكد فيها ضرورة تبني برنامج إدارة الجودة الشاملة على المدى الطويل من أجل تحقيق متطلبات واحتياجات العملاء بصفة مستمرة ومن خلال تفاعل مجموعة الأنشطة والعمليات والتركيز في تنفيذها وفق تلك المتطلبات.

و تشير إلي انخفاض في مستوى مبدأ مدخل التخطيط الاستراتيجي في العبارة التالية:

حيث لا تقوم الإدارة العليا بعملية تقييم البيئة الخارجية من أجل تحديد غرض رئيسي يتمثل في تحديد الفرص والمخاطر التي يتسم بها كل عامل من العوامل الخارجية، وهذه الخطوة تعتبر ضرورية في نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي لأنه يتوقف نجاح الشركة إلي حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة، والاستفادة من اتجاهات هذه العوامل بدرجة تأثير كل منها، حيث تساعد دراسة وتقييم عوامل البيئة الخارجية في وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات، كما تساعد في بيان الموارد المتاحة، وتسهم دراسات البيئة في تحديد نطاق السوق المرتقب، وكذلك تحديد سمات المجتمع والجماهير التي سوف تتعامل معها الشركة.

سابعا: مستوى مبدأ رضا الزبون:

و لاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى مبدأ رضا الزبون تم استخدام اختبار ولكوكسن حول المتوسط (3) فكانت النتائج كما في الجدول (7) حيث كانت على النحو التالي:

جدول (7) نتائج اختبار ولكوكسن حول متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة

على العبارات المتعلقة بمستوى مبدأ رضا الزبون

ت	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المعنوية المحسوبة
26	هناك مستوى من الرضا الذي يحفز المستهلك على الشراء وفي ذات الوقت تكون الشركة قادرة على الوفاء بالوعود التي ضمنتها جهودها التسويقية.	3.5580	0.92121	7.607 -	0.000
27	تهتم الشركة بتحقيق رضا الزبون من خلال إنتاج السلع التي تلبي معظم أو كل متطلبات الزبون وحاجاته وتقديم الخدمات وفقاً لنظام إدارة الجودة الشاملة.	3.6429	0.93614	8.187 -	0.000
28	هناك رضا تام من قبل الزبائن وذلك بقبولهم للمنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة رغم إعطائهم فرصة الحق في إرجاع السلعة أو الخدمة إذا لم يرغبوا فيها لأي سبب كان.	3.3795	0.96287	5.253 -	0.000
29	عملاء الشركة يقوموا بمعاودة وتكرار الشراء من الشركة للعديد من المرات كما أنهم ينقلون خبراتهم الجيدة عن الشركة ومنتجاتها للآخرين وذلك نتيجة التوافق والتطابق بين توقعات العملاء وأداء الشركة.	3.4464	0.90181	6.486 -	0.000

و من خلال الجدول (7) لاحظ الباحثان أن:

الدلالات المعنوية المحسوبة أقل من مستوى المعنوية 5 ٪ ومتوسط إجابات مفردات عينة الدراسة تزيد عن المتوسط المفترض (3) للعبارات التالية:

1. هناك مستوى من الرضا الذي يحفز المستهلك على الشراء وفي ذات الوقت تكون الشركة قادرة على الوفاء بالوعود التي ضمنتها جهودها التسويقية.
2. تهتم الشركة بتحقيق رضا الزبون من خلال إنتاج السلع التي تلبي معظم أو كل متطلبات الزبون وحاجاته وتقديم الخدمات وفقاً لنظام إدارة الجودة الشاملة.

3. هناك رضا تام من قبل الزبائن وذلك بقبولهم للمنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة رغم إعطائهم فرصة الحق في إرجاع السلعة أو الخدمة إذا لم يرغبوا فيها لأي سبب كان.
4. عملاء الشركة يقوموا بمعاودة وتكرار الشراء من الشركة للعديد من المرات كما أنهم ينقلون خبراتهم الجيدة عن الشركة ومنتجاتها للآخرين وذلك نتيجة التوافق والتطابق بين توقعات العملاء وأداء الشركة.

تحديد مستوى إدارة علاقات الزبون:

ولاختبار الفرضية الجزئية الثانية المتعلقة بمستوى إدارة علاقات الزبون بصورة عامة تم إيجاد المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى إدارة علاقات الزبون بصورة عامة واستخدام اختبار T حول المتوسط (3) فكانت النتائج كما في الجدول (8) حيث كانت على النحو التالي:

الجدول (8) نتائج اختبار حول المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى إدارة علاقات الزبون بصفة عامة

البيان	المتوسط الحسابي العام	الانحراف المعياري العام	إحصائي الاختبار	الدلالة المعنوية المحسوبة
المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمستوى إدارة علاقات الزبون بصفة عامة	3.4048	0.7448	8.134	0.000

و من خلال الجدول (8) نلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (8.134) بدلالة معنوية محسوبة تساوي (0.000) وهي تقل عن مستوى المعنوية 5 ٪ لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وحيث أن المتوسط الحسابي العام لإجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (3.4048) وهو يزيد عن المتوسط المفترض (3) وهذا يشير إلي ارتفاع مستوى مبدأ إدارة علاقات الزبون حيث هناك:

1. ارتفاع في مستوى رضا الزبون.
2. ارتفاع في مستوى ولاء الزبون.

النتائج:

بعد تحليل البيانات وتفسيرها تم التوصل إلى النتائج الآتية:

اتضح من خلال نتائج الدراسة أن الشركة (قيد الدراسة) ملتزمة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة مع وجود قصور في الجانب التالي.

1. لا تقوم أدارة الشركة باستخدام طرق مستحدثة في التعرف على رضا العملاء اتجاه السلعة المنتجة أو الخدمة المقدمة، مثل (الاستبيان، المقابلة، شكاوى العملاء وانتقاداتهم،.
2. تبين من خلال نتائج هذه الدراسة أن الإدارة العليا بالشركة (قيد الدراسة) تدعم وتؤيد برنامج إدارة الجودة الشاملة ولكن اتضح حسب النتائج هناك قصور في الآتي:
3. اتضح من خلال نتائج الدراسة أن الشركة تطبق مبدأ التخطيط الاستراتيجي لا تقوم الإدارة العليا بالشركة بعملية تقييم البيئة الخارجية وذلك بغرض رئيسي يتمثل في تحديد الفرص والمخاطر التي يتسم بها كل عامل من العوامل الخارجية.
4. لا تقوم أدارة الشركة باستخدام طرق مستحدثة في التعرف على رضا العملاء اتجاه السلعة المنتجة أو الخدمة المقدمة، مثل (الاستبيان، المقابلة، شكاوى العملاء وانتقاداتهم.
5. لا يتلقى العاملون بالشركة برامج تدريبية مرتبطة مباشرة بجودة خدمة العملاء مثل، (تنمية المهارات، خدمة العميل الداخلي، معالجة المشكلات، التي تستهدف فئات العملاء وتوقعاتهم للخدمة.
6. لا تتبني الإدارة العليا بالشركة لبرنامج إعلامي واضح ومتكامل لغاية نشر الوعي حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة وآلية تطبيقها.
7. لا تهتم إدارة الشركة بتدريب العاملين على الطرق المثلى في استخدام الموارد المالية، والبشرية،والمعلوماتية،في مجال تلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم.

التوصيات:

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

1. تنظيم محاضرات خاصة للعمال والإداريين على حد سواء يتم فيها شرح المفاهيم الإدارية والتسويقية الحديثة (إدارة الجودة الشاملة) بحيث تكون هذه المفاهيم واضحة وبالتالي العمل على تطبيقها.

2. التعامل المباشر مع العملاء وبدون إجراءات معقدة مما سوف يساهم في رفع جودة الخدمات المقدمة.

3. يجب إن تأخذ الشركة على عاتقها مسؤولية التحسين المستمر الذي لا يتوقف أبداً لعمليات الإنتاج، ولابد لها من إرساء مناخ تعاوني لتطبيق الفلسفة الجديدة التي تهدف إلى إرضاء العملاء والوفاء بحاجاتهم ورغباتهم .

4. يجب إن تقوم الإدارة العليا في الشركة بإدارة موارد الشركة المتمثلة في الجوانب البشرية، والمادية، والمالية، التي تمتلكها حاليا وتعمل على تحسينها بشكل مستمر وذلك

المراجع:

1. أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 دليل عصري للجودة والتنافسية، مصر، القاهرة، المعادي الجديدة، 2005م.

2. أحمد عطا الله القطامين، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، دار مجدلاوي للنشر، 1996م.

3. جمال الدين محمد مرسي ومصطفى محمود أبوبكر، دليل خدمة العملاء ومهارات البيع، مصر، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، بدون رقم طبعة، 2005م.

4. الفضل، مؤيد عبد الحسين، ويوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلي المستهلك (منهج كمي)، الطبعة الأولى،الأردن، عمان، دار الوراق للنشر، 2004م.

5. خالد بن سعد عبد العزيز، إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي، الطبعة الأولى، السعودية، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، 1997م.

6. خضير كاظم الحمود، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الطبعة الثانية، الأردن، عمان، دار المسيرة للنشر، 2007م.

7. شارلز هل وجاريث جونز، الإدارة الإستراتيجية " مدخل متكامل "، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد، السعودية، الرياض، دار المريخ للنشر، 2001م.

8. صالح ناصر عليمات، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، التطبيق ومقترحات التطوير، الطبعة العربية الأولى، الأردن، عمان، دار الشروق للنشر، 2004م.

9. طارق طه، إدارة التسويق، مصر، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2008م.

10. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، مصر، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 1999م.

11. عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، الأردن،

عمان، دار وائل للنشر، 2001م.

12. فضل الله علي فضل الله، إدارة الجودة الشاملة، مشروع رؤية جديدة للفكر الإداري، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2002م.

13. فريد زين الدين، "الإطار الفكري والفلسفي لإدارة الجودة الشاملة"، مجلة الإدارة، المجلد الثلاثون، العدد الأول، 1997م.

14. محمد فريد الصحن وطارق طه، إدارة التسويق في بيئة العولمة والإنترنت، 2007م.

15. مهدي صالح السامرائي،إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، دار جرير للنشر، 2007م.