



اسم المقال: إدارة الجودة الشاملة وأثرها في رأس المال الزبائني

اسم الكاتب: م.د. عواطف يونس إسماعيل

رابط ثابت: <https://political-encyclopedia.org/library/3345>

تاريخ الاسترداد: 2025/05/13 19:41 +03

الموسوعة السياسية هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.

لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسية – Encyclopedia Political – يرجى التواصل على

[info@political-encyclopedia.org](mailto:info@political-encyclopedia.org)

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسية – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام

<https://political-encyclopedia.org/terms-of-use>

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الراذدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسية مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكرية ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي يتضمن المقال تحتها.



## إدارة الجودة الشاملة وأثرها في رأس المال الزبائني دراسة استطلاعية لرأي عينة من زبائن شركة نينوى للصناعات الغذائية بالموصل

الدكتورة عواطف يونس إسماعيل

مدرس

المعهد التقني - الموصل

### المستخلص

سعت الدراسة للتعرف على مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة في رأس المال الزبائني. وقد وقع الاختيار على شركة نينوى للصناعات الغذائية بالموصل بوصفها مجالاً للدراسة، بلغ حجم العينة (٥٠) فرداً من زبائن الشركة والمتعاملين معها.

استندت الدراسة على أنموذج افتراضي، واعتمدت على ثلاث فرضيات رئيسة، استخدم أسلوب الارتباط البسيط والانحدار في اختبار أنموذج الدراسة وفرضياتها، وتوصلت الدراسة إلى عدة استنتاجات كان من أبرزها:

- أشارت نتائج تحليل الانحدار المتدرج إلى أن هناك متغيرات لإدارة الجودة الشاملة قد أسهمت وبشكل أفضل في معنوية التأثير، إذ بين أن لمشاركة العاملين وتفويضهم الصلاحية الأثر الأكبر في التأثير على رأس المال الزبائني ويأتي بعده في درجة التأثير التركيز على الزيون وجاء في المرتبة الأخيرة التحسين المستمر وبناء على ذلك نقترح:
- يجب الاهتمام وبشكل أكبر بالتحسين والتطوير المستمر والشامل لمنتجات الشركة وأنشطتها وإجراءاتها وعمليها، لأن ذلك يزيد من كفاءة وفاعلية أداء الشركة، ويمكنها من تحقيق منافع إضافية تعود عليها وعلى زبائنها والمتعاملين معها.

ضرورة التأكيد على موضوع الابتكار والإبداع التقني، والعمل نحو تحسين وتطوير المنتجات القائمة وإضافة ابتكارات وتقديم منتجات جديدة للسوق لكسب ثقة المتعاملين مع الشركة المبحوثة، وأن لا تكتفي الشركة بعملها عند حد الكفاءة والفاعلية بل يجب الاندفاع إلى ما هو أبعد من ذلك بحيث يكون الابتكار والتغيير من السمات المميزة لها.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، رأس المال الزبائني، رأس المال العلاقات، التسويق بالعلاقات، إدارة العلاقة مع الزبائن.

**Total Quality Management (TQM) and Its Impact on  
The Customer Capital  
A Pilot Study of the Opinions of Sample Customers in Nineveh  
Company for Food Industries in Mosul**

**Awatif Y. Ismael (PhD)**

Lecturer

Technical Institution – Mosul

**Abstract**

The study has sought to recognize the extent of (TQM) effect on the customer capital. Nineveh Company for Food Industries in Mosul has been chosen to the study sample. It is consisted of (50) people amongst the company customers and those dealing with it. The study has been based on a hypothetical model and followed three major hypotheses. The study employed simple correlation technique and regression in testing the model and its hypotheses. Several conclusions were concluded, the most prominent of which are as follows:

- Findings of the progressive regression analysis have indicated that there have been variables belong to (TQM) participated well in the significance of the effect; as it is found that employees' participation and giving them power had the greatest impact on affecting the customer capital followed by concentrating on the customer, and finally constant enhancement. Hence the study recommends the following:
- Much more care should be paid towards constant total development and improvement for the company products, activities, procedures and employees as this can promote the efficiency and the effectiveness of the company performance and enabling it to fulfill additional benefits in favor of the company customers and those dealing with it.
- Innovation and technical creativity should be focused upon, as well as striving to improve and develop the company current products, finding new inventions and introducing new products in the market in order to gain the trust of the people dealing with the company under discussion. Besides the company should not only be satisfied with working within the limits of efficiency and effectiveness, but should work far beyond those limits such that change and creativity be its most prominent features.

**Key words:** Total Quality management (TQM), Customer Capital, Relation Capital, Relationships marketing, Customer Relationship Management (CRM).

**المقدمة**

شهد عقد الثمانينات من القرن الماضي تركيزاً واضحاً واهتمامًا كبيراً بموضوع الجودة Quality والنظم الحديثة في إدارتها، فظهرت بمفهوم أوسع يعرف بإدارة الجودة الشاملة Total Quality Management (TQM). ولقد كان التطور في وسائل الإنتاج والتنوع في متطلبات الزبائن ورغباتهم فضلاً عن تصاعد حدة المنافسة حافزاً في أن يكون لإدارة الجودة الشاملة دور في تطوير الشركات، وذلك بالتأكيد على التحسين المستمر للمنتجات ولطرق وأساليب العمل والبحث على تضافر جهود العاملين للارتقاء بمستوى جودة الإنتاج وبما يسهم في تحقيق رضا الزبون وزيادة ولائه وتمسكه بالشركة.

لقد أصبحت الجودة ومنهج تطوير المنتجات أهدافاً إستراتيجية تسعى الشركات إلى تحقيقها خاصة بعد أن تناهى دور الزيون، وأصبح التحدي الحقيقي أمام الشركات ليس إنتاج السلع وتقديم الخدمات للزبائن فحسب، بل قدرة هذه المنتجات على الإيفاء بمتطلبات الزبائن، وبما يشبع حاجاتهم ويلبي رغباتهم وتطلعاتهم وكسب رضاهم وزيادة ولائهم والحفاظ عليهم. فالزيون يمثل أحد الموجودات الأساسية للشركة وأنه رأس مالها الحقيقي. وإن رأس المال الزياني Customer Capital لا يقل أهمية عن عناصر رأس المال الأخرى التي تمتلكها الشركة وتسعي جاهدة بكل إمكاناتها وطاقاتها من أجل تعميمها وتطويرها والحفاظ عليها كي تضمن لنفسها الاستمرار والبقاء وزيادة حصتها السوقية وتحقيق أهدافها المستقبلية.

وبناء على ما تقدم تم تحديد توجهات الدراسة الحالية على وفق المحاور الآتية:

**منهجية الدراسة وتمثل بالآتي:  
أولاً- مشكلة الدراسة**

لقد أصبحت الجودة وإدارة الجودة الشاملة من أكثر القضايا الحاحاً أمام المنظمات إنتاجية كانت أم خدمية، كي تنجح في إنتاج سلع وتقديم خدمات تلبي حاجات الزبائن وتوقعاتهم، كون الزيون يمثل أحد الموجودات الإستراتيجية للمنظمة.

وتكون مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤلات الآتية:

- هل لدى الشركة المبحوثة تصور عن موضوع إدارة الجودة الشاملة؟
- هل تمتلك الشركة فكرة عن موضوع رأس المال الزياني؟

- هل تعتقد الشركة بأن لإدارة الجودة الشاملة تأثيراً في رأس المال الزياني؟

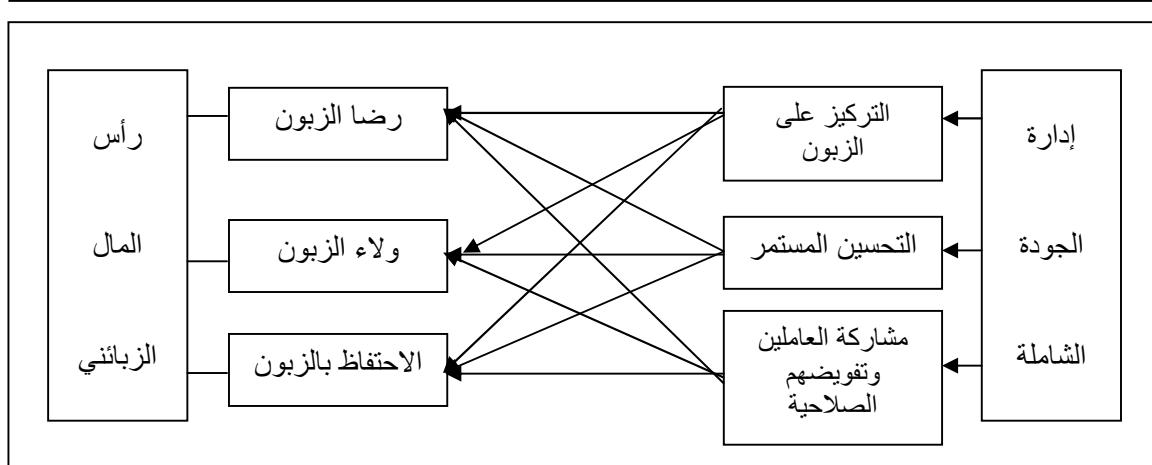
**ثانياً- هدف الدراسة**

تسعي الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف على مدى التزام الشركة بتطبيق مفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.
٢. التعرف على الآثر الذي تتركه إدارة الجودة الشاملة في رأس المال الزياني.

**ثالثاً- أنموذج الدراسة**

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة في ضوء إطارها النظري ومضمونها التطبيقية – تصميم أنموذج افتراضي يتضمن محورين أساسيين هما: إدارة الجودة الشاملة من جهة، وتمثل بالمتغير المستقل، ورأس المال الزياني من جهة أخرى، ويتمثل بالمتغير المعتمد، كما في الشكل ١ .



الشكل ١  
أنموذج الدراسة الافتراضي

#### رابعاً- فرضيات الدراسة

تماشياً مع أهداف الدراسة واختباراً لأنموذجها الافتراضي اعتمدت الدراسة على ثلاثة فرضيات رئيسية وكالآتي:

**الفرضية الأولى:** "توجد علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات إدارة الجودة الشاملة ورأس المال الزبائني".

وتتفرع منها عدد من الفرضيات الفرعية وكالآتي:

- وجود علاقة إرتباط معنوية بين التركيز على الزبون ورأس المال الزبائني.

- وجود علاقة إرتباط معنوية بين التحسين المستمر ورأس المال الزبائني.

- وجود علاقة إرتباط معنوية بين مشاركة العاملين وتفويضهم الصلاحية ورأس المال الزبائني.

**الفرضية الثانية:** "يوجد تأثير معنوي لمتغيرات إدارة الجودة الشاملة مجتمعة في متغيرات رأس المال الزبائني".

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- يؤثر التركيز على الزبون معنوياً في رضا الزبون.

- يؤثر التركيز على الزبون معنوياً في ولاء الزبون .

- يؤثر التركيز على الزبون معنوياً في الاحتفاظ بالزبون.

- يؤثر التحسين المستمر معنويًا في رضا الزبون.

- يؤثر التحسين المستمر معنويًا في ولاء الزبون.

- يؤثر التحسين المستمر معنويًا في الاحتفاظ بالزبون.

- توثر مشاركة العاملين وتفويضهم الصلاحية معنويًا في رضا الزبون.

- توثر مشاركة العاملين وتفويضهم الصلاحية معنويًا في ولاء الزبون.

- توثر مشاركة العاملين وتفويضهم الصلاحية معنويًا في مدى قدرة الشركة على الاحتفاظ بزبائنها.

**الفرضية الثالثة:** "يتباين مستوى التأثير المعنوي لمتغيرات إدارة الجودة الشاملة مجتمعة في متغيرات رأس المال الزبائني".

#### خامساً- أسلوب الدراسة أ. وصف الاستبانة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت في تغطية محاور الجانب النظري على ما تتوفر من مصادر عربية وأجنبية، فضلاً عن شبكة الإنترنت. كما اعتمد إسلوب الاستبانة لجمع البيانات عن الظاهرة قيد الدراسة، وقد احتوت على مجموعة من الأسئلة، اختص المحور الأول بالأسئلة الخاصة بإدارة الجودة الشاملة وتم صياغة فقراتها من خلال ما ورد في الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة.

وقد فرغت البيانات ضمن مقاييس ليكرت الخمسي الأوزان، وتمثلت حركة المقاييس بـ (اتفق تماماً، اتفق، اتفق لحد ما، لا اتفق، لا اتفق تماماً)، فيما اختص المحور الثاني بالأسئلة المتعلقة برأس المال الزبائني.

#### ب. عينة الدراسة وحدودها

جاء اختيار قطاع الصناعة ممثلاً بشركة نينوى للصناعات الغذائية في الرشيدية ميداناً لإجراء الدراسة. تأسست الشركة عام ١٩٨٩ كشركة تابعة للقطاع العام، ثم تحولت فيما بعد إلى شركة مساهمة. تضم الشركة حالياً أربعة معامل إنتاجية (معمل المشروبات الغازية، معمل المياه المعذنية، معمل غاز ثاني أوكسيد الكاربون، معمل الثلج البلوري التقى). تهدف الشركة إلى تشجيع والمساهمة في حقل التنمية الصناعية. قامت الباحثة بتوزيع (٦٠) استبانة على عينة من زبائن الشركة والمتعاملين معها، وبلغ عدد الاستبيانات المسترددة والمستوفية للشروط (٥٠) استبانة وهي التي أخذت للتحليل.

لقد استعانت الباحثة بالبرنامج الجاهز (SPSS. vr.11.5) لإنجاز عمليات التحليل الإحصائي والإختبار فرضيات الدراسة والتثبت من صحتها وإيجاد علاقات الإرتباط والتأثير بين متغيراتها وذلك من خلال:

- معامل الإرتباط: لتحديد نوع واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- تحليل الإنحدار: لمعرفة معنوية تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد.
- الإنحدار المتدرج : لتحديد أفضل أنموذج انحدار لتأثير المتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد.

#### الإطار النظري للدراسة

##### أولاً- إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management أ. مفهوم إدارة الجودة الشاملة

لقد حظيت الجودة باهتمام كبير واستخدمت بأشكال متعددة، إذ ربط البعض بين الجودة ومواءمة المنتج للاستخدام ومطابقته للمواصفات، وعرفت بأنها "المواصفات التي ينبغي توافرها في المنتج، إذ يتحقق كل زبون في ذهنه بأبعاد متعددة للجودة، ويتوقع أن يكون المنتج مطابقاً للمواصفات التي حددها وذا قيمة، ويحقق الغرض المقصود من إنتاجه وملائماً للاستخدام" (Griffin, 2003, 440).

ولقد حظيت إدارة الجودة الشاملة باهتمام أكبر ووردت لها تعاريف عده وعرفت بأنها "فلسفة إدارية حديثة تستند إلى عدد من المفاهيم الإدارية الموجهة التي تستند إليها في المواءمة بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية التخصصية من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمر ل المنظمات الإدارية" (الخطيب، ٢٠٠٠، ١١٦)، كما عرفت بأنها "فلسفة إدارية تعتمد其 المنظمة لتحقيق التكامل والتنسيق بين جهود جميع أفرادها لتحقيق نجاحها وتقوتها وضمان بقائها واستمرارها من خلال تحقيق رضا الزبائن وضمان ولائه العالي والمستمر" (الصوفي، ١٩٩٩، ٣٨).

وعرفت أيضاً بأنها "مجموعة نشاطات للتحسين المستمرة تقوم على مشاركة كل فرد بالمنظمة مدراء وعاملين في جهد تكامل شامل باتجاه تحسين الأداء في كل مستوى، وهذا التحسين موجه مباشرة نحو أهداف وظيفية متمثلة بالجودة، الكلفة، الجدولة، فضلاً عن تكامل التقانات الإدارية الأساسية والاجتهد بإيجاد تقانة للتحسينات، فهو مدخل يستند إلى التحسينات المستمرة لعمليات الإنتاج وتركيز جميع هذه النشاطات نحو زيادة رضا الزبائن" (Goetsch and Davis, 1997, 4). وعرفت أيضاً بأنها "مفهوم متكملاً للإدارة موجه نحو التحسين والتطوير المستمر للمنتجات والخدمات وبمشاركة جميع مستويات المنظمة، وهدفها بناء الجودة منذ البداية وذلك بجعلها مسؤولة كل فرد بالمنظمة" (Evans, 1993, 52).

واستناداً إلى ما تقدم ترى الباحثة أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة تتبعها إدارة المنظمة تقوم على التغيير والتجديد والتحسين المستمر لكافة الأنشطة والفعاليات والتجهيزات والأفراد العاملين والسياسات والأساليب والإجراءات والطرائق التي تعتمد其 المنظمة في إدارة شؤونها الداخلية، وكذلك في تعاملاتها مع مختلف الأطراف، وبما يضمن رضا زبائنها ويمكّنها من مواجهة التحديات التي تشهدها الأسواق.

### **بـ. أهداف إدارة الجودة الشاملة**

تتمثل أهداف إدارة الجودة الشاملة بـ: (صالح، ٢٠٠٨، ٤١)

- زيادة كفاءة المنظمة من خلال إرضاء زبائنها والتتفوق على المنافسين.

- زيادة إنتاجية كل عنصر في المنظمة ورفع مستوى أدائه.

- زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المنظمة من خلال التحسين المستمر والقيمة المضافة.

- زيادة ولاء العاملين للمنظمة.

- ضمان التحسين الشامل لكافة مستويات وفعاليات المنظمة.

- أح啖 نقلة نوعية في مهارات وقدرات وسلوكيات العاملين في المنظمة.

### **جـ. مبادئ إدارة الجودة الشاملة**

تتمثل مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالأتي (الجبوري، ٢٠٠٨، ٢٢٠-٢٢١):

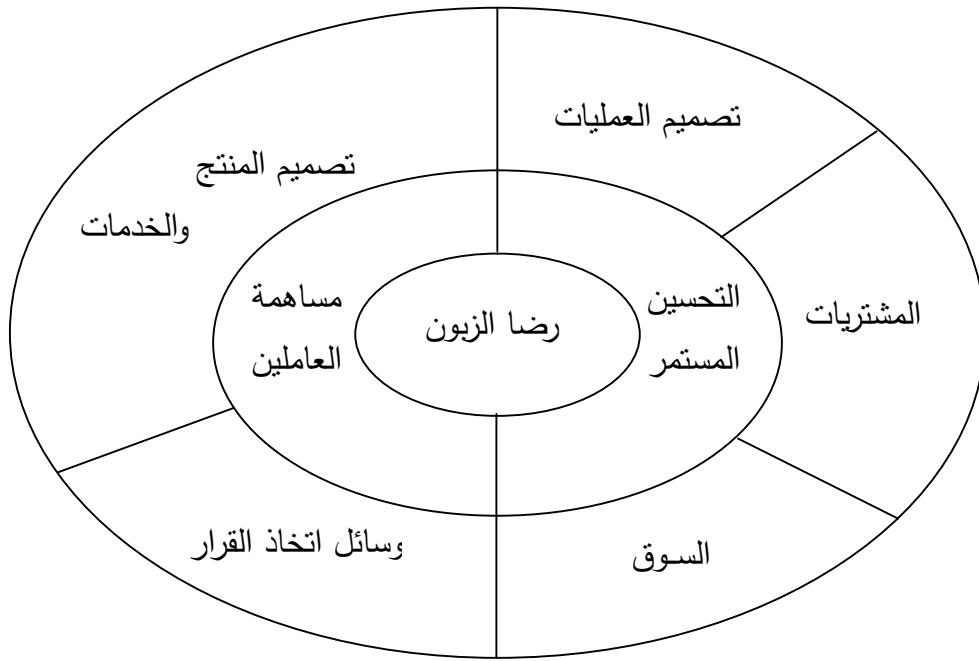
1. أن يكون الزبائن محور عمل الشركة والقوة الدافعة لها: بمعنى ضرورة فهم الشركة للمتطلبات الحالية والمستقبلية لزبائنها والعمل بجد لمقابلتها وصولاً إلى تجاوزها باتجاه إسعاد الزبائن.

٢. القيادة: التي ستتوفر بيئة عمل تساعد العاملين على المشاركة الفاعلة في تحقيق أهداف الشركة.
٣. المشاركة الكاملة للعاملين: كونهم جوهر عمل الشركة والمورد الوحيد الذي لا يتعرض للنضوب أو التقادم.
٤. مدخل العملية: إذ يفترض أن النتائج المرجوة ستتحقق على نحو كفؤ إذا تمت إدارة أنشطة الشركة بوصفها عملية.
٥. المدخل المنظمي: الذي يساعد ويسهم في فهم العمليات المتراوحة وادارتها على نحو كفؤ وفاعل.
٦. التحسين المستمر: ويشمل أداء الشركة ككل (الأداء المؤسسي الكلي).
٧. المدخل الواقعي في اتخاذ القرارات: باعتماد البيانات والمعلومات والحقائق والدراسات الواقعية.
٨. العلاقة مع الموردين علاقة شراكة ومصلحة مشتركة: من أجل تعزيز قيمة المنتج أو الخدمة.

تسعى هذه المبادئ نحو تحقيق الفائدة لكافحة أصحاب المصالح بالشركة وليس إرضاء الزبائن والتواافق مع متطلباتهم فقط.

وسنركز في دراستنا هذه على ثلاثة مبادئ فقط ممثلة بـ (مبدأ التركيز على الزبون، مبدأ التحسين المستمر، مبدأ مشاركة العاملين وتقويضهم الصلاحية) لاعتقاد الباحثة بإرتباط هذه المبادئ وبشكل كبير بموضوع الدراسة، وكالآتي:

١. **مبدأ التركيز على الزبائن Customer Focus**  
بعد التركيز على الزبون وتلبية احتياجاته وتحقيق رضاه الهدف الرئيس لأية منظمة، وان نجاح أو فشل أي منظمة مر هون بخدمة زبائنها وبحماصلة وتعزيز التفاعل معهم، إذ يعد رضا الزبون وإسعاده محوراً جوهرياً ترتكز عليه عجلة إدارة الجودة الشاملة التي قدمها كل من Krajewski and Ritzman، ويمكن ملاحظة العناصر الأساسية المكونة لها، الشكل ٢ (Krajewski and Ritzman, 1993, 141).



الشكل ٢

### عجلة إدارة الجودة الشاملة المركزة على رضا الزبون

Source: Krajewski, Lee and Ritzman, Larry, "Operation Management Strategy and Analysis" Addison – Wesley Publishing , 1993 , 141.

---

يتضح من الشكل ٢ أن هدف أي منظمة هو تحقيق رضا الزبون، ويشمل مصطلح الزبون كلاً من الزبون الخارجي والزبون الداخلي. فالزبون الخارجي هو المستهلك الذي تتجه نحوه كافة الأنشطة والجهود من أجل تحقيق رغباته وتحفيزه لاقتناء المنتج. أما الزبون الداخلي فيتمثل بالأفراد العاملين بالمنظمة، لذلك فالمنظمات وجدت من أجل تلبية حاجات الزبائن، وهو المتفضل عليها عند اقتناه لمنتجاتها، وأصبحت الجودة العامل الأساس في اختيار الزبائن للمنتج.

من هنا فإن من أهم الأمور التي يجب أن تأخذها المنظمة بنظر الاعتبار هو كيف يحكم الزبون على المنتج الجيد من الرديء، لأن الزبون يعد بمثابة العنصر الأكثر أهمية في أي منظمة، وأنه نقطة البدء والنهاية لمختلف الأنشطة والفعاليات التي تتم داخل المنظمة. إذ يبدأ النشاط بالزبون ومعرفة احتياجاته ورغباته وما يطمح إليه وينتهي به، لأنه هو الذي سيشتري المنتج وهو الذي يقيمه، وعليه فان إرضاء الزبون يعني إقباله على المنتج الذي سينعكس لا محالة على زيادة مبيعات المنظمة وزيادة أرباحها وعلى العكس من ذلك فإن عدم رضاه عن المنتج يعني أن هذه المنظمة ستواجه خسارة ولا يمكنها الاستمرار بالإنتاج (Krajewski and Ritzman, 1993, 141).

يتضح مما تقدم أن التركيز على الزبون يعد الأساس والقوة الدافعة وراء مصطلح الجودة وتحسين الإنتاجية، وأنه ينعكس على نجاح المنظمة، كما أن التركيز على الزبون

يعد أحد الركائز الأساسية الحديثة وفرص النجاح لأي منظمة كانت، وأن الفكر التسويقي الحديث ينظر للزبون على انه سيد الموقف ، وان عمليات الإنتاج تبدأ بالزبون وتنتهي به، مما ينبغي حشد كل الجهود والطاقات لتحقيق حالة الإشباع للزبون وإرضائه بالمستوى المطلوب، لأن ما يميز المنظمة عن منافسيها هو شكل العلاقة مع زبائنها.

## ٢. مبدأ التحسين المستمر Continuous Improvement

التحسين المستمر مبدأ أساس تتميز به فلسفة إدارة الجودة الشاملة لتطوير وزيادة كفاءة وفاعلية عمليات الجودة ولأجل تقديم منافع إضافية للمنظمة ولزبائنها (Ross, 1995, 201). وقد أصبح التحسين المستمر حافزاً يدفع العاملين إلى انجاز أعمالهم بجودة عالية نسبياً، فضلاً عن تمكين المنظمة من تدريب عاملاتها لتطوير مهاراتهم، وزيادة قابلياتهم على وفق التطور التقني للعمليات وتعزيز السياسة الإدارية للمنظمة، وبالشكل الذي يقوى كل مظهر من مظاهر الأعمال لديها ، وبما يمكنها من تحقيق أهدافها المستقبلية، كما يعبر التحسين المستمر عن التطوير الدائم للمنتجات كي تصبح منتجات جديدة تختلف عن سابقتها، وهذا يمكن أن تقوم به جميع المنظمات الكبيرة، نظراً لما تمتلكه من إمكانات تكون أكثر ميلاً إلى الابتكار والتحسين مقارنة بالمنظمات الصغيرة (نجم، ١٩٩٩، ٤).

ان الطريق للتحسين المستمر يبدأ بـ (Evans, 1997, 59):

- السعي من أجل تقديم كل ما هو جديد.

- تقليل الأخطاء ونسبة العيوب والتلف.

- تحسين استجابة المنظمة وتقليل دوره الإنتاجية.

- تحسين الإنتاجية وزيادة الفاعلية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات والطاقات.

فضلاً عما تقدم أكد البعض على أن مكونات التحسين المستمر تتمثل بـ(حمود، ٢٠٠٠، ٢٠٠٠):

- توثيق إجراءات التحسين.

- تحديد فرق عمل لتحديد العمليات التي تحتاج إلى تحسين.

- استخدام طرائق التحليل وأدوات حل المشاكل.

- التطوير المستمر من خلال دورة تسمى (PDCA) التي هي مختصر لكلمات (Plan, Do, Check Action)، (خطط، اعمل، افحص، نفذ).

مما تقدم يتضح أن التحسين المستمر هو أحد المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، والذي يشير إلى ضرورة شمول جميع أنشطة المنظمة بالتحسين والتطوير استجابة لتنوع وتطور حاجات الزبائن ورغباتهم المتعددة والمتجددبة باستمرار.

## ٣. مبدأ مشاركة العاملين وتفويضهم الصالحة Employee Involvement & Empowerment

لا يخفى على أحد الدور الحيوي والمهم الذي تمارسه إدارة المنظمات بشكل عام في تحقيق أهداف المنظمة، إذ إن اقتناعها بمبادئ إدارة الجودة الشاملة من شأنه توفير الدعم الكافي الذي يحتاجه العاملون في المنظمة والمتعاملين معها عند تفزيذهم لبرامجها، وقد تواجه المنظمات اليوم تحديات عديدة من بينها ضرورة غرس الوعي بأهمية الجودة من خلال رفع شعار (الجودة مسؤولية الجميع)، ويطلب هذا تغيير ثقافة المنظمة التي هي قضية أساسية ذات صلة بالزبون وباحتياجاته وبرغباته وبما يحقق رضاه، حتى أن البعض ينظر للجودة على أنها فلسفة الإدارة المستندة إلى رضا الزبون، وان إدارة المنظمة لا

يمكنها العمل لوحدها دون إشراك عامليةاً ومن جميع المستويات التنظيمية، وهذا يتطلب منها تقويضهم الصالحيات بطريقة تمنهم دوراً حقيقياً يؤهلهم لاتخاذ القرارات المتعلقة بجودة المنتجات وتطويرها والمساهمة في وضع وصياغة إستراتيجية المنظمة (Helga, 1997, 19).

إن مشاركة العاملين تعني التزام كل فرد بمسؤوليته إزاء الجودة، وان تكون المهام المناطة به في صورة واجبات محددة واضحة المعالم، وفي مجال تخصصه وبما يمكنه من تحقيق الأهداف المبتغاة، ويمكن المنظمة من تقديم منتجات بمواصفات عالية تفوق ما تقدمه المنظمات المنافسة، وبذلك تلبي حاجات زبائنها وترضي رغباتهم وتحافظ عليهم (البرواري، ٢٠٠١، ١٥).

مما تقدم فإدارة الجودة الشاملة هي تلك الجهود والأنشطة التي تشمل الفرد والوظيفة والتنظيم ككل بمختلف أجزائه، وتدرس حاجات ورغبات الزبون من أجل أحداث التعغير والتطوير الشامل والمستمر لمنتجاتها بهدف إرضائه.

### ثانياً- رأس المال الزبائني Customer Capital

يعد رأس المال الزبائني أحد مكونات رأس المال الفكري للمنظمة، فالأفكار والمعارف متصلة في أذهان وعقول الأفراد ضمنياً أو ظاهرياً، وهذه الأفكار تعد أحد الموجودات الأساسية للمنظمة، وأحد مصادر إنتاج الثروة وتحقيق مستويات عالية من الجودة والإبداع إذا استخدمت بكفاءة وفاعلية. ورأس المال الفكري هو رأس مال حقيقي، وقد اتسع نطاق هذا المفهوم ليشمل كل الإمكانيات المادية والمالية والعينية والمعنوية والثقافية والذهبية المتاحة للمنظمة فقد تمتلك المنظمات أنواعاً مختلفة منها، ويتوقف نجاحها على قدرتها لنكوبن المزيج الأكفاء من رؤوس الأموال بأنواعها المختلفة (ستيورات، ١٩٩٧، ١) (www.edara.com).

ورأس المال الفكري تمثلأً بالمعارف والمهارات والقدرات والخبرات الفعلية التي يمتلكها العاملون بالمنظمة ومن مختلف مستوياتها التنظيمية يمثل الداعمة الأساسية التي تستند إليها المنظمة في إدارة مواردها المتاحة وتطوير سلعها وخدماتها الحالية، وابتکار سلع وخدمات جديدة تلبي حاجات ورغبات الزبائن والمعتملين مع المنظمة، كما ان نجاح المنظمة وتحسين أدائها مررهون بتحسين القدرات المعرفية لعامليةاً، وان الأفكار التي يمتلكها الزبائن تزداد قيمتها بمرور الزمن من دون ان تقادم مقارنة بالموجودات الأخرى التي تقادم بالاستخدام المستمر (اوسو، ٢٠٠٧، ٢٨)، فموجودات المنظمة من وجهة النظر التسويقية لا تمثل في مبارتها أو أدواتها الإنتاجية فحسب، بل أن أعلى موجودات المنظمة موجودة في أسواقها وهم الزبائن، فهلاك الموجودات الثابتة من وجهة النظر المحاسبية مشكلة يمكن حلها بجلب موجودات غيرها، إلا انه لا يمكن ان تدير المنظمة عملياتها عندما يتخلى عنها الزبون، وان رضا الزبون هو محور عمليات المنظمة بل هو المنظمة بأسرها (إسماعيل، ٢٠٠٨، ١) (www.alukah.net/articles/1/2976.aspx?cid=85).

### أ. مكونات رأس المال الفكري

يتكون رأس المال الفكري من (Stewart, 1997, 75-78):

- رأس المال البشري: يتضمن المهارات والخبرات والمعارف والإبداع والابتكار وال العلاقات الإنسانية.

- رأس المال الهيكلية: يشمل براءات الاختراع وحقوق النشر والتأليف والعلامة التجارية ومقاييس السيطرة النوعية والقواعد وأنظمة المعلومات.

- رأس المال الزبائني: يتضمن رضا الزبون، ولاء الزبون، الاحتفاظ بالزبون، تمكين الزبون ومشاركته والتعاون معه.

سيتم التركيز في هذه الدراسة على إدارة الجودة الشاملة وأثرها في أحد مكونات رأس المال الفكري، ألا وهو رأس المال الزبائني والذي يشار إليه برأس المال العلائقاني Relational Capital، إذ أن جوهر رأس المال الزبائني يتمثل بعلاقات المنظمة مع مختلف الأطراف المتقاعلة معها، وأن رأس المال الزبائني يشتمل على رضا الزبون وولائه والاحتفاظ به وتمكينه ومشاركته والتعاون معه، وأن المنظمات لا تعمل في فراغ بل تنشأ بسبب حاجة المجتمع لسلع وخدمات معينة، وإنها لا تستطيع أن تستمر في عملها من دون معرفة دورها في المجتمع، ولتحقيق ذلك يجب أن تكون المنظمات على علم ودرأية بمتطلبات المجتمع والسعى لبناء علاقات مع مختلف الأطراف المحيطة بها وخاصة الزبائن والموردين الذين تتعامل معهم (العيدي، ٢٠٠٨).

ورأس المال الزبائني يعرف بأنه "ولاء الزبون للمنظمة ودرجة إرتباطه بها" (اوسو، ٢٠٠٧، ٤٤). وأن الإرتباط أو التفاعل بين المنظمة وزبائنها لن ينشأ ما لم يكن هناك سعي من الطرف الأول لتحقيق رضا الطرف الثاني، فكلاهما يقدم قيمة تحقق رغبة بعضهما، فالزبون يبحث عن المنتج الذي يحقق له أكبر إشباع ممكن، إذ تبحث المنظمات عن الخصائص والمواصفات التي تضيفها للمنتج الذي يبحث عنه الزبون والذي تجعله مستعداً لدفع سعر أعلى من السعر المحدد، وكلما يزداد حجم الرضا يزداد توسيع العلاقة وتزداد مساحتها، فازدياد الرضا لدى الزبون يكسبه الثقة في التعامل مع المنظمة المعنية، ثم يولد عنده الولاء الذي بموجبه يصبح الزبون شريكاً للمنظمة (مانع ونعيمة، ٣، ٢٠٠٨).

### ب. مكونات رأس المال الزبائني

يتضمن رأس المال الزبائني مكونات أساسية تتناول ثلاثة منها تاركين المجال لباحثين آخرين لتناول المكونات الأخرى وكالآتي:

١. رضا الزبون.
٢. ولاء الزبون.
٣. الاحتفاظ بالزبون.

#### ١. رضا الزبون Customer Satisfaction

رضا الزبون من الموضوعات الحيوية التي تبنّتها منظمات الأعمال المعاصرة، بوصفه يعكس درجة تصور الزبائن للعرض الذي تقدمها المنظمة، ولاسيما أن المنظمات المعاصرة تعمل في بيئة مليئة بالتحديات التي تؤثّر على أدائها، ولهذا تتسبّق المنظمات بالظفر بأكبر عدد من الزبائن الحاليين والمرتقبين مع بذل الجهد في الحفاظ على الزبائن الحاليين، ويعرف رضا الزبون بأنه "إحساس بالسعادة أو الإحباط يشعر به الزبون، والناتج عن مقارنة الأداء المتحقق من المنتج وعلاقة ذلك بتوقعاته" (Kotler, 2000, 36).

أو هو "شعور بالرضا من طرف الزبون نتيجة لنجاح المنظمة في تحقيق رغباته وحاجاته لمرة واحدة، أي يحدث عندما تتطابق خدمات المنظمة المقدمة مع توقعات

وتصورات الزبون، وعلى هذا الأساس يكون الرضا حالة نفسية ظرفية موقافية تتغير وتتقلب من حيث الشدة والطبيعة بحسب تغير طبيعة واتجاه العلاقة بين المنظمة والزبون" (www.hrdiscussion.com/hr 642. html).

ولتحقيق رضا الزبون لابد من (السامرائي، ٢٠٠٢، ٥٧ - ٦١):

- فهم حاجات الزبون: يتوجب على المنظمة أن تكون على اتصال دائم بالزبائن سواء الحاليين منهم أو المرتقبين للتعرف على العوامل التي تحدد سلوكهم الشرائي، إذ يعد فهم الزبون والإمام بحاجاته ورغباته من أكثر الأمور أهمية للمنظمة.
- التغذية العكسية: ترتبط التغذية العكسية بالطائق والأساليب التي تعتمد其 المنظمة في تعقب آراء الزبائن عن المنظمة ومنتجاتها، لمعرفة مدى إستجابة المنظمة لاحتياجات الزبائن وتوقعاتهم.
- القياس المستمر: يتمثل بقيام المنظمة بإنشاء برنامج خاص لقياس درجة رضا الزبون من خلال إعتماد مقاييس رضا الزبون (Satisfaction Matrices Customer) الذي يعمل على تتبع رضا الزبون طوال الوقت بدلاً من معرفة مدى تحسن أداء المنظمة في وقت معين، وقد أشار البعض إلى أنه ينظر للزبون بوصفه أحد الموجودات المهمة للمنظمة، وأن للزبائن توقعات معينة يضعونها في أذهانهم قبل اتخاذهم قرار الشراء ويكونون أكثر رضا كلما ازدادت الفوائد التي يحصلوا عليها عند شرائهم لسلعة أو خدمة ما، على مستوى توقعاتهم (الزياني، ٤، ٢٠٠٤، ١٢٤). فالرضا هنا هو دالة على الأداء المدرك والمتوقع، ففي حالة عجز الأداء عن التوقعات فإن الزبون يكون في حالة استياء وخيبة أمل ويترك التعامل مع المنظمة في المستقبل، وفي حالة كون الأداء مطابقاً للتوقعات فإن الزبون يشعر بالرضا والارتياح، أما في حالة تجاوز الأداء عن ما هو متوقع أو يزيد عن التوقعات ففي هذه الحال يبقى الزبون مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بهذه المنظمة (Kotler, 2001, 36).

يمكن القول بأن العديد من المنظمات بدأت تعي الآن حقيقة أساسية تمثل بضرورة تبني خططاً إستراتيجية مبنية على ثوابت تعود على المنظمة بالنجاح، ومن هذه الثوابت إنتاج منتجات ذات جودة عالية كي تلقى إقبالاً من لدن الزبائن، وبما يحقق رضاهن عنها، وهذا لا يتم إلا من خلال وضع رغبة وحاجة الزبون ضمن خطط المنظمة وبخاصة في مجال الجودة واعتبار الزبون شريك للمنظمة، وان الجودة العالمية تحقق الرضا العالي لدى الزبائن والعكس صحيح.

## ٢. ولاء الزبون Customer Loyalty

يعد ولاء الزبون ركناً أساسياً من أركان نجاح المنظمات، وقد وردت تعريف متعددة للولاء منها "متغير سلوكي يمثل حالة غير ملموسة لا يمكن تحديد أبعادها بشكل مادي، بل يستدل عليها من خلال ممارسات وظواهر معينة تتمثل بتوجه الزبون الإيجابي والفاعل نحو منظمة ما، أو علامة ما والإخلاص لها والتسلك بها" (الزياني، ٤، ٢٠٠٤، ١٣٢). أو هو "حالة نفسية مرضية تنشأ نتيجة النجاح المستمر والمتكرر للمنظمة في تحقيق رضا زبونها و يجعله يشعر بولائه وانتقامه للمنظمة، وهي تعبير عن رد فعل نتيجة العلاقة والأداء الحسن والمرضى المتكرر من طرف المنظمة، ومقدار قوته تظهر من خلال سلوك الزبون تجاه المنظمة ومنتجاتها، حيث يبني هذا الشعور على الثقة المطلقة ودرجة اعتمادية عالية" (www.hrdiscussion.com/hr642.html).

وتوجد علاقة بين الولاء والثقة، إذ أكد الباحثون على أن ثقة الزبائن العالية بمنظمة أو بمنتج ما، تؤدي إلى الولاء والذي بموجبه يصبح الزبون وفياً للمنظمة، وهو ما يحقق لها تكرار الشراء، ويكون الزبائن الموالون رأس مال المنظمة، لأنها تحقق من خلالهم أكبر المبيعات، وأنه كلما إزداد عدد الزبائن الموالين ازداد رأس مال الزبائن. وتعتمد المنظمة على عدة عناصر لأجل تكوين القيمة للزبون وتتمثل بـ (مانع ونعيمة، ٢٠٠٨، ٨، ١٥) ([www.uLum.NL](http://www.uLum.NL)):

### أ. قيمة المنتج

وهي القيمة التي يدركها الزبون في المنتج، والتي يدفع مقابل الحصول عليها سعراً يفوق سعر المنتج، وتعرف بأنها "الفرق بين القيمة الكلية التي تساوي مجموع المزايا التي يراها الزبون في المنتج والتكلفة الإجمالية التي تساوي مجموع الأسعار النقدية والنفسية التي يتحملها الزبون عند اقتنائه وإستخدامه وتخلية عن المنتج"، فالرضا والولاء لن يتحقق إلا إذا كانت القيمة الإجمالية التي يحصل عليها الزبون تفوق التكاليف الإجمالية التي يتحملها (مانع ونعيمة، ٢٠٠٨، ٤) ([www.uLum.NL](http://www.uLum.NL)) .

### ب. قيمة العلامة

إن الولاء للعلامة يمثل التزام الزبائن بشراء منتج محدد وعلامة محددة، وأن قيمة العلامة تكسب المنتج قيمة ضمنية تفوق السعر الظاهر، ولها دور كبير في تكوين ولاء الزبون، وقد تتمكن المنظمة من رفع قيمة العلامة في أعين الزبائن، من خلال الإعلان عن منتجاتها في وسائل الإعلان المختلفة، فضلاً عن قيامها بالبحث عن كل ما هو مبدع وجديد، وإدخاله إلى المنظمة. وتعرف قيمة العلامة بأنها "أصول غير ملموسة موجودة في أذهان الزبائن يتم بناؤها من خلال التسويق الجيد بغض النظر عن نوع القطاع، وإن لكل علامة زبائنها الموالين والمخلصين لها" (الزياني، ٢٠٠٤، ١٤٣).

### ج. قيمة العلاقة

ربط بعض الباحثين بين الولاء وال العلاقات التي يجريها الزبون مع المنظمة، فالقرار الذي يتتخذه الزبون ليصبح موالياً إنما هو "مجموعة تفاعلات يجريها الزبون مع المنظمة، ولكي تحصل المنظمة على ولاء عال لزبائنها يفترض قيامها بتطوير قيمتها التنافسية، وأن القيمة التنافسية ترتبط بالخبرة التي يكونها الزبون بعد حصوله على ما تقدمه له المنظمة، فضلاً عن علاقته بالمنظمة، وإن ما يحصل عليه الزبون يفترض تناصبه مع توقيعاته" (Kotler, 2000, 37).

ما تقدم فإن من أبرز مؤشرات الولاء قيام الزبون بتكرار الشراء من منظمة ما أو منتج ما، ولعل العلاقة تبدو واضحة بين إدارة الجودة الشاملة والولاء، إذ يبحث الزبائن دائماً عن المنتجات ذات الجودة والمواصفات العالية والتي تتناسب مع رغباتهم وتعلماتهم، وتشبع حاجاتهم وتتسجم مع إمكاناتهم، وتحقق رضاهم وتزيد من ولائهم وتمسكهم بالمنظمة.

### ٣. الاحتفاظ بالزبائن Customer Retention

كان التوجه الرئيس لمعظم منظمات الأعمال في عقد الثمانينيات من القرن الماضي تحقيق رضا الزبون، إلا أن الأمر تغير فيما بعد إلى الاحتفاظ بالزبائن والتسويق بالعلاقات Relationships Marketing ([www.alukah.net/articles/1/2976.aspx?cid=85](http://www.alukah.net/articles/1/2976.aspx?cid=85)).

يمكن تعريف التسويق بالعلاقات بأنه "نشاط تسويقي مركز ومدعوم يستهدف فئة معينة من الزبائن من أجل توطيد وتعزيز علاقتهم بالمنظمة وضمان استمراريتها، وذلك من

خلال كسب ولائهم للمنظمة والقائم على الرضا الدائم والتميز في خدمتهم". فبواسطة السياسات والأساليب التسويقية المركزية تعمل المنظمة على إقامة علاقات دائمة بينها وبين زبائنها المهمين بالنسبة لها. وعموماً يعتمد التسويق بالعلاقات على تركيز وتقوية العلاقة بين المنظمة والزبائن الحاليين بدلاً من البحث عن زبائن جدد ([www.hrdiscussion.com/hr642.html](http://www.hrdiscussion.com/hr642.html)).

فالعلاقات القوية مع الزبائن تعد ميزة للتفوق على المنافسين، وان تقديم المنتجات بالجودة العالية تشكل أحد الأدوات الفاعلة لتأسيس هذه العلاقة والحفاظ عليها. وتنشأ هذه العلاقة من خلال الاتصال الفاعل مع الزبائن لتحقيق رضاهم وضمان ولائهم وبطريق على هذا الأسلوب المبتكر "إدارة العلاقة مع الزبائن" Customer Relationship Management (CRM). وتعرف إدارة العلاقة مع الزبون (CRM) بانها (منهجية لفهم سلوك الزبون والتأثير فيه من خلال التواصل معه)، أو هي عبارة عن مجموعة من الوسائل التنظيمية والتكنولوجية لإدارة علاقة من نوع جديد مع الزبون هدفها الأساس ربط علاقة خاصة وشخصية مع كل زبون (مانع ونعيمة، ٢٠٠٨، ١٠) ([www.uLum.NL](http://www.uLum.NL))، كما عرفت بأنها "القدرة على الحوار المستمر مع الزبائن باستخدام تشكيلة من الوسائل المختلفة التي تعمل على البقاء باتصال دائم مع الزبون" (Mohan and Jeff, 2001, ٥).

وفي هذا الصدد أكد بعض الباحثين على ان الاحتفاظ بالزبائن مبني على أساس المواءمة بين نوع القيمة التي يبحث عنها الزبون وبين المزيج الذي تعرضه المنظمة، ويقول (Steven Brwon) أستاذ التسويق بجامعة (Houston) عندما تحدث هذه المواءمة، فليس هناك حاجة ضرورية لاستخدام المنظمة لمحفزات لتحفيز الزبائن على الشراء منها. فمزيج القيمة يتحدد من خلال ما يريده الزبائن متمثلًا بالسعر، الجودة، درجة الإبتكار في المنتج فضلاً عن التوزيع أي مدى تواجد المنتج في أماكن تواجد الزبائن، وبذلك يتحقق إشباع الزبائن من المنتج الذي تقدمه المنظمة مقارنة بالبدائل الأخرى المتاحة في السوق، مما يجعله راضياً عنها وموالياً لها وراغباً في استمرار التعامل وإقامة علاقات إيجابية معها (إسماعيل، ٢٠٠٨، ٢) ([www.alukah.net/articles/1/2976.aspx?cid=85](http://www.alukah.net/articles/1/2976.aspx?cid=85)).

يتضح مما تقدم أن إدارة العلاقة مع الزبائن تمثل منهجاً تستخدمه المنظمات كي تزيد من قدرتها على الاحتفاظ بزبائنها الحاليين وتوطيد وتقوية العلاقة معهم أكثر فأكثر.

### الإطار الميداني للدراسة

#### أولاً- وصف أبعاد الدراسة وتشخيصها

تضمنت هذه الفقرة وصفاً لأبعاد الدراسة بمتغيراتها كلاً على حدة باستخدام البرنامج الإحصائي الجاهز (spss.Vr 11.5)، وعلى النحو الآتي :

#### أ. وصف بعد إدارة الجودة الشاملة وتشخيصه (البعد المستقل)

١. بالرجوع إلى الملحق ٢، ومن تحليل العوامل (<sup>\*</sup>X1-X5) التي تقيس متغير التركيز على الزبون، تبين ان (٩٢.٤%) من الإجابات جاءت بدرجة اتفق تماماً واتفق والمحايدة ب (٤.٦%)، فيما لم تؤشر أي إجابة سلبية، ويعزز تلك المعدلات قيم الوسط الحسابي والإنحراف المعياري (٤٦.٤٤%)، (٩٣.٢%) على التوالي، مما يشير إلى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون بأن الشركة المبوبة تركز على زبائنها، وتسعى

\* يقصد ب (X) العبارة الأولى في استماراة الاستبيان، وهكذا بالتسلسل بالنسبة لكل العبارات الأخرى الخاصة بمتغيرات الدراسة الملحق ١.

بكل إمكاناتها وطاقاتها من أجل إشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم وتأخذ بآرائهم ومقرراتهم في تصميم منتجاتها وتشجعهم على استمرار التعامل معها، وقد بلغت نسبة الاستجابة إلى مساحة المقياس (٨٤.٨٪) وهي نسبة عالية وجيدة جداً.

٢. تبين من تحليل العوامل ( $X_6 - X_{10}$ ) التي تقيس متغير التحسين المستمر، ان المعدل العام لهذا المتغير كان مع الاتجاه الايجابي، والذي بلغ (٩٢.٤٪)، والمحايد (٦٤٪) وهي نسبة مماثلة لما حصل عليه متغير التركيز على الزبون، بينما حصل الاتجاه السلبي على نسبة ضئيلة جداً لا تتجاوز (٠٠.١٪)، والذي يعزز الاتجاه الايجابي قيم الوسط الحسابي (٤٥.٤٪) والإنحراف المعياري (٤٣.٢٪)، كما بلغت نسبة الاستجابة إلى مساحة المقياس (٤٩.٠٪)، وهذا يشير إلى ان أفراد عينة الدراسة يؤكدون مدى التزام شركة نينوى للصناعات الغذائية بمبدأ التحسين والتطوير المستمر لمنتجاتها وتقديم كل ما هو جديد لإرضائهم وكسب ولائهم، ولمنعهم من التحول إلى الشركات المنافسة، وتحفيزهم على تكرار القاء معها.

٣. كان لمبدأ مشاركة العاملين وتفويضهم الصلاحية ومن خلال تحليل العوامل المفسرة له ( $X_{11} - X_{15}$ )، بان المعدل العام لهذا المتغير مع الاتجاه الايجابي، اذ بلغت نسبة الإجابات التي جاءت مع اتفق تماماً (٩٣.٦٪) ومع اتفق (٣٩.٣٪)، وجاءت الإجابات المحايدة (٦٦.١٪) ولم يحصل الاتجاه السلبي على أي إجابة، ويعزز الإجابات الموجبة الوسط الحسابي والإنحراف المعياري ونسبة الاستجابة إلى مساحة المقياس، اذ بلغت على التوالي (٣٣.٤٪)، (٢٢.٣٪)، (٦.٦٪)، وهذا يدل على ان اغلب افراد العينة اتفقوا ايجابياً مع مبدأ مشاركة العاملين وتفويضهم الصلاحية الذي تعتمده الشركة في تعاملها معهم مما يزيد من تمكّهم في التعامل معها.

ويشير التحليل الإجمالي لمتغيرات إدارة الجودة الشاملة إلى أن المعدل العام للاتفاق الايجابي اتفق تماماً واتفق بلغ (٥٣.٦٪) مقابل (صفر٪) للاتفاق السلبي، والمحايد (٦٦.١٪)، وقد عزز المعدل العام للمتوسط والإنحراف المعياري هذه المعدلات، اذ بلغت (٣٣.٤٪) و(٣٢.٢٪) على التوالي بمعدل استجابة إلى مساحة المقياس مقداره (٦.٦٪)، وهذا يشير إلى ان إدارة الجودة الشاملة تحظى باهتمام من قبل إدارة الشركة، وهذا ما ظهر جلياً من نتائج إجابات عينة الدراسة.

#### **ب. وصف وتشخيص بعد رأس المال الزياني (البعد المعتمد)**

١. تبين أن (٧٨.٠٪) من العينة المبحوثة اتفقت ايجابياً على عبارات قياس رضا الزبون ( $X_{16} - X_{20}$ )، وبلغت نسبة الاتفاق المحايد (٢٢٪)، ولم يحصل المؤشر السلبي على أي درجة، والذي يعزز الاتفاق الايجابي قيمة الوسط الحسابي والإنحراف المعياري (٤٤.١٪)، (٣٢.٢٪)، كما تعكس درجة نسبة الاستجابة مساحة المقياس والبالغة (٨٥.٢٪) وهذا ما أكد عليه زبائن الشركة والمتعاملون معها في الثناء على الشركة ومدى تعقّلهم بها نظراً لاستجابتها السريعة لطلباتهم وحسن تعاملها معهم وتقديمها لمنتجات تفوق توقعاتهم.

٢. اتضح ان معدل العوامل التي تقيس متغير ولاء الزبون ( $X_{21} - X_{25}$ ) مع الاتجاه الايجابي (اتفاق تماماً واتفق) بلغت (٢٥.٨٪)، وجاء الاتجاه المحايد فيما يتعلق بهذا المتغير بـ (٤.١٪)، ويعكس الاتجاه الايجابي قيمة الوسط الحسابي والإنحراف المعياري ونسبة الاستجابة إلى مساحة المقياس على التوالي (٦٨.٤٪)، (٤٠.٢٪)،

(٨٣.٣٦%)، وهذه إشارة إلى أن زبائن الشركة ملتزمون بالتعامل معها، ولديهم ثقة عالية بما تقدمه من منتجات.

٣. عند قياس المتغير الخاص بالاحتفاظ بالزبائن، والعوامل المكونة له ( $X_{26} - X_{30}$ )، تبين أن معدل الاتفاق الإيجابي لائق تماماً (٤٣.٢٠%)، واتفق (٤٣.٣٣%)، واتفق لحد ما (١٣.٣٣%)، وهذا يشير إلى أن الزبائن يشعرون بأن الشركة تعمل على تقوية وتعزيز العلاقة معهم، وتسعى لبناء علاقة طويلة الأمد معهم، كما تحاول بناء مكانة ذهنية متميزة لمنتجاتها في أذهانهم كي تضمن ولاءهم لها، وهذا يعزز نسب الاستجابة إلى مساحة المقياس (٨٦.٠٨%).

ومن خلال التحليل الإجمالي لمتغيرات رأس المال الزبائني، تبين أن المعدل العام للاتفاق الإيجابي (٥٣.٥٣%)، والمحايد (١٣.٣٣%)، ولم تؤشر أي إجابة على عدم الاتفاق (لا اتفق، لا اتفق تماماً). فيما بلغ الوسط الحسابي (٤٣.٠٤%) والإنحراف المعياري (٤٥٣.٢٠%)، وفي ضوء ذلك بلغ معدل الاستجابة إلى مساحة المقياس (٨٦.٠٨%)، مما يشير إلى رضا الزبائن عن منتجات الشركة على نحو عام وعن أسلوب تعاملها معهم، وبما يضمن استمرار تعاملهم معها ولائهم لها.

### ثانياً- اختبار إنموج الدراة وفرضياتها

بهدف التعرف على طبيعة العلاقة والتاثير بين إدارة الجودة الشاملة بمتغيراتها (البعد المستقل) في رأس المال الزبائني (البعد المعتمد)، خصص هذا المحور للتحقق من مدى سريان الإنموج الافتراضي في الواقع الميداني مثلاً بشركة نينوى للصناعات الغذائية في منطقة الرشيدية بالموصل.

أ. تحليل علاقات الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة بمتغيراتها ورأس المال الزبائني  
تشير الفرضية الرئيسية الأولى إلى "وجود علاقة إرتباط معنوية بين متغيرات إدارة الجودة الشاملة ورأس المال الزبائني".

يتضح من نتائج الجدول ١ الخاص بتحليل الإرتباط البسيط بين متغيرات إدارة الجودة الشاملة ورأس المال الزبائني إلى وجود علاقة إرتباط معنوية ذات دلالة إحصائية موجبة بينهما، الا ان هذه العلاقة متوسطة. إذ بلغت قيمة معامل الإرتباط الكلي (٥٩٣.٠٥)، مما يشير إلى وجود تناسب بين متغيرات إدارة الجودة الشاملة ورأس المال الزبائني.

### الجدول ١

#### علاقات الإرتباط البسيط بين متغيرات إدارة الجودة الشاملة ورأس المال الزبائني

المتغير المعتمد	المتغير المستقلة	التركيز على الزبون	تحسين المستمر	مشاركة العاملين وتفويضهم الصالحة	المؤشر الكلي
رأس المال الزبائني	*	** .٥٠٢	** .٣٧١	** .٥٧٤	* .٥٩٣
المصدر: نتائج الحاسوب الإلكتروني	N=50	P* ≤ 0.05	d.f = (1.48)		

ويتفرع عن هذه الفرضية عدد من الفرضيات الفرعية وكالآتي:

١. توجد علاقة إرتباط معنوية بين التركيز على الزبون ورأس المال الزبائني، تشير معطيات الجدول ١ إلى ان معامل الارتباط البسيط بين التركيز على الزبون والمتغير

المعتمد (رأس المال الزبائني) بلغ (٥٠٠٢) مما يشير إلى وجود علاقة إرتباط معنوية بينهما عند مستوى معنويًّا (٥٠٠٥) ودرجات حرية (٤٨)، إلا أن هذه العلاقة مقوولة نوعاً ما، مما يؤكد على أنه ازداد اهتمام الشركة المبحوثة بالزبون كلما ازداد رضا الزبون وأزداد تمسكه بالشركة والعكس صحيح.

٢. توجد علاقة إرتباط معنوية بين التحسين المستمر ورأس المال الزبائني. تبين من نتائج تحليل الإرتباط البسيط الجدول ١ وجود علاقة إرتباط معنوية ضعيفة بين التحسين المستمر ورأس المال الزبائني. إذ بلغت قيمة ( $R$ ) (٣٧١٠)، وهذا يشير إلى أنه على الرغم من قيام الشركة بالتحسين والتطوير المستمر لانتها ومنتجاتها إلا أنها لم تحظ بدرجة مقبولة من زبائنها والمتعاملين معها، وهذا قد ينعكس على درجة رضا وولاء زبائنها، يجعلهم يفكرون بترك الشركة والبحث عن شركة بديلة تشبّع حاجاتهم وتلبي رغباتهم على نحو أفضل.

٣. توجد علاقة إرتباط معنوية بين مشاركة العاملين وتقويضهم الصلاحية ورأس المال الزبائني. أوضحت نتائج تحليل الإرتباط البسيط الجدول ١ وجود علاقة إرتباط معنوية متوسطة تقريرًا بين مشاركة العاملين وتقويضهم الصلاحية ورأس المال الزبائني. فقد بلغت قيمة الإرتباط (٥٧٤٠)، وهي أعلى من العلاقات السابقة، نستدل من ذلك على أن للعاملين في شركة نينوى للصناعات الغذائية دور لا باس به في التأثير على رأس المال الزبائني نظرًا لما يتمتع به العاملين في الشركة من إسلوب جيد في التعامل مع الزبائن وحثّهم على استمرار التعاون مع الشركة.

واعتمادًا على ما تقدم وفي ضوء نتائج علاقات الإرتباط البسيط بين إدارة الجودة الشاملة بمتغيراتها ورأس المال الزبائني يمكن قبول فرضية الدراسة الرئيسية الأولى، أي (وجود علاقة إرتباط معنوية بين متغيرات إدارة الجودة الشاملة ورأس المال الزبائني).

**ب. تحليل علاقات الأثر بين إدارة الجودة الشاملة بمتغيراتها ورأس المال الزبائني**  
تشير الفرضية الرئيسية الثانية إلى وجود تأثير معنوي لمتغيرات إدارة الجودة الشاملة ( مجتمعة ) في متغيرات رأس المال الزبائني.

تشير معطيات الجدول ٢ الخاص بتحليل الإنحدار إلى أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (٣٥٢٠)، أي أن (٣٥.٢٪) من الاختلافات المفسرة في رأس المال الزبائني تعود إلى تأثير متغيرات إدارة الجودة الشاملة، ويعود الباقي (٦٤.٨٪) إلى متغيرات أخرى. أو أنها غير داخلة في إنموذج الإنحدار، وبدالة ( $F$ ) المحسوبة (٢٦.٠٢٨) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٢.٣٦٨) وعند درجة حرية (٤٨.١)، وبمستوى معنوية (٥٠٠٥)، ومن تحليلات قيمة ( $\beta$ ) وبدالة ( $t$ ) المحسوبة والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٦٧١.١)، تبين أن هناك تأثيرًا لمبادئ أو مركبات إدارة الجودة الشاملة مجتمعة في رأس المال الزبائني، الجدول ٢.

**إنموذج تحليل العلاقة التأثيرية بين متغيرات إدارة الجودة الشاملة (مجتمع) ومتغيرات رأس المال الزيائني**

إدارة الجودة الشاملة			البعد المستقل
F	المحسوبة	$\beta$	$R^2$
٢.٣٦٨	*٢٦.٠٢٨	٠.٤٣٦ *(٥.١٠٢)	٠.٣٥٢
N=50	d.f = (1.48)	P* ≤ 0.05	رأس المال الزيائني

المصدر: نتائج الحاسوب الإلكتروني

وبهذا تقبل الفرضية الرئيسية الثانية التي مفادها "هناك تأثير معنوي لمتغيرات إدارة الجودة الشاملة مجتمعة في رأس المال الزيائني".

ويتفرع عن هذه الفرضية عدد من الفرضيات الفرعية وكالآتي:

١. يؤثر التركيز على الزبون معنويًا في رضا الزبون، تشير معطيات الجدول ٣ الخاص بتحليل الإنحدار إلى أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (٠.١٤٠)، أي أن (١٤%) من الاختلافات المفسرة في رضا الزبون تعود إلى تأثير إدارة الجودة الشاملة، بينما تعود بقية الاختلافات المفسرة (٦٠%) إلى متغيرات عشوائية، او انها غير داخلة في إنموذج الإنحدار، وبدلالة (F) المحسوبة (٧.٨١٣) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٢.٣٦٨)، وعند درجة حرية (١٤٨) ومستوى معنوية (٠٠٥)، ومن تحليلات قيمة ( $\beta$ ) وبدلالة (t) المحسوبة والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١.٦٧١) تبين أن للتركيز على الزبون أثراً في تحقيق رضا الزبون.
٢. يؤثر التركيز على الزبون معنويًا في ولاء الزبون، وتشير معطيات الجدول ٣ الخاص بتحليل الإنحدار إلى ان قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (٠.٠٨١)، أي أن (١%) من الاختلافات المفسرة في ولاء الزبون تعود إلى تأثير إدارة الجودة الشاملة، في حين تعود بقية الاختلافات المفسرة (٩٩.٩%) إلى متغيرات عشوائية، او انها غير داخلة في إنموذج الإنحدار، وبدلالة (F) المحسوبة (٤.٢٥٢) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٢.٣٦٨)، وعند درجة حرية (١٤٨) ومستوى معنوية (٠٠٥)، ومن تحليلات قيمة ( $\beta$ ) وبدلالة (t) المحسوبة والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١.٦٧١) تبين ان للتركيز على الزبون أثراً في تحقيق ولاء الزبون.
٣. يؤثر التركيز في الزبون معنويًا في الاحتفاظ بالزبون، تشير معطيات الجدول ٣ الخاص بتحليل الإنحدار إلى ان قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (٠.٢٦١)، أي أن (٢٦.١%) من الاختلافات المفسرة في الاحتفاظ بالزبون تعود إلى تأثير إدارة الجودة الشاملة، بينما تعود بقية الاختلافات المفسرة (٧٣.٩%) إلى متغيرات غير داخلة في إنموذج الإنحدار، وبدلالة (F) المحسوبة (١٦.٩٧٨) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٢.٣٦٨)، وعند درجة حرية (١٤٨) ومستوى معنوية (٠٠٥)، ومن تحليلات قيمة ( $\beta$ ) وبدلالة (t) المحسوبة والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١.٦٧١) تبين أن للتركيز على الزبون أثراً في قدرة الشركة المبحوثة على الاحتفاظ بربانتها.
٤. يؤثر التحسين المستمر معنويًا في رضا الزبون، وتشير معطيات الجدول ٣ الخاص بتحليل الإنحدار إلى أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (٠.٠٧٨)، أي أن (٧.٨%) من

الاختلافات المفسرة في رضا الزبون تعود إلى تأثير إدارة الجودة الشاملة، في حين تعود بقية الاختلافات المفسرة (٩٢.٢%) إلى متغيرات غير داخلة في إنموزج الإنحدار، وبدلالة (F) المحسوبة (٤٠٦٥) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٢.٣٦٨) وعند درجة حرية (١.٤٨) ومستوى (٠٠٥)، ومن تحليلات قيمة ( $\beta$ ) وبدلالة (t) المحسوبة والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١.٦٧١) تبين ان للتحسين المستمر لمنتجات الشركة أثرا في تحقيق رضا الزبائن.

٥. يؤثر التحسين المستمر معنويا في ولاء الزبون، تشير معطيات الجدول ٣ الخاص بتحليل الإنحدار، إلى ان قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (٠٠٢٨٥)، أي ان (٢٨.٥%) من الاختلافات المفسرة في ولاء الزبون تعود إلى تأثير إدارة الجودة الشاملة، بينما تعود بقية الاختلافات المفسرة (٧١.٥%) إلى متغيرات انها غير داخلة في إنموزج الإنحدار، وبدلالة (F) المحسوبة (٤.٢٨٢) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٢.٣٦٨) وعند درجة حرية (١.٤٨) ومستوى معنوي (٠٠٥)، ومن تحليلات قيمة ( $\beta$ ) وبدلالة (t) المحسوبة والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١.٦٧١) تبين ان للتحسين المستمر أثرا في قدرة الشركة المبحوثة على كسب ولاء زبائنهما.

٦. يؤثر التحسين المستمر معنوياً في الاحتفاظ بالزبائن، تشير معطيات الجدول ٣ إلى أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (٠١٩٠)، أي ان (١٩%) من الاختلافات المفسرة في الاحتفاظ بالزبائن تعود إلى تأثير إدارة الجودة الشاملة، في حين تعود بقية الاختلافات المفسرة (٨١%) إلى تغيرات غير داخلة في إنموزج الإنحدار، وبدلالة (F) المحسوبة (١١.٢٤٥) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٢.٣٦٨) وعند درجة حرية (١.٤٨) ومستوى معنوي (٠٠٥)، ومن تحليلات قيمة ( $\beta$ ) وبدلالة (t) المحسوبة والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١.٦٧١)، تبين ان للتحسين المستمر دوراً في الإحتفاظ بالزبائن.

٧. تؤثر مشاركة العاملين وتقويضهم الصلاحية معنويا في رضا الزبون، تشير معطيات الجدول ٣ إلى ان قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (٠٠٣٦٥)، أي ان (٣٦.٥%) من الاختلافات المفسرة في مشاركة العاملين وتقويضهم الصلاحية تعود إلى تأثير إدارة الجودة الشاملة، في حين تعود بقية الاختلافات المفسرة (٦٣.٥%) إلى متغيرات غير داخلة في إنموزج الإنحدار، وبدلالة (F) المحسوبة (٢٢.٥٦٥) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٢.٣٦٨) وعند درجة حرية (١.٤٨) ومستوى معنوي (٠٠٥)، ومن تحليلات قيمة ( $\beta$ ) وبدلالة (t) المحسوبة والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١.٦٧١)، تبين ان لمشاركة العاملين وتقويضهم الصلاحية أثراً أكبر من بقية المتغيرات في تأثيرها على درجة الرضا لدى الزبون.

٨. تؤثر مشاركة العاملين وتقويضهم الصلاحية معنويا في ولاء الزبون، وتشير معطيات الجدول ٣ إلى أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (٠٠١٢١)، أي ان (١٢.١%) من الاختلافات المفسرة في مشاركة العاملين وتقويضهم الصلاحية تعود إلى تأثير إدارة الجودة الشاملة في حين تعود بقية الاختلافات المفسرة (٨٧.٩%) إلى متغيرات اخرى او إلى متغيرات غير داخلة في إنموزج الإنحدار، وبدلالة (F) المحسوبة (٦.٥٨٣) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٢.٣٦٨) وعند درجة حرية (١.٤٨) ومستوى معنوي (٠٠٥)، ومن تحليلات قيمة ( $\beta$ ) وبدلالة (t) المحسوبة والتي هي

أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١.٦٧١) تبين ان لمشاركة العاملين وتفويضهم الصلاحية أثراً في درجة الولاء لدى الزبائن.

٩. تؤثر مشاركة العاملين وتفويضهم الصلاحية معنوياً في مدى قدرة الشركة في الاحتفاظ بزبائنها، تشير معطيات الجدول ٣ الخاص بتحليل الإنحدار إلى ان قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (٠.١٥٠)، أي ان (١٥%) من الاختلافات المفسرة في مشاركة العاملين وتفويضهم الصلاحية تعود إلى تأثير إدارة الجودة الشاملة ، في حين تعود بقية الاختلافات المفسرة (٨٥%) إلى متغيرات غير داخلة في إنموذج الإنحدار، وبدلالة (F) المحسوبة (٤٥٧.٨) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٢.٣٦٨) وعند درجة حرية (٠.٤٨) ومستوى معنوية (٠.٠٥)، ومن تحليلات قيمة (β) وبدلالة (t) المحسوبة والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١.٦٧١)، تبين ان لمشاركة العاملين وتفويضهم الصلاحية أثراً في قدرة الشركة على الاحتفاظ بزبائنها، وهذا يؤيد صحة الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية التي مفادها "هناك تأثير معنوي لمتغيرات إدارة الجودة الشاملة وبشكل منفرد في رأس المال الزيائني".

### الجدول ٣

#### إنموذج تحليل العلاقة التأثيرية بين متغيرات إدارة الجودة الشاملة ومتغيرات رأس المال الزيائني

مشاركة العاملين وتفويضهم الصلاحية				تحسين المسير				المراعي على الزبائن				ادارة الجودة الشاملة	
F		R <sup>2</sup>	β٢	F		R <sup>2</sup>	β٢	F		R <sup>2</sup>	β١	رأس المال الزيائني	
الجدولية	المحسوبة			الجدولية	المحسوبة			الجدولية	المحسوبة				
٢,٣٦٨	٤٢٢,٥٦٥	٠,٣٦٥	٠,٤٧٤ ٤(٥,٤٥١)	٢,٣٦٨	٤٤,٠٦٥	٠,٠٧٤	٠,١٦٦ ٤(٣,١١)	٢,٣٦٨	٤٧,٦١٤	٠,١٤٠	٠,٣١٥ ٤(٣,٧٩٥)	رضا زبائن	
٢,٣٦٨	٤٩,٥٨٣	٠,١٢١	٠,٤٩٤ ٤(٢,٥٦)	٢,٣٦٨	٤٤,٧٨٢	٠,٠٨٥	٠,٢٦٦ ٤(٣,٠٩٤)	٢,٣٦٨	٤٤,٤٥٢	٠,٠٨١	٠,٤٥١ ٤(٣,٦٣)	ولاء زبائن	
٢,٣٦٨	٤٩,٤٥٢	٠,١٥٠	٠,٤١٢ ٤(٢,٩٠٤)	٢,٣٦٨	٤١١,٤٤٥	٠,١٩٠	٠,٢٦٥ ٤(٣,٤٥٣)	٢,٣٦٨	٤١٦,٩٢٨	٠,٠٤٦١	٠,٤٤١ ٤(١,١٢٠)	الاحتفاظ بالزبائن	

N= 50 d.f = (1.48) P\* ≤ 0.05

المصدر: نتائج الحاسوب الإلكتروني

يتضح مما سبق، ومن خلال إختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية، أن جميع علاقات التأثير كانت معنوية، لأن قيم F المحسوبة أكبر من قيم F الجدولية وبذلك تقبل جميع الفرضيات، وهذا يشير إلى تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة في رأس المال الزيائني والناتج عن الإهتمام الذي تواليه الشركة المبحوثة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تعاملاتها واجراءاتها المختلفة مع زبائنها والمعاملين معها، اذ تسعى وباستمرار وبشتي الطرق إلى اجراء التحسين المستمر لمنتجاتها وعملياتها وأنشطتها وإدخال كل ما هو جديد وتطور من أجل اشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم، فضلاً عن قيام الشركة بإشراك عامليها وتفويضهم الصالحيات التي تمكنتهم من إنجاز أعمالهم بحرية وبكفاءة، وهذا ينعكس على قدرتها في تحقيق رضا زبائنهم وزيادة ولائهم والاحتفاظ بهم وبتعاملهم معها وعدم فسح المجال أمامهم للتحول إلى منافسين آخرين.

ج. تحليل تباين مستوى التأثير المعنوي لإدارة الجودة الشاملة في رأس المال الزبائني تشير الفرضية الرئيسية الثالثة إلى تباين مستوى التأثير المعنوي لمتغيرات إدارة الجودة الشاملة (مجتمع) في متغيرات رأس المال الزبائني، من الجدول ٤ الخاص بتحليل التباين تبين أن الإنموزج معنوي، لأن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (٢٦.٠٢٨) أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٢.٣٦٨) وعند مستوى معنوية (٥٠.٠٥)، وأن القدرة القصيرة لها الإنموزج مقبول على وفق قيمة ( $R^2=0.352$ )، اذ يوضح هذا المؤشر بان قدرة المتغيرات المستقلة (مجتمع) والمتمثلة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة تفسر التغيرات التي تطرأ على تعزيز العلاقة مع الزبون بنحو (٣٥.٢%)، وأن (٦٤.٨%) من التغيرات لم يوضحها الإنموزج الحالي بما يخص متغيرات إدارة الجودة الشاملة.

#### الجدول ٤

إنموزج تحليل تباين مستوى التأثير المعنوي لمتغيرات إدارة الجودة الشاملة (مجتمع)  
في متغيرات رأس المال الزبائني

مستوى المعنوية	F		متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
	الجدولية	المحسوبة				
٠٠٠	٢.٣٦٨	٢٦.٠٢٨	١.١٩٩	١	١.١٩٩	الإنحدار
			٠.٠٤٦	٤٨	٢.٢١١	المتبقي خارج القصیر
				٤٩	٣.٤١٠	المجموع

(معامل التحديد)  $R^2 = 0.352$

المصدر: نتائج الحاسوب الإلكتروني

(معامل التحديد المعدل)  $R^2 (\text{adj}) = 0.338$

وبموجب نتائج تحليل التباين تقبل فرضية الدراسة المشار إليها آنفاً، إلا أن عمومية الإنموزج وقبول الفرضية يستوجب الكشف عن العوامل التي اسهمت وبشكل أفضل في معنوية الإنموزج، لذا تم استخدام تحليل الإنحدار المتدرج بهدف اختيار افضل العوامل التي تحقق هذه الفرضية، اذ ينطوي على تحديد المتغيرات المستقلة في احتساب قيمة F الجزئية في كل خطوة بعيداً عن تأثيرات إرتباط المتغير المستقل الذي يفصح عن الإنموزج الجديد بالمتغيرات المستقلة الأخرى في الإنموزج نفسه الجدول ٥.

#### الجدول ٥

إنموزج تحليل الإنحدار المتدرج لإختبار افضل المتغيرات التي اسهمت في معنوية التأثير

مستوى المعنوية	F		متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	متغيرات إدارة الجودة الشاملة	ت
	الجدولية	المحسوبة					
٠٠٠	٢.٣٦٨	٣٢.٥٧٦	١.١٢٣	١	١.١٢٣	الإنحدار	١
			٠.٠٤٨	٤٨	٢.٢٨٧	المتبقي	
				٤٩	٣.٤١٠	المجموع	

مشاركة العاملين وتفويضهم الصلاحية ( $X^3$ )  
 $R=0.574$   
 $R^2=0.329$

## إدارة الجودة الشاملة وأثرها في رأس المال الزبائني...

[١٧٢]

مستوى المعنوية	F		متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	متغيرات إدارة الجودة الشاملة	ت
	الجدولية	المحسوبة					
٠.٠٠	٢.٣٦٨	١٦.١٣٥	٠.٨٥٨ ٠.٠٥٣	١ ٤٨ ٤٩	٠.٨٥٨ ٢.٥٥٢ ٣.٤١٠	الإنحدار المتبقى المجموع	التركيز على الزبون ( $X_1$ ) $R=0.502$ $R^2=0.252$
٠.٠٠	٢.٣٦٨	٧.٦٦٩	٠.٤٧٠ ٠.٠٦١	١ ٤٨ ٤٩	٠.٤٧٠ ٢.٩٤٠ ٣.٤١٠	الإنحدار المتبقى المجموع	التحسين المستمر ( $X_2$ ) $R=0.371$ $R^2=0.138$

N=50 P≤ 0.05

المصدر: نتائج الحاسوب الإلكتروني

يشير الجدول ٥ إلى أن هناك تأثيراً معنواً لجميع متغيرات إدارة الجودة الشاملة، لأن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية، وقد جاءت في المرتبة الأولى (مشاركة العاملين وتقويضهم الصلاحية) من حيث التأثير في رأس المال الزبائني، وجاء في المرتبة الثانية (التركيز على الزبون) من حيث درجة التأثير في رأس المال الزبائني وكان (التحسين المستمر) في المرتبة الثالثة.

وأجل تحديد الأهمية النسبية لكل من متغيرات إدارة الجودة الشاملة والداخلة في إنموذج الإنحدار المتدرج وتتبع معاملات الإنحدار الجزئية (Beta) والخاصة بكل عامل من العوامل الجدول ٥ والتي تشير إلى مقدار التغير الحاصل في المتغير المعتمد نسبة إلى التغير الحاصل في المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة. نجد أن أكثر العوامل أهمية من حيث درجة مساحتها بالتأثير في رأس المال الزبائني هو عامل (مشاركة العاملين وتقويضهم الصلاحية، وأقلها أهمية هو (التحسين المستمر)، وللحقيقة من معنوية هذه العلاقة نجد أن قيمة  $\beta$  المحسوبة ولجميع هذه العوامل كانت معنوية، لأن قيمة  $\beta$  المحسوبة هي أعلى من قيمة  $\beta$  الجدولية البالغة (١.٦٧١) الجدول ٦.

**الجدول ٦****الأهمية النسبية لمتغيرات إدارة الجودة الشاملة على وفق نتائج تحليل الإنحدار المتردرج**

مستوى المعنوية	t		الأهمية النسبية Beta	متغيرات إدارة الجودة الشاملة	ت
	الجدولية	المحسوبة			
٠.٠٠	١.٦٧١	٤.٨٥٦	٠.٣٦٥	مشاركة العاملين وتقويضهم ( $X_3$ ) الصلاحيّة	١
٠.٠٠	١.٦٧١	٤.٠١٧	٠.٣٣٩	التركيز على الزيتون ( $X_1$ )	٢
٠.٠٠	١.٦٧١	٢.٧٦٩	٠.١٧٧	التحسين المستمر ( $X_2$ )	٣

N= 50 P≤ 50

المصدر : نتائج الحاسوب الإلكتروني

اعتماداً على ما نقدم جدول ٦ وفي ضوء نتائج تحليل الإنحدار المتردرج اعلاه تقبل الفرضية الرئيسية الثالثة والتي مفادها (بيان مستوى التأثير المعنوي لمتغيرات إدارة الجودة الشاملة في رأس المال الزبائني).

**الاستنتاجات والمقررات****أولاً- الاستنتاجات**

على أثر ما ظهر من مؤشرات في الدراسة، تم التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:

١. لقد حازت الجودة وإدارة الجودة الشاملة على اهتمام كبير في اوساط جميع المنظمات، وأصبحت الجودة ومنهج تطوير المنتجات من المكونات الأساسية لغاية إستراتيجية تضعها المنظمة موضع التنفيذ ومنها شركة نينوى للصناعات الغذائية.
٢. ان الزيتون يمثل أحد عناصر رأس المال للمنظمة ورثنا منها من اركانها الأساسية، وان المنظمات تسعى جاهدة من أجل الحفاظ عليه وتنميته وتطويره كي تضمن زيادة حصتها السوقية والبقاء والاستمرار. وهذا ما أكدت عليه شركة نينوى للصناعات الغذائية.
٣. لقد أدركت منظمات الأعمال ومنها المنظمة المبحوثة ان نجاحها مرتبط بدرجة رضا الزبائن عن المنتجات التي تقدمها، وانها تضع رغبة وحاجة الزيتون ورضاه ضمن خططها الإستراتيجية وخاصة في مجال الجودة واعتبار الزيتون شريك رئيس للمنظمة.
٤. ان الجودة العالية تحقق الرضا والولاء العالي لدى الزبائن، كما ان للجودة تأثيرا واضحا على أداء الشركة وفي تعزيز مركزها التنافسي.
٥. اتضح ان هناك علاقة ارتباط معنوية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة (مبدأ التركيز على الزيتون، مبدأ التحسين المستمر، مبدأ مشاركة العاملين وتقويضهم الصلاحية) ورأس المال الزبائني (رضا الزيتون، ولاء الزيتون، الاحتفاظ بالزيتون). مما يؤكّد اهتمام الشركة المبحوثة بهذه المبادئ وبما يضمن رضا زبائنها وكسب ولائهم ويمكّها من الاحتفاظ بهم.
٦. أشارت نتائج تحليل الإنحدار المتردرج إلى ان هناك متغيرات لإدارة الجودة الشاملة قد أسهمت وبشكل افضل في معنوية التأثير، اذ تبين ان (مشاركة العاملين وتقويضهم

الصلاحية) الأثر الأكبر في التأثير على رأس المال الزبائني ويأتي بعده في درجة التأثير (التركيز على الزبون)، وجاء في المرتبة الأخيرة (التحسين المستمر).

### المقررات

في ضوء الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة تمت صياغة مجموعة من المقررات وكالآتي:

١. ضرورة اهتمام الشركة وعلى نحو أكبر بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة إذا أرادت تحقيق رضا وولاء عالٍ لزبائنها والمتعاملين معها والاحتفاظ بهم وعدم فسح المجال أمامهم للتفكير بترك الشركة والتحول إلى الشركات المنافسة الموجودة في السوق.
٢. يجب الاهتمام وبشكل أكبر بالتحسين والتطوير المستمر والشامل لمنتجات الشركة وانشطتها واجراءاتها وعاملاتها لكونه يزيد من كفاءة وفاعلية أداء الشركة ويمكنها من تحقيق منافع إضافية تعود عليها وعلى زبائنها والمتعاملين معها. إذ اشارت نتائج تحليل الإنحدار إلى انخفاض مستوى التأثير لمبدأ التحسين المستمر على رأس المال الزبائني، مما يدل على قلة الاهتمام بهذا المبدأ.
٣. ان المنظمات بعامة ظهرت من أجل تلبية رغبات واسباب حاجات الزبائن، فيجب ان تضع شركة نينوى للصناعات الغذائية رضا الزبون وولائه في مقدمة اهتماماتها، وتحشد كل جهودها وطاقاتها وامكاناتها لتحقيق ذلك. إذ اظهرت نتائج تحليل الإنحدار ان التركيز على الزبون يأتي في المرتبة الثانية من بين اهتمامات الشركة.
٤. ضرورة اهتمام الشركة وبشكل جدي ومستمر بموضوع تدريب وتأهيل العاملين في الشركة لتطوير قابلياتهم وزيادة مهاراتهم على وفق التطور التقني للعمليات وتعزيز السياسة الإدارية للشركة وبالشكل الذي يقوي كل مظاهر الأعمال لديها ويمكنها من تحقيق أهدافها المستقبلية.
٥. ضرورة التأكيد على موضوع الابتكار والابداع التقني، والعمل نحو تحسين وتطوير المنتجات القائمة واصافة ابتكارات وتقديم منتجات جديدة للسوق لكسب ثقة المتعاملين مع الشركة المبحوثة، وان لا تكتفي الشركة بعملها عند حد الكفاءة والفاعلية، بل يجب الاندفاع إلى ما هو ابعد من ذلك بحيث يكون الابتكار والتغيير من السمات المميزة لها.
٦. ان العلاقات القوية التي تنشأ بين الشركة وربانها تعد ميزة للتفوق على المنافسين في السوق، وهذا لا يتم الا من خلال تقديم الشركة المبحوثة لمنتجات ذات جودة عالية تضاهي المنتجات المنافسة، ويمكن لها تحقيق ذلك من خلال فهم سلوك الزبون والتأثير فيه والتوافق معه وبما يمكنها من الاحتفاظ به وتعزيز العلاقة معه بشكل أكبر وأفضل.

١. أوسو، خيري علي، ٢٠٠٧، "رأس المال الفكري في اعتماد التقانات الحديثة للتسويق وتحسين مستوى جودة الخدمة الفندقية"، اطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٢. البرواري، نزار عبد المجيد رشيد، ٢٠٠١، "المقارنة المرجعية وانعكاسات تطبيقها كادة للتحسين المستمر في الشركات"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة بابل، كلية الإدارية والاقتصاد، العدد الأول.
٣. البكري، ثامر ياسر، ٢٠٠٤، "إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية للفترة من ٢٦ - ٢٨ نيسان، جامعة الزيتونةالأردنية.
٤. الجبوري، ميسر ابراهيم احمد، ٢٠٠٨، "نظم إدارة الجودة"، وزارة التعليم العالي، جامعة الموصل، الموصل.
٥. حمود، خضير كاظم، ٢٠٠٠، "إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
٦. الخطيب، احمد، ٢٠٠٠، "إدارة الجودة الشاملة"، تطبيقات في الإدارة الجامعية، مجلة الامانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، العدد ٣، عمان،الأردن.
٧. الزيواني، عواطف يونس، ٢٠٠٤، "انعكاسات التجارة الالكترونية على الأداء التسويقي للمنظمات الخدمية، دراسة على مجموعة مختارة من المنظمات الخدمية في محافظة نينوى"، اطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٨. السامرائي، حفصة عطا الله حسين، ٢٠٠٢، "المزدوج التسويقي وجودة الخدمة الصعبه وأثرهما في تحقيق رضا المرضى، دراسة على مجموعة من المستشفيات الحكومية في مدينة بغداد"، رسالة ماجستير، كلية الإداره والاقتصاد، جامعة بغداد.
٩. صالح، ماجد محمد، ٢٠٠٨، "التكامل بين الصيانة المنتجة الشاملة وإدارة الجودة الشاملة، دراسة استطلاعية لرأي المدراء في معمل الالبسة الولادية بالموصل"، مجلة تنمية الرافدين، المجلد ٣٠، العدد ٨٩، كلية الإداره والاقتصاد، جامعة الموصل.
١٠. الصوفي، عباس صالح قاسم، ١٩٩٩، "اتجاهات القيادات الإدارية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، دراسة استطلاعية لرأي عينة من مدراء المنظمات الصناعية العراقية، اطروحة دكتوراه، كلية الإداره والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد.
١١. العبيدي، نشوان محمد عبد العالى، ٢٠٠٨، "دور مكونات رأس المال الفكري في فاعلية نظم المعلومات التسويقية (MIS)" ، مجلة جامعة تكريت، المجلد ٤، العدد ٩.
١٢. نجم، نجم عبود، ١٩٩٩، "اتجاهات إدارية معاصرة، الابتكار مصدر متعدد للميزة التنافسية"، مجلة اخبار الإداره، العدد ٢٨.

#### ثانياً- المراجع باللغة الأجنبية

1. Evans, James R., 1997, "Production Operation Management Quality, Performance and Value", 5<sup>th</sup>ed., West Published Co, U. S.A
2. Evans, James. R. 1993, "Applied Production and Operations Management", west Publishing co.
3. Goetsch, David L. and Davis, Stanley B. 1997,"Introduction to Total Quality, Management for Production Processing Services, 2<sup>nd</sup> ed., prentice –Hall, inc.
4. Griffin, W., 2003,"International Business", Prentic – Hall, New, Jersey.
5. Helga, Drunmond, 1997, "The T. Q. M. Movement UBSPD", Delhi.
6. Kotler, Philip, 2001, "Marketing Management: Analysis Planning, Implement and Control". Prentice – Hall, Inc ; India
7. Kotler, Philip, 2000, "Marketing Management", The Millennium Edition, Printed in the United State of America.

8. Krajewski, Lee, J. and Ritzman, Larry P., 1999, "Operation Management Strategy and Analysis", 5<sup>th</sup> ed ., Addison – wesley Publishing co ., New York.
9. Krajewski, Lee, J. and Ritzman, Larry P., 1993, "Operation Management Strategy and Analysis" Addison – Wesley Publishing co. New York.
10. Mohan, Sawhney and Jeff, Zabin 2001, "The Seven Steps to Nirvana: Strategic Insights in to e-business Transformation", New York, Mc Graw-Hill.
11. Ross, J.E., 1995, "Total Quality Management ", Text Cases and Reading, Lucie Press Publishing, Florida.
12. Stewart, T.A., 1997, "Intellectual Capital", The New Wealth of Organization", New York Double Day, Currency.

### ثالثاً- الإنترت

١. اسماعيل، حافظ الصديق، ٢٠٠٨، (أهمية الاحتفاظ بالزبون)، موقع الالوكة،  
<http://www.alukah.net/articles/1/2976.aspx?cid=85>
٢. الجودة الإدارية او إدارة الجودة  
<http://www.skfupm.com/vb/showthread.php?t=6295>
٣. ستيفارت، توماس، ١٩٩٧، "ادارة المعرفة - رأس المال الفكري ثروة المنظمات الجديدة"، تشرين اول السنة الخامسة، العدد التاسع عشر، الشركة العربية للاعلام العلمي (شعار)، القاهرة، ج. م. ع.  
<http://www.edara.com>.
٤. عبد الله، قلش، "اتجاهات حديثة في الفكر الإداري"، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية./  
<http://www.hrdiscussion.com/hr642.html>.
٥. مانع، فاطمة ونعيمة بارك، ٢٠٠٨ ، "ادارة علاقة الزبون ودورها في الحفاظ على الجودة والتميز لمؤسسات الأعمال الممارسة للتسويق الإلكتروني" ، مجلة علوم إنسانية، السنة الخامسة، العدد ٣٦ .  
<http://www.uLum.NL>