



دور إدارة الجودة الشاملة في إدارة علاقات العملاء

دراسة تطبيقية على شركة أبو عطني للمشروبات / بنغازي

علي عطية حسين القابسي*

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في إدارة علاقات العملاء بشركة أبو عطني للمشروبات بنغازي، وذلك من خلال قوة علاقة الارتباط بينهما. ولتحقيق فرضيات الدراسة فقد تم استخدام الأسلوب الإحصائي الوصفي والمتمثل في حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ومعامل الارتباط بيرسون وسييرمان، واختبار (T). وقد تم تنفيذ هذه المعالجات باستخدام برنامج (SPSS) اعتماداً على استمارة الاستبيان المعدة لهذا الغرض - والمكونة من 30 عبارة تدور حول المشكلة موضوع الدراسة - كوسيلة أساسية لجمع البيانات من الموظفين (قيد الدراسة)، والبالغ عددهم 101 موظف كعينة من مجتمع الدراسة. وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: بأن هناك "دور" أو علاقة ارتباط موجبة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة الثلاثة المقترحة (التركيز على العميل، التركيز على العملية، التحسين المستمر)، و أبعاد إدارة علاقات العملاء الثلاثة المقترحة (رضا العميل، ولاء العميل، قيمة العميل).

الكلمات الدالة: مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التركيز على العميل، التركيز على العملية، التحسين المستمر)، أبعاد إدارة علاقات العملاء (رضا العميل، ولاء العميل، قيمة العميل).

* أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة عمر المختار - ليبيا mail : ali_tawi@yahoo.com

تقديم:

أصبح جوهر توجهات المنظمة المعاصر اليوم، وفي ظل إدارة الجودة الشاملة ينصب على تلبية حاجات ورغبات العميل وعلى توقعاته أيضاً أو ما يفوقها، للوصول إلى الرضاء التام أو الكامل لديه. ولهذا السبب يستلزم توفر نظام للمعلومات التسويقية، واعتماد بحوث التسويق، وتوفير نظام فعال للاتصالات مع العملاء بصفة مستمرة، ومن شأن تدفق هذه المعلومات (التغذية العكسية للمعلومات وردود أفعال العملاء) والتحليل المستمر لها، أن يؤدي إلى مواكبة التغيير في متطلبات العملاء، وتشخيص فرص التحسين والتطوير الدائم للمنظمة. والذي سوف يتم التركيز عليه في هذه الدراسة هم العملاء الخارجيين External Customers وهم المشترون أو المستفيدون من منتجات أو خدمات شركة أبو عطية للمشروبات/ بنغازي، وقد يكونون مستعملين نهائيين لهذه المنتجات أو الخدمات (End Users)، أو موزعين وتجار جملة أو تجزئة. ومن هذا المنطلق يجب على الشركة وضع هذه الحاجات والرغبات بل والتوقعات لهؤلاء العملاء ورضاهم ضمن الخطط الاستراتيجية، وخاصة في مجال الجودة باعتبار العميل هو الشريك الرئيسي للشركة. علماً بأن الفكرة الأساسية منبثقة من اهتمام مفهوم التسويق المعاصر The Modern Marketing Concept، والذي يعتبر بمثابة فلسفة تسويقية ترمي إلى تكييف كافة عمليات المنظمة ومحورها حول إرضاء المستهلك أو الزبون (بعيرة وآخرون، 1991 : 246). حيث أصبح ينظر لهذا العميل على أنه أحد الأركان الأساسية للمنظمة، والسر في تحقيق النجاح والنمو والبقاء عند توطيد العلاقات القوية والمترابطة معه. ومن هذا المنظور نجد أن الجودة العالية نسبياً ستحقق الرضاء العالي لدى العملاء والعكس صحيح، وبالتالي سوف تحقق الموقع الريادي والمتميز لهذه الشركة أو تلك.



مشكلة الدراسة

إن المنظمة التي تتجه إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا بد أن تتعد قدر الإمكان على المفاهيم القديمة الثلاثة (الإنتاج، المنتج، البيع)، وتعتمد "مفهوم التسويق" وكلما أمكنها (تبعاً لطبيعة منتجاتها، وقدرتها على الاستثمار في نظم تكنولوجيا المعلومات) الامتداد لاعتماد "مفهوم العميل" أيضاً؛ وبذلك ستتجه المنظمة ونشاطها التسويقي لفهم أفضل للعميل وحاجاته ورغباته وتوقعاته، وتنطلق من ذلك للوصول إلى رضا العميل التام فيما تقدمه له. ولهذا تتناول هذه الدراسة موضوعين مهمين وهما: إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل وإدارة علاقات العملاء كمتغير تابع، وتأسيساً على ذلك يمكن تمثيل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما دور إدارة الجودة الشاملة في إدارة علاقات العملاء بشركة أبو عطني للمشروبات؟ وبناء عليه تم صياغة التساؤلات الفرعية التالية :

- 1- ما دور مبدأ التركيز على العميل في إدارة علاقات العميل؟
- 2- ما دور مبدأ التركيز على العملية في إدارة علاقات العميل؟
- 3- ما دور مبدأ التحسين المستمر في إدارة علاقات العميل؟

أهمية الدراسة

يمكن القول بأن هذه الدراسة تحظى بأهمية خاصة مستمدة من مجموعة أسباب نذكر بعضها على النحو التالي:

- 1- تسليط الضوء على جزئيات الموضوع محل المشكلة، والمتمثل في أهمية الدور لإدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل في إدارة علاقات العملاء كمتغير تابع، باعتباره من المواضيع الإدارية الجديرة بالاهتمام في علم إدارة الأعمال، مما يتيح للمنظمات بشكل عام وإدارة شركة أبو عطني بشكل خاص ردة فعل سريعة وشاملة في كيفية جعل إنتاجها السلعي أو الخدمي أكثر جودة. ولهذا يأمل الباحث أن تمثل هذه الدراسة إثراءً للمكتبة العربية والليبية على وجه الخصوص، وخاصةً بعد سؤال الباحث لا توجد هناك دراسة ميدانية للمشكلة قيد الموضوع، والمتعلقة بشركة أبو عطني للمشروبات / بنغازي.

2- يأمل الباحث وبشدة أن تسهم نتائج هذه الدراسة في مساعدة إدارة شركة أبو عطني للمشروبات بنغازي، على فهم أفضل لدور إدارة الجودة الشاملة في إدارة علاقات العملاء، وبالتالي محاولة تقديم فرصة نحو إتباع أسلوب الجودة الشاملة مسؤولية الجميع والمفهوم التسويقي.

3- على حسب معرفة الباحث المحدودة - وبعد سؤال الشركة- تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الميدانية شبه النادرة في ليبيا وخاصةً على نطاق مدينة بنغازي، حيث يمكن تصنيفها أولى الدراسات في القطاع الخاص والمتعلقة بشركة أبو عطني للمشروبات بنغازي، ولهذا السبب يأمل الباحث أن تفسح مجالات جديدة لمزيد من الدراسات الميدانية المستقبلية، للمهتمين والباحثين حول هذا الموضوع قيد الدراسة.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة - وبشيء من الخصوصية - إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التالية :

أولاً : أهداف الدراسة النظرية

تعمل هذه الدراسة- وبشيء من الإيجاز - على توجيه النظر على الآتي :

- 1) التعريف بإدارة الجودة الشاملة.
- 2) مبادئ إدارة الجودة الشاملة المقترحة(التركيز على العميل، التركيز على العملية، والتحسين المستمر).
- 3) التعريف بإدارة علاقات العملاء.
- 4) أبعاد إدارة علاقات العملاء المقترحة(رضا العميل، ولاء العميل، وقيمة العميل).

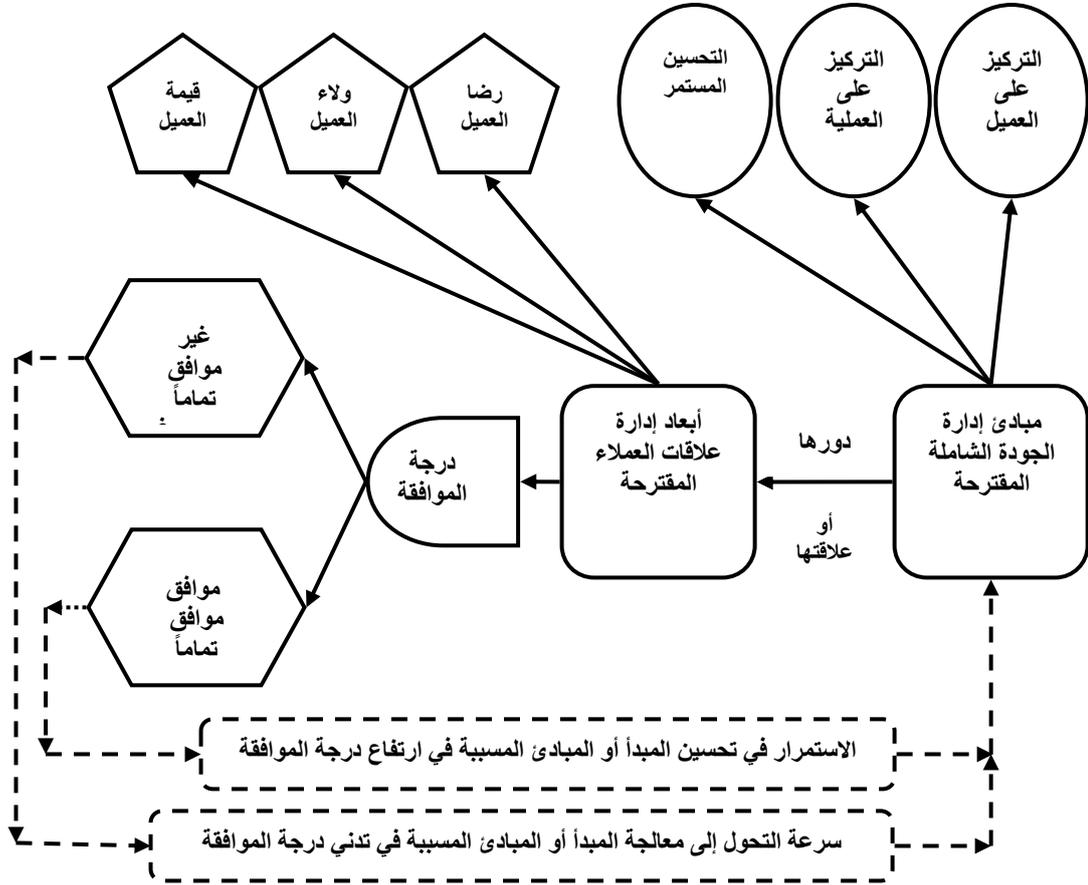
ثانياً : أهداف الدراسة الميدانية

لتحديد الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة الجودة الشاملة في إدارة علاقات العملاء بشركة أبو عطني للمشروبات بنغازي، تهدف هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على وجهة نظر العاملين(قيد الدراسة) حول إمكانية تحقيق الفرضيات الآتية :

الفرضية الرئيسة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة، وإدارة علاقات العملاء. والتي تنبثق منها تفصيلياً مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية :

- 1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مبدأ التركيز على العميل وإدارة علاقات العملاء.
- 2- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مبدأ التركيز على العملية وإدارة علاقات العملاء.
- 3- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مبدأ التحسين المستمر وإدارة علاقات العملاء.

نموذج الدراسة المقترح من قبل الباحث



شكل رقم (1) نموذج الدراسة المقترح لدور إدارة الجودة الشاملة في إدارة علاقات العملاء

أسباب اختيار الموضوع

هناك العديد من الأسباب التي دفعت الباحث إلى اختيار موضوع دور إدارة الجودة الشاملة في إدارة علاقات العملاء، كظاهرة إدارية تستحق الدراسة والاهتمام بشركة أبو عطني للمشروبات بنغازي (بعد إجراء العديد من المقابلات الشخصية مع بعض شخصيات الإدارة التنفيذية، والإدارات الأخرى)، نذكر من أهمها الآتي :

- 1- تعتبر شركة أبو عطني من الشركات الرائدة في صناعة المشروبات الغازية على وجه الخصوص، حيث تعرضت للدمار الجزئي والتخريب والسرقة أثناء الحروب والقصف الجوي على الجماعات الإسلامية المتشددة آنذاك، ورغم ذلك وقفت هذه الشركة من جديد بمجهودها الشخصي المتميز والمنقطع النظير، مما ترتب عليه استرداد سمعتها ومكانتها في السوق المحلية من جديد في وقت قياسي، حيث يدل ذلك بأن هناك قوى بشرية لديها عزيمة قوية لمواجهة المخاطر والأزمات، وهذا بالتحديد ما شجع الباحث باختيار الموضوع وتطبيقه عملياً على هذه الشركة دون غيرها.
- 2- رغبة الباحث الشخصية للبحث في موضوع دور إدارة الجودة الشاملة في إدارة علاقات العملاء، كظاهرة إدارية تستحق الدراسة بشركة أبو عطني للمشروبات بنغازي وخاصةً في مثل هذه الظروف الراهنة التي تعيشها الدولة الليبية الآن.
- 3- يعتبر موضوع إدارة الجودة الشاملة وإدارة علاقات العملاء من المواضيع الحديثة نسبياً، وأصبح الاهتمام بهما متزايد على المستوى المحلي والدولي، وخاصةً في ظل تزايد الأزمات الإدارية والمالية والأمنية في أعقاب القرن العشرين والحادي والعشرين بالدولة الليبية.
- 4- هناك اهتمام ليس بالقدر الكافي حول موضوع دور إدارة الجودة الشاملة في إدارة علاقات العملاء في الشركات الليبية على الصعيد العام والخاص، لاسيما في الظروف التي تعيشها الدولة الليبية طيلة فترة العشر السنوات الماضية وحتى وقت إعداد الدراسة.
- 5- تطلعات الباحث بأن موضوع الدراسة "دور إدارة الجودة الشاملة في إدارة علاقات العملاء"، قد يفتح الباب أمام دراسات ميدانية أخرى على شركات أخرى في القطاع العام أو الخاص.

حدود الدراسة

- أ- **الحدود المكانية** : تقتصر الدراسة الميدانية على شركة أبو عطني للمشروبات الواقعة بمنطقة أبو عطني بنغازي.
- ب- **الحدود الزمنية**: كانت بداية هذا العمل البحثي منذُ اللقاء الأول مع السيد المحترم/ محسن خالد الكيلاني مدير تنمية المبيعات، بتاريخ 2 يناير 2021 وحتى تاريخ 31 مارس 2021، كما أن هناك مدة زمنية غير محسوبة والمتعلقة بالزيارات الميدانية الأولية حيث تم الاطلاع على حجم الدمار والتخريب الذي طال هذه الشركة، وما مدى إمكانية إجراء الدراسة الميدانية عليها.



- ج- الحدود البشرية : نتيجة لتوقف بعض الخطوط الإنتاجية بالشركة وتفرغ عدد من العاملين بها في حكم راحة عمل، تم اعتماد العاملين بالإدارة وإدارة التسويق وإدارة الإنتاج.
- د- حدود الموضوع : مبادئ إدارة الجودة الشاملة المقترحة (التركيز على العميل، التركيز على العملية، والتحسين المستمر) و أبعاد إدارة علاقات العملاء المقترحة (رضا العميل، ولاء العميل، وقيمة العميل) قيد الدراسة.
- نبذة مختصرة على شركة أبو عطني للمشروبات بنغازي (المبحوثة قيد الدراسة)

تعتبر شركة أبو عطني للمشروبات بنغازي من أوائل الشركات الرائدة في مجال صناعة المشروبات بمختلف أنواعها، حيث كانت بداية العمل في هذا النشاط في العام 1964 ميلادي، والذي يمكن تصنيفها من ضمن الشركات المساهمة وإحدى شركات القطاع الخاص والتي تم تملكها في العام 2003 ميلادي. وقد قدر رأس المال الشركة بـ 27000000 دينار ليبي، وتعمل بقوى بشرية إجمالية 574 عامل، حيث أن هناك جزء كبير من هؤلاء العاملين في حكم راحة عمل بسبب الخطوط الإنتاجية المتضررة من جراء الحرب في ذات المنطقة، وتعمل الشركة ذاتياً وجاهدة على استعادة مكانتها البارزة في السوق المحلية، وسوف يتم تدريجياً على رفع نسبة المباشرة للعاملين المقيدون بسجل راحة العمل، حيث يتم استدعائهم من راحة العمل حسب حاجة العمل وتوسع القدرة الإنتاجية.

التعريفات الإجرائية

إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management

هي عبارة عن الفكر الفلسفي لطريقة حياة أفضل للمنظمة، المبني على منهج شمولي لتحسين الأداء والفعالية والوضع التنافسي والمرونة في المنظمة بصفة مستمرة، اعتماداً على التخطيط والتنظيم ..، وفهم وتحسين لكل نشاط عبر مشاركة كل العاملين على مختلف النظم الجزئية للنظام الإنتاجي الكلي للمنظمة.

إدارة علاقات العملاء Customer Relationship Management

هي عبارة عن استراتيجية شاملة مبنية على عمليات متكاملة بين المنظمة والعملاء، تقوم على أساس فتح باب المناقشة المعتمد على لغة الحوار والتفاهم و زرع الثقة المتبادلة بينهم، من أجل الاحتفاظ هؤلاء العملاء عن طريق تحقيق رضاهم و ولائهم وقيمة لهم، ومحاولة كسب عملاء آخرين جدد.

الخلفية النظرية للدراسة

إدارة الجودة الشاملة

على الرغم من وجود محاولات عديدة لتعريف إدارة الجودة الشاملة وتوصيف أساسياتها ومبادئها الأساسية، لا نجد هناك تعريفاً عالمياً موحداً ومتفق عليه حتى الآن، وذلك بسبب شموليتها وتعدد جوانبها، ولهذا نرى أن كل تعريف يتناول إبراز سمة أو خاصية معينة لها. وبغض النظر عن الاختلافات التي أظهرتها تلك المحاولات، إلا أن هناك بعض التعاريف قد ظهرت وفرضت نفسها على الفكر الإداري المعاصر، لما تتصف به من موضوعية وشمول نسبي في تناولها. وفي هذا الإطار سوف يحاول الباحث استعراض أهم تلك التعاريف للوقوف منها على مفهوم واضح لإدارة الجودة الشاملة كمدخل حديث نسبياً في مسيرة تطور الفكر الفلسفي لإدارة الجودة.

يعرف ماهر (2003 – 2004، 643) إدارة الجودة الشاملة على أنها: التطوير والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، وتشمل كافة الوحدات والمستويات التنظيمية، كما تشمل كافة الأطراف المرتبطة بالمنظمة من مستهلكين (وعملاء) وموردين، ومديرين، وعاملين، وذلك لإشباع رغباتهم وتحقيق التفوق الاقتصادي للمنظمة.

كما يصف جودة (2004، 23) إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكون منها المصطلح كما يلي:

إدارة: تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة كافة الأنشطة المتعلقة بتطبيق الجودة، كما يتضمن ذلك دعم أنشطة الجودة وتوفير الموارد اللازمة.

الجودة: تلبية متطلبات العميل وتوقعاته.

الشاملة: تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المنظمة، وبالتالي ينبغي إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة ولإجراء التحسينات المستمرة.

وهناك مجموعة من التعاريف المهمة لإدارة الجودة الشاملة، وكما وردت عند الطائي، رعد وقداة، عيسى (2008، 75). وهي على النحو التالي:

يرى (Tunks 1992)، أنها: التزام وتعهد الإدارة والعاملين بإنجاز الأعمال بصورة تلي توقعات المستهلك أو تفوقها.



كما يرى (Heizer and Render, 2001)، بأنها : إدارة المنظمة ككل بحيث تكون ممتازة في أوجه المنتجات والخدمات ذات الأهمية للمستهلك.

في حين يرى (Oakland, 2001)، بأنها : منهج شامل لتحسين التنافسية، والفاعلية، والمرونة في المنظمة من خلال التخطيط، والتنظيم والفهم لكل نشاط ومشاركة كل فرد في أي مستوى تنظيمي في المنظمة.

وبشكل أكثر تفصيلاً يرى (Ciampa, 1992)، يمكن تعريفها من ثلاثة أوجه على الأقل وهي كالآتي :

أولاً: من خلال وصف المبدأ الأساسي الذي تعتمده وهو "الإخلاص الكلي للعميل".

ثانياً: من خلال وصف مخرجاتها فهي تسعى إلى: تحقيق الولاء لدى المستهلك عن طريق تلبية توقعاته أو ما يفوقها، تقليص الكلف والوقت (اللازم للاستجابة للمشاكل والحاجات والفرص) إلى أقل ما يمكن، تحقيق مناخ يدعم ويشجع فرق العمل ويقود إلى مزيد من الرضا والتحفيز للعاملين، والتحسين المستمر.

ثالثاً: من خلال الأدوات والأساليب والعناصر الأخرى التي تقود إلى تحقيق مخرجاتها. وهذه تشمل : أدوات تقليدية مستمدة من السيطرة على الجودة وضمان الجودة والمهولية الهندسية، وأدوات وأساليب مستمدة من نظام تماماً في الموعد (JIT)، وبعض عناصر وأساليب التطوير التنظيمي، والمفاهيم الحديثة في القيادة.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة Principle of Total Quality Management

تعددت الآراء حول التحديد الأمثل لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، مما يجعلها من الصعوبة بمكان الاتفاق على عددها، بالرغم من أن هناك محاولات وجهود عالمية- وخاصةً من قبل المنظمة العالمية للمواصفات- نحو اتفاق دولي مقبول عليها. ولكن في هذا الجزء سوف يتم التركيز على الخصائص أو السمات الإيجابية للثلاث المبادئ (قيد الدراسة)، والتي تسمح بالتعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في إدارة علاقات العملاء(موضوع الدراسة)، والتي يمكن التعرض لها بشيء من الإيجاز على النحو التالي :

1- مبدأ التركيز على العميل Customer focus principle

حيث يقصد في هذه الدراسة بالعميل هو العميل الخارجي External Customer، حيث يُعد التركيز على العميل وتحقيق رضاه وتلبية احتياجاته هو الهدف الرئيسي لأي منظمة كانت، وهذا ما يراه أغلب الباحثين والمهتمين في مجال الجودة، وبهذا يعتبر بمثابة المحور الذي تركز عليه عجلة إدارة الجودة الشاملة. ولذلك فإن من أهم العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار في إنتاج السلع أو الخدمات، هو كيف يحكم هذا العميل عليها على أساس جيدة أو رديئة. ولهذا يعتبر العميل هو الجزء الأكثر أهمية في أي منظمة ويُعد نقطة البداية

والنهاية لمختلف الأنشطة. أي بمعنى أن النشاط يبدأ بالعميل في تلبية احتياجاته ورغباته وما يطمح إليه، وينتهي به لأنه هو الذي سيشتري هذا المنتج وهو الذي سيقومه، وعليه فإن رضا العميل يعني إقباله على هذا المنتج الذي ينعكس على زيادة المبيعات ومن ثم زيادة الأرباح، وعلى العكس تماماً فإن عدم رضاه على ذات المنتج، يعني أن هذه المنظمة ستواجه خسارة ولا يمكن الاستمرار في الإنتاج (Kraiweski & Ritzman, 1993 : 141).

ومن هذا المنطلق وصف (Kotler, 1997 : 53)، العميل بأنه أكثر الأفراد أهمية في أي منظمة، كذلك فهو غير معتمد عليها بل هي المعتمدة عليه، كما أشار أيضاً إلى أن هذا العميل هو الشخص الذي يحمل للمنظمة احتياجاته وأن من واجبها التعامل معه بصورة مفيدة له ولها.

وفي هذا الإطار يود الباحث أن يشير إلى أن التركيز على العميل يعتبر بمثابة القوة الدافعة وراء مصطلح الجودة وتحسين الإنتاجية، وبالتالي ينعكس على نجاح المنظمة. ويجب أن تكون هذه المنظمة مستمعة جيدة لصوت العميل ليس فقط، بل وأن تكون مستجيبة جيدة أيضاً في الوقت المناسب لحاجاتهم ورغباتهم، وهذا بطبيعة الحال يتطلب فهم عميق وكامل من قبل المنظمة للعمليات الداخلية للعميل وكذلك لتطلعاته المستقبلية.

ومما تجدر الإشارة إليه في هذا الصدد، أن التركيز على العميل يُعد أحد الركائز الأساسية وفرص النجاح لأي منظمة كانت، لذلك فإن فكرة التسويق المعاصر *The Modern Marketing Concept* أو عمليات الإنتاج الحديثة، تبدأ دائماً وأبداً بالعميل وتنتهي بهذا العميل أيضاً، للحصول على أكبر شريحة ممكنة من العملاء المنتظرين، وهذه الفكرة تعود بالدرجة الأولى إلى دور المنافسة واحتدام التسابق نحو تقديم أفضل المنتجات بالجودة العالية، وكما هي مطلوبة من قبل العملاء بالضبط، وبالأسعار المناسبة والخوض في أعماق توقعات هؤلاء العملاء، وكل هذه الأمور يقوم بترجمتها التسويق الناجح إلى فعل على أرض الواقع.

وفي السياق يؤكد (الطائي، 2001، 35)، على أن ترجمة رغبات العملاء إلى مقاييس جودة يتطلب من التسويق تحديد ماذا يريد هذا العميل بالضبط، من خلال دراسة سلوكه وترجمة هذا السلوك وضع التصميم الملائم للمنتج الذي يشبع ويرضي رغبات العميل بالمستوى المطلوب، لذلك لا بد هنا من التنويه إلى أن سلوك العميل المبني على قرار الشراء لا يحدث صدفة، بل يمر بعدة مراحل وهي على النحو التالي (Kraiweski & Ritzman, 1993:142):

- 1- مرحلة الإحساس بالحاجة لدى العميل التي لا بد من إشباعها.
- 2- مرحلة البحث عن المعلومات المتعلقة بالمنتجات المتاحة في الأسواق، وإجراء عملية مفاضلة من حيث الجودة والسعر.



- 3- مرحلة التقييم للمعلومات السابقة، فيما يتعلق بجودة المنتج وسعره ووضع المعايير اللازمة، التي على ضوءها يتم تحديد البديل المناسب للشراء.
- 4- قرار الشراء، وهو اختيار أحد المنتجات، بمعنى اختيار الأفضل من حيث الجودة والسعر، أو حسب أي أسبقية تنافسية كانت.
- 5- تقييم الحالة ما بعد الشراء، وهنا يتم تقييم القرار الذي اتخذته العميل، هل كان صحيحاً أم لا؟ وذلك من أجل أن يشعر هذا العميل بالرضا عن القرار الذي أخذه.

2 - مبدأ التركيز على العملية *Process focus principle*

في إدارة الجودة الشاملة تستخدم النتائج المعيبة كرمز أو كمؤشر لعدم الجودة في العمليات ذاتها، وعلى ذلك يجب إيجاد حلول مستمرة للمشاكل التي تعترض سبيل تحسين المنتجات والخدمات، ومن هنا كان لا بد أن يكون للعمليات نصيب كبير من التركيز والاهتمام، ولا يكون التركيز فقط على النتائج المحققة (زين الدين، 1997 : 554).

حيث تشكل تجهيزات الإنتاج والعاملين نظاماً للإنتاج، يجب تصميمه لإنتاج منتجات بأبعاد وخصائص الجودة التي يريدها العملاء، وهذا يشير إلى "تصميم عمليات الإنتاج تؤدي للجودة"، فبينما يجري إنتاج السلع و/ أو الخدمات، يُتابع الأداء الإنتاجي ويوجه للتأكد من أن السلع والخدمات الجيدة فقط هي التي تُنتج، وهذا يشير إلى "السيطرة على عمليات الإنتاج لبلوغ الجودة" (مصطفى، 1998 : 55).

وفي هذا السياق يعرف كل من (الطائي والعبادي، 2010 : 15 - 16)، العملية على أنها: سلسلة مترابطة من الأعمال أو الأنشطة، التي تهدف إلى تحقيق نتائج ذات قيمة أعلى. كما يشير نفس الباحثين السابقين على أن تحسين العملية هي: الأنشطة المستخدمة للكشف عن وإزالة الأسباب التي تؤدي إلى الانحرافات، بهدف تحسين إمكانيات العملية.

وتأسيساً على ما سبق، نستنتج بأن التركيز على العملية يعتبر بمثابة تقليل التالف والفاقد وتوفير في الجهد والوقت والتكلفة أيضاً، ولهذا أصبحت تحسين العملية الداخلية للإنتاج وحسب المواصفات المعدة لذلك، موجهة للارتقاء بهذا المنتج مقارنةً بالمنتجات المنافسة بالسوق. حيث يصبح تحقيق رضا العميل وإيجاد ميزة تنافسية في الأسواق العالمية يعتمدان بدرجة كبيرة على السلع والخدمات المقدمة لتلك الأسواق المستهدفة. ومن هذا المنطلق أصبح مبدأ التركيز على العملية الإنتاجية أحد الاستراتيجيات المهمة التي تعتمد عليها أغلب المنظمات

الصناعية، حيث تقوم هذه الاستراتيجية على تنظيم الأجهزة والمعدات، وقوة العمل حول عملية تقليل فرص الفاقد والتالف، والذي بدوره ينعكس على العملية بشكل إيجابي، ويجعلها بشكل مرن وقابلة للاستجابة لرغبات العميل المتغيرة، وبالتالي يحقق للمنظمة زيادة في الإنتاجية والارتقاء في مستوى الجودة، وهو الشيء الذي تعمل من أجله كافة المنظمات الصناعية والخدمية على حد سواء (الفضل والطائي، 2005 : 332).

وبالتركيز على مضمون هذا المبدأ يتطلب الأمر توضيح ولو بإيجاز أهم العناصر التي تتعلق بالعملية والنظام الإنتاجي، والتي تعتبر بمثابة عناصر الكفاءة الإنتاجية، وهي على النحو التالي بشيء من التصرف (Evans, 1997 : 431 :

أ) إدارة العملية الإنتاجية : يمكن القول بأن معظم مشاكل الجودة ناتجة عن طبيعة العمليات الإنتاجية، وتتضمن هذه المشاكل نقطتين أساسيتين هما :

*السيطرة: حيث تشير هنا إلى التخطيط وإدارة الأنشطة الكفيلة بالمحافظة على مستوى عالي نسبياً من الأداء في العملية الإنتاجية والسيطرة عليها، وأن الهدف الرئيسي للسيطرة هو محاولة إزالة كل الظروف الشاذة وغير الطبيعية التي تعترض العملية الإنتاجية.

*التحسين: حيث يقصد بذلك هو تشخيص الفرص المتاحة لأجل تحسين الجودة في الأداء، وأن الهدف منه هو نقل الإنتاج إلى مستوى جيد، ولذلك نجد أن العملية الإنتاجية تركز على منع تحقيق العيوب والأخطاء أصلاً، ومحاولة تقليص الفاقد والتالف والخسائر في مدخلات ومخرجات العملية.

ب) مكونات النظام الإنتاجي : وكما هو معروف يتكون أي نظام إنتاجي من أربع مكونات أساسية، وهي على النحو التالي :

● المدخلات **Inputs** : ويقصد بالمدخلات هنا جميع عناصر الإنتاج من مواد وآلات ومعدات، وأفراد، وخطط وطاقة، ومواد مشتراة سواء كانت نصف مصنعة أو تامة الصنع وغيرها. ومن المهم عند تحليل العلاقة بين المدخلات والمخرجات يجب أن تكون المخرجات أعلى قيمة من المدخلات، وهو ما يؤكد تحقيق الكفاءة الإنتاجية، والتي تقيس درجة نجاح المنظمة في استغلال مواردها المتاحة في إنتاج سلع و/أو خدمات التي تتخصص في إنتاجها، وذلك بتعظيم الناتج بالنسبة لكل وحدة من المدخلات المستخدمة للوصول إلى الحالات المثلى، وكلما كان النظام الإنتاجي جيد كلما كانت الكفاءة الإنتاجية جيدة، ويدعم هذا الرأي شعار مرفوع في بعض أدبيات إدارة الإنتاج والعمليات مفاده : أن الإنتاجية الجيدة تتحقق بواسطة نظام إنتاجي جيد والعكس صحيح.

*العمليات التحويلية **Transformation Processes** : حيث تشمل الآلات والمعدات وطرق الإنتاج والتصاميم والسيطرة النوعية وغيرها.



*المخرجات **Outputs** : حيث تشمل المنتجات المرحلية ونصف مصنعة والتامة الصنع من السلع و / أو الخدمات، والتي على أساسها يتم الاستمرار أو إعادة النظر في تصميم وتنظيم العمليات الإنتاجية الفرعية للنظام الإنتاجي الكلي للمنظمة.

*التغذية العكسية للمعلومات **Feedback** : حيث تعتبر بمثابة عصب الحياة لأي نظام إنتاجي، فهي تسمح من تحقق النتائج المطلوبة، وذلك من خلال الاتصالات الفعالة على المستوى النظام الإنتاجي الكلي للمنظمة، ومن يتحقق النجاح في توفير الوقت والجهد اللازمين لإنتاج منتج معين، ومن ثم توفير في التكلفة النهائية للعملية الإنتاجية، مما يترتب عليه تمهيداً في زيادة فرص الإبداع والابتكار اللازمين لتحقيق فرض الاستمرارية إلى ما لا نهاية.

وتأسيساً على ما سبق - والمتعلق بمكونات النظام الإنتاجي - يمكن القول بأنه يتم تحويل المدخلات في العملية الإنتاجية إلى مخرجات ذات قيمة للعملاء، عبر العناصر الرئيسية التالية :

العاملين **Manpower**، الآلات **Machines**، المواد **Materials**، الأساليب **Methods**، القياسات **Measurements**، البيئة **Environment**.

3 - مبدأ التحسين المستمر **Continuous improvement principle**

يعكس التحسين المستمر قدرة المنظمة على الاستمرار، وهذا ما يميز الفكر الفلسفي لإدارة الجودة الشاملة عن بقية الأنماط التقليدية الأخرى للإدارة. فهو الأنشطة المعتمدة في المنظمة لزيادة كفاءة وفاعلية عمليات الجودة، لأجل تقديم منافع إضافية للمنظمة وعملائها (Ross, 1995 : 201). وهذا ما يجعل من أهم أهداف التحسين المستمر للجودة، هو وجود نظام عمل وعمليات موثوق ويعتمد عليه في تحقيق النتائج المرجوة في كل مرة، دون حدوث اختلافات في تلك النتائج. إن الأطروحات الفكرية التي تخصصت في مجال إدارة الإنتاج والعمليات، وكذلك في مجال العلوم التسويقية تناولت مجموعة من الخطوات الأساسية لنموذج التحسين المستمر، والتي أشار إليها الباحثين، حيث تتضمن ثماني مراحل وهي على النحو التالي (John, 2000 :125):

- 1- تعريف المشكلة ضمن سياق ما المطلوب تحسينه.
- 2- تحديد وتحليل ما يتعلق بالعملية الخاضعة للتحسين.
- 3- توثيق ما تم تحليله والمتعلق بالعملية.

- 4- قياس الأداء الحالي.
- 5- فهم لماذا تنجز العملية الخاضعة للتحسين بالشكل الذي هي عليه حالياً.
- 6- تطوير حلول بديلة والقيام باختيار أفضلها.
- 7- تقييم النتائج المترتبة على العملية الجديدة بعد التحسين.
- 8- الالتزام بمنهج التحسين المستمر.

إدارة علاقات العملاء Customer Relationship Management

قبل الخوض في ثنايا مصطلح علاقات العملاء، يرى الباحث من الأهمية بمكان التطرق ولو بشيء من الإيجاز إلى مفهوم العميل، ومعرفة من هو العميل الذي تتعامل معه المنظمة. وفي هذا الصدد يجب التفريق بين ثلاثة أنواع من العملاء وهم على النحو التالي:

أ- **العملاء الداخليين Internal Customers** : وهم الموظفين والأقسام والإدارات داخل المنظمة، فهم عملاء داخليين لبعضهم البعض، تؤثر جودة مخرجات عمل كل منهم على الآخر، فكل موظف هو عميل داخلي لموظف آخر يستفيد من جودة عمله ويتأثر عمله بمخرجات عمل الموظف المزود له، وكل إدارة أو قسم لها عملاء من الإدارات أو الأقسام الأخرى يستفيدون من مخرجاتها، كما أن لكل عملية إنتاجية أو خدمة عملاء داخليين يستفيدون من مخرجاتها وتتأثر جودة أعمالهم بجودة مخرجات هذه العملية وهكذا.

ب- **العملاء الخارجيين External Customers** : وهم المشترين والمستفيدين من المنتجات (سلع و/ أو خدمات) المنظمة، وقد يكونون مستعملين نهائيين لهذه المنتجات (End users)، أو موزعين وتجار جملة أو تجزئة.

ج- **المعنيين بأعمال ونجاحات المنظمة**، مثل مالكي الأسهم والشركاء والمجتمع الذي توجد فيه هذه المنظمة، والتي يجب عليها أن تبني جميع سياساتها وأهدافها وعملياتها على إرضاء كل هؤلاء الأصناف وإسعادهم والمحافظة عليهم. وفي دراستنا هذه سوف يتم التركيز على العملاء الخارجيين كما أسلفنا سابقاً.

أولاً: مفهوم العميل النهائي

هناك العديد من التعاريف التي تطرقت للعميل النهائي والذي يسميه بعض الكتاب بالزبون، فقد عرفه عبيدات (1995 : 15)، هو ذلك الفرد الذي يقوم بالبحث عن سلعة أو خدمة ما وشرائها لاستخدامها الخاص أو استخدامه العائلي.

أما الجنابي (2006 : 38)، فقد عرف العميل النهائي "الزبون" على أنه، المستخدم النهائي لخدمات



المنظمة، وتتأثر قراراته بعوامل داخلية مثل: الشخصية والمعتقدات والأساليب والدوافع والذاكرة، وبالعوامل خارجية مثل: الموارد وتأثيرات العائلة وجماعات التفضيل والأصدقاء، وقد يكون هؤلاء العملاء أفراداً أو منظمات.

في حين يعرف البكري (2004 : 23)، العميل النهائي "الزبون" على أنه، ذلك الشخص الذي يقتني البضاعة أو يشتري بهدف إشباع حاجاته المادية والنفسية أو لأفراد العائلة. وهناك مجموعة أخرى من التعاريف التي تتطرق إلى نفس المفاهيم السابقة، ولكن في هذه الدراسة سوف يتم التركيز على دور الجودة في رضا وولاء وقيمة العميل، وهل هناك إمكانية تحقيق ذلك.

ثانياً: إدارة علاقات العميل

ظهرت إدارة علاقات العميل كقاعدة أساسية من اهتمام التسويق المعاصر بالعمل واعتباره أحد الأركان الأساسية للمنظمة، في تحقيق النجاح والنمو والبقاء من خلال بناء علاقات مترابطة مع العملاء. ومن خلال هذا المضمن يمكن تعريف إدارة علاقات العميل على أنها: استراتيجية شاملة وعملية متكاملة بين المنظمة والمستفيدين بوجه عام، والزبائن على وجه الخصوص، تقوم على أساس التحاور والتشاور والثقة المتبادلة بينهم، من أجل الاحتفاظ بالزبائن وتحقيق قيمة لهم (طاهر، 2006 : 85). وفي السياق عرفت أيضاً بأنها: القدرة على الحوار المستمر مع الزبائن، باستعمال تشكيلة من الوسائل المختلفة التي تعمل على البقاء باتصال دائم مع الزبون (Mohan & Jeff, 2001 : 5).

ثالثاً : أهداف إدارة علاقات العملاء

هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى أي منظمة إلى تحقيقها، من خلال إدارة علاقات العملاء والتي نذكر منها : رضا العميل، ولاء العميل، وقيمة العميل (قيد الدراسة)، والتي سوف يتم التعرض لها بشيء من الإيجاز على النحو التالي :

1 – رضا العميل Customer Satisfaction

يُقصد برضا العميل هنا، هو رضا العميل الخارجي External Customer، والذي يمكن تعريفه على أنه : درجة إدراك العميل لمدى فاعلية المنظمة في تقديم المنتجات التي تلبي حاجاته ورغباته (Johan & Hall, 1997 : 7). وفي نفس الإطار عُرف أيضاً على أنه : ذلك الشعور الذي يوحى للزبون السرور أو عدم السرور الذي ينتج عند مقارنة أداء المنتج الملاحظ مع توقعاته (Kotler, 2003 : 40).

ومن هنا نستنتج أن الرضا هو دالة على الأداء المدرك والمتوقع، ففي حالة عجز الأداء عن التوقعات فإن العميل يكون في حالة عدم السرور أو الاستياء وخيبة الأمل، ويترك التعامل مع المنظمة في المستقبل، وفي حالة أن يكون الأداء مطابقاً لتوقعات هذا العميل فإنه سيشعر بالراحة والرضا. أما في حالة تجاوز الأداء على ما هو متوقع أو يتخطى التوقعات، ففي هذه الحالة يبقى العميل مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بهذه المنظمة (Kotler, 2001 : 36).

ومن هذا المنظور كان لا بد على أي منظمة تريد تحقيق الرضا التام لعملائها، أن تأخذ بعين الاعتبار مراحل إيجاد رضا العميل، وهي ثلاثة مراحل على النحو التالي (السامرائي، 2002 : 57 - 61) :

(أ) - **فهم حاجات العميل**: تشير هذه المرحلة على أنه يتوجب على المسوقين أن يكونوا على اتصال دائم مع العملاء سواء الحاليين أو المحتملين، ليتسنى لهم معرفة العوامل التي تحدد السلوك الشرائي لهؤلاء العملاء، حيث يُعد فهم العميل والإمام بحاجاته ورغباته من أكثر الأمور أهمية للمنظمة المعاصرة.

(ب) - **التغذية المرتدة للعميل**: حيث تشير هذه المرحلة إلى الطرق والأساليب التي يستعملها المسوقين لتعقب آراء العملاء عن المنظمة، لمعرفة مدى تلبيةها لتوقعاتهم، ويمكن للمنظمة القيام بذلك من خلال طريقة الاستجابة السريعة.

(ج) - **القياس المستمر**: تشير هذه المرحلة الأخيرة إلى تحقيق الرضا، والتي تتمثل بقيام المنظمة بإنشاء برنامج خاص لقياس رضا العميل كمصفوفة (Customer Satisfaction Matrices (CSM)، والتي تحاول فيه تقديم إجراءً لتتبع رضا العميل طول الوقت، بدلاً من معرفة مدى تحسين أداء المنظمة في وقت معين فقط.

وبهذا الطرح الموجز، يتضح بأن هناك مجموعة من النقاط والتي من خلالها يمكن تحقيق رضا العميل وهي على النحو التالي بشيء من التصرف (العبيدي، 2004 : 40) :

- 1- مشاركة العملاء في مناقشة خطط الجودة وطرق تطويرها، وتخصيص مكافأة مجزية لكل مقترح من مقترحاتهم الذي يحقق نتائج إيجابية نحو خدمة الجودة الكلية للمنظمة.
- 2- دعوة العملاء لزيارة المنظمة وإطلاعهم على أنشطتها والطلب منهم تقديم مقترحاتهم لتطويرها.
- 3- تقديم هدايا رمزية للعملاء في المناسبات وبطاقات تهنئة تحتوي على عبارات تدل على الإقدام والتقدير.
- 4- زيارة العملاء المهمين بين الحين والآخر، للاستماع ميدانياً على آرائهم ومقترحاتهم.
- 5- متابعة العملاء الذين اشتروا منتج المنظمة مرة واحدة، ولم يكرروا عملية الشراء مرة أخرى، للوقوف على الأسباب المؤدية إلى عزوفهم على منتجاتها.



6- إشعار العملاء بأهميتهم من خلال اعتماد العاملين بمجال التسويق والترويج والإعلان على خطط، يتم التركيز فيها بشكل واضح على أهمية هؤلاء العملاء.

2 - ولاء العميل Customer Loyalty

يعتبر ولاء العميل من الأمور المهمة لنجاح أي منظمة، حيث تُعد عملية الاحتفاظ بالعميل من القضايا الصعبة جداً وخاصةً في ظل ظروف المنافسة التامة، وذلك بسبب التغييرات السيكلوجية المتعلقة بسلوك العملاء. حيث يتم استخدام الولاء للإشارة إلى تفضيل العملاء لشراء منتجات منظمة ما دون غيرها (جلاب، 2004 : 56). وبهذا الاتجاه فقد عرف الولاء على أنه : مقياس لدرجة معاودة الشراء من علامة معينة من نفس العميل (نجم، 2005 : 315). ومن هذا المنطلق، فنجد أغلب المنظمات تحاول جاهداً تعظيم الولاء لدى العملاء، باستخدام أساليب متنوعة، ومحاولة إيجاد نوع من المشاركة بين هذا العميل والمنظمة. ومن هنا كان لزاماً على المنظمات المعاصرة البحث في مكونات ولاء العميل ودور ولاءه في الجودة، والتي سوف يتم التطرق إليها بشيء من الإيجاز على النحو التالي :

أ) مكونات ولاء العميل

من الثابت عملياً في سوق الأعمال يتم ترجمة ولاء العميل إلى ربحية مناسبة من وجهة نظر الأطراف ذات العلاقة. ومن هنا تم التوصل إلى مكونات أساسية تؤدي إلى تلك الربحية، وهذه المكونات يمكن إيجازها على النحو التالي بشيء من التصرف (طاهر، 2006 : 102) :

1- تكاليف الحصول على العميل: بطبيعة الحال تتحمل المنظمة تكاليف متنوعة من أجل الحصول على عميل جديد، إذ يؤدي تبني العميل للمنتج الجديد أو المطور إلى تحقيق عوائد للمنظمة بصورة مستمرة، وهذه الحالة تعبر عن الرضا التام للعملاء.

2- الترقيات العليا Upgrades: وتشير إلى زيادة العوائد الناتجة من زيادة مبيعات المنتجات الجديدة أو المطورة، عن طريق توصيات واقتراحات العملاء ذوي التجربة الكبيرة والسابقة.

3- الانحدارات الدنيا Downgrades : وتشير إلى انخفاض العوائد نتيجة مجموعة من الأسباب منها : التحولات في الاستثمار، التفاوض، الخصومات، وقلة استعمال المنتج، إذ يُعد العائد مؤشراً مهماً لنية العميل في زيادة أو تخفيض استثمار المنظمة، الذي بدوره يؤدي إلى زيادة عوائدها.

وفي هذا الإطار غالباً ما يقسم العملاء إلى ثلاث طبقات، وفقاً لنموذج ولاء العميل الذي

قدمه (Jammerngy, 1998 : 2) بشيء من التصرف على النحو التالي :

- 1- قاعدة ولاء قوية (العملاء الذين لديهم ولاء لعلامات شراء في كل وقت).
- 2- قاعدة ولاء معتدلة (العملاء الذين لديهم ولاء لعلامتين أو أكثر).
- 3- قاعدة متغيرو الولاء والتبديل (العملاء الذين لديهم ولاء لعلامة واحدة مفضلة إلى أخرى).

وبهذا المعنى يشير (Oliver, 2002 : 35)، إلى أن الولاء لعلامة أو ماركة تجارية معينة يعتمد بالدرجة الأولى على ثلاث عناصر مكونة أساسية وهي : الالتزام أو التعهد، التفضيل، والشراء المتكرر، وبالاعتماد على هذه المكونات إذ كونه يصف أربعة مستويات من الولاء وهي على النحو التالي:

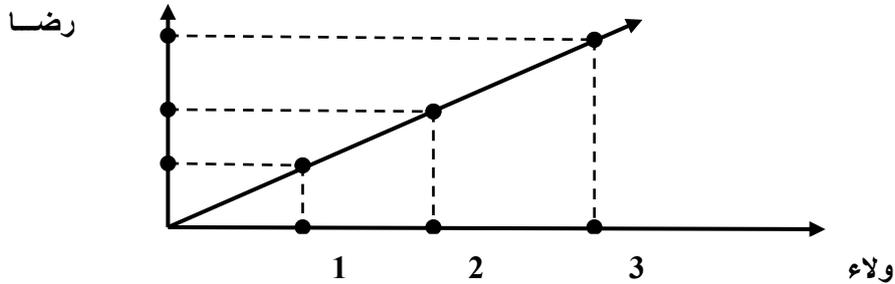
1. الإدراكي أو التمييزي : وهي عبارة عن ماركة تجارية واحدة تكون مفضلة لدى العميل، بالاعتماد على خصائص ومميزات الماركة التجارية الفاتنة أو السابقة.

2. العاطفي أو الانفعالي : وهي عبارة عن الارتباط اتجاه الماركة التجارية، ويكون تطوره عبر سلسلة مواقف شراء متعددة، وهي التي كانت مرضية.

3. الميول: وهي عبارة عن المرحلة الانفعالية مع التعبير عن نية إعادة الشراء.

4. الفعل: وهو عبارة عن المرحلة الميول مضافاً الرغبة الفعلية للتغلب على المؤثرات الموقفية.

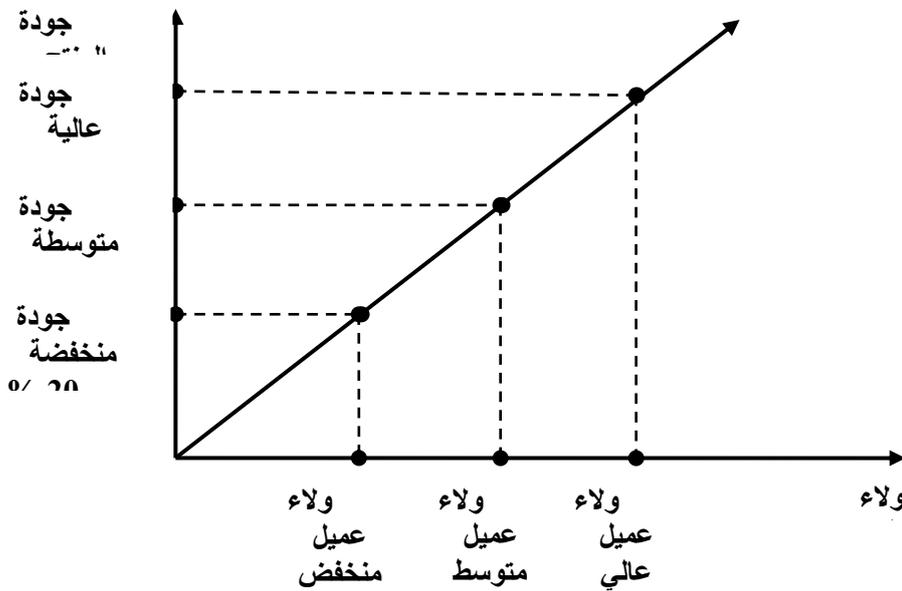
ومن خلال العرض السابق يبدو واضحاً، بأن هناك علاقة طردية بين الرضا والولاء، أي بمعنى آخر كلما كان الرضا تام أو عالي لدى العميل عن منتج معين، كان في المقابل ولاءه عالي لماركتها المعينة، ويمكن نظرياً رسم هذه العلاقة في الشكل رقم (2) على النحو التالي (الباحث):



شكل رقم (2) العلاقة الطردية بين درجة ولاء العميل ورضاه

ب) دور ولاء العميل في الجودة

من الثابت علمياً والمتعارف عليه عملياً، فإن ولاء العميل هو معاودته أو تكراره لعملية الشراء لمنتج معين. فهناك علاقة وثيقة الصلة بين إدارة الجودة الشاملة و ولاء العميل، حيث أن العملاء يفضلون دائماً العلامة التي تتسم بالجودة العالية نسبياً والمواصفات والخصائص الجيدة، فتكرار عملية الشراء تكون بالتأكيد مبنية على الثقة المتبادلة بين المنظمة وهذا العميل، وهذا بدوره سيؤدي إلى بناء ولاء العميل لهذه المنظمة المعنية دون غيرها، بسبب تطابق منتجاتها مع حاجات ورغبات العميل، وبهذا العرض الموجز يمكن توضيح العلاقة بين الجودة و ولاء العميل في رسم تخطيطي كما هو مبين بالشكل رقم (3) على النحو التالي (الباحث) :



شكل رقم (3) العلاقة الطردية بين مستوى جودة المنتج و ولاء العميل

من خلال الشكل رقم (3) السابق، نلاحظ أن هناك ثلاث مستويات أساسية للولاء الخاص بالعميل فيما يتعلق بالجودة، حيث يتضح بأن ولاء العملاء المنخفض عند 20% مثلاً، ينتهجون نهجاً عدائياً ضد المنظمة، لأنهم غير راضين عن المنتجات التي تتصف بالجودة المنخفضة (الردئية) حسب رأيهم، وبالتالي سيكونون متذمرين من منتجات هذه المنظمة ويتصرفون بالعملاء المتغيرون من علامة إلى أخرى، وفي هذا الوضع لا يستقر العميل على علامة معينة.

أما في المستوى الثاني وفيه يكون ولاء العملاء متوسط عند 50% مثلاً، فإنهم يرون بأن جودة المنتج له

منافس بنفس الجودة، ويكونوا في هذه الحالة مشوشين بين علامتين أو أكثر ولم يحدد بعد أيهما أفضل، وهذه المرحلة قد تنتقل هؤلاء العملاء إلى مرحلة أعلى ويصبحوا مدافعين أو إلى مرحلة أسفل ويكونوا متذمرين. فمعظم العملاء ذوي الولاء المتوسط 50% مثلاً يكونون حياديين لا يستخدموا أسلوب الهجوم أو الدفاع عن منتجات المنظمة، والسبب في ذلك لأن لديهم البديل لهذا المنتج.

أما في المستوى الثالث، وفيه يكون ولاء العملاء عالي عند 90% مثلاً، فإنهم يرون بأن جودة منتج المنظمة أو علامته التي يتعاملون معها، هي أفضل وأجود العلامات بسبب التجربة والثقة المتبادلة بين هؤلاء العملاء والمنظمة. حيث يكون الولاء هنا عالي جداً بسبب الجودة العالية لمنتجات المنظمة التي يراها العملاء، حيث يصبحوا في هذا الوضع أحد الدعاة والمدافعين عن منتجات المنظمة، لأن تربطهم أواصر قوية مع منتجاتها، مما يعكس آرائهم حول منتجات المنظمة بأنها تشبع حاجاتهم وتحقق رغباتهم وكانت مواصفات وخصائص المنتجات مطابقة لما يتوقعونه.

3- قيمة العميل Customer Value

مع التطورات السريعة التي تشهدها المنظمات اليوم في بيئة الأعمال، أدت إلى ضرورة ملحة لتغيير جميع الأنشطة التسويقية وتوجيهها نحو مفهوم التسويق المعاصر، الذي يرمي إلى بناء علاقات ترابط قوية مع العملاء الخارجيين، ليتسنى للمنظمة لتحقيق قيم معينة لهؤلاء العملاء. وهناك مجموعة من التعاريف الخاصة بقيمة العميل حيث عرف (Kotler 1997 : 38) قيمة العميل على أنها: الفرق بين قيمة العملاء الكلية والتكلفة الكلية.

ويرى الربعاوي (2000 : 12)، قيمة العميل على أنها: ما يحصل عليه العميل نتيجة عملية التبادل مقابل السعر الذي يدفعه، فهي تمثل إجمالي المنفعة مطروحاً منها التكاليف التي يتحملها العميل عند اتخاذ قرار الشراء.

كما عرف جلاب (2004 : 56)، قيمة العميل على أنها : عملية التبادل أو المبادلة التي يجريها العميل بين المنافع التي يحصل عليها من السلعة أو الخدمة وبين تكلفة الحصول عليها، وتشمل منافع المنتج نفسه، خدمات الإسناد، الأطراف المشتركة بعملية الشراء، والوقت والجهد المبذول للحصول على المنتج، والمخاطرة المدركة.

ومن خلال التعاريف السابقة أصبح لزاماً على الباحث توضيح عناصر قيمة العميل بشكل موجز، وكما جاء بما Kotler هي عنصرين أساسيين لأجل تكوين القيمة للعميل على النحو التالي (الدوري، 2005 : 12) :

- 1) القيمة الكلية للعميل **Total Customer Value**: وهي عبارة عن حزمة من منافع العميل التي يحصل عليها من المنتج، وهذه الحزمة تنقسم إلى الآتي :
- أ- قيمة السلعة **Product Value** : حيث يقصد بها الخصائص المادية للمنتج نفسه ويمكن أن تتضمن (الأداء، الموثوقية، المطابقة، المتانة، والجمالية)، وفي كثير من الأحيان يطلق عليها تسمية أبعاد الجودة.
- ب- قيمة الخدمة **Service Value** : حيث يقصد بها التميز في تقديم الخدمة، وهنا يمكن أن تتضمن (الحسابات والائتمان، تسهيلات الطلب، التسليم، الخدمات ما بعد البيع، والضمان).
- ج- القيمة الشخصية **Personnel Value** : ويقصد بها هنا الموظفون والمستخدمون أو الملاك، حيث أصبح أفراد المنظمة مصدراً مهماً لتحقيق التميز، وبشكل خاص في مجال التسويق الموجه نحو الخدمة والجودة العالية نسبياً للخدمات الشخصية، وهي صعبة التقليد من قبل المنافسين، لأنها تعتمد على ثقافة المنظمة ومهارات الإدارة، وتتضمن الآتي: الاحتراف، الكياسة، الجاملة، الثقة، المثابرة، والموثوقية.
- د- قيمة المكانة **Image Value**: حيث تشير هنا إلى طريقة ملائمة للإشارة إلى مجموعة متألفة Constellation من المكافأة النفسية Rewards Psychological التي يستلمها العميل من الشراء، تملك استهلاك المنتج، وتبرز المكانة الذهنية من خلال الرسالة الإعلامية أو من خلال التعبئة.
- 2) التكلفة الكلية للعميل **Total Costumer Cost**: وينقسم هذا العنصر إلى النقاط المهمة التالية :
- أ- التكلفة النقدية **Cash Cost** : ويقصد بها هنا سعر التكلفة Cost Price وهو القيمة التبادلية للمنتجات، وعلى أساسه تحدد قيمة المنتج التي سيحصل عليها العميل.
- ب- تكلفة الوقت **Time Cost** : وهنا بعض العملاء يعتبرون تكاليف الوقت أعلى من التكاليف النقدية، وهذا يظهر بوضوح لدى العملاء الذين يرغبون بأن يكون لديهم وقت ضائع.
- ج- تكلفة المجهود **Effort Cost** : وتسمى أحياناً بتكلفة الطاقة Energy Cost وهي تعبر عن الجهد الذي يقوم به العميل للحصول على المنتج، إذ يعتبر تكلفة يدفعها هذا العميل.
- د- تكلفة النفسية **Psychological Cost** : تتضمن تكاليف النفسية التعامل مع أفراد جدد والحاجة لفهم الإجراءات الجديدة، والمجهود المبذول من أجل التكيف مع الأشياء الجديدة، وكذلك قد يصاحبها نوع من الإحباط لدى العميل في حالة عدم إضافة قيمة له عن اقتناءه منتج معين.

منهجية الدراسة

لتحقيق فرضيات الدراسة، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي كدراسة حالة للظاهرة محل الدراسة، متبعاً في ذلك الآتي :

أ - هيكلية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على أسلوبين رئيسيين من أساليب البحث العلمي كالتالي :

1-الأسلوب النظري : وذلك بمراجعة الكتب والبحوث والمجلات العربية والإنجليزية وشبكة المعلومات العلمية، ذات الارتباط بالظاهرة موضوع الدراسة، وذلك لتحديد الإطار النظري المناسب لهذه الدراسة فيما يتعلق بدور إدارة الجودة الشاملة في إدارة العملاء.

2-الأسلوب الميداني : وذلك باعتماد هذه الدراسة على استمارة الاستبيان المطورة تصميماً من قبل الباحث، والمناسبة لجمع البيانات اللازمة من قبل الموظفين العاملين (المستهدفين) بشركة أبو عطني للمشروبات بنغازي.

ب - مجتمع وعينة الدراسة

يتألف مجتمع هذه الدراسة من الموظفين العاملين(الفاعلين) بإدارة شركة أبو عطني للمشروبات بنغازي، وإدارة التسويق، وإدارة الإنتاج، والبالغ عددهم(140) موظفاً تقريباً، وقد تم اختيار هؤلاء لكونهم أكثر علاقة وتفهماً واستجابة للموضوع(قيد الدراسة)، وذوي مسؤوليات مباشرة في التعامل معه، وكذلك بعضهم يتقلدون مناصب لاتخاذ القرارات ومن أصحاب الخبرات الواسعة في مجال الجودة والتسويق، مما يمكنهم من تحديد درجة الموافقة نحو دور إدارة الجودة الشاملة بمبادئها الثلاثة(قيد الدراسة) في إدارة علاقات العملاء بإبعادها الثلاثة(قيد الدراسة).

ومن خلال اتباع الباحث أسلوب العينة العشوائية البسيطة، فقد تم تحديدها باستخدام جدول Krejcie and Morgan لتحديد حجم العينات، حيث حدد حجم عينة الدراسة بـ (103) موظفاً عاملاً. وبهذا فقد قام الباحث بتوزيع (103) صحيفة استبيان على الموظفين العاملين(قيد الدراسة). حيث كان عدد الاستبيانات المستردة(101) صحيفة استبيان، أي أن هناك عدد(2) صحيفة استبيان مفقودة أو في حكم غير صالحة للمعالجة الإحصائية، حيث يصبح العدد الإجمالي للاستبيانات الصالحة للمعالجة الإحصائية(101)



صحيفة استبيان. وقد تم اختيار شركة أبو عطوي للمشروبات بنغازي لتوظيف نموذج الدراسة المقترح، لكونها شركة تحتوي على كوادر ليبية متخصصة ذات كفاءات عالية وقيادات إدارية جديرة بالاهتمام والدراسة، وخاصةً في ظل الظروف التي تعيشها الدولة الليبية في الوقت الراهن، مما يجعل تعرض الشركات الليبية للكثير من المخالفات والتجاوزات، وهذا بطبيعة الحال يعكس الضرورة الملحة لدور إدارة الجودة الشاملة بمبادئها الثلاثة (قيد الدراسة) في إدارة علاقات العملاء بإبعادها الثلاثة (قيد الدراسة). وفيما يلي وصف للصفات الديمغرافية لعينة الدراسة، وكما هي موضحة في الجدول رقم (1) التالي :

جدول رقم (1) الصفات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

النسبة	التكرار	الصفة
الجنس :		
93.1 %	94	• ذكر
6.9 %	7	• أنثي
100.0 %	101	المجموع
العمر :		
1.0 %	1	• من 30 – 39 سنة.
29.7 %	30	• من 40 – 49 سنة.
61.4 %	62	• من 50 – 59 سنة.
7.9 %	8	• من 60 سنة فأكثر.
100.0 %	101	المجموع
سنوات الخدمة :		
1.0 %	1	• من 6 – 10 سنوات.
16.8 %	17	• من 11 – 15 سنة.
82.2 %	83	• من 16 سنة فأكثر.
100.0 %	101	المجموع
مجال الوظيفة :		
29.7 %	30	• العاملين في الإدارة.
45.5 %	46	• العاملين في التسويق.
24.8 %	25	• العاملين في الإنتاج.
100.0 %	101	المجموع
المؤهل العلمي :		
9.9 %	10	• ثانوي أو أقل.
86.1 %	87	• جامعي.
4.0 %	4	• ما فوق الجامعي.
100.0 %	101	المجموع

ج - الأداة المستخدمة في جمع بيانات الدراسة

لتحقيق أغراض هذه الدراسة فقد تم تصميم وتطوير صحيفة الاستبيان من قبل الباحث، بهدف معرفة دور إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في مبادئها الثلاثة المقترحة (قيد الدراسة)، في إدارة علاقات العملاء والمتمثلة في أبعادها الثلاثة المقترحة (قيد الدراسة)، وذلك من خلال وجهة نظر العاملين بالإدارة، وإدارة التسويق، وإدارة الإنتاج بشركة أبو عطني للمشروبات بنغازي. حيث قُسم الاستبيان إلى جزأين: الجزء الأول ويشمل على مجموعة من البيانات الشخصية، الجنس، العمر، سنوات الخدمة، الوظيفة، والمستوى العلمي. أما الجزء الثاني فيحتوي على أولاً: إدارة الجودة الشاملة وبها: (أ) مبدأ التركيز على العميل ويحتوي على خمسة عبارات، و (ب) مبدأ التركيز على العملية ويحتوي على خمسة عبارات، و (ج) مبدأ التحسين المستمر ويحتوي على خمسة عبارات، حيث يصبح إجمالي العبارات (15) عبارة. ثانياً: إدارة علاقات العميل وبها: (أ) بُعد رضا العميل ويحتوي على خمسة عبارات، و (ب) بُعد ولاء العميل ويحتوي على خمسة عبارات، و (ج) بُعد قيمة العميل ويحتوي على خمسة عبارات أيضاً، حيث يصبح إجمالي العبارات (15) عبارة. وقد استخدم فيها مقياس ليكرت Likert خماسي الرتب، والذي يتراوح ما بين (غير موافق تماماً) إلى (موافق تماماً). حيث تمثل هذه العبارات إجمالاً العناصر الأساسية التي تتصف بها إدارة الجودة الشاملة وإدارة علاقات العميل، والتي من خلالها تم قياس درجة الموافقة لدى العاملين بهذه الشركة. حيث يوضح الجدول رقم (2) مقياس ليكرت المستخدم في صحيفة الاستبيان المعدة لذلك، وكما هو مبين أدناه :

جدول رقم (2) مقياس ليكرت خماسي الرتب المقترح للدراسة

5	4	3	2	1
موافق تماماً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق تماماً

د - ثبات وصدق مقياس الدراسة

للتحقق من ثبات مقياس الدراسة أُجريت دراسة استطلاعية على عينة من مجتمع الدراسة بلغ قوامها (20) مفردة، وطبقت معادلة (ألفا كرونباخ) لحساب مقياس الدراسة، وقد تراوحت قيم معاملات الثبات لمبادئ إدارة الجودة الشاملة ما بين (0.802 - 0.837)، وبلغت قيمة معامل الثبات للمبادئ ككل (0.902). أما معاملات الثبات لأبعاد إدارة علاقات العملاء، فقد تراوحت ما بين (0.852 - 0.871)، وبلغت قيمة معامل الأبعاد ككل (0.927)، وهي درجات ثبات عالية، وهذا يدل على أن صحيفة الاستبيان اتسمت بالثبات وبدرجة عالية من التميز.

وللتحقق من صدق مقياس الدراسة قام الباحث باستخدام طريقة الصدق الإحصائي (Statistical Validity)، حيث تم حساب معامل الصدق الإحصائي باستخدام دالة الجذر التربيعي لمعامل الثبات، حيث كانت قيم معاملات الصدق لمبادئ إدارة الجودة الشاملة تتراوح ما بين (0.895 - 0.914)، وبلغت قيمة صدق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ككل (0.949)، في حين تراوحت معاملات صدق أبعاد إدارة علاقات العملاء ما بين (0.923 - 0.933)، أما قيمة صدق أبعاد إدارة علاقات العملاء ككل فبلغت (0.962)، وهذا بطبيعة الحال يبرر قطعاً صدق المقياس وأن عبارات الاستبيان تعكس بوضوح قدرتها على قياس ما صممت لأجله، ويمكن التعبير عن ذلك بشيء من التفصيل في الجدول التالي:

جدول (3) قيم معاملات الثبات والصدق لمبادئ إدارة الجودة الشاملة وأبعاد إدارة علاقات العملاء

م	مبادئ إدارة الجودة الشاملة المقترحة	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
أ	مبدأ التركيز على العميل	5	0.802	0.895
ب	مبدأ التركيز على العملية	5	0.823	0.907
ج	مبدأ التحسين المستمر	5	0.837	0.914
	المجموع	15	0.902	0.949
م	أبعاد إدارة علاقات العملاء	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
أ	بُعد رضا العميل	5	0.871	0.933
ب	بُعد ولاء العميل	5	0.865	0.930
ج	بُعد قيمة العميل	5	0.852	0.923
	المجموع	15	0.927	0.962

هـ - الأسلوب الإحصائي المستخدم

لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية، وذلك من خلال التحقق من فرضياتها والمتعلقة بالتعرف على دور إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في مبادئها الثلاثة المقترحة (قيد الدراسة)، في إدارة علاقات العملاء والمتمثلة في أبعادها الثلاثة المقترحة (قيد الدراسة)، بشركة أبو عطية للمشروبات بنغازي، فقد تم استخدام أسلوب العينة في الإحصاء الوصفي، والمتمثل في حساب التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل الارتباط بيرسون وسبيرمان، واختبار (T)، وقد تم تنفيذ هذه المعالجات الإحصائية باستخدام برنامج Statistical Package for Social Sciences، والذي يرمز له اختصاراً بالرمز المعروف بـ (SPSS).



و - عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

وفي هذا الجزء سوف يتم عرض وتحليل البيانات التي تضمنتها صحيفة الاستبيان، وذلك من خلال تحليل آراء واستجابات عينة الباحثين من مجتمع الدراسة لشركة أبو عطوي للمشروبات بنغازي، حول متغيرات الدراسة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة ومتغيرات إدارة علاقات العملاء، حيث تم استخدام مقياس ليكرت خماسي الرتب، والذي يتراوح من أعلى وزن له وهو (5) درجة لتمثل الإجابة موافق تماماً، إلى أقل وزن له وهو (1) درجة لتمثل الإجابة غير موافق تماماً، ومن جانب آخر تم الاعتماد على الوسط الحسابي الفرضي والبالغ قيمته (3) درجة، كمتوسط أداة القياس بهدف قياس وتقييم الدرجة التي تم الحصول عليها، والمتعلقة باستجابات أفراد عينة الدراسة، حول العبارات المكونة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة وأبعاد إدارة علاقات العملاء على النحو التالي :

أولاً: تحليل ومناقشة نتائج آراء أفراد العينة للعبارات المكونة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة الثلاثة المقترحة (قيد الدراسة) :

جدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد عينة

الدراسة حول العبارات المكونة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة الثلاثة المقترحة (قيد الدراسة)

م	(1) العبارات المكونة لمبدأ التركيز على العميل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الأهمية النسبية
1	يلعب الزبون الخارجي دوراً في صياغة استراتيجية الجودة، ويتم وضعها عند أعداد الخطة الاستراتيجية.	3.94	0.83	78.8 %	الخامسة
2	يعتبر الزبون الشريك غير المباشر للشركة، وبالتالي لا بد من تحقيق رضاه التام عن منتجات الشركة.	4.16	0.78	83.2 %	الثالثة
3	يعتبر الزبون المحور الأساسي الذي تركز عليه استراتيجية الجودة لتحقيق حاجاته ورغباته.	4.28	0.75	85.6 %	الثانية
4	يعتبر الزبون القوة الدافعة لعملية التحسين المستمر للجودة وزيادة الإنتاجية، عند أخذ آرائه وتوقعاته.	4.31	0.67	86.2 %	الأولى
5	للشركة أساليب متعددة تحاول من خلالها الاحتفاظ بالزبون.	4.11	0.78	82.2 %	الرابعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي العام	4.16	0.57	83.0 %	

م	(2) العبارات المكونة لمبدأ التركيز على العملية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الأهمية النسبية
1	يعتبر التركيز على العملية أحد الاستراتيجيات المهمة التي تستخدمها الشركة لتقليل التالف والفاقد.	4.02	0.70	80.4 %	الثالثة
2	يعتبر التركيز على العملية المترجم الحقيقي لحاجات ورغبات الزبون.	4.02	0.66	80.4 %	الثانية
3	تتمتع عملية الإنتاج بالمرونة الكافية مما يتيح إمكانية تغييرها وفقاً لتغيير أذواق الزبائن.	3.78	0.87	75.6 %	الخامسة
4	تعتبر عملية الإنتاج سلسلة مترابطة من الأنشطة تهدف إلى تحقيق قيمة أعلى للزبون.	4.10	0.64	82.0 %	الأولى
5	تعتمد إدارة الشركة وسائل واستراتيجيات معينة، يمكن استخدامها لمواكبة التطور الحاصل في مجال الميكنة والتصاميم الحديثة على المنتج.	3.98	0.92	79.6	الرابعة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي العام		3.98	0.59	79.6	
م	(3) العبارات المكونة لمبدأ التحسين المستمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الأهمية النسبية
1	يعتبر التحسين المستمر أحد الاستراتيجيات المهمة التي تتبناها الشركة لأجل الحفاظ على زبائنها.	4.23	0.66	84.6 %	الأولى
2	أصبح التحسين المستمر حافزاً يدفع الأفراد العاملين إلى الإنتاج بجودة عالية.	4.13	0.77	82.6 %	الرابعة
3	لدى الشركة القدرة على تحديد وتحليل المشكلة، ومعرفة ما مطلوب تحسينه.	4.04	0.87	80.8 %	الخامسة
4	تقوم الشركة دائماً بتوثيق ما تم تحليله، ويتم مقارنة الأداء السابق مع الأداء الحالي.	4.16	0.61	83.2 %	الثانية
5	تمتلك الشركة القدرة على تطوير حلول بديلة، وإجراء التحسين المستمر في العملية لمواكبة المنتجات الجديدة.	4.14	0.77	82.8 %	الثالثة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي العام		4.14	0.57	82.8 %	

من خلال الجدول رقم (4) السابق، والذي يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين في مجال الإدارة، والتسويق، والإنتاج بشركة أبو عطية للمشروبات بنغازي على المستوى التفصيلي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة الثلاثة المقترحة (قيد الدراسة) على النحو التالي :



(1) مبدأ التركيز على العميل :

يتضح من نتائج الجدول رقم (4) السابق، بأن المتوسط الحسابي الموزون العام لمبدأ التركيز على العميل بلغ (4.16) وبانحراف معياري قدره (0.57) و وزن مئوي بلغ (83%)، إذ تبين بأن المتوسط الحسابي العام أكبر من متوسط أداة القياس البالغ (3)، وهذا يعني أن مبدأ التركيز على العميل يُعد واضحاً لأفراد عينة الدراسة بنسبة اتفاق قدرها (83%) وفقاً لوجهة نظرهم، وهذا يدل على أهمية هذا المبدأ وإدراكه من قبل أفراد عينة الدراسة، وأن تحقيق رضا العميل وتلبية احتياجاته هو هدف رئيسي للشركة، وأن التركيز على العميل يُعد الأساس والقوة الدافعة وراء مستوى تحسين الجودة والإنتاجية.

(2) مبدأ التركيز على العملية :

يتضح من الجدول رقم (4) السابق، بأن المتوسط الحسابي الموزون العام لمبدأ التركيز على العملية بلغ (3.98) وبانحراف معياري قدره (0.59) و وزن مئوي بلغ (79.6%)، وبعد مقارنة المتوسط الحسابي العام مع المتوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3)، اتضح بأن المتوسط العام هو أكبر من الوسط الفرضي، وهذا يعني أن متغير التركيز على العملية يُعد واضحاً لأفراد عينة الدراسة بنسبة اتفاق قدرها (79.6%). وبناء على ما تقدم يتضح بأن أفراد عينة الدراسة متفقون حول اهتمامهم بالتركيز على العملية، وتقليل التالف والفاقد وتحسين مستوى العملية الإنتاجية بحسب المواصفات المعدة لذلك، وذلك لأجل الارتقاء بمنتجات الشركة مقارنةً بالمنتجات المنافسة الأخرى.

(3) مبدأ التحسين المستمر :

يتضح من الجدول رقم (4) السابق، بأن المتوسط الحسابي الموزون العام لمبدأ التحسين المستمر بلغ (4.14) وبانحراف معياري قدره (0.57) و وزن مئوي بلغ (82.8%)، وبعد مقارنة المتوسط الحسابي العام مع الوسط الحسابي الفرضي أتضح بأن المتوسط العام أكبر من الوسط الفرضي، وهذا دليل قطعي على تجانس إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث يعتبر مبدأ التحسين المستمر واضحاً لأفراد العينة بنسبة اتفاق قدرت (82.8%)، وبناءً على ماتقدم يتضح جلياً بأن الشركة تهتم بمبدأ التحسين المستمر لأنها تدرك بأن هذا المبدأ يزيد من كفاءة وفاعلية عمليات الجودة لأجل تقديم منافع إضافية إليها ولعملائها على وجه الاستمرار.

وبعد الانتهاء من وصف استجابات أفراد عينة الدراسة بالإدارة، والتسويق، والإنتاج بشركة أبو عطني

للمشروبات بنغازي، على مستوى مبادئ إدارة الجودة الشاملة الثلاثة المقترحة (قيد الدراسة)، يتعين على الباحث من تحديد الأهمية النسبية لكل مبدأ، وذلك من أجل الوقوف على أولويات اهتمام أفراد العينة بالشركة، وتحديد أي المبادئ أكثر أهمية وتأثيراً في إدارة علاقات العملاء بهذه الشركة، حيث يمكن توضيح ذلك كما هو وارد في الجدول رقم (5) على النحو التالي:

جدول رقم (5) ترتيب الأهمية النسبية من وجهة نظر أفراد العينة حول مبادئ إدارة الجودة الشاملة الثلاثة المقترحة (قيد الدراسة)

المتغير الرئيسي	المتغير الفرعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية النسبية
إدارة الجودة الشاملة	مبدأ التركيز على العميل	4.16	0.57	الأول
	مبدأ التركيز على العملية	3.98	0.59	الثالث
	مبدأ التحسين المستمر	4.13	0.57	الثاني

يوضح الجدول رقم (5) السابق، ترتيب الأهمية النسبية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بشركة أبو عطية للمشروبات بنغازي، حول مبادئ إدارة الجودة الشاملة المقترحة (قيد الدراسة) وفقاً للمتوسط الحسابي، حيث احتل مبدأ التركيز على العميل المرتبة الأولى، أما مبدأ التحسين المستمر فأحتل المرتبة الثانية، في حين احتل مبدأ التركيز على العملية المرتبة الثالثة والأخيرة. إذاً يجب على متخذ القرار أن يرتب قراراته الاستراتيجية في ضوء هذه المعطيات، ويعطي الأهمية والأولوية للمبادئ التي حصلت على أقل اهتمام لأجل تحسينها وتطويرها حتى يتم من خلالها تحقيق التميز التنافسي.



ثانياً: تحليل ومناقشة نتائج آراء أفراد العينة للعبارات المكونة لأبعاد إدارة علاقات العملاء الثلاثة المقترحة (قيد الدراسة) :

جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لأبعاد إدارة علاقات العملاء الثلاثة المقترحة (قيد الدراسة)

م	(1) العبارات المكونة لبعده رضا العميل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الأهمية النسبية
1	تقوم الشركة بمشاركة الزبائن في مناقشة خطط الجودة، وتخصيص جوائز قيمة لكل مقترح.	3.20	0.99	64.0%	الخامسة
2	تعمل الشركة على دعوة زبائنها لزيارتها بين الحين والآخر لتقديم آرائهم.	3.22	0.94	64.4%	الرابعة

3	تحقق الشركة عند قيامها باستراتيجية الجودة الرضا العالي للزبائن، وبالتالي تحقق الموقع الريادي في السوق.	3.86	0.82	77.2%	الثالثة
4	تعمل الشركة دائماً على أن يشعر الزبون بأهميته، وأن له دور متميز في خططها الاستراتيجية.	3.95	0.89	79.0%	الثانية
5	تحاول الشركة دائماً أن تفهم حاجات ورغبات الزبائن، ومعرفة آرائهم عن منتجاتها وقياس رضاهم باستمرار.	4.10	0.80	82.0%	الأولى
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي العام		3.66	0.72	73.2%	

م	(2) العبارات المكونة لبعده ولاء العميل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الأهمية النسبية
1	تسعى الشركة جاهدةً إلى تحقيق قاعدة ولاء قوية بين الزبون وعلامتها التجارية.	4.20	0.73	84.0%	الأولى
2	أغلبية الزبائن يكررون شراء منتجات الشركة، ويفضلونها على بقية المنتجات المنافسة.	3.80	0.83	76.0%	الخامسة
3	تركز الشركة في عملها على الولاء التميزي لمماركتها التجارية، وتحسين صورتها في أذهان الزبائن.	4.15	0.65	83.0%	الثانية

4	تحاول الشركة أن تجعل الزبون مدافع عن علامتها التجارية، وبالتالي ستحقق الولاء العالي لديه.	4.05	0.79	81.0%	الثالثة
5	تسعى الشركة إلى بناء ولاء الزبون قائم على أساس (تكاليف الحصول على الزبون، توصيات الزبون، تدرج الحاجات الدنيا).	3.97	0.72	79.4	الرابعة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي العام		4.03	0.60	80.6	
م	(3) العبارات المكونة لُبعد قيمة العميل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الأهمية النسبية
1	تسعى الشركة دائماً إلى حصول الزبون على المنتج بسعر مناسب ومنفعة عالية منه.	4.22	0.62	84.4%	الثانية
2	تعمل الشركة على جعل منتجاتها قيمة مميزة، وذلك لامتلاكها أبعاد أكثر من المنافسين.	4.13	0.62	82.6%	الرابعة

3	تعمل الشركة على جعل لمنتجاتها مكانة ذهنية لدى الزبون، وبالتالي ستحقق قيمة المكانة الذهنية.	4.22	0.62	84.4%	الثالثة
4	تضع الشركة ضمن أولوياتها حصول الزبون على منتج بأقل كلفة ممكنة وأقل جهد ووقت ممكنين.	4.27	0.69	85.4%	الأولى
5	تسعى الشركة إلى تحقيق المنافع بأقل التكاليف، وذلك عن طريق المقارنة بين القيمة الكلية للزبون والتكاليف الكلية للزبون.	3.90	0.70	78.0%	الخامسة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي العام		4.14	0.51	82.8%	

من خلال الجدول رقم (6) السابق، والذي يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين في مجال الإدارة، والتسويق، والإنتاج بشركة أبو عطني للمشروبات بنغازي على المستوى التفصيلي لأبعاد إدارة علاقات العملاء الثلاثة المقترحة (قيد الدراسة) على النحو التالي :

(1) بُعد رضا العميل:

يتضح من الجدول رقم (6) السابق، بأن المتوسط الحسابي العام لُبعد رضا العميل بلغ (3.66) وانحراف معياري قدره (0.72) و وزن نسبي بلغ (73.2)، وبعد مقارنة المتوسط الحسابي العام بالوسط الحسابي



الفرضي البالغ (3)، اتضح بأن المتوسط العام هو أكبر من الوسط الفرضي، وهذا دليل قطعي على وضوح وتجانس إجابات أفراد العينة على عبارات (أو أسئلة) صحيفة الاستبيان لُبعد رضا العميل ونسبة اتفاق بلغت (73.2). أي أن هناك اتفاق بين أفراد العينة والشركة على أن الجودة العالية نسبياً ستحقق رضا عالي لدى العميل، وبالتالي كسب عملاء جدد وتحقيق الرضا التام، والذي بدوره سيحقق أرباح عالية نتيجة احتفاظ الشركة بمؤلاء العملاء في المستقبل.

(2) بُعد ولاء العميل :

يتضح من الجدول رقم (6) السابق، بأن المتوسط الحسابي العام لُبعد ولاء العميل قد بلغ (4.03) وبانحراف معياري قدره (0.60) ووزن نسبي بلغ (80.6)، وبعد مقارنة المتوسط الحسابي العام بالوسط الفرضي البالغ (3)، اتضح بأن المتوسط العام أكبر من الوسط الفرضي، وهذا دليل قطعي على وضوح وتجانس إجابات أفراد العينة على عبارات (أو أسئلة) صحيفة الاستبيان لُبعد ولاء العميل ونسبة اتفاق بلغت (80.6). وبناء على هذه النتيجة يمكن القول بأن العملاء دائماً يفضلون العلامة التي تتسم بالجود العالية نسبياً، وأن توافر أبعاد الجودة في منتجات الشركة هو الذي يدفع العملاء لتكرار عملية الشراء الناتجة من الثقة المتبادلة بين هذه الشركة وعملائها، وهذا بدوره أيضاً سيؤدي إلى بناء ولاء لدى العملاء لمنتجات شركة أبو عطني للمشروبات بنغازي.

(3) قيمة العميل :

يتضح من الجدول رقم (6) السابق، بأن المتوسط الحسابي العام لُبعد قيمة العميل قد بلغ (4.14) وبانحراف معياري قدره (0.51) و وزن نسبي بلغ (82.8%)، وبعد مقارنة المتوسط الحسابي العام بالوسط الفرضي البالغ (3)، اتضح بأن المتوسط الحسابي العام أكبر من الوسط الفرضي، وهذا دليل قطعي على وضوح وتجانس إجابات أفراد العينة على عبارات (أو أسئلة) صحيفة الاستبيان لُبعد قيمة العميل ونسبة اتفاق بلغت (82.8). وبناء على ما تقدم يمكن القول بأن شركة أبو عطني للمشروبات بنغازي، ترى بأن المنافع التي يتم الحصول عليها هي أكثر من التكاليف التي تتحملها، وبالتالي سيتم تحقيق قيمة للعميل، تطبيقاً للمقولة : بأن الجودة العالية نسبياً تعمل على زيادة القيمة الكلية.

وبعد الانتهاء من وصف استجابات أفراد عينة الدراسة بشركة أبو عطني للمشروبات بنغازي على مستوى أبعاد إدارة علاقات العملاء، كان لابد على الباحث من تحديد الأهمية النسبية لكل بُعد، وذلك من أجل الوقوف على أولويات اهتمام أفراد العينة بالشركة، وتحديد أي الأبعاد الأكثر أهمية وتأثيراً في إدارة علاقات

العملاء، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول رقم (7) التالي :

جدول رقم (7) ترتيب الأهمية النسبية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول أبعاد إدارة علاقات العملاء الثلاثة المقترحة (قيد الدراسة)

المتغير الرئيسي	المتغير الفرعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية النسبية
أبعاد إدارة علاقات العملاء	بُعد رضا العميل	3.66	0.72	الثالث
	بُعد ولاء العميل	4.03	0.60	الثاني
	بُعد قيمة العميل	4.14	0.51	الأول

يوضح الجدول رقم (7) السابق، ترتيب الأهمية النسبية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بشركة أبو عطني للمشروبات بنغازي، حول أبعاد إدارة علاقات العملاء وفقاً للمتوسط الحسابي، حيث احتل بُعد قيمة العميل الترتيب الأول، وبُعد ولاء العميل الترتيب الثاني، في حين احتل بُعد رضا العميل الترتيب الثالث والأخير. ومن خلال ما تقدم لا بد على متخذ القرار بشركة أبو عطني للمشروبات بنغازي، أن يعطي الأهمية والأولوية للأبعاد التي تحصلت على أقل أهمية من إجابات أفراد العينة، وذلك من أجل الاهتمام بها وتحديد السبل الكفيلة التي تساهم في عملية نجاح إدارة علاقات العملاء، عند تبني تطبيق الفكر الفلسفي لإدارة الجودة الشاملة بالشركة.

ثالثاً : تحليل واختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة :

يركز هذا الجانب على قياس علاقات الارتباط بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة الثلاثة المقترحة (قيد الدراسة)، وأبعاد إدارة علاقات العملاء الثلاثة المقترحة (قيد الدراسة)، وذلك من خلال الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التي تضمنتها الدراسة، وقد تم استخدام معامل ارتباط (بيرسون) واستخدام اختبار (T) لاختبار معنوية معاملات الارتباط.

ولأجل اختبار الفرضية الرئيسية وأثبت صحتها، فلا بد من اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة منها، وهي على النحو التالي :

(1) اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الأولى، لا بد من اختبار الفرضيتين الإحصائيتين التاليتين :

أ - فرضية العدم (H0) : عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مبدأ التركيز على العميل وأبعاد



إدارة علاقات العملاء.

ب - الفرضية البديلة (H1) : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مبدأ التركيز على العميل وأبعاد إدارة علاقات العملاء.

ويمكن توضيح قبول من عدم القبول الفرضية، تم الاعتماد على الجدول رقم (8) الآتي لمخرجات العمليات الحسابية، بالاعتماد على البرنامج (SPSS) على النحو التالي :

جدول رقم (8) نتائج علاقات الارتباط بين مبدأ التركيز على العميل وأبعاد إدارة علاقات العملاء

أبعاد إدارة علاقات العملاء						المتغير التابع
						المتغير المستقل
قيمة t الجدولية		قيمة العميل	ولاء العميل	رضا العميل	إدارة علاقات العملاء	مبدأ التركيز على العميل
1 %	5 %	**0.44	**0.30	**0.38	**0.42	معامل ارتباط بيرسون
2.82	1.83	5.86	3.58	4.78	5.48	قيمة (t) المحسوبة
درجة الثقة		0.000	0.002	0.000	0.000	معنوية T
99 %	95 %	توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية	القرار (النتيجة)			

يتضح من خلال النتائج الواردة بالجدول رقم (8) السابق، بوجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.000) بين مبدأ التركيز على العميل وأبعاد إدارة علاقات العملاء، حيث بلغت علاقة الارتباط الكلية (0.42)، وإن ما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين المتغيرين والبالغة (5.48) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.82) عند مستوى معنوية (1 %)، مما يدل ذلك على رفض فرضية العدم (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1)، أي أن النتيجة مقبولة بدرجة ثقة قدرها

(99%) . وتأسيساً على ذلك يمكن القول بأن هناك اهتمام من قبل شركة أبو عطني للمشروبات بنغازي بمبدأ التركيز على العميل، والذي من خلاله يمكن أن تحقق تفوقاً تنافسياً على باقي المنافسين في السوق المحلية على الأقل.

(2) اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثانية، لابد من اختبار صحة الفرضيتين الإحصائيتين التاليتين :

أ - **فرضية العدم (H0)** : عدم وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين مبدأ التركيز على العملية وأبعاد إدارة علاقات العملاء.

ب - **الفرضية البديلة (H1)** : توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين مبدأ التركيز على العملية وأبعاد إدارة علاقات العملاء.

ويمكن توضيح قبول من عدم القبول الفرضية، تم الاعتماد على الجدول رقم (9) الآتي لمخرجات العمليات الحسابية، بالاعتماد على البرنامج (SPSS) على النحو التالي :

جدول رقم (9) نتائج علاقات الارتباط بين مبدأ التركيز على العملية وأبعاد إدارة علاقات العملاء

أبعاد إدارة علاقات العملاء						المتغير التابع
						المتغير المستقل
قيمة t الجدولية		قيمة العميل	ولاء العميل	رضا العميل	إدارة علاقات العملاء	مبدأ التركيز على العملية
1 %	5 %	0.63**	0.58**	0.71**	0.73**	معامل ارتباط بيرسون
2.82	1.83	10.30	8.90	13.11	13.97	قيمة (t) المحسوبة
درجة الثقة		0.000	0.000	0.000	0.000	معنوية T
99 %	95 %	توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية	القرار (النتيجة)			



يتضح من خلال الجدول رقم (9) السابق، بوجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.000)، بين مبدأ التركيز على العملية وأبعاد إدارة علاقات العملاء، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط الكلية بينهما (0.73)، وإن ما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين المتغيرين البالغة (13.97)، وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.82) عند مستوى معنوية (1%)، مما يدعم علاقة الارتباط بين المتغيرين. وتأسيساً على ذلك يمكن القول بأن هناك اهتمام أكبر لمبدأ التركيز على العملية من مبدأ التركيز على العميل، وهذا يدل على أن شركة أبو عطني للمشروبات بنغازي تستخدم طرق البحث و وسائل حديثة ومبتكرة في العملية الإنتاجية، وذلك لتحقيق مستويات عالية للجودة والإنتاجية، وهنا سيتم رفض فرضية العدم (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1) أي أن النتيجة مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).

(3) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثالثة، لابد من اختبار صحة الفرضيتين الإحصائيتين التاليتين :

أ - فرضية العدم (H0) : عدم وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين مبدأ التحسين المستمر وأبعاد إدارة علاقات العملاء.

ب - الفرضية البديلة (H1) : توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين مبدأ التحسين المستمر وأبعاد إدارة علاقات العملاء.

ويمكن توضيح قبول من عدم القبول الفرضية، تم الاعتماد على الجدول رقم (10) الآتي لمخرجات العمليات الحسابية، بالاعتماد على البرنامج (SPSS) على النحو التالي :

جدول رقم (10) نتائج علاقات الارتباط بين مبدأ التحسين المستمر وأبعاد إدارة علاقات العملاء

أبعاد إدارة علاقات العملاء						المتغير التابع
						المتغير المستقل
قيمة t الجدولية		قيمة العميل	ولاء العميل	رضا العميل	إدارة علاقات العملاء	مبدأ التحسين المستمر
1 %	5 %	0.66**	0.54**	0.59**	0.61**	معامل ارتباط بيرسون
2.82	1.83	11.26	7.92	9.16	9.71	قيمة (t) المحسوبة
درجة الثقة		0.000	0.000	0.000	0.000	معنوية T
99 %	95 %	توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية	القرار (النتيجة)			

يتضح من خلال الجدول رقم (10) السابق، بوجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.000) بين مبدأ التحسين المستمر وأبعاد إدارة علاقات العملاء، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط الكلية بينهما (0.61)، وإن ما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين المتغيرين والبالغة (9.71)، وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (2.82) عند مستوى معنوية (1 %) مما يدعم علاقة الارتباط بين متغيرين، وهذا يؤكد قطعاً رفض فرضية العدم (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1)، أي أن النتيجة مقبولة بدرجة ثقة (99 %). وتأسيساً على ما سبق يمكن القول بأن شركة أبو عطية للمشروبات بنغازي تهتم بمبدأ التحسين المستمر وتعتبره أحد المرتكزات الأساسية التي يمكن أن تحقق من خلاله التفوق التنافسي للشركة.

ولأجل الوقوف على معنوية علاقة الارتباط بصورة عامة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة المقترحة لمجتمع



كمتغير مستقل، وأبعاد إدارة علاقات العملاء المقترحة مجتمعاً كمتغير تابع، لا بد من اختبار الفرضيتين التاليتين :

أ - فرضية العدم (H_0) : لا توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأبعاد إدارة علاقات العملاء.

ب - الفرضية البديلة (H_1) : توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأبعاد إدارة علاقات العملاء.

ويمكن توضيح قبول من عدم القبول الفرضية، تم الاعتماد على الجدول رقم (11) الآتي لمخرجات العمليات الحسابية، بالاعتماد على البرنامج (SPSS) على النحو التالي :

جدول رقم (11) نتائج علاقة الارتباط بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة المقترحة مجتمعاً وأبعاد إدارة علاقات العملاء المقترحة مجتمعاً

قيمة (t) الجدولية		قيمة (t) المحسوبة	إدارة علاقات العملاء	المتغير
				التابع
1 %	5 %	13.18	0.71	مبادئ إدارة الجودة الشاملة
2.82	1.83			
درجة الثقة		توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى (1 %)		النتيجة (أو القرار)
99 %	95 %			

يتضح من خلال الجدول رقم (11) السابق، أنه توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة الثلاثة المقترحة مجتمعاً (مبدأ التركيز على العميل، مبدأ التركيز على العملية، ومبدأ التحسين المستمر)، وأبعاد إدارة علاقات العملاء الثلاثة المقترحة مجتمعاً (بُعد رضا العميل، بُعد ولاء العميل، وبُعد قيمة العميل) معاً بدلالة متغيراتها مجتمعاً، إذ بلغ الارتباط بينهما (0.71)، وقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (13.18) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (2.82)، وعليه يتم رفض فرضية العدم (H_0)

وقبول الفرضية البديلة (H1)، أي وجود علاقة ارتباط بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة المقترحة مجتمعاً و أبعاد إدارة علاقات العملاء المقترحة مجتمعاً. وتأسيساً على ما سبق يمكن القول بأن اهتمام شركة أبو عطني بمبادئ إدارة الجودة الشاملة يساهم في تحقيق التفوق التنافسي على باقي الشركات المنافسة. وبعد ثبوت صحة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية، يمكن توضيح ترتيب قوة الارتباط لقيمة معامل سبيرمان، وكما هي موضحة في الجدول رقم (12) التالي :

جدول رقم (12) ترتيب قوة الارتباط بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وإدارة علاقات العملاء

الترتيب	إدارة علاقات العملاء	المتغير
		التابع المتغير المستقل
الثالث	0.42	مبدأ التركيز على العميل
الأول	0.73	مبدأ التركيز على العملية
الثاني	0.61	مبدأ التحسين المستمر

يتضح من الجدول رقم (12) السابق، أن مبدأ التركيز على العملية جاء بالمرتبة الأولى، يليه مبدأ التحسين المستمر بالمرتبة الثانية، بينما مبدأ التركيز على العميل جاء بالمرتبة الثالثة والأخيرة.



النتائج والتوصيات

أولاً : النتائج

يمكن تلخيص أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة – من خلال آراء الباحثين – والمتعلقة بدور إدارة الجودة الشاملة في إدارة علاقات العملاء، بشركة أبو عطني للمشروبات بنغازي على النحو التالي :

1) توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة علاقات العملاء بشركة أبو عطني للمشروبات بنغازي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.71) "تحقيق الفرضية الرئيسية".

2) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مبدأ التركيز على العميل وإدارة علاقات العملاء بشركة أبو عطني للمشروبات بنغازي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.42)، وبهذا تحصلت على الترتيب الثالث من حيث قوة الارتباط "تحقق الفرضية الفرعية الأولى".

3) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مبدأ التركيز على العملية وإدارة علاقات العملاء بشركة أبو عطني للمشروبات بنغازي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.73)، وبهذا تحصلت على الترتيب الأول من حيث قوة الارتباط "تحقيق الفرضية الفرعية الثانية".

4) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مبدأ التحسين المستمر وإدارة علاقات العملاء بشركة أبو عطني للمشروبات بنغازي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.61)، وبهذا تحصلت على الترتيب الثاني من حيث قوة الارتباط "تحقيق الفرضية الفرعية الثالثة".

5) تتفق شركة أبو عطني للمشروبات بنغازي حول أهمية مبادئ إدارة الجودة الشاملة المقترحة، وذلك من خلال الآتي :

أ) تتفق شركة أبو عطني للمشروبات بنغازي حول أهمية مبدأ التركيز على العميل، لأنها تدرك أن تحقيق رضا العميل وتلبية احتياجاته هو الهدف الرئيسي لهذه الشركة، وأن التركيز على العميل يُعد الأساس والقوة الدافعة وراء مستوى تحسين الجودة، والدلالة على ذلك قيمة المتوسط الحسابي الموزون العام والبالغة (4.16)، حيث احتل على الترتيب الأول.

ب) تتفق شركة أبو عطني للمشروبات بنغازي حول أهمية مبدأ التركيز على العملية، لأنها تدرك بأهمية تقليل الفاقد والتالف، وتحسين مستوى العملية الإنتاجية بحسب المواصفات المعدة لذلك، لأجل الارتقاء بمنتجات

هذه الشركة مقارنة بمنتجات الشركة الأخرى، والدلالة على ذلك قيمة المتوسط الحسابي الموزون العام والبالغة (3.98)، حيث احتل على الترتيب الثالث.

(ج) تتفق شركة أبو عطني للمشروبات بنغازي حول أهمية مبدأ التحسين المستمر، لأنها تدرك جلياً بأن هذا المبدأ يزيد من كفاءة وفعالية عمليات الجودة، لأجل تقديم منافع إضافية إليها ولعملائها على وجه الاستمرار، والدلالة على ذلك قيمة المتوسط الحسابي الموزون العام والبالغة (4.14)، حيث احتل على الترتيب الثاني.

(6) تتفق شركة أبو عطني للمشروبات بنغازي حول أهمية أبعاد إدارة علاقات العملاء المقترحة، وذلك من خلال الآتي :

(أ) تتفق شركة أبو عطني للمشروبات بنغازي حول أهمية بُعد رضا العميل، لأنها تدرك بأن الجودة العالية نسبياً ستحقق رضا عالي لدى العميل، وبالتالي كسب عملاء جدد وتحقيق الرضا التام، والذي بدوره سيحقق أرباح عالية نتيجة احتفاظ هذه الشركة بمؤلاء العملاء في المستقبل، والدلالة على ذلك قيمة المتوسط الحسابي الموزون العام والبالغة (3.66)، حيث احتل على الترتيب الثالث.

(ب) تتفق شركة أبو عطني للمشروبات بنغازي حول أهمية بُعد ولاء العميل، لأنها تدرك بأن العملاء دائماً يفضلون العلامة التي تتسم بالجودة العالية نسبياً، وهي التي تدفع هؤلاء العملاء لتكرار عملية الشراء الناتجة من الثقة المتبادلة بين هذه الشركة وعملائها، وهذا بدوره أيضاً سيؤدي إلى بناء ولاء لدى العملاء لمنتجاتها، والدلالة على ذلك قيمة المتوسط الحسابي الموزون العام والبالغة (4.03)، حيث احتل على الترتيب الثاني.

(ج) تتفق شركة أبو عطني للمشروبات بنغازي حول أهمية بُعد قيمة العميل، لأنها تدرك بأن المنافع التي يتم الحصول عليها هي الأكثر من التكاليف التي تتحملها، وبالتالي يتم تحقيق قيمة للعميل، والدلالة على ذلك قيمة المتوسط الحسابي الموزون العام والبالغة (4.14)، حيث احتل على الترتيب الأول.

ثانياً : التوصيات

بناء على النتائج المتحصل عليها سابقاً، ومع النظر بعين الاعتبار لأدبيات الموضوع محل الدراسة، فإن هناك مجموعة من التوصيات التي يرى الباحث أهمية الأخذ بها للرفع من مستوى دور إدارة الجودة الشاملة في إدارة علاقات العملاء الراهن بشركة أبو عطني للمشروبات بنغازي، ومن أهمها ما يلي :

(1) ضرورة العمل على زيادة قوة الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة علاقات العملاء، وذلك من خلال زيادة تفعيل الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة المقترحة (مبدأ التركيز على العميل، مبدأ التركيز على العملية، ومبدأ التحسين المستمر)، وأبعاد إدارة علاقات العملاء المقترحة (بُعد رضا العميل، بُعد ولاء العميل، وبُعد قيمة العميل)، وذلك من خلال الآتي :



- أ) ضرورة العمل على زيادة قوة الارتباط بين مبدأ التركيز على العميل وإدارة علاقات العملاء، وذلك من خلال زيادة تفعيل الالتزام بهذا المبدأ في إدارة علاقات العملاء، حيث كانت قوة الارتباط بينهما (0.42).
- ب) ضرورة العمل على زيادة قوة الارتباط بين مبدأ التركيز على العملية وإدارة علاقات العملاء، وذلك من خلال زيادة تفعيل الالتزام بهذا المبدأ في إدارة علاقات العملاء، حيث كانت قوة الارتباط بينهما (0.73).
- ج) ضرورة العمل على زيادة قوة الارتباط بين مبدأ التحسين المستمر وإدارة علاقات العملاء، وذلك من خلال زيادة تفعيل الالتزام بهذا المبدأ في إدارة علاقات العملاء، حيث كانت قوة الارتباط بينهما (0.61).
- 2) من الصواب أن تعمل شركة أبو عطني للمشروبات بنغازي على زيادة نسبة إدراكها لمبادئ إدارة الجودة الشاملة المقترحة (مبدأ التركيز على العميل، مبدأ التركيز على العملية، ومبدأ التحسين المستمر)، وذلك للتحويل من درجة الاتفاق إلى الاتفاق التام.
- 3) من المفيد أن تعمل شركة أبو عطني للمشروبات بنغازي على زيادة نسبة إدراكها لأبعاد إدارة علاقات العملاء المقترحة (بُعد رضا العميل، بُعد ولاء العميل، وبُعد قيمة العميل)، وذلك للتحويل أيضاً من درجة الاتفاق إلى الاتفاق التام.

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية :

1. البكري، تامر ياسر (2004). إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون، المؤتمر الدوري السنوي الرابع، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية للفترة 26 – 28 نيسان.
2. الجنابي، أميرة هاتف (2006). أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي، دراسة مقارنة في عينة من المصارف العراقية، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
3. الدوري، زكريا & السعيد، يعرب (2005). التكامل بين سلسلة قيمة العميل وسلسلة قيمة المنظمة (مدخل تحليلي)، المؤتمر العلمي الدوري السنوي بجامعة الإسرءاء، كلية الإدارة والاقتصاد.
4. الربعاوي، سعدون جيثر (2000). التخطيط الاستراتيجي للتسويق وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الجلدية ببغداد، كلية الإدارة.
5. السامرائي، حفصة عطا الله (2002). المزيج التسويقي وجودة الخدمة الصعبة وأثرهما في تحقيق رضا المرضى، رسالة ماجستير على مجموعة من المستشفيات الحكومية الخاصة بمدينة بغداد، كلية الإدارة.
6. الطائي، يوسف حجيم (2001). دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الكفاءة والإنتاجية، دراسة حالة في معمل الإطارات سابق، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية.
7. الطائي، يوسف & العبادي، هاشم (2010). الدور الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في إدارة علاقات الزبون، للتنمية والتطوير، دراسة تطبيقية في معمل بيبي الكوفة، الكوفة : البتيل.
8. العبيدي، أزهار عزيز (2004). دور بحوث التسويق في نشر وظيفة الجودة لتحقيق رضا المستهلك، رسالة ماجستير تطبيقية في الشركة العامة للصناعات النسيجية، حله، جامعة الكوفة.
9. الفضيل، عبد المحسن & الطائي، يوسف (2005). إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.



10. بعيرة، وآخرون (1991). الموسوعة الإدارية، مصطلحات إدارية مختارة، بنغازي: منشورات جامعة قارونس.
11. جلاب، إحسان دهش (2004). التفوق بين استراتيجيات التكيف ومهارات القيادة الاستراتيجية وأثره في خدمة الزبون، دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الأهلية، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
12. جودة، محفوظ أحمد (2004). إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
13. زين الدين، فريد عبد الفتاح (1997). تخطيط ومراقبة الإنتاج، مدخل إدارة الجودة، مصر: دار الكتاب.
14. طاهر، ناجحة محمد (2006). الإبداع بالمزيج التسويقي وأثره في تحقيق التفوق التسويقي، دراسة حالة في شركة الوسام لمنتجات الألبان والمواد الغذائية المحدودة، كربلاء، رسالة ماجستير في علوم الإدارة، مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
15. عبيدات، محمد إبراهيم (1995). استراتيجية التسويق، مدخل سلوكي، طبعة 3، عمان: دار وائل للنشر.
16. ماهر، أحمد (2003). الإدارة، المبادئ والمهارات، مصر: الدار الجامعية، شركة الجلال للطباعة.
17. مصطفى، أحمد سيد (1998). إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 دليل علمي، بنها: مطابع دار الهندسية.
18. نجم، عبود النجم (2005). إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، طبعة 1، عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع.



ثانياً : المراجع الأجنبية

- 1 Ciampa, Dan (1992). **Total Quality : A User's Guide for Implementation**, Addison – Wesley.
- 2 Evans, J. R (1997). **Production Operation Management Quality Performance Value**, 5th Edition West Polishing Company New York.
- 3 Heizer, Jay & Render, Barry (2001). **Operations Management**, P rentice – Hall.
- 4 Jammerngy, Michael (1998). "**Five styles of customer knowledge management and how smart companies use them to great value**", European management journal Vol. 20. No. 5.
- 5 Johan, H, Read& Hall, Nicholas (1997). "**methods for measuring customer satisfaction**", Energy Evaluation conference Chicago.
- 6 John, Bank (2000). **The Essence of Total Quality Management**, New Jersey : Prentice – Hall, Inc.
- 7 Kotler, Philip (1997). **Marketing Management Planning Implementation and Control**, Gth ed., New Delhi.
- 8 Kotler, Philip (2001). "**Marketing Management : Analysis Planning, Implement and Control**", Prentice Hall, Inc., India.
- 9 Kotler, Philip (2003). "**A framework for Marketing Management**", 20th Ed, New Jersey.
- 10 Kraiweski, Lee &Ritzman, Larry (1993). **Operation Management Strategy and Analysis**, Adison Wesley



Publishing.

- 11 Mohan, Sawhney & Jeff, Zabin (2001). "**The seven steps to Nirvana : Strategic in sights into e-business transformation**", New York : McGraw-Hill.
- 12 Oakland, J. S (2001). **Total Quality Management Text with Cases**, Butterworth. Heinemann, Oxford, UK.
- 13 Oliver, David (2002). "**Customer Satisfaction do Matter**", Journal of Database Marketing, Vol.5, No.4.
- 14 Rass, J. E (1995). **Total Quality Management**, Text cases and Reading st. Lucie Press Publishing, Florida.
- 15 Tanks, Roger (1992). **Fast Track to Quality**, McGraw – Hill.



The role of total quality management in managing customer relationships

An applied study on Abu Atni Beverages Company / Benghazi

Abstract :

This study aims to try to identify the role of Total Quality Management in managing customer relations in Abu Atni Beverages Company, Benghazi, through the strength of the link between them. To achieve the study hypotheses, the descriptive statistical method was used, which is the computation of arithmetic averages, standard deviations, percentages, Pearson and Spearman correlation coefficient, and (T) test. These treatments were implemented using the (SPSS) program based on the questionnaire form prepared for this purpose – consisting of 30 phrases revolving around the problem under study – as a basic method for collecting data from the employees (under study), who numbered 101 employees as a sample from the study population. This study has reached a set of results, the most important of which are: that there is a "role" or a positive correlation between the three proposed TQM principles (customer focus, process focus, continuous improvement), and the three proposed customer relationship management dimensions (customer satisfaction, Customer loyalty, customer value).

Key words: Total Quality Management Principles (Customer Focus, Process Focus, Continuous Improvement), Customer Relationship Management Dimensions (Customer Satisfaction, Customer Loyalty, Customer Value).