

(في تفعيل السلوك الشرائي للزبون CRM دور ادارة العلاقة مع الزبون)

الأستاذ : هبال عادل جامعة الجلفة

الأستاذ : فؤاد أو شاش جامعة الجزائر 3

الملخص:

أضحت المؤسسات تعيش وتسير عصرا يسوده انفجار المعرفة وثروة المعلومات، وعصر التحول إلى مجتمعات المعلومات التي تزداد اندماجا وجعلت العالم أشبه بقرية كونية صغيرة، ومن جهة أخرى وبسبب التطورات والتغيرات البيئية وتغير حاجات ورغبات الزبون عبر الزمن، تغيرت وتطورت تبعاً لذلك أبعاد المنافسة، وأصبح نجاح المؤسسة يكمن في تحديد البعد الملائم الذي تنافس من أجله ومن منطلق "ما يعتبر ميزة اليوم قد لا يكون كذلك مستقبلاً".

في خضم هذه الصراعات، وجدت المؤسسة نفسها مجبرة -إذا ما قررت البقاء في الطليعة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة- التصدي لتحد استراتيجي وهو قدرتها على امتلاك معرفة معمقة عن زبائنها الحاليين والمحتملين من خلال إدارة العلاقة معهم، هذا ما سيعكس ويرسخ صورة ذهنية لدى الزبون عن المؤسسة التي يتعامل معها، ويترجم ذلك في شكل سلوكه الشرائي، حيث يعتمد الزبون سلوكاً عقائرياً ورشيداً في الإقدام على منتجات المؤسسة دون غيرها، وهو ما يجعل الولاء للمؤسسة ومنتجاتها أقوى من أن يتأثر بوسائل ترويجية منافسة.

المقدمة:

تنشط المؤسسات اليوم في ظل اقتصاد عالمي البقاء فيه للأقوى، وضمن محيط تسيطر عليه التقنية العالية بفضل العولمة والتكنولوجيا المتطورة، فأضحى بقاءها فيه مرهوناً بمدى قدرتها على المواكبة والتكيف، والسعي لخلق ميزة تنافسية دائمة تمكنها من اعتلاء المنافسة، فامتلاك المؤسسة لميزة تنافسية يعني قدرتها على جذب الزبائن وبناء المكانة الذهنية لها لدى الزبون وزيادة القيمة المدركة من قبله وتحقيق رضاه، إلا أن تزايد عروض المنتجات وتنوعها، أتاحت للزبون فرصة المفاضلة بين بنابل مختلفة واختيار أحسنها وهو ما صعب مهمة جذب الزبون والمحافظة عليه، لذا بادرت المؤسسات إلى انتهاز مدخل يزيد من قدرة المؤسسة على تحقيق وإدامة التميز، يكمن في إدارة العلاقة مع الزبون، والذي يعتمد أساساً على توظيف تكنولوجيا المعلومات من خلال قواعد البيانات التسويقية التي أصبحت تحتل مكانة إستراتيجية مهمة، إذ تتداخل هذه القواعد مع نظام المعلومات التسويقية بغية استخدام البيانات المجمعة عن الزبون بما يسمح بتقديم قيمة عالية له.

مشكلة البحث:

تسعى المؤسسة في إطار تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون إلى إحداث نوع من التأثير الإيجابي نحوها والذي ينعكس في صورة قيام الزبون بشراء منتجاتها، وعلى اعتبار ان السلوك الشرائي للزبون يتأثر بجملة من العوامل منها النفسية والاجتماعية، فإن الدور الذي تلعبه ادارة العلاقة معه في هذه المرحلة يعتبر حساساً، من هذا المنطلق فإن اشكالية هذه الدراسة تكمن في تحديد الدور الذي يلعبه CRM في خلق تأثير ايجابي على السلوك الشرائي.

اهمية البحث:

تكتسي الدراسة اهميتها من اهمية المعلومات في حد ذاتها، التي اصبحت اليوم تمثل موردا استراتيجيا لا غنى عنه للمؤسسة، كما ان CRM اضحى مدخلا مهما لمنظمات الاعمال التي تعمل في بيئة تتميز بشدة المنافسة غير التقليدية، وبهذا فإن الدراسة هي محاولة لتوضيح كيفية تداخل المعرفة والمعلومات، وكيف يتم الاستفادة منها في بناء وتطوير نظام CRM الذي يلعب دورا في التأثير على السلوك الشرائي للزبون.

المحور الأول: السلوك الشرائي للزبون

من الأمور التي يجب أن يتم الاهتمام بها من قبل المؤسسات، النواحي الإنسانية والسلوكية للزبائن، إذ أن هذه الأمور من الصعب دراستها والإلمام بها، نظرا لصعوبة قياسها بدقة، بالإضافة إلى أنها تختلف من زبون لآخر ومن وقت لآخر بالنسبة لنفس الزبون، فقد يكون مترددا في بعض الحالات الشرائية وهادئ الطباع في بعض المرات وعصبي المزاج في مرات أخرى، لذا فإن المناهج السلوكية لذات الزبون تتسم بالاختلاف والتغير، من هنا كان من الواجب الوقوف عند هذا السلوك المتغير.

أولا : مفهوم السلوك الشرائي للزبون

يعرف سلوك الزبون على أنه «الأفعال والتصرفات المباشرة للأفراد للحصول على سلعة أو خدمة والتي تتضمن اتخاذ قرارات الشراء»¹

إعتبر هذا التعريف سلوك الزبون مجرد تصرف نابع من نفسية المستفيد لكنه أغفل مسألة جوهريّة تتعلق بطبيعة هذا التصرف والقرارات التي تسبقه وتحدده، لذلك يمكن أن نعرف سلوك الزبون على أنه «التصرف الذي يصدر من الزبون والمتعلق بحصوله على المنتج بما في ذلك القرارات التي تسبق وتحدد هذه التصرفات».

وعلى إعتبار أن الزبون المستهلك هو الطرف النهائي الذي يكون في تماس مباشر مع المنتج، فإن إتخاذة لقرار التعامل هو تعبير عن سلوكه الشرائي والمرهون بجملة من العوامل الموقفية ممثلة في:²

¹ زاهر عبد الرحيم عاطف ، مفاهيم تسويقية حديثة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009 ، ص253

² ثامر ياسر البكري، تسويق الخدمات الصحية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة العربية، 2005، ص (62، 63)

المحيط المادي : يؤثر المحيط المادي للمؤسسة (الموقع) على قرار الزبون في الشراء من هذا المكان دون غيره، لذلك تسعى المؤسسات لتوفير بيئة خاصة من شأنها أن تساهم في تشجيع الزبائن على الشراء

المحيط الاجتماعي: يتمثل في الخصائص والتفاعلات التي يبديها الأصدقاء والأقارب في لحظة الإقدام على الشراء مما قد يؤثر سلباً أو إيجاباً على السلوك الشرائي المتحقق.

البعد الزمني: يؤثر عامل الزمن بشكل كبير على قرار وسلوك الشراء فمقدار الوقت المتاح للتعرف على المنتج عامل مهم في تحسين المعرفة الكافية عن تلك المنتجات

سبب الشراء: يعتبر هذا العنصر مهم إلى حد كبير للزبائن وعائلاتهم خاصة بالنسبة للخدمات لأن شراء السلعة قابل للتأجيل أو البحث عنها في مكان آخر، لكن إذا تعلق الأمر بالخدمة فإنها تستوجب المعالجة و إتخاذ القرار المناسب للتعامل معها.

مزاج الزبون: حيث يتعرض الزبون لحالات من القلق، الخوف من شأنها أن تؤثر على رغبته في إستقبال المعلومة والبحث عنها أو تقييمها بالشكل الصحيح.

ثانياً: أهمية وصعوبات دراسة سلوك الزبون:

لم تبرز دراسات سلوك الزبون كمجال حيوي في الأدبيات التسويقية إلا في بداية منتصف الستينيات من القرن الماضي و ذلك حصيلة جهود مجموعة من الباحثين¹، وفي نهاية الستينيات كان لـ Teddor Livitts الدور الأساس في توجيه الباحثين إلى الفكرة التي مفادها أن' فهم سلوك الزبون عامل أساسي وجوهري في إرضاءه'، هذا ما أدى إلى تبني المفاهيم الخاصة بعلم الاجتماع، علم النفس الاجتماعي وغيره لدراسة سلوك الزبون وتواجه دراسة سلوك الزبون مجموعة من الصعوبات ترجع للأسباب التالية²:

1. صعوبة معرفة و تفسير ما يجول في خاطر الزبون وسلوكاته تفسيراً واضحاً، لأنها أساساً نابعة من اللاشعور، وهذا سبب رئيسي لعدم إعطاء تفسير واضح لمثل هذه السلوكيات ، فشراء منتج ما قد يكون بدوافع الظهور بمظهر لائق، في حين يقتنيها البعض بهدف الحماية وغيره لدوافع أخرى لذلك نجد أن هناك صعوبة في الوصول إلى ما يفكر فيه الزبون، هذا التفكير الناتج عن العقل الذي لا يمكن التنبؤ بما يجول في داخله.

2. صعوبة تحليل ومعرفة الأنماط الشرائية للزبون التي تستند بالدرجة الأولى على مقاييس ذاتية يتحكم فيها ذكاء وخبرة هذا الزبون، لذلك تكون دراسة هذه الخاصية صعبة في معظم الأحيان نتيجة لصعوبة الحصول على معلومات دقيقة.

¹ يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي دباس العيادي، إدارة علاقات الزبون ، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 79 .

² احمد الغدير، سعيد الرشاد، سلوك المستهلك - مدخل متكامل -، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص 9

3. سلوك الزبون ناتج عن مجموعة من التفاعلات الداخلية و الخارجية التي تأثر فيه، لذلك في معظم الأحيان تكون صعوبة في معرفة أي من هذه المؤثرات لها وقع كبير عليه لأخذها بعين الاعتبار.

4. سلوك الزبون يحتوي أدوارا مختلفة يؤديها والتي بالنهاية ترتبط ارتباطا وثيقا بسلوكه، هي¹:

- دور خلق فكرة الشراء: الذي يتم من خلال إيجاد فكرة الشراء، وقد يكون هو من يجمع المعلومات بخصوص هذه الفكرة
- دور المؤثر: وهو الدور الناتج عن سلوك الزبون عندما يكون من المجموعات المرجعية التي تؤثر على الآخرين
- دور المقرر: عندما يكون هو صاحب قرار الشراء
- دور المشتري: يأتي هذا الدور بعد الاقتناع بالمنتج
- دور المستخدم: ويأتي هذا الدور بعد الشراء مباشرة، وئذ يخص المنتج المشتري فقط، أو قد يشترك مجموعة في استعماله.

ثالثا: العوامل المؤثرة على السلوك الشرائي للزبون

يؤكد (p.kotler) أن إتخاذ قرار الشراء لدى الزبون يتأثر بعدد من العوامل التي تحفز أو تحد من الإقدام على التعامل مع المنتج، يمكن توضيح أثر هذه العوامل على السلوك الشرائي لدى الزبون كما يلي²:

1. **العوامل الإجتماعية** : تمثل بمجملها مجموعة العلاقات التي تربط الفرد بأفراد آخرين يتعايش و يتفاعل معهم باستمرار ويتأثر بهم بذات الوقت، تتمثل في:
 - **الجماعات المرجعية** : يقصد بها الجماعات التي تمتلك تأثيرا مباشرا أو غير مباشر على إتجاهات الزبائن و سلوكهم، تشمل الأصدقاء، جماعات العمل و يكون تأثيرها كما يلي³:
 - ✓ **حالة التأثير الإيجابي للجماعات المرجعية** : تحدث عندما تتطابق المعلومات الواردة للزبون مع المعلومات التي يحصل عليها من جماعته المرجعية.
 - ✓ **حالة التأثير السلبي** : تحدث عندما تتباين المعلومات الواردة للزبون مع المعلومات التي يحصل عليها من جماعته المرجعية.
 - ✓ **حالة عدم التأكد**: حيث تكون المعلومات التي حصل عليها بخصوص المنتج متناقضة ما يؤدي إلى تصاعد حالة عدم التأكد.

¹ يوسف حليم الطائي، هاشم فوزي دباس العيادي ، إدارة علاقات الزبون، مرجع سبق ذكره، ص.96

² Jérôm Caby, Marketing de l'analyse a l'action ,Pearson éducation France, 2004 ,p97

³ بتصرف عن :سليمان شكيب الجيوشي، محمود جاسم الصميدعي، تسويق الخدمات المالية، دار وائل للنشر والتوزيع،الاردن،الطبعة الاولى،2009،ص163

➤ **الأسرة:** تعد أقوى مصادر التأثير الاجتماعي، إذ أن الزبون عند إتخاذ قرار معين فإنه سيستشير عائلته لا سيما إذا كان القرار ذا أثر خطير على حياته كما هو الحال في إجراء عملية جراحية أو تحليلات مخبرية معمقة¹

➤ **المكانة:** تتمثل في الموقع الذي يحتله الفرد في المجموعة الاجتماعية المنتسب إليها وما يمكن أن يلعبه من دور في التأثير على الآخرين.

2. **العوامل الثقافية:** هي العوامل التي يعبر من خلالها الفرد عن أسلوبه في التعامل مع المفردات اليومية، وذلك اتساعا مع التراكم المعرفي المتحقق لديه عبر تجاربه الإنسانية وما تحقق له من تعميق فكري وتشمل:

➤ **الثقافة العامة:** «هي تراكم معرفي وقيمي لمقاصد ومفاهيم يستخدمها المجتمع للتعامل مع البيئة التي يعيش فيها و تتم مناقشتها للأجيال القادمة»² وبذلك أصبحت معيارا شخصيا للتعامل مع الآخرين عبر تفسير الحالات التي يتفاعل معها بإعتباره فردا ضمن المجتمع.

➤ **الثقافة الفرعية:** هي الثقافة التي تمتلك صفات سلوكية خاصة يمكن تمييزها عن غيرها من المجاميع الأخرى ضمن الثقافة العامة.

➤ **الشريحة الاجتماعية:** هي «التجانس النسبي للأقسام أو الأجزاء في المجتمع والمرتبة بشكل هرمي يشترك أفرادها بقيم وإهتمامات مشتركة وسلوك متشابه»³ وعلى الرغم من أنه لا يوجد أي دراسة ميدانية حول التصنيف الطبقي للأفراد، إلا أن هناك ثلاث طبقات إجتماعية بوجه عام هي الطبقة العليا، الوسطى، والدنيا، وقد أكدت العديد من الدراسات والأبحاث التسويقية وجود علاقة بين الطبقات الاجتماعية وبين الأنماط السلوكية للزبائن، وتستطيع المؤسسات من خلال هذا التصنيف تحديد التصرف أو التوجه للتعامل السلوكي مع الأفراد على وفق الشرائح المختلفة في المجتمع، هنا يكون الأمر متشابها إلى حد كبير مع موضوع تجزئة السوق، إذ لا يمكن التعامل مع مجتمع على أنه متجانس.

3. **العوامل الشخصية :** تتمثل في:

➤ **العمر والمرحلة في دورة الحياة :** فإن انتقال الفرد من مرحلة إلى أخرى يؤثر إلى حد كبير في السلوك الشرائي، فكلما ازداد العمر زاد معه الإعتماد على الذات في إتخاذ قرار الشراء إذ يصبح قادر على التمييز في القرار.

➤ **نمط الحياة:** وهي «طريقة معيشة الفرد المعبرة عن نشاطاته التي يمارسها وإهتماماته التي يركز

¹ تامر ياسر البكري، تسويق الخدمات الصحية، مرجع سبق ذكره، ص 67.

² p . Kotler, D. Debois, Marketing Management, Pearson éducation, France ,13eme, édition, p 202.

³ IBIB ,P 204.

عليها وآرائه التي يتبناها»¹ لذلك ينطوي قياس هذا المفهوم على تحديد ثلاثة أبعاد رئيسية معروفة بأبعاد «AIO» وهي إختصار للعناصر:

- الأنشطة (Activities): تتضمن عمل الفرد وهواياته، أنشطة التسوق التي يقوم بها.
- الإهتمامات (Interests) تتضمن إهتمامات الفرد ببعض الأشياء كالموضة ومجالات الإبداع.
- الآراء (opinion): تتضمن آراء الفرد في الأفراد المحيطين به، والقضايا الإجتماعية المثارة حوله.
- الشخصية: يعرفها علماء النفس بأنها «مجموعة الخصائص أو السمات النفسية التي تحدد تفضيلات الفرد وسلوكه»² وعادة ما نشير إلى أن فرد معين ذو شخصية قوية وآخر ذو شخصية ضعيفة وذلك متشائم وآخر متفائل ومن خلال هذه الصفات يمكننا أن نميز خصائص شخصية فرد معين وأن نجد كيف تتفاعل مظاهر السلوك، وخصائص الفرد كي تنتظم في نسق من الإستعدادات السلوكية في المواقف المختلفة وبقدر تعلق الأمر بالسلوك الشرائي للمنتجات، يتضح بأن تمتع الزبون بتلك الشخصية المميزة تمكنه من حسن الاختيار للمنتجات والخدمات ويستطيع التمييز ما بين المنتجات المشابهة المقدمة من أطراف مختلفة منافسة للمؤسسة.

4.العوامل النفسية: يتأثر الزبون إلى حد كبير بجملة من العوامل النفسية التي تترك أثرا واضحا على سلوكه الشرائي تتمثل في:

- **الدوافع:** حيث تعرف على أنها «قوى محركة تتمثل في الحاجات والرغبات التي يريد الإنسان إشباعها أو الأمور التي يريد الفرد تجنبها والابتعاد عنها»³، إن دراسة الدوافع تزيد في وضوح الصورة التي نحصل عليها من دراسة الأفكار والمفاهيم التي يعتنقها الفرد، حيث تساعد على توضيح تلك القوى الدافعة المثيرة للسلوك والتي تحدد إتجاهه ومداه فالسلوك يتباين في الإتجاه والقوى والمدى تبعا للاختلاف في الدوافع وخير نموذج يمكن أن يعتمد عليه للتفسير هو سلم (Maslow 1943) للحاجات الذي يشير إلى وجود خمسة مستويات رئيسية لحاجات الفرد تأخذ شكلا هرميا.

- **الإدراك:** هو «العملية التي يقوم الفرد بفضلها بإختيار وتنظيم وتفسير المعلومات مشكلا من خلالها لوحة للعالم الخارجي في وعيه» ويلاحظ أن الإدراك قد يختلف من فرد لآخر على الرغم من التعرض لنفس المثيرات ويحدث هذا بسبب تأثير ثلاثة أنواع من العمليات الإدراكية، هي **الإنتباه الإنتقائي، التعريف الإنتقائي، الإستبقاء الإنتقائي**⁴، فالأفراد يتعرضون إلى خضم هائل من المثيرات كل يوم، قدرها أحد خبراء التحليل في مجال التسويق بحوالي 5000 إعلان يوميا، الأمر الذي يعني وجود

¹ محمد عبد العظيم أبو النجا، إدارة التسويق مدخل معاصر، الدار الجامعية الإسكندرية، 2008 ، ص208

² كاسر نصر ، سلوك المستهلك، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص117

³ أيمن علي عمر، قراءات في سلوك المستهلك، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، بدون طبعة 2005 ، ص111

⁴ محمد عبد العظيم ابو النجا ، إدارة التسويق مدخل معاصر، مرجع سبق ذكره ، ص218

إستحالة على أي شخص الإنتباه لجميع ما يتعرض له من مثيرات وبالتالي يحدث ما يطلق عليه بالإنتباه الإنتقائي، ومن ناحية أخرى يلاحظ أنه حتى لو حدث الإنتباه إلى المثير، فقد لا يتم فهمه بالطريقة أو المعنى الذي كان مقصودا، فكل شخص يقوم بتفسير المعلومات التي حصل عليها حسب خبراته ومخزونه المعرفي المتراكم لديه داخل العقل ومن هنا يحدث ما نطلق عليه بالتعريف الإنتقائي وتجدر الإشارة إلى إحتمال تعرض الأشخاص للنسيان وعدم تذكر الكثير من الأشياء التي تعلموها من هنا نجدهم يميلون إلى إستبقاء المعلومات والأحداث التي تتفق مع إتجاهاتهم ومعتقداتهم الأمر الذي يزيد من إحتمال تذكرهم لتلك المعلومات والأحداث، هذا هو ما يشار إليه بالإستبقاء الإنتقائي، هنا يستطيع المستهلك أو الزبون أن يدرك -إذا ما توفرت لديه العوامل السابق ذكرها - حقيقة الإعلانات المقدمة في وسائل الإعلان، وان يدرك من خلال الملاحظة مستوى جودة الخدمة المقدمة والمصاحبة.

ونود التنويه لأحد المفاهيم الهامة المرتبطة بالإدراك والمستخدم في مجال التسويق، يطلق عليها بالمخاطر المدركة Risks وهي عبارة عن أسباب معينة تكون مدركة وليست فعلية لدى الزبون تجعله يخشى من الإقدام على شراء المنتج ومن أمثلتها المخاطر الشخصية المدركة، المخاطر المادية المدركة، المخاطر الإجتماعية المدركة.

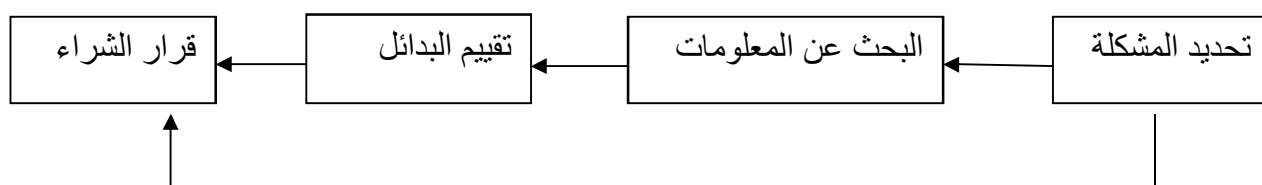
➤ **التعلم:** يمثل مجموعة المتغيرات الحاصلة في سلوك الفرد والناجمة من تراكم الخبرات السابقة لديه فالفرد يتعامل مع البيئة المحيطة به يوميا ويكتسب في كل مرة خبرة معينة، تراكم هذه الخبرات تكسبه معرفة أو تعلم، وحتى يحدد مواقفه الجديدة مستقبلا على أساس الخبرة التي إكتسبها، كما أن التعلم لدى الفرد يتوقف على جملة من العوامل لعل أهمها النضج والرغبة في التعلم، القدرة، الإستعداد الذهني الطيبة في تحديد ما هو مضر وما هو مفيد للصحة، ومتى وكيف يمكن إستشارة الطبيب.

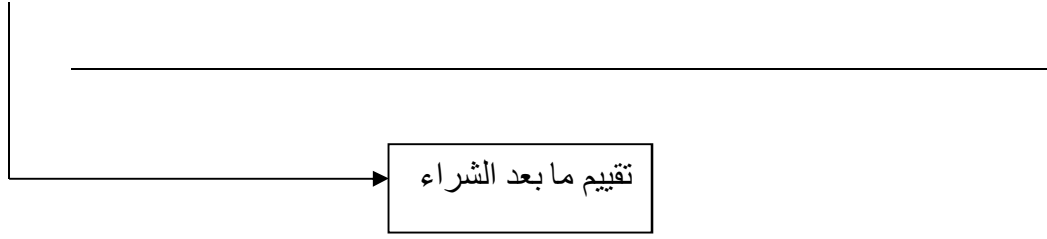
➤ **المعتقدات والإتجاهات:** المعتقد هو "وصيف لفكرة يحصلها فرد عن شيء ما، أما الموقف فهو التقييم الثابت لدى الفرد الذي قد يكون إيجابا أو سلبيا نحو فعل أو فكرة، على هذا فإن الأفراد يمتلكون مواقف حول كل شيء يمكن أن يحيط بهم من متغيرات وجميع هذه المواقف يمكن أن توضع في ذهن الفرد ليحب أو يكره أي شيء يحيط به.

رابعاً: مراحل عملية الشراء

لقد اهتم الباحثون والممارسون التسويقيون بعملية الشراء، وقد توصلت الدراسات إلى أن عملية الشراء تمر بعدة مراحل، تبدأ من الشعور بالحاجة وجمع المعلومات وتقييم البدائل وتنتهي بالشعور باللاحق ما بعد الشراء.

الشكل 1: مراحل عمليات الشراء لدى الزبون





Patricia cautelle, Marketing delanalyse, node et Pearson éducation, paris, 2004,p105.

المرحلة الأولى: تحديد الحاجة (المشكلة)

تعد أول خطوة في اتخاذ الزبون لقرار الشراء، فعندما يدرك أن لديه مشكلة بحاجة إلى تجاوزها، أو حاجة غير مشبعة، فإن هذا الإدراك سيتحقق من خلال منبه داخلي أو خارجي و يتمثل دور رجل التسويق في هذه المرحلة في ضرورة القيام بالبحوث التي يكون من شأنها التعرف على الحاجات والمشاكل التي يواجهها الزبون وأسبابها والكيفية التي يمكن من خلالها توجيهه إلى المنتج المقصود.

المرحلة الثانية: البحث عن المعلومة:

بعد تعرف الزبون عن حاجاته يبدأ في البحث عن المعلومة حول مختلف البدائل التي تساعد ، والبحث عن المعلومة هو «درجة الجهد المبذول في سبيل الحصول على المعلومة المتعلقة بالمنتج»¹، نشير هنا إلى أن حجم المعلومات وطبيعتها تتناسب مع درجة أهمية المنتج، أما مصادر الحصول على المعلومات فيمكن أن تتحدد بالآتي:

1. مصادر شخصية لا يقوم بها المسوقون : تتمثل غالبا في العائلة، الأصدقاء..
2. مصادر شخصية يقوم بها المسوقون: تتمثل بالبيع الشخصي أو ممثلي المؤسسات
3. مصادر غير شخصية لا يقوم بها المسوقون : تتمثل في وسائل الاتصال العامة، جمعيات حقوق المستهلك، جمعيات حماية البيئة.
4. مصادر غير شخصية يقوم بها المسوقون : تتمثل في الإعلانات ووسائل الترويج المختلفة التي تمارس من قبل المؤسسات، وكلما زاد حجم المعلومات التي يحصل عليها المستهلك كلما زاد وعيه ومعرفته بخصائص المنتج المقصودة كما أن إمتدادها من المصادر المتخصصة إلى الأصدقاء، كل هذا سيرفع من القيمة المتحققة للمعلومة من كل مصدر وبالتالي يؤثر على جدوى القرار المتخذ من قبل المستهلك.

المرحلة الثالثة: تقييم البدائل

¹ Denis Darpy , Pierre vole , le Comportement du consommateur – concepts et outils , dunod, France 2003 , p 18.

بعد أن يقوم الزبون بإستخدام المعلومات للوصول إلى مجموعة نهائية من الخيارات التي يمكن أن يفاضل بينها، يجد نفسه أمام التساؤل الذي تطرحه المرحلة التالية من عملية الشراء وهو الكيفية التي يعتمد عليها في الإختيار بين البدائل التي وصل إليها من خلال البحث، فمرحلة تقييم البدائل «هي المرحلة التي يقوم فيها الزبون بإستخدام المعلومة التي جمعها بغرض تقييم ما هو متاح أمامه من بدائل يمكنها أن تشبع حاجاته، وفي ظل التطور العلمي والتكنولوجي، وتوسع شبكات الاتصال، ما أدى إلى زيادة البدائل والخيارات المتاحة أمام الزبائن

وتعتبر هذه المرحلة مهمة وصعبة في نفس الوقت خاصة بالنسبة للزبون لأنه سيسعى قدر المستطاع إلى تجاوز ما يمكن أن يتعرض له من مخاطر محتملة في حالة ما إذا كان القرار المتخذ خاطئاً وسيركز على بدائل معنية (خيارات مدركة) ويلغي بدائل أخرى (خيارات غير مدركة) حتى يصل إلى البديل المناسب الذي يتوافق مع خصوصية حالته.

المرحلة الرابعة: إتخاذ قرار الشراء

إن إتخاذ الزبون لقرار الشراء سيتأثر بعاملين هما:

1. **إتجاهات الآخرين:** تمثل مقدار القوة التأثيرية التي يمارسها الآخريين على الزبون عند نيته في

إتخاذ قرار الشراء ،وقد تكون تأثيرات سلبية أو إيجابية، ومدى إستجابته لذلك التأثير .

2. **العوامل الموقفية:** فالزبون يتبنى نية الشراء على أساس بعض العوامل مثل الدخل المتوقع السعر

المتوقع، المنافع المتوقعة، وعلى الرغم من ذلك قد تطرأ بعض الأحداث الغير متوقعة تعمل على تغيير نيته في

الشراء مثل السلوك الغير مناسب للمؤسسة، وبالتالي فليس من الضروري ترجمة التفضيلات أو حتى نوايا

الشراء لدى الزبون إلى قرارات قطعية وفعلية للشراء.

المرحلة الخامسة: سلوك ما بعد الشراء

إن مسار الشراء والعلاقة بين المؤسسة وزبائنها لا تتوقف بمجرد حصولهم على المنتج، بل يجب

أن تستمر، فالإنطباع الإيجابي المتحقق لديه عن المنتج وطريقة تقديمه ستساهم في إستمرار العلاقة وزيادة

ولاء الزبون، لكن في المقابل فإن عدم تطابق توقعات الزبون مع الأداء الفعلي يحدث له شعوراً بعدم

الرضا وهناك نقطة لا تقل أهمية عما سبق ذكره هي إحتمال تعرض الزبون إلى ما يطلق عليه علماء

النفس بالتناقض المعرفي (cognitive dissonance) ويقصد بها تلك الحالة التي يشعر الزبون أنه قام بشراء

منتج معين مع توافر منتجات قد تكون أفضل وكان من الممكن له شراءها ،ويرجع إستخدام هذا مصطلح

إلى حدوث تناقض بين ما يعرفه الزبون من منتجات كانت متاحة وبين المعلومات والمعرفة التي لقيها بعد

الشراء، وهنا يبدأ بإدراك خسارته لمنافع كان من الممكن الحصول عليها، هذا من شأنه أن يقود إلى حالة

عدم الرضا لكن هذه المرة بسبب التناقض الذي حدث له نتيجة مقارنته بين المنتجات المشتراة والبدائل

الأخرى.

من خلال الشكل الموالي، يتضح أن سلوك ما بعد الشراء يتحدد وفق تقييم الزبون للمنتج ومدى مطابقته لتوقعاته، وينتج عن هذا التقييم حالتين، إما أن يكون راض وهذا ما سيخلق لديه ولاء دائما للمؤسسة ومنتجاتها ليصبح مروجاً وسفيراً لها من خلال الكلمة المنطوقة الموجبة، وإما غير راض، وهذا سيرجعه إما لسوء اختياره فيكتفي بتخفيض اتجاهه الإيجابي نحو المنتج وإستبعاده من شرائه المستقبلي، أو إلى المؤسسة حيث يترتب عليه ردود أفعال كالإحتجاج وطلب التعويض منها أو الاحتجاج لدى جمعيات حقوق الإنسان فضلاً عن إبداء الآراء السلبية وشكواه، إذ أن الزبون غير الراضي سيتحدث عن خيبة الأمل التي اصابته جراء شرائه للمنتج إلى أكثر من احد عشر فرداً.

المحور الثاني: الجودة ومراحل تطورها

إن جودة المنتجات التي تقدمها المؤسسة لزيائنها تعتبر من أهم العوامل المؤثرة على كفاءة الأداء الكلي لها وقد أصبح الزبائن يرغبون دائماً في مستويات جودة أفضل ويتوقعون أن تطور المؤسسة جودة منتجاتها، لذلك فتحقيق الجودة المناسبة والمستمرة والرقابة عليها يضمنان نجاح المؤسسة في الأجل الطويل ومما يجب التأكيد عليه أن مستويات الجودة المقبولة هي تلك التي تتناسب مع احتياجات الزبائن ومتطلبات السوق ولا يتم الوصول إليها إلا من خلال تكامل جميع الوظائف والأنشطة وتكامل حتى الأهداف الإستراتيجية وهو ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة.

أولاً: مفهوم الجودة

1.1: تعريف الجودة:

تباينت تعريفات الجودة على الرغم من قناعة الجميع بأهميتها و دورها الفعال في تحقيق موقف تنافسي للمنتج، لكن، لا بد من الاتفاق أولاً على تعريف واضح لها إذ تعني الجودة أشياء كثيرة للكثير من الناس لذلك فإن الإجابة عن السؤال ما هي الجودة غامضة و عامة كغموض وعمومية الإجابة عن السؤال¹: ما هو الفن؟

- عرفها قاموس websber1985 على أنها: «مصطلح عام قابل للتطبيق على أية صفة أو خاصية منفردة أو شاملة»²؛

- في حين ذهب قاموس oxford إلى اعتبارها: «درجة التميز أو الأفضلية»³؛

¹ رودرك ماكلينبلي، تحقيق الجودة- الدليل العلمي لتطبيق الجودة-، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف، آفاق الإبداع للنشر والإعلام، الطبعة الأولى، 1999، ص37
(2) (3) رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2008، ص29.

أما الأدب الإداري فله حديث آخر، حيث جاءت التعاريف الرسمية للجودة على لسان بعض المنظمات الدولية كما يلي:

- تعريف الجمعية الأمريكية للتقنيين AFNOR: « هي قدرة مجموعة من الخصائص والمميزات الجوهرية على إرضاء المتطلبات المعلنة أو الضمنية لمجموعة من العملاء »¹
- تعريف المنظمة العالمية للمعايير ISO: « الجودة هي تلبية مجموعة من الخصائص الموروثة في المنتج لمتطلبات العميل ».²
- تعريف جمعية ضبط الجودة الأمريكية ASQC: «هي الهيئة أو الخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تعكس قدرتها على تلبية حاجات صريحة وضمنية ».³

أما الجدول الموالي فيبين أهم تعاريف الجودة لأهم الرواد

الجدول : بعض تعاريف الجودة لأهم الرواد

الباحث	مفهوم الجودة
Crosby 1979	المطابقة للمتطلبات أو المواصفات
Tagouchi 1984	تقادي الخسارة التي يسببها المنتج للمجتمع بعد إرساله للمستعمل، ويتضمن ذلك الخسائر الناجمة عن الفشل في تلبية توقعات العميل والفشل في تلبية خصائص الأداء والتأثيرات الجانبية الناجمة عن المنتج
Deming 1986	إرضاء حاجيات العميل الحالية والمستقبلية
Feignbourn	المزيج الكلي لخصائص السلعة والخدمة المتأتي من التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة والذي من خلاله ستلبي السلعة أو الخدمة في الاستعمال

¹ Daniel duret, mourice Pillet, qualité en production : de ISO 9000a six sigma, 2^{eme} Edition d'organisation, paris, 2002 , p 21

² J. P. Haberac , guide des méthodes de la qualité : choisir et mettre en œuvre une démarche qualité que vous convienne dans l'industrie ,maxima ,paris, 1998 -1999

³ رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 29.

* هناك تفاعل مستمر بين أوجه الجودة الثلاثة لتقديم المنتج للعميل، وهذا ما أعطى الأهمية للمفهوم التكاملي للجودة (جودة التصميم، جودة المطابقة، جودة الأداء) في العصر الحديث، حيث تثير جودة التصميم إلى الخصائص المحددة للمنتج أو العملية بكلفة معينة، وهي مقياس لمدى حسن ملائمة التصميم للمتطلبات، و تشير جودة المطابقة إلى مدى مطابقة المنتج الفعلي لمتطلبات التصميم (من ضمنها التكلفة)، أما جودة الأداء فتشير إلى حسن أداء المنتج في السوق وحسن إدراك وقبول المنتج من الزبون عند استعماله، بتصرف عن :

- محمد الصيرفي، الجودة الشاملة طريقك للحصول على شهادة الايزو، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006، ص 90
- رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص (33_36).

توقعات العميل	
مدى ملائمة المنتج للاستعمال	Juran

المصدر: رعد عبد الله الطائي، عيسى قعادة، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 29.

نلاحظ من الجدول أن تعاريف الرواد كانت تركز على وجه من أوجه الجودة، حيث ركز Crosby على جودة المطابقة و juran, tagoushi على جودة الأداء و feignbourn على جودة التصميم* من خلال استعراض التعاريف التي أوردتها المنظمات الدولية ورواد الجودة، نلاحظ عدم الاتفاق على مفهوم للجودة إذ يدور الخلاف حول ما إذا كانت هذه الأخيرة مفهوما موضوعيا objective يوجد في المنتج ذاته بصرف النظر عن كيفية إدراكه بواسطة الزبون، أو انه مفهوم شخصي subjecti يتحدد من خلال إدراك الفرد لأهمية إشباع المنتج لحاجاته وإزاء هذا الاختلاف قدم David Gavin في كتابه «managing of quality» خمسة مداخل لتعريف الجودة هي¹:

- **التعريف الغير محدد - خارج نطاق الخبرة**:- حسب هذا المدخل لا يوجد تعريف واضح للجودة، بل يمكن معرفتها والاستدلال عليها، لكن هذا التعريف مبهم وغامض ولا يمكن استخدامه كأساس لتحقيق ميزة تنافسية، كما أن كثيرا من وظائف التصميم الإنتاج، الخدمة تجد صعوبة في استخدام هذا التعريف كأساس لإدارة الجودة

- **التعريف المبني على المنتج product based** :وفقا لهذا المدخل يتم تعريف الجودة على أنها صفات أو خصائص يمكن قياسها وتحديد كمياتها، يمتاز هذا التعريف بأنه محدد إلا انه في الحالات التي تعتمد الجودة على التفضيل الشخصي فان المعايير التي يتم القياس عليها قد تكون مضللة

- **التعريف المبني على المستخدم النهائي user based** :يعرف هذا التعريف الجودة على أنها أمر فردي يعتمد على تفاصيل المستخدم التي يطلبها في السلعة أو الخدمة والمنتجات التي تقدم أعلى إشباع لهذه التفاصيل تعتبر هي المنتجات الأعلى جودة، ويعاب على هذا المدخل أن تفاصيل الزبون متعددة ومن الصعب أن تتجمع جميع هذه التفاصيل في منتج واحد حتى يكون له قبول عام، كما قد يحدث عدم تطابق بين الجودة ورضا الزبون، فقد تكون مثلا ماركة احد السيارات متميزة بالعديد من الخصائص ذات الجودة ولكن الإشباع أو الرضا قد يتحقق بصورة أفضل مع سيارة أخرى

- **التعريف المبني على التصنيع manufacturing based**:وفقا لهذا المدخل تعرف الجودة على أنها التوافق مع المواصفات والمتطلبات وان أي انحراف عن هذه المواصفات يعتبر انخفاضا في الجودة

- **التعريف المبني على القيمة¹**: ويقوم على أساس التكلفة والأسعار وعدد من الخصائص الأخرى ويعتمد القرار الشرائي للزبون على الجودة والقيمة، والمنتج الأعلى جودة لا يعني عادة الأفضل قيمة فمصطلح "الأفضل جودة" يوصف للمنتج "الأحسن شراء من خلال ما تم ذكره، يتضح أن الجودة تشمل تلبية احتياجات الزبائن أو تخطيها، وهي تطبق على المنتجات والناس والعمليات والبيئات المختلفة، كما أنها حالة متغيرة باستمرار (ما يعتبر جودة اليوم قد لا يكون كذلك غدا)،² وبوضع هذه العناصر معا يمكن الوصول إلى التعريف الشامل التالي: «الجودة هي الإيفاء بمتطلبات واحتياجات الزبون من حيث المواصفات المطلوبة للمنتج سواء كان سلعة أو خدمة»، وقد حدد المهتمون بالعلوم الإدارية الأبعاد الفكرية للجودة والمتمثلة في:

- الأداء performance: وتعني قدرة المنتج على أداء ما يتوقع أن يؤديه.
- المطابقة conformance: أي مدى التطابق بين المواصفات المعلنة والمواصفات الحقيقية للمنتج³.
- المظهر features: الخصائص الغير أساسية للمنتج.
- المعولية reliability: احتمال استمرار المنتج بالعمل بكفاءة دون عطل خلال فترة زمنية وطول تلك الفترة⁴.
- المتانة durability: وهي مدة الاستخدام قبل الاحتياج للإصلاح بما في ذلك تصحيح أداء المنتج⁵.
- القابلية للخدمة serviceability: وتعني مدى إمكانية إصلاح المنتج من حيث الصعوبة وارتفاع الكلفة.
- الحماية aesthetics: حيث ينبغي أن يبدو المنتج جذابا وذو جمالية.

2.1: أهداف الجودة: بشكل عام هناك نعان من أهداف الجودة هما:

¹ خالد محمد طلال بني حمدان، إدارة الجودة في نظم المعلومات متعددة المصادر، المؤتمر العلمي الثاني بعنوان: الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات متعددة المصادر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 26-27 نيسان 2006، ص 3.

² محمد عبد العال النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة - مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2009، ص 38.

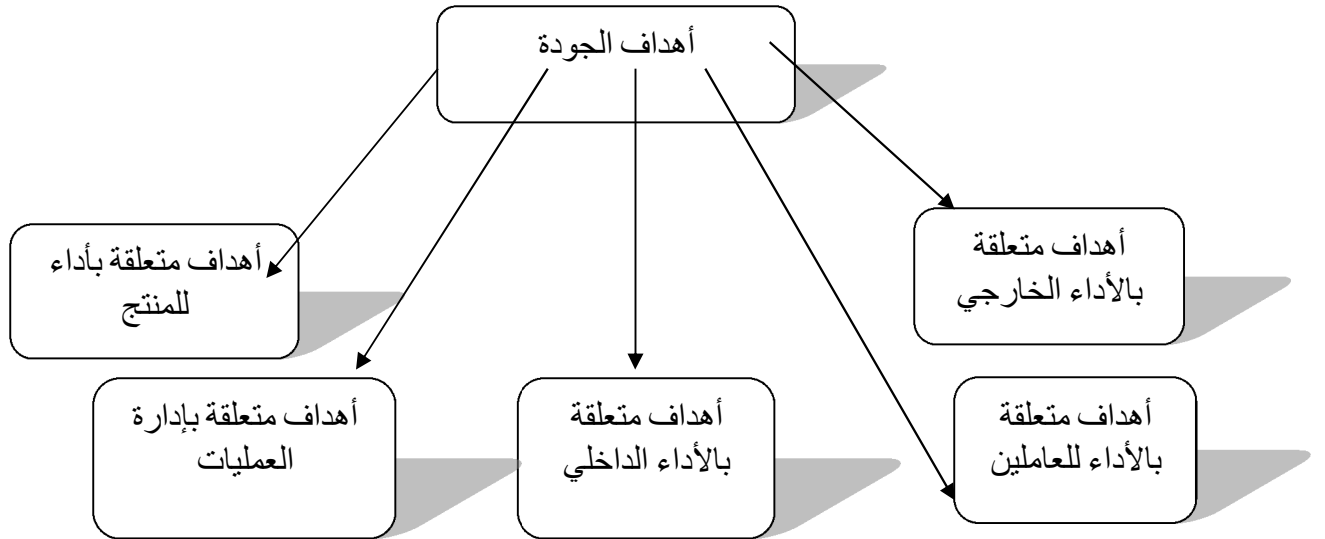
³ محمد الصيرفي، الجودة الشاملة طريقك للحصول على شهادة الايزو، مرجع سبق ذكره، 43.

⁴ رعد عبد الله الطائي، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 36.

⁵ محمد عبد العال النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة - مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، مرجع سبق ذكره، ص 38.

- **أهداف تخدم ضبط الجودة** وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها و هي تصاغ على مستوى المؤسسة ككل وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان وإرضاء الزبائن
- **أهداف تحسين الجودة:** وهي غالبا ما تنحصر في الحد من الأخطاء وتطوير منتجات ترضي حاجات الزبائن بفعالية أكبر، هذا ويمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعيتها إلى خمس فئات يوضحها الشكل التالي :

الشكل 6: أهداف الجودة



المصدر: محمد الصيرفي، طريقك للحصول على شهادة الايزو، مرجع سبق ذكره ص 27.

مراحل تطور إدارة الجودة

تمثل إدارة الجودة الشاملة التطور الأحدث في سلسلة التطورات التي مرت بها إدارة الجودة (كمفهوم ونشاط) عبر التاريخ، وقد توجهت أنظار المؤسسات إلى مفاهيم إدارة الجودة الشاملة كوسيلة لإحداث تغييرات جذرية في فلسفة و أسلوب العمل فيها ولتحقيق أعلى جودة لمنتجاتها و بالتالي الوصول إلى رضا زبائنها وهكذا فان تطور مفهوم الجودة وبلورة أفكاره وصولا إلى فلسفة إدارة الجودة الشاملة لم يأت دفعة واحدة، بل استلزم مدة من الزمن، وذلك نتيجة لإضافات علمية كبيرة على المستويين الفكري والتطبيقي.

تميز أغلب أدبيات الفكر الإداري بين أربع مراحل،توجت المرحلة الأخيرة بإدارة الجودة الشاملة،وقد كان للدين الإسلامي نصيب وافر في التأكيد على جودة المنتج¹ وإتقان الأعمال وإحقاق الحقوق للعاملين حيث نجد هذا التأكيد في آيات القرآن والأحاديث النبوية ،منها قوله تعالى«صنع الله الذي أتقن كل شيء خلقه» (النمل 88) والآية الكريمة «الذي أحسن كل شيء خلقه»(السجدة 7)،كما أن الحضارة العربية الإسلامية تمدنا بالشواهد الكثيرة وفي مختلف المجالات على اهتمام المسلمين بإتقان الأعمال وجودتها،ويمكن تلخيص هذه المراحل كما ما يلي²:

المرحلة الأولى: مرحلة الفحص (مع بداية الثورة الصناعية الى1940)

تركزت هذه المرحلة على التأكد من مدى مطابقة المنتج للمواصفات الموضوعية والمحافظة على العلاقة بينهما باستمرار لضمان منع وصول الوحدات المعيبة إلى الزبون³ ويمكن إيجاز أهم خصائص هذه المرحلة في ما يلي⁴:

1. تحدد مفهوم الجودة في هذه المرحلة على أنه مطابقة المنتج للمواصفات
2. قد لا تكون المنتجات التي تم إنتاجها بقي باحتياجات المستهلك لأن تصميم المنتج كان يقوده المنتجون أكثر مما يوجهه المستهلكون(إذ ليس بالضرورة ما يراه المستهلكون أنفسهم يشبع احتياجاتهم بالفعل)
3. استدعت هذه المرحلة الحاجة الملحة للتطوير والتحسين في عمليات التفتيش

المرحلة الثانية: مراقبة الجودة (1940 - 1960)

اعتمدت هذه المرحلة على تأسيس قسم للجودة في المؤسسة أوكلت له مهام مراقبة جودة المنتج واختباره ورفع تقرير عنه خلال مراحل الإنتاج التي يمر بها،مما يعني أن هذه المرحلة أتاحت فرصة الكشف عن العيوب في وقت مبكر،وقد اتسمت هذه المرحلة بالتالي:

_استخدام الأساليب الإحصائية في أنشطة ضبط الجودة

¹ مهدي صالح السامرائي،إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي،جرير للنشر والتوزيع،عمان،الطبعة الأولى،2007، ص41.

² Mourad Nacer, l'importance de l'application du management de la qualité total pour l'amélioration de la capacité concurrentielle dans l'entreprise, IDARA : revue semestrielle éditée par le centre de documentation, INSP numéro 2, 2007, p 7

³ بشرى عبد الوهاب محمد حسن، تكاليف الجودة أفكار جديدة لمفهوم قديم، بحث مقدم للمؤتمر الثاني بعنوان الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات،كلية العلوم الإدارية،بغداد، 2006، ص9

⁴ قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الايزو، دار الثقافة للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،الطبعة الأولى،2005،ص28

تحليل نتائج عمليات الفحص باستخدام الأساليب الإحصائية والاستفادة منها في إجراء التعديلات المستقبلية على التصميم والتنفيذ وغيرها، وهذا يساهم في منع أو تقليل المنتجات غير المطابقة للمواصفات

المرحلة الثالثة: مرحلة ضمان الجودة (1960-1980)

تركز هذه المرحلة على إمكانية التوصل إلى إجراء تحسينات مستمرة في الجودة من خلال توجيه جهود المؤسسة لتحقيق الجودة المنشأ مما يعني القضاء على المشكلات من المصدر ومنع وقوعها يؤدي هذا إلى تحسين جودة المنتجات وزيادة الإنتاجية وتميزت هذه المرحلة بالتالي:

1. أن الجودة تبنى في مرحلة التصميم والتي تشمل على تصميم المنتج والعمليات الإنتاجية وهي ما يعبر عنها بمصادر الأنشطة

2. امتلاك العاملين بقسم الجودة دراية كافية بموارد المؤسسة من عاملين وأساليب عمل

3. اتسمت هذه المرحلة من تطور الجودة، بعدد من المفاهيم منها ضبط الجودة ومفهوم العيوب الصفرية

المرحلة الرابعة: إدارة الجودة الشاملة (1980 حتى الآن)

أصبحت الجودة في هذه المرحلة ركنا أساسيا من أركان الوظيفة الإدارية للمدراء إذ يتطلب الاهتمام بما يمكن المؤسسة من إحراز التميز لمنتجاتها أو عملها وجعلها مسؤولة كل¹ فرد فيها، فظهرت إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري، وشهدت هذه المرحلة تطور المواصفات العالمية بما يضمن تحقيق أعلى درجات المطابقة للمواصفات المطلوبة للزبون، و يعتقد أن يشهد العقد القادم تطورات كبيرة في أساليب الجودة فالمؤسسة التي تسعى إلى تحقيق الجودة ستبدأ بالزبون وليس بالمنتج الملموس أو العملية التصنيعية

2.2 تعاريف إدارة الجودة الشاملة

تعددت تعاريف إدارة الجودة الشاملة بتعدد الباحثين وما يدل على هذا إجابة Deming - الأب الروحي لمنهج إدارة الجودة الشاملة - عندما سئل عن تقديم تعريف لهذا المفهوم فأجاب انه لا يستطيع أن يعطي تعريفا محددا لإدارة الجودة الشاملة مبررا ذلك بان المفهوم أصبح يتضمن معان كثيرة بالنسبة للباحثين

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، الأردن، الطبعة العربية، 2005، ص22

-**يعرفها معهد الجودة الفدرالي:** «هو منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات أو توقعات العميل حيث يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمات»¹

لقد تمحور تعريف معهد الجودة الفدرالي حول فكرة استخدام الوسائل العلمية والأدوات الإحصائية المتاحة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي أساسه تلبية توقعات وحاجات الزبون، وهو ما ذهب إلى تأكيده معهد Juran

-**تعريف معهد Juran:** «هي تحول في الطريقة التي تدار بها المؤسسة و التي تتضمن تركيز طاقات المؤسسة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف و قبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، إذ أن الجودة هي تحقيق رغبات وتوقعات العملاء بفعالية»²

-**يعرفها Logothetis:** «هي ثقافة تعزز مفهوم الالتزام الكامل اتجاه رضا العميل من خلال التحسين المستمر والإبداع في كافة مجالات العمل»³

يتضح من التعريف، تركيز Logothetis على ثلاث ركائز أساسية هي: تعهد والالتزام الإدارة العليا، المعرفة العلمية، ومشاركة الزبون.

ومن جملة التعاريف السابقة نستنتج أن إدارة الجودة الشاملة تعبر عن أسلوب القيادة الذي ينشأ فلسفة تنظيمية تساعد على تحقيق أعلى درجة ممكنة من الجودة في الإنتاج والخدمات⁴، وتركز على :
➤ رضا الزبون كعنصر أساسي في إدارة الجودة الشاملة

➤ توسيع قاعدة المشاركة لكافة المستويات الإدارية في المؤسسة بحيث يشارك الجميع في تحقيق أعلى مستويات الأداء

➤ إدارة الجودة الشاملة عملية مستمرة لا تتوقف ولا تنتهي والتطور المستمر سمة من سماتها

➤ العمل وبشكل صحيح من أول مرة

➤ عدم القبول بالوضع التقليدي وإنما العمل والتطلع دائماً نحو الأفضل وباستمرار

وتأسيساً على ما تقدم فإن لإدارة الجودة الشاملة أبعاداً تتمثل في¹:

¹ محمد سلام الشياح، موفق علي الخليل، اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على النتائج المالية للمؤسسات المالية المدرجة في سوق عمان المالي المؤتمر العلمي الثاني لكلية الاقتصاد، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 2006، ص 5

² المرجع أعلاه، ص 6

³ رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 75

⁴ ريتشارد ل، وليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة- سلسلة العمل بذكاء، ترجمة مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، بدون طبعة، 2004، ص 3

البعد الإداري: ويتمثل في جميع المستويات الإدارية التي تعمل في جميع المجالات بشكل متميز قصد تحقيق الجودة بشكل مستمر من خلال إستراتيجية شاملة للمؤسسة مركزها رضا الزبون .

بعد الجودة: يتمثل في الأداء، النواحي الخاصة، المطابقة، الثبات والمصداقية، خدمة ما بعد البيع، الجودة الجزئية، الجودة الكلية.

بعد الشمول: يشتمل على التمييز في كل من ثقافة المؤسسة، القيادة، العلاقات القائمة مع الموردين وكذلك التمييز بشكل خاص في جهود كل من يعمل في المؤسسة من رؤساء ومروّسين قصد تلبية حاجات الزبائن وتحقيق توقعاتهم.

بعد رضا الزبون: يشكل تحقيق رضا الزبون الهدف الجوهرى للمؤسسة في ظل فلسفة إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال المنفعة التي يحصل عليها من استعماله للمنتج، وحجم التضحية التي يقدمها

3. مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأهم روادها

1.3: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

يتطلب تفعيل فلسفة إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة توافر عدة أسس ومبادئ تتناسب وتتكامل فيما بينها لتحقيق أهدافها، وحددت مواصفة ISO 9000:2000 ثمانية مبادئ لإدارة الجودة الشاملة وهي²:

1- الاهتمام بالزبون :

من البديهي أن الزبائن يمثلون محور عمل المؤسسة والقوى الدافعة لها، سواء كانت إنتاجية أو خدمية لاعتماد تثبيت وجودها وتقديمها بشكل أساسي من منطلق "لا إنتاج بدون زبائن"، ويقسم الزبون في إطار مفاهيم إدارة الجودة الشاملة إلى نوعين هما :

أ- الزبون الخارجي: وهو ذلك المستهلك الذي تتمحور حوله كافة الأنشطة والجهود من أجل تحقيق رغباته³ إذ يتطلب منهج إدارة الجودة الشاملة الوفاء بحاجات ورغبات المستفيدين بالشكل الذي يشعرون بالرضا التام عن المؤسسة وخدماتها

ب- الزبون الداخلي: وتشمل الأفراد والعاملين في جميع إدارات وأقسام المؤسسة الذين يتعامل بعضهم مع البعض الآخر لإنجاز الأعمال.

¹ Mourad nacer، 'l'importance de l'application du management de la qualité total pour l'amélioration de la capacité concurrentiel le dans l'entreprise. OP-cit ،p9.

² خالد حسين علي المرزوك، احمد خليل حسين الحسيني، محددات إدارة الجودة الشاملة لتوجهات خصخصة منشآت الأعمال في العراق، المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 2006، ص7

³ محمد عبد الفتاح، إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، دار الفتح للتجليد، الإسكندرية، لا توجد طبعة، 2008، ص196.

2- التزام الإدارة العليا :

تمثل مساندة الإدارة العليا والتزامها بإدارة الجودة الشاملة الخطوة الأولى لنجاح نظام الجودة وتحقيق التحسين المستمر وهو أمر لا بد منه للإدارة التي تبغي المنافسة والسيطرة في أسواق، ويشير (Deming) إلى أن غالبية مشاكل الجودة هي بسبب الإدارة العليا وخصوصا الإدارة التي لا تمتلك أنظمة للجودة في المؤسسة أو بسبب فشلها في تدريب العاملين -على حد تعبيره- كما يركز مفهوم إدارة الجودة الشاملة على التحسين المستمر، وهو مفهوم يحتم على الإدارة أن تطور عمليات التحسين المستمر للجودة وتعزيزها وقد أكد coling أنه عندما تقوم الإدارة العليا برعاية إدارة الجودة الشاملة بوصفها وسيلة مناسبة لتحسين الجودة، فإن هذا يشبع حاجات الزبون ويعزز كفاءة السوق¹.

3- إتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات:

لابد و أن تمتاز المؤسسات التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة بأن قراراتها مبنية على حقائق وبيانات صحيحة وليس مجرد تكهنات أو اقتراحات أو توقع مبني على أساس الرأي الشخصي²، خاصة أن المؤسسات تواجه تغيرات متسارعة في العلم والتكنولوجيا والمنافسة، إذ لابد من تقليل حالات عدم التأكد ويشترك في ذلك جميع العاملين والمستهلكين من خلال التفهم الكامل للعمل ومشكلاته التي تحدث في بيئة العمل، ويساهم في تحقيق ذلك وجود نظام كفاء للمعلومات يأخذ على عاتقه توفير المعلومات بالأنوع والوقت المطلوبين³.

4- المشاركة والتمكين:

حيث يتم مشاركة جميع العاملين في المؤسسة في تحسين الخدمات من خلال فرق العمل وحلقات الجودة التي يتم تكوينها لتحديد معوقات الأداء المتميز، والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها، وتمكين هذه الفرق من إجراء التغيرات التي تقترحها وخلق بيئة يتمكن العاملون من خلالها من العمل الجماعي والتحكم بأعمالهم⁴، ذلك أن المرؤوسين دائما أقدر من الإدارة العليا على تحديد المشكلات التي تواجههم في أدائهم لأعمالهم وإيجاد الحلول المناسبة لها لأنهم يمارسون هذه الأعمال بشكل يومي .

5- التخطيط الإستراتيجي للجودة :

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يبدأ بوضع رؤية مستقبلية محددة وأهداف بعيدة المدى تسعى المؤسسة لتحقيقها وهذا لن يتحقق عن الطريق العمل بعشوائية، كما أن تطبيقها يتطلب مشاركة جميع العاملين في

¹ محمد فوزي العبادي آخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص79

² مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف جسيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك منهج كمي، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص368

³ قاسم علوان المحيوي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001:2000، مرجع سبق ذكره، ص95

⁴ فواز التميمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو (9001)، دار نشر: جدارا للكتاب العالمي، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص28

المؤسسة وان كان ذلك بدرجات متفاوتة ولا يمكن تحقيق ذلك دون وجود الخطة الإستراتيجية التي تتسق بين هذه الجهود وتوحيدها، هذه الخطة تعتبر أفضل أداة للتقويم المستمر، من خلال معرفة ما تم إنجازه مقارنة بما يجب تحقيقه.

1- التدريب :

تتوقف فاعلية إدارة الجودة الشاملة على كفاءة العاملين، إذ يجب تدريبهم وتشجيعهم لتحقيق التطوير واكتساب الخبرات والمعارف ومواجهة التغيير، وقد أوضحت الدراسات بأن العاملين يحبون الثناء والامتنان مقابل جهودهم ورعايتهم وهذا ما تحرص عليه إدارة الجودة الشاملة، وتعتبر حلقات الجودة من الأساليب الإدارية التي تضمن مشاركة العاملين في تحسين الجودة وزيادة انتماءهم للمؤسسة¹.

8- منع

الأخطاء قبل وقوعها :

يؤكد هذا المبدأ على جودة العمليات والنتائج على حد سواء وذلك كمؤشر لمنع حالات عدم المطابقة مع المواصفات لأن ذلك يحقق مبدأ 'الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها' وهذا يتطلب استخدام مقاييس مقبولة لأغراض القياس والتحليل المتمثلة بخرائط الضبط، تحليل بارينو، مخططات السبب وغيرها التي تستخدم في ضبط جودة العمليات والنتائج.

9- التركيز على العمليات² :

إن الاتجاه الحديث يؤكد أهمية مدير العمليات إذ أصبحت إدارة العمليات حقيقة يجب على الجميع تفهمها وإدراكها وتعد الأساس لإرضاء الزبون أو رفضه لمنتجات المؤسسة فإدارة العمليات الحديثة تتجه نحو جعل مدراء المؤسسات هم مدراء عمليات ويتم تحقيق ذلك من خلال:

- تحديد العمليات اللازمة لتحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج المطلوبة
- تحديد مدخلات العمليات ومخرجاتها وقياسها
- تحديد نقاط الاتصال بين العمليات من خلال الأنشطة المختلفة في المؤسسة .
- تقييم تأثير العمليات و نتائجها في الزبائن والموردين ومجموعة المستفيدين في المؤسسة.

¹ قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الايزو 9001:2000، مرجع سبق ذكره، ص96.

² محمد فوزي العبادي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، مرجع سبق ذكره، ص81.

- تحديد مسؤولية هذه العمليات وسلطتها وتطويرها.
- تحديد الزبائن الداخليين والخارجيين للعمليات.
- عند تصميم العمليات وإدارتها يجب أخذ عوامل الرقابة على العملية وعوامل الأداء والموارد اللازمة وأسلوب قياس النتائج في الحسبان.

2.3: أهم رواد إدارة الجودة الشاملة و إنجازاتهم

- إدوارد ديمينغ Edward Deming:

من الأخصائيين البارزين في عمليات تحسين الإنتاجية، يلقب بأب إدارة الجودة الشاملة، كان يؤمن خلال مشواره المهني بأن TQM يجب أن تكون الأساس والجذور الفعلية لأي مؤسسة ومن هذا المنطلق ابتكر نظريته الشهيرة ذات الأربع عشرة نقطة و الأمراض السبعة المميتة¹، كانت فلسفته تقوم على وضع مفهوم الجودة في إطار إنساني فقامت فكرته البسطة القوية في الوقت نفسه على أنه عندما تصبح القوى العاملة في المؤسسة ملتزمة بكامل إرادتها في إتقان عملها على أحسن وجه، وتكون لديها عملية إدارية سليمة يتم من خلالها العمل فإن الجودة ستكون نتيجة حتمية وقد وضع (Deming) سلسلة من الأعمال لعل أهمها²:

- النقاط الأربعة عشرة لإدارة الجودة الشاملة (Fourteen Points of management (Quality

- الأمراض السبع القاتلة (The Seven Deadly

- المعوقات الستة عشر (The Sixteen Obstacles Discases)

- ابتكر ما يسمى بدائرة deming (P.D.C.A) وهي اختصار لـ (خطط Plan نفذ Do افحص Check حسن Act).

كما يعتبر أول من وضع أهمية التركيز على جملة من الأمور لعل أهمها³:

- الإدارة مسئولة بشكل دائم على جودة الأداء كجزء أساسي في أعمالهم اليومية وكجزء من وظيفة الإدارة

- ضرورة تعليم وتدريب الأفراد على كيفية التحسين الدائم والعمل الجماعي في المؤسسة .
- النظم التي يسير عليها العمل تعتبر مسئولة عن حوالي 85% من الأخطاء والعيوب التي تحدث في العملية الإنتاجية والإدارة وحدها قادرة على تغيير هذه النظم وأن 15% من الأخطاء والعيوب يمكن إرجاعها للعامل بذاته أو آلة بذاتها .

¹ ريتشارد ل، وليامي، أساسيات إدارة الجودة الشاملة-سلسلة العمل بنجاح، مرجع سبق ذكره، ص7

² Jean-Marie grogne .les samourai de la qualité, les homme que ont fonde le management moderne. Economica, paris .1990.p 65.

³ مأمون الدرادكة، طارق الشلبي، الجودة في المنظمات الحديثة ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان ، الطبعة الأولى ، 2002، ص26

- جوزيف (Josph Juran) قدم ثلاثية الجودة التي تضم العناصر الأساسية التالية:¹
- أ- تخطيط الجودة :ويتضمن وضع أهداف الجودة، تحديد الزبائن (الداخليين والخارجيين)، تطوير خصائص المنتج، وضع ضوابط العملية.
- ب- الرقابة على الجودة:وفي هذه الخطوة يتم تحديد المقاييس التي تقيم من خلالها عملية التنفيذ
- ج- عملية تحسين الجودة :وهي الإجراءات المتبعة لتحقيق تغيرات جوهرية في الأداء من خلال مجموعة من الإجراءات التي تقوم بها الإدارة العليا لتقديم نظم وأساليب إدارية جديدة يكون لها هدف محدد وهو تحسين الجودة.²
- فليب كروسي (crosby) : يعد من أوائل الرواد الذين أسهموا في تحديد المعالم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة طبقت أفكاره على 1500 مؤسسة وتعتمد فلسفته على مبدأ العيوب الصفرية (zero defects) الذي يهدف إلى جعل الإدارة العليا تؤمن بأن الأخطاء غير مقبولة وتلتزم بتنفيذ عمليات تحسين الجودة في وظائف المؤسسة كافة³، وقد حدد (crosby) أربع أركان أطلق عليها ثوابت كروسي تتمثل في تعريف الجودة على أنها المطابقة للمتطلبات، التأكيد على أن نظام الجودة وقائي يقوم على منع الخلل، معيار الأداء هو المعيب الصفي ومقياس الجودة هو الثمن الذي تدفعه المؤسسة عن عدم مطابقة المواصفات⁴، كما اقترح ما يعرف **لقاح الجودة** الذي يتكون من ثلاث أجزاء (التحديد، التعليم، التنفيذ).
- آرماند (armend feigenbaun) : طور مفهوم السيطرة الشاملة على الجودة في كتاباته سنة 1983، حيث أشار إلى أن المسؤولية عن الجودة يجب أن تكون على من يؤدون العمل إذ أشار إلى مفهوم **الجودة من المنبع** ويعني أن كل عامل يجب أن يكون مسؤولاً عن أداء عمله بجودة كاملة⁵ وحسب (Feigenlaun) فإن (TQC) هي نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف داخل المؤسسة التي تتولى تنفيذ الجودة وتحسينها من أجل تحقيق رضا الزبائن، حيث يطلق على عملية التكامل بين كافة الأقسام مصطلح **"الدورة الصناعية"** التي تبدأ بدراسة **رغبات الزبون** وجودة التصميم وتنتهي ب**رضا الزبون** أيضا⁶ وقد كان من أبرز إسهاماته⁷ :
- كلف الجودة: التي حددها بثلاثة أنواع رئيسية هي الوقاية، التقييم، الفشل

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 49.

² مأمون الدرادكة، طارق الشلبي، الجودة في المنظمات الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 27

³ محمد فوزي العبادي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، مرجع سبق ذكره، ص 95.

⁴ عيسى قداة، رعد الله الطائي، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره ص 63 (بالتصرف).

⁵ حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة و الإيزو ISO، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، 2003، ص 39.

⁶ محمد توفيق ماضي، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية، المنظمة العربية للدراسات، الإسكندرية 200، ص 26.

⁷ بتصرف عن: محمد فوزي العبادي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، مرجع سبق ذكره، ص 95.

- الجودة الموجهة نحو المستهلك : إذ يؤكد على أهمية التوجه نحو عمليات إدارة الجودة الموجهة نحو المستهلك إذ تفهم الجودة على أساس ما يريده المستهلك و ليس ما يقوله المهندس أو مدير التسويق.
- تقديم ضمانات كافية لاستمرار التطابق مع احتياجات الزبائن في إطار توجهات جديدة فسماه 'صناعة الجودة الشاملة'.
- أكد على أن التحسينات المتصاعدة في الجودة يرافقتها تخفيض تدريجي في الكلف وهذا يمنح المؤسسة ثقة كبيرة في مجال للتخطيط لإستراتيجيات مواجهة ظروف عدم التأكد التي تنسم بها الأسواق المعاصرة.

- إشيكاوا (Ishikawa) : يطلق عليه "أبو حلقات الجودة " حيث اصدر كتابا سماه "مرشد الرقابة على الجودة " وبرز الأفكار التي جاء بها¹مخطط " تحليل عظمة السمكة " والذي يستخدم لتتبع شكاوى الزبائن عن الجودة و تحديد مصادر الخطأ و القصور .

- تاجوشي (Tagouchi) :

لقد حقق Tagouchi نجاحا كبيرا في حركة الجودة في اليابان من خلال استخدامه الأساليب الإحصائية لضبط الجودة مما جعله حائزا على جائزة ديمنج 1960 حيث كان ينظر للجودة على أنها القضية الأساسية للمؤسسة ككل وقد نظر للجودة بنفس منظار Crosby على أنها تمثل المطابقة للمواصفات ، وعلى الرغم من أن مدخل Tagouchi في الجودة يعتبر أكثر المداخل تعقيدا إلا أنه اثبت فاعلية وقوة كبيرتين في تقييم وتصميم المنتج الجديد.

4. المواصفة العالمية ISO:9000

1.4: تعريف المواصفة:

نشير بداية إلى أن ISO هي الحروف الأولى من اسم المنظمة العالمية للمواصفات (International Organisation for Standardization) التي تضم 90 دولة ،وهي منظمة غير حكومية²،تأسست 1946،مهمتها تطوير معايير دولية لتسهيل عملية تبادل المنتجات على مستوى العالم³،وخلال الفترة الممتدة ما بين 1986و1987 أصدرت اللجنة الفنية ستة معايير أولها ISO 8402 الخاصة بتعريف المصطلحات ،ثم مجموعة معايير الايزو 9000 التي عرفها كل من Shack et Rassel على أنها: «مجموعة من المواصفات التي تؤمن المتطلبات الخاصة بأنظمة الجودة في المؤسسات المختلفة»⁴

¹ بتصرف عن: مأمون الدرادكة، طارق الشلبي الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الطبعة، الأولى، 2002،ص

² محمد حسين عبد العال،الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة و المواصفات القياسية (الايزو) 9014-9000 وأهم التعديلات التي أدخلت عليها،دار الفكر الجامعي،الإسكندرية،بدون طبعة،2006،ص95.

³ صونيا محمد البكري،إدارة الجودة الشاملة،مرجع سبق ذكره،ص331.

⁴ مؤيد عبد الحسين ،يوسف جسيم الطائي ،إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك – منهج كمي -،مرجع سبق ذكره،ص275

وفي سنة 1994 تم إصدار الطبعة الثانية المعدلة من مجموعة معايير ISO9000، وكانت تظم كل من المعايير التالية¹:

ISO9000: وهي مرشد يحدد مجالات تطبيق كل من المعايير الأخرى في هذه المجموعة
ISO9001: تتعلق بنظام الجودة في المؤسسات الإنتاجية أو الخدمية التي يشمل عملها القيام بالتصميم إضافة إلى إنتاج وخدمات ما بعد البيع، وتضمنت 20 فقرة

ISO9002: تتعلق بنظام الجودة في المؤسسات الإنتاجية أو الخدمية التي يقتصر عملها على الإنتاج والتركيب دون القيام بالتصميم أو خدمة ما بعد البيع، وتضمنت 18 فقرة

ISO9003: تتعلق بنظام الجودة في مجال الفحص النهائي للسلع واختبار جودتها، وتضمنت 12 فقرة

ISO9004: تتضمن التعليمات الإرشادية التي يجب إتباعها للحصول على شهادة ISO9001 أو 9002 أو 9003، إذ تعتبر مواصفة عالمية قياسية للنظام المتكامل للجودة²

في سنة 2000 صدرت الطبعة الثالثة المعدلة ISO9000-2000، وتم تطويرها لتتضمن مبادئ وأسس نظام إدارة الجودة الشاملة المبني على التركيز على الزبون، القيادة، المشاركة الكاملة، أسلوب الإدارة بالعمليات، والتطوير المستمر³ وقد جرى فيها⁴:

1. إلغاء المعايير ISO9002 و ISO9003 والإبقاء على المعيار ISO9001 كمواصفة وحيدة

تتضمن متطلبات نظم إدارة الجودة، وتمنح الشهادة للمؤسسات وفقا لهذا المعيار الوحيد

2. دمج المعيار ISO 8402 مع المعيار ISO9000 لتشكيل المعيار ISO9000-2000 الذي

ينصب على المبادئ و المصطلحات

3. أصبحت مجموعة المعايير ISO9000-2000 تنظم المعايير التالية:

• ISO9000-2000: الأساسيات والمصطلحات في نظم إدارة الجودة

• ISO9001-2000: متطلبات نظم إدارة الجودة

• ISO9004-2000: المرشد في تحسين الأداء في نظم إدارة الجودة.

تم تعديل مواصفة ISO9000 سنة 2005 لتوضيح بعض التعاريف بصورة أفضل، كما تم

مراجعة مواصفة ISO9001-2000 وأعيد إصدارها في نوفمبر 2008 وقد شملت التعديلات

توضيحات لبعض المتطلبات دون تغيير جذري في المتطلبات المحددة في إصدار 2000، ليتم إعادة

إصدار ISO9001V2008

¹ رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 352.

² محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة و البيئة ISO 14000 ISO 9000، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2002، ص 56

³ محمد رياض، دليل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة - المواصفات العالمية ISO9000، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر العربية، 2005، ص 10-11

⁴ رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 353.

2.4 أهمية تطبيق المواصفات العالمية للايزو:

في حال التطبيق الموضوعي والحقيقي لنظام الايزو، فإن هناك العديد من المميزات التي تنعكس ايجابيا على مستوى أداء المؤسسة، حيث أنه من خلال تلك المواصفات¹:

✓ يتم التخفيض بشكل ملموس من الإهدار في إمكانيات المؤسسة من حيث الموارد ووقت العاملين؛

✓ يحدث تميز في النظام الإداري يساهم في تمكين المؤسسة من تحليل المشكلات التي تواجهها ويجعلها تتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية و ذلك لمنع مثل تلك المشكلات من الحدوث مستقبلا؛

✓ تمكين العاملين بالمؤسسة من المشاركة الفعالة في إدارة المؤسسة، مما يزيد من مستوى التطور والتحسين المستمر في جميع مجال العمل مما يترك أثرا نفسيا ايجابيا على العاملين؛

✓ يمكن تحقيق الترابط بين جميع الوحدات الإدارية بالمؤسسة ويجعل عملها متناغما بدلا من وجود نظام إداري منعزل لكل وحدة أو إدارة ويؤدي هذا إلى انضباط أكثر وتحليل أدق للمشاكل التي يمكن أن تحدث؛

✓ التقليل من البيروقراطية الإدارية إلى حد بعيد ويتخلص من الإجراءات المتكررة والمتعارضة أحيانا وإضفاء لمسات مهمة ودقيقة في مجالات مختلفة وتحليل وترتيب الأنظمة المساندة كالإدارة والمشتريات والأمن والسلام ؛

كما تتميز المؤسسات المطبقة للمواصفة العالمية ISO9001 كما هي بالمميزات التالية²:

✓ توفير مرجع من الإجراءات للتعلم والتطوير؛

✓ التطوير المستمر للمنتجات مما يحقق الريادة في الأسواق؛

✓ خفض المشاكل بين المؤسسة وزبائنها من جهة، وبين المؤسسة ومورديها من جهة أخرى؛

✓ ضمان ثبات وتمائل جودة المنتجات التي تقدمها المؤسسة؛

✓ خفض تكلفة المنتج و تحقيق متطلبات ومقومات رضا الزبائن مما يحسن صورة المؤسسة؛

✓ تفهم تام لسياسات الجودة وتحسين وعي العاملين بأهميتها وتطبيقها؛

إن حصول المؤسسة على شهادة المواصفات العالمية ISO لا يعني الكمال،³ وإنما يعني أن جميع الأعمال والإجراءات تؤدي في نهاية المطاف إلى إنتاج سلعة أو خدمة ما في ضوء إجراءات مكتوبة

¹ محمد محمد إبراهيم، إدارة الجودة من المنظور الإداري- مدخل إداري متكامل، سلسلة وثائق الجودة من المنظور الإداري، الوثيقة الأولى للتأصيل الفكري لإدارة الجودة الشاملة، بدون طبعة، بدون سنة نشر، ص87

² محمد رياض، دليل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة - المواصفات العالمية ISO9000، مرجع سبق ذكره، ص13.

³ محمد محمد إبراهيم، إدارة الجودة من المنظور الإداري- مدخل إداري متكامل، سلسلة وثائق الجودة من المنظور الإداري، الوثيقة الأولى للتأصيل الفكري لإدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص91.

ومراقبة ومطبقة بشكل فعال،و بالتالي فإن مراجعتها باستمرار يساعد على تطوير الأنشطة والعمليات المؤثرة على جودة المنتج النهائية مما يؤدي إلى تحسينه وتطويره ،لكن بالرغم من أهمية الحصول على شهادة ISO ما الذي يتم في الواقع العملي بالنسبة لكثير من مؤسسات الوطن العربي؟، لقد أصبحت شهادة المواصفات العالمية دعاية للمؤسسات أكثر من كونها وسيلة للتحسين و التطوير ،حيث انتشرت الإعلانات عن المؤسسات التي تحصل على تلك الشهادة،وهذا التسابق المحموم نحو شهادة الايزو يهدد بجعل مسألة إدارة الجودة مسألة عادية تؤثر فيها عمليات التقليد والدعاية على الرغم من أن إدارة الجودة تمثل في بداية الأمر ثقافة ثم انتماء و التزام و من ثم فهي أكبر من ذلك الفهم القاصر بكثير

قائمة المراجع:

1. عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، وجهة نظر،دار وائل للنشر والتوزيع ،الأردن، الطبعة الأولى،2001 .
2. زاهر عبد الرحيم عاطف ، مفاهيم تسويقية حديثة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009 .
3. ثامر ياسر البكري، تسويق الخدمات الصحية، دار اليازوري للنشر والتوزيع،الأردن، الطبعة العربية،2005 .
4. Claude Demeure , Marketing , duros, paris ,6eme édition , 2008
5. يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي دباس العيادي،إدارة علاقات الزبون،الوراق للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،الطبعة الأولى.
6. احمد الغدير،سعيد الرشاد،سلوك المستهلك مدخل متكامل، دار زهران للنشر والتوزيع،عمان،الأردن، 1997
7. Jérôm Caby, Marketing de l'analyse a l'action ,Pearson éducation France, 2004 .
8. سليمان شكيب الجيوشي، محمود جاسم الصميدعي، تسويق الخدمات المالية،دار وائل للنشر والتوزيع،الاردن،الطبعة الاولى،2009.
9. p . Kotler, D. Debois, Marketing Management, Pearson éducation, France ,13eme, édution.
10. محمد عبد العظيم أبو النجا، إدارة التسويق مدخل معاصر،الدار الجامعية الإسكندرية،2008
11. كاسر نصر ، سلوك المستهلك، دار حامد للنشر والتوزيع،عمان،2006.

12. أيمن علي عمر، قراءات في سلوك المستهلك، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية بدون طبعة، 2005 .
13. Denis Darpy , Pierre vole , le Comportement du consommateur – concepts et outils , dunod, France,2003.
14. ديلمي فتيحة، تنمية العلاقة مع الزبون كأساس لبناء ولائه للعلامة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2008-2009.
15. Jacque Lendrevie et autre, Markator, 7ème, édition, Dalloz, paris, 2003.
16. K.anderson ,Ckerr, Customer Relation Management, Mc Graw Hill, new York, USA,2002.
17. صباح ابو تايه، التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق، دار وائل لنشر، ط1، عمان، الاردن، 2008.
18. Gilbert Rock, Mare Josée, le Service a la clientèle, la dose édition de renouveau pédagogique canada, INC, 2006,
19. خضير كاضم حمود ،إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2002 .
20. جيني هايز، فرانسيس دريدج، إدارة خدمة العملاء ، قسم الترجمة بدار الفاروق للاستثمار، القاهرة، الطبعة الأولى، بدون سنة نشر.
21. مأمون الدرادكة، طارق الشلبي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفا للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، 2002.
22. مأمون الدرادكة، طارق الشلبي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفا للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، 2002.

_____ دور ادارة العلاقة مع الزبون (CRM) في تفعيل السلوك الشرائي للزبون