



## دور إدارة الجودة الاستراتيجية في إدارة علاقات الزبون

### دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء مصرفي بابل والبصرة "النجف الاشرف"

م. ميادة حياوي مهدي

جامعة الفرات الاوسط / الكلية التقنية الادارية / الكوفة

المستخلص

تعتمد استراتيجية بناء سياسة الجودة الشاملة على الالتزام والمشاركة في الإدارة، وتحديد المتطلبات الخاصة برضا الزبون وتعتمد على رفع مستوى تمكين العاملين ومشاركتهم و يستهدف البحث التعرف على العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الاستراتيجية (الإدارة التشاركية، تمكين العاملين، الحوافز والمكافآت، الرضا الوظيفي) وإدارة علاقات الزبون لعينة من مديري المصارف العراقية ( البصرة وبابل ) ، منطلقاً من فرضية مفادها (( توجد علاقة ارتباط واثر بين إدارة الجودة الاستراتيجية وإدارة علاقات الزبون)). وقد تم توزيع الاستبانة على (40) مسؤول وحدات وشعب من العاملين في المستويات العليا. وبعد تحليل البيانات لإجابات عينة البحث، واختبار الفرضيات بالاستعانة بعدد من المؤشرات الإحصائية وبمساعدة البرنامج الإحصائي (SPSS) تم التحقق من صحة الفرضية التي انطلق منها البحث، وقد تم وضع مجموعة من التوصيات التي تركز جوهرها على ضرورة الاهتمام بإدارة الجودة الاستراتيجية باعتبارها الركيزة الأساسية لديمومة المنظمة ونجاحها ، و أكد هذا البحث على ان إدارة الجودة الاستراتيجية تتحرك باتجاه الجيل الجديد من اجل تحقيق الجودة المتكاملة .

#### Abstract

The Strategy Quality Policy Structure depends on Commitment and Participation in the Management and determine the requirement of Customers Satisfaction and depends on raising the level to enable the employees and their Participation .the aim of the research is to get recognition of the relationship between dimensions of the strategy of Management quality (Participatory management ,empowering employees, incentives and rewards ,and Job Satisfaction) and Managing Customer relation ships for Samples of Iraqi Bank manager (Basra ,Babylon) .The Stating Point of the hypothesis that (There is linked relation and effect between the Strategy of Management quantity and Management Customer relationship) the questionnaire that had been distributed up or(40) administrators of units and sections ,those who are Working in highly level of responsibility , after analysis the data statement for the answering of research sample and testing the hypothesis by using help of number of statistical indicators (SPSS) ,it has been Validated by prophesies which the research had started .It was put a set of recommendation that essentially Focus on necessary attention the Strategy of the Management quality as in essential base for permanency the Organization and success the research ensured that the Strategy of the Management quality moves toward the new generation in order to achieves integrated quality .

المقدمة

ان التحديات البيئية المتسارعة قد دفعت المنظمات الى الخروج من اطار النموذج البيروقراطي الى مفاهيم تنظيمية تتفاعل مع التحولات والتغيرات الجديدة في البيئة ومن ابرز هذه المفاهيم التنظيمية الجديدة



هو صياغة مفهوم جديد للجودة (إدارة الجودة الاستراتيجية) حيث يعتبر هذا المفهوم تحول عالمي حديث في بناء الجودة التنافسية تم تحديد مفهوم ادارة الجودة الاستراتيجية بطريقة او بأخرى عند ما قام اشهر الباحثين العالميين المعروفين امثال Deming, Jordan, Crosby, Feigenbaum, Ishikawa (Garvin, ) واخرون من خلال اول بحث نظري او عملي (تطبيقي) ظهر في هذا المجال . أما في وقتنا الحالي فهناك خصائص و مبادئ معينة لأداره الجودة الاستراتيجية تتعكس في معايير ينبغي ان تتبع من اجل تحقيق متطلبات جوائز الجودة العالمية ومتطلبات معايير ايزو 9000 ISO تعتمد الاستراتيجية الجديدة على الجودة في المنظمة ،وعلى التخطيط ، والتمكين الوظيفي والالتزام الحقيقي ومشاركة العاملين من اجل تحقيق رضا وقيمة الزبون وولائه . جميع هذه العناصر التي تم ذكرها تجلب الى الذهن الدعم الجديد الى ادارة الجودة الاستراتيجية إن هدف بحثنا الحالي هو دراسة دور إدارة الجودة الاستراتيجية في الصناعة المصرفية ، ضم البحث ثلاث مباحث خصص الأول لمنهجية البحث والمبحث الثاني لمناقشة الأطر النظرية للبحث بينما ركز المبحث الثالث على عرض نتائج البحث واختتم البحث بالاستنتاجات والتوصيات

### المبحث الأول

#### 1- منهجية البحث Methodology

##### 1-1: مشكلة البحث: Research Problem:

تسعى المصارف كغيرها من المؤسسات إلى البقاء والنمو في السوق وتعمل على تطوير الاستراتيجيات العامة وتنفيذها لتضمن لها تحقيق أهدافها ولكن المصارف أصبحت تواجه تحديات جديدة متزايدة وضغوط متطلبات العمل المتنوعة والمتغيرة التي تفرض على المصارف الحاجة إلى استراتيجيات فعالة لاستثمار الطاقات البشرية واستيعاب التكنولوجيا لترسيخ قيم العمل وإدراك مسؤولية المنظمات تجاه المجتمع ومن هنا بدأ العديد من المصارف بالاهتمام بالزبون وتحقيق رضاه من اجل تحسين الجودة الاستراتيجية والوصول إلى الأداء المتميز دون التأثير على كفاءة المنظمة ولذلك يمكن توضيح مشكلة البحث الحالي من خلال التساؤل الآتي ( ما دور إدارة الجودة الاستراتيجية في إدارة علاقات الزبون)

##### 1-2: هدف البحث : Research Objective :

- في ضوء الإطار العام للمشكلة المعروضة فان هذا البحث يسعى إلى تحقيق عدد من الأهداف أهمها :
- إبراز دور إدارة الجودة الاستراتيجية في تبني إدارة علاقات الزبون
- تحديد مستوى فهم وإدراك الإدارات المصرفية لأهمية ودور الجودة الاستراتيجية في امتلاكها لعناصر إدارة علاقات الزبون
- توفير الخبراء المهتمين في استراتيجية الجودة العالمية والإدارة التنظيمية من خلال بناء نظرية اختبار جهود صارمة وقوية من شأنها أن تمهد الطريق إلى مستوى جديد من التفهم لدور الزبون في الحفاظ على الجودة والقدرة التنافسية 2013 ( Giovanni& Luis ) .

### 3-1: أهمية البحث : Research Importance

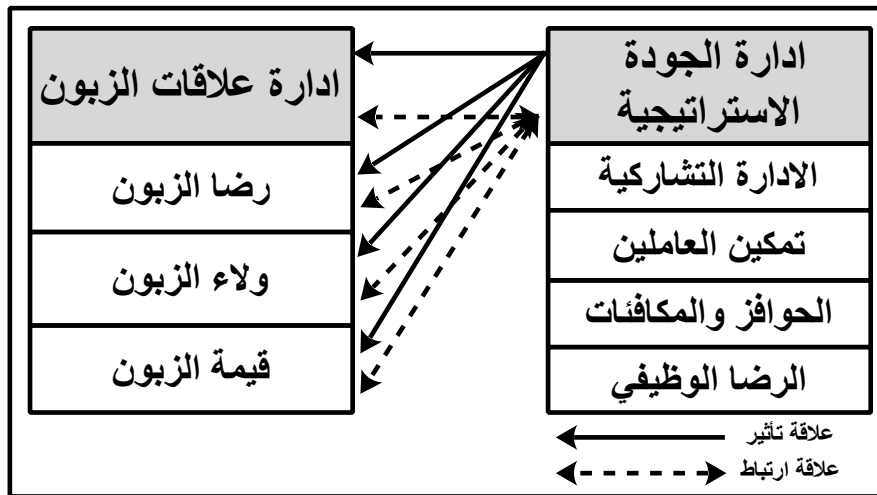
يكتسب البحث أهميته في ضوء تناوله لاحد الموضوعات المهمة المتمثلة بتطبيق إدارة الجودة الاستراتيجية في قطاع حيوي ممثل بمصرفي (بابل والبصرة) في النجف الاشرف حيث تناول الباحث أهمية بحثه في جانبين:

الجانب الأول: نظري(فكري) والذي يتضمن الدراسة النظرية او الفكرية لإدارة الجودة الاستراتيجية وإدارة علاقات الزبون وطبيعة العلاقة بينهما.

الجانب الثاني: تطبيقي(عملي) والذي يتجلى بمحاولة الباحث في تقديم الخدمة للمصارف قيد الدراسة وذلك من خلال تحديد العلاقة والاثر بين متغير إدارة الجودة الاستراتيجية وإدارة علاقات الزبون لغرض الاستفادة من التأثير الإيجابي في الواقع العملي للمصرف .

### 4-1: أنموذج البحث الفرضي Hypothetical Research Model:

تم تصميم أنموذج افتراضي للبحث بناء على الفقرات والمضامين المبينة في مشكلة وأهداف البحث ، وكما موضح في الشكل (1)



الشكل (1) أنموذج الفرضي للبحث

المصدر : إعداد الباحثة

### 5-1: فرضيات البحث: Research Hypothesis

في إطار مشكلة ونموذج وحدود البحث تم تطوير الفرضيات الآتية:

H1: توجد علاقة ارتباط معنوية بين متغير إدارة الجودة الاستراتيجية في امتلاك المصارف العراقية لعناصر إدارة علاقات الزبون (رضا الزبون، ولاء الزبون، قيمة الزبون)، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :

H11: توجد علاقة ارتباط معنوية بين " الجودة الاستراتيجية" وعناصر إدارة علاقات الزبون (رضا الزبون)

H12: توجد علاقة ارتباط معنوية بين " الجودة الاستراتيجية" وعناصر إدارة علاقات الزبون (ولاء الزبون)

H13: توجد علاقة ارتباط معنوية بين " الجودة الاستراتيجية" وعناصر إدارة علاقات الزبون (قيمة الزبون)



- H2: توجد علاقة اثر معنوية لمتغير إدارة الجودة الاستراتيجية في امتلاك المصارف العراقية لعناصر إدارة علاقات الزبون (رضا الزبون، ولاء الزبون، قيمة الزبون)، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:
- H21: توجد علاقة اثر معنوية لمتغير "الجودة الاستراتيجية" وعناصر إدارة علاقات الزبون (رضا الزبون)
- H22: توجد علاقة اثر معنوية لمتغير "الجودة الاستراتيجية" وعناصر إدارة علاقات الزبون (ولاء الزبون)
- H23: توجد علاقة اثر معنوية لمتغير "الجودة الاستراتيجية" وعناصر إدارة علاقات الزبون (قيمة الزبون)
- 1-6: مجتمع وعينة البحث**

تمثل مجتمع الدراسة عينة من فروع المصارف الحكومية في محافظة النجف الأشرف وهي (مصرفي بابل والبصرة). وهي من المصارف الفاعلة في سوق الصناعة المصرفية في المحافظة، إذ اعتمدت الباحثة أسلوب العينة العمدية في انتخاب العينة المستهدفة والبالغة (40) والتي تمثلت بالعاملين في مستويات الإدارة العليا متمثلة بمدراء الفروع ومدراء الشعب والأقسام والمشرفين وكان العاملين من ذوي الخبرة والاختصاص في المصارف عينة البحث.

**1-7: مقاييس البحث**

نظرا لقلّة البحوث التطبيقية في جانب العلاقة بين إدارة الجودة الاستراتيجية وإدارة علاقات الزبون فقد حاولت الباحثة بذل جهد كبير في تطوير اداة القياس وفق المعطيات النظرية والإجرائية، وبما اتيح من بحوث واستخدمت اداة القياس وفق مقياس (Liker). اتفق تماما = 5،، اتفق = 4، محايد = 3، لا اتفق = 2، لا اتفق تماما = 1، ويبين الجدول (1) اداة القياس والمصادر المعتمدة

جدول (1) المقاييس المعتمدة في البحث

ت	المتغيرات	الفقرات	الاساس المعتمد في صياغة الفقرات
1-	إدارة الجودة الاستراتيجية	16	Hoyle,2009،Graven,1988 Adiparaschivescu&Mihai,2014 Nguyen,2006 ،Juran,2002
2-	إدارة علاقات الزبون	12	السعدني، 2012 جلاب، العبادي، 2010 Kotler,2009، Padmavathy&Sivakumar,2012

المصدر: أعداد الباحثة

**1-8: التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث**

من اجل تحديد المجال الإحصائي لمتغيرات البحث يقدم الجدول (2) التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث في حدود هذه الدراسة.

جدول (2) التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

ت	المتغير	التعريف الإجرائي
1-	إدارة الجودة الاستراتيجية	هي استراتيجية تحسين الجودة على المدى الطويل وكافة الطرق والممارسات التي تؤدي الى تمكين العاملين وتحقيق اهداف التحسين المستمر للجودة .
2-	إدارة علاقات الزبون	هي استراتيجية متكاملة من خلال التفاعل ما بين المنظمة والزبون وتحقيق المنافع لكلا الطرفين وتقديم قيمة متميزة مستدامة لتلبية رغباته وحاجاته.

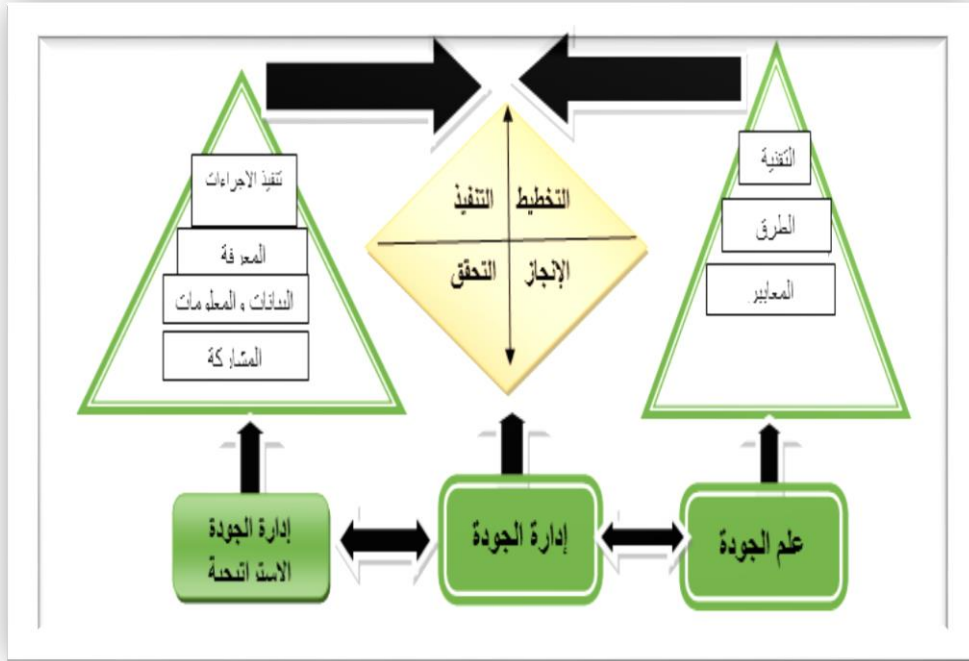
المصدر: أعداد الباحثة

## المبحث الثاني - الإطار النظري للبحث Research Framework

خصص المبحث الثاني من البحث لعرض ومناقشة الأطر النظرية لموضوع إدارة الجودة الاستراتيجية وإدارة علاقات الزبون لمنظمات الأعمال وذلك في إطار الفقرات الآتية :

### 1-2: مفهوم إدارة الجودة Quality Management Concept

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والإداريين والأكاديميين الذين يهتمون بشكل خاص في تطوير وتحسين الأداء الإنتاجي لمختلف المنشآت ان ادارة الجودة هي لضمان أن كل موظف معني بالمحافظة على الجودة باعتبار ذلك واحد من الاولويات ، كما أصبحت الجودة جزءاً أساسياً من ثقافة المنظمات خاصة تلك التي تجد في تطبيق الجودة طريقها للنمو والاستمرار والاستدامة (الدراكة، الشبلي، 2011:70) اما فيما يتعلق بالمنهج الجديد للجودة فتطرق المدرسة الفرنسية التي تضمنت الاساتذة( Doucet , Villalonga an Keyboards) الى مفهوم ادارة الجودة كمعنى حقيقي لمدلول تفوق الادارة المبني على المنطق ان اداة الجودة مبنية على ادارة المعرفة وادارة الجودة و الجودة انظر الى الشكل رقم ( 2 ) (Dimeny, 2011:156 -157)ومن الواضح ان العمل من اجل (التصميم والتطبيق والتقييم وشهادة الجودة ) للمنتج والخدمة يجب ان تكون مبنية على بيانات ومعرفة ومعلومات وعلى معايير وقوانين واحكام واجراءات تحريرية.



الشكل (2) الإدارة من خلال الجودة والعلاقات المتبناة

Source: Dimeny, G.(2011),Notion desire capitated și management acesteia, AGIR Publishing House, Bucharest, P:156-157

وفي الوقت الحالي ان الشغل الشاغل لأحداث تغيير في ادارة الجودة يتم من خلال التركيز على الافكار وهذا يشير الا ان ادارة الجودة بدأت تدخل مرحلة جديدة حيث اخذ مفهوم المساءلة والمسؤولية بالتوسع



الى ما هو ابعد من مستوى منظمة ليشمل اطر تجارية واجتماعية اوسع ويعتبر هذا التغيير في المنظور مهما جدا لأنه سوف يؤدي الى مرحلة "الجيل الثالث" لإدارة الجودة ، وان السمة الرئيسية البارزة لهذا الجيل هي النشاط المعبر عن مستوى المنظمة trans- activity والذي يدعم العلاقات بين المنظمة والمجتمع ، وتوفر رابط قوي بين مفهوم ادارة الجودة و مفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية للمنظمات ( : 138 Pfeifer,2002) وقد اختلفت الآراء بشأن وضع تعريف محدد للجودة وبالرغم من هذا الاختلاف فان الهدف الذي تسعى لتحقيقه هو رضا الزبون فقد عرفها (Deming,2000:3) " انها عملية تحسين من اجل تقليل تكاليف الجودة الرديئة وتطوير المنتج من اجل تلبية رضا الزبون" اما (Juran,2002:128) فقد عرفها " مدى ملائمة المنتج للاستهلاك " وقد عرفت على " وانها تمثل خيار استراتيجي وفلسفة ادارية متكاملة للمنظمات التي تتيح لهم تحقيق اهدافهم بصورة فاعلة وكفؤة ويمكن المنظمات من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (Goldberg and Cole ,2002) وعرفها ( الحبيب ، 2004:3) " أسلوب اداري طويل الاجل من خلال إرضاء الزبون) اما (Yeung et al., 2006:145) "بانها نموذج اداري يمكن المنظمات من تحقيق ميزة مستدامة "

## 2-2: مفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية Strategic Quality Management Concept

ويرمز لها بـ (SQM). ظهر هذا المفهوم عن الجودة ما بين عامي 1970 و 1980 وكان ذلك بسبب دخول التجارة العالمية في حالة منافسة بين الشركات لكسب حصة اكبر من السوق، وخاصة ما بين الشركات اليابانية التي غزت اسواق العالم بمنتجاتها ذات الجودة المتميزة والأسعار المعقولة. ولعل شركة (IBM) الامريكية هي اول الشركات الامريكية التي تبنت إدارة الجودة الاستراتيجية للوقوف امام هذا الزحف الياباني(الطروانة، 2008: 22) ومن الشركات العالمية التي تبنت إدارة الجودة الاستراتيجية شركة "جولد ستار" و "سامسونج" بعد عام 1980. فقبل هذا العام كانت استراتيجيات هاتين الشركتين تقوم على اساس الانتاج الكبير بمستوى جودة عادي، لغزو اسواق البلدان الفقيرة والنامية، وقد ساعدها على ذلك مستوى الأجور المنخفض لديها آنذاك. ومع تزايد شدة المنافسة والتوجه الى ادارة الجودة الاستراتيجية وتفعيل أسلوب تأكيد الجودة كأسلوب رقابي لتحقيق الجودة العالية، شعرت هاتين الشركتان أنهما في خطر، فلجأتا الى تغيير استراتيجيتهما وتحولتا الى استراتيجية تحسين الجودة على المدى الطويل (إدارة الجودة الاستراتيجية)، حيث أن هذا التطور الذي طرأ على هذا المفهوم كان واضحا في السنوات السبعين الاخيرة وقد برزت فيه خمس تيارات رئيسية [Hermel,1989 :37] :

- 1-تيار الجودة الاحصائية. Statistical 2- تيار الجودة التجارية commercial
- 3-تيار الجودة الاقتصادية Economic 4-تيار الجودة الاجتماعي التنظيمي socio
- 5-تيار الجودة الاستراتيجية Strategic organizational

ان هذه التيارات تبدو انها قد استبدلت او حل محلها مفاهيم جديدة ولكن في الحقيقة انها لاتزال موجوده في وقتنا الحالي وتتعايش مع ادارة المنظمات حيث اول ما تم ضمها او دمجها في الجودة الشاملة ومن ثم في ادارة الجودة الشاملة وفي الادارة الاستراتيجية المتكاملة وادارة الجودة الاستراتيجية معا من اجل دراسة الجودة وعلم الجودة ،ان الحكم على اهمية الجودة و دورها الاستراتيجي الذي لا يمكن أنكاره



في تحقيق الاداء يتمثل بهيمنتها في جميع المجالات كالمجال الاقتصادي ، والصورة الذهنية التجارية ، وفي الجانب الانتاجي الشامل ، ورضا الزبون ، وفي جانب المشاركة وتحفيز جميع الموظفين . يمكن وصف منهج ادارة الجودة الاستراتيجية من خلال تحديد الخطوط العامة وترجمتها الى اهداف وخطط عمل ، وصياغتها في شكل او برنامج اشبه بلوحة التحكم للطيّار dashboard pilot ، والتحسين الذاتي . ظهرت أشكال جديدة للأدارة معتمدا على التخطيط العالمي للمنظمة يكون متجسدا في الشكل الهندسي رباعي الشكل المعروف برباعي السطوح ويعرف بـ SSCC :والاستراتيجية strategy البنية structure والثقافة culture و السلوك behaviour وهذا التخطيط يعتمد على الموارد البشرية والمادية ان استراتيجية الجودة لا تنحصر في مجموعة من الأنشطة بل تذهب الى ابعد من ذلك حيث انها مسالة مواقف وثقافة تنظيمية معدة من اجل تحقيق الاداء . ان الثقافة التنظيمية للجودة تمثل ذروة الادارة peak loads ويجب ان يتم توجيهها من خلال الابتكار والموارد المطلوبة لدعم ذلك الابتكار وعملية التطوير المستمر وهذا يمثل المحور الرئيسي لفلسفة Deming ، ويعتبر هو الاب الروحي للحركة الحديثة لعلم الجودة qaulitology . وعندما عرف (Graven,1988:25) أدارة الجودة الاستراتيجية في اول صيغة قام باستخدام بعض من العناصر الاساسية ك : ربح الزبون و التخطيط التنظيمي والالتزام وقد عرفها(Tang و Tummies ,1995:22) بانها "أطار عمل استراتيجي شامل يربط الربحية والاهداف الأنشطة التجارية والتنافسية بجهود تحسين الجودة بهدف تسخير الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية للمنظمة لتحسين المنتجات او الخدمات بصورة مستمرة والتي سوف تتيح تحقيق رضا الزبون" ، اما (Juran,2002:128) فقد عرفها"منهج تنظيمي من اجل اعداد وتحقيق اهداف الجودة في الشركة"وعرف المعهد البريطاني للمعاير BSI أدارة الجودة الاستراتيجية بانها " فلسفة ادارية وممارسات للشركات تهدف الى تسخير الموارد البشرية والمادية للمنظمة بطريقة اكثر فاعلية من اجل تحقيق اهداف المنظمة " وعرفت أيضا على انها " هي تلك العملية التي تنظم الأهداف الطويلة للجودة و تحدد الطريقة التي تستوفي بها هذه الاهداف "(العمري 2009، 20) وان من المفاهيم الاساسية core concepts لأداره الجودة الاستراتيجية هي التركيز على الزبون (العميل هو بؤرة الاهتمام ) ، والقيادة LDR،والتحسين المستمر CR،وتخطيط الجودة الاستراتيجية SQP ، تصميم الجودة ، السرعة والوقاية DQSP ، مشاركة ومساهمة الافراد (أشراك العاملين في المنظمة ) PP&P ، والادارة المبينة على الحقائق (نكون البيانات حقيقية عند اتخاذ القرارات ) FBM وان هذه المفاهيم السبعة تعد اساسية في تحقيق الاهداف الرئيسية لأداره الجودة الاستراتيجية ( Adiparaschivescu&Mihai,2014:23 )

2-3 - عناصر إدارة الجودة الاستراتيجية Element Quality Management Concept Strategic يعتبر العامل البشري من اهم مكونات استراتيجية الجودة بسبب دوره الفاعل في نجاح برنامج تحسين الجودة المستمر . ينبغي ان تكون الجودة جزءا لا يتجزأ من ثقافة المنظمة ، ومن اجل تحقيق اهداف التحسين المستمر للجودة يجب ان تشمل ادارة الموارد البشرية مجموعة من الاجراءات الدائمة من اجل الحصول على مستوى عالي للأداء حيث هناك اربع عناصر لإدارة الجودة الاستراتيجية



( Nguyen,2006:254) حيث اعتمدت الباحثة على هذه العناصر في أدبيات البحث والمعتمدة عليها في إجراءه وهي :

#### أولاً: الإدارة التشاركية (الإدارة بالمشاركة): **participatory management**

من بين الطرق الأولى التي تم ممارستها في اليابان في اوائل الستينات هي حلقات اتخاذ القرار الجماعي للجودة ، وهناك طرق اخرى للقرار التعاوني تتيح للإدارة ان يشاركوا في عملية صنع القرار و تقديم اقتراحات وتوصيات هي تقنية المجموعة الاسمية **nominal group technique** العصف الذهني **brainstorming** (Adiparaschivescu&Mihai,2014:25) حيث ان تحقيق اهداف الإدارة تعتمد على مبدا أساسي يقوم على ضمان تعاون العاملين في المنظمة مع الإدارة ويعتبر هذا المفهوم من احدث اشكال الإدارة وأساليب الاهتمام بالعنصر البشري (الرفاعي، 2009: 12) وإذ يعتمد نجاح إدارة الجودة الاستراتيجية على مشاركة العاملين في نشاطاتهم (عبد الله، 2013: 50) والعمل على تطوير قدرات العاملين من خلال التعليم والتدريب والدعم الإيجابي المتواصل حيث يمكن تعريفها " النمط الإداري الذي يقوم على المشاركة النظامية والملموسة للعاملين في المنظمة في عملية صنع القرار المتعلقة بسياسات المنظمة " (Keith&Girling,1991:14)

#### ثانياً: تمكين العاملين : **empowerment**

يعتبر تمكين العاملين موضوع في غاية الجدية في زمن العولمة وثورة المعلومات والمعرفة وغيرها من المستجدات المتسارعة التي لا تنتظر الإنسان الذي يفكر ببطء، ولا ذلك المدير المتردد وله أهمية خاصة لارتباطه بمجموعة قضايا مهمة على رأسها اللامركزية الإدارية والجودة الشاملة، وعمل الفريق وغيرها من القضايا التي تتعلق بنجاح المنظمة، وقدراتها التنافسية (حليمة ويمينة، 2015: 3) ان مفهوم التمكين الحديث نسبياً يساهم في تطبيق الادارة بالمشاركة ويقصد بالتمكين تفويض واسع للعاملين من اقل مستوى هرمي في هيكل المنظمة حيث تكمن ابعاد ثقافة التمكين بالتالي: (Suciu,2007:78) (الفهم والوعي ، التعلم والتدريب والكفاءة ، الارادة والالتزام و التحسين وتحديد الأهداف )، وتعرف على انها " عملية توزيع وتقسيم السلطة على العاملين في المنظمة" (الحواطي، 2011: 97)

#### ثانياً: الحوافز والمكافآت: **recognition and rewards**

يعتبر هذا الموضوع من المواضيع المهمة في السلوك الإداري نظرا لما يقدمه الفرد العامل من خدمات تصب لصالح العام حيث يكون هدف الحوافز هو زيادة الأرباح او رفع المبيعات او تشجيع الأفكار الجديدة او تحسين الجودة او العمل بروح الفريق وغيرها من الأهداف اذ ان الحوافز هي التي ترسم للأفراد اتجاهاتهم وغاياتهم في تحديد حق العمل الذي يختارونه وتحديد مدى قوة الاستجابة لديهم للجهد المبذول للوصول الى هدف معين (الجباسي، 2011: 32)

ويمكن تعريف الحوافز "بأنها مجموعة العوامل والأساليب التي تستخدمها منظمة ما للتأثير في سلوك الافراد العاملين لديها، مما يجعلهم يبذلون المزيد من اهتماماتهم بعملهم وأدائهم كما ونوعا ، مما يؤدي الى زيادة الانتاج وبالتالي الى خفض تكاليف العمل، ورفع الروح المعنوية عند الافراد العاملين وإشباع حاجاتهم" ([WWW.abahe.co.uk](http://WWW.abahe.co.uk)) وان المكافآت هي التي تزيد من رفع الروح المعنوية للعاملين وتشجع على





انتاج المزيد من الإنتاج وابتكار أفكار جديدة تؤدي الى زيادة في الإنتاجية وتحقيق الهدف الذي تسعى اليه المنظمة

#### رابعاً : الرضا الوظيفي : job satisfaction

ويعرف الرضا الوظيفي "بأنه يمثل حصيلة مجموعة العوامل ذات الصلة بالعمل الوظيفي والتي تقاس أساساً بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعليه في الإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن الفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق" (فاروق،6:2010) وباختصار فإن الرضا الوظيفي هو دالة لسعادة الإنسان واستقراره في عمله وما يحققه له هذا العمل من وفاء وإشباع لحاجاته، ويمكن القول بشكل عام أن الرضا الوظيفي يتكون من الرضا عن الوظيفة والرضا عن علاقات العمل والرضا عن زملاء العمل والرضا عن الرؤساء والرضا عن بيئة العمل والرضا عن سياسات الأفراد" ( ميرفت،2012: 157 )

#### 2-4- مفهوم إدارة علاقات الزبون Concept of Customer Relationship Management

ان التطورات التكنولوجية والمنافسة العالمية تشكل تحدياً يواجه منظمات الأعمال في أيامنا هذه. فباتت المنظمات تسعى لتطوير أعمالها بما يضمن لها الاستقرار والثبات في البيئة المتغيرة. وأصبح الزبون من ركائز نجاح أعمال المنظمة الأساسية، يتم تنظيم العلاقة معه من خلال إدارة العلاقات الزبائن حيث جاءت فكرة ما يسمى بأنظمة إدارة علاقات الزبون ( CRM ). وهي اختصار للكلمات الثلاثة وهي مجموعة من الأنظمة الآلية والأدوات التقنية التي تسمح للشركات باتخاذ قرارات تسويقية دقيقة من حيث التوقيت والجودة (فاطمة،2011: 24 ) حيث ان الفكرة الأساسية لإدارة علاقات الزبون هي منبثقة من اهتمام التسويق الحديث او المعاصر على الزبون باعتباره احد الأركان الأساسية للمنظمة في تحقيق النجاح والاستدامة عد تحقيق علاقات متواصلة مع الزبون وقد وردت عدة تعاريف بشأن هذا المفهوم فقد عرفت على انها" نظام جذب واكتساب الزبون والاحتفاظ به وتلبية متطلباته عبر عملية طويلة الأمد للتكامل بين أنشطة المنظمة واستراتيجياتها"( سويفت،2002: 2) اما ( نجم ،2005: 303) فقد عرفها "الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصال وبرامجيتها وانظمتها الخبيرة من اجل ادامة وتطوير العلاقات مع الزبون" وأيضا عرفت " الفلسفة التي تضع الزبائن في نقطة تصميم المنتجات من اجل توحيد موارد وجهود المنظمة لتقديم افضل الخدمات وتعزيز وتعظيم ولاء الزبائن لها( Janjicek,2004:4 ) وعرفت "هي عبارة عن استراتيجية إدارية تعمل على تكامل كل من الوظائف والعمليات الداخلية والخارجية لخلق قيمة للزبون " ( Ang&Buttle ,2006:5 ) اما ( Padmavathy&Sivakumaar,2012:329) فقد عرفها " هي عبارة عن استراتيجية إدارية تشمل على مجموعة من الممارسات المرتبطة بالعلاقة مع الزبون والتي تدعم من قبل الافراد والعمليات للحفاظ على علاقات مستديمة مع الزبائن" اما ( السعدني ،2012: 2) ففسرها "هي عبارة عن استراتيجية إدارية متكاملة تعمل على تحقيق قيم ومنافع للزبون من خلال التواصل بين الافراد والعمليات والتكنولوجيا لتحقيق المنافع لكلا الطرفين " اما ( العبادي،القيسي،جيثر،2013: 370) فقد فسروها " عملية شاملة تتضمن بناء علاقات مع الزبائن والمحافظة عليها من خلال تقديم قيمة متميزة للزبون وتحقيق رضاه "



## 5-2 - عناصر إدارة علاقات الزبون Element Customer Relationship Management

هناك مجموعة عناصر لبناء العلاقة مع الزبون وهي التي اعتمدت في هذا البحث ويمكن اجمالها بالاتي ( جلاب،العبادي،2010:703 )

- 1- رضا الزبون
- 2- ولاء الزبون
- 3- قيمة الزبون

### أولاً : رضا الزبون Customer Satisfaction

يلاحظ في الآونة الأخيرة ظهور واسع وملحوظ لمصطلح رضا الزبون، خاصة في ظل تزامم وزيادة عدد منظمات الأعمال التي تعمل في القطاع ذاته، وخاصة مع اتساع الأسواق الدولية والعالمية، ومع زيادة حجم ومعدّل المخرجات السلعية والخدماتية، مما يتطلب من كل منظمة الحفاظ على قائمة زبائنهم كونهم الجزء الأكثر أهمية وذلك من منطلق أنهم السبب الرئيسي الذي يضمن لهذه المنظمات الاستمرارية والنجاح والقدرة على تحقيق الميزات التنافسية. ويعرف رضا الزبون بأنه " المحور الأساس لتوثيق العلاقة الترابية الدائمة بين الزبون والمنظمة وذلك لتحقيق الرغبة لديه بأن المنتج المقدم إليه هو مطابق لتوقعاته وحاجاته بناء علاقات مستقبلية طويلة الأمد مبنية على أساس تبادل المنفعة بين الطرفين الأول الزبون يتحقق لديه الرضا التام والمنظمة تحقق من ذلك أرباح معقولة" (نوال، صفاء 19:2013) كما عرف رضا الزبون بأنه " الجهود التي تبذلها مؤسسات الأعمال المختلفة لكسب رضا المستهلكين، من خلال تقديم سلع إنتاجية مادية أو خدمات مهمة حسب المعايير المناسبة لمتطلباتهم واحتياجاتهم،". ( WWW. mawdoo3.com 2017 )

### ثانياً: ولاء الزبون Customer Loyalty

تم استخدام مصطلح ولاء الزبون لوصف سلوك الزبائن المتكررين، فضلاً عن هؤلاء الذين يقدمون تقييمات جيدة للمنتجات. فهو عملية أو برنامج أو مجموعة من البرامج الموجهة نحو الحفاظ على رضا الزبون حتى يفيد المنظمة ويروج لمنتجاتها ذاتياً. يُمكن للشركة أن تساعد في بناء الولاء في بعض الحالات من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية مع ضمان أكيد، ويُقدّم البعض الآخر العروض المجانية والكوبونات وخفض أسعار الفائدة على التمويل والحسومات والمكافآت الأخرى. الهدف النهائي هو رضا الزبون الذي سيعود للشراء مُجدداً بل ويُقنع الآخرين بالشراء من هذه المنظمة بعينها،(الميداني،2015: 1) حيث عرف ( Kotler&Keller,2006:706 ) ولاء الزبون بأنه "الالتزام الصادق من قبل الزبون لإعادة شراء المنتج المفضل او الخدمة المفضلة لديه في المستقبل وذلك يتوقف على تقديم قيمة مميزة له " اما ( نجم ، 2008 : 9 ) عرف الولاء بأنه " مقياس لدرجة معاودة الشراء من علامة معينة من قبل الزبون" وولاء الزبون يعني ببساطة معاودته الشراء من المنظمة نفسها مرات ومرات، مع عدم قبوله الشراء من المنافسين على الرغم من محاولاتهم لجذبه، وإنما يتطلب قدرًا كبيرًا من العمل على بناء الثقة بين المنظمة والزبون، مع ربط علاقات وثيقة به عن طريق تقديم أفضل الخدمات له، والنظر إلى العميل بمنظار (نحن نريدك مدى الحياة وليس الهدف أن نجعلك تشتري مرة واحدة) (العبدي، 2010: 3)



### ثالثاً: قيمة الزبون Customer Value

يعتمد بقاء منظمات الأعمال ونجاحها في الوقت الحاضر على ما تقدمه لعملائها من قيمة وذلك من إطار علاقة التعامل المباشر بينها وبين الزبون من جهة وما تقدمه من منتجات أثناء عملية التبادل من جهة ثانية ( أبو فزع، 2015: 23 ) ولتحقيق ذلك يتطلب الأمر وضع استراتيجيات مهمة في التفكير الى ما هو أبعد من عملية تقديم المنتجات والخدمات بل تحقيق مستوى جيد وعميق لعلاقة المنظمة بالزبون والاحتفاظ به طويلا (الشليل، 2012: 20) وتعرف قيمة الزبون " عملية التبادل التي يجريها الزبون بين المنافع التي يحصل عليها من السلعة او الخدمة وبين كلفة الحصول عليها وتشمل، المنافع و المنتج نفسه، المخاطرة المدركة" ( جلاب ، 2004: 66) كما عرفت ايضاً" هي الفرق بين قيمة الزبائن الكلية والكلفة الكلية " ( Kotler,2009:8 )

### 2-6 إدارة الجودة الاستراتيجية وإدارة علاقات الزبون: Quality Management:

#### Strategic And Customer Relationship Management

سنركز في هذا العرض الموجز على العلاقة التكاملية ما بين إدارة الجودة الاستراتيجية ورضا الزبون حيث قدم (Deter 2004) تعريفاً جديداً لإدارة للجودة الاستراتيجية هي "عملية تحشيد جميع العاملين في المنظمة من اجل تحقيق الولاء والرضا المستدام لتوقعات واحتياجات الزبون بأفضل التكاليف"، وقد اعتبر هذا التعريف الاكثر ملائمة للعلاقة التكاملية بين إدارة علاقات الزبون وسياسة الجودة الجديدة التي تركز على العامل البشري، على الرغم من ان تعريف deter بدا انه تغيراً في الرؤية حيث سلب الضوء على جودة المستلم (الزبون ) ، ألا انه كان طبيعياً بصور مطلقة ، بالإضافة الى ذلك فان هناك حاجة لقياس مطلب رضا لاحتياجات وتوقعات الزبون وفقاً الى معايير الجودة العالمية والايزو 9000 حيث ان عملية التغير هذه تتمثل في ثلاث محاور ( Laudoyer,1993:114 ) :

1- محور المهنية 2- محور التنظيم والهيكلي 3- محور الادارة والحركة

حيث ان نظام ادارة الجودة الاستراتيجية وبيئة العمل الداخلية والخارجية والزبائن منشأ تلك المحاور، وفيما يلي توضيح مختصر لتلك المحاور :

1- محور المهنية: يتطلب استخدام تقنيات وسبل ادارة الجودة ، الصرامة ، التحسين واعادة تنظيم الأنشطة، من اجل عدم حصول تقارب او تشابه بينها وبين المنظمات الاخرى ، والعمل على تحقيق حالة التطابق مع المعايير والمقاييس الموضوعية من قبل مصممي نظام الجودة .

2- محور الهيكلي والتنظيم: يحدد الاجراءات والقوانين والمسؤوليات للدوائر والاقسام من اجل ضمان التوافق في كل الانشطة وتحقيق الصرامة في كل المستويات.

3- محور الادارة والحركة: يشير الى هرمية المؤسسة من اجل خلق نظام الحركة ويكون على مستويين:

المستوى الأول: المساءلة والتمكين الوظيفي من خلال توفير المعلومات والرقابة المطلوبة من اجل تلبية متطلبات الزبون.





جدول (3) نتائج التقديرات الإحصائية الوصفية لمتغير الادارة التشاركية

ت	المتغيرات الرئيسية	مؤشرات القياس الفرعية	XW	SD	ترتيب المؤشر
1- المتغير المستقل	• إدارة الجودة الاستراتيجية	1- الإدارة التشاركية • X1 • X2 • X3 • X4	4.23 4.15 3.18 3.08	1.23 1.16 1.40 1.16	الأول
الوسط	الحسابي الموزون العام	والانحراف المعياري	3.66	1.23	

المصدر : أعداد الباحثة على وفق نتائج الحاسبة الالكترونية

ثانيا: تمكين العاملين

يعرض الجدول (4) نتائج التقديرات الوصفية لمتغير تمكين العاملين وقد أكدت نتائج التحليل تحقيق متغير تمكين العاملين متوسطاً حسابياً موزوناً عاماً قدره (3.45) وبانحراف معياري قدره (1.36)، إذ تبين إن الوسط الحسابي الموزون العام أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وهذا يعني إن عناصر متغير (تمكين العاملين) وقد جاء هذا المتغير بالمرتبة الثانية من حيث الترتيب والأهمية .

جدول (4) نتائج التقديرات الإحصائية الوصفية لمتغير تمكين العاملين

ت	المتغيرات الرئيسية	مؤشرات القياس الفرعية	XW	SD	ترتيب المؤشر
2- المتغير المستقل	• إدارة الجودة الاستراتيجية	2-تمكين العاملين • X1 • X2 • X3 • X4	3.07 4.22 3.45 3.07	1.18 1.20 1.91 1.18	الثاني
الوسط	الحسابي الموزون العام	والانحراف المعياري	3.45	1.36	

المصدر : أعداد الباحثة على وفق نتائج الحاسبة الالكترونية

ثالثا: الحوافز والمكافئات

يعرض الجدول (5) نتائج التقديرات الوصفية لمتغير الحوافز والمكافئات وقد أكدت نتائج التحليل تحقيق متغير الحوافز والمكافئات متوسطاً حسابياً موزوناً عاماً قدره (3.38) وبانحراف معياري قدره (1.18)، إذ تبين إن الوسط الحسابي الموزون العام أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وهذا يعني إن عناصر متغير (الحوافز والمكافئات) وقد جاء هذا المتغير بالمرتبة الثالثة من حيث الترتيب والأهمية .



جدول (4) نتائج التقديرات الإحصائية الوصفية لمتغير الحوافز والمكافآت

ت	المتغيرات الرئيسية	مؤشرات القياس الفرعية	XW	SD	ترتيب المؤشر
3- المتغير المستقل	• إدارة الجودة الاستراتيجية	3-الحوافز والمكافآت	4.04	1.20	الثالث
		X1 •	3.09	1.17	
		X2 •	3.11	1.10	
		X3 •	3.30	1.25	
		X4 •	3.38	1.18	
الوسط	الحسابي الموزون العام	والانحراف المعياري			

المصدر : أعداد الباحثة على وفق نتائج الحاسبة الالكترونية

رابعا: الرضا الوظيفي

يعرض الجدول (6) نتائج التقديرات الوصفية لمتغير الرضا الوظيفي وقد أكدت نتائج التحليل تحقيق متغير الرضا الوظيفي متوسطاً حسابياً موزوناً عاماً قدره (3.59) وبانحراف معياري قدره (1.18)، إذ تبين إن الوسط الحسابي الموزون العام أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وهذا يعني إن عناصر متغير (الرضا الوظيفي) وقد جاء هذا المتغير بالمرتبة الرابعة من حيث الترتيب والأهمية .

جدول (6) نتائج التقديرات الإحصائية الوصفية لمتغير الرضا الوظيفي

ت	المتغيرات الرئيسية	مؤشرات القياس الفرعية	XW	SD	ترتيب المؤشر
4- المتغير المستقل	• إدارة الجودة الاستراتيجية	4-الرضا الوظيفي	4.04	1.20	الرابع
		X1 •	3.09	1.17	
		X2 •	3.11	1.10	
		X3 •	3.30	1.25	
		X4 •	3.38	1.18	
الوسط	الحسابي الموزون العام	والانحراف المعياري			

المصدر : أعداد الباحثة على وفق نتائج الحاسبة الالكترونية

### 3-1-2: نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات البحث (المتغير التابع)

أولاً: رضا الزبون

يعرض الجدول (7) نتائج التقديرات الوصفية لمتغير رضا الزبون وذلك بدلالة مؤشرات القياس الوصفي لمستوى شدة الإجابة ونسبة التشتت حول المتوسط الحسابي الموزون للمتغيرات التابعة على وفق مقياس (Likert) الخماسي المعتمد في البحث وقد أكدت نتائج التحليل تحقيق متغير الرضا متوسطاً حسابياً موزوناً عاماً قدره (3.35) وبانحراف معياري قدره (1.16)، إذ تبين إن الوسط الحسابي الموزون العام أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وهذا يعني إن عناصر متغير (رضا الزبون) وقد جاء هذا المتغير بالمرتبة الأولى من حيث الترتيب والأهمية .



جدول (7) نتائج التقديرات الإحصائية الوصفية لمتغير رضا الزبون

ترتيب المؤشر	SD	XW	مؤشرات القياس الفرعية	المتغيرات الرئيسية	ت
الاول	1.19	4.19	1-رضا الزبون	إدارة علاقات الزبون	1- المتغير التابع
	1.16	3.11	X1 •		
	1.17	3.03	X2 •		
	1.15	3.07	X3 •		
			X4 •		
	1.16	3.35	والانحراف المعياري	الحسابي الموزون العام	الوسط

المصدر : أعداد الباحثة على وفق نتائج الحاسبة الالكترونية

### ثانيا: ولاء الزبون

يعرض الجدول (8) نتائج التقديرات الوصفية لمتغير الولاء وقد أكدت نتائج التحليل تحقيق متغير الولاء متوسطاً حسابياً موزوناً عاماً قدره (3.63) وبانحراف معياري قدره (1.08)، إذ تبين إن الوسط الحسابي الموزون العام اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وهذا يعني إن عناصر متغير (ولاء الزبون) وقد جاء هذا المتغير بالمرتبة الثانية من حيث الترتيب والأهمية

جدول (8) نتائج التقديرات الإحصائية الوصفية لمتغير ولاء الزبون

ترتيب المؤشر	SD	XW	مؤشرات القياس الفرعية	المتغيرات الرئيسية	ت
الثاني	1.06	3.56	2-ولاء الزبون	إدارة علاقات الزبون	2- المتغير التابع
	1.04	3.70	X1 •		
	1.38	3.41	X2 •		
	0.84	3.85	X3 •		
			X4 •		
	1.16	3.35	والانحراف المعياري	الحسابي الموزون العام	الوسط

المصدر : أعداد الباحثة على وفق نتائج الحاسبة الالكترونية

### ثالثا: قيمة الزبون

يعرض الجدول (9) نتائج التقديرات الوصفية لمتغير القيمة وقد أكدت نتائج التحليل تحقيق متغير قيمة الزبون متوسطاً حسابياً موزوناً عاماً قدره (3.61) وبانحراف معياري قدره (1.29)، إذ تبين إن الوسط الحسابي الموزون العام اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وهذا يعني إن عناصر متغير (قيمة الزبون) وقد جاء هذا المتغير بالمرتبة الثالثة من حيث الترتيب والأهمية



جدول (9) نتائج التقديرات الإحصائية الوصفية لمتغير قيمة الزبون

ت	المتغيرات الرئيسية	مؤشرات القياس الفرعية	XW	SD	ترتيب المؤشر
3- المتغير التابع	إدارة علاقات الزبون	3-قيمة الزبون			
		X1 •	4.36	1.25	الثالث
		X2 •	3.31	1.28	
		X3 •	3.42	1.39	
		X4 •	3.36	1.25	
الوسط	الحسابي الموزون العام	والانحراف المعياري	3.61	1.29	

المصدر : أعداد الباحثة على وفق نتائج الحاسبة الالكترونية

أن نتائج التحليل الأولي لإجابات عينة البحث لمستوى كفاءة عناصر الجودة الاستراتيجية في المصارف عينة الدراسة أكدت وضوح الدور الذي تمارسه إدارة الجودة على مستوى جميع المؤشرات المعتمدة في البحث. وذلك بدلالة تفوق قيم المتوسطات الموزونة لجميع متغيرات البحث المستقلة منها والتابعة على الوسط القياسي لأداة القياس المعتمدة في هذه الدراسة وقدره (3) فضلاً عن تجانس آراء عينة البحث حول الوسط الحسابي لجميع المتغيرات بدلالة معامل الاختلاف .

3-2: نتائج اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات البحث:

خصصت هذه الفقرة لمناقشة علاقات الارتباط بين المتغيرات المستقلة ممثلة بأبعاد إدارة الجودة الاستراتيجية وإدارة علاقات الزبون في المصارف عينة البحث

3-2-1: اختبار علاقة الارتباط بين إدارة الجودة الاستراتيجية وإدارة علاقات الزبون:

نصت فرضية البحث الرئيسة الأولى على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة الجودة الاستراتيجية في المصارف عينة الدراسة وإدارة علاقات الزبون، ولتحقق من صحة هذه الفرضية تم اختبار مستوى علاقات الارتباط بين المؤشرات الفرعية للمتغيرين الرئيسين وكانت نتائج الاختبار كما في الجدول (10)

جدول (10) نتائج تحليل علاقات الارتباط بين إدارة الجودة الاستراتيجية وإدارة علاقات الزبون N= 40

قيمة الزبون		ولاء الزبون		رضا الزبون		إدارة علاقات الزبون إدارة الجودة الاستراتيجية
T	R	T	R	T	R	
2.628	0.83*	4.066	0.92*	2.577	0.83*	الإدارة التشاركية
7.724	0.99**	2.628	0.83*	9.887	0.98**	تمكين العاملين
3.056	0.87*	7.724	0.99**	4.645	0.93*	الحوافز والمكافآت
7.724	0.99**	9.887	0.98**	4.066	0.92*	الرضا الوظيفي
2.353		2.353		2.353	5%	قيمة (T) الجدولية
4.541		4.541		4.541	1%	

\* قيمة (T) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) = 2.353

\*\* قيمة (T) الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) = 4.541





أن مراجعة نتائج الارتباط التي يظهرها الجدول (10) أكدت قبول فرضية الارتباط الرئيسية الأولى والتي مفادها ( هناك علاقة ارتباط معنوية بين إدارة الجودة الاستراتيجية وإدارة علاقات الزبون ) ، لابد من اختبار الفرضيات الفرعية الثلاثة واثبات صحتها وكما يأتي :

أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة الجودة الاستراتيجية ورضا الزبون) ومن اجل قبول الفرضية من عدم قبولها، لابد من اختبار معاملات الارتباط البسيط، والواردة في الجدول(2)، حيث تظهر نتائج الجدول ان قيم ( t ) المحسوبة هي اكبر من الجدولية البالغة(2.353) و(4.541) عند مستوى معنوية(5%) و (1%) على التوالي.

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة الجودة الاستراتيجية وولاء الزبون) ومن اجل قبول الفرضية من عدم قبولها، لابد من اختبار معاملات الارتباط البسيط، والواردة في الجدول(2)، حيث تظهر نتائج الجدول ان قيم ( t ) المحسوبة هي اكبر من الجدولية البالغة(2.353) و(4.541) عند مستوى معنوية(5%) و (1%) على التوالي،

ج- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة الجودة الاستراتيجية وقيمة الزبون) ومن اجل قبول الفرضية من عدم قبولها، لابد من اختبار معاملات الارتباط البسيط، والواردة في الجدول(2)، حيث تظهر نتائج الجدول ان قيم ( t ) المحسوبة هي اكبر من الجدولية البالغة(2.353) و(4.541) عند مستوى معنوية(5%) و (1%) على التوالي،

2-2: نتائج اختبار علاقة التأثير لمتغير إدارة الجودة الاستراتيجية وإدارة علاقات الزبون :

من اجل اختبار فرضية التأثير بين متغيرات البحث تم توظيف نموذج الانحدار من اجل تحليل وتحديد مستوى ما تفسره المتغيرات المستقلة (إبعاد الجودة الاستراتيجية) بعوامل إدارة علاقات الزبون في المصارف عينة البحث وبتنفيذ الحقيبة الإحصائية (SPSS) حيث كانت النتائج كما تظهر في الجدول(11)

جدول(11) نتائج تحليل علاقات التأثير لمتغير إدارة الجودة الاستراتيجية وإدارة علاقات الزبون

عوامل إدارة علاقات الزبون			المتغير
P . value	F المحسوبة	R2 المعدل	الجودة الاستراتيجية
0.03	6.029	0.57	

المصدر : إعداد الباحثة على وفق نتائج الحاسبة الالكترونية

من الجدول ( 11 ) يؤشر ( R2 ) إن نسبة الاختلاف المفسر في متغير إدارة علاقات الزبون بسبب تأثير متغير الجودة الاستراتيجية بما لا يقل عن (0.57) وهي مقبولة تدل على أن ( 0.57 ) من الاختلافات الكلية في إدارة علاقات الزبون تتحدد من خلال معرفة الإدارة بالجودة الاستراتيجية وأن النسبة المتبقية (0.43) تمثل نسبة إسهام المتغيرات غير داخلة في نموذج الدراسة أو التي لا يمكن السيطرة عليها



فضلا عن ذلك فقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (6.029) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية وذات دلالة إحصائية معنوية ومن خلال مراجعة نتائج التأثير التي يظهرها الجدول (11) أكدت قبول فرضية التأثير والتي مفادها ( هناك علاقة تأثير معنوية لمتغير ادارة الجودة الاستراتيجية وادارة علاقات الزبون) ، لابد من اختبار الفرضيات الفرعية الثلاثة وااثبات صحتها وكما يبينها الجدول (12) وكما يأتي :

جدول(12) نتائج تحليل الانحدار بين متغيرات البحث

المتغير المستقل	المتغير التابع	R2 المعدل	قيمة F المحسوبة	P . value
إدارة الجودة الاستراتيجية	رضا الزبون	0.37	5.915	0.03
	ولاء الزبون	0.39	5.945	0.03
	قيمة الزبون	0.35	5.911	0.03

المصدر : إعداد الباحثة على وفق نتائج الحاسبة الالكترونية

#### أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

( توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمتغير إدارة الجودة الاستراتيجية ورضا الزبون)

من الجدول ( 12 ) وجد أن (R2) المعدل إن نسبة الاختلاف المفسر في متغير رضا الزبون بسبب تأثير متغير الجودة الاستراتيجية بما لا يقل عن (0.37) وهي مقبولة تدل على أن (0.37) من الاختلافات الكلية في إدارة علاقات الزبون تتحدد من خلال معرفة الإدارة بالجودة الاستراتيجية وأن النسبة المتبقية (0.63) تمثل نسبة إسهام المتغيرات غير داخلية في أنموذج الدراسة أو التي لا يمكن السيطرة عليها. فضلا عن ذلك فقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (5.915) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية وذات دلالة إحصائية معنوية وهذا يؤكد قبول الفرضية الفرعية الأولى (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين إدارة الجودة الاستراتيجية ورضا الزبون) .

#### ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

( توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمتغير إدارة الجودة الاستراتيجية وولاء الزبون)

من الجدول ( 12 ) وجد أن (R2) المعدل إن نسبة الاختلاف المفسر في متغير ولاء الزبون بسبب تأثير متغير الجودة الاستراتيجية بما لا يقل عن (0.39) وهي مقبولة تدل على أن (0.39) من الاختلافات الكلية في إستراتيجية الإدارة علاقات الزبون تتحدد من خلال معرفة الإدارة بالجودة الاستراتيجية وأن النسبة المتبقية (0.61) تمثل نسبة إسهام المتغيرات غير داخلية في أنموذج الدراسة أو التي لا يمكن السيطرة عليها. فضلا عن ذلك فقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (5.945) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية وذات دلالة إحصائية معنوية وهذا يؤكد قبول الفرضية الفرعية الثانية (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمتغير إدارة الجودة الاستراتيجية وولاء الزبون) .

#### ج- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

( توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمتغير إدارة الجودة الاستراتيجية وقيمة الزبون)

من الجدول ( 12 ) وجد أن (R2) المعدل إن نسبة الاختلاف المفسر في متغير قيمة الزبون بسبب تأثير متغير الجودة الاستراتيجية بما لا يقل عن (0.35) وهي مقبولة تدل على أن (0.35) من الاختلافات الكلية في إدارة علاقات الزبون تتحدد من خلال معرفة الإدارة بالجودة الاستراتيجية وأن النسبة



المتبقية (0.65) تمثل نسبة إسهام المتغيرات غير داخلية في أنموذج الدراسة أو التي لا يمكن السيطرة عليها. فضلا عن ذلك فقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (5.911) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية وذات دلالة إحصائية معنوية وهذا يؤكد قبول الفرضية الفرعية الثالثة (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمتغير إدارة الجودة الاستراتيجية وقيمة الزبون)

## 2-7: الاستنتاجات والتوصيات:

### 2-7-1 الاستنتاجات:

توصل البحث إلى استنتاجات عدة أهمها:

- 1- يعتبر الأفراد (الجمهور المستهدف من الخدمة) من أولويات الرئيسية لإدارة الجودة الاستراتيجية .
- 2- أكدت نتائج التحليل الإحصائي إن متغيرات إدارة الجودة الاستراتيجية استطاعت إن تحقق أهدافها عن طريق إدارة علاقات الزبون
- 3- يتم تطبيق إدارة الجودة الاستراتيجية في المصارف التي تسعى الى تحقيق التميز والرضا المستدام
- 4- أكدت نتائج التحليل الإحصائي للبيانات ذات الصلة بمكونات إدارة علاقات الزبون إلى مستوى استقرار العمل في المصارف من خلال قدرة العاملين على التعامل مع الوسائل المستخدمة لامتلاكهم عناصر الجودة الاستراتيجية اللازمة لانجاز العمل
- 5- أظهرت نتائج الدراسة إن لمتغير إدارة علاقات الزبون إثر مهم في تميز المنظمة واستيعاب التطورات في السوق ورصد تحركات المنافسين

### 2-7-2 التوصيات:

توصل البحث إلى عدة توصيات أهمها:

- 1- تسهم الجودة الاستراتيجية في تحقيق النجاح والتميز ، لذلك لابد من اختيار العنصر البشري الكفوء باعتباره المحور الأساس في تميز المنظمات في الأداء
- 2- ضرورة سعي منظمات الأعمال نحو استقطاب العاملين وتحفيزهم لتحقيق الجودة والتنمية المستدامة
- 3- ان الاهتمام بقدرات الزبون وتحقيق ولائه للمنظمة يعتبر من الأولويات الرئيسية لإدارة الجودة الاستراتيجية
- 4- يجب التعبير عن إدارة الجودة الاستراتيجية من خلال تطوير وتنمية الموارد البشرية والاستراتيجيات الخاصة بمستويات المنظمة
- 5- ضرورة تولي المصارف ببناء فرق العمل والتعاون المشترك وتمكين العاملين داخل منظماتهم كضمانه أساسية لتحقيق رضا الزبون وتقديم قيمة للمنظمة.

## المصادر والمراجع

### أولاً: المصادر العربية

#### أ- الكتب

- 1- جلاب ،احسان دهش، العبادي ، هاشم فوزي،(2010)،"التسويق وفق منظور فلسفي ومعرفي معاصر" دار اليازوري للنشر والتوزيع ،عمان- الأردن .
- 2- نجم، عبود نجم،(2008)،"إدارة المعرفة- المفاهيم الاستراتيجية والعمليات" دار اليازوري للنشر والتوزيع ،عمان- الأردن .
- 3- منير نوري وفريد كورتل(2011) " إدارة الموارد البشرية" مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان - الأردن
- 4- روبرت.أبتس - ديفيد.لي (2008) " الإدارة الإستراتيجية ، بناء الميزة التنافسية" ترجمة عبد الحكيم الخزاعي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر
- 5- الدراكة،مأمون،الشبلي،طارق(2011) "الجودة في المنظمات الحديثة"،دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن
- 6- عبد الله،عادل محمد،(2013)" إدارة جودة الخدمات " ،دار الوراق للنشر والتوزيع،العراق

#### ب- الرسائل الجامعية

- 1- جلاب ،احسان دهش،(2004) "التوافق بين استراتيجية التكيف وممارسات القيادة الاستراتيجية واثره في خدمة الزبون" أطروحة دكتوراة غير منشورة\_ جامعه المستنصرية .
- 2- الرفاعي ،محمد حسين ،(2009) "الإدارة بالمشاركة واثرها على العاملين والإدارة أطروحة دكتوراة غير منشورة\_ جامعه سانت كليمانس العالمية \_بريطانيا .
- 3- أبو جديع ،فاروق (2010) " الرضا الوظيفي" رسالة ماجستير ، جامعة دمشق.
- 4- فاطمة الزهرة،زوزو،(2011) "دور جودة الخدمات في تحقيق رضا الزبون" رسالة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتمويل ،جامعة قاصدي بورقلا
- 5- الحواطي،فطوم،(2011)،"إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية" رسالة ماجستير تخصص إدارة الاعمال الاستراتيجية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتمويل ،جامعة البويرة .
- 6- عوض الله ،ميرفت،(2012) ،" اثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي " ،رسالة ماجستير منشورة ،كلية الإدارة والاقتصاد \_جامعة الدنمارك
- 7- السعدني، نرمين احمد،(2012)،"اثر تطبيق إدارة علاقات العملاء على أداء البنوك التجارية المصرية "،أطروحة دكتوراة ،كلية التجارة \_ جامعة القاهرة
- 8- الشبيل ،سوزي،(2012)،" تطبيقات إدارة علاقات الزبون في مرحلة الشراء الالكتروني واثرها في بناء القيمة للزبون " رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الشرق الأوسط \_ عمان
- 9- نوال، مأمون، صفاء، صفيان،(2013)، " دور جودة الخدمات البنكية في تحقيق رضا الزبون" رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتمويل ،جامعة قاصدي بورقلا .



- 10- حليلة، عبد المؤمن، يمينة، قوفي،(2015)، "استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تشجيع الابداع التنظيمي"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتيسير، جامعة الكلي \_ البويرة .
- 11- أبو فزع،عاصم رشاد،(2015)، " اختبار العلاقة بين جودة الخدمة، رضا الزبون،قيمة الزبون"، رسالة ماجستير إدارة الاعمال \_ جامعة الشرق الأوسط

### ج- المجالات

- 1- سويقت، رولاند،(2002)، " إدارة علاقات العملاء" الشبكة العربية للاعلام العلمي، عدد 9،مجلد 10، [www.edara.com](http://www.edara.com)
- 2- جيثر، سعدون،العبادي،هاشم،القيسي،بلال،(2013)، " صياغة استراتيجية إدارة علاقات الزبون عبر تحقيق العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنظيمي"،مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، مجلد 5،عدد 10 .
- 3- الجساسي، عبد الله،(2011) " اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين " سلطنة عمان [www.ababe.co.uk](http://www.ababe.co.uk)
- 4- الطروانة، حسين،(2008)، " إدارة الجودة الشاملة"، محاضرة على الانترنت .
- 5- الحبيب،إبراهيم،(2004)،" مفهوم إدارة الجودة الشاملة" محاضرة على الانترنت
- 6- العمري، ايمن احمد (2009)،" درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الأردنية " مجلد 25، عدد 3-4
- 7- العبدلي، عبيد،(2010)، " إدارة علاقات الزبون" مقالة على الانترنت، [www.dralabdali.com](http://www.dralabdali.com)
- 8- الميداني، هدى،(2015) " إدارة علاقات العملاء " مقالة على الانترنت، [www.mozn.ws/6352](http://www.mozn.ws/6352)

### ثانيا: المصادر الانكليزية

#### أ- الكتب

- 1-Kotler,Philip&Keller,Kevin,(2006),"Marketing management "12 th ed.New Jersey- prentice – Hall ,Inc
- 2-Hermel,(1989),"Quality management strategic, les editions organization paris.
- 3-Garvin,(1988),"Managing Quality" ,Simon&Schuster Publishing House, New York
- 4- Dimeny, G(2011)Noțiuni despre calitate și managementul acesteia, AGIR Publishing House, Bucharest
- 5- Juran, J.M., (2002),Supremația prin calitat, Teora Publishing House, Bucharest



- 6- Laudoyer G., (1993), a certification, un moteur pour la qualité , Les Editions d'Organisation, Paris
- 7- Hoyle, D., (2009), ISO 9000 Quality Systems Handbook , 6 ed. Elsevier Ltd. All., Oxford
- 8- Tummala, V.M.R., Tang, C.L., (1995 ), Strategic Quality Management, Malcom Baldrige and European Quality Awards and ISO 9000 ertification: Core Concepts and Comparative Analysis , International of Quality&Reliability Management, Vol ume 13, Issue4
- 9- Nguyen, N., (2006), Gestion de la qualité , Cheneliere Éducation, Quebec
- 10- Suciu, O., Oprean C., (2007), Capitates global concurențială, AGIR Publishing House, Bucharest
- 11- Pfeifer, T., (2002), Quality Management –Strategies, Methods, Techniques, Hanser Verlag, München –Wien
- 12- Dimeny, G.(2011),Notion desire capitated și management acesteia, AGIR Publishing House, Bucharest
- 13- Détrie, Ph., (2004), Les reclamations clients,2 ,Editions 'Organization, Paris

#### ب- الانترنت

- 1- Giovanni& , Luis (2013) " Global Strategy Journal " Volume 55,Issue 8, [HTTP://: onlinelibrary.Wiley.com](http://onlinelibrary.Wiley.com) ( IVSL)
- 2-(ABAFHE), Arab British Academy for Higher Education,(2013) [HTTP://:www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk) .
- 3- Janjicek, Rose (2004),”CRM architecture for enterprise relationship management in the millennium”, [www.looksmark.com](http://www.looksmark.com)
- 4-Mihai& Adiparaschivescu ,(2014),” Strategic Quality Management” Andrei Octavian PARASCHIVESCU, Florin CĂPRIORĂ George Bucovina University, Bacau, ROMANIA , Volume 17,N 1, [www.ugb.ro/ etc.](http://www.ugb.ro/)
- 5- [HTTP://:www.mawdoo3.com](http://www.mawdoo3.com). (2017).
- 6-Padmavathy&Sivakumar,(2012) “Measuring effectiveness of customer relationship management in Indian retail banks” Volume 30,Issue 4