

تأثير نظام إدارة الجودة الآيزو 9000 على رضا العملاء وزيادة النشاط  
دراسة تطبيقية على (حجاج) مؤسسات الطوافة في المملكة العربية السعودية  
د. خالد بن سامي محمد حسين

جامعة الملك عبد العزيز - جدة - المملكة العربية السعودية

ملخص	Summary
<p>تبذل الكثير من الشركات جهوداً حثيثة لتحقيق قدر معقول من التنظيم ومن ثمّ تحسين جودة ما تُطرحه من منتجات وخدماتٍ من خلال تطبيق مواصفة الآيزو 9000. ويُعتبر تطبيق نظام الآيزو قراراً إدارياًً يتطلب وضع نشاط الشركة، وإستراتيجيتها، وموظفيها، وقيل ذلك كلّه، عملاءها في عين الاعتبار. فقد أُجري البحث عن طريق استبيانات مُعدّة طُرحت فيها 8 أسئلة عن تأثير برنامج الآيزو 9000 على رضا العملاء وشاركت فيه مؤسسات الطوافة الحاصلة على شهادة مواصفة الآيزو 9000 للجودة. وأكّدت نتائج البحث أنّ مواصفة الجودة الآيزو 9000 قد أثرت تأثيراً إيجابياً على رضا العملاء من حيث تلبية احتياجاتهم ومطالبهم، بينما لم يكن لها تأثيرٌ مباشرٌ على انتعاش النشاط التجاري للمؤسسة. ويمثّل البحث مصدراً مفيداً للغاية للمديرين والباحثين في مجال أنظمة الجودة ورضا العملاء لاستقاء الحلول والمعلومات منه.</p>	<p>Many companies have made a lot of efforts to achieve a reasonable degree of organization and thus improve the quality of what it presents as products and services through the application of ISO 9000 standard. The application of an administrative decision to bring the system requires the development of the company's activity, strategy, staff and, above all, its customers in mind.</p> <p>The research was conducted through questionnaires prepared by the 8 questions were raised about the impact of the ISO 9000 on customer satisfaction and in which the institutions Raft, a holder of certificate ISO 9000 standard of quality.</p> <p>The search is a very useful source for managers and researchers in the areas of quality systems and customer satisfaction to develop solutions and information.</p>

## مقدمة

يُنسَم سوق التنافس في عصرنا هذا، في جميع أصناف المنتجات والخدمات المطروحة تقريباً، بوتيرة تغيير وتجدد متسارعين، وكَم هائلٍ من المعلومات الجديدة. ويُعزى السبب في كثيرٍ من هذا التحول السريع في نمط الأسواق إلى التغير المستمر في احتياجات العملاء، حيث أضحَت التغيرات الكبيرة في سلوك العملاء ونمط الأسواق تحدث بين عشية وضحاها، وصار تفضيلُ سلعةٍ على أخرى في السوق وتطور التقنيات يحدث منافسة شديدة بين المؤسسات خلال فترة قصيرة، بينما كان يستغرق سنواتٍ في الماضي. وكلما تسارعت وتيرة التغير، تزداد الصعوبات التي تواجهها في إقامة علاقاتٍ مستقرّة مع المزودين، والعملاء، والموزعين، بل وحتى مع الموظفين.

لا غنى للشركات عن الالتزام بتطبيق برامج تُعنى بتقييم جودة منتجاتها ورضا عملاءها حتى يمكنها أن ترقى إلى مستوى التنافس مع الشركات الأخرى. لذلك، عليها النظر في تنفيذ برامج تهتم برصد رضا العملاء من عدمه عن المنتج أو الخدمة المقدّمة بعد إتمام عملية البيع كوسيلةٍ لجذبهم لشراء ما تطرحه من منتجاتٍ وخدماتٍ في الوقت الراهن وفي المستقبل. ويعتمد تحديد درجة الجودة لأي منتج على مدى تلبية تطلّعات العميل واحتياجاته وطلباته. ووفقاً لما أورده (Kotler 1998)، "يختار العملاء المنتجات التي تستحق ما دُفع مقابلها من ثمن"؛ وهذا ما يقود العميل إلى شراء منتج آخر وإلى ضمان ولائه. ويُعتبر الاختلاف في رأي العميل في المنتج قبل شرائه ورأيه فيه بعد أن يؤول إليه معياراً أساسياً لجودة المنتج ورضا العميل.

ما هي أهميّة رضا العميل؟ هناك سببان لتلك الأهميّة؛ أولهما أنّه يبيّن لنا ما إذا كنا نفعل ما يُفترض أن نفعله ولا شيء سواه، وما إذا كُنّا نفعل ذلك على الوجه الصحيح؛ السبب الآخر، ووفقاً لما أورده (Goodman and Colin 1992)، هو أنّ العميل وليس غيره من يدفع، وفي وقت اشتداد حمى التنافس يكون رضاه هو العامل الحاسم في جذبته لشراء سلعتك.

يقول (Raisinghani et al. 2005) إنّهُ يمكن لإدارات الشركات تطبيق نظام الآيزو 9000، وهو مجموعة من مواصفات الجودة التي لا غنى للمصنّعين والشركات الخدميّة عنها، وذلك للارتقاء إلى مستوى التنافس ولتحسين أدائهم ورفع جودة منتجاتهم. ووفقاً لمواصفة الآيزو 9001:2000، فإنّ الأسس الثمانية التي ينبغي التركيز عليها هي الاهتمام بالعملاء، والقيادة، وإشراك الموظفين، والتعامل المنهجي مع النشاطات والموارد، ووضع نظام إداري، والتطوير المستمر، وخلق شراكاتٍ إستراتيجية مع المزودين والعملاء. ووفقاً لما أورده (Vokurka 2003)، هناك أنظمة أخرى لإدارة الجودة مثل النظام الخالي من العيوب (Zero Defects)، ونظام إدارة الجودة الشاملة، وجائزة الجودة الوطنيّة التي تُسمى جائزة مالكوم

تأثير نظام إدارة الجودة الأيزو 9000 على رضا العملاء وزيادة النشاط دراسة تطبيقية على (حجاج) مؤسسات الطوافة في المملكة العربية السعودية

د. خالد بن سامي محمد حسين  
بالدريج الوطنية (MBNQA)، ونظام سيجما السُداسي (Six Sigma) صُممت جميعها لتكريم منتجي السلع ومقدمي الخدمات الذين يستوفون أعلى معايير الجودة. وأهمُّ معيار في كل هذه الأنظمة هو الاهتمام بالعملاء، أي استطلاع آرائهم عن مستوى الجودة وتطلّعاتهم لتحسينها.

يُرَكِّز الجانب النظري للبحث على أدبيات البحث التي تؤكِّد وجود ارتباط بين أنظمة الجودة وبين رضا العملاء بهدف زيادة أنشطة الشركة التسويقية. أمَّا بالنسبة لأنظمة الجودة والاهتمام بالعملاء، فإننا نؤيِّد الفكرة التي دعمتها أبحاثٌ أخرى كثيرةٌ وهي فكرة استحداث إدارة لعلاقات العملاء. الهدف من الجانب النظري للبحث، الذي أجري في عام 2009م، هو تأكيد أو نفي الفرضية التي تقول إنَّ لمواصفة الأيزو 9001 تأثيرٌ على رضا عملاء (حجاج) مؤسسات الطوافة استناداً إلى أجوبتها عن الأسئلة الثمانية التي طرحناها. وكان هدفنا من دراسة التأثير الناتج عن حصول المؤسسات على شهادة الأيزو على رضا العملاء هو معرفة ما إذا كان هناك تحسُّن قد طرأ على جودة الخدمات المقدَّمة، وما إذا كانت ثقة العملاء وولاؤهم قد تعزَّزا، وما إذا كان هناك تراجعٌ في عدد شكاوى العملاء (الحجاج).

### أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى معرفة ما إذا كان التحسن في أداء مؤسسات الطوافة واتساع نشاطها وتنامي قدرتها التنافسية ناتجاً عن تأثير تطبيق مواصفة نظام الأيزو 9000 على أنشطتها أم لا، بالنظر إلى أن هناك وجهات نظر مختلفة منها ما ينفي ومنها ما يؤكد وأخرى تُعزي الأمر إلى عوامل أخرى.

### محددات الدراسة:

1. تشمل هذه الدراسة مؤسسات الطوافة العاملة في المملكة العربية السعودية والحاصلة على شهادة مواصفة الأيزو وعددها 5 مؤسسات فقط.
2. تم تحديد عام 2009 كمدى زمني لإنجاز ونشر هذه الدراسة.
3. تم استطلاع آراء ووجهات نظر متخذي القرارات لفئة الإشرافيين (مدير، نائب مدير، رؤساء المكاتب التابعة لمؤسسة الطوافة).
4. لاحظ الباحث من خلال مراجعته للدراسات السابقة (أدبيات الدراسة) أن العديد من الباحثين اقتصررت أبحاثهم عند تحليل بيانات الاستبيان على حساب القيم المتوسطة والانحرافات المعيارية فقط لإثبات أو نفي فرضيات الدراسة.

### مشكلة الدراسة:

تستخدم المؤسسات أنظمة متعددة لرفع مستوى جودة السلع أو الخدمات التي تقدمها لعملائها من أجل الحصول على رضاهم بحيث تجعلهم يكررون التعامل معها، ومن بين أنظمة

تأثير نظام إدارة الجودة الأيزو 9000 على رضا العملاء وزيادة النشاط دراسة تطبيقية على (حجاج) مؤسسات الطوافة في المملكة العربية السعودية

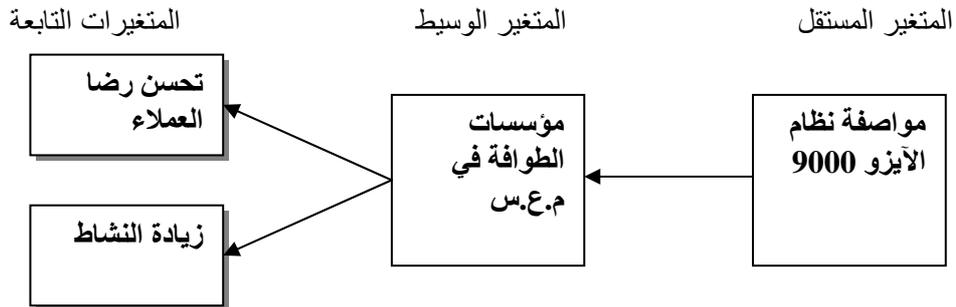
د. خالد بن سامي محمد حسين  
الجودة المعروفة هو مواصفة نظام الأيزو 9000 الذي استخدمته مؤسسات الطوافة خلال الأعوام القليلة الماضية لتحسين مستوى الخدمة المقدمة لحجاج بيت الله الحرام، وقد لوحظ بعد تطبيق المواصفة تحسن مستوى أدائها العام بما في ذلك إيراداتها المالية، ولكن المسؤولين في هذه المؤسسات لا يؤكدون بل وغير مقتنعون تماماً من أن هذا التحسن في أداء مؤسساتهم ناتج عن تأثير تطبيق مواصفة الأيزو 9000 على مؤسساتهم أم أنه بسبب تأثير عوامل أخرى. لذلك تطرح الدراسة التساؤلات الآتية، وسيحاول الباحث الإجابة عليها من خلال دراسته لهذه المشكلة، وهي:

1. هل كان لتطبيق مواصفة نظام الأيزو 9000 على نشاط مؤسسات الطوافة تأثيراً على رضا العملاء من حيث تلبية احتياجاتهم ومطالبهم؟
2. هل كان لتطبيق مواصفة نظام الأيزو 9000 تأثيراً على زيادة النشاط التجاري لمؤسسات الطوافة؟

#### فرضيات الدراسة:

1. لا يوجد تأثير لتطبيق مواصفة نظام الأيزو 9000 على رضا عملاء مؤسسات الطوافة.
2. لا يوجد تأثير لتطبيق مواصفة نظام الأيزو 9000 على زيادة النشاط التجاري لمؤسسات الطوافة.

#### نموذج الدراسة



يقول (Besterfield 2004) إنَّ الأنشطة المسؤولة عن ضبط الجودة هي التسويق، والتصميم، والمشتريات، وتخطيط الإجراءات، والإنتاج، والتفتيش والاختبار، والتعبئة والتخزين، وخدمة المنتجات. ويعتبر التسويق من أقدم أنظمة الإدارة وتعرض مفهومه والتقنيات المستخدمة في تطبيق مناهج الحديثة في الأونة الأخيرة للانتقاد والتغيير والتطوير. وأدى تحول الاهتمام من الكمية إلى النوعية في الإنتاج، نتيجة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، إلى ابتكار سلسلة من التقنيات لتطبيق استراتيجيات الجودة الشاملة. ووفقاً لما أورده (Slovenski Standard 2005) فإنَّ نظام إدارة الجودة هو "نظام إداري تنتهجه أي مؤسسة يهتم بالجودة ويقوم على مشاركة كافة أفرادها ويهدف إلى تحقيق نجاح طويل الأمد عن طريق إرضاء العملاء وتحقيق الفائدة لجميع منسوبي المؤسسة والمجتمع". ويقول (Leem and Yoon 2004) إنَّ رضا العملاء هو مفهوم فضفاض يشمل إجراء تقييم ملموس للمنتجات والخدمات المقدمة. وأبدى (Bathie and Sarkar 2002) في مُستهل دراسة أجريها ملاحظة وهي أنَّ التسويق وإدارة الجودة يشتركان في ميزة أساسية وهي الاهتمام بالعملاء. وهناك احتمال كبير أن يُستغل الاهتمام بالعملاء، وهو مبدأ من مبادئ نظام الآيزو 9000:2000، في تفعيل عملية التسويق. وسيطلب العمل من أجل إيجاد آلية توائم بين نظام الجودة الشاملة والتسويق لتحقيق ذلك الاهتمام تغييراً في مفهوم التسويق وكيفية تنظيمه.

وذكر (Chien et al. 2000) أنَّ كثيراً من الشركات فشلت في تحقيق رضا عملاءها، إمَّا بسبب افتقارها للخبرة، أو لعدم قدرتها على المضي في تحقيقه كأحد متطلبات نظام الآيزو 9000:2000. ومن الوسائل التي يمكن من خلالها تحقيق رضا العملاء تطبيق نظام إدارة علاقات العملاء الذي وصفه (Bose 2002) بأنه مجموعة من التقنيات وإجراءات العمل التي تُستخدم لتلبية احتياجات العميل عند إجراء أي معاملة. ومن المسائل المهمة أيضاً على حد قول (Lesjak 2000) الاستفادة من المقدرات التي تتمتع بها تقنية المعلومات. وذكر (Choy et al. 2003) أنَّ نظام إدارة علاقات العملاء هو أيضاً وسيلة يمكن للشركات من خلالها استغلال المعلومات التي يُحصَل عليها من العملاء لتعزيز ولائهم، ويمكن استقاء كل تلك المعلومات من 6 فئات هي: الدعم الفني، وخدمة العملاء، وسعر المنتج، وجودة المنتج، وتعبئة المنتج، ورضا العميل، ويُضاف إلى ذلك مواصفات الجودة. ويجب على الشركات التي ترغب في تحسين علاقاتها مع عملاءها أن تداوم على رصد تعاملاتها وإجراءاتها الداخلية. وطرح (Sin et al. 2005) في الدراسة التي أجروها معياراً يمكن استخدامه كأداة تحليلية لتحديد الجوانب التي تحتاج إلى تحسين وتلك التي تتطلب بذل مزيد من الجهد في قسم إدارة علاقات العملاء في الشركات. وقدّمت الدراسة التي أجراها (Ahn et al. 2003) استعراضاً شاملاً لإدارة علاقات العملاء ومصادر المعلومات التسويقية، وناقشت بعض المفاهيم التي يمكن أن يُؤسس عليها نظام فعّال لإدارة علاقات العملاء على ضوء الاستفادة الفعلية من مصادر المعلومات، ويقول (William and Endacott 2004) إنَّ نظام علاقات العملاء

د. خالد بن سامي محمد حسين

يختلف من دولة إلى أخرى، على حسب ظروف كل دولة. ويقول (Smith 2000) إنه عند تطبيق أي استراتيجية أو تقنية لخدمة العملاء تقوم على نظام إدارة علاقات العملاء، لابد من ابتكار بعض الإجراءات لتقييم الأداء ومراقبته. وستؤدي المداومة على رصد رضا العملاء وسلوكهم، وتقييم ما أحرز من نجاحات بتطبيق بعض المعايير، إلى ضمان استمرار الإجراءات في التطور لتشكل نظام عمل على أفضل ما يكون. وفي الدراسة التي أجراها (Curry and Kkolou 2004)، قدم الباحثان طريقة يمكن للشركات استخدامها لتقييم مدى نجاحها في تطبيق نظام إدارة علاقات العملاء. ووضح أيضاً أن تطبيق نظام علاقات العملاء يؤثر تأثيراً إيجابياً على تعزيز ثقافة نظام إدارة الجودة في الشركات. وحللت الدراسة التي قام بها (Zineldin 2005) جودة المنتجات والخدمة المقدمة والعوامل المتعلقة بعلاقات العملاء التي تؤثر في اختيارات العملاء وانطباعاتهم عن البنوك الرئيسية. ومن الشروط الضرورية لتحقيق الجودة وبعض الميزات الإضافية قياس الجودة وضبطها. ويعتبر هذا الإجراء مهماً لضمان الوفاء بمتطلبات العملاء المحددة. أما أهم الوسائل التي يمكن من خلالها تعزيز موقف الشركات في التنافس فهي تطبيق نظام إدارة علاقات العملاء، ورفع جودة المنتج والخدمة المقدمة، والمفاضلة. وجاء في مجلة (Strategic Direction) أن ثلاث مؤسسات كبرى هي (John Lewis)، و (Boots the Chemists)، و (Standard Life) قد جعلت نظام إدارة علاقات العملاء من أنظمة عملها الأساسية، ولكن اختلفت نظرتها له، وترتيبها له من حيث الأولوية، وطريقة إدارتها له (Getting better every day 2005). ويعتبر (Ngai 2005) أول من قدم سرداً علمياً معروفاً عن الدراسات السابقة في مجال نظام إدارة علاقات العملاء. ويمكن من أسلوب التصنيف الذي انتهجه الباحث تصور مدى انتشار نظام إدارة علاقات العملاء والرواج النسبي الذي لاقتحه المواضيع التي تناولته. ويقول (Xu et al. 2002, Ahn et al. 2003) إن الحلول التي يطرحها نظام إدارة علاقات العملاء لا تعزز ولاء العملاء فحسب، بل وكذلك الإجراءات الداخلية والتي بدورها ترفع الكفاءة.

وما من دولة تعي هذا التحول إلا وقد شرعت في إدراج رضا العملاء شيئاً فشيئاً ضمن المعايير الأساسية التي تُطبّقها لتحديد من يفوز بجائزة الجودة الوطنية، وكواحد من أبرز التوجهات في سياسة الترويج لنظام الجودة. لذلك، فإنه ووفقاً لما أورده (Chan 1993, Ekloef and Westlund 1998, Naumann et al. 2001)، يجب أن ينهض رضا العملاء بدور مهم في نظام إدارة الجودة الشاملة، وأن يصبح واحداً من أهم استراتيجيات الشركات وهمومها المستقبلية. ويركز البحث الذي أجراه (Chien et al. 2003) أيضاً على ضرورة قياس رضا العملاء باستخدام عوامل مثل الاهتمام بالجودة والأسعار، وتحقيق تطلعات العميل ورضاه وولائه إلى جانب عوامل أخرى تؤثر جميعها على رضا العميل. ويؤيد (Spathis and Constantinides 2003) فكرة وجود صلة بين الجودة ورضا العملاء استناداً إلى تخطيط مسبق لموارد الشركة. وبنفس القدر، يؤكد (Ho et al. 2005) أن الجودة

تأثير نظام إدارة الجودة الأيزو 9000 على رضا العملاء وزيادة النشاط دراسة تطبيقية على (حجاج) مؤسسات الطوافة في المملكة العربية السعودية  
د. خالد بن سامي محمد حسين  
هي عنصرٌ أساسيٌّ يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمقدرة المستهلك على انتقاء المنتجات والمواصفات التي تفي باحتياجاته ورغباته من بين عددٍ كبيرٍ من الخيارات الصعبة.

وأكدت عددٌ من النشاطات البحثية التي أُجريت على نطاق العالم وجود صلةٍ بين أنظمة الجودة ورضا العملاء؛ أي وجود تأثير لتطبيق أنظمة الجودة على رضا العملاء، حيث أكد (Prabhu et al. 2000) أن هناك صلةً وثيقة تربط بين عناصر نظام إدارة الجودة الشاملة وبين تحسُّن القدرة التنافسيَّة في 74% من الشركات الإنجليزيَّة، وفي 28% من الشركات الحاصلة على شهادة الأيزو 9001. وأشار (Mendham et al. 1994) في دراسته المسحية التي شملت 4091 شركة صغيرة إلى أن الدافع الأساسي وراء سعي تلك الشركات للحصول على شهادة المواصفة، إلى جانب تحسين الجودة، كان لاكتساب عملاء جدد. وأظهرت نتائج البحث الذي أجراه (Casadesus and Gimenez, Spain 2000) تحسُّناً في الاستجابة لمطالب العملاء ورضاهم، وفي ارتياد أسواقٍ جديدة. وأشار (Terziovski et al. 1995) إلى أنه لا توجد صلةً وثيقة بين الحصول على شهادة الأيزو 9000 ورضا العملاء، وأنهم للأسف لم يوجَّهوا الأسئلة إلى العملاء مباشرةً عن مدى رضاهم، مفضِّلين استطلاع آراء الأشخاص الذين يمثلون مصادر لمعلوماتهم في الشركة.

ويُشير التحليل الذي أجراه (McAdam and McKeown 1999) لمعرفة التأثير الناتج عن تطبيق مواصفة الأيزو 9000 ونظام إدارة الجودة الشاملة على الشركات الصغيرة في أيرلندا الشمالية إلى وجود تأثيرٍ إيجابي. وتوصَّلت الدراسة المسحية التي أجرتها (Veritas Labs) على 48 شركة حاصلة على مواصفة الجودة في منطقة نيويورك في الولايات المتحدة الأمريكية إلى أن السبب الأساسي الذي دفع تلك الشركات للسعي للحصول على الشهادة يعود إلى الضغط الذي تعرَّضت له من عملاءها الحاليين، وأن الفوائد التي تمَّ جنيهاً تمثلت في زيادة دافعية الموظفين للعمل وخضوعهم للحاسبة الشخصية عن أدائهم الوظيفي. ووفقاً لما أورده (De Vries and De Jong 2002)، فإنَّ تطبيق مواصفات الجودة في الشركات الهولندية قد عزَّز من فرصها في انتزاع الأفضلية في التنافس، ومن رضا عملاءها وموظفيها. وقد أظهر الإحصاء الذي أجراه (Vloeberghs and Bellens 1996) في جميع الشركات البلجيكية التي يُعرف عنها حصولها على شهادة المواصفة أن أغلب الفوائد التي جُنيت كانت فوائد داخلية، أهمها معرفة أن تطبيق نظام ضمان الجودة رسمياً يُفضي إلى تعزيز ثقة العملاء. وأظهر الإحصاء الذي أجراه (Brown and van der Wiele's 1995) في الشركات المعتمدة في غرب أستراليا أن الضغط الذي مارسه عملاءها عليها كان الدافع الأساسي وراء سعيها للحصول على شهادة المواصفة، وأنَّ أهمَّ أربعة فوائد جُنيت كانت ازدياد الوعي بنظام الجودة، وازدياد الوعي بالمشاكل، وازدياد الضبط الإداري، وتحسُّن خدمات العملاء. ووضح من البحث الذي أجراه (Pan 2003) في 4 دولٍ في منطقة الشرق الأقصى، أنَّ فوائد الحصول على شهادة مواصفة الأيزو 9000 في تلك الدول تمثلت في ازدياد قدرتها التنافسية التي تشمل زيادة الإنتاجية، ورفع مستوى الجودة، وتعزيز رضا العملاء، وزيادة هامش

تأثير نظام إدارة الجودة الأيزو 9000 على رضا العملاء وزيادة النشاط دراسة تطبيقية على (حجاج) مؤسسات الطوافة في المملكة العربية السعودية  
د. خالد بن سامي محمد حسين

الأرباح، وخفض التكاليف، وتحسين مستوى العلاقات العامّة. ووفقاً لما أورده (Raisinghani et al. 2005)، فإنّ بعض الشركات الخدميّة تطبّق أيضاً نظام سيجما السداسي (Six Sigma) بغرض تطويع إجراءاتها لتعزيز رضا العميل عن جودة منتجاتها.

يقدم (Carpinetti et al. 2003) نموذجاً يُحتذى لإدارة الجودة وإجراء التحسينات يقوم على إطار نظري ينظم عملية استقاء خطوات التحسين من تطّعات العملاء ومما يتخذ من قراراتٍ استراتيجيّة بصورة منهجيّة عن طريق بعض الإجراءات العمليّة، ويرتّب ما يلزم اتخاذه من خطواتٍ على حسب الأولوية لضمان تحقيق أقصى ما يمكن تحقيقه من الأهداف الإستراتيجية. وتوصّلت العديد من الدراسات المماثلة إلى نفس النتائج عموماً. من تلك الدراسات دراساتٍ أجراها كلٌّ من (Prybutok and Cutshall 2004, Heras et al. 2002, Magd et al. 2003, Fuentes et al. 2003, Martinez-Lorente and Martinez-Costa 2004, Magd and Curry 2003, Dolinsek and Kopac 2000).

وحدّدت أدبيات البحث بعض الفوائد التي تُعزى إلى الحصول على شهادة الأيزو 9000. ويشير كلٌّ ما ورد من تحليلٍ إلى أنّ تلك الفوائد مرتبطة بالتسويق. ووفقاً لما أورده (Buttle 1997)، فإنّ هذه الفوائد تشمل اكتساب عملاء جُدد، والمحافظة على العملاء الحاليين، واستخدام المواصفة كأداةٍ ترويجيّة، وارتفاع الأسهم في السوق، وزيادة نمو المبيعات، وتحسين رضا العملاء. ووضح أنّ الشركات راضية عن التأثير الذي أحدثته المواصفة على مؤسّساتها. ووضح أنّ هذه النتائج تتفق عموماً مع ما جاء في أغلب الأبحاث السابقة المذكورة آنفاً في هذه الدراسة.

#### ثانياً: الإطار العملي:

##### عينة الدراسة:

يبلغ عدد مؤسسات الطوافة الحاصلة على مواصفة الأيزو 9000 خمسة مؤسسات هي:

- مؤسسة مطوفي حجاج الدول العربيّة.
- مؤسسة مطوفي حجاج تركيا ومسلمي أوروبا وأمريكا وأستراليا.
- مؤسسة مطوفي حجاج جنوب آسيا.
- مؤسسة مطوفي حجاج إيران

مؤسسة مطوفي حجاج جنوب شرق آسيا.

طبّقت الدراسة على مجتمع البحث الذي يتكون من متخذي القرارات، وعددهم 256 فرداً، منهم خمسة مدراء، وخمسة نواب للمدراء، و 246 فرداً رؤساء مكاتب، وقد اعتبر مجتمع البحث هو عينة كاملة للبحث 100%.

## أداة الدراسة ومنهجيتها:

قام الباحث بتصميم أداة الاستبيان لاستطلاع آراء أفراد العينة، احتوى الاستبيان على 8 أسئلة مفتوحة تتفق مع فرضيات الدراسة وأهدافها، وقد تم توزيع 256 استبانة على أفراد العينة تم استرداد 241 استبانة واستبعد 3 منها غير مستوفية الشروط ، وبقي 239 استبانة مستوفية الشروط أي أن حجم العينة أصبح 93.36%، وهي نسبة ممثلة لمجتمع البحث بصورة جيدة.

ولأغراض تحليل نتائج البحث تم تصنيف الإجابات على أسئلة الاستبيان وفق متغير الحجم الذي قيس بعدد الموظفين، ومتغير الزمن أي عدد سنوات الحصول على شهادة الآيزو 9000، وذلك لمعرفة ما إذا كانت من ضمن العوامل الأخرى المؤثرة، وهي:

- عدد الموظفين.
- سنة الحصول على شهادة المواصفة.

ولقد حرصنا توخي الدقة في تحليل الإجابات وتركيز جُل الاهتمام في هذا الجزء على تأثير المواصفة على رضا العميل. وحرصاً منا على اختيار الوسيلة الإحصائية المثلى، قمنا باستعراض الأبحاث التي أجراها باحثون آخرون والوسائل الإحصائية التي استخدموها، فوجدنا أنهم لجأوا في كثير من الأحيان إلى حساب القيم المتوسطة والانحرافات المعيارية لإثبات مسائل بحثية شبيهةً بالمسائل التي يتناولها هذا البحث. ولهذا، تستند الأدلة التي يسوقها هذا البحث على تحليل القيم المتوسطة والانحرافات المعيارية على ضوء أجوبة المشاركين في الاستبيان الذين رسموا دوائر حول الاختيارات المتاحة من 1 إلى 5 وفق مقياس ليكرت الخماسي، وهي: (لا أوافق بشدة- لا أوافق- لا أعرف- أوافق- أوافق بشدة)، واعتبرنا المعدلات من 3.5 فما فوق دليلاً على صحة الفرضية، وما دون ذلك دليلاً على عدم صحتها؛ أمّا معدّلات الدرجة 4 -أوافق- وبما أنها مقاربة للمعدّلات التي تزيد عن 3.5، فقد اعتبرناها دليلاً على صحة الفرضية.

## نتائج بيانات البحث

### تأثير مواصفة الآيزو 9001 على الجودة وولاء العميل ورضاه

يوضّح الجدول رقم (1) أنّ طرح مواصفة الآيزو 9000: 2000 قد حسّن من جودة المنتجات والخدمات المقدّمة وعزّز من رضا العملاء، وذلك لعدة أسباب منها تحسّن نظام العمل الداخلي، وإخضاع الموظفين الذين يحتكّون احتكاكاً مباشراً مع العملاء لدورات تدريبية حول العلاقة مع العميل ومهارات الاتصال وتقنيات تقديم الخدمات، حيث إنّ تركيز المواصفة ينصبُّ على

تأثير نظام إدارة الجودة الآيزو 9000 على رضا العملاء وزيادة النشاط دراسة تطبيقية على (حجاج) مؤسسات الطوافة في المملكة العربية السعودية  
 د. خالد بن سامي محمد حسين  
 العميل وهذا ما يتجلى في عدد من فصولها. ويشير تحليل العوامل في الجدول رقم (2) إلى مدى التأثير الإيجابي الناتج عن عامل سنة الحصول على المواصفة على جودة الخدمات.

#### الجدول (1): تأثير المواصفة على الجودة وولاء العميل ورضاه

العامل المؤثر عليه	الانحراف المعياري	القيمة المتوسطة
ولاء العميل	0.86	3.47
رضا العميل	0.69	3.82
جودة الخدمة المقدّمة	0.71	3.89

ويُشير الانحراف المعياري إلى أنّ المعدّلات التي حصلت عليها المؤسسات تراوحت حول القيمة المتوسطة، وأنّ آراء المؤسسات حول التأثير الناتج عن هذا العامل تتطابق إلى حدٍ كبير، حيث إنّه لم يحصل على معدّلات متدنية، إذ تراوحت كلها بين 4 و5 درجات. وتوضّح نتائج المسح أيضاً في الجدول رقم (1) مدى تأثير المواصفة على تعزيز رضا العميل. ويوضّح تحليل بعض العوامل في الجدول رقم (3) التأثير الناتج عن عاملي سنة الحصول على المواصفة وعدد الموظفين.

#### الجدول (2): تأثير سنة الحصول على المواصفة على تحسّن جودة المنتج والخدمة المقدّمة

سنة الحصول على المواصفة	القيمة المتوسطة	الانحراف المعياري
قبل 2004	4.02	0.72
في 2004، 2005، أو 2006	3.86	0.71
في 2007 أو 2008	3.85	0.72

#### الجدول (3): تأثير سنة الحصول على المواصفة وعدد الموظفين على رضا العميل

أكبر تأثير للمواصفة على رضا العميل	الانحراف المعياري	القيمة المتوسطة
المؤسسات الحاصلة على المواصفة قبل عام 2004	0.52	3.94

3.93	0.49	المؤسسات التي توظف ما بين 8001 و12000 فرداً
القيمة المتوسطة	الانحراف المعياري	أقل تأثير للمواصفة على رضا العميل
3.63	0.80	المؤسسات الحاصلة على المواصفة في أعوام 2004، و2005، و2006
3.72	0.75	المؤسسات التي توظف أكثر من 12000 فرداً

نحن ندرك تماماً أنَّ اختيار العملاء للشركات في أنظمة السوق لا يُحدده رضا العميل، بل يُحدده السعر وبعض العوامل الأخرى- عوامل سياسية، أو معارف، أو غيرها- بالرغم من أن تلك الشركات لا تلبّي طموحاتهم. وتُشير نتائج البحث في الشكل رقم (1) إلى أنه لا يوجد تأثير للمواصفة على ولاء العميل. ويوضّح تحليل العوامل في الجدول رقم (4) التأثير الناتج عن سنة الحصول على المواصفة وعدد الموظفين على ولاء العملاء. يتضح من ذلك أنَّ تحسُّن جودة المنتجات المقدّمة من شأنه تعزيز رضا العميل. ولكن مما يؤسف له أنَّ السعر، وليس رضا العميل، يمثّل المعيار الوحيد الذي تُبنى عليه عملية الشراء في نظام السوق الذي تُجرى فيه معظم المعاملات التجارية عن طريق نظام العقود العامّة.

#### الجدول (4): تأثير سنة الحصول على المواصفة وعدد الموظفين على ولاء العميل

القيمة المتوسطة	الانحراف المعياري	أكبر تأثير للمواصفة على ولاء العميل
3.70	0.79	المؤسسات الحاصلة على المواصفة قبل عام 2004
3.50	0.84	المؤسسات التي توظف حتى 8000 فرداً

#### تأثير مواصفة الأيزو 9000 على شكاوى العملاء وجودة الخدمات

حللنا في هذا الفصل تأثير المواصفة 9001 على شكاوى العملاء، أي ما إذا كان هناك تحسُّن قد طرأ على آلية النظر في تلك الشكاوى. كما حللنا تأثير المواصفة على الخدمات التي يحصل عليها العملاء. وثبت من الجدول رقم (5) أنه عندما يشعر العملاء بالرضا، يقل عدد الشكاوى.

#### الجدول (5) تأثير المواصفة على عدد شكاوى العملاء وجودة الخدمات

التأثير	الانحراف المعياري	القيمة المتوسطة
انخفاض عدد شكاوى العملاء	0.80	3.73
تحسُّن جودة الخدمات	0.64	3.90

ويوضِّح الجدول رقم (6) أنَّ الانحراف المعياري مرتفع نسبياً، وهذا يفسِّر تباين آراء المؤسسات حول هذا التأثير. وثبت من تحليل العوامل أنَّ عدد الموظفين يؤثر على انخفاض عدد شكاوى العملاء. ويشير الجدول رقم (5) إلى أنَّ إرساء نظام العمل الداخلي على أساسٍ راسخ من شأنه تحسين جودة الخدمات المقدَّمة وتعزيز رضا العملاء. ويشير الجدول رقم (7) إلى أنَّ عدد الموظفين يؤثر على جودة الخدمات التي يحصل عليها العملاء، حيث ثبت أنَّ المؤسسات التي توظف عدداً أكبر من الموظفين تحقِّق جودة أفضل في مجال الخدمات المقدَّمة. ويشير التحليل الجزئي المبني على سنة الحصول على المواصفة إلى أنَّه حتى أسوأ المعدَّلات المحرزة تعتبر جيِّدة، وذلك لعدم انحرافها عن المعدَّلات الطبيعية.

#### الجدول (6): تأثير عدد الموظفين على انخفاض عدد شكاوى العملاء

القيمة المتوسطة	الانحراف المعياري	أكبر تأثير للمواصفة على انخفاض عدد شكاوى العملاء
3.84	0.73	المؤسسات التي توظف بين 8001 - 12000 فرداً

#### الجدول (7): تأثير عدد الموظفين على جودة الخدمات التي يحصل عليها العملاء

القيمة المتوسطة	الانحراف المعياري	تأثير للمواصفة على جودة الخدمات المقدمة
3.95	0.62	المؤسسات التي توظف أكثر من 12000 فرداً
3.91	0.65	المؤسسات التي توظف بين 8001 - 12000 فرداً
3.88	0.59	المؤسسات التي توظف حتى 8000 فرداً

تأثير نظام إدارة الجودة الآيزو 9000 على رضا العملاء وزيادة النشاط دراسة تطبيقية على (حجاج) مؤسسات الطوافة في المملكة العربية السعودية

د. خالد بن سامي محمد حسين  
لا تعد عملية تقديم الخدمة نهاية المطاف، حيث تليها سلسلة طويلة من خدمات ما بعد تقديم الخدمة، مثل تقديم الإرشادات والخدمات الآلية للعملاء والتعامل مع ما قد يقدمه من شكاوى. فإذا كان نظام العمل الداخلي يقوم على درجة جيدة من التأسيس والضبط، فحتماً سنقدم هذه الخدمات بسرعة وبطريقة منظمة بهدف تحقيق الرضا التام للعميل.

### تأثير مواصفة الآيزو 9000 على زيادة المبيعات

تُشير نتائج المسح في الجدول رقم (8) إلى وجود تأثير طفيف للمواصفة على الزيادة في عدد العملاء، والمبيعات، وربحية العملاء. ويُعزى السبب في كون هذه الزيادة طفيفة إلى صعوبة تحديد تأثير المواصفة على تحسُّن المبيعات من بين التأثيرات التجارية الأخرى. ويُشير تحليل العوامل في الجدول رقم (10) إلى أنَّ أفضل المعدلات جاءت من المؤسسات التي حصلت على شهادة المواصفة قبل العام 2004 والتي كانت تركزُ جُلَّ اهتمامها على الخدمات، بينما جاءت أسوأ المعدلات من المؤسسات التي حصلت على شهادة المواصفة في الأعوام 2004 و2005 و2006. وتبيَّن أنه يمكن للمؤسسات التي حصلت على شهادة المواصفة قبل ذلك بعدة أعوام تلمُّس التأثير الناتج عن تطبيق المواصفة بصورةٍ أسهل من غيرها. وكان جُلَّ اهتمام المؤسسات التي حصلت على شهادة المواصفة قبل عام 2004 مُنصباً على الإنتاجية، ولم يُشير تقاطع المتغيرات إلى وجود أي انحراف عن المعدلات الطبيعية.

### الجدول (8): تأثير المواصفة على زيادة المبيعات

نوع الزيادة	الانحراف المعياري	القيمة المتوسطة
زيادة عدد العملاء	0.99	3.44
زيادة معدّل المبيعات	1.00	3.47
زيادة ربحية العملاء	0.97	3.06

أستُخلصت نفس النتائج من تحليل التأثير الناتج عن تطبيق المواصفة على زيادة المبيعات على حسب ما هو مبين في الجدول رقم (8). ووضح أنَّ المعدلات الناتجة عن هذا التأثير إما أنها تختلف اختلافاً حاداً بين شركة وأخرى بسبب وجود انحرافات معيارية كبيرة، أو أنه لا يوجد اختلافٌ يُذكر. ويوضِّح تحليل العوامل في الجدول رقم (9) التأثير الناتج عن عاملي سنة الحصول على شهادة المواصفة وعدد الموظفين. يمكن أن نخلص إلى أنَّ المؤسسات التي حصلت على شهادة المواصفة قبل عدة أعوام تلاحظ التأثير الناتج عن تطبيق المواصفة على زيادة المبيعات بصورةٍ أسهل من غيرها، وذلك لأنَّ مفهوم أهمية الجودة قد رُسِّخ في ثقافتها لفترةٍ أطول.

### الجدول (9): تأثير سنة الحصول على المواصفة على زيادة المبيعات

القيمة المتوسطة	تاريخ الحصول على المواصفة
3.73	قبل عام 2004
3.42	في عام 2004، أو 2005، أو 2006
3.33	في عام 2007، أو 2008

### الجدول (10): تأثير سنة الحصول على المواصفة على زيادة عدد العملاء

القيمة المتوسطة	الانحراف المعياري	أكبر تأثير للمواصفة على زيادة عدد العملاء
3.73	0.88	في المؤسسات الحاصلة على الشهادة قبل عام 2004
القيمة المتوسطة	الانحراف المعياري	أقل تأثير للمواصفة على زيادة عدد العملاء
3.33	1.09	في المؤسسات الحاصلة على الشهادة في عام 2004، أو 2005، أو 2006

ولم يُشير التحليل الذي أُجري على تأثير المواصفة على زيادة ربحية العملاء إلى أي نتائج تُذكر كما يبيّن الجدول رقم (8). وثُبت أنّ تطبيق المواصفة لم يساعد المؤسسات على تحسين نشاطها التجاري، حيث أظهر تقاطع المتغيرات معدلات متدنية جداً للقيم المتوسطة. وقد وضحت صعوبة ملاحظة تأثير المواصفة على زيادة المبيعات في جميع المؤسسات التي شاركت في عملية المسح، ولكن ملاحظة التأثير الناتج عن عامل سنة الحصول على شهادة المواصفة. ووضح أنّ المؤسسات التي حصلت على شهادة المواصفة قبل عدة أعوام، أي قبل عام 2004، تلاحظ التأثير الناتج عن تطبيق المواصفة بصورة أسهل من غيرها من المؤسسات التي حصلت على شهادة المواصفة مؤخراً، وذلك لأنّه كلما طالّت الفترة، يرسخ تطبيق المواصفة في ثقافة المؤسسة. وتبيّن كذلك أنّ جميع الموظفين كانوا يدركون تمام الإدراك أهمية نظام الجودة.

### تأكيد صحّة الفرضية من عدمها

أهمُّ ما يمكن أن نخلص إليه من هذا المسح هو أنّ المؤسسات الحاصلة على شهادة المواصفة تحقّق جودة أفضل من وجهة النظر الفنيّة، وبالتالي فهي تتجح أكثر من غيرها في تلبية احتياجات عملاءها وطلباتهم، ويتضح ذلك في الجدول رقم (1) وعنوانه "رضا العميل"

تأثير نظام إدارة الجودة الأيزو 9000 على رضا العملاء وزيادة النشاط دراسة تطبيقية على (حجاج) مؤسسات الطوافة في المملكة العربية السعودية

د. خالد بن سامي محمد حسين  
وجودة المنتج والخدمة المقدّمة"، والجدول رقم (5) وعنوانه "انخفاض عدد شكاوى العملاء وتحسّن جودة خدمات ما بعد البيع". وعليه، يمكننا إلى حدٍ ما تأكيد صحّة الفرضية التي مفادها أنّ مواصفة الأيزو 9000 قد أثرت على رضا عملاء (حجاج) مؤسسات الطوافة. وبسبب اتّساع نطاق البحث، تعرّفنا على مجالات لم يحقّق تطبيق المواصفة أي تأثير مهم فيها؛ غير أنّنا أيضاً نفترض إلى حدٍ ما عدم صحّة الفرضية أمام عجزنا عن تأكيد وجود تأثيرٍ إيجابيٍ لمعايير الجودة على تلك العوامل.

ونخُص من نتائج البحث إلى أنّه ثبت في عدة أمثلة أنّ تطبيق معايير الجودة كان له تأثيرٌ على رضا العملاء، بينما لم يكن له تأثيرٌ على زيادة الأرباح، أو تحسّن النتائج التجارية لتلك المؤسسات. واستطاعت المؤسسات أن تقيس بعض التأثيرات، وعجزت عن قياس أخريات. ولكن، يظل التأثير الناتج عن تطبيق معايير الجودة مشكوكاً فيه. أمّا المشكلة التي واجهت هذا البحث فهي فشله في تحديد التأثير الناتج عن عامل الحصول على شهادة المواصفة على انتعاش النشاط التجاري واستنباطه من بين العوامل الأخرى التي تؤثر أيضاً على ذلك الانتعاش.

### الاقتراحات

أظهرت نتائج الأبحاث وما اكتسبناه من خبرة في هذا المجال أنّه ينبغي على المؤسسات أن تفكّر جدّياً في الالتزام بتطبيق أنظمة الجودة. وثبت أنّ تطبيق المواصفة يؤثر على القرارات التي يتخذها كبار التنفيذيين بخصوص إدخال تحسينات مستمرة تكون في غالب الأمر تحسينات متعلّقة بالإجراءات وأخرى ناتجة عن استخدام دائرة ديمينج (P-D-C-A) وإجراء عمليات المراجعة الداخلية. وتُشير نتائج البحث إلى أنّ أبرز أهداف المديرين غير الربحية ستوجّه إلى الموظفين (رفع المقدرات، وتشجيع بيئة العمل، وإلى تطوير المقدرات المعلوماتية. كما أنّهم يخططون لإدخال بعض التحسينات على العمليات التجارية (تحسينات في جودة العمليات التجارية وسمعة الشركة من منظور العملاء)، وإيجاد حلول للقيمة المضافة من خلال ارتياد أسواق جديدة، وإنتاج سلع جديدة لعملاء جدد وهلمجرًا. ترتبط هذه النشاطات المتتالية بدائرة ديمينج (P-D-C-A) التي تمثّل الأساس لإجراء تحسينات مستمرة (Piskar and Dolinsek 2004). لذلك يجب على رؤساء المؤسسات الاضطلاع بالآتي:

- تنظيم برامج محدّدة، وإرسال توجيهات خطيّة، وإقامة دورات تدريبية لجميع موظفي المؤسسة في جميع النشاطات وعلى كافّة المستويات.
- يبدأ التزام المؤسسة الصارم بتطبيق مواصفة الجودة من أعلى المستويات، حيث يجب على رئيس المؤسسة الالتزام بتحقيق الجودة الشاملة في مجالي التسويق ورضا

- العملاء، وممارسة ذلك يومياً، ووضع الإجراءات ونظم المعلومات الكفيلة بجعل جميع الموظفين يحذون حذوه.
- جعل خدمة العملاء ورضاهم والالتزام برعايتهم أولى أولويات المؤسسة، ويجب على جميع أفراد المؤسسة العمل على تقديم الدعم لبعضهم البعض وللعملاء.
- ضرورة وضع وتفعيل برامج للتوظيف والتدريب من شأنها تجويد العمل وتحويل التركيز إلى العملاء، وضرورة تنظيم دورات تدريبية منتظمة، وعقد اجتماعات يومية على مستوى الأقسام لمناقشة مشاكل العملاء وإيجاد حلول لها، وللنظر في شكاوى العملاء واتخاذ ما يلزم من إجراءات حيالها.
- ضرورة الانتظام في طلب واستلام إفادات من العملاء عن أداء المؤسسة، وعن مدى فعالية برامج الجودة الشاملة الجديدة.

في كثير من الأحيان يكون تركيز المؤسسات منصباً على زيادة المبيعات وليس على السوق أو العملاء، لذلك من الطبيعي أن تفكر المؤسسات التي تركز على المبيعات في إجراء تحسينات في المجالات التي تساعد على تحقيق أعلى المبيعات؛ غير أنه لا يمكن زيادة المبيعات في أي مؤسسة، ما لم تكن الخدمات ومستوى التنظيم الذي تقدمه تلك المؤسسة من الجودة والتميز بحيث تجعل العملاء يفضلونها على ما تقدمه المؤسسات المنافسة. لذلك، لا بُدَّ للمؤسسات أن تحوّل تركيزها إلى العملاء. ومن الأنظمة الأخرى التي يمكن استخدامها لتحقيق ذلك نظام إدارة علاقات العملاء (Xu et al. 2002; Ahn et al. 2003).

## الخاتمة

في جو التنافس الحالي، يتعيّن على الشركات لكي تقوى على الصمود في حلبة التنافس، أن تحافظ على عملاءها المهمين الحاليين. وقد أثبتت نتائج البحث وجود علاقة بين تطبيق مواصفة الجودة الأيزو 9000 وتعزيز رضا العملاء عند استخدام بعض الوسائل بهدف ضبط نشاطات الشركة التسويقية. ومن بين الوسائل الكثيرة التي يمكن استخدامها لتحقيق ذلك تطبيق نظام إدارة علاقات العملاء جنباً إلى جنب مع نظام الجودة.

وتشير نتائج البحث الذي خضعت له مؤسسات الطوافة إلى أنّ هناك بعض التأثير الإيجابي الذي نتج عن تطبيق مواصفة الجودة الأيزو 9000 فيما يتعلّق بالتحسّن الذي طرأ على تلبية احتياجات العملاء وطلباتهم. كما لوحظ أيضاً التأثير الناتج عن عامل سنة الحصول على شهادة المواصفة، حيث وضح أنّ المؤسسات التي حصلت على شهادة المواصفة قبل عدة أعوام، أي قبل عام 2004، تلاحظ هذا التأثير بصورة أسهل من غيرها من المؤسسات التي حصلت على شهادة المواصفة مؤخراً، وذلك لأنّه كلما طالت الفترة، يرسخ تطبيق المواصفة في ثقافة المؤسسة. ولم يُلاحظ أي تأثير مباشر للمواصفة على انتعاش النشاط التجاري لتلك المؤسسات، أي على زيادة عدد العملاء، أو المبيعات، أو ربحية العملاء وولائهم. وتُمثّل عملية استحداث وسيلة يمكن من خلالها تحديد التأثير المباشر الذي قد ينتج عن تطبيق المواصفة على انتعاش نشاط المؤسسات التجاري تحدياً أساسياً يواجهه الباحثون في هذا المجال.

### أولاً : المراجع العربية المساندة :

- مؤسسة مطوفي حجاج جنوب آسيا ، نظام الجودة ، 1428 هـ (2007 م) ، مكة المكرمة ، م.ع.س.
- الهيئة التنسيقية لمؤسسات أرباب الطوافة ، نظام الجودة لمؤسسات الطوافة ، إصدار 1428 هـ (2009 م) ، مكة المكرمة ، م.ع.س .
- الهيئة التنسيقية لمؤسسات أرباب الطوافة ، تاريخ الطوافة إصدار عام 1427 هـ ، (2006 م) .
- علاونة ، علي سليم 1996 : أساليب البحث العلمي في العلوم الإدارية . إقرأ ص 91 – 128 ، جامعة مؤتة ، دار الفكر للطباعة والنشر ، الأردن – عمان ، ط1 .
- مرعي ، توفيق ، وياغي محمد عبد الفتاح ، 1410 هـ (1990 م) ، جامعة اليرموك – الأردن ، مقالة منشورة في مجلة جامعة الملك سعود (المجلد الثالث) ، 1411 هـ ، (1991 م) بعنوان : قياس الأداء الإداري للمديرين السعوديين في قطاع الخدمة المدنية .
- مكحول ، باسم : 2003 ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث ، المجلد 17 ، مقالة منشورة بعنوان هيكل التكاليف واقتصاديات الحجم وعوائده في الصناعات الفلسطينية .
- السامرائي ، مهدي : 2007 ، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي ، دار جريب للنشر والتوزيع ، الأردن – عمان .
- حداد ، شفيق ، سويدان ، نظام : 1998 أساسيات التسويق ، ط 1 ، ص 249-262 ، دار ومكتبة الحامد للنشر ، الأردن – عمان .

### ثانياً : المراجع الأجنبية :

- Ahn, J. Y., S. K. Kim, and K. S. Han. 2003. On the design concepts for CRM system. *Industrial Management & Data Systems* 103 (5): 324–31.
- Bathie, D., and J. Sarkar. 2002. Total quality marketing (TQMK): A symbiosis. *Managerial Auditing Journal* 17 (5): 241–4.
- Besterfield, D. H. 2004. *Quality control*. 7th ed. New York: Prentice-Hall.
- Bose, R. 2002. Customer relationship management: Key components for IT success. *Industrial Management & Data Systems* 102 (2): 89–97.
- Brown, A., and T. van derWiele. 1995. Industry experience with ISO 9000. *Asia-Pacific Journal of Quality Management* 4 (2): 8–17.
- Buttle, F. 1997. ISO 9000: Marketing motivations and benefits. *International Journal of Quality & Reliability Management* 14 (9): 936–47.
- Carpinetti, L. C. R., T. Buosi, and M. C. Gerólamo. 2003. Quality management and improvement: A framework and a business-process reference model. *Business Process Management Journal* 9 (4): 543–54.
- Casadesus, M., and G. Gimenez. 2000. The Benefits of the implementation of the ISO 9000 standards: Empirical research in 288 Spanish companies. *The TQM Magazine* 12 (6): 432–40.
- Chan, K. C. 1993. World-class marketing: An overview. *Industrial Management & Data Systems* 93 (2): 13–23.

- Chien, T. K., C. H. Su, and C. T. Su. 2002. Implementation of a customer satisfaction program: A case study. *Industrial Management & Data Systems* 102 (5): 252–9.
- Chien, T. K., T. H. Chang, and C. T. Su. 2003. Did your efforts really win customers' satisfaction? *Industrial Management & Data Systems* 103 (4): 253–62.
- Curry, A., and E. Kkolou. 2004. Evaluating CRM to contribute to TQM improvement. *The TQM Magazine* 16 (5): 314–24.
- Choy, K. L., K. K. H. Fan, and V. Lo. 2003. Development of an intelligent customer-supplier relationship management system: The application of case-based reasoning. *Industrial Management & Data Systems* 103 (4): 263–74.
- De Vries, H., and A. De Jong. 2002. Dutch study gets up close and personal to ISO 9000 in use. *ISO Management Systems* 2 (3): 35–8.
- Dolinšek, S., and J. Kopač. 2000. Process planning in mass production. *International Journal of Technology Management* 2 (1/7): 891–900.
- Eklouf, J. A., and A. Westlund. 1998. Customer satisfaction index and role in quality management. *Total Quality Management* 9 (4/5): 80–5.
- Fuentes, C. M., F. B. Benavent, M. A. E. Moreno, T. G. Cruz, and M. Pardo del Val. 2003. ISO 9000-based quality assurance approaches and their relationship with strategic analysis. *International Journal of Quality & Reliability Management* 20 (6): 664–90.
- Getting better every day: How marrying customer relationship marketing to continuous improvement brings sustained growth. 2005. *Strategic Direction* 21 (8): 24–5.
- Goodman, A. J., and A. Colin. 1992. *Measuring customer service to enhance the bottom line*. Marne-la-Vallee: Tarp Europe.
- Heras, I., M. Casadesús, and G. P. M. Dick. 2002. ISO 9000 certification and the bottom line: A comparative study of the profitability of Basque region companies. *Managerial Auditing Journal* 17 (1): 72–8.
- Ho, G. T. S., H. C. W. Lau, C. K. M. Lee, and A. W. H. Ip. 2005. An intelligent forward quality enhancement system to achieve product customization. *Industrial Management & Data Systems* 105 (3): 384–406.
- Kotler, P. 1998. *Marketing management*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Leem, C. S., and Y. Yoon. 2004. A maturity model and an evaluation system of software customer satisfaction: The case of software companies in Korea. *Industrial Management & Data Systems* 104 (4): 347–54.
- Lesjak, D. 2000. Small Slovene firms and strategic information technology usage. *Journal for East European Management Studies* 5 (2): 152–72.
- Magd, H., and A. Curry. 2003. ISO 9000 and TQM: Are they complementary or contradictory to each other? *The TQM Magazine* 15 (4): 244–56.
- Magd, H., N. Kadasah, and A. Curry. 2003. ISO 9000 implementation: A study of manufacturing companies in Saudi Arabia. *Managerial Auditing Journal* 18 (4): 313–22.
- Martínez-Lorente, A., and M. Martínez-Costa. 2004. ISO 9000 and TQM: Substitutes or complementaries? An empirical study in industrial companies. *International Journal of Quality & Reliability Management* 21 (3): 260–76.

- McAdam, R., and M. McKeown. 1999. Life after ISO 9000: An analysis of the impact of ISO 9000 and total quality management on small business in Northern Ireland. *Total Quality Management* 10 (2): 229–41.
- Mendham, S., F. Chittenden, and P. Potziouris. 1994. *Small businesses and BS 5750*. Manchester: Manchester Business School.
- Naumann, E., D. W. Jackson Jr, and M. Rosenbaum. 2001. How to implement a customer satisfaction program. *Business Horizons* 44 (1): 37–48.
- Ngai, E. W. T. 2005. Customer relationship management research (1992–2002): An academic literature review and classification. *Marketing Intelligence & Planning* 23 (6): 582–605.
- Pan, J. N. 2003. A comparative study on motivation for and experience with ISO 9000 and ISO 14000 certification among Far Eastern countries. *Industrial Management & Data Systems* 103 (8): 564–78.
- Piskar, F., and S. Dolinšek. 2004. The importance of organization for achievement of quality: Case of Slovenian enterprises. Paper presented at 20th EGOS Colloquium, Ljubljana, July 1–3.
- Prabhu, V., A. Appleby, D. Yarrow, and E. Mitchell. 2000. The impact of ISO 9000 and TQM on best practice/performance. *The TQM Magazine* 12 (2): 84–91.
- Prybutok, V., and R. Cutshall. 2004. Malcolm Baldrige National Quality Award leadership model. *Industrial Management & Data Systems* 104 (7): 558–66.
- Raisinghani, M. S., H. Ette, R. Pierce, G. Cannon, and P. Daripaly. 2005. Six Sigma: Concepts, tools, and applications. *Industrial Management & Data Systems* 105 (4): 491–505.
- Sin, L. Y.M., A. C. B. Tse, and F.H.K. Yim. 2005. CRM: Conceptualization and scale development. *European Journal of Marketing* 39 (11/12): 1264–90.
- Slovenski standard. 2005. *sist en iso 9000:2005, sistemi vodenja kakovosti: Osnove in slovar*. Ljubljana: Slovenski inštitut za standardizacijo
- Smith, A. 2006. CRM and customer service: Strategic asset or corporate overhead? *Handbook of Business Strategy* 7 (1): 87–93.
- Spathis, C., and S. Constantinides. 2003. The usefulness of ERP systems for effective management. *Industrial Management & Data Systems* 103 (9): 677–85.
- Terziovski, M., D. Samson, and D. Dow. 1995. The impact of ISO 9000 certification on customer satisfaction. *Asia-Pacific Journal of Quality Management* 4 (2): 66–80.
- Vloeberghs, D., and J. Bellens. 1996. ISO 9000 in Belgium. HRM. *European Management Journal* 14 (2): 207–11.
- Vokurka, R. J. 2003. Using the Baldrige criteria for personal quality improvement. *Industrial Management & Data Systems* 101 (7): 363–70.
- William, R., and J. Endacott. 2004. Consumers and CRM: A national and global perspective. *Journal of Consumer Marketing* 21 (3): 183–89.
- Zineldin, M. 2005. Quality and customer relationship management (CRM) as competitive strategy in the Swedish banking industry. *The TQM Magazine* 17 (4): 329–44.
- Xu, Y., D. C. Yen, B. Lin, and D. C. Chou. 2002. Adopting customer relationship management technology. *Industrial Management & Data Systems* 102 (8): 442–52.