

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

0-1 مقدمة : يتناول هذا الفصل إدارة الجودة الشاملة من حيث المقدمة و المشكلة و التساؤلات والأهمية النظرية والعلمية والتعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة والأبعاد ووجد أن إدارة الجودة الشاملة مفهوم جديد يساعد في تحسين أداء المؤسسات بصورة فعالة ، كما تطرق هذا الفصل الى تنظيم الدراسة .

1-1 تمهيد:

إن دراسة إدارة الجودة الشاملة تحدد الاستراتيجية في المؤسسات الخدمية و ترتبط بالكثير من المتغيرات، وأهم تلك المتغيرات المتعلقة بفلسفة المؤسسة هي جودة الخدمة وممارساتها المختلفة التي تمثل مورد مهم تنطبق عليه معايير إدارة الجودة الشاملة ذات الميزة التنافسية في ندرة وقيمة وصعوبة التقليد وكثرة التعقيد، على هذا يعد الأداء التشغيلي مفهوماً يؤثر على أداء المؤسسة لأنه يؤثر في كيفية تفكير وعمل الإدارة كما يعد الأداء التشغيلي ذا فائدة لأنه يركز أولاً على المؤسسة ، ويجمع بشكل مستمر معلومات عن حاجات الفئات المستهدفة وقدرات المنافسين (Slater&Never,1995). إذ أن الأداء التشغيلي يجعل الإدارة العليا تدرك تماماً ما غاياتها وما هي مجالات نشاطاتها الخارجية ومن المنتفعون من الخدمات التي تقدمها وتقيدها في التعرف على بنيتها وهيكلها والسياسات التي تتبعها والأطر الفلسفية التي تحكم أساليبها في إتخاذ القرار واحتياجاتها البشرية والمادية والمتطلبات الشمولية للتطوير (Slater,2006). ولأن الإستمرار والنمو في المؤسسات المعاصرة يفرض عليها أن تقوم بتطوير جودة خدماتها مما يؤثر في تحسين خدماتها لإشباع حاجات ورغبات وأذواق المنتفعين من هذه الخدمة والتي تعتبر ذات التغير السريع

في وقتنا الحاضر، الأمر الذي يعتبر تطوير الخدمات واحدة من الوسائل الاستراتيجية الهامة التي تساهم في بقاء ونمو وتوسع المؤسسات وتزيد قدرتها على تحقيق أهدافها (عكروش، 2004م) ، وازداد الإهتمام بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية خلال العقدين الماضيين على المستويين الحكومي والخاص، وأخذت ممارستها تزداد بشكل تلقائي وفقاً لمقاييس عالمية حددت لهذا الغرض وذلك لأن التحديات العالمية المعاصرة (عولمة الاقتصاد، إنتشار تقنية المعلومات، شبكات المعلومات ، منظمة المواصفات العالمية ، إتفاقية التجارة العالمية... الخ) تحتم على المؤسسات الإقتصادية إنتهاج الإسلوب العلمي الواعي في مواجهة هذه التحديات وإستثمار الطاقات الإنسانية الفاعلة في ترصين الأداء التشغيلي والبيعي بمرونة أكثر كفاءة وفاعلية .

ونسبة لأهمية الجوانب الإدارية الهادفة لإدارة الجودة الشاملة أصبحت الآن سمة مميزة بفضل الكم الهائل في المعلومات وتقنيات الإتصال حتى أسهمت بشكل حثيث في تطوير بنية المؤسسات الإقتصادية بشكل كبير.

كما أصبحت إدارة الجودة الشاملة من أهم مبادئ الإدارة في الوقت الحاضر. حيث كانت الإدارة بالماضي تعتقد بأن نجاح المؤسسة يعني تقديم خدمات بشكل أسرع وأرخص، ثم السعي لتسهيلها للمتقدمين ، وقد غيرت مبادئ إدارة الجودة الشاملة هذا المفهوم القديم واستبدلته كما يقول (figonpom,1996) "رئيس الأكاديمية الدولية للجودة" بمفهوم آخر يدعو إلى ما يلي: "إن تقديم الخدمات بشكل أفضل، هو الطريق الأمثل الذي يؤدي إلى تقديمها بشكل أسرع وأرخص وأصبح المعيار الحاكم لبقاء ونمو المؤسسات هو تطبيق إدارة الجودة الشاملة لبناء مؤسسات في ظل عالم متنافس ومتغير .

إن إدارة الجودة الشاملة تعتبر بمثابة عملية مستمرة إلى الأبد وليس هناك أبداً وقت تنتهي عنده حتى وإن أصبحت إدارة الجودة الشاملة سليمة ولكن هناك طرق مختلفة لأداء وتطوير الأشياء ،

وتعتبر بمثابة لئزام شامل نحو أداء الأعمال بشكل صحيح ومدخلاً إستراتيجياً لإنتاج أفضل منتج وتقديم خدمة متميزة .

وقد أصبحت إدارة الجودة الشاملة تمثل أهمية كبيرة ، حيث قامت العديد من الدول بتطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة فى مؤسساتها لرفع مستوى كفاءة الخدمة المقدمة وزيادة مستوى الوعي بجودة العمل والنظام لدى العاملين خلال المعايضة للجودة - مما يساهم فى تحقيق مستويات عالية للجودة مما جعل المؤسسات الباحثة عن التميز ليس لها خيار سوى تقديم خدمات مطابقة للمواصفات العالمية من خلال إيلاء الإهتمام بمواردها البشرية فضلاً عن إستجابتها لحاجات ورغبات الزبائن إعتماً على مفهوم إدارة الجودة الشاملة ووصولاً إلى تحقيق أفضل أداء تشغيلي ممكن وتعزيز قدراتها التنافسية المحلية والدولية .

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يوطد العلاقة بين جودة الخدمة والأداء التشغيلي فى المؤسسات الخدمية ، وتشير إدارة الجودة الشاملة الى تصميم السياسات والبرامج الموجهة لجودة الخدمة والأداء التشغيلي بهدف تحديد مستويات أداء تشغيلي عالى يؤدي الى خدمة ذات جودة عالية والتي تهدف بدورها الى تقديم أفضل مخرجات المؤسسة للعملاء . كما شهدت العقود الأخيرة تطور هاماً فى مجال الخدمات التى أصبحت تشكل أهمية كبيرة فى إقتصاديات الدول، مما خلق منافسة شديدة بين مقدميها . وبذا تولد وعي لدى الباحثين و المهتمين بالأنشطة الخدمية بأهمية الجودة ، لذا تتناول هذه الدراسة تأثير إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمة على الأداء التشغيلي فى المؤسسات الخدمية السودانية.

1.1 مشكلة الدراسة :-

أصبحت إدارة الجودة الشاملة تمثل أهمية كبيرة ، حيث قامت العديد من الدول بتطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة على الأداء التشغيلي في مؤسساتها لرفع مستوى كفاءة الخدمة المقدمة إلا أن هنالك العديد من الدراسات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة ونجد أن الزهراني (2012) تناول إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالموارد البشرية حيث أظهرت إدارة الجودة الشاملة دوراً مهماً في تحسين أداء الموارد البشرية ، حيث تناولت العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وأثرها على أبعاد الموارد البشرية ، كما أشارت دراسة مصليحي والعبیدی (2013) الى أن إدارة الجودة الشاملة تلعب دوراً مهماً في الأداء الإداري وتناولت أبعاد الأداء الإداري ، بينما تناولت إبعاد إدارة الجودة الشاملة (دعم الإدارة العليا ، التحسين المستمر ، الإتصالات ، التركيز على العميل ، فرق العمل) ، و حددت دراسة البهيقى (2013م) العلاقة غير المباشرة بين جودة الخدمة والأداء الإداري ، حيث أنه تناول أبعاد جودة الخدمة بالاتي (الإعتمادية ، الملموسية ، الثقة ، العاطفة ، التوكيد) كما أوضحت بعض الدراسات العلاقة بين ثقافة المؤسسة والأداء الإداري مثل دراسة بلوجر (2012م) والتي أشارت الى وجود أثر موجب للأداء الإداري على ثقافة إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات الخدمية كما هدفت الى قياس أثر ثقافة إدارة الجودة الشاملة على الأداء الإداري حيث تناولت أبعاد إدارة الجودة الشاملة متمثلة في (دعم الإدارة العليا ، التحسين المستمر ، الإتصالات ، التركيز على العميل ، فرق العمل) كما تناولت أبعاد الأداء الإداري . هنالك دراسة تناولت إدارة الجودة الشاملة كمتغير معدل مثل دراسة Cristina Quintana (2012) التي تحدثت عن إثر إدارة الجودة الشاملة وإدارة الجودة على المسؤولية الإجتماعية لإصحاب المصلحة بالمؤسسات الخدمية وأثبتت الدراسة أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤثر تأثيراً إيجابياً على مستوى تطوير المسؤولية الإجتماعية للشركات. كما تناولت إدارة الجودة الشاملة من خلال الأبعاد التالية (إلتزام الإدارة العليا

، التغلب على مقاومة التغيير ، الإتصالات) والمسئولية الإجتماعية من خلال الأبعاد التالية (المسئولية إتجاه المجتمع ، المسئولية إتجاه حماية المستهلك ، المسئولية الأخلاقية ، المسئولية إتجاه حماية البيئة .) أما الدراسات السابقة التي تناولت إدارة الجودة الشاملة فى الدول المتقدمة منها دراسة (Zakuan,2010) حيث تناول العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وجودة الأداء فى المؤسسات التعليمية بالأبعاد الأتية(دعم الإدارة العليا ، التحسين المستمر، الإتصالات ، التركيز على العميل) و تناول جودة الأداء بالأبعاد التالية (الإعتماذية ، الملموسية ، الثقة ، العاطفة ، التوكيد) .

أما (Handreks and snigal (2001) تحدث عن إستكشاف العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمة فى الشركات الصناعية من خلال الأبعاد التالية (السيطرة على عمليات الإنتاج لبلوغ الجودة - إلتزام الإدارة العليا - تطوير مشاركة الموردين - بناء فرق عمل - التحسين المستمر) وجودة الخدمة من خلال الأبعاد التالية (الملموسية ، الموثوقية ، الأمان ، الإستجابة ، المعولية) .

أما الدراسات السابقة التي تناولت إدارة الجودة الشاملة فى الدول النامية منها البيلاوى(1996) ومحمدعلى (2011) حيث اشارو إلى دور أبعاد جودة الخدمة المصرفية متمثلة فى الأتى (الملموسية , والإستجابة , الكفاءة , والأمان , والملموسية) ، أما فى السودان لم تكن هنالك دراسة تناولت تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها فى جودة الخدمة والاداء التشغيلى بالمؤسسات الخدمية السودانية ، وبما أن معظم هذه الدراسات لم تستخدم إدارة الجودة الشاملة كمتغير معدل فى العلاقة بين جودة الخدمة والأداء التشغيلى من واقع الدراسات التي تناولت مفهوم جودة الخدمة والأداء التشغيلى فنجد أن نتائج هذه الدراسات غير متفقة بينما كانت هنالك علاقة إيجابية فى دراسة (صفدى2011) و (العبيدى 2009) ووجد أن هنالك علاقة بين جودة الخدمة والأداء بمفهومه العام كما أن هنالك دراسات لم تثبت هذه العلاقة مثل (الكردى 2013) عليه يتضح عدم إتفاق الدراسات

السابقة فى نتائج هذه العلاقة ، وبناءً على راي بارون وكيني (1986) وفى حالة عدم وجود إقفاق فى العلاقة بين متغيرين لابد أن يكون هنالك متغير معدل ، فى البحث عن المتغير المعدل نجد أن الدراسات السابقة كانت تأخذ بعض المتغيرات المعدله فى العلاقة بين جودة الخدمة والأداء بصورة عامة مثل دراسة (البهيقى 2013م) ، آخذين فى الإعتبار أهمية إدارة الجودة الشاملة وممارستها وإعتبارها الآن كثقافة للمنشأة فهذا يعنى أنه فى وجود متغير معدل فان الثقافة فى المنشأة بين جودة الخدمة والأداء سوف تكون أكثر قوة . عليه فإن هذه الدراسة فسوف تختبر تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها فى جودة الخدمة والأداء التشغيلى فى المؤسسات الخدمية السودانية . وعليه يمكن أن تتمحور مشكلة الدراسة فى هل أن إدارة الجودة الشاملة تؤثر فى العلاقة بين جودة الخدمة والأداء التشغيلى للمؤسسات الخدمية العاملة بالسودان ؟

2.1 تساؤلات الدراسة .

- 1- هل هنالك إدراك بتطبيق إدارة الجودة الشاملة فى المؤسسات الخدمية .
- 2- مامدى تطبيق جودة الخدمة فى المؤسسات الخدمية .
- 3- هل هناك تاثير لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء التشغيلى .
- 4- ماهو تاثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء التشغيلى ؟
- 5- معرفة الدور الذى تلعبه إدارة الجودة الشاملة فى العلاقة بين جودة الخدمة والاداء التشغيلى.

3.1 أهداف الدراسة : أما أهداف الدراسة تتمثل فى :

- 1- مدى تطبيق ادارة الجودة الشاملة فى المؤسسات الخدمية .
- 2- معرفة مستوى تطبيق جودة الخدمة فى المؤسسات الخدمية.
- 3- تحديد أثر العلاقة بين تطبيق جودة الخدمة والأداء التشغيلى فى المؤسسات الخدمية .
- 4- قياس العلاقة بين تطبيق ادارة الجودة الشاملة والأداء التشغيلى فى المؤسسات الخدمية .

5- إختبار دور إدارة الجودة الشاملة فى العلاقة بين جودة الخدمة والأداء التشغيلى.

1.4 أهمية الدراسة :

1.4.1 الأهمية النظرية :-

تأتى الأهمية لهذه الدراسة من خلال معرفة الدور الذى تسهم به إدارة الجودة الشاملة فى جودة الخدمة والتعرف على متغيرات الدراسة ومعرفة مدى تأثير الأداء التشغيلى على جودة الخدمة لذلك تسهم هذه الدراسة بإضافة جديدة للدراسات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة والأداء التشغيلى فى المؤسسات الخدمية السودانية. والمساهمة فى توفير قاعدة معلومات مرجعية بموضوع الدراسة الإسهام لعملية تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمة للمؤسسات وتعد هذه النقطة الإضافة الحقيقية للمعرفة . مما سيكون له أثر فى تاصيل العلاقة وماينعكس من تطبيقاتها على جودة الخدمة .

2.4.1 الأهمية العملية :-

فى ظل التغيرات السريعة فى إنجاز الأعمال وإدارة والوقت أدى ذلك لرفع كفاءة أداء العاملين وتحسين القدرة التنافسية حيث ساعدت متخذى القرار فى تطوير أداء العاملين وتبنى قيم ومعتقدات قوية عند وضع سياساتها الإستراتيجية وذلك من خلال التعرف على ثقافة إدارة الجودة الشاملة حسب حاجاتها ولضمان إستمراريتها فى الحياة , كما أوضحت هذه التغيرات سهولة التعرف على مواطن الضعف فى العمل الذى ينتج من عدم التدريب وذلك من خلال تأثير ادارة الجودة الشاملة على جودة الخدمة والاداء التشغيلى ومن خلال النتائج التى تظهرها العلاقة التى تدفع متخذى القرار لتعزيز مواطن القوة لزيادة جودة الخدمة ورفع الروح المعنوية للعاملين .

5.1 التعريفات الإجرائية لمفاهيم الدراسة :

1.5.1 إدارة الجودة الشاملة : هي مدخل لنظام شامل ليس مجالاً منفصلاً وأيضاً برنامجاً

كلياً يتكامل مع المستويات الاستراتيجية العليا بالمؤسسة ، إذ إنها تعمل أفقياً عبر الوظائف والأقسام المختلفة، متضمنة كل العاملين من القمة إلى القاع حيث شملت الأبعاد التالية (دعم وتأييد الإدارة العليا - التحسين المستمر - التركيز على العميل) الصادر 2008م

1.1.5.1 دعم وتأييد الإدارة العليا : هو الإهتمام بتعهد الإدارة العليا بالجودة كما تعتبر

الإدارة العليا هي المثل والنموذج الواضح - القدوة - أمام العاملين الذين يهتدون بها ويحتنونها في أدائهم، فلو أن الإدارة العليا لم تتعهد بهذا المدخل فكيف يمكن لهم أن يتوقعوا إقناع العاملين .

2.1.5.1 التحسين المستمر :

وهو عملية البحث المنسق الذي يتناول افضل السبل لإنجاز الأشياء وأن الهدف من عملية التحسين المستمر هو التفوق على المعايير الحالية للخدمات وتحديد المشكلات وحلها بمهارة لخلق ميزة تنافسية جديدة .

3.1.5.1 التركيز على العميل :

يعتبر التركيز على العميل أحد الركائز المهمة التي يستند عليها تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فقد خصصت جائزة مالكوم العالمية 25% من علامات التقييم للحصول على هذه الجائزة على اهتمام المؤسسة بزيائنها وكيفية تحقيقها لرغباته .

2.5.1 جودة الخدمة : هي معيار للدرجة التي ترقى إليها الخدمة لتقابل توقعات العملاء وما

يأمل العميل أن يتحقق له ، فالشعور بالرضا نتيجة مترتبة عن إدراك العميل لجودة الخدمة المقدمة

ويتحقق المرضى عندما يكون مستوى الأداء الفعلى يساوى أو يفوق مستويات التوقع بالأبعاد التالية (الإستجابة ، الملموسية ، الثقة ، التقمص العاطفى) (بوحنان 2011) .

***الإستجابة :** تعنى المساعدة الحقيقية فى تقديم الخدمة للمستفيد كما أنها الرضا وقابلية تقديم الخدمة السريعة .

*** الثقة :** يعنى المعرفة وحسن معاملة المستخدمين (مقدمى الخدمة) وقابليتهم لإشاعة أو نشر روح الثقة والصدق ، أيضاً تشمل الإتصالات الشفوية والتحريرية بين مقدمى الخدمات والعملاء .

***الملموسية :** يقصد بها حداثة وجاذبية المبانى والتصميم الداخلى والتصور التقنى للمعدات والأجهزة وغيرها من التسهيلات المادية المستخدمة فى إنتاج الخدمة ، كالأثاث والديكور ، مظهر العاملين فى مواقع الخدمة .

***التقمص العاطفى :** يتمثل فى (الجوانب الوجدانية) ويشير الى درجة العناية بالمستفيد ورعايته بشكل خاص ، والإهتمام بمشاكله والعمل على إيجاد حلول لها بطرق أنسانية راقية وبكل ممنونية ، ويشتمل هذا البعد على خصائص مثل : مدى توفر الخدمة من حيث الزمان والمكان والإتصالات ، ودرجة فهم مورد الخدمة المستفيد .

3.5.1 الأداء التشغيلى : هو مجموعة من الأولويات التنافسية مثل الجودة والسرعة فى التسليم والمرونة والتكلفة المنخفضة والتي تمكن المؤسسات الخدمية من قياس أدائها التشغيلى كما يشير الى النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال الأبعاد التالية (الجودة والمرونة والتكلفة) الجوازنة 2011م.

***المرونة :** يقصد بها المرونة من حيث الربحية وهى عبارة عن العلاقة القائمة بين النتيجة التي حققتها المؤسسة بالنسبة لرأس المال المستثمر .

***الجودة :** يقصد بها الجودة من حيث الإنتاجية وقياس نسبة المخرجات الى نسبة مدخلات العملية .

***التكلفة :** يقصد بها التكلفة من حيث الكفاءة لإستخدام أقل مايمكن من الموارد (المدخلات)

للوصول الى حجم الإنتاج المطلوب من المخرجات وهى من أهم مقاييس الكفاءة (Daft, 2001)

6.1 تنظيم الدراسة:-

تحتوى الدراسة على خمسة فصول الأول الإطار العام للدراسة ويشمل المقدمة ومشكلة الدراسة ، أهداف الدراسة ، الأهمية ، النظرية ، العملية وأسئلة الدراسة ، أما الفصل الثانى إحتوى الإطار النظرى ، شمل جودة الخدمة، ماهى جودة الخدمة ، أهداف جودة الخدمة ، مؤشرات تقييم جودة الخدمة كما تتطرق الى الأداء التشغيلى وتحدث عن المفهوم - الأهمية - الأبعاد والخصائص ، أما الفصل الثالث منهجية الدراسة واشتمل على نظرية الموارد واسلوب الدراسة ، مصادر جمع البيانات ، مجتمع وعينة الدراسة ، قياس المتغيرات الإختبار المبدئى لأداة جمع البيانات ، جودة المقاييس الأساليب الإحصائية المستخدمة والفصل الرابع يشمل معدل الإستجابة التحليل العاملى ، درجة إعتماذية المتغيرات تعديل الفرضيات ، المتوسطات والانحرافات المعيارية ، الإرتباطات وإختبار الفرضيات . أما الفصل الخامس يحتوى على ملخص النتائج ومناقشة النتائج والتوصيات جوانب القصور مقترحات بحوث مستقبلية ، الخاتمة .

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

إدارة الجودة الشاملة

0.2 مقدمة

فى هذا الفصل سلطت الدراسة الضوء على ثلاثة مفاهيم رئيسية فى الدراسة هى مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأبعادها وأهميتها وطرق قياسها ، كما تناولت جودة الخدمة وأهميتها وأبعادها وطرق قياسها ، ومفهوم الأداء التشغيلى وأبعاده وأهميته وطرق قياسه.

1.2 إدارة الجودة الشاملة (tom)

إن إدارة الجودة الشاملة تعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التى تهدف الى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة وذلك من خلال الإستجابة لمتطلبات العميل ، فالتحديات التى تشهدها منظمات الأعمال فى المجتمع الإنسانى المعاصر تقترن بالجوانب النوعية على الصعيدين السلعي والخدمي، وتستخدم النوعية كسلاح تنافسي رئيسي فى هذا الإتجاه، لذلك فقد تم الإهتمام بالإطار الفلسفي والفكري لإدارة الجودة الشاملة ، فى العقود الأخيرة وشكل إحدى الأسبقيات القوية التى تسعى إلى تحقيقها المؤسسات المعاصرة لإدارة الجودة الشاملة عبارة عن توليفة أو تركيبة الفلسفة الإدارية الشاملة مع مجموعة من الأدوات والمداخل لأغراض التطبيق، وتعتمد هذه الفلسفة على الأتى :-

•التركيز على رضا المستهلكين من المخرجات.

•المساهمة الجماعية وفرق العمل.

•التحسينات المستمرة لنوعية العمليات والمخرجات .

إعتمدت إدارة الجودة الشاملة في ظهورها على العديد من الرواد والمفكرين البارزين الذين أسهموا في إبراز هذا المفهوم وشكلوا المرجعية الفكرية لأسلوبه الإداري المتطور، وبالرغم من ذلك فاختلقت المفاهيم المقدمة لإدارة للجودة الشاملة باختلاف وجهات النظر ومقاصد إستخدامها وطرق تطبيقها، والخلط في أحيان كثيرة بينها وبين المفاهيم الأخرى ، لقد شاع في السنوات الأخيرة إستخدام مصطلح إدارة الجودة الشاملة (TQM) فماذا يقصد بهذا المصطلح والذي أخذ ينتشر بشكل سريع على الرغم من حداثة .

بدأت إدارة الجودة الشاملة وتحسينها بمعناه الحديث في اليابان، وذلك مع بداية العقد الخامس من القرن العشرين والدليل على مدى أهمية إدارة الجودة الشاملة النجاح الذي حققته الشركات اليابانية على حساب الشركات الأمريكية في الثمانينات منذ القرن العشرين و تطبيقها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وقد ساهم وساعد هذا التطبيق الشركات اليابانية في تحقيق سمعة جيدة في مجال الجودة . وهذا مادعى الشركات الأمريكية وغيرها من الشركات في المناطق الأخرى إلى السير بخطى حثيثة والإسراع في تطبيق إدارة الجودة الشاملة .حيث لا توجد ثمة تعريف متفق عليه وذو قبول عام لدى المفكرين والباحثين، إلا أن هناك بعض التعاريف التي أظهرت تصور عام لمفهوم TQM ، فمثلا كانت أول محاولة لوضع تعريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة تعترف بأن التركيز لا يكون على جانب الإنتاج فقط بل الخدمات، فإن هذا الإدراك ينشأ بسبب التحسينات في الجودة التي يمكن رؤيتها، كما أن عديد من المؤسسات يمكنها أن تقدم خدمات بدون عيوب (أي نسبة العيوب = صفر) ولكن جودة المؤسسة لا تزال غير سليمة.

1 / مأمون الدرادكة، طارق ألتبلي، : 2002 الجودة في الجامعات الحديثة، الطبعة الأولى

فهناك وظائف أخرى وأقسام يمكنها أن تجعل المؤسسة في مرتبة أقل من المؤسسات المماثلة لها . فالخدمة الجيدة التي تُسلّم في غير ميعادها يمكن أن يكون له تأثير سلبي حاد على كل من العميل ومقدم الخدمة .

وقد أشار كريم (2014) في دراسته عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية أن أحد البحوث التي أجريت في عام 1984 من أن 95 % من المؤسسات تسلم خدماتها للعملاء في وقت متأخر عن الموعد المتفق عليه. وهذا التأخير في موعد التسليم يمكن أن يكون له تأثير كبير على إتخاذ قرارات الإقدام المستقبلية وكأنك إستطعت زيادة خدمة الطلب بنسبة (5-10%) ، كما أوضحت دراسته الأسئلة التي تم طرحها من قبل (Retshard1999) ل (welum) سبعة أسئلة شكلت إجاباتها تلياً متكاملاً لمفهوم إدارة الجودة الشاملة هي .

1/ هل إن إدارة الجودة الشاملة موضة عابرة؟

إن إدارة الجودة الشاملة أصبحت اليوم من المفاهيم الرنانة في العالم. وإن المبادئ التي تحقق أن إدارة الجودة الشاملة قد أثبتت نجاحها بمرور الوقت.

2/ هل إدارة الجودة الشاملة عملية أم تقنية أم أسلوب إدارة أم هدف أم إدارة؟

إن إدارة الجودة الشاملة تعبر عن كل هذه الأشياء. أنها أسلوب القيادة الذي ينشئ فلسفة تنظيمية تساعد على تحقيق أعلى درجة ممكنة من الجودة في الخدمات.

3/ هل إدارة الجودة الشاملة هدف واقعي للمؤسسة المتوسطة؟

¹ / الزهراني عبد الكريم ، 2012م ، قضايا وتطبيقات الجودة ، القاهرة ، دار الأحمدي للنشر

إن المؤسسات المتوسطة هي أفضل الأماكن الصالحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. عندما يتم تطبيقها بشكل مناسب فإن مبادئها سوف تضيف بالفعل قيمة وجودة لأي مؤسسة كانت .

4/ هل إدارة الجودة الشاملة تعني الجودة التامة؟

إن إدارة الجودة الشاملة تعني تحقيق أعلى جودة ممكنة في الإنتاج السلعي والخدمي وفقاً للظروف التي تخضع لها المؤسسة. إدارة الجودة الشاملة تعني أن الجودة ليست هدفاً محددًا نحققه ونحتفل به ثم ننسأه، بل تعبر الجودة عن هدف متغير، و هو تحسين الجودة باستمرار (الزهراني،2012) .

5/ هل تستحق إدارة الجودة الشاملة هذا الجهد؟

إن العامل المحدد الوحيد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو إلتزام جميع أفراد المؤسسة بها، وتتجح فلسفتها عندما يريد الأفراد ذلك، وتفشل عندما لا يظهر الأفراد عزمهم والتزامهم بمبادئها. فالجودة تستحق هذا الجهد.

6- ما الفرق بين (التركيز على الجودة) و (إدارة الجودة الشاملة)

يظهر الفرق في مدى إندماج إدارة الجودة الشاملة مع بنية المؤسسة. وإن التركيز على الجودة عملية مؤقتة في أغلب الأحيان وأن إدارة الجودة الشاملة عملية طويلة الأمد .
كما تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها مجموعة من الخواص أو المواصفات الخاصة بالخدمة أو المنتج والتي تجعله قابل للإستخدام. ويوصف مدى نجاح المنتج في خدمة متطلبات المستهلك أثناء الإستعمال بمطابقته للإستعمال، ولهذا فإن جودة الخدمة أوالمنتج يمكن وصفها بلفظ مطابق أو غير مطابق وتعتبر إدارة الجودة الشاملة أيضا إنعكاس لرأى المستهلك حسب مفهومه لها .

¹ / الدراكة وشلبى ، الجودة فى المنظمات الحديثة، 2002م ، القاهرة ، دار الوعد للنشر

² / إدارة الجودة الشاملة ، مفهومها وأسلوب إرسائها فى وزارة التربية والتعليم بالمملكة، د. رياض البناء، المؤتمر السنوي الحادي والعشرين للتعليم الإعدادي لعام 2007.

16 / إذا ما مفهوم إدارة الجودة الشاملة؟

إن إدارة الجودة الشاملة تعني بتعريف فلسفة المؤسسة لكل فرد فيها، كما تعمل على تحقيق دائم لرضا العميل من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب ليشمل تحسناً مستمراً في العمليات داخل المؤسسة .

2.2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة : ويتضح أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال وجهة

نظر (Retshard(1999 و welum أنها أسلوب قيادي ينشئ فلسفة تنظيمية تساعد على تحقيق أعلى درجة ممكنة لجودة الخدمات وتسعى إلى إدماج فلسفتها ببنية المؤسسة ، وأن نجاحها يتوقف على قناعة أفراد المؤسسة بمبادئها . وإن مبادئها تضيف بالفعل قيمة وجودة للمؤسسة وقد أثبتت مبادئها نجاحاً مستمراً لأنها تسعى المؤسسة مما سيؤدي إلى خدمات عالية الجودة .

وبصورة مستمرة إلى تحقيق رضا العميل الداخلي والخارجي من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب الذي يؤدي إلى خدمات ومنتجات عالية الجودة ، وبالتالي يمكن النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها ثورة ثقافية وذلك بسبب الطريقة التي تفكر وتعمل فيها الإدارة فيما يتعلق بالعمل على تحسين الجودة باستمرار والتركيز على عمل الفريق ، وتشجيع مشاركة الفرد بوضع الأهداف وابتخاذ القرارات .

¹ / أركارو ، جانيس . إصلاح التعليم الجودة الشاملة في حجرة الدراسة ، دار الأحمدي للنشر القاهرة ، ٢٠٠١م .

² / فريد عبد الفتاح زين الدين ، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، مصر 1996م

ويعتبر (Armand 1961) أول من تطرق إلى مفهوم الجودة الشاملة في كتابه مراقبة الجودة الشاملة حيث عرف إدارة الجودة الشاملة بأنها " نظام فعال يهدف إلى تكامل أنشطة تطوير المنتج وإدامة الجودة الشاملة وتحسين الجودة الشاملة التي تؤديها الجامعات المختلفة في المؤسسة بما يمكن من تحقيق أكثر المستويات الاقتصادية في الإنتاج والخدمات والتي تؤدي إلى رضا العميل بشكل كامل ، حيث كانت أول محاولة لوضع تعريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل BQA منظمة الجودة البريطانية (2011) حيث عرفت TOM على أنها " الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من إحتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معاً". كما عرفها (Tunks, 1992) بأنها إشتراك والتزام الإدارة والعاملين في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العمل أو ما يفوق توقعاته .

ويشير (Gablanocse.1996) إلى أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة كغيره من المفاهيم الإدارية التي تتباين بشأنه المفاهيم والأفكار وفقاً لزاوية النظر من قبل هذا الباحث أو ذاك إلا أن هذا التباين الشكلي في المفاهيم يكاد يكون متماثلاً في المضامين الهادفة إذا أنه يتمحور حول الهدف الذي تسعى لتحقيقه المؤسسة والذي يتمثل بالمستهلك من خلال تفاعل كافة الأطراف الفاعلة في المؤسسة. إن إدارة الجودة الشاملة تعني الإسهام الفعال للنظام الإداري والتنظيمي بكافة عناصره في تحقيق الكفاءة الاستثمارية للموارد المتاحة من مادة أولية ومعدات وقوى بشرية ومعلوماتية وإدارة واستراتيجية ومعايير ومواصفات .. ألخ، بحيث تسهم جميعاً في السعي لتحقيق هدف المؤسسة الذي يتركز في تحقيق الإشباع الأمثل للمستهلك الأخير من خلال تقديم الخدمات بالمواصفات القياسية ذات النوعية الجيدة والسعر الذي يتلائم مع قدراته الشرائية.

¹ / الحداد عوض ، ١٩٩٩ ، تسويق الخدمات المصرفية ، البيان للطباعة والنشر، القاهرة

ولذا فقد حدد (Cole، 1995) إدارة الجودة الشاملة بأنها نظام إداري يضع رضاء العمال على رأس قائمة الأولويات بدلاً من التركيز على الأرباح ذات الأمد القصير، إذ أن هذا الإتجاه يحقق أرباحاً على المدى الطويل أكثر ثباتاً واستقراراً بالمقارنة مع المدى الزمني القصير.

ليس هناك تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة فقد عرف معهد الجودة الفيدرالي إدارة الجودة الشاملة على أنها "منهج تنظيمي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل، حيث يتضمن كل المديرين والموظفين في استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المؤسسة .

وقد عرفها (Riley,1999) وهو نائب رئيس معهد جوران المختص بتدريب وتقديم الإستشارات حول إدارة الجودة الشاملة على أنها " تحول في الطريقة التي تدار بها المؤسسة ، والتي تتضمن تركيز طاقات المؤسسة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، كما عرفها (Roger Tunks,1998) على أنها " إلتزام وإشراك لكل من الإدارة والعمال للقيام بالعمل من أجل تحقيق توقعات العميل أو تجاوز تلك التوقعات. وبذلك نلاحظ أن هذا التعريف يتضمن ثلاث عناصر رئيسية هي :- إشراك والتزام والمام الإدارة والأفراد .

أما (Bharat Wakhlu,2001) فقد عرف إدارة الجودة الشاملة على أنها "التفوق لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم البعض من أجل تحقيق أو تزويد جودة ذات قيمة للمستهلكين، من خلال تأدية العمل الصحيح بالشكل الصحيح ومن المرة الأولى، وفي كل وقت. وهذا التعريف يتضمن بعض المصطلحات المهمة التي لا بد من ذكرها بشيء من التفصيل

وهي:

¹ Daniel Ray, (2001) Musurer et developper la satisfaction des clients, 2eme tirageédition d'organisation, paris, ./

² Anne Gratacap , Pierre Medan (2001)Management de production concepts méthodes , cas , édition Dunod , Paris , ./

تفوق الأداء: وهذا يعنى بأن المؤسسة التي تسير في طريق إدارة الجودة الشاملة يجب أن تتاضل لكي تكون الأفضل في السوق ويمكن تحقيق هذا عن طريق توفير جودة منتج / خدمة ذات قيمة عالية للمستهلكين بحيث تتجاوز تلك المقدمة من المنافسين بالإضافة إلى المتابعة المستمرة نحو تحقيق هذا الهدف، الأمر الذي يجعلها قوية ومستجيبة لمتطلبات الزبائن وغيرها من العوامل البيئية **إسعاد الزبائن:** تسعى المؤسسة دائماً في أهدافها إلى إرضاء وإسعاد زبائننا بتقديم خدماتها سواء كانت سلع أوخدمات يستفيد منها العملاء، فهي تسعى في نفس الوقت إلى كسب ميزة تنافسية كمثل توفير القيمة حيث تعرف القيمة على أنها النسبة بين الجودة والتكلفة أي أن القيمة تتفوق الجودة على التكلفة، فالمستهلك يدرك أن جودة تلك الخدمة التي حصل عليها مناسبة مع سعرها ومقارنة مع المؤسسات المنافسة.

عمل الأشياء الصحيحة: وهي التركيز على ضمان أن النشاطات المهمة والصحيحة هي التي يتم القيام بها في المؤسسة ، والتي تضيف قيمة للمنتج النهائي للقيام بالأعمال بطريقة صحيحة بدون عيوب أو أخطاء منذ المرة الأولى.

وتعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها " طريقة في إدارة المؤسسة محورها الجودة، وأساسها مشاركة جميع منتسبي المؤسسة والمجتمع كما تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها تفاعل المدخلات التي تشمل (الأفراد، الأساليب، السياسات، الأجهزة) لتحقيق جودة عالية للمخرجات، وهذا يعنى إشترك ومساهمة العاملين كافة وبصورة فاعلة في العمليات الخدمية مع التركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات.

¹ / محمد فريد الصحن، 2002م، قراعت في إدارة التسويق ، مصر ، الدار الجامعيه

(2) / negativity", Leadership and Organization development Journal , Vol 29, no.2 ,pp: 110-

كما تم تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكون منها المصطلح كما يلي:

إدارة : تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة ودعم كافة الأنشطة المتعلقة بتطبيق الجودة الشاملة ، وتوفير الموارد اللازمة لها .

الجودة : تلبية متطلبات العميل وتوقعاته .

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

بينما عرفها العالم (Okland(2003 على أنها الوسيلة التي تدار بها المؤسسة لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل"، أما من وجهة نظر أمريكية فإن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المؤسسة لتحقيق تطور مستمر أو هي أساليب كمية بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تحسن استخدام الموارد المتاحة وكذلك الخدمات داخل المؤسسة لإشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمرقبين).

أما وفق (Royal Mail, 2009) فتعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين .

¹ / Luthans.(2008). "Using Positively transformational leadership and empowerment to combat

² / المعهد الأمريكي للجودة [إدارة الجودة الشاملة](#) تاريخ الولوج 16 ديسمبر 2012

ووفقاً لتعريف (British Railways board 2010) فإن إدارة الجودة الشاملة هي العملية التي تسعى لأن تحقق كافة المتطلبات الخاصة بإشباع حاجات المستهلكين الخارجيين وكذلك الداخليين بالإضافة إلى الموردين وقد عرفها (Omachonu, 1991) بأنها إستخدامات العميل المقترنة بالجودة وطار تجربته بها .

لذا يرى الدارس أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نظام يتضمن مجموعة الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف ورفع مستوى رضا العميل والموظف على حد سواء ، علماً بأن هناك توجهات فكرية تبناها مفكرون أمثال (Krosbi , 2010 , gabalnaske , broka)، تركز على النتائج النهائية التي يمكن تحقيقها من خلال إدارة الجودة الشاملة، والتي يمكن تلخيصها في أنها (الفلسفة الإدارية وممارسات المنظمة العملية التي تسعى لأن تضع كل من مواردها البشرية وكذلك المواد الخام لأن تكون أكثر فاعلية وكفاءة لتحقيق أهداف المنشأة).

من خلال التعاريف السابقة أن إدارة الجودة الشاملة يمكن تعريفها بأنها: " تحقيق رضا العمال وأهداف المؤسسة، والتطوير المستمر، وتحقيق رضا العميل وتقديم الخدمة المناسبة وفي الوقت المناسب وبالفهم المناسب .

¹ / مامون الدراكة مرجع سابق ص61

² / حامد شعبان ، أثر التسويق الداخلى على جودة الخدمة الصحية ، القاهرة 2003م ، دار الإحمدى

لقد عرف معهد المقاييس البريطاني (1995) إدارة الجودة الشاملة :- بأنها إدارية تشمل كافة نشاطات المؤسسة التي من خلالها يتم تحقيق إحتياجات وتوقعات العميل والمجتمع ، وتحقيق أهداف المؤسسة كذلك بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الإستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير . كما عرفها (2010) N.Chorn بأنها أسلوب جديد للتفكير فيما يتعلق بإدارة المؤسسات أن إدارة الجودة الشاملة هي ثقافة تعزز مفهوم الإلتزام الكامل تجاه رضا العميل من خلال التحسين المستمر والإبداع في كافة مناحي العمل .

وبالتالي يمكن النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها ثورة ثقافية وذلك بسبب الطريقة التي تفكر وتعمل فيها الإدارة فيما يتعلق بالعمل على تحسين الجودة باستمرار والتركيز على عمل الفريق ، وتشجيع مشاركة الفرد بوضع الأهداف وإتخاذ القرارات . (آل سيف ، 2014م) .

3.2 أهمية إدارة الجودة الشاملة :- أهمية إدارة الجودة الشاملة تأتي من كونها منهج شامل للتغيير أبعد من كونها نظاما يتبع أساليب مدونة بشكل إجراءات و قرارات و أن الإلتزام من قبل أي مؤسسة يعني قابليتها على تغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة وتطبيقه ، يعني أن المؤسسة باتت تنظر إلى أنشطتها ككل بشكل متكامل بحيث تؤلف الجودة المحصلة النهائية لمجهود و تعاون العملاء الداخليين و الخارجيين كما أن أهميته لا تنعكس على تحسين العلاقات المتبادلة بين المجهزين و المنتجين فحسب و إنما على تحسين الروح المعنوية بين العاملين و تنمية روح الفريق و الإحساس بالفخر و الإعتزاز حينها تتحسن سمعة المؤسسة ومن أهم دواعي الإهتمام بإدارة الجودة الشاملة :

¹ / قاسم نايف علوان ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو ، دار الثقافة للنشر والتوزيع .عمان ، 2005 .

1- حركة التحولات العالمية و المتغيرات الاقتصادية و التقنية و السياسية و التي جعلت الجودة الشاملة أمراً حتمياً .

2- المنافسة المتصاعدة بين المؤسسات الإنتاجية جعل المستهلكون يؤكدون على إختيار الخدمة ذات الجودة العالمية.

3- إستخدام تقنية المعلومات و الإتصالات سهل تقديم المعلومات للمستهلكين و ضمان حصولهم على أجود الخدمات .

4- التحرير التجاري و ضغوط العولمة جعل مؤسسات الأعمال ملتزمة بالمعايير العالمية بالنسبة لمواصفات الخدمات المقدمة .

ولا بد للْمُنتِجِ أن يُدرك ويعي طلبات العميل حتى يعمل على إيجاد توازن ما بين الجودة والطلب، فقد يلجأ العملاء إلى إضافة جديدة تعكس أحدث اتجاهات الموضة بهدف زيادة الخدمات وهو مايقال عنه (شيء مختلف) ، أو خفض السعر وهو مايقال عنه (شيء أرخص) مع الأخذ في الإعتبار بالإهتمام بجودة وقيمة الخدمة (الزهراني 2011م) .

4.2 أبعاد إدارة الجودة الشاملة :

تقوم منهجية إدارة الجودة الشاملة على عدد من الأبعاد وعلى الرغم من ورودها تحت عناوين مختلفة مثل أركان، مرتكزات، عناصر، أساسيات، كما أختلف الباحثين حول هذه الأبعاد الرئيسية لمنهجية إدارة الجودة الشاملة فحددها Ehrenberg,(2009) بخمسة أبعاد وهي: التركيز على تحسين العمليات وتعريف الجودة من قبل المستهلك، وتمكين الأفراد من إتخاذ القرارات، ولستناد القرارات إلى حقائق ونتائج محددة، والتزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة. وحددها السقاف(2011) بستة أبعاد وهي: التحسين المستمر وتعزيز علاقة المؤسسة مع مورديها، وتعزيز فلسفة العاملين بالمشاركة، والتركيز على المستفيد، والعمل الجماعي، والإلتزام بالتغيير. أما الحميضي (2007)

فحددها بستة أبعاد وهي: التركيز على العميل والتحسين المستمر، والوقاية وليس التفتيش، واتخاذ القرارات بناءً على الحقائق، فلسفة العاملين ومشاركتهم والعمل التعاوني. في حين حددها الخلف (2012) بعشرة أبعاد وهي: التحسين المستمر، وتحفيز العاملين وتنقيف المؤسسة، ومشاركة العاملين وتمكينهم، والتدريب، والتزام الإدارة العليا، والتركيز على العميل والتخطيط الاستراتيجي للجودة، والقياس والتحليل، ومنع وقوع الأخطاء قبل وقوعها، حيث نرى عدم جدوى الخوض في مبررات إختلاف المسميات وعدد الأبعاد وإنما سيتم التركيز على الأبعاد المشتركة والتي وردت في الدراسات المذكورة أعلاه والتي تمثل الأبعاد الرئيسة لإدارة الجودة الشاملة وتدخل ضمنها الأبعاد الأخرى مثل التدريب، والتنقيف، والعمل الجماعي والتي يمكن إعتبارها آليات لتنفيذ تلك الأبعاد وهي:-

1/ التحسين المستمر: تتطلب إدارة الجودة الشاملة عمليات تحسين مستمرة للمنتجات والخدمات والأداء وبدون توقف، ويجب أن يكون الكمال هي الهدف النهائي والذي يصعب الوصول إليه بسهولة. وقد إستخدم اليابانيون كلمة Kaizen لوصف عملية التحسين التدريجي المستمر. وفي الولايات المتحدة تم وصف هذا الجهد بصفر من العيوب Zero Defected. لذا ترى الدارسة ضرورة تبنى سياسة المؤسسة وهيكلها التنظيمي وطرق العمل فيها على أساس تشجيع ودعم عمليات التحسين والتطوير لتقديم الأفضل دائماً. وهي مسؤولية جميع من يعمل في المؤسسة كرؤساء ومرؤوسين وفي كافة المستويات التنظيمية .

¹ / قاسم نايف علوان مرجع سابق ص (24-25)

2/ إتخاذ القرارات بذاء على المعلومات وتحسين أنظمة المعلومات : من أهم متطلبات

إدارة الجودة الشاملة، لأن توافر أنظمة المعلومات اللازمة يؤدي إلى إرتفاع مستوى التأكد عند إتخاذ القرار ويؤثر تأثيراً إيجابياً على عامل التكلفة والوقت والكفاءة والفاعلية والذي ينعكس على نوعية السلع والخدمات المقدمة بالتالي فان تحقيق الوفرة في المعلومات يعطي رؤية واضحة لمتخذ القرار عن الظروف المحيطة به، إذ أنه يساعده على إتخاذ القرار الواضح في ضوء تلك الحقائق. ونظام المعلومات المحوسب يساعد بشكل عام متخذي القرارات وفرق العمل على أداء مهامهم بشكل جيد وحل مشاكل العمل بصورة فعالة .

3/ دعم الإدارة العليا: يتوقف نجاح إدارة الجودة الشاملة وتطبيق منهجيتها، على مدى قناعة

وليمان الإدارة العليا في المؤسسة بفوائدها وضرورتها من أجل تحقيق التحسين المستمر في جودة السلع والخدمات لإيجاد مركز تنافسي جيد للمؤسسة في السوق. هذه القناعة يجب أن تترجم في شكل دعم مادي ومعنوي وبشكل مستمر، وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب .

4/ التركيز على العميل: يعتبر التركيز على العميل أحد الركائز المهمة التي يستند عليها إدارة

الجودة الشاملة، فقد خصصت جائزة مالكوم العالمية 25% من علامات التقييم للحصول على هذه الجائزة على إهتمام المؤسسة بعملائها وكيفية تحقيقها لرغباته بالتالي فان نجاح المؤسسة على المدى البعيد يرتبط بجهودها في المحافظة على عملائها وقدرتها في الإستجابة السريعة لحاجاتهم ورغباتهم المتغيرة باستمرار، فضلاً عن تقديم خدمات ترضي أو تتجاوز توقعاتهم ، وتتلخص

1 / american society of quality controa

2 / محاضرة بجامعة بغداد 2012/12م

فلسفة ديمنج في "رضاء العميل" من خلال تسليمه خدمة عالية الجودة بأقل تكلفة وكان مدخله إلى ذلك من خلال "الرقابة الإحصائية" (Evans, 1998) .

هناك بعض العوامل والتي تؤثر على تفهم المستهلك إدارة الجودة الشاملة وهي:

1. **الطلب** : فعادة مايربط المتقدم مابين الجودة وطرق التقديم ، وفي بعض الخدمات يتأثر تقييم المستهلكين للجودة بالتقديم للطلب .

2. **التكنولوجيا**: وهي تشير إلى بعض العوامل مثل خواص الخدمات.

3. **السيكولوجيا**: فقد يكون مقدم الخدمة متعاون ومتفهم للحاجات العملاء ولكن مظهره غير جذاب كأن يكون بعيداً عن إتجاهات الموضة الحديثة من حيث اللبس ولايفى بإحتياجات العملاء الجمالية وبهذا يقال أنه بعيداً عن الجودة الشاملة .

4. **زمن إستمرارية الخدمة** : وهو يشمل المدى الزمني لتقديم الخدمة ، فمن المؤكد أن أهمية الإستمرارية تختلف باختلاف نوع الخدمة ، فالخدمة التي تتعلق بالنواحي المالية تكون بصورة أسرع من الخدمات التي تتعلق بالتعمير والبناء .

5. **أخلاقيات الخدمة**: وهو مايقال عنه أمانة الأسرار والتسليم ، كياسة وحسن معاملة المتقدم للخدمة وماللى ذلك نظراً لاحتواء هذه الأبعاد على خصائص إدارة الجودة الشاملة تم إعتادها فى هذه الدراسة .

5.2 متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :- إن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يتطلب توفر المناخ الملائم وبالتالي وإن لم يتوفر هذا المناخ الملائم ، فإن على إدارة المؤسسة العمل على ثقافة

المؤسسة وقيمتها وتعديل هيكلها التنظيمي وتوجيه أنماط الإشراف بالشكل الذي يتناسب مع تطبيق المفهوم الجديد .

ومن أهم المتطلبات التي ينبغي توفرها عند البدء بتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة :

1- **دعم الإدارة العليا** : من الضروري إقناع الإدارة أولاً وقبل كل شيء تطبيق منهجية إدارة

الجودة الشاملة ، وذلك حتى يكون لديها الإستعداد للتغيرات التي ستحدث في المؤسسة .

2- **التركيز على العميل** : إن الهدف الأساسي من تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة رضا

العميل وسعاده ، وبالتالي فإن إقناع الإدارة والعاملين بالتوجه نحو العاملين متطلب أساسي .

وبالإضافة إلى ذلك فعلى الإدارة أن توفر قاعدة بيانات كبيرة عن العملاء واحتياجاتهم وأن تفعل من

نظام التغذية العكسية .

3- **التعاون وروح الفريق** : ينبغي توفر مناخ التعاون وروح الفريق والعمل الجماعي بين

العاملين في المؤسسة وذلك لأن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يعتمد أساساً على فرق العمل .

4- **ممارسة النمط القيادي المناسب** : إن أكثر الأنماط القيادية مناسبة لتطبيق إدارة الجودة

الشاملة هو النمط الديمقراطي والذي يسمح بمشاركة العاملين في وضع الأهداف واتخاذ القرار

والتوسع في تفويض الصلاحيات ، أما النمط الديكتاتوري أو الأوتوقراطي والذي يعتمد على

الاتصال من أعلى إلى أسفل فقط وعلى فرض الأوامر والتعليمات ، فهو لا يناسب المنهجية

¹ / total couality management

² / ناجي معلا ، قياس جودة الخدمات المصرفية ، مجلة العلوم الإدارية المجلد 25 ، عدد 02 ، جوان 1998

الجديدة . وقد حدد wilums(2009) في دراسته إذا كانت ظروف الشركة لا تسمح أساساً بفكرة تفويض السلطة للعاملين فربما يكون الوقت غير مناسباً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .

5- وجود نظام للقياس

6- **فعالية نظام الاتصالات** : من الضروري أن يكون هنالك نظاماً فعالاً للاتصالات باتجاهين سواء بين الرئيس والمرووس أو بين داخل المؤسسة وخارجها وينبغي أن يكون نظام الاتصالات قادراً على إيصال المعلومات الدقيقة عن إنجازات العاملين وإبلاغهم وإبلاغ مرؤوسهم بمضمونها في أقرب وقت .

وقد تطرق أبو عامر (2005) الى دراسة توفيق محمد عبد المحسن (2001) وتوصل الى أن الخصائص المميزة لأسلوب الإدارة اليابانية والذي ساهم في تطبيق الجودة الشاملة هو نهجها الواقعي في تبنيها لنظم اتصالات فعالة إيماناً منها بأن نظام الإتصال بالمؤسسة هو الجهاز العصبي لها .

¹ / أبو عامر، أمال محمود محمد، 2008، " واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية ، رسالة ماجستير، منشورة ، غزة

² / جابلونسكي . جوزيف . إدارة الجودة الشاملة ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة . القاهرة، 2000م .

³ / المؤتمر الوطني الثاني للجودة 2012م ، القاهرة

4/ قاسم حامد الضمور ، تسويق الخدمات ، دار النشر ، الاردن ، 2005

أما بالنسبة للفوائد التي تجنيها المؤسسة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة فهي متعددة من أهمها:

- 1- تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة في السوق ورفع معدلات الربحية .
- 2- تعزيز العلاقات مع الموردين .
- 3- رفع درجة رضا العملاء .
- 4- تحسين جودة المنتجات المصنعة أو الخدمات المقدمة .
- 5- إنخفاض تكلفة العمل نتيجة عدم وجود أخطاء وتقليل معدلات التالف .
- 6- فتح أسواق جديدة وتعزيز الأسواق الحالية .
- 7- القيام بالأعمال بصورة صحيحة من المرة الأولى .
- 8- زيادة معدل سرعة الإستجابة للمتغيرات داخل المؤسسة .
- 9- تطوير القدرات من خلال التدريب .
- 10- حفز العامل وشعوره بتحقيق الذات من خلال مشاركته في وضع الأهداف واتخاذ القرارات (الشور 2012م).

6.2 معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :-

قبل التطرق إلى تحديات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة نتعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات حيث توجد دلائل عديدة على تناقص الكفاءة الداخلية للخدمات ، وبالرغم من قلة الدراسات المتوفرة، إلا أن الشكوى المتعلقة بتدري الخدمات في البلدان العربية كثيرة منها دراسة الربيعي، (2008) و أبو نبعة و مسعد، (1998) ومن الملاحظات على مبادرات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية أنها ركزت الجهود على الأنشطة المتعلقة بتحسين جودة العمليات مع إهمال الأنشطة المتعلقة بتطوير ثقافة قبول التغيير لدى الأفراد العاملين مما يترتب

على ذلك عدم الفهم والإدراك لأهمية ودوافع تلك التغييرات ، وبما أن برامج تحسين إدارة الجودة الشاملة تستدعي تغييراً تاماً في ثقافة وطرق العمل في المؤسسة الخدمية, لذا يجب على الإدارة العليا التعامل بحكمة وصبر مع هذه المقاومة , لأنها مرتبطة بالعنصر البشري , كما أن من المعوقات التي تواجهها تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الخدمات هي عدم القدرة على التحديد الدقيق لعملاء المؤسسة ، فقد يكونوا أفراداً أو مؤسسات حكومية أخرى أو شركات خاصة, ولكل منهم رغبات مختلفة قد تتعارض في بعض الأحيان, وأيضاً صعوبة قياس مستوى أداء الخدمات المؤسسية وإنتاجيتها. إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع المؤسسي قد تكتنفه بعض الصعوبات والتي يمكن التغلب عليها طالما وجدت إدارة فعالة ومتحمسة لهذه الفلسفة ولعل من أهم المعوقات هو رؤية الجودة الشاملة على أنها برنامج منفصل أو مغامرة منفصلة عن باقي المشروعات، بدلاً من رؤيتها على أنها جزء من عملية متكاملة وشاملة ومترابطة ونتيجة لذلك يحدث شعور بالارتباك التنظيمي وفقدان الثقة بالإدارة والإلتطباع العام بأنها تروّج لعملية تحايل، لذا من الضروري أن يُنظر لإدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة مشتركة تشكّل جزءاً جوهرياً من قيم وثقافة المؤسسة وتساعد في تفسير سبب وجود المؤسسة وماذا تفعل وكيف تفعل ذلك، وعلى ذلك يجب أن يستمر وجود إدارة الجودة الشاملة عاماً بعد عام ما دامت الشركة موجودة و ضرورة مشاركة جميع أقسام المؤسسة وتوفير وعي وإدراك العاملين وضمان مشاركتهم. وهذا يستدعي تغيير الثقافة التنظيمية بحيث تقبل مبدأ المشاركة .

¹ / jeebhart ، tonsend كيف تحقق الجودة ؟ ترجمة فريق بيت الأفكار الدولية بأميركا ، الرياض، 1998م

² / عوض الحداد مرجع سابق

³ / مأمون السلطي ، سهيل الياس ، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة دار الفكر ، الطبعة الأولى ،

دمشق 1999

جودة الخدمة

0-2-2 مفهوم الخدمة

يعد قطاع الخدمات ركيزة أساسية للاقتصاد الوطنى للدول ، كما أنه يلعب دوراً هاماً فى تحقيق التنمية الإقتصادية والإجتماعية ، إذ تعددت الإستثمارات فى هذا القطاع وحققت فوائد ومزايا عديدة للمجتمع ، كونها تشكل عنصراً مهماً من عناصر النشاط الإقتصادى ، وتسهم بشكل فاعل فى حل المشكلات الإقتصادية والإجتماعية المختلفة .

عرفت الجمعية الأمريكية (1989) الخدمة بأنها النشاطات أو المنافع التى تعرض للبيع أو تعرض لإرتباطها بسلعة معينة .

وعرفها (kotler.2006) بأنها أى فعل أو أداء أو نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدم من قبل طرف الى طرف آخر وهى ليست ملموسة ولا ينتج عنها ، أى تملك لشيء وأن إنتاجها قد يرتبط أو لا يرتبط بسلعة مادية ، ويمكن للعملاء أن يضيفوا قيمة لخدماتهم وذلك يمكنهم من تمييز أنفسهم عن غيرهم فقد أشار الضمور (2005) الى أن الخدمات بالأصل أنشطة أو فعاليات غير ملموسية وسريعة الزوال نسبياً وهى تمثل نشاطاً أو أداء حدث من خلال عملية تفاعل هادفة الى تلبية توقعات العملاء وارضائهم .

أما (Lovelok 2006) فقد عرف الخدمة على إنها عبارة عن عمل أو أداء يقدم من شخص الى آخر ، وهذه العملية قد ترتبط بمنتج مادي ، الأداء هنا يتصف بعدم الملموسية ، بالإضافة أنه لاينتج عنه حيازة أو إمتلاك لهذه الخدمة .

1/ د / محمد عبد الفتاح الصيرفى ، الإدارة الرائدة ، دار الصفاء للنشر ، ط الأولى ، عمان 2003 ص 278

2/ ناجى معلا ، قياس جودة الخدمات المصرفية ، المجلة الإدارية ، المجلد 25 - 1998

حيث يرى الدارس أن الخدمة هي عبارة عن تصرفات أو أنشطة أو أداء يقدم من طرف الى آخر ، وهذه الأنشطة تعد غير ملموسة ولا يترتب عليها نقل ملكيتها كما أن تقديم الخدمة قد يكون مرتبطاً أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس .

من خلال التعاريف السابقة تلاحظ وجود إتفاق تام بينهما ، إذ أنها تشترك في أن الخدمة نشاط غير ملموس يقدم لمنفعة الآخرين لإشباع حاجاتهم ورغباتهم ، ولا ينتج عن الخدمة نقل ملكية ، وأن إنتاجها قد يرتبط أو لا يرتبط بسلعة مادية ، فمفهوم الخدمة يقوم على مجموعة من العمليات ذات المضمون النفعي للخدمة الفندقية تتغلب فيها العناصر غير الملموسة على العناصر الملموسة والمدركة من قبل العملاء لتلبية حاجاتهم.

1-2-2 جودة الخدمة

تتصف الخدمات بدرجة من النمطية ، فالخدمة لا تختلف من إذ طبيعتها التي تتضمن تقديمها ، وهذه النمطية تجعل من الصعب التميز بين هذه الخدمات ونقلل من المنافسة في مجال تقديم الخدمات ، من هنا برز مفهوم جودة الخدمة كمجال يمكن أن يسهم في تحقيق نوع من التميز النسبي بين مخرجات العملية الخدمية ، وفيما يبحث عنه العميل من قيم يستند عليها في تحديد مفهوم جودة الخدمة الخاص به ، وفق تصوراته ومعايير الخاصة به أثناء الحكم على جودة الخدمة تعرف الجودة بانها التطابق مع المتطلبات وبالتالي الإمتثال لهذة المتطلبات والمواصفات كهدف للجودة وهنا يبرز خلل بالتعريف حول تحديد متطلبات ومواصفات من ؟ وعليه فهناك تعريف يعد مكمل لهذا التعريف إذ يغرف الجودة بأنها كل مايقال عن الملاءمة للإستعمال وهو تعريف يقوم على أساس تلبية حاجات العملاء من منظورهم الخاص وحسب معاييرهم الخاصة بهم ، فيمكن إعتبارها درجة وفاء الخدمة بمتطلبات العملاء ولكن تظل المشكلة قائمة في تحديد المتطلبات ولذلك

تبقى معايير تقييم الجودة صعبة قياساً مع السلع المادية ، إذ أن جودة الخدمة شيء معنوي تسيطر عليه جوانب الجودة الفنية التي تبدأ في معالجة التوقعات المعنوية الموجودة لدى العملاء فيما يخص الجودة ، فيحكمون عليها بإنها درجة مطابقة ما يرونه من تقديم الخدمة لتوقعاتهم الأساسية ، فمتلكو الخدمات إنما يبحثون عن ما يشبع حاجاتهم ورغباتهم وذلك بتقييم هذه الخدمة حسب إدراكهم لها ، إذ إن هذا الإدراك سوف يوجه تصرفاتهم بناء على أهدافهم وخبراتهم السابقة ، وبناء عليه فقد ينظر للخدمة على أنها ذات مستوى متوسط قد تعد ذات جودة عالية مقارنة بتوقعات متدنية ولكنها ذات جودة منخفضة مقارنة بتوقعات عالية (أبو جليل 2007) . ونظراً لهذا التقييم يخضع بمعايير خاصة بالعملاء فيمكن التمييز بين ثلاثة مستويات من إدراك العميل للخدمة هي : (معلا 2007) .

1/ الخدمة الجوهر : تتمثل في المنفعة التي تلبى الحاجة للخدمة لدى العميل إذ أن ذلك يعد الدافع لطلب الخدمة .

2/ الخدمة الحقيقية : تتمثل في مجموعة الخصائص المرتبطة بالخدمة التي تعبر عن مستوى متقدم الطلب على الخدمة بمعنى درجة نسبة من الجودة يبحث عنها القليل من العملاء .

Christian derbaix joel bree p520 /1

2/ هانى الضمور مرجع سابق ص 443-446

3/ وائل قرطام ، تطوير الثقافة ، مجلة الدراسات المالية ، 1998

3/ الخدمة المدعمة : هي تعبر عن مضمون خدمى متكامل يرقى بالخدمة الى مستوى تفضيلات وتوقعات العملاء . ونستنتج مما سبق أن جودة الخدمة هي معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلى مع توقعات العملاء لهذه الخدمة أو بأنها الفرق بين توقعات العملاء للخدمة وإدراكاتهم لها فهى مفهوم يعكس تقييم العميل لدرجة الإمتياز أو التفوق الكلى فى أداء الخدمة

2.2.2 مفهوم جودة الخدمة:

تتعدد التعريفات بالنسبة لجودة الخدمة وذلك لإختلاف حاجات وتوقعات العملاء عند البحث عن جودة الخدمة المطلوبة ، وكذلك الإختلاف فى الحكم على جودة الخدمة ويمكن تعريفها كالاتى :

التعريف الأول : تلك الجودة التى تشتمل على البعد الإجرائى والبعد الشخصى كابعاد مهمة فى تقديم الخدمة ذات الجودة العالية ، حيث يتكون الجانب الإجرائى من النظم والإجراءات المحددة لتقديم الخدمة أما الجانب الشخصى للخدمة فهو يتفاعل العاملون مع العملاء . الدراكة (2007)

التعريف الثانى : هي جودة الخدمة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة أى التى يتوقعها العملاء أو يدركونها فى الواقع الفعلى ، وهى المحدد الرئيسى لرضا العميل أو عدمه .

التعريف الثالث : تعرف على أنها ذلك الفرق الذى يفصل العميل عن الخدمة ، والجودة التى يحس بها بعد إستعماله للخدمة ، أو بعد تقديمها له . الضمور(2005)

التعريف الرابع : يمكن تعريفها من خلال الابعاد التالية

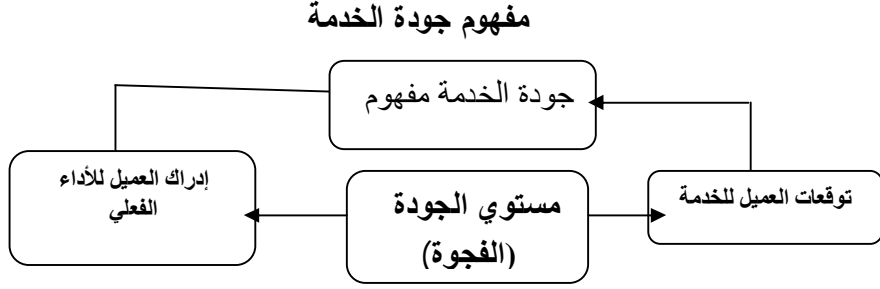
البعد التقنى : ويتمثل فى تطبيق التكنولوجيا لمشكلة معينة

البعد الوظيفى : تتمثل فى التفاعل النفسى والإجتماعى بين مقدم الخدمة والعميل

الإمكانات المادية : تتمثل فى المكان الذى تؤدى فيه الخدمة .

من خلال هذه التعاريف نستنتج أن جودة الخدمة تتعلق بذلك التفاعل بين العميل ومقدم الخدمة حيث يرى العميل جودة الخدمة من خلال مقارنته بين مايتوقعه والأداء الفعلي للخدمة .

الشكل رقم (1)



(الحداد، 1999) في مجال الجودة .

3.2.2 مفهوم الجودة : يرجع مفهوم الجودة إلى الكلمة اللاتينية (quality) التي تعني طبيعة

الشخص أو (qualitas) طبيعة الشئ ودرجة الصلابة ، وقديما كانت تعني الدقة والإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار والتماثيل والقصور لأغراض التفاخر بها أو لاستخدامها لأغراض الحماية ، وحديثا تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة وظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية وازدياد المنافسة ، إذ أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة ومتشعبة كما ذكر الدراكة ، والشبلي (2002) و الجودة بمعناها العام إنتاج المؤسسة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة ، تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم ، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفا لتقديم الخدمة وإيجاد التميز فيهما عقيلي،(2000) .

أما الخدمة فتعني كل إجراء يمكن لطرف ينتج منه تملك لأي شيء وقد يقدم لطرف آخر ويكون أساساً غير ملموس ولا يرتبط تقديمه بمنتج مادي (Kotler, 1997).

كما تعرف جودة الخدمة على أنها معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء أو الفرق بين توقعات العملاء وإدراكهم للأداء الفعلي للخدمة ، ويتضح من التعريف إنه يركز على الجودة من منظور العميل (Hoffman, Bateson, 2011) تبني مفهوم الجودة الخارجية للخدمة أكثر أهمية نظراً لأن مفهوم الجودة في هذا الاتجاه يركز على إدراك العملاء واستنداً لذلك تشكل الخدمة في ضوء توقعات العملاء، وتعبّر عنها أي إن مفهوم جودة الخدمة تختلف عن مفهوم الخدمة بشكل عام كما تحدده المواصفات القياسية فهناك تباين بين الجودة المدركة من قبل العملاء وبين الجودة القياسية إذ إن إدراكات العميل هي ما يلمسه فعلاً من الخدمات ويلاحظه واقعياً في المؤسسة التي يتفاعل معها (De Primis, 1997). أما التوقعات فهي تصورات المستقبل عن مستوى الخدمة التي يطمح أن تقدم له من المؤسسة التي ينوي الانتماء لها. (بركات، 2010).

فجودة الخدمة تعد الكلمة الأساسية للبقاء على قيد الحياة من المؤسسات في الاقتصاد العالمي. وقد أثار مفهوم جودة الخدمة قرأً كبيراً من الإهتمام والنقاش في الأدبيات البحثية بسبب الصعوبات في كل من تحديده وقياسه مع عدم وجود إجماع شامل عليه (amani, et al 2011). يتبين من خلال التعاريف السابقة إن جودة الخدمة تتعلق بذلك التفاعل بين العميل ومقدم الخدمة إذ يرى العميل جودة الخدمة من خلال مقارنته بين ما يتوقعه والأداء الفعلي للخدمة. ولقد حدد Parasuraman (1985) عشرة أبعاد لجودة الخدمة في مجال صناعة الخدمات وهي: التجسيد والأمانة و الاستجابة و المنافسة و المجاملة و المصادقية و الأمن و الحرية الاتصال وفهم العميل .

4.2.2 مسؤولية الجودة:

الجودة ليست مسؤولية شخص واحد أو قسم واحد وتبدأ مسؤولية الجودة عندما يحدد قطاع المؤسسة متطلبات العميل من الجودة وتستمر حتى يتلقى العميل الخدمة بارتياح. والأقسام المسؤولة عن مراقبة الجودة هي : الادارة ، وهندسة الخدمات، المشتريات، هندسة التشغيل، التشغيل، وخدمة العملاء .

1 / الأفراد في منظمات الأعمال ، دراسة تطبيقية ، المجلة العلمية لكلية الإدارة 2002

entrepris' ingénieur traité l' Jacques clavier , qualité et qualitique , technique de 2005l /2

5.2.2 أهمية جودة الخدمة:

تعتبر الجودة من أهم العوامل التي تؤثر في عمليات الترويج والإعلان داخل المؤسسة ، ولملاحقة التطور السريع في تقديم الخدمات لابد من إدراك معنى الجودة، فالنجاح في تقديم هذه الخدمات يعتمد على الحصول على درجات من الجودة ومعرفة كيفية الوصول إلى معايير الجودة.

ولجودة الخدمة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات التي تهدف إلى تحقيق النجاح والإستقرار، ففي مجال المنتجات السلعية يمكن إستخدام التخطيط في الإنتاج، وتصنيف المنتجات بانتظار العملاء لكن في مجال الخدمات فإن العملاء والموظفين يتعاملون معا من أجل خلق الخدمة وتقديمها على أعلى مستوى، فعلى المؤسسات الإهتمام بالموظفين والعملاء معا، لذلك تكمن أهمية الجودة في تقديم الخدمة فيمايلي :

1- نمو مجال الخدمة : لقد إزداد عدد المؤسسات التي تقوم بتقديم الخدمات فمثلا نصف

المؤسسات الأمريكية يتعلق نشاطها بتقديم الخدمات إلى جانب ذلك فالمؤسسات الخدمائية مازالت في نمو متزايد ومستمر

2- إزدياد المنافسة : إن تزايد عدد المؤسسات الخدمية سوف يؤدي إلى وجود منافسة شديدة بينها

لذلك فإن الإعتماد على جودة الخدمة سوف يعطي لهذه المؤسسات مزايا تنافسية عديدة .

3- فهم العملاء : إن العملاء يريدون معاملة جيدة ويكرهون التعامل مع المؤسسات التي تركز

على الخدمة ، فلا يكفي تقديم خدمة ذات جودة وسعر معقول دون توفير المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للعملاء.

4- المدلول الإقتصادي لجودة الخدمة: أصبحت المؤسسات الخدمية في الوقت الحالي تركز على توسيع حصتها السوقية لذلك لا يجب على المؤسسات السعي من أجل اجتذاب عملاء جدد، ولكن يجب كذلك المحافظة على العملاء الحاليين، ولتحقيق ذلك لابد من الإهتمام أكثر بمستوى جودة الخدمة.

6-2-2 خطوات تحقيق الجودة في تقديم الخدمة:

لتحقيق الجودة في تقديم الخدمات يجب إتباع الخطوات التالية

1- جذب الإنتباه واثارة الإهتمام بالعملاء:

إن جذب إنتباه العملاء وإظهار الإهتمام بهم من خلال المواقف الإيجابية التي يبديها مقدم الخدمة فالإستعداد النفسي والذهني لملاقاة العملاء وحسن المظهر، والإبتسامة الجذابة والسلوك الإيجابي الفعال والثقة بالنفس... إلخ تعتبر كلها بمثابة مثير يؤدي إلى إيقاظ الرغبة لدى العملاء من أجل الحصول على الخدمة التي يريدونها إلى جانب ذلك فإنها تعزز الولاء الدائم للعملاء من أجل الحصول على الخدمة وتكرار الحصول عليها بإستمرار، ويمكن تحقيق ذلك من خلال المواقف الإيجابية التالية .

أ - الإستعداد النفسي والذهني لمقابلة العملاء والإهتمام بهم والرغبة في تقديم الخدمة لهم.

ب - حسن المظهر.

ج - الإبتسامة والرقّة والدفء في التعامل مع العملاء وإظهار روح الود والمحبة في مساعدتهم.

د - الروح الإيجابية نحو العملاء بغض النظر عن الجنس ، والعمر والمظهر.

هـ - الدقة التامة في إعطاء المواصفات عن الخدمة دون اللجوء إلى المبالغة أو التهويل.

1/ مأمون الدراكية ، إدارة الجودة الشاملة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، عمان ، 2001 ، ص151
2 / د. حضير كاظم محمود ، إدارة الجودة ، إدارة المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الأولى . (عمان، 2002 ، ص217)

و - إشعار العملاء بالسعادة في تقديم الخدمة وأن المؤسسة التي يعمل بها تمثل أفضل المؤسسات
تأكيدا للجودة والإهتمام بتقديمها.

ز - عدم التصنيع في المقابلة والحديث والتخلص من الصور السلبية في التعامل.

ج - التركيز على أن المؤسسة تبدأ بالعميل وتنتهي به في توفير الخدمة.

2-خلق الرغبة لدى العملاء وتحديد حاجاتهم:

إن خلق الرغبة وتحديد إحتياجات العملاء تعتمد على المهارات البيعية والتسويقية لمقدم الخدمة ومن
المتطلبات الأساسية لذلك مايلي:

أ - العرض السليم لمزايا الخدمة المقدمة بالتركيز على خصائصها ووفرتها.

ب - التركيز على نواحي القصور في الخدمات التي يعتمد عليها العميل مع الإلتزام بالموضوعية
في إقناع العميل بالتعامل في خدمة أخرى لتفادي القصور .

ج - إعتناء كافة المعدات البيعية كوسيلة للتأثير على حاسة السمع واللمس والنظر والشم والتذوق
...إلخ فالرؤية أو اللمس تغني عن الإستماع.

د -ترك الفرصة للعميل لكي يستفسر عن كافة الأمور التي يجب أن يستوضحها وأن يكون مقدم
الخدمة مستعدا للرد على تلك الإستفسارات بموضوعية ودقة مما يجعل العميل مستعدا لإستكمال
إجراءات إقتناء الخدمة.

1/ مامون الدراكة ، شلبي ، الجودة في المنظمات الحديثة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط الاولى عمان 2002 ص18

2/ مامون الدراكة وآخرون ، إدارة الجودة الشاملة ، دار الصفا والتوزيع ، ط الاولى ، عمان 2001 ص 143

3/ هاني حامد الضمور ، تسويق الخدمات ، دار وائل للنشر ط الثانية ، عمان ، 2005 ، ص 437

هـ - التركيز على الجوانب الإنسانية في التعامل كالترحيب والإبتسامه والشعور بأهمية توفير الحاجات الحالية والمستقبلية للعملاء .

3- إقناع العميل ومعالجة الاعتراضات لديه:

إن عملية إقناع العميل بإقتناء تلك الخدمة ليست بالأمر السهل وإنما تتطلب من مقدم الخدمة العديد من الجهود السلوكية القادرة على خلق القناعة لدى العملاء عند تقديم الخدمات وكذلك معالجة الإعتراضات التي يبذلها العميل عند الشراء أو يضع العراقيين أمام إتمام ذلك رغم إقتناعه بجودة الخدمة والسعر المعقول في بعض الأحيان ، فيرى البعض أن عملية تقديم الخدمة لن تتم دون وجود إعتراض من قبل العميل لذلك فطريقة الرد على الإعتراض تختلف من موقف لآخر لذلك فهناك مجموعة من القواعد التي يمكن الإعتماد عليها في الرد على إعتراضات العملاء ويمكن توضيحها كمايلي:

أ - أن يلتزم مقدم الخدمة بالقاعدة الذهنية في فن التعامل مع العملاء وهي (أن العميل دائما على حق) بحيث يجب أن يكون مقدم الخدمة دبلوماسيا في الرد على العميل ولا يعمل على تأكيد خطأ وجهة نظر العميل مباشرة ولكن يجب أن يعتمد على مجموعة من المبادئ في هذا المجال وهي:

- الإقلال من الإعتماد على النفي المباشر مع الإعتماد عليه في الحالات التي لا يكون منها مفر من اللجوء إليه .

1/ هانى حامد الضمور ، مرجع سابق الطبعة الثالثة ص 18

2/ أسعد حامد أورمان ، التسويق السياحي ، دار الحامد للنشر ، ط الاولى ، عمان 2000 ، ص 4

- طريقة التعويض : وتقوم على تعويض إعتراض العميل على الخدمة من ناحية السعر مثلا بإظهار جودتها.

- طريقة العكس وتقوم هذه الطريقة على قلب الإعتراض إلى ميزة.

- طريقة الإستجواب ، وتقوم هذه الطريقة على أن يلجأ مقدم الخدمة إلى توجيه بعض الأسئلة على العميل بحيث يكون في الإجابة عليها تقييد لإعتراضه.

ب - يجب أن يكون مقدم الخدمة أن يكون مستمعا جيدا للعميل وأن يظهر الإهتمام واليقظة مع تدوين الآراء والملاحظات التي يبديها العميل حتى يتم إرضاء كبرياءه.

ج - يجب على مقدم الخدمة أن لا يأخذ إعتراضات العميل قضية مسلم بها ، فقد يكون العميل راغبا في إقتناء خدمة معينة لكنه يثير الإعتراض فقط من أجل إنهاء المقابلة لذلك فيجب أن يكون مقدم الخدمة يقظا لذلك وإذا ما تأكد من إستحالة التعامل معه يجب إنهاء المقابلة بشكل لبق.

د - يجب على مقدم الخدمة أن لا يجعل العميل يشعر بإنهزامه في المناقشة وأنه قد إنتصر عليه لأن هذا الشعور قد يؤدي إلى فشل عملية البيع بعدما أن كادت تنتهي بنجاح.

4- التأكد من إستمرارية العملاء بالتعامل مع المؤسسة:

إن عملية التأكد من إستمرارية التعامل مع المؤسسة وخلق الولاء لدى العملاء يأتي من خلال بعض الخدمات البيعية والتسويقية التي تشكل ضمانا لولاء العملاء للمنظمة ومنها:

1/ تيسير العجامة ، التسويق الداخلي ، الحامد للنشر ، ط الاولى ، عمان 2005 ص20

Beatrice Brechignac le marketing desservics 8 tirage paris,2004 p71 /2

أ - الإهتمام بشكاوي العملاء وملاحظاتهم ، بحيث يجب على مقمى الخدمات أن يكونوا على درجة عالية من الصبر في إستيعاب شكاوي العملاء واتخاذ الإجراءات التي يمكنها معالجة ذلك من خلال :

-الاعتذار لهم وإشعارهم بأهمية الشكوى المقدمة لهم.

-تعويضهم عن الخسارة الناجمة عن ذلك .

-تقديم الشكر للعملاء وتعظيم دورهم في دعم المؤسسة وتوفير الخدمات الجيدة بصورة دائمة.

ب - توفير خدمات ما بعد تقديم الخدمة فعلى مقمى الخدمات أن يتابعوا بإستمرار ما قاموا بتقديمه

7.2.2 أبعاد جودة الجودة:

تعجوبة الخدمة مفهوماً مركباً ينطوى على مجموعة من الأبعاد التي تشكل محتواه المفاهيمى ، إذ يقصد بها المعايير المستخدمة من قبل العملاء للحكم على جودة الخدمة أو التي تشكل إدراكاتهم لها ، إذ قدم بيرى 1985 مقياساً لجودة الخدمة مكون من خمسة أبعاد أطلق عليها نموذج جودة الخدمة لقياس الفجوة بين توقعات العملاء لجودة الخدمة وبين الأداء الفعلى لمقضى الخدمة .وقد إتفق عدد من الكتاب (محمود ، والعملاق 2001)و (كوش2002) و(ming .at al2003) و(zeithaml and al 2006) على أن أبعاد جودة الخدمة هي الإستجابة ، والإعتمادية ، والضمان ،و الملموسية ، التعاطف ، والإتصالات ، الفهم والأدراك ، الإستمرارية ونظراً لتصنيف خصائص جودة الخدمة أو إحتواء هذه الأبعاد على جميع خصائص جودة الخدمات فقد إعتدنا منها أربعة أبعاد فى هذه الدراسة متمثلة فى :

1- بعد الإستجابة : تعنى بأنها قدرة مقدم الخدمة وسرعة إستجابته بالرد على طلبات المستفيدين ولستفساراتهم وذكر (ming .at al2003) أن الإستجابة تعكس الرغبة أو الرضا بمساعدة العميل وتقديم الخدمة السريعة كما أوضح (عطية 2005) بانها فى مجال الخدمات تعنى قدرة ورغبة ولستعداد مقدم الخدمة بشكل دائم فى تقديم الخدمة للمستفيدين عند إحتياجهم لها . وذكر (البكرى 2005) أنها تعنى المساعدة الحقيقية فى تقديم الخدمة للمستفيد ، أما (الطائى 2008) ذكر بانها تعنى مدى قيام العاملين على قيام العاملين على تقديم الخدمة بالتفاعل سريعا مع ما هو غير متوقع أو خاص لدى المستفيد .وعلى ضوء ما تقدم يمكن القول بانها قدرة العاملين فى المؤسسة على الإستجابة السريعة فى جميع الحالات فضلا عن المبادرة السريعة لتقديم المساعدة للمستفيدين عند إحتياجهم لها .

2- بعد الإعتامية : تعنى قدرة مقدم الخدمة على أداء الخدمة التى وعد بها بشكل يمكن الإعتاماد عليها ، فضلا عن تقديمها بدرجة عالية من الدقة والصحة (Cronin 1992) ، كما أوضح (LOVEL 1996) بان الاعتمادية تشير الى قدرة مقدم الطلب على الإيفاء والإلتزام بتقديم الخدمة باعتماد ودقة وثبات . وأكد (Gonca.1998) بان الأعتامية تعنى قدرة مجهر الخدمة على إنجاز أو أداء الخدمة الموعودة بشكل دقيق يعتمد عليه ، وبين (الشميرى،2001) بانها يمكن القدرة على تقديم الخدمة فى الوقت المحدد بالدقة المطلوبة ومدى الوفاء بالالتزامات ، أو هى إيجاد الحلول للمشاكل المتوقعة فضلا عن إعطاء الحلول المطلوبة للمشاكل ، وعلى ضوء ماتقدم نرى بان الأعتامية تعنى قدرة المؤسسة على تقديم واداء خدمة بالجودة الموعودة للمستفيد منها فى الوقت المحدد وبموثوقية ومطابقة ودقة عالية وثبات وبدون أخطاء ويمكن الإعتاماد عليها ، فضلا عن إعطاء الحلول الصحيحة للمشاكل المتوقعة والحرص على حل مشكلات المستفيد مما يعطيه إحساس وثقة بانه بين أيدي أمينه .

3- التوكيد أو الثقة : أشار (محمود ، العملاق 2001) الى أن هذا البعد هو العهد ويقصد به

معلومات القائمين على تقديم الخدمة وكياستهم ، وقدراتهم على إستلهاهم الثقة طوالإنتمان . وذكر (البكرى 2005) فقد أطلق عليه تسمية الضمان ويقصد بها السمات التى يتسم بها العاملون من معرفة وقدرة وثقة فى تقديم الخدمة فقد بين (رشود 2008) بان التوكيد يقصد به الأمان الكافى المحيط بمكان الخدمة والشعور بالحصول على خدمة جيدة والمحافظة على سرية وخصوصيات المستفيدين من الخدمة وكذلك الإطمئنان على ممتلكات طالبي الخدمة ، إتساقا مع ما تقدم يمكن القول بان التوكيد كاحد ابعاد جودة الخدمة يقصد به تأكيد ادارة المؤسسة على الجودة وتدعيم ذلك بالعاملين المؤهلين فضلا عن توفير المستلزمات المادية الحديثة مما يؤدي الى تقديم خدمات ذات جودة مطابقة .

4- الملموسية : تعنى مظهر التسهيلات والمعدات المادية والمالية كما

أشار (Zeithmal.2003) الى أن الجوانب المتعلقة بلموسية الخدمة هى المبانى وتقانة المعلومات والإتصالات المستخدمة فيها والتسهيلات الداخلية للابنية والتجهيزات اللازمة لتقديم المعلومات والاتصالات المستخدمة .

1/ د حضير كاظم محمود ، إدارة الجودة ، المسيرة للنشر والتوزيع الطبعة الاولى عمان /2002/ ص 217

2/ الدراكة مرجع سابق ص 151

8.2.2 تقييم جودة الخدمة : ينظر عادة إلى تقييم جودة الخدمة من وجهتي نظر ، أحدهما

داخلية تعبر عن موقف الإدارة ومدى إلتزامها بالمواصفات التي صممت الخدمة على أساسها ، أما وجهة النظر الخارجية فتركز على جودة الخدمة المدركة من طرف العميل.

- orientation وعلى إعتبار أن المفهوم التسويقي الحديث الذي يصطلح عليه " التوجه بالعميل بمعرفة حاجاته وتوقعاته فإن تقييم الجودة يقوم على أساس ملاحظة العميل لخصائص الخدمة " client وأبعادها ومدى إدراكه لأدائها الفعلي أي جودة الخدمة المدركة فقد عرفها جوهر (2010) بأنها : حكم العميل بدرجة التميز والتفوق المنسوبة إلى (zeithaml) إذن فالجودة المدركة عبارة عن إتجاه مرتبط بالرضا ولكن لا يساويه ، والنتائج عن المقارنة بين التوقعات والإدراكات المتعلقة بالأداء . وبناءا على ذلك، فإن تقييم جودة الخدمة يجب أن يكون من وجهة نظر العميل ويرجع ذلك إلى الأسباب التالية:

1- قد لا يكون لدى المؤسسة معرفة بالمعايير والمؤشرات التي يحددها العملاء لإختيار الخدمة ونوايا الشراء لديهم ، أو حتى الأهمية النسبية التي يولونها لكل مؤشر في تقييم جودة الخدمة المقدمة.

2- قد تخطئ إدارة المؤسسة في معرفة الأساليب التي يدرك بها العملاء الأداء الفعلي للخدمة.

3- قد لا تعترف المؤسسة بحقيقة أن حاجات العملاء وتوقعاتهم تتطور إستجابة للتطور في الخدمات المقدمة من المؤسسة نفسها أو من طرف مؤسسات منافسة وهو ما يجعلها تعتقد أن ما تقدمه يعتبر مناسباً

4- قد لا تستطيع المؤسسة نظرا لنقص إمكانياتها ، تحديد حاجات عملائها ومعرفة توقعاتهم أو تقييم مستوى الرضا لديهم عن الأداء ، وبالتالي عدم القدرة على تحديد مستوى الجودة في خدماتها ، يرتبط تقييم الجودة بمستوى إدراك العملاء للخدمة الكلية المقدمة لهم، بمعنى أن عملية تقييم

الجودة من طرف العميل تشمل بالإضافة إلى الخدمة الأساسية أو الجوهرية مختلف الجوانب المادية (الملموسة وغير الملموسة) التفاعلية (المتصلة بتقديم الخدمة، إلى جانب ذلك فعلمية تقييم جودة الخدمة يعتمد بشكل كبير على حاجات ورغبات وتوقعات العملاء قبل شراء الخدمة. وينظر عادة الى تقييم جودة الخدمة من وجهتين من خلال دراسة (بوعنان2007) ، إحداهما داخلية تعبر عن موقف الإدارة ومدى التزامها بالمواصفات التي صممت الخدمة على أساسها ، أما وجهة النظر الخارجية فتتركز على جودة الخدمة المدركة من طرف العميل .

1/ د. محمد عبد الفتاح الصيرفي ، الإدارة الرائدة ، دار صفاء ، ط الاولى ، عمان 2003 ، ص 287

2/ ناجي معلا مرجع سابق ، ص326

9.2.2 مؤشرات تقييم جودة الخدمة :

حتى تقدم مؤسسات الخدمات ، خدمة تتلائم مع توقعات العملاء وتلبي حاجاتهم لابد من أن تبحث عن الطرق والوسائل لتطوير وتحسين جودة الخدمة ، فالخدمة الجيدة من وجهة نظر العملاء هي التي تتوافق مع توقعاتهم لذلك فعلى المؤسسة أن تتعرف على المعايير والمؤشرات التي يعتمد عليها العملاء في الحكم على جودة الخدمة المقدمة لهم ، وتتمثل أهم المؤشرات التي يعتمد عليها في تفسير جودة الخدمة مايلي :-

1- الإعتماضية: وهي القرّة على تقديم خدمة تكون حسب ما وعدت به المؤسسة ، أي أن تكون بشكل يمكن الإعتماذ عليها ، ويكون بدرجة عالية من الصحة والدقة ، فالعميل يتوقع أن تقدم له خدمة دقيقة من حيث الإلتزام بالوقت والأداء كما تم وعده من قبل بالإضافة إلى إعتماذه على مقدم الخدمة في أداءها .

2-مدى إمكانية وتوفر الحصول على الخدمة: وتتعلق بمدى قدرة ومحاولة المؤسسة تقديم الخدمة في القوت الذي يريده العميل وكذلك توفرها في المكان الذي يرغبه ، بالإضافة إلى حصوله على الخدمة متى طلبها كذلك وقت إنتظار العميل للحصول على الخدمة وسهولة الوصول إلى مكان تقديم الخدمة.

3-الأمان: وهي يعبر درجة الشعور بالأمان في الخدمة المقدمة ومن يقدمها ، أي يتعلق بمدى المخاطر المدركة لنتائج تلقي الخدمة من المؤسسة ، أو مقدمها أو كلاهما.

4- المصدافية: وتتمثل في درجة الثقة التي يضعها العميل بمقدم الخدمة أي أنه لابد من توفر مصداقية لدى مقدم الخدمة ولتزامه بالوعدو التي يقدمها .

5- درجة تفهم مقدم الخدمة لحاجات العميل (العاطفة) :

ويشير هذا المؤشر إلى مدى قدرة مقدم الخدمة على فهم حاجات العميل وتحديدتها وتزويده بالرعاية والعناية ، بمعنى آخر كم من الوقت والجهد الذي يحتاجه مقدم الخدمة للتعرف على حاجات العميل ويفهم مشاعره وتعاطفه معه .

6-الإستجابة :

وتتعلق بقدرة مقدم الخدمة على الإستعداد لتقديم الخدمة للعميل بشكل دائم وقدرته على تقديم الخدمة في الوقت الذي يحتاج إليها العميل، إلى جانب شعور مقدم الخدمة بالحماس والسعادة عند تقديم الخدمة للعميل ومدى جاهزيته لذلك .

7-الكفاءة والجدارة:

وتتعلق بكفاءة وجدارة مقدمي الخدمة من حيث مهارتهم وقدرتهم على التحليل والإستنتاج والمعرفة التي تمكنهم من أداء مهمتهم بشكل جيد، فالعميل عادة ما يلجأ إلى الشهادات العلمية ومصادرها، والخبرات العلمية للتعامل مع مقدمي الخدمة لأنه يفضل تلقي الخدمة من أشخاص ذوي مستويات تعليمية عالية ومصادر معتمدة رسمياً .

8-الملموسية:

ويشير إلى التسهيلات المادية المتاحة لدى المؤسسة الخدمية مثل المعدات ومظهر مقدمي الخدمة وأدوات ووسائل الإتصال معهم ، ففي الكثير من الأحيان يلجأ العميل إلى الحكم على جودة الخدمة من خلال الخصائص الشكلية المرافقة للخدمة كالتسهيلات المادية ، التكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمة المظهر الداخلي وتصميم المحل أو المؤسسة وديكوره لخلق جو مريح للعميل .

9- الإتصالات:

وتتعلق بمدى قدرة مقدم الخدمة على شرح خصائص الخدمة للعميل، والدور الذي يجب أن يلعبه العميل للحصول على الخدمة المطلوبة، فيجب إعلام العميل بما يجب عليه القيام به، وشرح الأضرار التي يمكن أن تلحقه إذا لم يلتزم بما طلب منه ، والمشاكل التي يمكن أن تحدث أثناء تقديم الخدمة. وكيفية تجنبها لذلك فلا بد من أن تكون عملية الإتصال بالعميل واضحة بالإعتماد على طرق ملائمة لذلك حسب مستوى وثقافة العميل والتأكد من وصول الرسالة بشكل مفهوم وواضح، كأن يطلب من المريض إتباع مجموعة من الإجراءات والتعليمات قبل إجراء العملية الجراحية. يرى الباحثون أن من خلال البحوث والدراسات التي أجريت في مجال الخدمات أن الإعتيادية (الثقة) تلعب الدور الأساسي والأول في الحكم على جودة الخدمة من قبل العملاء ثم تليها الجوانب الملموسة ثم الإستجابة .

10.2.2 نماذج تقييم جودة الخدمة : لقد توصل الباحثون إلى تحديد نموذجين لتقييم جودة

الخدمة ، يعتمد هاذان النموذجان بشكل أساسي على مجموعة من المؤشرات التقييمية قابلة للتكيف أو التعديل حسب نوع الخدمة .

أولاً : نموذج الفجوة:

يسمى نموذج الفجوة ب Servqual * ظهر خلال الثمانينات من خلال الدراسات التي قام بها كل من (1998), parasuraman, Zeilimal et berry " وذلك بغية استخدامه في تحديد وتحليل مصادر مشاكل الجودة والمساعدة في كيفية تحسينها.

إن تقييم الجودة حسب نموذج الفجوة يعني تحديد الفجوة بين توقعات العملاء لمستوى الخدمة وإدراكهم (للأداء الفعلي لها) أي معرفة وتحديد مدى التطابق بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة ويمكن التعبير عنا بالعلاقة التالية :-

جودة الخدمة servqual = الإدراك الفعلي للخدمة - التوقعات للعملاء.

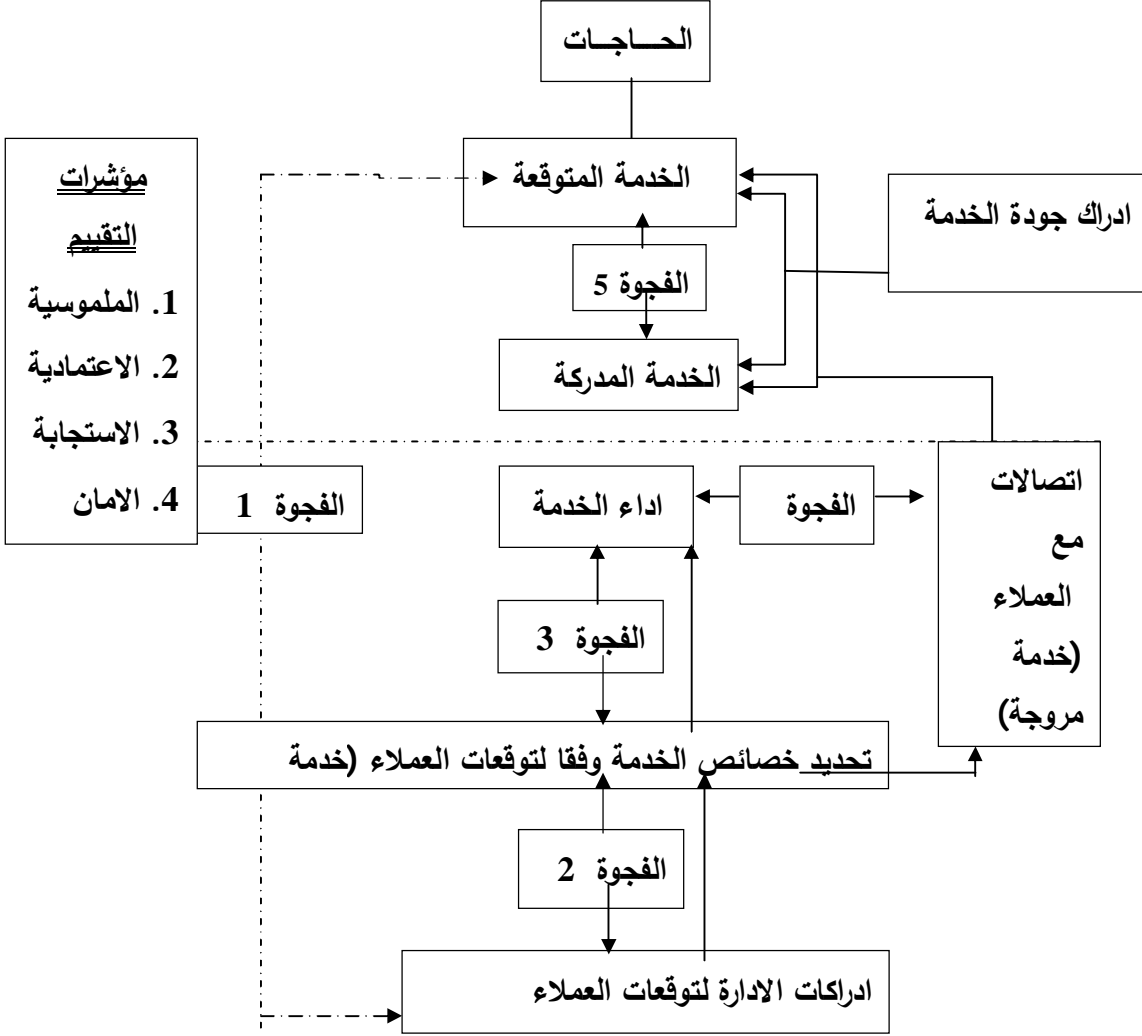
وقد توصل berry وزملاءه سنة 1985 من خلال الدراسات إلى أن المحور الأساسي في تقييم جودة الخدمة وفق هذا النموذج يتمثل في الفجوة بين إدراك العميل لمستوى الأداء الفعلي للخدمة وتوقعاته بشأنها وأن هذه الفجوة تعتمد على طبيعة الفجوات المرتبطة بتصميم الخدمة وتسويقها وتقديمها. ويعتمد بناء هذا النموذج على تحديد الخطوات التي يجب أخذها بالاعتبار عند تحليل وتخطيط جودة الخدمة، وقد حدد نموذج الفجوة، الفجوات التي تسبب عدم النجاح في تقديم الجودة المطلوبة وتتمثل في خمس فجوات يمكن توضيحها بالاتي :

1/ ناجي معلا ، قياس جودة الخدمات المصرفية ، مجلة العلوم الإدارية المجلد 25 ، عدد 02 ، جوان 1998 ، ص65

2/ مأمون الدرادكة وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2001 ،ص

الشكل رقم (2)

نموذج الفجوة



Source :Lambin.J-J. Marketing strategique et operationnel , dunad , paris , 2002, p345

1/ **الفجوة الاولى** :- وتنتج عن الاختلاف بين توقعات العميل وادراك ادارة المؤسسة الخدمية ،

فقد لا تدرك دائما وبدقه رغبات العملاء وكيفية حكم العميل علي مكونات الخدمة لقلة المعلومات عن السوق وانماط الطلب .

2/ **الفجوة الثانية** :- وهي عدم تطابق المواصفات الخاصة بالخدمة مع ادراكات الادارة لتوقعات

العمل اي انه رغم ادراك ادارة المؤسسة لتوقعات العميل الا انها غير قادرة علي ترجمة ذلك الي مواصفات محددة في الخدمة المقدمة .

3/ **الفجوة الثالثة** :- وهي فجوة بين مواصفات الخدمة الموضوعه والاداء الفعلي لها ، اذا تمكنت

المؤسسة الخدمية من وضع المواصفات المطلوبة في الخدمة فلا يمكنها اداء هذه الخدمة بسبب وجود مواصفات معقدة وغير مرنة ، وعدم تدريب العاملين علي اداء هذه الخدمة او اقتناعهم بالمواصفات المطلوبة او عدم وجود الحافز الكافي لاداء هذه الخدمة .

4/ **الفجوة الرابعة** :- تتمثل في فجوة من الخدمة المروجة والخدمة المقدمة اي ان الوعود المعطاه

من خلال الانشطة الترويجية لا تتطابق مع الاداء الفعلي للخدمة وذلك لوجد ضعف في التنسيق بين العملاء الخارجيين للمؤسسة الخدمية .

5/ **الفجوة الخامسة** :- تتعلق بالفجوة بين الخدمة المتوقعة والخدمة المؤداه وهذا يعني ان الخدمة

المتوقعة لا تتطابق مع الخدمة المدركة وتكون محصلة لجميع الفجوات بحيث يتم علي اساسها الحكم علي جودة أداء المؤسسة الخدمية .

ثانيا : نموذج الإتجاه:

ويعرف هذا النموذج بإسم (Servperf) * ظهر خلال 1992 نتيجة للدراسات التي قام بها كل من (Taylor et Cronin) ونعرف الجودة في إطار هذا النموذج مفهوما اتجاها يرتبط بإدراك العميل للأداء الفعلي للخدمة المقدمة ويعرف الإتجاه على أنه " : تقييم الأداء على أساس مجموعة من الأبعاد المرتبطة بالخدمة المقدمة.

يقوم نموذج الإتجاه على أساس رفض فكرة الفجوة في تقييم جودة الخدمة ، ويركز على تقييم الأداء الفعلي للخدمة ، أي التركيز على جانب الإدراكات الخاصة بالعميل فقط ذلك أن جودة الخدمة يتم التعبير عنها كنوع من الإتجاهات وهي دالة لإدراكات العملاء السابقة وخبرات وتجارب التعامل المؤسسة ، ومستوى الرضا عن الأداء الحالي للخدمة. فالرضا حسب هذا النموذج يعتبر عاملا وسيطا بين الإدراكات السابقة للخدمة والأداء الحالي لها ، وضمن هذا الإطار تتم عملية تقييم جودة الخدمة من طرف العميل. وفي هذا الصدد يرى معلا (1998) أن الأولى نحو الخدمة (أي تقييم لتجربته الأولى مع المؤسسة) يعتبر دالة لتوقعاته المسبقة حول الخدمة وبتعبير آخر ، فالعميل يقيم الخدمة على أساس خبرته السابقة وإذا ما إنعدمت هذه الخبرة فإنه يعتمد بشكل أساسي على توقعاته خلال مرحلة ما قبل التقديم للخدمة ، وأن توقعاته المستقبلية حول الخدمة هي دالة لعملية تقييمية للأداء الحالي ، بمعنى أن الإتجاه أو موقف العميل من الخدمة يتكيف طبقا لمستوى الرضا الذي يكون قد حققه خلال تعامله مع المؤسسة ، وتتضمن عملية تقييم الجودة وفق هذا النموذج الافتراضات التالية :-

1/ ناجي معلا مرجع سابق ص 211

2/ هاني الضمور مرجع سابق ص 24-32

1- في غياب خبرة العميل السابقة في التعامل مع المؤسسة فإن توقعاته حول الخدمة تحدد بصورة أولية لمستوى تقييمه لجودتها.

2- بناء على خبرة العميل السابقة المتراكمة كنتيجة لتكرار التعامل مع المؤسسة ، فإن عدم رضاه عن مستوى الخدمة المقدمة يقوده إلى مراجعة المستوى الأولى للجودة.

3- إن الخبرات المتعاقبة مع المؤسسة ستقود إلى مراجعات إدراكية أخرى لمستوى الجودة ، وبالتالي فإن تقييم العميل لمستوى الخدمة يكون محصلة لكل عمليات التعديل الإدراكي التي يقوم بها العميل فيما يتعلق بجودة الخدمة ، وهكذا فإن رضا العميل عن مستوى الأداء الفعلي للخدمة ، له أثر مساعد في تشكيل إدراكات العميل للجودة ، وعند تكرار الإقبال فإن الرضا يصبح أحد المداخلات الرئيسية في عملية التقييم.

وعليه نخلص إلى أن الاتجاه كأسلوب لتقييم جودة الخدمة يتضمن الأفكار التالية:

1- أن الأداء الحالي للخدمة يحدد بشكل كبير تقييم العميل لجودة الخدمة المقدمة فعليا من المؤسسة الخدمية .

2- ارتباط الرضا بتقييم العميل لجودة الخدمة أساسه الخبرة السابقة في التعامل مع المؤسسة أي أن التقييم عملية تراكمية طويلة الأجل نسبيا .

3- تعتبر المؤشرات المحددة لمستوى الجودة (الاعتمادية ، الاستجابة ، التعاطف ، الأمان ، والملموسية) ركيزة أساسية لتقييم مستوى الخدمة .

3.2 الأداء التشغيلي

0.3.2 المقدمة :

الأداء التشغيلي يعد من المفاهيم التي ركزت عليها الدراسات والادبيات الا انها لم تتفق على مفهوم محدد للاداء بسبب تباين وتعدد الأغراض والاتجاهات ، مما ادى الى اختلاف المفاهيم والتعريفات اذ ركز بعضها على الاداء بمفهومه الضيق الذي يؤكد على اهداف الاداء المالي . في حين ركز آخرون على الاداء بمفهومه الواسع الذي يتحدد بمدى انجاز الاهداف المركبة بابعادها الكمية والنوعية .

2.4.2 تعريف الأداء التشغيلي : تركز معظم الدراسات على اداء المشروعات الصغيرة بقياس الاداء المالي والتشغيلي اذ بين (Fey , et.al, 2000) مؤشرين للاداء التشغيلي هما (الانتاجية ، ودوران العمل الطوعي) على اساس ان تطبيقات ادارة الموارد البشرية ليس لها تاثير مباشر على النتائج المالية للمشروع بل انها تؤثر في الموارد الاخرى مثل راس المال البشري او سلوك العامل وبالتالي تؤدي الى خلق قوة عمل ماهرة ، محفزة ، و متمكنة بما يؤثر في الاداء التشغيلي والذي سيؤثر بدوره في النتائج المالية كما رأى كل من (Shaw and Delery 2001) في حين اشار آخرون لمقاييس الاداء التشغيلي مثل الانتاجية ، والجودة ، وتقليل التلف منهم (Wright ,et.al, 2004) واختار (Collins , 2004) مقاييس الاداء التشغيلي للمشروعات الصغيرة بالاتي :

رضا الزبون : ويمثل مفتاح النجاح المنظمي لانه الاساس في معاودة الزبون للتعامل مع المشروعات وهذا ما تحتاجه للبقاء والنجاح كما أنه مقياسا مهما للاداء التشغيلي.

(1) / الطويل ، أكرم احمد سلطان 2006م أثر الأسبقيات التنافسية على الأداء التشغيلي والأستراتيجي المجلة العربية للإدارة، جامعة القاهرة العدد (1)

تطوير الخدمات جديدة : وتتلخص باخذ فكرة معينة وتحويلها الى تصميم على الورق أو في الحاسوب وبناء نموذج فعلي لها ، ومن ثم إختيارها من جوانب متعددة قبل طرح الخدمات في المؤسسات .

الجودة : يعد تقديم خدمات ذات مستوى مناسب احد اهم الاهداف التي تسعى الى تحقيقها كافة المشروعات لانه السبيل لارضاء العميل والحفاظ على الميزة التنافسية للمشروع كما يشير الأداء التشغيلي وفقا للمفهوم الشمولي الى النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسة إلى تحديد أهدافها والتمكن من تحقيقها (Wright et al, (1998) ويتفق مع وجهة النظر هذه (Daft,(1988) خلال الاستخدام الكفاء والفعال لمواردها المتاحة اذ يرونه على انه الانعكاس لكيفية استخدام المؤسسة (Miller & Brimley 1998) هذه كلا من مواردها المادية والبشرية وكيفية استغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها (Miller,(1990) ويعرف أيضا على انه "نتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية و التكيف بوصفه مقياس آخر كما ذكر (Walker & Rukert, (1987) ويضيف لمدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال مؤشر نسبة المبيعات الجديدة إلى مجموع المبيعات يقاس أداء العمليات من خلال مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها والمتمثلة بالأسبقيات بأنها مجموعة الأهداف الموضوعية لغرض التنافسية، إذ يراها من حيث الأبعاد التي يتوجب أن يمتلكها النظام الإنتاجي لتمكين المؤسسة من تلبية طلبات السوق والتنافس على أساسه تستند عملية الاداء المنظمي الى مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية، ولغرض الاغناء الفكري .

أوردت الخياط في دراستها ما ذكره التميمي عام 2006 بعض مؤشرات قياس الاداء التشغيلي كالاتي

*مقاييس الاداء المالية: تعد مقاييس الاداء المالية من المقاييس المهمة في قياس الاداء ومن أهمها معدل العائد على الاستثمار ومعدل العائد على المبيعات.

(1) المغربي، كمل، ١٩٩٥، إدارة الإنتاج والتنظيم الصناعي، ط ١، دار الفكر للنشر، عمان

*مقاييس الاداء العمليانية : يرى أغلب الباحثين ان اداء المؤسسات يعتمد بشكل كبير على عملياتها التشغيلية وان أبعاد التنافس التشغيلي التكلفة،الجودة،التسليم،المرونة،والإبداع تمثل الركائز الاساسية في العمليات الانتاجية للوصول الى الاداء التشغيلي المرغوب .

* مقاييس الاداء غير المالية:اذ لا بد للمؤسسة من الاعتماد على المقاييس غير المالية لكون المعايير المالية وبالرغم من أهميتها هي مؤشرات تاريخية للأداء المؤسسي وتركز على الاهداف قصيرة الامد . ومن هذه المقاييس،جودة المنتج أو الخدمة لما بعد البيع ،مستوى تدريب العاملين ورقابة الكلفة .

*مقاييس الكفاءة والفاعلية : تعتبر مؤشرات الفاعلية والكفاءة من المعايير المهمة لقياس الاداء المؤسسي ،اذ تعني الاولى مع درجة تحقق الاهداف فيما تعني الثانية كيفية استغلال الموارد.

1.3.2 مفهوم وأبعاد الأداء التشغيلي :

هي مجموعة من الأولويات التنافسية مثلا الجودة والسرعة في التسليم والمرونة والكلفة المنخفضة والتي تمكن المؤسسات الخدمية من قياس أدائها التشغيلي و يشيرالأداء التشغيلي الى النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وهو قدرة المؤسسة على تحديد أهدافها Wright et al,(1998) من خلال الاستخدام الكفاءوالفعال لمواردها المتاحة إذ و يتفق مع وجهة النظر هذه كلا من(Miller and Brimley,1999) ويرون على انه الانعكاس لكيفية استخدام المؤسسة هذه لمواردها المادية والبشرية وكيفية استغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها ويمكن تقويم الأداء التشغيلي للمؤسسات الخدمية بإستخدام مجموعة الأولويات التنافسية مثل الكلفة المنخفضة والجودة والسرعة في التسليم والمرونة (Krajewski and Ritzman, 2002). فبالنسبة للكلفة المنخفضة فتعني تقديم منتجات بأسعار أقل من المنافسين يؤدي الى زيادة حصة المؤسسة في السوق وذلك يتطلب الإهتمام بجميع العناصر التي تؤدي الى إنقاص التكاليف مثل تكاليف العمل والمواد ونسبة التلف وكل شيء يسهم في تخفيض تكاليف الإنتاج السلع والخدمات ومن حيث

الجودة فتعنى تركيز المؤسسة على كل عنصر له علاقة بجودة المنتج مثل التصميم العالى للأداء والمتانة والأمان وسهولة الإستخدام وإمكانية إستخدام المواد الخام المكونة للمنتج بشكل فعال ، كما أن الجودة تعنى المحافظة على مستويات جودة ثابتة يمكن ان يعول الزبون عليها ، أما بالنسبة للسرعة فى تسليم المنتج فتتضمن جوانب ثلاثة منها : السعة فى التسليم والتى تقاس بمقدار الوقت الفاصل بين تاريخ إستلام طلب العميل وتاريخ تليبيتها ، التسليم فى الوقت المحدد والمتفق عليه بين المنتج والعميل ، السرعة فى التطوير ويقاس بمقدار الوقت المطلوب لتصميم وتطوير منتج جديد فكلما كان الوقت المنقضى منذ لحظة توليد الفكرة حتى التصميم النهائى قصيراً كلما زاد ذلك من أداء المؤسسة ، كما أن العلاقة الحميمة مع العميل لها دور مهم فى تحديد جودة أداء إدارة سلسلة التوريد (Handfield & Nichols, 1999) .

إن مدى موثوقية التسليم تعنى الإلتزام بموعد التسليم المتفق عليه من قبل الطرفين كما يشير أيضاً الى الإلتزام بتوريد الكميات المتفق عليها (Chopra & Meindl, 2004)، وتم دارسات بأن الأداء التشغيلى يعبر عن المفهوم الواسع للأداء من خلال إهتمامه بأداء العمليات التشغيلية والتمويلية ويرى ((Kaplan & Norton, 1992) أن الأداء التشغيلى يقود ويوجه الأداء المالى ويتوجب النظر الى الأداء التشغيلى من خلال تناولة ثلاثة أبعاد أساسية هى المرونة والجودة والتكلفة (الخياط، 2005) .

المرونة : أوضح المغربى فى دراسته عام (1995) أن المرونة يقصد بها من حيث الربحية وعبارة عن العلاقة القائمة بين النتيجة التى حققتها المؤسسة بالنسبة لرأس المال المستثمر أو أى نشاط آخر ويمكن تحديد النتيجة المحققة لفترة زمنية معينة ويسمى فى هذه الحالة (بالنتيجة الزمنية) وأما إذا

(1) 1/ Management: Quality and Competitiveness, 2ndEd., McGraw-Hill, Irwin, U.S.A

2/ Inancevich, J., M., and Lorenzi, P., & Skinner, S., J., & Crosby, P, b., 1997

نحدد وفق تخصص وظيفة معينة تسمى (نتيجة الوظيفة) وتعنى كلمة النتيجة الفرق بين العائد الذى حققته المؤسسة والتكاليف التى تكبدها من أجل الحصول على ذلك العائد.

الجودة : أوضح فى Evan دراسته عام (2007) أن الجودة يقصد بها من حيث الإنتاجية وقياس نسبة المخرجات الى نسبة مدخلات العملية وتتمثل مؤشرات الإنتاجية فى إنتاجية العمل و هى معدلات المخرجات للعامل لكل ساعة عمل وتمثل المحدد الاساسى للاجور حيث يمثل راس المال احد عناصر المدخلات الى جانب الالات والمعدات والمواد الاولية والعمل والتنظيم ويمكن حساب إنتاجية راس المال من خلال قسمة المخرجات المتحققة على راس المال المستثمر .

التكلفة : أوضح Daft فى دراسته عام (2001) أن التكلفة يقصد بها من حيث الكفاءة إستخدام أقل مايمكن من الموارد (المدخلات) للوصول الى حجم الإنتاج المطلوب من المخرجات ومن أهم مقاييس الكفاءة .

العلاقات بين متغيرات الدراسة

4.2 العلاقات بين متغيرات الدراسة وفق الدراسات السابقة

0.4.2 العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التشغيلي :-

هذه العلاقة تم تناولها في العديد من الدراسات ومنها بينها الدراسات التالية :-

دراسة الصفار (2011) تحدثت عن أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفق منظور الزبون الداخلي والخارجي على الاداء التشغيلي للمنظمات التصنيعية وتم تناول متغيرات الدراسة بطريقة شملت الأبعاد فى مسمى المتغير واتضح من خلالها أن : التأثير الايجابي الواضح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء التشغيلي بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة واستثمار رأس المال البشري وتحسين أداء العاملين (الزبون الداخلي) ودرجة الرضا الوظيفي لهم وبين الارتقاء بمستوى جودة المنتجات وانخفاض كلف الجودة، فضلا عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاهتمام بالزبون الداخلي والخارجي معا ، إلا أن هذه الدراسة متحيزة للشركات الصناعية وذلك قد لا تكون كافية لتعميم النتائج للشركات الخدمية .

أما Lee, et.al (2001) فقد هدف الدراسة بشكل رئيسي إلى التعرف على أثر طرق تحسين كل من الجودة والإنتاجية على أداء الشركات في الصين (أداء الجودة، والأداء التشغيلي، والأداء المالي)، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود ارتباط بين طرق تحسين الجودة والإنتاجية ومستوى أداء الشركات إلا أن هذه الدراسة لم توضح مكونات الأداء كل على حدة بل إهتمت بدراسة مكونات إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية من النواحي الفنية فقط .

أما دراسة أبو زيادة (2012) أوضحت إدارة الوقت والجودة الشاملة وأثرهما في الأداء الوظيفي فى المصارف وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها :أن المصارف تهتم بتطبيق جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة باستثناء بعد مشاركة العاملين وتحفيزهم، فقد جاء هذا التطبيق بشكل عام بدرجة متوسطة، ، كما بينت وجود علاقة ذات تأثير معنوي بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وكل من فاعلية إدارة الوقت والأداء الوظيفي، وكذلك تبين وجود علاقة ذات تأثير معنوي بين فاعلية إدارة الوقت والأداء الوظيفي ، وكان لفاعلية إدارة الوقت والجودة الشاملة مجتمعين الأثر الأكبر على الأداء الوظيفي، مقارنة بكل من أثر فاعلية إدارة الوقت والجودة الشاملة كل على انفراد على

الأداء الوظيفي، إلا أن هذه الدراسة أظهرت أن بعد مشاركة العاملين وتحفيزهم أقل أبعاد إدارة الجودة الشاملة تطبيقاً .

فقد أوضح عبد الله (2010) في دراسته إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي حيث ركزت على إدارة الجودة الشاملة من حيث المفهوم والأبعاد، درست اثر إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي من خلال قياس الربحية، والانتاجية، وكفاءة التشغيل ، أثبتت وجود علاقات إيجابية بين كل من أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المالي في المصارف ، إلا أن هذه الدراسة قامت بدراسة الأداء التشغيلي كأحد أبعاد الأداء المالي ووجدت أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات نظرة العاملين في المصارف

أما دراسة التميمي (2005) توضح دور الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إتخاذ القرارات ، حيث توصلت الدراسة الى التعرف على مستويات تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة ومدى تأثيرتها المتمثلة في (التحسين المستمر للخدمات المصرفية، اعتماد الإدارة على المعلومات عند اتخاذ القرارات، دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتركيز الجهود على تلبية حاجات ورغبات الزبائن وفلسفة العاملين) ، وقد وضحت الدراسة الحالية إدارة الجودة الشاملة بأبعادها التالية (إلتزام الإدارة العليا ، التحسين المستمر ، فلسفة العاملين ، مما أدى الى وجود تأثير معنوي لجميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الأداء الوظيفي للعاملين ، حيث نجد أن الإدارة إعتمدت على المعلومات فقط عند إتخاذ القرارات وكان عليها أن تعتمد على التقارير الدورية والمعلومات معا .

2-4-1 العلاقة بين جودة الخدمة والأداء التشغيلي :-

هذه العلاقة تم تناولها في العديد من الدراسات ومنها بينها دراسة الجوازنة (2011) :-
حيث هدفت الى التعرف على أثر الممارسات الإنتاجية وجودة الخدمة على الأداء التشغيلي للشركات الصناعية واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، من خلال توزيع الإستبانة كما بينت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة (الممارسات الإنتاجية) على المتغير التابع الأداء التشغيلي ودراسة أبعاده التي تتمثل في (تكاليف الإنتاج ، الجودة ، التسليم في الوقت المحدد ، المرونة ، معايير العلاقة مع البيئة) مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الإنتاجية (التعاون بين العاملين، العلاقة مع الموردين، العلاقة مع الزبائن، وقت التهيئة والإعداد، التنوع في التدريب) والأداء التشغيلي

أما دراسة الخفاجي (2011) هدفت إلى اختبار اثر المتغير الوسيط رضا الزبون في العلاقة بين جودة الخدمة وولاء الزبون، كما سعت إلى بيان أثره في تعزيز ولاء الزبون. وقد جمعت البيانات باستخدام استمارة الاستبيان كأداة أساسية . واعتمد على التحليل الإحصائي. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين جودة الخدمة وولاء الزبون، كما أشارت النتائج إلى وجود أثر لأبعاد رضا الزبون في العلاقة بين جودة الخدمة وولاء الزبون. إلا أن نسبة علاقة التأثير بين المتغيرات من خلال التحليل بين جودة الخدمة ولاء الزبون بلغت 0.12 كمتغير وسيط فلو تعدل رضا الزبون كمتغير وسيط يؤدي ذلك لوجود علاقة إيجابية قوية للمتغيرات .

2-4-2 العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمة :-

هذه العلاقة تم تناولها في العديد من الدراسات ومنها بينها الدراسات التالية :-

دراسة سعيد (2012) تناولت الدراسة أثر تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة علي جودة الخدمات التأمينية وتناولت دراسة أبعاد إدارة الجودة الشاملة متمثلة في (إلتزام الإدارة العليا ، فلسفة العاملين لفهم الإدارة ، التحسين المستمر) وأثبتت الدراسة عدم وجود علاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمة كما هدفت الي التعرف على الاسباب التي تحول دون تطبيق الشركات التأمين لنظم إدارة الجودة الشاملة إلا أن هذه الدراسة لم تحدد الفجوة بين النظام الحالي والمستقبل واستخدام المقارنة المعيارية والبيانات الاحصائية وفقا لنظم إدارة الجودة الشاملة .

أما دراسة علي (2012) إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو دراسة أثر تطبيق الجودة الشاملة ومستوى جودة الأداء في المؤسسات الخدمية حيث أثبتت وجود علاقة إيجابية بين متغيرات الدراسة التي تتمثل في إلتزام الإدارة العليا ، التحسين المستمر مع جودة الخدمة ، إلا أن هذه الدراسة لم تهتم بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة والتميز بمزيد من الجهود ولم تهتم أيضاً بنشر ثقافة الجودة الشاملة وسط كل العاملين مما أدى الى التذني في مستوى جودة الأداء .

كما وضحت دراسة حمد (2013) العلاقة بين معايير إدارة الجودة الشاملة والتطوير الإداري والأكاديمي وأثرهما في جودة الخدمة وتحقيق الأمن الوظيفي. تناولت الدراسة ابعاد إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (التحسين المستمر، مشاركة العاملين لفهم الإدارة ، إلتزام الإدارة العليا) واهتمت بدراسة أبعاد المتغيرات كما تم صياغة فرضيات الدراسة التي لم تثبت أى علاقات إيجابية مع أبعاد إدارة الجودة الشاملة بل إهتمت بالجانب النظري للتطوير الإداري والأكاديمي ودراسة أبعاد جودة الخدمة التي تمثلت في (الملموسية ، والمصدقية ، العاطفة ، الإعتمادية) كما

وضحت المعايير التي تكون التطوير الإداري والأكاديمي إلا أنها لم تضع أطر عملية ومؤسسية لتبادل الخبرة في مجال إدارة الجودة الشاملة التي شملتها الدراسة من أجل تطويرها .

أما دراسة محمد (2007) إهتمت بقياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف السودانية من منظور ادارة الجودة الشاملة و تمثلت مشكلة الدراسة في قياس جودة الخدمات المصرفية من خلال مكوناتها المتمثلة في (الملموسية والإعتمادية والتعاطف) من وجهة نظر العملاء، ودراسة رغباتهم وتوقعاتهم للخدمة وتقديم اسلوب علمي لجودة الخدمات المصرفية ومقياس صادق يمكن الاعتماد عليه في قياس هذه الجودة إلا أنها توصلت لعدم وجود اختلاف بين الجودة الفعلية والجودة المتوقعة للخدمات المصرفية ، وان الجودة التي يتوقعها العملاء من المصارف عالية ، وعدم وجود اختلاف واضح لتقييم العملاء لجودة الخدمات المصرفية المدركة حسب خصائصهم الشخصية وحددت وجود الفجوة بين الجودة المدركة والمتوقعة .

3.4.2 الأثر المعدل لإدارة الجودة الشاملة :-

هنالك قلة من الدراسات التي تناولت دراسة إدارة الجودة الشاملة كمتغير معدل مثل دراسة Cristina Quintana (2012) التي تحدثت عن إثر إدارة الجودة الشاملة وإدارة الجودة على المسؤولية الإجتماعية لإصحاب المصلحة بالمؤسسات الخدمية ، تبني إدارة الجودة الشاملة المسؤولية الاجتماعية للشركات حيث لا توجد جميع المساهمات التي تتبناها في وقت واحد ، وتحليل كل فلسفات الإدارة لشرح تأثيرها على أداء الفنادق . ومساهمة هذه الدراسة هو ملء كل هذه الثغرات المؤسسات من خلال دراسة كيفية التزام بكل ممارسات إدارة الجودة الشاملة والمسؤولية الاجتماعية للشركات وتأثيرها على نتائج أصحاب المصلحة الرئيسيين، والذي بدوره سوف يكون لها تأثير على أداء الأعمال . وأثبتت الدراسة أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤثر تأثيرا إيجابيا على مستوى تطوير المسؤولية الاجتماعية للشركات. ويعتمد عليها إعتقاد كليا في خلق منافع لأصحاب المصلحة وتوصلت إدارة الفنادق إلى نتيجة متسقة مع تلك الأعمال التي تشير إلى أن نماذج إدارة الجودة هي الأساس وحافزا للفعالية ، كما درست إدارة الجودة الشاملة من خلال الأبعاد التالية (إلتزام الإدارة العليا ، التغلب على مقاومة التغيير ، الإلتصالات) كما درست

المسئولية الإجتماعية من خلال الابعاد التالية (المسئولية اتجاه المجتمع ، المسئولية إتجاه حماية المستهلك ، المسئولية الأخلاقية ، المسئولية إتجاه حماية البيئة .

5.2 مايميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :-

الفجوة :- نتائج هذه الدراسة متحيزة للمؤسسات الصناعية وذلك قد لا تكون كافية لتعميم النتائج للشركات الخدمية.

الفجوة :- لم توضح الدراسات مكونات للأداء كل على حده بل أهتمت بدراسة مكونات الجودة والإنتاجية من النواحي الفنية فقط .

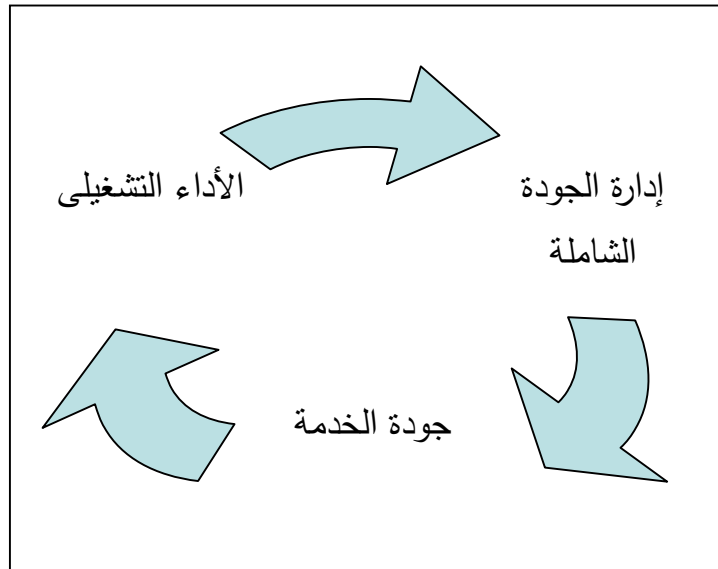
الفجوة :- أوضحت الدراسة أن الإدارة اعتمدت على المعلومات عند إتخاذ القرارات وكان عليها أن تعتمد على التقارير الدورية والمعلومات

الفجوة :- إهتمت هذه الدراسة بدراسة الأداء التشغيلي كأحد أبعاد الأداء المالي ووجدت أن هناك فروقات ذات دلالة احصائية بين متوسطات نظرة العاملين في المصارف.

الفجوة :- تناولت الدراسة مكونات مختلفة لإدارة الجودة الشاملة كما تناولت مفهوم البعد الواحد لإدارة الوقت والأداء الوظيفي مما أدى لوجود خلل في الدراسة .

شكل رقم (3)

العلاقات بين متغيرات الدراسة



الخاتمة :

أشار هذا الفصل الى إدارة الجودة الشاملة من حيث الأهمية والأهداف والخصائص والأبعاد وظهر جلياً أنها مفهوم جديد يساعد في بناء سوق داخلي موجه نحو السوق الخارجى التى تساعد فى تطوير المؤسسات الخدمية بصورة فعالة , كما تطرق الى جودة الخدمة التى أصبحت لها أهمية كبيرة من حيث الدور الذى تلعبه في جذب العملاء وتعمل على بناء السمعة الجيدة للمؤسسة' التى تمكن من المنافسة المحلية والاقليمية وتطرقنا الى الأهمية والأهداف والخصائص والأبعاد وطرق قياسها 'كما أن الفصل تطرق الى الأداء التشغيلى الذى لعب دور رئيسياً فى الربط بين المتغيرين حيث يعمل على خلق روح الفريق الواحد وهو من أهم ميزات النجاح فى المؤسسات الخدمية بإعتبارها الجزء المكمل بين إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمة 'الفصل الثالث يتحدث عن منهجية الدراسة ، وأسلوب الدراسة ،مصادر جمع البيانات، مجتمع الدراسة والعينة ، وقياس المتغيرات ، والاختبار المبدئى لأداة جمع البيانات، وجودة المقياس وحجم العينة والأساليب المستخدمة ، والعلاقات بين متغيرات الدراسة وفق الدراسات السابقة ومايميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة .

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

0.3 المقدمة:

يتناول هذا الفصل منهج ومجتمع العينة الدراسية وكذلك قياس متغيرات الدراسة للأبعاد المختلفة المستقل جودة الخدمة والمعدل إدارة الجودة الشاملة والتابع الأداء التشغيلي والمعالجات الإحصائية التي أستخدمت في تحليل النتائج والنظرية التي تم إستخدامها هي :

1.3 نظرية الموارد:

إن نظرية الموارد والمهارات هي مجموعة من التوجهات النظرية التي تطورت بتراكم الأبحاث والتي تتكون من:

- نظرية المهارات المحورية.
- نظرية الطاقات الديناميكية.
- النظرية التطويرية.
- نظرية المعرفة.

فقد ظهرت مقارنة الموارد والمهارات بداية من خلال الثمانينات مع أعمال (Wernerfelt,1984) الذي طرح رؤية استراتيجية مختلفة تماماً عن نموذج Poeter الذي كان ينظر للمؤسسة على أنها مجموعة من النشاطات المرتبطة في شكل سلسلة قيم إذ تعتبر نظرية RBT المؤسسة مجموعة فريدة من الموارد المادية وغير المادية أو حافظة للمهارات المتميزة التي تساهم بشكل أساسي في إتمام المنتجات وتمييزها. بالتالي يمكن اعتبار هذا النموذج مدخلاً مكملاً للمؤسسة من سلسلة القيم،

وحسب هذا النموذج فإن إنشاء القيمة يرتبط أساساً بهذه الموارد والمهارات، وكيفية استغلالها بشكل أفضل مما يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة.

ويرى كل من (Hamel et Prahalad, 1999) بأنه في المدى الطويل تنشأ تنافسية قدرتها على بناء وتكوين المهارات الاستراتيجية بتكلفة أقل وبسرعة أكبر من المنافسه التي تنتج عنها منتجات الغد أي أن الفكرة الأساسية لهذه المقاربة تكمن في امتلاك المؤسسة لموارد ومهارات متميزة تكون بمثابة عوائق أمام المنافسين حيث لا يمكنهم تقليدها أو مواجهتها ومن ثم يمكن استمرار الميزة التنافسية. وتتمثل المبادئ الأساسية لهذه المقاربة حسب Hamel Prahalad 1990 في:

1/ قلة الموارد في المؤسسة ليس مانعاً بالضرورة أن تتفرد في السوق كما أن وفرة الموارد لا يضمن لها النجاح الأكيد.

2/ يمكن اعتبار المؤسسة كحافضة موارد (تقنية مادية بشرية) وفي نفس الوقت كحافضة منتجات أو أجزاء استراتيجية مركزة علي سوق معينة.

3/ اختلاف وتباين المؤسسات فيما بينها لا يتعلق فقط بدرجة اختراق الأسواق ولكن فقط بكيفية مزج الكميات والنوعيات من الموارد والمتاحة.

4/ الاستغلال الأمثل للموارد (الاستغلال الذكي) يؤدي إلي زيادة الحصص المنتجة.

إن مدخل الموارد لا يهتم بتنمية الموارد الحالية فقط بل أيضاً بتنمية قاعدة موارد المؤسسة مستقبلاً ويتم ذلك من خلال إحلال وتجديد الاستثمارات للمحافظة المؤسسة من الموارد ويهدف استمرار الميزة التنافسية المرتكزة علي هذه الموارد. وبالتالي تبني جودة الخدمة بشأن الموارد التي قد تشكل أساس ميزة تنافسية في المستقبل وليس في الحاضر فقط.

قبل التطرق إلى مفهوم الموارد يجب الإشارة إلى أن تعدد أبعاد هذا المصطلح واتساع مجاله حيث أن كل ما يساهم في تميز المؤسسة يعد مورداً - ولد صعوبة لدى الباحثين في تحديده وفي الاتفاق على مفهوم موحد له. فالمؤسس يرى أن موارد المؤسسة في لحظة معينة هي مجموع الأصول المادية وغير المادية المرتبطة بأنشطتها خلال فترة طويلة نسبياً (Laroche. H., et Nioche, 1998).

وعلى أساس التعاريف السابقة، يمكن تقسيم الموارد بمختلف أشكالها إلى نوعين:

1/ موارد مادية: مثل (تجهيزات الإنتاج، المباني، رأس المال...).

2/ موارد غير مادية: هي موارد غير مرئية مما يصعب جمعها مثل:

- الجودة: وهي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات العميل وكلما كان التوافق بين توقعاته وخصائص المنتج كان الاتجاه إيجابياً بمعنى تعزيز المكانة التنافسية للمنظمة.
- التكنولوجيا: تعني جملة التطورات في المجال التكنولوجي والتحكم فيها.
- المعلومات: تعتبر المعلومات أحد الموارد الاستراتيجية لأي منظمة، وقاعدة اتخاذ معظم قراراتها.
- المعرفة: تشمل المعلومات التقنية والعلمية المحصل عليها من خلال البرامج التعليمية في الجامعات والمعاهد والمدارس العليا.
- المهارات: إن الموارد بما فيها المعارف تصبح قدرات عندما تتناسق وتترابط وتتداخل فيما بينها في محتوى الأنشطة (Tarondeau J-C, 2002)، وتراكم هذه القدرات

يتولد عنه مهارات خاصة بالمنظمة والتي تنقسم إلى قسمين: المهارات الفردية والمهارات الجماعية.

1/ المهارات الفردية: تتمثل في الخصائص التي يتميز بها كل فرد في المنظمة وهي تختلف حسب مناصب العمل، وهناك مهارات أساسية تتمثل في المعارف والمؤهلات التي تضمن الفعالية في العمل، وهي تكتسب بالتدريس والتطوير والمهارات التفاضلية تتمثل في كل من إدراك الذات، الدوافع، صفات العبقرية التي تميز بين أصحاب الأداء المرتفع والأداء المتوسط (Leboyer L., la gestion des compétences, 1996).

2/ المهارات الجماعية: وهي تلك المهارات والمعرفة الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من الأنشطة للمنظمة من خلال الاحتكاك الحاصل بين مؤديها وهي تسمح بإنشاء موارد جديدة للمنظمة من خلال التطوير والتجديد بفضل المعرفة المتفاعلة فيما بينها.

ويظهر للموارد غير المادية دور أساسي وهام في تنافسية المؤسسات وتحقيق التميز، فهذه الموارد لا يمكن نسخها أو تقليدها، وهي نتاج سنوات من الخبرة وتعلم المؤسسة. ومن الضروري تحديد خصائص الموارد من أجل تحديد تلك التي تأسس الميزة التنافسية للمؤسسة وتتمثل أهم خصائصها فيما يلي (Quélin B. 2000):

القيمة: المورد بإمكانه أن يزيد في قيمة المنتج في نظر الزبون حيث يسمح استغلال الفرض وتقليص المخاطر نتيجة لمرونته إذ أن القيمة تكمن حسب (Leroy.F,2000) في مرونة المورد وقدرته علي تطوير أنواع مختلفة من المنتجات.

الندرة: المورد يجب أن يكون نادراً ويصعب علي المنافسين الحصول عليه (مثل شهرة العلامة) مما يجعل هذا الأخير محتكراً من طرف مؤسسة واحدة أو عدد من المؤسسات.

عدم قابلية التقليد: يصعب علي المؤسسات المنافسة تقليد هذه الموارد نظراً لدقة ميزاته مثل (ثقافة المنظمة، وشهرة العلامة التجارية) والخاصية الضمنية لها مثل (مهارات الأفراد) بحيث لا يمكن تقليد ممارسات الأفراد في العمليات الإنتاجية.

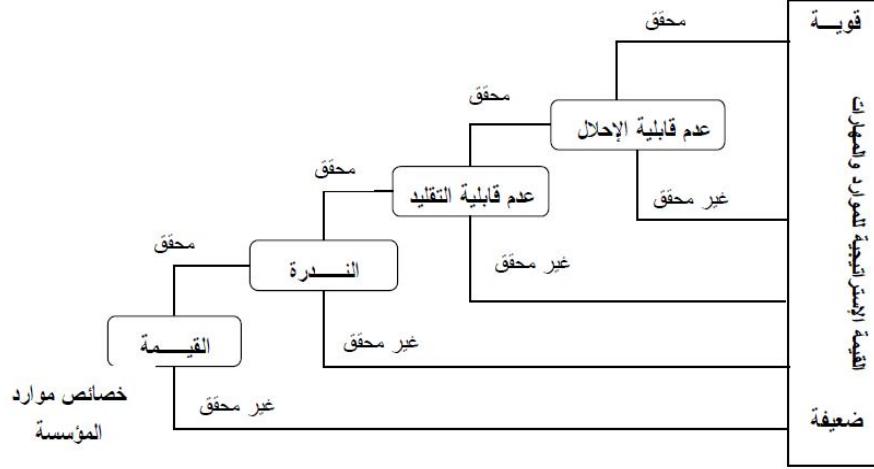
عدم قابلية الإحلال: المورد لا يمكن تعويضه بآخر حيث أن لكل مورد قيمته وخصائصه إضافة إلي هذه الميزات يري (Dunod, Paris, 2001) أن الموارد التي تقوم علي هذه المقاربة يجب أن تتميز أيضاً .

عدم قابلية الحركة: ترتبط هذه الخاصية بأخري سابقة وهي الندرة، إذ أن ندرة الموارد وعدم توفرها في متناول المنافسين يصعب الحصول عليها أو حركتها وقد يكون ذلك أيضاً بسبب ارتفاع أسعار الحصول عليها.

قابلية الدوام: يعتمد استمرار الميزة التنافسية لمدة أطول علي معدل استنفاد الموارد أو تقادم بعضها بما في ذلك المهارات بسبب تزايد معدلات التغير التكنولوجي مثلاً مما يؤدي إلي قصر المدى الزمني للانتفاع بمعظم هذه الموارد التي تبني علي أساسها الميزة التنافسية يجب أن تكون نسبياً مستمرة ، كلما توفرت هذه الخصائص في موارد المؤسسة أدت إلي تحقيق ميزة تنافسية من خلال إنشاء القيمة وتكون هذه الأخيرة قوية أو ضعيفة حسب عدد وقوة هذه الخصائص في حد ذاتها وهو ما يوضحه الشكل التالي.

شكل رقم (3)

العلاقة بين خصائص موارد المؤسسة وإنشاء القيمة



المصدر: Puthod, D., *la théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources*:

illustration avec le group Salamon, XV^{ème} conférence internationale de management stratégique, Annecy/Genève 13-16 juin 2006. p.5.

تسعى نظرية الموارد إلى تفسير مصادر اكتساب الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال مواردها، ومن خلال تطور هذه النظرية نجد أنها ركزت على الموارد غير الملموسة نظراً لقدرتها على اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة وذلك لأن جميع المؤسسات تملك موارد ملموسة بالإضافة إلى سهولة الحصول عليها أو تقليدها من قبل المنافسين وبالتالي الاختلاف يمكن في مواردها الملموسة خاصة القدرات التنظيمية والاستراتيجية نظراً لقدرتها على مزج الموارد واستجابة للمتغيرات التي غيرت من البيئات المحيطة بها.

وحسب هذه النظرية فإن وجود الموارد المتميزة في المؤسسات هو الذي يفسر اختلاف

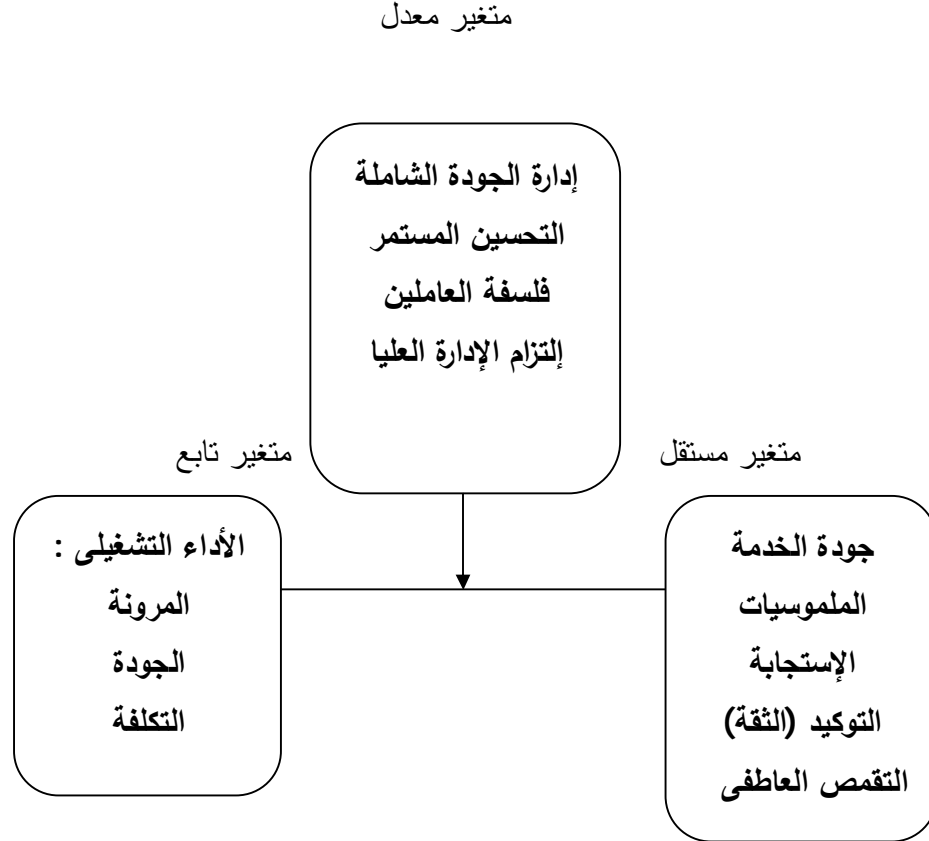
الأداء بين المؤسسات في نفس القطاع (بن دحمان بهجة، 2010م).

وكذلك يمكن قياس قدرة الموارد على خلق قيمة من خلال قدرة الاستراتيجية على خلق قيمة ليس

بمقدور المنافسين الحاليين والمحتملين تقليدها وتفعيل استخدام الموارد والكفاءات بمعنى تكون

الموارد ذات قيمة إذا وظفت في صياغة وتنفيذ وتوجيهات واستراتيجيات فعالة ومن ثم فان عملية التقييم يجب أن تستهدف معرفة القيمة الناتجة عن الاستراتيجية (الأداء) ومن هذه الحالة فقط يمكن معرفة قيمة الموارد والكفاءات (أبو زيد وسيلة، 2012م).ومن خلال نظرية الموارد تم التوصل الى

2.3 نموذج الدراسة التالي:



3.3 فرضيات الدراسة:

1.3.3 الفرضية الأولى :

أ/ هناك علاقة إيجابية بين جودة الخدمة والأداء التشغيلي في المؤسسات الخدمية وتتفرع منها الأتى :

1. هناك علاقة بين الملموسية والمرونة والجودة و التكلفة

2. هناك علاقة بين الإستجابة والمرونة والجودة والتكلفة

3. هناك علاقة بين الثقة والمرونة والجودة والتكلفة

4. هناك علاقة بين التقييم العاطفي والمرونة والجودة والتكلفة

العلاقة بين جودة الخدمة والأداء التشغيلي :

كشفت دراسة (الطويل، 2010) على أنه توجد علاقة إيجابية قوية بين ممارسة جودة الخدمة والأداء التشغيلي في المؤسسات الخدمية وبين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين كما أوضحت دراسة (يس، 2007) أن جودة الخدمة يمكن أن تساهم في إدارة التغيير للمؤسسة من خلال جعل المؤسسة أكثر مرونة وإستجابة للتغيرات البيئية . وبإستعراض الدراسات السابقة يمكن إثبات العلاقة بين وجودة الخدمة على الأداء التشغيلي في المؤسسات الخدمية .

2.3.3 الفرضية الثانية :

ب/ هناك علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة و جودة الخدمة فى المؤسسات الخدمية وتتفرع منها الأتى :

1. هناك علاقة بين التحسين المستمر والملموسية والإستجابة والثقة والتقمص العاطفى

2. هناك علاقة بين فلسفة العاملين والملموسية والإستجابة والثقة والتقمص العاطفى

3. هناك علاقة بين إتزام الإدارة العليا والملموسية والإستجابة والثقة والتقمص العاطفى

أشارت عدة دراسات إلى وجود علاقة بين متغيرات جودة الخدمة إدارة الجودة الشاملة وتوصلت دراسة Wikowski and Wolfinger 2010 الى أن هناك إرتباطاً إيجابياً بين متغيرات جودة الخدمة فى دراسته مضيفاً بعد أخر هو الإعتمادية ومتغيرات الدراسة الحالية وتوصلت دراسته الى أن بعد الاعتمادية احتل المرتبة الأولى بين الأبعاد من حيث الأهمية ، مما أدى الى وجود أثر معنوى على سلوك العاملين مقدى الخدمة فى موضع دراسته ونتج عن هذه الدراسة قوة فى العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمة .

3.3.3 الفرضية الثالثة :

ج/ هناك علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة و الأداء التشغيلى فى المؤسسات الخدمية وتتفرع منها الأتى :

1. هناك علاقة بين التحسين المستمر والمرونة والجودة و التكلفة

2. هناك علاقة بين فلسفة العاملين والمرونة والجودة والتكلفة

3. هناك علاقة بين إتزام الإدارة العليا والمرونة والجودة والتكلفة

وقد هدفت الدراسة التى أجراها (الصفار2008م) الى أن المتغيرات المستقلة فى دراسته تتمثل فى الزبون الداخلى والخارجي بمتغيراتها الفرعية والتي تسهم فى رسم صورة لمدى اهتمام المؤسسة

بزبائنها بوصفهم من العناصر المهمة في فلسفة ادارة الجودة الشاملة، فضلا عن بيان مدى تاثر الاداء بهذين المتغيرين أما المتغيرات المعتمدة والمتمثلة بالاداء التشغيلي للمؤسسة إذ تم اختيار زيادة مبيعات وأرباح المؤسسة ، فضلا عن انخفاض عدد شكاوى الزبائن بوصفهم مؤشرات أكثر إيجابية في اداء المؤسسة الخدمية ، في حين توصلت دراسة (Hasan & Kerr2003) الى دور إدارة الجودة الشاملة في ارتفاع مستوى إنتاجية المؤسسة فضلا عن تأثير أدائها من خلال دعم الإدارة العليا لتطبيق فلسفة وتحقيق رضا العميل نتيجة تلبية حاجاته ورغباته . فقد ركزت على ضرورة الاهتمام بالعميل ومشاركة العاملين فضلا عن تحسين وسائل الاتصال وإزالة الحواجز وتوظيف الأساليب الكمية الملائمة كما وجدت علاقات إيجابية غير مباشرة بين دعم الإدارة العليا ورضا العملاء بالمؤسسات الخدمية فقد أثر الرضا الناجم عن خدمة العملاء بشكل كبير بالأداء التشغيلي وأن الإلتزام بإدارة الجودة الشاملة أثر بشكل إيجابي ومعنوي على كل من جودة الخدمة والأداء التشغيلي ومن إستعراض هذه الدراسات نتجت قوة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التشغيلي

4.3.3 الفرضية الرئيسية الرابعة :

د/ إدارة الجودة الشاملة تعدل العلاقة بين جودة الخدمة والأداء التشغيلي وتتفرع منها الآتي :

- 1/ التحسين المستمر يعدل العلاقة بين الملموسيات الإستجابة التوكيد و التقمص العاطفي والمرونة
 - 2/ فلسفة العاملين يعدل العلاقة بين الملموسيات الإستجابة التوكيد و التقمص العاطفي والمرونة .
 - 3/ إلتزام الإدارة العليا يعدل العلاقة بين الملموسيات الإستجابة التوكيد و التقمص العاطفي والمرونة
- توصلت دراسة الخالدي (2006) إلى التأثير الايجابي الواضح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء التشغيلي مع وجود علاقة ذات إيجابية بين إدارة واستثمار راس المال البشري وتحسين أداء العاملين ودرجة الرضا الوظيفي لهم وبين الارتقاء بمستوى جودة الخدمات وانخفاض تكاليف الجودة، فضلا عن وجود علاقة ذات إيجابية قوية بين الاهتمام بالزبون الداخلي والخارجي معا وارتفاع نسبة المبيعات وأرباح المؤسسة.

في حين يرى كل من البطاني و السنفي (2010) في دراستهما ضرورة تعزيز وتطوير مدارك القيادات الإدارية حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأساليب تطبيقها وإيجاد ثقافة تنظيمية تؤمن بمدخل إدارة الجودة الشاملة لضمان إيجاد قيم الانضباط والدقة في تأدية الأعمال والمشاركة الجماعية . كما أشارت دراسات عديدة منها دراسة (الصفار 2011) الى أن إدارة الجودة الشاملة تعدل العلاقة بين جودة الخدمة والأداء التشغيلي ومنها أوضحت نتائج الدراسة قدرة نظرية الموارد البشرية على تفسير جودة الخدمة كما وجد أيضا أن هنالك علاقة إيجابية غير مباشرة بين ممارسات الإدارة العليا ورضا العملاء وكسب ثقتهم وذلك من خلال الثقة التي تولدت كأساس للموارد البشرية .

4.3 أسلوب الدراسة : إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتبرز أهمية في

البحوث العلمية ليس في مجرد أنه يصف الأشياء الظاهرة بل هو أسلوب فعال في جمع البيانات والمعلومات وبيان الفرق والإمكانيات التي تساعد في تطوير الوضع الى ما هو أفضل ويهدف المنهج الوصفي الى وصف طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في (جودة الخدمة) كمتغير مستقل و(إدارة الجودة الشاملة) كمتغير معدل (الأداء التشغيلي) كمتغير تابع حيث لا يقتصر هذا المنهج على وصف الظاهرة وإنما يشمل تحليل البيانات وقياسها وتغييرها والتوصل الى وصف دقيق للظاهرة أو المشكلة ونتائجها .

5.3 مجتمع الدراسة : يقصد بها المجموعة الكلية التي يسعى الدارس أن يعمم عليها النتائج

ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة ويتكون من المدرء العامين - ورؤساء الأقسام - ورؤساء الوحدات ومتخصصي فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية .

6.3 مصادر جمع المعلومات : إستخدام الدارس العديد من المصادر ساعدت فى تحقيق أهداف

الدراسة منها الكتب - المراجع - الدراسات والبحوث - الدوريات - والمجلات العلمية والدراسات السابقة التى لها علاقة بالدراسة الحالية والإنترنت .

7.3 عينة الدراسة : عينة غير إحتماالية من المؤسسات الخدمية التى تم بها تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

8.3 قياس متغيرات الدراسة : يحتوى هذا القسم على مصادر قياس متغيرات الدراسة ويتم الاعتماد على الإستبانة كأداء مجمع البيانات وتتكون الإستبانات من 4 أقسام :

القسم الأول : يشمل البيانات الشخصية

القسم الثانى : يحتوى على مجموعة الأسئلة المتعلقة بجودة الخدمة التى تعرف إجرائياً بأنها القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذى يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة المقدمة .

القسم الثالث : ويحتوى على مجموعة الأسئلة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة والتعرف إجرائياً .
بأنها مدخلاً إستراتيجياً لإنتاج أفضل منتج أو خدمة ممكنة - وذلك من خلال الابتكار المستمر، وأن هذا الأمر مساوي للنجاح.

القسم الرابع : ويحتوى على مجموعة الأسئلة المتعلقة بالأداء التشغيلى والتعرف إجرائياً على أنه المواعمة بين جميع وحدات الأعمال داخل المؤسسة للتأكد من أنها تعمل معا لتحقيق أهداف العمل الأساسية. ويتم قياس هذه المتغيرات بإستخدام مقياس ليكارت الخماسى توضح كالاتى :

(1)أوافق (2)أوافق بشدة (3) محايد (4)لاوافق (5)لاأوافق بشدة ، ويتكون من ثلاث محاور

متغير مستقل وتابع ومعدل وهى كالاتى .

المحور الأول : تم قياس جودة الخدمة بعدد (22) عبارة من خلال دراسة أبو الفتوح(2010). ويرى فيها أن الاهتمام بتعهد الإدارة العليا بالجودة يرجع إلى أن الإدارة العليا هي المثل والنموذج الواضح -القدوة- أمام العاملين الذي يهتدون به ويحتذونه في أدائهم .

المحور	الرقم	العبارة
الملموسية	1	تهتم المؤسسة برضا العملاء عن خدماتها المؤداه
	2	صالات العملاء واماكن إنتظار الحصول على الخدمة مهيئة لإستيفاء الأغراض
	3	تهتم المؤسسة بتحديث الأجهزة والمعدات ومستلزمات تقديم الخدمة
	4	تحرص المؤسسة على تقديم الخدمات لتلبية حاجات ورغبات اكبرعدد من جمهور المستفيدين
	5	هيئة ملابس العمل فى المؤسسة تتناسب مع مستوى الخدمة المقدمة
الاستجابة	6	يتم إخطار العملاء عن أوقات تقديم الخدمة قبل زمن كاف
	7	يحصل العملاء على الخدمة الفورية من قبل العاملين فى المؤسسة
	8	لدى العاملين فى المؤسسة رغبة أكيدة لمساعدة العملاء بشكل جيد
	9	تهتم المؤسسة بشكاوى العملاء وتحليلها ومعالجتها
	10	رغم إنشغال الموظفين بخدمات أخرى إلا أنهم يتجاوزون مع طلبات العملاء فوراً
الاعتمادية	11	تلتزم إدارة المؤسسة بعودها للعملاء فى مجال تقديم الخدمات المستمرة
	12	تتعاطف إدارة المؤسسة مع العملاء عند تقديمهم للإقتراحات
	13	تهتم المؤسسة بتوفير البيئة المناسبة للعملاء
	14	رغم إنشغال الموظفين بخدمات أخرى إلا أنهم يتجاوزون مع طلبات العملاء فوراً
	15	يتوقع العميل الحصول على الخدمة الفورية من قبل العاملين فى المؤسسة
الثقة	16	إعتقد أن للعملاء الثقة الكاملة بالعاملين بالمؤسسة

هناك طمأنينة للعملاء عند التعامل مع المؤسسة	17	التعاطف
للمعملاء ثقة تامة بمنتجات المؤسسة	18	
تولى ادارة المؤسسة اهتمام خاص للعملاء	19	
يهتم العاملین بالمؤسسة بتقديم الخدمة بصورة جيدة للعملاء	20	
ساعات العمل المعتمدة للمؤسسة تتلائم مع حاجات العملاء	21	
في الواقع تقدم إدارة المؤسسة أفضل ما لديها للعملاء	22	
يهتم العاملین بالمؤسسة معرفة حاجات ورغبات العملاء	23	

المحور الثاني : تم قياس إدارة جودة الشاملة بعدد (15) عبارة من خلال دراسة (ameta)

(2011, باعتبارها مدخل لنظام شامل وأيضاً برنامجاً كلياً يتكامل مع المستويات الاستراتيجية العليا بالمؤسسة ، إذ إنها تعمل أفقياً عبر الوظائف والأقسام المختلفة ، متضمنة كل العاملين من القمة إلى القاع ، وتمتد للخلف والأمام لتضم سلسلة الممول - العميل ، مؤكدة على التعلم والتكيف للتغيير المستمر كأساس للنجاح التنظيمي .

المحور	الرقم	العبارة
التحسين المستمر	1	تهتم الإدارة بالتطوير المستمر كأهم أولوياتها
	2	تهتم الإدارة بالتطوير المستمر بإعتبارها واحد من قيم المؤسسة
	3	توفر الإدارة المتطلبات اللازمة لتطبيق الجودة
	4	تؤمن الإدارة بان عمليات التطوير والتحسين المستمر ورفع مستوى الأداء هي إستراتيجية دائمة
	5	تحرص الإدارة على أحدث دائرة تواصل مستمر بينها والعاملين
دعم الإدارة العليا	6	تعتمد الإدارة العليا أن تطبيق الجودة الشاملة هو وصفة علاجية لتحسين وضمان نجاحها
	7	تحرص الإدارة على إزالة الحواجز عن طريق الابداع
	8	تعتبر الجودة الشاملة شعاراً حقيقياً تعمل من أجله باستمرار
	9	يوجد دليل واضح لسياسة الجودة يشمل المعايير اللازمة لقياس الجودة
	10	يوجد تحديد واضح لإهتمام الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا
فلسفة العاملين لفهم الجودة	11	يعتبرالعاملون هم المصدر الأساسي لتدنى مستوى الجودة الشاملة للمؤسسة
	12	أعتقد أن الجودة لاتعنى الرفاهية
	13	يشارك جميع العاملين في ترشيح مبادئ ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة
	14	يشكل فريق الجودة من متخصصين وغير متخصصين في المؤسسة
	15	الجودة الشاملة يمكن ان تنتج بدون استخدام اجهزة وتكنولوجيا متطورة في المؤسسة

المحور الثالث : تم قياس الأداء التشغيلي بعدد (16) عبارة إستناداً على دراسة (Wright et al

1989) على أنه مجموعة من الأولويات التنافسية مثل الجودة والسرعة في التسليم والمرونة والكلفة

المنخفضة والتي تمكن المؤسسات الخدمية من قياس أدائها التشغيلي من خلال الاستخدام الكفاء

والفعال لمواردها المتاحة لكيفية إستخدام المؤسسة هذه لمواردها المادية والبشرية وكيفية إستغلالها

بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها .

المحور	الرقم	العبرة
المرونة	1	يوجد برامج مراقبة لمراقبة ظروف العمل لاكتشاف فرص تطوير مرونة الوحدات الإنتاجية
	2	تحرص ادارة الانتاج على إعداد خطط انتاجية تتميز بالمرونة بما يتناسب مع تغييرات السوق المحلية
	3	تتوفر لدى الشركة قابلية نقل انواع مختلفة من المواد والمنتجات بين المراكز
	4	إنتاجية مختلفة عبر ممرات متعددة
	5	قلة التكاليف تبرهن أن المؤسسة ملتزمة بتطوير اداء وكفاءة وقدرات العاملين بها
	6	هناك مرونة فى تخفيض الاسعار مما يؤدى الى الحصول على اكبر قدر ممكن من المخرجات
الجودة	7	تعمل المؤسسة على وضع تطبيق كل الاستراتيجيات الهادفة للجودة لتحقيق اعلى مردود مالى
	8	تهدف المؤسسة الى تفعيل نظام الجودة الشاملة لتحسين بيئة العمل
	9	يمكن الاعتماد على مقاييس مستوى تحسين مستوى الأداء
	10	يتم قياس رضا العملاء وتوفير احتياجاتهم فى الوقت المناسب
	11	يوجد رضا للزبون من خلال توفير منتجات ذات جودة وسعر مناسبين
التكلفة	12	تضع المؤسسة هدف تحقيق الأرباح ضمن أولوياتها
	13	تهتم الادارة بالاقترحات المقدمة من الزبون لتأخذ بها باستمرار لتفعيل تكلفة سلعتها المنتجة
	14	تسعى الشركة لخفض تكلفة منتجاتها وتقديمها للوقت المناسب
	15	تعمل المؤسسة على تقليل نسبة الهدر والضياع أثناء العملية الإنتاجية
	16	النفقات التشغيلية للمؤسسة تعتبر مرتفعة مقابله بالشركات الأخرى .

المحور الخامس : بيانات الشركة

9.3 الإختبار المبدئى لاداة جمع البيانات :

يستخدم الدارس للتأكد من صدق محتوى الإستبانة (الإختبار المبدئى) لصدق الأداء وقام الدراسة

بالتأكيد من صدق المحكمين حيث قام الدارس بتوزيع الإستبيان على 3 محكمين فى جامعة

السودان للعلوم والتكنولوجيا لإستهداء بارائهم فى فقرات الإستبانة من حيث مدى شمولية التغيرات للجانب الدراسى وسلامتها لغوياً ووضع عبارتها حتى يسهل للمبوحثين الإجابة عليها .

10.3 إجراءات الدراسة الميدانية :

الوسيلة المستخدمة فى مجمع البيانات الميدانية فى هذا البحث هى الإستبانة وقد تم تصحيحها بحيث إشتملت على أسئلة البيانات الشخصية وأسئلة مفردات البحث المتمثلة فى أعاد جودة الخدمة وأبعاد إدارة الجودة الشاملة وأبعاد الأداء التشغيلى وذلك بالرجوع الى العبارات التى أستخدمت فى الدراسات السابقة لقياس هذه المتغيرات .

ولقد إشتمل محور البيانات المتخصصة على أبعاد تضم البحث النوع والعمر والمؤهل العلمى وجودة الخدمة على أربعة أبعاد و 25 عبارة كالأتى خمسة عبارات تقيس بعد الملموسيات وخمسة عبارات لقياس بعد الإستجابة وخمسة عبارات لقياس بعد الإعتمادية وخمسة عبارات لقياس بعد الثقة وخمسة عبارات لقياس بعد التعاطف .

ولقياس إدارة الجودة الشاملة تم أخذ 20 عبارة لقياس أربعة متغيرات على النحو التالى: خمسة عبارات لقياس بعد التحسين المستمر وخمسة عبارات لقياس بعد دعم الإدارة العليا وخمسة عبارات لقياس بعد فلسفة العاملين لفهم الجودة . وإستخدم الدارس التكرار الخماسى الأبعاد الفردى

11.3 جودة المقياس :

*شمولية البناء الداخلى : لتحقيق هذا المفهوم قام الدارس بأخذ المقياس الوارد من الدراسات السابقة ، وإعادة صياغتها حتى يسهل للمستخدمين فهمها والإجابة عليها .

صدق الإعتمادية : إستخدمت هذه الدراسة طريقة عدد المتغيرات لتحديد حجم العينة وبما أن عدد متغيرات الدراسة (11) متغير بالتالى تم تحديد حجم العينة (25) والعينة التى إستخدمت (400)

فرداً من المؤسسات الخدمية حيث إستهدفت العينة المدراء العاملين ومدراء الأقسام ومتخصص الجودة الشاملة بموضع الدراسة .

12.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة فى الدراسة : تم إدخال البيانات بإستخدام الحاسوب وتمت معالجة البيانات إحصائياً بإستخدام SPSS ومن ثم المعالجة الإحصائية من الأساليب الإحصائية والمستخدمه .

1.12.3 الإحصاء الوصفى :

ويهدف الى إدماج وتلخيص البيانات الرقمية بغية تحويلها من مجرد كم من الأرقام الى شكل أو صورة أخرى يمكن فهمها وإستيعابها بمجرد النظر ومن أغلب الأساليب المستخدمة مقاييس النزعة المركزية ، مقاييس التشتت ومقاييس الإرتباط والإنحدار ويتوقف بإستخدام أياً منها على نوعية البيانات ومستوى القياس سواء أكان أسمياً أووصفياً أو ترتيبياً أو فئوياً أو نسبة .
ولستخدمت فى هذه الدراسة (التكرار فيها المئوية ، الوسط الحسابى ، الإنحراف المعيارى) وذلك لمعرفة تكرار بنود الدراسة ، وصف الحقائق الشخصية لعينة الدراسة .

2.12.3 أساليب الإحصاء التحليلى :

الصدق : الإختبار يقيس ماوضع لقياسه فأختبار الذكاء الذى يقيس فعلاً إختبار صادق مثله فى ذلك كمثل المترفى قياسه للأطوال والكيلو فى قياسه للأوزان والساعة فى قياسها للزمن وتختلف الإختبارات فى مستويات صدقها تبعاً لإقتربها أو إبتعادها من تقدير تلك الصفة التى تهدف الى قياسها فأختبار الذكاء الذى يصل فى قياسه لتلك القدرة الى مستوى 0.8 أصدق فى هذا القياس من أى إختبار آخر للذكاء الى مستوى 0.5 ويحسب مستوى صدق الإختبار بمقارنة نتائجه بنتائج مقياس آخر دقيق لتلك الصفة ويسمى هذا المقياس بالميزان .

3.12.3 معدل الارتباط : لقياس واعتماد الأداء المستخدمة في هذه الدراسة .

4.12.3 أسلوب تحليل معامل الارتباط : ولستخدم هذا التحليل لمعرفة المكونات الأساسية

للوصول الى جودة توفيق متغيرات الدراسة ولإجراء التعديلات في فرضيات الدراسة بناء على نتائج التحليل .

5.12.3 الارتباط معامل بيرسون : في نظرية الاحتمالات والإحصاء يبين الارتباط أو معامل

الارتباط قوة العلاقة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرات عشوائية . أما إستخدام المصطلح في المفهوم العام فيعبر عن أى علاقة وليس بالضرورة أن تكون خطية ، هنالك عدة عوامل تستخدم في عدة حالات أفضلها مايعرف بإسم معامل إرتباط جداء عزم بيرسون والذي يحصل عليه بقسمة التباين لمتحولين على جداء انحرافهما المعياري وعلى الرغم من إسم هذه الطريقة إلا أنه تم وضعها للمره الأولى من قبل فرانسيس جالتون ، إستخدم لقياس درجة الارتباط بين المتغيرات والتي تعكس مدة الارتباط بين المتغيرات من جهة وبين بنود المتغير الواحد (المستقل) من جهة أخرى .

6.12.3 الإنحدار المتعدد : من الأساليب الإحصائية المتقدمة والتي تضمن دقة الإستدلال من

أجل تحسين نتائج البحث عن طريق الإستخدام الأمثل للبيانات في إيجاد علاقات سببية بين الظواهر وموضوع الدراسة ، والإنحراف الخطى المتعدد هو عبارة عن إيجاد معادلة رياضية تعبر عن العلاقة بين متغيرين وتستعمل لتقدير قيم سابقه والتنبؤ بقيم مستقبلية إستخدمت لقياس العلاقة بين متغيرين فأكثر .

7.12.3 الإنحراف المعياري : هو الجذر التربيعي للتباين ، ومن الملاحظ أن التباين يقاس

بالوحدات المربعة وليس بوحدات المتغير والإنحراف المعياري يقاس وبنفس وحدات المتغير محل ظاهرة الدراسة والإنحراف المعياري أفضل مقاييس التشتت وأشهرها إستخداماً بالرغم من صعوبة

حساباته حال كبر حجم العينة ولكن الحاسب الآلى سهل هذه الصعوبة و تستخدم الصيغ الرياضية السابقة لحساب الإنحراف المعياري سواء S للعينة أو 0 للمجتمع .

8.12.3 الوسيط : يعرف الوسيط على أنه القيمة التي تتوسط مجموعة من القيم إذا رتبت ترتيباً تصاعدياً أو تنازلياً .

الخاتمة : أشار هذا الفصل الى عرض لمنهج ومجتمع العينة الدراسية ، وكذلك قياس متغيرات الدراسة للأبعاد المختلفة المستقل الأداء التشغيلي والتابع جودة الخدمة والمعدل إدارة الجودة الشاملة ، والمعالجات الإحصائية التي إستخدمت فى تحليل النتائج والنظرية التي تم إستخدامها ويشير الفصل الرابع الى التحليل .

الفصل الرابع

4.0 المقدمة:

يحتوى هذا الفصل على تحليل البيانات المتعلقة بمعدل الاستبانة والبيانات الشخصية للأفراد الذين أجرى عليهم البحث والتحليل العاملي لمتغيرات الدراسة، وبالإضافة إلى درجة اعتمادية متغيرات الدراسة (إدارة الجودة الشاملة , جودة الخدمة، الأداء التشغيلي) فرضيات ونموذج الدراسة بجانب الإحصاء الوصفي، والمتوسطات، والانحراف المعياري لمتغيرات ثم تحليل الفرضيات.

4-1 معدل الإستجابة : يوضح نسبة استجابة العينة حيث تم توزيع عدد

(450) استبانة وتم استرجاع (400) استبانة بنسبة بلغت 95%، بينما بلغت نسبة الاستبانات غير المستردة 5%، كما إن نسبة الاستبانات التالفة كانت 3% بينما نسبة الاستبانات المستخدمة كانت 95%.

جدول رقم (1 /4)

نسبة الاستجابة

الرقم	البيان	الاستجابة
1	مجموع الاستبانات الموزعة للمستجيبين	450
2	مجموع الاستبانة التي تم إرجاعها	400
3	الاستبانات التي لم تسترد	50
4	الاستبانات الغير صالحة للتحليل	4
5	الاستبانات الصالحة للتحليل	396

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2014م.

4.2 البيانات الشخصية لعينة الدراسة:

4.2.1 حسب الجنس:

الجدول رقم (2/4) السابق يوضح توزيع مفردات العينة حسب النوع. يلاحظ من الجدول رقم (2/4) أن الذكور يشكلون (54.6%) من العينة. بينما تشكل الإناث نسبة (44.4%) من العينة وهي نسبة أقل من الذكور.

4.2.2 حسب العمر:

الجدول رقم (2/4) السابق يوضح توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي. يلاحظ من الجدول أن الغالبية تنحصر أعمارهم بين 40 - 50 بنسبة (53.1%)، بينما شكلت أقل من 60 نسبة بلغت (21.3%)، ومن 30 - 40 نسبة (11.3%)، وبينما الأقل من 30 سنة (9.2%) حيث بلغت نسبة الذين تجاوزت أعمارهم 60 (5.1%)، نجد أن المؤسسات السودانية لديها كوادر شابة مدعمة بقليل من الخبرة وهذه تشكل تخطيط مستقبلي ممتاز.

4.2.3 حسب المؤهل العلمي:

الجدول رقم (2/4) يوضح توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي. يلاحظ من الجدول أن حملة الماجستير يشكلون أكبر نسبة (44.9%) من العينة، تليها نسبة حملة الجامعي بنسبة (41.1%)، ثم حملة الدكتوراه بنسبة (13.3%).

4.4.4 حسب الوضع الوظيفي:

الجدول رقم (2/4) يوضح توزيع مفردات العينة حسب الوضع الوظيفي. يلاحظ من الجدول أن رؤساء الأقسام يشكلون أكبر نسبة بلغت (46.9%)، والتي تليها مدير إدارة بنسبة (32.8%) ثم أخرى بنسبة (16.7%)، ثم مدير عام بنسبة (3.6%).

4.4.5 حسب الخبرة:

الجدول رقم (2/4) يوضح توزيع مفردات العينة حسب الخبرة. يلاحظ من الجدول الذين بلغت خبرتهم بين 20 فأكثر يشكلون أكبر نسبة بلغت (40.3%)، والتي تليها بين 15-20 بنسبة (25.1%) والتي تليها 11-15 بنسبة بلغت (18.7%) ثم التي تليها من 5-10 بنسبة (9.7%) ثم الأقل من 5 سنوات بنسبة (6.2%).

4.4.6 حسب التخصص:

الجدول رقم (2/4) يوضح توزيع مفردات العينة حسب التخصص. يلاحظ من الجدول أن (63.6%) كانت تخصصاتهم علوم تجارية بينما (22.1%) كانت تخصصاتهم في الهندسة أما المحاسبه (8.7%) واقلها كانت اخرى بنسبة (5.6%).

جدول رقم (2 /4)

البيانات الشخصية

النسبة	العدد		
54.6	213	ذكر	النوع
44.4	173	الإناث	
1.0	4	أنثى	
%100	396		المجموع
9.2	36	أقل – 30	العمر
11.3	44	40 – 30	
53.1	207	50 – 40	
21.3	83	60 – 50	
5.1	20	60 فأكثر	
100	396		المجموع
41.1	160	دون الجامعي	المستوى التعليمي
44.9	175	ماجستير	
13.4	52	دكتوراه	
100	396		المجموع
3.6	14	مدير عام	الوظيفية
32.8	128	مدير إدارة	
46.9	183	رئيس قسم	
16.7	65	أخرى	
100	396		المجموع
6.2	24	أقل من 5 سنوات	الخبرة
9.7	38	10 – 5	
18.7	73	15 – 10	
25.1	98	20 – 15	
40.3	157	20 فأكثر	
100	396		المجموع
63.6	248	علوم تجارية	
22.1	86	هندسة	
8.7	34	محاسبة	
5.6	22	Missing	
100	396		

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2014م.

4-3 بيانات الشركة تتمثل فى الأتى :

4.3.1 حسب طبيعة عمل الشركة : يلاحظ من خلال الجدول رقم (2/4) أن من حيث خدمية تشكل (33.1%) من العينة. بينما تشكل خدمية إجتماعية نسبة (43.2%) من العينة، وتشكل الصناعية نسبة (17.6%)، بينما تشكل الأخرى نسبة (6.2%)، من العينة.

4.3.2 حسب عدد العاملين : يلاحظ أن الغالبية من العاملين لديهم 150 فأكثر (77.5%)، بينما شكل عدد العاملين ما بين 60 - 90 نسبة بلغت (12.9%)، أما من 30-60 ونسبة (5.5%) وأخرى بنسبة (4.1%).

وتبين أن غالبية الشركات يتجاوز عمرها اكثر من 30 عاما بنسبة (72.9%)، تليها الشركات التي عمرها اقل من 10 سنوات نسبة بلغت (12.7%)، ومن 10 - 20نسبة (9.8%)، بينما وصلت الأخرى نسبة (4.7%).

4.3.3 حسب شهادة الجودة : يلاحظ من الجدول أن غالبية المؤسسات الخدمية فى السودان تعمل بشهادة الجودة بنعم بنسبة (90.5%) بينما التى لا تحمل شهادة الأيزو بنسبة (5.2%) واما الاخرى بنسبة (3.4) .

4.3.4 حسب ملكية المؤسسة: يلاحظ أن الغالبية من الخاص بلغت نسبتها (50.1%)، بينما المؤسسات المختلطة بنسبة (26.2%)، أما المؤسسات الحكومية بنسبة (19.6%). كذلك يلاحظ الغالبية من الاخرى بلغت نسبتها (4.1%).

جدول رقم (3/4)

بيانات الشركة

النسبة	العدد		
33.1	128	خدمية	طبيعة عمل المؤسسة
43.2	167	خدمية إجتماعية	
17.6	68	صناعية	
6.2	24	Missing	
100	396		المجموع
5.5	21	من 30-60	عدد العاملين
12.9	50	60-90	
77.5	300	150 فأكثر	
4.1	16	Missing	
100	396		المجموع
12.7	49	أقل من 10 سنوات	عمر المؤسسة
9.8	38	10 - 20	
72.9	282	أكثر من 30	
4.7	18	Missing	
100	396		المجموع
50.1	194	خاصة	ملكية المؤسسة
19.6	76	حكومية	
26.2	101	مختلطة	
4.1	16	Missing	
100	396		المجموع
91.5	354	نعم	شهادة الجودة
3.4	13	لا	
5.2	20	Missing	
100	396		المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2014م.

4.4 التحليل العاملي:

أخضعت بيانات الاستبيان للتحليل العاملي بغرض فهم الاختلافات بين مجموعة كبيرة من متغيرات الاستجابة. حيث أن التحليل العاملي يستعمل متغيرات معيارية لتوزع عليها بنود المتغيرات بحسب انحرافاتهما عن الوسط الحسابي وتكون العلاقات بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغول، 2003م).

4.4.1 : التحليل العاملي لإدارة الجودة الشاملة هي مدخل لنظام شامل ليس مجالاً منفصلاً وأيضاً برنامجاً كلياً يتكامل مع المستويات الاستراتيجية العليا بالمؤسسة، إذ إنها تعمل أفقياً عبر الوظائف والأقسام المختلفة، متضمنة كل العاملين من القمة إلى القاع (Ametab, 1996) حيث شملت أربعة أبعاد موضحة في الجدول أدناه ومقتبسة من دراسة علاونة (2005)

جدول رقم (4/4)

التحليل العاملي لمكونات إدارة الجودة الشاملة

المتغيرات	العامل 1	العامل 2	العامل 3
التحسين المستمر			
تهتم الإدارة بالتطوير المستمر باعتباره واحد من قيم المنشأة	.908	.340	.340
تؤمن الإدارة بان عمليات التطوير والتحسين ورفع مستوي الاداء هي استراتيجية دائمة	.886	.400	.400
توفر الادارة المتطلبات اللازمة لتطبيق الجودة	.879	.351	.351
تهتم الادارة بالتطوير المستمر كأهم اولوياتها.	.861	.364	.364
تحرص الادارة علي احداث دائرة تواصل مستمر بينها والعاملين.	.827	.461	.461
فلسفة العاملين			
يشكل فريق الجودة من متخصصين وغير متخصصين في المؤسسة	.353	.905	.905
اعتقدان الجودة لاتعني الرفاهية.	.409	.882	.882
الجودة يمكن ان تنتج بدون استخدام اجهزة وتكنولوجيا متطورة	.288	.876	.876
يعتبر العاملون هم المصدر الأساسي لتدني مستوي الجودة.	.426	.838	.838
يشترك جميع العاملين في ترشيح مبادئ الجودة في المؤسسة.	.446	.789	.789
مجموع نسبة التباين المفسر %			89.49
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy			.852
Bartlett's Test of Sphericity			6112.155

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2014م.

4.4.2 جودة الخدمة : هي معيار للدرجة التي ترقى إليها الخدمة لتقابل توقعات العملاء وما

يأمل العميل أن يتحقق له ، فالشعور بالرضا نتيجة مترتبة عن إدراك العميل لجودة الخدمة المقدمة

ويتحقق المرضى عندما يكون مستوى الأداء الفعلي يساوى أو يفوق مستويات التوقع ، بأبعاد التالية

الإستجابة ، الملموسية ، الثقة ، التقمص العاطفى ومقتبسه من دراسة حنون (2009).

جدول رقم (4 / 5)

التحليل العاملي لمتغير جودة الخدمة

المتغيرات	العامل
المتغيرات	.931
يهتم العاملین بالمؤسسة بتقديم الخدمة بصورة جيدة للعملاء	.929
تولي ادارة المؤسسة اهتمام خاص بالعملاء	.922
في الواقع تقدم ادارة المؤسسة افضل مالمديها للعملاء	.918
تحرص المؤسسة علي تقديم الخدمات لتلبية حاجات ورغبات اكبر عدد من جمهور	.907
يهتم العاملین بالمؤسسة معرفة حاجات ورغبات العملاء	.904
هناك طمأنينة للعملاء عند التعامل مع المؤسسة	.904
هيئة ملابس العمل في المؤسسة تتناسب مع مستوى الخدمة المقدمة	.900
فريق العمل متفاعل مع العملاء ويتعاملون معهم بصورة جديّة	.897
للعلاء ثقة تامة في منتجات المؤسسة	.892
ساعات العملاء لمعتمدة للمؤسسة تتلائم مع حاجات العملاء	.892
صالات العملاء واماكن انتظار الحضور علي الخدمة مهينة لاستيفاء الاغراض	.892
تهتم المؤسسة برضاء العملاء عن خدماتها المؤاده	.889
تهتم المؤسسة بتحديث الاجهزة والمعدات ومستلزمات تقديم الخدمة	.828
مجموع نسبة التباين المفسر %	81.13
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	.911
Bartlett's Test of Sphericity	9487.872

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2014م.

4.4.3 الأداء التشغيلي : مجموعة من الأولويات التنافسية مثل الجودة والسرعة في

التسليم والمرونة والتكلفة المنخفضة والتي تمكن المؤسسات الخدمية من قياس أدائها التشغيلي كما يشير الى النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال الأبعاد التالية الجودة والمرونة والتكلفة مقتبسة من دراسة الجوازنة (2011).

جدول رقم (4 / 6)

التحليل العاملي للمتغير الأداء التشغيلي

المتغيرات	العامل 1
يتم قياس رضا العملاء وتوفير احتياجاتهم في الوقت المناسب	.949
يوجد رضا للزبون من خلال توفير منتجات ذات جودة وسعر مناسبين.	.937
تهدف المؤسسة الي تفعيل نظام الجودة لتحسين بيئة العمل	.924
تعمل المؤسسة علي وضع تطبيق كل الاستراتيجيات الهادفة للجودة لتحقيق اعلي مردود مالي	.918
تحرص ادارة الانتاج علي اعداد خطط انتاجية تتميز بالمرونة بمايتناسب مع تغير السوق المحلية	.917
تسعي الشركة الي خفض تكلفة منتجاتها و تقديمها للوقت المناسب	.912
يمكن الاعتماد علي مقاييس مستوي تحسن الاداء	.909
تهتم الادارة بالاقترحات المقدمة من الزبون لتأخذ بها باستمرار لتقليل تكلفة سلعتها المنتجة	.908
قلة التكاليف تبرهن ان الشركة ملتزمة بتطوير اداء وكفاءة وقدرات العاملين لديها	.895
هنالك مرونة في تخفيض الاسعار ممايؤدي الي الحصول علي اكبر قدر ممكن من المخرجات	.883
تعمل الشركة علي تقليل نسبة الهدر والضياح اثناء العملية الانتاجية	.876
هناك انتاجية مختلفة عبر ممرات متعددة	.876
تتوفر لدي الشركة قابلية نقل انواع مختلفة من المواد و المنتجات والمراكز	.873
يوجد برامج مراقبة لظروف العمل لاكتشاف فرص تطوير مرونة الوحدات الانتاجية	.872
تضع المؤسسة هدف تحقيق الارباح ضمن اولوياتها	.799
النفقات التشغيلية للمؤسسة تعتبر مرتفعة مقارنة بالشركات الاخرى	.793
المتغيرات	.949
مجموع نسبة التباين المفسر %	79.40
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	.892
Bartlett's Test of Sphericity	10998.596

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2014م.

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية ، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة اذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة اذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 - 0.70) اما اذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين ، وقد أوضح اختبار تحليل الارتباط العلاقة الارتباطية بين المتغيرتان هناك علاقة ارتباط متوسطة بين جودة الخدمة والاداء التشغيلي بينما هناك ارتباط متوسط بين (التحسين المستمر، فلسفة العاملين) وهناك علاقة ارتباط متوسطة بين التحسين المستمر والاداء التشغيلي، وكذلك هناك علاقة ارتباط متوسطة بين فلسفة العاملين والاداء التشغيلي.

جدول رقم (8/4)

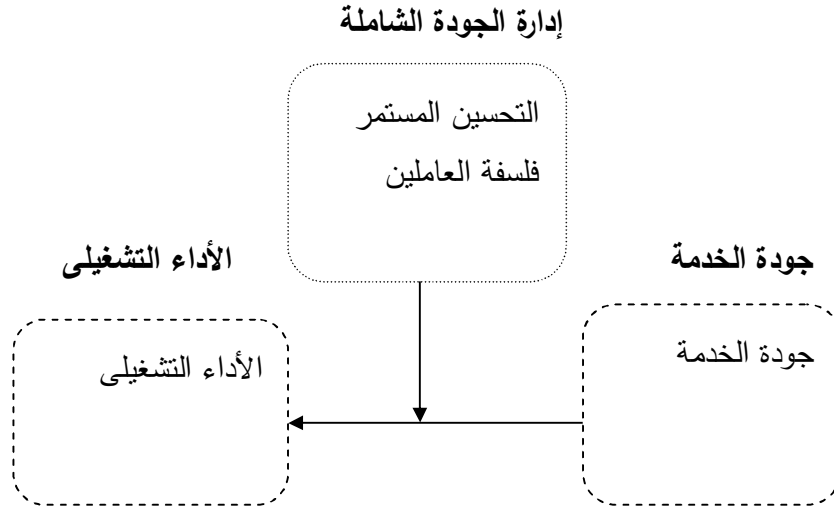
تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	جودة الخدمة	التحسين المستمر	فلسفة العاملين	الاداء التشغيلي
جودة الخدمة	1			
التحسين المستمر	.581**	1		
فلسفة العاملين	.567**	.679**	1	
الاداء التشغيلي	.574**	.501**	.529*	1

* p < .05 * p < .01

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2014م.

شكل رقم (1 /4)
نموذج الدراسة المعدل



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2014م.

4.6 فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية الأولى: هناك علاقة إيجابية بين جودة الخدمة والأداء التشغيلي

الفرضية الرئيسية الثانية : إدارة الجودة الشاملة تعدل العلاقة بين جودة الخدمة والأداء التشغيلي

الفرضية الفرعية الأولى : التحسين المستمر يعدل العلاقة بين جودة الخدمة والأداء التشغيلي

الفرضية الفرعية الثانية : فلسفة العاملين يعدل العلاقة بين جودة الخدمة والأداء التشغيلي

قياس أثر إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر) على العلاقة بين جودة الخدمة والأداء التشغيلي الجدول يوضح اثر التحسين المستمر على العلاقة بين جودة الخدمة والأداء التشغيلي حيث تشير النتائج في النموذج الثالث على انه توجد علاقة مؤثرة للتحسين المستمر على العلاقة بين مكونات جودة الخدمة والأداء التشغيلي فنجد في العلاقة بين جودة الخدمة* التحسين المستمر بلغت نسبة بيتا (0.344) ومستوى الدلالة (0.05) ، وهذا يدل على ان التحسين المستمر يؤثر في العلاقة بين مكونات جودة الخدمة والأداء التشغيلي .

جدول رقم (9/4)

العلاقة بين جودة الخدمة والأداء التشغيلي

المتغير	بيتا نموذج 1	بيتا نموذج 2	بيتا نموذج 3
جودة الخدمة	.573***	.426***	.235***
المتغير المعدل (إدارة الجودة الشاملة)		.252**	.067
جودة الخدمة* التحسين المستمر			.344**
R ²	.328	.370	.377
Adjusted R ²	.326	.367	.372
Δ R ²	.328	.042	.007
F change	175.47	23.81	3.74

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2014م.

قياس أثر إدارة الجودة الشاملة (فلسفة العاملين) على العلاقة بين جودة الخدمة والأداء التشغيلي إتضح اثر العاملين على العلاقة بين جودة الخدمة والأداء التشغيلي حيث تشير النتائج في النموذج الثالث على انه توجد علاقة مؤثرة لفلسفة العاملين على العلاقة بين مكونات جودة الخدمة والأداء التشغيلي فنجد في العلاقة بين جودة الخدمة* التحسين المستمر بلغت نسبة بيتا (0.344) ومستوى الدلالة (0.05) ، وهذا يدل على ان فلسفة العاملين يؤثر في العلاقة بين مكونات جودة الخدمة والأداء التشغيلي .

جدول رقم (10/4)
العلاقة بين فلسفة العاملين والأداء التشغيلي

المتغير	بيتا نموذج 1	بيتا نموذج 2	بيتا نموذج 3
جودة الخدمة	.585***	.417***	.198**
المتغير المعدل (فلسفة العاملين)		.301***	.079
جودة الخدمة * فلسفة العاملين			.402**
R ²	.342	.405	.415
Adjusted R ²	.340	.401	.410
Δ R ²	.342	.062	.011
F change	185.30	37.14	6.37

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2014م

جدول رقم (11/4)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

اسم المتغير	نوع المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التحسين المستمر	وسيط	1.86	0.70
فلسفة العاملين	وسيط	2.04	0.89
جودة الخدمة	مستقل	1.95	0.73
الاداء التشغيلي	تابع	1.12	0.72

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2014م.

الجدول يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة فنجد أن الانحراف المعياري لجميع المتغيرات اقرب إلى الواحد وهذا إن هنالك تجانس بين إجابات أفراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات، كما يتضح لنا أن المتوسط لكل المتغيرات كان أقل من الوسط الفرضي (3).

جدول رقم (12/4)

الانحدار لمكونات جودة الخدمة والأداء التشغيلي

Sig	الإداء التشغيلي	المتغيرات
0.000	0.555	جودة الخدمة
	.308	R^2
	.306	$Adjusted R^2$
	.308	ΔR^2
	158.74	$F change$

Note: Level of significant: * $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0$

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2014م.

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على جودة الخدمة على الاداء التشغيلي. تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، بالإضافة إلى استخدام اختبار F لتعرف على معنوية نموذج الانحدار .وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير ، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل الى ان هنالك علاقة ايجابية بين جودة الخدمة والاداء التشغيلي وقد بلغت قيمت بينا للمتغير (0.555) ومستوى الدلالة (0.000) .

جدول رقم (13/4)

الانحدار لمكونات جودة الخدمة وإدارة

الجودة الشاملة (التحسين المستمر)

Sig	التحسين المستمر	المتغيرات
.000	0.595***	جودة الخدمة
	.354	R ²
	.352	Adjusted R ²
	.354	Δ R ²
	198.97	F change

Note: Level of significant: *p<0.10, **p<0.05, ***p<0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2014م.

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير جودة الخدمة علي ادارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر). تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على (R²) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، بالاضافة إلى استخدام اختبار F لتعرف على معنوية نموذج الانحدار .وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل الى ان هنالك علاقة ايجابية بين جودة الخدمة والتحسين المستمر وقد بلغت قيمت (Beta) للمتغير (0.595) ومستوى الدلالة (0.000) .

جدول رقم (14/4)

الانحدار لمكونات جودة الخدمة (فلسفة العاملين)

Sig	فلسفة العاملين	المتغيرات
.000	0.666 ***	جودة الخدمة
	.443	R ²
	.442	Adjusted R ²
	.443	Δ R ²
	273.81	F change

Note: Level of significant: *p<0.10, **p<0.05, ***p<0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2014م.

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير جودة الخدمة علي فلسفة العاملين.تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على (R²) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، بالإضافة إلى استخدام اختبار F لتعرف على معنوية نموذج الانحدار .وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل الى ان هنالك علاقة ايجابية بين جودة الخدمة وفلسفة العاملين وقد بلغت قيمت (Beta) للمتغير (.666) ومستوى الدلالة (0.000) .

جدول رقم (15/4)

الانحدار لمكونات العوامل ادارة الجودة الشاملة والاداء التشغيلي

Sig	القيمة التشغيلية	المتغيرات
.000	0.256***	التحسين المستمر
.000	0.356***	فلسفة العاملين
	.315	R ²
	.312	Adjusted R ²
	.315	Δ R ²
	83.11	F change

Note: Level of significant: *p<0.10, **p<0.05,***p<0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2014م.

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير ادارة الجودة الشاملة على الاداء التشغيلي. تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على (R²) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، بالإضافة إلى استخدام اختبار F لتعرف على معنوية نموذج الانحدار .وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل الى ان هنالك علاقة ايجابية بين التحسين المستمر والاداء التشغيلي وقد بلغت قيمت (Beta) للمتغير (.256) ومستوى الدلالة (0.000) كما توجد علاقة ايجابية بين فلسفة العاملين وجودة الخدمة حيث بلغت (Beta) (.356) ومستوى المعنوية (0.000) .

جدول رقم (16/4)

اختبار الفروض:

حالة الاثبات		الفرضية
دعمت كلياً		هناك علاقة ايجابية بين ادارة الجودة الشاملة والاداء التشغيلي
دعمت		هناك علاقة ايجابية بين التحسين المستمر والاداء التشغيلي
دعمت		هناك علاقة ايجابية بين فلسفة العاملين والاداء التشغيلي
دعمت كلياً		هناك علاقة ايجابية بين ادارة الجودة الشاملة وجودة الخدمة
دعمت		هناك علاقة ايجابية بين التحسين المستمر وجودة الخدمة
دعمت		هناك علاقة ايجابية بين فلسفة العاملين وجودة الخدمة
دعمت كلياً		هناك علاقة ايجابية بين جودة الخدمة والاداء التشغيلي
دعمت		هناك علاقة ايجابية بين جودة الخدمة والاداء التشغيلي

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2014م.

جدول رقم (17/4)

الدور المعدل لإدارة الجودة الشاملة في العلاقة بين جودة الخدمة والاداء التشغيلي

الاداء التشغيلي		
النموذج 2	النموذج 1	
.110	.252***	التحسين المستمر
.249***	.365***	فلسفة العاملين
.377***		جودة الخدمة
.407	.321	R ²
.402	.317	Adjusted R ²
.087	.321	Δ R ²
51.72	83.79	F change

Note Level of significant: *p<0.10, **p<0.05, ***p<0.

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2014م.

الجدول اعلاه يوضح اختبار الانحدار المتعدد لاثر الدور المعدل لإدارة الجودة الشاملة في العلاقة بين جودة الخدمة والاداء التشغيلي، في النموذج الاول جاءت نتائج اختبار العلاقة بين (التحسين المستمر، فلسفة العاملين) تؤثر على الاداء التشغيلي وجاءت قيمة (Beta) للعناصر (التحسين المستمر، فلسفة العاملين) $(\beta = -0.365)$ ، $(\beta = -0.252)$ ، على التوالي ، اما في النموذج الثاني فقد حدث تغيير في قيم التباين للعناصر (التحسين المستمر، فلسفة العاملين) قد انخفضت كما هو ملاحظ في قيم بيتا $(\beta = -0.110)$ ، $(\beta = -0.249)$ ، على التوالي ولمعرفة اثر المتغير المعدل على العلاقة بين (التحسين المستمر) والاداء التشغيلي نجد ان القيم في النموذج الثاني قد انخفضت قيم متغير التحسين المستمر وهذا يشير الى ان هناك علاقة توسط كاملة لإدارة الجودة الشاملة في العلاقة بين (التحسين المستمر) والاداء التشغيلي، كذلك نجد ان قيم التباين لمتغير فلسفة العاملين قد انخفضت في النموذج الثاني مما يشير الي وجود علاقة تعديل جزئي لأدارة لجودة الخدمة الشاملة في العلاقة بين (فلسفة العاملين) والاداء التشغيلي .

جدول رقم (18/4)

ملخص اختبار الفروض

حالة الاثبات	الفرضية
دعمت كليا	ادارة الجودة الشاملة تعدل العلاقة بين جودة الخدمة والاداء التشغيلي
دعمت	ادارة الجودة الشاملة تعدل العلاقة بين التحسين المستمر والاداء التشغيلي
دعمت	ادارة الجودة الشاملة تعدل العلاقة بين فلسفة العاملين والاداء التشغيلي

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2014م.

7.4 الملخص:

توجد علاقة بين جودة الأداء التشغيلي :

1/ أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة على بعد التحسين المستمر حيث حقق أعلى متوسط حسابي (2.04) ويليه فلسفة العاملين (1.95) أكثر تأثيراً على الأداء التشغيلي .

وقد كانت داعمة كلياً لتؤكد العلاقة بين جودة الخدمة والأداء التشغيلي.

* نتائج الفرضية الثانية.

* إدارة الجودة الشاملة يعدل العلاقة بين جودة الخدمة والأداء التشغيلي .

أظهرت نتائج الدراسة من خلال المتوسطات الحسابية التالية أن الرسمية تمثل أكثر تأثير على فلسفة العاملين والأداء التشغيلي بمتوسط حسابي (2.04) ويليه جودة الخدمة بوسط حسابي (1.95) ثم التحسين المستمر بوسط حسابي (1.89) وأخيراً الأداء التشغيلي بوسط حسابي (1.12).

كانت داعمة جزئياً لتؤكد تأثير فلسفة العاملين على جودة الخدمة والأداء التشغيلي من خلال التحليل.

الخاتمة:

أشار الفصل إلى تحليل البيانات واختبار العلاقة بين المتغيرات وبأبعادها وأظهر التحليل وجود علاقة بين جودة الخدمة والأداء التشغيلي و إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية كمتغير معدل ، الفصل الخامس يشير إلى مناقشة النتائج والفرضيات .

الفصل الخامس

5.1 المقدمة

يحتوى هذا الفصل على ملخص وتوصيات من نتائج الدراسة ثم مناقشة نتائج الدراسة وأوجه القصور فى هذه الدراسة ، ثم مقترحات لبحوث مستقبلية ، ثم يختم بملخص الدراسة .

5.2 ملخص النتائج :

- 1/ توجد علاقة إيجابية بين جودة الخدمة والأداء التشغيلي
- 2/ توجد علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التشغيلي
- 3/ توجد علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمة
- 4/ إدارة الجودة الشاملة تعدل العلاقة بين جودة الخدمة والأداء التشغيلي

5.3 مناقشة النتائج :

أخضعت بيانات الإستبيان للتحليل العاى بغرض فهم الإختلافات بين المتغيرات ، حيث أن التحليل يستعمل متغيرات معيارية لتوزع عليها بنود المتغيرات بحسب إنحرافاتها عن الوسط الحسابى وتكون العلاقات بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات فى العوامل الأخرى ، من خلال التحليل العاى تم إجراء عملية التحليل العاى لعبارات المتغيرات المستقلة مع بعضها البعض وتم استخدام نقطة حذف بمقدار 0.50 كما تم حذف المتغيرات التي يوجد بها تقاطع وقد نتج عنه حذف عدد من البنود الخاصة بكل متغير .

أما مناقشة النتائج تبدأ ب:-

5.3.1 العلاقة بين جودة الخدمة والأداء التشغيلي :

أشارت نتائج الدراسة إلى أن هنالك علاقة إيجابية بين جودة الخدمة والأداء التشغيلي من خلال التحليل العاملي لإجمالي المتغيرات كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الطويل 2010م) التي توصلت لوجود علاقة قوية بين ممارسة جودة الخدمة و الرضا الوظيفي للعاملين والأداء التشغيلي في المؤسسات الخدمية .

5.3.2 العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التشغيلي :

تتفق هذه النتيجة مع دراسة الصفار (2011) التي بعنوان أثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة وفق منظور العميل الداخلي والخارجي على الاداء التشغيلي للمنظمات التصنيعية وتوصلت الدراسة إلى التأثير الايجابي الواضح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء التشغيلي مع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة واستثمار رأس المال البشري وتحسين أداء العاملين - العميل الداخلي ودرجة الرضا الوظيفي لهم وبين الارتقاء بمستوى جودة الخدمات وانخفاض تكلفة الجودة، فضلا عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاهتمام بالعميل الداخلي والخارجي معا وارتفاع أرباح المؤسسة .

جاءت دراسة الجوازنة (2011) إلى التعرف على أثر الممارسات الإنتاجية على الأداء التشغيلي للشركات الصناعية. على المنهج الوصفي التحليلي , كما تبين من تلك الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة (الممارسات الإنتاجية) على المتغير التابع (الأداء التشغيلي)، مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الإنتاجية (التعاون بين العاملين، العلاقة مع الموردين، العلاقة مع الزبائن، وقت التهيئة والإعداد، التنوع في التدريب) والأداء

التشغيلي (التكلفة ، الجودة ، المرونة) في الشركات الصناعية ، في حين لم تصل الممارسات الإنتاجية الأخرى مثل (مدى توافر المواد والتصميم لغايات التصنيع) حد الدلالة الإحصائية. وأشارت النتائج أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية تعزى للمركز الوظيفي

5.3.3 العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمة :

وعلى صعيد آخر درس محمد (2007) جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف السودانية من منظور ادارة الجودة الشاملة من خلال مكوناتها المتمثلة في (الملموسية والإعتمادية والتعاطف) من وجهة نظر العملاء، ودراسة رغباتهم وتوقعاتهم للخدمة وتقديم اسلوب علمي لجودة الخدمات المصرفية ومقياس صادق يمكن الاعتماد عليه في قياس هذه الجودة كما توصل لعدم وجود اختلاف بين الجودة الفعلية والجودة المتوقعة للخدمات المصرفية ، وان إدارة الجودة الشاملة فلسفة تدفع المؤسسة الى البحث عن الإبداع والإبتكار والخدمة المتوقعة .

وفى دراسة أخرى أجراها سعيد (2012) عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة علي جودة الخدمات التأمينية وتناول دراسة أبعاد إدارة الجودة الشاملة متمثلة في (إلتزام الإدارة العليا ، فلسفة العاملين لفهم الإدارة ، التحسين المستمر) كما إتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة على (2012) التي جاءت لتوضح أثر تطبيق الجودة الشاملة ومستوى جودة الأداء في المؤسسات الخدمية حيث أثبتت وجود علاقة إيجابية بين متغيرات الدراسة التي تتمثل في (إلتزام الإدارة العليا ، التحسين المستمر) مع جودة الخدمة فقط كما وافقت دراسة حمد (2013) في إيجاد العلاقة بين معايير إدارة الجودة الشاملة والتطوير الإداري والأكاديمي وأثرهما في جودة الخدمة وتحقيق الأمن الوظيفي. وتوصلت الدراسة الى إبعاد إدارة الجودة الشاملة متمثلة في (التحسين المستمر، مشاركة العاملين لفهم الإدارة ، إلتزام الإدارة العليا) كما إهتمت بالجانب النظري للتطوير الإداري والأكاديمي ودراسة أبعاد جودة

الخدمة التي تمثلت في (الملموسية ، والمصدقية ، العاطفة ، الإعتماضية) كما وضحت المعايير التي تكون التطوير الإداري والأكاديمي إلا أنها لم تضع أطر عملية ومؤسسية لتبادل الخبرة في مجال إدارة الجودة الشاملة التي شملتها الدراسة من أجل تطويرها .

مما سبق أن هناك علاقة بين جودة الخدمة وإدارة الجودة الشاملة ، وهناك علاقة بين جودة الخدمة والأداء التشغيلي ، وأيضاً علاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التشغيلي وقد إتفقت هذه الدراسة مع نتائج دراسة نور الدين (2011) التي هدفت الى التعرف على جودة الخدمات وأثرها على العملاء ومن خلال الدراسة الميدانية بالمؤسسة المينائية لسكيدة و إعتماًداً على إستمارة الأسئلة الموزعة على العملاء تبين أن مستوى الخدمات لا ترقى إلى مستوى توقعات العملاء و بالتالي فهي تحتاج إلى تحسين و تطوير كبير و من جميع النواحي رغم تطبيق المؤسسات لنظام إدارة الجودة، و هذا ما أثبتته صحة الفرضيتين المدروستين ، حيث أن العملاء قيموا جودة الخدمات المينائية تقييم سلبى في أغلب مظاهرها ،إلى جانب ارتباط رضا العملاء بجودة الخدمة المينائية فكلما ارتفعت جودة الخدمة كلما زاد رضا العملاء حول مستوى الأداء في المؤسسة والعكس صحيح ، من خلال كل ما تقدم في هذه الدراسة، يظهر بصورة واضحة وجلية دور جودة الخدمة في دعم الأداء التشغيلي ، حيث هناك علاقة إرتباط إيجابية بين المفهومين كما أكدته الدراسات الميدانية السابقة والتي تمت في العديد من الدول المختلفة. وهو ما يمكن أن تأخذ المؤسسات الخدمية السودانية بعين الاعتبار وتهتم به بجدية خاصة في ظل وضعها الراهن، من خلال تبني إدارة الجودة الشاملة لعملية التطوير والتجديد لفهم الإدارة لعملية الجودة الشاملة وتجديد هذا المفهوم مع مرور الزمن ليصبح كثقافة وفلسفة تميز المؤسسات الخدمية السودانية لكي نصبح في مصاف المؤسسات المتقدمة .

5.3.4 إدارة الجودة الشاملة تعدل العلاقة بين جودة الخدمة والأداء التشغيلي :

كذلك أجرى Joiner 2007 دراسة بهدف التعرف على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقة ذلك بالأداء، ومعرفة أثر دعم المؤسسة ودعم زملاء العمل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء وأن بيئة المنظمة الداعمة للعاملين ودعم زملاء العمل يزيد من ولائهم التنظيمي مما يسهم في تحقيق الجودة. إلا أنه قد لوحظ عدم وجود برنامج واضح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وإن أهم المعوقات التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة ضعف النظم المالية والإدارية، وضعف نظم الموارد البشرية، وضعف الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية.

5-4 تأثيرات الدراسة :

5.4.1 التأثيرات النظرية:

هذه الدراسة قامت باختبار علاقة أبعاد جودة الخدمة بالأداء التشغيلي، وإدارة الجودة الشاملة كمتغير معدل للعلاقة. تأتي الأهمية النظرية لهذه الدراسة خلال معرفة الدور الذي تسهم به جودة الخدمة في أداء الشركات والتعرف على متغيرات الدراسة، والدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة بين جودة الخدمة والأداء التشغيلي، والمؤثرات المنصبة عليها وأظهرت النتائج أن جودة الخدمة وإدارة الجودة الشاملة لهما تأثير كبيراً على الأداء التشغيلي بأبعاده (الجودة والتكلفة والمرونة) وأظهرت الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة تعدل في العلاقة بين جودة الخدمة مع التحسين المستمر وجودة الخدمة مع فلسفة العاملين مما ينعكس بصورة واضحة علي أداء التشغيلي حيث أن تفويض إلتزام الإدارة العليا لا يؤثر في العلاقة بين أبعاد جودة الخدمة والأداء التشغيلي. مما

يستوجب على الإدارة أن تضع في فلسفتها مضامين تساعد على الإرتقاء بالأداء التشغيلي لينعكس لما يترتب عليه إيجاباً في أهداف المؤسسة والرؤية التي تنشدها .

5.4.2 التأثيرات التطبيقية:

هذه الدراسة تبين لمتخذي القرار مدى أهمية تبنى توجهات إستراتيجية تساعد المؤسسة في تحسين أداءها الكلى كما أن تبنى توجهات إستراتيجية يساعد المؤسسة في تحديد مدى ملائمة قدراتها التنافسية في المجال الذي تعمل فيه.

*أهمية وضرورة الدور الذي تلعبه القيادات العليا في الشركات في دعم وتأييد التوجه بالسوق، إذ ينصب دور الإدارة العليا في هذه الحالة على تأكيد ودعم التكامل الوظيفي بين الإدارات التنظيمية المختلفة، والعمل على تنمية وعي (العاملين) بأهمية التوجه بالسوق باعتبارهم نقطة البداية المنطقية لوضع هذا المفهوم موضع التنفيذ في المؤسسات السودانية.

*لابد للإدارة العليا أن تتبنى عملية الإبداع والابتكار هي عملية شاملة مرتبطة بكل أرجاء المؤسسة وتكون منطلقاً لاستراتيجياتها.

*على مدراء المؤسسات الخدمية أن يسعوا لخلق مناخ داخل المؤسسة لدعم إستراتيجيات جودة الخدمة والأداء الوظيفي مما يكون لهما أثر كبير في رضا العاملين والعملاء على حد سواء.

5.5 جوانب القصور :

1/ أختصرت الدراسة على مؤسسات خدمية محددة .

2/ شملت الدراسة المؤسسات الخدمية فقط مما يحد من إمكانية تعميم نتائج الدراسة.

3/ إستخدمت الدراسة العميل الداخلي كمستفيد ومفيد ومتلقى خدمة.

4/ تناولت هذه الدراسة الأداء التشغيلي من خلال أبعاده (المرونة والتكلفة والجودة) هذه الابعاد قد لاتمثل أبعاد الأداء التشغيلي المختلفة في أدبيات الدراسات السابقة.

5/ تناولت الدراسة جودة الخدمة بأبعادها (الإعتمادية، الملموسية ، التعاطف) هذه الابعاد قد لاتمثل ابعاد جودة الخدمة التي جاءت في معظم أدبيات الدراسات السابقة.

5.6 مقترحات لبحوث مستقبلية :

1/ إجراء مزيد من الدراسات تتعلق بمعرفة أثر إدارة الجودة الشاملة كمتغير معدل للعلاقة ما جودة الخدمة والأداء التشغيلي بقطاعات أخرى.

2/ إجراء نفس الدراسة على نفس القطاع ولكن بحذف إدارة الجودة الشاملة كمتغير معدل للعلاقة بين جودة الخدمة والأداء التشغيلي .

3/ دراسة توجهات إستراتيجية بأبعاد أخرى وتأثيرها في الأداء التشغيلي لقطاع أعمال أخر لم يتسنى للباحث دراسته من خلال معايير أخرى للأداء التشغيلي .

4/ دراسة أبعاد أخرى لإدارة الجودة الشاملة كالتركيز على العميل ، التعاون وروح الفريق، وفعالية نظام الإتصالات وتأثير هذه الأبعاد على الأداء التشغيلي.

5/ ولكون موضوع جودة الخدمة أصبح موضوعاً مؤثراً في حياة المؤسسات المعاصرة ولارتباطه الشديد بمفاهيم أخرى كالكفاءة والأداء فيرى الدارس أن تتوجه بحوث المستقبل إلي التعمق في دراسة هذه المفاهيم وتأثيرها اشتراكاً مع عوامل أخرى في نشاط فاعلية منظمات الأعمال.

5.7 محددات الدراسة:

تحدد هذه الدراسة بعض المحددات مثل:

- حجم عينة الدراسة حيث أنها ركزت على بعض القطاعات (المؤسسات الخدمية) بصورة أكبر مما يحد من إمكانية تعميم نتائج الدراسة.

- تناولت هذه الدراسة جودة الخدمة من خلال الأبعاد التالية (الملموسية، الإعتمادية التقمص العاطفي ، الثقة) وهذه الأبعاد قد لا يمثل كل أبعاد جودة الخدمة المختلفة التي تم التركيز في كثير من الدراسات السابقة.

- تناولت الدراسة الأداء التشغيلي بأبعاد (الجودة ، المرونة ، التكلفة) وهذه الأبعاد قد لا يمثل أبعاد الأداء التشغيلي المختلفة التي جاءت في معظم أدبيات الدراسات السابقة.

5.8 التوصيات

كما أوصت الدراسة بالآتي:

1/ ضرورة إبلاء المؤسسات الخدمية الأداء التشغيلي أهمية كبيرة وتطبيقه بالأبعاد وفق مقاييس جودة الخدمة التي تستخدم في بيئة الاعمال مما تفيد في تقديم ما يرضى العملاء سواء كانوا داخليين أو خارجيين.

2/ تنمية وتطوير سلوك إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين عن طريق المحاضرات أو الندوات حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة ودورها في خلق فرق عمل متكامل.

3/ العمل على التدريب والتنمية المستمر وإنشاء وحدة ادارية تسمى وحدة التنمية والتطوير

4/على المؤسسات الخدمية أن تعمل على زيادة إهتمامها بالأداء التشغيلي .

5/ التأكيد على تبني جودة الخدمة من قبل المؤسسات وذلك لما للتوجه من آثار واضحة على أداء المؤسسة واستمرارها. وهذا ما أكدت عليه هذه الدراسة ودراسات سابقة درست العلاقة ما بين جودة الخدمة والأداء التشغيلي.

6/ التأكيد على مراقبة التغيرات في البيئات الخارجية للمؤسسات بالسودان وذلك لمواكبة التغيرات والاستجابة لحاجات ورغبات العملاء المتغيرة.

7/ الاهتمام بالعاملين وتحقيق الرضا الوظيفي مما يضمن للمؤسسة تحقيق أداء تشغيلي فعال يمكنها من التفوق على منافسيها.

الخاتمة:

تناولت الدراسة جودة الخدمة والأداء التشغيلي و إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية كمتغير معدل في المؤسسات الخدمية. وتوصلت إلى النتائج الآتي:

أظهرت النتائج دعم كلى لتأكيد إيجابية العلاقة بين جودة الخدمة والأداء التشغيلي وإدارة الجودة الشاملة كمتغير معدل في المؤسسات الخدمية .

وكما أكدت دعم إيجابية العلاقة بين أبعاد الأداء التشغيلي وأبعاد جودة الخدمة، وكذلك دعم إيجابية العلاقة بين جودة الخدمة و إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية .

وأيضاً دعم إيجابية العلاقة بين وجودة الخدمة والأداء التشغيلي كما دعمت الأداء التشغيلي وجودة الخدمة في وجود إدارة الجودة الشاملة كمتغير معدل. في المؤسسات الخدمية أجريت غالبية الدراسات السابقة في بيئات عربية أو أجنبية ، و معظم الدراسات المحلية الخاصة بالمصارف قامت بقياس الجودة ، أو جودة الخدمة و ليس إدارة الجودة الشاملة . كما أن معظم الدراسات المحلية التي قامت بقياس الجودة الشاملة كانت في مجال الوزارات أو المستشفيات أو مجالات الإنتاج الصناعي و ليس الخدمي في حين تم تطبيق هذه الدراسة على القطاع الخدمي و دوره في التنمية الاقتصادية . و تعتبر هذه الدراسة من الدراسات التي تعالج واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية ، كما أن الدراسة الحالية تسعى إلى تطوير كفاءة و فعالية الأداء التشغيلي الذي ينعكس إيجاباً على جودة الخدمة .

المراجع العربية:

- (1) أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 ، دليل عملي مطابع الدار الهندسية، مصر، بدون تاريخ.
- (2) أديجي باديرو ، الدليل الصناعي في الإيزو 9000 ، ترجمة فؤاد هلال مراجعة محسن عاطف ، دار الفكر . للنشر والتوزيع ، مصر ، 1995،
- (3) أسعد حامد أورمان ، أبي سعد الديو جي ، التسويق السياحي والفندقي ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2000،
- (4) تيسير العجارمة ، التسويق السياحي ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2005
- (5) جوزيف جايلوتسكي ، إدارة الجودة الشاملة ، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني ، الجزء الثاني ، مصر ، 1996،
- (6) خضير كاظم حمودة ، إدارة الجودة ، دارالمسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الأولى، عمان، 2002
- (7) رضا صاحب أبو محمد آل علي ، حسان كاظم الموسوى ، الإدارة لمحات معاصرة ، الطبعة الأولى ، مؤسسة الوراق ، عمان ، 2002،
- (8) سمير محمد عبد العزيز ، إقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 'رؤية إقتصادية ، فنية ، إدارية أسس ، تطبيقات ، حالات ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية للطباعة والنشر والتوزيع ، 2000،
- (9) سونيا محمد البكري ، إدارة الجودة الكلية ، الدار الجامعية 2002

(10) علي السلمي 2002 ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع مأمون الدرادكة ، طارق شيلي ، الجودة في المنظمات الحديثة ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان ،

(11) علي ميا ، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات وشركات لقطاع العام في الجمهورية العربية السورية : دراسة تطبيقية على الشركة العامة لصناعة الألمنيوم والشركة العامة لصناعة المحركات الكهربائية في اللاذقية ، مجلة جامعية تشريين للدراسات والبحوث العلمية ، سلسلة العلوم الإقتصادية ، المجلد 22 ، العدد 2000 ، 02 .

(12) عمر وصفى عقيلي ، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، عمان الأردن ، 2001

(13) مأمون الدرادكة ، إدارة الجودة الشاملة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، عمان ، 2001.

(14) مأمون السلطي ، سهيل إلياس دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000 دار الفكر المعاصر الطبعة الأولى ، دمشق ، 1999 .

(15) فريد عبد الفتاح زين الدين ، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ، دارالكتب للنشر ، مصر ، 1996

(16) محمد عبد الفتاح الصيرفي ، الإدارة الرائدة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان 2003

(17) محمد فريد الصحن ، قراءات في إدارة التسويق ، الدار الجامعية ، مصر ، (2002)

(18) ناجي معلا ، قياس جودة الخدمات المصرفية ، مجلة العلوم الإدارية المجلد 25 ، عدد 02 ، جوان 1998 ،

(19) نبيل محمد المرسي ، إستراتيجية الإنتاج والعمليات : مدخل إستراتيجي ، الدار الجامعية

الجديدة 2002

(20) هاني حامد الضمور ، تسويق الخدمات ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثالثة ، عمان ،

(2005)

- : المراجع الأجنبية :

- (30) Anne Gratacap , Pierre Medan , Management de production :
concepts méthodes , cas
, édition Dunod , Paris , 2001.
- (31) Anne marie feuille , normalisation des plastiques , A3503, vam3
Technique de l'ingénieur
, , traité plastiques et composites , Paris , 1996 .
- (32) Béatrice Bréchnac-Roubaud , Le marketing des services , 8eme
tirage , édition d'organisation, paris , 2004
- (33) Belin.A, La mesure de la satisfaction client dans les marckes
industrielmastère marketing et
communication commerciale, école superieur de
commerce de toulouse, Juillet, 2002.
- (34) Christian Derbaix, Joel brée, comportement du consommateur édition
economica, paris2000,
- (35) Daniel Duret , Maurice pillet , qualité en production : de Iso 9000 à
Six sigma , 2eme édition , édition d'organisation, Paris 2002 ..
- (36) Daniel Ray, Musurer et developper la satisfaction des clients, 2eme
tirage édition d'organisation, paris, 2001.

- (37) Forman.B, Du manuel qualité au manuel de management .l'outi
strategique , AFNOR , paris
- (38) France qualité public , la satisfaction des usagers/ clients / citoyens
du
services public , la documentation française , paris , 2004.
- (39) François Caby , Claude Jambart , la qualité dans les services , 2eme
édition
, édition economica , paris , 2002.
- (40) Gerard Taker , Michel longbois , Marketing des services , édition de
nord1992
- (41)Alfnes, E., 2005, Enterprise Reengineering: A Strategic Framework
and
Methodology, Dissertation of Production and Quality Engineering Degree
Ph.D., Norwegian University of Science and Technology.
- (42). Aranda, A., D., 2002, Relationship between operations strategy and
size in
engineering consulting firms, International Journal of Service Industry
Management,Vol.(13),No.,(3),U.S.A.
- (43). Chase, R., B., and Aquilano, N., J., 2005, Operations Strategy and
Competitiveness,10thEd.,McGrawHill,Irwin,U.S.A.

- (44). Daft, R., 2001, Organization Theory and Design, 4th Ed., South
West, U.S.A.
- (45). Davis, M., M., and Chase, R., D. & Aquilano, N., J., 2003,
Fundamentals of
Operations Management, 4th Ed., McGraw-Hill, Irwin, U.S.A.
- (46). Dillworth, J., B., 1989, Production and Operations Management, 4th
Ed.,
McGraw-Hill publishers, U.S.A.
- (47). Fitzsmmons, J., A., 2003, MD375 operations & competition, Red
McCombs
School of Business The University of Texas at Austin.
- (48). Fitzsimmons, J., A., and Fitzammons, N., N.,2004, Service
Management:
Operations, Strategy, Information Technology, 5th Ed., McGraw-Hill, Irwin,
U.S.A.
- (49). Inancevich, J., M., and Lorenzi, P., & Skinner, S., J., & Crosby, P,
b., 1997,
Management: Quality and Competitiveness, 2ndEd.,McGraw-Hill,Irwin,
U.S.A

الدراسات السابقة

العنوان	المؤلف	المستقل	التابع	المنهجية	أهم النتائج	التوصية بالبحوث المستقبلية
العلاقة بين الجودة الشاملة وإدارة الممارسات وجودة الأداء	Zakuan وآخرون، (2010)	إدارة المؤسسات وجودة الاداء	الجودة الشاملة	جمع البيانات التجريبية	ممارسات إدارة الجودة الشاملة مرتبطة جزئياً مع جودة الأداء ووجد أيضاً أن ثقافة الجودة المهيمنة في جودة الأداء وأظهرت نظم والتدريب والتعليم، والعمل الجماعي، ووضع المعايير ووجود علاقة إيجابية مع جودة الأداء.	هذه الدراسة ربما قد تكون متحيزة للشركات الصناعية وذلك قد لا تكون كافية لتعميم النتائج للشركات الخدمية
استكشاف العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وجودة الأداء	هنديكس وسينغال، 2001	جودة الاداء	ممارسات ادارة الجودة	تحليل البيانات	وجود صلة إيجابية بينهما ووجد الباحثون أن تنفيذ إدارة الجودة الشاملة جودة الأداء ولها دراسة عكسية على أساس النسبية .	وجد أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة ذات علاقة فاشلة مع الاداء فى الشركات الصناعية
كبار القادة و إدارة توجيهها المنظمه وتقييمها لأداء التنظيمي .	أيمن فتحي فضل 2010	الاداء التنظيمي	توجيه المنظمة	تحليل البيانات	ولوحظ أن توجيه المنظمة وكبار القادة لهما قاعدة ممتازة ومرنة مع تقييم الاداء التنظيمي .	أجراء دراسات مماثلة غى قطاعات أخرى بأبعاد أخرى
العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمة	سانشيز رودريجز وآخرون. (2006)	الجودة	إدارة الجودة الشاملة	تحليل إحصائي	غاية الأهمية وتمثل واجهه مع زيادة القدرة التنافسية في السوق الدولية وترتبط ارتباطاً كلياً مع الجودة	وجود علاقة متضامنة مع الشركات التصنيع الاسترالي دون الخدمي مما يحقق لها مكاسب فى الجودة
العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والاداء التشغيلي	صادق اوغلو Zehir، (2010)	الاداء	ممارسات الجودة	تحليل بيانات	اجريت دراسات فى المنظمات التجريبية للتحقيق فى العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وجودة الاداء الاعمال وأشارت النتائج وجود صلة قوية وإيجابية.	ويمكن أن تكوين علاقات طويلة الأمد مما يؤدي الى زيادة القدرة التنافسية للمنظمة وتعدد الانشطة
العلاقات بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وقياس جودة الأداء	طالب عبدالرحمن 2010	جودة الاداء	الجودة الشاملة	تحليل بيانات	وجدوا مبادرات إدارة الجودة الشاملة تحقيق مكاسب إيجابية كبيرة فى العمليات و الخدمات	إنعدام العلاقة تماماً مما يؤدي عدم الاتساق فى الأبحاث السابقة
أثر الابتكار التسويقي فى جودة الخدمة	صبيحي 2010	الابتكار التسويقي	جودة الخدمة	التحليل الوصفي	وجود أثر بين عناصر الابتكار التسويقي فى أبعاد جودة الخدمة العنصر الوحيد الذى كان له تأثير معنوي فى جميع ابعاد الخدمة هو الابتكار	هناك دراسات اجريت مماثلة للتعرف على الابتكار فى قطاعات اخرى والتعرف على علاقته بالمتغيرات الاخرى
أثر التسويق الداخلى على جودة الخدمة المصرفية	بدري قسم عبد الفراج 2014	التسويق الداخلى	جودة الخدمة	التحليل الوصفي	وجود تأثير بين التسويق الداخلى وجودة الخدمة مما أثبت أن سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط يؤثر على جودة الخدمة	إجراء دراسات تشمل نطاق أوسع فى مجال الخدمات

الإستبانة

لقد تم بها قياس متغيرات الدراسة وقد تم تحكيمها من قبل ثلاثة محكمين بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وهم :

الدكتور / محمد أحمد الخليفة

الدكتور / بدرالدين آدم

الدكتور / عمر السر

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

إستمارة إستبيان

أخي الفاضل / أختي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،، وبعد

يقوم الباحث بإجراء دراسة لمعرفة إدارة الجودة الشاملة فى تعديل العلاقة بين جودة الخدمة والأداء التشغيلى بالمؤسسات الخدمية (بدراسة عينة عشوائية من المؤسسات الخدمية ، فأرجو التكرم بالمساعدة للوصول الى أدق النتائج ، وذلك بالإجابة الصريحة والدقيقة على الأسئلة المرفقة بوضع إشارة (√) أمام العبارة التى تناسب إجابتك . ونود الإشارة الى أن ماستدلى به من بيانات سيعامل بسرية تامة ولن يستخدم إلا بعرض البحث العلمى فقط .

أولاً : البيانات الشخصية

ضع علامة (√) أمام الإجابة التي تراها مناسبة

1/ النوع : - ذكر أنثى

2/ العمر أقل من 30 30-40 سنة 40-50 50-60 سنة 60 سنة فأكثر

3 / المؤهل العلمي :-

بكالوريوس دبلوم عالٍ ماجستير دكتوراه أخرى

4/ سنوات الخبرة :-

أقل من 5 سنة 5-10 سنة 10-15 سنة 15-20 سنة 20 فأكثر

5/ التخصص العلمي :-

سكترارية موظف رئيس قسم مدير إدارة أخرى

ثانياً : بيانات الدراسة

يوجد في هذا الجزء مجموعة من الأسئلة ذات العلاقة بمدى تطبيق شركة الكهرباء لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة

وجودة الخدمة والأداء التشغيلي ، من فضلك ضع علامة (/) أمام الخيار المناسب

لاوافق	لا	محايد	موافق	موافق	العبارة	رقم
جودة الخدمة (الملموسيات)						
					تهتم المؤسسة برضا العملاء عن خدماتها المؤداة	1
					صالات العملاء واماكن إنتظار الحصول على الخدمة مهينة لإستيفاء الأغراض	2
					تهتم المؤسسة بتحديث الأجهزة والمعدات ومستلزمات تقديم الخدمة	3
					تحرص المؤسسة على تقديم الخدمات لتلبية حاجات ورغبات اكبرعدد من جمهور المستفيدين	4
					هيئة ملابس العمل فى المؤسسة تتناسب مع مستوى الخدمة المقدمة	5
جودة الخدمة (الإستجابة)						
					ينم إخطار العملاء عن أوقات تقديم الخدمة قبل زمن كاف	6
					يحصل العملاء على الخدمة الفورية من قبل العاملين فى المؤسسة	7
					لدى العاملين فى المؤسسة رغبة أكيدة لمساعدة العملاء بشكل جيد	8
					تهتم المؤسسة بشكاوى العملاء وتحليلها ومعالجتها	9
					رغم إنشغال الموظفين بخدمات أخرى إلا أنهم يتجاون مع طلبات العملاء فوراً	10
جودة الخدمة (الإعتمادية)						
					تلتزم إدارة المؤسسة بوعودها للعملاء فى مجال تقديم الخدمات المستمرة	11
					تتعاطف إدارة المؤسسة مع العملاء عند تقديمهم للإقتراحات	12
					تهتم المؤسسة بتوفير البيئة المناسبة للعملاء	13
					رغم إنشغال الموظفين بخدمات أخرى إلا أنهم يتجاون مع طلبات العملاء فوراً	14
					يتوقع العميل الحصول على الخدمة الفورية من قبل العاملين فى المؤسسة	15
جودة الخدمة (التوكيد الثقة)						
					إعتقد أن للعملاء الثقة الكاملة بالعاملين بالمؤسسة	16
					هنالك طمأنينة للعملاء عند التعامل مع المؤسسة	17
					للملاء ثقة تامة بمنتجات المؤسسة	18
					تولى ادارة المؤسسة اهتمام خاص للعملاء	19

20	يهتم العاملین بالمؤسسة بتقديم الخدمة بصورة جيدة للعملاء
جودة الخدمة (التعاطف)	
21	ساعات العمل المعتمدة للمؤسسة تتلائم مع حاجات العملاء
22	فى الواقع تقدم إدارة المؤسسة أفضل مالدیها للعملاء
23	يهتم العاملین بالمؤسسة معرفة حاجات ورغبات العملاء
ثانياً : فلسفة إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر)	
24	تهتم الإدارة بالتطوير المستمر كأهم أولوياتها
25	تهتم الإدارة بالتطوير المستمر باعتبارها واحد من قيم المؤسسة
26	توفر الإدارة المتطلبات اللازمة لتطبيق الجودة
27	تؤمن الإدارة بان عمليات التطوير والتحسين المستمر ورفع مستوى الأداء هى إستراتيجية دائمة
28	تحرص الإدارة على أحدث دائرة تواصل مستمر بينها والعاملین
فلسفة إدارة الجودة الشاملة (دعم الإدارة العليا)	
29	تعتمد الإدارة العليا أن تطبيق الجودة الشاملة هو وصفة علاجية لتحسين وضمان نجاحها
30	تحرص الإدارة على إزالة الحواجز عن طريق الابداع
31	تعتبر الجودة الشاملة شعاراً حقيقياً تعمل من أجله باستمرار
32	يوجد دليل واضح لسلسلة الجودة يشمل المعايير اللازمة لقياس الجودة
33	يوجد تحديد واضح لإهتمام الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا
فلسفة إدارة الجودة الشاملة (فلسفة العاملين)	
34	يعتبر العاملون هم المصدر الأساسى لتدنى مستوى الجودة الشاملة للمؤسسة
35	أعتقد أن الجودة لاتعنى الرفاهية
36	يشارك جميع العاملين فى ترشيح مبادئ ادارة الجودة الشاملة فى المؤسسة
37	يشكل فريق الجودة من متخصصین وغير متخصصین فى المؤسسة
38	الجودة الشاملة يمكن ان تنتج بدون استخدام اجهزة وتكنولوجيا متطورة فى المؤسسة
ثالثاً : الأداء التشغيلی (المرونة)	
39	يوجد برامج مراقبة ظروف العمل لاكتشاف فرص تطوير مرونة الوحدات الإنتاجية

					40	تحرص ادارة الانتاج على اعداد خطط انتاجية تتميز بالمرونة بما يتناسب مع تغييرات السوق المحلية
					41	تتوفر لدى الشركة قابلية نقل انواع مختلفة منالمواد والمنتجات بين المراكز
					42	انتاجية مختلفة عبر ممرات متعددة
					43	قلة التكاليف تبرهن ان المؤسسة ملتزمة بتطوير اداء وكفاءة وقدرات العاملين بها
الأداء التشغيلي (الجودة)						
					44	تعمل المؤسسة على وضع تطبيق كل الاستراتيجيات الهادفة للجودة لتحقيق اعلى مردود مالي
					45	تهدف المؤسسة الى تفعيل نظام الجودة الشاملة لتحسين بيئة العمل
					46	يمكن الاعتماد على مقاييس مستوى تحسين مستوى الأداء
					47	يتم قياس رضا العملاء وتوفير احتياجاتهم في الوقت المناسب
					48	يوجدرضا للزبون من خلال توفير منتجات ذات جودة وسعر مناسبين
الأداء التشغيلي (التكلفة)						
					49	تضع المؤسسة هدف تحقيق الأرباح ضمن أولوياتها
					50	تهتم الادارة بالاقترحات المقدمة من الزبون لتأخذ بها باستمرار لتفعيل تكلفة سلعتها المنتجة
					60	تسعى الشركة لخفض تكلفة منتجاتها وتقديمها للوقت المناسب
					61	تعمل المؤسسة على تقليل نسبة الهدر والضياع أثناء العملية الإنتاجية
					62	النفقات التشغيلية للمؤسسة تعتبر مرتفعة مقابه بالشركات الأخرى .

الجزء الثالث :-

- 1/ طبيعة الشركة
- 2/ عمر الشركة
- 3/ عدد العاملين
- 4/ ملكية الشركة

التحليل العاملي

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.911
Approx. Chi-Square	9487.872
Bartlett's Test of Sphericity	df 91
	Sig. .000

Communalities

	Initial	Extraction
تهتم المؤسسة برضاء العملاء عن خدماتها المؤاده	1.000	.795
صالات العملاء واماكن انتظار الحصور علي الخدمة مهينة لاستيفاء الاغراض	1.000	.796
تهتم المؤسسة بتحديث الاجهزة والمعدات ومستلزمات تقديم الخدمة	1.000	.790
تحرص المؤسسة علي تقديم الخدمات لتلبية حاجات ورغبات اكبر عدد من جمهور المستفيدين	1.000	.843
هيئة ملايس العمل في المؤسسة تتناسب مع مستوي الخدمة المقدمة	1.000	.817
يتم اخطار العملاء عن اوقات تقديم الخدمة قبل زمن كاف	1.000	.685
هناك طمأنينة للعملاء عند التعامل مع المؤسسة	1.000	.818
للعلاء ثقة تامة في منتجات المؤسسة	1.000	.805
فريق العمل متفاعل مع العملاء ويتعاملون معهم بصورة جدية	1.000	.810
تولي ادارة المؤسسة اهتمام خاص بالعملاء	1.000	.864
يهتم العاملین بالمؤسسة بتقديم الخدمة بصورة جيدة للعملاء	1.000	.867
ساعات العمل المعتمدة للمؤسسة تتلائم مع حاجات العملاء	1.000	.796
في الواقع تقدم ادارة المؤسسة افضل ما لديها للعملاء	1.000	.851
يهتم العاملین بالمؤسسة معرفة حاجات ورغبات العملاء	1.000	.823

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	11.359	81.134	81.134	11.359	81.134	81.134
2	.935	6.681	87.814			
3	.559	3.991	91.805			
4	.336	2.400	94.205			
5	.249	1.776	95.981			
6	.135	.966	96.947			
7	.125	.895	97.841			
8	.087	.618	98.459			
9	.068	.484	98.943			
10	.048	.346	99.289			
11	.033	.236	99.525			
12	.027	.192	99.716			
13	.024	.173	99.889			
14	.016	.111	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrixa

	Component
	1
.931	يهتم العاملون بالمؤسسة بتقديم الخدمة بصورة جيدة للعملاء
.929	تولي ادارة المؤسسة اهتمام خاص بالعملاء
.922	في الواقع تقدم ادارة المؤسسة افضل ما لديها للعملاء
.918	تحرص المؤسسة علي تقديم الخدمات لتلبية حاجات ورغبات اكبر عدد من جمهور المستفيدين
.907	يهتم العاملون بالمؤسسة معرفة حاجات ورغبات العملاء
.904	هناك طمأنينة للعملاء عند التعامل مع المؤسسة
.904	هيئة ملابس العمل في المؤسسة تتناسب مع مستوي الخدمة المقدمة
.900	فريق العمل متفاعل مع العملاء ويتعاملون معهم بصورة جديفة
.897	للمعملاء ثقة تامة في منتجات المؤسسة
.892	ساعات العمل المعتمدة للمؤسسة تتلائم مع حاجات العملاء
.892	صالات العملاء واماكن انتظار الحصور علي الخدمة مهيئة لاستيفاء الاغراض
.892	تهتم المؤسسة برضاء العملاء عن خدماتها المؤاده
.889	تهتم المؤسسة بتحديث الاجهزة والمعدات ومستلزمات تقديم الخدمة
.828	يتم اخطار العملاء عن اوقات تقديم الخدمة قبل زمن كاف

Extraction Method: Principal Component Analysis.

1 components extracted. .a

تحليل الاعتمادية

جودة الخدمة

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
------------------	---------------

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.892
Approx. Chi-Square	10998.5
Bartlett's Test of Sphericity	96
df	120
Sig.	.000
.982	14

التحليل العاملي للاداء

Communalities

	Initial	Extraction
يوجد برامج مراقبة لظروف العمل لاكتشاف فرص تطوير مرونة الوحدات الانتاجية.	1.000	.760
تحرص ادارة الانتاج علي اعداد خطط انتاجية تتميز بالمرونة بما يتناسب مع تغير السوق المحلية	1.000	.840
تتوفر لدي الشركة قابلية نقل انواع مختلفة من المواد والمنتجات والمراكز	1.000	.762
انتاجية مختلفة عبر ممرات متعددة	1.000	.767
قلة التكاليف تبرهن ان الشركة ملتزمة بتطوير اداء وكفاءة وقدرات العاملين لديها	1.000	.800
هنالك مرونة في تخفيض الاسعار مما يؤدي الي الحصول علي اكبر قدر ممكن من المخرجات	1.000	.780
تعمل المؤسسة علي وضع تطبيق كل الاستراتيجيات الهادفة للجودة لتحقيق اعلي مردود مالي	1.000	.843
تهدف المؤسسة الي تفعيل نظام الجودة لتحسين بيئة العمل	1.000	.854
يمكن الاهتمام علي مقاييس مستوي تحسن الاداء	1.000	.827
يتم قياس رضا العملاء وتوفير احتياجاتهم في الوقت المناسب	1.000	.901
يوجد رضا للزيون من خلال توفير منتجات ذات جودة وسعر مناسبين.	1.000	.879
تضع المؤسسة هدف تحقيق الارباح ضمن اولوياتها	1.000	.638
تهتم الادارة بالاقترحات المقدمة من الزبون لتأخذ بها باستمرار لتقليل تكلفة سلعتها المنتجة	1.000	.824
تسعي الشركة الي خفض تكلفة منتجاتها وتقديمها للوقت المناسب	1.000	.832
تعمل الشركة علي تقليل نسبة الهدر والضياع اثناء العملية الانتاجية	1.000	.767
لنفقات التشغيلية للمؤسسة تعتبر مرتفعة مقارنة بالشركات الاخرى	1.000	.629

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	12.705	79.403	79.403	12.705	79.403	79.403
2	.930	5.813	85.217			
3	.699	4.368	89.585			
4	.459	2.869	92.454			
5	.368	2.299	94.753			
6	.249	1.553	96.306			
7	.209	1.309	97.615			
8	.091	.571	98.187			
9	.071	.446	98.633			
10	.060	.377	99.010			
11	.049	.309	99.319			
12	.038	.238	99.557			
13	.032	.199	99.756			
14	.018	.110	99.866			
15	.013	.082	99.948			
16	.008	.052	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrixa	Component Matrixa
	1
يتم قياس رضا العملاء وتوفير احتياجاتهم في الوقت المناسب	.949
يوجد رضا للزبون من خلال توفير منتجات ذات جودة وسعر مناسبين.	.937
تهدف المؤسسة الي تفعيل نظام الجودة لتحسين بيئة العمل	.924
تعمل المؤسسة علي وضع تطبيق كل الاستراتيجيات الهادفة للجودة لتحقيق اعلي مردود مالي	.918
تحرص ادارة الانتاج علي اعداد خطط انتاجية تتميز بالمرونة بما يتناسب مع تغير السوق المحلية	.917
تسعي الشركة الي خفض تكلفة منتجاتها وتقديمها للوقت المناسب	.912
يمكن الاهتمام علي مقاييس مستوي تحسن الاداء	.909
تهتم الادارة بالاقترحات المقدمة من الزبون لتأخذ بها باستمرار لتقليل تكلفة سلعتها المنتجة	.908
قلة التكاليف تبرهن ان الشركة ملتزمة بتطوير اداء وكفاءة وقدرات العاملين لديها	.895
هنالك مرونة في تخفيض الاسعار مما يؤدي الي الحصول علي اكبر قدر ممكن من المخرجات	.883
تعمل الشركة علي تقليل نسبة الهدر والضاياع اثناء العملية الانتاجية	.876
انتاجية مختلفة عبر ممرات متعددة	.876
تتوفر لدي الشركة قابلية نقل انواع مختلفة من المواد والمنتجات والمراكز	.873
يوجد برامج مراقبة لظروف العمل لاكتشاف فرص تطوير مرونة الوحدات الانتاجية.	.872
تضع المؤسسة هدف تحقيق الارباح ضمن اولوياتها	.799
النفقات التشغيلية للمؤسسة تعتبر مرتفعة مقارنة بالشركات الاخرى	.793

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.982	16

التحليل العائلى لادارة الجودة الشاملة

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.852
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	6112.155
	df
	45
	Sig.
	.000

Communalities

	Initial	Extraction
تهتم الادارة بالتطوير المستمر كأهم اولوياتها.	1.000	.874
تهتم الادارة بالتطوير المستمر باعتباره واحد من قيم المنشأة	1.000	.940
توفر الادارة المتطلبات اللازمة لتطبيق الجودة	1.000	.896
تؤمن الادارة بان عمليات التطوير والتحسين ورفع مستوي الاداء هي استراتيجية دائمة.	1.000	.945
تحرص الادارة علي احداث دائرة تواصل مستمر بينها والعمالين.	1.000	.897
يعتبر العاملون هم المصدر الأساسي لتدني مستوي الجودة للمؤسسة.	1.000	.884
اعتقد ان الجودة لا تعني الرفاهية.	1.000	.945
يشارك جميع العمالين في ترشيح مبادئ الجودة في المؤسسة.	1.000	.821
يشكل فريق الجودة من متخصصين وغير متخصصين في المؤسسة.	1.000	.942
الجودة يمكن ان تنتج بدون استخدام اجهزة وتكنولوجيا متطورة في المؤسسة	1.000	.851

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7.805	78.048	78.048	7.805	78.048	78.048	4.562	45.619	45.619
2	1.190	11.901	89.949	1.190	11.901	89.949	4.433	44.330	90.000
3	.355	3.550	93.499						
4	.206	2.064	95.563						
5	.169	1.692	97.256						
6	.091	.908	98.164						
7	.078	.775	98.939						
8	.053	.526	99.465						
9	.039	.385	99.851						
10	.015	.149	100.000						

Extraction Method: Principal Component

Rotated Component Matrix

	Component	
	1	2
تهتم الادارة بالتطوير المستمر باعتباره واحد من قيم المنشأة	.908	.340
تؤمن الادارة بان عمليات التطوير والتحسين ورفع مستوي الاداء هي استراتيجية دائمة.	.886	.400
توفر الادارة المتطلبات اللازمة لتطبيق الجودة	.879	.351
تهتم الادارة بالتطوير المستمر كأهم اولوياتها.	.861	.364
تحرص الادارة علي احداث دائرة تواصل مستمر بينها والعاملين.	.827	.461
يشكل فريق الجودة من متخصصين وغير متخصصين في المؤسسة.	.353	.905
اعتقد ان الجودة لا تعني الرفاهية.	.409	.882
الجودة يمكن ان تنتج بدون استخدام اجهزة وتكنولوجيا متطورة في المؤسسة	.288	.876
يعتبر العاملون هم المصدر الأساسي لتدني مستوي الجودة للمؤسسة.	.426	.838
يشارك جميع العاملين في ترشيح مبادئ الجودة في المؤسسة.	.446	.789

تحليل الاعتمادية

التحسين المستمر

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.973	5

	توفر الإدارة المتطلبات اللازمة لتطبيق الجودة
	.910 تهتم الإدارة بالتطوير المستمر كأهم أولوياتها.
	.939 تهتم الإدارة بالتطوير المستمر باعتباره واحد من قيم المنشأة
	1.000 توفر الإدارة المتطلبات اللازمة لتطبيق الجودة
	.937 تؤمن الإدارة بأن عمليات التطوير والتحسين ورفع مستوى الأداء هي استراتيجية دائمة.
	.908 تحرص الإدارة علي أحداث دائرة تواصل مستمر بينها والعاملين.
	.765 تعتقد الإدارة العليا أن تطبيق الجودة الشاملة هو وصفة علاجية لتحسين وضمان نجاحها
	.777 تحرص الإدارة علي إزالة الحواجز من طريق الابداع
	.808 تعتبر الإدارة الجودة شعراً حقيقياً تعمل من اجله باستمرار
	.772 يوجد دليل واضح لسياسة الجودة يشمل المعايير اللازمة لقياس الجودة
	.731 يوجد تحديد واضح لاهتمام الجودة من قبل الإدارة العليا
	.686 يعتبر العاملون هم المصدر الأساسي لتدني مستوى الجودة للمؤسسة.
	.675 اعتقد ان الجودة لا تعني الرفاهية.
	.707 يشارك جميع العاملين في ترشيح مبادئ الجودة في المؤسسة.
	.655 يشكل فريق الجودة من متخصصين وغير متخصصين في المؤسسة.
	.598 الجودة يمكن ان تنتج بدون استخدام اجهزة وتكنولوجيا متطورة في المؤسسة
	.000 تهتم الإدارة بالتطوير المستمر كأهم أولوياتها.
	.000 تهتم الإدارة بالتطوير المستمر باعتباره واحد من قيم المنشأة
	توفر الإدارة المتطلبات اللازمة لتطبيق الجودة
	.000 تؤمن الإدارة بأن عمليات التطوير والتحسين ورفع مستوى الأداء هي استراتيجية دائمة.
	.000 تحرص الإدارة علي أحداث دائرة تواصل مستمر بينها والعاملين.
	.000 تعتقد الإدارة العليا أن تطبيق الجودة الشاملة هو وصفة علاجية لتحسين وضمان نجاحها
	.000 تحرص الإدارة علي إزالة الحواجز من طريق الابداع
	.000 تعتبر الإدارة الجودة شعراً حقيقياً تعمل من اجله باستمرار
	.000 يوجد دليل واضح لسياسة الجودة يشمل المعايير اللازمة لقياس الجودة
	.000 يوجد تحديد واضح لاهتمام الجودة من قبل الإدارة العليا
	.000 يعتبر العاملون هم المصدر الأساسي لتدني مستوى الجودة للمؤسسة.
	.000 اعتقد ان الجودة لا تعني الرفاهية.
	.000 يشارك جميع العاملين في ترشيح مبادئ الجودة في المؤسسة.
	.000 يشكل فريق الجودة من متخصصين وغير متخصصين في المؤسسة.
	.000 الجودة يمكن ان تنتج بدون استخدام اجهزة وتكنولوجيا متطورة في المؤسسة

Correlation

Sig. (1-tailed)

Correlation Matrix

	تهتم الإدارة بالتطوير المستمر باعتباره واحد من قيم المنشأة
	.923 تهتم الإدارة بالتطوير المستمر كأهم أولوياتها.
	1.000 تهتم الإدارة بالتطوير المستمر باعتباره واحد من قيم المنشأة
	.939 توفر الإدارة المتطلبات اللازمة لتطبيق الجودة
	.927 تؤمن الإدارة بأن عمليات التطوير والتحسين ورفع مستوى الأداء هي استراتيجية دائمة.
	.891 تحرص الإدارة علي أحداث دائرة تواصل مستمر بينها والعاملين.
	.812 تعتقد الإدارة العليا أن تطبيق الجودة الشاملة هو وصفة علاجية لتحسين وضمان نجاحها
Correlation	.828 تحرص الإدارة علي إزالة الحواجز من طريق الابداع
	.840 تعتبر الإدارة الجودة شعراً حقيقياً تعمل من اجله باستمرار
	.823 يوجد دليل واضح لسياسة الجودة يشمل المعايير اللازمة لقياس الجودة
	.770 يوجد تحديد واضح لاهتمام الجودة من قبل الإدارة العليا
	.688 يعتبر العاملون هم المصدر الأساسي لتدني مستوى الجودة للمؤسسة.
	.681 اعتقد ان الجودة لا تعني الرفاهية.
	.709 يشارك جميع العاملين في ترشيح مبادئ الجودة في المؤسسة.
	.647 يشكل فريق الجودة من متخصصين وغير متخصصين في المؤسسة.
	.606 الجودة يمكن ان تنتج بدون استخدام اجهزة وتكنولوجيا متطورة في المؤسسة
	.000 تهتم الإدارة بالتطوير المستمر كأهم أولوياتها.
	تهتم الإدارة بالتطوير المستمر باعتباره واحد من قيم المنشأة
	.000 توفر الإدارة المتطلبات اللازمة لتطبيق الجودة
Sig. (1-tailed)	.000 تؤمن الإدارة بأن عمليات التطوير والتحسين ورفع مستوى الأداء هي استراتيجية دائمة.
	.000 تحرص الإدارة علي أحداث دائرة تواصل مستمر بينها والعاملين.
	.000 تعتقد الإدارة العليا أن تطبيق الجودة الشاملة هو وصفة علاجية لتحسين وضمان نجاحها

	تحرص الإدارة علي أحداث دائرة تواصل مستمر بينها والعمالين
	تهتم الإدارة بالتطوير المستمر كأهم اولوياتها. .863
	تهتم الإدارة بالتطوير المستمر باعتباره واحد من قيم المنشأة .891
	توفر الإدارة المتطلبات اللازمة لتطبيق الجودة .908
	تؤمن الإدارة بان عمليات التطوير والتحسين ورفع مستوى الاداء هي استراتيجية دائمة. .959
	تحرص الإدارة علي أحداث دائرة تواصل مستمر بينها والعمالين. 1.000
	تعتقد الإدارة العليا أن تطبيق الجودة الشاملة هو وصفة علاجية لتحسين وضمان نجاحها .809
	تحرص الإدارة علي ازالة الحواجز من طريق الابداع .844
Correlation	تعتبر الإدارة الجودة شعراً حقيقياً تعمل من اجله باستمرار .820
	يوجد دليل واضح لسياسة الجودة يشمل المعايير اللازمة لقياس الجودة .808
	يوجد تحديد واضح لاهتمام الجودة من قبل الإدارة العليا .751
	يعتبر العاملون هم المصدر الأساسي لتدني مستوى الجودة للمؤسسة. .761
	اعتقد ان الجودة لا تعني الرفاهية. .758
	يشارك جميع العمالين في ترشيح مبادئ الجودة في المؤسسة. .762
	يشكل فريق الجودة من متخصصين وغير متخصصين في المؤسسة. .731
	الجودة يمكن ان تنتج بدون استخدام اجهزة وتكنولوجيا متطورة في المؤسسة .682
	تهتم الإدارة بالتطوير المستمر كأهم اولوياتها. .000
	تهتم الإدارة بالتطوير المستمر باعتباره واحد من قيم المنشأة .000
	توفر الإدارة المتطلبات اللازمة لتطبيق الجودة .000
	تؤمن الإدارة بان عمليات التطوير والتحسين ورفع مستوى الاداء هي استراتيجية دائمة. .000
	تحرص الإدارة علي أحداث دائرة تواصل مستمر بينها والعمالين. .000
	تعتقد الإدارة العليا أن تطبيق الجودة الشاملة هو وصفة علاجية لتحسين وضمان نجاحها .000
	تحرص الإدارة علي ازالة الحواجز من طريق الابداع .000
Sig. (1-tailed)	تعتبر الإدارة الجودة شعراً حقيقياً تعمل من اجله باستمرار .000
	يوجد دليل واضح لسياسة الجودة يشمل المعايير اللازمة لقياس الجودة .000
	يوجد تحديد واضح لاهتمام الجودة من قبل الإدارة العليا .000
	يعتبر العاملون هم المصدر الأساسي لتدني مستوى الجودة للمؤسسة. .000
	اعتقد ان الجودة لا تعني الرفاهية. .000
	يشارك جميع العمالين في ترشيح مبادئ الجودة في المؤسسة. .000
	يشكل فريق الجودة من متخصصين وغير متخصصين في المؤسسة. .000
	الجودة يمكن ان تنتج بدون استخدام اجهزة وتكنولوجيا متطورة في المؤسسة .000

	يوجد تحديد واضح لاهتمام الجودة من قبل الإدارة العليا
	.719 تهتم الإدارة بالتنوير المستمر كأهم أولوياتها.
	.770 تهتم الإدارة بالتنوير المستمر باعتباره واحد من قيم المنشأة
	.731 توفر الإدارة المتطلبات اللازمة لتطبيق الجودة
	.755 تؤمن الإدارة بان عمليات التطوير والتحسين ورفع مستوي الاداء هي استراتيجية دائمة.
	.751 تحرص الإدارة علي احدث دائرة تواصل مستمر بينها والعاملين.
	.895 تعتقد الإدارة العليا أن تطبيق الجودة الشاملة هو وصفة علاجية لتحسين وضمان نجاحها
	.890 تحرص الإدارة علي ازالة الحواجز من طريق الابداع
Correlation	.920 تعتبر الإدارة الجودة شعاراً حقيقياً تعمل من اجله باستمرار
	.931 يوجد دليل واضح لسياسة الجودة يشمل المعايير اللازمة لقياس الجودة
	1.000 يوجد تحديد واضح لاهتمام الجودة من قبل الإدارة العليا
	.815 يعتبر العاملون هم المصدر الأساسي لتدني مستوي الجودة للمؤسسة.
	.751 اعتقد ان الجودة لا تعني الرفاهية.
	.766 يشارك جميع العاملين في ترشيح مبادئ الجودة في المؤسسة.
	.780 يشكل فريق الجودة من متخصصين وغير متخصصين في المؤسسة.
	.725 الجودة يمكن ان تنتج بدون استخدام اجهزة وتكنولوجيا متطورة في المؤسسة
	.000 تهتم الإدارة بالتنوير المستمر كأهم أولوياتها.
	.000 تهتم الإدارة بالتنوير المستمر باعتباره واحد من قيم المنشأة
	.000 توفر الإدارة المتطلبات اللازمة لتطبيق الجودة
	.000 تؤمن الإدارة بان عمليات التطوير والتحسين ورفع مستوي الاداء هي استراتيجية دائمة.
	.000 تحرص الإدارة علي احدث دائرة تواصل مستمر بينها والعاملين.
	.000 تعتقد الإدارة العليا أن تطبيق الجودة الشاملة هو وصفة علاجية لتحسين وضمان نجاحها
	.000 تحرص الإدارة علي ازالة الحواجز من طريق الابداع
Sig. (1-tailed)	.000 تعتبر الإدارة الجودة شعاراً حقيقياً تعمل من اجله باستمرار
	.000 يوجد دليل واضح لسياسة الجودة يشمل المعايير اللازمة لقياس الجودة
	يوجد تحديد واضح لاهتمام الجودة من قبل الإدارة العليا
	.000 يعتبر العاملون هم المصدر الأساسي لتدني مستوي الجودة للمؤسسة.
	.000 اعتقد ان الجودة لا تعني الرفاهية.
	.000 يشارك جميع العاملين في ترشيح مبادئ الجودة في المؤسسة.
	.000 يشكل فريق الجودة من متخصصين وغير متخصصين في المؤسسة.
	.000 الجودة يمكن ان تنتج بدون استخدام اجهزة وتكنولوجيا متطورة في المؤسسة

Correlation Matrix

	يشارك جميع العاملين في ترشيح مبادئ الجودة في المؤسسة.
	698 تهتم الإدارة بالتطوير المستمر كأهم أولوياتها.
	709 تهتم الإدارة بالتطوير المستمر باعتباره واحد من قيم المنشأة
	707 توفر الإدارة المتطلبات اللازمة لتطبيق الجودة
	678 تؤمن الإدارة بأن عمليات التطوير والتحسين ورفع مستوى الاداء هي استراتيجية دائمة.
	762 تحرص الإدارة علي احداث دائرة تواصل مستمر بينها والعاملين.
	756 تعتقد الإدارة العليا أن تطبيق الجودة الشاملة هو وصفة علاجية لتحسين وضمان نجاحها
	845 تحرص الإدارة علي ازالة الحواجز من طريق الابداع
	759 تعتبر الإدارة الجودة شعاراً حقيقياً تعمل من اجله باستمرار
	783 يوجد دليل واضح لسياسة الجودة يشمل المعايير اللازمة لقياس الجودة
	766 يوجد تحديد واضح لاهتمام الجودة من قبل الإدارة العليا
	881 يعتبر العاملون هم المصدر الأساسي لتدني مستوى الجودة للمؤسسة.
	900 اعتقد ان الجودة لا تعني الرفاهية.
	1.000 يشارك جميع العاملين في ترشيح مبادئ الجودة في المؤسسة.
	889 يشكل فريق الجودة من متخصصين وغير متخصصين في المؤسسة.
	803 الجودة يمكن ان تنتج بدون استخدام اجهزة وتكنولوجيا متطورة في المؤسسة
	000 تهتم الإدارة بالتطوير المستمر كأهم أولوياتها.
	000 تهتم الإدارة بالتطوير المستمر باعتباره واحد من قيم المنشأة
	000 توفر الإدارة المتطلبات اللازمة لتطبيق الجودة
	000 تؤمن الإدارة بأن عمليات التطوير والتحسين ورفع مستوى الاداء هي استراتيجية دائمة.
	000 تحرص الإدارة علي احداث دائرة تواصل مستمر بينها والعاملين.
	000 تعتقد الإدارة العليا أن تطبيق الجودة الشاملة هو وصفة علاجية لتحسين وضمان نجاحها
	000 تحرص الإدارة علي ازالة الحواجز من طريق الابداع
	000 تعتبر الإدارة الجودة شعاراً حقيقياً تعمل من اجله باستمرار
	000 يوجد دليل واضح لسياسة الجودة يشمل المعايير اللازمة لقياس الجودة
	000 يوجد تحديد واضح لاهتمام الجودة من قبل الإدارة العليا
	000 يعتبر العاملون هم المصدر الأساسي لتدني مستوى الجودة للمؤسسة.
	000 اعتقد ان الجودة لا تعني الرفاهية.
	يشارك جميع العاملين في ترشيح مبادئ الجودة في المؤسسة.
	000 يشكل فريق الجودة من متخصصين وغير متخصصين في المؤسسة.
	000 الجودة يمكن ان تنتج بدون استخدام اجهزة وتكنولوجيا متطورة في المؤسسة
	000

Correlation

Sig. (1-tailed)

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.881
Approx. Chi-Square	11079.676
Bartlett's Test of Sphericity	df 105
	Sig. .000

Communalities

	Initial	Extraction
تهتم الادارة بالتطوير المستمر كأهم اولوياتها.	1.000	.866
تهتم الادارة بالتطوير المستمر باعتباره واحد من قيم المنشأة	1.000	.944
توفر الادارة المتطلبات اللازمة لتطبيق الجودة	1.000	.916
تؤمن الادارة بان عمليات التطوير والتحسين ورفع مستوى الاداء هي استراتيجية دائمة.	1.000	.926
تحرص الادارة علي احداث دائرة تواصل مستمر بينها والعاملين.	1.000	.893
تعتقد الادارة العليا أن تطبيق الجودة الشاملة هو وصفة علاجية لتحسين وضمان نجاحها	1.000	.855
تحرص الادارة علي ازالة الحواجز من طريق الابداع	1.000	.901
تعتبر الادارة الجودة شعاعاً حقيقياً تعمل من اجله باستمرار	1.000	.885
يوجد دليل واضح لسياسة الجودة يشمل المعايير اللازمة لقياس الجودة	1.000	.866
يوجد تحديد واضح لاهتمام الجودة من قبل الادارة العليا	1.000	.819
يعتبر العاملون هم المصدر الأساسي لتدني مستوى الجودة للمؤسسة.	1.000	.933
اعتقد ان الجودة لا تعني الرفاهية.	1.000	.942
يشارك جميع العاملين في ترشيح مبادئ الجودة في المؤسسة.	1.000	.852
يشكل فريق الجودة من متخصصين وغير متخصصين في المؤسسة.	1.000	.948
الجودة يمكن ان تنتج بدون استخدام اجهزة وتكنولوجيا متطورة في المؤسسة	1.000	.862

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	12.177	81.182	81.182	12.177	81.182	81.182
2	1.229	8.196	89.378	1.229	8.196	89.378
3	.599	3.991	93.369			
4	.221	1.475	94.844			
5	.205	1.369	96.213			
6	.127	.850	97.063			
7	.103	.686	97.749			
8	.096	.642	98.391			
9	.080	.531	98.922			
10	.056	.372	99.294			
11	.038	.254	99.548			
12	.023	.155	99.703			
13	.023	.151	99.854			
14	.015	.099	99.952			
15	.007	.048	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrixa

	Component	
	1	2
تحرص الادارة علي ازالة الحواجز من طريق الابداع	.949	.012
تعتبر الادارة الجودة شعاراً حقيقاً تعمل من اجله باستمرار	.939	-.058
يوجد دليل واضح لسياسة الجودة يشمل المعايير اللازمة لقياس الجودة	.929	-.045
تعتقد الادارة العليا أن تطبيق الجودة الشاملة هو وصفة علاجية لتحسين وضمان نجاحها	.924	-.026
تحرص الادارة علي احداث دائرة تواصل مستمر بينها والعاملين.	.914	-.240
يعتبر العاملون هم المصدر الأساسي لتدني مستوي الجودة للمؤسسة.	.911	.321
تؤمن الادارة بان عمليات التطوير والتحسين ورفع مستوي الاداء هي استراتيجية دائمة.	.904	-.329
يوجد تحديد واضح لاهتمام الجودة من قبل الادارة العليا	.904	.036
اعتقد ان الجودة لا تعني الرفاهية.	.901	.361
تهتم الادارة بالتطوير المستمر باعتباره واحد من قيم المنشأة	.895	-.378
يشكل فريق الجودة من متخصصين وغير متخصصين في المؤسسة.	.887	.402
يشارك جميع العاملين في ترشيح مبادئ الجودة في المؤسسة.	.883	.270
توفر الادارة المتطلبات اللازمة لتطبيق الجودة	.878	-.381
تهتم الادارة بالتطوير المستمر كأهم اولوياتها.	.865	-.344
الجودة يمكن ان تنتج بدون استخدام اجهزة وتكنولوجيا متطورة في المؤسسة	.825	.426

Extraction Method: Principal Component Analysis.a

a. 2 components extracted.

Rotated Component Matrixa

	Component	
	1	2
تهتم الادارة بالتطوير المستمر باعتباره واحد من قيم المنشأة	.907	.347
توفر الادارة المتطلبات اللازمة لتطبيق الجودة	.897	.334
تؤمن الادارة بان عمليات التطوير والتحسين ورفع مستوي الاداء هي استراتيجية دائمة.	.880	.390
تهتم الادارة بالتطوير المستمر كأهم اولوياتها.	.862	.351
تحرص الادارة علي احداث دائرة تواصل مستمر بينها والعاملين.	.825	.460
تعتبر الادارة الجودة شعلاً حقيقياً تعمل من اجله باستمرار	.717	.608
يوجد دليل واضح لسياسة الجودة يشمل المعايير اللازمة لقياس الجودة	.701	.611
تعتقد الادارة العليا أن تطبيق الجودة الشاملة هو وصفة علاجية لتحسين وضمان نجاحها	.684	.622
تحرص الادارة علي ازالة الحواجز من طريق الابداع	.676	.666
يشكل فريق الجودة من متخصصين وغير متخصصين في المؤسسة.	.361	.904
اعتقد ان الجودة لا تعني الرفاهية.	.400	.885
الجودة يمكن ان تنتج بدون استخدام اجهزة وتكنولوجيا متطورة في المؤسسة	.299	.879
يعتبر العاملون هم المصدر الأساسي لتتني مستوي الجودة للمؤسسة.	.435	.862
يشارك جميع العاملين في ترشيح مبادئ الجودة في المؤسسة.	.449	.806
يوجد تحديد واضح لاهتمام الجودة من قبل الادارة العليا	.627	.652

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.a

a. Rotation converged in 3 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2
1	.721	.693
2	-.693	.721

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with

Kaiser Normalization.

Correlation Matrix

	تحرص الادارة علي احداث دائرة تواصل مستمر بينها والعاملين
	.862 تهتم الادارة بالتطوير المستمر كأهم اولوياتها.
	.885 تهتم الادارة بالتطوير المستمر باعتباره واحد من قيم المنشأة
	.846 توفر الادارة المتطلبات اللازمة لتطبيق الجودة
	.951 تؤمن الادارة بان عمليات التطوير والتحسين ورفع مستوي الاداء هي استراتيجية دائمة.
	1.000 تحرص الادارة علي احداث دائرة تواصل مستمر بينها والعاملين.
Correlation	.747 يوجد تحديد واضح لاهتمام الجودة من قبل الادارة العليا
	.717 يعتبر العاملون هم المصدر الأساسي لتدني مستوي الجودة للمؤسسة.
	.739 اعتقد ان الجودة لا تعني الرفاهية.
	.726 يشارك جميع العاملين في ترشيح مبادئ الجودة في المؤسسة.
	.730 يشكل فريق الجودة من متخصصين وغير متخصصين في المؤسسة.
	.673 الجودة يمكن ان تنتج بدون استخدام اجهزة وتكنولوجيا متطورة في المؤسسة
	.000 تهتم الادارة بالتطوير المستمر كأهم اولوياتها.
	.000 تهتم الادارة بالتطوير المستمر باعتباره واحد من قيم المنشأة
	.000 توفر الادارة المتطلبات اللازمة لتطبيق الجودة
	.000 تؤمن الادارة بان عمليات التطوير والتحسين ورفع مستوي الاداء هي استراتيجية دائمة.
	تحرص الادارة علي احداث دائرة تواصل مستمر بينها والعاملين.
Sig. (1-tailed)	.000 يوجد تحديد واضح لاهتمام الجودة من قبل الادارة العليا
	.000 يعتبر العاملون هم المصدر الأساسي لتدني مستوي الجودة للمؤسسة.
	.000 اعتقد ان الجودة لا تعني الرفاهية.
	.000 يشارك جميع العاملين في ترشيح مبادئ الجودة في المؤسسة.
	.000 يشكل فريق الجودة من متخصصين وغير متخصصين في المؤسسة.
	.000 الجودة يمكن ان تنتج بدون استخدام اجهزة وتكنولوجيا متطورة في المؤسسة

Correlation Matrix

	يشارك جميع العاملين في ترشيح مبادئ الجودة في المؤسسة.
	.659 تهتم الادارة بالتطوير المستمر كأهم اولوياتها.
	.695 تهتم الادارة بالتطوير المستمر باعتباره واحد من قيم المنشأة
	.692 توفر الادارة المتطلبات اللازمة لتطبيق الجودة
	.666 تؤمن الادارة بان عمليات التطوير والتحسين ورفع مستوي الاداء هي استراتيجية دائمة.
Correlation	.726 تحرص الادارة علي احداث دائرة تواصل مستمر بينها والعاملين.
	.696 يوجد تحديد واضح لاهتمام الجودة من قبل الادارة العليا
	.863 يعتبر العاملون هم المصدر الأساسي لتدني مستوي الجودة للمؤسسة.
	.892 اعتقد ان الجودة لا تعني الرفاهية.
	1.000 يشارك جميع العاملين في ترشيح مبادئ الجودة في المؤسسة.
	.836 يشكل فريق الجودة من متخصصين وغير متخصصين في المؤسسة.
	.723 الجودة يمكن ان تنتج بدون استخدام اجهزة وتكنولوجيا متطورة في المؤسسة
	.000 تهتم الادارة بالتطوير المستمر كأهم اولوياتها.
	.000 تهتم الادارة بالتطوير المستمر باعتباره واحد من قيم المنشأة
	.000 توفر الادارة المتطلبات اللازمة لتطبيق الجودة
	.000 تؤمن الادارة بان عمليات التطوير والتحسين ورفع مستوي الاداء هي استراتيجية دائمة.
Sig. (1-tailed)	.000 تحرص الادارة علي احداث دائرة تواصل مستمر بينها والعاملين.
	.000 يوجد تحديد واضح لاهتمام الجودة من قبل الادارة العليا
	.000 يعتبر العاملون هم المصدر الأساسي لتدني مستوي الجودة للمؤسسة.
	.000 اعتقد ان الجودة لا تعني الرفاهية.
	يشارك جميع العاملين في ترشيح مبادئ الجودة في المؤسسة.
	.000 يشكل فريق الجودة من متخصصين وغير متخصصين في المؤسسة.
	.000 الجودة يمكن ان تنتج بدون استخدام اجهزة وتكنولوجيا متطورة في المؤسسة

Correlation Matrix

	يشكل فريق الجودة من متخصصين وغير متخصصين في المؤسسة.
	.676 تهتم الادارة بالتطوير المستمر كأهم اولوياتها.
	.641 تهتم الادارة بالتطوير المستمر باعتباره واحد من قيم المنشأة
	.614 توفر الادارة المتطلبات اللازمة لتطبيق الجودة
	.678 تؤمن الادارة بان عمليات التطوير والتحسين ورفع مستوي الاداء هي استراتيجية دائمة.
	.730 تحرص الادارة علي احداث دائرة تواصل مستمر بينها والعاملين.
Correlation	.779 يوجد تحديد واضح لاهتمام الجودة من قبل الادارة العليا
	.876 يعتبر العاملون هم المصدر الأساسي لتدني مستوي الجودة للمؤسسة.
	.925 اعتقد ان الجودة لا تعني الرفاهية.
	.836 يشارك جميع العاملين في ترشيح مبادئ الجودة في المؤسسة.
	1.000 يشكل فريق الجودة من متخصصين وغير متخصصين في المؤسسة.
	.933 الجودة يمكن ان تنتج بدون استخدام اجهزة وتكنولوجيا متطورة في المؤسسة
	.000 تهتم الادارة بالتطوير المستمر كأهم اولوياتها.
	.000 تهتم الادارة بالتطوير المستمر باعتباره واحد من قيم المنشأة
	.000 توفر الادارة المتطلبات اللازمة لتطبيق الجودة
	.000 تؤمن الادارة بان عمليات التطوير والتحسين ورفع مستوي الاداء هي استراتيجية دائمة.
	.000 تحرص الادارة علي احداث دائرة تواصل مستمر بينها والعاملين.
Sig. (1-tailed)	.000 يوجد تحديد واضح لاهتمام الجودة من قبل الادارة العليا
	.000 يعتبر العاملون هم المصدر الأساسي لتدني مستوي الجودة للمؤسسة.
	.000 اعتقد ان الجودة لا تعني الرفاهية.
	.000 يشارك جميع العاملين في ترشيح مبادئ الجودة في المؤسسة.
	.000 يشكل فريق الجودة من متخصصين وغير متخصصين في المؤسسة.
	.000 الجودة يمكن ان تنتج بدون استخدام اجهزة وتكنولوجيا متطورة في المؤسسة

Correlation Matrix

	اعتقد ان الجودة لا تعني الرفاهية.
	.653
	.667
	.674
	.726
	.737
Correlation	.932
	1.000
	.892
	.910
	.845
	.000
	.000
	.000
	.000
	.000
	.000
Sig. (1-tailed)	.000
	.000
	.000
	.000
	.000

Correlation Matrix

	يشارك جميع العاملين في ترشيح مبادئ الجودة في المؤسسة.
	.660
	.682
	.684
	.662
	.725
Correlation	.848
	.892
	1.000
	.823
	.719
	.000
	.000
	.000
	.000
	.000
Sig. (1-tailed)	.000
	.000
	.000
	.000
	.000

Correlation Matrix

	يشكل فريق الجودة من متخصصين وغير متخصصين في المؤسسة
	.662
	.627
	.617
	.672
	.713
Correlation	.877
	.910
	.823
	1.000
	.932
	.000
	.000
	.000
	.000
	.000
	.000
Sig. (1-tailed)	.000
	.000
	.000
	.000
	.000
	.000
	.000

Correlation Matrix

	الجودة يمكن ان تنتج بدون استخدام اجهزة وتكنولوجيا متطورة في المؤسسة
	608 . تهتم الادارة بالتطوير المستمر كأهم اولوياتها.
	570 . تهتم الادارة بالتطوير المستمر باعتباره واحد من قيم المنشأة
	524 . توفر الادارة المتطلبات اللازمة لتطبيق الجودة
	613 . تؤمن الادارة بان عمليات التطوير والتحسين ورفع مستوي الاداء هي استراتيجية
Correlation	666 . تحرص الادارة علي احداث دائرة تواصل مستمر بينها والعاملين.
	779 . يعتبر العاملون هم المصدر الأساسي لتدني مستوي الجودة للمؤسسة.
	845 . اعتقد ان الجودة لا تعني الرفاهية.
	719 . يشارك جميع العاملين في ترشيح مبادئ الجودة في المؤسسة.
	932 . يشكل فريق الجودة من متخصصين وغير متخصصين في المؤسسة.
	1.000 . الجودة يمكن ان تنتج بدون استخدام اجهزة وتكنولوجيا متطورة في المؤسسة
	0.000 . تهتم الادارة بالتطوير المستمر كأهم اولوياتها.
	0.000 . تهتم الادارة بالتطوير المستمر باعتباره واحد من قيم المنشأة
	0.000 . توفر الادارة المتطلبات اللازمة لتطبيق الجودة
	0.000 . تؤمن الادارة بان عمليات التطوير والتحسين ورفع مستوي الاداء هي استراتيجية.
	0.000 . تحرص الادارة علي احداث دائرة تواصل مستمر بينها والعاملين.
Sig. (1-tailed)	0.000 . يعتبر العاملون هم المصدر الأساسي لتدني مستوي الجودة للمؤسسة.
	0.000 . اعتقد ان الجودة لا تعني الرفاهية.
	0.000 . يشارك جميع العاملين في ترشيح مبادئ الجودة في المؤسسة.
	0.000 . يشكل فريق الجودة من متخصصين وغير متخصصين في المؤسسة.
	0.000 . الجودة يمكن ان تنتج بدون استخدام اجهزة وتكنولوجيا متطورة في المؤسسة

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.852
Approx. Chi-Square	6112.155
Bartlett's Test of Sphericity	df 45
	Sig. .000

Communalities

	Initial	Extraction
تهتم الادارة بالتطوير المستمر كأهم اولوياتها.	1.000	.874
تهتم الادارة بالتطوير المستمر باعتباره واحد من قيم المنشأة	1.000	.940
توفر الادارة المتطلبات اللازمة لتطبيق الجودة	1.000	.896
تؤمن الادارة بان عمليات التطوير والتحسين ورفع مستوي الاداء هي استراتيجية دائمة.	1.000	.945
تحرص الادارة علي احداث دائرة تواصل مستمر بينها والعاملين.	1.000	.897
يعتبر العاملون هم المصدر الأساسي لتدني مستوي الجودة للمؤسسة.	1.000	.884
اعتقد ان الجودة لا تعني الرفاهية.	1.000	.945
يشارك جميع العاملين في ترشيح مبادئ الجودة في المؤسسة.	1.000	.821
يشكل فريق الجودة من متخصصين وغير متخصصين في المؤسسة.	1.000	.942
الجودة يمكن ان تنتج بدون استخدام اجهزة وتكنولوجيا متطورة في المؤسسة	1.000	.851

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix

	Component	
	1	2
تهتم الادارة بالتطوير المستمر باعتباره واحد من قيم المنشأة	.908	.340
تؤمن الادارة بان عمليات التطوير والتحسين ورفع مستوي الاداء هي استراتيجية دائمة.	.886	.400
توفر الادارة المتطلبات اللازمة لتطبيق الجودة	.879	.351
تهتم الادارة بالتطوير المستمر كأهم اولوياتها.	.861	.364
تحرص الادارة علي احداث دائرة تواصل مستمر بينها والعاملين.	.827	.461
يشكل فريق الجودة من متخصصين وغير متخصصين في المؤسسة.	.353	.905
اعتقد ان الجودة لا تعني الرفاهية.	.409	.882
الجودة يمكن ان تنتج بدون استخدام اجهزة وتكنولوجيا متطورة في المؤسسة	.288	.876
يعتبر العاملون هم المصدر الأساسي لتدني مستوي الجودة للمؤسسة.	.426	.838
يشارك جميع العاملين في ترشيح مبادئ الجودة في المؤسسة.	.446	.789

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.a

a. Rotation converged in 3 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2
1	.714	.700
2	-.700	.714

Scale: التحسين المستمر

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	361	92.6
	Excluded ^a	29	7.4
	Total	390	100.0

a. Listwise deletion based on all variables

in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.973	5

Scale: فلسفة العاملين

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	369	94.6
	Excluded ^a	21	5.4
	Total	390	100.0

a. Listwise deletion based on all variables

in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.959	5