



عمادة البحث العلمي
DEANSHIP OF SCIENTIFIC RESEARCH

مجلة إدارة الجودة الشاملة
Total Quality Management Journal

Journal homepage:
<http://journals.sustech.edu/>



الدور الوسيط لنظم إدارة الجودة الشاملة فى تحسين العلاقة بين جودة الخدمة والاداء التشغيلى فى
المؤسسات الخدمية

بهجة عثمان فضل السيد عبدالله و صديق بلل ابراهيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات التجارية

المستخلص

تمثل جودة الخدمة دوراً هاماً فى تحسين الأداء التشغيلى وحصول المؤسسات الخدمية على الميزة التنافسية فى الأسواق العالمية إلا أن هنالك قلة من الدراسات التى تناولت محددات الأداء التشغيلى خاصة فى الدول النامية لذا هدفت هذه الدراسة لمعرفة تأثير جودة الخدمة ونظم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التشغيلى بالمؤسسات الخدمية . وإستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفى التحليلى حيث كانت الأستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات. و تم إستخدام عينة غير إحتماالية مناسبة حيث وزعت (450) إستانة للعاملين بمؤسسات مستهدفة بنسبة إسترداد بلغت (88%). لإختبار فرضيات الدراسة تم إستخدام الإندار المتعدد وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين جودة الخدمة والأداء التشغيلى كما أن نظم إدارة الجودة الشاملة تؤثر على الأداء التشغيلى من خلال جودة الخدمة إلا أن نسبة التأثير متباينة من متغير لآخر . وأظهرت الدراسات أيضاً أن جودة الخدمة تؤثر على الأداء التشغيلى ونظم إدارة الجودة الشاملة تتوسط هذه العلاقة . كما توصلت الدراسة لتوصيات نظرية وتطبيقية تمثلت فى إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التى تتعلق بجودة الخدمة والأداء التشغيلى ومتخذى القرار على ضرورة الإهتمام بالجودة الخدمة ونظم إدارة الجودة الشاملة لما لها تأثير على الأداء التشغيلى بالمؤسسات الخدمية .

العبارات الدالة: جودة الخدمة - نظم إدارة الجودة الشاملة - الأداء التشغيلى

ABSTRACT

Total quality management systems play important role on services quality and achieving competitive advantage in the markets, inspite of that there is a lack of studies that take the Issue of services quality determinants, especially in developing countries. The purpose of this study to identify the effect of service quality and total quality management systems on operational performance, manufacturing firms, Based on the descriptive methodology a survey method was used in this study through questionnaire, The method probability Sampling WAS use to select the sample total (450) of respondents were interviewed in target service organization, where the percentage of respondents rate (88%) and the hypotheses tested by multiple regression analysis. The results of the study showed there is a relationship between total quality management systems and quality of service, but the proportion of the effect varies from variable to another, also the results reveal that there is a positive relationship between the component of service quality and operational performance of Sudanese service organization, total quality management systems mediate the relationship between service quality and operational performance The study was recommended for decision makers to focus on the service quality, total

quality management systems and its impact on operational performance also the study have theoretical recommendations for future studies to make more studies concerning with ' service quality' operational performance.

Keywords: service quality, quality management systems, operational performance

المقدمة:

مفهوم نظم إدارة الجودة الشاملة واحداً من المفاهيم التي ظهرت في الآونة الأخيرة ، و أخذت حيزاً ضخماً من الإهتمام على المستوى العالمي والإقليمي والمحلى ، و فى ظل تنامى ظاهرة العولمة نحو مفهوم إدارى متطور ودخول القيادات الادارية فى تحديات القرن الحادى والعشرين والبحث عن الجديد ومواكبة التقنية الحديثة ، وذلك لامتثله من أهمية بالغة بالنسبة لإى منتج سواء كان هذا المنتج سلعة أم خدمة بدء من أولى مراحل الانتاج وانتهاء بآخر مراحل التسويق ، و ضمان إستمرارية ذلك ، حيث تقاس جودة أى منتج بمدى تحقق شروط الجودة فيه ، وإن ذلك كله مرتبط بالمستهلك وبيئته إشباعاً لرغباته وطموحه ومحافظة على صحته بأعلى جودة وأقل تكلفة ، ومن أهم هذه المناهج أسلوب نظم إدارة هو الجودة (TQM) فالقائد الإدارى من يبعث التجديد والتطوير فى روح مؤسسته ولا يكون ذلك إلا بتطبيق أسلوب نظم إدارة الجودة بنجاح تام وتظل العولمة عاملاً أساسياً نحو الإبتكارات الجديدة ومواكبة التقنية الإدارية أما البقاء بنجاح والصمود أمام المنافسات أو إستقبال التلاشى من الأسواق المحلية والعالمية.

نظرية الدراسة :

بالرغم من أهمية نظم إدارة الجودة الشاملة إلا أنها لم تحظى بالإهتمام المطلوب من قبل المتخصصين فى وجود متغير بسيط وتسمى هذه الدراسة الى إستخدام نظم إدارة الجودة الشاملة كمتغير بسيط لمعرفة أثر العلاقة بين الأداء التشغيلى وجودة الخدمة وذلك من خلال نظرية الموارد تعرف وظيفة الأفراد على أنها: النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد اللازمين للمنظمة من حيث العدد والنوعية التي تخدم أغراضها والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وترغيبهم في البقاء بخدمتها، وجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها. ومن أهم الأسباب التي دعت لتطور هذه النظرية ما يلي:

1. التغيير التكنولوجي السريع حيث زاد من التخصص الذي ترافق مع الثورة الصناعية.
 2. نشوء المساومة الجماعية المتحررة والخالية من القيود بناء على طلب العمال واتحاداتهم.
 3. حركة الإدارة العلمية.
 4. علم النفس الصناعي.
 5. الممارسات الحكومية وأفرادها.
 6. نشوء الأفراد المتخصصين ونموهم لا سيما في مجالات الأفراد.
 7. حركة العلاقات الإنسانية.
 8. العلوم السلوكية.
 9. التشريعات الاجتماعية وقرارات المحاكم.
- وتتمثل الوظائف الرئيسية لإدارة الأفراد في التالي:
1. مساعدة المديرين في تكوين سياسة أفراد محددة المعالم ومتطورة وفقاً لاحتياجات وظروف المنظمة.
 2. التأكد من أن رؤساء الأقسام والمشرفين يفهمون تماماً ويطبقون سياسة المنظمة.
 3. تحليل الوظائف وتوصيفها.

4. اختبار العاملين الجدد، وذلك من خلال نموذج استخدام أو اختيار شخصي أو كتابي أو اختبار عملي، أو مراجعة المصادر والسجلات وتوصيات المشرفين.
5. جعل العامل ملماً بسياسات المنظمة والاعتراف به من قبل الرؤساء والزلاء.
6. تتبع العامل الجديد حتى يمكن إجراء التنسيق الضروري بينه وبين من يرتبط عمله بهم.
7. الاحتفاظ بالسجلات الخاصة بالعاملين الحاليين أو السابقين

الإطار النظري للدراسة :

مفهوم نظم إدارة الجودة الشاملة :

هو مدخل لنظام شامل ليس مجالاً منفصلاً وأيضاً برنامجاً كلياً يتكامل مع المستويات الاستراتيجية العليا بالمنظمة، إذ إنها تعمل أفقياً عبر الوظائف والأقسام المختلفة، متضمنة كل العاملين من القمة إلى القاع ، وتمتد للخلف والأمام لتتضمن سلسلة الممول - العميل ، مؤكدة على التعلم والتكيف للتغيير المستمر كأساس للنجاح التنظيمي (ميترا ص: 35) كما يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها وذلك من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن. ويتم تعريفها كالآتي : عرف معهد الجودة الفيدرالي إدارة الجودة الشاملة على أنها منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل حيث يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة . وعرفها نائب رئيس معهد جوران المختص بتدريب وتقديم الاستشارات حول نظم إدارة الجودة الشاملة على أنها" تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، إذ أن الجودة ليست أكثر في تحقيق حاجات العميل ثم عرفها كروسبي وهو أحد المؤسسين لإدارة الجودة الشاملة (أن إدارة الجودة الشاملة تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب المشكلات من خلال العمل على حفز وتشجيع السلوك الإداري التنظيمي في الأداء باستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة عالية .وعرفها بهارات واكلهو" إنها التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم البعض من أجل تحقيق أو تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح بالشكل ومن المرة الأولى وفي كل وقت(رياض 2006). وتشمل الأبعاد التالية:

1/ **دعم وتأييد الإدارة العليا :** وقد يرجع الاهتمام بتعهد الإدارة العليا بالجودة إلى أن الإدارة العليا هي المثل والنموذج الواضح -القوة- أمام العاملين الذي يهتدون به ويحتذونه في أدائهم، فلو أن الإدارة العليا لم تتعهد بهذا المدخل فكيف يمكن لهم أن يتوقعوا إقناع العاملين. (أبو الفتوح 2010) .

2/ التحسين المستمر :

يتفق فلاسفة الجودة الثلاث: ديمينج- كروسبي- جوران على اعتقاد أن عملية تحسين الجودة عملية غير منتهية حيث يؤكد "ديمنج" على ضرورة إعادة خطواته الأربعة عشرة مرة بعد مرة من أجل تحسين نظم إدارة الجودة الشاملة ، وتأتي النقطة الرابعة عشر والأخيرة في برنامج "كروسبي" لتنفيذ الجودة الشاملة لتعيد الخطوات الثلاثة عشر الأولى في عملية متواصلة ما تلبس أن تصل إلى نهايتها حتى تبدأ من جديد، أما "جوران" فمن خلال ثلاثيته الشهيرة يؤكد على استمرارية دائرة تخطيط ، رقابة ، تحسين الجودة (برينت 1999) .

3/ التركيز على العميل :

ويُركز اثنان من فلاسفة TQM بقوة على العملاء: حاجاتهم ومتطلباتهم، فالعميل هو معيار المطابقة للمواصفات والخصائص عند كروسبي، وهو محك الجودة بأنها الملاءمة للاستخدام عند جورانودلك لأن صناعة منتج مطابق للمواصفات والخصائص لا يضمن المبيعات إلا إذا كانت هذه الخصائص والمواصفات وضعت من خلال أهداف المستخدم-العميل، ومن ثم يصبح على المؤسسات الخدمية أن تحدد أهدافها ومعاييرها وإجراءاتها المختلفة وفقاً لما يراه العميل ويرغبه وليس وفقاً لمنظورها الخاص. (المجلة العلمية، سبتمبر 1998).

مفهوم 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 تساوى أو تفوق مستويات التوقع. إن الدراسة الحالية وإنسجاماً مع أهدافها فقد اعتمدت الأبعاد التالية: (الإستجابة، الملموسية، الثقة، التقمص العاطفي) (بولدان، 2010) كما تعددت التعريفات بالنسبة لجودة الخدمة وذلك لإختلاف حاجات وتوقعات العملاء عند الدراسة عن جودة الخدمة المطلوبة، وكذلك الإختلاف في الحكم على جودة الخدمة، فجودة الخدمة بالنسبة لكبار السن تختلف عنها بالنسبة للشباب وتختلف بالنسبة لرجال الأعمال عنها بالنسبة للعملاء العاديين ومنها يمكن إعطاء الكثير من التعاريف التالية حيث يرى (الدراركة، 2002) هي تلك الجودة التي تشتمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية، حيث يتكون الجانب الإجرائي من النظم والإجراءات المحددة لتقديم الخدمة أما الجانب الشخصي للخدمة فهو كيف يتفاعل العاملون بمواقفهم وسلوكياتهم وممارساتهم اللفظية مع العملاء. بينما أشار (الضمور، 2005) هي جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة أي التي يتوقعها العملاء أو يدركونها في الواقع الفعلي، وهي المحدد الرئيسي لرضا العميل أو عدم رضاه حيث يعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية التي تزيد تعزيز مستوى الجودة في خدماتها. كما أوضح (الدراركة وآخرون، 2001) أنها ذلك الفرق الذي يفصل العميل عن الخدمة، والجودة التي يحسبها بعد إستعماله للخدمة، أو بعد تقديمها له. ويرى (محمود، 2005) بأنه يمكن تعريف جودة الخدمة من خلال الأبعاد الثلاثة الخاصة بالخدمات وهي البعد التقني والذي يتمثل في تطبيق العلم والتكنولوجيا لمشكلة معينة، البعد الوظيفي أي الكيفية التي تتم فيها عملية نقل الجودة الفنية إلى العميل وتمثل ذلك التفاعل النفسي والإجتماعي بين مقدم الخدمة والعميل الذي يستخدم الخدمة. ثم الإمكانيات المادية وهي المكان الذي تؤدي فيه الخدمة. ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن جودة الخدمة تتعلق بذلك التفاعل بين العميل ومقدم الخدمة حيث تدرس جودة الخدمة من خلال الأبعاد التالية:

الإستجابة : تعنى المساعدة الحقيقية في تقديم الخدمة للمستفيد (البكرى، 2005) أما (جانح، 2008) يرى 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 (ساهيل، 2004).
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 (إدريس، 2006).

التقمص العاطفي : (الجوانب الوجدانية) يشير الى درجة العناية بالمستفيد ورعايته بشكل خاص، والإهتمام بمشاكله والعمل على إيجاد حلول لها بطرق أنسانية راقية وبكل ممنونية، ويشمل هذا البعد على خصائص

مثل : مدى توفر الخدمة من حيث الزمان والمكان والإتصالات ، ودرجة فهم مورد الخدمة المستفيد (محمود، 2001).

مفهوم الأداء التشغيلي: هو مجموعة من الأولويات التنافسية مثلا الجودة والسرعة في التسليم و المرونة و الكلفة المنخفضة والتي تمكن المؤسسات الخدمية من قياس أدائها التشغيلي و يشير الأداء التشغيلي الى النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وهو قدرة المؤسسة على تحديد أهدافها (Wright *et al*, 1998) من خلال الاستخدام الكفء والفعال لمواردها المتاحة إذ و يتفق مع وجهة النظر هذه كلا من (Miller & 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 باستخدام 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 فتعني تركيز المؤسسة على كل عنصر له علاقة بجودة المنتج مثل التصميم العالي للأداء والمتانة والأمان وسهولة الإستخدام وإمكانية إستخدام المواد الخام المكونة للمنتج بشكل فعال ، كما أن الجودة تعني المحافظة على مستويات جودة ثابتة يمكن ان يعول الزبون عليها ، أما بالنسبة للسرعة في تسليم المنتج فتتضمن جوانب ثلاثة منها : السعة في التسليم والتي تقاس بمقدار الوقت الفاصل بين تاريخ إستلام طلب العميل وتاريخ تليبيتها ، التسليم في الوقت المحدد والمتفق عليه بين المنتج والعميل ، السرعو في التطوير ويقاس بمقدار الوقت المطلوب لتصميم وتطوير منتج جديد فكلما كان الوقت المنقضى منذ لحظة توليد الفكرة حتى التصميم النهائي قصيراً كلما زاد ذلك من أداء المؤسسة ، كما أن العلاقة الحميمة مع العميل لها دور مهم في تحديد جودة أداء إدارة سلسلة التوريد (Handfield and Nichols, 1999) إن مدى موثوقية التسليم تعني الإلتزام بموعد التسليم المتفق عليه من قبل الطرفين كما يشير أيضا الى الإلتزام بتوريد الكميات المتفق عليها (Chopra and Meindl, 2004) .
وتم دارست الأداء التشغيلي من خلال الأبعاد التالية :

المرونة : (المغربى، 1995) يقصد بها من حيث الربحية وعبرة عن العلاقة القائمة بين النتيجة التي حققتها المؤسسة بالنسبة لرأس المال المستثمر أو أى نشاط آخر ويمكن تحديد النتيجة المحققة لفترة زمنية معينة ويسمى في هذه الحالة (بالنتيجة الزمنية) وأما إذا نحدد وفق تخصص وظيفة معينة تسمى (نتيجة الوظيفة) وتعنى كلمة النتيجة الفرق بين العائد الذي حققته المؤسسة والتكاليف التي تكبدها من أجل الحصول على ذلك العائد .

الجودة : (2007, Evans) يقصد بها من حيث الإنتاجية وقياس نسبة المخرجات الى نسبة مدخلات العملية وتتمثل مؤشرات الإنتاجية في الأتي:

إنتاجية العمل : هي 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 : (Daft, 2001) يقصد بها من حيث الكفاءة إستخدام أقل مايمكن من الموارد (المدخلات) للوصول الى حجم الإنتاج المطلوب من المخرجات ومن أهم مقاييس الكفاءة

نموذج الدراسة :

نظم إدارة الجودة الشاملة :

هو أسلوب إداري يضمن تقديم قيمة للمستفيد الداخلي والخارجي من خلال تحسين وتطوير مستمرين للعمليات الإدارية بشكل صحيح من أول مرة وفي كل مرة بالاعتماد على احتياجات ومتطلبات المستفيد وهي إنتاج منتجات أكثر مطابقة من خلال تحسين النظام التقني ونظام الأفراد في آن واحد , وتمثل فلسفة إدارة الأعمال المتضامرة التي لا تفصل حاجات المستهلك عن أهداف الأعمال , وتمثل فلسفة تحسين ربحية الشركة من خلال التحسين المستمر لجميع أوجه الوظائف التي تشتمل عليها الإدارة (سعيد مرجع ، 2001م).

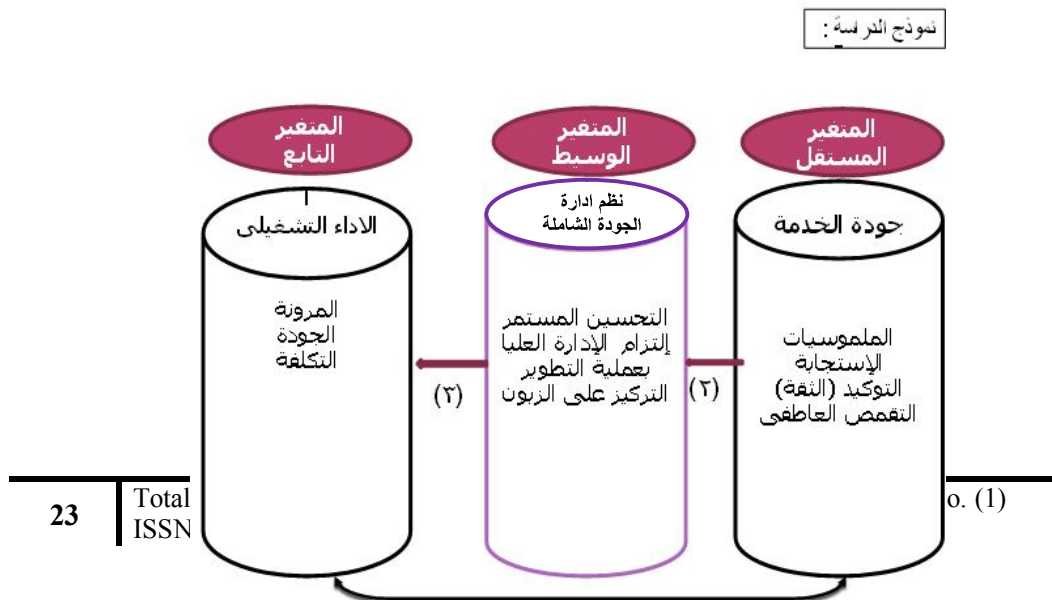
جودة الخدمة :

جودة الخدمة تعني أن تقوم المنظمة بتصميم وتسليم الخدمة بشكل صحيح من أول مرة على أن تؤدي بشكل أفضل في المرة التالية وتحقق رضا العملاء في نفس الوقت ، وأن تتمتع بمزايا تنافسية مقارنة بالخدمة التي تقدمها المنظمات المشابهة". كما يمكن تعرف جودة الخدمة بأنها " تحقيق التوافق والتوافق مع محددات العميل ، فهي تمثل تعريف العميل وليس ما تحسبه الإدارة " كذلك يمكن تعريف جودة الخدمة على أنها " قياس مدى قدرة مستوى الخدمة التي تصل إلى العميل والمتوافقة مع توقعاته ، كما أن توصيل خدمة جيدة تعني تحقيق التوافق مع التوقعات التي يضعها العميل (فتحي ، 2010)

الأداء التشغيلي :

هو مجموعة من الأولويات التنافسية مثلا الجودة والسرعة في التسليم والمرونة والكلفة المنخفضة والتي تمكن المؤسسات الخدمية من قياس أدائها التشغيلي ويشير الأداء التشغيلي الى النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وهو قدرة المؤسسة على تحديد أهدافها (Wright et al, 1998) من خلال الاستخدام الكفاء والفعال لمواردها المتاحة إذ و يتفق مع وجهة النظر هذه كلا من (Miller & 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 باستخدام مجموعة الأولويات التنافسية مثل الكلفة المنخفضة والجودة والسرعة في التسليم والمرونة (Krajewski and Ritzman, 2002). فيالنسبة للكلفة المنخفضة فتعني تقديم منتجات بأسعار أقل من المنافسين يؤدي الى زيادة حصة المؤسسة في السوق .

نموذج الدراسة :



فرضيات الدراسة :

- *توجد علاقة إيجابية بين جودة الخدمة والأداء التشغيلي في المؤسسات الخدمية .
- *هنالك علاقة إيجابية بين جودة الخدمة ونظم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية .
- *هنالك علاقة إيجابية بين نظم إدارة الجودة الشاملة والأداء التشغيلي في المؤسسات .
- *نظم إدارة الجودة الشاملة تتوسط العلاقة بين جودة الخدمة والأداء التشغيلي في المؤسسات الخدمية

التأثيرات النظرية والتطبيقية :

هذه الدراسة قامت بإختيار علاقة نظم إدارة الجودة الشاملة بأبعادها على جودة الخدمة ونظم إدارة الجودة الشاملة كمتغير وسيط. تأتي الأهمية النظرية لهذه الدراسة خلال معرفة الدور الذي يسهم به الأداء التشغيلي في جودة الخدمة في ظل وجود وسيط (نظم إدارة الجودة الشاملة) و التعرف على متغيرات الدراسة و المؤثرات المنصبة عليها و أظهرت النتائج أن التحسين المستمر له تأثير كلياً على جودة الخدمة بأبعادها التي تضمنتها الدراسة،بينما فلسفة العاملين تؤثر على الأداء التشغيلي ولايؤثر على جودة الخدمة،بينما أظهرت النتائج علاقة تأثيره بالأبعاد على جودة الخدمة تأثيراً كلياً ، حيث طرأت التغيرات السريعة في إنجاز الأعمال والوقت من أجل رفع كفاءة أداء العاملين وتحسين القدرة التنافسية في الأسواق والتي تساعد متخذى القرار في تطوير أداء العاملين وتبنى قيم ومعتقدات قوية عند وضع سياساتها الإستراتيجية وذلك من خلال ثقافة الجودة الشاملة حسب حاجاتها ولضمان إستمراريتها في الحياة ، مما يساعد في التعرف على مواطن الضعف في العمل الذي ينتج من عدم التدريب و ذلك من خلال تأثير نظم ادارة الجودة الشاملة على جودة الخدمة والاداء التشغيلي و من خلال النتائج التي تظهرها العلاقة قد تدفع متخذى القرار لتعزيز مواطن القوة لزيادة جودة الخدمة ورفع الروح المعنوية للعاملين .

منهجية الدراسة :

طبيعة الدراسة : تم استخدام المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة و هو المنهج الذي يعتمد على وصف الظاهرة وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً ويعتبر هذا المنهج مناسباً لموضوع الدراسة لأنه يقوم على جمع البيانات للتعرف على العوامل المؤثرة على جودة الخدمة في المؤسسات الخدمية و الأداء التشغيلي و نظم إدارة الجودة الشاملة.

أدوات الدراسة : و قد تم إستخدام الأستبانة في أدوات للحصول على البيانات اللازمة التي تم إعدادها لهذا الغرض.

مجتمع الدراسة : حيث شمل مجتمع الدراسة المؤسسات الخدمية .

عينة الدراسة : تم إستخدام العينة الغير احتمالية وهي التي يتم إختيار مفرداتها بطريقة غير عشوائية حيث قام الباحث بإختيار مفردات العينة بالصورة التي تحقق الهدف من المعاينة .

أسلوب تحديد حجم العينة : تم إختيار عينة مكونة من (450) فرد من العاملين في المؤسسات الخدمية المختلفة متمثلة في (شركة الكهرباء المحدودة ، شركة زين لخدمات الهاتف السيار ، مصنع المهندس

للوهيات ، شركة الهواء السائل المحدودة ، شركة التكامل للأسمنت ، شركة جياذ للصناعات المتعددة ، شركة الفراشة) في جمع البيانات الميدانية وتحليلها لمعرفة الواقع الفعلي.

مقاييس متغير الدراسة : يحتوي هذا القسم على مصادر قياس متغيرات الدراسة ويتم الاعتماد على الاستبانة كداء مجمع البيانات ، وتتكون الاستبانة من "4" اقسام :

القسم الأول : يحتوي على يشمل على اسئلة متعلقة بالمعلومات التحتية مثل الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي، والخبرة العملية، ملكية الشركة ، طبيعة العمل ، كذلك صلب دراسة.

القسم الثاني : ويحتوي هذا القسم على مجموعة من الاسئلة المتعلقة بالجودة الشاملة والتي تعرف إجرائياً على أنها أسلوب إداري يضمن تقديم قيمة للمستفيد الداخلي والخارجي من خلال تحسين وتطوير مستمري العمليات الإدارية بشكل صحيح من أول مرة وفي كل مرة بالاعتماد على احتياجات ومتطلبات المستفيد ، من خلال موظفين محفزين وموجهين بالمستهلك .

القسم الثالث : ويحتوي هذا القسم على مجموعة من الاسئلة المتعلقة بجودة الخدمة والتي تعرف إجرائياً على هي القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم له .

القسم الرابع : يحتوي على مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالأداء التشغيلي والذي يعرف إجرائياً بأنه مجموعة من الأولويات التنافسية مثلاً الجودة والسرعة فى التسليم والمرونة والكلفة المنخفضة والتي تمكن المؤسسات الخدمية من قياس أدائها التشغيلي و يشير الى النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وهو قدرة المؤسسة على تحديد أهدافها يتم قياس هذه المتغيرات بإستخدام مقياس ليكرات الخماسي وبحيث يشير الرقم (1) اوافق بشدة والرقم (2) اوافق والرقم (3) محايد والرقم (4) لا اوافق والرقم (5) لا اوافق بشدة ، ويتكون من ثلاثة محاور متغير مستقل وتابع وسيط .

الأساليب الإحصائية المستخدمة تشمل :

1/ معدل الارتباط

2/ معامل الارتباط بيرسون

3/ الإنحراف الخطى المتعدد

4/ الإنحراف المعياري

5/ الوسيط

نتائج الدراسة وتحليل البيانات الشخصية:

تبين تحليل البيانات الشخصية لافراد العينة حيث نجد فيما يتعلق بالنوع ان العينة شملت 54.6% من الذكور 44.4% اناث ، اما العمر فنجد ان غالبية افراد العينة اعمارهم من 40-50 سنة بنسبة 53.1% و ان 21.3% فى الفئة من 50-60 سنة وان نسبة 11.3% كانت اعمارهم اقل من 30-40 سنة اما الفئة اقل من 30 سنة كانت نسبتهم 9.2%، و فيما يتعلق بالمؤهل العلمي نجد ان 44.9% من العينة كانوا من حملة الماجستير بينما 41.1% كانوا جامعيين فما دون بجانب ان 13.3% من جملة الدكتوراة، اما بالنسبة للمستوى الوظيفى نجد ان 46.9% من افراد العينة كانوا فى في وظيفية رئيس قسم و 32.8% مدراء اداراتو 3.6% كانوا مدراء عامين اما فيما بسنوات الخبرة فنجد ان 40.3% من افراد العينة كانت خبرتهم اكثر من 20 سنة وان 25.1% خبرتهم من 15-20 سنوات وان 18.7% من افراد العينة كانت خبرتهم من 11-15 سنة وان 9.7% من افراد العينة خبرتهم 5-10 سنوات بينما الذن خبرتهم اقل من 5 سنوات كانت

نسبتهم 6.2% أما فيما يختص بالتخصص نجد 69.2% من افراد العينة كان تخصصهم العلوم التجارية بينما 2.2% كانت تخصصاتهم في الهندسة .

التحليل العاملي :

تأتي الحاجة لإجراء عملية التحليل العاملي لاستبانة الدراسة لإختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة ، حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الإستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب إنحرافها عن الوسط الحسابي يوضحها جدول رقم (1) ، وفيما يلي نتائج عملية التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة .

التحليل العاملي لنظم إدارة الجودة الشاملة:

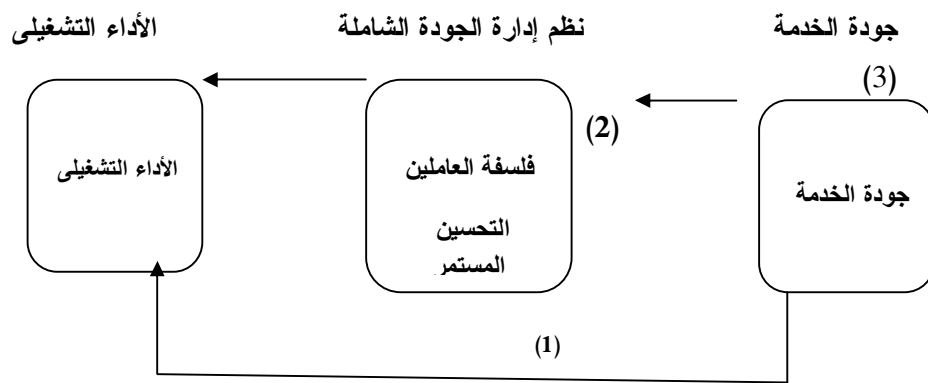
هو مدخل لنظام شامل ليس مجالاً منفصلاً وأيضاً برنامجاً كلياً يتكامل مع المستويات الاستراتيجية العليا بالمنظمة، إذ إنها تعمل أفقياً عبر الوظائف والأقسام المختلفة، متضمنة كل العاملين من القمة إلى القاع ، وتمتد للخلف والأمام لتتضمن سلسلة الممول - العميل ، مؤكدة على التعلم والتكيف للتغيير المستمر كأساس للنجاح التنظيمي (ميترا ص 35) كما يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها وذلك من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن .

التحليل العاملي لمتغير (الجودة 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 الرضى عندما يكون مستوى الأداء الفعلي تساوى أو تفوق مستويات التوقع .

التحليل العاملي للمتغير التابع (الاداء التشغيلي) : هو مجموعة من الأولويات التنافسية مثلا الجودة والسرعة فى التسليم والمرونة والكلفة المنخفضة والتي تمكن المؤسسات الخدمية من قياس أدائها التشغيلي و يشير الأداء التشغيلي الى النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وهو قدرة المؤسسة على تحديد أهدافها (Wright et al, 1998) من خلال الاستخدام الكفء والفعال لمواردها المتاحة .

نتائج الدراسة : تم بالدراسة بعد التحليل دمج لبعض المتغيرات مما أدى الى تعديل النموذج ليصبح كالآتي :

نموذج الدراسة المعدل :



تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة :

إجريت تحليل الارتباطات على بيانات الدراسة الميدانية للوقوف على الصورة الميدانية للارتباطات البيئية بين متغيرات الدراسة والجدول (رقم 4) يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة :
 يلاحظ أن جودة الخدمة (مستقل) يرتبط ارتباطاً إيجابياً و بصورة معنوية مع بعد التحسين المستمر حيث كانت قيمة (الانحدار 581) وفي ذات الجدول نجد أن التحسين المستمر (وسيط) يرتبط ارتباطاً إيجابياً و بصورة معنوية مع بعد فلسفة العاملين حيث كانت (قيمة الانحدار 679) كما نجد أن فلسفة العاملين كمتغير (وسيط) يرتبط ارتباطاً إيجابياً مع الإداء التشغيلي كمتغير (مستقل).

معامل بيرسون للارتباط بين متغيرات الدراسة

جدول رقم 4: معامل بيرسون للارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحاف المعياري	جودة الخدمة	التحسين المستمر	فلسفة العاملين	الاداء التشغيلي
جودة الخدمة	1.86	0.70	1			
التحسين المستمر	2.04	0.89	.581**	1		
فلسفة العاملين	1.95	0.73	.567**	.679**	1	
الاداء التشغيلي	1.12	0.72	.574**	.501**	.529**	1

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

المصدر: إعداد الدراسة 2014

إختبار فرضيات الدراسة:

الانحدار المتعدد من الأساليب الإحصائية المتقدمة التي تضمن دقة الاستدلال من أجل تحسين نتائج البحث عن طريق الاستخدام الأمثل للبيانات في إيجاد علاقات سببية بين الظواهر. و قد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير العوامل المؤثرة للدور الوسيط لنظم إدارة الجودة الشاملة في العلاقة بين إدارة جودة الخدمة والاداء التشغيلي، في النموذج الاول جاءت نتائج اختبار العلاقة بين (التحسين المستمر، فلسفة العاملين) تؤثر على الاداء التشغيلي وجاءت قيمة بيتا للعناصر (التحسين المستمر، فلسفة العاملين) (-0.365)، (r=-.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 (-1.110)، (b= -.249)، على التوالي و لمعرفة اثر المتغير الوسيط 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 لجودة الخدمة في العلاقة بين (التحسين المستمر) و الاداء التشغيلي، كذلك نجد ان قيم التباين لمتغير فلسفة العاملين قد انخفضت في النموذج الثاني مما يشير الي وجود علاقة توسط جزئي لجودة الخدمة في العلاقة بين (فلسفة العاملين) و الاداء التشغيلي الانحدار لمكونات جودة الخدمة و الاداء التشغيلي (Beta coefficient) من خلال الجدول اتضح ان الوسط الحسابي والانحراف المعياري لابعاد المتغير الوسيط (التحسين المستمر، فلسفة العاملين) الوسط الحسابي للتحسين المستمر (2.04 والانحدار 0.89) كما اتضح أن بعد فلسفة العاملين الوسط الحسابي هو 1.95 والانحدار 0.73) اما الاداء التشغيلي الوسط الحسابي 1.12 والانحدار 0.72) ومن خلال ماسبق يتضح ان التحسين المستمر يشكل أكبر تأثير على جودة الخدمة بوسط حسابي (2.04). و يليه فلسفة العاملين (1.95)، ثم الاداء التشغيلي (1.12).

الانحدار لمكونات جودة الخدمة و الاداء التشغيلي ونظم إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر) (Beta coefficient

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 للتعرف على معنوية نموذج الانحدار.

جدول رقم 5: الانحدار لمكونات جودة الخدمة و الاداء التشغيلي ونظم إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر) (Beta coefficient)

المتغيرات	فلسفة العاملين	التحسين المستمر
جودة الخدمة	0.555***	0.595***
R^2	.308	.354
Adjusted R^2	.306	.352
ΔR^2	.308	.354
F change	158.74	198.97

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

و قد 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).

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 (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، بالإضافة إلى استخدام اختبار F للتعرف 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 بينا للمتغير (0.595) ومستوى الدلالة (0.000) ولقد 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 (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

جدول رقم 6: الانحدار لمكونات العوامل ادارة الجودة الشاملة والاداء التشغيلي (Beta coefficient)

المتغيرات	الاداء التشغيلي	Sig
التحسين المستمر	0.256***	.000
فلسفة العاملين	0.356***	.000

.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 الدارسة 2014

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 التشغيليوقد بلغت قيمت بينا للمتغير (.256) ومستوى الدلالة (0.000) كما توجد علاقة ايجابيةبين فلسفة العاملينوجودة الخدمةحيث بلغت بيتا (.356) ومستوى المعنوية (0.000).
الدور الوسيط لجودة الخدمة في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والاداء التشغيلي:

ويشير جدول رقم (7) أدناه الى ان هناك علاقة توسط كاملة لجودة الخدمة في العلاقة بين (التحسين المستمر) و الاداء التشغيلي، كذلك نجد ان قيم التباين لمتغير فلسفة العاملين قد انخفضت في النموذج الثاني مما يشير الي وجود علاقة توسط جزئي لجودة الخدمة في العلاقة بين (فلسفة العاملين) والاداء التشغيلي .

جدول رقم 7:

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

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

مناقشة النتائج : توصلت الدراسة بعد التحليل لدمج في بعض متغيرات الدراسة وذلك كما حدث في كثير من الدراسات وتم الإستناد عليها .

المقترحات المستقبلية والتوصيات:

التوسع في حجم و عينة و موضع الدراسة بالمؤسسات الخدمية التي تستهدف إدارة الجودة الشاملة ، مما يحد من إمكانية تعميم نتائج الدراسة . و ضرورة إستخدام العميل الداخلي كمستفيد و مفيد و متلقى خدمة. و تتناول جودة الخدمة بمزيد من الأبعاد ، كما ترغب هذه الدراسة لإجراء دراسات أخرى يتم فيها إستخدام أدوات أخرى تتناول متغيرات بأبعاد أخرى على نظم إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمة. و سوف تجرى دراسات تشمل المؤسسات الخدمية المختلفة بالسودان أو مجموعة من الدول. كما سيتم إجراء دراسات

تشمل نطاق أوسع في مجال الخدمات. وهذه الدراسة إستخدمت الوسيط بين جودة الخدمة والاداء التشغيلي وعليه يمكن في الدراسات المستقبلية أن يتم إستخدام معدل لدراسة العلاقة بصورة أخرى.

أولاً : المراجع العربية

الدرادكة، مأمون والشبلي ، طارق (٢٠٠٢م): ، الجودة في المنظمات الحديثة ، دارصفاء للنشر والتوزيع،عمان ص: 15.

احمد بن عيشاوي (2006م): "معايير ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمائية"،ورقلة،مجلة الباحث،العدد04/، ص: 9.

علي عبد الله (2005م): . الاداء المتميز . ورقة بحثية مقدمة حول الاداء المتميز للحكومات والمنظمات . جامعة وقلّة. الجزائر .

محمود كاظم خضيم (2000م): إدارة الجودة الشاملة. ط1. عمان.

محمد عبد الوهاب العزاوي (2005/2004م): ،"ادارة الجودة الشاملة"،الاردن: جامعة السراء الخاصة ص:

8, 7

حداد، شفيق وجوده، محفوظ (2003): "أثر دوافع تعامل العملاء مع المصارف التجارية على درجة ولائهم لها -التطبيقية، العلوم الإنسانية، المجلد السادس، العدد الثاني، 23-1ص.

ثانياً : المراجع الانجليزية:

Allred, A., T., and Addams, H., L., (2000), "Service quality at banks and credit unions: what do their customers say", Managing service quality, Vol. 10, No. 1 pp.52-60

Allred, A. T., (2001)," Employee evaluations of service quality at banks and credit unions.", International Journal of Bank Marketing, 19/4, pp.179-185-100 SERVQUAL scale°, Journal of Business Research, Vol. 24, pp. 253-68

Bahia, K., and Nantel, J., (2005), " A reliable and valid measurement scale for the perceived service quality of banks.", International Journal of Bank Marketing , 2/18pp.84-91

Cui, C., C., Lewis, B., R., Park, W., (2003), "Service quality measurement.

Engelland, B., Workman, L. and Singh, M. (2000), "Ensuring service quality

.Getz, D., Neill, M.O. and Carlsen, J. (2001), "Service quality evaluation at events through service mapping°, Journal of Travel Research, Vol. 39 No. 4, pp