



بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات التجارية
قسم إدارة الأعمال



بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال بعنوان :

أثر إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء من وجهة نظر الموظفين

The Impact of Total Quality Management on Customers
Satisfaction from Staff Perspective

(دراسة حالة مستشفى الزيتونة الخاص و أمبريال)

إعداد الطلاب :

1. محمد جعفر البشير المأمون
2. النور يوسف السماني قسم الله
3. بابكر الهادي بابكر حامد
4. معتصم صالح عبدالرحمن زكريا
5. ايمن إبراهيم عبدون احمد

إشراف :

أ.م.زاهر عبدالرحيم نصر خيرى

1437هـ - 2016م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإستعمال

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد ولد آدم نبينا محمد وعلى آل وصحبة أجمعين أما بعد فهناك آيات وأحاديث كثيرة ترغب في طلب العلم وتحث عليه ، ومن ذلك :

❖ قوله تعالى : (واتقوا الله ويعلمكم الله والله بكل شيء عليم) سورة البقرة 282

❖ وقوله : (وعلمك ما لم تكن تعلم وكان فضل الله عليك عظيما) سورة النساء 113

❖ وقوله : (وأعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل ترهبون به عدو الله وعدوكم وءآخريين من دونهم لا تعلمونهم الله يعلمهم وماتتفقوا من شيء في سبيل الله يوف إليكم وأنتم لا تظلمون)

سورة الأنفال 60

❖ وقوله : (الرحمن * علم القرآن * خلق الإنسان * علمه البيان *) سورة الرحمن 1-4

❖ وقوله : (اقرأ باسم ربك الذي خلق * خلق الإنسان من علق * اقرأ وربك الأكرم * الذي

❖ علم بالقلم * علم الإنسان ما لم يعلم *) سورة العلق 1-6

❖ وقوله : (وقل رب زدني علما) سورة طه 114

سبحانك اللهم وبحمدك ، أشهد أن لا إله إلا أنت ، أستغفرك وأتوب إليك

• وفي حديث رسول الله صلى الله عليه وسلم : "من خرج في طلب العلم فهو في سبيل الله حتى

يرجع" رواه الترمذى والضياء وحسنه الألباني

• وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم : "إنما العلم بالتعلم وإنما الحلم بالتحلم" رواه الطبراني وغيره

وحسنه الألباني في السلسلة الصحيحة

• وعن أنس رضى الله عنه قال : "قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : "طلب العلم فريضة على كل

مسلم" رواه ابن ماجه والطبرني وصححه السيوطى لغيره

الإهداء

إلى من أثقلت الجفون سهراً ... وحملت الفؤاد هماً ... وجاهدت الأيام صبراً ... وشغلت البال فكراً ... ورفعت الأيدي دعاء ... وظلت لي شمعة تحترق لتتير الطريق. والداتنا الغاليات جزاهم الله عنا

خيراً

إلى من سهر الليالي ... ونسي الغوالي ... وظل سندي الموالي ... وحمل همي غير مبالي. آباءنا

الأعزأ جزاهم الله عنا خيراً

ونهدي هذا العمل المتواضع إلى :

- أمة نبينا محمد صلى الله عليه وسلم

- جميع أفراد عائلتي

- كل الاصدقاء والاخلاء والزملاء

- كل طالب علم ومحب للمعرفة

إليهم جميعاً نهدي ثمرة عملنا وفايق محبتنا

الشكر والعرفان

قبل كل شئ ، نحمد الله عز وجل الذى أنعم علينا بنعمة العلم ووفقنا إلى بلوغ هذه الدرجة ونقول " اللهم لك الحمد حتى ترضى ، ولك الحمد إذا رضيت ، ولك الحمد بعد الرضى " الذى كفانا مؤونة هذه الدراسة ، ويسر لنا من الوقت والجهد والصحة والعزيمة ما أعاننا على إتمامها إنه على كل شئ قدير ، والصلاة والسلام على المبعوث رحمةً للعالمين .

ثم نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا فى إنجاز هذا العمل وبالأخص إلى الأستاذة

المشرفة مزاهر عبد الرحيم خيرى على توجيهاتها وإرشاداتها

كما يتواصل الشكر إلى د. صديق بلل و أ. عبدالسلام آدم

وإلى أسرة مستشفى أمبريال والزيتونة التخصصي

وكما نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى السادة الاساتذة أعضاء لجنة المناقشة وإلى كل من بذل

معنا جهداً ووفر لنا وقتاً ونصح لنا قولاً اللهم أجزئهم عنا خيراً

المستخلص

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء من وجهة نظر الموظفين وتكون مجتمع الدراسة من موظفي مستشفى الزيتونة التخصصي و مستشفى أمبريال التخصصي ومستوصف الحكمة التخصصي ، إستخدمت الدراسة الإستبانة كاداء رئيسية وكانت الإستبانات الموزعة (150) إستبانة والمستردة بعدد (105) إستبانة بنسبة (70%) وكانت الصالحة للتحليل (99) إستبانة بنسبة (66%) إستخدمه الباحثين المنهج الوصفي .

وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها وإختبار الفرضيات وإثباتها بإستخدام الحزم الإحصائية SPSS .

وبعد إجراء التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى أن هنالك علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء من وجهة نظر الموظفين ، وإن إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية لم يعد مجرد نظرية إدارية حديثة وإنما أصبح ضرورة ملحة وذلك لضمان تحسين وتطوير الأداء بصوره مستمره وتقديم خدمات تلبي إحتياجات العملاء المحدده والمتغيره مما يزيد من رضا العملاء.وايضاً أن هنالك علاقة إيجابية بين الاهتمام بالعملاء والجودة الاجمالية ، وكذلك هنالك علاقة إيجابية بين الأشراف علي العمليات ومتابعتها والجودة الأجمالية. وإلى عدم وجود علاقة بين الاهتمام بالعملاء وكفاءة مقدم الخدمة.

وبناءً على هذه النتائج أوصت الدراسة مايلي:

- ❖ إيجاد قسم يهتم بجمع المعلومات التي تتعلق بمدى رضا العملاء مع الأخذ بالإعتبار رضا العملاء من وجهة نظر الموظفين والإهتمام به وعمل التغذية العكسية لهذه المعلومات بهدف الخروج بمخرجات تؤدي إلي تحقيق الرضا الفعلي.
- ❖ يجب الإهتمام بالعميل الداخلي بإعتباره ركيزه أساسيه في تحقيق السعاده للعميل الخارجي.
- ❖ العمل على نشر ثقافة الجودة الشاملة بوسائل متنوعة ومتطورة عن طريق الإنترنت ووسائل الإتصال وغيرها.

Abstract

The study aims to identify the Impact of Total Quality Management on Customers Satisfaction from Staff Perspective , the population of the study Zitouna Specialist Hospital staff and Imperial Specialist Hospital and the clinic wisdom Specialist , the study used the questionnaire major obstacle was the (150) questionnaires distributed a questionnaire and recovered the number of (105) questionnaire by (70%) and was valid for the analysis of (99) questionnaire by (66%) researchers used it descriptive approach In light of this data has been collected and analyzed and test hypotheses and substantiated using statistical packages SPSS

After an analysis of the study data and assumptions to the study that there is a positive relationship between Total Quality Management on Customers Satisfaction from Staff Perspective, although total quality management theory, but has become an urgent necessity to ensure the improvement and development performance on an ongoing basis and provide services that meet specific customer needs and changing which increases customer satisfaction

And also that there is a positive relationship between customer care and Total Quality as well as there is a positive relationship between the supervision of the operations and follow-up and the overall quality and the lack of a relationship between customer care and efficient service provider,

Based on these studies result recommended the following:

- ❖ Find department is interested in gathering information regarding the extent of customer satisfaction taking into consideration customer satisfaction from the point of view of staff and interest in the work of the feedback to this information in order to exit the outputs will lead to the actual satisfaction
- ❖ You should pay attention to the internal customer as a mainstay in achieving happiness External Customer
- ❖ Work on the deployment of Total Quality Culture in diverse ways via the Internet and other media of communication

فهرس الموضوعات

أ.....	الإستهلال
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والعرفان
د.....	المستخلص
ه.....	Abstract
و.....	فهرس الموضوعات
ط.....	فهرس الجداول
ي.....	فهرس الاشكال

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

2	المبحث الأول خطة البحث
2	المقدمة:
2	مشكلة البحث:
4	نموذج الدراسة :
4	الفرضيات :
5	أهمية البحث:
6	أهداف الدراسة:
6	منهجية الدراسة:
7	مجتمع الدراسة :
7	عينة الدراسة :
7	حدود الدراسة :
8	المبحث الثاني الدراسات السابقة

الفصل الثاني الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

- 2-1 المقدمة : 13.....
- 2-2 تعريف إدارة الجودة الشاملةTQM : 13.....
- 2-3 خصائص إدارة الجودة الشاملة : 15.....
- 2-4 فوائد إدارة الجودة الشاملة: 16.....
- 2-5 أهداف إدارة الجودة الشاملة: 17.....
- 2-6 أهمية إدارة الجودة الشاملة: 17.....
- 2-7 مبادئ إدارة الجودة الشاملة: 18.....

الفصل الثالث

- المبحث الأول رضا العملاء من وجهة نظر الموظفين 37
- المبحث الثاني العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء من وجهة نظر الموظفين 54

الفصل الرابع تحليل البيانات واختبار الفرضيات

- المبحث الأول عرض وتحليل البيانات..... 57
- 1.4مقدمة: 57.....
- 2.4تمهيد: 57.....
- 3.4 معدل الاستجابة: 57.....
- 4-5 : الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة: 58.....
- 4-6 : التحليل العاملي الاستكشافي : 61.....
- 4-8: الاعتمادية والكفاءة العملية لمقاييس الدراسة: 65.....
- 4-9نموذج الدراسة المعدل : 67.....
- 4-10 : التحليل الوصفي للمتغيرات: 68.....
- 4-11 : الارتباطات بين متغيرات الدراسة: 69.....
- المبحث الثاني إختبار الفرضيات..... 72.....
- 4-12: اختبار الفرضيات: 72.....

79.....: 13-4 الخلاصة

الفصل الخامس

81.....: أولاً : النتائج

83.....: ثانياً : التوصيات

84.....: ثالثاً : المقترحات

85.....: رابعاً : المحددات

86.....: المصادر و المراجع

89.....: الملاحق

فهرس الجداول

28.....	جدول 1 /2 مجال المقارنة.....
58.....	جدول 1 /1/4 معدل استجابة المبحوثين (حجم العينة = 100)
60.....	جدول 2 /1/4 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.....
63.....	جدول 3 /1/4 التحليل العملي الاستكشافي للأبعاد ادارة الجودة الشاملة.....
65.....	جدول 4 /1/4 التحليل العملي الاستكشافي رضا العملاء من وجهة نظر الموظفين.....
66.....	جدول 5 /1/4 الاعتمادية (Cornbrash's alpha).....
69.....	جدول 6 /1/4 المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة:.....
71.....	جدول 7 /1/4 الارتباطات بين متغيرات الدراسة: Person's Correlation Coefficient for All Variable.....
73.....	جدول 1 /2/4 نتائج تحليل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ورضاء العملاء (الجودة الاجمالية).....
75.....	جدول 2 /2/4 نتائج تحليل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ورضاء العملاء (فن الرعاية).....
77.....	جدول 3 /2/4 نتائج تحليل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ورضاء العملاء (كفاءة مقدم الخدمة).....
78.....	جدول 4 /2/4 يوضح نتائج فرضيات الدراسة حسب تحليل الانحدار المتعدد.....

فهرس الاشكال

شكل 1 /2 ادارة الجودة الشاملة.....34

شكل 1 /1/4 نموذج الدراسة المعدل67

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المبحث الأول : خطة البحث

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

المبحث الأول

خطة البحث

المقدمة :

لقد أدى التطور الفني والإداري إلى إستخدام التقنية الحديثة في جميع المجالات التي تزيد أهمية الجودة الشاملة كما أدى تنوع المهام وأتساع الدور التي تقدمه القطاعات الحكومية والخاصة الي زيادة الاهتمام بنظام إدارة الجودة الشاملة وذلك بوصفه منهجاً علمياً ووسيلة فاعلة لحل المشكلات والنهوض بالمستوى الاداري

ومن ابرز اهداف ادارة الجودة الشاملة تحسين الانتاجية في الخدمات بدقة واتقان واقل تكلفة ممكنة مما جعلها من اهم المداخل الادارية التي تعمل علي تحسين وتطوير نوعية خدماتها ونتاجها والمساعدة في مواجهة التحديات وكسب رضي الجمهور .

تعريف Total Quality Management :

- هو عبارة عن نظام شامل ومتكامل بواسطته يمكن تجميع عمل الوحدات المختلفة داخل المنشأة سواء كانت طبية او خدمية او ربحية والتي تعمل في مجال تطوير الجودة وتحسينها.
- وكان تعريف المعهد الامريكي للجودة بان ادارة الجودة الشاملة هو نظام اداري لمنظمة تركز علي متطلبات عملائها ويقوم علي ان جميع العاملين يعملون لتأمين والتحسين المستمر.
- وعرفها العالم جون اوكلاند علي انها الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطوير فاعليتها ومرتبتها ووضعها وذلك علي نطاق العمل ككل.

مشكلة البحث :

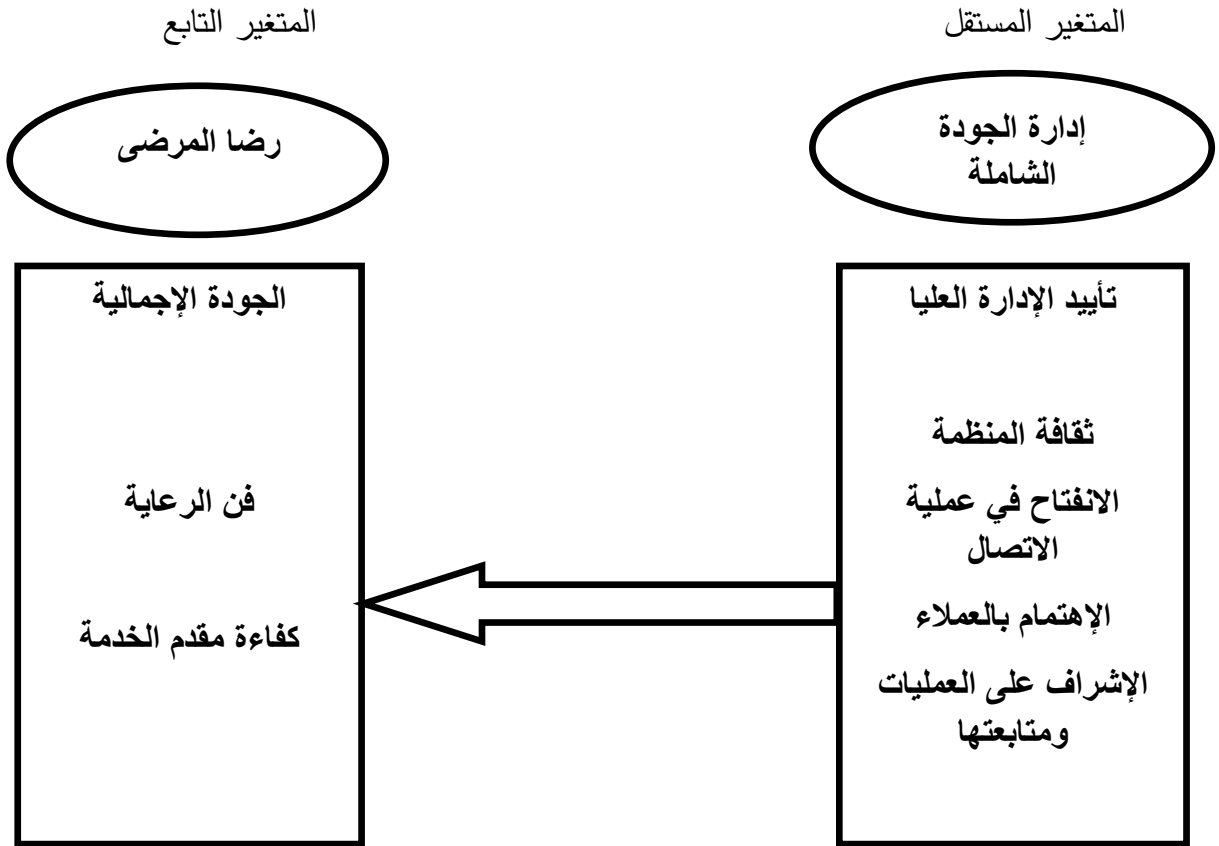
تسعى المؤسسات لضمان إستمراريتها وفعاليتها وكفاءتها وإلى تحقيق النجاحات المستمرة ، وللعنصر البشري دور هام ومؤثر جدا في ذلك فهو احد اهم العناصر في المؤسسات ويمثل الافراد راس المال البشري للمؤسسة وهو محدد أساسي لمستوى أداء المؤسسة وبالأخص المؤسسات الصحية ، وحتى تكون العلاقة إيجابية لا بد من توفر عدة عوامل أهمها رضا العميل (المريض) ، ونجد ان المؤسسات لاتدرك مدى أهمية رضا العميل والعوامل التي تؤثر فيه ، مما يؤثر سلبا على

المؤسسة ، لذلك لابد من إيجاد نظام إداري فعال ، لذا ظهرت الحاجة للمفهوم إدارة الجودة الشاملة لتنفيذ الاعمال بجودة عالية وبصورة مستمرة لكسب رضا العميل (المريض) و ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة خاضع لعدد من المعايير ووجهات النظر المختلفة ولكن من الأهمية اخذ وجهة نظر العميل وتأتي مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

- ❖ هل توجد علاقة بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء من وجهة نظر الموظفين ؟
- ❖ هل توجد علاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء من وجهة نظر الموظفين ؟
- ❖ ماهو دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة TQM ، وهل تطبيقها يؤدي إلى تحسين الخدمة مما يؤثر على الرضا من وجهة نظر الموظفين ؟
- ❖ ماهو الأثر في تحقيق الرضا عن الخدمة المقدمة عند تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ؟
- ❖ كيف يتم تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ، وكيف يساهم في تحقيق رضا العملاء من وجهة نظر الموظفين ؟
- ❖ هل هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين موظفي المستشفى نحو كل متطلب من متطلبات إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى السمات الديمغرافية (الجنس ، السن ، المستوى التعليمي ،الدخل الشهري ، الحالة المدنية ومكان الإقامة)
- ❖ ماهو مستوى جودة الخدمة في المستشفى ؟
- ❖ ماهو الرضا ؟
- ❖ ماهي العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والرضا ؟
- العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ورضا المرضى

نموذج الدراسة :

هذا النموذج يوضح العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) والمتغير التابع (رضا المرضى)



الفرضيات :

الفرضية الرئيسية :

هنالك علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء من وجهة نظر الموظفين

الفرضيات الفرعية :

- توجد علاقة بين تأييد الإدارة العليا و الجودة الإجمالية
- توجد علاقة بين تأييد الإدارة وفن الرعاية
- توجد علاقة بين تأييد الإدارة وكفاءة مقدم الخدمة
- توجد علاقة بين ثقافة المنظمة والجودة الإجمالية

- توجد علاقة بين ثقافة المنظمة وفن الرعاية
- توجد علاقة بين ثقافة المنظمة وكفاءة مقدم الخدمة
- توجد علاقة بين الإتصال والجودة الإجمالية
- توجد علاقة بين الإتصال وفن الرعاية
- توجد علاقة بين الإتصال وكفاءة مقدم الخدمة
- توجد علاقة بين الإهتمام بالعملاء والجودة الإجمالية
- توجد علاقة بين الإهتمام بالعملاء وفن الرعاية
- توجد علاقة بين الإهتمام بالعملاء وكفاءة مقدم الخدمة
- توجد علاقة بين الإشراف على العمليات ومتابعتها والجودة الإجمالية
- توجد علاقة بين الإشراف على العمليات ومتابعتها وفن الرعاية
- توجد علاقة بين الإشراف على العمليات ومتابعتها وكفاءة مقدم الخدمة

أهمية البحث :

1. الأهمية النظرية:

إنطلاقاً من الإدراك لأهمية ودور ادارة الجودة الشاملة وايضاً الي اهمية المنشآت الصحية ولتقديمها خدمات صحية تتسم بالجودة العالية مما يحقق رضا المرضى والمتريدين الي المؤسسات الصحية والمساهمة في المجتمع ، والإضافة إن شاء الله في تأثيرات إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء من وجهة نظر الموظفين نظراً لقلة او عدم وجود الدراسات ولأن منظور إدارة الجودة الشاملة شامل او أشمل

ونتيجة للتطور الحديث في المجالات كان لابد من وجود نظام عالمي لتقديم خدمة ذات جودة عالية حيث ان تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة ومتابعتها وتنفيذها وتقييمها حرصاً منها على تحقيق التميز والتقدم في الاداء وتقديم خدمات طبية تلاقي قبول المتريدين واستخدام اساليب علمية مدروسة رغبة في تحسين مستوى الخدمة المقدمة وتحقيق رضا المستفيدين كمياري لقياس الجودة والخروج بتوصيات ترشد وتساعد في تنمية وتحسين الخدمات الصحية مما يحقق رضا المرضى.

2. الأهمية التطبيقية :

تتبع من خلال تقديم دراسة تقدم للمستشفيات أو المؤسسات الصحية تأثير إدارة الجودة الشاملة على الرضا وكل عنصر على الرضا و تطوير أداة تستخدم لقياس أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء من وجهة نظر الموظفين

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق عدد من الاهداف وهي :

- ❖ التعرف على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على رضا العملاء من وجهة نظر الموظفين
- ❖ قياس مدى تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة على أبعاد الرضا من وجهة نظر الموظفين
- ❖ التكامل بين نظرية إدارة الجودة الشاملة والتطبيق العملي لممارستها في المنظمة
- ❖ إيجاد علاقة بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء من وجهة نظر الموظفين
- ❖ توضيح مفهوم ادارة الجودة الشاملة ومتطلباتها
- ❖ تحديد اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الصحيه علي تطوير وتحسين الخدمات الصحية

- ❖ تحديد رضا العملاء من وجهة نظر الموظفين من واقع تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة
- ❖ القيام بدراسة تتناول أثر إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء من وجهة نظر الموظفين لوجود دراسات قليلة بها والاضافه اليها

- ❖ تحسين وتطوير الخدمات الصحية وذلك عبر توضيح نظام ادارة الجودة الشاملة
- ❖ معرفة التحديات التي تواجه إدارة الجودة الشاملة
- ❖ إيجاد الحلول للتحديات التي تواجه تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة
- ❖ القيام بدراسه ميدانيه بهدف تحديد مبادئ و متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

منهجية الدراسة :

اعتمد الباحثون في هذه الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد علي دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ، ويعبر عنها تعبيراً كفيها وكمياً .
فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها ، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى .

مجتمع الدراسة :

موظفي مستشفى الزيتونة التخصصي و مستشفى أمبريال التخصصي ومستوصف الحكمة التخصصي

عينة الدراسة :

150 إستبانة

حدود الدراسة :

1- الحدود العلمية:

إقتصرت الدراسة على إدارة الجودة الشاملة وأثرها على رضا العملاء من وجهة نظر الموظفين

2- المكانية :

مستشفى الزيتونة الخاصة ومستشفى أمبريال الخاص

3 - الزمانية :

الفترة من بين 1437 إلى 1438 هـ / 2016 إلى 2017 م

المبحث الثاني الدراسات السابقة

إطلع الباحثون على مجموعة من الدراسات المتاحة لهم والمشملة على أدبيات وتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي ذات علاقة بموضوع الدراسة وجاء ترتيبها في هذا البحث على مفاهيم الرواد الأوائل ويمكن تناولها بإختصار فيما يلي :

أولاً: الدراسات العربية (1) :

1. دراسة إبراهيم محمد إبراهيم وآخرون سنة 2006-2004 بدولة السودان المعنونة بتطبيق مفهوم

إدارة الجودة الشاملة وأثرها على تنمية الخدمات الصحية

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمرافق الصحية على تطوير وتنمية الخدمات الصحية

وقد توصلت إلى أن هنالك ارتباط طردي ضعيف بين تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة والإرتقاء بمستوى الخدمات الصحية

كما أن هنالك علاقة ضعيفة بين تنمية الخدمات الصحية وتحقيق رضا العميل

وتناولت هذه الدراسة تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأثرها على تنمية الخدمات الصحية

وهدفت دراستنا إلى دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على تحقيق رضا المرضى

كما أوصت هذه الدراسة بما يلي :

. يجب أن يكون الإهتمام بمدى تكاليف تقديم الخدمة التي تؤثر في درجة الرضا

. العمل على نشر برامج تدريبية لإدارة الجودة الشاملة على الإنترنت وكيفية إستخدام التكنولوجيا

في إدارة الأعمال

. إيجاد قسم يهتم بجمع المعلومات التي تتعلق بمدى رضا العميل على الخدمة المقدمة

(1) دراسة إبراهيم محمد إبراهيم وآخرون سنة 2006-2004 بدولة السودان المعنونة بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأثرها على تنمية الخدمات الصحية

2. دراسة د.أديب برهوم وآخرون في العام 41312007 بسوريا : المعنونة بأثر التدريب على تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفيات وزارة التعليم العالي وقد هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومدى إمكانية اعتمادها في عمل المستشفيات التعليمية

وهدفت دراستنا إلى معرفة تأثير إدارة الجودة الشاملة على رضا المرضى وكانت التوصيات بإعداد البرامج التدريبية والتقنية حول مفاهيم الجودة والجودة الشاملة

3. دراسة د.عطية مصلح بجامعة القدس المفتوحة ، منطقة قلقيلية التعليمية المعنونة بقياس جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر العاملين والمرضى في المستشفيات في مدينة قلقيلية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى جودة الخدمات الفعلية المدركة من قبل العاملين والمرضى في المستشفيات العامة في مدينة قلقيلية ولقد توصلت هذه الدراسة إلى أن إستجابات عينة الدراسة عالية على جميع الابعاد وعليه فهذا يدل على أن المبحوثين راضيين عن الخدمات المقدمة لهم في المستشفيات العامة في مدينة قلقيلية وهدفت دراستنا إلى معرفة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء من وجهة نظر الموظفين

(1) دراسة إبراهيم محمد إبراهيم وآخرون سنة 2004-2006 بدولة السودان المعنونة بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأثرها على تنمية الخدمات الصحية

(1) دراسة د.أديب برهوم وآخرون في العام 13120074 بسوريا المعنونة بأثر التدريب على تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفيات وزارة التعليم العالي

(1) دراسة د.عطية مصلح بجامعة القدس المفتوحة ، منطقة قلقيلية التعليمية المعنونة بقياس جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر العاملين والمرضى في

المستشفيات في مدينة قلقيلية

ثانياً : الدراسات الاجنبية (2) :

1. دراسة Padhy و Rath 2010 بدولة الهند المعنونة برضا المريض وفعالية التسويق في المستشفيات الكبيرة المختارة في الهند هدفت هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين رضا المرضى و فعالية التسويق ، من ستة مستشفيات (ثلاثة من القطاع العام وثلاثة من القطاع الخاص) من المدن التوأمة حيدر أباد وسيكوندر أباد ووجد أن المرضى في المستشفيات الخاصة أكثر رضا بجودة الخدمات من نظرائهم في المستشفيات الاخرى وقدمت الدراسة توصيات بضرورة الاهتمام بتحسين جودة الخدمات المقدمة للمرضى

2. دراسة Elg واخرون 2011 بدولة السويد المعنونة بالممارسات الإدارية للرعاية الصحية وتحسين نوعية العمل : هدف هذه الدراسة التجريبي هو فحص التجديبات التنموية للممارسات الإدارية في مؤسسات الرعاية الصحية السويدية وسبل تطويرها وأظهرت نتائج الدراسة بأن هناك توجهات نحو زيادة الضغوط الخارجية علي مديري الرعاية الصحية لتحسين نوعية العمل منها قرارات الإدارة العليا وضغوط المرضى والقرارات التي يتخذها صناع القرار تؤثر بشكل متزايد في خيارات مديري الرعاية الصحية حول مجالات تركيز جهود التحسين ,وقد حددت ثلاثة مجالات وهي : الرقابة المنطقية و اساس تحسين الممارسات والمريض وهو مركز التوجه واخيرا حددت الدراسة عدة اتجاهات هامة حول كيفية إدارة مؤسسات الرعاية الصحية وتطويرها

(2) دراسة Padhy و Rath 2010 بدولة الهند المعنونة برضا المريض وفعالية التسويق في المستشفيات الكبيرة المختارة في الهند

(2) دراسة Elg واخرون 2011 بدولة السويد المعنونة بالممارسات الإدارية للرعاية الصحية وتحسين نوعية العمل

مايميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة :

1. مكان الدراسة مختلف عن كل الدراسات السابقة حيث كانت مستشفى الزيتونة الخاصة ومستشفى إمبريال الخاص وتختلف بيئتها عن البيئات الأخرى
2. تناولت هذه الدراسات قياس جودة الخدمات على رضا المرضى والعاملين وتقييمها بينما تناولت دراستنا أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء من وجهة نظر الموظفين
3. هدفت دراستنا إلى معرفة مدى تأثير تحسين الخدمة المقدمة عن طريق تطبيق نظام TQM على رضا العملاء من وجهة نظر الموظفين بينما ركزت الدراسات السابقة التعرف على الجودة وقياسها
4. إقتصرت الدراسات السابقة على الجودة بينما تناولت دراستنا نظام يعنى بالجودة في كل النواحي فهو نظام متكامل
5. ركزت دراستنا على خمسة من أبعاد المتغير المستقل لإدارة الجودة الشاملة بينما معظم الدراسات إقتصرت على تناول ثلاثة أبعاد
6. أبدت دراستنا اهتماماً بالعمل الداخلي للمؤسسة حيث كان هو المتغير التابع من خلال دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء من وجهة نظر الموظفين
7. ركزت معظم الدراسات على قياس الرضا الفعلي بينما أضافت دراستنا قياس الرضا من وجهة الموظفين



الفصل الثاني
الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

1-2 المقدمة :

لقد حظي موضوع إدارة الجودة الشاملة باهتمام كبير في العقود الأخيرة نظرا لدورها في تفعيل الجودة في مختلف جوانب المنظمة , وإدراكا لهذه الأهمية فقد قامت منظمة الإيزو (ISO) بتبني مبادئ هذه الإدارة في إصدارها لسنة 2000 وسنة 2008 ولا شك أن توضيح معني إدارة الجودة الشاملة سوف يساعد علي فهمها وإدراك حقيقتها بل وعلي حسن تطبيقها ، وعليه يأتي هذا الفصل من أجل توضيح بعض الجوانب المهمة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة. (2)

2-2 تعريف إدارة الجودة الشاملة TQM :

هنالك العديد من التعاريف لإدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) حيث يعرفها معهد الإدارة بلندن Institute of The Management بأنها : أسلوب للإدارة يعطي كل شخص في المؤسسة المسؤولية عن تقديم الجودة للعميل النهائي وتتنظر إدارة الجودة الشاملة إلي كل عمل في المؤسسة علي انه في الاساس عملية تمثل طرفا في علاقة عميل او مورد مع العملية التالية ، ويتمثل الهدف في كل مرحلة في تحديد وتلبية متطلبات العميل من اجل زيادة رضا العميل النهائي باقل تكلف ممكنة.

- ويعرفها معهد الجودة الفدرالي بالولايات المتحدة الامريكية (Federal Quality Institute) بانها : القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح ومن اول وهلة مع الاعتماد علي تقييم العميل في معرفة مدي تحسين الاداء.
- وتعرفها منظمة الإيزو بانها : مدخل إداري يركز علي الجودة ويعتمد علي مشاركة جميع افراد المنظمة للوصول الي النجاح طويل الامد من خلال تحقيق رضا الزبون ، وتحقيق المنفعة لجميع افراد المنظمة والمجتمع.

(2) drabdulqawi.blogspot.ae/2015/12/satisfaction-standerds.html

(2) دراسة أبراهيم محمد أبراهيم وآخرون ، تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأثرها على تنمية الخدمات الصحية بدولة السودان ، 2004-2006م

- ويعرفها فيجناوم Feigenbaum بانها : نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود المجموعات المتنوعة داخل المنظمة ، والتي تتولى تطوير الجودة وصيانتها وتحسينها لتقديم منتج وخدمة باكثر المستويات إقتصاداً ، والتي تحقق الرضا الكامل للزبون ولقد اطلق فيجناوم على التكامل بين المجموعات المتنوعة داخل المنظمة مصطلح " الدورة الصناعية (Industrial Cycle) " وهي تبدأ بدراسة رغبات الزبون تحديد جودة التصميم وتنتهي برضا الزبون .
- ويعرفها واكولا Wakhula بانها : التفوق في الاداء لاسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين والعاملين مع بعض ،من اجل تقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية للمستهلكين من خلال تادية العمل الصحيح بشكل صحيح من المرة الاولى وفي كل الاوقات.
- وقد قام ستيفن ورونالد Stevend and Ronald بشرح عناصر مفهوم إدارة الجودة
- الشاملة علي الشكل التالي :
- 1. الادارة : وتعني التطوير ، والكيفية التي تمكن المنظمة من المحافظة علي تحسين الجودة بشكل مستمر .
- 2. الجودة: وتعني الالتزام او الوفاء باحتياجات الزبون وتجاوزها.
- 3. الشاملة :اي الادارة التي تتبني تطبيق مبدا البحث عن الجودة في اي مكان العمل ، بدءاً بالتعرف علي حاجات الزبون وتحديدتها وانتهاء بتقييم ما إذا كان العميل راضيا عن المنتج او الخدمة.

(2) دراسة أبراهيم محمد أبراهيم وآخرون ، تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأثرها على تنمية الخدمات الصحية بدولة السودان ، 2004-2006م

3-2 خصائص ادارة الجودة الشاملة :

من خلال التعاريف السابقة يمكن تحديد اهم الخصائص الرئيسية لادارة الجودة الشاملة ، والتي تتمثل في الاتي (3) :

- أ- أنها فلسفة ادارية تقتضي التزام الجميع (إدارة وعاملين) بالجودة
 - ب- أنها فلسفة ادارية تهدف الي تحقيق مستويات عالية من الجودة
 - ت- أنها فلسفة ادارية تؤكد على اداء العمل بشكل صحيح من المرة الاولى وفي كل الاوقات
 - ث- أنها فلسفة ادارية تركز علي اشباع حاجة الزبون الحالية والمستقبلية
 - ج- أنها فلسفة تقوم علي المشاركة الفعالة للجميع في العملية الانتاجية وفي اتخاذ القرارات ، فالجودة مسؤولية الجميع وليست مسؤولية الادارة وحدها
 - ح- أنها فلسفة تركز علي جميع اقسام واجزاء المنظمة ، وتسعي الي جعل اداء هذه الاقسام والاجزاء يتصف بالجودة ، وذلك انطلاقا من ان تحسين جودة المنظمة ككل لا يأتي الا عن طريق تحسين جودة هذه الاقسام والاجزاء
 - خ- أنها فلسفة لا تركز علي الجودة النهائية للمنتج فقط ، وانما تري بان الجودة يجب مراعاتها منذ تحديد احتياجات الزبون مرورا بتصميم المنتج وحتى تسليمه له (للزبون)
 - د- أنها فلسفة لا تعتمد علي تحقيق النجاح في الاليب جل القصير وانما هي استراتيجية طويلة المدى للنمو والنجاح
 - ذ- أنها فلسفة تقوم علي التحسين المستمر ، اي التحسين الذي لاينتهي عند حد معين بل هو عملية مستمرة غير منتهية نظرا لتغير الاهداف والظروف.
- وتقوم ادارة الجودة الشاملة علي الافتراضات النظرية التالية (3) :
- أ- قبول التغيير والتعامل مع التغيير
 - ب- إستحداث اساليب للتعامل مع المحيط

(3) إدارة الجودة الشاملة أيزو 900 د.علي بوكميش 1432هـ - 2011م

- ت- إستيعاب التكنولوجيا الجديدة وإعادة تصميم الاساليب الادارية
- ث- إدراك أهمية الإستثمار الأمثل لكل الموارد المتاحة
- ج- إدراك أهمية الوقت كمورد رئيسي للإدارة
- ح- إدراك اهمية العميل وضرورة الاقتراب منه واتخاذ معياراً أساسياً في الاختيارات الادارية
- خ- الاخذ بمفهوم العمل الجماعي (Teans Work)
- د- إدراك اهمية التخطيط الاستراتيجي في الادارة
- ذ- رفض الانماط الجامدة في الهياكل والتنظيمات والاساليب الادارية

4-2 فوائد إدارة الجودة الشاملة :

- هنالك جملة من الفوائد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة نذكر منها⁽³⁾ :
1. خلق بيئة تدعم وتحافظ علي التطوير المستمر
 2. اشتراك جميع العاملين في التطوير
 3. متابعة وتطوير ادوات قياس اداء العاملين
 4. زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي
 5. تعلم الادارة والعاملين كيفية تحديد ترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها حتي يسهل السيطرة عليها
 6. تعلم كيفية إتخاذ القرار بناءً علي الحقائق لا المشاعر
 7. تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين
 8. تساهم في زيادة نسبة تحقيق أهداف الشركة الرئيسية
 9. تدريب الموظفين علي أسلوب تطوير العمليات
 10. مساهمة العمليات في المنظمة

(3) إدارة الجودة الشاملة أيزو 900 د.لعلي بوكميش 1432 هـ - 2011م مرجع سابق

(3) مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأثرها علي الولاء التنظيمي إسرائ صائب وآخرون 2015 بدولة السودان

5-2 أهداف إدارة الجودة الشاملة :

تهدف الي تطوير جودة المنتجات أو الخدمات مع تخفيض التكاليف كما يحسن خدمة العملاء وتلبية حاجاتهم ، وتتخلص أهداف إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:(3)

- ❖ خفض التكاليف : وذلك بتقليل الاخطاء ونسبة تكرار العمل والعمل الإضافي
- ❖ زيادة العوائد والارباح : بزيادة المبيعات وزيادة الارباح
- ❖ تمكين الموظفين ومنحهم السلطة وبذلك تتجنب الشركة المشاكل المستقبلية
- ❖ تحقيق الجودة وبالتالي تحقيق رضا وسرور المستهلك

6-2 أهمية إدارة الجودة الشاملة :

إن أهمية إدارة الجودة الشاملة يمكن تلمسها في كونها فلسفة تهدف الي تحقيق الكفاءة والتميز في جودة المنظمة ككل وليس فقط جودة المنتج ويمكن توضيح أهمية إدارة الجودة الشاملة من خلال الحقائق التالية :

- ❖ كونها تمكن المنظمة من دراسة إحتياجات العملاء والوفاء به بل واستباقها
- ❖ تحسن كثيرا من جودة المنتج او الخدمة النهائية
- ❖ تساعد علي اتخاذ القرارات وحل المشكلات بسهولة ويسر
- ❖ تدعيم الترابط والتنسيق بين اطراف المنظمة ككل
- ❖ إن تطبيق مدخل ادارة الجودة الشاملة اصبح أمرا ضروريا للحصول على بعض الشهادات

الدولية مثل ISO14000 و ISO9000

- ❖ التغلب علي العقبات التي تحول دون تقديم منتجات ذات جودة عالية
- ❖ زيادة ارتباط العاملين بالمنظمة وبمنتجاتها واهدافها
- ❖ تحسين سمعة المنظمة في نظر العملاء والعاملين

(3) إدارة الجودة الشاملة أيزو9000 د.علي بوكميش 1432هـ - 2011م مرجع سابق

(3) مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأثرها علي الولاء التنظيمي إسرائ صائب وأخرون 2015 بدولة السودان

- ❖ أنها منهجية قابلة للتغيير أكثر من كونها نظام تقليدي يتبع إجراءات وقرارات
- ❖ إلتزام الشركة بها يعني قابليتها علي تغيير سلوك افرادها لمفهوم الجودة
- ❖ تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة يعني أن الشركة تهتم لانشطتها ككل وليس بالمستهلكين فقط
- ❖ مفهوم ادارة الجودة الشاملة مفهوم متكامل وبالتالي فإن الجودة تعتبر محصلة تعاون العملاء الداخليين والخارجيين
- ❖ أهمية هذا المفهوم لاتعكس علي تحسين العلاقات المتبادلة بين الموردين والمنتجين فحسب، بل وتساهم في تحسين سمعة المؤسسة والروح المعنوية بين العاملين وتنمية روح الفريق

7-2 مبادئ ادارة الجودة الشاملة:

كشفت العديد من البحوث والدراسات والكتابات العلمية عن بعض السمات والخصائص الاساسية والتي لا بد من توافرها حتى يمكن تحقيق كل من الكفاءة والفعالية عند تطبيق مدخل ادارة الجودة الشاملة بالمنظمات المعاصرة ، وقد اصبحت هذه السمات والخصائص بمثابة مبادئ Principles of T.Q.M أساسية تتبني عليها فلسفة إدارة الجودة الشاملة ، وهذا وتتمثل أهم هذه المبادئ فيما يلي (4):

أولاً : التركيز على العملاء A Customer Focus :

يركز هذا المبدأ على تحسين الجودة من أجل تكييف الاداء لمقابلة احتياجات العملاء المتوقعة ، سواء كان العميل داخل المنظمة او عميل من خارجها ، حيث في ضوء ذلك يتم التركيز على نوعين من العملاء وهما :

النوع الاول : العملاء الداخليين :

وهم الوحدات التنظيمية داخل المنظمة سواء كانوا أقساما او ادارات او افراد حيث يتم النظر إلى كل منهم باعتباره موردا وعميلا في نفس الوقت ، فالقسم او الادارة او الفرد الذي يؤدي مهمة ما هو الا

(3) إدارة الجودة الشاملة أيزو 900 د.علي بوكميش 1432هـ - 2011م مرجع سابق

(3) مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأثرها علي الولاء التنظيمي إسرائ صائب وأخرون 2015 بدولة السودان

(4) إدارة الجودة الشاملة ، د.أحمد محمد غنيم ، 2008 - 2009 ، دار الإدارة للبحوث والتدريب والاستشارات

عميل القسم او الادارة ، أو الفرد الذي يسبقه وهو ايضا مورد للقسم او الادارة او الفرد الذي يليه ، وبالتالي فانه يمكن اعتبار كل قسم او إدارة او فرد في المنظمة بمثابة عميل يتلقى مدخلات من مصدر سابق له ، ويقدم مخرجات لمصدر يليه

النوع الثاني : العملاء الخارجيين :

وهم الذين تركز المنظمة كافة الموارد والجهود لهم بغاية تحفيزهم ودفعهم نحو شراء منتجاتها من السلع والخدمات. وهكذا فإن مصطلح العميل هنا يصبح أشمل وأوسع من معناه في الدارج، حيث قد يكون عميلا داخليا (داخل المنظمة) أو عميلا خارجيا (خارج المنظمة)

ثانياً : التحسين المستمر :

يقصد بهذا المبدأ قيام المنظمة بإجراء تحسينات مستمرة في نظم العمل بالمنظمة ، وقد اطلق اليابانيون على ذلك مصطلح Kaizen واعتبروا أن عملية التحسين المستمر هي التعبير العملي لفلسفة إدارة الجودة الشاملة ومما هو جدير بالذكر في هذا الصدد أن اسلوب التحسين المستمر Kaizen لا يحدث أي تغييرات جوهرية جذرية في العمليات ، وانما يحدث تغييرات تعرف بأنها

Incremental Improvements أو إضافية أو تراكمية

وتبناء على ذلك فإن التحسين المستمر Kaizen بهذا المفهوم يقوم على استخدام منهج تدريجي لإحداث عمليات التحسينات المطلوبة ، وكمثال لذلك فإنه يستخدم اسلوب جديد في طريقة تثبيت منتج ما على خط الانتاج ، الامر الذي يترتب عليه تخفيض عدد مرات تغيير وضع هذا المنتج على هذا الخط الانتاجي ، هذا مثال وكمثال اخر فانه يمكن ترتيب قائمة الحجز في إحدى الفنادق في شكل مبسط لا يستغرق وقتا كبيرا من عملاء هذا الفندق وفي ضوء ماقد سبق فان مبدا التحسين المستمر يركز اساسا على التطوع على المستويات الاعلى دائما للعمليات او المنتجات من السلع او الخدمات ، فكلما تحقق هدف تظهر أهداف أخرى لا بد من السعي نحو تحقيقها.

(4) إدارة الجودة الشاملة ، د.أحمد محمد غنيم ، 2008 - 2009 ، دار الإدارة للبحوث والتدريب والاستشارات ، مرجع سابق

ثالثاً : التركيز على العمليات مثلما يتم التركيز على النتائج :

طبقاً لمدخل إدارة الجودة الشاملة فإنه يتم استخدام النتائج المعيبة كمؤشر أو رمز لعدم الجودة في العمليات ذاتها ، فعادة ما يذهب العملاء للتعامل مع منافسين آخرين اذا وجدوا عيوباً في المنتجات التي يرغبونها لدى المنظمات التي يتعاملو معها لا تقابل توقعاتهم (سواء بالزيادة أو النقصان)

ولذلك فإن الامر يتطلب ضرورة ايجاد حلول مستمرة للمشكلات التي تعترض عمليات التحسين المستمر للمنتجات من السلع والخدمات ، وبالتالي فإنه يجب ان يكون للعمليات نصيب كبير من التركيز والاهتمام مثلما يتم التركيز على النتائج. وفي ضوء ذلك فإن هذا المبدأ يركز اساساً على ضرورة اهتمام المنظمات بالتصميم الكفء والفعال للعمليات الانتاجية وطرق الانتاج المستخدمة ، والاهتمام بعمليات التدريب ، وتوفير البيئة المناسبة للعمل فضلاً عن الاهتمام ايضا بتحقيق افضل النتائج التي يتوقع المستهلكون تحقيقها من المنتجات المختلفة.

رابعاً : منع الاخطاء قبل حدوثها :

هذا وطالما تم التركيز على العمليات مثلما يتم التركيز على النتائج فان تطبيق مبدأ منع الاخطاء قبل حدوثها يكون قد تحقق فعلاً ، وذلك لان التركيز على العمليات يمكننا من الوقاية من الاخطاء قبل وقوعها ، هذا ولتحقيق المنظمات لمبدأ منع الاخطاء قبل وقوعها فإنه يجب عليها ان تقوم بوضع واستخدام المعايير المناسبة لقياس جودة المنتجات من السلع والخدمات قبل واثناء وبعد الانتاج ، وبالتالي تمتع عن استخدام المعايير التي تنتظر حتى تقع الاخطاء لتعالجها ، حيث يترتب على استخدام تلك المعايير تبديد الموارد المستخدمة في الانتاج.

خامساً : التغذية العكسية :

تعتبر التغذية العكسية من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، فتوفر هذه التغذية العكسية يسمح لكل المبادئ السابقة ان تحقق النتائج المطلوبة منها وبكفاءة وفعالية ، ومن ثم فان نجاح المنظمات في توفير تغذية عكسية أمينة ويمكن تحقيقها في الوقت المناسب يسهم اسهاماً فعالاً في زيادة فرص النجاح والابداع لديها.

(4) إدارة الجودة الشاملة ، د.أحمد محمد غنيم ، 2008 - 2009 ، دار الإدارة للبحوث والتدريب والاستشارات ، مرجع سابق

سادساً : العمل الجماعي والقيادة :

يركز هذا المبدأ على كل من العمل الجماعي والقيادة، هذا وبالنسبة للعمل الجماعي فإن فكرته الأساسية تقوم على تكوين فرق عمل من العاملين سواء من الإداريين او غير من الإداريين لكل الوحدات والمستويات التنظيمية للمنظمة ، فهؤلاء جميعا يستطيعون ان يقدموا اسهامات قيمة لهذه المنظمة.ومما هو جدير بالذكر في هذا الصدد ان العمل الجماعي وروح الفريق هو افضل وسيلة لتحقيق التحسين المستمر في طريقة اداء العمليات ، هذا وحتى تتسم جماعات العمل بالكفاءة والفعالية ، فان الامر يتطلب ضرورة تدريب اعضائها على اتخاذ القرارات الجماعية

واساليب العمل الجماعي وكيفية قيادة تلك المجموعات من خلال منسق يمكنه تحقيق افضل النتائج من العمل بشكل جماعي.هذا وبالنسبة للقيادة فان الامر يتطلب ضرورة توفر القيادة الفعالية المؤيدة والملتزمة التزاما جادا وحقيقيا وبالتحرك نحو التغيير ، بحيث تقوم بوضع رؤية طويلة الاجل خاصة بجودة المنتجات والعمليات ، وان تسعى الى تغيير ثقافة المنظمة اعتمادا على ما يتوفر لديها عن ذلك من قناعة تامة وما يتوفر لديها ايضا من مهارات متميزة لاقناع الاخرين بتبني نفس الفلسفة والعمل على تحقيقها وذلك بغية تحسين هذه الجودة.

سابعاً : تعبئة خبرات القوى العاملة بالمنظمة :

يعتمد مدخل ادارة الجودة الشاملة على العاملين باعتباره قوى اساسية من قوة العمل بالمنظمة من ناحية، وباعتبارهم يمتلكون من ناحية اخرى المعلومات الهائلة التي توفر لهذه المنظمة فرصا واسعة يمكن استخدامها في التطوير و تحسين نظم العمل وزيادة الارباح وتخفيض التكاليف بالمنظمة.وياتي ذلك ولا شك على عكس ما تفترضه المفاهيم الادارية التقليدية من ان الافراد العاملين لاعقول لهم ولايهمهم سوى الحصول على الاجر فقط ، بينما اوضحت الدراسات ان الافراد

(4) إدارة الجودة الشاملة ، د.أحمد محمد غنيم ، 2008 - 2009 ، دار الإدارة للبحوث والتدريب والإستشارات ، مرجع سابق

يتم تعيينهم واستمرارهم في المنظمة لعدة اسباب لايمثل الاجر سوى سبب واحد منها.وفي ضوء ذلك فان القوى العاملة بالمنظمة تعد اساسا لتحقيق مستويات الجودة المطلوبة ، ولهذا فانه لابد من تعبئة كل خبراتهم وطاقتهم وتوجيهها نحو العمل ورفع مستويات جودة المنتجات ، ويتم ذلك من خلال الثناء على جهودهم التي يبذلونها ، واشعارهم باهميتهم وقيمتهم بالنسبة للمنظمة واعمالها، وايضا من خلال منحهم التعويضات المالية من اجل تحسين وتطوير العمل والاداء ومن اجل تخفيض التكاليف وزيادة الارباح.

(4) إدارة الجودة الشاملة ، د.أحمد محمد غنيم ، 2008 – 2009 ،دار الإدارة للبحوث والتدريب والإستشارات ، مرجع سابق

المتطلبات الأساسية لنظام إدارة الجودة الشاملة TQM (3) :

تعتبر إدارة الجودة الشاملة طريقة تفكير جديد للمنظمة لأساليب إدارة الموارد وتقوم على المشاركة الواسعة في التخطيط والتنفيذ وعلى التحسين المستمر في العمليات التي تفوق توقعات العملاء وهي في نفس الوقت تمثل نظام متكامل موجة نحو كسب ولاء العملاء في الحاضر والمستقبل من خلال اعتمادها على التعاون من قبل جميع الأفراد داخل المنظمة والتزام ادارتها العليا بالتغيير نحو برنامج ادارة الجودة الشاملة سواالتحسينات المستمرة في الانتاج والاعتماد على العملاء في تحديد وتعريف الجودة والتعامل الانساني مع العاملين بما يحقق رضاهم ، الامر الذي سينعكس ايجابا على رضا العملاء وضرورة وجود برنامج متكامل لتحسين الجودة وفهم القواعد الاساسية لها وتعزيز ثقافة الجودة لدي العاملين وايجاد مقاييس ومعايير موضوعية تمكن العاملين من تحقيق الاداء المنسجم مع

هذه المعايير وفي النهاية لابد من توفير المناخ التنظيمي المناسب للجودة الشاملة. ويتطلب نظام ادارة الجودة الشاملة TQM توفير المتطلبات التالية :

1- تغيير ثقافة المنظمة :

ظهر مفهوم الثقافة التنظيمية بصورة واضحة وتكرر في مطبوعات وابحاث ومعاهد ومؤسسات الادارة منذ عام 1982 ولم يتوقف عن النمو والظهور منذ ذلك الوقت حيث إستمر علماء السلوك والتنظيم لتبني ثقافة المنظمة كمدخل للتحليل من تعريفاتها :

❖ بيتر ووتر مان :

عرفها على انها نظام القيم السائدة والذي يتضح من خلال الانتاج الثقافي لاعضاءها والذي يتمثل في الحكايات والاساطير الموجودة في المنظمة.

❖ قرين بيرج وبارون :

عرفها بانها إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة

(3) إدارة الجودة الشاملة أيزو 900 د.لعلي بوكميش 1432 هـ - 2011م مرجع سابق

(3) مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأثرها علي الولاء التنظيمي إسرائ صائب وآخرون 2015 بدولة السودان

الإدارة الناجحة هي التي تتحمل مسؤولية تحديد مستقبل المنظمة ومن ثم تبني قيمة القوة التي تدعو المديرين الي ادارة المنظمة بفاعلية من خلال ادراكها لمقاومة الافراد العاملين ولا بد من التمييز بين مصطلح الثقافة التنظيمية ومصطلح المناخ التنظيمي وممن إهتمو بهذا التميز الباحث الاوروبي إيكفال الذي فرر أن المناخ التنظيمي يعكس الانماط السلوكية والاتجاهات والمشاعر المتكرره والقابله للملاحظة والتي تصف الحياة في المنظمة في حين ان الثقافة التنظيمية تجسد الاسس الاكثر عمقا بالمنظمة.

2- الانفتاح في عملية الاتصال :

يعرف الاتصال بأنه عبارة عن تبادل الافكار والاراء والمعلومات بين الافراد بواسطة الوسائل الشفهية وغير الشفهية وذلك للتأثير علي السلوك وتحقيق النتائج المطلوبة.

دور واهمية الاتصال :

تلعب الاتصالات الادارية دورا هاما داخل الادارات ، فهي تحافظ علي تدفق وانسياب العمل داخلها وكلما كنت هنالك انظمة جيدة للاتصال زادت كفاءة العمل. وتبدو اهمية الاتصال في علاقته الوثيقة والواضحة للتخطيط وبعملية اصدار القرارات من ناحية ثانية وبعملية الرقابة من ناحية اخري. فمن الناحية الاولى نجد ان الاتصال الجيد يساعد القائمين علي وضع واعداد الخطة من معرفة حقيقة الثروة البشرية والمادية الموجودة بالدولة وكذلك علي المؤشرات الاحصائية الدقيقة التي تتوقف عليها صحة التنبؤ وبالتالي صحة التحقيق. وهذا فضلا على ان وجود الاتصال الجيد والفعال يساعد القائمين على تنفيذ الخطة من معرفة اهدافها بشكل واضح لا لبس فيه ومن ناحية ثانية اذا نظرنا الى عملية صنع القرارات بمراحلها المختلفة تلك التي تبدأ بمرحلة تشخيص المشكلة ثم مرحلة البحث عن البدائل ثم مرحلة تقييم كل بديل وتنتهي بمرحلة اختيار البديل الامثل ، لوجدنا انها جميعا نتائج جهد مشترك حتى لو صدر القرار من رئيس فرد.

(3) إدارة الجودة الشاملة أيزو 900 د.لعلي بوكميش 1432 هـ - 2011م مرجع سابق

(3) مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأثرها علي الولاء التنظيمي إسرء صائب وأخرون 2015 بدولة السودان

واتخاذ القرارات الرشيد يتوقف بلا شك علي وجود منافذ جيدة وواضحة للاتصال بكل من يساهم في عملية صنع القرارات. وتبدو اهمية الاتصال في هذا الشأن حتى بعد عملية إتخاذ القرارات فمجرد اتخاذ القرار لا يعني شيئاً بالنسبة للمنظمة اذا ما بقي حبيس ادراج مكتب المدير ويظل عديم الاثر مالم تتم عملية نقله وتوصيلة الى من يهمهم القرار من وحدات وافراد. ومن ناحية ثالثة واخيرة فان فعالية الرقابة تتوقف الى حد كبير على سهولة الاتصال ووضوح قنواته.

3-مراعاة العوامل الانسانية :

لابد ان تقوم ثقافة المنظمة احترام الفرد وتقديم افضل الخدمات للعملاء وان تقوم كذلك على تضافر الجهود من اجل تحقيق التفوق في مختلف اعمال المنظمة وخدماتها.

4- تأييد الادارة العليا :

وذلك من خلال الاعلان الادارة العليا عن التزامها التام ببرامج الجودة الشاملة ولابد ان تتصف هذه الادارة بما يلي :

أ. القدرة بفعالية داخل المنظمة وخارجها وحرصها في توضيح اهمية الجودة ونشرها.

ب. ان لا تهتم فقط بالتحسين الجزئي وانما بالتحسين الشامل والمستمر

ج. تهيئة البيئة الملائمة والمشجعة لتنفيذ برامج ادارة الجود الشاملة

د. القدرة على التنظيم وتوزيع السطات بين العاملين.

هـ. تلبية حاجات العملاء أينما وجدوا وكيفما وعندما رغبوا

و. الفعالية في الاتصال مع العاملين ومع مختلف الجهات المتعامله مع المنظمة.

5- التأكيد على الجودة الشاملة ضمن رسالة المنظمة:

من خلال التأكيد علي ان العاملين في المنظمة يمثلون اهم موجوداتها والتأكيد علي رضا العملاء

وان المنظمة تسعى لأشباع حاجاتهم وضرورة تطبيق القواعد الاخلاقية والاحترام في التعامل مع العملاء.

(3) إدارة الجودة الشاملة أيزو 900 د.لعلي بوكميش 1432 هـ - 2011م مرجع سابق

(3) مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأثرها علي الولاء التنظيمي إسرائ صائب وآخرون 2015 بدولة السودان

رواد ادارة الجودة الشاملة (5) :

يوجد العديد من العلماء الرواد الذين بحثوا وتعمقوا في مفهوم ادارة الجودة الشاملة نذكر منهم :

1- جون اوكلاند:

يعتبر من رواد الجودة في بريطانيا ، لخص اوكلاند فلسفته في ان الجودة تبدأ عند مستوى القمة بالمؤسسة وان الادارة الجيدة هي تلك التي تضع رغبات المستهلك نصب عينها عند اتخاذ القرارات التطويرية، ويعرف ادارة الجودة الشاملة على انها الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي في نطاق العمل ككل(1992، and etal oakland)

2- والترشوهارت:

هو عالم امريكي عاش في الفترة 1967-1981 تميز بقدرته العالية على توظيف علوم مختلفة من خلال دمجها في اطار واحد ومن بين فروع العلم التي اهتم بها الاحصاء والهندسة وكانت محصلة هذا الدمج مايعرف حاليا برسوم الضبط الاحصائي وهو مؤسس الضبط الاحصائي للعمليات وهي الاداة التي تستخدم للكشف عن طبيعة التباين الذي يرتبط ارتباطا عكسيا بالجودة.

3- جيمس هارجنتون:

أحد الرواد المعاصرين في ادارة الجودة الشاملة يقول انه من الصعب تعريف ادارة الجودة الشاملة TQM لانه لم يسبق وضع تعريف واضح لها ثم يورد المرتكزات الاساسية لاجراءات ادارة الجودة الشاملة نحو تطوير الاداء وتحسين الانتاجية ومنع حدوثا لاطاء ، استخدام الطرق الاحصائية لحل المشكلات والتحكم بالاجراءات ، تدريب كل الموظفين على اعمال الفريق وطرق حل المشكلات ، التركيز على ان المشكلات تتبع من الاجراءات لا من الافراد ، التعامل مع عدد جيد من الممولين ، استخدام مقاييس للجودة والتعامل مع العملاء ، الاهتمام بالعملاء الداخليين والخارجيين ، استخدام فرق عمل من كل المستويات لحل المشكلات واتخاذ القرارات.

(5) إدارة الجودة الشاملة ، أروى عبدالحميد محمد نور 1428/2008

الإطار التاريخي لإدارة الجودة الشاملة (5) :

في بداية القرن العشرين برزت أهمية التنظيم الصناعي كعامل محدد نتيجة لأفكار رائد مدرسة الإدارة العلمية فريدريك تايلور وارتبطت الجودة في هذه الفترة بالصناعة حيث تم انشاء وحدة تقوم بعملية التفتيش وفحص للفصل بين المنتجات الجيدة والرديئة.

كما ظل احساس العامل للجودة غائبا لانعدام العلاقة بينه وبين المدخلات ، وانحصر دور مسؤولي الانتاج في تسليم الكميات المطلوبة في المواعيد المحددة كأولوية تسبق جودة المنتج لخوفهم من فقدان وظائفهم إذا لم يتمكنوا من تحقيق متطلبات الانتاج ولقلة اثر جودة الانتاج وتمحوره في اليوم فقط.

بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية ازداد اهتمام المنظمات الامريكية بمفهوم الجودة واتصف الانتاج الياباني بالرداءة اثر خروجها من الحرب.

الذي اقتنع اليابانيون بتبني افكاره حول الجودة فتوصلو بذلك الى تحقيق نتائج مذهلة ادت الى تحسين الجودة والانتاجية وتقوية القدرة التنافسية للمنتجات اليابانية في السوق العالمية.

ومن ثم انتشر الاهتمام بافكار رواد الجودة امثال ديمينج ، كروسبي ، جوران وغيرهم وقامت المنظمات بمراقبة الجودة واتقانها وتحسينها فظهرت في السوق منتجات ذات جودة عالية على المستويين الصناعي والخدمي.

وهكذا مرت ادارة الجودة الشاملة بثلاثة مراحل بدأت المرحلة الاولى بعد الحرب العالمية الثانية عندما ادخل ديمينج مفهوم الجودة في اليابان في فترة الخمسينات. وظهرت المرحلة الثانية عندما بدأت منظمات الاعمال الامريكية في ثمانينيات القرن الماضي بتطبيق افكار فيجنباوم رائد مفهوم ادارة الجودة الشاملة TOM ويعيش العالم الان

في المرحلة الثالثة من مراحل إدارة الجودة الشاملة وهي المرحلة الاستراتيجية للجودة. عندها استعدت اليابان عددا من علماء الجودة الامريكان وعلى راسهم ادوارد ديمينج

(5) إدارة الجودة الشاملة ، أروى عبدالحميد محمد نور 1428/2008 ، مرجع سابق

بعد أن وضحت الرؤية حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة كمنهج إداري حديث ، يمكننا الان إجراء مقارنة بينهما وبين الإدارة التقليدية للمنظمات التي عهدناها في السابق ، والجدول التالي يوضح لنا الفروقات بين الإدارة التقليدية والإدارة المعاصرة .

مجال المقارنة (6) :

جدول 1 /2 مجال المقارنة

إدارة الجودة الشاملة (الإدارة المعاصرة)	الإدارة التقليدية	مجال المقارنة
تحقيق الرضاء والسعادة للعملاء	تعظيم العائد علي الاستثمار	❖ الهدف الكلي
افقي	عمودي	❖ الهيكل التنظيمي
تكامل وتوازن بين المدى القصير والطويل	تركيز علي المدى القصير	❖ التخطيط
جماعي ، تعاوني (فرق عمل)	فردى	❖ اسلوب العمل
جماعية ، شاملة	شخصية ، جزئية	❖ المسؤولية
شورة ، شاملة	سلطوية واصدار اوامر	❖ القيادة الادارية
لامركزية وتأكيد علي تفويض السلطة	مركزية	❖ السلطة
مادى ومعنوى واحد	مادى (الفرد رجل اقتصادى)	❖ التحفيز
مرنة	جامدة	❖ السياسات والاجراءات
من خلال الجودة العالية وارضاء الزبون	من خلال كمية الانتاج	❖ الربح

❖ هدف الرقابة	كشف الاخطاء ومحاسبة المسؤول من خلال الاشراف اللصيق	كشف الاخطاء لتحديد الاسباب ووصف العلاج وتنمية الرقابة الذاتية
❖ التخصص	ضيق وفردى	واسع من خلال فرق العمل
❖ حل المشكله	فردى	جماعى
❖ متطلبات العمل	لا تتسم بالوضوح التام	محددة ، واضحة ، مفهومة
❖ اسلوب الرقابه	بعديه	متزامنة ومرحلية وبعديه بان واحد
❖ علاقات العمل	الشك	الثقه العاليه بين الرؤساء والمرؤوسين
❖ هدف الانتاج	التكلفة والكمية والانتاج بالدرجة الاولى	الجودة العاليه
❖ التطوير والتحسين	عند الحاجه والضرورة	مستمر
❖ محور العمل الادارى	التنسيق	التنسيق والتكامل
❖ اهتمام الافراد	الامان والاستقرار الوظيفى	النمو والتطوير
❖ توجيه الافراد	لحب العمل	لزراع الولاء والانتماء للمنظمه
❖ تنمية الافراد	التدريب عند الحاجه	التدريب والتنميه المستثمرين+تنمبه ذاتية
❖ مسؤوليه الجودة	محصورة فى جهة معينه	مسؤوليه الجميع
❖ الزبون	خارجى فقط	داخلى (سلسله الجودة) وخارجى

❖ الموردون	خصوم	خير معين
❖ شراء المستلزمات	الشراء باقل سعر هو الهدف	الشراء بما يخدم الجودة
❖ اللوائح والانظمة	تمسك والتزام حرفي وتام بها	مرونة في تطبيق اللوائح والانظمة
❖ علاقات السلطة	الفصل بين السلطة التنفيذية والاستشارية	الجمع بين السلطتين في فريق واحد

التحدي الذي يواجه ادارة الجودة الشاملة وإيجاد الحلول (6) :

التحدي الاساسي الذي يواجه المنظمات عند تطبيقها لمنهجية ادارة الجودة الشاملة, هو احداث التكيف والتوازن بين متغيرين اساسين:

الاول:

هو توفير الاستقرار في الانتاج(والخدمة) الذي يساعدها علي تخطيط انتاجها ومستلزماتة بشكل جيد وبدرجة عالية من الدقة.

والثاني:

هو ادخال تغييرات علي العمليات داخل المنظمة عامة ,والانتاج بشكل خاص , لمواجهة وتلبية حاجات ورغبات العملاء التي تتغير بين الحين والآخر , مما يسبب عدم استقرار الانتاج. نلاحظ مما تقدم بان هذين المتغيرين متنافرين , وتزداد ادارة المنظمة وقيادتها نجاحا , كلما تمكنت من تحقيق التوازن بينهما , هذا التوازن يمثل تحديا اساسيا علي المنظمات مواجهة شئات ام ابت , لان ظروف المنافسة التي تشهدها الاسواق العالمية والمحلية هي التي فرضته.

(6) المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر) أ.د عمر وصفي عقيلي

بعد رضا العميل:

تنظر إدارة الجودة الشاملة إلى مسألة رضا العميل Satisfaction Customer من زاوية مفهوم " قيمة المستهلك أو العميل Customer Value " ، حيث تربط مستوى رضاه بمتغيرين إثنين هما :

1. المنفعة التي حصل عليها من وراء استخداما للسلعة التي إشتراها ، أو الخدمة التي حصل عليها
2. مقدار التضحيات التي قدمها من أجل الحصول علي المنفعة

وفيما يلي معادلة توضح ما تقدم :

$$(\text{قيمة المستهلك} = \text{المنفعة} - \text{التضحيات})$$

$$(\text{CUSTOMER VALUE} = \text{BENEFITS} - \text{SACRIFICES})$$

ويقصد بالمنفعة : مدى الاشباع المادي والمعنوي الذي حققته السلعة أو الخدمة لدى العميل ، ومدى توافقها مع توقعاته . فالمنفعة لها علاقة بمستوى أداء السلعة ، وسهولة استخدامها ، وطول عمرها ، وقلة اعطالها ، وقلة نفقات صيانتها ، وسهولة الحصول عليها ... الخ.

أما التضحيات فيقصد بها : التكلفة المادية التي دفعها العميل للحصول علي السلعة أو الخدمة ، والزمن الذي إستغرقه من أجل الحصول عليها ، والجهد الذي بذله في سبيل ذلك .

والسؤال الذي يطرح نفسه الان هو : متي يحدث الرضا لدى العميل من خلال المعادلة السابقة ؟

الإجابة هي مايلي:

عندما تكون القيمة التي حصل عليها العميل عالية فالمفروض في هذه الحالة أن تكون المنفعة أكبر من التضحيات ، وبالتالي كلما كانت المنفعة اكبر من التضحيات ، زادت القيمة وزاد رضا العميل وفق مايلي :

المنفعة < التضحيات = قيمة المستهلك اكبر من رضا العميل والعكس من ذلك صحيح. نستنتج من ذلك أنه كلما زادت القيمة ، أحدث ذلك القناعة لدى العميل بأن التضحية التي قدمها قد حصل علي ما يقابلها من القيمة أو عائد ، الذي يمثل صافي المنفعة (المنفعة الكلية - التضحيات).

(6) المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر) أ.د. عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق

بناء عليه يمكن القول أن الاتجاه التقليدي لمفهوم رضا العميل الذي يربط رضاه بالسعر الذي يدفعه لقاء حصوله علي سلعة أو خدمة وفق المعادلة التالية :

$$(\text{قيمة المستهلك} = \text{السعر} = \text{CUSTOMER VALUE} = \text{PRICE})$$

لم يعد يتوافق مع توجهات إدارة الجودة الشاملة ، فالسعر لوحده ليس هو الأساس في تحقيق الرضا لدى العميل ، فما فائدة حصوله علي السلعة أو خدمة رخيصة لا تحقق لديه إشباع أو المنفعة التي يريدها ، فالسعر المنخفض مع قيمة قليلة سيحدث لديه عدم الرضا ، مما يدفعه إلي البحث عن سلعة أو خدمة اخرى ولو بسعر أعلى لكنها تحقق لديه الإشباع والمنفعة التي يتوقعها فالمنظمة التي تعتمد علي السعر فقط في سبيل تحقيق الرضا لدى العملاء ، ستجد نفسها تدريجياً تخسر زبائننا وحصتها في السوق ، وهذه ما يهدد بقاءها وإستمراريتها ، في حين أن القيمة العالية (وفق الحديث الذي أوضحناه) سوف تحدث لدى العميل الولاء للمنظمة ، وسوف تمكنها من إستقطاب عملاء جدد ، مما يوسع من حصتها في السوق ويساعدها علي البقاء والاستمرار .
بناء علي ماتقدم تسعى إدارة الجودة الشاملة من خلال إستراتيجيتها ، أن توجه المنظمة ومن يعمل فيها إلي زيادة القيمة التي يحصل عليها العميل لاقصى حد ممكن ، ومن أجل تحقيق اكبر رضا ممكن لديه ، وفي هذه الحالة عليها أن تقدم له سلعة أو خدمة وفق المواصفات التالية :

أ- أعلى جودة

ب- أقل تكلفة

ت- خدمات إضافية كالصيانة

ث- سهولة الحصول على السلعة أو الخدمة

ج- سهولة الإستخدام

ح- حسن الإستعمال

خ- العمر الإنتاجي الطويل

(6) المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر) أ.د. عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق

د- الثقة

ذ- إعجاب الآخرين

بعد الرضا الشامل :

يقصد بالرضا الشامل ، تحقيق اتجاهات ايجابية لدى جميع الفئات التي تتعامل مع المنظمة وهي :

أ- الزبائن Customer

ب- الموردون Suppliers

ت- الملاك Stakeholders

ث- العاملون Employees

ج- المجتمع بوجه عام Society

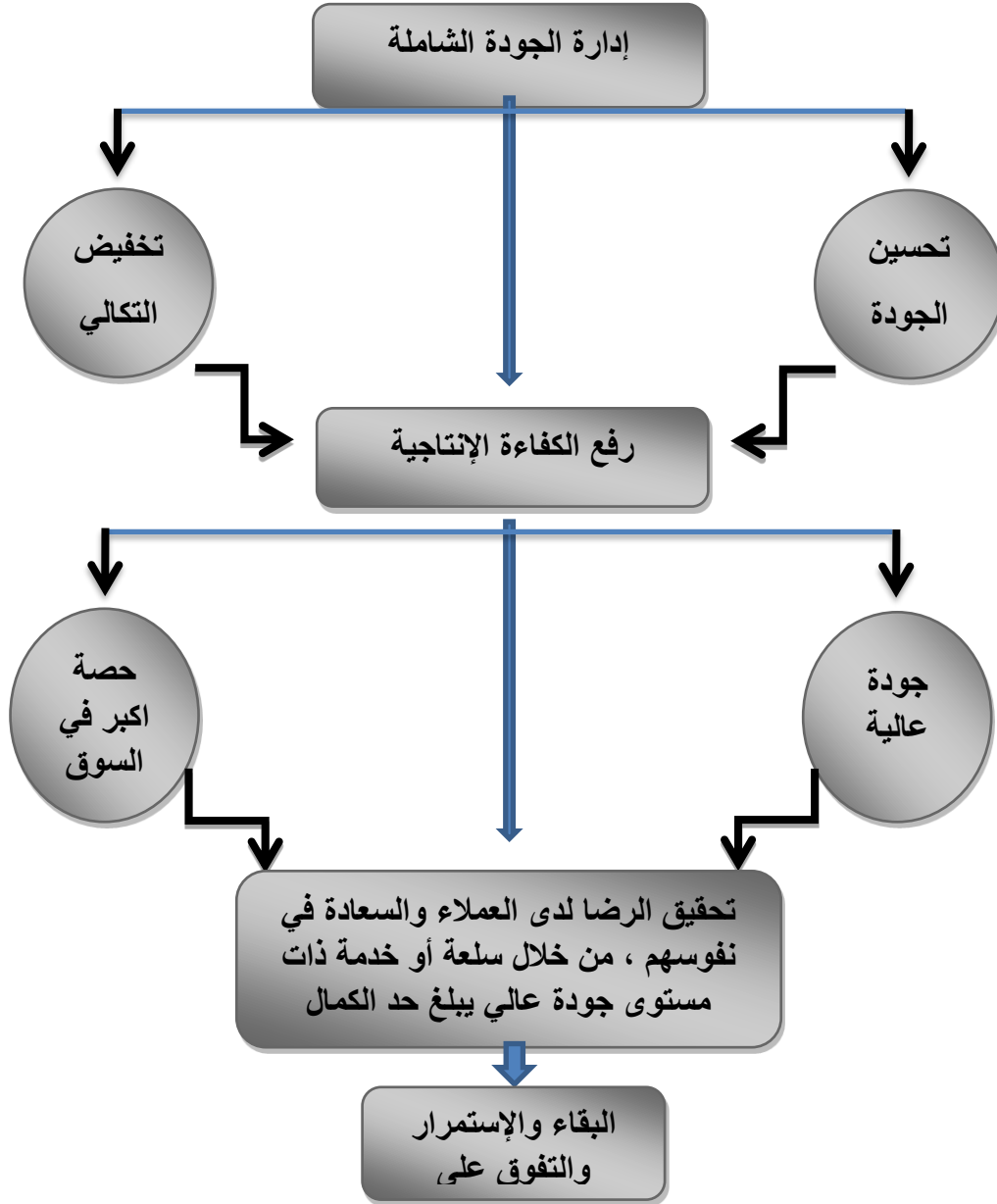
الهدف الأساسي لإدارة الجودة الشاملة :

لا أحد يستطيع أن يصمد في وجه المنافسة ،
إلا من يسعى إلى إرضاء العميل وتحقيق
رغباته بدرجة عالية ، وتخطيها ، وبشكل مستمر ودائم

(6) المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر) أ.د. عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق

لا يمكن تحقيق المقولة الأنفة الذكر والتي تعبر عن هدف إدارة الجودة الشاملة بشكل عام ، في الواقع إلا من خلال إستراتيجية متكاملة ، تضع نصب عينيها هدفاً أساسياً هو تحقيق مستوى جودة عالية ، في سبيل تحقيق رضا وسعادة عاليا المستوى لدى العملاء ، لضمان البقاء والإستمرار والتطور.ويمكن توضيح هذه الإستراتيجية الهادفة من خلال الشكل التالي :

شكل 1 / 2 ادارة الجودة الشاملة



(6) المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر) أ.د عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق

في ضوء الشكل السابق ، وفي مسعى لتحقيق مضمونه ، نجد أن إدارة الجودة الشاملة تسعى إلى مايلي :

فهم حاجات ورغبات العميل (المستهلك ، الجمهور) لتحقيق مايريده
توفير السلعة أو الخدمة وفق متطلبات العميل من حيث : الجودة ، التكلفة ، الوقت ، الإستمرارية ،
التكيف مع المتغيرات التقتية ، والإقتصادية ، والإجتماعية ، بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة
توفير إحتياجات ورغبات العميل في المستقبل وجعل ذلك عملاً مستمراً
جذب المزيد من العملاء والمحافظة على العملاء الحاليين
التميز في الأداء والخدمة عن طريق التطوير والتحسين المستمرين للمنتج أو الخدمة ، وجعل الكفاءة الإنتاجية بشكل عام عالية في ظل تخفيض التكلفة إلي أدنى حد ممكن ، لكن ليس علي حساب الجودة بل من خلال ترشيد الإنفاق

يتضح لنا مما سبق أن هدف إدارة الجودة الشاملة الاساسي هو إرضاء الزبون من خلال تلبية متطلباته وحاجات وتوقعاته وتحقيقها ، وجعل هذا الامر هو الهاجس الرئيسي لكل من يعمل في المنظمة ، فمن يتأخر عن ذلك ، سيجد المنافسين قد سبقوه وسلبوه حصته من السوق ، خاصة أن العالم مع بداية عام (2000) يعيش فترة منافسة شديدة ، فالبقاء للاقوى ، والاقوى هو الذي يكون قادراً على إشباع وتلبية حاجات عملائه وتحقيق الرضا والسعادة لديهم أكثر من منافسية ، من خلال ما يقدمه لهم من جودة عالية سواء في السلع أو الخدمات.

(6) المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر) أ.د. عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق

الفصل الثالث

المبحث الأول : رضا العملاء من وجهة نظر الموظفين

المبحث الثاني : العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء

من وجهة نظر الموظفين

المبحث الأول

رضا العملاء من وجهة نظر الموظفين

مقدمة :

تسعى المنظمات الحديثة إلى تحقيق جودة خدماتها وعملياتها وتضعها كهدف اساسي في ظل عالم سريع التغير يسوده التنافس الشديد في تقديم الخدمات والسلع بصورة افضل ، وفي ظل المنافسة العالمية الشديدة للمنظمات علي اختلاف انواعها لكسب حصة اكبر من الاسواق ، اصبح الزبون (المستفيد) هو سيد الموقف والذي يسعى الجميع لإرضائه وتحقيق متطلباته ، طمعا في زيادة الحصة السوقية لهذه المنظمات ضمانا لبقائها وإستمراريتها. شهد القطاع الصحي في الآونة الاخيرة اهتماما كبيرا وعلي جميع المستويات ، من اجل تطبيق معايير واجراءات نظم الجودة ، للوصول الي التغيير والتحسين المستمر ، لمواكبة التقدمة بحاجات المجتمع في المجال الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والثقافي ، حيث يعتبر القطاع الصحي(صمام الامان)للحفاظ علي سلامة كل مستخدمي الخدمات الصحية الامر الذي يستلزم تطبيق نظم الجودة باعتبارها وسيلة مهمة في كسب ثقة المستفيدين من الخدمات الصحية وهي احد اسس الإدارة الحديثة التي تساهم في الارتقاء بالعمل في ظل التحديات والمستجدات المتلاحقة⁽⁶⁾ .

مفهوم جودة الخدمة :

تتعدد التعريفات بالنسبة لجودة الخدمة وذلك لاختلاف حاجات وتوقعات العملاء عند البحث عن جودة الخدمات المطلوب ، وكذلك الاختلاف في الحكم علي جودة الخدمة ، فجودة الخدمة بالنسبة لكبار السن تختلف عنها بالنسبة للشباب وتختلف لرجال الاعمال عنها بالنسبة للعملاء العاديين ومنه يمكن إعطاء التعاريف التالية :

(6) دراسة عائشة عتيق بعنوان جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية الجزائرية بدولة الجزائر 2011-2012

❖ التوافق مع الرغبة.

❖ هي جودة الخدمات المتقدمة سواء كانت المتوقعة او المدركة اي التي يتوقعها العملاء او يدركونها في الواقع الفعلي ، وهي المحدد الرئيسي لرضا العميل او عدم رضاه حيث يعتبر في الوقت نفسه من الاولويات الرئيسية التي تزيد مستوى الجودة في خدماتها.

❖ جودة الخدمة تعتبر مقياس للدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة ، لتقابل توقعات العملاء ، إذن هي مدي تطابق توقعات الزبائن مع الخدمة المقدمة فعلا من قبل مقدم الخدمة.

كما يمكن القول ان اعم واشمل مفهوم للجودة نجده في :

1 . قوله تعالى : (صنع الله الذي أتقن كل شيء) الآية 88 ، سورة النمل

2 . وفي حديث رسول الله صلى الله عليه وسلم : "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه "

رواه مسلم والبخاري

❖ حقا إن الإتقان هو أكبر مفهوم للجودة وأدق تعريف لها ، فالإتقان هو أداء العمل على أتم وجه وانجازه على أفضل صورة والحفاظ على المواد الخام ، والحرص على انجاز العمل وإتمامه في أقل وقت وبأعلى قيمة وقبل كل ذلك دقة ومهارات الصانع.

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

دورة حياة جودة الخدمة :

المرحلة الأولى :

تسعى المؤسسة خلال هذه المرحلة إلى معرفة توقعات عملائها واسباب عدم رضاهم وذلك من خلال إجراء بحوث تسويقية.

المرحلة الثانية :

تقوم المؤسسة بدراسات لمنافسيها ، ولمواردها المتاحة حتى تتمكن من تحديد الجودة المرغوبة.

(6) دراسة عائشة عتيق بعنوان جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية الجزائرية بدولة الجزائر 2011-2012

المرحلة الثالثة :

بعد تحديد الجودة المرغوبة تهتم المؤسسة بتحديد المعايير التي تتبعها والتي تساعد على تحقيق جودة الخدمة.

المرحلة الرابعة :

تهتم المؤسسة بالجودة المدركة من قبل العميل ، حتى تتمكن من قياس مستوى الرضا لديه انطلاقا من مقارنتها للجودة المتوقعة قبل تقديم الخدمة ، وتعتبر هذه الدراسة مصدر لمعرفة التوقعات الجديدة للعملاء

خطوات تحقيق الجودة في تقديم الخدمة :

لتحقيق الجودة في تقديم الخدمات يجب اتباع الخطوات التالية :

1- جذب الانتباه واثارة الاهتمام بالعملاء :

ان جذب إنتباه العملاء واطهار الاهتمام بهم من خلال المواقف الايجابية التي يبديها مقدم الخدمة ، فالاستعداد النفسي والذهني لملاقة العملاء وحسن المظهر ، والابتسامة والسلوك الايجابي الفعال والثقة بالنفس... الخ.

تعتبر كلها بمثابة سبب يؤدي الي ايقاظ الرغبة لدي العملاء من اجل الحصول علي الخدمة التي يريدها الي جانب ذلك فانها تعزز الولاء الدائم للعملاء من اجل الحصول علي الخدمة وتكرار الحصول عليها باستمرار ، ويمكن تحقيق ذلك من خلال المواقف الايجابية التالية:

- الاستعداد النفسي والذهني لمقابلة العملاء والاهتمام بهم والرغبة في تقديم الخدمة لهم
- حسن المظهر
- الابتسامة والرقرة والدفء في التعامل مع العملاء واطهار روح الود والمحبة في مساعدتهم
- الدقة التامة في اعطاء المواصفات عن الخدمة دون اللجوء الي المبالغة
- اشعار العملاء بي السعادة في تقديم الخدمة و ان المؤسسة التي يعمل بها تمثل

(6) دراسة عائشة عتيق بعنوان جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية الجزائرية بدولة الجزائر 2011- 2012 ، مرجع سابق

افضل المؤسسات تاكيدا للجودة والاهتمام بي تقديمها

- عدم التصنع في المقابلة والحديث والتخلص من الصورة السلبية في التعامل
 - التركيز على ان المؤسسة تبدأ بالعميل وتنتهي به في توفير الخدمة
- 2-خلق الرغبة لدى العملاء وتحديد حاجاتهم :

ان خلق الرغبة وتحديد احتياجات العملاء تعتمد علي المهارات البيعية والتسويقية

لمقدم الخدمة من المتطلبات الاساسية لذلك ما يلي :

- العرض السليم لمزايا الخدمة المقدمة بالتركيز علي خصائصها ووفرتها
- التركيز علي نواحي القصور في الخدمات التي يعتمد عليها العميل مع الالتزام بالموضوعية في اقناع العميل بالتعامل في خدمة اخري لتفادي القصور
- اعتماد كافة المعدات البيعية كوسيلة للتاثير علي حاسة السمع واللمس والنظر والشم والتذوق...الخ فالرؤية او اللمس تعني عن الاستماع
- ترك الفرصة للعميل لكي يستفسر عن كافة الامور التي يجب ان يستوضحها وان يكون مقدم الخدمة مستعدا للرد علي تلك الاستفسارات بموضوعية ودقة مما يجعل العميل مستعدا لاستكمال اجراءات اقتناء الخدمة
- التركيز علي الجوانب الانسانية في التعامل كالترحيب والابتسامة والشعور باهمية الحاجات الحالية والمستقبيلة للعملاء

3-اقناع العميل ومعالجة الاعتراضات لديه :

إن عملية اقناع العميل بإقتناء تلك الخدمة ليس بالامر السهل وانما تتطلب من مقدم

الخدمة العديد من الجهود السلوكية القادرة علي خلق القناعة لدى العملاء عند تقديم الخدمات

(6) دراسة عائشة عتيق بعنوان جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية الجزائرية بدولة الجزائر 2011 -2012 ، مرجع سابق

وكذلك معالجة الاعتراضات التي يبذلها العميل عند الشراء او يضع العراقيل امام اتمام ذلك رغم اقناعه بجودة الخدمة والسعر المعقول في بعض الاحيان ، فيرى البعض ان عملية البيع لن تتم دون وجود اعتراض من قبل العميل لذلك فطريقة الرد علي الاعتراض تختلف من قبل العميل لذلك فطريقة الرد علي الاعتراض تختلف من موقف لآخر لذلك فهناك مجموعة من القواعد التي يمكن الاعتماد عليها في الرد علي اعتراضات العملاء ويمكن توضيحها كمايلي :

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

- الإقلال من الاعتماد علي النفي المباشر مع الاعتماد عليه في الحالات التي لا يكون منها مفر من اللجوء إليه
- طريقة التعويض : وتقوم علي تعويض اعتراض العميل علي الخدمة من ناحية السعر مثلا بإظهار جودتها
- طريقة العكس وتقوم هذه الطريقة على قلب الإعراض إلى ميزة
- طريقة الاستجواب ، وتقوم هذه الطريقة على أن يلجأ مقدم الخدمة إلى توجيه بعض الأسئلة على العميل بحيث يكون في الإجابة عليها تقييد لاعتراضه
- يجب ان يكون مقدم الخدمة مستمعا جيدا للعميل وان يظهر الاهتمام واليقظة مع
- تدوين الآراء والملاحظات التي يبديها العميل حتى يتم إرضاءه
- يجب على مقدم الخدمة ألا يأخذ اعتراضات العميل قضية مسلم بها ، فقد يكون العميل راغبا في اقتناء خدمة معينة لكنه يثير الاعتراض فقط من اجل إنها المقابلة لذلك فيجب ان يكون مقدم الخدمة يقظا لذلك وإذا ما تأكد من استحالة التعامل معه يجب إنها المقابلة بشكل لبق

(6) دراسة عائشة عتيق بعنوان جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية الجزائرية بدولة الجزائر 2011-2012 ، مرجع سابق

- يجب على مقدم الخدمة ان لا يجعل العميل يشعر بانهزامه في المناقشة وأنه قد انتصر عليه لأن هذا الشعور قد يؤدي إلى فشل عملية البيع بعدما ان 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 :

❖ الاهتمام بشكاوي العملاء وملاحظاتهم ، بحيث يجب على مقدمي الخدمات أن يكونوا على درجة عالية من الصبر فى استيعاب شكاوى العملاء واتخاذ الإجراءات التي يمكنها معالجة ذلك من خلال :

- الاعتذار لهم وإشعارهم بأهمية الشكوى المقدمة لهم
 - تعويضهم عن الخسارة الناجمة عن ذلك
 - استبدال السلع المستخدمة في الخدمات
 - تقديم الشكر للعملاء وتعظيم دورهم في دعم المؤسسة وتوفير الخدمات الجيدة بصورة دائمة
- جودة الخدمة الصحية :**

تلعب جودة الخدمات الطبية دورا مهما في تصميم منتج وتسويقه ، حيث أنها ذات أهمية لكل من مقدمي الخدمات والمستفيدين ، وقد إزداد إدراك منظمات الخدمة لأهمية ودور تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية ، وأصبح العملاء اكثر إدراكا اهتماما بالجودة وظهرت مؤسسات تعني وتهتم بمراقبة جودة الخدمات من جميع النواحي.

(6) دراسة عائشة عتيق بعنوان جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية الجزائرية بدولة الجزائر 2011 -2012 ، مرجع سابق

مفهوم جودة الخدمة الصحية :

إن إعطاء تعريف محدد لجودة الخدمات الصحية ليس سهلا لكونها خدمة غير ملموسة شأنها قي ذلك شأن بقية الخدمات الأخرى ولعدم وجود معايير نمطية للحكم علي جودة الخدمة كما هو الحال في السلع ، لذا أصبح تحديد مفهوم جودة الخدمة الصحية يخضع لأراء مختلفة منها رأي الطبيب والمريض وإدارة المستشفى فلكل من هؤلاء رؤية الخاص بمفهوم جودة الخدمة الصحية وهي آراء لانعكاس بالضرورة اتجاهها متماثلا .فجودة الخدمة الصحية من المنظور المهني والطبي هي تقديم أفضل الخدمات وفق أحداث التطورات العلمية والمهنية ويتحكم في ذلك أخلاقيات ممارسة المهنة ، اما من المنظور الاداري فيعني كيفية استخدام الموارد المتاحة والمتوفرة والقدرة علي جذب المزيد من الموارد لتغطية الاحتياجات اللازمة لتقديم خدمة متميزة اما من جهة نظر المريض أو المستفيد من الخدمة الصحية وهو الأهم فتعني جودة الخدمة الصحية طريقة الحصول عليها و نتيجتها النهائية.

أبعاد جودة الخدمات الصحية :

من الصعوبات الكبيرة التي يواجهها المرضى هو تقييمهم للخدمة لكونها غير ملموسة . فكيف الأمر إذا لم يتمكنوا من رؤيتها أو الشعور بها ، أو سماعها بينما الامر في السلع المادية يكون اكثر سهولة . مع ذلك فان الخدمات ومنها الصحية تمتلك بدلا من ذلك مواصفات نوعية تجريبية أو موثوقية تعتمد على التجربة والخبرة كالرضا ، السعادة ، السرور ، الحزن .وهي صفات يمكن تقسيمها فقط ومن خلال الشراء أو الاستهلاك للخدمة الصحية ، كما في تداوي وتضميد الجروح ، قلع الأسنان ، تجبير كسور العظام... الخ
والامر يتسع لما هو ابعد من ذلك في الخدمات الصحية عندما ترتبط أو تعتمد

(6) دراسة عائشة عتيق بعنوان جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية الجزائرية بدولة الجزائر 2011- 2012 ، مرجع سابق

المواصفات النوعية علي الثقة والمصادقية ، فهي مواصفات قد لا يستطيع المريض تقييمها حتى بعد الحصول عليها كما هو مثلا في التشخيص الطبي بالاعتماد علي الاجهزة المتقدمة والمستندة علي الكمبيوتر . علي الرغم من كل ذلك فان المرضى يعتمدون في تقييمهم للخدمة الصحية علي مستوى او درجة جودتها ، معتمدين في ذلك علي خمسة أبعاد :

1. الاعتمادية (Reliability):

تشير الاعتمادية إلي قدرة مقدم الخدمة في صفة الطبيب على انجاز او أداء الخدمة الموعودة بشكل دقيق يعتمد عليه ، ولتفهم الاعتمادية فان الذي يجب التركيز عليه هو مجموعة من خصائص الخدمة تتصل بكيفية أداءه لوظيفته خلال الاستعمال ، فهي عبارة عن مقياس منتج او خدمة علي أداء الوظيفة المطلوبة منه بنجاح في ظروف الاستعمال العادية ولمدة محددة ، وفي هذا التعريف أربعة عناصر هامة هي : الأداء ، ظروف الاستعمال ، المدة الزمنية محددة والتعبير عن القياس بالاحتمال وتشمل المعولية" عملها صحيحة من المرة الاولى "وهي احد مكونات الخدمة الاكثر اهمية للعملاء ، كما تتسم ايضا بتوفير الخدمات كما تم الوعد بها وفي الوقت المحدد ، والاحتفاظ بسجلات خالية من الاخطاء ، لذلك فان الميل الي الخدمات المبالغ في وعودها وقيادة العملاء الي توقعات غير واقعية لا تتسبب إلا في نفاذ صبر هؤلاء وفقدان ثقتهم . فالمستفيد من الخدمة الصحية اي المريض الذي يتطلع الي ذلك من خلال الوقت والانجاز والوفاء بالالتزامات.

2. الإستجابة (Responsiveness) :

الاستجابة تعني قدرة مقدم الخدمة وسرعة استجابته بالرد علي طلبات المستفيدين واستفساراتهم . فهي تعكس الرغبة او الرضا بمساعدة الزبون وتقديم الخدمة السريعة . كما ان الاستجابة في مجال الخدمات الصحية تعني مدى قدرة ورغبة واستعداد مقدم الخدمة بشكل دائم في تقديم الخدمة للمستفيدين عند احتياجهم لها . وتشير ايضا الى ان جميع المرضى بغض النظر عن اصلهم ، وحالتهم ، وخلفيتهم ، يتلقون الرعاية السريعة من قبل إطارات المستشفى مع حسن المعاملة والتعاون ، ووقت انتظار ملائم او مناسب وغير مزعج فالاستجابة في مجال الخدمة الصحية تشمل المتغيرات الآتية : السرعة في تقديم

(6) دراسة عائشة عتيق بعنوان جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية الجزائرية بدولة الجزائر 2011 -2012 ، مرجع سابق

الخدمة الصحية المطلوبة ،الاستجابة الفورية لاحتياجات المريض مهما كانت درجة الانشغال الاستعداد الدائم للعاملين للتعاون مع المريض ، الرد الفوري على الاستفسارات والشكاوي...الخ

3.الضمان (التأكيد) (Assurance) :

فقد أطلق تسمية التأكيد ويقصد بها السمات التي يتسم بها العاملون من معرفة وقدرة وثقة فى تقديم الخدمة ويمثل هذا البعد %19 كاهمية نسبية في الجودة قياسا بالابعاد الاخرى .ومن معايير تقييم جودة الخدمة الصحية بموجب هذا البعد الآتى :سمعة ومكانة المستشفى عالية ، المعرفة والمهارة المتميزة للأطباء والملاك التمريضي ، الصفات الشخصية للعاملين مع ما تقدم يمكن القول بأن الضمان كأحد ابعاد الخدمة الصحية يقصد به تأكيد ادارة المنظمة الصحية علي الجودة الصحية وتدعيم ذلك بالعاملين المؤهلين (أطباء ، ممرضين ، وغيرهم) فضلا عن توفير المستلزمات المادية الحديثة في المجال الصحي مما يؤدي الي تقديم خدمات صحية بجودة مطابقة.

4.الملموسية(Tangibles) :

الملموسية تشير الي مظهر التسهيلات والمعدات المادية والبشرية ومواد ومعدات الاتصال ، إضافة الي ان الجوانب المتعلقة بلملموسية الخدمة هي المباني وتقنية المعلومات والاتصالات المستخدمة فيه ، والتسهيلات الداخلية والتجهيزات اللازمة لتقديم الخدمة ، والمظهر الخارجي للعاملين ، والترتيبات الداخلية للمنظمة الصحية ، ومواقع الانتظار للمستفيد من الخدمة ، وغير ذلك .

(6) دراسة عائشة عتيق بعنوان جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية الجزائرية بدولة الجزائر 2011- 2012 ، مرجع سابق\

5. التعاطف (الفورية) (Empathy) :

التعاطف يشير الي درجة العناية بالمستفيد ورعايته بشكل خاص ، والاهتمام بمشاكله والعمل علي إيجاد حلول لها بطرق إنسانية راقية ، ويشمل هذا البعد علي خصائص مثل: مدى توفر الخدمة من حيث الزمان والمكان ، والاتصالات ، ودرجة فهم مورد الخدمة للمستفيد .

رضا العميل :

من خلال انتقاء الزبون للمنتج او العلامة فهو يسعى الي تلبية مجموعة من الحاجات والرغبات يرى انها تحقق له المستوى من الرضا وتضمن في نفس الوقت ربحية المؤسسة، وفي المقابل يمكن ان تتحمل هذه الاخيرة خسارة كبيرة نتيجة عدم رضا الزبون ، ومنه فالنزول على سلم الرضا لدى الزبون يعني بالضرورة النزول على سلم ربحية المؤسسة

1. رضا الزبون وعلاقاته :

ظهر مفهوم الرضا في علم الادارة بصورة الرضا الوظيفي وهو مقياس يدل علي درجة رضا العامل عن عمله وما يحيط به من عوامل وظروف ، وقد استخدم هذا المفهوم للدلالة علي مستوى ولاء العامل لمؤسسة التي يعمل فيها . وقد اجتهد المديرون وعلماء الادارة (ولا سيما المهتمين بإدارة الموارد البشرية) في البحث عن المحفزات التي تزيد من درجة رضا العميل ، لما لذلك من تاثير ايجابي في زيادة الانتاج كما ونوعا ، ومن ثم تحقيق الخطط الطموحة وزيادة الارباح والقدرة التنافسية . ثم انتقل هذا المفهوم الي المؤسسات الخدمية بصورة رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم ، كالعلاء التجاريين وزيائن المصارف والمتاجر وشركات الطيران والفنادق ، فضلا عن رواد المستشفيات . وتتفاوت درجة الاهتمام بمفهوم الرضا في هذه المؤسسات الخدمية حسب اهمية نوع الخدمة التي تخص العميل.

(6) دراسة عائشة عتيق بعنوان جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية الجزائرية بدولة الجزائر 2011-2012 ، مرجع سابق

1.1 مفهوم رضا الزبون :

فقد أعطيت عدة تعاريف ومفاهيم خاصة بالرضا ، وتباينت حسب آراء المفكرين والباحثين في الميدان التسويقي خاصة مايتعلق منها بالمنظمات الخدمية ، وذلك ان عناصر تقييم الخدمة لدى الزبون تعد اكثر صعوبة من تقييم المنتجات السلعية ويمكن ان نوجز اهم التعاريف الخاصة بالرضا فيمايلي :

❖ يعرف الرضا في التسويق على انه شعور بالمتعة او الانزعاج الناتج عن المقارنة بين توقعات سابقة وتجربة الاستهلاك.

❖ يعرف الرضا بانه مستوى إحساس الفرد الناجم عن المقارنة بين اداء المنتج المدركوبين توقعات هذا الفرد.

❖ ويعرف Kotler الرضا بانه إحساس ايجابي او سلبس يشعر به العميل اتجاه تجربة شراء او استهلاك معينة ، والناتجة عن مقارنة بين توقعاته واداء المنتج.

❖ يعرف Howard و Fheth هو الانطباع بالمكافاة او عدم المكافاة لقاء التضحيات التي يتحملها العميل عند الشراء.

❖ يعرف R Ladwin بانه الحالة النفسية الناتجة عن عمليات تقييم مختلفة ، بهذا التعريف نستخلص ان الزبون يقوم بعملية تقييم اداء المنتج او القيمة المدركة ومقارنتها بالقيمة المتوقعة والتي تم علي اساسها اختيار المنتج او العلامة من بين البدائل ، فيصدر حكما بالإيجاب او السلب علي نتيجة التقييم هذه الاخيرة تولد لدى الزبون شعور معين سواء بالرضا او الاستياء. ومن خلال التعاريف السابقة فيمكن ان نستنتج خاصيتين اساسيتين لمفهوم الرضا وهما :

- يعبر الرضا عن شعور معين حاصل عن تجربة لدى الزبون ، من خلال المقارنة بين التوقعات وادراكات اداء العملية او التجربة ، فهو يمثل مقارنة بين الخدمة المنتظرة والخدمة المدركة.
- يعبر الرضا عن ابعاد شعورية وإدراكية تتبع عملية او تجربة ، كما يتاثر بعوامل خاصة بالزبون التي تختلف من زبون إلي اخر.

(6) دراسة عائشة عتيق بعنوان جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية الجزائرية بدولة الجزائر 2011- 2012 ، مرجع سابق

2.1 أهمية رضا الزبون :

تحقق حالة الرضا جملة من المزايا للزبون والمؤسسة في الوقت نفسه منها :

- حالة الرضا تعتبر مزية في حد ذاتها للزبون كونها تعبر عن حالة من الاستقرار النفسي تجاه موضوع معين.
- رضا الزبون يحقق ميزة تنافس للمؤسسة لانه يسمح باستقرار برامج وخطط العمل خلال فترة زمنية وبالتالي تخفيض أعباء وتكاليف المؤسسة.
- تدفع مستويات الرضا العالية الزبون الي تكرار عملية الشراء مما يعني تكرار المعاملات التي تربط المؤسسة بالزبون وبالتالي يمكن ان تنشأ علاقة واتصال دائم بينهما.
- الرضا يخلق حافز لدى الزبون ليكون وفيًا للمؤسسة او العلاقة.

2. علاقات الرضا :

تنشأ من حالة الرضا مجموعة من علاقات مع عدة عناصر مرتبطة بنشاط المؤسسة

واستراتيجياته او بسلوك الزبون

1.2 علاقة الرضا بالحصصة السوقية :

أوضح Fornel ان العلاقة بين الرضا والحصصة السوقية للمؤسسة يمكن ان تكون موجبة عندما تكون اذواق وتفضيلات المستهلكين متجانسة والمنتجات المقدمة للسوق متجانسة ، كما يمكن ان تكون هذه العلاقة سلبية إذا كانت أذواق المستهلكين متباينة والمنتجات متجانسة. أوضح Alet Anderson ان هذه العلاقة قد تكون عكسية في المدى القصير ، فمؤسسة بحصة سوقية صغيرة تخدم السوق بشكل فعال وجيد وبالتالي تتوقع مستويات رضا مرتفعة ، في حين مؤسسة تخدم كل السوق مما يعني قطاعات متميزة وفي الغالب تقدم لها منتجات متجانسة فتكون غير قادرة على إرضاء زبائننا بشكل جيد ، لكن يمكن ان تصبح هذه العلاقة طردية في المدى الطويل.

(6) دراسة عائشة عتيق بعنوان جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية الجزائرية بدولة الجزائر 2011-2012 ، مرجع سابق

2.2 علاقة الرضا بربحية المؤسسة :

مدى الارتباط بين رضا الزبون ونجاح المؤسسة ظل ولوقت طويل مجرد اعتقاد ، أكدته اليوم مجموعة من الحجج ، ففي كثير من المؤسسات أصبح بالإمكان ومن السهل ربط العائد برضا الزبون ورضا الزبون بالموظفين . فرض العمال وتبنيهم لثقافة التوجه بالزبون يسمح بتقديم قيمة أكبر لهذا الأخير ، مما يؤدي من دون شك الي رفع مستويات الرضا لديه ، ومايتولد عنه من سلوك ايجابي كولاء الزبون يجعل منه أصل دائم وبالتالي قيمة إضافية لصالح المؤسسة تدعم ربحيتها.

2.3 علاقة الرضا بالجودة :

باعتبار الجودة المدركة احد العناصر الاساسية المكونة للقيمة التي تقدمها المؤسسة للزبون وبالتالي فأثر الجودة المدركة على رضا الزبون يمثل جزء من اثر القيمة الكلية ، وماتجدر الإشارة إلية أن العلاقة " الجودة تساوي الرضا " هي علاقة خاطئة والمعادلة الصحيحة هي ان الجودة تؤدي الي الرضا ، هذا يعني ان الرضا دالة في مجموعة من المتغيرات من بينها الجودة والتوقعات ، فليس دائما الجودة المدركة تعتبر مبررا لحالة الرضا فهناك الكثير من حالات الرضا رغم انخفاض مستوى الجودة ، وفي الجهة المقابلة وبالرغم من مستوى الجودة العالية يكون الزبون غير راضي ، ومثال ذلك وجود مسافرين في محطة تقدم خدمة في المستوى لكن في نفس الوقت يوجد اشخاص يسخطون إزعاج لهذا المسافر ، وهذا ما يولد لدية حالة من الاستياء تقود ربما الي مقاطعة هذه المحطة.

تاكيد هذه العلاقة بين مؤيد ومعارض ، لكن ما يتفق عليه ان الجودة العالية تعتبر من مقدمات الرضا في اغلب الوضعيات ، تقود بالضرورة الي الرضا إلا في حالة وجود عناصر تشويش مثل المثال السابق ، هذه الاهمية تدفع المؤسسة للتركيز علي جودة منتجاتها من اجل تحسين الرضا.

(6) دراسة عائشة عتيق بعنوان جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية الجزائرية بدولة الجزائر 2011- 2012 ، مرجع سابق

3. رضا العميل :

تختلف عملية تحقيق رضا العميل في تسويق الخدمات كثيرا عما هو عليه في تسويق السلع ، باعتبار ان الجودة المدركة في الخدمة هي غير الجودة المدركة في السلع الملموسة وذلك من خلال اختلاف الخصائص التسويقية فيما بينها ، ويزداد الامر اكثر خصوصية في قطاع الخدمات الصحية عن باقي القطاعات الاخرى في الخدمات ويعود ذلك الي خصوصية المرضى الذين يختلفون الواحد عن الاخر تبعا لحالتهم الصحية .

وعليه فان جوهر الجودة يتمثل في مقابلة احتياجات ومتطلبات المرضى من الخدمة الصحية المقدمة لهم ، والتي يتوجب توافقها مع الاستخدام المسبق الذي يريده المريض ويرتبط هذا التوافق الي حد كبير مع القيمة التي يتحسسها من الخدمة الصحية وما يعقبها من رضاويمكن التعبير عن هذه العلاقة ب : الرضا \leq الإدراك - التوقع.

وبالتالي فان المريض يقارن بين الخدمة المدركة ، اي التي حصل عليها فعلا ، والخدمة كما كان يتوقعها ، فاذا كانت الاولى اقل من الثانية كان شعوره بالاستياء وعدم الرضا ، أما إذا كانت متساويين كان شعوره بالرضا وازداد ولاءه للمنظمة الصحية ، وتمسك بها . وينبغي ملاحظة ان المريض يبني توقعاته على نتيجة لتفاعل أربع قوى وهي :

أولاً : احتياجات المريض

ثانياً : الخبرة السابقة للمريض

ثالثاً : الكلمة المتداولة Word-of-Mouth من الاصدقاء والزلاء

رابعاً : الإتصالات التسويقية التي تقدمها المنظمات الصحية لعملائها ، لإعلامهم بمستوى

جودة الخدمات المعلن عنها وذلك من خلال أنشطة الإعلان والترويج. والجديد بالذكر ان توقعات المرضى تلعب دورا حيويا في الحكم على جودة الخدمة التي تقدمها المنظمات الصحية.

ويمكن النظر الي رضا على انه حجر نفييس كريم عديد الإضلاع ، كل ضلع يمثل بعد من ابعاد الرضا ، ومع ذلك فان مساحات الإضلاع المختلفة او اوزان الابعاد المختلفة ليست بالضرورة متشابهة .

(6) دراسة عائشة عتيق بعنوان جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية الجزائرية بدولة الجزائر 2011 -2012 ، مرجع سابق

وفيما يلي التشكيلة المبسطة عديدة الابعاد لرضا المريض :

- ❖ النزعة الانسانية او فن الرعاية
- ❖ القدرة علي الإعلام
- ❖ الجودة الاجمالية (بما فيها العلاقات بين الأشخاص)
- ❖ كفاءة مقدم الخدمة
- ❖ البيروقراطية داخل النظام الصحي
- ❖ سهولة الحصول علي الخدمة
- ❖ التكلفة
- ❖ البيئة الخارجية والداخلية
- ❖ الحصيلة الصحية بما فيها مخرجات الصحة كنتيجة للرعاية
- ❖ الاهتمام بالمشاكل النفسية والاجتماعية

ومن المفيد الاشارة الي ان الرضا لدى المستهلك هي حالة نسبية وتختلف من فرد لآخر علي ضوء المضامين التي تحتويها الخدمة من وجهة نظر المستفيد منها.

فالرضا يمكن ان يمثل علي وفق هذه الحالة بمثابة تقسيم المستهلك للمنتجات او

الخدمات التي يحصل عليها.

ووفق خبرته الشرائية السابقة من ذات المنتج او الخدمة او ما يما ثله .اما من وجهة

نظر المستشفى التي ترغب في النجاح والاستمرار فان جوهر الجودة لا ينحصر في

حدود مطابقة الخدمة المقدمة مع المواصفات القياسية المحددة مسبقا ، او تقديمها باقرب تكلفة

بل امتدت الي ما يحتاجه المريض وما يتوقع ان يحصل عليه ومدى اختلاف ذلك عن

المستشفيات الاخرى.

وبالتالي اصبحت جودة الخدمة الصحية المقدمة هي بمثابة ميزة نسبية على المستشفى

ان توظفها لتعزيز مكانتها.

(6) دراسة عائشة عتيق بعنوان جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية الجزائرية بدولة الجزائر 2011-2012 ، مرجع سابق

انطلاقا مما سبق يمكن القول ان تحقيق رضا المريض يعتبر هدف واداة تسويقية في نفس الوقت . فالهدف الرئيسي لنشاط التسويق هو جعل العميل راضي وسعيد بخدمات المنظمة الصحية ولذلك يجب ان تكون جميع أنشطة المنظمة الصحية موجهة نحو تحقيق رضا العميل (المريض).

4. قياس مستوى رضا العملاء :

إن قياس مستوى رضا العملاء يعتبر مهما بالنسبة لاي منظمة ، لانه يعبر عن مدى نجاح ادارة المنظمة في التعامل مع عملائها وفي تسويق منتجاتها وخدماتها . وقد اثبتت الدراسات ان العميل الراضي فهو يتحدث عن عدم رضا عن المنتج او الخدمة الى اكثر من عشرين شخص . وهذا يدل على مدى تأثير رضا العميل الواحد او عدم رضاه في عملية التسويق . لذلك يعتبر رضا العميل اصل من اصول المنظمة ويساعد المنظمة على الاحتفاظ بها ، حيث ان العميل الراضي يعود الى الشراء مرات اخرى ، بالاضافة الى انه يعمل على نقل الصورة الجيدة عن المنتج او الخدمة وعن المنظمة في حد ذاتها الى معارفه مما يؤدي الى ولاء لها بالاضافة الى استقطاب عملاء جدد.

1.4 انظمة الشكاوى والمقترحات :

في ظل هذا النظام تشجع المنظمة الصحية العملاء على التقدم بمقترحاتهم عن اي مجالات لتطوير وتحسين الخدمة ، ومن خلال نظام الشكاوى والمقترحات يمكن ان نحول الاشخاص غير راضين عن المنظمة إلى اشخاص لديهم ولاء للمنظمة والى خدماتها، لان هذا النظام يخلق احساس لدى العميل على انه موضع اهتمام من جانب المنظمة .

ومما يجدر بالذكر ان المنظمات التي لديها توجه بالعميل تتجاوب بشدة مع شكاوى عملائها ، بل تذهب الى ابعد من ذلك اذ انها تحاول البحث عن الشكاوي، فعدم وجود شكاوي لايعني بالضرورة وجود مستوى عالي من رضا العملاء، وذلك ان النظام المتبع لاعطاء فرص تثبيت رضاهم عن الخدمة قد لا يكون كافي كما ينبغي الاخذ بعين الاعتبار ان هنالك ما يسمى بالاغلبية الصامتة من العملاء الذين ليسو على استعداد لتقديم شكوى مهما كانت الظروف.

(6) دراسة عائشة عتيق بعنوان جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية الجزائرية بدولة الجزائر 2011 -2012 ، مرجع سابق

2.4 بحوث قياس رضا العميل :

هو ان تقوم المنظمة الصحية من فترة لآخرى باجراء بحوث لقياس رضا العميل عن خدماتها ورغبته في الاستمرار في التعامل معها مستقبلا من عدمه، وهذا من خلال تصميم قائمة للاستقصاء ويكون ذلك في شكل مقياس مدرج يمثل مستويات جودة الخدمة ، ياخذ في العادة خمس مستويات تتدرج ، من رائع Outstanding ثم جيد جدا Very Good ثم مرضى Satisfactory ، فمقبول Fair، واخيرا جودة رديئة Poor.

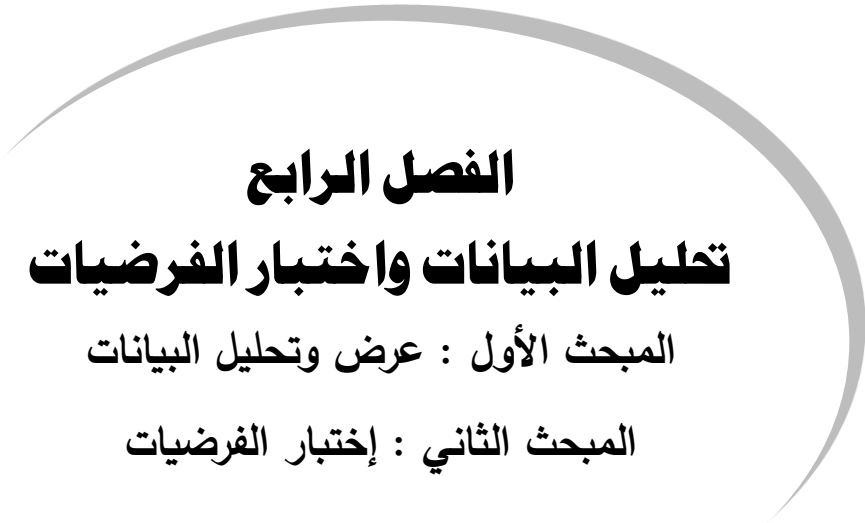
(6) دراسة عائشة عتيق بعنوان جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية الجزائرية بدولة الجزائر 2011 -2012 ، مرجع سابق

المبحث الثاني

العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة ورضا العملاء من وجهة نظر الموظفين

من خلال المبحثين الأول والثاني قد تبين لنا ان تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال الإستفادة من الإمكانيات البيئية المتاحة سواء التكنولوجية او البشرية او المادية يؤدي الى تطوير مستوى الخدمة ، والإرتقاء بها والعمل على التحسين المستمر في كل الجوانب، حيث انه نظام متكامل يتبنى تطبيق مبدا البحث عن الجودة في اي مكان بدءاً بالتعرف على حاجات الزبون (المريض) وتحديدها والإلتزام بإحتياجات الزبون بل وتجاوزها والإنتهاء بتقييم ما إذا كان العميل (المريض) راضياً سواء أكان من وجهة نظر الموظفين أو الرضا الفعلي عن المنتج او الخدمة الامر الذي يؤدي الى تحقيق رضا الجمهور، حيث يتمثل الهدف في كل مرحلة من مراحل ادارة الجودة الشاملة Total Quality Management تحديد وتلبية متطلبات العميل Customer من اجل زيادة رضا العميل النهائي باقل تكلفه ممكنة في الوقت المناسب مع الإعتماد على تقييم العميل لمعرفة مدى تحسين الأداء والتركيز على الجودة ومشاركة جميع أفراد المنظمة للوصول الى نجاح طويل الأمد من خلال تحقيق رضا الزبون وبالتالي تحقيق المنفعة Benefit لجميع افراد المنظمة والمجتمع ككل ، حيث تسعى المنظمات الحديثة الى تحقيق جودة خدماتها وعملياتها لكسب حصة أكبر من الأسواق ،وأصبح الزبون (المستفيد) هو سيد الموقف الذي يسعى الجميع لإرضائه وتحقيق متطلباته طمعاً لزيادة الحصة السوقية وضمانا لبقائها واستمراريتها وذلك من خلال مجموعة من الخطوات لتحقيق الجودة في تقديم الخدمة والعمل على قياسها وخلق الميزة التنافسية ، و باعتبار أن الجودة المدركة أحد العناصر الأساسية المكونة للقيمة التي تقدمها المؤسسة للزبون وبالتالي فآثر الجودة المدركة على رضا الزبون يمثل جزء من اثر القيمة الكلية وماتجدر الإشارة إلية أن العلاقة "الجودة تساوي الرضا" هي علاقة خاطئة والمعادلة الصحيحة هي أن الجودة تؤدي الي الرضا ، هذا يعني أن الرضا دالة في مجموعة من المتغيرات من بينها الجودة والتوقعات ، فليس دائماً الجودة المدركة تعتبر مبرراً لحالة الرضا فهناك الكثير من حالات الرضا رغم إنخفاض مستوى الجودة ، وفي الجهة المقابلة وبالرغم من مستوى الجودة العالية يكون الزبون غير راضي ، لكن ما يتفق عليه أن الجودة العالية تعتبر من مقدمات الرضا في أغلب الوضعيات ، تقود بالضرورة الي الرضا إلا في حالة وجود عناصر

تشويش ، هذه الأهمية تدفع المؤسسة للتركيز علي جودة منتجاتها من أجل تحسين الرضا ، وذلك لأن الرضا يعبر عن شعور معين حاصل عن تجربة لدى الزبون ، من خلال المقارنة بين التوقعات وإدراكات أداء العملية أو التجربة ، فهو يمثل مقارنة بين الخدمة المنتظرة والخدمة المدركة وأيضا فهو يعبر عن أبعاد شعورية وإدراكية تتبع عملية او تجربة ، كما يتأثر بعوامل خاصة بالزبون التي تختلف من زبون إلي اخر.



الفصل الرابع
تحليل البيانات واختبار الفرضيات
المبحث الأول : عرض وتحليل البيانات
المبحث الثاني : إختبار الفرضيات

المبحث الأول

عرض وتحليل البيانات

1.4 مقدمة:

يحتوى هذا الفصل على الخطوات التي تمت من حيث تحديد مجتمع الدراسة وعينة الدراسة و خطوات جمع البيانات وتصميم الاستبانة وقياس مدى صدق وثبات الاستبانة والتحليل العاملي لمتغيرات الدراسة بالإضافة إلى درجة اعتمادية متغيرات الدراسة وتعديل فرضيات الدراسة ونموذج الدراسة المعدل ، بجانب الإحصاء الوصفي، والمتوسطات، والانحراف المعياري للمتغيرات ثم تحليل الفرضيات.

2.4 تمهيد:

تم تصميم الاستبانة وفق مقياس ليكرت المتدرج، والذي يتكون من خمسة مستويات على النحو التالي " أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة " حيث تم إعطاء الأوزان في عملية التحليل على النحو التالي : الرقم (1) يقابل أوافق بشدة، الرقم (2) يقابل أوافق، الرقم (3) يقابل محايد، الرقم (4) يقابل لا أوافق، الرقم (5) يقابل لا أوافق بشدة، و تم توزيع عدد (150) استبانة عن طريق العينة العشوائية البسيطة على عدد من المستشفيات الخاصة بولاية الخرطوم تمكنت الدراسة من استلام ردود المبحوثين في فترة معقولة.

3.4 معدل الاستجابة:

الجدول رقم (1.4) التالي يوضح معدل الاستجابة للمبحوثين، يلاحظ من الجدول أنه تم توزيع عدد(150) استبانة عن طريق العينة العشوائية لعدد من المستشفيات الخاصة الموجودة في ولاية الخرطوم كما تم توزيع الاستبانات في كل مستشفى عن طريق العينة العشوائية عن طريق اليد وكان يتم استلام الاستبانات بعد تعبئتها مباشرة وكان عدد الاستبانات المستردة يساوي (105) استبانة بنسبة (70%) من إجمالي الاستبانات الموزعة، الاستبانات التي لم تسترد (45) استبانة بنسبة (30%). بينما بلغ عدد الاستبانات الغير صالحة للتحليل (6) استبانة بنسبة (4%) . أما عدد الاستبانات الصالحة للتحليل فيساوي (99) استبانة بنسبة (66%) من إجمالي الاستبانات الموزعة والمستلمة وهي نسبة تعتبر كبيرة في البحوث الوصفية التي تعتمد على قوائم الأسئلة أو

الاستبيانات وتعكس مدى استجابة المبحوثين ومدى وضوح عبارات الاستبيان المستخدمة في جمع بيانات الدراسة الميدانية كما يبينها الجدول رقم (1-4).

جدول 1 / 1/4 معدل استجابة المبحوثين (حجم العينة = 100)

النسبة %	العدد	البيان
100%	150	الاستبيانات الموزعة
70%	105	الاستبيانات المستردة
30%	45	الاستبيانات التي لم تسترد
4%	6	الاستبيانات الغير صالحة للتحليل
66%	99	الاستبيانات الصالحة للتحليل

المصدر :إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

4-5 : الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

الجدول رقم (4. 2) يوضح توزيع مفردات العينة حسب الخصائص الديموغرافية حيث بلغت نسبة الذكور (42.4%) من العينة، بينما تشكل الإناث نسبة (57.6%) من العينة والتي تعكس ان نسبة الذكور والاناث متقاربة ، وكما أظهر توزيع مفردات العينة حسب الفئة العمرية أن الفئة العمرية اقل من 25 سنة شكلت نسبة (81.8%) اكبر نسبة ، بينما شكلت الفئة من 36 سنة الي 45نسبة (13%)، والفئة من 46 سنة الي 55 سنة نسبة (2%)، حيث بلغت نسبة الذين تجاوزت أعمارهم 56 سنة (1%) والذين لم يستجيبوا بنسبة (2%) أما المستوي التعليمي فيوضح التحليل أن الجامعيين يشكلون أكبر نسبة، حيث بلغت (64.6%) من العينة، تليها نسبة حملة الشهادات فوق الجامعية بنسبة (25.3%)، ثم حملة الشهادات دون الجامعية بنسبة (9.1%) والذين لم يستجيبوا بنسبة (1%)، أما توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية، فقد تبين أن الذين لم يتزوجوا (عزب) يشكلون أكبر نسبة حيث بلغت (69.7%)، والتي تليها المتزوجين بنسبة (24.2%) ثم المطلوق بنسبة (3%)، أما فئة الارامل بنسبة (1%)، و الذين لم يستجيبوا بنسبة 2% وحسب التحليل لمتغير المهنة فكانت اكبر نسبة لمهنة العمال بنسبة (36.4%) يليها الموظفين بنسبة (15.2%) ثم الطلاب بنسبة (6.1%) ثم ربات البيوت بنسبة (5.1%) ثم الاعمال الحرة بنسبة

(4%) والذين لم يستجيبوا بنسبة (8.1%)، أما توزيع أفراد العينة حسب الدخل الشهري فقد أوضح التحليل أن الفئة من 1500-801 جنيه بلغت نسبة (57.6%) وتشكل أكبر نسبة، تليها الفئة 1501-2500 جنيه بلغت (15.2%)، ثم الفئة اقل من 800 جنيه بنسبة (14.1%)، و تليها الفئة من 2501-3500 جنيه بنسبة (5.1%)، الفئة اكثر من 3500 يشكلون نسبة(1%)، والذين لم لا يوجد لديهم دخل بنسبة 4% والذين لم يستجيبوا بنسبة 3% أما عدد سنوات الخبرة فقد أوضح التحليل أن الفئة من 2-5 سنوات بلغت نسبة (40.4%) وتشكل أكبر نسبة، تليها الفئة اقل من سنتين بلغت (33%)، ثم الفئة من 5-10 سنة بنسبة (20.2%)، و تليها الفئة من 10-15 سنة بنسبة (1%) والفئة اكثر من 15 سنة بنسبة 1% اخيرا الذين لم يستجيبوا بنسبة 4%..

جدول 2 /1/4 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

النوع		العدد	النسبة
الجنس	ذكر	42	%42.4
	أنثى	57	%57.6
المجموع		99	%100
الفئة العمرية	35 سنة فأقل	81	%81.8
	من 36-45	13	%13.1
	من 46-55	2	%2
	من 56 فما فوق	1	%1
المجموع		99	%100
المستوي التعليمي	دون الجامعي	9	%9.1
	جامعي	64	%64.6
	فوق الجامعي	25	%25.3
	اخرى	1	%1
المجموع		99	%100
الحالة الاجتماعية	اعزب	69	%69.7
	متزوج	24	%24.2
	ارمل	1	%1
	مطلق	3	%3
	لم يستجيبوا	2	%2
	المجموع		99
المهنة	طالب	6	%6.1

عامل	36	%36.4	
اعمال حرة	4	%4	
ربة منزل	5	%5.1	
موظف	15	%15.2	
لا اعمل	25	%25.3	
لم يستجيبوا	8	%8.1	
المجموع	99	%100	
متوسط الدخل الشهري			
اقل من 800 جنية	14	%14.1	
من 801-1500 جنية	57	%57.6	
من 1501 - 2500 جنية	15	%15.2	
من 2501 - 3500	5	%5.1	
اكثر من 3500	1	1	
لا يوجد	4	%4	
لم يستجيبوا	3	%3	
المجموع	99	%100	

المصدر :إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

4-6 : التحليل العاملي الاستكشافي :

تأتي أهمية هذا الاجراء لاستبانة الدراسة لقياس الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة حيث يتم توزيع عبارات الاستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب انحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد اقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى. أي أن التحليل العاملي الاستكشافي للمكونات الأساسية يهدف إلى التحويل الرياضي لعدد كبير من المتغيرات وعدد قليل من المكونات (العوامل) المستقلة المتعامدة ويتم ذلك التحويل على مصفوفة الارتباطات بين

المتغيرات وكل مكون أو عمود يتكون من متغيرات شديدة الترابط مع مكوناتها الأساسية، قليلة الترابط مع المكونات الأخرى، وتحقق طريقة التباين الاقصى Varimax لتدوير المحاور عموديا ذلك الهدف على نحو كبير ويمكن الحكم على أن متغير ما ينتمى إلى مكون معين من خلال تحميله loading على ذلك العامل وكلما زادت القيمة المطلقة للتحميل زادت المعنوية الإحصائية، و بمراعاة الشروط التي حددها (Churchill,1979, Hair et al,1998) التي تتمثل في النقاط التالية:

- ان يكون معامل الثبات Alpha لكل عبارته أو متغير 0.60 أو أكثر .
- ان يكون معامل ارتباط كل عبارة أو متغير بالعامل أكبر من 0.2.
- ان يكون معامل تحميل العبارة أو المتغير على العامل الواحد 0.5 أو أكثر .
- ان لا تكون العبارة قد تم تحميلها على أكثر من عامل واحد في نفس الوقت .
- ان لا تقل قيمة ايجن Eigen Value لكل عامل عن واحد صحيح .

اي وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران، وان لا تقل قيمة KMO عن 0.50% (تناسب العينة)، وان لا تقل قيمة اختبار Bartlett's Test of Sphericity عن الواحد الصحيح، وان تكون الاشتراكات الأولية communities للبنود أكثر من 0.50%، وان لا يقل تشعب العامل عن 0.50% مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 50% في العوامل الأخرى، وان لا تقل قيم الجزر الكامن عن الواحد.

1.6.4 التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل ادارة الجودة الشاملة:

تم تكوين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الاصلية في الدراسة للمتغير المستقل مع بعضها البعض والمكون من خمسة محاور للدوافع التجريبية وعددها واحد و عشرون عبارة وتم استخدام نقطة حذف بمقدار (0.50) أي بمراعاة الشروط السابقة، وعدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن قيمة (0.50) وحيث إن قيم الاشتراكات الأولية لا تقل عن (0.50) و التشعبات لا تقل عن (0.50) وقيمة KMO لا تقل عن (0.60) للمتغيرات وقيمة الجزر الكامنة لا تقل عن الواحد الصحيح وكما تم حذف المتغيرات التي يوجد بها تقاطعات وقد نتج عن التحليل حذف عدد من البنود (العبارات) الخاصة ببعض المحاور، حيث تم التوصل إلى ثلاثة مكونات اساسية (عوامل) من جميع العبارات

في مقياس ادارة الجودة الشاملة وتفسر تلك المكونات مجتمعة (72.946%) من التباين لكل للعبارات، وهي نسبة تزيد عن (0.60%) والتي تعتبر جيدة في البحوث الاجتماعية وفقا (Hair,J.F, at all,) (1998) كما تم تدوير العوامل بأحد طرق التدوير المتعامد وهي Varimax لتحميل المتغيرات على العوامل الأكثر ارتباطا بها وبحيث تكون العوامل مستقلة عن بعضها تماما ولقد أظهر التحليل مصفوفة العوامل المدارة rotated Component matrix بالشكل

الموضح في الجدول رقم (3.4) ونتائج تحليل SPSS في الملحق رقم (2-4).

جدول 3 / 1/4 التحليل العاملي الاستكشافي للأبعاد ادارة الجودة الشاملة

العبارات	الإشراف علي العمليات	الاهتمام بالعملاء	تأييد الادارة
E3	.806		
C1	.780		
C2	.764		
E2	.756		
E4	.738		
D4		.838	
D3		.778	
D1		.716	
D2		.652	
A2			.847
A1			.799
B1			.699
KMO	0.874		
الجذر الكامن	744.747		
نسبة التباين	72.946		

N=،434 **p< 0.01

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016

2.6.4 التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع رضا العملاء من وجهة نظر الموظفين:

تم تكوين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الاصلية في الدراسة للمتغير التابع رضا العملاء من وجهة نظر الموظفين مع بعضها البعض والمكون من ثلاثة محاور للرضا وتم استخدام نقطة حذف بمقدار (0.50) أي بمراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن قيمة (0.50) وحيث إن قيم الاشتراكات الأولية لا تقل عن (0.50) و التشعبات لا تقل عن (0.50) وقيمة KMO لا تقل عن (0.60) للمتغيرات وقيمة الجزر الكامنة لا تقل عن الواحد الصحيح وكما تم حذف المتغيرات التي يوجد بها تقاطعات وقد نتج عن التحليل حذف عدد من البنود الخاصة ببعض المحاور، حيث تم التوصل إلى مكونين اساسين(عوامل) من جميع العبارات في مقياس محاور حواجز الاستخدام وتفسر تلك المكونات مجتمعة (75.104%) من التباين لكل للعبارات، وهي نسبة تزيد عن (0.60%) والتي تعتبر جيدة في البحوث الاجتماعية وفقا (Hair,J.F, at all, 1998). كما تم تدوير العوامل بأحد طرق التدوير المتعامد وهي Varimax لتحميل المتغيرات على العوامل الأكثر ارتباطا بها وبحيث تكون العوامل مستقلة عن بعضها تماما ولقد أظهر التحليل مصفوفة العوامل المدارة Rotated Component Matrix بالشكل الموضح في الجدول رقم (5.4) ونتائج تحليل SPSS في الملحق رقم (3-4).

جدول 4 / 1/4 التحليل العاملي الاستكشافي رضا العملاء من وجهة نظر الموظفين

المتغيرات	العبارات	المخاطر	الصورة	القيمة
كفاءة مقدم الخدمة	K3	.880	.320	.151
	K2	.853	.267	.191
	K4	.785	.236	.322
	K1	.622	.301	.418
كفاءة مقدم الخدمة	G2	.176	.789	.356
	G1	.118	.743	.271
	G3	.364	.720	.128
	G5	.519	.716	
	G6	.390	.699	.201
	F1	.199	.142	.884
الجودة الإجمالية	F2	.296	.347	.706
	KMO		8570.	
الجذر الكامن		736.052		
نسبة التباين		75.104		

N=،434 **p< 0.01

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2016

4-8: الاعتمادية والكفاءة العملية لمقاييس الدراسة:

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، إذا كانت قيم معامل ألفا كرو نباخ أقرب إلي(1) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، و لاتخاذ قرار بشأن قيمة الفا كرو نباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير

(Nunnally,1967) إلى أن المصدقية من 0.50-0.60 تكفي وأن زيادة المصدقية لا أكثر من 0.80

وربما تكون إشراف، أما (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 ، والجدول رقم (4-9) يوضح نتائج اختبار ألفا كرو نباخ (Cornbrash's alpha) بعد اجراء التحليل العاملي والشكل رقم (4-5) يوضح نموذج الدراسة المعدل .

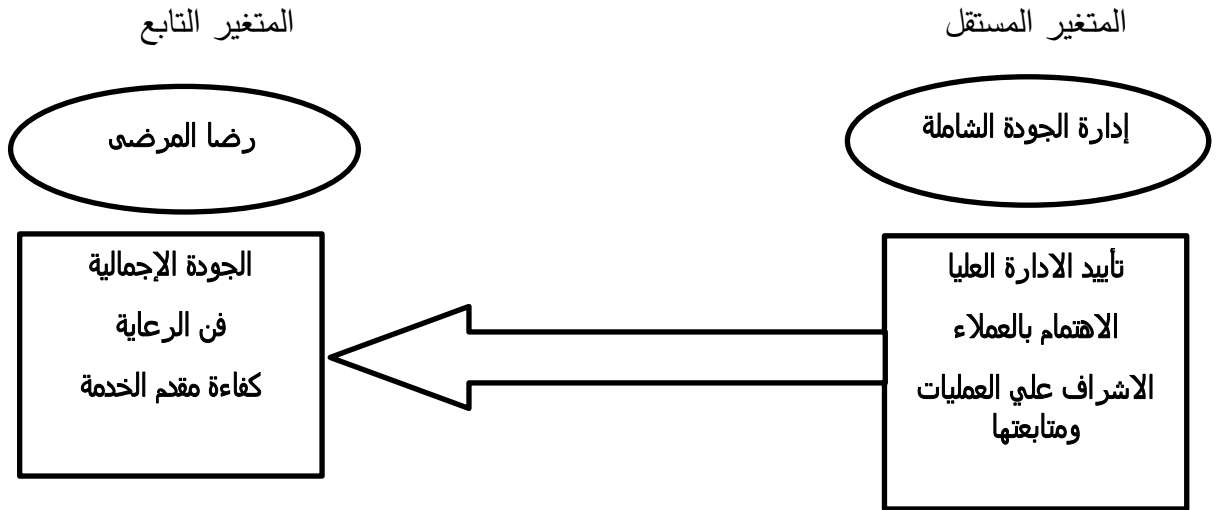
جدول 5 /1/4 الاعتمادية (Cornbrash's alpha)

Cornbrash's alpha	عدد العبارات	المتغيرات	
920.7	3	تأييد الادارة العليا	المتغير المستقلة ادارة الجودة الشاملة
0.866	4	الاهتمام بالعملاء	
0.896	5	الاشراف علي العمليات ومتابعتها	
590.7	2	الجودة الاجمالية	المتغيرات التابعة
8760.	5	فن الرعاية	رضا العملاء
9060.	4	كفاءة مقدم الخدمة	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2015

4-9 نموذج الدراسة المعدل :

شكل 1 / 1/4 نموذج الدراسة المعدل



المصدر : إعداد الباحثين

فرضيات الدراسة المعدلة:

الفرضية الرئيسية الأولى :

هنالك علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة ورضا المرضى عن الجودة الإجمالية من وجهة نظر الموظفين .

الفرضيات الفرعية :

1-1 توجد علاقة بين تأييد الإدارة العليا و رضا المرضى عن الجودة الإجمالية من وجهة نظر العاملين.

1-2 توجد علاقة بين الاهتمام بالعملاء و رضا المرضى عن الجودة الإجمالية وجهة نظر العاملين.

1-3 توجد علاقة بين الإشراف على العمليات ومتابعتها ورضا المرضى عن الجودة الإجمالية وجهة نظر العاملين.

الفرضية الرئيسية الثانية :

هنالك علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة ورضا المرضى عن فن الرعاية وجهة نظر العاملين.

الفرضيات الفرعية :

- 1-2 توجد علاقة بين تأييد الإدارة العليا و رضا المرضى عن فن الرعاية وجهة نظر العاملين.
- 2-2 توجد علاقة بين الاهتمام بالعملاء و رضا المرضى عن فن الرعاية وجهة نظر العاملين.
- 2-3 توجد علاقة بين الاشراف علي العمليات ومتابعتها ورضا المرضى عن فن الرعاية وجهة نظر العاملين.

الفرضية الرئيسية الثالثة :

هنالك علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة ورضا المرضى عن كفاءة مقدم الخدمة وجهة نظر العاملين.

الفرضيات الفرعية :

- 1-3 توجد علاقة بين تأييد الإدارة العليا و رضا المرضى عن كفاءة مقدم الخدمة وجهة نظر العاملين.
- 2-3 توجد علاقة بين الاهتمام بالعملاء و رضا المرضى عن كفاءة مقدم الخدمة وجهة نظر العاملين.
- 3-3 توجد علاقة بين الاشراف علي العمليات ومتابعتها ورضا المرضى عن كفاءة مقدم الخدمة وجهة نظر العاملين.

4-10 : التحليل الوصفي للمتغيرات:

4-10-1 :متوسطات وانحرافات متغيرات الدراسة:

تظهر نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة في الجدول رقم (15-4) ان اتجاهات عينة الدراسة كانت إيجابية نحو اغلب الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة و يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المتغير المستقل (ادارة الجودة الشاملة) أن الوسط الحسابي لبعد الاشراف علي العمليات ومتابعتها وسط حسابي = (2.2525)، انحراف معياري = (0.9850) أكبر متوسط، يليه بعد تاييد الادارة وسط حسابي (2.1616) وانحراف معياري (0.9323) اما اخيرا الاهتمام بالعملاء حيث كان الوسط الحسابي (2.0707) وانحراف معياري (0.88787) ومن خلال ما سبق نجد ان

الجودة الشاملة لدى عينة الدراسة كان ترتيبها اولاً لبعدها عن الاشراف علي العمليات ومتابعتها ثم يليها تأييد الادارة ثم الاهتمام بالعملاء، كما يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المتغير التابع (رضا العملاء من وجهة نظر العاملين) أن الوسط الحسابي لبعدها عن الرعاية ووسط حسابي = (1.9838)، وانحراف معياري = (0.85029) أكبر متوسط، يليه بعد كفاءة مقدم الخدمة ووسط حسابي (1.8813) وانحراف معياري (0.91845) اما اخيراً بعد الجودة الاجمالية حيث كان الوسط الحسابي (1.8384) وانحراف معياري (0.91845) ومن خلال ما سبق نجد ان رضا العملاء لدى عينة الدراسة كان ترتيبها اولاً لبعدها عن الرعاية ثم يليها كفاءة مقدم الخدمة ثم الجودة الاجمالية.

جدول 6 / 1/4 المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة:

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تأييد الادارة العليا	2.1616	.93237
الاهتمام بالعملاء	2.0707	.88787
الاشراف علي العمليات ومتابعتها	2.2525	.98502
الجودة الاجمالية	1.8384	.86552
فن الرعاية	1.9838	.85029
كفاءة مقدم الخدمة	1.8813	.91845

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

4-11 : الارتباطات بين متغيرات الدراسة:

اجري تحليل الارتباطات على بيانات الدراسة الميدانية للوقوف على الصورة المبدئية للارتباطات البينية بين متغيرات الدراسة. فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فان ذلك يعنى أن الارتباط قويا بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30) إلى (0.70) و تعتبر العلاقة قوية إذا كان معامل الارتباط أكثر من (0.70) والجدول رقم (16.4) أدناه يوضح الارتباطات بين متغيرات الدراسة.

ويلاحظ من الجدول رقم (16.4) أن الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل ادارة الجودة

الشاملة فيما بينها أن بعد تأييد الإدارة يرتبط إيجابياً وبصورة معنوية متوسطة مع بعد الاهتمام بالعملاء حيث كانت قيمة الارتباط = (0.491)، كما له ارتباط إيجابي معنوي متوسط مع بعد الإشراف علي العمليات ومتابعتها حيث كانت قيمة الارتباط = (0.537). كما نجد أن بعد تأييد الإدارة كذلك له ارتباط معنوي متوسط مع بعد الجودة الاجمالية حيث كانت قيمة الارتباط = (0.444) وارتباط معنوي متوسط مع بعد فن الرعاية حيث بلغت قيمة الارتباط (0.379) وارتباط معنوي متوسط كذلك مع بعد كفاءة مقدم الخدمة حيث كانت قيمة الارتباط (0.491).

كما يلاحظ من ذات الجدول رقم (16.4) أن الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل ادارة الجودة الشاملة فيما بينها أن بعد الاهتمام بالعملاء يرتبط إيجابياً وبصورة معنوية متوسطة مع بعد الإشراف علي العمليات ومتابعتها حيث كانت قيمة الارتباط = (0.676). كما نجد أن بعد الاهتمام بالعملاء كذلك له ارتباط معنوي متوسط مع بعد الجودة الاجمالية حيث كانت قيمة الارتباط = (0.691) وارتباط معنوي متوسط مع بعد فن الرعاية حيث بلغت قيمة الارتباط (0.569) وارتباط معنوي متوسط كذلك مع بعد كفاءة مقدم الخدمة حيث كانت قيمة الارتباط (0.605).

كما يلاحظ كما يلاحظ من ذات الجدول رقم (16.4) أن الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل ادارة الجودة الشاملة أن بعد الإشراف علي العمليات ومتابعتها يرتبط إيجابياً وبصورة معنوية متوسطة مع بعد الجودة الاجمالية حيث كانت قيمة الارتباط = (0.653) وارتباط معنوي متوسط مع بعد فن الرعاية حيث بلغت قيمة الارتباط (0.681) وارتباط معنوي متوسط كذلك مع بعد كفاءة مقدم الخدمة حيث كانت قيمة الارتباط (0.658).

كما يلاحظ كما يلاحظ من ذات الجدول رقم (16.4) أن الارتباط بين أبعاد المتغير التابع رضا العاملين من وجهة نظر الموظفين فيما بينها أن بعد الجودة الاجمالية يرتبط إيجابياً وبصورة معنوية متوسطة مع بعد فن الرعاية حيث بلغت قيمة الارتباط (0.547) وارتباط معنوي متوسط كذلك مع بعد كفاءة مقدم الخدمة حيث كانت قيمة الارتباط (0.568) كذلك يرتبط بعد فن الرعاية ارتباط معنوي متوسط مع بعد كفاءة مقدم الخدمة حيث بلغت قيمة الارتباط (0.691)

جدول 7 /1/4 الارتباطات بين متغيرات الدراسة: Person's Correlation Coefficient for All Variable

6	5	4	3	2	1	المتغيرات
					1	تأييد الادارة العليا
				1	.491**	الاهتمام بالعملاء
			1	.676**	.537**	الاشراف علي العمليات ومتابعتها
		1	.653**	.691**	.444**	الجودة الاجمالية
	1	.547**	.681**	.569**	.379**	فن الرعاية
1	.691**	.568**	.658**	.605**	.491**	كفاءة مقدم الخدمة

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

المبحث الثاني إختبار الفرضيات

4-12: اختبار الفرضيات:

تتناقش هذه الجزئية نتائج اختبارات فرضيات الدراسة بعد التحليل العاملي للبيانات حيث يتناول هذا الجزء اختبار عدد (9) فرضيات متعلقة بالعلاقة بين المتغيرات المتبقية بعد إجراء التحليل العاملي والاعتمادية، كما هو موضح في جزئية الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف إلى التعرف على تأثير أبعاد المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة و تأثير المتغير المعدل في العلاقات.

1.12.4 اختبار الفرضية الأولى:

هنالك علاقة ايجابية بين ادارة الجودة الشاملة و رضا العملاء من وجه نظر الموظفين (بعد الجودة الاجمالية): لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتعرف على أثر ادارة الجودة الشاملة في رضا العملاء من وجه نظر الموظفين (بعد الجودة الاجمالية)، ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل الي أنه هنالك علاقة إيجابية للجودة الشاملة في رضا العملاء من وجه نظر الموظفين (بعد الجودة الاجمالية) حيث كانت قيم مستوى الدلالة اصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) في هذه الدراسة . وقد اشار اختبار F الي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (51.841) بمستوى دلالة (sig =0.000) وهي اصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار لجميع ابعاد ادارة الجودة الشاملة والمتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.791) مما يشير إلى أن 79% تقريبا من التغيرات في درجة رضا العملاء (بعد الجودة الاجمالية) في يفسرها ادارة الجودة الشاملة أي كلما زاد الجودة الشاملة زادت رضا العملاء وتبقى 11% تفسرها عوامل أخرى خارج موضوع الدراسة بالإضافة إلى الاخطاء العشوائية الناجمة عن دقة اختيار العينة ودقة وحدات القياس وغيرها وهي عوامل عشوائية ترجع للصدفة وغير جوهرية . أما على مستوى العلاقات التفصيلية بين ادارة الجودة الشاملة ورضا العملاء فقد اشارت النتائج الموضحة في الجدول رقم (17.4) إلى تباين الاهمية النسبية من حيث تأثير المكونات الثلاثة لادارة الجودة الشاملة على رضا العملاء

وقد تبين هذا التأثير من مكون إلى اخر، ومن خلال التحليل تم التوصل إلى أن هنالك علاقة إيجابية معنوية بين الاهتمام بالعملاء وبعد الجودة الاجمالية حيث بلغت قيمة بيتا (0.426) و مستوى المعنوية (0.000) كما أن هنالك علاقة إيجابية بين بعد الاشراف علي العمليات ومتابعتها و الجودة الاجمالية وقد بلغت قيمة بيتا للمتغير (0.392) ومستوى الدلالة (0.000)، بينما توجد علاقة ايجابية غير معنوية بين بعد تاييد الادارة و الجودة الاجمالية حيث بلغت قيمة بيتا(0.072) ومستوى المعنوية (0.345) ، وهذه النتيجة تجعل العلاقة مدعومة جزئيا كون بعد تاييد الادارة لم يحسب لصالح الميزة التنافسية كما موضح في الجدول رقم (17.4) التالي الذي يوضح الانحدار لمكونات ادارة الجودة الشاملة و رضاء العملاء من وجهة نظر الموظفين.

جدول 1 /2/4 نتائج تحليل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ورضاء العملاء (الجودة الاجمالية)

مستوى المعنوية: $p < 0.10$, $p < 0.05$, $p < 0.001$

Sig	الجودة الاجمالية	المتغير المستقل
.000	***.426	تاييد الادارة العليا
.000	***.392	الاهتمام بالعملاء
.345	.072	الاشراف علي العمليات ومتابعتها
	0.626	R^2
	0.614	Adjusted R^2
	0.626	$R^2 \Delta$
	51.841	F change

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

1.12.4 اختبار الفرضية الثانية:

هنالك علاقة ايجابية بين ادارة الجودة الشاملة و رضا العملاء من وجه نظر الموظفين (فن الرعاية): لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتعرف على أثر ادارة الجودة الشاملة في رضا العملاء من وجه نظر الموظفين (فن الرعاية)، ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل الي أنه هنالك علاقة إيجابية للجودة الشاملة في رضا العملاء من وجه نظر الموظفين (فن الرعاية) حيث كانت قيم مستوى الدلالة اصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) في هذه الدراسة . وقد اشار اختبار F الي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (38.247) بمستوى دلالة (sig =0.000) وهي اصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار لجميع ابعاد ادارة الجودة الشاملة والمتمثلة في معامل التحديد (R²) فقد بلغت (0.747) مما يشير إلى أن 75% تقريبا من التغيرات في درجة رضا العملاء (فن الرعاية) في يفسرها ادارة الجودة الشاملة أي كلما زادت ادارة الجودة الشاملة زاد رضا العملاء عن فن المعاملة وتبقى 25% تفسرها عوامل أخرى خارج موضوع الدراسة بالإضافة إلى الاخطاء العشوائية الناجمة عن دقة اختيار العينة ودقة وحدات القياس وغيرها وهي عوامل عشوائية ترجع للصدفة وغير جوهرية . اما على مستوى العلاقات التفصيلية بين ادارة الجودة الشاملة ورضا العملاء (فن الرعاية) فقد اشارت النتائج الموضحة في الجدول رقم (17.4) إلى تباين الاهمية النسبية من حيث تأثير المكونات الثلاثة لإدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء وقد تباين هذا التأثير من مكون إلى اخر، ومن خلال التحليل تم التوصل إلى أن هنالك علاقة إيجابية معنوية بين الاهتمام بالعملاء وبعد فن الرعاية حيث بلغت قيمة بيتا (0.268) و مستوى المعنوية (0.007) كما أن هنالك علاقة إيجابية بين بعد الاشراف علي العمليات ومتابعتها و فن الرعاية وقد بلغت قيمة بيتا للمتغير (0.484) ومستوى الدلالة (0.000)، بينما توجد علاقة ايجابية غير معنوية بين بعد تأييد الادارة و فن الرعاية حيث بلغت قيمة بيتا (0.085) ومستوى المعنوية (0.315) ، وهذه النتيجة تجعل العلاقة مدعومة جزئيا كون بعد تأييد الادارة لم يحسب لصالح فن الرعاية كما موضح في الجدول رقم (17.4) التالي الذي يوضح الانحدار لمكونات ادارة الجودة الشاملة و رضا العملاء من وجهة نظر الموظفين.

جدول 2 / 2/4 نتائج تحليل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء (فن الرعاية)

Sig	فن الرعاية	المتغير المستقل
.007	** .268	تأييد الادارة العليا
.000	*** .484	الاهتمام بالعملاء
.315	.085	الاشراف علي العمليات ومتابعتها
	0.558	R^2
	0.543	Adjusted R^2
	0.558	$R^2 \Delta$
	38.247	F change

مستوى المعنوية: ***p<0.05, **p<0.10, *p<0.05

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

1.12.4 اختبار الفرضية الثالثة:

هنالك علاقة ايجابية بين ادارة الجودة الشاملة و رضا العملاء من وجه نظر الموظفين (كفاءة مقدم الخدمة): لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتعرف على أثر ادارة الجودة الشاملة في رضا العملاء من وجه نظر الموظفين (بعد كفاءة مقدم الخدمة)، ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل الي أنه هنالك علاقة ايجابية للجودة الشاملة في رضا العملاء من وجه نظر الموظفين (بعد كفاءة مقدم الخدمة) حيث كانت قيم مستوى الدلالة اصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) في هذه الدراسة . وقد اشار اختبار F الي أن نموذج

الانحدار ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (35.326) بمستوى دلالة (sig =0.000) وهي اصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار لجميع ابعاد ادارة الجودة الشاملة والمتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.735) مما يشير إلى أن 74% تقريبا من التغيرات في درجة رضا العملاء (كفاءة مقدم الخدمة) في يفسرها ادارة الجودة الشاملة أي كلما زاد الجودة الشاملة زادت رضا العملاء وتبقى 26% تفسرها عوامل أخرى خارج موضوع الدراسة بالإضافة إلى الاخطاء العشوائية الناجمة عن دقة اختيار العينة ودقة وحدات القياس وغيرها وهي عوامل عشوائية ترجع للصدفة وغير جوهرية .

أما على مستوى العلاقات التفصيلية بين ادارة الجودة الشاملة ورضا العملاء فقد اشارت النتائج الموضحة في الجدول رقم (17.4) إلى تباين الاهمية النسبية من حيث تأثير المكونات الثلاثة لادارة الجودة الشاملة على رضا العملاء وقد تباين هذا التأثير من مكون إلى اخر، ومن خلال التحليل تم التوصل إلى أن هنالك علاقة إيجابية غير معنوية بين الاهتمام بالعملاء وبعد كفاءة مقدم الخدمة حيث بلغت

قيمة بيتا (0.106) و مستوى المعنوية (0.295) كما أن هنالك علاقة إيجابية بين بعد الاشراف علي العمليات ومتابعتها و كفاءة مقدم الخدمة وقد بلغت قيمة بيتا للمتغير (0.584) ومستوى الدلالة (0.000)، بينما توجد علاقة ايجابية غير معنوية بين بعد تاييد الادارة و كفاءة مقدم الخدمة حيث بلغت قيمة بيتا(0.114) ومستوى المعنوية (0.185) ، وهذه النتيجة تجعل العلاقة مدعومة جزئيا كون بعد الاهتمام بالعملاء و تأييد الادارة لم يحسبا لصالح كفاءة مقدم الخدمة كما موضح في الجدول رقم (17.4) التالي الذي يوضح الانحدار لمكونات ادارة الجودة الشاملة و رضا العملاء من وجهة نظر الموظفين.

جدول 3 / 2 / 4 نتائج تحليل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء (كفاءة مقدم الخدمة)

مستوى المعنوية: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

Sig	كفاءة مقدم الخدمة	المتغير المستقل
.295	.109	تأييد الإدارة العليا
.000	.584***	الاهتمام بالعملاء
.187	.114	الإشراف علي العمليات ومتابعتها
	0.541	R^2
	0.525	Adjusted R^2
	0.541	$R^2 \Delta$
	35.326	F change

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

جدول 4 / 2/4 يوضح نتائج فرضيات الدراسة حسب تحليل الانحدار المتعدد

م	الفرضية	حالة الاثبات
1-1	هنالك علاقة ايجابية بين الاهتمام بالعملاء والجودة الاجمالية	دعمت
2-1	هنالك علاقة ايجابية بين الاشراف علي العمليات ومتابعتها والجودة الاجمالية	دعمت
3-1	هنالك علاقة ايجابية بين تأييد الادارة العليا والجودة الاجمالية	لم تدعم
م	الفرضية الثانية	حالة الاثبات
1-2	هنالك علاقة ايجابية بين الاهتمام بالعملاء وفن الرعاية	دعمت
2-2	هنالك علاقة ايجابية بين الاشراف علي العمليات وفن الرعاية	دعمت
3-2	هنالك علاقة ايجابية بين تأييد الادارة العليا و فن الرعاية	لم تدعم
	الفرضية الثالثة	حالة الاثبات
1-3	هنالك علاقة ايجابية بين الاهتمام بالعملاء وكفاءة مقدم الخدمة.	لم تدعم
2-3	هنالك علاقة ايجابية بين الاشراف علي العمليات وكفاءة مقدم الخدمة.	دعمت
3-3	هنالك علاقة ايجابية بين تأييد الادارة العليا وكفاءة مقدم الخدمة.	لم تدعم

4-13 الخلاصة :

يعرض الفصل السابق نتائج تحليل البيانات التي تم إنشاؤها من عينه من العاملين ببعض المستشفيات الخاصة بولاية الخرطوم ، و قد تم تحليل البيانات بإستخدام مختلف تقنيات التحليل الإحصائي وتم التأكد من صدق الاختبار وثباته على المواد المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، ثم تم استخدام التحليل الوصفي للتعرف على خصائص الاستجابة للمشاركين وجميع المتغيرات قيد الدراسة ، كما أجري تحليل الارتباطات ذات المتغيرين

أيضا لتحديد العلاقات المتبادلة بين جميع المتغيرات، وأخيرا تم إجراء الإنحدار المتعدد ، لإختبار فرضيات الدراسة . ويستعرض الفصل القادم خلاصة نتائج الدراسة ومناقشتها كما يناقش الإسهامات النظرية والعملية وحدود الدراسة والدراسات المستقبلية والخلاصة.

الفصل الخامس

أولاً : النتائج

ثانياً : التوصيات

ثالثاً : المقترحات

رابعاً : المحددات

أولاً : النتائج:

بعد أن تمت عملية جمع الإستبيانات وتفريغها وتحليل بياناتها المنبثقة عنها خلصت الدراسة

إلى النتائج التالية :

1. أن هنالك علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء من وجهة نظر الموظفين ، بينما توصلت دراسة إبراهيم محمد إبراهيم وآخرون⁽¹⁾ إلى أن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وما يترتب عليها من تغيرات جذرية في ثقافة العمل بالمنظمة وإبتكار خطط جديده وتصيح الأثار الإيجابية لهذا المفهوم تنعكس على المدى الطويل
2. هنالك علاقة ايجابية بين الاهتمام بالعملاء والجودة الاجمالية ، كما هدفت دراسة د. عطية مصلح⁽²⁾ إلى التعرف على مستوى جودة الخدمات الفعلية المدركة من قبل العاملين والمرضى في المستشفيات العامة في مدينة قلقيلية ولقد توصلت هذه الدراسة إلى أن إستجابات عينة الدراسة عالية على جميع الابعاد وعليه فهذا يدل على أن المبحوثين راضيين عن الخدمات المقدمة لهم في المستشفيات العامة في مدينة قلقيلية
3. هنالك علاقة ايجابية بين الاشراف علي العمليات ومتابعتها والجودة الاجمالية.
4. لا توجد علاقة بين تأييد الادارة العليا والجودة الاجمالية.
5. هنالك علاقة ايجابية بين الاهتمام بالعملاء وفن الرعاية.
6. هنالك علاقة ايجابية بين الاشراف علي العمليات وفن الرعاية.
7. لا توجد علاقة بين تأييد الادارة العليا و فن الرعاية.
8. لا توجد علاقة بين الاهتمام بالعملاء وكفاءة مقدم الخدمة.
9. لا توجد علاقة بين تأييد الادارة العليا وكفاءة مقدم الخدمة.

(1) دراسة إبراهيم محمد إبراهيم وآخرون بعنوان تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأثرها على تنمية الخدمات الصحية بمستشفى أحمد قاسم ومركز فضيل

بالسودان ، 2004_2006

(2) دراسة د. عطية مصلح بجامعة القدس المفتوحة ، منطقة قلقيلية التعليمية المعنونة بقياس جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر العاملين والمرضى في

المستشفيات في مدينة قلقيلية

10. هنالك علاقة ايجابية بين الاشراف علي العمليات وكفاءة مقدم الخدمة.
11. إن إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية لم تعد مجرد نظرية إدارية حديثة وإنما أصبح ضرورة ملحة وذلك لضمان تحسين وتطوير الأداء بصورة مستمرة وتقديم خدمات تلبي إحتياجات العملاء المحدده والمتغيره مما يزيد من رضا العملاء.

ثانياً : التوصيات:

على الضوء ما قامت به الدراسة من قياس أثر إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء

من وجهة نظر الموظفين نقترح التوصيات التالية :

- ❖ إيجاد قسم يهتم بجمع المعلومات التي تتعلق بمدى رضا العملاء مع الأخذ بالإعتبار رضا العملاء من وجهة نظر الموظفين والإهتمام به وعمل التغذية العكسية لهذه المعلومات بهدف الخروج بمخرجات تؤدي إلي تحقيق الرضا الفعلي.
- ❖ يجب الإهتمام بالعميل الداخلي بإعتباره ركيزه اساسية في تحقيق السعادة للعميل الخارجي.
- ❖ العمل على نشر ثقافة الجودة الشاملة بوسائل متنوعة ومتطورة عن طريق الإنترنت ووسائل الإتصال وغيرها.
- ❖ يجب العمل على تقليل التكاليف دون التأثير على الجودة بمعنى تحقيق الفاعلية في الأداء.
- ❖ العمل على إيجاد طرق فعالة في التخلص في المعوقات التي تواجه المنظمات التي تريد تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ❖ العمل على توفير الأدوات التي تسهل من عملية التحسين المستمر مما ينعكس إيجاباً على الرضا
- ❖ العمل على توفير أقسام داخل المؤسسات الصحية للبحث العلمي ودراسة سلوك العملاء

ثالثاً : المقترحات:

- ❖ القيام بدراسة تتناول إدارة الجودة الشاملة وأثرها على رضا العملاء من وجهة نظر الموظفين على المؤسسات الصحية الحكومية ومقارنتها مع المؤسسات الصحية الخاصة.
- ❖ الحرص على الحصول على معلومات عن الخدمة المقدمة من العملاء عن طريق صناديق للشكاوى والمقترحات او عن طريق وسائل أخرى.
- ❖ وضع برامج ترويجية للتعريف بالمؤسسة والخدمات التي تقدمها والتحسينات المستمرة في مستوى الجودة.
- ❖ إعادة النظر في ثمن الخدمات المقدمة.
- ❖ القيام بالبحوث الميدانية الخاصة بتقييم رضا العملاء إعتماًداً على النماذج العلمية الحديثة لمعرفة جوانب النقص في جودة الخدمات المقدمة والعمل على معالجتها.

رابعاً : المحددات:

- ❖ صعوبة إجراء الدراسة على المؤسسات الصحية الحكومية وذلك ناتج عن تعقد الإجراءات الحكومية والتحفظ في المعلومات لدى الموظفين في المؤسسات الصحية الحكومية
- ❖ تخصيص بعض المؤسسات الصحية الحكومية رسوم لإجراء الدراسة بها
- ❖ قلة الموارد

المصادر والمراجع □

قائمة المراجع والمصادر:

أولاً : أسماء المراجع :

- إدارة الجودة الشاملة ، أروى عبدالحميد محمد نور ، الخرطوم 2008 / 1428
- إدارة الجودة الشاملة ، د.أ حمد محمد غنيم ، 2008 - 2009
- إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة ، مفاهيم وأسس وتطبيقات ب. نزار عبد المجيد البروالي ، د. لحسن عبدالله بأشيوة ، طبعة 2011
- المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر) أ.د عمر وصفي عقيلي

ثانياً: الرسائل العلمية :

- إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة مفاهيم واسس وتطبيقات بروفيسور نزار عبد المجيد البراوري الدكتور لحسن عبدالله بأشيوة 2011
- مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأثرها علي الولاء التنظيمي إسراء صائب وآخرون 2015 بدولة السودان
- دراسة عائشة عتيق بعنوان جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية الجزائرية بدولة الجزائر 2011 - 2012

رابعاً : الكتب :

- إدارة الجودة الشاملة أيزو 900 د.لعلي بوكميش 1432هـ - 2011م

خامساً: المجلات العلمية :

- مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية بسورية ، عنوان البحث أثر التدريب على تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفيات وزارة التعليم العالي ، 2007/3/4

سادساً : الدراسات السابقة :

1.الدراسات العربية:

- دراسة إبراهيم محمد إبراهيم وآخرون سنة 2004-2006 بدولة السودان المعنونة بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأثرها على تنمية الخدمات الصحية
- دراسة د.أديب برهوم وآخرون في العام 2007/3/4 بسوريا المعنونة بأثر التدريب على تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفيات وزارة التعليم العالي

• دراسة د. عطية مصلح بجامعة القدس المفتوحة ، منطقة قلقيلية التعليمية المعنونة بقياس جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر العاملين والمرضى في المستشفيات في مدينة قلقيلية

2. الدراسات الأجنبية:

- دراسة Padhy و Rath 2010 بدولة الهند المعنونة برضا المريض وفعالية التسويق في المستشفيات الكبيرة المختارة في الهند
 - دراسة Elg وآخرون 2011 بدولة السويد المعنونة بالممارسات الإدارية للرعاية الصحية وتحسين نوعية العمل
- سابعاً : المواقع الإلكترونية :

<http://drabdulqawi.blogspot.ae/2015/12/satisfaction-standerds.html>

الملاحق



الملاحق رقم (1)



بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات التجارية
قسم : إدارة الأعمال

.....: أخي / أختي

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

الموضوع : ملء إستبانة

بالإشارة للموضوع اعلاه نرجو تعاونكم معنا بملء هذه الإستمارة التي تحتوي على بيانات خاصة بغرض البحث العلمي الذي يهدف إلى دراسة :

(أثر إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء من وجهة نظر الموظفين

The Impact of Total Quality Management on Customers Satisfaction from Staff Perspective)

ونرجو كريم تفضلكم بالإجابة الدقيقة والمحددة وذلك من أجل إستكمال هذه الدراسة بمستوى عالي ، علما بان ماتدلي به من بيانات سيكون في غاية السرية والإهتمام وسوف يتم إستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط إن شاء الله.

وجزاكم الله خيرا

الباحثين :

- 1- محمد جعفر البشير المأمون
- 2- النور يوسف السماني قسم الله
- 3- بابكر الهادي بابكر حامد
- 4- معتصم صالح عبدالرحمن زكريا
- 5- أيمن إبراهيم عبدون احمد

إشراف :

أ.م.م. م.م. عبد الرحيم نصر خيرى

العوامل الديموغرافية والاجتماعية :

البيانات الشخصية :

نرجو التكرم بوضع علامة (√) أما الإجابة التي تراها مناسبة :

1: النوع -

أنثى /ب ذكر /أ

2. الفئة العمرية :

أ/ 35 سنة فأقل ب/ من 36 سنة إلى 45 ت/ من 46 سنة

إلى 55

ث/ من 56 سنة فما فوق

3. الحالة الاجتماعية :

أ/ أعزب ب/ متزوج

ت/ أرملة ج/ مطلقة

4. المستوى التعليمي :

أ/ دون الجامعي ب/ جامعي ت/ فوق الجامعي

5- المهنة (الوظيفة) :

أ/ طالب ب/ عامل ت/ أعمال حرة

ث/ ربة منزل ج/ موظف حكومي ح/ لا تعمل

خ/ أخرى (حدد).....

6- متوسط الدخل الشهري :

أ/ أقل من 800 ج ب/ من 800 إلى أقل من 1500

ت/ من 1500 إلى أقل من 2500 ث/ من 2500 إلى أقل

من 3500

ج/ من 3500 فأكثر د/ لا يوجد

7- سنوات خبره :

- أ/ سنتين ب/ من 2 إلى 5 ت/ من 5 إلى 10
ث/ من 10 إلى 15 ج/ أكثر من 15 سنة

1/ العبارات المتعلقة بالمتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) :					
بالنسبة للعبارات التالية ضع علامة (√) على الإجابة التي تعبر عن رأيك :					
أولاً : تأييد الإدارة العليا :					
العبارة :	وافق بشدة	وافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1- تعمل الإدارة العليا على نشر ثقافة الجودة الشاملة في المستشفى					
2- تهتم بعمليات تحسين الجودة في المستشفى					
3- توفر الإدارة المناخ المناسب في تنفيذ المهام الموكلة إلي					
4- تهتم الإدارة العليا بتوزيع السلطات بين الموظفين					

ثانياً : ثقافة المنظمة :

العبرة :	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1- أمتك دراية لمفاهيم الجودة الشاملة					
2- أجد الثقة والإحترام من الإدارة العليا					
3- أجد المساعدة والتعاون من زملائي في العمل					
4- أشرك في عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة والتي تتخذها الإدارة العليا					

ثالثاً : الإنفتاح في عملية الإتصال

العبرة	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1- يوجد إتصال فعال بين الإدارة والموظفين والمرضى					
2- يوجد تنسيق بين الإدارة والعاملين بصورة مستمرة					
3- يتم إشراك العاملين في إتخاذ القرارات					

					4- يمكن أن يقوم العامل بتقديم شكاوى للإدارة مباشرة
--	--	--	--	--	--

رابعاً : الإهتمام بالعملاء :

العبارة	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1- لدى المستشفى معرفة بإحتياجات العملاء					
2- يتم التعامل بود وإحترام					
3- يتم التركيز والإهتمام بالعملاء					
4- تتم الإستجابة بسرعة لإستفسارات العملاء					

خامساً : الاشراف علي العمليات ومتابعتها :

العبارة	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1- المستشفى تتبنى فلسفة منع الخطأ وليس مجر كشفه					
2- إدارة المستشفى تركز في تقويمها للعمليات والمواقف علي التصحيح وليس علي لوم الأشخاص وتوبيخهم					

					3- إدارة المستشفى تحترم كل العاملين بها بما لا يتعارض مع مصلحة العمل
					4- المستشفى تحتوي علي لجنة إشراف ومتابعة
					5- إدارة المستشفى تخصص لجنة خاصة تقيم سنوياً مستوى أداء الموظفين

2/ العبارات المتعلقة بالمتغير التابع (رضا العملاء من وجهة نظر الموظفين) : بالنسبة للعبارات التالية ضع علامة (√) على الإجابة التي تعبر عن رأيك :					
البعد الأول : الجودة الإجمالية :					
العبارة :	اوافق بشده	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1- تضع المستشفى لوحات وعلامات إرشادية تسهل الوصول إلى الأقسام والفروع المختلفة					
2- تبسط المستشفى إجراءات العمل قدر الإمكان لضمان السرعة والسهولة في تقديم الخدمة الصحية					
3- تقوم المستشفى بإعلام العملاء بدقة عن موعد تقديم الخدمة والالتزام به					

					4- تقدم المستشفى الخدمة الصحية بدرجة عالية من الدقة
					5- تحرص المستشفى على تقديم الخدمات الصحية بطريقة صحيحة من أول مرة
					6- تتوفر في المستشفى خدمات مرافقة (مسجد ، صيدلية ، موقف سيارات)

البعد الثاني : فن الرعاية :					
العبارة	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1. تتم محادثة المريض باللغة واللهجة التي يعرفها					
2. الإهتمام بمشاكل العملاء والإجابة على إستفساراتهم					
3. مستوى الخدمة الليلية للتمريض مناسبة بالمستشفى					
4. توفر الفحوصات والتحاليل المطلوبة في المستشفى					
5. تتابع المستشفى حالة المريض					

					6. مستوى النظافة العامة في المستشفى جيد
--	--	--	--	--	---

البيد الثالث : كفاءة مقدم الخدمة :					
العبارة :	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1- بالمستشفى كوادر الصحية					
الأطباء يهتمون ويستمعون للمرضى بصورة جيدة-2					
الأطباء يشرحون الحالة المرضية بصورة واضحة-3					
الصيدلة يشرحون بوضوح محتوى الوصفة الطبية-4					

الملحق رقم (2) المتغيرات الديمغرافية

Frequency Table

النوع

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	42	42.4	42.4	42.4
Valid انثي	57	57.6	57.6	100.0
Total	99	100.0	100.0	

الفئة العمرية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
35 سنة فاقل	81	81.8	83.5	83.5
من 36 سنة الي 45	13	13.1	13.4	96.9
Valid من 46 سنة الي 55	2	2.0	2.1	99.0
من 56 سنه فما فوق	1	1.0	1.0	100.0
Total	97	98.0	100.0	
Missing 999	2	2.0		
Total	99	100.0		

الحالة الاجتماعية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
اعزب	69	69.7	71.1	71.1
متزوج	24	24.2	24.7	95.9
Valid ارمل	1	1.0	1.0	96.9
مطلق	3	3.0	3.1	100.0
Total	97	98.0	100.0	
Missing 999	2	2.0		
Total	99	100.0		

المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
دون الجامعي	9	9.1	9.2	9.2
جامعي	64	64.6	65.3	74.5
فوق الجامعي	25	25.3	25.5	100.0
Total	98	99.0	100.0	
Missing	999	1	1.0	
Total	99	100.0		

المهنة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
طالب	6	6.1	6.6	6.6
عامل	36	36.4	39.6	46.2
اعمال حرة	4	4.0	4.4	50.5
ربة منزل	5	5.1	5.5	56.0
موظف حكومي	15	15.2	16.5	72.5
لا اعمل	25	25.3	27.5	100.0
Total	91	91.9	100.0	
Missing	999	8	8.1	
Total	99	100.0		

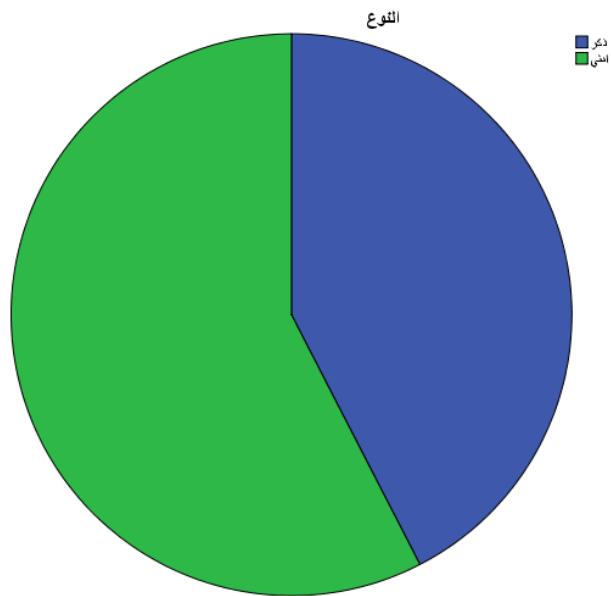
متوسط الدخل الشهري

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	أقل من 800 جنيه	14	14.1	14.6	14.6
	من 801 الي 1500 جنيه	57	57.6	59.4	74.0
	من 1501 الي 2500 جنيه	15	15.2	15.6	89.6
	2501 الي 3500 جنيه	5	5.1	5.2	94.8
	أكثر من 3500 جنيه	1	1.0	1.0	95.8
	لا يوجد	4	4.0	4.2	100.0
	Total	96	97.0	100.0	
Missing	999	3	3.0		
	Total	99	100.0		

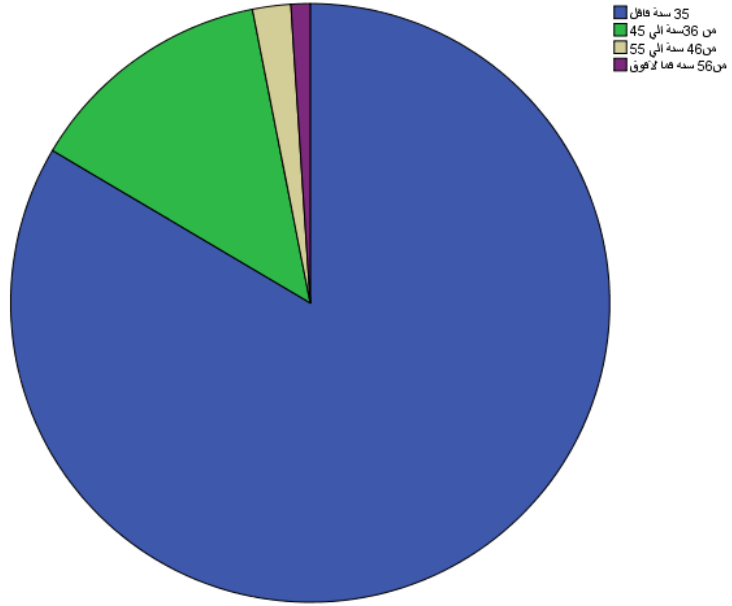
سنوات الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	سنتين	33	33.3	33.3	33.3
	من 2-5	40	40.4	40.4	73.7
	5-10	20	20.2	20.2	93.9
	10-15	1	1.0	1.0	94.9
	أكثر من 15 سنة	1	1.0	1.0	96.0
	999	4	4.0	4.0	100.0
	Total	99	100.0	100.0	

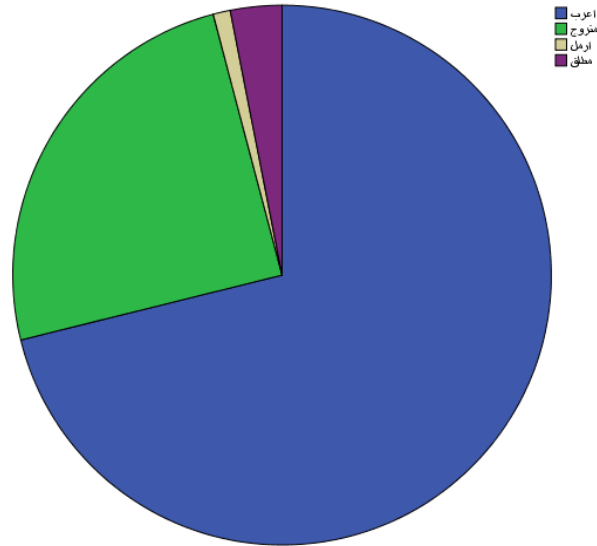
Pie Chart

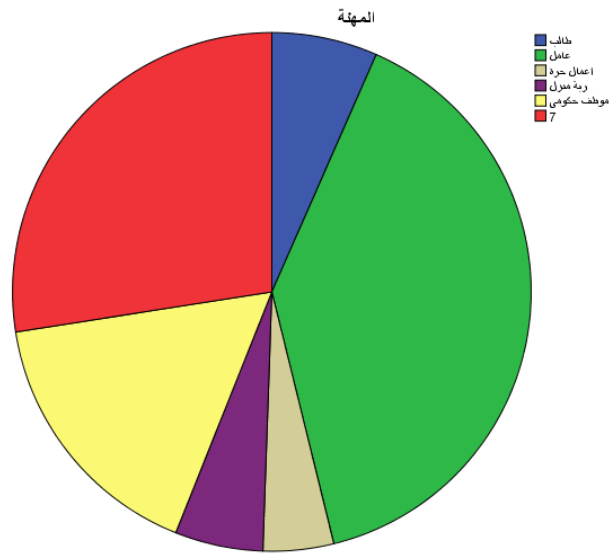
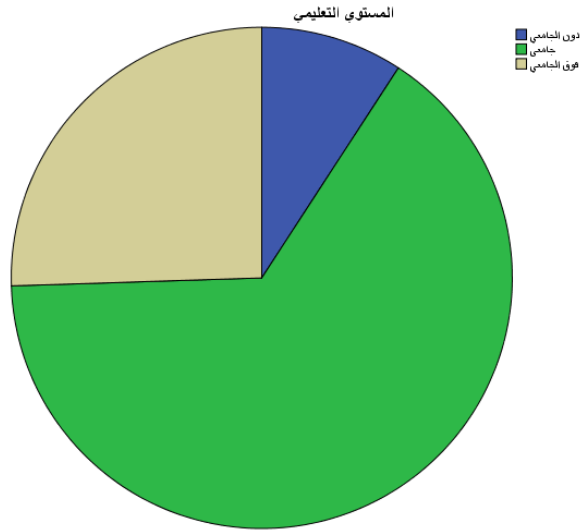


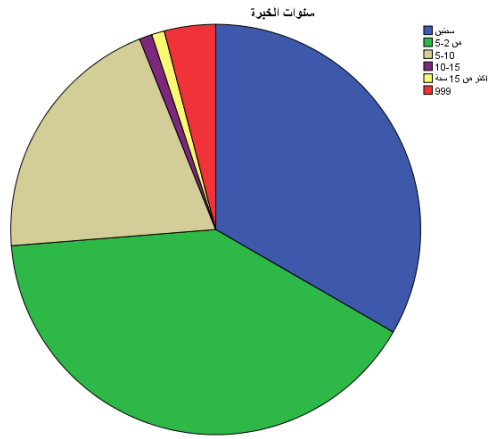
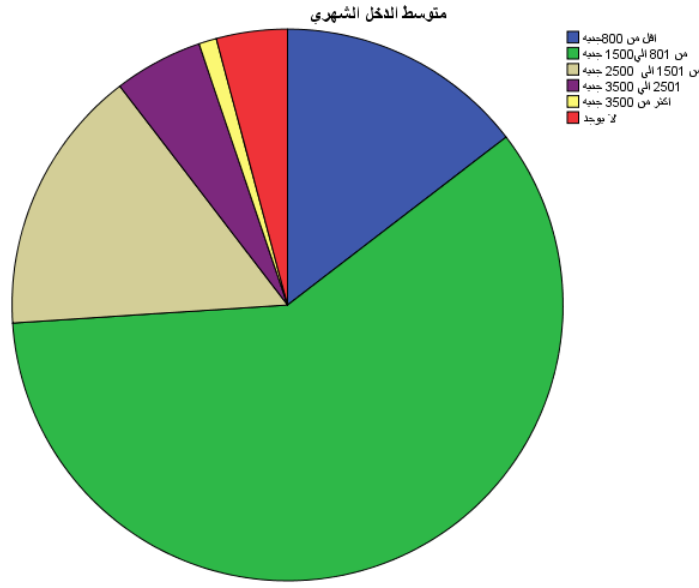
الفئة العمرية



الحالة الاجتماعية







التحليل العاملي للمتغير المستقل - التدوير الاول
Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.868
Approx. Chi-Square	1379.587
Bartlett's Test of Sphericity	Df
	210
	Sig.
	.000

Communalities

	Initial	Extraction
A1	1.000	.765
A2	1.000	.779
A3	1.000	.619
A4	1.000	.704
B1	1.000	.802
B2	1.000	.759
B3	1.000	.621
B4	1.000	.690

C1	1.000	.795
C2	1.000	.703
C3	1.000	.726
C4	1.000	.648
D1	1.000	.711
D2	1.000	.773
D3	1.000	.628
D4	1.000	.779
E1	1.000	.662
E2	1.000	.677
E3	1.000	.755
E4	1.000	.659
E5	1.000	.632

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	9.808	46.706	46.706	9.808	46.706	46.706	4.174	19.877	19.877
2	1.652	7.868	54.574	1.652	7.868	54.574	3.445	16.405	36.283
3	1.200	5.715	60.289	1.200	5.715	60.289	3.369	16.043	52.326
4	1.143	5.445	65.734	1.143	5.445	65.734	2.167	10.320	62.646
5	1.083	5.158	70.891	1.083	5.158	70.891	1.731	8.245	70.891
6	.920	4.383	75.274						
7	.682	3.247	78.521						
8	.648	3.084	81.605						
9	.596	2.838	84.444						
10	.544	2.593	87.036						
11	.461	2.194	89.230						
12	.426	2.028	91.258						
13	.336	1.600	92.859						
14	.283	1.346	94.204						
15	.252	1.202	95.407						
16	.242	1.153	96.560						
17	.210	.998	97.558						
18	.159	.756	98.314						
19	.143	.680	98.994						
20	.114	.541	99.536						
21	.098	.464	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix^a

	Component				
	1	2	3	4	5
E3	.761	.170	.275	.250	
E2	.709	.121	.358	.161	
E4	.698	.307	.217	.173	
C1	.650	.361	.119	.345	.330
C2	.644	.264	.202	.392	.157
A4	.564	.537	.224		.198
A2	.160	.806		.195	.255
A1	.158	.777	.218	.243	.172
E5	.229	.717	.130	.204	
A3	.394	.609	.295		
D4	.201	.281	.764	.239	-.137
D1	.336	.139	.733		.190
E1	.433		.654	.183	.103
D3	.294	.234	.606	.345	
D2	.562	.215	.563	.143	.269
B4	.233	.269	.193	.696	.202
C3	.225	.452	.156	.668	
C4	.178		.410	.612	.270
B3	.222		-.121	.293	.683
B2	.490	.177	.352		.604
B1	-.147	.405	.508		.596

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 10 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3	4	5
1	.586	.478	.488	.350	.261
2	-.279	.790	-.534	.059	.099
3	.486	-.327	-.631	.147	.487
4	-.585	-.173	.213	.473	.600
5	-.020	.105	.185	-.793	.570

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

التدوير الاخير للمتغير المستقل ادارة الجودة الشاملة

Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.874
Approx. Chi-Square	744.747
Bartlett's Test of Sphericity	Df
	66
	Sig.
	.000

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	6.284	52.365	52.365	6.284	52.365	52.365	3.734	31.119	31.119
2	1.312	10.936	63.300	1.312	10.936	63.300	2.812	23.433	54.552
3	1.157	9.646	72.946	1.157	9.646	72.946	2.207	18.394	72.946
4	.710	5.917	78.863						
5	.560	4.664	83.527						
6	.444	3.703	87.229						
7	.411	3.429	90.658						
8	.326	2.714	93.372						
9	.244	2.034	95.407						
10	.208	1.731	97.138						
11	.176	1.464	98.602						
12	.168	1.398	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Communalities

	Initial	Extraction
A1	1.000	.782
A2	1.000	.831
B1	1.000	.679
C1	1.000	.782
C2	1.000	.706
D1	1.000	.655
D2	1.000	.757
D3	1.000	.727
D4	1.000	.764
E2	1.000	.659
E3	1.000	.756
E4	1.000	.656

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
E3	.806	.311	.100
C1	.780	.162	.384
C2	.764	.262	.231
E2	.756	.274	.110
E4	.738	.275	.190
D4	.201	.838	.146
D3	.317	.778	.145
D1	.343	.716	.158
D2	.544	.652	.192
A2	.337		.847
A1	.328	.189	.799
B1		.435	.699

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 7 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3
1	.709	.561	.427
2	-.120	-.501	.857
3	-.695	.659	.288

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

RELIABILITY

/VARIABLES=A2 A1 B1

/SCALE ('الادارة تايبيد') ALL

/MODEL=ALPHA.

Reliability

تايبيد الادارة

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	99	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	99	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.792	3

Reliability
Scale: الاهتمام بالعملاء

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	99	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	99	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.866	4

Reliability
Scale: الاشراف علي العمليات ومتابعتها

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	99	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	99	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.896	5

التحليل العاملي للمتغير التابع
التدوير الاول

Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.896
Approx. Chi-Square		1204.385
Bartlett's Test of Sphericity	Df	120
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
F1	1.000	.743
F2	1.000	.750
F3	1.000	.770
F4	1.000	.720
F5	1.000	.749
F6	1.000	.515
G1	1.000	.607
G2	1.000	.690
G3	1.000	.695
G4	1.000	.535
G5	1.000	.777
G6	1.000	.640
K1	1.000	.642
K2	1.000	.792
K3	1.000	.865
K4	1.000	.779

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	8.997	56.232	56.232	8.997	56.232	56.232	4.347	27.169	27.169
2	1.195	7.468	63.700	1.195	7.468	63.700	3.940	24.627	51.796
3	1.078	6.735	70.435	1.078	6.735	70.435	2.982	18.639	70.435
4	.811	5.070	75.505						
5	.635	3.966	79.471						
6	.624	3.901	83.372						
7	.472	2.948	86.320						
8	.463	2.893	89.213						
9	.362	2.260	91.473						
10	.330	2.061	93.534						
11	.253	1.584	95.118						
12	.239	1.496	96.614						
13	.183	1.146	97.760						
14	.141	.879	98.639						
15	.128	.798	99.437						
16	.090	.563	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
F5	.841	.182	
F4	.826	.194	
K3	.808	-.454	
F3	.783	.395	
G6	.765		-.234
K4	.764	-.376	.230
K2	.764	-.433	.143
G3	.763		-.336
G5	.762	-.167	-.411
G2	.757	.251	-.234
K1	.736	-.227	.220
F2	.730	.307	.351
G4	.711	-.129	.113
F6	.693		-.182
G1	.660	.268	-.315
F1	.598	.326	.529

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 3 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
G5	.744	.473	
G3	.728	.379	.145
G1	.720	.107	.278
G2	.719	.198	.367
G6	.660	.394	.221
F4	.588	.340	.508
F6	.568	.391	.199
K3	.348	.846	.169
K2	.277	.821	.204
K4	.228	.800	.294
K1	.256	.667	.363
G4	.342	.550	.340
F1		.243	.823
F2	.293	.291	.762
F3	.578	.174	.638
F5	.515	.386	.579

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 8 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3
1	.642	.594	.485
2	.255	-.762	.596
3	-.723	.259	.640

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع
التدوير الاخير

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.857
Approx. Chi-Square	736.052
Bartlett's Test of Sphericity	Df 55
	Sig. .000

Communalities

	Initial	Extraction
F1	1.000	.841
F2	1.000	.706
G1	1.000	.639
G2	1.000	.781
G3	1.000	.668
G5	1.000	.784
G6	1.000	.681
K1	1.000	.652
K2	1.000	.835
K3	1.000	.899
K4	1.000	.776

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	6.206	56.416	56.416	6.206	56.416	56.416	3.232	29.379	29.379
2	1.048	9.527	65.943	1.048	9.527	65.943	3.154	28.671	58.050
3	1.008	9.161	75.104	1.008	9.161	75.104	1.876	17.054	75.104
4	.617	5.611	80.716						
5	.518	4.709	85.425						
6	.490	4.458	89.883						
7	.331	3.012	92.895						
8	.273	2.482	95.377						
9	.251	2.283	97.660						
10	.144	1.309	98.969						
11	.113	1.031	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
K3	.839	-.341	-.279
K2	.804	-.371	-.225
K4	.794	-.374	
G6	.783	.247	
G5	.776	.220	-.365
K1	.768	-.238	
G2	.765	.423	.130
G3	.750	.292	-.143
F2	.703		.458
G1	.663	.439	
F1	.581	-.171	.688

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 3 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
K3	.880	.320	.151
K2	.853	.267	.191
K4	.785	.236	.322
K1	.622	.301	.418
G2	.176	.789	.356
G1	.118	.743	.271
G3	.364	.720	.128
G5	.519	.716	
G6	.390	.699	.201
F1	.199	.142	.884

F2	.296	.347	.706
----	------	------	------

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3
1	.652	.639	.408
2	-.633	.755	-.171
3	-.418	-.147	.897

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Reliability
الاعتمادية

Scale: كفاءة مقدم الخدمة

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	99	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	99	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.906	4

Scale: فن الرعاية

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	99	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	99	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items

.876	5
------	---

الجودة الاجمالية

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	99	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	99	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.759	2

COMPUTE MEANFFF=MEAN(F1,F2).

EXECUTE.

COMPUTE MEANGGG=MEAN(G1,G2,G3,G5,G6).

EXECUTE.

COMPUTE MEANKKK=MEAN(K2,K3,K4,K1).

EXECUTE.

DATASET ACTIVATE DataSet1.

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
تأييد الادارة	2.1616	.93237	99
الاهتمام بالعملاء	2.0707	.88787	99
العمليات والاشراف علي ومتابعتها	2.2525	.98502	99
MEANFFF	1.8384	.86552	99
MEANGGG	1.9838	.85029	99
MEANKKK	1.8813	.91845	99

Correlations

الارتباط

Correlations

		تأييد الادارة	الاهتمام بالعملاء	الاشراف علي العمليات ومتابعتها	MEANF FF	MEANG GG	MEANK KK
تأييد الادارة	Pearson Correlation	1	.491**	.537**	.444**	.379**	.491**

	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	99	99	99	99	99
الاهتمام بالعملاء	Pearson Correlation	.491**	1	.676**	.691**	.569**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	99	99	99	99	99
الإشراف على العمليات ومتابعتها	Pearson Correlation	.537**	.676**	1	.653**	.681**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	99	99	99	99	99
MEANFFF	Pearson Correlation	.444**	.691**	.653**	1	.547**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	99	99	99	99	99
MEANGGG	Pearson Correlation	.379**	.569**	.681**	.547**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	99	99	99	99	99
MEANKKK	Pearson Correlation	.491**	.605**	.658**	.568**	.691**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	99	99	99	99	99

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		تأييد الإدارة	الاهتمام بالعملاء	الإشراف على العمليات ومتابعتها	MEANFF	MEANGGG	MEANKKK
تأييد الإدارة	Pearson Correlation	1					
الاهتمام بالعملاء	Pearson Correlation	.491**	1				
الإشراف على العمليات ومتابعتها	Pearson Correlation	.537**	.676**	1			
MEANFFF	Pearson Correlation	.444**	.691**	.653**	1		
MEANGGG	Pearson Correlation	.379**	.569**	.681**	.547**	1	
MEANKKK	Pearson Correlation	.491**	.605**	.658**	.568**	.691**	1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Regression
تحليل الفرضيات

Model Summary^b

Model	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson	
				R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change		
1	.736 ^a	.542	.528	.59472	.542	37.521	3	95	.000	1.900

a. Predictors: (Constant), الأهتمام بالعملاء, الأشراف علي العمليات ومتابعتها
b. Dependent Variable: MEANFFF

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	39.813	3	13.271	37.521	.000 ^b
Residual	33.601	95	.354		
Total	73.414	98			

a. Dependent Variable: MEANFFF
b. Predictors: (Constant), الأهتمام بالعملاء, الأشراف علي العمليات ومتابعتها

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error				Beta	Tolerance
(Constant)	.194	.176		1.106	.271		
الأهتمام بالعملاء	.436	.094	.447	4.645	.000	.520	1.924
الأشراف علي العمليات ومتابعتها	.284	.087	.324	3.257	.002	.488	2.049
تأييد الإدارة	.047	.078	.050	.598	.551	.682	1.467

a. Dependent Variable: MEANFFF

Casewise Diagnostics^a

Case Number	Std. Residual	MEANFFF	Predicted Value	Residual
22	-3.549	1.00	3.1104	-2.11041
60	3.106	4.00	2.1526	1.84737

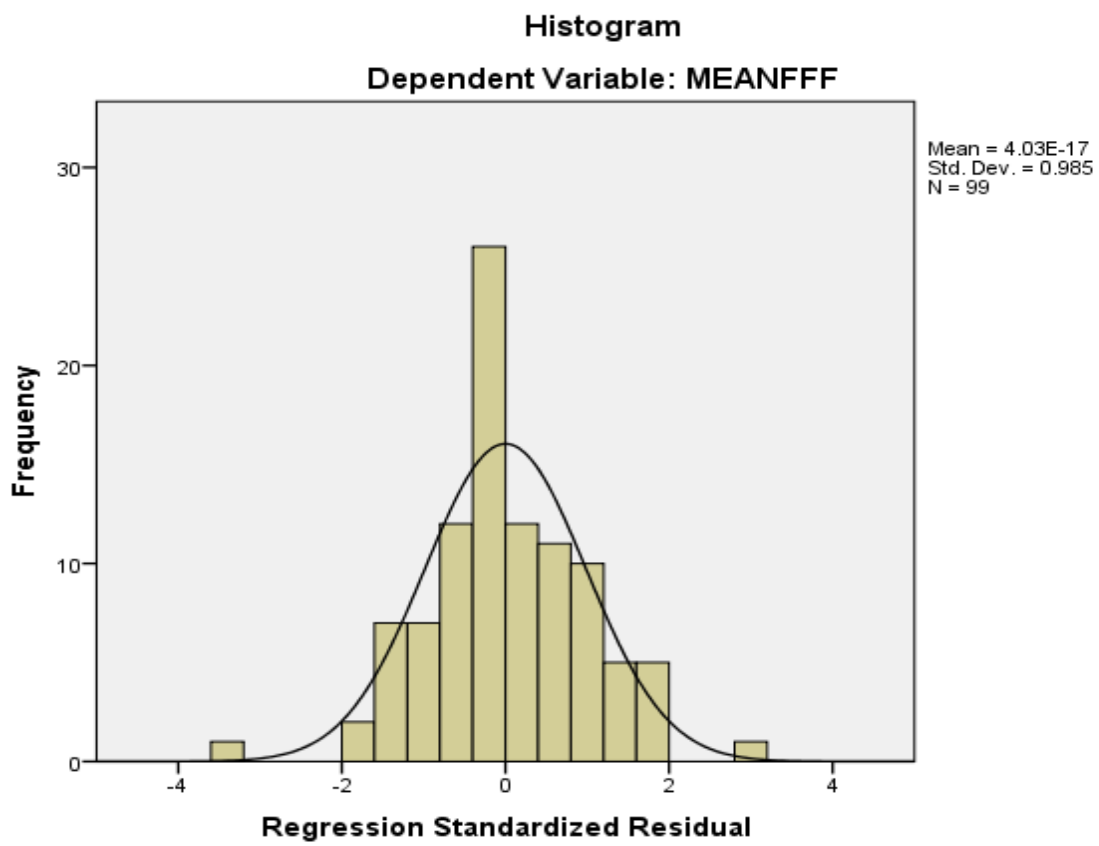
a. Dependent Variable: MEANFFF

Residuals Statistics^a

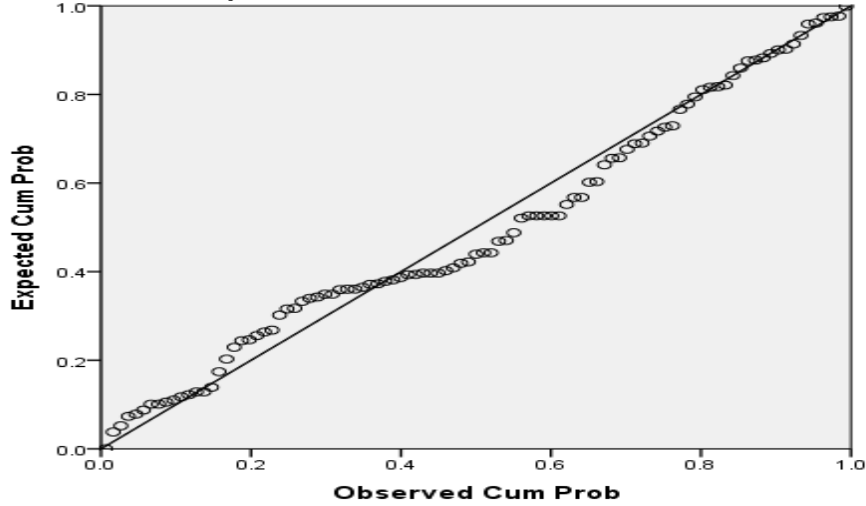
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	.9613	3.9666	1.8384	.63738	99
Residual	-2.11041	1.84737	.00000	.58555	99
Std. Predicted Value	-1.376	3.339	.000	1.000	99
Std. Residual	-3.549	3.106	.000	.985	99

a. Dependent Variable: MEANFFF

Charts

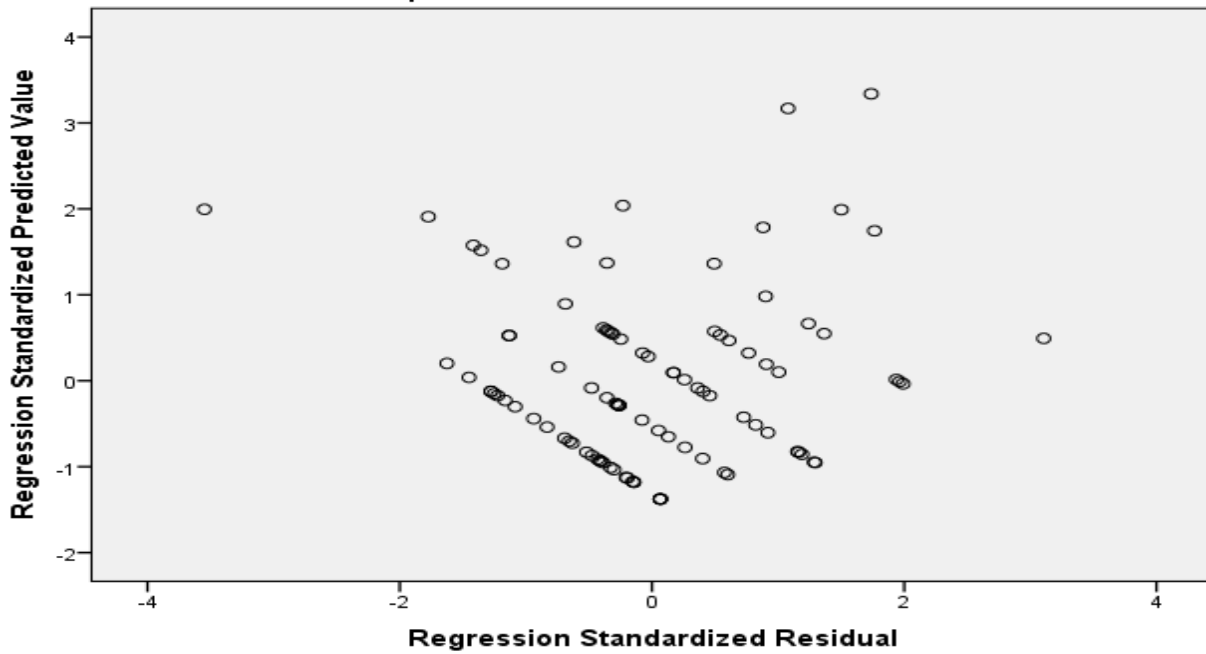


Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual
Dependent Variable: MEANFFF



Scatterplot

Dependent Variable: MEANFFF



Model Summary^b

Model	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics						Durbin-Watson
				R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change		
1	.791 ^a	.626	.52316	.626	51.841	3	93	.000	2.072	

a. Predictors: (Constant),
 b. Dependent Variable: MEANFFF

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	42.567	3	14.189	51.841	.000 ^b
Residual	25.454	93	.274		
Total	68.021	96			

a. Dependent Variable: MEANFFF

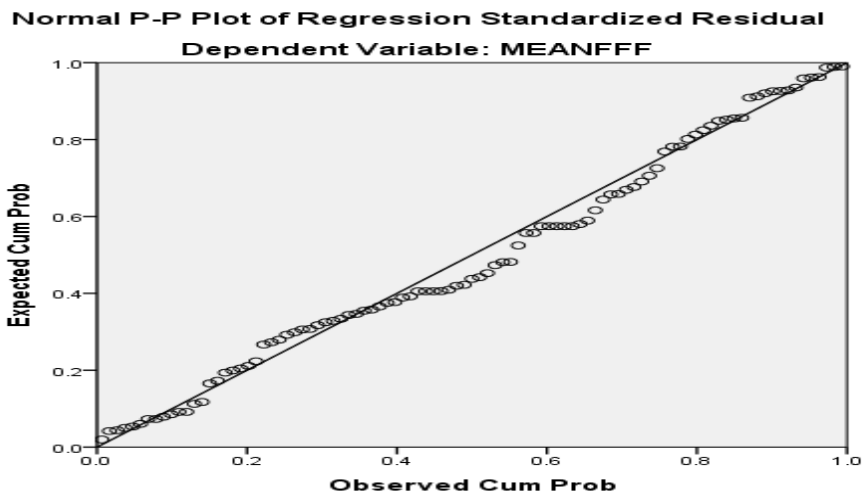
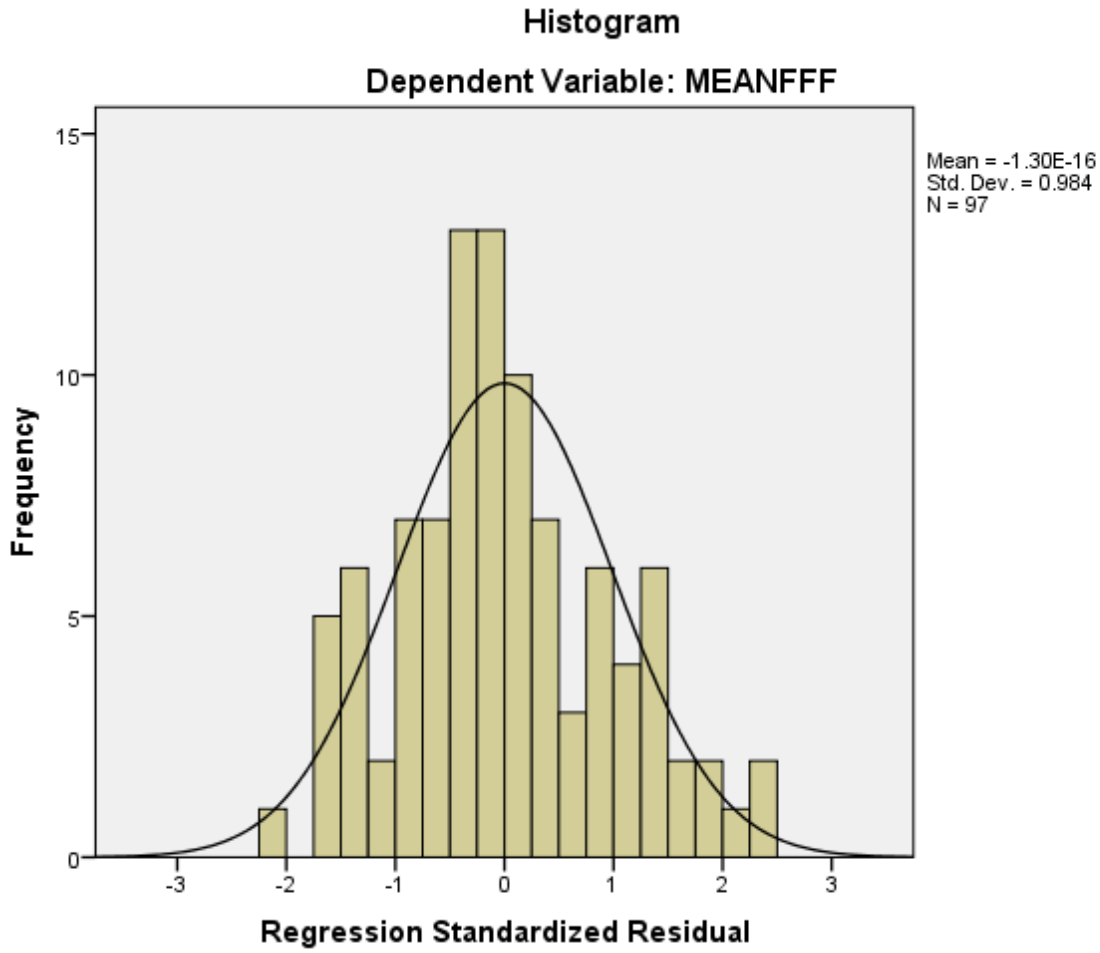
b. Predictors: (Constant), الاهتمام بالعملاء, الاشراف علي العمليات ومتابعتها

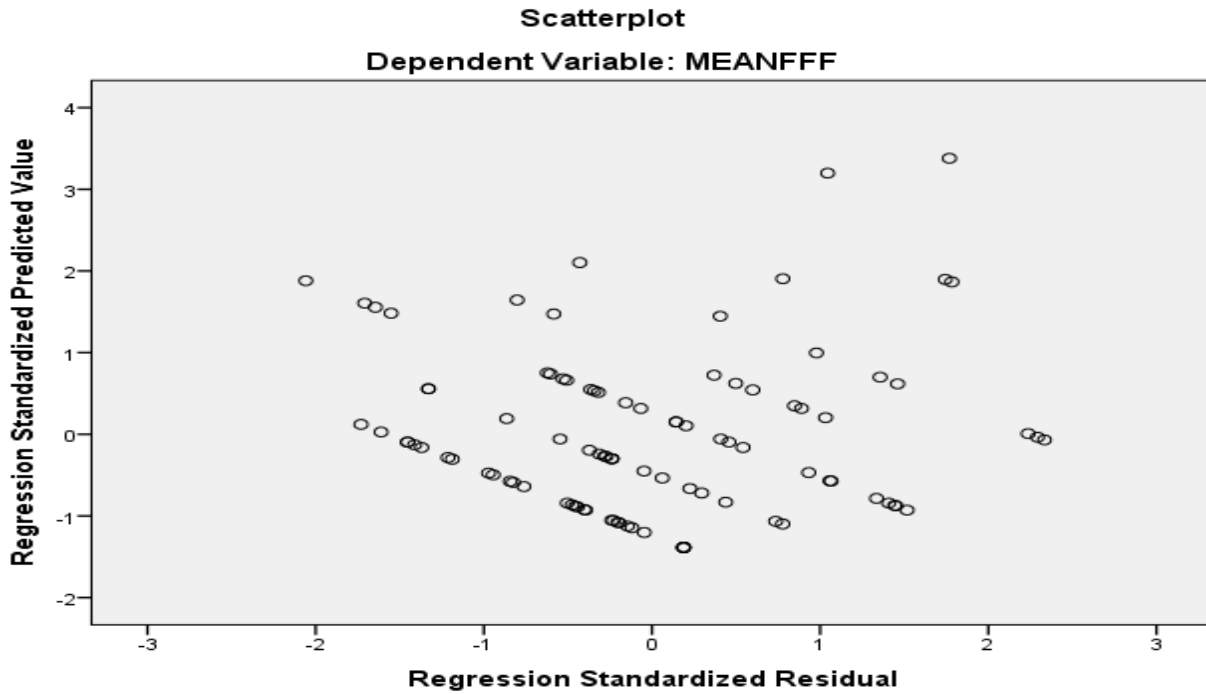
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error				Beta	Tolerance
(Constant)	.086	.157		.549	.584		
الاهتمام بالعملاء	.402	.083	.426	4.821	.000	.515	1.942
1 الاشراف علي العمليات ومتابعتها	.347	.080	.392	4.364	.000	.497	2.010
تاييد الادارة	.066	.069	.072	.950	.345	.706	1.416

a. Dependent Variable: MEANFFF

Charts





Regression
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.696 ^a	.485	.468	.62160	.485	29.204	3	93	.000	1.941

a. Predictors: (Constant),
b. Dependent Variable: MEANGGG

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	33.853	3	11.284	29.204	.000 ^b
1 Residual	35.934	93	.386		
Total	69.787	96			

a. Dependent Variable: MEANGGG
b. Predictors: (Constant),

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error				Tolerance	VIF
			Beta				

(Constant)	.504	.187		2.694	.008		
الاهتمام بالعملاء	.183	.099	.192	1.847	.068	.515	1.942
الاشراف علي 1 العمليات ومتابعتها	.500	.095	.558	5.285	.000	.497	2.010
تأييد الادارة	-.009	.082	-.010	-.110	.913	.706	1.416

a. Dependent Variable: MEANGGG

Casewise Diagnostics^a

Case Number	Std. Residual	MEANGGG	Predicted Value	Residual
35	3.346	3.40	1.3201	2.07988
43	3.604	5.00	2.7598	2.24020

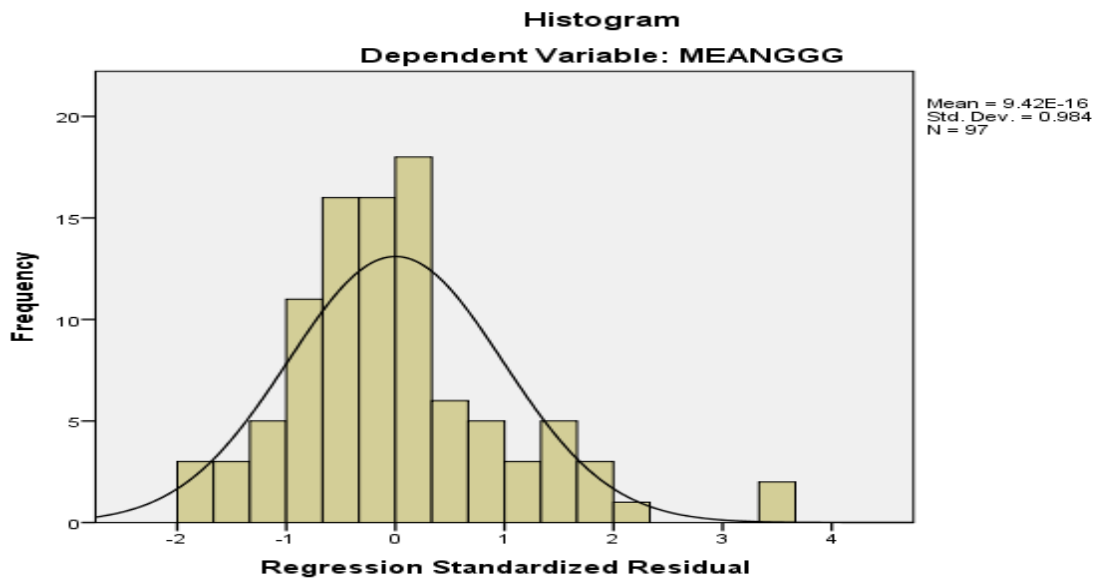
a. Dependent Variable: MEANGGG

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.1474	3.8849	1.9691	.59383	97
Residual	-1.12721	2.24020	.00000	.61181	97
Std. Predicted Value	-1.384	3.226	.000	1.000	97
Std. Residual	-1.813	3.604	.000	.984	97

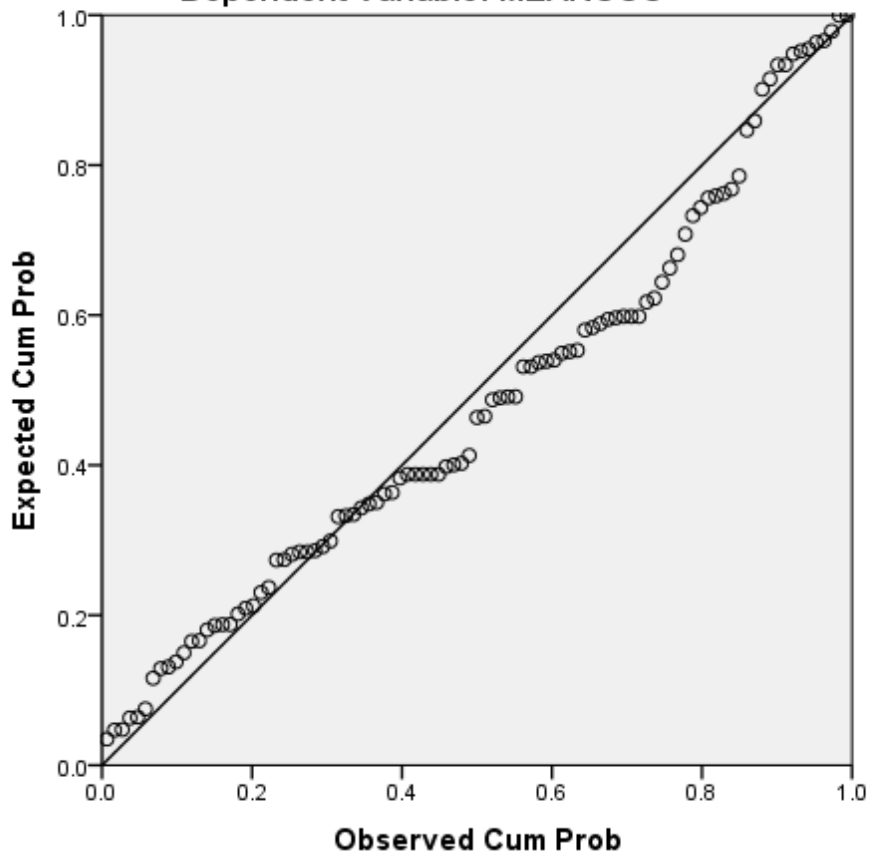
a. Dependent Variable: MEANGGG

Charts



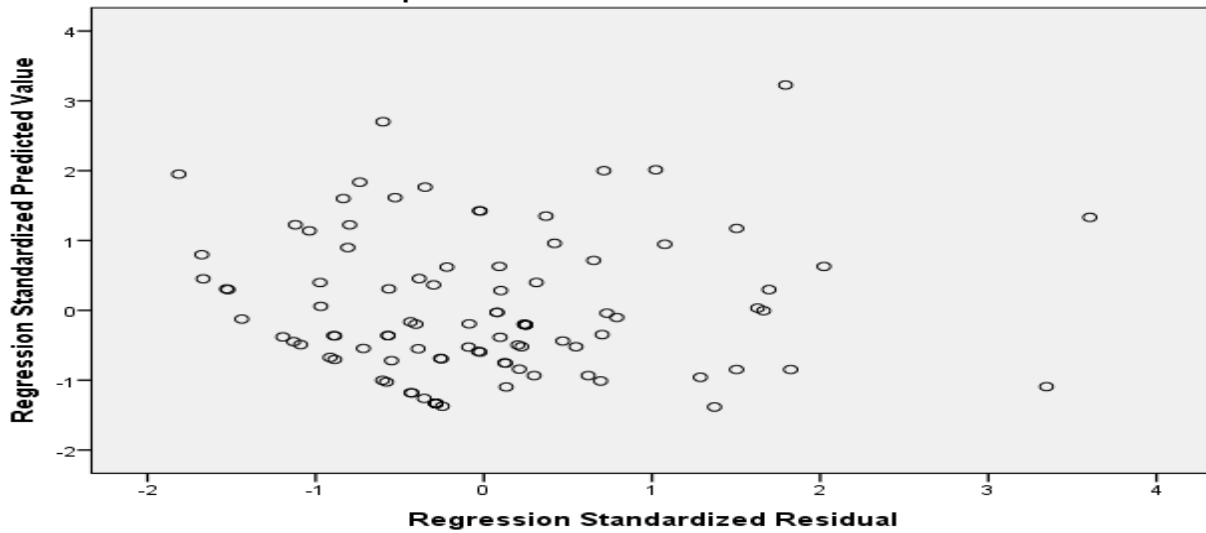
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: MEANGGG



Scatterplot

Dependent Variable: MEANGGG



Regression
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.747 ^a	.558	.543	.53252	.558	38.247	3	91	.000	1.958

a. Predictors: (Constant),
b. Dependent Variable: MEANGGG

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	32.538	3	10.846	38.247	.000 ^b
Residual	25.806	91	.284		
Total	58.344	94			

a. Dependent Variable: MEANGGG
b. Predictors: (Constant),

Coefficients^a

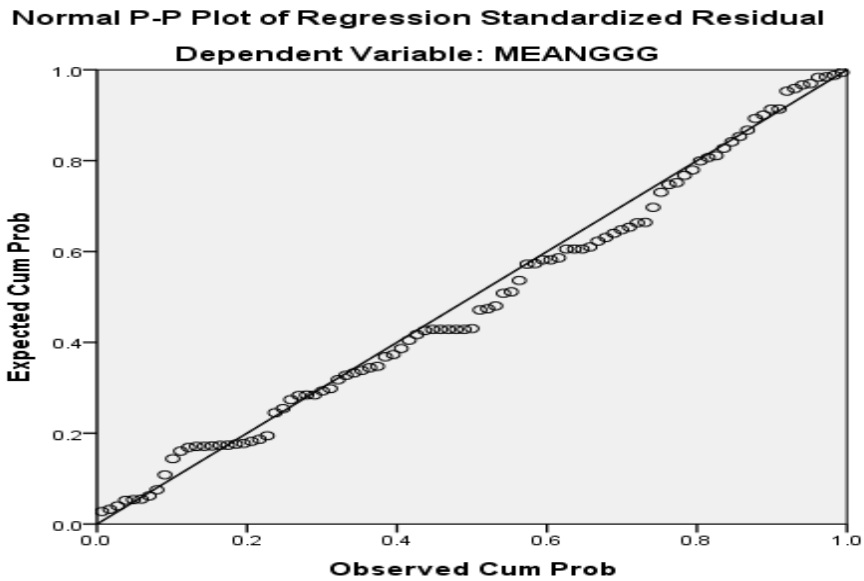
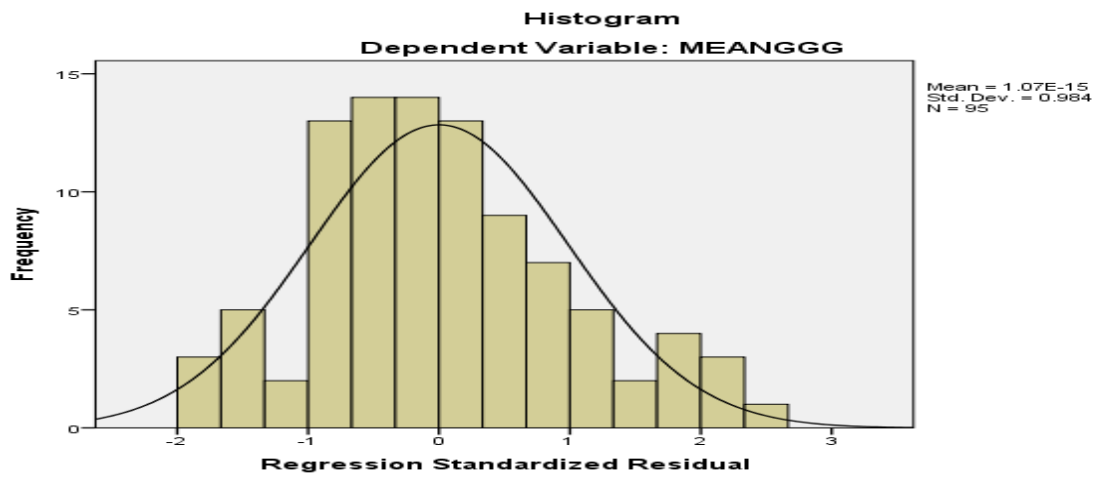
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error				Tolerance	VIF
	(Constant)	.383	.162		2.363	.020	
1 الاهتمام بالعملاء	.236	.086	.268	2.753	.007	.512	1.955
الاشراف علي 1 العمليات ومتابعتها	.405	.085	.484	4.774	.000	.473	2.114
تاييد الادارة	.073	.072	.085	1.010	.315	.687	1.455

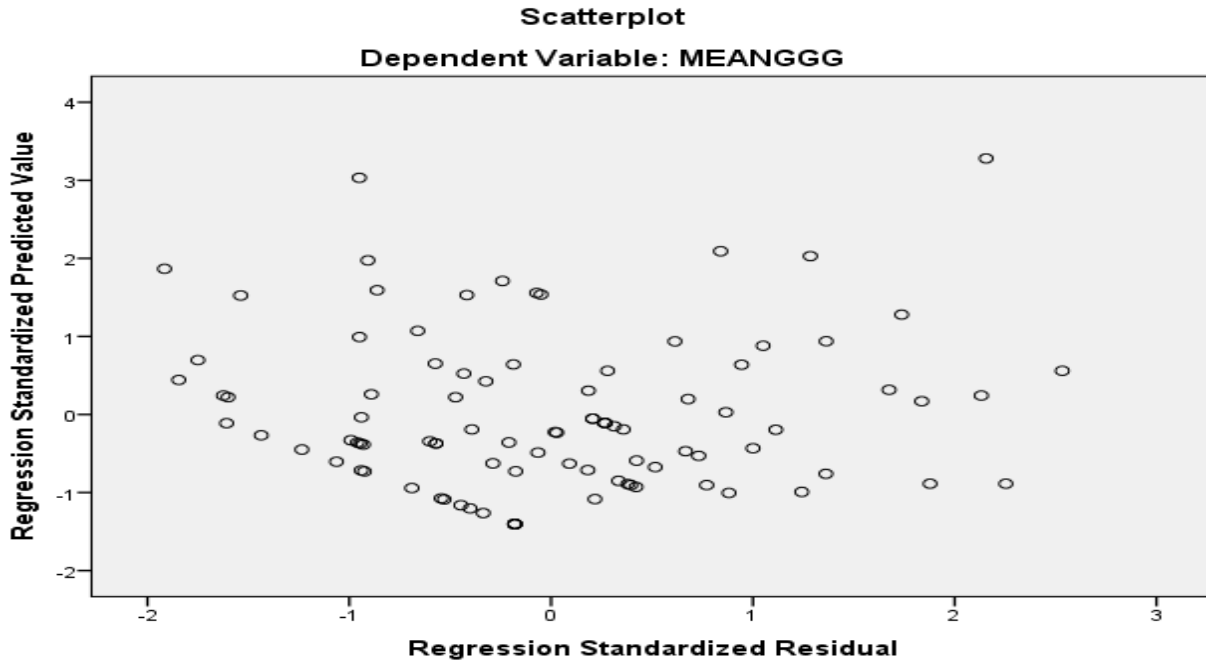
a. Dependent Variable: MEANGGG

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.0959	3.8522	1.9221	.58834	95
Residual	-1.02023	1.34899	.00000	.52395	95
Std. Predicted Value	-1.404	3.280	.000	1.000	95
Std. Residual	-1.916	2.533	.000	.984	95

a. Dependent Variable: MEANGGG





Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	تأييد الإدارة, الاهتمام بالعملاء, الاشراف علي العمليات ومتابعتها ^b		Enter

a. Dependent Variable: MEANKKK
b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Durbin-Watson	
					R Square Change	F Change	df1	df2		Sig. Change
1	.711 ^a	.506	.490	.66310	.506	31.058	3	91	.000	1.973

a. Predictors: (Constant), تأييد الإدارة, الاهتمام بالعملاء, الاشراف علي العمليات ومتابعتها
b. Dependent Variable: MEANKKK

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	40.968	3	13.656	31.058	.000 ^b
1 Residual	40.012	91	.440		
Total	80.980	94			

a. Dependent Variable: MEANKKK

b. Predictors: (Constant), الأهتمام بالعملاء, الأشراف علي العمليات ومتابعتها

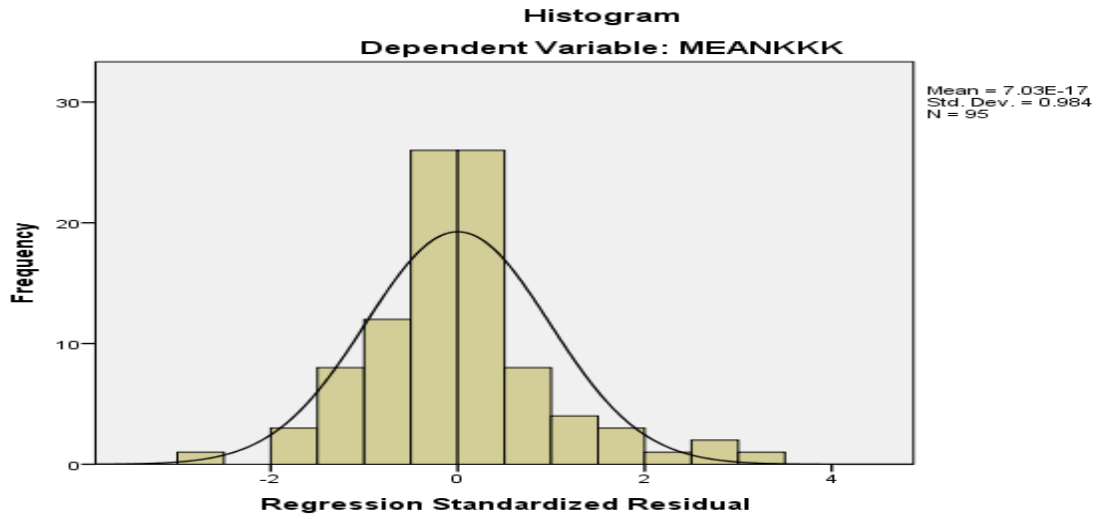
Model	Coefficients ^a						
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error				Beta	Tolerance
(Constant)	.128	.202		.633	.528		
الأهتمام بالعملاء	.236	.107	.228	2.217	.029	.512	1.955
الأشراف علي العمليات 1 ومتابعتها	.447	.106	.453	4.228	.000	.473	2.114
تأييد الإدارة	.129	.090	.128	1.436	.154	.687	1.455

a. Dependent Variable: MEANKKK

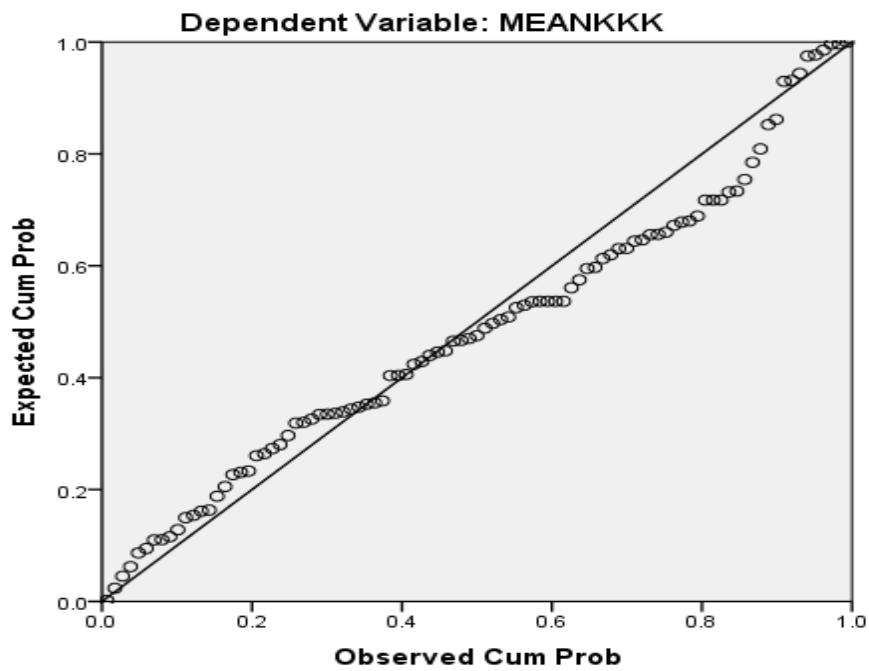
Casewise Diagnostics ^a				
Case Number	Std. Residual	MEANKKK	Predicted Value	Residual
81	3.285	4.25	2.0718	2.17820

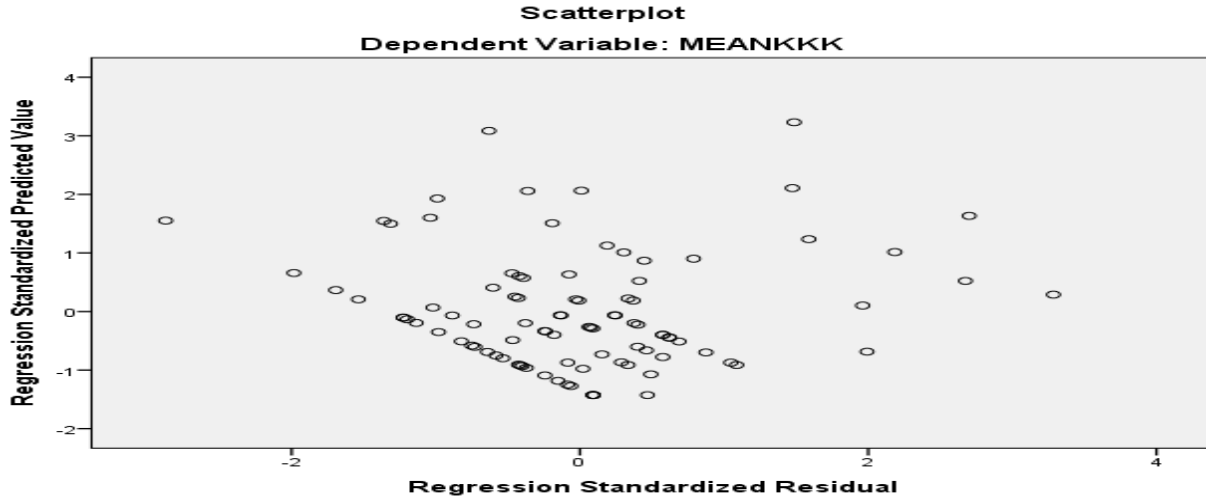
a. Dependent Variable: MEANKKK

Charts



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual





Regression
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.735 ^a	.541	.525	.61991	.541	35.326	3	90	.000	1.855

a. Predictors: (Constant),
b. Dependent Variable: MEANKKK

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	40.726	3	13.575	35.326	.000 ^b
Residual	34.586	90	.384		
Total	75.311	93			

a. Dependent Variable: MEANKKK
b. Predictors: (Constant),

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error				Beta	Tolerance
(Constant)	.157	.189		.830	.409		
1 الاهتمام بالعملاء	.111	.105	.109	1.052	.295	.478	2.093
العمليات علي ومتابعتها	.556	.103	.584	5.401	.000	.437	2.288
تأييد الادارة	.112	.084	.114	1.328	.187	.687	1.455

a. Dependent Variable: MEANKKK

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions
-------	-----------	------------	-----------------	----------------------

			(Constant)	الاهتمام بالعملاء	علي العمليات ومتابعتها	الإشراف	تأييد الإدارة
1	1	3.783	1.000	.01	.00	.00	.01
	2	.094	6.334	.51	.22	.13	.12
	3	.080	6.872	.48	.04	.00	.82
	4	.043	9.385	.00	.73	.86	.05

a. Dependent Variable: MEANKKK

Residuals Statistics^a

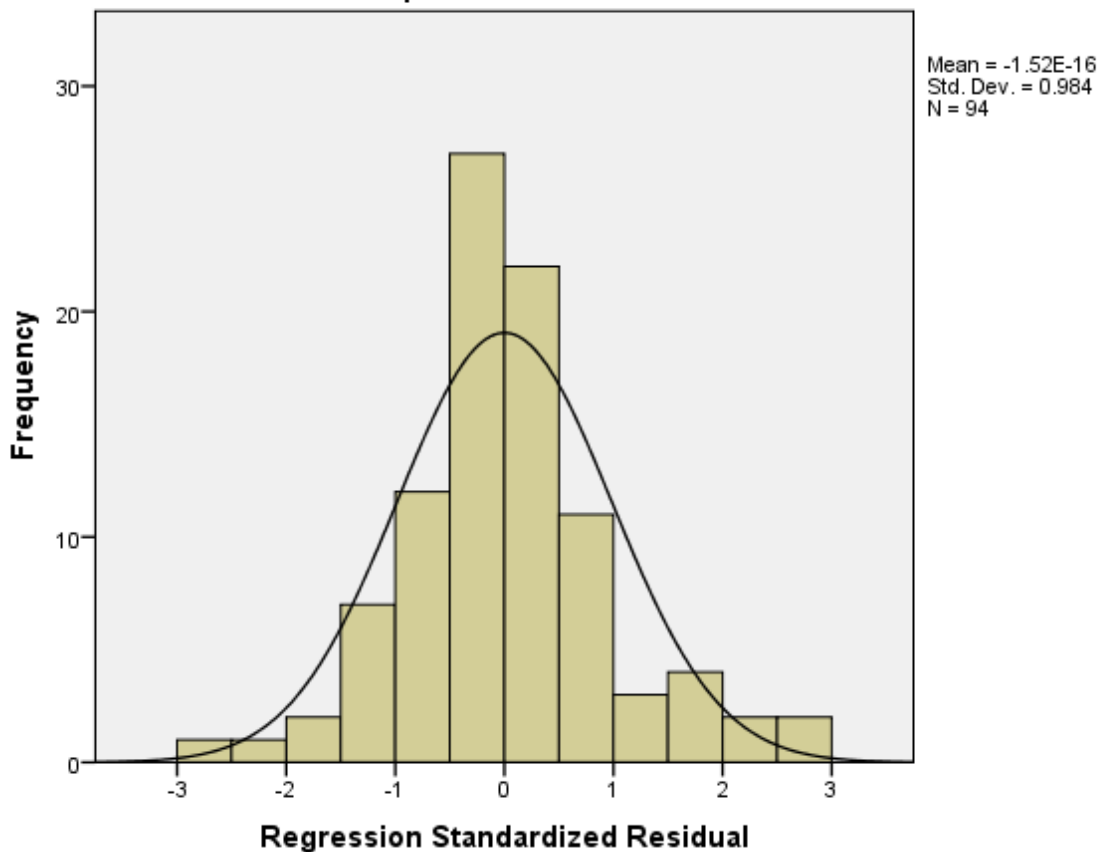
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	.9348	3.8992	1.8564	.66175	94
Residual	-1.84315	1.81339	.00000	.60983	94
Std. Predicted Value	-1.393	3.087	.000	1.000	94
Std. Residual	-2.973	2.925	.000	.984	94

a. Dependent Variable: MEANKKK

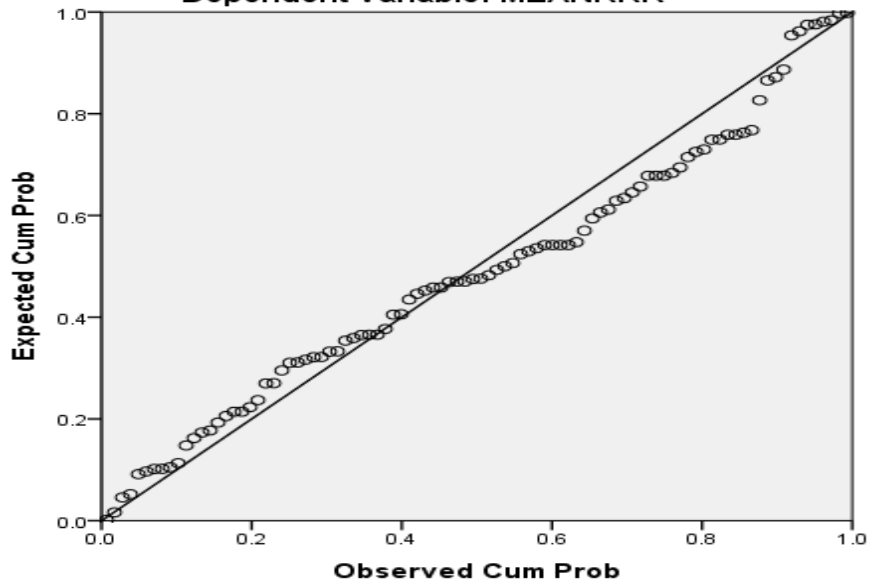
Charts

Histogram

Dependent Variable: MEANKKK



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual
Dependent Variable: MEANKKK



Scatterplot
Dependent Variable: MEANKKK

