



- الجمهورية اليمنية
- جامعة المستقبل
- كلية العلوم الإدارية والمالية
- قسم إدارة الأعمال

إدارة الجودة وأثرها على أداء الشركات التجارية

(دراسة تطبيقية على شركة كاترينا والشركة الليبية القابضة) صنعاء

إعداد الطلاب /

اسامة عبدالله الشريفي

فؤاد صديق سعيد غالب

منصر سعيد منصر مخاروش

بشرى محمد علي عامر

مجاهد عباس علي محمد السراجي

إشراف

أ.د/ جميل جويد

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ﴾

صدق الله العظيم

(التوبة: آية: ١٠)



الإهداء

نهدي هذا العمل خالصاً لوجه الله الكريم أولاً .
ثم إلى من أحاطونا برعايتهم، وشملونا بعطفهم، عرفاناً ووفاءً
(آبائنا وأمهاتنا)

إلى شركائنا في تقاسم أعباء الحياة ...

أهلنا ... وإخواننا ... حفظهم الله

إلى كل من نحبُّ ونُجلُّ ونحترم .

أصدقائنا.. وزملائنا .. وكل من أسدى إلينا معروفاً

إلى كل مخلصٍ في عمله محباً لوطنه صادقاً في مودته...

لكم جميعاً نهدي هذه الدراسة المتواضعة

الباحثون

الشكر والتقدير

الحمد لله كما ينبغي لجلاله، وعظيم سلطانه، القائل في محكم كتابه الكريم: ﴿وَقَالَ رَبِّ
أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأُدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ
فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾ (سورة النمل من آية ١٩)

والصلاة والسلام على سيدنا وحبينا محمد صلى الله عليه وآله وصحبه ومن والاه.
لا يسعنا في هذه المقام إلا أن نتقدم بجزيل الشكر، وعظيم الامتنان لأساتذتنا الكرام،
وفي مقدمتهم استاذنا القدير

أ.د/ جميل جويد

لقبوله الإشراف على هذه الدراسة وتقديم العون والإشارة والمساعدة لإنجاز هذه
الدراسة، والشكر والتقدير والعرفان لكل من قدم لنا العون والنصيحة والتوجيه، ولكل
من أسهم في إنجاز هذه الدراسة.

الباحثون

قائمة المحتويات

ب	الإهداء.....
ب	الإهداء.....
ج	الشكر والتقدير
د	قائمة المحتويات.....
٦	ملخص الدراسة.....
٧	STUDY SUMMARY.....
١	الفصل الأول الإطار العام للدراسة.....
٢	المبحث الأول منهجية الدراسة.....
٢	١-مقدمة :
٣	٢-مشكلة الدراسة:
٣	٣-أسئلة الدراسة:.....
٣	٤- أهداف الدراسة:.....
٤	٥- أهمية الدراسة:.....
٤	٦- فرضيات الدراسة:.....
٥	٧- نموذج الدراسة:.....
٦	٨- حدود الدراسة:.....
٦	٩- مصطلحات الدراسة:.....
٨	المبحث الثاني الدراسات السابقة.....
١٢	الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة.....
١٣	المبحث الأول مفهوم إدارة الجودة وأهميتها في أداء الشركات التجارية.....
١٣	١. مقدمه:.....

١٣	١.١ مفهوم وتعريف الجودة:
١٦	1.2 التطور التاريخي لفكر الجودة:
٢٤	1.3 أهمية جودة الأداء :
٢٥	1.4 العوامل المؤثرة في جودة الأداء:
٢٦	١.٥ مبادئ وأبعاد جودة الأداء:
٣١	المبحث الثاني مفهوم وتعريف الأداء وأهميته:
٣١	٢. مقدمه:
٣١	٢.١ مفهوم الأداء:
٣٢	٢.٢ تعريف الأداء:
٣٣	٢.٣ إدارة الأداء:
٣٤	٢.٤ أهمية الأداء:
٣٥	٢.٥ قياس مؤشرات الأداء:
٣٨	الفصل الثالث الإطار الميداني للدراسة
٣٩	المبحث الأول إجراءات الدراسة الميدانية:
٣٩	٣،١ مجتمع وعينة الدراسة:
٣٩	٢،٣ ثبات الأداة:
٤١	٣،٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة:
٤٢	المبحث الثاني تحليل الدراسة الميدانية:
٤٢	٣.٤ البيانات الديموغرافية:
٤٦	٣.٥ عرض وتحليل فقرات الاستبيان:
٥٦	النتائج:
٥٩	المراجع:
٧١	الملاحق:

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الجودة على أداء الشركات التجارية (دراسة تطبيقية على شركة كاترينا والشركة الليبية القابضة) صنعا، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظاهرة كما هي في الواقع، مع استخدام مقاييس الاختبار الإحصائية المناسبة من الرزمة الإحصائية لنظام (spss)، ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة واختيار فرضياتها، فقد تم تطوير الاستبيان لجمع البيانات من عينة الدراسة التي بلغت عدد أفرادها (٥٠) مفردة، موزعة على شركة كاترينا والشركة الليبية القابضة في أمانة صنعاء.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود اتجاهات إيجابية لإدراك أهمية تطبيق أبعاد إدارة الجودة في تحسين أداء الشركات التجارية، وخلصت الدراسة إلى درجة اتفاق مرتفعة بين المبحوثين حول واقع أثر أبعاد إدارة الجودة في الشركات التجارية بأمانة العاصمة ، حيث حصلت جميع أبعاد إدارة الجودة على درجة مرتفعة.

وختاماً فقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات للمعنيين والمهتمين، جرى استخلاصها في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

Study summary

The study aimed to know the impact of quality management on the performance of commercial companies (an applied study on Katrina and the Libyan Holding Company) Sana'a, and the descriptive analytical approach was used to study the phenomenon as it is in reality, with the use of appropriate statistical test measures from the statistical package of the (SPSS) system, In order to achieve the objectives of this study and choose its hypotheses, a questionnaire was developed to collect data from the study sample, whose number reached (50) individuals, distributed over the Katrina Company and the Libyan Holding Company in the Sana'a Municipality.

The study found a set of results, the most important of which are: The existence of positive trends to realize the importance of applying the dimensions of quality management in improving the performance of commercial companies, and the study concluded to a high degree of agreement among the respondents on the reality of the impact of quality management dimensions in commercial companies in Capital City – Sana'a, where all the dimensions of quality management obtained High degree.

In conclusion, the study concluded with a set of conclusions and recommendations for those concerned and those interested, which were drawn in the light of the findings of the study.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المبحث الأول

منهجية الدراسة

١-مقدمة :

يُعتبر تطبيق إدارة الجودة مدخلاً مهماً لتحسين وتطوير الأداء بشكل مستمر في كل مراحل وعمليات الأداء، عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة في المنظمة، وأن الرغبة في تطبيق إدارة الجودة في الشركات هي هدفٌ عالمي يتسع نطاق تطبيقه عاماً بعد عام، فالجودة هي مفتاح النجاح في عالم يعتمد اليوم أساساً على المنافسة، مما استدعى الشركات التجارية البحث عن عنصر يمكن أن ترتقي به في أداءها لتحافظ على موقعها وحصتها السوقية، ومن هنا أصبح من الضروري اعتماد الجودة كمعيار أساسي للمفاضلة بين المنشآت، والكل يسعى الى تقديم خدمة متميزة ذات جودة عالية من خلال تطبيقهم لبرامج الجودة بالطرق العلمية والإحصائية الحديثة، ووضع المعايير الملائمة وتقييم مستويات الاداء، والمحافظة على مستويات عالية من الاداء الإداري والفني، وتُمثل برامج الجودة محوراً مهماً في الأداء لمختلف أنواع الاعمال، ومن ثم يصبح تصميم الأداء متأثراً بالاختيار الصحيح لبرامج تحسين الجودة المناسبة وإدماج تلك البرامج في خطة الأداء بما يسمح للفرد القائم بالعمل استيعابها وتفعيلها على وجهها الصحيح(أبو حليقة، ٢٠١٣، ٣)

وتسعى هذه الدراسة إلى معرفة إدارة الجودة وأثرها على أداء الشركات التجارية، وسيتم تطبيقها على الشركات التجارية نظراً لملائمتها لطبيعة البحث واهدافه المراد تحقيقها.

٢- مشكلة الدراسة :

تُواجه الشركات التجارية بعض المشاكل الناجمة عن تدني عامل الجودة في أدائها، ويتجلى ذلك في عدم رضا المستفيدين عن مستوى جودة خدماتها ومنتجاتها، وبما أن موضوع إدارة الجودة يحظى باهتمام كبير من قبل الباحثين كونه يتعلق بالتنمية الاقتصادية، ونظراً لمحدودية الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في الجمهورية اليمنية عموماً وفي الشركات التجارية خاصةً، فقد تم تناول هذا الموضوع بالبحث والدراسة في مجموعة مختاره من الشركات التجارية بأمانة العاصمة صنعاء.

٣- أسئلة الدراسة :

يمكن التعرف على مضامين المشكلة من خلال طرح السؤال الرئيسي الآتي:

- ما أثر تطبيق إدارة الجودة في أداء الشركات التجارية ؟

وتتفرع منه الأسئلة الآتية:

- ما واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة في الشركات التجارية؟
- هل أبعاد إدارة الجودة الشاملة تؤدي إلى تحسين أداء الشركات التجارية؟
- هل هناك أثر بين تطبيق أبعاد إدارة الجودة وتحسين أداء العاملين في الشركات التجارية؟

٤- أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى تحقيق الاهداف الآتية:

- التعرف على تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة وأثرها على أداء الشركات التجارية.
- التعرف على العلاقة بين تطبيق أبعاد إدارة الجودة وأثرها في أداء العاملين في الشركات التجارية.
- تقديم توصيات ومقترحات لأصحاب القرار بناءً على نتائج الدراسة.

٥- أهمية الدراسة :

تنطوي هذه الدراسة على أهمية في المجالين العملي والعلمي، تتلخص في الآتي:

أ- الأهمية العملية:

- هذه الدراسة تلقي الضوء على أهمية تطبيق إدارة الجودة في الشركات التجارية لرفع كفاءة وفعالية الأداء والاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية.
- إن نتائج هذه الدراسة توضح مدى استفادة الشركات التجارية من تجاوز واقع الحال في مستوى الاداء لديها.
- تشكل الدراسة فرصة لمدراء الشركات التجارية والعاملين فيها من أجل تعزيز فهمهم لأهمية تطبيق إدارة الجودة وأثرها في تجويد أداء العاملين فيها.
- بإمكان الشركات الأخرى التعامل مع نتائج الدراسة والتعرف على نقاط القوة والضعف التي تصاحب عملية تطبيق إدارة الجودة في الشركات التجارية.

ب- الأهمية العلمية:

- تشكل الدراسة إضافة علمية لأدبيات إدارة الجودة في الشركات وتطبيق أبعادها، وأثرها في أداء العاملين.
- تُسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة اليمنية فيما يتعلق بموضوعها بشكل عام ومكتبة جامعة المستقبل بشكل خاص.

٦- فرضيات الدراسة :

الفرضية الأولى :

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أبعاد إدارة الجودة وتحسين الأداء في الشركات التجارية.

الفرضية الثانية:

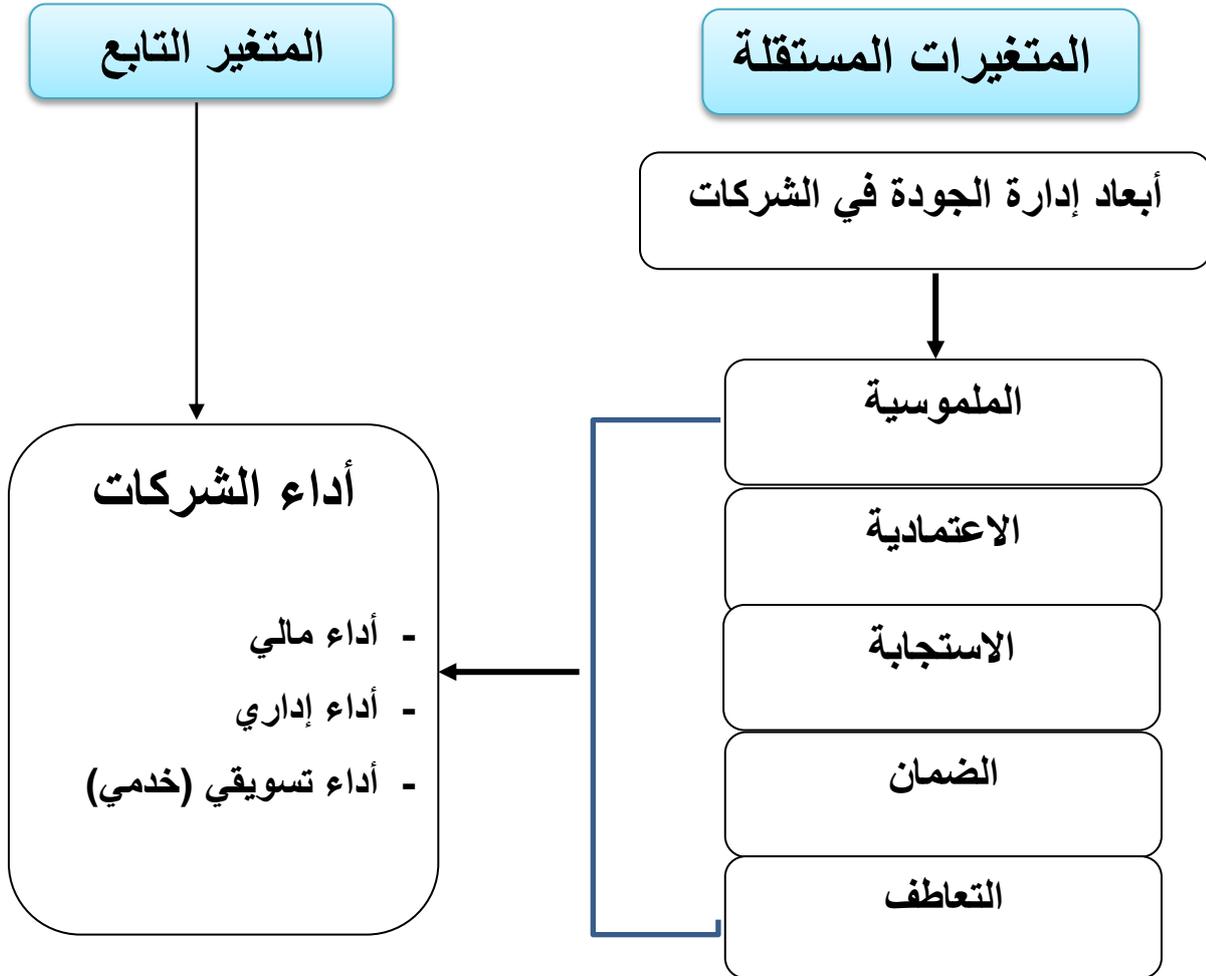
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق أبعاد إدارة الجودة وأداء العاملين في الشركات التجارية.

٧- نموذج الدراسة :

استكمالاً لمشكلة الدراسة وتحقيقاً لأهدافها تم عمل نموذج افتراضي يتكون من متغيرين هما:

١- المتغير المستقل: ويتمثل في أبعاد إدارة الجودة في الشركات التجارية.

٢- المتغير التابع: ويتمثل في أداء الشركات.



٨- حدود الدراسة :

- الحدود الزمنية: حددت فترة البحث في العام الجامعي ٢٠١٩ / ٢٠٢٠ م.
- الحدود المكانية: في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف المراد تحقيقها، وبناءً على الأسئلة التي تسعى الدراسة للإجابة عليها فقد اقتصرت الدراسة على شركتين وهما (شركة كاترينا، والشركة الليبية القابضة) في أمانة العاصمة صنعاء.
- الحدود الموضوعية: سوف يقتصر البحث على موضوع إدارة الجودة وأثرها على أداء الشركات التجارية.
- الحدود البشرية: سوف تقتصر الدراسة على الموظفين والعاملين في شركة كاترينا، والشركة الليبية القابضة .

٩- مصطلحات الدراسة :

اعتمد الباحثون التعريفات الآتية في هذه الدراسة:

- ١- تعريف الجودة: يرجع مفهوم الجودة إلى الكلمة اللاتينية *Qualities* التي يقصد بها طبيعة الشيء أو الشخص ودرجة صلابته، وكانت قديماً تعني الدقة والإتقان. وقد عرفتها الجمعية الأمريكية لضبط الجودة بانها (المجموع الكلي للخدمات والخصائص التي تؤثر على قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات معينه) (العزاوي - ٢٠٠٥ ص ١٤ - ١٥) بينما ذهب بعضهم إلى تعريف الجودة على أنها : درجة الرضا التي تحققها الخدمة للعملاء من خلال تلبية حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم (الطائي، ٢٠٠٩، ٢٨).
- التعريف الإجرائي: لأغراض هذه الدراسة اعتمد الباحثون ما اتفق عليه عددٌ من الكُتَّاب على أن أبعاد إدارة الجودة وهي (الاستجابة، الاعتمادية، الضمان، الملموسة، التعاطف) (العلاق ، ٢٠٠٦، ٣٦).
- ٢- تعريف الأداء: يعرف الأداء بأنه المقياس الرئيس التابع الذي يتم التنبؤ به، والإطار الذي يتم استخدامه لأغراض التقييم ويصلح كوسيلة للحكم على فعالية الأفراد(القيداني، ٢٠٠٣، ٢٠).

كما يُعرّف على أنه : مجموعة من الممارسات الوظيفية التي يقوم بها المديرون والموظفون فرادى أو جماعات في المؤسسة التي يمكن قياسها، ولها علاقة بتحقيق أهداف المؤسسة (مرشد، ٢٠٠٤، ٦).

التعريف الاجرائي للأداء: يقصد الباحثون بالأداء في هذه الدراسة بأنه : مجموعه من معايير الممارسات الوظيفية في الشركات التجارية المستهدفة مثل مستوى المشاركة في اتخاذ القرار ونظام الاتصال السائد والعلاقات الانسانية والشعور بالرضا وغيرها من المعايير التي تُمثل أهم عناصر الأداء.

٣- **نظام إدارة الأداء:** تعرف على أنها الجهود الهادفة، من قبل الشركات، لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي، ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة، كهدف يسعى الجميع لقبولها (المطهر، ٢٠١٥م، ١٣).

٤- **تعريف تقييم الأداء:** عملية يجري بواسطتها تقييم أداء الموظف بالمقارنة مع الأهداف والمؤشرات الرئيسية للأداء، والتي يتم وضعها بالشراكة بين الموظف ورئيسه المباشر، عن الفترة التي يتم خلالها التقييم، وتخضع لتحديث مستمر خلال فترة الأداء، ولا يعتبر هدفاً بحد ذاته، وإنما وسيلة لتحقيق غايه "نتائج". (المطهر، ٢٠١٥، ٣٢)

المبحث الثاني

الدراسات السابقة

من الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع كانت كالاتي:-

١.دراسة (ذياب، ٢٠١٥م): بعنوان (قياس أبعاد جودة الخدمات الطبية المقدمة في المستشفيات

الحكومية الأردنية من وجهة نظر العملاء والموظفين).

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أبعاد جودة الخدمات الطبية المقدمة في المستشفيات الحكومية الأردنية من منظور العملاء والموظفين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المستشفيات التابعة لوزارة الصحة وعددها (٣٠) مستشفى موزعة في مختلف محافظات الأردن الاثنى عشر ، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية من العملاء والموظفين في ثلاث مستشفيات في شمال ووسط وجنوب المملكة، تم استخدام استباننتين (واحدة للموظفين والأخرى للمرضى) كأداة رئيسية لجمع،

وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها: أن المستشفيات الحكومية تُطبق أبعاد جودة الخدمة الطبية (الاعتمادية، والملموسية، والتعاطف، والأمان) باستثناء بُعد الاستجابة وذلك من وجهة نظر العاملين في المستشفيات، مع الأخذ بعين الاعتبار أن هذا التوفر (التطبيق) متباين بين الأبعاد الخمسة.

وفي ضوء نتائج الدراسة فان الباحث يوصي بالتزام إدارة المستشفى بتقديم الخدمات الطبية للمريض في الوقت المناسب وتوفير الحوافز والدورات التدريبية للعاملين، وتبسيط الإجراءات لتقديم الخدمات الطبية، بالإضافة إلى استحداث وحدة إدارية تُعنى بالجودة وأبعادها.

٢. دراسة (السقاف ، ٢٠١٤م): أثر تطبيق نظام إدارة الجودة المتوافق مع المواصفة في تحسين

الأداء الإداري في الجامعات اليمنية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق نظام إدارة الجودة المتوافق مع المواصفة في تحسين الأداء الإداري في الجامعات اليمنية، طُبقت الدراسة في الأمانة العامة لجامعة العلوم والتكنولوجيا المركز الرئيسي، وهي مجتمع الدراسة.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : أن هناك تأثير إيجابي عند تطبيق نظام إدارة الجودة المتوافق في تحسّن الأداء الإداري في الأمانة العامة لجامعة العلوم والتكنولوجيا، وقد تم إثبات ثلاث فرضيات من أصل خمس فرضيات وقد كانت محاور الفرضيات المثبتة بحسب درجة الموافقة المتحصلة وبالترتيب من الأعلى إلى الأدنى ابتداء من محور التزام الإدارة العليا بتطبيق نظام إدارة الجودة والذي جاء في المرتبة الأولى بدرجة موافقة (% ٧١.١)، ويليه محور التركيز على نهج الاعتماد على الحقائق في اتخاذ القرارات بدرجة موافقة (% ٧٢.٣)، ثم محور التركيز على تحسين العمليات الإدارية وتطويرها، أما الفرضيات غير المثبتة فهي ما يتعلق بمحوري التركيز على العلاقات ذات المنفعة المتبادلة مع الموردين و محور التركيز على العميل الداخلي والخارجي واللذان جاءا في المرتبة الرابعة والخامسة بدرجة موافقة مرتبة على التوالي (٦٣.٤ %) و(% ٥٩.٧ .

وقد قدمت الدراسة عدة توصيات في ضوء نتائجها، من أهمها الآتي: أهمية إعادة النظر في تعريف العميل بالنسبة للأمانة العامة، وذلك من أجل التركيز عليه والسعي لتقديم خدمة أفضل له، وضرورة الاهتمام بنظام مراجعة ومتابعة الشكاوى، حيث أنها تُعد أداة مهمة تساهم في تطوير بيئة العمل وفقاً واحتياج العميل، والاهتمام أكثر بالبرامج التدريبية الموجهة لتطوير وتحسين العمليات والإستفادة أكثر من الكفاءات والقدرات الأكاديمية المتوفرة.

٣.دراسة (أبو حليقه، ٢٠١٣م): بعنوان (أثر الجوده في الخدمات الصحيه) الجامعه العربيه

المفتوحه لشمال امريكا، كلية الاداره

وقد هدفت هذه الدراسه الى بيان أثر تطبيق برامج الجوده الشامله في تطور وتحسين الخدمات الصحيه المقدمه للمستفيدين منها في المنشآت الخاصة والعامة في المنطقة الشرقية بالمملكة العربيه السعوديه، والى معرفة أبرز المعوقات التي أدت الى الحد من استخدام هذه التطبيقات بعد ان تم تسليط الضوء على الجودة وتعدد مفاهيمها وتعريفها وأشكالها ومعرفة دور الجودة في القطاع الصحي وأهميتها، ومقارنة ذلك بما هو واقع، ووضع التوصيات اللازمة لتفعيل دور تطبيقات الجودة في المنشأة.

وقد اظهرت نتائج هذه الدراسه أن هناك علاقة ايجابية بين قدرة العاملين على تقديم عناية شخصية للمرضى، ومستوى جودة الخدمات الصحيه.

٤.دراسة (أكرم، وآخرون، ٢٠٠٩م): بعنوان (إمكانية إقامة أبعاد جودة الخدمات الصحية

دراسة في مجموعة مختارة من المستشفيات في محافظة نينوى).

هدفت الدراسة إلى : إلقاء الضوء حول إمكانية إقامة أبعاد جودة الخدمات الصحية في مجموعة

مختارة من مستشفيات محافظة نينوى من أجل تحسين جودة الخدمات الصحية وجعلها أكثر استجابة لاحتياجات أفراد المجتمع.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: تباين نسب اتفاق المبحوثين على

توفر أبعاد جودة الخدمة الصحية في المستشفيات قيد البحث، وتباين استجابة المستشفيات قيد البحث مع أبعاد جودة الخدمات الصحية.

٥.دراسة (السالم، ٢٠٠٦م): بعنوان (تطبيقات إدارة الجوده الشامله مع الشركات الأردنيه

لصناعة البرمجيات).

وهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق عناصر الجوده الشامله، وأثرها على مستوى

جودة البرمجيات، ولتحقيق أهداف الدراسه قام الباحث بتوزيع إستبانه على مائة مدير يعملون في تطوير البرامج .

وقد توصلت الدراسه إلى النتائج التاليه: إن تطبيق وممارسة عناصر الجوده الشامله يتم بدرجة

عاليه لكل من التزام الإدارة العليا بالجوده ومشاركة العملاء، وبدرجة متوسطه بالنسبة لتطبيق بقية عناصر الجوده، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع عناصر الجوده الشامله وجودة

البرمجيات، وأن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق عناصر الجوده الشامله وبين الخصائص التنظيميه للشركات، وأن مستوى التطبيق يميل لصالح الشركات الأكبر من حيث عدد

الموظفين ورأس المال ووجود قسم خاص بالجوده.

وأوصت الدراسة : بضرورة ترسيخ القناعه لدى الإدارة العليا والعاملين بأهمية إدارة الجوده

الشامله والفوائد الناتجه عن تطبيقها، كما أن أي جهد يبذل دون إقتناع الإدارة العليا بأهمية الجوده الشامله لن يكتب له النجاح.

٦.دراسة (Prajogo & Brown , 2004): بعنوان (العلاقة بين ممارسات الجوده الشامله وجودة الاداء، ودور برامج تطبيق ادارة الجوده الشامله الرسميه)، دراسه تطبيقيه في استراليا. وهدفت الدراسه الى قياس العلقه بين أداء المنظمات من خلال برامج رسميه وبين تطبيق ممارسات الجوده، بالإضافة الى دراسة مدى تأثيرعدم تطبيق الجوده الشامله على إنجاز الجوده. وقد توصل الباحث الى أن تطبيق برامج الجوده الشامله قد أدت الى تحسين العمليات الاداريه والتخطيط الاستراتيجي، وأن للجوده الشامله دورا فعالا ومشجعا للمنظمات التي لا تطبق نظام الجوده الشامله.

التعليق على الدراسات السابقة :

تفاوتت الدراسات السابقة فيما بينها في تناول موضوع إدارة الجودة وأثرها على أداء الشركات التجارية في بيئاتٍ مختلفة، لكن معظمها ركزت على الفروق والمتغيرات الديموغرافية، على أهميتها، وكانت النتائج متباينة الى حدٍ ما فيما بينها، وقد استفاد الباحثون من مواطن القوه في تلك الدراسات، متجاوزا نقاط الضعف فيها وما لا يتلاءم مع موضوع الدراسة الحالية.

ومن أهم جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة الآتي:

استفادة الدراسة الحالية من الأطر النظرية للدراسات السابقة بما يتلاءم مع موضوع الدراسة الحالية، اختيار المنهج الوصفي كمنهجيّه مناسبه لموضوع هذه الدراسة، والاستفادة من بعض المصادر والمراجع العلمية الواردة في الدراسات السابقة، ومعرفة اختيار الاساليب الاحصائية المناسبة لمعالجة نتائج الدراسة الحالية.

وتميزت هذه الدراسة باعتبارها حافزاً لذوي العلاقة والاختصاص على تبني إدارة الجودة وأثرها على أداء الشركات التجارية لتحسين أدائها، وسعت الدراسة الحالية الى معرفة دور الجودة وأثرها على أداء الشركات وتلمس جوانب الضعف والقوه من خلال استبيان وجهة نظر العاملين في الشركات، كما حاولت قياس أداء العاملين من خلال أبعادها وفقا لمقياس الأداء الفعلي الذي يستند الى التقييم المباشر للأساليب والعمليات المصاحبة للأداء.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول

مفهوم إدارة الجودة وأهميتها في أداء الشركات التجارية

١. مقدمة :

يتعرض هذا المبحث لموضوع الجودة (Quality) وأهميتها في أداء الشركات التجارية، حيث يتطرق المبحث للمفاهيم الأساسية لجودة الأداء ومراحل تطوره وأهميته وأبعاد الجودة وعوامل نجاحها وأدواتها وإسهامات روادها، كما يتضمن مدخلاً إلى إدارة الجودة الشاملة ومفهومها وأهميتها.

١.١ مفهوم وتعريف الجودة:

من المناسب الإشارة إلى معنى الجودة كما ورد في بعض المعاجم العربية، حيث يشير المعجم الوسيط إلى أن الجودة تعني كون الشيء جيداً، وفعلها الثلاثي "جَادَ" (عليقات، ٢٠٠٤، ١٦)

وقد وضعت الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة تعريفاً للجودة مؤداه أن الجودة هي السمات والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تطابق قدرتها على الوفاء بالمطلوب أو الحاجات الضمنية. (زين الدين، ١٩٩٦، ١٠). بينما ذهب بعضهم إلى تعريف الجودة على أنها "درجة الرضا التي تحققها الخدمة للعملاء من خلال تلبية حاجاتهم و رغباتهم وتوقعاتهم" (Lovelock & Wright) (الطائي وقداه، ٢٠٠٩، ٢٨).

وعرف جونسن Johnson الجودة "بأنها القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم إليه" (زين الدين، ٢٠٠٣، ٢٤٥). وفي إيجاز شديد عرف جوران Juran الجودة "بأنها الملائمة للاستخدام" (الغامدي، ٢٠٠٥، ٢٧).

التعريف الاجرائي للجوده: (Empirical) Operational Devinition Of Quality

لأغراض هذا البحث يعتمد الباحث ما اتفق عليه عدد من الكُتّاب، على أن أبعاد جودة الخدمات

الصحيه هي: (محمود العلاق - ٢٠٠١م):

بُعد الاستجابة.

بُعد الاعتمادية.

بُعد الضمان.

بعد الملموسية.

بُعد التعاطف (الجوانب الوجدانية).

وفي ضوء ماسبق يمكن تلخيص الخصائص الآتية للخدمة: (البكري والرحومي، ٢٠٠٨، ٧٩)

١. اللاملموسية: فالخدمة لا يمكن رؤيتها أو تذوقها أو الإحساس بها، قيل شرائها.

٢. التلازم (عدم قابليتها للتجزئه): أي لا يمكن فصل الخدمة عن مقدمها، سواء كان المقدم للخدمة شخصا أو آله.

٣. التباين: فالخدمة تتغير حسب ظروف تقديمها، حيث تعتمد على من يقدمها، وعلى الوقت والمكان والكيفية التي تقدم بها.

٤. سرعة التلف: فالخدمة لا يمكن تخزينها أو بيعها أو استخدامها لاحقا.

ويرجع مفهوم الجودة (Quality) إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas) التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة صلابته، وقديماً اقتصر المفهوم على الدقة والإتقان، وحديثاً تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة وظهور الثورة الصناعية والإنتاج الكبير وبرز شركات كبرى عابره للقارات وازدياد المنافسة، إذ أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة ومتشعبة (الدرادكة والشلبي، ٢٠١١، ص١٥).

مفهوم وتعريف إدارة الجودة الشاملة:

إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) TQM هي أداة إستراتيجية تهتم باستخدام الجودة في كل العمليات، وتستخدم TQM في العديد من المجالات مثل التصنيع والتعليم

والحكومة وصناعات الخدمة ((Service Industrie)) والبرامج العلمية وتستخدمها أيضاً ناسا (حامد، ٢٠١٢م، ص ١٧).

ويمكن تحرير مفهوم إدارة الجودة الشاملة بصورة مختصرة على أنه "تفاعل المدخلات، وهي الأفراد والأساليب والسياسات والأجهزة، لتحقيق جودة عالية للمخرجات (زيدان، ٢٠٠٩م، ص ٣٨).

وقد عرّف معهد الجودة الفدرالي إدارة الجودة الشاملة على أنها "منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العمل حيث يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمه (Goetsch, 1997, 43) في (الطائي، وآل علي، والموسوي، ٢٠٠٣م، ص ١٧).

وتُعرف إدارة الجوده الشامله على أنها فلسفة الإدارة في إجراء التحسينات المستمرة في جودة أداء العمليات والمنتجات التي تقدمها الشركة (Rank, 1992) وقد عرّفها جونسون (Johnson, 1982, P. 13-15) بأنها قواعد توجيهية تمثل أساساً لاستخدام المواد المختلفة والمتاحة لإحداث عملية التحسين المستمر في المنظمات (علوان، ٢٠٠٥م، ط ١، ص ٨٠).

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

- إدارة: تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير المواد اللازمة.
 - الجودة: تلبية متطلبات العميل وتوقعاته.
 - الشاملة: تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفين المنظمة، وبالتالي ينبغي إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة وإجراء التحسينات المستمرة (جودة، ٢٠٠٦، ص ٢٣).
- ويمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة هي أحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة والتي تعمل على إحداث تغييرات جذرية في أسلوب عمل المنظمة وفي فلسفتها وأهدافها، بهدف إجراء تحسينات شاملة في جميع مراحل العمل بالشكل الذي يتفق مع المواصفات المحددة، والمتّفق مع رغبات إرضاء العملاء الداخليين والخارجيين.

١.٢ التطور التاريخي لفكر الجودة:

فلسفة الجودة لم تظهر فجأة، بل إنها مرّت بمراحل متعددة حتى تبلورت بصورتها التي هي عليها في الوقت الحالي من ركائز ومبادئ ومميزات، وتعود جذور الاهتمام بالجودة إلى سبعة آلاف عام، حيث اهتم المصريون القدامى بها من خلال النقوش الفرعونية، و قد ظهر ذلك من خلال الرسومات الموجودة على المعابد التي أظهرت صوراً لقاطع حجر يُنقذ نقشاً وفقاً لطلب العميل، بينما يقوم مفتش الجودة بالتحقق المستمر من سلامة ودقة التنفيذ وفقاً للمعايير الموضوعية (علي، ٢٠٠٨م، ٣١)، أما (جلنتو) فيرى أن تاريخ الجودة يعود إلى عام ١٢٥٠ قبل الميلاد منذ حكم رؤساء العشائر والملوك والفراعنة (الخطيب والخطيب، ٢٠٠٦م، ٤٦-٤٧).

ورغم النشأة الحديثة لموضوع الجودة بمفهومها الحالي إلا أن ذلك لم يمنع البعض من إرجاع بدايات هذه النشأة إلى عصور موعلة في القدم، ودلّل على ذلك (السامرائي، ٢٠٠٧م، ٤٠) و (الطائي وآخرون، ٢٠٠٨م، ٣٨) بما جاء من مواد قانونية في شريعة حمورابي التي دوّنها في مسلّته المشهورة التي يمتد تاريخها إلى القرن الثامن عشر قبل الميلاد، ففي التعامل التجاري ألزم التاجر أن يقدم سلعة جيدة وأن عليه أن يتلافى النقص الحاصل فيها ويصلح عيوبها.

وفي القرن الرابع قبل الميلاد وضع أرسطو قانوناً يؤكد أنه لا يُسمح للأطباء بتغيير طريقتهم الاعتيادية في المعالجة إلا في ظروف قصوى. وفي عصر الاغريق طلب أبو قراط من تلاميذه أن يُقسموا على أن يقدموا لمرضاهم أفضل ما يمكن تقديمه من رعاية. وقد أدت هذه الخلفية التاريخية إلى تأسيس وترسيخ قيم وتقاليد مهنية معينة تحكم ممارسة مهنة الطب منذ عصور ما قبل التاريخ وحتى عصرنا الحاضر (ابو حليقة، ٢٠١٣، ١٦).

ثم جاء الدين الاسلامي فحثّ على الجودة والإتقان في أي عمل يقوم به المسلم واعتبره مبدأً دينياً، قال الله تعالى: (صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَنْقَنَ كُلَّ شَيْءٍ) (النمل، ٨٨) وقال تعالى (إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا) (الكهف: ٣٠)، وقال تعالى (الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا) (الملك: ٢)، وروي عن رسول الله صلى الله عليه وسلم أنه قال: (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه). (الألباني، ١٩٧٩م، ١٠٦)، وإتقان العمل في التوجيه النبوي شامل لكل الأعمال التي يحثنا

ديننا عليها والتي تبدأ بمراقبة الإنسان لربه أثناء عمله وانتهاء بإنجاز العمل بإتقان. وفي العصر الحديث أدى إنشاء الكلية الأمريكية للجراحين عام ١٩١٣م إلى حدوث تطورات رئيسية في مجال جودة الرعاية الطبية من أهمها تحسين التوثيق للإجراءات الجراحية وإعداد والالتزام بما يعرف ببروتوكولات العلاج (Clinical Protocols) .

وقد انضمت الكلية الأمريكية للجراحين وعدد من الهيئات الأخرى لتشكيل ما يعرف بالهيئة المشتركة لاعتماد المستشفيات عام ١٩٥١م والتي تابعت حركة تحسين الجودة في المستشفيات بوضعها لضوابط محددة للأداء في المنظمات الصحية (العجي، ١٩٩٩م، ٨٨) وقد تتابعت جهود تحسين الجودة في القطاع الصحي تحركها جهات التمويل والمنظمات الحكومية والخاصة والجمعيات المهنية. وقد يكون أهم أعمال هذا الحراك فكرة معايير الجودة النوعية أو توكيد الجودة في السبعينيات والثمانينيات الميلادية.

والواقع أن إدارة الجودة قد شهدت عدة تطورات كما ذكر كل من توني بوفير و نيكولاس ترومان، حتى وصلت إلى النظم الحالية لإدارة الجودة الشاملة TQM، وفيما يلي أهم التعريفات ذات الارتباط الوثيق بتطور نظم إدارة الجودة: (المخلفي، ٢٠١٤، ٤٣)

- **ضبط الجودة Quality Control**: وهي تلك الأنشطة والأساليب المستخدمة لتحقيق جودة المنتج والحفاظ عليها، سواء كان المنتج عمليه أو خدمه. ويشمل ضبط الجودة مراقبة الأنشطة، فضلاً عن اختصاصه باستكشاف أسباب مشاكل الجودة ومعالجتها، حتى تستمر المنظمه في تلبية طلبات العميل.

- **ضمان (تأكيد) الجودة Quality Assurance**: وهي الحيلولة دون حدوث مشاكل الجودة، وذلك من خلال الأنشطة المخططه والنظاميه (بما في ذلك أنشطة التوثيق). وتشمل هذه الأنشطة إنشاء نظام جيد لإدارة الجودة وتقييم فعاليته، كما أنها تشمل مراقبة عمل النظام وإجراء ما يلزم من تعديلات عليه.

إدارة الجودة الشاملة TQM: وهي أسلوب شامل لتطوير المنافسه والكفاءه والمرونه، من خلال تخطيط وتنظيم وفهم كل نشاط بحد ذاته، ومن خلال التأكيد على مشاركة جميع العاملين، من مختلف المستويات في المنظمه.(المخلافي، ٢٠٠٦، ٣٥)

وفي التسعينات الميلادية انتشرت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) أو تحسين الجودة المستمر (Continuous Quality Improvement) والتي تستند إلى المبادئ التي وضعها خبراء الجودة أمثال ديمينغ ، وجوران ، وكروسبي والتي بدأ تطبيقها في القطاع الصناعي في اليابان في أعقاب الحرب العالمية الثانية ثم امتدت تدريجياً إلى القطاعات الأخرى، وفيما يلي نبين أبرز رواد الجودة وإسهاماتهم، وأساليب تنفيذ الجودة :-

أ) أبرز رواد الجودة وأهم إسهاماتهم:

إن الحديث عن مراحل تطور الجودة يبين إسهامات روادها الأوائل الذين ساهموا في بلورتها وصياغة مبادئها، وفتحوا أبوابا واسعة للباحثين لإجراء دراساتهم في هذا الميدان وعلى رأسهم: والتر شيوارت، وإدوارد ديمينج، وجوزيف جوران، وفيليب كروسبي، وكارو إيشيكاوا وغيرهم (جعدان، ٢٠١٣، ٣٥)، وفيما يأتي استعراض لأبرز هؤلاء الرواد المؤسسين لفلسفة الجودة وأهم إسهاماتهم في تطورها:

١- والتر شيوارت (walter shewhart):

يُعد شيوارت (shewhart) (١٨٩١-١٩٦٧م) رائد الرقابة المعاصرة على الجودة، فقد اقترح إمكانية تحقيق جودة أفضل بسعر أقل إذا تم تبديل نظام فحص المنتج لاكتشاف العيوب إلى نظام عمليات لإنتاج فضبط وتحسين هذه العمليات سينتج عنه القضاء على العيوب من الأساس، مما يؤدي إلى تقليل التكاليف (١-١٩٩٦، Zabel & Avery)، وله كتابٌ نشره عام ١٩٣١ م بعنوان (الرقابة الإحصائية على جودة السلع المصنعة) وقدم في هذا الكتاب مفهوم خرائط مراقبة الجودة، والتي أصبحت من الوسائل الأساسية المستخدمة في الرقابة على الجودة في جميع المنشآت الصناعية (التميمي، ٢٠٠٨م، ٣٣)، وكان يعمل خبيراً إحصائياً لدى معامل بل للتلفونات في ولاية نيويورك

الأمريكية خلال العشرينيات والثلاثينيات من القرن العشرين كما عمل محاضراً في كلية الدراسات العليا بقسم الزراعة، وقد ميز شيوارت بين نوعين من الجودة هما: الجودة الموضوعية (objective quality)، ويقصد بها جودة الأشياء كحقيقة موضوعية مستهدفة ومستقلة عن الوجود الإنساني، والجودة الشخصية (subjective quality)، ويقصد بها جودة الأشياء المنسوبة لمشاعر وإحساس الإنسان كنتيجة للحقيقة الموضوعية (علوان، ٢٠٠٦م، ١١٥).. وفي الوقت نفسه قام بتطوير نموذج لتحسين العملية الإنتاجية بشكل مستمر، عرفت على نطاق واسع "بدائرة شيوارت للجودة"، والتي ركزت على أربعة عناصر هي التخطيط Plan - الفعل Do - الفحص Check - التنفيذ Act..

٢- كا ورو إيشيكاوا: (Kaoru Ishikawa)

يعتبر إيشيكاوا الأب الروحي لحلقات الجودة (Quality Circles) وهو عالم ياباني ولد عام ١٩١٥م في اليابان وتخرج من قسم الهندسة بجامعة طوكيو وعمل أستاذاً فيها. عاصر ديمينج وجوران عندما كانا يلقيان المحاضرات في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية وتأثر بأطروحاتهما، وأصدر عدة كتب أبرزها (ضبط الجودة الشاملة)، وكتاب (الطريقة اليابانية) (الجبسي، ١٩٤٦، ٨٢).

٣ - إدوارد ديمينج: (Edwards Deming)

يلقب بأبي ثورة إدارة الجودة الشاملة، وله إسهامات مميزة في مجال الضبط الإحصائي للعمليات، كما أنه يعد من أسباب نجاح اليابان وتفوقها في الجودة، وقد قلده الإمبراطور هيروهيتو عام ١٩٦٠م، وساماً رفيعاً تكريماً له على إسهاماته في النهضة اليابانية (جودة، ٢٠٠٤م، ٢٨)، وُلد إدوارد ديمينج (Edwards Deming) في الولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩٠٠م، ودرس في جامعة (وايومنج) وحصل على درجة الدكتوراه في الرياضيات والفيزياء من جامعة (بيل) في أمريكا (عقيلي، ٢٠٠١م، ١٧١)، ولعل من أهم ما قدمه ديمينج (دائرة ديمينج) المعروفة بـ PDCA اختصاراً للخطوات: خطط Plan، نفذ Do، افحص Check، حسن Act، والتي تهدف إلى حل المشاكل المتعلقة بالتحسين المستمر للعمل (علوان، ٢٠٠٦م، ١٢)، وفي عام ١٩٥٠م قام ديمينج بتعليم المهندسين والكوادر التنفيذيه وحتى العلماء في المنظمات اليابانيه موضوع السيطرة على الجودة، وفي عام

١٩٨٢م قام ديمينغ بنشر كتابه الهام (النوعيه، الانتاجيه، والمركز التنافسي) وفي ذات الوقت كانت الشركات الامريكيه الكبرى تتنافس على استضافته لإلقاء محاضرات لاداره التنفيذيه حول الجوده.(المخلافي، ٢٠٠٦، ٣٧)

وقد أشار ديمينج إلى أن هناك سبعة عوامل لها تأثير سلبي على مستقبل المنظمة سماها بالأمراض السبعة القاتلة للمنظمات (جودة، ٢٠١٠م، ٣٢)، وهي: عدم الاستمرار في وضع الأهداف نحو التحسين أو غموضها، والتركيز على الأرباح في الأجل القصير فقط دون الطويل، وعدم كفاءة أنظمة التقييم التقليدية لأداء الأفراد، وتخويف العاملين بالتأثير على مستقبلهم الوظيفي نتيجة هذه الأنظمة، التغييرات الكثيرة في الإدارة، والإدارة على أساس الكم فقط، وعدم بناء نظام الجودة في المنتجات من أول خطوة، والتكاليف المغالى فيها أوغير الضرورية في مجالات ضمان المنتج والاستشارات.

٤- جوزيف جوران (Joseph Juran):

يُعد جوران واحداً من المهندسين الأوائل الذين ساهموا في بناء وتنظيم إدارة الجودة في اليابان، فقد التحق بعد تخرجه من الجامعة في العام ١٩٢٤م بالعمل في شركة (وسترن إليكتريك هاوثرن) بوظيفة التّحقق من الجودة، وفي عام ١٩٥١م تمكن جوران من نشر مؤلفه الأول Quality Control Handbook الذي أُعتبر فيما بعد عملاً بناءً في هذا المجال، وقد وصل إلى اليابان بعد مضي أربعة أعوام من وصول ديمينج إليها، وعرض فلسفته فيما يخص الجودة على شكل ما يسمّى بثلاثية الجودة Quality Trilogy، حيث أكد على أن إدارة الجودة تشتمل على ثلاث مراحل أو عمليات هي: (الفضل والطائي، ٢٠٠٤، ٣٢٥)

أولاً - تخطيط الجودة Quality Planning.

ثانياً - السيطرة على الجودة Quality Control .

ثالثاً - تحسين الجودة Quality Improvement.

وقد أشار جوران إلى تطوير المنتج، وهذا يمثل أحد إسهاماته في TQM بحيث أن الرقابة تعكس دور الصيانة التي ينبغي اتخاذها على مستوى جودة المنتج المعين، في حين أن تطوير المنتج كما يراه جوران يمثل صميم TQM وهي عملية مستمرة لا تكاد أن تنتهي. (زيدان، ٢٠٠٩، ٣٢)

من جانب آخر فإن جوران حاول تغيير وجهة النظر التقليدية للمنظمة فيما يتعلق بالجودة (مطابقة المواصفات) إلى مدخل يعتمد على خدمة المستخدم بشكل أكبر، إذ إن المنتج الخطر يمكن أن يطابق المواصفات لكنه غير ملائم للاستخدام (العزاوي، ٢٠٠٥، ٥٠)، وقد تضمن اتجاه جوران عدداً من أدوات الجودة، إلا أنه أدرك بأن هذه الأدوات لا يمكنها أن تحقق إدارة الجودة الشاملة وحدها، وأن استخدام قوة العقل البشري في تحديد وحل المشكلات أكثر فعالية من كل أدوات الجودة المستخدمة. (ويليامز، ١٩٩٩، ١٢)

٥ - فيليب كروسبي (Philip Crosby):

وُلد كروسبي في الثامن عشر من يونيو عام ١٩٢٦م بفرجينيا الغربية، في الولايات المتحدة الأمريكية، وفي عام ١٩٤٦م دخل كلية أوهايو وحصل على شهادة في الطب، ولكن سرعان ما اكتشف أن هذا الحقل لا يناسبه، فعمل في عدد من الشركات الكبرى واشتهر طوال خمسة وثلاثين عاماً بأنه منظر وممارس للجودة (الضعفي، 1426هـ، ٦٩)، وفي عام ١٩٧٩م قام كروسبي بنشر كتابه (الجودة حُرّة Quality free) (المخلفي، ٢٠٠٦، ٣٧)، وكان أول من نادى بفكرة العيوب الصفرية (Zero Defects) والذي يخالف فكرة المستويات المقبولة للجودة والنسب المسموح بها للأخطاء والعيوب، كما كان يربط بين مستوى الجودة في المنظمة وبين الأرباح المتحققة، حيث يرتفع مستوى الجودة كلما أدى ذلك إلى تخفيض التكلفة وزيادة الأرباح، كما أكد على أهمية الإدارة العليا في دعم الجودة وتحقيق مستوى عالٍ فيها (جودة، ٢٠٠٤م، ٣٣).

وفي العام ١٩٨٤م أصدر كروسبي كتابه (الجودة بلا دموع: Quality Without Tears)، وقد اقترح برنامج عمل لتحسين الجودة يشتمل على أربعة عشر مبدأً - كما هو الحال لدى ديمينج - ذكرها (علوان، ٢٠٠٦م، ١٢٦)، وهي: اقتناع الإدارة العليا بالجودة، وأن تحسينها يمثل حاجة ملحة،

تكوين فريق تحسين الجودة يشمل ممثلين عن كل أجزاء المنظمة، وتأسيس منظمة متخصصة بوضع مقاييس للجودة، وتحديد المشاكل المتعلقة بالجودة، وتقييم تكلفة الجودة وتوضيح كيفية استخدام للرقابة، وزيادة الوعي بالجودة وإشراك جميع العاملين في المنظمة في تحسينها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية الهادفة لحل المشكلات مما يؤدي إلى تحسين الجودة، والتخطيط السليم لإزالة العيوب في المنتج، وتحديد فريق تنفيذ برنامج العيب الصفري، وتعليم جميع العاملين لكي يتحمل كل منهم جزءا من برنامج تحسين الجودة، وتشجيع العاملين على تحقيق أهداف التطوير، والقضاء على المعوقات التي تمنع العاملين من تحقيق أهدافهم، وتشجيع وتقدير المشاركة في برنامج تحسين الجودة، وتكوين مجالس للجودة تكون مهمتها التنسيق والاتصال بأعضاء فرق تطوير الجودة، والتركيز على التطوير المستمر للجودة من خلال تكرار العمليات السابقة تشجيعا للعاملين على إزالة معوقات الجودة باستمرار.

٦- أرماند فيغنباوم: (Armand Feigenbaum)

هو أول من نادى بمفهوم (الرقابة الشاملة على الجودة)، وأوضح بأن مسؤولية تخطيط وتطوير الجودة تقع بالدرجة الأولى على إدارة الإنتاج، أما الأنشطة الأخرى كمرقابة الجودة فمسؤولياتها ثانوية وأن الهدف الأساسي لإدارة الجودة هو إنتاج وحدات جيدة من البداية قبل اكتشاف الوحدات المعيبة بعد ظهورها (التمييز، ٢٠٠٨م، ٣٧)، ويرى فيغنباوم أن إدارة الجودة الشاملة نظام فعال لتكامل وتطوير الجودة والحفاظ عليها، وبين أن إدارة الجودة الشاملة تتألف من أربع مراحل هي (السامرائي، ٢٠٠٧م، ٨٩)، وضع معايير للجودة، وتقييم مطابقة هذه المعايير، وقرار معرفة الفترة الزمنية التي تكون فيها هذه المعايير مناسبة، والتخطيط لتطوير هذه المعايير.

واقترح فيغنباوم عشر نقاط لتحسين الجودة ذكرها (الهالي، ١٩٩٨م، ١٥٤)، وهي: جعل الجودة عملية واسعة النطاق تتبناها المنظمة، وأن تكون الجودة والتكلفة كلا متكامل لا يوجد بينهما التضارب، وأن تعني الجودة ما يتقبله ويفهمه المستفيد، وتوافر الحماس لدى كل الأفراد ومجموعات العمل تجاه مسألة الجودة، وأن تصبح الجودة أسلوبا للإدارة، وأن تعتمد الجودة والإبداع كل منهما على الآخر، وأن تصبح الجودة عملية أخلاقية، وأن يكون هناك تطوير متواصل للجودة، وأن تعني الجودة

أقل قدر من رأس المال وأعلى قدر من الفعالية في العملية الإنتاجية، وأن تنفذ الجودة من خلال نظام شامل يرتبط بالمستفيدين والموردين.

ب (أساليب تنفيذ الجودة :

تعتبر المداخل والأساليب بمثابة الأدوات الفنية في مجال تنفيذ إدارة الجودة، كما تعد أحد الأبعاد الحيويه في عمل الإدارة والمعبر الذي تستخدمه في تحريك المواقف لإحداث التغيير المتوافق مع أهدافها المختاره. (السلمي، ١٩٨٨، ٣١٦)

ومن أبرز الأساليب والمداخل لتطبيق إدارة الجودة الآتي: (المخلافي، ٢٠٠٦، ١٠٥-١٠٦)

١. العصف الذهني Brain Storming

٢. أسلوب عظم السمكه (تحليل السبب والأثر) Couseand Effect Diagrams

٣. مبدأ باريتو Pareto Principle

٤. خرائط ضبط الجودة Control Charts

٥. خرائط التدفق Flow Charts

٦. المدرجات التكراريه Histogram

٧. الأساس المرجعي Bench Marking

٨. نموذج كانو Kano Model

يرى الباحثون أنه يكاد يكون هناك إجماع كبير بين رواد الجودة وعلمائها حول المبادئ

الأساسية لمفاهيم الجودة، حيث أن جميعها تتمحور حول الآتي:

- الدور الذي تقوم به القيادة
- ضرورة التركيز على العميل بتلبية احتياجاته وتوقعاته.
- توسيع مشاركة الموظف والتعاون بين الأفراد بدلا من المنافسة.
- استعمال الحقائق والبيانات الدقيقة والكافية لاتخاذ القرارات.
- اشتراك جميع الأفراد في دورات أو فرق تحسين العمليات.
- التحسين المستمر للعمليات.

- التركيز على العمليات والنشاطات بدلا من النتائج لوحدها.
- استعمال الأساليب الإحصائية الأساسية لقياس الجودة.
- العلاقة مع الموردين على أساس الجودة وليس على أساس السعر.

أما الاختلاف بين رواد الجودة ، فلسفتهم حول مفاهيم نظم الجودة تتشابه الى حد كبير جداً، حيث انهم لا يختلفون عموماً في الأهداف النهائية. ولكن يبقى الاختلاف في وجهات النظر حول المكونات المناسبة لإدارة الجودة الشاملة والترابط بين تلك المكونات. كما يوجد أيضاً خلاف في الخطوات التفصيلية للتنفيذ، ولكن تبقى الأهداف في مجملها متفقاً عليها.

١.٣ أهمية جودة الأداء :

إن استخدام مفاهيم وأساليب إداريه معينه لايمكن أن يحظى بإهتمام المنظمات إلا إذا ترتب على استخدامه وتطبيقه تحقيق فوائد للمنظمه. وإن تطبيق برامج الجوده يؤدي إلى تحقيق الفوائد

الآتيه: (رونالد راست وآخرون) في (المخلافي، ٢٠١٤، ٧)

١. تحسين نوعية الخدمات والسلع المنتجه.
٢. رفع مستوى الأداء.
٣. تخفيض تكاليف التشغيل.
٤. تحسين وتطوير إجراءات وأساليب العمل.
٥. زيادة ولاء العاملين للمنظمه.
٦. زيادة قدرة المنظمات على البقاء والاستمرار.

أما الفوائد التي يجنيها العاملون نتيجة تطبيق إدارة الجوده في المنظمه هي:

١. إعطاء العاملين الفرصه لاستخدام خبراتهم وقدراتهم.
٢. تنمية مهاراتهم من خلال المشاركة في تطوير أساليب وإجراءات العمل.
٣. توفير التدريب اللازم لهم.
٤. منحهم الحوافز الملائمه للجهود التي يبذلونها للقيام بأعمالهم.

أما الفوائد التي يمكن أن يحصل عليها المستفيد من خدمته (المريض) فتتمثل في الآتي: (الوصابي، ٢٠١٢، ٥٥)

١. زيادة فرصة العميل وأسرته في الحصول على المعلومات السليمة قبل وأثناء وبعد إجراءات التشخيص والعلاج، الأمر الذي يؤدي الى تحسين فرص الشفاء وتقليل الأعراض الجانبية والمضاعفات.
٢. تقليل فرص التعرض للمخاطر أثناء وجود العميل في المستشفى، مثل: التعرض للعدوى أو أخطاء الممارسات الطبية وغيرها من المخاطر المحتملة.
٣. تقليل النفقات على العميل من خلال عدم اللجوء الى إعادة عمل بعض الفحوصات، او حدوث مضاعفات تتسبب في زيادة التكاليف على المريض، وكذلك توفير الوقت الذي يقضيه العميل في المعالجة والإستشفاء.
٤. إستعادة الثقة في المؤسسات الصحية المحليه من خلال فارق الجوده في خدمه بالمقارنه مع مثيلاتها محلياً أو دولياً.

١.٤ العوامل المؤثره في جودة الأداء:

هناك عدة عوامل تؤثر في جودة أداء الخدمات تتمثل في التالي:

- ١- تحليل توقعات العميل: حيث تحتاج المستشفيات عند تصميمها للخدمه الى فهم اتجاهات العميل، بحيث يكون هذا التصميم متفوقا على توقعات العميل لأنها الطريقه الوحيده التي تمكنهم من تحقيق جوده عاليه للخدمه المقدمه. ويمكن للعملاء أن يحققوا إدراكاتهم للخدمه المقدمه من خلال التمييز بين المستويات المختلفه للنوعيه، وهي: (البكري، ٢٠٠٥، ٧٨)
- الجوده المتوقعه: وهي تلك الدرجه من الجوده التي يرى العميل وجوب وجودها، وهذا المستوى من الجوده يصعب تحديده في الغالب إذ يختلف باختلاف خصائص العملاء ، فضلا عن اختلاف الخدمات التي يتوقعون وجودها في المنظمه.

-الجوده المُدرکه: وهي إدراك العميل لجودة الخدمه المقدمه له من قبل المنظمه، أي تصوّر العميل لجودة الخدمات المقدمه له.

-الجوده القياسيه: ذلك المستوى من الخدمه المقدمه والتي تتطابق مع المواصفات المحدده أساسا للخدمه، والتي تُمثل بذات الوقت ادراكات إدارة المنظمه.

-الجوده الفعليه: وهي تلك الدرجه من الجوده التي اعتادت المنظمه تقديمها لعملائها.

٢-تحديد جودة الخدمات: عندما يفهم العاملین حاجات المنظمه، فإنه يجب أن يضع التوصيف المناسب للمساعده في ضمان تحقيق ذلك المستوى المطلوب من الجوده في الخدمه المقدمه. وهذا التوصيف عادة ما يكون مرتبطا مع أداء العاملین في المنظمه ومستوى كفاءة الأجهزة والمعدات المستخدمه في إنجاز الخدمه.

٣-أداء العاملین في الشركات: عندما تضع إدارة الشركة معايير لجودة الخدمات المقدمه ويتحقق الإلتزام في تنفيذها من قبل العاملین في الشركة فإنها في المقابل يجب أن تعمل على إيجاد الطرق المناسبه التي تضمن من خلالها الأداء المناسب. ويكون من المهم أن تتوقع إدارة الشركة تقييم العملاء لجودة الخدمه المقدمه لهم، وأن تكون هذه التوقعات عقلانيه ويمكن تحقيقها، ومن الضروري أن لا تقدم الإدارة وعودا لا تستطيع الوفاء بها لأي سببٍ كان. (السامرائي، ٢٠٠٠، ١١)

١.٥ مبادئ وأبعاد جودة الأداء:

أ) مبادئ جودة الأداء :

هناك مبادئ بسيطه يمكن من خلالها الحكم على جودة الأداء ، بعضها يمكن قياسه بشكل موضوعي والبعض الآخر يبقى خاضعاً لوجهات النظر الشخصيه، ومن هذه المبادئ التقليل من الإختلافات في الممارسه لتقديم الخدمه وتقليل الأخطاء وتقليل الوقت، وكذلك توفير الخدمات بشكل

مقبول ومتوازن لجميع فئات المجتمع ، وكذلك الإلتزام بالمعايير والأخلاقيات الإدارية ووجود معايير ونُظم واضحة (السامرائي، ٢٠٠٠، ٢٣).

وهناك عدد من المؤشرات التي يمكن من خلالها الاستدلال على أهمية الجوده في الخدمات وهي: ارتباط الخدمه مع الجوده، حتى أصبح من الضرورة اعتماد عدد من المقاييس لتأشير مستوى الرضا المحقق لدى العملاء من خلال الربط بين الخدمه المقدمه والجوده. ثم أن الجوده في الخدمات قد أخذت موقعاً مهماً في مجال البحث والتطوير إذ انها لم تعد خاضعه للاعتبارات أو الاجتهادات الشخصية البحثية في قياسها، بل أصبح للجوده أبعاد رئيسيه يتم اعتمادها كأساس في القياس والتأثير، لتأشير مستوى. وتُعد جودة أداء المنظمات مؤشرا مهما في قياس مستوى الرضا المحقق لدى العملاء للخدمة والمنتجات المقدمة لهم من قبل المنظمة (أبو نقطه، ٢٠٠٠، ٣٥)

ب) أبعاد جودة الأداء :

تناولت العديد من الدراسات مسألة الجودة من زوايا متعددة، وتم تقييمها من منظور المستفيد من الخدمة، ومن منظور سوق العمل ومن منظور المؤسسة التي تُقدم الخدمة، ومن منظور القيمة التي تعكسها الخدمة، وخلصت إلى أن للجودة أبعاداً يختلف الباحثون في عددها (شاهين، ٢٠٠٨، ٤١)، وقد تناولت الكثير من الأدبيات أبعاد الجوده المتعلقة بالخدمات الصحيه، فالبعض يرى أنها تشمل: زمن التسليم، الإتمام، التناسق، الدقة، الكياسة، سهولة المنال، الاستجابة، الملموسية، الأهلية، والأمان بينما تناول كوتلر (kotler) خمسة أبعاد لجودة الخدمه بشكل عام، وهي ذات الأبعاد التي تُقيّم على أساسها جودة الخدمه الصحيه، وهي: الإعتماديه (المعوليه أو الموثوقيه)، الإستجابيه، الضمان (الأمان)، التعاطف (اللطف)، والملموسيه. (kotler,1997,44) ونوضح كلاً منها في الآتي:-

١- الإعتماديه (الموثوقيه): Reliability

وتعني قدرة الأطباء(مقدمي الخدمه) على أداء الخدمه بدرجة عاليه من الدقه والسلامه (Evans & Collier,2007,78)، فيما يرى (الطائي وقداهه) أنها تعني مدى توفر المهارات والمعارف والمعدات لتقديم الخدمة، ومدى انجازها بصورة صحيحة من أول مرة. و(الشوكاني،

٢٠١٠، ٤٧). ويرى (Cronin) أن الاعتمادية تعني قدرة مقدم الخدمة على أداء الخدمة التي وعد بها بشكل يمكن الاعتماد عليها، وبدرجه عاليه من الدقه (Cronin & Tylor ,1992,55)، فيما يرى (lovelock) بأن الاعتمادية تشير الى قدرة مقدم الخدمة على الإيفاء والإلتزام بتقديم الخدمة بإعتماد ودقة وثبات (lovelock ,1996,465).

أن الاعتمادية في أداء الخدمة تعني القدرة على الأداء في إنجاز ما تم تحديده مسبقاً وبشكل دقيق ويمثل هذا البعد (٣٢ %) كأهمية نسبية في الجودة قياساً بالأبعاد الأخرى. وأن من معايير تقييم هذا البعد، دقة السجلات المعتمدة في إدارة الشركة، المواعيد الدقيقة، وتقديم الخدمة في الوقت المحدد وبموثوقية ودقة وثبات وبدون أخطاء ويمكن الاعتماد عليها، ووضع الحلول لمشكلات العميل مما يعطية إحساس وثقة بمقدمي الخدمة (البكري، ٢٠٠٥، ٢١٢-٢١٣).

٢- الإستجابة: Responsiveness

وتعني قدرة ورغبة واستعداد مقدم الخدمة لتقديم خدمه عند احتياج العملاء لها وبشكل دائم، فهي تعكس مدى قيام مقدمي الخدمة بالتفاعل سريعاً مع ما هو غير متوقع أو خاص لدى المستفيد (الطائي وقده، ٢٠٠٨، ٣٨)، وفي (الوصابي، ٢٠١٢، ٤٢) يمكن القول أن الاستجابة في الخدمات تشمل المتغيرات التالية:

- السرعة في تقديم الخدمة المطلوبه.
- الاستجابة الفوريه لاحتياجات العملاء مهما كانت درجة الانشغال.
- الاستعداد الدائم للعاملين للتعاون مع العميل.
- الرد الفوري على الاستفسارات والشكاوى وإخبار العميل بالضبط عن ميعاد تقديم الخدمة والإنتهاء منها.

ويبين (Shaikh) أن الاستجابة في الخدمة الصحية تشير الى أن جميع العملاء بغض النظر عن أصلهم، وحالتهم، وخلفيتهم، يتلقون الرعاية السريعة من قبل العاملين مع حُسن المعاملة والتعاون، ووقت انتظار ملائم أو مناسب وغير مزعج (Shaikh ,٥٥.٢٠٠٥)، وذكر (البكري) بأن الاستجابة تعني المساعدة الحقيقية في تقديم الخدمة الى العميل. ويمثل هذا البعد (٢٢ %) كأهمية

نسبية في الجودة قياساً بالأبعاد الأخرى، ومن معايير تقييم بُعد الاستجابة تقديم الخدمة بشكل أسرع ووقت أقل .

ويرى (Lovelock) بأن الاستجابة تعني قدرة مقدم الخدمة وسرعة استجابته بالرد على طلبات المستفيدين واستفساراتهم، والاستجابة في مجال الخدمات تعني مدى قدرة ورغبة واستعداد مقدم الخدمة بشكل دائم في تقديم الخدمة للمستفيدين عند احتياجهم لها. (Lovelock,1996,456) .

ويمكن القول، في ضوء ماسبق، بأن بُعد الاستجابة في مجال جودة الأداء للعاملين يعني قيام العاملين في الشركة، بسرعة الاستجابة للعملاء وتقديم الخدمة في كل الأوقات والظروف، وتفهم شكاواهم وأسئلتهم الكثيره عن الإجراءات والخدمات المقدمه لهم، والإجابة الفوريه والمناسبه عليها.

٣- الضمان (الأمان أو كفاءة الأداء): Assurance

وتعني السمات التي يتسم بهام مقدّمو الخدمه من معرفه وقدره في تقديم الخدمه (ذياب، ٢٠١٢، ٧٤)، فيما يرى (الشوكاني، ٢٠١٠، ٤٧) أن الضمان يعني مدى خلو تقديم الخدمة من الأخطار. ودُكر في (Shaikh , 2002,115) أن الضمان في الخدمه ناتج عن اعتماد أو ثقة العملاء في العاملين والثقه بمؤهلاتهم وقدراتهم، أما البكري فقد أطلق عليه(التأكيد) وذكر أنه يمثل ١٩% كأهميه نسبيه في الجوده قياساً بالأبعاد الاخرى، ومن معايير تقييم هذا البعد: سمعة ومكانة المستشفى، المعرفه والمهاره لدى مقدمي الخدمه، الصفات الشخصيه للعاملين من حُسن المعامله والصدق والثقه، والإتصالات بين مقدمي الخدمات وبين العملاء (البكري، ٢٠٠٥، ٢١٥)

ودَكر(الرشود) أن الضمان يُقصد به الأمان الكافي المحيط بمكان الخدمه، والشعور بالحصول على خدمه جيده، والمحافظة على سرية وخصوصية المستفيدين من الخدمه، وكذلك الاطمئنان على أرواحهم وممتلكاتهم- بمعنى تقديم الخدمات بطريقة بعيدة عن الخطأ على أسس ومعايير سليمة-، كما يعني أيضاً درجة الشعور بالأمان والثقه في الخدمه المقدمه وفيمن يقدمها.(الرشود، ٢٠٠٨، ٥٤)

٤- التعاطف (الُّطف): Empathy

ويعني درجة الرعايه والاهتمام الشخصي بالعميل، ويشتمل هذا البعد على تفهم احتياجات العملاء وملائمة ساعات العمل مع أوقات العملاء المناسبه لهم (ذياب، ٢٠١٢، ٧٤)، فيما يرى آخرون أن التعاطف يشير الى درجة العنايه بالعميل ورعايته بشكلٍ خاص، والاهتمام بمشاكله والعمل على ايجاد حلول مناسبه لها بطرق انسانيه راقيه، ويشتمل هذا البعد على مدى توفير الخدمه من حيث الزمان والمكان والاتصالات وإبداء روح الصداقه والحرص على مصالح العميل. (العلاق ومحمود، ٢٠٠٦، ٤٢)، و(الشوكاني، ٢٠١٠، ٤٧) مدى ترحيب العاملين بكل عميل وللجميع بدون تمييز. كما يقصد به أيضاً وضع مصلحة العملاء في مقدمة اهتمامات العاملين والإداره، وتوفير العنايه الشخصيّه لكلٍ منهم، والشعور بالتعاطف مع طالب الخدمه عند تعرضه لمشكلة ما، واحترام عادات وتقاليده العميل (إدريس، ٢٠٠٦، ٢٩٦)

٥- الملموسيه: Tangibility

وتعني مدى توفرّ شواهد ماديّه للخدمه ؛ وتتمثل في المعطيات الماديّه للخدمه مثل المرافق التي يستخدمها العميل والتسهيلات الماديّه التي من شأنها أن تساعد على إرضاء العميل وإشباع رغباته وغيرها (الوصابي، ٢٠١١-٢٠١٢، ٤٣)

وأوضح (Shaikh) بأن أن الملموسية تشير إلى مظهر التسهيلات والمعدات المادية والبشرية ومعدات الاتصال و المباني والتكنولوجيا المستخدمة، والتسهيلات الداخلية للأبنية والتجهيزات اللازمة لتقديم الخدمة، والمظهر الخارجي للعاملين، وصلات الانتظار للمرضى، ومكاتب العاملين، والزي الرسمي، والأجهزة والمعدات و التصميم والتنظيم الداخلي للمباني (Shaikh andRabbani, 2005,9).

المبحث الثاني

مفهوم وتعريف الأداء وأهميته

٢. مقدمة:

خُصص هذا المبحث لتوضيح مفهوم الأداء (Performance) وعناصره وأهميته ومؤشرات قياسه، ومن ثم أهمية وتحسين أداء العاملين في الشركات التجارية وتقييمه.

٢.١ مفهوم الأداء:

يمثل الأداء المؤشر الأساس الذي يعكس قدرة المنظمة على الإستغلال الأمثل لمواردها المتاحة، للوصول الى النتائج المرغوبه وتحقيق اهدافها، وهو المقياس الذي تكتشف من خلاله المنظمة ايجابيات وسلبيات أدائها وتحليله من أجل تدعيم الجوانب الايجابية والتغلب على السلبيات بما يسهم في رفع مستوى الأداء في المستقبل. (سريع، ٢٠١٢، ١٠٣)

وقد اختلف الباحثون في تحديد مفهوم الأداء بسبب تعدد واختلاف مؤشرات قياسه، تبعاً لاختلاف طبيعة عمل المنظمات وأهدافها والجهات التي تقيسه. فمنهم من رأى أن الأداء نتيجة نهائية لنشاط المنظمة، وهو ما ذهب إليه (Wright, 1996: 259) عندما عرف الأداء بأنه "تلك النتائج التي تسعى إليها المنظمة وتعمل على تحقيقها". ووصفه (الشماع، ١٩٩٩: ٨٥) بأنه "المحصلة النهائية التي تسعى المنظمة لتحقيقها". وأشار (Wheelen & Hanger, 2000: 231) إلى أنه "النتيجة النهائية لنشاطات المنظمة. فيما ربط آخرون في تعريفهم لمفهوم الأداء بين قدرة المنظمة على استغلال مواردها المتاحة وبين تحقيق اهدافها، حيث يرى (Robbins&Wiersema,1995,278) أن الأداء يتمثل في قدرة المنظمة على الإستعمال الأمثل لمواردها المادية والبشرية المتاحة، لتحقيق اهدافها طويلة الأمد، للمحافظة على ميزاتها التنافسية. (ياسرده، ٢٠٠٦، ١٢٣)

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف الأداء بأنه كافة الأنشطة التي تعكس قدرة المنظمة على النجاح في تحقيق أهدافها، من خلال الاستثمار الأمثل للموارد المادية والبشرية، وعوامل القوة الداخلية والفرص الخارجية.

٢.٢ تعريف الأداء:

الأداء مصطلح مُستمد من الكلمة الإنجليزية (to perform) والتي اشتقت بدورها من الفرنسيه القديمه (parformer) والتي تعني تأدية عمل أو تنفيذ مهمه. (Ecosip,1999,18)

وفي (Daft,2001,9) أورد تعريفاً للأداء بأنه: محصلة كافة العمليات التي تقوم بها المنظمه، وأن أي خلل في أي منها لابد أن يظهره الأداء. فيما ورد تعريفاً آخر للأداء لنفس الكاتب، رابطاً بين الاستغلال الأمثل للموارد وبين تحقيق الأهداف، حيث عرّف الأداء على أنه: قدرة المنظمه على تحقيق أهدافها، من خلال الاستعمال الأمثل للموارد الماديه والبشريه المتاحه بطريقة كفؤة وفاعلة. (Daft,1988,120)

وفي الواقع فإن مفهوم الأداء يمكن تعريفه من زوايا متعددة، فقد يعني عند البعض الكفاءة في تحقيق الأهداف، أو الاستثمار الأمثل للموارد، وقد يعرف من زاوية البيئة أو النظم أو كافة الأنشطة التي تقوم بها المنظمة لتحقيق الأهداف، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول (١) تعريفات الأداء

الإطار المفاهيمي	المؤيدون للتعريف	تعريف الأداء
الكفاءة	Eccles 1991 Robin & Wiersema, 1995	النتائج أو الأهداف المرغوبة المراد تحقيقها للمنظمة
الفعالية	Moller&Bormil, 1990	قدرة المنظمة على استغلال الموارد وتوجيهها نحو تحقيق النتائج والأهداف المنشودة
البيئة الداخلية والخارجية	Zahar&Bearce, 1989	قدرة المنظمة على الاستفادة المثلى من العوامل الداخلية والخارجية في تحقيق أهدافها
النظم	Wit&meyer, 1998	مستوى المخرجات للأنشطة

والأحداث التي تشكل داخل المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها			
هو نتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية	David, 2001	الشمول	

المصدر: من (سيف، ٢٠١٢، ١٩٤)

التعريف الإجرائي للأداء:

أداء العاملين كما يقصده الباحثون في هذا البحث هو: مستوى الجهود الفرديه والجماعيه في تقديم العاملين للخدمات للمستفيدين، ونوعية هذه الخدمات، وسرعة إنجازها، وإدراك العاملين لأهداف الشركة الذي يعملون فيها، وما يتطلبه هذا الإنجاز من مهارات وخبرات نظريه وعملية.

٢.٣ إدارة الأداء:

تُعرف إدارة الأداء على أنها الجهود التي تبذلها المنظمات والمؤسسات والوزارات والشركات المختلفه، والهادفه الى تخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي، ووضع معايير ومقاييس واضحه ومقبوله من الجميع، كهدف يسعى الجميع لتحقيقه. (المطهر، ٢٠١٥، ٣)

وتجدر الإشارة هنا، إلى ضرورة عدم الخلط بين إدارة الأداء (Performance Management)، وتقييم الأداء (Performance Appraisal)، فالأخير هو جزء من مكونات إدارة الأداء، التي تهتم بالاتصال والتخطيط المتواصل الذي يجب أن يحدث بين العامل والمدير، فعندما تتبنى المنظمة أنموذج إدارة الأداء، فهي تنتقل بذلك من الأنموذج الذي تتحكم فيه بكل الأفراد إلى أسلوب التوجيه والإرشاد.

وبصفه عامه يمكن تحديد ثلاثه مكونات أساسيه لعملية إدارة الأداء هي: (المطهر، ٢٠١٥، ٣)

١. **تحديد الأداء:** يجب تحديد جوانب الأداء الوظيفي التي تحقق أهداف المنظمه، ويمكن أن يتم

ذلك من خلال عملية تحليل الوظائف.

٢. **تقييم الأداء:** أي عملية قياس الأداء وتقييمه للتأكد من تحقيق الأداء المستهدف، والذي يُعتبر جزء من عملية إدارة الأداء.

٣. **التغذية العكسية للأداء:** وهي عملية تزويد العاملين بنتائج أعمالهم سلباً أو إيجاباً، والعمل على تعديل السلوك الوظيفي بما يتلائم مع أهداف المنظمة.
وللوصول إلى إدارة أداء ناجحة لابد للمدير أن: (شوارتز، ٢٠٠١، ١١٣)

- يتفهم مهام وظيفة العامل.

- يعمل مع العامل على وضع المعايير والتوقعات.

- يتأكد من حصول كل عامل على التقويم بطريقة دقيقة وصادقة ومستمرة من زملاء

العمل والمشرفين والزيائن.

- يقوم بالإعداد الملائم والتنفيذ لعمليات تقويم أداء كتابية.

٢.٤ أهمية الأداء:

تواجه منظمات اليوم تحديات اقتصادية واجتماعية وسياسية كبيرة، فهي تعمل في ظل بيئة غير مستقرة، بالإضافة إلى التطورات المذهلة في تقنيات الاتصالات والمعلومات، والاتجاه نحو الاقتصاد المعرفي.. كل ذلك يحتم على المنظمة الوقوف على أدائها للكشف عن إمكاناتها وقدراتها وقيمتها التنافسية وموقعها في السوق.

فبتحديد معايير وأهداف لقياس الأداء، تتمكن الإدارة من اتخاذ القرارات وإجراء التعديلات التي تزيد من فاعلية الأداء، وتحقق أهداف المنظمة في التفوق والريادة. وفي ضوء ذلك تستطع الإدارة اتخاذ القرارات التصحيحية والقرارات التحفيزية التي تصب في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. (باسرده، ١٢٣)

ويمكن توضيح أهمية الأداء في النقاط الآتية:

١. أنه يشمل قياس كافة جوانب العمل المنظمي على كل المستويات، في ظل المؤشرات الداخليه والخارجيه معاً.

٢. يوفر الأداء المنظمي معلومات لمختلف المستويات الاداريه في المنظمه لأغراض التخطيط والرقابه، واتخاذ القرارات المناسبه المستنده الى حقائق علميه وموضوعيه.
٣. يُعد الأداء الحقيقه الرئيسي له لدى المنظمه كونه يمثل أهم مقياس للتعرف على مدى جدارة المنظمه وتفوقها.
٤. تغطية جوانب القصور التي يصعب فيها قياس الاعمال الإداريه الإشرافيه والماليه، التي يكون فيها مجال النشاط غير إنتاجي، ولا يقاس بوحدات كميّه. (سريع، ١٠٢)
٥. يساعد في الكشف عن مدى ملاءمة الخطط والأهداف والسياسات والبرامج للموارد البشرية والمادية المتاحة.
٦. الكشف عن مستوى التنسيق بين مختلف الوظائف والأنشطة، ومدى قدرة الموارد البشرية على القيام بالمهام المنوطة بها. وفي ضوء ذلك تستطع الإدارة اتخاذ القرارات التصحيحية والقرارات التحفيزية التي تصب في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. (باسرده، ١٢٣)
٧. الأداء يغطي أهداف جميع أطراف المنظمة وأصحاب المصلحة فيها ويعكس صورة شاملة لنجاح المنظمة في كافة مجالاتها. (سيف، ٢٠١٢، ١٩٦)

٢.٥ قياس مؤشرات الأداء:

تختلف أهداف المنظمات وطبيعة نشاطها وتوجهاتها الإستراتيجية، وبالتالي تختلف مجالات قياس الأداء تبعاً لذلك، وقد حاول بعض الباحثين والمهتمين تحديد مجالات أساسية للأداء المنظمي، فقد حدّد (Miller & Dess, 1996: 12-13) مجالات الأداء بخمسة مجالات هي: الربحية، الحصة السوقية، الإنتاجية، تطوير أداء ورضا العاملين، والمسؤولية العامة. ونتيجةً لتعدد أهداف المنظمات ومجالات أدائها، تعددت مؤشرات قياس الأداء. وتُشكل المؤشرات الفردية التي تقيس أهدافاً محددة للمنظمة إحدى هذه المؤشرات، وتتمثل بالمعايير المالية (كنسب السيولة ونسب الربحية وغيرها، أو المعايير التشغيلية كالإنتاجية.. أو المعايير التسويقية كنمو الحصة السوقية مثلاً).

ولكن نتيجة لسعي المنظمات لتحقيق أكثر من هدف في آن واحد (أهداف مالية وأهداف غير مالية، أهداف قصيرة الأمد وأهداف طويلة الأمد، أهداف داخلية وأخرى خارجية..). تجسدت في الآونة الأخيرة مقاييس مركبة تعكس صورة أكثر وضوحاً عن الأداء المنظمي.

لقد تزايد الاهتمام باستخدام المقاييس المركبة في قياس أداء المنظمات، وذلك للأسباب الآتية
(Kaplan & Norton, 1992: 71):

١. تُعبر المقاييس الفردية عن هدف مفرد، وبما أن المنظمات تضع مجموعة من الأهداف وليس هدفاً واحداً، لذا من المناسب اعتماد مقاييس مركبة تتناسب مع مجموعة الأهداف.

٢. تتعامل المنظمات مع مجموعة من الأطراف تشمل: الإدارة، والعاملين، والمساهمين، والزبائن، والمجتمع المحلي.. وكل طرف من هذه الأطراف له هدف معين، فالعاملون يبحثون عن تعويضات وظروف عمل أفضل، والمساهمون يسعون إلى تعظيم الأرباح، والزبائن يبحثون عن منتجات ذات جودة عالية وبسعر مناسب، والإدارة ترغب في تبني أساليب عمل تحقق أعلى إنتاجية، والمجتمع المحلي يبحث عن بيئة نظيفة.. لذا فإن المقاييس المركبة هي التي تُحدد مدى تحقيق تلك الأطراف لغاياتها، في حين تعجز المقاييس الفردية عن ذلك.

٣. تتسم البيئة الحالية للمنظمات بالتعقيد والديناميكية، مما يتطلب أن تعتمد تلك المنظمات على مقاييس للأداء تُحدد مدى سيطرتها على أنشطتها المختلفة.. وهذا يتناسب تماماً مع اعتماد المقاييس المركبة لقياس الأداء المنظمي.

-أهمية تقييم وقياس الأداء:

تكمن أهمية تقييم وقياس الأداء في تحقيق الأهداف الآتية: (المطهر، ٢٠١٥، ٣٨)

١. تخطيط أداء الموارد البشرية.

٢. تحسين الأداء وتطويره.

٣. تحديد الإحتياجات التدريبية.

٤. وضع نظام عادل للحوافز والمكافئات.

٥. إنجاز عمليات النقل والترقيه.

٦. معرفة معوقات ومشاكل العمل.

- تحسين الأداء في الشركات التجارية:

إن تحسين الأداء يعتمد بشكل مباشر على إدارة الأداء، والتي هي عبارة عن مجمل الإجراءات التي تُصمَّم لتطوير أداء المنظمة وخلق الفرق العمل والأفراد فيها، والتي تُوضَع وتُنفَّذ من قبل المدراء التنفيذيين، مع التركيز على أداء الأفراد وأداء فريق العمل والمنظمة ككل (العريفي، ٢٠٠٥، ٣٤٢)، وعليه فإن تحسين الأداء في المؤسسة يقوم على الأسس الآتية: (نياز، ١٤٢٥، ١٣٨)

١. تقييم أداء المؤسسة للتأكد من جودة الخدمات المقدمة وأن ممارسات العناية بالعملاء والأداء الوظيفي يتم تقييمهما بانتظام ودقة وفعالية باستخدام معايير معتمدة.

٢. التأكد من أن العناية بالعملاء تتناسب مع متطلباتهم وأنها تقدَّم في الوقت اللازم وأنها الأمثل مقارنةً مع الإمكانيات المتاحة وتتوافق مع الأهداف الموضوعية و يتم توثيقها بطريقة صحيحة.

٣. التحكم في جودة الأداء في كل مجالات العمل في المؤسسة.

٤. التأكد من أن بيئة العمل آمنة في كل مراحل تقديم الخدمة بما يحقق سلامة العملاء والعاملين والزوار.

٥. التأكد من أن طرق ونظم وإجراءات العناية بالعملاء يتم تقديمها بفعالية وكفاءة بمقارنة التكلفة – المنفعة.

٦. التأكد من كفاءة العاملين على خدمة العملاء وأن الخدمات تقدم بطريقة منظمة وتوجد قنوات واضحة للملاحظة والمراقبة والإشراف، وأن المسؤوليات واضحة ومحددة.

٧. توفير السبل والآليات اللازمة لمساعدة منسوبي المؤسسة على تطبيق الجودة.

الفصل الثالث

الإطار الميداني للدراسة

المبحث الأول

إجراءات الدراسة الميدانية

٣،١ مجتمع وعينة الدراسة:

شمل مجتمع الدراسة الشركات التجارية في أمانة العاصمة صنعاء، حيث اقتصرت العينة على العاملين في (شركة كاترينا، والشركة الليبية القابضة) في أمانة العاصمة، وتم توزيع عدد (60) استبانة عليهم، وقد تم استعادة (50) استبانة وبنسبة (83%) من الموزع جميعها صالحة وقابلة للتحليل.

العدد الموزع	العدد المرجوع	العدد المستبعد	العدد القابل للتحليل
60	50	0	50

٣،٢ ثبات الأداة:

تم استخدام معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ لإجابات أفراد مجتمع الدراسة وقد كانت قيمة ألفا كرونباخ (0.899) لكافة الفقرات.

أما فيما يتعلق في معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة فهي مبيّنة في الجدول رقم (1) والتي تظهر بأنها معاملات ثبات واضحة ومعقولة بدليل أن جميعها أكبر من 0.60 وهذا يشير على ثبات الاستبانة ووضوحها ومصداقية النتائج.

جدول (1) توزيع الفقرات وقيم معاملات الفا كرونباخ لكل أجزاء الاستبانة

معاملات الفا كرونباخ	عدد الفقرات	المحور
0.744	5	المحور الأول: الفقرات المتعلقة في بعد الاعتمادية
0.603	5	المحور الثاني: الفقرات المتعلقة في بعد الاستجابة
0.648	5	المحور الثالث: الفقرات المتعلقة في بعد الضمان
0.648	5	المحور الرابع: الفقرات المتعلقة في بعد الملموسية
0.744	5	المحور الخامس: الفقرات المتعلقة في بعد التعاطف
0.479	8	المحور الرابع: الفقرات المتعلقة بأداء العاملين
0.899	33	جميع المتغيرات

ولمعرفة " إدارة الجودة وأثرها على أداء الشركات التجارية "، فقد تم احتساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من الفقرات الواردة في الاستبانة، مع الأخذ بعين الاعتبار تدرج مقياس ليكرت الخماسي في الدراسة وكما يلي:

مقياس ليكرت الخماسي

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

واستنادا الى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت اليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات وعلى النحو التالي، المستوى الأول المرتفع أو الموافقة والذي يكون الوسط الحسابي للإجابات (3.5) أو أكثر، حيث إن هذه الإجابة إذا ما

قربت تصبّح (4) وهي موافق حسب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في هذه الدراسة، و المستوى الثاني المحايد او المتوسط إذا كان الوسط الحسابي للإجابات على عبارة لا يقل عن (2.5) أو يساوي (3.4) أي متوسط أو محايد بحسب المقياس المستخدم، أما إذا كان الوسط الحسابي يقل عن (2.5) اعتبر غير موافق او ضعيف، إذا أن جميع القيم التي تقل عن (2.5) تعتبر غير موافق حسب المقياس المستخدم في الدراسة. وفيما يلي عرض وتحليل فقرات الاستبيان :

٣،٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة :

لأغراض تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها فقد تم استخدام الحزمة الإحصائية (SPSS) المتعارف عليها نظراً لملائمتها لمثل هذه الدراسة، وفيما يلي أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة:

الأساليب الإحصائية الوصفية: استخدمت هذه الأساليب لبيان خصائص مجتمع الدراسة، ولوصف متغيرات الدراسة والتعرف على " إدارة الجودة وأثرها على أداء الشركات التجارية"، وشمل ذلك التوزيع التكراري والنسب المئوية ومقاييس النزعة المركزية (الوسط الحسابي) ومقاييس التشتت (الانحراف المعياري).

المبحث الثاني تحليل الدراسة الميدانية

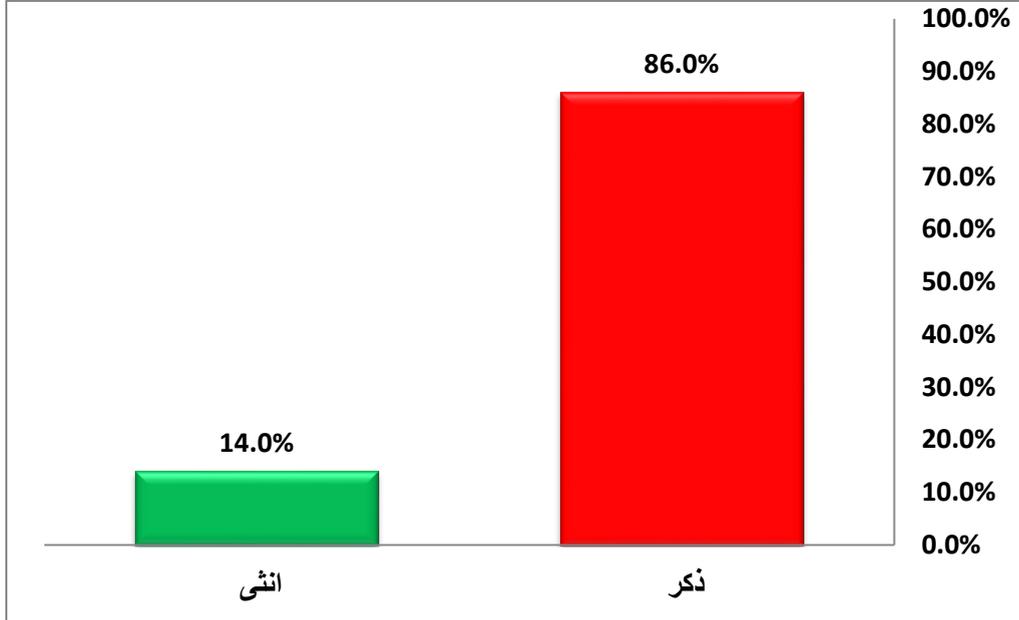
٣.٤ البيانات الديموغرافية:

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي للمعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

١- الجنس:

جدول رقم (٢) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس

النسبة المئوية	العدد	الجنس
86.0%	43	ذكور
14.0%	7	إناث



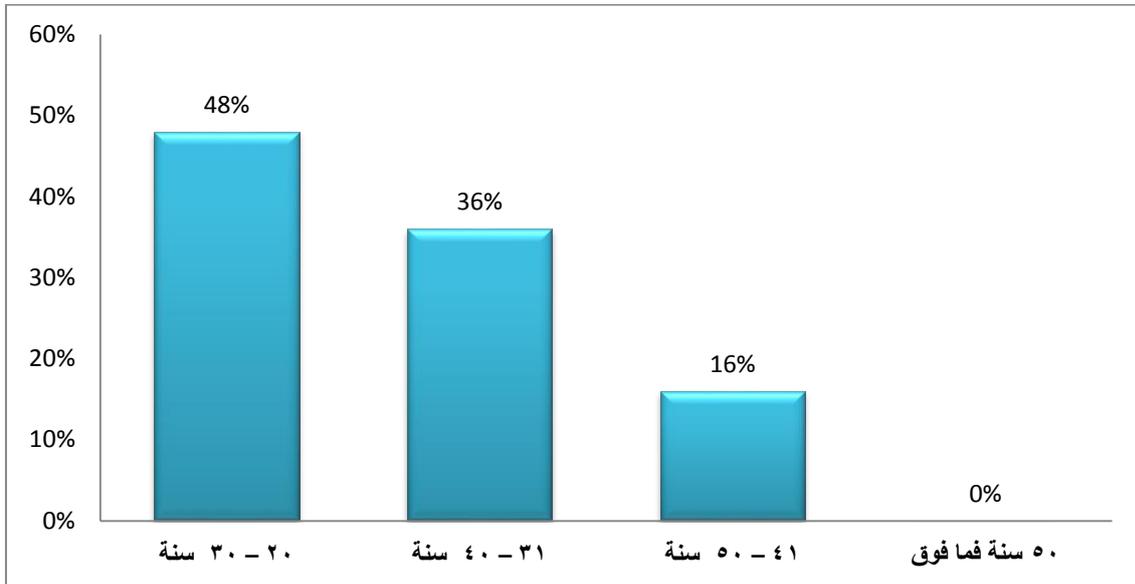
يشير الجدول رقم (٢) بأن عدد الذكور بلغ (43) وبنسبة (86.0%) من المستجيبين بينما عدد الإناث (7) وبنسبة (14.0%) مما يشير بأن عينة الدراسة شملت الجنسين الذكور والإناث معا.

٢-العمر:

جدول رقم (٣)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية
٢٠ - ٣٠ سنة	24	48%
٣١ - ٤٠ سنة	18	36%
٤١ - ٥٠ سنة	8	16%
٥٠ سنة فما فوق	0	0%
المجموع	50	100

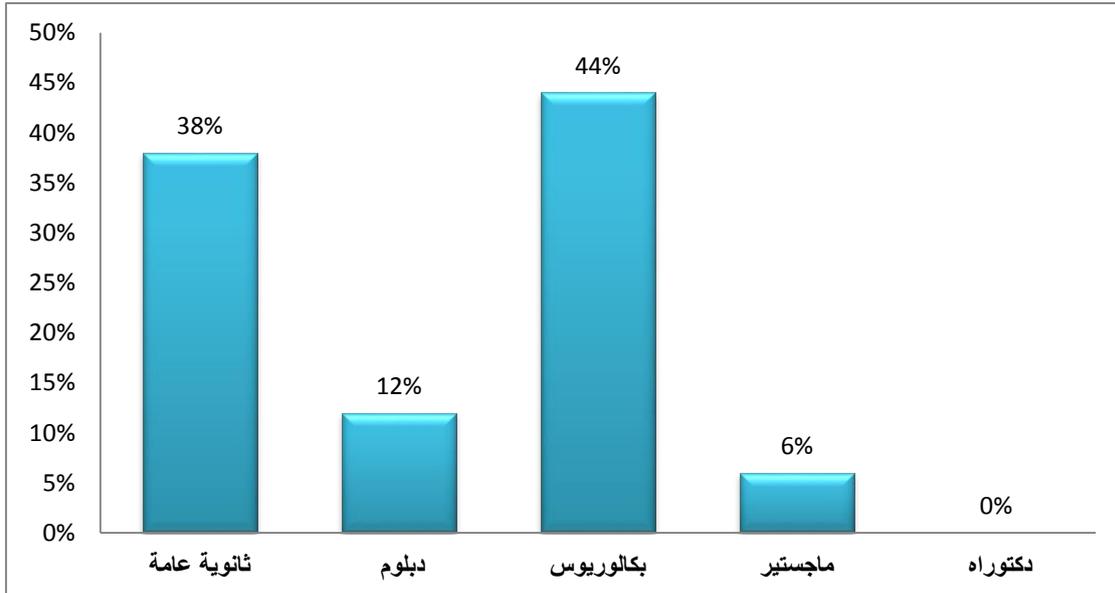


يشير الجدول رقم (٣) أنه بلغ عدد أفراد عينة الدراسة لفئة العمر من (٢٠ - ٣٠) (24) فرد وبنسبة (48.0%) من العينة الكلية، وبلغ عدد الأفراد الذين أعمارهم ما بين ٣١-٤٠ سنة (18) فرداً وبنسبة (36.0%)، وأخيراً فئة العمر من (٤١ - ٥٠ سنة) (8) على (8) فرداً وبنسبة (16.0%) من العينة الكلية .

٣- المستوى الدراسي

جدول رقم (٤) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى الدراسي

النسبة المئوية	العدد	المستوى الدراسي
38%	19	ثانوية عامة
12%	6	دبلوم
44%	22	بكالوريوس
6%	3	ماجستير
0%	0	دكتوراه
100	50	المجموع



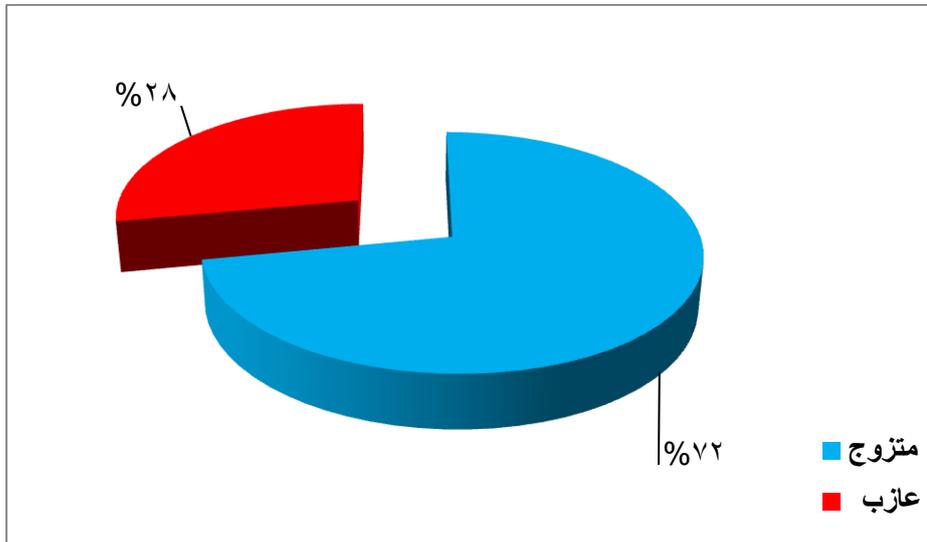
يشير الجدول رقم (٤) أن عدد أغلب أفراد عينة الدراسة هم من فئة (البكالوريوس) بتكرار بلغ (٢٢) فرد ونسبة (44%) من العينة الكلية، وبلغ عدد الأفراد من فئة (الثانوية) العامة (19) فرد ونسبة (38%) من العينة الكلية، وعدد الافراد من فئة (الدبلوم) بتكرار بلغ (6) فرداً ونسبة (12%)، وأخيراً فئة (الماجستير) بتكرار (3)

وبنسبة (6%) . نجد أن عينة الدراسة قد استهدفت عدد من المؤهلات الوظيفية، وهذا يعتبر مؤشر ايجابي يدل على أن غالبية افراد العينة من ذوى الكفاءة والخبرات العالية والمتوسطة، وبالتالي يتوقع منها الحصول على اجوبة دقيقة لأسئلة الاستبيان.

٤- الحالة الاجتماعية:

جدول رقم (٥) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	العدد	الحالة الاجتماعية
72%	36	متزوج
28%	14	عازب
100	50	المجموع



يشير الجدول رقم (٥) بأن عدد المتزوجين بلغ (36) وبنسبة (72%) من المستجيبين بينما عدد العازبين بلغ (14) وبنسبة (28%) مما يشير بأن أغلب عينة الدراسة كانت من فئة الحالة الاجتماعية المتزوجين.

٣.٥ عرض وتحليل فقرات الاستبيان:

١- التعرف على مدى أثر أبعاد إدارة الجودة على الشركات التجارية

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بمدى توفر بعد الاعتمادية على أداء العاملين، وكما يلي:

- المجال الأول : بعد الاعتمادية :

جدول رقم (٦) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات الخاصة بمدى توفر بعد الاعتمادية

التقدير اللفظي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
موافق	69.0%	0.82	3.45	تلتزم الشركة بتقديم خدماتها بدرجة عالية من الدقة والموثوقية وبالوقت المحدد .
موافق	76.2%	0.784	3.81	تحتفظ الشركة بسجلات دقيقة وموثقة.
موافق	76.0%	0.801	3.80	تحظى الشركة بثقة واستحسان العملاء في تقديم خدماتها
موافق	76.0%	0.804	3.80	تبدي الشركة اهتماماً كبيراً بمشاكل واستفسارات العملاء.
موافق	65.4%	0.931	3.27	الخصائص الأساسية واللازمة متوفرة في منتجات الشركة.
موافق	72.5%	0.828	3.63	مجموع المجال الأول

يتضح من نتائج الجدول أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات بعد الاعتمادية كانت أكثر من درجة القياس المعتمدة لهذه الدراسة والبالغة (3.4) وهذا يعني بأن اجابات أفراد عينة الدراسة قد وافقت في اجاباتها على جميع فقرات الجدول وبدرجة موافقة مرتفعة، حيث أن الأوساط الحسابية لآراء افراد عينة الدراسة تتراوح ما بين (3.27-3.81) وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة قد اجابت بالموافقة بدرجة مرتفعة على فقرات المجال، حيث وافقت أفراد العينة على أنه:

- تلتزم الشركة بتقديم خدماتها بدرجة عالية من الدقة والموثوقية وبالوقت المحدد بمتوسط حسابي (٣.٤٥)

- تحتفظ الشركة بسجلات دقيقة وموثقة بمتوسط حسابي (٣.٨١).

- تحظى الشركة بثقة واستحسان العملاء في تقديم خدماتها بمتوسط حسابي (٣.٨٠).

- تبدي الشركة اهتماماً كبيراً بمشاكل واستفسارات العملاء بمتوسط حسابي (٣.٨٠).

- الخصائص الأساسية واللازمة متوفرة في منتجات الشركة بمتوسط حسابي (٣.٢٧).

وعلى مستوى جميع الفقرات فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.63) وتلك القيمة أكبر من درجة القياس المعتمدة البالغة (3.4) بانحراف معياري (0.828) ونسبة مئوية (72.5%).

- المجال الثاني : بعد الاستجابة

جدول رقم (٧) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات بعد الاستجابة

التقدير اللفظي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
موافق	64.0%	0.878	3.20	تقوم الشركة بإبلاغ العملاء بكل ما هو جديد من منتجات وخدمات بدقة عالية.
موافق	67.6%	0.926	3.38	ينشغل العاملون في الشركة بتلبية طلبات العملاء فوراً.
موافق	77.2%	0.985	3.86	تبسط الشركة إجراءات العمل قدر الإمكان لضمان السرعة والسهولة في تقديم الخدمة
موافق	71.6%	0.947	3.58	تقدم الشركة منتجات مطابقة للمواصفات المرغوبة من قبل العملاء
محايد	62.4%	0.786	3.12	تقوم الشركة بالرد الفوري على استفسارات وشكاوى العملاء.
موافق	68.6%	0.904	3.43	مجموع فقرات المجال الثاني

يتضح من نتائج الجدول أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات محور بعد الاستجابة كانت أكبر من درجة القياس المعتمدة لهذه الدراسة والبالغة (3.4) وهذا يعني بأن اجابات أفراد عينة الدراسة قد وافقت في اجاباتها على جميع فقرات الجدول وبدرجة مرتفعة، حيث أن الأوساط الحسابية لآراء افراد عينة الدراسة تتراوح ما بين (3.12-3.86) ، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة قد اجابت بالموافقة بدرجة مرتفعة على جميع فقرات الجدول ما عدا الفقرة (٥) فقد أجابت أفراد العينة بالحياد على هذه الفقرة، والتي تنص على أن تقوم الشركة بالرد الفوري على استفسارات وشكاوى العملاء، حيث نصت الفقرات على أن :

- تقوم الشركة بإبلاغ العملاء بكل ما هو جديد من منتجات وخدمات بدقة عالية بمتوسط حسابي (٣.٢٠).

- ينشغل العاملون في الشركة بتلبية طلبات العملاء فوراً بمتوسط حسابي (٣.٣٨).

- تبسط الشركة إجراءات العمل قدر الإمكان لضمان السرعة والسهولة في تقديم الخدمة بمتوسط حسابي (٣.٨٦).

- تقدم الشركة منتجات مطابقة للمواصفات المرغوبة من قبل العملاء بمتوسط حسابي (٣.٥٨).

وعلى مستوى جميع الفقرات فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي على مستوى جميع

الفقرات (3.43) وتلك القيمة أكبر من درجة القياس المعتمدة البالغة (3.4) بانحراف

معياري (0.904) ونسبة مئوية (68.6%).

- المجال الثالث : بعد الضمان

جدول رقم (٨) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
للفقرات بعد الضمان

التقدير اللفظي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
موافق	73.6%	0.903	3.68	يثق العملاء بخبرات ومهارات ومؤهلات العاملين في الشركة
موافق	66.0%	0.993	3.30	يشعر العملاء بالأمان عند التعامل مع شركتنا.
محايد	60.8%	0.855	3.04	تمتاز الشركة بسمعة ومكانة جيدة لدى أفراد المجتمع.
موافق	67.6%	0.928	3.38	تقدم الشركة الضمان وخدمات ما بعد البيع .
موافق	66.6%	0.914	3.33	تتلبى الشركة حاجات ورغبات العملاء المتجددة من فترة لأخرى
موافق	67.0%	0.919	3.35	مجموع فقرات المجال الثالث

يتضح من نتائج الجدول أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات الجدول كانت اقل من درجة القياس المعتمدة لهذه الدراسة والبالغة (3.4) وهذا يعني بأن اجابات أفراد عينة الدراسة قد وافقت في اجاباتها على فقرتين وبدرجة موافقة عالية عدى الفقرة الثالثة والتي ظهرت فيها درجة الموافقة ضعيفة، حيث أن الأوساط الحسابية لآراء افراد عينة الدراسة تتراوح ما بين (3.04-3.68) وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة قد اجابت بالموافقة بدرجة مرتفعة على جميع فقرات مجال بعد الضمان حيث وافقت بأنه:

- يثق العملاء بخبرات ومهارات ومؤهلات العاملين في الشركة بمتوسط حسابي(٣.٦٨).

- يشعر العملاء بالأمان عند التعامل مع شركتنا بمتوسط حسابي(٣.٣٠).

- تقدم الشركة الضمان وخدمات ما بعد البيع بمتوسط حسابي (3.38).
- تلبية الشركة حاجات ورغبات العملاء المتجددة من فترة لأخرى بمتوسط حسابي (3.33).

وعلى مستوى جميع الفقرات فقد أظهرت الدراسة فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.35) وتلك القيمة أقل من درجة القياس المعتمدة بقليل والبالغة (3.4) بانحراف معياري (0.919). وهذا يشير الى توفر بعد الضمان لدى الشركات التجارية.

- المجال الرابع : بعد الملموسية

جدول رقم (٩)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الملموسية

التقدير اللفظي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
موافق	78.8%	0.946	3.94	تتمتع الشركة بموقع ملائم ويسهل الوصول إليها بسرعة.
موافق	77.2%	0.995	3.86	يحرص العاملون في الشركة على درجة عالية من النظافة وحسن الهندام والمظهر.
موافق	63.2%	0.915	3.16	تمتلك الشركة تجهيزات وتقنية حديثة.
موافق	61.2%	0.795	3.06	المظهر العام للشركة ملائم لطبيعة المنتجات والخدمات المقدمة.
موافق	62.0%	0.815	3.10	المظهر الخارجي للمنتجات يجذب انتباه الزبون
موافق	68.4%	0.893	3.42	مجموع المجال الرابع

يتضح من نتائج الجدول أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات الجدول كانت أكبر من درجة القياس المعتمدة لهذه الدراسة والبالغة (3.4) وهذا يعني بأن اجابات أفراد عينة الدراسة قد وافقت في اجاباتها على جميع فقرات المجال الملموسية وبدرجة عالية، حيث أن الأوساط الحسابية لآراء افراد عينة الدراسة تتراوح ما بين (3.06-3.94) ، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة قد اجابت الموافقة على أنه :

- تتمتع الشركة بموقع ملائم ويسهل الوصول إليها بسرعة بمتوسط حسابي (٣.٩٤)
- يحرص العاملون في الشركة على درجة عالية من النظافة وحسن الهدام والمظهر. بمتوسط حسابي (٣.٨٦).
- تمتلك الشركة تجهيزات وتقنية حديثة بمتوسط حسابي (٣.١٦).
- المظهر العام للشركة ملائم لطبيعة المنتجات والخدمات المقدمة بمتوسط حسابي (٣.٠٦).
- المظهر الخارجي للمنتجات يجذب انتباه الزبون بمتوسط حسابي (٣.١٠).
- وعلى مستوى جميع الفقرات فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.42) وتلك القيمة أكبر من درجة القياس المعتمدة البالغة (3.4) بانحراف معياري (0.893) وهذا يشير إلى موافقة أفراد العينة عن بعد الملموسية .

- المجال الخامس : بعد التعاطف

جدول رقم (١٠)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التعاطف

التقدير اللفظي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
موافق	71.2%	.880	3.56	يتمتع العاملون في الشركة بالمعرفة والمهارة والخبرة العالية ويتسمون بالأدب وحسن المعاملة مع العملاء.
موافق	72.8%	.964	3.64	يقدر العاملون في الشركة ظروف العمل.
موافق	67.6%	.928	3.38	يملك العاملون في الشركة المعرفة والدراية باحتياجات ورغبات العملاء.
موافق	66.6%	1.014	3.33	تضع الشركة مصالح العملاء في مقدمة اهتمامات الإدارة والعاملين.
موافق	65.4%	.931	3.27	يوضح العاملون في الشركة للعملاء المشاكل التي يعانون منها بطريقة يفهمها العملاء.
موافق	68.7%	0.943	3.44	مجموع فقرات المجال الخامس

يتضح من نتائج الجدول أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات الجدول كانت أكبر من درجة القياس المعتمدة لهذه الدراسة والبالغة (3.4) وهذا يعني بأن اجابات أفراد عينة الدراسة موافقة في اجاباتها على جميع فقرات بعد التعاطف وبدرجة موافقة مرتفعة، حيث أن الأوساط الحسابية لآراء افراد عينة الدراسة تتراوح ما بين (3.27-3.64) وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة قد اجابت بالموافقة بدرجة مرتفعة على فقرات الجدول، حيث وافقت على أنه :

- يتمتع العاملین في الشركة بالمعرفة والمهارة والخبرة العالية ويتسمون بالأدب وحسن المعاملة مع العملاء بمتوسط حسابي (3.56).

- يقدر العاملین في الشركة ظروف العمل بمتوسط حسابي (3.64)

- يمتلك العاملون في الشركة المعرفة والدراية باحتياجات ورغبات العملاء بمتوسط حسابي (3.38).

- تضع الشركة مصالح العملاء في مقدمة اهتمامات الإدارة والعاملین بمتوسط حسابي (3.33).

- يوضح العاملون في الشركة للعملاء المشاكل التي يعانون منها بطريقة يفهمها العملاء بمتوسط حسابي (3.27).

وعلى مستوى جميع الفقرات فقد أظهرت الدراسة قيمة المتوسط الحسابي على مستوى جميع الفقرات (3.44) وتلك القيمة مساوية لدرجة القياس المعتمدة البالغة (3.4) بانحراف معياري (0.943) وهذا يشير إلى موافقة أفراد العينة على بعد التعاطف.

- المحور الثاني: أداء العاملين

جدول رقم (١١)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداء العاملين

التقدير اللفظي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
محايد	45.2%	1.200	2.26	تشجيع رؤسائي دفعني لإنجاز العمل وتحسين كفاءتي الانتاجية
موافق	66.8%	0.994	3.34	عدالة نظام الحوافز وحصولي على الترقية في مواعيدها شجعتني على أداء مسؤولياتي بكفاءة .
موافق	70.8%	0.929	3.54	مشاركتي في اتخاذ القرارات ساعدت على تحسن أدائي الوظيفي
محايد	54.0%	1.182	2.70	التفاعل بين القادة والمرؤوسين أسهم في تحسين مستوى أدائي الوظيفي
محايد	40.4%	1.270	2.02	ثناء رؤسائي على مجهوداتي دفعني إلى الارتقاء بأدائي الوظيفي.
موافق	66.4%	0.985	3.32	تفهم رؤسائي لمشاعري واحتياجاتي، شجعتني على تحسين أدائي الوظيفي
موافق	57.2%	1.120	2.86	حرص القيادة على تنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين، أسهم في ارتفاع مستوى كفاءتي الانتاجية.
موافق	60.0%	1.009	3.00	تقبل رؤسائي لمقترحاتي وآرائي شجعتني على التجديد في أساليب العمل.
موافق	57.6%	1.086	2.88	جميع الفقرات

يتضح من نتائج الجدول أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات الجدول كانت أقل من درجة القياس المعتمدة لهذه الدراسة والبالغة (3.4) وهذا يعني بأن اجابات أفراد عينة الدراسة موافقة بدرجة ضعيفة في اجاباتها على جميع فقرات أداء العاملين، حيث أن الأوساط الحسابية لآراء افراد عينة الدراسة تتراوح ما بين (2.02-3.54).

حيث أجابت أفراد العينة بالموافقة على خمس فقرات والتي تنص على :

- عدالة نظام الحوافز وحصولي على الترقية في مواعيدها شجعتني على أداء مسؤولياتي بكفاءة بمتوسط حسابي (٣.٣٤).

- مشاركتي في اتخاذ القرارات ساعدت على تحسن أدائي الوظيفي بمتوسط حسابي (٣.٥٤).

- تفهّم رؤسائي لمشاعري واحتياجاتي، شجعتني على تحسين أدائي الوظيفي بمتوسط حسابي (٣.٣٢).

- حرص القيادة على تنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين، أسهم في ارتفاع مستوى كفاءتي الانتاجية بمتوسط حسابي (٢.٨٦).

- تقبل رؤسائي لمقترحاتي وآرائي شجعتني على التجديد في أساليب العمل بمتوسط حسابي (٣.٠٠).

وأجابت العينة بالحياد على ثلاث فقرات والتي تنص على أن :

- تشجيع رؤسائي دفعني لإنجاز العمل وتحسين كفاءتي الانتاجية بمتوسط حسابي (٢.٢٦).

- التفاعل بين القادة والمرؤوسين أسهم في تحسين مستوى أدائي الوظيفي بمتوسط حسابي (٢.٧٠).

- ثناء رؤسائي على مجهوداتي دفعني إلى الارتقاء بأدائي الوظيفي بمتوسط حسابي (٢.٠٢).

وعلى مستوى جميع الفقرات فقد جاء المتوسط الحسابي (2.88) وتلك القيمة أقل من درجة القياس المعتمدة البالغة (3.4) بانحراف معياري (1.086) وهذا يشير إلى أن أفراد العينة تذبذب آراء العينة في هذا المحور.

النتائج

النتائج

أولاً : النتائج

من خلال تحليل بيانات الدراسة الميدانية فقد تم التوصل للنتائج التالية:

- وافقت أفراد العينة بدرجة مرتفعة في جميع مجالات المحور الأول أبعاد إدارة الجودة على الشركات التجارية، حيث وافقت في بعد الاعتمادية على أنه تلتزم الشركة بتقديم خدماتها بدرجة عالية من الدقة والموثوقية وبالوقت المحدد بمتوسط حسابي (٣.٤٥)
- تحتفظ الشركة بسجلات دقيقة وموثقة بمتوسط حسابي (٣.٨١).
- تحظى الشركة بثقة واستحسان العملاء في تقديم خدماتها بمتوسط حسابي (٣.٨٠).
- تبدي الشركة اهتماماً كبيراً بمشاكل واستفسارات العملاء بمتوسط حسابي (٣.٨٠).
- الخصائص الأساسية واللازمة متوفرة في منتجات الشركة بمتوسط حسابي (٣.٢٧).
- وفي بعد الاستجابة وافقت أفراد العينة على أنه تقوم الشركة بإبلاغ العملاء بكل ما هو جديد من منتجات وخدمات بدقة عالية بمتوسط حسابي (٣.٢٠).
- ينشغل العاملون في الشركة بتلبية طلبات العملاء فوراً بمتوسط حسابي (٣.٣٨).
- تبسط الشركة إجراءات العمل قدر الإمكان لضمان السرعة والسهولة في تقديم الخدمة بمتوسط حسابي (٣.٨٦).
- تقدم الشركة منتجات مطابقة للمواصفات المرغوبة من قبل العملاء بمتوسط حسابي (٣.٥٨).
- وفي بعد الضمان وافقت العينة على أنه يثق العملاء بخبرات ومهارات ومؤهلات العاملين في الشركة بمتوسط حسابي (٣.٦٨).

- يشعر العملاء بالأمان عند التعامل مع شركتنا بمتوسط حسابي (٣.٣٠).
- تقدم الشركة الضمان وخدمات ما بعد البيع بمتوسط حسابي (٣.٣٨).
- تلبية الشركة حاجات ورغبات العملاء المتجددة من فترة لأخرى بمتوسط حسابي (٣.٣٣).
- وفي بعد الملموسية وافقت العينة على أنه تتمتع الشركة بموقع ملائم ويسهل الوصول إليها بسرعة بمتوسط حسابي (٣.٩٤)
- يحرص العاملون في الشركة على درجة عالية من النظافة وحسن الهندام والمظهر. بمتوسط حسابي (٣.٨٦).
- تمتلك الشركة تجهيزات وتقنية حديثة بمتوسط حسابي (٣.١٦).
- المظهر العام للشركة ملائم لطبيعة المنتجات والخدمات المقدمة بمتوسط حسابي (٣.٠٦).
- المظهر الخارجي للمنتجات يجذب انتباه الزبون بمتوسط حسابي (٣.١٠).
- وفي بعد التعاطف وافقت العينة على أنه يتمتع العاملون في الشركة بالمعرفة والمهارة والخبرة العالية ويتسمون بالأدب وحسن المعاملة مع العملاء بمتوسط حسابي (٣.٥٦).
- يقدر العاملون في الشركة ظروف العمل بمتوسط حسابي (٣.٦٤)
- يمتلك العاملون في الشركة المعرفة والدراية باحتياجات ورغبات العملاء بمتوسط حسابي (٣.٣٨).
- تضع الشركة مصالح العملاء في مقدمة اهتمامات الإدارة والعاملين بمتوسط حسابي (٣.٣٣).
- يوضح العاملون في الشركة للعملاء المشاكل التي يعانون منها بطريقة يفهمها العملاء بمتوسط حسابي (٣.٢٧).

- وفي المحور الثاني: أداء العاملين في الشركات التجارية ، فقد كانت آراء أفراد العينة متذبذبة حيث وافقت بدرجة ضعيفة على أن عدالة نظام الحوافز وحصولي على الترقية في مواعيدها شجعتني على أداء مسؤولياتي بكفاءة بمتوسط حسابي (٣.٣٤).
- مشاركتي في اتخاذ القرارات ساعدت على تحسن أدائي الوظيفي بمتوسط حسابي (٣.٥٤).
- تفهم رؤسائي لمشاعري واحتياجاتي، شجعتني على تحسين أدائي الوظيفي بمتوسط حسابي (٣.٣٢).
- حرص القيادة على تنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين، أسهم في ارتفاع مستوى كفاءتي الانتاجية بمتوسط حسابي (٢.٨٦).
- تقبل رؤسائي لمقترحاتي وآرائي شجعتني على التجديد في أساليب العمل بمتوسط حسابي (٣.٠٠).

المراجع

المراجع

١. (دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية)، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال.
٢. ابو حليقة، أشرف عبدالله، ٢٠١٣م، (اثر الجوده في الخدمات الصحيه)، ، الجامعه العربيه المفتوحه لشمال امريكا، كلية الاداره،
٣. الاحصائيات اليوميه للمرضى المترددين في مستشفى ٢٢ مايو- ضلاع - مديرية همدان، م/صنعاء، احصائيات شهر اغسطس ٢٠١٦م.
٤. أحمد، علاء الدين وبطارسة، سليمان سليم، سنة ١٩٩٣م، ، (مستوى رضى المواطنين عن الخدمات العامة في الأردن)، بحث مقدم للمؤتمر الأول للإدارة العامة في الأردن،
٥. إدريس، ثابت عبد الرحمن (٢٠٠٦) ،، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية: مفاهيم أساسيه وطرق القياس والتقييم، الإسكندرية، الدار الجامعيه، جمهورية مصر العربيه.
٦. أفنان عبد اللطيف - ٢٠٠٢، (تقييم نوعية ومستوى الخدمات الصحيه في المستشفيات الفلسطينيه: نموذج لأداء الإدارة الصحيه الجيده)، دراسة تحليليه - جامعة القدس.
٧. باسرده، توفيق سريع علي (٢٠٠٦)،، تكامل إدارتي المعرفة و الجودة الشاملة وأثره في الأداء
٨. البكري، احمد و الرحومي، احمد، (٢٠٠٨)، تسويق الخدمات المليه، طبعه أولى، عمان، الأردن، دار إثراء للنشر والتوزيع.
٩. البكري، ثامر، (٢٠٠٥)، المفهوم الحديث لإدارة التسويق، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعه الأولى، عمان، الأردن.
١٠. البكري، ثامر، (٢٠٠٥) تسويق الخدمات الصحيه ”، دار اليازوري العلمية للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ص ٨٧-٢٢٣
١١. التميمي، فواز (٢٠٠٨م)، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو، الأردن، عمان، إريد، عالم الكتب الحديث.

١٢. الجضعي، خالد (١٤٢٤هـ)، نظرية ديمينج في إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها التربوية نموذج مقترح "رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
١٣. الجضعي، خالد (١٤٢٦هـ)، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية، الرياض، دار الأصحاب.
١٤. جعدان، محمد صالح، (٢٠١٣م)، اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو تطبيق ال TQM لتطوير جامعة عمران، جامعة الملك سعود، كلية التربية، قسم الاداره التربويه.
١٥. جمال أبو دوله، حمد علي، النيادي، أكتوبر ٢٠٠٠م، (تطبيقات إدارة الجوده الشامله في منظمات الخدمة في دولة الامارات العربية المتحده)، أبحاث اليرموك، مجلد ١٦، العدد ٤.
١٦. جودة، محفوظ (٢٠١٠م)، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، ط٥، الأردن، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
١٧. جودة، محفوظ أحمد (٢٠٠٤م)، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، الأردن، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
١٨. الحمد، فهاد، والشهيب، صالح، (خدمات المستشفيات، استطلاع انطباعات وآراء المستفيدين) -، ١٩٩٠م، الإدارة العامة، العدد ٢٧١، يوليو،
١٩. حنان فواد احمد شاهين. أنظمة إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وإمكانية الاستفادة منها في تطوير وتحسين الأداء في المستشفيات بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم التطبيقية والاجتماعية، الجمهورية اليمنية، ٢٠٠٨م.
٢٠. حنان فواد احمد شاهين، ٢٠٠٨ م. (أنظمة إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وإمكانية الاستفادة منها في تطوير وتحسين الأداء في المستشفيات بالمملكة العربية السعودية). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم التطبيقية والاجتماعية، الجمهورية اليمنية، .
٢١. خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد (١٤١٨هـ). إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي. -الرياض: مكتبة العبيكان، ، ص ٢٦.
٢٢. خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد. إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي. - الرياض: مكتبة العبيكان، ١٤١٨هـ،

٢٣. خالد محمد القصع، ٢٠٠٥ م.. (اثر المتغيرات البيئية في المركز التنافسي للمنظمة، دراسة ميدانية في عينة من المستشفيات الخاصة في محافظة عدن). رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن.
٢٤. الخطيب، احمد، الخطيب، رداح(٢٠٠٦م)، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية. عمان، عالم الكتب الحديثة.
٢٥. الدرادكة، مأمون(٢٠٠٦م)، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء" دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان، ط١.
٢٦. نياب، صلاح (٢٠٠٨)، أسباب ودوافع هجرة الكوادر الطبية والتمريضية من وزارة الصحة الأردنية للخارج"، مجلة دراسات الأردنية، عدد٢، المجلد الأول، ص١٦
٢٧. نياب، صلاح محمود(٢٠١٢م)، ، قياس أبعاد جودة الخدمات الطبية المقدمة في المستشفيات الحكومية الأردنية من منظور العملاء والموظفين، ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية- جامعة العلوم التطبيقية الخاصة/ عمان - الأردن.
٢٨. نياب، صلاح(١٩٩٥)، إدارة الخدمات الصحية"، مطابع الدستور التجارية، الطبعة الأولى، عمان - الأردن، ص١١٩.
٢٩. رامي جعفر المبارك محمد علي، ٢٠٠٢ - ٢٠٠٣ م..(إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الخدمات، دراسة تطبيقية علي المؤسسات الصحية بمحافظة تعز). رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن.
٣٠. الرشود، عبدالله بن صالح (٢٠٠٨) ،، قياس جودة خدمه بالمصارف التجاريه السعوديه:دراسه مسحيه لآراء عملاء مصرف الراجحي بمدينة الرياض، ، رسالة ماجستير في العلوم الاداريه، جامعة نايف العربيه للعلوم الأمنيه، الرياض، السعوديه.
٣١. الرضي، طارق (٢) تأثير الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي في المؤسسة العامة القابضة للتنمية العقارية
٣٢. رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة. إدارة الجودة الشاملة. -عمان: دار اليازوري، ط١، م ٢٠٠٨

٣٣. ريتشارد ل. ويليامز. أساسيات إدارة الجودة الشاملة. -الرياض: مكتبة جرير، ١٩٩٩، ص ١٢.
٣٤. السالم، مؤيد العلاوقه عمار، (٢٠٠٦)، (تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الاردنيه لصناعة البرمجيات)، المجله الاردنيه في إدارة الاعمال، ج (٢) ع (١).
٣٥. السامرائي، مهدي(٢٠٠٧م)، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، ط١، الأردن، عمان، دار جرير للنشر والتوزيع.
٣٦. السامرائي، مهدي(٢٠٠٨م)، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، ط١، الأردن، عمان، دار جرير للنشر والتوزيع.
٣٧. السامرائي، منير جاسم، (٢٠٠٠) " تسعير الخدمات الصحية بالتركيز على خدمات طب الأسنان "، بحث دبلوم عالي لإدارة المستشفيات، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.ص٢٣، ص ١١.
٣٨. السامرائي، منير جاسم، (٢٠٠٠)، تسعير الخدمات الصحية بالتركيز على خدمات طب الأسنان، بحث دبلوم عالي لإدارة المستشفيات، كلية الاداره والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
٣٩. سريع، خالد خميس، (٢٠١٢)،،التكامل بين ادارة الجوده الشامله وادارة الموارد البشريه وأثره في الأداء، ، دراسه ميدانيه في المنظمات الصناعيه الخاصه، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
٤٠. السقاف، أكرم محسن، (٢٠١٤)،، أثر تطبيق نظام إدارة الجوده المتوافق مع المواصفه القياسيه العالميه(ISO 9001) في تحسين الأداء الإداري في الجامعات اليمنيه، ، دراسة حاله في الأمانه العامه لجامعة العلوم والتكنولوجيا، الأكاديميه العربيه للعلوم المصرفيه، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.
٤١. سلمان زيدان. إدارة الجودة الشاملة، الفلسفة ومداخل العمل. -عمان: دار المناهج، ج١، ط١، ٢٠٠٩م، ص ٦٧-٦٩.

٤٢. سيف، عبد الحميد حميد (٢٠١٢) ،، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أداء المنظمات الصناعية الخاصة في اليمن بالتطبيق على مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه، رسالة دكتوراه، جامعة أم درمان، السودان
٤٣. شوارتز؛ أندرو إي. (٢٠٠١)، "إدارة الأداء"، الطبعة الأولى، مكتبة جرير، الرياض.
٤٤. الشوكاني، نبيل محمد (٢٠١٠)، العلاقة التكاملية بين ادارة الجوده الشامله وتحسين الأداء، رسالة ماجستير، جامعة سانت كليمنتس العالميه، صنعاء، اليمن.
٤٥. صندوق الشكاوى الموجود في قسم الطوارئ العامه خلال شهر اغسطس ٢٠١٦م.
٤٦. الطائي، حميد، وناجي معلا، (٢٠٠٣)، تقييم جودة الخدمات الفندقية في المؤسسات الخدمية(ال فنادق)- (دراسة تحليلية)، مجلة دراسات العلوم الإدارية، مجلد (٣٠)، (عدد ١)، (ص ١٢٨).
٤٧. الطائي، يوسف وآخرون (٢٠٠٨م)، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الأردن، عمان، مؤسسة الوراق.
٤٨. الطائي، يوسف وآخرون (٢٠٠٨م)، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الأردن، عمان، مؤسسة الوراق.
٤٩. الطائي، يوسف، والعجيلي، محمد، والحكيم، ليث (٢٠٠٩م)، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، الأردن، عمان، دار اليازوري.
٥٠. عبد الله صالح بن صالح عبد الرب، ٢٠٠٤م.. (إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة اليمنية العامة لصناعة وتسويق الاسمنت، دراسة حالة مصنع اسمنت البرح). رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن.
٥١. العجي، ماهر، (١٩٩٩)، دليل الجوده في المؤسسات والشركات، مراجعة طلال عبود، سلسلة الرضا للمعلومات، (٢٣)، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا.
٥٢. عدس، عبد الرحمن (١٩٩٩)، أساسيات البحث التربوي، عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع، ط٣، ص ١٠١.

٥٣. العساف، عساف، (١٩٩٤)، (مفهوم الجودة في الخدمات الصحية"، مؤسسة الأبحاث الجامعية، وكالة الإنماء الدولي، عمان - الأردن، ص ٣٧.
٥٤. عقيلي، عمر وصفي (٢٠٠١م)، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وجهة نظر، ط١، الأردن، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
٥٥. العلاق، بشير - ٢٠١١م، قياس جودة الخدمات من وجهة نظر المستفيدين كمؤشر فعال على الأداء الناتج للقيادة الإدارية (حالة المختبرات الطبية ومراكز الأشعة في الأردن) المؤتمر العربي الثاني في الإدارة ن المنظمة العربية للتنمية الإدارية - القاهرة.
٥٦. العلاق، بشير، وعباس محمود (٢٠٠٦)، (قياس جودة الخدمات من وجهة نظر المستفيدين كمؤشر على الأداء الناجح للقيادة الإدارية في المنظمات الخدمية-دراسة حالة المختبرات الطبية ومراكز الأشعة في الأردن"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية:التحديات المعاصرة للإدارة العربية، ص ٤٢ . ١٨.
٥٧. علوان، محمد حسين، (٢٠٠٣)، (كيفية قياس مستوى الخدمات المصرفية:دراسة تطبيقية على إحدى المؤسسات المصرفية الأردنية، الإداري، العدد ٩٢، ص٧٧-ص١٠٨.
٥٨. علي، لرقط (٢٠٠٨م)، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر(المبررات والمتطلبات الأساسية)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر - باتنة- الجزائر.
٥٩. عليمات، صالح ناصر (٢٠٠٤). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية (التطبيق ومقترحات التطوير).- عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، ص ١٦
٦٠. الغزي، فهد بن عبد الله - ٢٠٠٥م، (إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إدارة مرور مدينة الرياض) رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية - جامعة نايف للعلوم الأمنية - السعودية.
٦١. فائز صالح منصر مرشد، ٢٠٠٤م..(العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الإداري في الجامعات اليمنية). رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة صنعاء.

٦٢. فريد زين الدين. إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية. مكتبة المعهد الوطني للعلوم الإدارية. - صنعاء: ١٩٩٦ م،
٦٣. الفضل، مؤيد عبد الحسين، الطائي، يوسف حجيم (٢٠٠٤م)، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك (منهج كمي)، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع.
٦٤. القيداني، خالد احمد، ٢٠٠٣م..(المعوقات النفسية لصانع القرار الإداري وعلاقتها بادئة الإداري). رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة صنعاء.
٦٥. محمد بن علي الغامدي. مفهومات الجودة أساس لتوحيد الجودة. موقع مركز المدينة للعلم والهندسة. مجموعة منتديات إدارة الموارد البشرية. -HRM ©2005 Copyright GROUP.COM
٦٦. محمد عبد الوهاب العزاوي. إدارة الجودة الشاملة. -عمان: دار اليازوري للنشر، ٢٠٠٥م، ص ٤٩-٥٠.
٦٧. المخلافي، عبد العزيز (٢٠١٤)، محاضرات في الإدارة العامه المعاصره، مركز تطوير الإدارة العامه، جامعة صنعاء.
٦٨. المخلافي، عبد الواسع، (٢٠٠٦)، ادارة الجوده الشامله ودورها في تحقيق الاصلاح الإداري، رسالة دكتوراه، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، قسم ادارة الاعمال.ص٣٧.
٦٩. مراجع الاداء:
٧٠. مطايريد، ناهد، (١٩٩٩)، (تقييم جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الاستثمارية في منطقة المعادي في مصر"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الثالث، ص١٢٧-١٨٩.
١. المطهر، يحي محمد(٢٠١٥)، محاضرات في إدارة الموارد البشريه، مركز تطوير الإدارة العامه، جامعة صنعاء.
٧١. منصور العريقي. إدارة الموارد البشرية. -صنعاء: مركز الأمين، ط٢، ٢٠٠٥، ص ٣٤٢.
٧٢. مؤيد عبد الحسين الفضل (٢٠٠٤)، يوسف حجيم الطائي. إدارة الجودة الشاملة، من المستهلك إلى المستهلك. -عمان: دار الوراق، ط ١، ص ٣٢٥.

٧٣. نجمي، فيصل بن علي (١٤٣١هـ)، درجة ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة جازان لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
٧٤. نهاية التلباني، ٢٠٠٠م (تقييم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي الفلسطيني)، رسالة دكتوراه، جامعة شيفلد.
٧٥. نياز. عبد العزيز حبيب الله. جودة الرعاية الصحية، الأسس النظرية والتطبيق العملي. الرياض: وزارة الصحة، المملكة العربية السعودية، ط١، ١٤٢٥هـ.
٧٦. الهاللي، الشربيني (١٩٩٨م)، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي والعالي: رؤية مقترحة، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، عدد ٣٧، ص ص ١٤٣ - ١٨٨.
٧٧. وزارة الصحة العامه والسكان، الاستراتيجية الوطنية للصحة (٢٠١٠ - ٢٠٢٥)، اليمن، ص ١٣.
٧٨. الوصابي، منير مصلح، (٢٠١١-٢٠١٢)، دور أنظمة الجودة في تحسين أداء المرافق الصحية في اليمن، دراسة حالة مستشفى ٤٨ النموذجي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

1. Christine Avery, Diane Zabel. The Quality Management Sourcebook: An International Guide to Materials and Resources. –New York: Rout ledge, 1996, P1.
2. Cronin,Jr.,and Taylor, S., (1999),”Measuring Service Quality; Reexamination and Extension, Journal of marketing, No. 56,July,1999,p.55 .
3. Daft ,Richard L.(1988),„Organization Theory,, John Luity & Sons INC.,New York.USA.
4. Daft ,Richard L.(2001),„ Organization Theory and Design ,,seventh ed.,South-Western College Puplishing, Ohio ,USA.

5. Ecosip,,Dialogue sautour de la performance enentreprise,,Editions Harmattan,Paris, 1999,p.18 .
6. Evans,James R.,& Collier David A.,,Operations Management ,, Thomson South western , Boston ,2007 , p.78 .
7. Goetsch; D. &Davis; S. (1997), "Introduction to Total Quality", 2nd/ed., Prentice Hall, New Jersey.
8. Jacobsen, Quinn,(2004), "Real Satisfaction for patients in cancer specialized hospitals ",Hospitals Accreditation magazine, 2004,NO.2,p.13 .
9. James C. Knoles, et al. Measuring Results of Health Sector Reform for System Performance: A Handbook of Indicators. September, 1997, P 23. www.PHRplus. Org
10. Kaplan; R. & Norton; D. (1992), "The Balanced Score Card, Measures That Drive Performance", Harvard Business Review, Vol. 70, No. 1, Jan-Feb.
11. Kotler , Philip, and N. Clark Reporta,(2006),” Marketing for healthcare organization”, Newjersy, Pentair Hall,.p p44,18.
12. kotler,philhp and N.Clark Reporta,(2006),,Marketing For Healthcar Organization ,, Newjersy, Pentair Hall ,p.18,44.
13. Lovelock, Christopher H., (1996).” Service Marketing”, 3rd Ed, Prentice Hall international, New York ,pp.96, 470.
14. Miller; A. & Dess; G. (1996), "Strategic Management", 2nd/ed., McGraw-Hill Co., Inc., U.S.A.
15. Palmer, A., (1994),” Principles of Services marketing,, ,The McGraw – Hill co., p. (173 – 181.(

16. Parasuraman A., Zeithaml V., and Berry V. (1988) SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality, *Journal of Retailing*, Vol.64, No.1
17. Peter A. Perman, Ph.D & Thomas J. Bossert, Ph.D. Harvard School of Public Health, "Appraising a Decade of Health Sector Reform in Developing Countries" March 2000.
18. Robbins, James & Wiersema, Marg F. (1995), "Resource-Based Approach to Multi Business Firm", Empirical analysis of portfolio internationalships and corporate financial performance, *Strategic Management Journal*, Vol.16, No.4.
19. Rockwell Schultz, Alton Johnson. *Management of Hospitals and Health Services*. –Washington D.C: Beard Books, Ed.3rd, 2003, P 245.
20. Rockwell Schultz, Alton Johnson. (2003) *Management of Hospitals and Health Services*. –Washington D.C: Beard Books 3rd ed.
21. Ronald Ebert, Ricky Griffin. (2002) *Business Essentials*. –New Jersey: Pearson- Prentice-Hall, 5th ed.
22. Saeed, Nashwan Mohammed Noman, (2012) "EFFECT OF APPLIED TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN CONSTRUCTION PROJECT PERFORMANCE, CASE STUDY: (CONSTRUCTION FIRM IN YEMEN)", SUDAN UNIVERSITY FOR SCIENCE AND TECHNOLOGY (COLLEGE OF GRADUATE STUDIES), Sudan.
23. Shaikh B.T., and Rabani, H. (2005), "Health Management Information System: A tool to gauge patient satisfaction and quality of care", *Eastern Mediterranean Health*, Vol.11, No.12, pp.55,95,115.
24. Shaikh, Baber, (2005) *Quality of Health care*, *Journal of View Point*, Vol. 55, no. 11.

25. slack,N. & Nigel Stuart , Robert Jonson.,(2004), Operation Management ,, Forth ed., Prentice-Hill , New York , pp., 49- 50 .
26. Tawfik Khoja & Abdulrahman Kamel.(2008) Glossary of Patient Safety. – Riyadh: WHO & Executive Board of Office of Health Ministers Council Cooperation Council States .«
27. Tawfik Koja.(2008) Glossary of Health Care Quality “ Implementations of Terms”. –Riyadh: Executive Board of Health Ministers’ Council for Cooperation Council States.«

الملاحق



- الجمهورية اليمنية
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
- جامعة المستقبل
- كلية العلوم الإدارية والمالية
- قسم إدارة الأعمال

استمارة استبيان

الأخ/ الأخت/ المحترم

تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحثون بإجراء دراسة كجزء من متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في
بعنوان: " إدارة الجودة وأثرها على أداء الشركات التجارية" دراسة تطبيقية على شركة كاترينا
والشركة الليبية القابضة.

ويأمل الباحثون في استطلاع رأي سيادتكم حول المتغيرات المتصلة بالدراسة لما لذلك من
أهمية في تحقيق أهداف الدراسة وربط الجانب النظري بالجانب التطبيقي مع التأكيد ان هذا
الاستبيان لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم ..

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحثون

أولاً : البيانات الديموغرافية

١- الجنس ذكر أنثى

٢- العمر أقل من ثلاثين سنة من 30 سنة الى 40 سنة
 من 41 سنة الى 50 سنة من 51 سنة فأكثر

٣- المؤهل العلمي ثانوية
 ماجستير بكالوريوس
 أخرى دكتوراه

٤- التخصص محاسب
 اقتصاد إدارة أعمال
 أخرى تذكر

٥- سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات من 5 - 15 سنوات
 من 11 الى 15 سنة أكثر من 15 سنة

ثانياً / معلومات خاصة بمتغيرات البحث

يرجا وضع علامة (✓) في المربع المناسب أمام كل سؤال :

المحور الأول : أبعاد إدارة الجودة أبعاد إدارة الجودة وتحسين الأداء في الشركات التجارية

الرقم	المجال الأول : بُعد الاعتمادية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١-	تلتزم الشركة بتقديم خدماتها بدرجة عالية من الدقة والموثوقية وبالوقت المحدد .					
٢-	تحتفظ الشركة بسجلات دقيقة وموثقة.					
٣-	تحظى الشركة بثقة واستحسان العملاء في تقديم خدماتها					
٤-	تبدي الشركة اهتماماً كبيراً بمشاكل واستفسارات العملاء.					
٥-	الخصائص الأساسية واللازمة متوفرة في منتجات الشركة.					
الرقم	المجال الثاني : بُعد الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١-	تقوم الشركة بإبلاغ العملاء بكل ما هو جديد من منتجات وخدمات بدقة عالية.					
٢-	ينشغل العاملون في الشركة بتلبية طلبات العملاء فوراً.					
٣-	تبسط الشركة إجراءات العمل قدر الإمكان لضمان السرعة والسهولة في تقديم الخدمة					
٤-	تقدم الشركة منتجات مطابقة للمواصفات المرغوبة من قبل العملاء					
٥-	تقوم الشركة بالرد الفوري على استفسارات وشكاوى العملاء.					

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المجال الثالث : بُعد الضمان	الرقم
					يثق العملاء بخبرات ومهارات ومؤهلات العاملين في الشركة	١-
					يشعر العملاء بالأمان عند التعامل مع شركتنا.	٢-
					تمتاز الشركة بسمعة ومكانة جيدة لدى أفراد المجتمع.	٣-
					تقدم الشركة الضمان وخدمات ما بعد البيع .	٤-
					تلبى الشركة حاجات ورغبات العملاء المتجددة من فترة لأخرى	٥-

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المجال الرابع: بُعد الملموسية	الرقم
					تتمتع الشركة بموقع ملائم ويسهل الوصول إليها بسرعة.	١-
					يحرص العاملون في الشركة على درجة عالية من النظافة وحسن الهدام والمظهر.	٢-
					تمتلك الشركة تجهيزات وتقنية حديثة.	٣-
					المظهر العام للشركة ملائم لطبيعة المنتجات والخدمات المقدمة.	٤-
					المظهر الخارجي للمنتجات يجذب انتباه الزبون	٥-

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المجال الخامس: بُعد التعاطف	الرقم
					يتمتع العاملون في الشركة بالمعرفة والمهارة والخبرة العالية ويتسمون بالأدب وحسن المعاملة مع العملاء.	١-
					يقدر العاملون في الشركة ظروف العمل.	٢-
					يمتلك العاملون في الشركة المعرفة والدراسة باحتياجات ورغبات العملاء.	٣-
					تضع الشركة مصالح العملاء في مقدمة اهتمامات الإدارة والعاملين.	٤-
					يوضح العاملون في الشركة للعملاء المشاكل التي يعانون منها بطريقة يفهمها العملاء.	٥-

المحور الثاني : أداء العاملين في الشركات التجارية

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١-	تشجيع رؤسائي دفعني لإنجاز العمل وتحسين كفاءتي الانتاجية					
٢-	عدالة نظام الحوافز وحصولي على الترقية في مواعيدها شجعتني على أداء مسؤولياتي بكفاءة .					
٣-	مشاركتي في اتخاذ القرارات ساعدت على تحسن أدائي الوظيفي					
٤-	التفاعل بين القادة والمرؤوسين أسهم في تحسين مستوى أدائي الوظيفي					
٥-	ثناء رؤسائي على مجهوداتي دفعني إلى الارتقاء بأدائي الوظيفي.					
٦-	تفهم رؤسائي لمشاعري واحتياجاتي، شجعتني على تحسين أدائي الوظيفي					
٧-	حرص القيادة على تنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين، أسهم في ارتفاع مستوى كفاءتي الانتاجية.					
٨-	تقبل رؤسائي لمقترحاتي وآرائي شجعتني على التجديد في أساليب العمل.					