

## قدرات المنظمة نحو تبني إدارة الجودة الشاملة وأثرها علي جودة الخدمات بالتطبيق علي شركة الكهرباء بمحافظة بيشة

عبد الرحيم عباس موسي قسم السيد

جامعة بيشة – المملكة العربية السعودية

الملخص: يهدف البحث إلي قياس أثر وقدرات العاملين في المنظمة لتبني إدارة الجودة الشاملة. وقد طبقت الدراسة علي عينة مكونة من مدراء ورؤساء الوحدات الإدارية والموظفين في شركة الكهرباء بمحافظة بيشة بالمملكة العربية السعودية. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم إستبانة لجمع بيانات الدراسة ووزعت ( ٥١ ) إستبانة ثم أسترجعت كلها. واستخدمت عدد من الأساليب الإحصائية في الدراسة كالوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، معامل ألفا كرونو باخ، التحليل العاملي، معامل ارتباط بيرسون وتحليل الإنحدار. حيث أثبتت نتائج التحليل أن جودة الخدمات لها أثر علي قدرات العاملين في تبني إدارة الجودة الشاملة. ووجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين جودة الخدمات وقدرات العاملين.

الكلمات المفتاحية: قدرات المنظمة، إدارة الجودة الشاملة، جودة الخدمات

**Abstract:** The research aims at measuring the effect of worker's capacity to adopt the comprehensive quality administration. It was applied on sample from the administration of electricity of Bisha. The descriptive analytical method is used. A questionnaire is used for primary data collection. Statistical calculation are used, the mean, standard deviation, Alfa Cronbach, factor analysis, Pearson correlation, and the analysis of falling. The findings showed that the quality of services affects the abilities of workers when adopting the administration of the comprehensive quality. There is a significant statistical relation between the quality of services and the capacity of the workers.

**Keywords:** The capacity of the Organization, total quality management, quality of service

### ١. المقدمة :

في ظل التحولات الهائلة التي تحدث اليوم، تواجه المؤسسات ومنظمات الأعمال خيارات صعبة من أجل الحفاظ علي بقائها وتبذل جهوداً جبارة لتكون قادرة علي تجاوز التحديات التي تفرضها البيئة المعاصرة فإن انتقال صراع المنافسة من الموارد الي الأسواق يدل علي تلك الحركة الإنتقالية الواضحة في الفكر التسييري من التركيز علي الإنتاج إلي التفكير في كيفية تسويق المنتجات التي تقدمها. إن هذه الإفرازات الحديثة لم تقف اثارها عند هذا الحد بل أثرت علي سلوك المستهلكين والزبائن وتعاضم وعي هذا الأخير (الزبون) ليصبح حاكماً علي بقاء أو فناء المنظمات وكنتيجة لذلك قامت العديد من المنظمات والمؤسسات بإعادة النظر في طبيعة منتجاتها المقدمة والسبل التي تعتمد عليها من أجل إرضاء الحاجات والرغبات المتنامية اللامتناهية وأصبح من الضرورة بمكان إكتساب تلك المرونة العالية في الأنشطة وتحسين أساليب القدرة علي التأقلم من خلال التركيز أكثر علي البحث والتطوير. إن هذا الحراك الحثيث يظهر بشكل واضح في إزدياد معدلات الإنفاق علي الإبتكارات .

إن كل ماسبق يظهر مدي قوة تيار العولمة الجارف الذي يدفع بالمنظمات دفعاً نحو تبني أنظمة إدارة جديدة قادرة علي الصمود في وجه المنافسة والإرتقاء والسمو بها إلي أداء متميز يضمن لها القوة والمرونة الكافيتين لمواجهة صعوبات

المرحلة وتجاوزها، لعل المؤسسات اليابانية هي الوحيدة التي إستطاعت أن تحتل أرتقي المراتب وتأخذ زمام المبادرة ويكون لها السبق في تقديم نموذج متفرد للإدارة لم يسبق له مثيل بل تحول بمواصفاته وخصائصه إلى أكثر الأساليب المتبعة مصداقية وأقدها علي تحقيق الأهداف المنشودة ، وكان أكثر ما شد إنتباه العالم في مناهج وطرق الإدارة اليابانية قدرتها علي إطلاق منتجات إكتسحت الأسواق المالية في وقت قياسي لتصبح أكثرها طلباً وأجدها بالثقة. إن أهم ميزة موجودة في السلع والخدمات اليابانية أو السر الذي تمكنت به من تحقيق هذه النجاحات الباهرة، هي واقع الجودة التي تقدمها والتي تعتبر قيمة مضافة يابانية غير قابلة للمنافسة. فكانت بذلك مضمراً لأحسن استراتيجيات التمييز التي مالبثت وأن ساهمت في تحريك عجلة الإقتصاد الياباني في إتجاه عائدات ضخمة مكنت اليابان ذلك البلد العاجز الذي عاني ولا يزال يكابح اثار الضربات النووية السابقة والطبيعية الجغرافية القاسية أن يصبح بلداً قائداً في مجال المنتجات الصناعية، والواضح الجلي من هذا، أن جودة المنتجات في المؤسسة اليابانية لم تكن لما هي عليه اليوم لولا تلك المجهودات الجبارة التي بذلت واعتبار قضية الجودة قضية متكاملة تمس أصول المؤسسة بنفس القدر الذي تمس به فروعها، فالفحص النهائي للمنتجات وتصحيح غير المطابقة منها يعتبر عملاً غير كامل بتاتاً إذا لم يقترن بدراسة الأسباب المؤدية إلي الخطأ. إن هذا التأثير الذي أحدثه ظهور إدارة الجودة الشاملة علي أداء المؤسسات الحديثة أثار عند الباحثين جدلاً حول طبيعته وحجمه فعلي الرغم من الدراسات الكثيرة التي أثبتت إيجابية العلاقة وقوتها بين الأداء وإدارة الجودة الشاملة .

**أهمية الدراسة:**

تتمثل أهمية هذا البحث في إبراز الدور الذي تقدمه إدارة الجودة الشاملة في تحسين وجوده أداء المؤسسة وتوضيح الشروط اللازم تحقيقها من أجل ضمان نجاح تبني هذه الفلسفة ، ولقد كانت الدوافع لإختيار هذا البحث عديدة نختصرها في ما يلي:-

- ١ . محاولة سد الفراغات البحثية الناتجة عن التقصير أو التحيز في تحليل النتائج عند الكثير من الباحثين الذين كان لهم السبق والريادة في دراسة هذا الموضوع وخاصة فيما يتعلق بالجانب التطبيقي.
- ٢ . محاولة بناء صورة واضحة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة تمكن من تطبيقها علي أرض الواقع.
- ٣ . البحث في إيجاد الحلول المناسبة التي يمكن من خلالها رفع أداء المؤسسة (شركة الكهرباء في محافظة بيشة) وفهم الأزمة التي تعاني منها والمتمثلة في توفير الموارد الملائمة وغياب النتائج علي أرض الواقع.
- ٤ . الإستفادة العلمية والتطبيقية من مجالات الجودة الشاملة في إدارة المؤسسة.
- ٥ . التعرف علي مدي جودة الخدمات وقدرات العاملين في تطبيق الجودة الشاملة.
- ٦ . ابراز التغيرات التي تحدثها إدارة الجودة الشاملة في جودة الخدمات في المؤسسة.

#### مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في الأسئلة التالية:

- ١/ هل هناك أثر لقدرات العاملين لتطبيق الجودة الشاملة.
- ٢/ هل هناك أثر لقدرات العاملين علي تحسين وجوده الخدمات.
- ٣/ هل هناك أثر لقدرات العاملين في تطبيق الجودة الشاملة وهل تؤثر في جودة الخدمات.

#### فروض البحث:

- ١/ توجد علاقة طردية بين قدرات العاملين وتبني إدارة الجودة الشاملة.
- ٢/ توجد علاقة طردية بين قدرات العاملين وجوده الخدمات.
- ٣/ توجد علاقة طردية بين تبني المنظمة لإدارة الجودة الشاملة وجوده الخدمات.

## منهجية البحث:

للإجابة على إشكالية البحث ولإختبار صحة الفرضيات السابق ذكرها تم إختيار المنهج التحليلي الوصفي الذي سيلقي الضوء المناسب علي مختلف الجزئيات، كما تمت الإستعانة بإسلوب دراسة حالة لإختبار الإفرازات النظرية المكتسبة علي مستوي المؤسسة (شركة الكهرباء بمحافظة بيشة) بغرض فهم الجوانب المتعلقة بالتأثيرات الممكنة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة علي أداء المؤسسة، ولأجل تحقيق هذا المبتغي علينا أن نقوم بتقسيم البحث إلي جانبين نظري وتطبيقي.

### أهداف البحث :-

١. بلورة الأفكار المتعلقة بمفهوم الأداء والبحث في سبل قياسه.
٢. تحديد مبادئ إدارة الجودة الشاملة والنظر في كيفية تطبيقها داخل منظمات الأعمال.
٣. إبراز الآثار المتمثلة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة علي أداء المنظمات.
٤. فهم واقع المؤسسة علي الأرض وموقعها من النظريات والأفكار التي تملأ كتب إدارة الأعمال.

### حدود البحث:

١. الحدود النظرية: ركزت الدراسة في متغيرين تمت الإشارة إليهما في نموذج الدراسة.
٢. الحدود الزمانية:
- اعتمدت الدراسة على البيانات التي تم جمعها من مجتمع الدراسة في العام ٢٠١٦ م
٣. الحدود المكانية: شركة الكهرباء بمحافظة بيشة - المملكة العربية السعودية.

## الدراسات السابقة:

تعد إدارة الجودة الشاملة (TOTAL QUALITY MANAGMENT) من اكثر المفاهيم الفكرية و الأنظمة التسييرية التي استحوذت على اهتمام الباحثين و المهتمين بشكل خاص بتطوير الأداء و تحسين الجودة في المؤسسات الاقتصادية إنتاجية كانت أم خدمية، بهدف امتلاك الميزة التنافسية و تنميتها في ظل تغيرات البيئة التنافسية خاصة على المستوى الدولي . إن محاولة الإلمام بمفهوم إدارة الجودة الشاملة ودور مرتكزاتها في تنمية الميزة التنافسية حيث تدعو بالضرورة إلى التعرّف على مفهوم الجودة أولاً، باعتبار أنّ تطوّرها من المفهوم التقليدي المرتبط بالمنتج إلى المفهوم الحديث الشامل أدى إلى بروز ما يعرف في الفكر التسييري بإدارة الجودة الشاملة . تعددت التعاريف المقدمة لإدارة الجودة الشاملة و تباينت في تحديد مضمونها حسب وجهة نظر الباحثين ، فحسب JURAN أنّ الجودة الشاملة " ليست برنامج بل نظام تسييري يستخدم و يطبق أدوات تم تطويرها و تطبيقها بصورة فعّالة على المؤسسة مع إحداث تغيير في توجهات العاملين و مستويات التشغيل اليومية ، و لنجاح تطبيق هذا النظام يجب على جميع الأقسام الالتزام طويل الأجل بالجودة " . بينما يعرفها KALUZNY بأنها " الطريقة النظامية في تخطيط و تنفيذ عملية التحسين المستمر في المؤسسة التي تركّز على إرضاء العميل و تلبية توقعاته و تحديد المشكلات و التعرّف عليها و زيادة الشعور بالانتماء لدى العاملين، و دعم فكرة المشاركة في اتخاذ القرار من خلال تطبيق أدوات تحليلية و إحصائية لجمع البيانات عن مختلف نشاطات المؤسسة لتسهيل عملية الاتصال و اتخاذ القرار. و يؤكّد هذا المضمون تعريف معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي لتسيير الجودة الشاملة " فهي نظام تسيير استراتيجي متكامل يسعى لتحقيق رضا العميل بمشاركة جميع العاملين ، كما يقوم باستخدام مختلف الطرق الكمية لتحسين العملية التسييرية بشكل مستمر " .

و يعرف CROSBY إدارة الجودة الشاملة بأنها " المنهجية المنظمة لضمان النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً ، فهي الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع و تجنب حدوث المشكلات، و ذلك من خلال التشجيع على

السلوكيات الجيدة ، و كذلك الاستخدام الأمثل لأساليب التحكّم". ذلك أنّ تحفيز و تشجيع السلوك التنظيمي الأمثل في الأداء بكفاءة و فاعلية يساعد على منع مختلف مشكلات الأداء في المؤسسة .

نستخلص من التعاريف المقدمة بان إدارة الجودة الشاملة هي نظام يستخدم بشكل أمثل مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة و العمليات التسييرية و الأدوات الإحصائية و الموارد المالية و البشرية بهدف تلبية احتياجات العميل الداخلي و الخارجي على حد سواء، فهي نظام تسييري يلتزم بتقديم قيمة للعملاء من خلال إيجاد بيئة يتم فيها تحسين و تطوير مستمر لمهارات الأفراد و لنظم العمل ، مع الالتزام بإرضاء العميل و دعم العمل الجماعي، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية و امتلاك ميزة تنافسية مستدامة .

#### جودة الخدمات:

بدأ الاهتمام بجودة الخدمة بعد أن وصف بعض الباحثين الجودة بمدى خدمة المنتج لأغراض المستخدم بنجاح وذلك في مفهومه الواسع النطاق للجودة "الموائمة للاستخدام، فيما أضاف باحث آخر الخدمة إلى مفهوم الجودة عداً جودة السلعة و الخدمة توليفة كلية لخصائص هندسة، وتصنيع، وتسويق، وصيانة السلعة و الخدمة أثناء الاستخدام، وبما يلي توقعات العميل (Reeves & Bednar, 1994:424-425). وحسب تعريف الجودة "المدى الذي يمكن أن تصل إليه جودة الخدمة في تلبية توقعات المستفيدين أو التفوق عليها. إن هذا التعريف يعطي مجالاً واسعاً للمنافسة بين المنظمات أكثر من التعريف السابق، ذلك لأن توقعات العملاء والتفوق عليها تعد بحد ذاتها تعريفاً يتركز تركيزاً خارجياً على الجودة (ادريس، ١٩٩٦).

## ٢. أدبيات البحث:

### أولاً: مفهوم جودة الخدمة.

قبل البدء بعرض مفهوم جودة الخدمة لابد من تقديم تعريف للجودة و الخدمة. فتعرف الجودة بأنها تلبية أو تتجاوز متطلبات الزبون الحالية والمستقبلية (Schroeder,2007,137). وعرفها (Crosby) على أنها المطابقة للمتطلبات أو المواصفات، بينما عرفها (Juran) على أنها الملائمة للاستخدام (Kumar&Suresh,2008,132). وتعرفها الجمعية الأمريكية للجودة بأنها الصفات والخصائص الكلية للمنتج أو الخدمة التي تعكس قدرتها على تلبية الحاجات الظاهرية والضمنية (Heizer&Render,2008,194). وقد عرض العديد من الكتاب متطلبات إدارة الجودة، ويرى الباحث بان متطلبات إدارة الجودة تتمثل بالآتي:-

- ١- التزام ودعم الإدارة العليا. ٢- التركيز على الزبون الداخلي والخارجي.
- ٣- تركيز ثقافة المنظمة على أن الجودة مسؤولية الجميع. ٤- مشاركة وتمكين جميع العاملين.
- ٥- تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 والحصول على شهادة المطابقة.
- ٦- التحسين المستمر من خلال تطبيق أدوات تحسين جودة الخدمة.
- ٧- نظام إدارة الجودة بمساعدة الحاسوب

وتعرف الخدمة بأنها فعل أو أداء يمكن أن يقدمه طرف ما إلى طرف آخر يكون جوهره غير ملموس ولا ينتج عنه أي تملك، وان إنتاجه قد يكون مرتبطاً بإنتاج مادي أو قد لا يكون (البكري، ١٦٧، ٢٠٠٥). ويرى (كوتلر و ارمسترونج) بأن الخدمات لا يمكن رؤيتها، أو تذوقها، أو سماعها، أو الشعور بها قبل شرائها (إستعمالها)، كما أن الخدمات لا يمكن أن تفصل عن مقدمها، سواءً كان مقدموها أناساً أو الآت. ويؤثر كل من مقدم الخدمة والزبون على ناتج الخدمة، لذلك يجب أن يتدخل مقدمو الخدمة بفعالية مع الزبائن لإنتاج قيمة ممتازة أثناء مواجهات الخدمة. ويعتمد التداخل الفعال بدوره على مهارات مقدمي الخدمة في الخط الأمامي وعمليات الدعم التي تساندهم (كوتلر و ارمسترونج، ٢٠٠٧، ٥٠٦-٥٠٧).

وأما مفهوم جودة الخدمة فأنها تمتاز بصعوبة تعريفها وأنجازها ولكن من السهل تحديدها عند فقدانها (Dupont,2001,1956). أن الزبائن يبحثون عن دلائل جودة الخدمة ويستخلصون أستنتاجات عن الجودة من المكان، المعدات والأدوات، السعر، والاتصالات التي يمكنهم رؤيتها. لذلك تكون مهمة مقدم الخدمة جعل الخدمة ملموسة بطريقة واحدة، أو أكثر، وإرسال الدلائل الصحيحة عن الجودة (كوتلر و ارمسترونج، ٢٠٠٧، ٥٠٣). ويمكن تعريف جودة الخدمة على أنها درجة الرضا التي تحققها الخدمة للزبائن من خلال تلبية حاجاتهم و رغباتهم وتوقعاتهم أو انها درجة التوافق بين توقعات وإدراك الزبائن للخدمة (الطائي و قداد، ٢٠٠٨، ٢٨). وجودة الخدمة هي ملائمة الخدمة لمقابلة الأحتياجات المطلوبة أو تفوقها عند الاستخدام من قبل الزبون (Kumar&Suresh,2008,132). وتوجد اربعة أنواع لتقييم جودة العملية في منظمة الخدمة (Haischer et.al,2001,648) وهي:-

- ١- تطوير الخدمة: تطوير أسلوب الإدارة لغرض تطوير عملية الخدمة
  - ٢- تسليم الخدمة: كيف تنفذ منظمة الخدمة عملية تسليم الخدمة بطريقة فاعلة .
  - ٣- تعاون الإدارة: كيف تؤسس وتستخدم، وتحافظ المنظمة على الأعضاء ضمن سلسلة القيمة.
  - ٤- علاقات الزبون والاتصالات: كيف تدير منظمة الخدمة الاتصالات مع الزبائن والأعضاء الخارجيين.
- نادراً ما يكون ممكناً تفادي ارتكاب الأخطاء في مجال الخدمات، ومهما حاولت المنظمات حتى وان كانت الأفضل فهي لا تستطيع أن تؤمن نفسها من الخطأ المفاجئ الذي يحدث أثناء تأديه الخدمة والذي يؤدي الى تأخير تقديم الخدمة، وأذا لم تستطيع المنظمات تفادي الوقوع بالخطأ فهي تستطيع بقدر ما أن تتعامل معه عند ظهوره. إن القدرة على التعامل السريع مع الخطأ يساعد في خلق صورة مناسبة جداً عن المنظمة، لذلك يجب على المنظمات أن تتخذ خطوات ليس لتقديم خدمة جيدة في كل مرة فقط، وإنما للاستفادة ايضاً من الخدمة الخاطئة عند حدوثها (كوتلر و ارمسترونج، ٢٠٠٧، ٥١٣).

#### ثانياً: أبعاد جودة الخدمة:

- إن قياس جودة الخدمة يختلف تماماً عن جودة المنتج، فهناك مجموعة من الأبعاد لقياس جودة الخدمات وهي على مستوى من القبول (Schroeder,2007,137)، ولكي تكون المنظمات رائدة في جودة الخدمة يجب عليها أن تتبنى ابعاد متعددة لإدارة الجودة، كما أنها يجب أن تكون فاعلة في تصميم وتسليم الخدمة، لذلك على المنظمة ان تعرف ماذا يرغب الزبون وان تعمل على تنفيذه بالطريقة الصحيحة (Dupont,2001,1956). وفيما يأتي أبعاد جودة الخدمة:-
١. الاعتمادية: قدرة مقدم الخدمة على أنجاز وأداء الخدمة بشكل دقيق يعتمد على الدقة في القيام بالعمل وتقديم الخدمة بطريقة صحيحة، وأداء الخدمة في وقتها المحدد.
  ٢. الموثوقية: مدى مطابقة مواصفات الخدمة وجودتها لتوقعات الزبون.
  ٣. الكياسة (التقمص العاطفي): أن يكون مقدم الخدمة على قدر كبير من الاحترام ومراعاة مشاعر الزبائن والتعامل معهم أثناء الإتصال بهم.
  ٤. الإتصال: قدرة مقدم الخدمة على الاستعداد الجيد لخدمة الزبائن ومخاطبتهم باللغة التي يفهمونها (القيسي، ١١٣، ٢٠٠٨-١١٤).
  ٥. الكفاءة: أن يمتلك مقدم الخدمة المهارات والمعارف المطلوبة لأداء الخدمة.
  ٦. سرعة الاستجابة: القدرة على التفاعل السريع لتلبية طلبات الزبائن وتقديم الخدمات لهم.
  ٧. المعرفة بالزبون: وتعني بذل الجهود لفهم حاجات الزبائن.
  ٨. الأمان: مدى خلو تقديم الخدمة من الأخطار (Heizer&Render,2008,678)

٩. الملموسية: تتمثل بالتسهيلات المادية، المعدات والأدوات، والافراد العاملين والتي تستخدم عند تقديم الخدمة (Schroeder,2007,140).

١٠. زمن تسليم الخدمة: المدة الزمنية التي ينتظرها الزبون للحصول على دوره في تقديم الخدمة ومدى الدقة في الالتزام بالموعد المحدد مسبقاً لتسليم الخدمة (الطائي و قدادة، ٢٠٠٨، ٣٨).

### ثالثاً: مستويات نضج إدارة الجودة في المنظمات الخدمية:

تطبق مستويات النضج الخمسة من قبل العديد من المنظمات والتي تسعى لتطوير خدماتها مثل منظمات الدفاع، الرعاية الصحية، المالية، والتأمين، أو أي منظمات أخرى (Fisher,2008,22). إذ يتوقع تحقيق العديد من المنافع من استخدام هذه المستويات ومنها: ربط نشاطات المنظمة بشكل واضح ودقيق مع أهداف المنظمة، يمكن التعلم من المجالات التي تطبق أفضل الممارسات، ومتابعة نشاطات المنظمة التي تكون في حالة زيادة بالنضج للمساعدة على ضمان أن الخدمة تقابل متطلبات الزبون، وتصل المنظمة الى النضج عندما تنفذ أعمالها بأفضل الممارسات والتي يتم تحديدها في جميع عمليات الأعمال لتضمن الأداء الأفضل للمنظمة ككل (Chase et.al,2003,53). تقدم مستويات النضج قاعدة أساسية لعمليات التحسين، إذ تفترض بأن تطور المنظمات يتبع بعض خطوات التميز لينتقل من مستوى الى مستوى نضج آخر. فالعديد من نماذج مستويات النضج المختلفة طورت لتتكامل مع نظم تقييم الخدمات باستخدام مستويات النضج التي تبدأ من المستوى (١) الى المستوى (٥)، وتبين مستويات النضج كيف أن منظمة الخدمة تتقدم باتجاه إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management (TQM)، فكل مستوى يصف حالة مثالية يفترض بان المنظمة تتطور في إدارة الجودة. فعندما تصل المنظمة الى مستوى النضج (٣) ترغب بالوصول الى مستوى النضج (٤). (Fisher,2008,5-8) (Haischer et.al,2001,648). أن مستويات النضج تقدم أهدافاً معيارية للتقييم الذاتي لجودة عمليات الخدمة في المنظمة، والهدف من التقييم تقديم صورة عن نشاطات المنظمة إذا كانت تقابل المعايير أو النظام والقواعد التي تم وضعها أو أن المنظمة تتناسق مع تلك المعايير أو النظام (www.cresco.co.jp). وفي الوقت الحاضر تعمل الكثير من المنظمات جاهدة من أجل تحقيق حالة النضج العالية، ومع ذلك لا يزال هناك عدم فهم لأفضل تنفيذ للمقياس وتحليل الممارسات المناسبة للنضج العالي (Stoddard&Goldenson,2010,2). وتعد مستويات النضج الخمسة للخدمات بمثابة دليل لمساعدة المنظمات الخدمية على تحسين الجودة، تقليل الكلف، وتحسين القدرة على التنبؤ بالجدولة، فضلاً عن أنه هناك العديد من المنافع يمكن تحقيقها وهي:- (www.sei.cmu.edu)

- ١- تحديد الخدمات التي يجب تقديمها، تحديد معايير الخدمات، وأشاعة تلك المعايير بين الأفراد العاملين.
- ٢- التأكد من توفير كل ما تتطلبه عملية تسليم الخدمة من العمليات، المورد البشري، المعدات والأدوات، والتسهيلات الأخرى.
- ٣- السعي لتغيير النظم والأساليب الإدارية والفنية الحالية.
- ٤- التأكيد على توفير الخدمات بالوقت المناسب وبكلفة مناسبة.
- ٥- التعامل مع الأخطاء بشكل صحيح وبالسرعة الممكنة، ومحاولة عدم تكرارها مستقبلاً.
- ٦- ضمان تقديم الخدمات في حالة الأزمات أو الكوارث.

وقد قدم (Haischer وآخرون) تعريفاً مختصراً جداً لمستويات النضج الخمسة لإدارة الجودة في المنظمات الخدمية. فالمستوى الاول يشير الى أنه يتم التوصل الى جودة الخدمة من خلال الصدفة او معالجة الخطأ ويركز هذا المستوى على نشر الفهم العام للجودة. أما المستوى الثاني فتكون الظروف متشابهة ومستوى الجودة محدداً ويتم الوصول اليه من خلال تكرار العمل، كما يركز هذا المستوى على التوثيق المنظم للعمليات ولعملية الخدمة. في حين يركز المستوى الثالث على تطبيق المواصفة الدولية ISO 9001 كنوع من إدارة الجودة لضمان فاعلية وكفاءة الخدمة. أما المستوى الرابع فيهتم

بتشكيل حلقات التغذية العكسية وضمان مشاركة جميع الافراد العاملين في مختلف الوظائف. فيما ركز المستوى الخامس على أن جميع الافراد في المنظمة مشمولون بنشاطات التحسين، المراجعة المستمرة للعمليات، وحلقات التغذية العكسية (Haischer et.al,2001,648).

#### رابعاً: تصميم مستويات النضج لإدارة الجودة في المنظمات الخدمية:

إن الغرض من تصميم مستويات النضج لإدارة الجودة في المنظمات الخدمية بشكل مفصل ليكون دليلاً للإدارة العليا في تنفيذ وتحسين العمليات المطلوبة في كل مستوى من المستويات، مما يساعدها على تتبع حالة نضج المنظمة والسعي لرفع مستوى كفاءة أدائها بشكل مستمر من خلال تطبيق أفضل الممارسات للعمليات للوصول الى مستوى النضج العالي. لذلك فقد سعى البحث الى الاستفادة من الأفكار المقدمة في مستويات نضج إدارة الجودة التي تم ذكرها في أعلاه لتصميم مستويات النضج لإدارة الجودة في المنظمات الخدمية، وقد تم تحديد العمليات التي يتضمنها كل مستوى من المستويات النضج، ابتداءً من المستوى الثاني الى المستوى الخامس، وكل عملية تتضمن مجموعة من الأنشطة يجب على إدارة المنظمة ان تتبنى تنفيذها لكي تحقق مستوى النضج المرغوب وقد بلغت العمليات المطلوبة في جميع المستويات (١٣) عملية. فالمستوى الأول هو الإدارة الغرضية حيث لا يضمن أي عمليات لأن العمل ينجز فيه غرضياً وبدون وجود إجراءات أو تعليمات، أما المستوى الثاني فهو الإدارة التنظيمية فقد خصص له ست عمليات وذلك لأهمية المستوى كونه يعد الأساس الذي تستند عليه أي منظمة في تنفيذ أعمالها بشكل صحيح، فيما حدد في المستوى الثالث نظام إدارة الجودة عمليتان، في حين تضمن المستوى الرابع إدارة تحسين الجودة ثلاث عمليات تركز على تحسين الجودة في العمل، أما المستوى الخامس إدارة التحسين المستمر فخصص له عمليتان تؤكد على الأستمرار بنشاطات التحسين للعمليات وعملية الخدمة وكيفية متابعة التغيرات التكنولوجية. والجدول (١) يبين تصميم مستويات النضج لإدارة الجودة في المنظمات الخدمية.

#### جدول (١): مستويات نضج إدارة الجودة في المنظمات الخدمية والغرض من عملياتها

العمليات المطلوبة	الغرض
مستوى النضج الأول: الإدارة الغرضية	
لا توجد عمليات	ينجز العمل على أساس الخطأ والصواب، ولا توجد إجراءات وتعليمات محددة للعمل.
مستوى النضج الثاني: الإدارة التنظيمية	
١. سياسة جودة الخدمة	تحديد سياسة جودة الخدمة
٢. إدارة المتطلبات	فهم المتطلبات من حاجات ورغبات الزبائن والعمل على تلبيةها
٣. التخطيط للعملية	تشمل الخطة تحديد المتطلبات الضرورية ووضع خطط العمل.
٤. إدارة المجهزين	تحديد واختيار المجهزين الكفؤين لتوفير جميع المستلزمات المطلوبة لتنفيذ خطط العمل
٥. ضمان جودة الخدمة	تقدم ضمان الجودة رؤية عن عمليات ومخرجات الخدمة، وتتكون ضمان الجودة من تكامل العمليات الفنية والإدارية، مراجعة وتدقيق النشاطات والخدمات لأثبت أنها تنسجم مع الإجراءات والمقاييس المطبقة، وتزويد المدراء بالنتائج.
٦. أبعاد جودة الخدمة	يتم تحديد وقياس أبعاد جودة الخدمة (الاعتمادية، الموثوقية، الكياسة، الأنصال، الكفاءة، سرعة الاستجابة، الملموسية وغيرها) من خلال الزيارات الميدانية أو أعداد أستبيان لمعرفة رضا الزبائن

مستوى النضج الثالث: نظام إدارة الجودة	
١. تطبيق متطلبات نظام إدارة الجودة ( المواصفة الدولية ISO 9001 )	تطبيق متطلبات المواصفة الدولية ISO 9001:2008 والتي تشمل كل ما يتعلق بنظام إدارة الجودة، مسؤولية الإدارة، إدارة الموارد، تحقيق الخدمة، القياس والتحليل والتحسين. أن مواصفة ISO 9001:2008 تتطلب الوثائق المتعلقة بدليل الجودة، إجراءات المواصفة، سياسة الجودة، أهداف الجودة، وجميع الوثائق المطلوبة بالخطة والتنفيذ والسيطرة على عمليات الأعمال.
٢. التنسيق بين العاملين و فرق العمل	التنسيق بين العاملين في مختلف الوظائف للعمل على تلبية وارضاء حاجات ورغبات الزبائن
مستوى النضج الرابع: إدارة تحسين الجودة	
١. إدارة العملية كميأ	السيطرة الكمية على أداء عمليات الخدمة (أستخدام لوحات الضبط، مخطط باريتو، المدرج التكراري، وغيرها)
٢. حلقات التغذية العكسية	بناء حلقات تتكون من مجموعة من الافراد تستخدم أساليب عدة (مثل العصف الذهني، مخطط السبب، المخطط الأنسيابي، المخطط الشجري) لكي يتمكنون من تحديد المشاكل ووضع الحلول لها
٣. المقارنة المرجعية	إن إجراء المقارنة المرجعية مع منظمات اخرى يساعد على تقليل وأزالة الاخطاء عند تنفيذ عمليات الخدمة، وتحديد نقاط القوة والضعف وبالتالي أحداث التغييرات الضرورية
مستوى النضج الخامس: إدارة التحسين المستمر	
١. إدارة تحسين العملية وعملية الخدمة	الاستمرار في تحسين أداء العمليات وعملية تقديم الخدمة من خلال حلقات التغذية العكسية والمراجعة المستمرة للمقاييس أو المعايير
٢. إدارة التغيير التكنولوجي	استخدام تكنولوجيا جديدة وبأسلوب منظم لغرض أداء العمل بكفاءة

المصدر: اعداد الباحث بالاستفادة من ( Zubrow et.al,1994,6-41 ) ، (Haischer et.al,2001,648).

### ٣. جودة وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة:

بناءً لما ورد في ادبيات الدراسة والدراسات السابقة تم بناء إستبانة الدراسة على عدة مقاييس تم إستخدامها في دراسات سابقة وقد إحتوت أداة الدراسة على ١٠ عبارة لقياس قدرات المنظمة. ولقياس إدارة الجودة الشاملة إحتوت أداة الدراسة على ١٠ عبارات لقياسها. و لقياس جودة الخدمات حوت الاستبانة على ١٠ عبارات لقياسها. تم عرض الاستبانة على عدد من المتخصصين لتحكيمها ومن ثم تمت إعادة تصميم الإستبانة بناءً على ملاحظاتهم. ثم وزعت ١٠ استبانات على عينة من مجتمع الدراسة وذلك بغرض الإختبار المبدئي لها. تم حساب إعتمادية الإستبانة بإستخدام معامل ألفا كرونباخ كما في الجدول التالي:



الجدول (١): نتائج إختبار قياس درجة الإعتمادية لأسئلة إستبانة الدراسة بإستخدام معامل ألفا كرونباخ.

الرقم	المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا alpha
1	قدرات المنظمة	١٠	0.83
2	إدارة الجودة الشاملة	١٠	0.87
4	جودة الخدمات	١٠	0.84

يتضح من الجدول (١) أن قيمة معامل ألفا تعد مرتفعة مما يشير لإمكانية توزيع بقية استبانة الدراسة.

تحليل البيانات وإختبار الفروض:

بعد إجراء عملية الإختبار المبدئي لقياس إعتمادية أداة الدراسة بإستخدام معامل ألفا كرونباخ تم إجراء عملية التحليل العاملي لاستبانة الدراسة، لإختبار الإختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة. أولاً: التحليل العاملي لعبارات المتغير المستقل (قدرات المنظمة):

تتكون المتغيرات المستقلة في الدراسة من قدرات المنظمة، تم إدخال عبارات قياسها لإجراء عملية التحليل العاملي حيث تم إعطاء إسم متغير لكل عبارة من العبارات التي تقيس هذه المتغيرات. تم تنفيذ عملية التحليل العاملي للمرء الأولى (first run) على بيانات الدراسة الميدانية بإستخدام برنامج (SPSS 20.0) وتم الحصول على مصفوفة الدوران الموضحة في الجدول (2). بينت المصفوفة أن عملية التحليل العاملي لم تقسم عبارات المتغير لعدد من المكونات. الجدول (٢): مصفوفة الدوران الناتجة من عملية التحليل العاملي للمتغيرات المستقلة

اسم المتغير	العامل ١
C1	0.887
C2	0.861
C3	0.764
C4	0.896
C5	0.916
C6	0.899
C7	0.808
C8	0.844
C9	0.770
C10	0.837
نسبة التباين المفسر (%)	72.195

من الجدول (2) يتبين ان المصفوفة جاءت في عامل واحد و قيم الاشتراكيات الأولية تزيد عن (٠,٥٠)، و التشبعات أكبر من (٠,٥٠). تم إجراء عملية التحليل العاملي لعبارات المتغيرات المستقلة مع بعضها و قد تم إستخدام نقطة حذف (cut off point) بمقدار 0.5 كما تم حذف المتغيرات التي يوجد بها تقاطع (cross loading) ولم ينتج عن هذه العملية حذف اي من البنود الخاصة بالمتغيرات والجدول التالي يوضح عبارات الاستبانة والمتغيرات المقابلة لها.

الجدول (٣): بنود الإستبانة والمتغيرات المقابلة لها في التحليل العاملي للمتغير قدرات أنظمة المعلومات

مضمون العبارة في الإستبيان	المتغير	الحالة
في مؤسستكم رؤية واضحة لأداء الاعمال	C1	لم يحذف
في مؤسستكم خطة واضحة لأداء الأعمال	C2	لم يحذف
تمتلك مؤسستكم القدرة لوضع الأهداف المتعلقة بأداء الأعمال	C3	لم يحذف
لمؤسستكم القدرة لتقييم عمل المجموعات التي تعمل في داخل المؤسسة	C4	لم يحذف
مؤسستكم لديها القدرة لإدارة المخاطر التي تنشأ أثناء العمل في أنشطة المؤسسة	C5	لم يحذف
مؤسستكم تعمل علي تطوير الأداء	C6	لم يحذف
في مؤسستكم تنتقل المعرفة داخل الإدارات	C7	لم يحذف
في مؤسستكم يتم إستخدام الطرق العلمية في إختيار العمال	C8	لم يحذف
في مؤسستكم يتم البحث عن أحسن طرق ممكنة لأداء أي عمل معين وتحديد الوقت الذي يستغرقه	C9	لم يحذف
في مؤسستكم يستخدم الإسلوب العلمي في حل المشاكل الإدارية	C10	لم يحذف

ثانياً: التحليل العاملي لبنود المتغير الوسيط تبني إدارة الجودة الشاملة:

لقد تم إجراء التحليل العاملي لبنود هذا المتغير و تم الحصول على الجدول (٤) و الذي يوضح قيم مصفوفة الدوران لكل عامل حيث تم تقسيم بنود المتغير لعاملين كما يحتوي الجدول على قيم (KMO) و الجذور الكامنة و نسب و مجموع نسب التباين المفسر.

الجدول (٤): مصفوفة الدوران الناتجة من عملية التحليل العاملي للمتغير جودة المعلومات

اسم المتغير	العامل ١	العامل ٢	العامل ٣
Q1	0.709	-0.453	0.290
Q2	0.743	-0.435	0.367
Q3	0.779	-0.339	0.298
Q4	0.868	-0.048	-0.273
Q5	0.794	-0.121	-0.416
Q6	0.818	-0.033	-0.368
Q7	0.806	0.096	-0.685
Q8	0.646	0.592	0.097
Q9	0.618	0.585	0.331
Q10	0.705	0.357	0.286
نسبة التباين المفسر (%)	56.593	13.575	10.390

من الجدول (٤) يتبين ان المصفوفة جاءت في ثلاثة عوامل حيث ان قيم الاشتراكات الأولية تزيد عن (٠,٥٠) ، والتشبعات أكبر من (٠,٥٠) تم إستخدام نقطة حذف (0.5) وقد تم حذف قيم التشبعات التي اقل من هذه النقطة كما تم حذف القيم التي بها تقاطعات مما نتج أن تكون عدد العوامل التي سوف يتم إستخدامه عاملين ولكن العامل الثاني احتوى

على عبارة واحدة وتم استبعاده و قد تم حذف العبارة المقابلة للمتغير (Q9) وتم قياس الاعتمادية من جديد وقد كانت (0.91) ولذلك تم استخدام العبارات المقابلة للمتغيرات (q1,.....,q10) لقياس تبني إدارة الجودة الشاملة .

الجدول (٥): بنود الإستبانة وأسماء المتغيرات المقابلة لها في التحليل العاملي لإدارة الجودة الشاملة:

مضمون العبارة	اسم المتغير	الحالة
لدي العاملين في مؤسستكم رؤية واضحة لتبني الجودة الشاملة في أنشطة المؤسسة	Q1	لم يحذف
لدي مؤسستكم خطة إستراتيجية لتبني الجودة الشاملة داخل المؤسسة	Q2	لم يحذف
العاملين في مؤسستكم لديهم القدرة لوضع أهداف من تطبيق الجودة في أنشطة المؤسسة	Q3	لم يحذف
العاملين في الجودة الشاملة يعملون بروح الفريق الواحد	Q4	لم يحذف
لدي العاملين القدرة علي تفادي المخاطر التي تنشأ عند تطبيق أنشطة الجودة الشاملة	Q5	لم يحذف
لدي العاملين القدرة علي تقييم مزايا أنشطة الجودة الشاملة	Q6	لم يحذف
العاملين في المؤسسة لديهم القدرة للتفاهم مع الأفراد المتخصصين في إدارة الجودة الشاملة	Q7	لم يحذف
العاملين في المؤسسة يطورون أنشطة الجودة الشاملة لتحسين الأداء	Q8	لم يحذف
العاملين في مجال الجودة الشاملة ينقلون معرفتهم لبقية العاملين داخل المؤسسة	Q9	تم حذفه
استخدام أنشطة الجودة الشاملة للعاملين يساعدهم في فهم طبيعة العمل داخل المؤسسة	Q10	لم يحذف

التحليل العاملي لبنود المتغير التابع جودة الخدمة

لقد تم إجراء التحليل العاملي لبنود هذا المتغير و تم الحصول على الجدول (٤) و الذي يوضح قيم مصفوفة الدوران لكل عامل حيث تم تقسيم بنود المتغير لعاملين كما يحتوي الجدول على قيم (KMO) و الجذور الكامنة و نسب ومجموع نسب التباين المفسر.

الجدول (٦): مصفوفة الدوران الناتجة من عملية التحليل العاملي للمتغير جودة الخدمة

اسم المتغير	العامل ١	العامل ٢	العامل ٣
S1	0.572	0.452	0.285
S2	0.724	0.076	0.402
S3	0.721	-0.100	0.258
S4	0.722	-0.541	0.181
S5	0.749	-0.231	-0.254
S6	0.771	-0.190	0.046
S7	0.16	0.587	0.431
S8	0.670	0.515	-0.371
S9	0.688	-0.076	0.029
S10	0.702	0.263	-0.541
نسبة التباين المفسر (%)	44.649	12.766	10.265

من الجدول (٤) يتبين ان المصنوفة جاءت في ثلاثة عوامل حيث ان قيم الاشتراكات الأولية تزيد عن (٠,٥٠) ، والتشبعات أكبر من (٠,٥٠) تم استخدام نقطة حذف (0.5) وقد تم حذف قيم التشبعات التي اقل من هذه النقطة كما تم حذف القيم التي بها تقاطعات مما نتج حذف العبارة التي يقابلها المتغير (s7) . ولذلك تصبح العبارات المقابلة للمتغيرات (s1.....,s10) لقياس جودة الخدمة .

الجدول (٧): بنود الإستبانة وأسماء المتغيرات المقابلة لها في التحليل العاملي لإدارة الجودة الشاملة:

مضمون العبارة	اسم المتغير	الحالة
تشديد الرقابة علي الموظفين يؤدي الي تحسين وجودة الخدمة داخل المؤسسة	s1	لم يحذف
تبني وتحسين وجودة الخدمة المستمر يعتبر حافزاً يدفع الموظف للعمل بأحسن طريقة ممكنة	s1	لم يحذف
اعادة النظر في المدخلات من خلال تقييم الأداء يساعد في زيادة فرص التحسين وجودة الخدمات	s1	لم يحذف
إن القدرة علي تحديد وتحليل المشكلة ومعرفة ماهو مطلوب تحسينه يساعد في جودة الخدمة في المؤسسة	s1	لم يحذف
إن توثيق ما يتم تحليله ومقارنة الأداء السابق مع الأداء الحالي يسهم في تحديد نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة	s1	لم يحذف
إن تحسين وجودة الخدمة المستمر يعتبر المحور الأساسي الذي تقوم عليه العملية الإدارية	s1	لم يحذف
تلعب عملية التجديد المستمر دوراً في تحسين وجودة القدرات لدي العاملين بالمؤسسة	s1	تم حذفه
يوجد بالمؤسسة إجراءات فعالة للتعامل مع شكاوي العملاء	s1	لم يحذف
ضرورة الاستمرار في إجراء التحسينات وجودة الخدمة للعمليات الإدارية في المؤسسة	s1	تم حذفه
عقد الإجتماعات الدورية في المؤسسة يساعد في مراجعة أداء العمل داخل المؤسسة	s1	لم يحذف

الارتباطات ، المتوسطات و الانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

الجدول (٨) : المتوسطات و الانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

اسم المتغير	نوع المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
قدرات المنظمة	مستقل	3.7	1.00
تبني إدارة الجودة الشاملة	وسيط	3.83	.81
جودة الخدمات	مستقل	4.03	.72

يتبين من الجدول (٨) أن الوسط الحسابي لجميع متغيرات الدراسة أكبر من الوسط الحسابي الإفتراضي و الذي قيمته (٣). أما الارتباطات بين متغيرات الدراسة و لتطبيق استخدام معامل ارتباط بيرسون وقد تبين أن متغيرات الدراسة مرتبطة فيما بينها و لا يوجد بينها تداخل. يمكن توضيح قيم معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرات فيما بينها في الجدول التالي:

## الجدول (٩): معامل ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

المتغير	قدرات المنظمة	تبني إدارة الجودة الشاملة	جودة الخدمة
قدرات المنظمة	١		
تبني إدارة الجودة الشاملة	.690**	١	
جودة الخدمة	.640**	.477**	١

ملحوظة: \*\* مستوى المعنوية 0.01 ، \* مستوى المعنوية 0.05 ، n=51

## إختبار فروض الدراسة :

يتناول هذا الجزء من الدراسة اختبارات فرضيات الدراسة التي تمت صياغتها بعد إجراء التحليل العاملي لأداة الدراسة. و سوف يتم استخدام الإنحدار البسيط لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة و تم الحصول على نتائج إختبار تحليل الإنحدار للعلاقة بين المتغيرات .

## العلاقة بين قدرات المنظمة و جودة الخدمة

## الجدول (١٠): نتائج إختبار تحليل الإنحدار البسيط للعلاقة بين متغير قدرات المنظمة و جودة الخدمة

المتغير		جودة الخدمة
معامل بيتا	مستوى المعنوية (Sig)	
0.640**	0.000	قدرات المنظمة
		النسب الإحصائية
0.409		معامل التحديد ( $R^2$ )
0.397		معامل التحديد المعدل ( $R^2$ Adjusted)
0.409		التغير في معامل التحديد ( $\Delta R^2$ )
**33.965		قيمة F المحسوبة

ملحوظة : قيمة مستوى المعنوية عند قيمة f المحسوبة هي 0.000 ، مستوى المعنوية 0.05

يتبين من الجدول (10) أن قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.409$ ) و يدل ذلك على أن التأثيرات الناتجة في جودة الخدمة تفسرها المتغيرات المستقلة (قدرات المنظمة) بنسبة 41% و الباقي يرجع لعوامل أخرى منها الخطأ العشوائي. كما يتبين من الجدول (١٠) أن هنالك علاقة إيجابية معنوية بين قدرات المنظمة و جودة الخدمة (قيمة بيتا 0.64 و مستوى المعنوية 0.000).

## العلاقة بين قدرات المنظمة وتبني إدارة الجودة الشاملة

الجدول (١١): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين متغير قدرات المنظمة وتبني إدارة الجودة الشاملة

تبني إدارة الجودة الشاملة		المتغير
مستوى المعنوية (Sig)	معامل بيتا	
0.000	0.690**	قدرات المنظمة
النسب الإحصائية		
	0.476	معامل التحديد ( $R^2$ )
	0.465	معامل التحديد المعدل ( $R^2$ Adjusted)
	0.476	التغير في معامل التحديد ( $\Delta R^2$ )
	**44.509	قيمة F المحسوبة

ملحوظة: قيمة مستوى المعنوية عند قيمة f المحسوبة هي 0.000 ، مستوى المعنوية 0.05

يتبين من الجدول (11) أن قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.476$ ) ويدل ذلك على أن التأثيرات الناتجة في تبني إدارة الجودة الشاملة تفسرها المتغيرات المستقلة (قدرات المنظمة) بنسبة 47.6% و الباقي يرجع لعوامل أخرى منها الخطأ العشوائي. كما يتبين من الجدول (11) أن هنالك علاقة إيجابية معنوية بين قدرات المنظمة وتبني إدارة الجودة الشاملة (قيمة بيتا 0.690 و مستوى المعنوية 0.000).

## العلاقة بين تبني إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمة

الجدول (١٢): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين تبني إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمة

جودة الخدمة		المتغير
مستوى المعنوية (Sig)	معامل بيتا	
0.000	0.477**	تبني إدارة الجودة الشاملة
النسب الإحصائية		
	0.228	معامل التحديد ( $R^2$ )
	0.212	معامل التحديد المعدل ( $R^2$ Adjusted)
	0.228	التغير في معامل التحديد ( $\Delta R^2$ )
	**14.442	قيمة F المحسوبة

ملحوظة: قيمة مستوى المعنوية عند قيمة f المحسوبة هي 0.000 ، مستوى المعنوية 0.05

يتبين من الجدول (٢١) أن قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.228$ ) ويدل ذلك على أن التأثيرات الناتجة في جودة الخدمة تفسرها المتغيرات المستقلة (تبني إدارة الجودة الشاملة) بنسبة 22.8% و الباقي يرجع لعوامل أخرى منها الخطأ العشوائي. كما يتبين من الجدول أن هنالك علاقة إيجابية معنوية بين تبني إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمة (قيمة بيتا 0.477 و مستوى المعنوية 0.000).

#### ٤. النتائج :

أظهرت نتائج التحليل أن قدرات العاملين لتبني إدارة الجودة الشاملة في شركة الكهرباء بمحافظة بيشة (محل الدراسة) من وجهة نظر عينة الدراسة لها أثر في جودة الخدمات المقدمة للزبون أو المستهلك، ووجود علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين قدرات العاملين وجودة الخدمة، وأن الجودة تتوسط العلاقة بين قدرات العاملين وجودة الخدمات، كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة تعزي إلى المتغيرات الشخصية بسبب وجود تقارب بين مواصفات العينة.

#### ٥. التوصيات:

- ١/ ضرورة إحترام المنظمات المنهج العلمي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من أجل الوصول إلي جودة الخدمة المستمر في جميع أنشطة المنظمة .
- ٢/ ضرورة أن تقوم إدارة المنظمات باتخاذ كافة التدابير الضرورية والقيام بالممارسات العملية اللازمة لنشر وتعميم ثقافة الجودة في مختلف المستويات الإدارية من خلال إعداد البرامج التدريبية أياً كان شكلها وهدفها.
- ٣/ إدخال مفاهيم الجودة في المناهج التدريسية في جميع مراحل التعليم بدءاً من المرحلة الإبتدائية حتي تكون تربية وعلمياً في ان واحد.
- ٤/ ضرورة توسيع عدد المؤسسات التي تدخل البرنامج الوطني للتأهيل (جميع المؤسسات الخدمية والصناعية السعودية) في القطاعين العام والخاص للحصول علي أحد الشهادات المطابقة لأنظمة الجودة.
- ٥/ الإهتمام بالبنية التحتية اللازمة لبناء أنظمة جودة فعالة ومن أهمها مخابر المعايرة والإختبار محلياً ودولياً.
- ٦/ جعل إدارة الجودة الشاملة هدف إستراتيجي يبدأ بالإدارة العليا وينتهي لآخر فرد عامل في المؤسسة.
- ٧/ الإبتداح علي التجارب العالمية في مجال الجودة في الدول المتقدمة عموماً والعربية خصوصاً للإستفادة من تطبيقاتها ومن أبرزها جوائز الجودة العالمية.

#### قائمة المراجع والمصادر:

##### أول: المراجع العربية:-

- ١/ أحمد سيد مصطفى. التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية. دار الكتب للنشر. القاهرة. ٢٠٠١.
- ٢/ العيمار فلة. دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. رسالة ماجستير. جامعة الجزائر. ٢٠٠٥. ص. ١٨١.
- ٣/ بيستر فيلد دال. الرقابة علي الجودة. المكتبة الأكاديمية. القاهرة. ط. ١٩٩٥. ص. ٢٧
- ٤/ سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب. الفكر الإداري. ط. ٢. القاهرة. ١٩٩٨. ص. ٢
- ٥/ علي السلمي. إدارة التميز. نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. دار غريب للنشر. القاهرة. ٢٠٠٢. ص. ١٢٩
- ٦/ علي السلمي. السياسات الإدارية المعاصرة. دار غريب للنشر. القاهرة. بدون تاريخ. ص. ٢٩٩.
- ٧/ علي عبدالله. الأداء المتميز. ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للحكومات والمنظمات. جامعة ورقلة. مارس. ٢٠٠٥. الجزائر.
- ٨/ مامون الدرادكة وطارق شلي- الجودة في المنظمات الحديثة- دار الصفاء للنشر- عمان. ط. ٢٠٠٢. ص. ١٥.
- ٩/ محمود كاظم حضير. إدارة الجودة الشاملة. دار المسيرة. ط. ١. عمان. ٢٠٠٠.

ثانيا: المراجع الاجنبية:

1. Brilman Jean.Les meilleures pratiques de management au Coeur de la performance. Ed. organisation.2 tirage. 1998.
  2. Crosby jean philipe.La qualite c,est gratuity Economica.1986.p19.
  3. Jean marie .Le defi de La qualite dans La societe industrielle.p81 .
  4. Juran Dj.Gesion de Le qualite.AFNOR.1983.PI5 .
  5. Meria Cristian.La qualite des produits industriels. Ed dunod. p3 .
  6. Neville jean Philipe.La qualite ,en question.Revue Francaise de Gestion,Mars,Avril,Mai.1996.p39.
-