



جامعة آل البيت
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
قسم إدارة الأعمال والإدارة العامة

أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء غرفة تجارة إربد من
وجهة نظر العاملين فيها : دراسة حالة

**The Impact of Total Quality Management Practices on the
Performance of the Irbid Chamber of Commerce
from Employees Point of View :Case Study**

إعداد

محمد حسين إسماعيل خضر
الرقم الجامعي: (١٧٢٠٥٠٥٠٢١)

إشراف

الدكتور: علي أحمد الروابدة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة

عماده الدراسات العليا

جامعة آل البيت

الفصل الدراسي الصيفي ٢٠١٩/٢٠٢٠م

التفويض

أنا الطالب: **محمد حسين إسماعيل خضر**، أفوض جامعة آل البيت بتزويد نُسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

التوقيع:

التاريخ: / / ٢٠١٩ م.

إقرار والتزام بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها

أنا الطالب: محمد حسين إسماعيل خضر. الرقم الجامعي: ١٧٢٠٥٠٥٠٢١.

التخصص: الإدارة العامة. الكلية: الاقتصاد والعلوم الإدارية.

أُعلن بأنني قد التزمت بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المفعول المتعلقة بإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي بعنوان:

أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء غرفة تجارة إربد في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها (دراسة حالة)

The Impact of Total Quality Management Practices on the Performance of the Irbid Chamber of Commerce in Jordan from the Point of View of its Employees (Case Study)

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والأطاريح العلمية، كما أنني أُعلن بأن رسالتي هذه غير منقولة أو مستقلة من رسائل أو أطاريح أو كتب أو أبحاث أو أي منشورات علمية تم نشرها أو تخزينها في أي وسيلة اعلامية، وتأسيساً على ما تقدم فأنتني أتحمّل المسؤولية بأنواعها كافة فيما لو تبين غير ذلك بما فيه حق مجلس العمداء في جامعة آل البيت بإلغاء قرار منحي الدرجة العلمية التي حصلت عليها وسحب شهادة التخرج مني بعد صدورها دون أن يكون لي الحق في التظلم أو الاعتراض أو الطعن بأي صورة كانت في القرار الصادر عن مجلس العمداء بهذا الصدد.

التوقيع:.....

التاريخ: / / ٢٠١٩م.

عمادة الدراسات العليا
جامعة آل البيت

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة:

أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء غرفة تجارة إربد في الأردن من
وجهة نظر العاملين فيها (دراسة حالة)

**The Impact of Total Quality Management Practices on the
Performance of the Irbid Chamber of Commerce in Jordan
from the Point of View of its Employees (Case Study)**

وأجيزت بتاريخ: / / 2019م.

إعداد

محمد حسين إسماعيل خضر

إشراف

الدكتور: علي أحمد الروابدة

التوقيع:

أعضاء لجنة المناقشة:

.....

د. علي أحمد الروابدة، مشرفاً ورئيساً.

.....

د. مرعي حسن بني خالد، عضواً.

.....

د. رامي محمد طبيشات، عضواً خارجياً.

الإهداء

إلى... من بلغ الرسالة، وأدى الأمانة ونصح الأمة، إلى نبي الرحمة ونور العالمين.

"سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم"

إلى... من قال الله فيهم (وَإخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا) (الإسراء، ٢٤).

"أمي وأبي العزيزين أطل الله في عمرهما وأدامهما سنداً وعوناً لي في حياتي".

إلى... الشموع التي تنير لي الطريق، والذين شجعوني وواصلوا العطاء دون مقابل.

"إخوتي الأعزاء حفظهم الله".

إلى... من أنار دربي كلما تظلمت الطريق أمامي لجأت إليه، وكما دب اليأس في نفسي زرع فيه الأمل لأسير قدماً، و

كما سألت عن معرفة زودني بها، وكما طلبت كمية من وقته الثمين وفره لي بالرفق من مسؤولياته المتعددة.

"الدكتور: علي أحمد الروابدة حفظه الله".

إلى... الذين أعطوا من علمهم فما بخلوا، وساندوا فصدقوا، إلى مناهل العلم.

"أساتذتي الكرام في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية – جامعة آل البيت".

إلى... كل من يؤمن بأن بذور نجاح التغيير هي في ذواتنا و في أنفسنا قبل أن تكون في أشياء أخرى.

إلى... أصدقائي وزملائي جميعاً، حفظهم الله.

إلى... كل من يبحث عن المعرفة بين ثنايا هذه الوريقات.

الباحث

محمد حسين خضر

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله سبحانه وتعالى الذي منحني العلم والمعرفة والقدرة ويسرني على إتمام هذا الجهد المتواضع.

وفي هذا المقام فإنه ليسرني أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى أستاذي ومشرفي الفاضل الدكتور: علي أحمد الروابدة، الذي واكب هذا الجهد منذ أن كان فكرة حتى أصبح حقيقة رأيت النور برعايته الحثيثة وتوجيهاته الرشيدة.

وأتقدم بجزيل الشكر ووافر الامتنان إلى أساتذتي الأكارم أعضاء لجنة المناقشة على ما بذلوه من جهد في قراءة هذه الرسالة وإثرائها بلمساتهم القيمة كل من حضرة الدكتور: مرعي حسن بنى خالد، وحضرة المحكم الخارجي الدكتور: رامي محمد طبيشات، جزاهم الله عني خير الجزاء في الدنيا والآخرة.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى إدارة هذا الصرح العلمي الكبير، جامعة آل البيت.

الباحث

محمد حسين خضر

قائمة المحتويات

هـ	الإهداء
و	شكر وتقدير
ز	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
ي	قائمة الملاحق
ك	الملخص
ل	Abstract
٢	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
٣	١-١ المقدمة:
٥	٢-١ مشكلة الدراسة وأسئلتها:
٦	٣-١ أهمية الدراسة:
٧	٤-١ أهداف الدراسة:
٧	٥-١ مخطط الدراسة:
٨	٦-١ فرضيات الدراسة:
١٠	٧-١ التعريفات الإجرائية:
١٢	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة
١٣	المبحث الأول: (إدارة الجودة الشاملة)
٣٠	المبحث الثاني: (الأداء الوظيفي)
٤٥	المبحث الثالث: (الدراسات السابقة)
٦٠	الفصل الثالث منهجية الدراسة
٦١	١-٣ المقدمة:
٦١	٢-٣ منهج الدراسة:
٦١	٣-٣ مصادر جمع البيانات والمعلومات:

٦١	٤-٣ مجتمع وعينة الدراسة:
٦٤	٥-٣ مقياس الدراسة:
٦٤	٦-٣ أداة الدراسة (الاستبانة):
٦٥	٧-٣ الصدق الظاهري لأداة الدراسة (الاستبانة):
٦٦	٨-٣ ثبات أداة الدراسة (الاستبانة):
٦٦	٩-٣ التحليل العاملي التوكيدي:
٦٩	١٠-٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة:
٧١	الفصل الرابع عرض النتائج
٧٢	١-٤ المقدمة:
٧٢	٢-٤ النتائج المتعلقة بإجابة أسئلة الدراسة:
٧٨	٣-٤ النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة:
٨٦	الفصل الخامس مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات
٨٧	١-٥ المقدمة:
٨٧	٢-٥ مناقشة النتائج المتعلقة بإجابة أسئلة الدراسة:
٩٠	٣-٥ مناقشة النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة:
٩٣	٤-٥ التوصيات:
٩٥	قائمة المراجع
٩٥	أولاً: المراجع العربية
١٠١	ثانياً: المراجع الأجنبية
١٠٥	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
١-	أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	٥٠
٢-	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للبيانات الديموغرافية والوظيفية (ن=٤١)	٥٥
٣-	اختبار مقياس الاستبانة	٥٧
٤-	المعيار الإحصائي الخاص بتفسير المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة ومجالاتها	٥٧
٥-	معاملات الثبات بطريقة (كرونباخ الفا) لمجالات أداة الدراسة (الاستبانة)	٥٩
٦-	نتائج تطبيق التحليل العملي التوكيدي على فقرات المتغير المستقل- (ممارسات ادارة الجودة الشاملة)	٥٩
٧-	نتائج تطبيق التحليل العملي التوكيدي على فقرات المتغير التابع- (الاداء)	٦١
٨-	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد (التزام ودعم الإدارة العليا) مرتبة تنازلياً	٦٤
٩-	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد (التركيز على المستفيدين) مرتبة تنازلياً	٦٥
١٠-	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد (تمكين الموظفين) مرتبة تنازلياً	٦٦
١١-	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد (التحسين المستمر) مرتبة تنازلياً	٦٧
١٢-	المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد مجال (ممارسات ادارة الجودة الشاملة) مرتبة تنازلياً	٦٨
١٣-	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال (أداء العاملين) مرتبة تنازلياً	٦٩
١٤-	اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار (Shapiro-Wilk)	٧٠
١٥-	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لأبعاد المتغير المستقل (ممارسات إدارة الجودة الشاملة)	٧٠
١٦-	نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة (أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء غرفة تجارة إربد في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها) ككل	٧١

٧٣	نتائج اختبار (Independent Samples T-Test) والفروق بين المتوسطات الحسابية لتقييم الأفراد المبحوثين على مجال (ممارسات إدارة الجودة الشاملة في غرفة تجارة أربد في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها) تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي	-١٧
٧٣	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والفروق بين المتوسطات الحسابية لتقييم الأفراد المبحوثين على مجال (ممارسات إدارة الجودة الشاملة في غرفة تجارة أربد في الأردن) تبعاً للمتغيرات (الفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في غرفة تجارة أربد، والمسمى الوظيفي)	-١٨
٧٥	نتائج اختبار (Independent Samples T-Test) والفروق بين المتوسطات الحسابية لتقييم الأفراد المبحوثين على مجال الأداء لغرفة تجارة أربد في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها) تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي	-١٩
٧٥	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والفروق بين المتوسطات الحسابية لتقييم الأفراد المبحوثين على مجال (الأداء لغرفة تجارة أربد في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها) تبعاً للمتغيرات (الفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في غرفة تجارة أربد، والمسمى الوظيفي)	-٢٠

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٧	مخطط الدراسة	-١

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
٩٥	أداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها النهائية	-١
١٠٠	قائمة بأسماء المحكمين لأداة الدراسة (الاستبانة)	-٢

أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء غرفة تجارة إربد في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها (دراسة حالة)

إعداد

محمد حسين إسماعيل خضر

إشراف

د. علي أحمد الروابدة

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التزام ودعم الإدارة العليا، والتركيز على المستفيدين، وتمكين الموظفين، والتحسين المستمر) على أداء غرفة تجارة إربد في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها.

ولتحقيق أهداف الدراسة، فقد تم إعداد استبانة مكونة من (٤٢) فقرة، وقد تكون مجتمع الدراسة من (رئيس غرفة تجارة إربد، ونائب رئيس غرفة التجارة، وأمين السر، وأمين الصندوق، والمدير العام، ونائب المدير العام، ورؤساء الأقسام، والموظفين)، والذين يمارسون مهامهم الوظيفية في غرفة التجارة، والبالغ عددهم نحو (٤١) فرداً، حيث أتبعت الدراسة أسلوب الحصر / المسح الشامل لمجتمع الدراسة، وللإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتطبيق معادلة الانحدار.

وتوصلت الدراسة بأن هناك أثر لممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء غرفة تجارة إربد في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، كما وبيّنت النتائج وجود أثر لأبعاد (التركيز على المستفيدين، والتحسين المستمر) على أداء غرفة التجارة من وجهة نظر العاملين فيها، في حين بيّنت النتائج عدم وجود أثر لأبعاد (التزام ودعم الإدارة العليا، وتمكين الموظفين) على أداء غرفة التجارة من وجهة نظر العاملين فيها.

وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام الإدارة العليا لغرفة تجارة إربد في الأردن بالاستمرار بتطبيق وممارسة عمليات إدارة الجودة الشاملة وعدم الوقوف عند مرحلة معينة، لضمان تحسين قدراتها المؤسسية، وتخفيض تكاليف خدماتها، والمدة الزمنية لتقديمها، وتوفير جهود موظفيها، بهدف تحقيق أقصى درجات الرضا لديهم ولدى جميع المستفيدين منها، وضمان تقديم أفضل الخدمات على كافة المستويات.

الكلمات المفتاحية: الجودة، إدارة الجودة الشاملة، الأداء، غرفة تجارة إربد، الأردن، الإدارة العامة.

The Impact of Total Quality Management Practices on the Performance of the Irbid Chamber of Commerce in Jordan from the Point of View of its Employees (Case Study)

Prepare

Mohammad Hussein Ismail Khader

Supervision

Dr. Ali Ahmed Al-Rawabdeh

Abstract

The aim of this study is to identify the impact of total quality management practices in its dimensions (commitment and support of higher management, focus on beneficiaries, empowering employees, and continuous improvement) on the performance of the irbid chamber of commerce in jordan from the point of view of its employees.

To achieve the objectives of the study, a questionnaire was prepared consisting of (٤٢) items, the study population consists of (president of irbid chamber of commerce, vice president of chamber of commerce, secret keeper, cashier, general manager, vice general manager, heads of departments, and employees), who perform their functions in the chamber of commerce, and the number of employees was about (٤١) individuals, where the study followed the method of comprehensive survey to the study community, in order to answer the study questions and test hypotheses, the mean averages, standard deviations, and the application of the multiple regression equation were obtained.

The study reached there is an impact of total quality management practices on the performance of the irbid chamber of commerce in jordan from the point of view of its employees, and the results also showed that there is an impact of the dimensions of (focus on beneficiaries, continuous improvement) on the performance of the chamber of commerce from the point of view of its employees, while the results showed that there is no trace of the dimensions of (commitment and support of higher management, empowering employees) on the performance of the chamber of commerce from the point of view of its employees.

The study recommended that the higher management for the irbid chamber of commerce in jordan ought to continue to apply and practice TQM processes, and not stand at a certain stage, to ensure that their institutional capacities are improved, and reduce the cost of their services, and the time period for submission, and provide the efforts of its staff, with the aim of achieving maximum satisfaction for them and for all beneficiaries, and ensure that the best services are provided at all levels.

Key words: Quality, Total quality management, Performance, The irbid chamber of commerce, Jordan, Public administration.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

❖ المقدمة.

❖ مشكلة الدراسة وأسئلتها.

❖ أهمية الدراسة.

❖ أهداف الدراسة.

❖ مخطط الدراسة.

❖ فرضيات الدراسة.

❖ التعريفات الإجرائية.

١-١ المقدمة:

تُعد الإدارة السليمة بمثابة الأمل المنشود عند المنظمات بالأخص العامة منها، لما لها الأثر الواضح والفعال في تنظيم وتطوير المجتمعات والبلدان في جميع مجالات الحياة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية، حيث أن جهود كافة المنظمات لم تعد تقف على تحقيق أهدافها ضمن المستويات الإدارية الدنيا، بل أصبحت تسعى وتكافح من أجل الوصول إلى درجة عالية من إتقان واحتراف العمل، ورفع مستوى أدائها، حتى تضمن لنفسها الوصول إلى النجاح المتميز والتفوق المستمر، والذي يُعد بمثابة الأمل المنشود، وهذا ببساطة ما يسمى بمفهوم الجودة (الوادي، ٢٠١٢).

وفي ظل التغيرات والتطورات الهائلة في العقدين الآخرين، أصبح لازماً على المنظمات بأن تقوم بتعزيز مكانتها التنافسية والاقتصادية والحفاظ عليها، ولن تستطيع المنظمات تحقيق ذلك إلا بتبنيها وأحدًا من أبرز وأهم المداخل الإدارية الحيوية والفعالة، وهو مدخل إدارة الجودة الشاملة، الذي أصبح يُنظر له كمعيار أساسي لإتقان العمل وتلبية حاجات ورغبات ومتطلبات الجماهير المستفيدة، وكأسلوب إداري يهدف إلى تحسين وتطوير مستويات الأداء الوظيفي والتنظيمي (بن عودة وأيوب، ٢٠١٧).

ويؤكد المعاني وأخو إرشيدة (٢٠٠٨)، على أن المنظمات في الوقت الحالي تواجه تحديات كبيرة في عالم يتسم بطابع التغيير والتنافس الشديد، والذي يهدف إلى تقديم أفضل المنتجات والخدمات للجماهير المستفيدة، وهذا ما دفع غالبية المنظمات إلى تغيير أساليبها الإدارية التقليدية، والبحث عن أساليب إدارية حديثة تُمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها بكل كفاءة وفعالية، ومن أبرز هذه المفاهيم مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي يقوم على تحسين وتطوير أداء المنظمات من خلال بناء ثقافة تنظيمية تجعل من الجودة هدفها الأساسي، لخدمة كافة المستفيدين وإرضائهم.

ويُشير (Joiner ٢٠٠٧)، إلى أن ممارسة إدارة الجودة الشاملة بدأت في المنظمات الخاصة، وذلك لتحقيق العديد من الأهداف، ومن أبرزها (تخفيض التكاليف، وزيادة المعدلات الإنتاجية، وتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة)، إلا أن سُرعان من انتقلت الجودة الشاملة إلى المنظمات العامة سعياً منها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، ومن أبرزها (تحسين وتطوير

مستوى الخدمات والمنتجات التي تقدمها، والحد من هدر الموارد المادية والمالية، والتخفيض من معدل شكاوي المراجعين وتذمر الموظفين).

ويرى عباس (٢٠٠٨)، أن موضوع ممارسة إدارة الجودة الشاملة وتأثيره على الأداء الوظيفي والتنظيمي، يُشكل ضغوط كبيرة تُجبر الإدارة العليا للمنظمة على الاهتمام بتوفير المزايا والصفات التي تفي بكافة متطلبات الجودة، وذلك من أجل تلبية حاجات ومتطلبات ورغبات كافة المستفيدين المتنوعة، فضلاً عن قدرتها على مواجهة التحديات والتغيرات الواسعة في ظل التطورات الحديثة في بيئة الأعمال الديناميكية، وكذلك قدرتها على الوقوف في وجه التنافس الكبير بين المنظمات، والبقاء والنمو والتطور، وتحقيقها لجميع أهدافها المنشودة.

في ضوء ذلك، فإن معظم المنظمات تنتهج أسلوب إدارة الجودة الشاملة، كونه يُعد من المرتكزات الأساسية لنجاح وتميز المنظمات سواء العامة أو الخاصة، خصوصاً لما أثبتته العديد من التجارب والأبحاث العلمية على وجود علاقة قوية وراسخة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي والتنظيمي، لذلك فقد لقي هذا الموضوع أهمية عظيمة لدى المنظمات والعلماء والمؤلفين والباحثين والدراسين، باعتباره محدد رئيسي من محددات نجاح وتألق المنظمات، بالتالي فإن تحقيق المنظمات لرسالتها وأهدافها المنشودة لا يمكن الوصول لها في غياب المورد البشري الكفاء والفعال، لهذا يجب على المنظمات أن تقوم على إدارة موظفيها ومتابعتهم وتدريبهم وتحفيزهم، ومراقبة أدائهم كمياً ونوعاً، وتحديد قدراتهم وإمكانيتهم الوظيفية، لضمان بلورتها وتجسيدها لصالح المنظمة، حتى تكون قادرة على اتخاذ الإجراءات والقرارات الإدارية الصحيحة (الكرخي، ٢٠١٥).

ومن أجل الفهم الجيد لهذا الموضوع، فقد تمحورت هذه الدراسة حول أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المتمثلة في (التزام ودعم الإدارة العليا، والتركيز على المستفيدين، وتمكين الموظفين، والتحسين المستمر) على أداء واحدة من أهم الوحدات الأهلية الأردنية العامة، وهي (غرفة تجارة إربد)، والتي تقدم العديد من الخدمات للتجار والمواطنين والمقيمين في مدينة إربد - الأردن.

٢-١ مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تواجه غرفة تجارة إربد في الأردن، تزايد كبير في الطلب على خدماتها من قبل التجار والمواطنين الأردنيين خصوصاً أولئك الذين يقطنون في مدينة إربد، والذين دائماً ما يطالبوها بشكل دوري ومستمر بتحسين وتطوير مستوى خدماتها، ورفع مستوى أدائها وأداء موظفيها، وذلك نتيجة وعيهم ومقارنتهم لمستوى أداء وجودة خدمات غرفة تجارة إربد، مع غيرها من الوحدات الإدارية في المحافظات الأردنية الأخرى، وكذلك في الدول العربية والأجنبية. وفي ذات الوقت، نجد أن غرفة تجارة إربد تعاني من شح كبير في توفر الإمكانيات، فضلاً عن ضعف مواردها، مما يتوجب عليها أن تلجأ إلى استخدام أساليب إدارية فعالة تُمكنها من الارتقاء بمستوى أدائها وخدماتها.

ولعل من أبرز الأساليب الإدارية الحيوية والفعالية، أسلوب إدارة الجودة الشاملة والذي يتطلب من غرفة تجارة إربد، التعاون والتكاتف مع موظفيها، وإيلائهم جُل الاهتمام وتحفيزهم، لأن هذا من شأنه أن يعزز مستوى ولائهم وانتماؤهم لها، ويحقق لهم الرضا الوظيفي، والذي سوف ينعكس بشكل إيجابي على أدائهم وإنتاجيتهم والتزامهم الوظيفي، وسعيهم الدؤوب لتحسين مهاراتهم وقدراتهم الوظيفية، ونتيجة لذلك سوف تتمكن المنظمة من تحسين مستوى أدائها، بالتالي ستكون قادرة على رفع مستوى جودة خدماتها التي تقدمها للجماهير المستفيدة.

عليه فإن مشكلة الدراسة تكمن في محاولتها الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

- ما أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء غرفة تجارة إربد في الأردن؟. وينبثق من هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة التالية:

- السؤال الرئيس الأول: ما مستوى ممارسات إدارة الجودة الشاملة في غرفة تجارة إربد في الأردن؟. ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما مستوى التزام ودعم الإدارة العليا في غرفة تجارة إربد في الأردن؟.
٢. ما مستوى التركيز على المستفيدين في غرفة تجارة إربد في الأردن؟.
٣. ما مستوى تمكين الموظفين في غرفة تجارة إربد في الأردن؟.
٤. ما مستوى التحسين المستمر في غرفة تجارة إربد في الأردن؟.

- السؤال الرئيس الثاني: ما مستوى الأداء في غرفة تجارة إربد في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها؟.

١-٣ أهمية الدراسة:

● الأهمية النظرية:

تتبع الأهمية النظرية للدراسة الحالية من خلال محاولتها توفير إطار نظري حول أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التزام ودعم الإدارة العليا، والتركيز على المستفيدين، وتمكين الموظفين، والتحسين المستمر)، على أداء غرفة تجارة إربد في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، وكذلك توضيح العلاقة الوطيدة والراسخة بينهما.

كما وتبرز الأهمية النظرية للدراسة الحالية، من أهمية موضوع إدارة الجودة الشاملة، وأثار ممارستها في منظمات ووحدات القطاع العام، سواء على المستوى الفردي أو المستوى التنظيمي، وما يضمن لها تحقيق النجاح المتفوق والتميز المستمر، فضلاً عن دورها في الحد من هدر الموارد المادية والمالية، وتخفيض تكاليف الخدمات، حيث تتطلب الجودة إنجاز العمل بشكل صحيح ودقيق من أول مرة، وهذا من شأنه أن يُحد من المشاكل المالية التي تعاني منها غرفة تجارة إربد في الأردن.

● الأهمية العملية:

يتوقع الباحث أن تقدم نتائج وتوصيات الدراسة الحالية ما يلي:

١. تقديم تصور واضح عن مستوى ممارسات إدارة الجودة الشاملة في غرفة تجارة إربد، وكذلك مستوى أدائها من وجهة نظر العاملين فيها، فضلاً عن طبيعة العلاقة بينها.
٢. تقديم تفسير واضح لنتائج الدراسات السابقة التي تناولت بعض أو كافة جوانب الموضوع، وتوظيف ما توصلت إليه الدراسات السابقة في دعم نتائجها.
٣. إمداد الدارسين والباحثين بمعلومات مستمدة من الدراسة الميدانية، ومحاولة جذب انتباههم لتوجيه بحوثهم المستقبلية نحو متغيرات هذه الدراسة، واختبار ما تتوصل إليه من نتائج.
٤. تعزيز مكانة غرفة تجارة إربد، والارتقاء بها وزيادة قدرتها من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث تُعتبر الأساس في تحسين وتطوير مستوى الأداء الوظيفي والتنظيمي.

٥. مساعدة المسؤولين في غرفة تجارة إربد، على تحديد أفضل السبل التي تحقق مستوى أفضل من الأداء الوظيفي والتنظيمي، لتحقيق أهدافها المنشودة بكل كفاءة وفعالية، حيث يتحقق ذلك عند التزامهم ودعمهم لإدارة الجودة الشاملة، وتركيزهم على المستفيدين، من خلال تمكين الموظفين، والعمل على التحسين الدوري والمُستمر.

٦. تقديم النصائح لغرفة تجارة إربد، لتركز على ممارسات إدارة الجودة الشاملة وبيان أثرها في رفع مستوى الأداء الوظيفي والتنظيمي، والكشف عن أكثر الأساليب والطرق تأثيراً عليها، والتي تنعكس في ضمان استمرارية تقديم الخدمات المتميزة للمستفيدين بكل كفاءة وفعالية.

١-٤ أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التركيز على موضوع ممارسات إدارة الجودة الشاملة، ومحاولة الكشف عن أثرها في تحسين وتطوير أداء غرفة تجارة إربد في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، حيث ستعمل هذه الدراسة على:

١. التعرف على مستوى ممارسات إدارة الجودة الشاملة في غرفة تجارة إربد في الأردن، ويتفرع من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على مستوى التزام ودعم الإدارة العليا في غرفة تجارة إربد في الأردن.
- التعرف على مستوى التركيز على المستفيدين في غرفة تجارة إربد في الأردن.
- التعرف على مستوى تمكين الموظفين في غرفة تجارة إربد في الأردن.
- التعرف على مستوى التحسين المُستمر في غرفة تجارة إربد في الأردن.

٢. التعرف على مستوى أداء غرفة تجارة إربد في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها.

٣. التعرف على طبيعة العلاقة بين (إدارة الجودة الشاملة) وبين (الأداء) في غرفة تجارة إربد في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها.

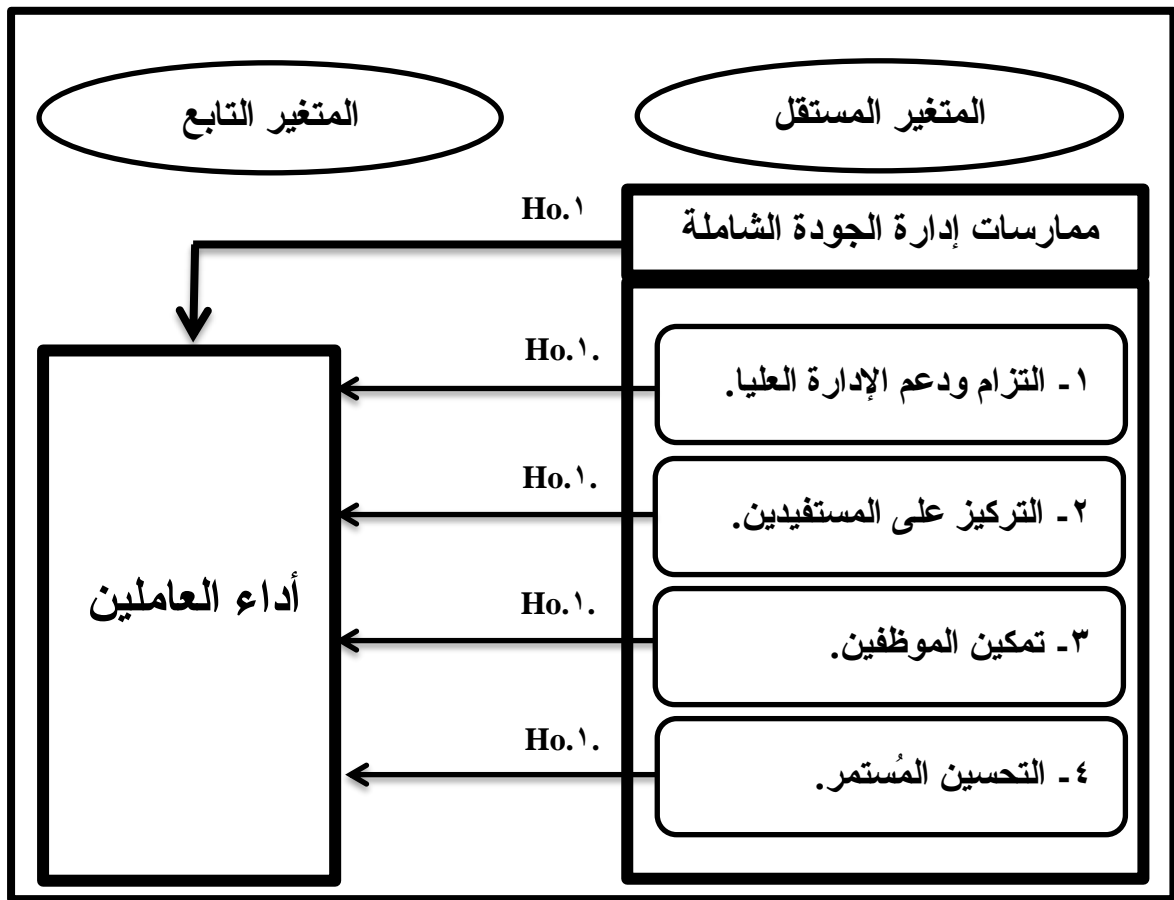
١-٥ مخطط الدراسة:

يوضح الشكل رقم (١)، أثر المتغير المستقل (ممارسات إدارة الجودة الشاملة)، والمتمثل بأبعاده (التزام ودعم الإدارة العليا، والتركيز على المستفيدين، وتمكين الموظفين، والتحسين المُستمر)، على المتغير التابع (أداء العاملين).

هذا وقد استندت الدراسة في ذلك على مجموعة من الدراسات العربية، وهي: دراسة دحدوح (٢٠١٨)، ودراسة جريببيع (٢٠١٧)، ودراسة بن عودة ومختار (٢٠١٧)، ودراسة ثوابته (٢٠١٦)، ودراسة لبراو (٢٠١٥)، ودراسة المعمر (٢٠١٤)، ودراسة جويحان (٢٠١٣).

وكذلك استندت الدراسة على مجموعة من الدراسات الأجنبية، وهي:

دراسة (٢٠١٥) Priporas & Psychogios، ودراسة (٢٠١٢) Rahman & Bullock، ودراسة (٢٠١٠) Sadikoglu & Zehir، ودراسة (٢٠٠٨) Najfabadi, et al.



الشكل رقم (١): مخطط الدراسة.

٦-١ فرضيات الدراسة:

استناداً إلى مشكلة الدراسة وأسئلتها، تمت صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى (Ho.1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لممارسات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التزام ودعم الإدارة العليا، والتركيز على المستفيدين، وتمكين الموظفين، والتحسين المستمر) على أداء غرفة تجارة إربد في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها. ويشتمل منها الفرضيات الفرعية التالية:

● الفرضية الفرعية الأولى (Ho.1.1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للالتزام ودعم الإدارة العليا على أداء غرفة تجارة إربد من وجهة نظر العاملين فيها.

● الفرضية الفرعية الثانية (Ho.1.2): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للتركيز على المستفيدين على أداء غرفة تجارة إربد من وجهة نظر العاملين فيها.

● الفرضية الفرعية الثالثة (Ho.1.3): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتمكين الموظفين على أداء غرفة تجارة إربد من وجهة نظر العاملين فيها.

● الفرضية الفرعية الرابعة (Ho.1.4): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للتحسين المستمر على أداء غرفة تجارة إربد من وجهة نظر العاملين فيها.

الفرضية الرئيسية الثانية (Ho.2): يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى ممارسات إدارة الجودة الشاملة في غرفة تجارة إربد في الأردن، تُعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في غرفة تجارة إربد، والمسمى الوظيفي).

الفرضية الرئيسية الثالثة (Ho.3): يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى الأداء لغرفة تجارة إربد في الأردن، تُعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في غرفة تجارة إربد، والمسمى الوظيفي).

٧-١ التعريفات الإجرائية:

● إدارة الجودة الشاملة: أسلوب إداري حيوي وفعال يشمل كافة نشاطات وعمليات غرفة تجارة إربد في الأردن، بحيث يتم من خلاله تحقيق احتياجات ومتطلبات ورغبات وطموحات كافة الجماهير المستفيدة، فضلاً عن أنه يضمن لغرفة التجارة تحقيق أهدافها المنشودة بكل كفاءة وفعالية، وبأقل التكاليف عن طريق الاستغلال الأمثل لطاقت وقدرات وخبرات ومهارات موظفيها بدافع التطور والتميز المستمر. وقام الباحث بقياس هذا المتغير من خلال مجموعة من الأبعاد وهي: (التزام ودعم الإدارة العليا، والتركيز على المستفيدين، وتمكين الموظفين، والتحسين المستمر).

● التزام ودعم الإدارة العليا: يتمثل ذلك في قيام إدارة غرفة تجارة إربد باعتمادها بشكل أساسي على تطبيق وممارسة إدارة الجودة الشاملة، من خلال إيمانها واقتناعها بضرورة تبني فلسفة الجودة بكافة عملياتها وأنشطتها التي تمارسها، فضلاً عن قدرتها على إقناع موظفيها وتأثيرها عليهم، حيث يتمثل ذلك بالالتزام إدارة غرفة تجارة إربد بتعزيز ودعم ثقافة الجودة في العمل والخدمات التي تقدمها للجماهير المستفيدة، وتطوير معارف ومهارات وقدرات الموظفين من أجل تعزيز مستوى أدائهم الوظيفي، وإيجاد الرؤية الواضحة للأهداف عند تطبيقها وممارستها لنظام إدارة الجودة الشاملة. وتم قياس هذا البعد بالفقرات (١ - ٨) في استبانة الدراسة.

● التركيز على المستفيدين: يتمثل ذلك بقيام غرفة تجارة إربد على تلبية حاجات ومتطلبات ورغبات وطموحات المستفيدين من خدماتها، ومحاولة تجاوزها قدر الإمكان. وتم قياس هذا البعد بالفقرات (٩ - ١٦) في استبانة الدراسة.

● تمكين الموظفين: يتمثل ذلك بقيام غرفة تجارة إربد بمنح موظفيها مجموعة من الصلاحيات لاتخاذ القرارات، وتوفير مناخ وبيئة عمل مناسبة لهم بحيث يحصلون فيها الثقة والاحترام، من أجل تعزيز درجة مسؤوليتهم عن تحسين الخدمات التي تقدمها غرفة التجارة للجماهير المستفيدة، لضمان إشباع كافة متطلبات وحاجات ورغبات وتوقعات الجماهير المستفيدة ومحاولة تجاوزها، ولضمان تحقيق أهدافها المخطط لها، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى نجاحها بشكل متفوق. وتم قياس هذا البعد بالفقرات (١٧ - ٢٣) في استبانة الدراسة.

● **التحسين المُستمر:** يتمثل ذلك بقيام غرفة تجارة إربد بتحسين وتطوير عملياتها وأنشطتها بشكل دوري ومستمر، من خلال الأخذ بآراء وأفكار ومقترحات الموظفين والجماهير المستفيدة، من أجل ضمان الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة، وتخفيض الوقت والجهد المطلوب في أداء الأعمال وتقديم الخدمات، وتخفيض نسب الأخطاء. وتم قياس هذا البُعد بالفقرات (٢٤ - ٣٠) في استبانة الدراسة.

● **الأداء:** هو انعكاس لقدرة غرفة تجارة إربد وقابليتها على المدى الطويل في النمو والتطور والارتقاء في تحقيق رسالتها وأهدافها المنشودة، من خلال العمل على ربط أدائها بالسرعة والاستغلال الأمثل للوقت والجهد بكل كفاءة وفاعلية، فضلاً عن درجة إنجازها ودقته، وحجم أدائها ونوعيته. وقام الباحث بقياس هذا المتغير من خلال الفقرات (٣١ - ٤٢) في استبانة الدراسة.

الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثاني الأداء

المبحث الثالث الدراسات السابقة

المبحث الأول: (إدارة الجودة الشاملة).

❖ المقدمة.

❖ مفهوم الجودة وإدارة الجودة الشاملة.

❖ مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

❖ خصائص إدارة الجودة الشاملة.

❖ أهمية إدارة الجودة الشاملة.

❖ تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- متطلبات التطبيق.
- مراحل التطبيق.
- معوقات التطبيق.
- مزايا التطبيق.
- عيوب التطبيق.
- أخطاء التطبيق.

❖ إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام.

- مبررات ودوافع تطبيق وممارسة إدارة الجودة.
- فوائد تطبيق وممارسة إدارة الجودة.
- معوقات تطبيق وممارسة إدارة الجودة.

❖ أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

٢-١ المبحث الأول: (إدارة الجودة الشاملة).

٢-١-١ المقدمة:

تعكس التغيرات والتطورات الهائلة في العالم آثارها الإيجابية والسلبية على العالم العربي، وبقدر ما يكون هناك استقرار سياسي واقتصادي واجتماعي، يوجد توجه واضح وكبير من قبل الحكومات والمنظمات العربية للاستفادة القصوى من كافة الآثار الإيجابية وتجنب الآثار السلبية، وذلك من خلال سعيها الدؤوب إلى تبني أفضل الأساليب والطرق من أجل تحقيق التطور والتقدم الاقتصادي والاجتماعي والثقافي في مختلف مجالات الحياة (محمد، ٢٠١٠).

وحيث تواجه المنظمات سواء العامة أو الخاصة في العالم العربي، العديد من التحديات والصعوبات، والمتمثلة في انخفاض مستوى إنتاجيتها، وزيادة تكاليف تشغيلها، والنقص الحاد في مواردها المالية، فضلاً عن تدني رضا المستفيدين منها، بسبب زيادة عدد المتغيرات المؤثرة في سلوكياتهم وحاجاتهم ورغباتهم، وتجدها بصورة مستمرة، خصوصاً مع توفر العديد من البدائل المتنوعة والمختلفة بسبب انفتاح الأسواق في ظل نظام العولمة الذي سهل الطريق لتدفق العديد من السلع والخدمات ورؤوس الأموال بين الدول، حيث أصبح اختيار السلع والخدمات بناءً على جودتها وقلت سعرها، لذلك بدأت المنظمات العربية في التوجه إلى تبني مجموعة من المداخل الإدارية الحيوية والفعالة، ومن أبرزها مدخل إدارة الجودة الشاملة الذي حظي باهتمام واسع من قبل العديد من المنظمات الإنتاجية والخدمية على المستوى العالمي، كونه يُمثل نظرة شمولية متكاملة لجودة المنظمة كفلسفة إدارية تعتمد التزام ودعم الإدارة العليا، وتدريب موظفيها وتحسين أدائها بشكل مستمر، فضلاً عن تمكينهم ورفع مستوى مشاركتهم عبر فرق العمل الجماعية، وبناء علاقات شراكة وطيدة مع الموردين، وإجراء المقارنات مع المنظمات الرائدة، والقياس المستمر للنتائج من أجل الاستفادة من كافة المعلومات المرتدة، حيث أن اعتماد هذه المبادئ وتطبيقها بشكل تكاملي، يؤدي إلى تعزيز مستوى كفاءتها وفعاليتها، وبالتالي زيادة قدرتها على تلبية كافة متطلبات وحاجات المستفيدين المتنوعة والمتجددة، ورفع مستوى رضاهم عنها، فضلاً عن ضمان تحقيقها لرسالتها وأهدافها المنشودة (البيديوي، ٢٠١٨).

ويؤكد الطائي وآخرون (٢٠١٧)، على أن إدارة الجودة الشاملة تُعد سلاحاً فعالاً لأي منظمة سواء كانت إنتاجية أو خدمية، حتى تتمكن من مواجهة التغيرات والتطورات والتحديات الحاصلة في العالم على حدٍ سواء، لذلك يتحتم على كافة المنظمات الاهتمام بموضوع الجودة، وأن تضعه على رأس أولويتها، حتى تتمكن من الصمود والبقاء في وجه المنافسة الشديدة التي تزداد يوماً بعد يوم، فضلاً عن تنامي قوة بعض الدول والمنظمات الدولية.

٢-١-٢ مفهوم الجودة وإدارة الجودة الشاملة:

وفقاً لدراسة عبد القادر والحاج (٢٠١٥)، فقد عرف العالم جوران الجودة على أنها (ملائمة الغرض أو الحاجة مع حاجات ومتطلبات المستخدمين)، وقد عرفها العالم ديمينغ على أنها (استهداف حاجات ومتطلبات ورغبات المستخدمين الحالية والمستقبلية)، وكذلك عرفها العالم كروسبي على أنها (المطابقة لحاجات ورغبات المستخدمين).

ووفقاً لدراسة السويسي وخفاجي (٢٠١٤)، فقد عرف العالم كينيث الجودة على أنها (جودة المنتج كما يدركها المستخدم، حيث تتجسد الجودة في استراتيجية المنظمة الرئيسية، وذلك للحفاظ على سمعتها وسلامة علامتها التجارية، حيث أن إجراءات التحسين والتطوير المستمر على المنتج تعتبر من أهم استراتيجيات إطالة دورة حياة المنتج)، وقد عرفها العالم روش على أنها (صفة المنتج التي تحدد قيمته في السوق، من خلال مستوى كفاءته في أداء الوظيفة والمهمة التي صمم من أجلها).

ويُشير المسعودي (٢٠١٠)، إلى تعريف العالم فيجنستون الذي عرف الجودة على أنها (احتياجات ومتطلبات الزبون وليست احتياجات ومتطلبات الإدارة العامة أو المصممين أو المهندسين أو المسوقين، حيث تستند الجودة على خبرة وإدراك الزبون للمنتج (سلعة أو خدمة)، ومقدار كفاءته الوظيفية المتوقعة).

في ضوء ذلك، فقد تطورت إدارة الجودة من مراقبة الجودة الموجهة نحو النتائج إلى نهج شامل ومتكامل على مستوى المنظمة، حيث يُشار لهذا النهج باعتباره إدارة الجودة الشاملة، والذي يتكون من ثلاثة مكونات، المكون الأول (الإجمالي) ويعني أن كافة موظفي المنظمة ومورديها وزبائنهم يساهمون في إدارة الجودة، والمكون الثاني (الجودة) وهي جزء لا يتجزأ من فلسفة المنظمة، والمكون الثالث (الإدارة) وتعني المسؤولية التنفيذية وأهمية الالتزام التنظيمي (Hietschold, et al., ٢٠١٤).

وتُعرف إدارة الجودة الشاملة، بالنهج الشامل للمنظمة والذي يهدف إلى تعزيز مستوى أدائها الكلي والمحافظة عليه (Alimohammadlou & Eslamloo, ٢٠١٦)، كما وتُعرف بالسعي الدوري والمستمر للوفاء باحتياجات ومتطلبات ورغبات وتوقعات كافة المستفيدين، وبأقل التكاليف الممكنة، وذلك من خلال العمل المتواصل للتحسين والتطوير، والذي تلتزم به جميع الأطراف المعنية في المنظمة (Bolatana, et al., ٢٠١٦).

ويُشير حمدان (٢٠١٨)، إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة، على أنه الأسلوب أو الفلسفة التي تركز على الأسس والطرق والقواعد والتقنيات التي تعتمد على مبدأ التحسين المستمر، والهادف إلى تحقيق الرضا لدى المستفيدين، من خلال توفير منتج ذو جودة عالية ومميزة وبتكلفة قليلة.

ويؤكد (Krajewski ٢٠١٢)، على أن إدارة الجودة الشاملة تتمثل في مجموعة من الأساليب والتقنيات الحيوية والفعالة، والتي تعتمد على مبدأ التحسين المستمر بالاعتماد على معارف ومهارات وخبرات وإبداعات موظفي المنظمة بمختلف مستوياتهم الإدارية، لغاية تقديم منتجات وخدمات تلبي حاجات ورغبات وتطلعات المستفيدين وتتجاوزها، فضلاً عن تحقيق أهداف المنظمة والجهات التي تتعامل معها.

ووفقاً لدراسة العبادي والكيلاني (٢٠١٣)، فقد عرف العالم هوستر إدارة الجودة الشاملة على أنها مدخل لإدارة المنظمة والذي يستند على الجودة بشكل أساسي، عن طريق مشاركة كافة موظفي المنظمة بمختلف مستوياتهم، لغاية تحقيق النجاح والتفوق على المدى الطويل من خلال تحقيق رضا المستفيدين، وتحقيق رضا الموظفين والمجتمع على حدٍ سواء، وعرفها العالم تونكس على أنها عملية الاشتراك والتعاون والالتزام من قبل الإدارة والموظفين في تحسين مستوى العمل والإنتاج من خلال توفير ما يتوقعه المستفيدين أو ما يفوق رغباتهم وتوقعاتهم، وكذلك عرفها العالم أرماند على أنها نظام للتطوير الشامل والتام للجودة من خلال عملية البحث والتطوير المستمر لغاية تقديم منتجات وخدمات بمستويات اقتصادية عالية لتحقيق رضا المستفيدين.

٢-١-٣ مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

وفقاً لدراسة (El-Tohamy & AL-Raoush ٢٠١٥)، فإن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تتمثل في مجموعة من الأسس والقواعد والإرشادات، والتي تساعد المنظمات على وضع فلسفة إدارة الجودة الشاملة موضوع التطبيق، حيث حدد العالم ديمينغ مجموعة من المبادئ لإدارة الجودة الشاملة، وهي:

١. أن يكون لدى المنظمة أهداف محددة لتحسين جودة السلع أو الخدمات التي تقدمها.
٢. تبني المنظمة لفلسفة جديدة في عملها، وعدم قبولها ورضاها بالمستوى العادي في العمل وذلك من حيث التأخير والأخطاء والمنتجات الغير مطابقة للمواصفات والمقاييس العالمية.
٣. عدم اعتماد المنظمة على المشاهدة والملاحظة فقط، بل يتوجب عليها أيضاً الاعتماد على التقنيات الرقمية والمتابعة الإحصائية للجودة.
٤. عدم اعتماد المنظمة الدائم على فلسفة أقل التكاليف والأسعار في تنفيذ العمليات والأنشطة.
٥. البحث عن المشكلات ومعالجتها بشكل جذري، وهذا يدخل في صميم عمل الإدارة العليا.
٦. تدريب ودعم وتشجيع الموظفين، وتبني أساليب إدارية فعالة في التدريب خلال العمل.
٧. التركيز على المستفيدين من خلال معرفة كافة متطلباتهم وحاجاتهم ورغباتهم، والعمل على تلبيتها، فضلاً عن السعي الدائم في محاولة تجاوز توقعات المستفيدين.
٨. العمل على توحيد أهداف المنظمة واتجاهاتها مع أهداف الموظفين واتجاهاتهم، وخلق بيئة عمل حيوية تُمكن الموظفين من المشاركة الكاملة في تحقيق أهداف المنظمة.
٩. مشاركة الموظفين في قرارات المنظمة، حيث أن مشاركتهم تعتبر أمراً أساسياً للاستفادة من كافة معارفهم وخبراتهم وقدراتهم الوظيفية.
١٠. التحسين المستمر لأداء المنظمة ككل، وجعله هدفاً رئيساً للمنظمة.
١١. تبني القرارات الفاعلة على أساس تحليل البيانات والمعلومات.
١٢. تعزيز مستوى العلاقة بين المنظمة ومورديها على أساس تبادل المصالح والمنافع.
١٣. تصميم وتنفيذ آليات للتعليم والتدريب المستمرين.
١٤. إيجاد قسم متخصص في المنظمة لمتابعة ودفع تنفيذ مبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة.

٢-١-٤ خصائص إدارة الجودة الشاملة:

- ينوه عبد الرحمن (٢٠١١)، إلى أن نظام إدارة الجودة الشاملة يتمتع بمجموعة من الخصائص، ومن أبرز هذه الخصائص ما يلي:
١. الجودة الشاملة عملية غير منتهية: ويعني ذلك أن عملية إدارة الجودة الشاملة مستمرة للأبد ولن تنتهي، فهي ليست مرتبطة بوقت معين حتى تنتهي عنده، وعندما تصل الجودة السليمة لنسبة (١٠٠%)، فهناك طرق وأساليب جديدة لإدارة الأشياء في مجالي الإنتاج والخدمات،

وذلك لأن سعي المنظمات وراء الجودة مستمر ومرتبب بمدى تطلعاتها نحو التقدم والتطور والنجاح المتفوق، حيث أن أغلب المنظمات التي تحصل على شهادة عالمية مقابل تلبيتها لمعايير الجودة، تشعر بأن توجهها وسعيها للجودة قد انتهى بمجرد حصولها على هذه الشهادة.

٢. **الجودة الشاملة مبنية على الأداء:** ويعني ذلك أن عملية إدارة الجودة الشاملة تعتمد في الأساس على أداء الأعمال بشكل دقيق وصحيح من أول مرة، فضلاً عن الأساليب والتقنيات التي تستند إليها للوقاية من الأخطاء، حيث تعتبر إدارة الجودة الشاملة بمثابة استراتيجية وقائية تحل محل تكرار أداء العمل مرة ثانية.

ويرى بن عيشاوي (٢٠١٣)، أن خصائص إدارة الجودة الشاملة تنبثق من خصائص الجودة التي تتجسد في مجموعة من العناصر وهي:

١. **الشمولية:** حيث يجب أن تشمل الجودة جميع الجوانب المختلفة في الإعداد والتنفيذ والتقييم.
٢. **الموضوعية:** حيث يجب أن تتوفر الجودة عند الحكم على ما تم تحقيقه من أهداف.
٣. **المرونة:** حيث يجب أن تراعي الجودة كافة المستويات والبيئات.
٤. **المجتمعية:** حيث يجب أن تتلاءم الجودة وترتقي مع متطلبات وحاجات ورغبات المجتمع وظروفه وقضايها.
٥. **الاستمرارية:** حيث يجب أن تسعى المنظمة على تحسين وتطوير الجودة بصورة مستمرة، وبشكل يعكس مدى إمكانية تطبيقها وتعديلها.
٦. **المشاركة:** حيث يجب أن تحقق المنظمة مبدأ مشاركة الموظفين في تصميم العمليات واتخاذ القرارات.

ويرى (Rahman & Bullock ٢٠١٢)، أن خصائص إدارة الجودة الشاملة تكمن في الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والمادية المتاحة، وتقديم السلع والخدمات بصورة مشبعة لحاجات وتوقعات المستفيد الداخلي والخارجي، والعمل على رفع الروح المعنوية لكافة موظفي المنظمة من خلال تحفيزهم وتدريبهم والأخذ بأرائهم وأفكارهم ومشاركتهم في صنع واتخاذ القرارات، فضلاً عن توفير تقنيات ومعايير دولية لتقييم الأداء، وتخفيض التكاليف مع تحقيق الطلب والحاجة الاجتماعية.

٢-١-٥ أهمية إدارة الجودة الشاملة:

يؤكد (Ngambi & Nkemkiafu, ٢٠١٥) على أن الجودة قد أصبحت من العناصر الضرورية والهامة في ظل تيار العولمة والمنافسة العالمية الحادة، حيث أصبح من الضروري على المنظمات أن تركز على كافة الجوانب للصمود والبقاء في هذه المنافسة، سواء تعلق الأمر بجودة السلع أو الخدمات التي تقدمها، أو في سعرها أو في تخفيض تكاليفها، أو في زيادة مستوى الأمان فيها، وغير ذلك من الأمور الهامة، والتي أصبح تحقيقها ليس بالأمر الصعب مع وجود إدارة الجودة الشاملة، كما ويؤكد (Al-Damen, ٢٠١٧) على أن الجودة مسؤولة كافة الموظفين بمختلف مستوياتهم الإدارية والفنية في المنظمة، لذلك يتوجب على الجميع التركيز على أسس وقواعد الجودة المتداخلة والمتفاعلة مع بعضها البعض لغاية تنشيط وتعزيز حركة إدارة الجودة الشاملة، وتحقيق الأهداف التي تسعى لها المنظمة، وحيث تتمثل الأسس والقواعد في (تخفيض التكاليف من خلال تكثيف جهود الموظفين في تقليل الأخطاء ونسبة الفاقد، وتحسين وتطوير الأداء الكلي للمنظمة وتعزيز مستوى كفاءتها الإنتاجية، وتنشيط الأعمال وزيادة الربحية المستهدفة لضمان تحقيق الاستقرار والنمو في الأسواق، والسعي الدؤوب نحو ارضاء كافة المستفيدين).

وحيث تكمن أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للموظفين في (توفير بيئة عمل تدعمهم وتشجعهم على الإبداع والابتكار وزيادة معدلات إنتاجيتهم، وكذلك تشجيعهم على طرح الأفكار والمقترحات لتحسين وتطوير وتبسيط إجراءات وطرق عملهم، وتدريبهم على العمل بروح الفريق الواحد، ورفع مستوى الثقة بينهم وبين المستفيدين، وسهولة قياس أدائهم وفق معايير محددة وواضحة لتلافي التحيز والظلم، فضلاً عن رفع مستوى التعاون والتفاهم بين إدارات المنظمة، وسهولة حل المشكلات واتخاذ القرارات بشكل فعال)، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى تعزيز مستويات أداء وكفاءة الموظفين، بالتالي ضمان تحقيق درجة عالية من الرضا لديهم، وتعزيز ولائهم وانتمائهم للمنظمة (Zahari, ٢٠١٦).

٢-١-٦ تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

أولاً: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يُشير محمود وجاسم (٢٠١٣)، إلى أن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يتطلب من المنظمات توفير مجموعة من العوامل الأساسية لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة بشكل عملي، وحيث تتمثل هذه العوامل في النقاط التالية:

١. ضرورة توفر معارف وخبرات عملية حول تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة لدى المنظمات، فضلاً عن ضرورة معرفة الموظفين ووعيهم الكامل بهذه النظام.
٢. ضرورة توفر الإيمان الكامل لدى المنظمات بأهمية نظام إدارة الجودة الشاملة، فتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة يبدأ من اقتناع الإدارة العليا بالتحسين والتطوير، والذي يترجم على شكل خطة عملية متكاملة يبدأ بعدها التنفيذ.
٣. ضرورة توفير المنظمات للمناخ الملائم والمناسب مع نظام إدارة الجودة الشاملة.
٤. ضرورة وجود أهداف محددة لدى المنظمات، وقابلة للتحقيق والقياس، حيث تعتبر هذه الأهداف المدخل الأول في نظام إدارة الجودة الشاملة، فضلاً عن أن هذه الأهداف يجب أن تكون موجّهة وملائمة لاحتياجات ومتطلبات وتوقعات الجماهير المستفيدة على المدى الطويل، دون تركيزها على تحقيق الربح على المدى القصير.
٥. ضرورة تأكيد المنظمات على التعاون بين كافة إداراتها وأقسامها، في عملية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، لضمان توحيد وتنسيق كافة الجهود نحو الاتجاه الصحيح في عملية التطبيق.
٦. ضرورة إدخال المنظمات لأساليب وتقنيات ونماذج حل المشكلات التي تواجه الجودة، مع ضرورة تدريب المدراء والموظفين على كيفية استخدامها بطريقة مثالية وعملية.
٧. ضرورة استناد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على قاعدة واسعة من البيانات والمعلومات التي ترشد عملية صنع واتخاذ القرارات.
٨. ضرورة إعطاء المنظمات السلطة والصلاحيات اللازمة للموظفين، لأداء أعمالهم بشكل مميز، مع ضرورة ابتعادها عن سياسات ترهيب وتخويف الموظفين.

٩. ضرورة نظر المنظمات إلى الجودة على أنها عملية مستمرة، ودائماً ما تحتاج إلى التحسين والتطوير، وهذا يتطلب منها توفير فريق عمل متخصص في البحث والتصميم والتجديد والتطوير في جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها.

ثانياً: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

وفقاً لدراسة (Goetsch ٢٠٠٦)، فإن المراحل الأساسية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المنظمات، تتمثل في النقاط التالية:

١. **المرحلة الصفرية (الإعداد):** تتمثل هذه المرحلة في (دراسة مدى الحاجة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، وقرارات تطبيق هذا النظام، وصياغة رؤية المنظمة وأهدافها من هذا التطبيق، ونقلها إلى جميع الموظفين).

٢. **مرحلة التخطيط:** تتمثل هذه المرحلة في (اختيار أعضاء لجنة الجودة، واختيار مستشار الجودة، واعداد خطة التطبيق والموافقة عليها، وتخصيص الموارد البشرية والمادية والمالية لها، وتحديد العمليات الأساسية، واختيار الاستراتيجية المناسبة لتنفيذ الخطة).

٣. **مرحلة التنفيذ:** تتمثل هذه المرحلة في (تدريب المدراء والموظفين على نظام إدارة الجودة الشاملة، واختيار من سيتولى المتابعة والتقييم لتطبيق نظام إدارة الجودة في المنظمة، وتشكيل فرق العمل، وتحديد الأساليب والتقنيات التي ستستخدم في حل المشاكل التي تواجه التنفيذ).

٤. **مرحلة التقدير والتقييم:** تتمثل هذه المرحلة في (التقييم الذاتي، والتقييم التنظيمي، وتقييم آراء المستفيدين، وتقييم تكاليف الجودة، والتغذية العكسية من التدريب).

٥. **مرحلة تبادل ونشر الخبرات:** تتمثل هذه المرحلة في (الاستغلال الأمثل لكافة الخبرات المكتسبة في مجال الجودة وإدارتها، للاستفادة منها بشكل عملي ومفيد للمنظمة).

ثالثاً: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يُشير جودة (٢٠١٤)، إلى أن أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة تتمثل في فقدان ثقة الموظفين في المنظمة وعدم انضباطهم، وضيق وقت المنظمة وتفردها في اتخاذ القرارات، وانعدام أو قلت المكافآت والحوافز في المنظمة، وتخصيص المنظمة لموارد

غير كافية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، والاعتقاد الخاطئ لبعض الموظفين بالأخص القدامى وكبار السن لعدم حاجتهم للتدريب، فضلاً عن الاتصالات الرديئة في المنظمة والمتمثل في عدة أمور مثل:

١. التأخر في إيصال التقارير عن الأخطاء والمخاطر التي تواجه عملية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الوقت المناسب.

٢. التأخر في إيصال المعلومات عن الإنجازات المحققة من قبل الموظفين وفرق العمل في الوقت المناسب.

رابعاً: مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يُشير الوادي والزعبي (٢٠١١)، إلى أن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المنظمات باختلاف أنواعها وأنشطتها، يعكس العديد من الآثار الايجابية على أدائها، فمن أبرز مزايا تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة: (تحسين جودة الخدمات والمنتجات، وانخفاض نسبة شكاوي المستفيدين من عدم جودة السلع والخدمات المقدمة لهم بالتالي ضمان تحقيق رضاهم، وانخفاض نسبة شكاوي الموظفين ونسب حوادثهم وأخطائهم في العمل، وتحسين العلاقات الاجتماعية ورفع الروح المعنوية للموظفين، وتحقيق العمل الجماعي، والمحافظة على حيوية المنظمة والتجديد والتطوير الدوري والمستمر، فضلاً عن إمكانية اكتشاف الأخطاء من المرة الأولى في العمل مما يؤدي إلى تخفض التكاليف والارتقاء بالربحية، وتحقيق الميزة التنافسية التي من شأنها أن تزيد من نسبة الحصة السوقية للمنظمة من خلال جذب المزيد من المستفيدين).

خامساً: عيوب تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يرى الزعبي (٢٠١٣)، أنه في حال تم تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المنظمات بشكل مبالغ فيه أو بشكل غير سليم، قد ينجم عنه بعض العيوب، فمن أبرز عيوب تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة: (استنزافها لكثير من وقت المنظمة والموظفين، حيث لا يمكن أن تكون فعالة إذا كانت المنظمة تسير في الاتجاه غير السليم أو غير الصحيح، فهي ليست إدارة لتحويل اتجاه أو مسار المنظمة، فضلاً عن أن مردودها ليس سريعاً حيث تستغرق الكثير من الوقت والذي قد يصل لسنوات عديدة كونها عملية مستمرة ولا تنتهي، وكما يمكن أن تؤدي إلى توجيه المنظمة للاهتمام المبالغ فيه والزائد عن الحد المطلوب من احتياجات المستفيدين النهائية، وتجاهلها

للاهتمام المطلوب فيه للموظفين، وكذلك من المحتمل أن تؤدي إلى الاضطراب في مختلف مراحل وعمليات المنظمة).

سادساً: الأخطاء الشائعة عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

ينوه البلداوي ونديم (٢٠٠٧)، إلى أن العديد من المنظمات حققت النجاح الباهر في تطبيقها لنظام إدارة الجودة الشاملة، إلا أن بعض المنظمات فشلت في ذلك، وقد يعود السبب إلى مجموعة من الأخطاء المرتكبة من قبلها، ومن أبرز الأخطاء الشائعة بين المنظمات عند تطبيقها لنظام إدارة الجودة الشاملة، ما يلي:

١. تعجل المنظمات لتحقيق نتائج سريعة.
٢. قيام المنظمات بالتقليد والمحاكاة لتجارب المنظمات الناجحة في عملية التطبيق، بشكل غير مدروس.
٣. بدء المنظمات بعملية التطبيق قبل إعدادها وتجهيزها للبيئة المناسبة لتقبلها.
٤. عدم إعطاء المنظمات التقدير والاهتمام الكافي بأهمية وفعالية المورد البشري في عملية التطبيق، وعدم إنصاتها بشكل كافي للمستفيدين والموردين.
٥. عدم توافق سلوكيات القادة في المنظمات مع ما يقولونه وما يدعون.
٦. عدم إتباع المنظمات للأنظمة والسياسات والأساليب والممارسات التي تتوافق وتنسجم مع مدخل إدارة الجودة الشاملة.
٧. فشل المنظمات في توفير المعلومات والإحصائيات عن الإنجازات المحققة.
٨. بدء المنظمات بالتصدي للمشاكل الكبيرة منذ بداية عملية التطبيق، وعدم تدرجها في ذلك، مما يؤدي إلى خلق صراعات ونزاعات كثيرة لديها، بالتالي انحرافها عن الهدف الأساسي من عملية التطبيق.
٩. إغفال أو إهمال المنظمات عن تحقيق التوازن بين الأهداف القصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل.

٢-١-٧ إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام:

أولاً: مبررات ودوافع تطبيق وممارسة نظام إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام:
يُشير البستنجي (٢٠٠٩)، إلى مجموعة من أبرز المبررات والدوافع التي قد تُحفز القطاع العام على التوجه لتطبيق وممارسة نظام إدارة الجودة الشاملة، وهي:

١. **تخفيض مستوى البيروقراطية في القطاع العام:** حيث يتمثل ذلك في النموذج البيروقراطي التقليدي وتركيزه على تحقيق الأهداف بغض النظر عن النوعية ودقة وسرعة إنجاز الخدمات وتقديمها للمستفيدين، وهذا يُعد أمراً غير مقبول، لذلك فإن أفضل نظام لتحسين وتعزيز مستوى المعيشة وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، هو نظام إدارة الجودة الشاملة.
 ٢. **تعزيز مستوى رضا المستفيدين وولائهم:** حيث يتمثل ذلك في ضرورة تجاوب القطاع العام لمتطلبات المستفيدين الملحة، والتي تصاعدت بسبب العوامل السياسية والفكرية والثقافية، والتي أدت إلى ارتفاع مستوى الجودة المطلوبة من قبلهم، وهذا الأمر يعني بذل المزيد من الاهتمام والتركيز في نظام إدارة الجودة الشاملة كوسيلة لذلك، من أجل ضمان رضا المستفيدين وولائهم.
 ٣. **توفير الموارد:** حيث يتمثل ذلك في الارتباط الوثيق بين الجودة والإنتاجية، فالجودة تتطلب القيام بعمل الأشياء بطريقة سليمة وصحيحة من أول مرة، وذلك لضمان تلافى الهدر في موارد القطاع العام المادية والمالية.
 ٤. **الاستفادة من خبرات المستفيدين:** حيث يتمثل ذلك في تزايد الطلب من قبل المستفيدين على تحسين مستويات الإداء والكفاءة الإنتاجية في القطاع العام، وذلك من خلال مشاركتهم الفعلية في عمليات تصميم الخدمات الحكومية، ووضع خطط استراتيجية متوسطة وطويلة الأمد.
- في ضوء ذلك، يُشير الحراشة (٢٠١١)، إلى ضرورة إدراك القطاع العام لنظام إدارة الجودة الشاملة، وضرورة التدرج في تطبيقه وممارسته لضمان تحقيق مستوى مرتفع من النجاح والتفوق، حيث يوجد الكثير من المنظمات العامة وخصوصاً الخدمية منها قد نجحت في تطبيقه، وذلك لأن القطاع العام أصبح يواجه نفس الظروف التي دفعت القطاع الخاص لتبني وتطبيق وممارسة نظام إدارة الجودة الشاملة، ومن أبرز هذه الظروف (الضغوطات المالية، والرغبة في تحسين وتطوير السلع والخدمات المقدمة للمستفيدين، والرغبة في زيادة كفاءة وفعالية التنظيم).
- وينوه الزبون وحمدان (٢٠١٧)، إلى أن تطبيق وممارسة نظام إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام، يحتاج لبعض التعديلات والتغييرات، ومن أبرزها (تعزيز مستوى مشاركة الموظفين في صنع واتخاذ القرارات، واعتماد القرارات بناءً الحقائق عن طريق استخدام المناهج العقلانية وأساليب القياس الفعالة، والتحول من نظام العمل الفردي إلى النظام الجماعي

والمتمثل في فرق العمل، وتزويد ودعم الموظفين بالبرامج والدورات التدريبية المتخصصة في حل المشكلات وتطوير الأعمال، وتفعيل نظام تقييم جودة الخدمات من خلال معرفة آراء المستفيدين بعد تلقيهم للخدمة، والتركيز على تحسين العمليات بالاعتماد على أساليب وتقنيات نظام إدارة الجودة الشاملة).

ثانياً: فوائد تطبيق وممارسة نظام إدارة الجودة الشاملة:

يُشير المعاني وأخو إرشيدة (٢٠٠٨)، إلى مجموعة من أبرز الفوائد التي يحققها القطاع العام جراء تطبيقه وممارسته لنظام إدارة الجودة الشاملة، وهي:

١. السرعة والدقة في إنجاز الخدمات وتقديمها للمستفيدين، والتوسع في استخدام التقنيات الحديثة في أجهزة ووحدات القطاع العام.
٢. انخفاض نسبة الشكاوي والتذمر من قبل المستفيدين نتيجة عدم جودة الخدمات المقدمة لهم.
٣. تعزيز وتحسين العلاقات الإنسانية في التنظيم، والعمل على رفع الروح المعنوية للموظفين، وانخفاض نسبة تذمرهم وشكاويهم، وزيادة مستوى أدائهم وكفاءتهم الإنتاجية، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى تعزيز مستوى التزامهم الوظيفي وولائهم التنظيمي.
٤. التقليل من تكاليف التشغيل وهدر الموارد، نتيجة التزام الإدارة العليا في المنظمات العامة، ودعمها للموظفين.
٥. تعزيز وتفعيل النظام المؤسسي في عمل القطاع العام، والابتعاد عن الشخصنة، وتفعيل دور التحليل والتخطيط لإدارة الخدمات، والتركيز على تبسيط وتسهيل إجراءات العمل، وتطوير الموارد البشرية.
٦. الحد من ممارسات الفساد والانحراف الإداري، وذلك من خلال فتح المجال أمام الجماهير المستفيدين لتقييم مستوى جودة الخدمات المقدمة لهم.
٧. زيادة الإبداعات والابتكارات، والتحسين المستمر، وزيادة العائد على الاستثمار.

ثالثاً: معوقات تطبيق وممارسة إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام:

يُشير الطائي وقده (٢٠١٠)، إلى مجموعة من أبرز المعوقات التي تواجه القطاع العام عند تطبيقه وممارسته لنظام إدارة الجودة الشاملة، وهي:

١. عدم استقرار القيادات الإدارية، حيث أن التغيير المستمر فيها يعرقل تطبيق وممارسة نظام إدارة الجودة الشاملة، كونه يحتاج إلى فترة زمنية كافية لقبوله والتدريب عليه وفهمه، لذلك

فأن كثرة التغيرات في القيادات الإدارية تؤثر بشكل سلبي على دافعية وحماس الموظفين لهذا النموذج.

٢. عدم إعطاء أجهزة القطاع العام ووحدها الفرصة والوقت الكافي لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وممارسته، بسبب مقاومة التغيير الذي يُعد من أبرز المشاكل الرئيسية التي تواجه القطاع العام، حيث يتم رفض الأفكار والمقترحات الجديدة المتعلقة بتحسين الجودة من غالبية الموظفين بالأخص كبار السن.

٣. اعتماد القطاع العام على الإدارة الهرمية، حيث أن تسلسل الأوامر والتوجيهات يحبط روح التفكير الإبداعي لدى الموظفين، ويزيد من مستوى تخوفهم من الوقوع في الخطأ، بالتالي صعوبة ترويج فكرة روح التعاون والفريق الواحد في بيروقراطيات القطاع العام.

٤. انعدام المنافسين أو قلتهم لكثير من منظمات القطاع العام، مما يفقدها الاهتمام في تحسين وتطوير الخدمات.

٥. عدم مرونة القوانين والقواعد والأنظمة التي تحكم سير العمل في المنظمات العامة، وتأثير العوامل السياسية عليها عند اتخاذها للقرارات.

٦. الفشل في تغيير ثقافة المنظمات العامة، فعدم قدرة القيادات الإدارية على خلق وإيجاد ثقافة يتم من خلالها تشجيع ودعم الموظفين على طرح الأفكار والمقترحات الإبداعية، وكذلك عدم قدرتها على تغيير أساليبها وطرق إنجازها للعمليات والأنشطة، يؤدي إلى صعوبة كبيرة في تبني وتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

٢-١-٨ أبعاد إدارة الجودة الشاملة:

• البعد الأول: (التزام ودعم الإدارة العليا).

يُشير حمود (٢٠١٢)، إلى أن النجاح في تطبيق وممارسة إدارة الجودة الشاملة يعتمد بشكل أساسي على الدعم التي تتلقاه من قبل الإدارة العليا في المنظمة، ومدى إيمانها وقناعتها بضرورة تبني فلسفة الجودة بكافة عملياتها وأنشطتها التي تمارسها، فضلاً عن قدرتها على إقناع الموظفين وتأثيرها عليهم، حيث يتمثل التزام الإدارة العليا في تعزيز ثقافة الجودة في المنظمة، وتطوير قدرات وإمكانيات الموظفين في أدائهم للمهام والواجبات المنوطة بهم، وإيجاد الرؤية الواضحة للأهداف عند تطبيق فلسفة ونظام إدارة الجودة الشاملة في المنظمة.

ويرى (Riggs، ٢٠١٤) أن ضمان النجاح في إدارة الجودة الشاملة يتطلب من الإدارة العليا الالتزام الفعلي بمبادئها، وأن تكون عنصراً حيوياً وفعالاً في استراتيجية الجودة، وأن تحدد الموارد وتوزعها على برامج استراتيجية الجودة، وأن تقوم بتحضير كافة الوثائق المتعلقة باستراتيجية الجودة وتوزيعها على كافة الموظفين، وأن تقوم بدراسة كافة الإجراءات والعمليات لحل المشاكل التي تواجه الجودة، وذلك لكي تظهر التزامها القوي بالجودة، وحتى تؤكد على ضرورة التزام الجميع بها، حيث أن هذا الالتزام ينعكس في رسالة وأهداف وغايات المنظمة.

في ضوء ذلك، فإن التزام الإدارة العليا بالجودة يتمثل في قدرتها على تغيير الثقافة السائدة في المنظمة، إلى ثقافة داعمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، حيث لا يمكن أن يتحقق ذلك إلا بوجود قيادة ذات كفاءة عالية، وتمتلك القدرة على التأثير في سلوكيات واتجاهات وقيم وثقافة الموظفين في المنظمة (ثوابته، ٢٠١٦).

• البعد الثاني: (التركيز على المستفيدين).

المستفيدين هم الهدف والغاية لكافة المنظمات حيث يعمل ويجتهد الجميع من أجل ارضائهم وسعادتهم، وذلك لأن بقاء المنظمات واستمرارها وتطورها يعتمد على درجة رضاهم، بالتالي يتوجب على كافة المنظمات أن تجعلهم على رأس أولوياتها، وأن يكونوا الدافع الأساسي لكافة عملياتها وأنشطتها، وذلك من خلال تحديد المستفيدين الداخليين والخارجيين للمنظمة، ومعرفة حاجاتهم ومتطلباتهم، والعمل على تلبيةها، فضلاً عن دراسة ومتابعة رغباتهم وتوقعاتهم وتوجهاتهم وسلوكياتهم، والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم عند القيام بتحسين وتطوير المنتجات أو الخدمات الخاصة بالمنظمة، من أجل ضمان تحقيق درجة عالية من رضاهم وولائهم للمنظمة (Suganthi & Samuel, ٢٠١٥).

بناءً على ما تقدم، يؤكد الطائي وآخرون (٢٠١٧)، على ضرورة قيام المنظمات بالتعرف على المستفيدين ودراسة توقعاتهم ورغباتهم وميولهم ومتطلباتهم وحاجاتهم الخاصة، من خلال إتباع مجموعة من الأساليب التي تمكنها من ذلك، ومن أبرزها (١). المقابلات الشخصية مع المستفيدين، ٢. توزيع الاستبانات على المستفيدين، ٣. إنشاء نظام أو صندوق اقتراحات للمستفيدين، ٤. إتاحة الفرصة للمستفيدين للمشاركة بفرق الجودة).

• البعد الثالث: (تمكين الموظفين).

يُشير (٢٠١٤) Besterfield, et al. ، إلى أن التمكين يتمثل في قيام المنظمة بمنح الموظفين صلاحيات وسلطات واسعة لاتخاذ القرارات، ويتمثل التمكين في إدارة الجودة الشاملة ببيئة العمل التي يحصل الموظف فيها على الثقة والالتزام بتحمل مسؤولية تحسين جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة، لضمان إشباع كافة حاجات ومتطلبات ورغبات المستفيدين ومحاولة تجاوزها، من أجل ضمان تحقيق أهداف وغايات المنظمة، فضلاً عن الحفاظ على قيمها ومبادئها أمام المستفيدين.

ويرى جودة (٢٠١٤)، أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تتطلب تمكين الموظفين من اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم وواجباتهم الوظيفية، حيث يعتبر ذلك من أساليب الدعم والتحفيز لهم، والتي من شأنها أن تؤدي إلى رفع درجة إحساسهم وإدراكهم ومسؤوليتهم عن القرارات المخولة لهم، حيث أن تمكين الموظفين يتيح لهم الفرصة لإبراز إبداعاتهم ومهاراتهم وقدراتهم، بالتالي تتحسن إجراءات العمل، وترتفع درجة الكفاءة الإنتاجية للمنظمة، وهذا من شأنه أن يرفع مستوى جودة منتجاتها أو خدماتها المقدمة، مما يؤدي إلى ضمان تحقيق رضا المستفيدين، ورفع درجة ولائهم للمنظمة.

• البعد الرابع: (التحسين المستمر).

يُشير الجبوري (٢٠١٠)، إلى أن التحسين المستمر يتجسد في مجموعة من العمليات الإبداعية المستمرة على المنتج (سلعة أو خدمة)، وسرعان ما يصبح المنتج بفعل تراكم التحسينات منتجاً جديداً يختلف بشكل جذري عن المنتج الأصلي، حيث يُعد التحسين المستمر فلسفة لعمليات البحث المستمرة عن الوسائل والطرق اللازمة لتحسين العمليات، حيث يتضمن التحسين المستمر على تحديد الأفضل من التطبيقات، وغرس شعور الملكية لدى الموظفين، فضلاً عن تركيزه على تخفيض الوقت المطلوب لأداء الأعمال، وخفض الهدر في الموارد، وخفض نسبة الإخطاء والحوادث.

ويرى حمود (٢٠١٢)، أن هناك علاقة تكاملية بين الجودة وسرعة الاستجابة للتحسين والتطوير على المنتجات والخدمات، لذلك يجب أن يأخذ معيار التكامل بعين الاعتبار عند اعتماد أي تغيير أو تطوير مستهدف، وهناك مكونات أساسية للتحسين المستمر وهي:

١. تنميط وتوثيق الإجراءات.
٢. تعيين فرق متخصصة لتحديد العمليات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير.
٣. استخدام وسائل التحليل العلمية والأساليب الفعالة في حل المشكلات.
٤. استخدام دائرة (خطط - أعمل - نفذ - أفحص).
٥. توثيق إجراءات التحسين والتطوير.

المبحث الثاني: (الأداء الوظيفي).

❖ المقدمة.

❖ مفهوم الأداء وإدارة الأداء.

❖ أنواع الأداء وعناصره.

❖ معدلات ومعايير ومؤشرات الأداء.

❖ أهمية الأداء.

❖ المحددات والعوامل المؤثرة على الأداء.

❖ الأداء في القطاع العام - الحكومي.

- مفهوم الأداء الحكومي.

- مفهوم قياس الأداء الحكومي.

- مستويات قياس الأداء الحكومي.

- أهداف قياس الأداء الحكومي.

❖ العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء.

٢-٢ المبحث الثاني: (الأداء الوظيفي).

٢-٢-١ المقدمة:

يحظى موضوع الأداء بأهمية مرموقة في أوساط العلوم والعمليات الإدارية، فهو الوسيلة التي تدفع المنظمات سواء العامة أو الخاصة إلى العمل بكل نشاط وحيوية، حيث تجعل الرؤساء يتابعون عن كثب مهام وواجبات مرؤوسيههم بشكل دوري ومستمر، كما وتدفع المرؤوسين للعمل بكل كفاءة وفعالية، حيث تبرز أهمية هذه الوسيلة عند النظر إلى المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء، ومن أهمها تحسين وتطوير أداء الموظفين، واعتماد هذا التقييم في الترقيات والمكافئات والعلاوات الدورية، فضلاً عن كونه يُعد بمثابة أداة للكشف عن الاحتياجات التدريبية، وأسلوب للحكم على مدى سلامة سياسات وإجراءات الاختيار والتعيين والتدريب (أبو شيخة، ٢٠١٠).

في ضوء ذلك، يُشير بن عودة وأيوب (٢٠١٧)، إلى أن فاعلية أي منظمة ترتبط بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه، وذلك لكونه العنصر الفعال والمؤثر في استخدام الموارد المادية والمالية المتاحة في المنظمة وترشيد استخدامها، لكن المشكلة الرئيسية التي دائماً ما تواجه أغلب المنظمات تكمن في كيفية التعرف على المتغيرات الفعلية المحددة لهذا العنصر، والتي تنعكس على اتجاهات وسلوكيات الموظفين الذين يمثلون قدرة العمل في المنظمة، لذلك يتحتم على المنظمات إيلاء الموظفين جُل اهتمامهم، وإعطائهم العناية اللازمة، من أجل ضمان الارتقاء بمستوى أدائهم للمهام والواجبات المنوطة بهم، والتي تنعكس بصورة إيجابية على كفاءة وفعالية المنظمة وضمن وصولها إلى أسى أهدافها، ومن ثم تحقيق رسالتها.

وبالنظر إلى ما تواجهه المنظمات في الوقت الحالي من ضغوط وتحديات داخلية وخارجية كبيرة، حيث أصبحت البيئة التي تعمل في إطارها المنظمات الآن تختلف عما كانت عليه في الماضي، لذلك فقد أصبح من الضروري على كافة المنظمات إدراك نظم ومؤشرات أداء الموظفين وتقييمه وقياسه وتقييمه بشكل دوري ومستمر، وهذا من شأنه أن ينعكس على الأداء التنظيمي بشكل إيجابي وفعال، فضلاً عن أن الأداء أصبح يُمثل ظاهرة متعددة الجوانب تتحرك خيوطها في مجالات عديدة ومتنوعة، بالتالي فقد أضحت الأداء بمثابة منظومة متكاملة لنتائج أعمال وأنشطة المنظمات في ظل تفاعلها من العناصر البيئة الداخلية والخارجية (المرجوشي، ٢٠٠٨).

٢-٢-٢ مفهوم الأداء وإدارة الأداء:

يُعرف الأداء بدرجة تحقيق الموظف وإتمامه للمهام والواجبات الموكلة له، حيث يعكس الأداء الكيفية التي يتحقق بها أو الكيفية التي يُشبع بها الموظف متطلبات وظيفته، وغالباً ما يحدث ألبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالأداء يقاس على أساس النتائج، بينما الجُهد يُشير إلى الطاقة المبذولة (الجبالي، ٢٠١٦)، كما ويُعرف الأداء بقيام الموظف لكافة المهام والواجبات التي يتكون منها عمله في المنظمة، حيث يمكن قياس أدائه بأربعة أبعاد جزئية وهي كمية الجهد المبذول ونوعه ونمط الأداء ومعدلات الأداء (عاشور، ٢٠٠٥).

ويُشير أبو زيادة (٢٠١٢)، إلى أن الأداء يتمثل في استخدام الموظف لكافة معارفه ومهاراته وخبراته العملية وقدراته الوظيفية للقيام بأنشطة معينة تتفق مع الأهداف التنظيمية. ويرى شاويش (٢٠٠٥)، أن الأداء مرتبط بالسرعة والاستغلال الفعال والكفوء للوقت، ودرجة الإنجاز ودقته، فضلاً عن حجم الأداء ونوعيته.

بالتالي، فإن الأداء يتمثل في نتائج المخرجات التي يتم تحقيقها من خلال كافة الجهود المبذولة من قبل الموظف أثناء قيامه بالمهام والواجبات المتعلقة بوظيفته، فضلاً عن الأداء يعطي الفرصة للمنظمة لأجراء عملية التقييم والمقارنة بين الموظفين نسبة إلى الغايات والمعايير والنتائج السابقة (الحريري، ٢٠١٧)، كما ويتمثل الأداء في قدرة المنظمة على ترجمة خططها الاستراتيجية إلى نتائج ملموسة وبشكل يحقق الأهداف التي تمكن المنظمة من الاستجابة السريعة والفعالة للتغيرات الطارئة أو غير المتوقعة، وبمعنى أدق المعرفة بكيفية العمل (عباس، ٢٠١٨).

فالأداء هو ذلك السلوك المرئي الذي يمكن مشاهدته وملاحظته وتقديره وتقويمه، حيث يُمثل داله للعمل الناجح، وهذه الدالة تتغير بتغير المنظمات أو الموظفين فيها أو الإمكانيات المادية والفنية لديها، فالأداء يُجسد قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة لديها بكل كفاءة وفعالية (رزيق، ٢٠١٠).

أما بالنسبة لإدارة الأداء فتُعرف بعملية الإشراف والرقابة على الموظفين والإدارات من أجل ضمان تحقيق الأهداف المنشودة بكل كفاءة وفعالية، حيث تتضمن هذه العملية تحديد شكل وخصائص الأداء الفعال، فضلاً عن تطوير الأدوات والتقنيات والأساليب اللازمة لقياس الأداء (Demartini, ٢٠١٤).

ويُشير (Nielsen ٢٠١٤) إلى أن إدارة الأداء تشمل على كافة الأنشطة التي تضمن تحقيق الأهداف بطريقة كفؤة وفعالة، حيث تركز على أداء المنظمة وإدارتها وموظفيها وعمليات بناء المنتجات أو تقديم الخدمات، فضلاً عن كونها عملية تقوم من خلالها المنظمات بمواءمة مواردها وأنظمتها وموظفيها مع الأهداف والأولويات الاستراتيجية.

وينوه مزهوده (٢٠٠١)، إلى أن إدارة الأداء تتضمن أسلوب تقييم المدراء للموظفين، وأسلوب تقييم الموظفين للمدراء، وأسلوب تقييم الموظفين لأنفسهم، حيث أن الهدف الرئيسي لإدارة الأداء يتمثل في تحسين جودة العمل إلى أقصى قدر ممكن من الكفاءة والفعالية، فضلاً عن إدارة الأداء تُمكن المدراء من إجراء تعديلات أو اقتراح مسارات عمل جديدة من أجل استيعاب وتحقيق الأهداف المنشودة بشكل أفضل، وذلك من خلال تقويم أداء الموظفين وتحسينه وتطويره، وكذلك قياس الوقت والجهد المبذولين من أجل تحسين جودة المخرجات وتعظيم نتائج العمل.

٢-٢-٣ أنواع الأداء وعناصره:

يُشير (Kenneth & Wellesley ٢٠٠٩) إلى أن الأداء بشكل عام يصنف إلى ثلاثة أنواع أساسية، وهي:

١. **أداء المهام:** يتمثل هذا النوع في السلوكيات التي تساهم في إنجاز العمليات الجوهرية في المنظمة، مثل (الإنتاج المباشر للسلع والخدمات، وجرد المخزون والبيع، وإدارة التابعين)، وكل أداء يساهم بشكل مباشر في تنفيذ عمليات وأنشطة المنظمة، فهذا الأداء يمكن أن يشمل الوظائف الإدارية، أو تعديل سلوكيات الموظفين عند الحاجة إلى تحويل حالة الصراع والنزاع فيما بينهم إلى جو تنافسي، كما ويمكن أن يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية لإيجاد جو تنافسي في المنظمة.

٢. **الأداء الظرفي:** يتمثل هذا النوع في السلوكيات التي تساهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة، وكذلك في تشكيل الثقافة والمناخ التنظيمي، لكن الأداء هنا ليس دوراً إضافياً في طبيعته، وإنما يكون خارج نطاق المهام والواجبات الوظيفية الأساسية، حيث يعتمد على الظرف الذي تجري به معالجة العمليات، فقد يكون موجه نحو الزملاء لمساعدتهم في حل مشكلة متعلقة بعملهم في المنظمة، أو قد يكون موجه نحو المنظمة ككل من خلال الحرص والحماس واستمرارية الرغبة في بذل مجهود عمل إضافي،

أو التوجه نحو ممارسة سلوك المواطنة كإنجاز أعمال خارج الدور الرسمي للوظيفة، فضلاً عن إتباع الموظف للوائح والإجراءات التنظيمية غير المتوافقة مع رغبته.

٣. **الأداء المعاكس:** يختلف هذا النوع عن النوعين السابقين، حيث يتميز بالسلوك السلبي في العمل مثل (التأخر عن موعد العمل، والتغيب المستمر، والانحراف الإداري، والعُدوان، والعنف، والمجابهة، وسوء استخدام موارد المنظمة).

ويُشير (٢٠١٣) Andries، إلى أن الأداء بشكل عام يتكون من مجموعة من العناصر الأساسية، وهي: (١- العلم بمتطلبات العمل: ويتمثل ذلك في المعرفة المتخصصة بمهام وواجبات الوظيفة، والمهارات الفنية والمهنية، والخبرات العملية، فضلاً عن الخلفية العامة عن الوظائف والمجالات المرتبطة بالوظيفية، ٢- نوعية العمل: ويتمثل ذلك في درجة إدراك الموظف للعمل الذي يمارسه ويقوم به، وما يمتلكه من رغبة وحماس تجاهه، فضلاً عن قدراته وإمكانياته على تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء، ٣- كمية العمل المنجز: ويتمثل ذلك في كمية العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعته في الإنجاز دون الوقوع في الأخطاء، ٤- المثابرة في العمل: ويتمثل ذلك في جدية الموظف وتفانيه في العمل، ودرجة تحمله للمسؤولية في العمل، وإنجاز المهام الموكلة له في الوقت المحدد، فضلاً عن مدى حاجة الموظف إلى الإرشاد والتوجيه من قبل الإدارة أو المشرفين)

٢-٢-٤ معدلات ومعايير ومؤشرات الأداء:

يُشير خير الدين (٢٠١٥)، إلى أن معدل الأداء يُعد بمثابة أداة تخطيطية تُعبر عن هدف أو غاية مطلوب بلوغها وتحقيقها، فقد يعكس معدل الأداء خطة أو إجراء أو طريقة تستخدم لأداء نشاط أو عمل معين، فمن دون تحديد معدلات ومعايير للأداء يصعب الوصول إلى حكم سليم عن مدى كفاءة وفعالية الأداء، ولتوضيح ذلك فسوف نستعرض عدد من الخطوات التي يمكن لأي منظمة إتباعها من أجل وضع معدلات للأداء فيها، وهي:

١. **الاختيار:** ويتمثل ذلك في اختيار العمل المراد قياسه، وقد يكون عمل جديد لم يسبق قياسه، أو قد أجري بعض التغيير في طريقة أدائه، وهذا يتطلب تحديد زمن نمطي جديد، أو قد يكون هناك شكاوي وانتقادات سلبية في أداء العمل بسبب ضيق الوقت المتاح لأدائه.

٢. **التسجيل:** ويتمثل ذلك في تسجيل الحقائق والبيانات المتعلقة بالظروف التي يجري فيها العمل، وتوضيح أساليب وطرق العمل الأساسية، ومن ثم العمل على وصف وتوصيف العمل وتقسيمه إلى مجموعة العناصر الرئيسية.

٣. **التحليل:** ويتمثل ذلك في تحليل البيانات والحقائق المسجلة من أجل التأكد من استغلال كافة الوسائل والطرق الأكثر فاعلية في أداء العمل، وعزل العناصر غير الإنتاجية.

٤. **القياس:** ويتمثل ذلك في قياس كمية العمل المستغلة في كل عنصر من عناصره الرئيسية.

٥. **تحديد الوقت القياسي:** ويتمثل ذلك في احتساب زمن المشاهدة لكل عنصر من عناصر العمل، حيث يستخرج عدد كافي من المشاهدات والقراءات الضرورية، والكفيلة بتمثيل واقع الحال تمثيلاً معقولاً على درجة الدقة المطلوبة، وكذلك احتساب الوقت العادي لكل عنصر من عناصر العمل، وأخيراً يتم إضافة ممسوحات الوقت العادي بجانب زمن المشاهدات لكل عنصر من عناصر العمل من أجل الوصول إلى الوقت القياسي للعمل بكافة عناصره.

٦. **التحديد:** ويتمثل ذلك في تحديد سلسلة العناصر في العمل بشكل دقيق وعملي، وتحديد طريقة التشغيل والتي حدد لها الزمن القياسي، وحيث يتوجب على المنظمة أن تقوم بوضع مواصفات محددة للعمليات وأوجه النشاط قبل البدء بالعملية الإنتاجية من أجل قياس المنتج النهائي والحكم على مدى جودته، كما ويتوجب عليها توضيح مستوى الأداء المطلوب أو المنشود، وذلك من خلال توفير مؤشرات قابلة للقياس مثل (السرعة، والدقة، والاقتصاد، والكفاءة)، ومن الضروري أن يكون هناك نوع من التعاون على قياس الأداء الفعلي مع الموظفين، وتوفر درجة عالية من التفاهم والثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، فضلاً عن توفر الأسس السليمة من أجل معالجة المعوقات والمشكلات والانحرافات التي تقف أمام كفاءة وفعالية الأداء.

في ضوء ذلك، يرى رضوان (٢٠١٣)، أنه يُمكن تعريف معايير الأداء على أنها معدلات قياسية تستطيع المنظمة من خلالها أن تسترشد بها كأساس للتقييم والمراجعة، وذلك عن طريق مقارنة النتائج السابقة بالنتائج التي تحققها تلك المعدلات، ومن أبرز معايير الأداء (مقياس الكفاءة): حيث يُشير هذا المقياس إلى حُسن استخدام الموارد المتاحة في المنظمة بأفضل طريقة، ومقياس الفاعلية: حيث يقيس هذا المقياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها العامة، وكذلك مدى تحقيقها لأهدافها التشغيلية المتعلقة بعمل أقسامها الخاصة، ومقياس الإنتاجية: حيث يقيس هذا المقياس

العلاقة النسبية بين مدخلات ومخرجات المنظمة، ومعيار الجودة: حيث يُشير هذا المعيار إلى جودة السلع أو الخدمات المقدمة من خلال وجهات نظر وتوقعات المستفيدين).

وينوه شريف (٢٠٠٤)، إلى مجموعة من الشروط الأساسية والواجب توافرها في مؤشرات الأداء سواء في المنظمات العامة أو الخاصة، وهي (أن تكون مباشرة: ويتمثل ذلك في قياس المؤشرات للنتائج التي تسعى لقياسها بشكل مباشر دون توجيهها إلى مستوى أعلى أو أقل، وأن تكون موضوعية: ويتمثل ذلك في وجوب أن تكون المؤشرات واضحة ولا يوجد فيها أي نوع من الغموض بالأخص للنتائج المراد قياسها، وأن تكون ملائمة: ويتمثل ذلك في وجوب أن تقيس المؤشرات النتائج المنشودة بطريقة ملائمة، وأن تكون تفصيلية: ويتمثل ذلك في محاولة المنظمة بأن تكون المؤشرات تفصيله لإثبات وجهات النظر فيما إذا كانت مجموعات محددة تشارك في النشاطات أو تسفيد منها بشكل آخر، وأن تكون عملية: ويتمثل ذلك في محاولة المنظمة بأن تكون المؤشرات عملية بالأخص عند الحصول على بيانات بطريقة منتظمة وبتكلفة معقولة، لضمان توفر البيانات الكافية لدعم القرارات، وأن تكون هناك إمكانية في الاعتماد عليها: ويتمثل ذلك في محاولة المنظمة بأن تكون بيانات المؤشرات كافية لضمان دعمها لعملية صنع القرارات).

٢-٢-٥ أهمية الأداء:

يُشير الفروخ (٢٠١٠)، إلى أن حياة المنظمات بغض النظر عن طبيعة الأنشطة التي تمارسها تتوقف على أداء الموظفين فيها، فإذا قاموا بأعمالهم وأنجزوا واجباتهم ومهام الوظيفة على الوجه المطلوب والمخطط له من قبل المنظمة، فهذا من شأنه أن يقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها المنشودة كالبقاء والنمو والتوسع، أما إذا كان أدائهم دون المستوى المطلوب فهذا سوف يُشكل عائق كبير أمام المنظمة في تحقيق أهدافها، ومن الممكن أن يؤدي إلى تصفيتها، وبسبب جوهرية الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال عملية الأداء، فإن إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة تعطيها اهتماماً خاصاً من أجل الوصول من خلالها إلى المزايا الهامة والمتمثلة في: (رفع الروح المعنوية للموظفين، وإشعارهم بالعدالة، ودفعهم إلى تحمل المسؤولية، وتوفير الأساس الموضوعي لإدارة الموارد البشرية كالتوظيف والتدريب والمتابعة).

في ضوء ذلك، يُشير الهيبي (٢٠٠٠) إلى أن أهمية الأداء تتبلور في أن الأداء يُعد مقياساً لقدرة الموظف على أداء عمله في الحاضر، وأداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل، وهذا

من شأنه أن يساعد المنظمة في قرارات النقل والترقية، وغالباً ما يتم ربط الحوافز بأداء الموظف، وهذا من شأنه أن يعزز اهتمام الموظف بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه، كما ويرتبط الأداء في الحاجة إلى الاستقرار في العمل، فإذا حدثت أي تعديلات أو تغييرات في أنظمة وأساليب المنظمة، فقد يتولد اعتقاد لدى معظم الموظفين بأنهم مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.

كما ويؤكد علميات (٢٠١١)، على أن الأداء له أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم، وذلك باعتباره النتيجة النهائية لكافة الأعمال والأنشطة التي يقوم بها الموظفين في المنظمة، فإذا كانت هذه النتيجة مرتفعة فإن ذلك يُعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، حيث أن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء موظفيها فعالاً ومميزاً، بالتالي يتوجب على المنظمات وقيادتها التركيز والاهتمام بمستوى أدائها وأداء موظفيها، حيث أن الأداء لا يُعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فقط، بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً، لذلك تتبلور أهمية أداء الموظفين في المنظمة بارتباطه بدورة حياتها ضمن مراحلها المختلفة من مرحلة الانطلاق، والبقاء والاستمرارية، والاستقرار، والسمعة، والتميز والفخر، حتى مرحلة الريادة، حيث أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو، والدخول في مرحلة أكثر تقدماً يعتمد بشكل أساسي على أداء موظفيها.

٢-٢-٦ المحددات والعوامل المؤثرة على الأداء:

وفقاً لدراسة المحاسنة (٢٠١٣)، ودراسة خير الدين (٢٠١٥)، فهناك مجموعة من محددات الأداء، ومن أبرزها:

١. **القدرات:** حيث تتمثل في الخصائص والمهارات الشخصية للموظف، واللازمة لأداء مهامه وواجباته الوظيفية، مثل (قدرة التحمل، وسرعة البديهة) والتي تتطلبها بعض الوظائف، بالتالي فإن قدرات وإمكانيات وخصائص الموظف الشخصية تؤثر بشكل مباشر على الأداء، لذلك تعتبر من محددات الأداء بالأخص على المستوى الفردي.
٢. **الجهد:** حيث يتمثل في الناتج من حصول الموظف على الدعم والتحفيز من قبل المنظمة، والذي يترجم إلى طاقات جسدية وعقلية يبذلها الموظف لأداء مهامه وواجباته الوظيفية، حيث تتأزر هذه الطاقات مع بعضها البعض لإنجاز العمل المطلوب، بالتالي فإن الجهد له طاقات تحفزه عوامل وتثبطه عوامل أخرى، وهذا من شأنه أن ينعكس على الأداء إما إيجاباً أو سلباً، لذلك يعتبر الجهد من محددات الأداء سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي.

٣. إدراك الدور: حيث يتمثل في الاتجاه الذي يعتقد الموظف أنه من الضروري تركيز كافة جهوده في العمل من خلاله، بالتالي فإن أداء الموظف يتحدد من خلال فهمه وإدراكه للدور الذي يقوم به أو يمارسه عن طريق الوظيفة التي يعمل بها، وحيث تتم ترجمة ذلك إلى جهود وطاقت يتم تسخيرها في العمل بناءً على درجة فهم وإدراك الموظف، وهذا من شأنه أن ينعكس على أدائه إما إيجاباً أو سلباً، لذلك يعتبر إدراك الدور من محددات الأداء سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي.

٤. متطلبات العمل: حيث تتمثل في المهام والواجبات والمسؤوليات والتوقعات المأمولة من قبل الموظف، إضافة إلى الأدوات والمعدات والأساليب والتقنيات التي يمارسها الموظف في أدائه للأعمال المطلوبة، ففي حال كانت متطلبات العمل متوافقة مع رغبات وقدرات وإمكانيات الموظف فسوف تؤثر على أدائه بشكل إيجابي، في حال كانت عكس ذلك فسوف تؤثر على أدائه بشكل سلبي، لذلك تعتبر متطلبات العمل من محددات الأداء سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي.

ووفقاً لدراسة الحلايبي (٢٠١٣)، فهناك ثلاث أنواع رئيسية لمحددات الأداء والمتمثلة في:

١. المعرفة التقديرية: وتتمثل في المعرفة بالحقائق، والأساسيات، والأهداف، فضلاً عن المعرفة الذاتية بمتطلبات الوظيفة، وتقاس هذه المعرفة من خلال الورقة والقلم، وبشكل تقديري.

٢. المعرفة الإجرائية والمهارية: وتتمثل هذه المعرفة بما يجب أدائه فعلاً، وهي خليط بين المعرفة وكيفية الأداء والقدرة عليه، حيث تشمل (المهارات المعرفية أو الإدراكية، أو المهارات العملية التي تتطلب استخدام عضلات الجسد في العمل، والتحفيز).

٣. الدافعية والتحفيز: وتتمثل في التأثير المشترك من قبل ثلاثة سلوكيات وهي (الاختيار للأداء، ومستوى الجهد المبذول، والإصرار والمثابرة على استمرارية الجهد المبذول).

ويؤنوه حامد (٢٠٠٩)، إلى مجموعة من العوامل التي من شأنها أن تؤثر بشكل سلبي على الأداء، وهي (غياب الأهداف التنظيمية المحددة مسبقاً، وضعف نطاق الإشراف الإداري في المنظمة، والتسيب الإداري في المنظمة، ومشكلات الرضا الوظيفي والحوافز في المنظمة، وعدم إشراك المنظمة لموظفيها في التخطيط ورسم السياسات العامة وتصميم وتنفيذ العمل واتخاذ القرارات)، كما ويؤنوه (حسن، ٢٠٠٠) إلى مجموعة من العوامل البيئية في المنظمة والتي من

أن شأنها أن تؤثر بشكل سلبي على الأداء، وهي (ظروف العمل المادية، والإضاءة، والضوضاء، والحرارة، والتهوية، والأجهزة، والمواد، وترتيب الآلات، والتصميم التنظيمي، والنظافة)، ويُشير (قريشي، ٢٠١٤) أيضاً إلى مجموعة من العوامل التي من شأنها أن تؤثر بشكل سلبي أو إيجابي على الأداء دون أن تتحكم بها المنظمة، وهي (العوامل الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والسياسية، والقانونية، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتنافس الدولي).

٢-٧-٢ الأداء في القطاع العام - الحكومي:

أولاً: مفهوم الأداء الحكومي:

يُعرف الأداء الحكومي على أنه محصلة لكل من أداء الموظفين وأداء الوحدات التنظيمية الحكومية التي يعمل بها الموظفين، بالإضافة إلى التأثيرات البيئية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية عليهما، بشرط محاولة أنظمة وأساليب العمل في كل إدارة أن تحقق أقصى قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر ممكن من التكاليف، وفي أقل وقت ممكن، وعلى مستوى ملائم ومناسب من الجودة (صلاح، ٢٠١٢).

ويُشير مصطفى (٢٠٠٦)، إلى أن الأداء الحكومي لأي دولة يعكس الأداء العام لأجهزتها ووحداتها الحكومية المختلفة من وزارات ومؤسسات وهيئات، بالإضافة إلى منظماتها الخاصة، وقد أثبتت التجارب والأبحاث أن منظومة الإدارة الحكومية التقليدية التي تعتمد على اللوائح والإجراءات لا تستطيع الوفاء بتلبية متطلبات وحاجات وتوقعات مواطنيها، حيث تبين أن مخرجات هذه المنظمات في العديد من الدول ضعيفة، كونها لا تخضع للقياس الدقيق سواء من حيث إنتاجية الموارد المستخدمة، أو درجة الكفاءة التي تؤدي بها هذه المنظمات أعمالها وأنشطتها، أو جودة الخدمات التي تقدمها.

ثانياً: مفهوم قياس الأداء الحكومي:

يُعرف القحطاني (٢٠١٢)، قياس الأداء الحكومي بأنه جزء من العملية الإدارية والمستخدم فيها مجموعة من المؤشرات والمقاييس النوعية والكمية من أجل تحديد درجة كفاءة وفعالية الأجهزة الحكومية ووحداتها ومنظماتها من خلال استخدامها للموارد المتاحة لديها، ودرجة تحقيقها للأهداف المخطط لها مسبقاً وخلال مدة زمنية معينة، ومدى تحسنها في مستوى جودة

الخدمات التي تقدمها، ومن ثم الكشف عن أوجه الضعف والقصور إن وجدت، والعمل على معالجتها بأسرع وقت ممكن، لتجنب أو تفادي تكرارها في المستقبل، فضلاً عن الوقوف على الجوانب الايجابية في الأداء، وتعظيم الاستفادة منها قدر الإمكان، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى تحسين وتطوير الأداء الحكومي.

ويرى (Aguinis ٢٠٠٩) أن قياس الأداء الحكومي عبارة عن عملية مستمرة، ويتم من خلالها تحديد مستوى الأداء، والتتبع الدوري والمستمر لدرجة تطوره على مستوى منظمات ووحدات القطاع العام والموظفين فيها، والتأكد من كفاءة وفاعلية التنفيذ، وإعطاء المعلومات المرتدة، وربط كل ذلك بالأهداف الاستراتيجية لمنظمات وأجهزة القطاع العام.

في ضوء ذلك، يُنظر إلى قياس الأداء الحكومي من خلال موازنة الجهاز الحكومي لأولوياته الاستراتيجية وذلك بعد أن تجيب إدارته عن مجموعة من التساؤلات الرئيسية وهي: (أين يقع الجهاز الحكومي حالياً، وأين يرغب أن يكون مستقبلاً، وهل عمله يصب في تحقيق الأهداف المخطط لها مسبقاً، وكيف يمكن أن يحققها، وهل يمكن تحقيقها)، ومن ثم صياغة مؤشرات لكل هدف من الأهداف (Bloomquist & Julia, ٢٠٠٨)، لذلك فإن قياس الأداء الحكومي يتمثل في تحديد النتائج النهائية للأعمال والفعاليات والأنشطة التي يقوم بها الجهاز الحكومي، والتي عندها تحدد المعايير ويتم مقارنتها بالنتائج المتحققة (رزيق، ٢٠١٠).

ثالثاً: مستويات قياس الأداء الحكومي:

يُشير (Niven ٢٠٠٨)، إلى ثلاثة مستويات رئيسية لقياس الأداء الحكومي، والمتمثلة في:

١. **القياس على المستوى الاستراتيجي:** ويتمثل ذلك في الإدارات العليا وكُل ما يتبع لها، حيث يتم قياس الأداء الحكومي من خلال تشخيص مدى تحقيقه للرسالة والرؤية والأهداف الاستراتيجية للجهاز الحكومي.
٢. **القياس على المستوى التشغيلي:** وهو المستوى الذي تتم فيه العمليات والأنشطة، حيث يتم قياس الأداء الحكومي من خلال تشخيص مستوى العمليات والأنشطة في بيئة عمل الجهاز الحكومي الداخلية، ودرجة ملائمتها لتحقيق الأهداف المنشودة.
٣. **القياس على مستوى الموارد البشرية:** حيث يتم قياس الأداء الحكومي من خلال تشخيص أداء الموظف ومدى تحقيقه للنتائج المتوقعة، والتي هي بالأصل جزء من أهداف العمليات والأنشطة الإدارية.

رابعاً: أهداف قياس الأداء الحكومي:

وفقاً لدراسة (Aguinis (٢٠٠٩)، ودراسة (Houldsworth & Jirasinghe (٢٠٠٩)، فإن استخدام نظام قياس الأداء في القطاع الحكومي أهداف عديدة، ومن أبرزها:

١. **الأهداف الاستراتيجية:** وتتمثل في إحداث التكامل بين أهداف الموظفين والوحدات الإدارية والأجهزة الحكومية ككل، والتأكد من أن كافة الجهود والطاقات تصب في اتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية للأجهزة الحكومية، فضلاً عن تعزيز الإيجابيات ومعالجات السلبيات.
 ٢. **الأهداف الإدارية:** وتتمثل في دعم صنع القرارات الإدارية، وذلك من خلال توفير معلومات شاملة ودقيقة عن الكفاءات، وعن الأداء المرغوب به وغير المرغوب به عند الموظفين، وعن نظام الحوافز وفعالية تطبيقه، وعن أسلوب ونظام الترقيات كذلك.
 ٣. **الأهداف المعلوماتية:** وتتمثل في توفير معلومات مرتدة عن أداء الأجهزة الحكومية، من أجل تحديد نقاط القوة لتعزيزها، وتحديد الثغرات ونقاط الضعف والقصور لمعالجتها، فضلاً عن تحديد الأعمال الأكثر أهمية للوحدات الإدارية وما هو متوقع منها.
 ٤. **الأهداف التطويرية:** وتتمثل في دعم ومساعدة المعلومات المرتدة، والتي يوفرها نظام قياس الأداء الحكومي، من أجل تطوير أداء الأجهزة الحكومية، ووضع خطط تحسين وتطوير مستقبلية لأدائها، فضلاً عن معالجة انحرافات الأداء على المستوى الجزئي والكلي.
 ٥. **الأهداف المالية:** وتتمثل في توفير التكاليف المتعلقة بالمال والوقت والجهد.
 ٦. **الأهداف التوثيقية:** وتتمثل في تصميم وبناء قاعدة بيانات متعددة الأغراض، وتدوين كافة القرارات المهمة والمتعلقة بعمليات وأنشطة الأجهزة الحكومية.
 ٧. **أهداف الصيانة:** وتتمثل في تخطيط العمل وتوزيع الاختصاصات والمهام وإعادة توزيع الموظفين بما يتناسب ويتلاءم مع معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم الوظيفية، وتحديد الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية، فضلاً عن التأكد من فاعلية إدارة الموارد البشرية.
- ### ٢-٢-٨ العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي:

يُشير عباس (٢٠٠٨)، إلى أن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء تتمثل في أن الموظفين يلعبون دوراً هاماً في نجاح أي منظمة، حيث يؤثر على مستوى أدائها من خلال ما يمتلكونه من معارف ومهارات وخبرات عملية وقدرات تنافسية، لذلك فإن اعتماد المنظمة على

مبدأ تمكين الموظفين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتصميم وتنفيذ الأعمال، وتوفير جو من الاحترام والثقة والتفاعل بينها وبين موظفيها، يؤدي إلى التأثير الإيجابي الكبير على نجاح المنظمة، بالتالي فإن نجاح المنظمة في تطبيق وممارسة نظام إدارة الجودة الشاملة له الدور الكبير والفعال في تحسين وتعزيز مستويات الإداء الوظيفي فيها والذي من شأنه أن يعزز مستوى أدائها التنظيمي، فضلاً عن أن وعي وإدراك المنظمة بأن الوصول للجودة ليست هدفاً محدداً يتم تحقيقه مرة واحدة فقط، وإنما هي رحلة مستمرة يتوجب على المنظمة من خلالها القيام بعمليات المراجعة والتقييم والتحسين الدوري والمستمر لتطبيق وممارسة نظام إدارة الجودة الشاملة، والذي من شأنه أن ينعكس على تحسين مستوى أداء المنظمة والارتقاء بها، لذلك لا بد من التزام الإدارة العليا بالمنظمة وإيمانها بأن عملية نظام إدارة الجودة الشاملة عملية مستمرة لا تتوقف ولا تنتهي في مرحلة معينة، بل يجب أن تبقى وترتبط ببقاء المنظمة بحد ذاتها.

ودراسة المعمر (٢٠١٤)، فقد استنتج الباحث

ووفقاً لدراسة ثوابته (٢٠١٦)، ودراسة المعمر (٢٠١٤)، فقد استنتج الباحث أن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء تتمثل في أن أداء المنظمة مستند تماماً على أداء موظفيها، وذلك من خلال قيام المنظمة بمتابعة مستوى أداء موظفيها بدقة وتحسينه وتطويره باستمرار، حيث بإمكان إدارة الجودة الشاملة أن تساهم بشكل فعال في دعم وزيادة مستوى أداء الموظفين وتحسينه، مما ينعكس بصورة إيجابية على مستوى أداء المنظمة ككل، لذلك يتوجب على أي منظمة أن تلتزم بمبادئ إدارة الجودة الشاملة ومعاييرها، وتدعم تطبيقها وممارستها بشكل الصحيح، من خلال تمكين موظفيها ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، والقيام بالتحسين المستمر على عملياتها وأنشطتها، فضلاً عن أن تركز المنظمة على إشباع كافة متطلبات وحاجات وتوقعات المستفيدين، ومحاولة تجاوزها قدر المستطاع، سيؤدي إلى تعزيز درجة ثقة الجماهير المستفيدة واحترامهم وتقديرهم لجهود المنظمة وموظفيها، مما ينعكس بشكل إيجابي على الروح المعنوية للموظفين وزيادة ثقتهم بأنفسهم وبأعمالهم، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى زيادة مستوى رغبتهم وحماسهم في تحسين وتطوير مستوى أدائهم الوظيفي والذي من شأنه أن ينعكس إيجاباً على مستوى أداء المنظمة ككل.

ووفقاً لدراسة لبراو (٢٠١٥)، ودراسة جويحان (٢٠١٣)، فقد استنتج الباحث أن إدارة الجودة الشاملة تمثل مدخل استراتيجي وفلسفة متكاملة وشمولية للتحسين والتطوير المستمرين، حيث تهدف إلى إعداد منظمة يكون فيها التحسين ذاتياً، وذلك من خلال التركيز على جودة الأداء في جميع مراحل العمليات والأنشطة الإدارية، وليس فقط على جودة المخرجات، كما وأن مفهوم المستفيد في إدارة الجودة الشاملة لا يركز فقط على المستفيد الخارجي الذي يقوم بشراء السلعة أو الخدمة، بل يركز أيضاً على المستفيد الداخلي، حيث يتمثل ذلك عند استلام إحدى أقسام الإنتاج الأجزاء المنتهية من القسم السابق، فأن القسم اللاحق يُعتبر مستفيد داخلي، وينبغي التعرف على متطلباته وحاجاته لتحقيقها، من أجل ضمان أن يجري العمل على إرضائه بنفس مفهوم إرضاء المستفيد الخارجي عن جودة السلعة أو الخدمة المقدمة له، بالتالي فأن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء تتمثل في السعي الدائم إلى كشف نقاط الضعف والقصور والثغرات في المنظمة حتى يتم معالجتها، وضمان استمرارية عمليات التحسين المستمر باعتبارها أساسية تشمل المدخل التنظيمي، وتشجيع التغيير والإبداع والانفتاح على الأفكار الجديدة، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة المنشودة، وبالتالي تحقيق النجاح والتفوق.

هذا وقد أشارت نتائج دراسة (٢٠١٢) Faphunda، والمطبقة على منظمات التصنيع في نيجيريا، على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي، ومكافحة العيوب وتقليل الأخطاء، حيث نجحت إدارة الجودة الشاملة في المنظمات المبحوثة على رفع مستوى أداء موظفيها والذي انعكس بشكل إيجابي على تعزيز مستوى أداء المنظمة ككل، فضلاً عن أن هناك تأثير قوي لإدارة الجودة الشاملة في تقليل مقاومة التغيير.

كما وأشارت نتائج دراسة (٢٠١٢) Rahman & Bullock، والمطبقة على عدد (٢٦١) شركة استرالية ما بين إنتاجية وخدمية، على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة النظرية وأداء الموظفين في الشركات المبحوثة، مع ضرورة وجود الأدوات المناسبة لقياس وضبط التحكم بالجودة، حيث أن الاهتمام بالجانب النظري لإدارة الجودة الشاملة له الأثر الإيجابي الكبير على كل من الجانب العملي والأداء.

وأشارت أيضاً دراسة (Sadikoglu & Zehir (٢٠١٠)، والمطبقة على عدد (٥٠٠) موظف من الموظفين في مختلف الصناعات في مدينة مرمرة في تركيا، على أن أداء الموظف وأداء الابتكار يتوسطان بشكل جزئي في العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأداء المنظمة.

المبحث الثالث: (الدراسات السابقة).

❖ الدراسات العربية.

❖ الدراسات الأجنبية.

❖ التعقيب على الدراسات السابقة.

❖ أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة.

٣-٢ المبحث الثالث: (الدراسات السابقة).

١-٣-٢ الدراسات العربية:

١. دراسة دحدوح (٢٠١٨)، بعنوان: دور إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية- دراسة ميدانية بتعاونية الحبوب والبقول الجافة في ولاية أم البواقي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية في المؤسسة التعاونية للحبوب والبقول الجافة بولاية أم البواقي في الجزائر، وتمثلت عينتها بعدد (٣٠) موظف من مختلف المستويات في المؤسسة المبحوثة، حيث أعتمد الباحث على العينة العشوائية الطبقية في ذلك، واستخدمت أداة الدراسة (الاستبانة) في جمع البيانات، وفق المنهج الوصفي التحليلي، وأستخدم برنامج (SPSS) في التحليل، وتمثلت متغيرات الدراسة وأبعادها في (١) المتغير المستقل: إدارة الجودة الشاملة (التدريب المستمر، والتحسين المستمر، وفرق العمل)، (٢) المتغير التابع: الأداء الوظيفي، وكان من أبرز نتائج الدراسة: (١) تطبيق المؤسسة التعاونية برامج تدريب فعالة تخدم تطور كفاءة مواردها البشرية. (٢) تهتم المؤسسة التعاونية بمشاركة موظفيها في عملية التحسين المستمر وتحفزهم، مما يؤدي إلى زيادة مستوى انتظامهم والتزامهم الوظيفي، كما يتحسن مستوى أدائهم في العمل. (٣) تبني المؤسسة التعاونية لثقافة العمل الجماعي له تأثير كبير على تنمية وتطوير كفاءة وأداء موظفيها.

٢. دراسة جريبيع (٢٠١٧)، بعنوان: أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة وحدة المغير - الوادي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة - وحدة المغير بولاية الوادي في الجزائر، وتمثلت عينتها بعدد (٥٠) موظف من الموظفين في المؤسسة المبحوثة، حيث أعتمد الباحث على العينة العشوائية البسيطة في ذلك، واستخدمت أداة الدراسة (الاستبانة) في جمع البيانات، وفق المنهج الوصفي التحليلي، وأستخدم برنامج (SPSS) في التحليل، وتمثلت متغيرات الدراسة وأبعادها في (١) المتغير المستقل: إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، والتحسين المستمر، والتركيز على الزبون، ومشاركة العاملين)، (٢) المتغير التابع: الأداء

الوظيفي، وكان من أبرز نتائج الدراسة: (١) جاء مستوى إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة المبحوثة متوسطاً، وجاء مستوى الأداء الوظيفي مرتفعاً. (٢) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي بالمؤسسة المبحوثة لكن بنسب متفاوتة باستثناء بُعد مشاركة العاملين، حيث أظهرت الدراسة عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين والأداء الوظيفي.

٣. دراسة بن عودة ومختار (٢٠١٧)، بعنوان: إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي - دراسة ميدانية بمؤسستي بوهان (SIMAP) و (SNV).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي في المؤسستين الإنتاجيتين (المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية - SNV، والمؤسسة الصناعية للمواد البلاستيكية - SIMAP) بولاية بوهان في الجزائر، وتمثلت عينتها بعدد (٦٥) موظف من الموظفين في المؤسستين المبحوثين، حيث أعتمد الباحث على العينة العشوائية البسيطة في ذلك، واستخدمت أداة الدراسة (الاستبانة) في جمع البيانات، وفق المنهج الوصفي التحليلي، وأستخدم برنامج (SPSS) في التحليل، وتمثلت متغيرات الدراسة وأبعادها في (١) المتغير المستقل: إدارة الجودة الشاملة (تخطيط الجودة، والتحسين المستمر، والرقابة على الجودة)، (٢) المتغير التابع: الأداء الوظيفي، وكان من أبرز نتائج الدراسة: (١) توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي. (٢) يوجد اهتمام كبير من قبل المؤسستين المبحوثين بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة، والحرص على رفع مستوى الأداء الوظيفي.

٤. دراسة ثوابته (٢٠١٦)، بعنوان: أثر تطبيق استراتيجية إدارة الجودة الشاملة في ممارسات إدارة الموارد البشرية على عينة من المصارف التجارية في الضفة الغربية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق استراتيجية إدارة الجودة الشاملة في ممارسات إدارة الموارد البشرية على عينة من المصارف التجارية في الضفة الغربية بفلسطين، وتمثلت عينتها بعدد (٤) من المصارف وهي (البنك العربي، وبنك القدس، وبنك الأردن، وبنك فلسطين)، حيث أعتمد الباحث على العينة القصدية في ذلك، والتي شملت عدد (١٤٢) موظف من مدراء الفروع ومدراء الإدارات والموظفين في دوائر الجودة وإدارة الموارد البشرية في المصارف المبحوثة، واستخدمت أداة الدراسة (الاستبانة) في جمع البيانات، وفق المنهج الوصفي التحليلي، وأستخدم برنامج (SPSS) في التحليل، وتمثلت

متغيرات الدراسة وأبعادها في (١) المتغير المستقل: استراتيجية إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، والتركيز على الزبائن، والتحسين المستمر، وتمكين العاملين)، (٢) المتغير التابع: ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتوظيف، التدريب والتطوير الوظيفي، التعويضات والحوافز)، وكان من أبرز نتائج الدراسة: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية إدارة الجودة الشاملة بأبعادها كافة وبين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها كافة في المصارف المبحوثة، وكانت العلاقة موجبة.

٥. دراسة رضوان (٢٠١٥)، بعنوان: درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية الرياضية بجامعة صنعاء.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية الرياضية بجامعة صنعاء في اليمن، والتعرف على الفروق في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والرتبة الأكاديمية، وعدد سنوات الخبرة)، وكذلك التعرف على الفروق في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر طلاب جامعة صنعاء، وتمثلت عينتها بعدد (١٠٢) فرد من أعضاء هيئة التدريس والطلاب في جامعة صنعاء، حيث أعتمد الباحث على العينة العشوائية الطبقية في ذلك، واستخدمت أداة الدراسة (الاستبانة) في جمع البيانات، وفق المنهج الوصفي التحليلي، وأستخدم برنامج (SPSS) في التحليل، وتمثلت محاور الدراسة في: (متطلبات الجودة الشاملة، والنظام الإداري، والنظام التعليمي، والنظام التقني)، وكان من أبرز نتائج الدراسة: تطبق كلية التربية الرياضية بجامعة صنعاء باليمن إدارة الجودة الشاملة بمستوى متوسط، ولا يوجد أي فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر الأفراد المبحوثين سواء عند أعضاء هيئة التدريس أو عند الطلاب.

٦. دراسة لبراو (٢٠١٥)، بعنوان: دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر (القبضة الرئيسية). بالوادي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة الجودة الشاملة، وتأثيرها في تحسين أداء العاملين في مؤسسة بريد الجزائر بولاية الوادي، وبيان الانعكاسات الإيجابية في أدائهم نتيجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتمثلت عينتها بعدد (٣٣) عامل من العاملين في مؤسسة البريد، حيث أعتمد الباحث على أسلوب المسح الشامل في ذلك، واستخدمت أداة الدراسة

(الاستبانة) في جمع البيانات، وفق المنهج الوصفي التحليلي، وأستخدم برنامج (SPSS) في التحليل، وتمثلت متغيرات الدراسة وأبعادها في (١) المتغير المستقل: إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر، واعتماد الإدارة على المعلومات عند اتخاذ القرارات، ودعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتركيز الجهود على تلبية حاجات ورغبات الزبائن)، (٢) المتغير التابع: أداء العاملين، وكان من أبرز نتائج الدراسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها كافة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة المبحوثة.

٧. دراسة مرزوقة (٢٠١٤)، بعنوان: أثر التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن، وتمثلت عينتها بعدد (٤) جامعات خاصة وهي (جامعة الشرق الأوسط، وجامعة الزيتونة، وجامعة البتراء، وجامعة فيلادلفيا)، حيث أعتمد الباحث على العينة القصدية في ذلك، والتي شملت (١٤٠) فرداً من الأكاديميين والإداريين ضمن المستويات الإدارية العليا والوسطى في الجامعات المبحوثة، واستخدمت أداة الدراسة (الاستبانة) في جمع البيانات، وفق المنهج الوصفي التحليلي، وأستخدم برنامج (SPSS) في التحليل، وتمثلت متغيرات الدراسة وأبعادها في (١) المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة (الرؤية، والرسالة، والأهداف الاستراتيجية، والوقت)، (٢) المتغير التابع: أداء العاملين (تحقيق رضا العاملين، وتحسين كفاءة العاملين)، وكان من أبرز نتائج الدراسة: (١) جاء مستوى التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها كافة مرتفع. (٢) جاء مستوى تحسين أداء العاملين بأبعاده كافة مرتفع. (٣) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة بأبعاده كافة في تحسين أداء العاملين بأبعاده كافة في الجامعات المبحوثة.

٨. دراسة المعمر (٢٠١٤)، بعنوان: علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية - قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي للإداريين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتمثلت عينتها بعدد (٣) جامعات وهي (جامعة الأزهر، والجامعة الإسلامية، وجامعة الأقصى)، حيث أعتمد الباحث على

العينة العشوائية الطبقية في ذلك، والتي شملت (٣٠٥) موظف من الموظفين الإداريين والاكاديميين في الجامعات المبحوثة، واستخدمت أداة الدراسة (الاستبانة) في جمع البيانات، وفق المنهج الوصفي التحليلي، وأستخدم برنامج (SPSS) في التحليل، وتمثلت متغيرات الدراسة وأبعادها في (١) المتغير المستقل: إدارة الجودة الشاملة (القيادة والرؤية السليمة، والمشاركة والمبادرة من قبل العاملين، وتطبيق مفهوم النظام، وعمليات التحسين المستمر)، (٢) المتغير التابع: أداء الموظفين، وكان من أبرز نتائج الدراسة: (١) جاءت درجة تطبيق كل من إدارة الجودة الشاملة وأداء الموظفين في الجامعات المبحوثة مرتفعة. (٢) يوجد علاقة طردية قوية لكافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة منفردة ومجمعة مع الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعات المبحوثة. (٣) يوجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات المبحوثين حول درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير (اسم الجامعة) ولصالح كل من جامعة الأزهر والجامعة الإسلامية على حساب جامعة الاقصى، ولمتغير (المؤهل العلمي) لصالح الدكتوراه.

٩. دراسة جويحان (٢٠١٣)، بعنوان: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء

الاستراتيجي للمنظمات الصناعية – دراسة ميدانية على الشركات الصناعية العاملة في منطقة سحاب الصناعية.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الاستراتيجي للمنظمات الصناعية العاملة في مدينة الملك عبدالله الثاني في منطقة سحاب بالأردن، وتمثلت عينتها بعدد (٧٠) منظمة من المنظمات الصناعية، حيث أعتمد الباحث على العينة العشوائية الطبقية في ذلك، والتي شملت (٢٢٠) موظف من مستوى الادارة العليا والوسطى والذين يعملون ضمن المنظمات المبحوثة، واستخدمت أداة الدراسة (الاستبانة) في جمع البيانات، وفق المنهج الوصفي التحليلي، وأستخدم برنامج (SPSS) في التحليل، وتمثلت متغيرات الدراسة وأبعادها في (١) المتغير المستقل: إدارة الجودة الشاملة (دور القيادة، ورضا العاملين، وإدارة الموردين، والرغبة في التغيير، والتحسين المستمر)، (٢) المتغير التابع: الأداء الاستراتيجي (الحصة السوقية، والميزة التنافسية)، وكان من أبرز نتائج الدراسة: (١) جاءت درجة تطبيق كل من إدارة الجودة الشاملة والأداء الاستراتيجي في

المنظمات المبحوثة متوسطاً. (٢) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها كافة على الأداء الاستراتيجي بأبعاده كافة في المنظمات المبحوثة.

١٠. دراسة عايش (٢٠٠٨)، بعنوان: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي -دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة بفلسطين لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومستويات ذلك التطبيق، بالإضافة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة ودرجتها والأداء المؤسسي لتلك المصارف، وتمثلت عينتها بعدد (٢) من المصارف الإسلامية وهي (البنك الإسلامي العربي، والبنك الإسلامي الفلسطيني)، حيث أعتمد الباحث على أسلوب المسح الشامل في ذلك، والذي شمل عدد (٨٢) موظف من المدراء ونوابهم ورؤساء الأقسام ونوابهم في القطاعات المبحوثة، واستخدمت أداة الدراسة (الاستبانة) في جمع البيانات، وفق المنهج الوصفي التحليلي، وأستخدم برنامج (SPSS) في التحليل، وتمثلت متغيرات الدراسة وأبعادها في (١) المتغير المستقل: إدارة الجودة الشاملة (التركيز على العميل، والتركيز على تلبية احتياجات العاملين، والتركيز على تحسين العمليات، والتركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة)، (٢) المتغير التابع: الأداء المؤسسي (الربحية، والإنتاجية، وكفاءة التشغيل، ومستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم)، وكان من أبرز نتائج الدراسة: (١) أن المصارف الإسلامية تبنت مفهوم إدارة الجودة الشاملة بكافة أبعادها، لكن بمستويات متفاوتة، حيث جاء بُعد التركيز على العميل بالمرتبة الأولى، ثم بُعد التركيز على تلبية احتياجات العاملين بالمرتبة الثانية، ثم بُعد التركيز على تحسين العمليات بالمرتبة الثالثة، ثم بُعد التركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة بالمرتبة الرابعة والأخيرة. (٢) أبعاد الجودة الشاملة لا تختلف من حيث تأثرها على تحسين الأداء المؤسسي، لكن بُعد التركيز على العميل يختلف بين البنكين المبحوثين، حيث جاء لصالح البنك الإسلامي الفلسطيني.

٢-٣-٢ الدراسات الأجنبية:

١. دراسة (٢٠١٥) Priporas & Psychogios، بعنوان: فهم إدارة الجودة الشاملة في السياق: البحث النوعي على وعي المدراء لجوانب إدارة الجودة الشاملة في صناعة الخدمات اليونانية.

Understanding Total Quality Management in Context: Qualitative Research on Managers Awareness of TQM Aspects in the Greek Service Industry.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك ووعي المدراء لمفهوم إدارة الجودة الشاملة بجانبها (الأول: أدوات قياس وضبط الجودة)، و(الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالجانب الإداري والموارد البشرية)، والفرق بين المدراء في القطاع العام وفي القطاع الخاص لمفهوم إدارة الجودة الشاملة بجانبها، وتمثلت عينتها بعدد (١٦) مدير يعملون بقطاع الخدمات في اليونان، حيث أعتمد الباحث على العينة القصدية في ذلك، وتم استخدام أسلوب المقابلات لجمع البيانات، وفق المنهج الوصفي التحليلي، وأستخدم برنامج (SPSS) في التحليل، وتمثلت محاور الدراسة وأبعادها في: (١) المحور الأول: أدوات قياس وضبط الجودة (عمليات ضبط الجودة إحصائياً، واستخدام المخططات مثل مخطط باريتو، وخرائط الضبط والسيطرة)، ٢- المحور الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة (مشاركة وتمكين العاملين، والتحسين المستمر، والتزام الإدارة العليا)، وكان من أبرز نتائج الدراسة: أن المدراء ليست لديهم المعرفة أو العناية اللازمة بالجانب الذي يتناول الممارسات الإدارية والموارد البشرية من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، أما بالنسبة للجانب الآخر والذي يتمثل بأدوات قياس وضبط الجودة فإنهم يهتمون به اهتماماً واسعاً.

٢. دراسة (٢٠١٣) Hassan, et al.، بعنوان: العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي- دراسة ميدانية على القطاع الصناعي الباكستاني.

Relationship between TQM Elements and Organizational Performance: An Empirical Study of Manufacturing Sector of Pakistan.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير عناصر إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في قطاع الصناعات التحويلية الباكستانية، وتمثلت عينتها بعدد (١٦٠) مدير من

المدرء التنفيذيين في الشركات الصناعية التحويلة في الباكستان – إسلام آباد، حيث أعتمد الباحث على العينة العمدية في ذلك، واستخدمت أداة الدراسة (الاستبانة) في جمع البيانات، وفق المنهج الوصفي التحليلي، وأستخدم برنامج (SPSS) في التحليل، وتمثلت متغيرات الدراسة وأبعادها في (١) المتغير المستقل: عناصر إدارة الجودة الشاملة (القيادة، وإدارة الأفراد، والتركيز على العملاء، وتحليل البيانات، والتخطيط الاستراتيجي)، (٢) المتغير التابع: الأداء التنظيمي، وكان من أبرز نتائج الدراسة: يوجد علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة مع الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية، وأن بُعد (التركيز على العملاء) هو الأكثر أهمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

٣. دراسة (٢٠١٣). Salajegheh, et al. بعنوان: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي: دراسة حالة في شركة كرمان للحديد والصلب.

The Relationship between Total Quality Management (TQM) and Organizational Performance: Case study in Kerman Steel and Rolling Plant

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي في شركة كرمان للحديد والصلب في إيران، وتمثلت عينتها بعدد (٩٧) موظف من الموظفين في الشركة المبحوثة، حيث أعتمد الباحث على العينة العشوائية الطبقية في ذلك، واستخدمت أداة الدراسة (الاستبانة) في جمع البيانات، وفق المنهج الوصفي التحليلي، وأستخدم برنامج (SPSS) في التحليل، وتمثلت متغيرات الدراسة وأبعادها في (١) المتغير المستقل: إدارة الجودة الشاملة (القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، والتركيز على المستهلك والأعمال، والتركيز على الموارد البشرية، وجمع البيانات وتحليلها، وإدارة العمليات)، (٢) المتغير التابع: الأداء التنظيمي، وكان من أبرز نتائج الدراسة: يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين ترسيخ مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي، ما عدا بُعد (جمع البيانات وتحليلها) الذي لم يُظهر له علاقة مع الأداء التنظيمي.

٤. دراسة (٢٠١٢) Faphunda، بعنوان: الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة وأداء الموظفين: دراسة ميدانية لشركة التصنيع في نيجيريا.

Correlates of Total Quality Management and Employee performance: An Empirical Study of a Manufacturing Company in Nigeria.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تقييم فعالية إدارة الجودة الشاملة، باعتبارها أسلوب قيادي يضمن زيادة مستوى أداء المنظمة، وتحديد الجوانب الرئيسية لتنفيذ التغيير التنظيمي وتحديد مصادر مقاومة التغيير وطرق التعامل معها، وتمثلت عينتها بعدد (١٥٠) موظف من الموظفين الذين يعملون بشركات التصنيع في نيجيريا، حيث أعتمد الباحث على العينة العشوائية البسيطة في ذلك، واستخدمت أداة الدراسة (الاستبانة) في جمع البيانات، وفق المنهج الوصفي التحليلي، وأستخدم برنامج (SPSS) في التحليل، وتمثلت محاور الدراسة في: (إدارة الجودة الشاملة، والأداء التنظيمي، ومكافحة العيوب وتقليل الأخطاء، والتغيير ومقاومة التغيير، وتصور وإدراك أعضاء المنظمة)، وكان من أبرز نتائج الدراسة: (١) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي، ومكافحة العيوب وتقليل الأخطاء. (٢) نجحت إدارة الجودة الشاملة في المنظمات المبحوثة في رفع مستوى أداء الموظفين والذي ينعكس إيجاباً على تعزيز مستوى أداء المنظمة ككل. (٣) هناك تأثير قوي لإدارة الجودة الشاملة في تقليل مقاومة التغيير.

٥. دراسة (٢٠١٢) Rahman & Bullock، بعنوان: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة النظرية، وإدارة الجودة الشاملة العملية، وأداء الموظفين.

Relationships between Soft TQM, Hard TQM, and Organizational Performance.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين نظريات إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها العملية، وبين الأداء التنظيمي، وأثر الجانب النظري منها على الجانب العملي مما يؤثر بشكل غير مباشر على الأداء، وتمثلت عينتها بعدد (٢٦١) شركة استرالية ما بين إنتاجية وخدمية، حيث أعتمد الباحث على العينة العشوائية الطبقية في ذلك، واستخدمت أداة الدراسة (الاستبانة) في جمع البيانات، وفق المنهج الوصفي التحليلي، وأستخدم برنامج (SPSS) في التحليل، وتمثلت محاور الدراسة وأبعادها في: (١) المحور الأول: مبادئ إدارة

الجودة الشاملة النظرية (التزام العاملين، والرؤية الواضحة، والتركيز على الزبون، وفرق العمل، والعلاقة مع الموردين)، (٢) المحور الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة العملية (استغلال التكنولوجيا، ونظام التخزين الآني، واستخدام عمليات التحسين المستمر)، (٣) المحور الثالث: أداء الموظفين، وكان من أبرز نتائج الدراسة: (١) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة النظرية وأداء الموظفين في الشركات المبحوثة، (٢) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة النظرية وبين مبادئ إدارة الجودة الشاملة العملية في الشركات المبحوثة، مع ضرورة وجود الأدوات المناسبة لقياس وضبط التحكم بالجودة، وكذلك الاهتمام بالجانب النظري لإدارة الجودة الشاملة لأثره على كل من الجانب العملي والأداء.

٦. دراسة (Sadikoglu & Zehir (٢٠١٠)، بعنوان: دراسة آثار الابتكار وأداء الموظف على العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي: دراسة تجريبية للشركات التركية.

Investigating the Effects of Innovation and Employee Performance on the Relationship between Total Quality Management Practices and Firm Performance: An Empirical Study of Turkish Firms.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة ومقاييس الأداء المتعددة، ودراسة التأثيرات الوسيطة لأداء الموظف وأداء الابتكار على العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأداء المنظمة، وتمثلت عينتها بعدد (٥٠٠) موظف من الموظفين في مختلف الصناعات في مرمرة- تركيا، حيث أعتمد الباحث على العينة العشوائية الطبقية في ذلك، واستخدمت أداة الدراسة (الاستبانة) في جمع البيانات، وفق المنهج الوصفي التحليلي، وأستخدم برنامج (SPSS) في التحليل، وتمثلت متغيرات الدراسة وأبعادها في (١) المتغير المستقل: إدارة الجودة الشاملة (التركيز على العميل، وإدارة الموظفين، والتحسين المستمر، وإدارة التزويد، والتدريب، والقيادة، والمعلومات والتحليل)، (٢) المتغير الوسيط: الابتكار وأداء الموظفين، (٣) المتغير التابع: الأداء المؤسسي، وكان من أبرز نتائج الدراسة: أن أداء الموظف وأداء الابتكار يتوسطان بشكل جزئي في العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأداء المنظمة.

٧. دراسة (Najfabadi, et al. ٢٠٠٨) بعنوان: إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وتطبيق الجودة في كلية بوراس في السويد.

Total Quality Management in High Education, Quality Implementation in Boras College in Sweden.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المبادئ العامة لإدارة الجودة الشاملة، والإشارة إلى كيفية تطبيقها وهل يمكن استخدامها لتحسين جودة المؤسسات الأكاديمية في السويد، وتمثلت عينتها بعدد (٦٠٠) موظف من الموظفين في كلية بوراس- السويد، حيث أعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية الطبقية في ذلك، وتم استخدام (الاستبانة، والمقابلات، والملاحظة) كأساليب لجمع البيانات، وفق المنهج الوصفي التحليلي، وأستخدم برنامج (SPSS) في التحليل، وتمثلت محاور الدراسة في: (صياغة الأهداف التي تسعى إليها الكلية في ضوء الجودة الشاملة، ووضع معايير التطبيق الذاتية، ومراجعة الموارد والتكاليف، وتدريب الموظفين، والتحسين المستمر، والتقويم والتغذية الراجعة)، وكان من أبرز نتائج الدراسة: (١) تهتم كلية بوراس بالزبون الداخلي للجامعة كالأهتمام بالزبون الخارجي، (٢) القرارات الصادرة من إدارة الكلية معتمدة على معلومات حقيقية، وعلى التحسين المستمر لإدارة الجودة، وعلى التركيز على المدخلات في العملية التعليمية، فضلاً عن التزام جميع الموظفين في الجامعة بمسؤولياتهم.

٢-٣-٣ التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة (العربية والأجنبية)، فقد أرثنى الباحث استعراض أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، من حيث (الهدف الرئيسي للدراسات، والقطاع الذي تناولته، وبيئتها، وأبعادها، ومنهجها، وأدواتها المستخدمة لجمع البيانات) لبيان شمولية الدراسة الحالية لكافة الجوانب وميزتها عن كافة الدراسات السابقة، كما يلي:

الجدول رقم (١): أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

١. من حيث الهدف الرئيسي للدراسات، حيث تمثل الهدف الرئيسي للدراسة الحالية في التعرف على أثر ممارسة إدارة الجودة الشاملة على أداء غرفة تجارة إربد في الأردن.	
الدراسات السابقة	البيــــــــــــــــان
جريبيع (٢٠١٧)	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة -وحدة المغير بولاية الوادي في الجزائر.
جويحان (٢٠١٣)	هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الاستراتيجي للمنظمات الصناعية العاملة في المنظمات الصناعية في مدينة الملك عبدالله في منطقة سحاب بالأردن.
عايش (٢٠٠٨)	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي للمصارف الإسلامية في قطاع غزة
٢. من حيث القطاع الذي تناولته الدراسات، حيث تناولت الدراسة الحالية القطاع العام.	
دحدوح (٢٠١٨)	المؤسسة التعاونية للحبوب والبقول الجافة بولاية أم البواقي- الجزائر.
جريبيع (٢٠١٧)	مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة - وحدة المغير بولاية الوادي في الجزائر.
بن عودة ومختار (٢٠١٧)	المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية - SNV، والمؤسسة الصناعية للمواد البلاستيكية - SIMAP، في الجزائر.
رضوان (٢٠١٥)	كلية التربية الرياضية بجامعة صنعاء في اليمن.
لبراو (٢٠١٥)	مؤسسة بريد الجزائر في ولاية الوادي في الجزائر
المعمر (٢٠١٥)	الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (جامعة الأزهر، والجامعة الإسلامية، وجامعة الأقصى).
Najfabadi, et al. (٢٠٠٨)	كلية بوراس في السويد.
٣. من حيث البيئة الذي تناولتها الدراسات، حيث تناولت الدراسة الحالية البيئة الخدمية.	
لبراو (٢٠١٥)	تمثلت البيئة في تقديم خدمات البريد للمستخدمين في ولاية الوادي في الجزائر
Priporas & Psychogios (٢٠١٥)	تمثلت البيئة في صناعة الخدمات للمستخدمين في اليونان في القطاع العام وكذلك القطاع الخاص.

٤. من حيث الأبعاد الذي تناولتها الدراسات، حيث تناولت الدراسة الحالية أربعة أبعاد للمتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة (التزام ودعم الإدارة العليا، والتركيز على المستفيدين، وتمكين الموظفين، والتحسين المستمر)، ولم تتناول أي بُعد للأداء.	
دحدوح (٢٠١٨)	تناولت الدراسة بُعد واحد مشابه وهو (التحسين المستمر).
جريبيع (٢٠١٧)	تناولت الدراسة ثلاثة أبعاد مشابهة وهي (التزام الإدارة العليا، والتحسين المستمر، والتركيز على الزبون).
بن عودة ومختار (٢٠١٧)	تناولت الدراسة بُعد واحد مشابه وهو (التحسين المستمر).
ثوابته (٢٠١٦)	تشابهت كافة الأبعاد مع أبعاد الدراسة الحالية.
لبراو (٢٠١٥)	تناولت الدراسة ثلاثة أبعاد مشابهة وهي (التحسين المستمر، ودعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتركيز الجهود على تلبية حاجات ورغبات الزبائن)
المعمر (٢٠١٤)	تناولت الدراسة بُعد واحد مشابه وهو (التحسين المستمر).
جويحان (٢٠١٣)	تناولت الدراسة بُعدين مشابهان وهما (دور القيادة، والتحسين المستمر).
عايش (٢٠٠٨)	تناولت الدراسة بُعدين مشابهان وهما (التركيز على العميل، والتركيز على تحسين العمليات).
Priporas & Psychogios (٢٠١٥)	تناولت الدراسة ثلاثة أبعاد مشابهة وهي (مشاركة وتمكين العاملين، والتحسين المستمر، والتزام الإدارة العليا).
Hassan, et al. (٢٠١٣)	تناولت الدراسة بُعدين مشابهان وهما (القيادة، والتركيز على العملاء).
Salajegheh, et al. (٢٠١٣)	تناولت الدراسة بُعد واحد مشابه وهو (التركيز على المستهلك والأعمال).
Rahman & Bullock (٢٠١٣)	تناولت الدراسة بُعدين مشابهان وهما (التركيز على الزبون، واستخدام عمليات التحسين المستمر)
Sadikoglu & Zehir (٢٠١٠)	تناولت الدراسة بُعدين مشابهان وهما (التركيز على العميل، والتحسين المستمر)
Najfabadi, et al. (٢٠٠٨)	تناولت الدراسة بُعد واحد مشابه وهو (التحسين المستمر).
٥. من حيث منهج الدراسة، حيث استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي.	
كافة الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) استخدمت المنهج الوصفي التحليلي.	

٦. من حيث أدوات الدراسة، حيث استخدمت الدراسة الحالية أداة الاستبانة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة.

كافة الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) استخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، ماعدا دراسة (Priporas & Psychogios, ٢٠١٥) حيث استخدمت أسلوب المقابلات لجمع البيانات، و تميزت دراسة (Najfabadi, et al., ٢٠٠٨) باستخدامها للاستبانة والمقابلات والملاحظة كأساليب لجمع البيانات.

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بكافة الدراسات السابقة (العربية والأجنبية).

٢-٣-٤ أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

من خلال عملية تحليل الدراسات السابقة (العربية والأجنبية)، تمت الاستفادة من هذه الدراسات من خلال مساهمتها في: (بناء وتعزيز الخلفية النظرية للباحث حول موضوع الدراسة، وبناء الإطار النظري للدراسة، وتحديد محاور البحث ومنهجية الدراسة، وتوجيه الباحث للوسائل الأمثل للوصول إلى النتائج المرجوة، وبناء وتطوير أداة الدراسة (الاستبانة)، وتحديد المتغيرات والأبعاد التي سوف يتم تغطيتها وإلقاء الضوء عليها، وربط نتائج الدراسة الحالية بنتائج هذه الدراسات).

الفصل الثالث منهجية الدراسة

- ❖ المقدمة.
- ❖ منهج الدراسة.
- ❖ مصادر جمع البيانات والمعلومات.
- ❖ مجتمع وعينة الدراسة.
- ❖ مقياس الدراسة.
- ❖ أداة الدراسة (الاستبانة).
- ❖ صدق أداة الدراسة (الاستبانة).
- ❖ ثبات أداة الدراسة (الاستبانة).
- ❖ التحليل العاملي التوكيدي.
- ❖ الأساليب الإحصائية المستخدمة.

٣-١ المقدمة:

يتضمن هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي تم استخدامها في الدراسة، كما ويتضمن تعريفاً بمنهج الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة، والأدوات المستخدمة فيها، وكيفية بنائها وإجراءات تطبيقها، والتأكد من صدقها وثباتها، بالإضافة إلى وصف الطريقة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

٣-٢ منهج الدراسة:

لتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ويقوم بوصفها وصفاً دقيقاً، ومن ثم تحليل العلاقات الارتباطية الموجودة بين المتغير المستقل والذي تمثل في (ممارسات إدارة الجودة الشاملة)، والمتغير التابع والذي تمثل في (أداء العاملين)، من أجل محاولة التعرف على الأثر الذي أحدثه المتغير المستقل في المتغير التابع، وحجم هذا الأثر للوصول إلى استنتاجات من شأنها أن تسهم في تطوير الواقع وتحسينه.

٣-٣ مصادر جمع البيانات والمعلومات:

اعتمدت الدراسة على استخدام مصدرين لجمع البيانات والمعلومات وهما:

١. المصادر الثانوية: حيث تم الرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، والدوريات والمقالات والتقارير وأوراق المؤتمرات، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، فضلاً عن البحث والمطالعة في مواقع الإنترنت العالمية المتنوعة والمختلفة، لإعداد ومعالجة الإطار النظري الخاص بهذه الدراسة.

٢. المصادر الأولية: حيث تم إعداد وتطوير استبانة للحصول على البيانات من أفراد عينة

الدراسة، حيث اشتملت على عدد من الفقرات المتعلقة بقياس (أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء غرفة تجارة إربد في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها)، حيث وزعت على عينة الدراسة بمقدار (٤١) استبانة.

٣-٤ مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في غرفة تجارة إربد، والذين يمارسون مهامهم وواجباتهم الوظيفية في غرفة تجارة إربد في الأردن، حيث بلغ عددهم (٤١) موظفاً وفقاً لبيانات إدارة الموارد البشرية في غرفة التجارة.

وكون مجتمع الدراسة صغير الحجم، فقد لجأ الباحث إلى إتباع أسلوب الحصر أو المسح الشامل لمجتمع الدراسة، حيث قام بتوزيع عدد (٤١) استبانة، واستردها كاملة، وكانت جميعها صالحة للتحليل الإحصائي، وحيث يوضح الجدول رقم (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للبيانات الديموغرافية والوظيفية.

الجدول رقم (٢): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للبيانات الديموغرافية والوظيفية (ن=٤١)

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	٢٠	٪٤٨.٨
	أنثى	٢١	٪٥١.٢
	المجموع	٤١	٪١٠٠.٠
الفئة العمرية	أقل من (٣٠) سنة	٩	٪٢٢.٠
	من (٣٠) إلى أقل من (٤٠) سنة	١٣	٪٣١.٧
	من (٤٠) إلى أقل من (٥٠) سنة	١١	٪٢٦.٨
	(٥٠) سنة فأكثر	٨	٪١٩.٥
المجموع	٤١	٪١٠٠.٠	
المؤهل العلمي	دبلوم (كلية) فأقل	٧	٪١٧.١
	بكالوريوس	٢٥	٪٦١.٠
	دراسات عليا	١٠	٪٢٢.٠
	المجموع	٤١	٪١٠٠.٠
عدد سنوات الخبرة في غرفة تجارة إربد	أقل من (٥) سنوات	٨	٪١٩.٥
	من (٥) إلى أقل من (١٠) سنوات	٩	٪٢٢.٠
	من (١٠) إلى أقل من (١٥) سنة	٢٠	٪٤٨.٨
	(١٥) سنة فأكثر	٤	٪٩.٨
	المجموع	٤١	٪١٠٠.٠
المسمى الوظيفي	رئيس الغرفة (منتخب)	١	٪٢.٤
	نائب رئيس الغرفة	٢	٪٤.٩
	أمين السر	١	٪٢.٤
	أمين الصندوق	١	٪٢.٤
	مدير عام (موظف رسمي)	١	٪٢.٤
	نائب مدير عام	١	٪٢.٤
	رئيس قسم	١١	٪٢٦.٨
	موظف	٢٣	٪٥٦.١
	المجموع	٤١	٪١٠٠.٠

يوضح الجدول رقم (٢) ما يلي:

١. بلغ عدد الذكور في عينة الدراسة (٢٠) بنسبة مئوية (٤٨.٨%) بينما بلغ عدد الإناث (٢١) بنسبة مئوية (٥١.٢%)، وحيث تُشير هذه النسب إلى أنه لا يوجد تمييز أو تحيز في تعيين الإناث أو الذكور في غرفة تجارة إربد في الأردن.
٢. بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الفئة العمرية (٣١.٧%) للفئة العمرية (من (٣٠) إلى أقل من (٤٠) سنة)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (١٩.٥%) للفئة العمرية ((٥٠) سنة فأكثر)، وحيث تُشير هذه النسب إلى أن الفئة الأكبر من الأفراد المبحوثين هم من الفئة العمرية المتوسطة والتي تتمتع بالطاقة والحيوية، والنشاط والطموح، والكفاءة والقدرات الوظيفية التنافسية الممزوجة بالخبرات العلمية والعملية المميزة والمواكبة لتطورات وإبداعات العصر الحالي.
٣. بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (٦١.٠%) للمؤهل العلمي (بكالوريوس)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (١٧.١%) للمؤهل العلمي (دبلوم (كلية) فأقل)، وحيث تُشير هذه النسب إلى سعي واهتمام غرفة تجارة إربد في الأردن إلى توظيف حملة الشهادات الجامعية وفقاً لما تقتضيه طبيعة العمل فيها من المعرفة بالأمر الإداري والتقني وعمليات وإجراءات العمل.
٤. بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في غرفة تجارة إربد (٤٨.٨%) لفئة سنوات الخبرات (من (١٠) إلى أقل من (١٥) سنة)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (٩.٨%) لفئة سنوات الخبرات ((١٥) سنة فأكثر)، وحيث تُشير هذه النسب إلى مستوى جيد من الرضا والأمن والاستقرار الوظيفي بسبب ما توفره غرفة تجارة إربد في الأردن من مميزات وحوافز لموظفيها، فضلاً عن بيئة عملها المثالية.
٥. بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي (٥٦.١%) لمسمى الوظيفي (موظف)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (٢.٤%) للمسميات الوظيفية (رئيس الغرفة، وأمين السر، وأمين الصندوق، ومدير عام، ونائب مدير عام)، وحيث تُشير هذه النسب إلى اتساع نطاق الإشراف في غرفة تجارة إربد في الأردن.

٣-٥ مقياس الدراسة:

لتحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها، تم الاعتماد على مقياس ليكرت (Likert) ذي التدرج الخماسي في الإجابة عن أسئلة الدراسة، وذلك حسب الدرجات التالية: درجة (١) تُعبر عن درجة غير موافق بشدة، ودرجة (٢) تُعبر عن درجة غير موافق، ودرجة (٣) تُعبر عن درجة متوسطة في الموافقة، ودرجة (٤) تُعبر عن درجة موافق، ودرجة (٥) تُعبر عن درجة موافق بشدة، ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة، وعلى كل مجال من مجالاتها تم استخدام المعيار الإحصائي الآتي والموضح في الجدول رقم (٣):

الجدول رقم (٣): اختبار مقياس الاستبانة

الدرجة	١	٢	٣	٤	٥
مستوى الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة

يظهر في الجدول رقم (٣) ما يتعلق بالحدود التي اعتمدها الباحث في هذه الدراسة عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات في مخطط الدراسة، وحسب دراسة (بركات، ٢٠١٣) فقد تم تحديد درجة الموافقة في ثلاثة مستويات وهي: (مرتفع، ومتوسط، ومنخفض) بناءً على المعادلة التالية:

طول الفئة = (أعلى درجة - أدنى درجة) / عدد الفئات.

$$1.33 = 3/4 = 3/(1-5) =$$

بالتالي، يُبين الجدول رقم (٤) المعيار الإحصائي الخاص بتفسير المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة ومجالاتها:

الجدول رقم (٤): المعيار الإحصائي الخاص بتفسير المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة ومجالاتها

مستوى تقييم منخفض	مستوى تقييم متوسط	مستوى تقييم مرتفع
من (١) إلى أقل من (٢.٣٣)	من (٢.٣٣) إلى أقل من (٣.٦٧)	من يساوي أو أكثر من (٣.٦٧)

٣-٦ أداة الدراسة (الاستبانة):

قام الباحث بإعداد وتطوير أداة الدراسة (الاستبانة) بالاستعانة بعدد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية.

بالتالي، فقد تم إعداد فقرات أبعاد مجال (ممارسات إدارة الجودة الشاملة)، وفقرات مجال (أداء العاملين)، وذلك بالاستناد على عدد من الدراسات العربية وهي: دراسة دحدوح (٢٠١٨)، ودراسة جريبيع (٢٠١٧)، ودراسة بن عودة ومختار (٢٠١٧)، ودراسة ثوابته (٢٠١٦)، ودراسة لبراو (٢٠١٥)، ودراسة المعمر (٢٠١٤)، ودراسة جويحان (٢٠١٣). وبالاستناد على عدد من الدراسات الأجنبية وهي: دراسة (Priporas & Psychogios ٢٠١٥)، ودراسة (Rahman & Bullock ٢٠١٢)، ودراسة (Sadikoglu & Zehir ٢٠١٠)، ودراسة (Najfabadi, et al. ٢٠٠٨).

وحيث تكونت أداة الدراسة (الاستبانة) من ثلاثة أجزاء كالتالي:

- **الجزء الأول:** تناول البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
- **الجزء الثاني:** تناول مجال (ممارسات إدارة الجودة الشاملة)، حيث تضمن (٣٠) فقرة وزعت على أربعة أبعاد، وهي: بُعد التزام ودعم الإدارة العليا والمكون من (٨) فقرات، وبُعد التركيز على المستفيدين والمكون من (٨) فقرات، وبُعد تمكين الموظفين والمكون من (٧) فقرات، وبُعد التحسين المستمر والمكون من (٧) فقرات.
- **الجزء الثالث:** تناول مجال (أداء العاملين)، حيث تضمن (١٢) فقرة مخصصة لقياس المجال حسب طبيعة مجتمع الدراسة (غرفة تجارة إربد في الأردن).

٧-٣ الصدق الظاهري لأداة الدراسة (الاستبانة):

للتأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة (الاستبانة)، قام الباحث بعرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين والبالغ عددهم (١٠) مُحكمين من أصحاب الخبرة والاختصاص من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية والعراقية المختلفة، من أجل الحكم على مدى صدقها وصلاحيتها، حيث يوضح الملحق رقم (٢) أسماء الأساتذة المحكمين، وقد طُلب منهم إبداء الرأي في مدى مناسبة الفقرة وكفايتها ووضوحها للمجال الذي تنتمي إليه، وكذلك التأكد من سلامة الصياغة اللغوية لكافة الفقرات، وتزويدي بما يروونه ملائماً من تعديلات أو إضافات أو حذف أو مقترحات، وقد تم الأخذ بكافة آرائهم ونصائحهم وتوجيهاتهم ومقترحاتهم، حيث تمت عمليات الحذف والتعديل والإضافة على كافة فقرات الاستبانة وفقاً لذلك، وقد ظهرت أداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها النهائية بالملحق رقم (١).

٣-٨ ثبات أداة الدراسة (الاستبانة):

يقصد بثبات استبانة الدراسة استقرار النتائج إذا طبقت أكثر من مرة في ظروف مماثلة، حسب معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) كما هو مبين في الجدول رقم (٥)، وحيث يدل ارتفاع قيم كرونباخ ألفا على ارتفاع مستوى الثبات وتتراوح قيمه بين (١-٠) بحيث تكون هذه القيم مقبولة عند نسبة معامل الثبات (٠.٧٠) فما فوق (Amir & Sonderpandian, ٢٠٠٢).

الجدول رقم (٥): معاملات الثبات بطريقة (كرونباخ ألفا) لمجالات أداة الدراسة (الاستبانة)

المجال	عدد الفقرات	البُعد	معامل (كرونباخ ألفا)
ممارسات إدارة الجودة الشاملة	٨	التزام ودعم الإدارة العليا	٠.٩١
	٨	التركيز على المستفيدين	٠.٩١
	٧	تمكين الموظفين	٠.٨٨
	٧	التحسين المستمر	٠.٨٦
	٣٠	ممارسات إدارة الجودة الشاملة ككل	٠.٩٥
الأداء	١٢	الأداء ككل	٠.٩٣

يوضح الجدول رقم (٥)، قيم الثبات لمتغيرات الدراسة والتي بلغت (٠.٩٥) لمجال ممارسات إدارة الجودة الشاملة ككل، و(٠.٩٣) لمجال مستوى الأداء ككل، وحيث تدل مؤشرات (كرونباخ ألفا) أعلاه على تمتع أداء الدراسة (الاستبانة) بصورة عامة بمعامل ثبات عالي وبقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة، كما ويتضح من ذلك أن قيم كرونباخ ألفا تدل على وجود درجة اتساق عالية بين جميع أبعاد الدراسة ككل.

٣-٩ التحليل العاملي التوكيدي:

بهدف التحقق من الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة (الاستبانة) تم تطبيق التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis)، حيث يوضح الجدول رقم (٦) مصفوفة التدوير لفقرات المتغير المستقل وهو مجال (ممارسات إدارة الجودة الشاملة)، والذي يتكون من (٤) أبعاد فرعية تم قياسها من خلال (٣٠) فقرة.

الجدول رقم (٦): نتائج تطبيق التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) على فقرات المتغير المستقل- (ممارسات ادارة الجودة الشاملة)

العوامل				ترتيب الفقرات في الاستبانة
٤	٣	٢	١	
			٠.٨٥٢	١
			٠.٨٨٢	٢
			٠.٨١٧	٣
			٠.٨٧٧	٤
			٠.٧٨٧	٥
			٠.٨٤٢	٦
			٠.٨٣٤	٧
			٠.٨٣٥	٨
		٠.٩٤٢		٩
		٠.٨٠٨		١٠
		٠.٦٧٨		١١
		٠.٧٧٠		١٢
		٠.٨٥٢		١٣
		٠.٧٧٠		١٤
		٠.٨٣١		١٥
		٠.٧٨٢		١٦
	٠.٧٥٤			١٧
	٠.٨٣١			١٨
	٠.٨٥٧			١٩
	٠.٧٥١			٢٠
	٠.٨٨٦			٢١
	٠.٧١١			٢٢
	٠.٨٨٥			٢٣
٠.٧٠٦				٢٤
٠.٨٧٨				٢٥
٠.٨٠١				٢٦
٠.٨٦٤				٢٧
٠.٨٢٢				٢٨
٠.٨٣٦				٢٩

٠.٧٨٨				٣٠
<p>محدد المصفوفة (Determinant) = (٠.٠٠٧)، اختبار كيزر - ماير - أولكين (KMO) = (٠.٨٥٢) اختبار بارتليت (Bartlett's Test) = (١٣١٣.٦٣٧)، مستوى الدلالة (Sig.) = (٠.٠٠٠)</p>				

يوضح الجدول رقم (٦) أن تشبعت كافة الفقرات (Loadings) كانت أعلى من القيمة (٠.٤)، وأن قيمة محدد المصفوفة تساوي (٠.٠٠٧) حيث تتجاوز قيمة الصفر، وبالنسبة لقيمة اختبار كيزر - ماير - أولكين (KMO) فتساوي (٠.٨٥٢) حيث تتجاوز (٠.٥٠)، وتعد هذه القيمة مقبولة إذا كانت تتراوح بين (٠.٨ - ٠.٩).

ويوضح الجدول رقم (٧) مصفوفة التدوير لفقرات المتغير التابع وهو مجال (أداء العاملين) حيث تم قياسه من خلال (١٢) فقرة.

الجدول رقم (٧): نتائج تطبيق التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) على فقرات المتغير التابع - (أداء العاملين)

العوامل	ترتيب الفقرات في الاستبانة
١	١
٠.٦٧	١
٠.٦٥	٢
٠.٨٣	٣
٠.٨٠	٤
٠.٦٢	٥
٠.٧٢	٦
٠.٧٣	٧
٠.٦٨	٨
٠.٤٤	٩
٠.٦٧	١٠
٠.٧٩	١١
٠.٥٩	١٢
<p>محدد المصفوفة (Determinant) = (٠.٠٠٦)، اختبار كيزر - ماير - أولكين (KMO) = (٠.٨٥٢) اختبار بارتليت (Bartlett's Test) = (٣٦٣.٥٢٩)، مستوى الدلالة (Sig.) = (٠.٠٠٠).</p>	

يوضح الجدول رقم (٧) أن تشبعت كافة الفقرات (Loadings) كانت أعلى من القيمة (٠.٤)، وأن قيمة محدد المصفوفة تساوي (٠.٠٠٦) حيث تتجاوز قيمة الصفر، وبالنسبة لقيمة اختبار كيزر - ماير - أوكلين (KMO) فتساوي (٠.٨٥٢) حيث تتجاوز (٠.٥٠)، وتعد هذه القيمة مقبولة إذا كانت تتراوح بين (٠.٨ - ٠.٩).

٣-١٠ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

أدخلت البيانات التي تم الحصول عليها من خلال أداة الدراسة (الاستبانة) ضمن الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS-Statistical Package for Social Science) ومعالجتها وفق الاختبارات التي تحقق غرض الدراسة، حيث قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

١. معامل الثبات (Cronbach Alpha): للتأكد من ثبات أداة الدراسة.
٢. التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis): للتحقق من الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة (الاستبانة).
٣. الجداول التكرارية والنسب المئوية لوصف خصائص مجتمع الدراسة تبعاً للبيانات الديموغرافية والوظيفية.
٤. جداول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على مستوى ممارسات إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء في غرفة تجارة إربد من وجهة نظر العاملين فيها، وبالتالي الإجابة عن أسئلة الدراسة.
٥. اختبار (Shapiro-Wilk): لبيان التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة والتحقق من خلو بيانات الدراسة من المشاكل الإحصائية.
٦. اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor -VIF)، واختبار التباين المسموح (Tolerance): للتأكد من عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة.
٧. اختبار الانحدار المتعدد (Multi Linear Regression)، وذلك لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى وما تفرع عنها من فرضيات فرعية.

٨. تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): وذلك لاختبار النتائج المتعلقة بالبيانات الديموغرافية والوظيفية في الفرضيتين الرئيسيتين الثانية والثالثة لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في غرفة تجارة إربد، والمسمى الوظيفي).
٩. اختبار (T-test): وذلك لاختبار الفروقات بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة للجنسين (ذكر وأنثى).

الفصل الرابع عرض النتائج

❖ المقدمة.

❖ النتائج المتعلقة بإجابة أسئلة الدراسة.

❖ النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة.

١-٤ المقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها، بعد أن قام الباحث بجمع البيانات بواسطة استبانة الدراسة، (أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء غرفة تجارة إربد في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها)، وقام بعرضها وفقاً للأسئلة وفرضيات الدراسة.

٢-٤ النتائج المتعلقة بإجابة أسئلة الدراسة:

١-٢-٤ النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الرئيسي الأول: ما مستوى ممارسات إدارة الجودة

الشاملة في غرفة تجارة إربد في الأردن؟. ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

١-١-٢-٤ السؤال الفرعي الأول: ما مستوى التزام ودعم الإدارة العليا في غرفة تجارة إربد في الأردن؟.

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد التزام ودعم الإدارة العليا في غرفة تجارة إربد في الأردن، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (٨).

الجدول رقم (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد (التزام ودعم الإدارة العليا) مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
١	٣	تهتم الإدارة العليا بتوفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	٣.٥١	١.٠٥	متوسط
٢	٦	تدعم الإدارة العليا جميع المبادرات الهادفة لتحسين مستوى جودة الخدمات.	٣.٤١	١.٣٠	متوسط
٢	٧	تدعم الإدارة العليا كافة الجهود المتعلقة بنشر ثقافة الجودة بين الموظفين والمستفيدين من غرفة التجارة.	٣.٤١	١.٠٩	متوسط
٤	٨	تحرص الإدارة العليا على إيجاد المناخ المناسب للموظفين لتطوير قدراتهم الوظيفية.	٣.٣٩	١.٢٨	متوسط
٥	٢	تولي الإدارة العليا أهمية قصوى للجودة بوصفها أحد أهم أولوياتها.	٣.٢٧	١.٢٧	متوسط
٦	٤	تُساهم الإدارة العليا في إيجاد حلول للمشاكل التي يواجهها الموظفين ضمن الأقسام المختلفة فيها.	٣.٢٤	١.٠٩	متوسط
٧	١	تدعم الإدارة العليا جودة الخدمات التي تقدمها غرفة التجارة.	٣.١٧	١.٣٦	متوسط
٧	٥	تحرص الإدارة العليا على بناء سمعة طيبة لغرفة التجارة عند المستفيدين.	٣.١٧	١.٣٢	متوسط

متوسط	٣.٣٢	بُعد (التزام ودعم الإدارة العليا) ككل
-------	------	---------------------------------------

يوضح الجدول رقم (٨) أن مستوى التزام ودعم الإدارة العليا في غرفة تجارة إربد في الأردن جاء متوسطاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (٣.٣٢)، كما أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات هذا البعد تراوحت ما بين (٣.١٧ - ٣.٥١)، حيث كان أعلاها الفقرة رقم (٣) والتي تنص على (تهتم الإدارة العليا بتوفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة)، بينما كان أدناها للفقرتين رقم (١) ورقم (٥)، حيث تنص الفقرة رقم (١) على (تدعم الإدارة العليا جودة الخدمات التي تقدمها غرفة التجارة)، وتنص الفقرة رقم (٥) على (تحرص الإدارة العليا على بناء سمعة طيبة لغرفة التجارة عند المستفيدين).

٤-٢-١-٢ السؤال الفرعي الثاني: ما مستوى التركيز على المستفيدين في غرفة تجارة إربد في الأردن؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد التركيز على المستفيدين في غرفة تجارة إربد في الأردن، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (٩).

الجدول رقم (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد (التركيز على المستفيدين) مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
١	٤	تعمل غرفة التجارة استطلاعات الرأي بشكل دوري لمعرفة مدى رضا المستفيدين عن خدماتها.	٣.٧١	٠.٨٤	مرتفع
٢	١	تحرص غرفة التجارة على تلبية احتياجات ومتطلبات المستفيدين بشكل مستمر.	٣.٦١	١.٢٤	متوسط
٢	٥	تتابع غرفة التجارة شكاوي المستفيدين لإيجاد الحلول المناسبة لها.	٣.٦١	٠.٩٥	متوسط
٤	٧	تحدد غرفة التجارة جداول زمنية لدراسة مقترحات المستفيدين لتطبيقها في مواعيد محددة.	٣.٦٠	٠.٩٢	متوسط
٥	٢	تبذل غرفة التجارة أقصى جهودها من أجل تلبية توقعات المستفيدين.	٣.٥٢	١.٢٧	متوسط
٦	٣	تطور غرفة التجارة جودة خدماتها لتناسب مع رغبات المستفيدين.	٣.٥١	١.٠٨	متوسط
٧	٦	تُشرك غرفة التجارة المستفيدين في تطوير الخدمات الجديدة من خلال الأخذ بأرائهم ومقترحاتهم.	٣.٤١	٠.٨٩	متوسط

متوسط	٠.٩٧	٣.٣٩	تحرص غرفة التجارة على تنظيم لقاءات دورية بهدف تعزيز العلاقة مع المستفيدين.	٨	٨
متوسط	٣.٥٥		بُعد (التركيز على المستفيدين) ككل		

يوضح الجدول رقم (٩) أن مستوى التركيز على المستفيدين في غرفة تجارة إربد في الأردن جاء متوسطاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (٣.٥٥)، كما وأظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات هذا البعد تراوحت ما بين (٣.٣٩ - ٣.٧١)، حيث كان أعلاها الفقرة رقم (٤) والتي تنص على (تعمل غرفة التجارة استطلاعات الرأي بشكل دوري لمعرفة مدى رضا المستفيدين عن خدماتها)، بينما كان أدناها للفقرة رقم (٨) والتي تنص على (تحرص غرفة التجارة على تنظيم لقاءات دورية بهدف تعزيز العلاقة مع المستفيدين).

٤-٢-١-٣ السؤال الفرعي الثالث: ما مستوى تمكين الموظفين في غرفة تجارة إربد في الأردن؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد تمكين الموظفين في غرفة تجارة إربد في الأردن، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (١٠).

الجدول رقم (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد (تمكين الموظفين) مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
١	٧	تُجري غرفة التجارة لقاءات جماعية مستمرة مع الموظفين لمناقشة الأمور المتعلقة بتحسين الجودة.	٣.٦٣	١.٢٢	متوسط
٢	٥	تحرص غرفة التجارة على تطوير قدرات الموظفين من خلال استضافة الخبراء والمستشارين.	٣.٣٤	١.٢٢	متوسط
٣	٦	تُدرب غرفة التجارة الموظفين على حل المشكلات التي تواجههم في العمل.	٣.٣٢	١.٢٩	متوسط
٤	٣	تُتيح غرفة التجارة المعلومات الكافية لجميع الموظفين دونما استثناء.	٣.٢٧	١.٢٠	متوسط
٥	٤	تُتيح غرفة التجارة للموظفين فرصة مناقشة وتوضيح أسباب تدني مستوى جودة خدماتها.	٣.١٢	١.١٢	متوسط
٦	٢	تحرص غرفة التجارة على مشاركة الموظفين في إعداد الخطط الاستراتيجية لتحسين الجودة.	٣.١٠	١.١١	متوسط

متوسط	١.١٤	٣.٠٥	تحرص غرفة التجارة على زيادة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.	١	٧
متوسط	٣.٢٦		بُعد (تمكين الموظفين) ككل		

يوضح الجدول رقم (٧) أن مستوى تمكين الموظفين في غرفة تجارة إربد في الأردن جاء متوسطاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (٣.٢٦)، كما أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات هذا البعد تراوحت ما بين (٣.٠٥ - ٣.٦٣)، حيث كان أعلاها الفقرة رقم (٧) والتي تنص على (تُجري غرفة التجارة لقاءات جماعية مستمرة مع الموظفين لمناقشة الأمور المتعلقة بتحسين الجودة)، بينما كان أدناها للفقرة رقم (١) والتي تنص على (تحرص غرفة التجارة على زيادة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات).

٤-٢-١-٤ السؤال الفرعي الرابع: ما مستوى التحسين المستمر في غرفة تجارة إربد في الأردن؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد التحسين المستمر في غرفة تجارة إربد في الأردن، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (١١).

الجدول رقم (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد (التحسين المستمر) مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
١	١	تضمن غرفة التجارة مبدأ التحسين المستمر في كافة سياساتها.	٤.١٧	١.٠٠	مرتفع
٢	٢	تعتبر غرفة التجارة التحسين المستمر في العمل جزءاً مكماً لاستراتيجيات الجودة الشاملة فيها.	٤.١٥	١.٠٦	مرتفع
٣	٤	تمارس غرفة التجارة عمليات التحسين المستمر على (العمليات، والخدمات، والاجراءات) في كافة المستويات الادارية.	٤.١٠	١.١١	مرتفع
٤	٣	تعتبر غرفة التجارة ان نظام التحسين المستمر يقع على عاتق كافة المستويات الادارية: العليا والمتوسطة والدنيا.	٣.٩٠	١.٢٠	مرتفع
٥	٥	تستخدم غرفة التجارة أحدث التقنيات الفنية والتكنولوجية في تطبيق عملية الجودة الشاملة.	٣.٦٦	١.٤٤	متوسط
٦	٧	تحرص غرفة التجارة على تقليل وقت تقديم الخدمات للمستفيدين.	٣.٦١	١.٣٩	متوسط

متوسط	١.٥٠	٣.٢٩	تطور غرفة التجارة هيكلها التنظيمي باستمرار لتسهيل إجراءات تقديم الخدمات للمستفيدين.	٦	٧
مرتفع	٣.٨٤		بُعد (التحسين المستمر) ككل		

يوضح الجدول رقم (١١) أن مستوى التحسين المستمر في غرفة تجارة إربد في الأردن جاء مرتفعاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (٣.٨٤)، كما أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات هذا البعد تراوحت ما بين (٣.٢٩ - ٤.١٧)، حيث كان أعلاها الفقرة رقم (١) والتي تنص على (تضمن غرفة التجارة مبدأ التحسين المستمر في كافة سياساتها)، بينما كان أدناها للفقرة رقم (٦) والتي تنص على (تطور غرفة التجارة هيكلها التنظيمي باستمرار لتسهيل إجراءات تقديم الخدمات للمستفيدين).

وللإجابة عن السؤال الرئيس الأول، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد مجال (ممارسات ادارة الجودة الشاملة)، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (١٢).

الجدول رقم (١٢): المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد مجال (ممارسات ادارة الجودة الشاملة) مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	البُعد	المتوسط الحسابي	مستوى التقييم
١	٤	التحسين المستمر	٣.٨٤	مرتفع
٢	٢	التركيز على المستفيدين	٣.٥٥	متوسط
٣	١	التزام ودعم الادارة العليا	٣.٣٢	متوسط
٤	٣	تمكين الموظفين	٣.٢٦	متوسط
		مجال (ممارسات ادارة الجودة الشاملة) ككل	٣.٤٩	متوسط

يوضح الجدول رقم (١٢) أن مستوى ممارسات ادارة الجودة الشاملة في غرفة تجارة إربد في الأردن جاء متوسطاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٣.٤٩)، كما وأظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن الأبعاد الفرعية لهذا المجال تراوحت ما بين (٣.٢٦ - ٣.٨٤)، حيث جاء بالمرتبة الأولى بُعد (التحسين المستمر) بمتوسط حسابي (٣.٨٤) وبمستوى تقييم مرتفع، وجاء في المرتبة الثانية بُعد (التركيز على المستفيدين) بمتوسط حسابي (٣.٥٥) وبمستوى تقييم متوسط، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد (التزام ودعم الادارة العليا) بمتوسط

حسابي (٣.٣٢) وبمستوى تقييم متوسط، وأخيراً جاء في المرتبة الرابعة بُعد (تمكين الموظفين) بمتوسط حسابي (٣.٢٦) وبمستوى تقييم متوسط.

٤-٢-٢ النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الرئيسي الثاني: ما مستوى الأداء في غرفة تجارة إربد في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها؟.

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال الاداء في غرفة تجارة إربد في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (١٣).

الجدول رقم (١٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال (أداء العاملين) مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
١	١٠	يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين فرص الاستثمار بالموظفين.	٣.٩٣	١.٠٣	مرتفع
٢	١	يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة كفاءة الموظفين الإنتاجية.	٣.٧٨	١.١٣	مرتفع
٣	١١	يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين فرص الإبداع والابتكار فيها.	٣.٧٦	١.٠٤	مرتفع
٤	٢	يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين أداء الموظفين.	٣.٧٣	١.١٦	مرتفع
٥	١٢	يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين عملية التقييم المستمر للأداء المؤسسي.	٣.٧١	١.١٢	مرتفع
٦	٨	يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة مستوى الرضا لدى المستفيدين.	٣.٦٦	١.٣٠	متوسط
٧	٩	يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى ارتفاع مستوى رضا الموظفين والمحافظة عليهم.	٣.٦٣	١.٣٠	متوسط
٨	٣	يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى تحسن القدرات المؤسسية لغرفة التجارة.	٣.٥٦	١.٣٤	متوسط
٨	٤	يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى تخفيض تكاليف تقديم الخدمات.	٣.٥٦	١.٥٠	متوسط

متوسط	١.٤٥	٣.٤١	يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى توفير الوقت اللازم لتقديم الخدمات المتميزة للمستفيدين.	٥	١٠
متوسط	١.٣٦	٣.٤١	يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى تعزيز مستوى الرقابة في غرفة التجارة.	٧	١٠
متوسط	١.٣٢	٣.٣٤	يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى توفير جهود الموظفين اللازمة لتقديم الخدمات المتميزة للمستفيدين.	٦	١٢
متوسط	٣.٦٢		مجال (الأداء) ككل		

يوضح الجدول رقم (١٣) أن مستوى الأداء في غرفة تجارة إربد في الأردن جاء متوسطاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٣.٦٢)، كما أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات هذا البُعد تراوحت ما بين (٣.٣٤ - ٣.٩٣)، حيث كان أعلاها الفقرة رقم (١٠) والتي تنص على (يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين فرص الاستثمار بالموظفين)، بينما كان أدناها للفقرة رقم (٦) والتي تنص على (يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى توفير جهود الموظفين اللازمة لتقديم الخدمات المتميزة للمستفيدين).

٤-٣ النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة:

تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات بوصفه أحد الافتراضات قبل تحليل الانحدار الخطي المستخدم في اختبار فرضيات الدراسة، حيث يوضح الجدول رقم (١٤) نتائج التوزيع الطبيعي، حيث يتضح منه أن كافة متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وذلك بالنظر إلى قيم اختبار (Shapiro-Wilk) وقيمة مستوى الدلالة المرافقة لها، وحيث أن جميع قيم مستوى الدلالة في الجدول أكبر من (٠.٠٥) يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين توزيع قيم المتغير والتوزيع الطبيعي عند مستوى دلالة (٠.٠٥) $\alpha \leq$ ". الأمر الذي يعني أن قيم المتغيرات في الدراسة الحالية تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (١٤): اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار (Shapiro-Wilk)

مستوى الدلالة	قيمة الاختبار	البُعد
٠.٤٨	٠.٨٤	التزام ودعم الإدارة العليا
٠.٢٤	١.٠٣	التركيز على المستفيدين
٠.٣٨	٠.٩١	تمكين الموظفين
٠.٧٣	٠.٦٩	التحسين المستمر

وقبل البدء في اختبار الفرضيات قام الباحث بتشخيص مشكلة الارتباطات الداخلية للمتغيرات المستقلة، حيث تم الاعتماد على حساب معامل التباين المسموح به (Tolerance) لكل من المتغيرات المستقلة وكذلك اختبار معامل التضخم (Variance Inflation Factor: VIF)، بحيث يجب أن تكون قيم (VIF) أقل من (١٠) لجميع المتغيرات المستقلة وقيم (Tolerance) أكبر من (٠.٠٥)، الجدول رقم (١٥) يوضح ذلك.

الجدول رقم (١٥): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لأبعاد المتغير المستقل (ممارسات إدارة الجودة الشاملة)

الأبعاد	التباين المسموح (Tolerance)	معامل تضخم التباين (VIF)
التزام ودعم الإدارة العليا	٠.٣١	٣.٢٢
التركيز على المستفيدين	٠.٢٦	٣.٨٤
تمكين الموظفين	٠.٣٢	٣.١٢
التحسين المستمر	٠.٧٠	١.٤٢

يوضح الجدول رقم (١٥) أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع أبعاد المتغير المستقل كانت أقل من (١٠)، بينما كانت قيمة اختبار معامل التباين المسموح به (Tolerance) لجميع الأبعاد أكبر من (٠.٠٥)، الأمر الذي يعني أنه لا يوجد ارتباط عالي بين أبعاد المتغير المستقل، وبالتالي يمكن استخدامها جميعها في نموذج الانحدار، ومعرفة أي من هذه الأبعاد لها أثر دال إحصائياً على المتغير التابع، وكذلك معرفة النسبة المئوية لذلك الأثر إن وجد، وبعد أن تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين أبعاد المتغير المستقل، فإنه سيتم اختبار فرضيات الدراسة كما هو موضح تالياً:

- الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التزام ودعم الإدارة العليا، والتركيز على المستفيدين، وتمكين الموظفين، والتحسين المستمر) على أداء غرفة تجارة إربد في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها. ويشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:
 - الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للالتزام ودعم الإدارة العليا على أداء غرفة تجارة إربد في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها.
 - الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتركيز على المستفيدين على أداء غرفة تجارة إربد في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها.

- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتمكين الموظفين على أداء غرفة تجارة إربد في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها.
 - الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحسين المستمر على أداء غرفة تجارة إربد في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها.
- وللتحقق من صحة هذه الفرضيات تم تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر أبعاد ممارسات ادارة الجودة الشاملة على أداء ككل، الجدول رقم (١٦) يوضح ذلك.

الجدول رقم (١٦): نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة (أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء غرفة تجارة إربد في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها) ككل

البعد	B	T	الدلالة الإحصائية	R	R ²	Adjusted R Square	F	الدلالة الإحصائية
التزام ودعم الادارة العليا	-٠.٠٥	-٠.٣٩	٠.٧٠	٠.٩ ٢	٠.٨٤	٠.٨٢	٤٦.٥٢	٠.٠٠
التركيز على المستفيدين	٠.٣٦	٢.٧١	٠.٠١					
تمكين الموظفين	-٠.٠٩	-٠.٧٨	٠.٤٤					
التحسين المستمر	٠.٧٩	٩.٩٠	٠.٠٠					

يوضح الجدول رقم (١٦) ما يلي:

١. النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء غرفة تجارة إربد في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (٠.٩٢) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبلغت قيمة (R-square) (٠.٨٤) وهي قيمة دالة إحصائياً تفسر قدرة ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء في غرفة تجارة إربد في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها ككل، بمعنى أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تفسر ما قيمته (٨٤%) من التغير الحاصل في أداء العاملين، وبلغت قيمة الاختبار (F) (٤٦.٥٢) بدلالة إحصائية (٠.٠٠) وهي قيمة دالة إحصائياً تدل على وجود تباين في قدرة المتغيرات المستقلة على التأثير في المتغير التابع، بالتالي تقبل الفرضية الرئيسية الأولى.

٢. النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للالتزام ودعم الإدارة العليا على أداء غرفة تجارة إربد في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، حيث بلغت قيمة (B) (-0.05)، وقيمة (T) (-0.39)، وهي قيم غير دالة إحصائياً.

٣. النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتركيز على المستفيدين على أداء غرفة تجارة إربد في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، حيث بلغت قيمة (B) (0.36)، وقيمة (T) (2.71)، وهي قيم دالة إحصائياً.

٤. النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتمكين الموظفين على أداء غرفة تجارة إربد في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، حيث بلغت قيمة (B) (-0.09)، وقيمة (T) (-0.78)، وهي قيم غير دالة إحصائياً.

٥. النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحسين المستمر على أداء غرفة تجارة إربد في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، حيث بلغت قيمة (B) (0.79)، وقيمة (T) (9.90)، وهي قيم دالة إحصائياً.

• الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى ممارسات إدارة الجودة الشاملة في غرفة تجارة إربد في الأردن، تُعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في غرفة تجارة إربد، والمسمى الوظيفي).

وللتحقق من صحة هذه الفرضية فقد تم تطبيق اختبار (Independent Samples T-Test) لقياس الفروق بين المتوسطات الحسابية لموافقة الأفراد المبحوثين على مجال (ممارسات إدارة الجودة الشاملة) تبعاً لخصائصهم الشخصية التي تتمثل في (النوع الاجتماعي)، كما تم أيضاً تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لقياس الفروق بين المتوسطات الحسابية لموافقة الأفراد المبحوثين على مجال (ممارسات إدارة الجودة الشاملة) تبعاً لخصائص هؤلاء الأفراد الشخصية والوظيفية، والتي تتمثل في: (الفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في غرفة تجارة إربد، والمسمى الوظيفي)، الجدول (١٧-١٨) توضح ذلك:

الجدول رقم (١٧): نتائج اختبار (Independent Samples T-Test) والفروق بين المتوسطات الحسابية لتقييم الأفراد المبحوثين على مجال (ممارسات إدارة الجودة الشاملة في غرفة تجارة أربد في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها) تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	Sig
ذكر	٣.٦٤	٠.٨٠	١.٢٠	٠.٢٤
أنثى	٣.٣٥	٠.٧٢		

يوضح الجدول رقم (١٧) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى ممارسات إدارة الجودة الشاملة في غرفة تجارة أربد في الأردن تعزى للنوع الاجتماعي، حيث بلغت قيمة (t) (١.٢٠) وهي قيمة غير دالة إحصائية.

الجدول رقم (١٨): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والفروق بين المتوسطات الحسابية لتقييم الأفراد المبحوثين على مجال (ممارسات إدارة الجودة الشاملة في غرفة تجارة أربد في الأردن) تبعاً للمتغيرات (الفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في غرفة تجارة أربد، والمسمى الوظيفي)

المتغير	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	الدلالة الاحصائية
الفئة العمرية	أقل من (٣٠) سنة	٣.٥٧	٠.٨٢	٠.٧٤	٠.٥٤
	من (٣٠) الى اقل من (٤٠) سنة	٣.٥٢	٠.٥٦		
	من (٤٠) سنة الى اقل من (٥٠) سنة	٣.١٣	١.٠٢		
	(٥٠) سنة فأكثر	٣.٦٣	٠.٦٩		
المؤهل العلمي	دبلوم (كلية) فأقل	٣.٠٨	٠.٩٩	١.٣٧	٠.٢٧
	بكالوريوس	٣.٦٣	٠.٦٥		
	دراسات عليا	٣.٥٠	٠.٨٤		
عدد سنوات الخبرة في غرفة تجارة أربد	أقل من (٥) سنوات	٣.٦٧	٠.٥٤	٠.٦١١	٠.٦١٢
	من (٥) الى اقل من (١٠) سنوات	٣.٤٠	٠.٩٢		
	من (١٠) الى اقل من (١٥) سنة	٣.٥٤	٠.٧٩		
	(١٥) سنة فأكثر	٣.٠٧	٠.٧١		
المسمى الوظيفي	رئيس الغرفة	٣.٥٠	٠.٠٠	٠.٢٧	٠.٩٦
	نائب رئيس الغرفة	٣.٤٢	١.٠١		
	أمين السر	٢.٩٧	٠.٠٠		
	أمين الصندوق	٤.٢٣	٠.٠٠		
	مدير عام	٢.٨٣	٠.٠٠		
	نائب مدير عام	٣.٥٠	٠.٠٠		
	رئيس قسم	٣.٥٢	٠.٨٧		

		٠.٧٨	٣.٥٠	موظف	
--	--	------	------	------	--

يوضح الجدول رقم (١٨) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى ممارسات إدارة الجودة الشاملة في غرفة تجارة إربد تبعاً لمتغيرات (الفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في غرفة تجارة إربد، والمسمى الوظيفي)، حيث أن قيم (F) غير دالة إحصائية.

مما سبق ترفض الفرضية الرئيسية الثانية بالصيغة المثبتة لتصبح "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى ممارسات إدارة الجودة الشاملة في غرفة تجارة إربد تبعاً لمتغيرات (الفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في غرفة تجارة إربد، والمسمى الوظيفي)".

- الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى الأداء لغرفة تجارة إربد في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، تُعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في غرفة تجارة إربد، والمسمى الوظيفي).

وللتحقق من صحة هذه الفرضية فقد تم تطبيق اختبار (Independent Samples T-Test) لقياس الفروق بين المتوسطات الحسابية لموافقة الأفراد المبحوثين على مجال (أداء العاملين) تبعاً لخصائصهم الشخصية التي تتمثل في (النوع الاجتماعي)، كما تم أيضاً تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لقياس الفروق بين المتوسطات الحسابية لموافقة الأفراد المبحوثين على مجال (الأداء) تبعاً لخصائص هؤلاء الأفراد الشخصية والوظيفية، والتي تتمثل في: (الفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في غرفة تجارة إربد، والمسمى الوظيفي)، الجدول (١٩-٢٠) توضح ذلك:

الجدول رقم (١٩): نتائج اختبار (Independent Samples T-Test) والفروق بين المتوسطات الحسابية لتقييم الأفراد المبحوثين على مجال الأداء لغرفة تجارة إربد في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها) تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	Sig
ذكر	٣.٩٠	١.٠٤	١.٨٤	٠.٠٧
أنثى	٣.٣٦	٠.٨٣		

يوضح الجدول رقم (١٩) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى أداء غرفة تجارة إربد في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها تعزى للنوع الاجتماعي، حيث بلغت قيمة (t) (١.٨٤) وهي قيمة غير دالة إحصائية.

الجدول رقم (٢٠): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والفروق بين المتوسطات الحسابية لتقييم الأفراد المبحوثين على مجال (الأداء لغرفة تجارة إربد في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها) تبعاً للمتغيرات (الفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في غرفة تجارة إربد، والمسمى الوظيفي)

المتغير	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	الدلالة الاحصائية
الفئة العمرية	أقل من (٣٠) سنة	٣.٦٩	١.٠٣	٠.٥٢	٠.٦٧
	من (٣٠) الى أقل من (٤٠) سنة	٣.٥٦	٠.٨٠		
	من (٤٠) سنة الى أقل من (٥٠) سنة	٣.٣٠	١.٣٠		
	(٥٠) سنة فأكثر	٣.٨٦	٠.٨٢		
المؤهل العلمي	دبلوم (كلية) فأقل	٣.٢٧	١.٤٤	٠.٤١	٠.٧٤
	بكالوريوس	٣.٦٦	٠.٨٦		
	دراسات عليا	٣.٨٢	٠.٩١		
عدد سنوات الخبرة في غرفة تجارة إربد	أقل من (٥) سنوات	٤.١٦	٠.٦٣	١.٠٦	٠.٣٨
	من (٥) الى أقل من (١٠) سنوات	٣.٥٦	١.٠٥		
	من (١٠) الى أقل من (١٥) سنة	٣.٥٠	٠.٩٧		
	(١٥) سنة فأكثر	٣.٣٣	١.٢٧		
المسمى الوظيفي	رئيس الغرفة	٢.٨٣	٠.٠٠	٠.٥٣	٠.٨٠
	نائب رئيس الغرفة	٤.٠٠	٠.٤٧		
	أمين السر	٤.١٧	٠.٠٠		
	أمين الصندوق	٤.٩٢	٠.٠٠		
	مدير عام	٣.٠٠	٠.٠٠		
	نائب مدير عام	٤.١٧	٠.٠٠		
	رئيس قسم	٣.٦٧	٠.٩٩		
	موظف	٣.٥٣	١.٠٣		

يوضح الجدول رقم (٢٠) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى الأداء لغرفة تجارة إربد من وجهة نظر العاملين فيها تبعاً لمتغيرات (الفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في غرفة تجارة إربد، والمسمى الوظيفي)، حيث أن قيم (F) غير دالة إحصائية.

مما سبق ترفض الفرضية الرئيسية الثالثة بالصيغة المثبتة لتصبح "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى الأداء لغرفة تجارة إربد من وجهة نظر العاملين فيها تبعاً لمتغيرات (الفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في غرفة تجارة إربد، والمسمى الوظيفي)".

الفصل الخامس
مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

❖ المقدمة.

❖ مناقشة النتائج المتعلقة بإجابة أسئلة الدراسة.

❖ مناقشة النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة.

❖ التوصيات.

١-٥ المقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرض لمناقشة نتائج الدراسة التي توصل إليها الباحث، ومن ثم الخروج بالتوصيات المبنية على هذه النتائج.

٢-٥ مناقشة النتائج المتعلقة بإجابة أسئلة الدراسة:

١-٢-٥ مناقشة النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الرئيسي الأول: ما مستوى ممارسات إدارة الجودة الشاملة في غرفة تجارة إربد في الأردن؟.

أظهرت النتائج أن مستوى ممارسات إدارة الجودة الشاملة في غرفة تجارة إربد في الأردن جاء متوسطاً للمجال ككل، حيث جاء بالمرتبة الأولى بُعد (التحسين المستمر) بمستوى تقييم مرتفع، وجاء في المرتبة الثانية بُعد (التركيز على المستفيدين) بمستوى تقييم متوسط، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد (التزام ودعم الإدارة العليا) بمستوى تقييم متوسط، وأخيراً جاء في المرتبة الرابعة بُعد (تمكين الموظفين) بمستوى تقييم متوسط.

وحيث لم تتفق هذه النتيجة بشكل كامل مع دراسة (ثوابته، ٢٠١٦)، والتي تناولت نفس أبعاد الدراسة الحالية حيث جاءت جميعها بمستوى تقييم مرتفع، بالتالي فقد اتفقت فقط مع بُعد (التحسين المستمر) والذي جاء بمستوى تقييم مرتفع. وفيما يلي مناقشة الأبعاد الخاصة بمجال ممارسات إدارة الجودة الشاملة حسب المرتبة.

المرتبة الأولى: بُعد (التحسين المستمر): وقد نعزو هذه النتيجة إلى اهتمام وتركيز غرفة تجارة إربد في الأردن بمستوى تحسين وتطوير عملياتها وأنشطتها الإدارية والفنية بشكل دوري ومستمر، من خلال الأخذ بآراء وأفكار ومقترحات موظفيها، وكافة المستفيدين من خدماتها، وذلك من أجل ضمان الاستخدام الأمثل لكافة مواردها المتاحة، فضلاً عن تخفيض الوقت والجهد المطلوب في أداء أعمالها وتقديم الخدمات المتفوقة، وتخفيض نسب الأخطاء قدر الإمكان، حيث تنبثق فلسفة التحسين المستمر في غرفة التجارة من مجموعة من العمليات الإبداعية والابتكارية المستمرة على الخدمات التي تقدمها غرفة التجارة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (دحدوح، ٢٠١٨)، ودراسة (جريببيغ، ٢٠١٧)، ودراسة (ثوابته، ٢٠١٦)، ودراسة (المعمر، ٢٠١٤)، ودراسة (جويحان، ٢٠١٣)، ودراسة (Rahman & Bullock، ٢٠١٢)، ودراسة (Sadikoglu & Zehir، ٢٠١٠)، ودراسة (Najfabadi, et al., ٢٠٠٨)، حيث جاءت النسب مرتفعة، بينما لم تتفق مع دراسة (بن عودة ومختار، ٢٠١٧)، ودراسة (البراو، ٢٠١٥)،

ودراسة (عايش، ٢٠٠٨)، ودراسة (Priporas & Psychogios, ٢٠١٥)، ودراسة (Hassan, et al., ٢٠١٣) حيث جاءت النسب متوسطة.

المرتبة الثانية: بُعد (التركيز على المستفيدين): وقد نعزو هذه النتيجة إلى السعي الدوري والمستمر لغرفة تجارة إربد في الأردن على تلبية حاجات ومتطلبات ورغبات وطموحات وتوقعات الجماهير المستفيدة من جميع خدماتها، ومحاولة تجاوزها قدر الإمكان، حيث تُدرك غرفة التجارة أن هدفها الأساسي يتجسد في تحقيق رضا كافة المستفيدين عن خدماتها، والمحافظة الدائمة على صورتها وسمعتها الطيبة والمشرقة في أوساط المجتمعات الأردنية، فهم الدافع الأساسي لكافة عملياتها وأنشطتها الإدارية والفنية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عايش، ٢٠٠٨)، ودراسة (لبراو، ٢٠١٥)، حيث جاءت النسب متوسطة، بينما لم تتفق مع دراسة (جريبيع، ٢٠١٧)، ودراسة (ثوابته، ٢٠١٦)، ودراسة (Rahman & Bullock, ٢٠١٢)، ودراسة (Sadikoglu & Zehir, ٢٠١٠)، ودراسة (Najfabadi, et al., ٢٠٠٨)، ودراسة (Hassan, et al., ٢٠١٣) حيث جاءت النسب مرتفعة.

المرتبة الثالثة: بُعد (التزام ودعم الإدارة العليا): وقد نعزو هذه النتيجة إلى المحاولة الدائمة من قبل الإدارة العليا في غرفة تجارة إربد في الأردن على الالتزام والدعم الدوري والمستمر في تطبيق وممارسة إدارة الجودة الشاملة، من خلال إيمانها وقناعتها بضرورة تبني فلسفة الجودة بكافة عملياتها وأنشطتها الإدارية والفنية التي تمارسها، فضلاً عن سعيها المستمر بإقناع موظفيها وتأثيرها عليهم، وذلك من خلال تعزيزها ودعمها لثقافة الجودة في العمل والخدمات التي تقدمها للجماهير المستفيدة، وتطويرها لمعارف ومهارات وقدرات موظفيها من أجل تعزيز مستوى أدائهم وكفاءتهم الإنتاجية، وإيجاد الرؤية الواضحة لأهدافها الأساسية عند تطبيقها وممارستها لنظام إدارة الجودة الشاملة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (جريبيع، ٢٠١٧)، ودراسة (لبراو، ٢٠١٥)، ودراسة (جويحان، ٢٠١٣)، ودراسة (Salajegheh, et al., ٢٠١٣)، حيث جاءت النسب متوسطة، بينما لم تتفق مع دراسة (ثوابته، ٢٠١٦)، ودراسة (المعمر، ٢٠١٤)، ودراسة (Priporas & Psychogios, ٢٠١٥)، ودراسة (Hassan, et al., ٢٠١٣)، ودراسة (Sadikoglu & Zehir, ٢٠١٠)، حيث جاءت النسب مرتفعة.

المرتبة الرابعة: بُعد (تمكين الموظفين): وقد نعزو هذه النتيجة إلى محاولة غرفة تجارة إربد في الأردن على منح موظفيها مجموعة من الصلاحيات لاتخاذ القرارات، وتوفير مناخ وبيئة عمل

مناسبة لهم بحيث يحصلون فيها الثقة والاحترام، من أجل تعزيز درجة مسؤوليتهم عن تحسين الخدمات التي تقدمها غرفة التجارة للجماهير المستفيدة، لضمان إشباع كافة متطلبات وحاجات ورغبات وتوقعات وطموحات الجماهير المستفيدة ومحاولة تجاوزها قد الإمكان، وذلك لضمان تحقيق أهدافها المخطط لها، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى نجاحها بشكل متفوق، وحيث يعود السبب في حصول هذا البُعد على المرتبة الأخيرة والرابعة إلى محدودية قدرة غرفة التجارة على منح الصلاحيات لموظفيها بسبب ارتباطها بقانون الخدمة المدنية - قانون القطاع العام الأردني- والذي يحكم موضوع تمكين الموظفين ضمن الدرجات والمناصب الوظيفية الخاصة بهم. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Priporas & Psychogios, ٢٠١٥)، حيث جاءت النسبة متوسطة، بينما لم تتفق مع دراسة (ثوابته، ٢٠١٦)، حيث جاءت النسبة مرتفعة.

٢-٢-٥ مناقشة النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الرئيسي الثاني: ما مستوى الأداء في غرفة تجارة إربد في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها؟.

أظهرت النتائج أن مستوى الأداء في غرفة تجارة إربد في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها جاء متوسطاً للمجال ككل، وقد نعزو هذه النتيجة إلى المحاولة الدائمة من قبل غرفة التجارة على تعزيز مستوى أدائها من خلال تحسين وتطوير أداء وكفاءة موظفيها الإنتاجية، حيث تُدرك غرفة التجارة أن الأداء هو انعكاس لقدرتها وقابليتها على المدى الطويل في النمو والتطور والارتقاء في تحقيق رسالتها وأهدافها المنشودة، من خلال العمل على ربط أدائها بالسرعة والاستغلال الأمثل للوقت والجهد بكل كفاءة وفاعلية، فضلاً عن درجة إنجازها ودقته، وحجم أدائها ونوعيته. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (لبراو، ٢٠١٥)، ودراسة (Hassan, et al., ٢٠١٣)، حيث جاءت النسب متوسطة، بينما لم تتفق مع دراسة (دحدوح، ٢٠١٨)، ودراسة (جريبيع، ٢٠١٧)، ودراسة (بن عودة ومختار، ٢٠١٧)، ودراسة (مرزوقة، ٢٠١٤)، ودراسة (المعمر، ٢٠١٤)، ودراسة (عايش، ٢٠٠٨)، ودراسة (Sadikoglu & Zehir, ٢٠١٠)، ودراسة (Faphunda, ٢٠١٢)، حيث جاءت النسب مرتفعة.

٣-٥ مناقشة النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة:
١-٣-٥ مناقشة النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المشتقة عنها:

بينت نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء غرفة تجارة إربد في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها. وفي ضوء ذلك فقد أرتنى الباحث مناقشة نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الأولى من خلال نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المشتقة عنها كما يلي:

١- مناقشة نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى: وجود أثر غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للالتزام ودعم الإدارة العليا على أداء غرفة تجارة إربد في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، وقد نعزو هذه النتيجة إلى أن درجة سعي واهتمام الإدارة العليا لغرفة التجارة ما زالت بحاجة إلى مجموعة من الجهود الكبيرة من ناحية توفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها بوصفها أحد أهم أولوياتها، ودعم كافة المبادرات الرامية لتحسين مستوى جودة خدماتها المقدمة لكافة المستفيدين، والحرص على إيجاد البيئة والمناخ المناسبين لموظفيها لتطوير قدراتهم الوظيفية، فضلاً عن محدودية قدرتها على دعم الجهود الهادفة إلى نشر ثقافة الجودة بين الموظفين والجمهور المستفيدين من غرفة التجارة، وإيجاد الحلول العملية المثالية لكافة المشاكل التي يواجهها موظفيها لضمان تعزيز مستوى جودة خدماتها، من أجل تحقيق رسالتها وأهدافها المنشودة، وبناء صورة مشرقة وسمعة طيبة لها عند كافة المستفيدين. حيث لم تتفق هذه النتيجة مع دراسة (جريبيع، ٢٠١٧)، ودراسة (لبراو، ٢٠١٥)، ودراسة (المعمر، ٢٠١٤)، ودراسة (Hassan, et al., ٢٠١٣)، ودراسة (Salajegheh, et al., ٢٠١٣)، ودراسة (Sadikoglu & Zehir, ٢٠١٠)، من من ناحية وجود أثر دال إحصائياً لإدارة الجودة الشاملة على الأداء.

٢- مناقشة نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية: وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتركيز على المستفيدين على أداء غرفة تجارة إربد في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، وقد نعزو هذه النتيجة إلى أن غرفة التجارة تبذل أقصى جهودها، وتحرص حرصاً شديداً على تلبية احتياجات ومتطلبات الجماهير المستفيدة بشكل دوري ومستمر، من خلال عملها على تحسين وتطوير مستوى جودة خدماتها لتناسب وتتلاءم مع رغباتهم

وتوقعاتهم، حيث دائماً ما تعمل غرفة التجارة استطلاعات رأي دورية لمعرفة مستوى رضا كافة المستفيدين عن جودة خدماتها، للعمل على معرفة كافة شكاويهم ومقترحاتهم وآرائهم حتى تضعها على رأس أولوياتها عند تطوير خدماتها، وإطلاق خدمات جديدة متفوقة. وقد اتفقت هذه النتيجة عموماً مع دراسة (جريبيع، ٢٠١٧)، ودراسة (لبراو، ٢٠١٥)، ودراسة (عايش، ٢٠٠٨)، ودراسة (Hassan, et al., ٢٠١٣)، ودراسة (Salajegheh, et al., ٢٠١٣)، ودراسة (Faphunda, ٢٠١٢)، ودراسة (Rahman & Bullock, ٢٠١٢).

٣- مناقشة نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: وجود أثر غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتمكين الموظفين على أداء غرفة تجارة إربد في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، وقد نعزو هذه النتيجة إلى ضعف اهتمام وتركيز وحرص غرفة التجارة على زيادة مشاركة موظفيها في اتخاذ القرارات، وإعداد الخطط الاستراتيجية لتحسين مستوى جودة خدماتها، نتيجة عدم مشاركتها لكافة المعلومات مع موظفيها ضمن مستوياتهم الإدارية المختلفة، الأمر الذي من شأنه أن يؤدي إلى تقليل فرصة مناقشة الإدارة للموظفين من أجل توضيح أسباب تدني مستوى جودة خدماتها، فضلاً عن الأوضاع المادية التي تعاني منها غرفة التجارة والتي تجعل منها غير قادرة على تدريب وتطوير قدرات وإمكانيات موظفيها من خلال استضافة الخبراء والمستشارين.

٤- مناقشة نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحسين المستمر على أداء غرفة تجارة إربد في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، وقد نعزو هذه النتيجة إلى اهتمام وتركيز غرفة التجارة بشكل واضح وكبير على أن يكون مبدأ التحسين المستمر ضمن كافة سياساتها، وجزءاً مكملاً لاستراتيجيات الجودة الشاملة فيها، حيث يقع التحسين المستمر على عاتق كافة المستويات الإدارية فيها، على غرار حرصها الشديد على تطبيق وممارسة عمليات التحسين المستمر على كافة عملياتها الإدارية والفنية، حيث تستخدم غرفة التجارة أحدث وأفضل التقنيات في تطبيق عملية الجودة الشاملة فيها، لضمان تسهيل إجراءات تقديم الخدمات لكافة المستفيدين، وتقليل وقت وجهد تقديمها لهم مع ضمان دقتها وكفاءتها. وقد اتفقت هذه النتيجة عموماً مع دراسة (دحدوح، ٢٠١٨)، ودراسة (جريبيع، ٢٠١٧)، ودراسة (بن عودة ومختار، ٢٠١٧)، ودراسة (لبراو، ٢٠١٥)، ودراسة (المعمر، ٢٠١٤)، ودراسة (جويحان، ٢٠١٣)، ودراسة

٥- (عايش، ٢٠٠٨)، ودراسة (Sadikoglu & Zehir, ٢٠١٠).

٥-٣-٢ مناقشة النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

أظهرت نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الثانية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى ممارسات إدارة الجودة الشاملة في غرفة تجارة إربد في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، تُعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في غرفة تجارة إربد، والمسمى الوظيفي).

وحيث يمكن تفسير ذلك بأن كافة الموظفين في غرفة تجارة إربد في الأردن يتفقون على ممارسات إدارة الجودة الشاملة بغض النظر عن النوع الاجتماعي سواء ذكور أو إناث، بالإضافة لامتلاكهم لمستوى إدراك متشابه بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية، حيث أن لديهم تصوراً متشابهاً لمفهوم إدارة الجودة الشاملة نتيجة خبراتهم وممارساتهم العملية داخل غرفة التجارة، مما جعل نمط وظيفة الفرد وطبيعة شخصه واضح بغض النظر عن مسماه الوظيفي.

٥-٣-٣ مناقشة النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

أظهرت نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى الأداء لغرفة تجارة إربد في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، تُعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في غرفة تجارة إربد، والمسمى الوظيفي).

وحيث يمكن تفسير ذلك بأن كافة الموظفين في غرفة تجارة إربد في الأردن يتفقون على ممارسات الأداء الفعال والمميز بغض النظر عن النوع الاجتماعي سواء ذكور أو إناث، بالإضافة لامتلاكهم لمستوى إدراك متشابه بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية، حيث أن لديهم تصوراً متماثلاً لمفهوم الأداء نتيجة خبراتهم وممارساتهم العملية داخل غرفة التجارة، مما جعل نمط وظيفة الفرد وطبيعة شخصه واضح بغض النظر عن مسماه الوظيفي.

٤-٥ التوصيات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، فإن الدراسة توصي بالآتي:

- ١- ضرورة قيام الإدارة العليا لغرفة تجارة إربد في الأردن بالاستمرار بتطبيق وممارسة عمليات إدارة الجودة الشاملة وعدم الوقوف عند مرحلة معينة، لضمان تحسين قدراتها المؤسسية، وتخفيض تكاليف خدماتها، والمدة الزمنية لتقديمها، وتوفير جهود موظفيها، بهدف تحقيق أقصى درجات الرضا لديهم ولدى جميع المستفيدين منها، وضمان تقديم أفضل الخدمات على كافة المستويات.
- ٢- ضرورة إيلاء الإدارة العليا لغرفة تجارة إربد في الأردن أهمية قصوى للجودة بحيث تكون ضمن أهم أولوياتها، من خلال دعمها للموظفين ضمن المستويات الإدارية المختلفة فيها لإيجاد الحلول العملية للمشاكل التي تواجههم لضمان تعزيز جودة خدماتها وتفوقها، الأمر الذي من شأنها أن يساعدها على بناء سمعة طيبة لها عند المستفيدين.
- ٣- ضرورة بذل الإدارة العليا لغرفة تجارة إربد في الأردن أقصى درجات جهودها وإمكانيتها من أجل تعزيز مستوى جودة خدماتها لضمان تلبية متطلبات واحتياجات وتوقعات وطموحات كافة المستفيدين، فضلاً عن إشراكهم في عمليات التحسين والتطوير من خلال الأخذ بأرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم على رأس أولوياتها وأهدافها المنشودة.
- ٤- ضرورة قيام الإدارة العليا لغرفة تجارة إربد في الأردن على توفير كافة المعلومات والإحصاءات لجميع موظفيها، من أجل تبادلها ومناقشتها والعمل على تطويرها من أجل ضمان تعزيز مستوى جودة خدماتها المستقبلية عند إعداد الخطط الاستراتيجية المتعلقة بتحسين الجودة، مثل تعميم وتطبيق ونشر الطرق والآليات بأسلوب منظم، والتأكد من تطبيقها الكامل بشكل منظم وفقاً للخطط.
- ٥- ضرورة قيام الإدارة العليا لغرفة تجارة إربد في الأردن على تحسين وتطوير هيكلها التنظيمي بشكل دوري ومستمر، لضمان توافقه من الوسائل والأدوات والأساليب التقنية الحديثة الخاصة بنظم إدارة الجودة الشاملة، من أجل تحسين درجة دقة وسرعة وكفاءة أداء الموظفين عند تقديمهم للخدمات المتنوعة للجماهير المستفيدة.

٦- تحديد نتائج الأداء المالي وغير المالي التي تسعى الغرفة إلى تحقيقها من خلال السياسات والاستراتيجيات وهذا يتطلب تخطيط وتطوير مجموعة متكاملة من الأساليب والآليات المرتكزة على أسس ومنهجيات سليمة شريطة أن تكفل تحقيق النتائج.

٧- تقييم ومراجعة الأساليب والآليات المستخدمة اعتماداً على رصد وتحليل النتائج المتوقعة، واعتماداً على أنشطة التحليل والتحسين المستمر، ومن ثم تحديد أولويات الخطط والبرامج التحسينية حيثما يتطلب الأمر.

٨- نشر ثقافة التميز في كل المستويات التنظيمية بحيث يصبح فهم شامل لمعنى أدوات الجودة في كل المستويات الإدارية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية.

- أبو زيادة، زكي (٢٠١٢)، إدارة الوقت والجودة الشاملة وأثرهما في الأداء الوظيفي، *المجلة الأردنية لإدارة الأعمال*، ٨ (١)، ص: ١٧٠-١٧٩.
- أبو شيخة، نادر (٢٠١٠)، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، (ط ١)، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- البيدوي، عادل (٢٠١٨)، أثر تطبيقات إدارة الجودة الشاملة على الاداء غير المالي للمنظمات الانتاجية دراسة ميدانية : في مصانع الشركة العامة للصناعات النسيجية في واسط - العرق، *مجلة واسط للعلوم الإنسانية*، ١٤ (٤٠)، ص: ٤٨٧ - ٥٠٦.
- بركات، نافذ محمد (٢٠١٣)، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS)، (ط ١)، عمان: دائرة التعليم المستمر في الجامعة الإسلامية.
- البستنجي، نبيل (٢٠٠٩)، إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام بين النظرية والتطبيق، (ط ١)، الأردن: دار الفاروق للنشر والتوزيع.
- البلداوي، عبد الحميد ونديم، زينب (٢٠٠٧)، إدارة الجودة الشاملة والمعوالية (الموثوقية) والتطبيقات الحديثة في تطبيقها واستدامتها، (ط ١)، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- بن عودة، قيصر وأيوب، مختار (٢٠١٧)، إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي - دراسة ميدانية بمؤسستي بوهان (SNV) و (SIMAP)، *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، ١ (٣١)، ص: ٣٥٧ - ٣٦٨.
- بن عيشاوي، أحمد (٢٠١٣)، إدارة الجودة الشاملة: الأسس النظرية وأبعادها التطبيقية في المؤسسات السلعية والخدمية، (ط ١)، الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع.
- ثوابته، مأمون (٢٠١٦)، أثر تطبيق استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في ممارسات إدارة الموارد البشرية على عينة من المصارف التجارية في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الجبالي، حمزة (٢٠١٦)، تنمية الاداء الوظيفي والاداري، (ط ١)، الأردن: دار علم الثقافة للنشر.

الجبوري، ميسر (٢٠١٠)، إدارة الجودة – جوانب نظرية وتجارب واقعية، (ط ١)، السعودية: معهد الإدارة العامة.

جريبوع، حورية (٢٠١٧)، أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة وحدة المغير-الوادي، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر – بسكرة، الجزائر.

جودة، محفوظ (٢٠١٤)، إدارة الجودة الشاملة- مفاهيم وتطبيقات، (ط ٧)، الأردن: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.

جويحان، ثائر (٢٠١٣)، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الاستراتيجي للمنظمات الصناعية – دراسة ميدانية على الشركات الصناعية العاملة في منطقة سحاب الصناعية، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

حامد، عمر (٢٠٠٩)، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، المؤتمر العربي السنوي الثالث حول قياس تقييم الأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، القاهرة.

الحراحشة، حسن (٢٠١١)، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، (ط ١)، الأردن: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.

الحريري، رافدة (٢٠١٧)، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، (ط ١)، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

حسن، راوية (٢٠٠٠)، إدارة الموارد البشرية، (ط ١)، مصر: الدار الجامعية الإسكندرية.

الحلايية، غازي (٢٠١٣)، أثر الحوافز على تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن – دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

حمدان، أحمد (٢٠١٨)، مدى توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية: الشركة العربية لكيمياويات المنظفات في محافظة صلاح الدين أنموذجاً - دراسة استطلاعية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، ٨ (٢)، ص: ١-٢٥.

حمود، خضير (٢٠١٢)، إدارة الجودة وخدمة العملاء، (ط ١)، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

خير الدين، جمعة (٢٠١٥)، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، رسالة دكتوراه، جامعة بسكرة في الجزائر.

دحدوح، ليليا (٢٠١٨)، دور إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية- دراسة ميدانية بتعاونية الحبوب والبقول الجافة - أم البواقي، رسالة ماجستير، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.

رزيق، كمال (٢٠١٠)، نماذج عربية لتحقيق التميز في الأداء الحكومي، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية - نحو أداء متميز للقطاع الحكومي، السعودية - الرياض، معهد الإدارة العامة. رضوان، محمد (٢٠١٥)، درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية الرياضية بجامعة صنعاء، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، ٢٩ (٤)، ص: ٦٠٩-٦٣٥. رضوان، محمود (٢٠١٣)، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، (ط ١)، الأردن: دار المنهل للنشر والتوزيع.

الزبون وحمدان (٢٠١٧)، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، (ط ١)، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

الزعيبي، علي (٢٠١٣)، دور إدارة الجودة الشاملة في تقليل المخاطر في قطاع التعليم العالي الأردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية (دراسة تطبيقية)، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، ٦ (١١)، ص: ٣ - ٩٣.

السويسي، عز الدين وخفاجي، نعمة (٢٠١٤)، إدارة الجودة الشاملة، (ط ١)، الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع.

شاويش، مصطفى (٢٠٠٥)، إدارة الموارد البشرية، (ط ٢)، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.

شريف، مازن (٢٠٠٤)، إدارة الأداء، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، القاهرة، ١٥-١٧/٣/٢٠٠٤م.

صلاح، أحمد (٢٠١٢)، قياس الأداء في الأجهزة الحكومية (إطار نظري)، ندوة مؤشرات الأداء في الأجهزة الحكومية، السعودية - الرياض، معهد الإدارة العامة.

- الطائي، يوسف والعجيلي، محمد والحكيم، ليث (٢٠١٧)، نظم ادارة الجودة في المنظمات الانتاجية والخدمية، (ط ٢)، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الطائي، رعد وقداه، عيسى (٢٠١٠)، إدارة الجودة الشاملة، (ط ١)، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- عاشور، أحمد (٢٠٠٥)، السلوك الإنساني في المنظمات، (ط ١)، مصر: دار المعرفة الجامعية.
- عايش، شادي محمد (٢٠٠٨)، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، الجامعة الاسلامية، فلسطين.
- العبادي، سمير والكيلاني، عثمان (٢٠١٣)، تخطيط ومراقبة العمليات الإنتاجية، (ط ١)، الأردن: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
- عباس، بشرى (٢٠٠٨)، أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء - دراسة تطبيقية في عينة من المصارف في محافظة الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٠ (٣)، ص: ١١٨ - ١٤٥.
- عباس، طارق (٢٠١٨)، أثر تطبيقات إدارة الجودة الشاملة على الاداء غير المالي للمنظمات الانتاجية - دراسة ميدانية في مصانع الشركة العامة للصناعات النسيجية في واسط، مجلة واسط للعلوم الإنسانية، ١٤ (٤٠)، ص: ٤٨٧-٥٠٦.
- عبد الرحمن، توفيق (٢٠١١)، الجودة الشاملة: الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات، (ط ١)، مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- عبد القادر، محمد و الحاج، رحمه (٢٠١٥)، تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في شركات البناء والتشييد في المملكة العربية السعودية - دراسة تطبيقية على عينة من الشركات بمنطقة الرياض، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، ١ (٤٦)، ص: ٧٥-١٠٧.
- عليما، خالد (٢٠١١)، ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي، (ط ١)، الأردن: دار المنهل للنشر والتوزيع.
- الفروخ، فايز (٢٠١٠)، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، (ط ١)، الأردن: دار المنهل للنشر والتوزيع.

القحطاني، مشيب (٢٠١٢)، قياس وإدارة الأداء في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، المحور الأول: واقع ومستقبل التنمية الإدارية، السعودية – الرياض، معهد الإدارة العامة.

قريشي، محمد (٢٠١٤)، التغيير التكنولوجي و أثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن، إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، رسالة دكتوراه، جامعة بسكرة في الجزائر.

الكرخي، مجيد (٢٠١٥)، إدارة الجودة الشاملة - المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات، (ط ١)، الأردن: المناهج للنشر والتوزيع والطباعة.

لبراو، قدرو (٢٠١٥)، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائري دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر (القبضة الرئيسية) بالوادي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر.

المحاسنة، إبراهيم (٢٠١٣)، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، (ط ١)، الأردن: دار جريز للنشر والتوزيع.

محمد، حاكم (٢٠١٠)، توجهات الإدارة العربية نحو ثقافة الجودة والتميز، مجلة الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء، ١ (١)، ص: ١ - ٢٠.

محمود، ناجي وجاسم، ياسين (٢٠١٣)، متطلبات ادارة الجودة الشاملة في جامعة تكريت، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، ٦ (١٣)، ص: ١٥١-١٦٦.

المرجوشي، أيتن (٢٠٠٨)، تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية، (ط ١)، الأردن: دار المنهل للنشر والتوزيع.

مرزوقة، هاني محمود (٢٠١٤)، أثر التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

مزهوده، عبد المليك (٢٠٠١)، الأداء بين الكفاءة والفعالية - مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية - جامعة محمد خضير بسكرة، ١ (١)، ص: ٨٥ - ١٠٠.

المسعودي، حيدر (٢٠١٠)، إدارة تكاليف الجودة استراتيجياً، (ط ١)، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

مصطفى، عبد الحميد (٢٠٠٦)، قياس الأداء في الحكومي، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، السعودية - الرياض، معهد الإدارة العامة.

المعاني، أيمن وأخو إرشيده، عبد الحكيم (٢٠٠٨)، اتجاهات العاملين في أمانة عمان الكبرى لدور إدارة الجودة الشاملة في الرضا الوظيفي، مجلة دراسات العلوم الإدارية، (٢) ٣٥، ص: ٤٦٩ - ٤٩٢.

المعمر، وسام (٢٠١٤)، علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، قطاع غزة - فلسطين.

الهيبي خالد (٢٠٠٠)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، (ط ١)، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الوادي، محمود (٢٠١٢)، دارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية والتطبيق، (ط ١)، الأردن: دار الحمد للنشر والتوزيع.

الوادي، محمود والزعبي، علي (٢٠١١)، مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية (دراسة تحليلية)، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، ١ (٨)، ص: ٦٠ - ٩٥.

ثانياً: المراجع الأجنبية.

- Aguinis, H. (٢٠٠٩), **Performance Management**, (٢st .Ed), Person Practice Hall: USA.
- Al-Damen, R., (٢٠١٧), The impact of Total Quality Management on Organizational Performance Case of Jordan Oil Petroleum Company, **International Journal of Business and Social Science**, ٨ (١), pp: ١٩٢-٢٠٢.
- Alimohammadlou, M., & Eslamloo, F., (٢٠١٦), Relationship between Total Quality Management, knowledge Transfer and knowledge Diffusion in the Academic Settings, **Social and Behavioral Sciences journal**, ١ (٢٣٠), pp: ١٠٤ – ١١١.
- Amir, D. and Sonderpandian, J. (٢٠٠٢). **Complete Business Statistics**, (١st .Ed), MC Graw- Hill.
- Andries, F. (٢٠١٣). **Elements of Human Performance: Reaction Processes and Attention in Human Skill**, (٤th. Ed), Psychology Press: UK.
- Besterfield, H., Michna, B., & Sacre, B., (٢٠١٤). **Total Quality Management**, (٤th.Ed), Pearson Education: USA.
- Bloomquist, P. & Julia, Y. (٢٠٠٨). **Using Balanced Scorecards to Align Organizational Strategies**, (١st. Ed), Health Care Executive: USA.
- Bolatana, G., Gozclub, S., Alpkanc, L., & Zaimd, S., (٢٠١٦). The Impact of Technology Transfer Performance on Total Quality Management and Quality Performance, **Social and Behavioral Sciences journal**, ١ (٢٣٥), pp: ٧٤٦ - ٧٥٥.
- Demartini, C. (٢٠١٤). **Performance Management Systems: Design, Diagnosis and Use**, (٥th. Ed), Springer Science and Business Media: Italy.

- El-Tohamy, A., & AL-Raoush, A., (٢٠١٥), the Impact of Applying Total Quality Management Principles on the Overall Hospital Effectiveness: An Empirical Study on the HCAC Accredited Governmental Hospitals in Jordan, **European Scientific Journal**, ١١ (١٠), pp: ٦٣-٧٦.
- Faphunda, T., (٢٠١٢). Correlates of Total Quality Management and Employee performance: An Empirical Study of a Manufacturing Company in Nigeria, **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, ٢ (٦), pp: ١-١٣.
- Goetsch, L., (٢٠٠٦). **Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Services.** (٥th .Ed), Person Education, Inc.: London.
- Hassan, M., Hassan, S., Shavkat, S., & Nawaz, M., (٢٠١٣). Relationship between TQM Elements and Organizational Performance: An Empirical Study of Manufacturing Sector of Pakistan, **Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences**, ٧(١), pp: ١-١٨.
- Hietschold, N., & Reinhardt, R., and Gurtner S., (٢٠١٤), Measuring Critical Success Factors of TQM Implementation Successfully – A Systematic Literature Review, **International Journal of Production Research**, ٥٢ (٢١), pp: ٦٢٥٤–٦٢٧٢.
- Houldsworth E. & Jirasingle D. (٢٠٠٩). **Managing and Measuring Employee performance**, (٢St. Ed), Kogan Page: London.
- Joiner, T. A., (٢٠٠٧). Total quality management and performance, **International Journal of Quality and Reliability Management**, ٢٤ (٦), pp: ٦١٧- ٦٢٧.

- Kenneth, H. & Wellesley, R. (٢٠٠٩). **Handbook of Improving Performance in the Workplace, Instructional Design and Training Delivery**, (١st .Ed), Pfeiffer: USA.
- Krajewski, J., Ritzman, P., & Malhotra, K., (٢٠١٢). **operations Management- processes and supply chains**, (١th .Ed) Prentice Hall: New Jersey.
- Najfabadi, H. (٢٠٠٨), **Total quality management in high education, quality implementation in Boras College in Sweden**, Master of Science in Industrial Engineering, University College of Bora, Sweden.
- Ngambi, M., & Nkemkiafu, A., (٢٠١٥), The Impact of Total Quality Management on Firm's Organizational Performance, **American Journal of Management**, ١٥ (٤), pp: ٦٩-٨٥.
- Nielsen, A. (٢٠١٤). Performance Management, Managerial Authority, and Public Service Performance, **Journal of Public Administration Research and Theory**, ٢٤ (٢), pp: ٤٣١-٤٥٨.
- Niven, P. (٢٠٠٨). **Balanced Scorecard: Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies**, (٣st .Ed), John Wiley and Sons: USA
- Priporas, C. V. & Psychogios, A. G., (٢٠١٥). Understanding Total Quality Management in Context: Qualitative Research on Managers Awareness of TQM Aspects in the Greek Service Industry, **The Quality Report**, ٧ (٤), pp: ١٩٨- ٢١١.
- Rahman, S. & Bullock, P., (٢٠١٢). Relationships between soft TQM, hard TQM, and organizational performance, **International Journal of Public Administration**, ٢٩ (٥), pp: ٥١٧-٥٢٣.
- Riggs, D., (٢٠١٤). **Strategic quality management in libraries**, Englewood, CO. A Sourcebook, Libraries Unlimited.

Sadikoglu, E., & Zehir, C. (٢٠١٠), Investigating the effects of innovation and employee performance on the relationship between total quality management practices and firm performance: An empirical study of Turkish firms, **International journal of production economics**, ١٢٧(١), pp: ١٣-٢٦.

Salajegheh, S., Pourrashidi, R. & Yazdani, A., (٢٠١٣). The Relationship between Total Quality Management (TQM) and Organizational Performance: Case Study in Kerman Steel and Rolling Plant, **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, ٥ (٤), pp: ٤٧٨-٤٨٩.

Suganathi, L. & Samuel, A., (٢٠١٥). **Total quality management**, (٣rd.Ed), Prentice Hall India Learning Private Limited: New Delhi.

Zahari, M., & Zakuan, N., (٢٠١٦). The Effects of Total Quality Management on the Employee Performance in Malaysian Manufacturing Industry, **Proceedings of Academics World Forty - ninth International Conference**, Istanbul, Turkey, ٢٧ - ٢٨ / October / ٢٠١٦.

الملاحق

الملحق رقم (١)

أداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها النهائية



جامعة آل البيت

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

قسم إدارة الأعمال والإدارة العامة

أخي المستجيب / أختي المستجيبة.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على (أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء غرفة تجارة إربد في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها)، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص (الإدارة العامة) من جامعة آل البيت، لذا أرجو التكرم بالإجابة على الأسئلة المطروحة في الاستبانة المرفقة، بالدقة والموضوعية التي نعهد بها بكم، علماً بأن المعلومات سوف تحاط بالسرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

هذا وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير

الباحث

محمد حسين إسماعيل خضر

جامعة آل البيت

إشراف

الدكتور: علي أحمد الروابدة

جامعة اليرموك

• الجزء الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية.

أرجو التكرم بوضع إشارة (✓) في الدائرة التي ينطبق عليها حالتك:

١- النوع الاجتماعي:

أنثى

ذكر

٢- الفئة العمرية:

من (٣٠) إلى أقل من (٤٠) سنة

أقل من (٣٠) سنة

(٥٠) سنة فأكثر

من (٤٠) إلى أقل من (٥٠) سنة

٣- المؤهل العلمي:

دراسات عليا

بكالوريوس

دبلوم (كلية) فأقل

٤- عدد سنوات الخبرة في غرفة تجارة إربد:

من (٥) إلى أقل من (١٠) سنوات

أقل من (٥) سنوات

(١٥) سنة فأكثر

من (١٠) إلى أقل من (١٥) سنة

٥- المسمى الوظيفي:

رئيس الغرفة نائب رئيس الغرفة أمين السر أمين الصندوق
 مدير عام نائب مدير عام رئيس قسم موظف

- الجزء الثاني: يتعلق هذا الجزء بتقييمك لمستوى ممارسة إدارة الجودة الشاملة في غرفة تجارة إربد في الأردن، لذا يرجى التفضل بوضع إشارة (√) في الخانة الأقرب لرأيك.

ت	العبرة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق بشدة
البُعد الأول: (التزام ودعم الإدارة العليا).						
١	تدعم الإدارة العليا جودة الخدمات التي تقدمها غرفة التجارة.					
٢	تولي الإدارة العليا أهمية قصوى للجودة بوصفها أحد أهم أولوياتها.					
٣	تهتم الإدارة العليا بتوفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.					
٤	تُساهم الإدارة العليا في إيجاد حلول للمشاكل التي يواجهها الموظفون ضمن الأقسام المختلفة فيها.					
٥	تحرص الإدارة العليا على بناء سمعة طيبة لغرفة التجارة عند المستفيدين.					
٦	تدعم الإدارة العليا جميع المبادرات الهادفة لتحسين مستوى جودة الخدمات.					
٧	تدعم الإدارة العليا كافة الجهود المتعلقة بنشر ثقافة الجودة بين الموظفين والمستفيدين من غرفة التجارة.					
٨	تحرص الإدارة العليا على إيجاد المناخ المناسب للموظفين لتطوير قدراتهم الوظيفية.					
البُعد الثاني: (التركيز على المستفيدين).						
١	تحرص غرفة التجارة على تلبية احتياجات ومتطلبات المستفيدين بشكل مستمر.					
٢	تبذل غرفة التجارة أقصى جهودها من أجل تلبية توقعات المستفيدين.					

					٣	تطور غرفة التجارة جودة خدماتها لتناسب مع رغبات المستفيدين.
					٤	تعمل غرفة التجارة استطلاعات الرأي بشكل دوري لمعرفة مدى رضا المستفيدين عن خدماتها.
					٥	تتابع غرفة التجارة شكاوي المستفيدين لإيجاد الحلول المناسبة لها.
					٦	تشارك غرفة التجارة المستفيدين في تطوير الخدمات الجديدة من خلال الأخذ بأرائهم ومقترحاتهم.
					٧	تحدد غرفة التجارة جداول زمنية لدراسة مقترحات المستفيدين لتطبيقها في مواعيد محددة.
					٨	تحرص غرفة التجارة على تنظيم لقاءات دورية بهدف تعزيز العلاقة مع المستفيدين.
البُعد الثالث: (تمكين الموظفين).						
					١	تحرص غرفة التجارة على زيادة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.
					٢	تحرص غرفة التجارة على مشاركة الموظفين في إعداد الخطط الاستراتيجية لتحسين الجودة.
					٣	تُتيح غرفة التجارة المعلومات الكافية لجميع الموظفين دونما استثناء.
					٤	تُتيح غرفة التجارة للموظفين فرصة مناقشة وتوضيح أسباب تدني مستوى جودة خدماتها.
					٥	تحرص غرفة التجارة على تطوير قدرات الموظفين من خلال استضافة الخبراء والمستشارين.
					٦	تُدرّب غرفة التجارة الموظفين على حل المشكلات التي تواجههم في العمل.
					٧	تُجري غرفة التجارة لقاءات جماعية مستمرة مع الموظفين لمناقشة الأمور المتعلقة بتحسين الجودة.
البُعد الرابع: (التحسين المستمر).						
					١	تضمن غرفة التجارة مبدأ التحسين المستمر في كافة سياساتها.
					٢	تعتبر غرفة التجارة التحسين المستمر في العمل جزءاً مكماً لاستراتيجيات الجودة الشاملة فيها.
					٣	تعتبر غرفة التجارة ان نظام التحسين المستمر يقع على عاتق كافة المستويات الادارية: العليا والمتوسطة والدنيا.

					٤	تمارس غرفة التجارة عمليات التحسين المستمر على (العمليات، والخدمات، والاجراءات) في كافة المستويات الادارية.
					٥	تستخدم غرفة التجارة أحدث التقنيات الفنية والتكنولوجية في تطبيق عملية الجودة الشاملة.
					٦	تطور غرفة التجارة هيكلها التنظيمي باستمرار لتسهيل إجراءات تقديم الخدمات للمستخدمين.
					٧	تحرص غرفة التجارة على تقليل وقت تقديم الخدمات للمستخدمين.

- الجزء الثالث: يتعلق هذا الجزء بتقييمك لمستوى أداء غرفة تجارة إربد في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، لذا يرجى التفضل بوضع إشارة (√) في الخانة الأقرب لرأيك.

ت	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة كفاءة الموظفين الإنتاجية.					
٢	يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين أداء الموظفين.					
٣	يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى تحسن القدرات المؤسسية لغرفة التجارة.					
٤	يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى تخفيض تكاليف تقديم الخدمات.					
٥	يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى توفير الوقت اللازم لتقديم الخدمات المتميزة للمستخدمين.					
٦	يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى توفير جهود الموظفين اللازمة لتقديم الخدمات المتميزة للمستخدمين.					
٧	يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى تعزيز مستوى الرقابة في غرفة التجارة.					
٨	يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة مستوى الرضا لدى المستخدمين.					

					٩	يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى ارتفاع مستوى رضا الموظفين والمحافظة عليهم.
					١٠	يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين فرص الاستثمار بالموظفين.
					١١	يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين فرص الإبداع والابتكار فيها.
					١٢	يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين عملية التقييم المستمر للأداء المؤسسي.

الملحق رقم (٢)

قائمة بأسماء المحكمين لأداة الدراسة (الاستبانة)

الرقم	الاسم	الجامعة	الكلية	القسم
١.	د. هائل السرحان	جامعة آل البيت	كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية	قسم إدارة الأعمال والإدارة العامة
٢.	د. عبدالله العظامات			
٣.	د. زياد الصمادي			
٤.	د. شاكر العدوان	جامعة اليرموك	كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية	قسم الإدارة العامة
٥.	د. رامي طبيشات			
٦.	د. محمد المعاينة	جامعة جدارا	كلية الاقتصاد والأعمال	قسم إدارة الموارد البشرية
٧.	أ.د. جمال هداش محمد	جامعة تكريت	كلية الإدارة والاقتصاد	قسم الإدارة
٨.	د. حاتم علي عبدالله			
٩.	د. عبدالله محمد عبدالله			
١٠.	د. ناجي عبد الستار محمود			