

The Effect of Implementing Total Quality Management (TQM) on the Performance of Employees: A Field Study on Private Service Organizations in Amman

Ahmad Bahjat Shammout¹ and Ahmad Khaled Jawazneh²

ABSTRACT

This study aimed to investigate the impact of total quality management (including top management support, continuous improvement, employee involvement, employee training and incentives and rewards) on employees' performance in private service organizations in Amman. The degree to which each of these dimensions has an impact on employees' performance was also the focus of this study. Based on a convenience sample of 469 employees in the private service sector in Amman, the results of this study revealed that -with the exception of top management support and continuous improvement dimensions- it was found that employee involvement, employee training and incentives and rewards have a positive effect on employees' performance. Interestingly, employee training was found the highest among total quality management dimensions affecting employees' performance, followed by incentives and rewards and employee involvement, respectively. The findings suggest the need for managers in the service sector to implement strategies that enhance their support and continuous improvement as key factors of total quality management practice. Furthermore, they are required to maintain a superior rewarding system for employees, continue encouraging employees' participation and keep providing proper training programs.

Keywords: Total quality management, Employees' performance, Private service organizations in Amman.

1 Assistant Professor, Business Administration Department, Amman University College for Financial and Administrative Sciences, Al-Balqa Applied University, Amman 11118, Jordan. ahmad.shammout@bau.edu.jo, www.bau.edu.jo

2 Supervisor of Boys Section, Al-Muhammadiyah Schools, Amman, Jordan. ad.jawazneh@gmail.com

Received on 8/5/2020 and Accepted for Publication on 26/7/2020.

أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين: دراسة ميدانية على المنظمات الخدمية الخاصة في عمان

أحمد بهجت شموط¹ وأحمد خالد جوازنة²

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الخمسة (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، ومشاركة العاملين، وتدريب العاملين، والحوافز والمكافآت) على أداء العاملين في المنظمات الخدمية الخاصة في عمان. وهدفت أيضاً إلى الكشف عن درجة تأثير كل بُعد من هذه الأبعاد على أداء العاملين في تلك القطاعات. وباعتماد على عينة ميسرة (convenience sample) مقدارها (469) مبحوثاً تمثل العاملين في القطاع الخدمي الخاص، تشير نتائج هذه الدراسة إلى وجود أثر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في القطاع الخدمي الخاص في عمان. وتشير النتائج أيضاً إلى أنه، باستثناء بُعدي التحسين المستمر ودعم الإدارة العليا، كان لكل من الأبعاد الثلاثة التي تشمل تدريب العاملين، والحوافز والمكافآت، ومشاركة العاملين أثر على أداء العاملين على التوالي. وأوصت هذه الدراسة بضرورة قيام الإدارات العليا في هذه المنظمات بتفعيل دورها في عمليات الدعم والتحسين المستمر من خلال تطبيق الخطط الموضوعية، والحفاظ على نظام الحوافز والمكافآت المتبع في العمل، وإشراك العاملين، والاستمرار في توفير البرامج التدريبية المناسبة لهم، لما لها من أثر كبير في تحسين أدائهم.

الكلمات الدالة: إدارة الجودة الشاملة، أداء العاملين، المنظمات الخدمية الخاصة في عمان.

1. المقدمة

على هذا التطور من خلال إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وتدريبهم، وزرع الثقة في نفوسهم، وتشجيع العمل الجماعي، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الانسجام المطلوب للوصول الى أهداف العاملين وأهداف المنظمة. ويُعد قطاع الخدمات في العالم -وفي الأردن بالتحديد- من أهم القطاعات الاقتصادية؛ إذ يشكل ما نسبته 70% من الناتج المحلي الاجمالي (القماز، 2015). كما أن ما يقدمه هذا القطاع لتلبية حاجات ورغبات الزبائن، والتقدم التكنولوجي الذي يشهده في التقنيات المستخدمة، تجعل هنالك حاجة ملحة إلى ضرورة وجود مفاهيم حديثة لتعزيز النقاط الإيجابية ومعالجة النقاط السلبية للحفاظ على استمرارية هذا القطاع والعمل على تطويره بشكل مستمر (Iqbal et al., 2017). وعليه، فإن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يُعد أحد أهم المرتكزات التي تقوم عليها المنظمات الخدمية، وخصوصاً في القطاع الخاص، لتعزيز الميزة التنافسية لها (Pang and Pisapia, 2012; Zhang et al., 2020).

تُعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية عصرية تركز على عدد من المفاهيم التي يُعتمد عليها لتحسين الوسائل الإدارية الأساسية، مما يشجع على زيادة الجهود الإبداعية وتطوير المهارات الفنية من أجل الارتقاء بمستوى الأداء وتحقيق التحسين المستمر. ويرى (Amin et al., 2017) أن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى تطوير المنتجات والخدمات، وخلق بيئة تدعم وتحافظ

1 1 أستاذ مساعد، قسم إدارة الأعمال، كلية عمان الجامعية للعلوم المالية والإدارية، جامعة البلقاء التطبيقية، عمان 11118، الأردن.

www.bau.edu.jo , ahmad.shammout@bau.edu.jo

2 مشرف قسم البنين، مدارس المحمدية، عمان، الأردن.

ad.jawazneh@gmail.com

تاريخ استلام البحث 2020/5/8 وتاريخ قبوله 2020/7/26.

وجود فهم علمي واضح لمدى تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة التي تشتمل على دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، ومشاركة العاملين، وتدريب العاملين، والحوافز والمكافآت بسبب قلة عدد الدراسات التي تناولتها ضمن البيئة الأردنية، فإن الدراسة الحالية تسعى لتقديم تصور نظري وتطبيقي حول دور هذه الأبعاد، وذلك لما لها من أهمية في تعزيز فهمنا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من جهة، ولأنها تعد مدخلاً هاماً لقياس أثرها على أداء العاملين، خصوصاً في قطاع الخدمات، بسبب ارتباطها المباشر بهم من جهة أخرى. فعلى سبيل المثال، يرى (Arunachalam and Palanichamy, 2017) أن دعم الإدارة العليا يعتبر المحرك الأساسي لاستراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات، لذا يجب عليها الاستثمار في الموارد البشرية لديها من خلال تشجيعهم وتدريبهم على تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة المختلفة. ويعتبر (Heizer et al., 2013) أن التحسين المستمر عملية غير منتهية في إدارة الجودة الشاملة تتضمن تطوير جميع الجوانب التي تساهم في تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي توفرها المنظمات المختلفة للزبائن. كما يؤكد (Goetsch and Davis, 2014) أن مشاركة العاملين تعمل على اتخاذ قرارات ووضع خطط أفضل، وذلك بسبب تنوع الأفكار المطروحة، إضافة إلى تقليل مقاومة التغيير من قبل العاملين. ومن أجل تحقيق الأهداف المطلوبة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يجب أن تقوم المنظمات بتوفير البرامج التدريبية المختلفة التي توفر المهارات والمعارف المتعلقة بمفاهيم وأدوات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة (جودة، 2014)، وذلك لأن الحوافز والمكافآت تعتبر من أهم العناصر التي تؤثر في أداء العاملين؛ فكلما كانت هذه الحوافز والمكافآت عادلة وتُمنح وفقاً للأداء الفعلي، ارتفع مستوى الأداء للعاملين (Hafiza et al., 2011).

وبناءً على ما تقدم، فإن هذه الدراسة تهدف إلى ما يلي:
أولاً: معرفة ما إذا كان هناك أثر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الخمسة (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، ومشاركة العاملين، وتدريب العاملين، والحوافز والمكافآت) على أداء العاملين في المنظمات الخدمية في القطاع الخاص في عمان.

ثانياً: الكشف عن الأهمية النسبية لدرجة تأثير كل بُعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة (دعم الإدارة العليا، والتحسين

وبالمثل، فإن معايير إدارة الجودة الشاملة أصبحت من أهم الروافع التي تسعى شركات الخدمات في القطاع الخاص الأردني لتطبيقها، من أجل زيادة مستوى الرضا لدى متلقي الخدمات، وخلق ميزة تنافسية مستدامة، وقدرة أفضل على تحقيق التحسين المستمر. لذلك، يوجد جهد كبير وموارد ضخمة تم تخصيصها من قبل هذه الشركات لإنجاح تطبيق معاييرها. ولكن في ظل هذا كله، يبقى التساؤل الدائم لدى صانعي القرار في هذه المنظمات عن مدى الجدوى وأهمية الأثر المتحقق من جراء ذلك، سواءً على مستوى أداء المنظمة ككل أو على مستوى الأفراد العاملين فيها.

إن ما تقدم ذكره من أهمية إدارة الجودة الشاملة شكل اهتماماً ملحوظاً لدى عدد كبير من الباحثين المتخصصين في موضوعاتها، سواءً على المستوى العالمي أو الوطني (الطراونة، 2012؛ الهودلي، 2012؛ أبو قاعود، 2011؛ التميمي وعيسى، 2014؛ الحلايبة، 2013؛ Amin et al., 2012؛ Pang and Pisapia, 2012؛ Mohammed et al., 2017؛ al., 2017). إلا أنه بالرغم من هذا الكم الكبير من الدراسات السابقة، ما زال يوجد قصور واضح في دراسة تطبيقاتها في قطاع الخدمات (Aquilani et al., 2017؛ Zhang et al., 2020). ففي تحليلهم للدراسات التي ركزت على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، يرى Zhang et al. (2020) أنه ما زالت هناك حاجة ملحة لإجراء دراسات تهتم في اختبار نماذج متكاملة ومختلفة تُعنى بتسليط الضوء على تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، وخصوصاً في الدول النامية. ويزداد الأمر إلحاحاً لإجراء مثل هذه الدراسات عندما نعلم أن هناك فرقاً بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات وبين تطبيقها في قطاعات أخرى كالقطاع الصناعي (Huq and Stolen, 1998).

وفيما يخص الدراسات التي أجريت على قطاع الخدمات في الأردن، فإنها في غالبيتها تركز إما على قطاعات خدمية محددة مثل التعليم أو البنوك، أو على أبعاد محدودة كالتحسين المستمر والتدريب ومشاركة العاملين (قيزان، 2014؛ الطراونة، 2012؛ الهودلي، 2012؛ أبو قاعود، 2011)، ولكنها لم تركز في دراستها إلى جانب تلك الأبعاد على أبعاد مهمة أخرى لإدارة الجودة كدعم الإدارة العليا والحوافز والمكافآت (Hafiza et al., 2011؛ Arunachalam and Palanichamy, 2017). ونظراً لعدم

بما يحقق أهداف المنظمة. وينظر (Denhardt et al. 2013) لها على أنها منهج إداري يخلق ثقافة متميزة في الأداء تتكاتف فيها جهود جميع أفراد المنظمة بشكل متميز لتلبية توقعات الزبائن من خلال التركيز على جودة الأداء في مراحلها الأولى، وبالتالي تحقيق الجودة المطلوبة بأقل تكلفة وأقصر وقت.

تتبع أهمية إدارة الجودة الشاملة في القطاع الخدمي من حاجة المنظمات الخدمية إلى منهج إداري يساعدها على تحسين أداء العاملين فيها، بما يضمن تحسين وتطوير جودة الخدمات التي تقدمها في ظل المتطلبات المتغيرة للزبائن والمنافسة الشديدة، خصوصاً بين المنظمات الخدمية الخاصة. وفي هذا السياق، يؤكد (Abdallah 2013) أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاعات الخدمية يهدف إلى زيادة القدرة التنافسية من خلال تحفيز العاملين على التميز والإبداع، تلبيةً لاحتياجات وتوقعات العاملين والزبائن، وزيادة الإنتاجية لجميع العاملين من خلال برامج التدريب المختلفة، إضافةً إلى توفير بيئة عمل تتسم بالتعاون والعمل بروح الفريق، مما يؤدي بدوره إلى العديد من الفوائد التي تعود على المنظمات الخدمية. لذا يرى (Pourrajab et al. 2015) و (Kingsley et al. 2014) أن هذه الفوائد تؤدي إلى وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات، مما يساهم في تطوير النظام الإداري في تلك المنظمات، ورفع مستوى الأداء لجميع العاملين، ووضع الحلول المناسبة لشكاوى الزبائن والمشكلات الأخرى من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية لتفادي وقوعها مستقبلاً.

1.3 أبعاد إدارة الجودة الشاملة

دعم الإدارة العليا: يُعتبر دعم الإدارة العليا من أهم العوامل المؤثرة في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يرى (Calabrese and Corbo 2014) و (Dubey 2015) أن قيام الإدارة العليا بوضع سياسات وأهداف إدارة الجودة الشاملة ونشرها وتوعية العاملين بأهميتها وفوائدها يساهم في تحسين مستويات الأداء وتحقيق الميزة التنافسية. لذلك، يجب على إدارات قطاع الخدمات الخاص بالالتزام بتبني مفهومها وتوفير جميع الأدوات والوسائل التي تسهل من تطبيقها، والعمل على نشر وتوضيح مبادئها وعناصرها، وتشجيع العاملين على تطبيقها من خلال إبراز أهميتها ومزاياها وفوائدها التي ستعود على المنظمات بالنفع (الحاجرة وآخرون، 2011؛ Oschman, 2017).

المستمر، ومشاركة العاملين، وتدريب العاملين، والحوافز والمكافآت) على أداء العاملين في المنظمات الخدمية في القطاع الخاص في عمان.

2. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من الجانب النظري في أنها الأولى من نوعها - حسب علم الباحثين - التي تضم أبعاد إدارة الجودة الشاملة الأكثر أهمية في نموذج واحد من أجل اختبار أثرها على أداء العاملين، الأمر الذي سيساهم بدوره في تعزيز الفهم الشمولي للدور الذي تلعبه هذه الأبعاد في التأثير على أداء العاملين. كما أن معرفة درجة تأثير كل بعد من هذه الأبعاد تشكل أيضاً إضافة أخرى لهذه الدراسة في الجانب النظري لإدارة الجودة الشاملة. وبما أن هناك حاجة ماسة لدراسة تطبيق إدارة الجودة في قطاع الخدمات (Zhang et al., 2020)، فإن اختبار نموذج هذه الدراسة على هذا القطاع الحيوي في الأردن سيثري الجانب النظري وسيزيد من أهمية هذه الدراسة، خصوصاً أن أغلب الدراسات السابقة قد اهتمت بدراسة درجة تطبيق أو أثر إدارة الجودة الشاملة على قطاعات محدودة. أما على الصعيد العملي، فإن النتائج التي ستوفرها هذه الدراسة ستساعد أصحاب القرار في المنظمات الخدمية في القطاع الخاص في عمان لاتخاذ القرارات المناسبة حينما يتعلق الأمر بأساليب تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة. علاوةً على ذلك، فإن هذه الدراسة ستمكن أصحاب القرار في تلك المنظمات من التعرف إلى وجهة نظر العاملين فيها حول أثر تطبيقهم لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على أدائهم، مما يساعدهم في وضع الاستراتيجيات والسياسات اللازمة التي تُسهم في تعزيز تطبيقها بشكل أفضل في المستقبل.

3. الإطار النظري

يرى (Crosby 1980) و (Zhang et al. 2000) أن إدارة الجودة الشاملة هي المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات المخطط لها، حيث تعتبر الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب المشكلات من خلال تحفيز وتشجيع السلوك الإداري التنظيمي الإيجابي في الأداء باستخدام الموارد البشرية والمادية بكفاءة عالية. كما يمكن اعتبارها استراتيجية أساسية للحفاظ على الميزة التنافسية وطريقة مثالية لإدارة المنظمة لتحسين الأداء والفعالية

أنظمة حوافز صحيحة وعادلة تعتمد بشكل أساسي على معايير واضحة للجميع (Fischer and Smith, 2003).

أداء العاملين: يعتبر الأداء من المواضيع التي أصبحت عاملاً مهماً لنجاح أي منظمة، وذلك لارتباطه عملياً بتحقيق أهداف المنظمات بكفاءة وفعالية. وعليه، يمكن النظر لأداء العاملين على أنه مدى التزام العاملين بالقيام بمسؤولياتهم وواجباتهم، من خلال استغلال قدراتهم وطاقاتهم ومهاراتهم بكفاءة وفعالية، بما يُحسن جودة الخدمات التي يتم تقديمها للزبائن. ولأهمية مفهوم الأداء في نجاح النشاطات التي تقوم بها المؤسسات في مختلف القطاعات، كان لا بد من وجود عملية تهدف إلى تقييم مستويات الأداء من خلال قياس الجهود المبذولة والسلوكيات التي يمارسها العاملون أثناء القيام بالمهام المطلوبة منهم (شنوفي، 2005)، أو عن طريق تحليل دقيق للواجبات التي يقوم بها العاملون والمسؤوليات التي يتحملونها بهدف الوصول إلى تقييم موضوعي لأدائهم. ويعتقد Dessler and Al Ariss (2012) أن أهمية عملية تقييم الأداء تنبع من الفوائد والمزايا التي تعود بها على المؤسسات المختلفة من خلال تحقيق العدالة وإعطاء كل فرد ما يستحق من حوافز ومكافآت لرفع مستواه، وجعل الأفراد العاملين أكثر التزاماً بأنظمة وقواعد العمل.

2.3 الدراسات السابقة

في دراسة حديثة أجريت على وزارة العدل العُمانية، توصل Mohammed et al. (2017) إلى وجود أثر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين، حيث حقق بُعد (التركيز على العملاء وإدارة الأفراد) أعلى نسبة تأثير، بينما حقق بُعد (التحسين المستمر وتقنيات حل المشكلات) أقل نسبة تأثير. كما توصل Amin et al. (2017) في دراستهم التي أجريت على الفنادق الماليزية إلى أن هناك علاقة قوية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وكل من رضا العاملين والأداء التنظيمي للفنادق، حيث جاء ترتيبها كما يلي: التدريب؛ إنجاز الموظف؛ التحسين المستمر؛ إدارة العمليات؛ جودة الموردين؛ التركيز على العملاء؛ القيادة، على التوالي.

وأشارت دراسة Patyal and Koilakuntla (2017) إلى أن كلاً من أبعاد (دعم الإدارة العليا، والعلاقة مع الزبائن، والعلاقة مع الموردين، وإدارة القوى العاملة) له تأثير إيجابي في أداء المديرين في المنظمات الصناعية في الهند. وفي دراسة أخرى قام بها

التحسين المستمر: يعتبر التحسين المستمر حجر الأساس لإدارة الجودة الشاملة، خصوصاً في قطاع الخدمات. ويمكن تعريفه بأنها تطوير الخدمات بشكل مستمر من خلال تطوير الأنظمة والتعليمات المستخدمة في تقديم هذه الخدمات بما يتوافق مع التغير المستمر لتوقعات ورغبات العاملين ومتلقي الخدمة، حيث تُساهم عملية التحسين المستمر في تحديد الأخطاء ومعالجتها بشكل مسبق، إضافةً إلى دورها المهم في ترسيخ المبدأ الأساسي لإدارة الجودة الشاملة الذي يركز على النتائج طويلة المدى (Janakiraman and Gopal, 2008).

مشاركة العاملين: ينظر لمشاركة العاملين على أنها إعطاء الفرصة لهم لإبداء آرائهم ومقترحاتهم حول العملية الإنتاجية والمشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص أعمالهم، مما يجعلهم أكثر تقبلاً لعمليات التغيير. وعليه، فإن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد على مدى مشاركة ومساهمة العاملين في المنظمة، لأنها من أبرز الممارسات الإدارية المعاصرة التي توفر بيئة عمل مناسبة تعمل على تعزيز السلوك الإيجابي للعاملين؛ إذ إن إشراكهم وتحملهم للمسؤولية يجعلهم يكتسبون المعرفة والمهارات الجديدة والشعور بالإنجاز، مما يؤدي إلى مستويات مرتفعة من الأداء (Oakland, 2014؛ Ooi et al., 2007).

تدريب العاملين: يُعرف تدريب العاملين بأنه مجموعة من النشاطات الممنهجة التي يتم تقديمها للعاملين بهدف تأهيلهم وإكسابهم المهارات والمعارف المتعلقة بوظيفتهم، والعمل على تحسينها لتأدية واجباتهم بكفاءة وفعالية. ويُعتبر تدريب العاملين على برامج الجودة الشاملة أمراً ضرورياً، وذلك بهدف التكيف مع المفاهيم والممارسات الجديدة لها، ومواكبة التطورات والممارسات المتعلقة بإرضاء الزبائن نتيجة التغير المستمر في توقعاتهم ورغباتهم، والمساهمة في تخفيض معدلات الأخطاء التي يقع فيها العاملون في أثناء القيام بواجباتهم (Yang, 2006؛ Smadi and Al-Khawaldeh, 2006).

الحوافز والمكافآت: تضم الحوافز المادية والمعنوية عادة (العلاوات، والترقيات، وكتب الشكر، والإجازات... إلخ)، وتُعطى للعاملين عند تميزهم في أداء أعمالهم، من أجل تحفيزهم وتشجيعهم على الاستمرار في هذا الأداء، مما يؤدي إلى رفع إنتاجيتهم ومعنوياتهم وزيادة رضاهم وولائهم الوظيفي. لذلك تسعى المنظمات والمؤسسات في القطاعات المختلفة إلى تبني

الدراسة وجود أثر لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين، حيث حقق بُعد (التحسين المستمر ودعم الإدارة العليا) مستوى عالياً من التأثير بينما حقق بُعد (تدريب العاملين) مستوى منخفضاً من التأثير.

4. أنموذج الدراسة وفرضياتها

يشتمل أنموذج الدراسة الموضح في الشكل (1) على الفرضيات التي تمثل علاقات الأثر بين المتغير المستقل وهو إدارة الجودة الشاملة بأبعاده الخمسة (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، ومشاركة العاملين، وتدريب العاملين، والحوافز والمكافآت) وأداء العاملين كمتغير تابع. ومن أجل بناء هذا الأنموذج، تمت الاستعانة بالدراسات السابقة مثل (Amin et al., 2017؛ Patyal and Koilakuntla, 2017؛ التميمي وعيسى، 2014؛ الهودلي، 2012). وقد تضمن فرضية رئيسية واحدة (Ho1, Ho2, Ho3, Ho4, Ho5) وخمس فرضيات أخرى فرعية (Ho1, Ho2, Ho3, Ho4, Ho5).

الفرضية الرئيسية

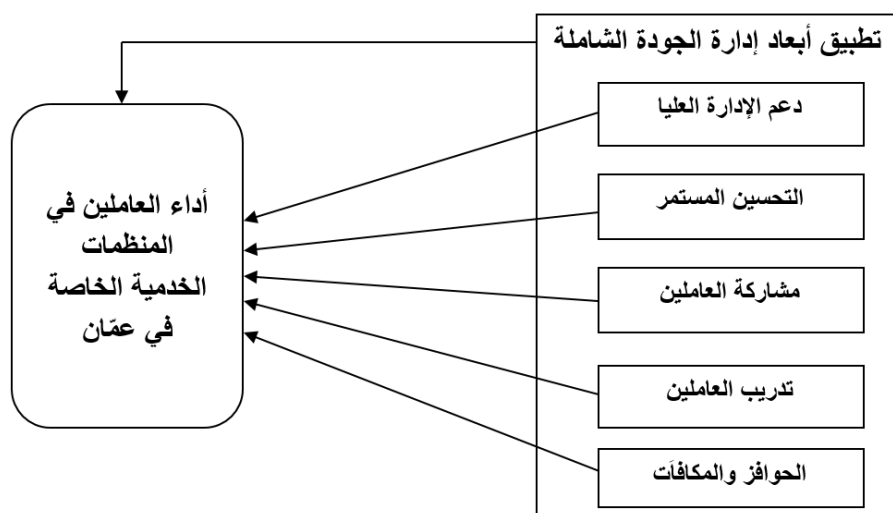
Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، ومشاركة العاملين، وتدريب العاملين، والحوافز والمكافآت) على أداء العاملين في المنظمات الخدمية الخاصة في عمان.

الفرضيات الفرعية

- Ho1:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدعم الإدارة العليا على أداء العاملين.
- Ho2:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحسين المستمر على أداء العاملين.
- Ho3:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمشاركة العاملين على أداء العاملين.
- Ho4:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتدريب العاملين على أداء العاملين.
- Ho5:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز والمكافآت على أداء العاملين.

Alsaudi et al. (2016) على عينة مكونة من الرؤساء والمرؤوسين في وزارة التنمية الاجتماعية في الأردن، وجد أن للبرامج التدريبية المتبعة أثراً في أداء العاملين. ولمعرفة تأثير إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، وتدريب العاملين) في تحسين أداء العاملين، قام لبراو (2015) بدراسة على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، حيث وجد أن هذه الأبعاد الثلاثة لها دور كبير في تحسين أداء العاملين، وأوصت بضرورة تبني برامج تدريبية دورية لجميع المستويات الإدارية في المؤسسة. وفي قطاع المستشفيات الجزائرية الخاصة، وجد التميمي وعيسى (2014) أن هناك أثراً للأبعاد الخمسة المتمثلة في التركيز على المستهلك، ودعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، ومشاركة العاملين، واعتمادية القرارات على البيانات في تحسين الأداء للعاملين. ومن ناحية أخرى، قام الحلابة (2013) بدراسة أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين في أمانة عمان الكبرى، حيث أشارت النتائج إلى وجود أثر للحوافز في تحسن الأداء للعاملين، وأوصت الدراسة بضرورة إعادة صياغة نظام الحوافز بما يتناسب مع الكفاءة في الإنجاز.

وعلى صعيد آخر، أظهرت نتائج دراسة باسو ومحبوب (2013) أن الأبعاد الثلاثة التي تضم التزام الإدارة العليا، والتحسين المستمر، ومشاركة العاملين لها أثر قوي على رفع مستوى الأداء للعاملين، وقد جاء ترتيب هذه الأبعاد تنازلياً كما يلي: التحسين المستمر، ثم دعم و التزام الإدارة العليا، ثم مشاركة العاملين. وفي قطاع البنوك الأردنية، هدفت دراسة الهودلي (2012) إلى معرفة أثر كل من إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وممارسات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التركيز على الزبون، والالتزام بالإدارة العليا، ومشاركة العاملين، وتدريب وتأهيل العاملين) في الأداء الوظيفي للعاملين، حيث توصلت إلى عدة نتائج كان من أبرزها وجود أثر لممارسات أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي من وجهة نظر أفراد العينة. وقد حقق بُعد (التركيز على الزبائن) أكبر درجة من الأثر، بينما حقق بُعد (تدريب العاملين) الدرجة الأقل في الأثر. وفي دراسة أخرى أجراها أبو زيادة (2012) لمعرفة أثر كل من إدارة الوقت وإدارة الجودة الشاملة في الأداء الوظيفي للعاملين في المصارف التجارية الفلسطينية من وجهة نظر المديرين، أظهرت نتائج



المصدر: الباحثان بالاستناد إلى الدراسات السابقة.

الشكل (1)
أنموذج الدراسة

5. منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الميداني من خلال الاستناد إلى الأدبيات السابقة في إدارة الجودة الشاملة لبناء الإطار النظري للدراسة الحالية، مع استخدام المسح الميداني لجمع البيانات وتحليلها للوصول إلى أهداف الدراسة.

1.5 مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المنشآت الخدمية الخاصة كبيرة الحجم الموجودة في العاصمة عمان والتي وصل عدد العاملين فيها أكثر من 250 (Hoang et al., 2006). إن السبب وراء اختيار مجتمع الدراسة هذا يعود إلى أن المنشآت كبيرة الحجم غالباً ما تطبق معايير إدارة الجودة الشاملة بشكل أكبر وأكثر وضوحاً من غيرها، الأمر الذي يلبي الغرض من هذه الدراسة. وقد تم تحديد المنظمات الخدمية على أساس تلك المنظمات التي تقدم خدمات غير ملموسة وتركز على العمليات الخدمية (Sharma, 2006). ومن أجل تحديد عينة الدراسة، تم الرجوع إلى قواعد البيانات الخاصة بدائرة الإحصاءات العامة ووزارة الصناعة والتجارة لمعرفة عدد العاملين وفقاً للاعتبارات التالية مجتمعة: عدد العاملين حسب حجم المنشأة، والقطاع

الخدمي، والمدينة عمان، ولكن لم يتم التوصل إلى رقم محدد يلبي هذه الاعتبارات. وكنتيجة لذلك، تم الاعتماد على المعايير الإحصائية التي تفيد بأن 350 مفردة قد يعتبر حجماً ممثلاً للمجتمع الأصلي. علاوة على ذلك، كان هناك حرص على أن يتم الحصول على عشر ملاحظات (استجابات) لكل سؤال موجود في الاستبانة، بحيث يصار إلى التحليل الإحصائي بطريقة سليمة كما أكده العديد من الباحثين. وعليه، تم التواصل مع 12 منشأة خدمية يعتقد بأنها تطبق معايير إدارة الجودة الشاملة، حيث وافقت 7 منشآت منها على أن تكون جزءاً من هذه الدراسة، وقد مثلت المستشفيات، والبنوك، والفنادق، والجامعات. وقد وزعت الاستبانات باليد من خلال الأشخاص المعنيين في تلك المنظمات على عينة ميسرة مكونة من (847) موظفاً يمثلون المستويات الإدارية المختلفة يُعتقد أن لديهم معرفة أو أنهم معنيون بتطبيق معايير الجودة الشاملة (Abusa and Gibson, 2013; Ooi et al., 2007). ومن أصل هذا العدد، بلغ عدد الاستبانات المستردة (473) استبانة، حيث تم استبعاد (4) استبانات بسبب عدم صلاحيتها، ليبقى ما مجموعه (469) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، شكلت ما نسبته (55.3%) من مجمل الاستبانات الموزعة.

2.5 أداة الدراسة

بالاعتماد على الدراسات السابقة لإدارة الجودة الشاملة، تم تطوير الاستبانة كأداة للدراسة، حيث تكونت من جزأين رئيسيين: الجزء الأول اشتمل على الفقرات التي تتعلق بالعوامل الديموغرافية لأفراد العينة، بينما اشتمل الجزء الثاني على الفقرات التي تعكس أبعاد المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة)

والمتغير التابع (أداء العاملين). ويظهر الجدول (1) عدد الفقرات لكل متغير من متغيرات الدراسة والمصادر التي تم الرجوع إليها لقياسها، حيث احتوت أداة الدراسة على 32 فقرة لقياس جميع المتغيرات على النحو التالي: (26) فقرة لقياس إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة، و(6) فقرات لقياس متغير أداء العاملين.

الجدول (1)
متغيرات الدراسة

عدد الفقرات	المصادر	متغيرات الدراسة
26		إدارة الجودة الشاملة
6	Amin et al. (2017)، لبراو (2015)	دعم الإدارة العليا
6	التميمي وعيسى (2014)	التحسين المستمر
4	Zhang et al. (2000)	مشاركة العاملين
5	Alsaudi et al. (2016) Zhang et al. (2000)	تدريب العاملين
5	الحلايبة (2013)، Zhang et al. (2000)	الحوافز والمكافآت
6	المعمر (2014)، المعشر (2009)	أداء العاملين

0.70 لمعامل ألفا كرونباخ، الأمر الذي يؤكد ثبات متغيرات هذه الدراسة (Nunnally and Bernstein, 1978).

6. تحليل وعرض النتائج

1.6 وصف خصائص عينة الدراسة

يظهر وصف خصائص عينة الدراسة في الملحق (1)، وهو يبين أن ما نسبته 78.3% من أفراد عينة الدراسة هم من الإناث، بينما 21.7% من العينة هم من الذكور. وتشير النتائج أيضاً إلى أن الفئة العمرية بين 30-39 سنة كانت الأكبر من بين أفراد عينة الدراسة، حيث شكلت ما نسبته 43.9%، بينما شكلت الفئات 20-29، 40-49، 50-59، 60 سنة فما فوق ما نسبته 29%، 19.8%، 5.8%، 1.5%، على التوالي. ونلاحظ أيضاً من الملحق أن ما نسبته 79.1% من أفراد عينة الدراسة هم من الحاصلين على درجة البكالوريوس، تليها درجة الماجستير فالدبلوم المتوسط فالدكتوراه بنسب 14.7%، 4.7%، 1.5%،

وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي التدريجي في الاستبانة، لإعطاء مرونة أكثر لأفراد العينة في عملية الاختيار، حيث تراوحت درجاته بين 1 (غير موافق بشدة) و5 (موافق بشدة).

3.5 صدق الأداة وثباتها

من أجل التحقق من الصدق الظاهري للأداة، تم عرضها على مجموعة من الخبراء والأكاديميين وعددهم (6) من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال إدارة الجودة الشاملة، لإبداء آرائهم حول مدى وضوحها وتسلسلها وتمثيل أسئلتها لمتغيرات الدراسة والحصول على مقترحاتهم لتطويرها. ونتيجة لهذا الإجراء، تم تعديل الاستبانة وفقاً لملاحظاتهم. ومن أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة، تم احتساب قيمة معامل الاتساق الداخلي (Cronbach's Alpha)، وهو المقياس الأكثر شيوعاً من حيث الاستخدام، حيث يبين الجدول (3) أن جميع القيم كانت تفوق الحد الأدنى وهو

تشير إلى أن جميع قيم المتغيرات أقل من 1، مما يدل على أن هذه الدراسة قد حققت شرط التوزيع الطبيعي للبيانات. ومن أجل التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين متغيرات الدراسة المستقلة، تم استخراج معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor)، والتباين المسموح به (Tolerance). وبعد إجراء المعالجة الإحصائية، تشير نتائج الجدول (2) إلى أن معامل التباين المسموح به للمتغيرات المستقلة كان أقل من (1) وأكبر من (0.01)، كما كانت قيم معامل تضخم التباين أقل من (10)، مما يعد مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة، على افتراض أن الوضع المثالي عند استخدام الانحدار المتعدد هو أن لا ترتبط المتغيرات المستقلة مع بعضها البعض، ولكن يمكنها أن ترتبط بشكل قوي مع المتغير التابع (Hair et al., 2011).

على التوالي. كما تبين النتائج أن ما نسبته 44.1% من أفراد عينة الدراسة تزيد خبرتهم على 10 سنوات، تليها الفئات 4-6، 1-3، 7-9 سنوات بنسبة 19.8%، 19.8%، 16.2%، على التوالي.

2.6 اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات ودرجة الارتباط بين المتغيرات

تم اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات التي تم جمعها من خلال استخراج قيم معامل الالتواء (Skewness)، وذلك للتأكد ما إذا كانت البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً وتفاذي أي مشاكل في البيانات قد تؤثر على اختبار الفرضيات، حيث تشير القيم أقل من (1) إلى أن البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً (Hair et al., 2011). وبالنظر إلى النتائج المدرجة في الجدول (2)، فإنها

الجدول (2)

قيم الالتواء والارتباطات لمتغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة	معامل الالتواء (Skewness)	معامل تضخم التباين (VIF)	التباين (Tolerance)
إدارة الجودة الشاملة	-0.631		
دعم الإدارة العليا	-0.707	2.925	0.342
التحسين المستمر	-0.721	3.961	0.252
مشاركة العاملين	-0.771	2.422	0.413
تدريب العاملين	-0.976	2.587	0.386
الحوافز والمكافآت	-0.422	1.673	0.598
أداء العاملين	-0.952		

(3.66)، وأما درجة الأهمية المتدنية فتشمل مجموعة الفقرات التي حصلت على متوسطات حسابية أقل من (2.34)، علماً بأنه تمت معالجة مقياس ليكرت وفقاً لمعادلة طول الفئة التي حددها (Sekar and Bougie, 2010). ويوضح الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية للمتغير المستقل بأبعاده الخمسة والمتغير التابع، حيث تشير النتائج إلى أن قيم المتوسط الحسابي لإدارة الجودة الشاملة تراوحت بين (3.31-4.11)، حيث حصل بُعد (التحسين المستمر) على أعلاها، وبُعد

3.6 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

بهدف وصف متغيرات الدراسة وترتيبها وفقاً لأهميتها النسبية، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي كالانحراف المعياري والمتوسط الحسابي، وتم تحديد درجة الأهمية النسبية لكل متغير بالاعتماد على المتوسط الحسابي له، حيث تشمل درجة الأهمية المرتفعة الفقرات التي حصلت على متوسطات حسابية أكبر من (3.66)، بينما درجة الأهمية المتوسطة تشمل مجموعة الفقرات التي تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (2.34-

(الحوافز والمكافآت) على أقلها، وبلغ المعدل الكلي لها (3.89). القطاع الخدمي في عمان جاء ضمن المستوى المرتفع. وبهذا يتضح أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات

الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية وألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الرتبة	ألفا كرونباخ
إدارة الجودة الشاملة					0.96
دعم الإدارة العليا	4.07	0.678	مرتفعة	2	0.898
التحسين المستمر	4.11	0.626	مرتفعة	1	0.897
مشاركة العاملين	3.91	0.759	مرتفعة	4	0.886
تدريب العاملين	3.95	0.787	مرتفعة	3	0.933
الحوافز والمكافآت	3.31	0.998	متوسطة	5	0.927
المعدل الكلي	3.89	0.638	مرتفعة		
أداء العاملين	3.99	0.663	مرتفعة		0.852
ألفا كرونباخ لأداة الدراسة					0.964

4.6 اختبار فرضيات الدراسة

لغايات اختبار فرضيات الدراسة، تم استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد، وذلك لأنه يهتم بدراسة وتحليل أثر عدة متغيرات مستقلة على متغير تابع واحد. يوضح الجدول (4) نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد، حيث تشير النتائج إلى وجود أثر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في المنظمات الخدمية الخاصة في عمان. ويظهر ذلك من خلال قيمة F البالغة (114.803)، وهي قيمة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهو ما يشير أيضاً إلى معنوية هذا النموذج عند درجة حرية (463/5). وتشير قيمة R^2 والبالغة (0.554) إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها قد فسّر ما نسبته (55.4%) من التغير الحاصل في أداء العاملين في المنظمات الخدمية الخاصة في عمان، في حين أن 44,6% من التغيرات في أداء العاملين تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج. وبالنظر إلى نتائج التحليل الجزئي لأثر أبعاد المتغير المستقل (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، ومشاركة العاملين، وتدريب العاملين، والحوافز والمكافآت) على أداء العاملين في تلك المنظمات،

يظهر الجدول (4) أن بُعد (تدريب العاملين) له الأثر الأكبر بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة في أداء العاملين؛ إذ بلغت قيمة معامل بيتا ($\beta = 0.295$) وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبلغت قيمة (T) المحسوبة عنده (5.914) بمستوى معنوية ($\text{Sig.} = 0.00$). وقد جاء في المرتبة الثانية من حيث درجة التأثير على أداء العاملين بُعد (الحوافز والمكافآت)؛ إذ بلغت قيمة معامل بيتا ($\beta = 0.209$)، وهي ذات دلالة معنوية، وبلغت قيمة (T) المحسوبة عنده (5.193) بمستوى معنوية ($\text{Sig.} = 0.00$). وجاء في المرتبة الثالثة من حيث الأثر بُعد (مشاركة العاملين)، إذ بلغت قيمة معامل بيتا ($\beta = 0.182$)، وهي ذات دلالة معنوية، وبلغت قيمة (T) المحسوبة عنده (3.772) بمستوى معنوية ($\text{Sig.} = 0.00$)، في حين لم يكن لكل من بُعد (التحسين المستمر) وبُعد (دعم الإدارة العليا) أي إسهام معنوي في هذا التأثير، وذلك من خلال قيم T و β ؛ إذ بلغت (1.673) ($\beta = 0.103$) و (1.724) ($\beta = 0.092$)، على التوالي، وهي غير دالة معنوياً. وبناءً على ما سبق، فإننا نرفض الفرضية العدمية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_a)، لأنه ثبت

وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) المنظمات الخدمية الخاصة في عمان. لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها في أداء العاملين في

الجدول (4)

نتائج اختبار أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها على أداء العاملين

جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
T Sig.	T	β	الخطأ المعياري	البيان	Df	F Sig.	F	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0.085	1.724	0.092	0.052	دعم الإدارة العليا	463/5	*0.00	114.803	0.554	0.744	أداء العاملين
0.095	1.673	0.103	0.065	التحسين المستمر						
*0.00	3.772	0.182	0.042	مشاركة العاملين						
*0.00	5.914	0.295	0.042	تدريب العاملين						
*0.00	5.193	0.209	0.027	الحوافز والمكافآت						

*معنوية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.

7. مناقشة النتائج والتوصيات

1.1 مناقشة النتائج

أظهرت نتائج هذه الدراسة أن هناك أثراً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الخمسة على أداء العاملين في المنظمات الخدمية في القطاع الخاص، وهو ما يتفق مع نتائج الدراسات السابقة مثل التميمي وعيسى (2014) والهودلي (2012)، لكنها تميزت عن غيرها من الدراسات في أن نتائجها تشير إلى وجود أثر آخر مهم في أداء العاملين. ألا وهو الحوافز. وعليه، فإن نتائج هذه الدراسة تؤكد أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة وجد أساساً لتحسين جودة الخدمات التي تقدمها المنظمات على اختلاف أنواعها كما أشارت الأدبيات ذات العلاقة (جودة، 2014)، وذلك من خلال تحسين مستويات الأداء للعاملين عن طريق تدريبهم، ومنحهم الحوافز والمكافآت عند تحقيقهم لمستويات مرتفعة من الأداء، وإعطائهم الفرصة للمشاركة في عملية صنع القرار، بالإضافة إلى توفير الدعم والمستلزمات الضرورية لهم التي تمكنهم من إنجاز مهامهم بكفاءة وفعالية.

وأظهرت النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات الفرعية (Ho1-Ho5) وجود أثر لكل من تدريب العاملين، والحوافز والمكافآت، ومشاركة العاملين على أداء العاملين في المنظمات الخدمية في عمان، بينما لم تظهر وجود أثر لبعدي دعم الإدارة العليا والتحسين المستمر. وهذه النتيجة لا تتفق مع ما جاءت به نتائج أغلب الدراسات السابقة، مثل أبو زياد (2012)، وباسو ومحبوب (2013)، و (Arunachalam and Palanichamy 2017) التي أفادت بوجود أثر لهذين البعدين على الأداء، وهو ما قد يؤثر إلى وجود خلل لدى المنظمات الخدمية الخاصة في عمان في التخطيط للعلاقة بين هذين البعدين وأداء العاملين؛ إذ من الممكن أن إدارات المنظمات المبحوثة تولي اهتماماً أكبر لتدريب العاملين والحوافز والمكافآت ومشاركة العاملين على حساب دعم الإدارة والتحسين المستمر. وقد يكون السبب في عدم وجود ميول لديها لتوفير الدعم اللازم رغبتها في تجنب أي كلف إضافية. وقد يعود السبب في أنه لا يوجد أثر للتحسين المستمر في أداء العاملين إلى أن برامج التحسين المستمر في المنظمات المبحوثة تحتاج إلى إعادة النظر فيها من حيث التركيز على مهارات

المستلزمات المالية والبشرية التي تساهم في تطبيقها بالشكل الصحيح.

3. تطبيق أساليب حديثة وعلمية تساهم في التحسين المستمر لجودة الخدمات، وتقليل الفجوة التي قد تحصل بين توقعات الزبائن والجودة الفعلية للخدمات، من خلال تفعيل قنوات الاتصال مع الزبائن للحصول على التغذية الراجعة منهم، إضافة إلى تشجيع العاملين على التعلم من الأخطاء لنفاذي حدوثها مرة أخرى.

4. ضرورة الاستمرار في توفير الحوافز والمكافآت بشكل أكبر من خلال تبني أنظمة حوافز صحيحة تعتمد على معايير واضحة للجميع، وإعطاء العاملين حوافز تتناسب مع الأداء الفعلي لهم مباشرة بعد إنجاز أعمالهم، والإعلان عن الحوافز الممنوحة لمن يستحقها وأسباب منحها، من أجل زيادة التنافس بين العاملين، مما يحسن الأداء الوظيفي لهم، وبالتالي يحسن جودة الخدمات المقدمة للزبائن.

5. ضرورة الاستمرار في توفير برامج تدريبية تواكب التطور في تقنيات إدارة الجودة الشاملة وتعمل على تعزيز المهارات الوظيفية الضرورية التي تساعد العاملين على مواكبة الممارسات الحديثة في كيفية التعامل مع الزبائن وتقديم الخدمات لهم، مما يؤدي إلى زيادة الحصة التنافسية للمنظمة ورضا الزبائن.

6. تعزيز مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات من خلال تشجيع العاملين على تقديم أفكار إبداعية جديدة والاهتمام بها والعمل على تحفيزها وتجنب الممارسات الروتينية التي تحد من الإبداع في العمل، وإشراك العاملين في صنع القرارات التي تؤثر على أدائهم، وعقد اجتماعات دورية معهم للاستماع لمقترحاتهم وحل المشاكل التي تواجههم.

8. محددات الدراسة ومسارات البحوث المستقبلية

هناك عدد من المحددات لهذه الدراسة يجب ذكرها. أولاً، شملت هذه الدراسة العاملين في المنظمات الخدمية التي رغبت في المشاركة فقط وضمن استخدام العينة الميسرة، الأمر الذي قد يؤثر في درجة تعميم نتائجها. وعليه، قد تكون هناك فرصة أكبر للأبحاث المستقبلية للتوسع في حجم العينة واستخدام أنواع أخرى من العينات، كالعشوائية مثلاً. ثانياً، تعكس نتائج هذه

العاملين ووعيهم فيما يتعلق بجوانب الأداء المختلفة.

أما بالنسبة للأهمية النسبية في درجة تأثير كل بُعد من هذه الأبعاد في أداء العاملين، فقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن العاملين في منظمات القطاع الخدمي الخاص يرون أن التدريب هو أكثر بُعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة تأثيراً في أدائهم، يليه بعد الحوافز والمكافآت، ومن ثم مشاركة العاملين. إن رأي العاملين في أن التدريب كبُعد من هذه الأبعاد هو الأكثر تأثيراً في أدائهم يتفق مع الأطر النظرية للموضوع، إلا أنه لا يتفق مع نتائج دراسات أخرى سابقة مثل دراستي أبو زيادة (2012) والهودلي (2012)، وذلك بسبب أن البرامج التدريبية المختلفة عادةً ما تهدف إلى إكساب العاملين المهارات والقدرات اللازمة التي تؤهلهم لمعالجة أوجه القصور وتعظيم الجوانب الإيجابية عندهم، الأمر الذي يساعد في تحسين مستوى أدائهم، ويسهم في تعزيز الفرص المستقبلية لديهم (Goetsch and Davis, 2014).

إن هذه الدراسة تعتبر إضافة نوعية للجانب النظري المتعلق بتطبيقات إدارة الجودة الشاملة؛ كونها -ولأول مرة- تعتمد في نتائجها على وجهة نظر العاملين في أكثر من قطاع خدمي خاص يعمل في عمان. وبذلك فهي تكون أقرب من غيرها في تعميم نتائجها على قطاع واسع من المنظمات الخدمية الموجودة، لأنها لم تستهدف قطاعاً واحداً بعينه كما هو الحال في بعض الدراسات السابقة. إضافة إلى ذلك، فإن تركيز هذه الدراسة على العوامل الأكثر أهمية ودراسة أثرها على أداء العاملين ضمن إطار واحد متكامل يشكل سداً للفراغ الموجود في الجانب النظري المتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات.

2.7 التوصيات

استناداً إلى النتائج التي تم التوصل إليها، فإن هذه الدراسة توصي إدارات المنظمات الخدمية الخاصة في عمان بما يلي:

1. ضرورة استمرارية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبلها لما له من أثر في تعزيز أداء العاملين وتطوره بشكل منهجي ومستدام.
2. ترسيخ أهمية وفوائد مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وتوضيح ارتباطها المباشر بتحسين أداء العاملين وتطويرهم، إضافة إلى تسهيل عملية انتشارها في المنظمة من خلال توفير

رأي العاملين في المنظمات الخدمية في عمان هو نفس الرأي في القطاع الصناعي أو في القطاع العام. وأخيراً، جاءت نتائج هذه الدراسة لتعكس الوقت والمكان التي تمت فيهما. لذا، قد يكون من المهم التحقق من هذه النتائج في أوقات وأماكن أخرى.

الدراسة اختبارها للعلاقات بين متغيرات الدراسة موضع الاهتمام. ويمكن أن يكون من المهم للدراسات القادمة أن تأخذ بعين الاعتبار متغيرات أخرى مهمة وإضافتها إلى أنموذج الدراسة الحالي، كالقيادة وإدارة العمليات وغيرها، أو البحث فيما إذا كان

الملحق (1)

وصف خصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	102	21.7%
	أنثى	367	78.3%
	المجموع	469	100%
العمر	20-29 سنة	136	29%
	30-39 سنة	206	43.9%
	40-49 سنة	93	19.8%
	50-59 سنة	27	5.8%
	60 سنة فأكثر	7	1.5%
	المجموع	469	100%
المستوى التعليمي	دبلوم متوسط	22	4.7%
	بكالوريوس	371	79.1%
	ماجستير	69	14.7%
	دكتوراه	7	1.5%
	المجموع	469	100%
سنوات الخبرة	1-3 سنوات	93	19.8%
	4-6 سنوات	93	19.8%
	7-9 سنوات	76	16.2%
	10 سنوات فأكثر	207	44.1%
	المجموع	469	100%

المراجع

المراجع العربية

شنوفي، نور الدين، 2005، *تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية*. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر.

الطراونة، إبراهيم، 2012، *دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تعزيز رضا العاملين في قطاع الصناعات الاستخراجية في الأردن*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية، السلط، الأردن.

القماز، حيدر، 2015، كانون الثاني 25، *قطاع الخدمات في المملكة يسيطر على ثلثي الناتج المحلي الإجمالي*. تم الاسترجاع من الرابط <http://alrai.com/article/694049.html>

قيزان، مالك، 2014، *درجة ممارسة إدارة المعرفة وعلاقته بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لدى مديري مدارس محافظة إربد*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

لبراو، قنور، 2015، *دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر بالوادي*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، الجزائر.

المعشر، عيسى، 2009، *أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية من فئة الخمس نجوم: دراسة ميدانية*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

المعمر، وسام، 2014، *علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية-قطاع غزة*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

الهودلي، وعد، 2012، *أثر إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وممارسات إدارة الجودة الشاملة في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على البنوك الأردنية في عمان*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية، السلط، الأردن.

أبو زيادة، زكي، 2012، *إدارة الوقت والجودة الشاملة وأثرهما في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية*. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد (8)، العدد (1)، ص 168-196.

أبو قاعود، غادة، 2011، *درجة تطبيق المشرفين التربويين لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية في محافظة عمان من وجهة نظر المديرين*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

باسو، زينب، ومحبوب، نورة، 2013، *تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة الرياض (سظيف)، مطاحن الواحات*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.

التميمي، وفاء، وعيسى، سيد، 2014، *تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية عن المستشفيات الجزائرية الخاصة، مجلة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، المجلد (11)، العدد (1)، ص 31-70.

جودة، محفوظ، 2014، *إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات*. الطبعة السابعة، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.

الحلاية، غازي، 2013، *أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن: دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الحواجرة، كامل، والزيود، حسين، والحوري، سليمان، وشلاش، عنبر، 2011، *أثر دعم الإدارة العليا والتزامها في مؤشرات إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام: دراسة حالة مدينة سحاب الصناعية*. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد (7)، العدد (4)، ص 557-576.

المراجع العربية باللغة الإنجليزية

Abu Qaoud, G. 2011. *The Degree of Educational Supervisors' Application of Total Quality Management Standards in the Primary Schools of Amman Governorate from the Principals' Perspective*. Unpublished Master Thesis, Middle East University,

Amman, Jordan.

Abu Zyeada, Z. 2012. The Effect of Time and Total Quality Management on Job Performance: A Field Study on Samples of Palestinian Commercial Banks. *Jordan Journal of Business Administration*, 8 (1): 168-196.

- Al-Gammaz, H. January 25, 2015. The Services Sector in the Kingdom Controls Two Thirds of the Gross Domestic Product. *Al-Rai Newspaper*, Retrieved from the Link: <http://alrai.com/article/694049.html>
- Al-Halaybeh, G. 2013. *The Impact of Incentives on Improving the Performance of the Employees in the Public Sector Institutions in Jordan: An Applied Study on the Greater Amman Municipality*. Unpublished Master Thesis, Middle East University, Amman, Jordan.
- Al-Hawajreh, K., Al-Zeyoud, H., Al-Hawari, S., & Shalaash, A. 2011. The Influence of Top Management Support and Commitment on Total Quality Management Indicators from Managers and Heads of Departments Viewpoint: A Case Study on Sahab Industrial City, *Jordan Journal of Business Administration*, 7 (4): 557-576.
- Al-Hodali, W. 2012. *The Impact of Strategic Human Resources Management and Total Quality Management Practices on Job Performance: A Field Study on Jordanian Banks in Amman*. Unpublished Master Thesis, Al-Balqa Applied University, Salt, Jordan.
- Al-Muammar, W. 2014. *The Relationship of Total Quality Management with Staff Performance in Palestinian Universities - Gaza Strip*. Unpublished Master Thesis, Al-Azhar University, Gaza, Palestine.
- Al-Muasher, I. 2009. *The Impact of Work Stress on the Performance of Employees in Five-star Jordanian Hotels: A Field Study*. Unpublished Master Thesis, Middle East University, Amman, Jordan.
- Al-Tamimi, W., & Aissa, S. 2014. Implementation of Total Quality Management to Improve the Performance of Employees: A Field Study on Algerian Private Hospitals. *Sharjah Journal of Humanities and Social Sciences*, 11 (1): 31-70.
- Al-Tarawneh, I. 2012. *The Role of Total Quality Management in Promoting Employee Satisfaction in the Extractive Industries Sector in Jordan*. Unpublished Master Thesis, Al-Balqa Applied University, Salt, Jordan.
- Basso, Z., & Mahboub, N. 2013. *The Impact of Total Quality Management on Employees' Performance: A Case Study on the Riyadh Setif Foundation, Al-Wahat Mills*. Unpublished Master Thesis, University of Kassadi Merbah, Algeria.
- Jouda, M. 2014. *Total Quality Management: Concepts and Applications*. 7th Edition, Amman, Wael House for Publishing and Distribution.
- Lebrao, K. 2015. *The Role of Total Quality Management in Improving the Performance of Employees in the Algerian Economic Corporation: A Case Study on the Algeria Post Corporation Belwadi*. Unpublished Master Thesis, University of the Martyr Hama Lakhdar Belwadi, Algeria.
- Qizan, M. 2014. *The Degree of Knowledge Management Practice and Its Relationship to Applying Total Quality Management Standards for Principals of Irbid Governorate Schools*. Unpublished Master Thesis, University of Aal-Bayt, Al-Mafraq, Jordan.
- Shanoufi, N. 2005. *Activating the Employee' Performance Evaluation System in the Public Economic Corporation*. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Algiers, Algeria.

المراجع الأجنبية

- Abdallah, A. B. 2013. The Influence of 'Soft' and 'Hard' Total Quality Management (TQM) Practices on Total Productive Maintenance (TPM) in Jordanian Manufacturing Companies. *International Journal of Business and Management*, 8 (21): 1-13.
- Abusa, F.M., & Gibson, P. 2013. Experiences of TQM Elements on Organizational Performance and Future Opportunities for a Developing Country. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 30 (9): 920-941.
- Alsaudi, M., Alonaizat, H., & Almkhareez, L. 2016. Impact of Training on Employees Performance in the Ministry of Social Development. *Dirasat-Administrative Sciences*, 43 (1): 657-664.

- Amin, M., Aldakhil, M., Wu, C., Rezaei, S., & Cobanoglu, C. 2017. The Structural Relationship between TQM, Employee Satisfaction and Hotel Performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29 (4): 1256-1278.
- Aquilani, B., Silvestri, C., Ruggieri, A., & Gatti, C. 2017. A Systematic Literature Review on Total Quality Management Critical Success Factors and the Identification of New Avenues of Research. *TQM Journal*, 29 (1): 184-213.
- Arunachalam, T., & Palanichamy, Y. 2017. Does the Soft Aspect of TQM Influence Job Satisfaction and Commitment? An Empirical Analysis. *The TQM Journal*, 29 (2): 385-402.
- Calabrese, A., & Corbo, M. 2014. Design and Blueprinting for Total Quality Management Implementation in Service Organisations. *Total Quality Management and Business Excellence*, 26 (7-8): 719-732.
- Crosby, P. 1980. *Quality Is Free*. 2nd Edition, McGraw-Hill, New York.
- Denhardt, R., Denhardt, J., & Blanc, T. 2013. *Public Administration: An Action Orientation*. 7th Edition, Cengage Learning, U.S.A.
- Dessler, G., & Al Ariss, A. 2012. *Human Resource Management: Arab World Edition*. Prentice Hall, U.K.
- Dubey, R. 2015. An Insight into Soft TQM Practices and Their Impact on Cement Manufacturing Firm Performance: Does Size of the Cement Manufacturing Firm Matter? *Business Process Management Journal*, 21 (1): 2-24.
- Fischer, R., & Smith, P. 2003. Reward Allocation and Culture: A Meta-Analysis. *Journal of Cross-cultural Psychology*, 34 (3): 251-268.
- Goetsch, D., & Davis, S. 2014. *Introduction to Total Quality: Quality, Productivity and Competitiveness*. 7th Edition, Prentice Hall, U.K.
- Hafiza, N., Shah, S., Jamsheed, H., & Zaman, K. 2011. The Relationship between Rewards and Employee Motivation in the Non-profit Organizations of Pakistan. *Business Intelligence Journal*, 4 (2): 327-334.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. 2011. *Multivariate Data Analysis*. 7th Edition, Prentice Hall, U.K.
- Heizer, J., Render, P., & Al-Zu'bi, Z. 2013. *Operations Management: Arab World Edition*. 1st Edition, Pearson Education Ltd., UK.
- Hoang, D.T., Igel, B., & Laosirihongthong, T. 2006. The Impact of Total Quality Management on Innovation: Findings from a Developing Country. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 23 (9): 1092-1116.
- Huq, Z., & Stolen, J. D. 1998. Total Quality Management Contrasts in Manufacturing and Service Industries. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 15 (2): 138-161.
- Iqbal, J., Shabbir, M., Zameer, H., Tufail, M., Sandhu, M., & Ali, W. 2017. TQM Practices and Firm Performance of Pakistani Service Sector Firms. *A Research Journal of Commerce, Economics and Social Sciences*, 11 (1): 87-96.
- Janakiraman, B., & Gopal, K. 2008. *Total Quality Management: Text and Case*. 1st Edition, Prentice-Hall, New Delhi.
- Kingsley, N., Yarhands, G., Arthur, D., & Peprah, D. 2014. Managerial Role in Ensuring Successful Total Quality Management Program in Ghanaian Printing Firms. *The TQM Journal*, 26 (5): 398-410.
- Mohammed, M., Ahmed, E., & Anantharaman, R.N. 2017. The Effect of TQM Intention to Implement on Work Performance in Oman's Ministry of Justice. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 13 (3): 223-242.
- Nunnally, J.C., & Bernstein, I.H. 1978. *Psychometric Testing*. McGraw, New York, NY.
- Oakland, J.S. 2014. *Total Quality Management: Text with Cases*. 4th Edition, Routledge, NY.
- Ooi, K., Abu Bakar, N., Arumugam, V., Vellapan, L., & Kim Yin Loke, A. 2007. Does TQM Influence Employees' Job

- Satisfaction? An Empirical Case Analysis. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 24 (1): 62-77.
- Oschman, J. 2017. The Role of Strategic Planning in Implementing a Total Quality Management Framework: An Empirical View. *Quality Management Journal*, 24 (2): 41-53.
- Pang, N., & Pisapia, J. 2012. The Strategic Thinking Skills of Hong Kong School Leaders: Usage and Effectiveness. *Educational Management Administration & Leadership*, 40 (3): 343-361.
- Patyal, V., & Koilakuntla, M. 2017. The Impact of Quality Management Practices on Performance: An Empirical Study. *Benchmarking: An International Journal*, 24 (2): 511-535.
- Pourrajab, M., Basri, R., Daud, S., & Asimiran, S. 2015. The Resistance to Change in Implementation of Total Quality Management (TQM) in Iranian Schools. *The TQM Journal*, 27 (5): 532-543.
- Sekaran, U., & Bougie, R. 2010. *Research Methods for Business: A Skill-building Approach*. 5th Edition, John Wiley and Sons Inc., New York.
- Sharma, B. 2006. Quality Management Dimensions, Contextual Factors and Performance: An Empirical Investigation. *Total Quality Management and Business Excellence*, 17 (9): 1231-1244.
- Smadi, M., & Al-Khawaldeh, K. 2006. The Adoption of Total Quality Management (TQM) in Dubai Manufacturing Firms. *Jordan Journal of Business Administration*, 2 (4): 627-642.
- Yang, C. 2006. The Impact of Human Resource Management Practices on the Implementation of Total Quality Management: An Empirical Study on High-Tech Firms. *The TQM Magazine*, 18 (2): 162-173.
- Zhang, C., Maria R.A. Moreira, R.A., & Sousa, P. S. A. 2020. A Bibliometric View on the Use of Total Quality Management in Services. *Total Quality Management & Business Excellence*, Advance Online Publication.
- Zhang, Z., Waszink, A., & Wijngaard, J. 2000. An Instrument for Measuring TQM Implementation for Chinese Manufacturing Companies. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17 (7): 730-755.