دورإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العمليات التشغيلية:

دراسة حالة الشركات العقارية في المملكة العربية السعودية

The Role of Total Quality Management in Improving Operational Performance: A Case Study of Real Estate Companies in the Kingdom of Saudi Arabia

سعيد شارع سعود الشهراني[1]

[1] كلية التجارة، جامعة المنصورة، almtrek1411@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2025/04/19 تاريخ القبول: 2025/05/03 تاريخ النشر: 2025/06/30

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف مدى تطبيق إدارة الجودة لدى الشركات العقارية وبيان دوره في تحسين أداء العمليات التشغيلية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي المبني على استبانة بحثية تم تصميمها بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة، وتم تطبيقها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (106) موظف من منسوبي الشركات العقارية. توصلت الدراسة لنتائج عديدة منها أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على المعايير الأساسية لتطبيق إدارة الجودة بالشركات، كما أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على مؤشرات أداء العمليات التشغيلية، كما أن هناك أثر لتطبيق إدارة الجودة في تحسين أداء العمليات التشغيلية بالشركات العقارية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة، العمليات التشغيلية، تحسين الأداء.

تصنيفات JEL : L25، L15 ، L10

Abstract: This study aims to explore the contribution of quality management application، at the Real Estate Comanies to improving operational processes. The study relied on descriptive survey approach based on a questionnaire designed with reference to the literature and previous studies and was applied to a simple of (106) employees. The study reached several results، including that there is agreement on the basic standards for applying quality management in as well as an approval among the study members on the performance indicators of the companies' operational process. Finally، there is a significant impact of the application of quality management in improving the performance of the companies' operational processes.

Keywords: Quality management، operational processes، performance improvement.

Jel Codes: L25 ،L15 ، L10

*المؤلف المرسل

1. مقدمة:

تناول العديد من الكتّاب والعلماء مفهوم الجودة من المنظور الذي ينظر اليه كل كاتب لهذا العلم وبالنسبة للتطور التاريخي فقد بدأ الاهتمام بالجودة في الولايات المتحدة الأمريكية خلال الأربعينات من القرن العشرين، ويعدّ شيوارت **Shewhart** أول من كتب عن تطبيق الأساليب الإحصائية في الجودة وكتابه "المراقبة الإحصائية لجودة المنتجات" عام 1931م، وقد طبقت هذه الأساليب عملياً في اليابان في الخمسينات من القرن العشرين حيث تمكن الاقتصاد الياباني من النهوض بقوة بعد الحرب العالمية الثانية، وسرعان ما اجتاحت هذه الموجة العالم بأسره وشملت تطبيقات مبادئ الجودة الشاملة كافة القطاعات (البنا،2006 ،ص 45).

تعد إدارة الجودة نظام إداري يبحث عن المشاركة ويركز على تطوير جودة وفاعلية العمليات الكلية، وهي نظام له مناخ يتم بناؤه من قبل الإدارة العليا في المنظمة ويتضمن مستويات متقدمة من مشاركة العاملين (العاني وآخرون ،2002، ص 28). فمنذ أن ظهر وانتشر فكر وأدبيات أسلوب إدارة الجودة، وهو يطبق على كافة أنواع المنظمات إنتاجية أو خدمية، وقد أصبح حالياً أحد السمات الرئيسية في منظمات الأعمال المعاصرة التي تهتم بتحقيق مركزاً تنافسياً مميزاً على غيرها من المنظمات (مطبقاني: 2009، ص 95).

يعتبر الأداء المحور الرئيس ي الذي تنصب حوله جهود المدراء، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف الإدارة، حيث تتوقف كفاءة أداء أي إدارة وفي أي قطاع كانت على كفاءة أداء مواردها البشرية، والتي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية، وحتى تضمن الإدارات ذلك، يقوم المسؤولون فيها بممارسة وظيفة مهمة ومعقدة في نفس الوقت من وظائفها، ألا وهي وظيفة تقييم وقياس أداء الموظفين، وهي وظيفة قديمة تستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي وموضوعي، وهي وظيفة تتوسط وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث تزودهم جميعا بالمعلومات الضرورية لأداء أدوارهم في الاتجاه الذي يحقق أهداف هذه الأخيرة ومن خلالها أهداف الإدارة (ميساوي، 2020). يأتي هذا البحث لبيان دور إدارة الجودة في تحسين أداء العمليات التشغيلية- دراسة حالة الشركات العقارية.

1.1. اشكالية البحث:

بعد الاطلاع على نتائج الدراسات السابقة في مجال الإدارة كنتيجة لبعض الصعوبات التي صاحبت تطبيق أسلوب إدارة الجودة لما يتطلبه من تحمل بالصبر والعمل الشاق لعدة سنوات ومع أنه

أصبح اليوم أشد كثيرا من ما كان عليه في الماضي فلم يعد مجرد بعض القياسات الاحصائية للعيوب وإجراء عمليات الفحص والمعاينة وتصحيح الأخطاء ولكنه أصبح مفهوم شاملاً يعكس مشاعر العميل تجاه المنتج أو الخدمة المقدمة له وتعدى تماما التركيز على جودة المنتج أو الخدمة إلى التركيز على جميع العمليات التشغيلية و أنشطة الإنتاج اليومية وبهذا اصبح تطوير الجودة أحد أهم مبادئ الإدارة على مستوى العالم. وفي نفس هذا المنهج نطرح مشكلة البحث التالية: **كيف يتجلى دور إدارة الجودة في تحسين أداء العمليات التشغيلية في الشركات العقارية؟**

هذا التساؤل يمكن تقسيمه الى تساؤلات الدراسة كما يلي:

- ما هي المعاير الأساسية لتطبيق إدارة الجودة لدى الشركات العقارية؟
- ما هي مؤشرات أداء العمليات التشغيلية بالشركات العقارية؟
- هل توجد علاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء العمليات التشغيلية –دراسة حالة الشركات العقارية؟

2.1. أهمية البحث:

بالنسبة لأهمية البحث فيمكن تقسيمها كما يلي:

أولا: الأهمية العلمية

- تنبع أهمية الدراسة من كونها تتعلق بإدارة الجودة وأثر تطبيقها في تحسين أداء العمليات التشغيلية فقد اكتسبت الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع المبحوث.
- مفهوم إدارة الجودة من المفاهيم المهمة بالنسبة للباحثين في المجالات الإدارية ومنظمات الأعمال كونه من أهم الأساليب الحديثة والتي تساهم بشكل فعال في تحسن مستوى أداء العمليات

ثانيا: الأهمية العملية

تتلخص الأهمية العملية في التالي:

- تطوير أداء العمليات التشغيلية في المؤسسات الخدمية وتحقيق مبدأ الجودة معيارًا وليس شعارًا بتطبيق أسس ومباديء إدارة الجودة من خلال نطاق عمل واضح ومنهجية مثالية تعكس النتائج المرجوة.
- الوقوف على الاحتياجات الفعلية لتنمية البيئة الإدارية بكافة جوانبها البشرية والمادية من أجل تحقيق الجودة.

- قد تفيد الدراسة في مساعدة الكوادر البشرية بالمملكة العربية السعودية في وضع خطط مستقبلية لزيادة فاعلية وتحسين أداء العمليات التشغيلية من خلال تطبيق أسلوب إدارة الجودة.

2. الإطار النظري للعلاقة بين إدارة الجودة وتحسين أداء العمليات التشغيلية:

1.2 إدارة الجودة:

هناك العديد من الباحثين عرفوا الجودة من زوايا مختلفة ولهذا تعددت مفاهيمها ونذكر منها ما يلي: فهي مدخل إداري يركز على الجودة ويعتمد على مشاركة جميع أفراد المنظمة للوصول إلى النجاح طويل الأمد من خلال تحقيق رضا الزبون وتحقيق المنفعة لجميع أفراد المنظمة. كذلك تعرف بأنها الأداء الصحيح الذي يعتمد على التغذية الراجعة من خلال تقييم المستفيد، أي جعل المعيار الأساسي لقياس الجودة هو تقييم المستفيد (عيادي ،2013 ، ص13).

لكي يتحقق مفهوم إدارة الجودة يجدر بنا معرفة الأسس التي يرتكز عليها هدا المفهوم (عيادي،2013، ص ص19-20):

- **التركيز على العميل** :يعتبر العملاء محور عمل المنظمة بل الدافع الأساسي فيها ومن هذا المنطلق يلزم على المنظمة مراعاة احتياجات العملاء الحالية و المستقبلية، وأن تلبي هذه الاحتياجات، و أن ترفع القيادة الجاذبية الداخلية لحفز الأفراد للوصول إلى أهداف المنظمة .
- **اندماج الأفراد** :يعتبر العاملين الأساس في جميع مستويات المنظمة انطلاقا من المشاركة الفاعلة التي تمكنهم من إظهار قدراتهم و مواهبهم و استخدامها لمصلحة المنظمة .
- **منهج العمليات** :يمكن الوصول إلى الأهداف المرغوبة بكفاءة أكبر عندما تدار نشاطات المنظمة و مواردها على أساس منهج العمليات ، أي التركيز على العمليات و ليس فقط الأفراد.
- **أسلوب النظام في الإدارة** : أي إدارة العمليات المترابطة كنظام متكامل يعمل على تحقيق الأهداف بالكفاءة و الفاعلية المستهدفة و تطوير الأداء و زيادة الإنتاجية من خلال تحديد الموارد المطلوبة لتشغيل الطرائق قبل البدء بتنفيذها.
- **التحسين المستمر** : لابد من جعل التحسين المستمر الهدف الثابت و ال للمنظمة في كل الظروف .
- **أسلوب الاعتماد على الحقائق في اتخاذ القرارات**: القرارات ذات المردود الإيجابي هي القرارات المؤثرة و التي تبنى على أساس البيانات والمعلومات المؤكدة و الحقائق و الدراسات الواقعية

- **علاقة المنفعة المتبادلة مع الموردين** : يرتبط مستوى الأداء النوعي للمنظمة بوجود علاقة مصلحة مع الموردين و يترتب على إدارة هذه العلاقة بالكفاءة المطلوبة لتعزيز إمكانية الوصول إلى منفعة مشتركة.
- بالنسبة لأهمية الجودة، فحسب (إبراهيم ،2020، ص ص66-67)، فتتمثل أهمية الجودة فيما يلي:
- **تعزيز سمعة المنظمة** :تستمد المنظمة شهرتها من خلال جودة منتجاتها، فشهرة شركة (**Mercedes**)لإنتاج السيارات ذات الجودة العالية التي تلبي رغبات وأذواق زبائنها.
- **القدرة على المنافسة العالمية**: إن جودة المنتجات تساعد المنظمة من تحقيق المنافسة والحصول على موطئ أقدم في الأسواق العالمية خاصة بعد التحولات الكبيرة في نظام الاتصالات والمعلومات والتغيرات السياسية والاقتصادية وبروز ظاهرة العولمة.
- **حماية المستهلك**: إن تطبيق الجودة يعني اعتماد مواصفات قياسية محددة تساعد في حماية المستهلك من الغش وتعزيز ثقة المستهلك بمنتجات المنظمة.
- **زيادة الحصة السوقية** :إن المنتجات ذات الجودة العالية تساعد في زيادة عدد الزبائن والذي ينعكس بشكل ايجابي على زيادة الحصة السوقية للمنظمة.
- **تخفيض الكلفة** :إن اهتمام المنظمة بجودة منتجاتها يؤدي إلى جذب العديد من الزبائن وزيادة ولائهم لمنتجات تلك المنظمة، والذي يسهم في تخفيض الكلف الثابتة والمتغيرة وبالتالي زيادة أرباح المنظمة التي تستخدم برامج تحسين الجودة في انتاجها.

2.2 تحسين أداء العمليات التشغيلية:

فيما يخص مفهوم الأداء التشغيلي فيعطي مفهوم أوسع للأداء ويمثل جانب الكفاءة التي تقوم أساساً على اعتماد العقلانية في التوجه نحو تحقيق افضل في استخدام الموارد المتاحة فضلا عن المؤشرات المالية ضمن الأداء المنظمي الواسع (الجوازنة،2017، ص120، محمود ،2011، ص326). فالأداء التشغيلي يهتم بأداء العمليات التشغيلية والتمويلية ويقاس بمؤشرات الحصة السوقية وجودة المنتج وتقديم منتجات جديدة، أي إن الأداء التشغيلي هو نسبة المخرجات إلى المدخلات.

تتمثل أهمية الأداء التشغيلي في أن ممارسة العاملين اعمالهم والقيام بإنجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفاعليه، وضمن الاستراتيجية الموضوعة من قبل إدارة الشركة، سيؤدي ذلك إلى البقاء والاستمرارية والتوسع وتحقيق الشركة لأهدافها، وبغض النظر عن طبيعة نشاط الشركة فإن

نجاح واستمرارية أي شركة يتوقف على أداء العاملين فيها، واحيانا نجد أنه إذا كان الأداء دون المستوى المطلوب سيكون ذلك عائقا أمام الشركات ويسبب في انهيار وزوال تلك الشركات. وتتمحور اهمية الأداء التشغيلي بالنقاط التالية (أشتيوي ،2019، ص27، سعيد ، 2013، ص 50):

- مؤشر يقيس مدى تحقيق الشركة لأهدافها.
- يساعد الشركة وادارتها في الحكم على تنفيذ المهام الموكلة للأفراد ومدى نجاح تنفيذها.
- يساعد الشركات على تحقيق الاستمرارية في نشاطها من خلال تحسين الأداء وتطويره .
- التعرف على مهارات العاملين وإمكانياتهم في الشركة.
- يساهم غالبا في ربط ما يحصل عليه العامل من حوافز مالية ومعنوية بمستوى الأداء المقدم،
- يولد لدى العامل الشعور بالأمان والاستقرار.

من متطلبات البقاء والاستمرارية لدى الشركات أن تتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة والخروج من المنافسة المحلية الى المنافسة العالمية، وهنا يتوجب عليها الدخول الى عالم التكنولوجيا واتخاذ اجراءات وتغييرات في عملياتها التشغيلية، ومما سينعكس أثره ذلك على المركز التنافسي للشركة، ويظهر ذلك في تحسين مستويات الجودة وانخفاض في التكاليف الانتاجية وزمن دورة الانتاج وتسليم المنتجات للزبائن في مواعيدها .

عوامل تحسين أداء العمليات التشغيلية (المصري،2019، ص31):

- استخدام نظام فعال.
- توفير المعلومات اللازمة من أجل السرعة في اتخاذ القرار.
- التخطيط المسبق
- استخدام الأساليب الإبداعية.

3.2 أهمية إدارة الجودة في تحسين أداء العمليات التشغيلية:

الجودة باتت سلوكاً ضروريا وهاماً للمؤسسة تنتهجه سعياً منها لتحسين وتطوير الأداء وترقيته باستمرار، وتعمل المؤسسات اليوم على تنمية مواردها المتاحة خاصة البشرية منها باعتبارها العنصر البشري هو الفيصل بن التقدم والتخلف ومقياس للنجاح أو الفشل لأنه المحور الأساسي في العملية الإنتاجية، وهذه المؤسسات أمام تحدي تنمية وتطوير وترشيد استغلال إمكانيات وقدرات القوى العاملة داخلها لتتمكن من القيام بأعبائها الوظيفية بكفاءة وفعالية لتحقيق التفوق والتميز (الشمري، 1429، ص 33).

إن نشر ثقافة الجودة هي إحدى المتطلبات الأساسية لتطبيق نظم إدارة الجودة وتحقيق التميز وتحسين الأداء، وهي فلسفة مشتركة تشكل جزءاً جوهرياً من قيم وثقافة المنظمة، وتساعد في تفسير سبب وجود المنظمة وماذا تفعل وكيف تفعل ذلك، وهو ما يتطلب من منظماتنا الفندقية التركيز عليها بشكل أعمق (ذياب، 2009، ص57). كذلك، لابد ان يكون للإدارة العليا القدرة على بناء ثقافة الجودة في المنظمة. لذا يجب التركيز على إعطاء البعد الاستراتيجي اهتماماً واسعاً، لما له من تأثير مباشر على تعميق ثقافة الجودة لأنه الأداة التي تستخدمها الإدارة العليا لتنفيذ رسالة المنظمة ورؤيتها وسياسةً لجودة شاملة لها (جلدة، 2007، 92). يشهد قطاع الخدمات تحول في التوجه نحو الجودة بسبب التغير الحاصل في تفضيلات الزبائن، والتطور المعرفي والتكنولوجي الذي يشهده مما أدى إلى المطالبة بخدمات تتعدى توقعات الزبائن، وهذا ما جعل تحسين أدائها يشكل اهتماما عالميا (البكري، 2005، ص82). كذلك، التحسين المستمر للأداء يرتبط ارتباطا وثيقاُ بإدارة الجودة حيث ان ذلك التحسين من اهم مرتكزات إدارة الجودة ويتم ذلك من خلال التالي (شاكوت،2015، ص23):

- **مشاركة العاملين (التمكين):** يعني مشاركة جميع العاملين في أنشطة الجودة وذلك من خلال التعرف على مشاكل الجودة والطرق الممكنة لحلها من خلال فرق العمل المساهمة في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات بشكل ينمي روح المهارة والإبداع والالتزام بالأهداف.
- **التحسين المستمر:** التحسين المستمر للأداء لا يتم إلا من خلال الاستخدام الأمثل لمدخلات العمل المختلفة والتي تحتاج لتحسين مستمر في الأداء ولا بد من الاختيار السليم للعاملين ومن ثم تدريبهم التدريب المناسب وتوفير التكنولوجيا الملاءمة وتوفير شروط خدمة مرضية وعلى الإدارة أيضا توفير بيئة مناسبة للعاملين بها.
- **التقدير والاعتراف:** أن عملية التقدير والاعتراف بجهود العاملين تعتبر من الحوافز المعنوية التي تؤثر على الإنتاجية وتؤدي إلى خلق روح الإبداع تجاه المنظمة وهي من الأدوات الفاعلة التي تشعر العاملين بأهميتهم وبالتالي الإحساس بالأمن والاستقرار والرضا الوظيفي.
- **التطوير والتدريب:** ويقصد به الإلمام الشامل بالمعارف والعلوم التي تؤدي إلى تحسين الأداء باستمرار من خلال تقديم سلعة أكثر إشباعا لرغبات العملاء مع تقليل التكلفة وزيادة الجودة .

3. منهجية الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على دور إدارة الجودة في تحسين أداء العملية التشغيلية؛ لذا فقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي نظراً لملائمته لمثل هذا النوع من الدراسات، والمعتمد

على استجواب جميع أفراد مجتمع الدراسة أو عينة ممثلة لهم، بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها ولا يتوقف عند وصف البيانات المتعلقة بالظاهرة فقط بل يتعداه إلى حدود استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، وكذلك يقوم على تحليل الظاهرة وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات في تطوير الواقع وتحسينه (العساف،2012).

1.3 التحليل الوصفي لعينة الدراسة:

- **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من منسوبي الشركات العقارية، والبالغ عددهم (208) موظف.
- **عينة الدراسة:** عينة عشوائية بسيطة مكونة من (106) موظف من الشركات العقارية، تم جميعها بطريقة عشوائية بسيطة.
- **خصائص أفراد عينة الدراسة:** يتصف أفراد الدراسة بعدد من الخصائص تتمثل في: العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الخبرة، وذلك على النحو التالي:

الجدول 01: "خصائص عينة الدراسة"

البيانات الأولية	التكرارات	النسبة المئوية
العمر		
أقل من 30 سنه	9	8.5
30 إلى أقل من 40 سنه	62	58.5
40 إلى أقل من 50 سنه	23	21.7
50 سنه فأكثر	12	11.3
الجنس		
ذكر	106	100.0
الحالة الاجتماعية		
أعزب	11	10.4
متزوج	95	89.6
المؤهل العلمي		
دبلوم	15	14.2
ثانوية عامة أو ما يعادلها	19	17.9
بكالوريوس أو ما يعادله	65	61.3
ماجستير	7	6.6
سنوات الخبرة		
أقل من 5 سنوات	11	10.4
5 إلى أقل من 15 سنه	56	52.8
15 إلى أقل من 25 سنه	26	24.5
25 سنه فأكثر	13	12.3

الإجمالي	106	100.0

المصدر: من اعداد الباحث

2.3 صدق وثبات أداة البحث: بالنسبة لصدق أداة الدراسة، فيُقصد بصدق الأداة التحقق من شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل (عبيدات، 2012، ص179). كما تستهدف هذه الخطوة التأكد من ان الاستبانة تقيس ما هو مطلوب قياسه (عبد الحميد، 2004م، ص387). وللتحقق من صدق أداة الدراسة قام الباحث بإجراء الاختبارات التالية.

أولاً: الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين): للتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة؛ تم عرض أداة الدراسة على خبراء في الإدارة، وطُلِبَ منهم التفضل بإبداء آرائهم حول أجزاء وأسئلة الأداة ومدى إحاطتها بعناصر الموضوع، وكذلك مدى كفايتها أو حاجتها لإضافة بعض الأسئلة أو الفقرات، وكذلك مدى وضوح وسلامة صياغتها اللغوية. وبعد إبداء المحكمين لآرائهم قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة وفقاً لآرائهم. لتصل الاستبانة إلى صورتها النهائية، ولتدخل بعد ذلك مرحلة التأكد من صدق اتساقها الداخلي وثباتها، وذلك على النحو التالي:

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة: ويقصد به التحقق من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) عن طريق قياس صدق عناصر محاور الاستبانة، من خلال معامل الارتباط بين درجة كل عبارة وبين الدرجة الكلية للبعد (المحور) الذي تنتمي إليه، كما هو موضح في الجداول التالية.

الجدول 02: "صدق الاتساق الداخلي"

العبارة	R	العبارة	R	العبارة	R	العبارة	R	العبارة	R	العبارة	R
1	0.505**	6	0.730**	11	0.776**	16	0.845**	21	0.807**	26	0.755**
2	0.631**	7	0.611**	12	0.782**	17	0.819**	22	0.813**	27	0.810**
3	0.697**	8	0.584**	13	0.884**	18	0.825**	23	0.798**	28	0.756**
4	0.595**	9	0.722**	14	0.871**	19	0.836**	24	0.760**	29	0.654**
5	0.721**	10	0.800**	15	0.845**	20	0.737**	25	0.805**	30	0.727**

المصدر: من اعداد الباحث

يتضح من خلال الجدول أن جميع العبارات دالة عند مستوى (0.01)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط للمحور ما بين (0.505 ، 0.884)، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

ثالثا: ثبات أداة الدراسة

يُقصد بثبات أداة الدراسة إلى أي درجة يُعطي المقياس قراءات مقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة وعلى أناس مختلفين

(القحطاني وآخرون، 2004م، ص214)، ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة، سنستخدم معامل ألفا كرونباخ، وذلك كما يلي:

الجدول 03: "ثبات أداة الدراسة"

م	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	المعايير الأساسية لتطبيق إدارة الجودة لدى الشركات العقارية	10	0.852
2	مؤشرات أداء العمليات التشغيلية بالشركات العقارية	10	0.933
3	دور إدارة الجودة في تحسين أداء العمليات التشغيلية	10	0.912
	الثبات الكلي	30	0.941

المصدر: من اعداد الباحث

يوضح الجدول 03 أن استبانة الدراسة تتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (0.941) وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين (0.852 ، 0.933)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

4. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدارسة الميدانية ومناقشتها من خلال عرض إجابات أفراد الدراسة على عبارات الاستبانة وذلك من خلال الإجابة على تساؤلات الدراسة على النحو التالي:

- **السؤال الأول: ما هي المعايير الأساسية لتطبيق إدارة الجودة لدى الشركات العقارية؟**

وللتعرف على المعايير الأساسية لتطبيق إدارة الجودة لدى الشركات العقارية، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

الجدول 04: " المعايير الأساسية لتطبيق إدارة الجودة لدى الشركات العقارية"

م	العبارات	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة				
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
3	زيادة إنتاجية الشركات العقارية.	64	60.4	36	34.0	6	5.7	0	0.0	0	0.0	4.55	0.60	1
2	الإيمان بالجودة كأحد مميزات النظام الإداري الحديث.	66	62.3	32	30.2	6	5.7	1	0.9	1	0.9	4.52	0.73	2

5	قدرة الشركات العقارية على تحقيق أهدافه الاستراتيجية.	62	58.5	36	34.0	6	5.7	2	1.9	0	0.0	4.49	0.69	3
10	تحقيق المخرجات والأهداف الموضوعة للشركات العقارية.	40	37.7	49	46.2	16	15.1	0	0.0	1	0.9	4.20	0.76	4
4	الاستخدام الأمثل للموارد البشرية داخل الشركات العقارية.	38	35.8	50	47.2	13	12.3	5	4.7	0	0.0	4.14	0.81	5
7	ضمان تحقيق جودة خدمات الشركات العقارية.	33	31.1	56	52.8	15	14.2	1	0.9	1	0.9	4.12	0.75	6
6	كفاءة سير الأعمال الإدارية داخل الشركات العقارية.	37	34.9	49	46.2	12	11.3	7	6.6	1	0.9	4.08	0.90	7
8	التحكم الإداري الفعال وقت الأزمات .	36	34.0	44	41.5	23	21.7	2	1.9	1	0.9	4.06	0.85	8
9	الاستخدام الأمثل لكافة الإمكانيات المتاحة داخل الشركات العقارية.	39	36.8	40	37.7	20	18.9	5	4.7	2	1.9	4.03	0.96	9
1	شمولية نظام الجودة لكافة العمليات داخل الشركات العقارية.	30	28.3	45	42.5	17	16.0	13	12.3	1	0.9	3.85	1.00	10
المتوسط الحسابي العام للمحور												4.20	0.63	-

المصدر: من اعداد الباحث

يتضح من الجدول 04 أن المتوسطات الحسابية لمحور المعايير الأساسية لتطبيق إدارة الجودة لدى الشركات العقاريةتراوحت لهم بين (3.85 ، 4.55)، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتراوح بين درجة استجابة (موافق – موافق بشدة).

يبلغ المتوسط الحسابي العام (4.20) بانحراف معياري (0.63)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على المعايير الأساسية لتطبيق إدارة الجودة لدى الشركات العقارية، ومن أبرز تلك المعايير (زيادة إنتاجية الشركات العقارية، وكذلك الإيمان بالجودة كأحد مميزات النظام الإداري الحديث، إضافة إلى قدرة الشركات العقارية على تحقيق أهدافه الاستراتيجية، وتحقيق المخرجات والأهداف الموضوعة للشركات العقارية)، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة

(عطاوي، 2015) والتي توصلت إلى أن مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة فعلياً في المصارف الأردنية كان جيداً، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (عبد الله، 2020) والتي توصلت إلى تطبيق منخفض لجميع معايير إدارة الجودة في كلية التربية بجامعة الكويت على معايير المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة.

والعبارات التالية تناقش بنوع من التفصيل استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات محور المعايير الأساسية لتطبيق إدارة الجودة لدى الشركات العقارية، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

- **السؤال الثاني: ما هي مؤشرات أداء العمليات التشغيلية بالشركات العقارية؟**

وللتعرف على مؤشرات أداء العمليات التشغيلية بالشركات العقارية، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والإنحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

الجدول 05: " مؤشرات أداء العمليات التشغيلية بالشركات العقارية"

م	العبارات	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة				
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
4	فهم وتوقع أثر التقنيات الجديدة على الخدمات والعمليات.	47	44.3	50	47.2	9	8.5	0	0.0	0	0.0	4.36	0.64	1
7	الالتزام بالقواعد وأنظمة العمل بالشركات العقارية.	51	48.1	45	42.5	8	7.5	1	0.9	1	0.9	4.36	0.75	2
3	ارتفاع مستوى المهارة و والخبرة الذي يتمتع به فريق عمل الشركات العقارية.	53	50.0	36	34.0	13	12.3	2	1.9	2	1.9	4.28	0.89	3
1	الالتزام بالسياسات والاهداف الخاصة بالشركات العقارية.	40	37.7	54	50.9	10	9.4	1	0.9	1	0.9	4.24	0.74	4
10	جودة أداء العمليات التشغيلية بالشركات العقارية.	35	33.0	52	49.1	13	12.3	5	4.7	1	0.9	4.08	0.85	5
6	انخفاض نسبة الإجازات المرضية بين العاملين بالشركات العقارية.	36	34.0	39	36.8	24	22.6	7	6.6	0	0.0	3.98	0.92	6

2	انخفاض تكاليف الموارد البشرية والعائد على الاستثمار.	33	31.1	36	34.0	31	29.2	3	2.8	3	2.8	3.88	0.98	7
5	انخفاض نسبة دوران العمل بالشركات العقارية.	29	27.4	42	39.6	28	26.4	4	3.8	3	2.8	3.85	0.96	8
8	الرضى الوظيفي عن الرواتب والأجور والمميزات الوظيفية.	36	34.0	43	40.6	9	8.5	11	10.4	7	6.6	3.85	1.19	9
9	الإقبال على عمليات التدريب والتطوير .	32	30.2	43	40.6	17	16.0	9	8.5	5	4.7	3.83	1.10	10
	المتوسط الحسابي العام للمحور											**4.07**	**0.60**	-

المصدر: من اعداد الباحث

يتضح من الجدول 05 أن المتوسطات الحسابية لمحور مؤشرات أداء العمليات التشغيلية بالشركات العقارية تراوحت بين (3.83، 4.36)، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتراوح بين درجة استجابة (موافق – موافق بشدة). يبلغ المتوسط الحسابي العام (4.07) بانحراف معياري (0.60)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على مؤشرات أداء العمليات التشغيلية بالشركات العقارية، ومن أبرز تلك المؤشرات (فهم وتوقع أثر التقنيات الجديدة على الخدمات والعمليات، وكذلك الالتزام بالقواعد وأنظمة العمل بالشركات العقارية، إضافة إلى ارتفاع مستوى المهارة و والخبرة الذي يتمتع به فريق عمل الشركات العقارية، والالتزام بالسياسات والاهداف الخاصة بالشركات العقارية)، وقد اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (المرسي، 2016) والتي توصلت إلى أن مستوى الأداء الإدارية بالإدارات التعليمية بإقليم قناة السويس بجمهورية مصر العربية كان منخفضاً.

- **السؤال الثالث: هل توجد علاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء العمليات التشغيلية؟**

وللتعرف على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء العمليات التشغيلية، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

الجدول 06: " مؤشرات أداء العمليات التشغيلية بالشركات العقارية"

م	العبارات	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة				
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
7	التقدم نحو الأهداف الاستراتيجية بالشركات العقارية.	47	44.3	44	41.5	13	12.3	2	1.9	0	0.0	4.28	0.75	1
4	اتسام الأداء العام داخل الشركات العقارية بالكفاءة .	42	39.6	45	42.5	17	16.0	1	0.9	1	0.9	4.19	0.81	2
1	زيادة القدرة التنافسية داخل الشركات العقارية.	46	43.4	37	34.9	15	14.2	7	6.6	1	0.9	4.13	0.96	3
5	الوصول إلى درجة التميز في أداء العمليات التشغيلية.	41	38.7	42	39.6	15	14.2	8	7.5	0	0.0	4.09	0.91	4
10	زيادة الوعي بالجودة والتزام جميع العاملين بها.	42	39.6	40	37.7	14	13.2	8	7.5	2	1.9	4.06	1.00	5
6	التفاعل الكامل بين العاملين بطريقة تكاملية .	43	40.6	38	35.8	13	12.3	11	10.4	1	0.9	4.05	1.02	6
3	تركز إدارة الجودة على العملاء وتهدف إلى التحسين المستمر للعمليات التشغيلية .	37	34.9	45	42.5	14	13.2	10	9.4	0	0.0	4.03	0.93	7
9	الثقة المتبادلة في جودة خدمات العمليات التشغيلية.	35	33.0	46	43.4	19	17.9	5	4.7	1	0.9	4.03	0.89	8
2	رضى المراجعين والمتعاملين عن الخدمات المقدمة.	34	32.1	47	44.3	18	17.0	6	5.7	1	0.9	4.01	0.90	9
8	تلبية حاجات وتوقعات العاملين بالشركات العقارية.	31	29.2	44	41.5	16	15.1	10	9.4	5	4.7	3.81	1.11	10
	المتوسط الحسابي العام للمحور											4.07	0.75	-

المصدر: من اعداد الباحث

يتضح من الجدول 06 أن المتوسطات الحسابية لمحور العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء العمليات التشغيلية تراوحت بين (3.81 ، 4.28)، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتراوح بين درجة استجابة (موافق – موافق بشدة). يبلغ المتوسط الحسابي العام (4.07) بانحراف معياري (0.75)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء العمليات التشغيلية بالشركات العقارية، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة على أن إدارة الجودة الشاملة تُساهم في (التقدم نحو الأهداف الاستراتيجية بالشركات العقارية، وكذلك اتسام الأداء العام داخل الشركات العقارية بالكفاءة، إضافة إلى زيادة القدرة التنافسية داخل شركات العقارية، والوصول درجة التميز في أداء العمليات التشغيلية)، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (حداد، 2020) والتي

توصلت إلى وجود أثر لإدارة الجودة الشاملة على أداء الشركات الغذائية الأردنية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (العزب، 2020) والتي توصلت إلى وجود أثر لعمليات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (الخميس، 2017) والتي توصلت إلى أن مخزون إدارة الجودة الشاملة بجامعة القصيم ساهم في تحسين الأداء بالجامعة، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (محمد، 2016) والتي توصلت إلى وجود تأثير ذو دلاله معنوية لجودة الحياة الوظيفية على الأداء التنظيمي بقطاع البنوك، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (عطاوي، 2015) والتي توصلت إلى أن وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لجودة الخدمة المصرفية المقدمة فعلا علي أداء المصارف الأردنية.

5. الخاتمة:

في هذه النقطة، سيتم عرض أبرز النتائج التي تم التوصل إليها ومن ثم التوصيات المقترحة.

أولاً: خلاصة الدراسة: تمت الدراسة على خمسة نقاط، وتناول المقال في البداية مدخل للدراسة ومشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها، والتساؤلات التي تجيب عنها والمتمثلة فيما يلي:

- ما هي المعاير الأساسية لتطبيق إدارة الجودة لدى الشركات العقارية؟
- ما هي مؤشرات أداء العمليات التشغيلية بالشركات العقارية؟
- هل توجد علاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء العمليات التشغيلية –دراسة حالة الشركات العقارية؟

بعدها، ناقش الباحث الإطار النظري للدراسة من خلال التطرق لمتغيرات الدراسة، وتبعها في النقطة الثالثة منهجية الدراسة وإجراءتها، وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وأوضح الباحث مجتمع الدراسة المستهدف والمتمثل في منسوبي الشركات العقارية، أما عينة الدراسة فقد بلغت (106) موظف من الشركات العقارية. بعد ذلك، تم إجراء صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة). في النقطة الرابعة، فقد تناولت عرض وتحليل نتائج الدراسة من خلال الإجابة على أسئلة البحث ومناقشة نتائجها، وربطها مع نتائج الدراسات السابقة، أخيرا اختتم المقال بعرض اهم النتائج مرفوقة باقتراح اهم التوصيات.

ثانياً: نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج نوجزها فيما يلي:

- أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على المعايير الأساسية لتطبيق إدارة الجودة لدى الشركات العقارية، ومن أبرز تلك المعايير: (1) زيادة إنتاجية الشركات العقارية، (2) الإيمان بالجودة كأحد مميزات النظام الإداري الحديث، (3) قدرة الشركات العقارية على تحقيق أهدافه الاستراتيجية، (4) تحقيق المخرجات والأهداف الموضوعة للشركات العقارية.
- أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على مؤشرات أداء العمليات التشغيلية بالشركات العقارية، ومن أبرز تلك المؤشرات: (1) فهم وتوقع أثر التقنيات الجديدة على الخدمات والعمليات، (2) الالتزام بالقواعد وأنظمة العمل بالشركات العقارية، (3) ارتفاع مستوى المهارة والخبرة الذي يتمتع به فريق عمل الشركات العقارية، (4) الالتزام بالسياسات والاهداف الخاصة بالشركات العقارية.
- أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء العمليات التشغيلية بالشركات العقارية، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة على أن إدارة الجودة الشاملة تُساهم في: (1) التقدم نحو الأهداف الاستراتيجية بالشركات العقارية، (2) اتسام الأداء العام داخل الشركات العقارية بالكفاءة، (3) زيادة القدرة التنافسية داخل الشركات العقارية، (4) الوصول درجة التميز في أداء العمليات التشغيلية.

ثالثاً: مقترحات الدراسة

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يقترح الباحث بما يلي:

- توعية منسوبي الشركات العقاريةبمختلفة مستوياتهم الإدارية بأهمية إدارة الجودة، حتى يتسنى لهم إدراكها كمفهوم يؤدي إلى تحسين الأداء الكلي للمنشأة.
- وضع آلية للقياس المستمر لأداء العمليات التشغيلية بالشركات العقارية، للوقوف على نقاط القوة وتعزيزها، ونقاط الضعف وتقويمها.
- الدورات التدريبية وورش العمل لمنسوبي الشركات العقارية، لتعزيز مهاراتهم وخبراتهم في أداء الأعمال.
- إعادة النظر في سياسة الأجور والرواتب والمميزات الوظيفية بالشركات العقارية، بما يُساهم في تعزيز رضى المنسوبين عنها.
- حرص الإدارة العليا على الاستماع لآراء المنسوبين، ووضعها موضع تنفيذ؛ والذي من شأنه أن ينعكس بشكل مباشر على مستوى الأداء العام بالشركات العقارية.

- التوعية المستمرة بأهمية العمل الجماعي وفرق العمل، بما يُساهم في تعزيز معدلات الأداء بالشركات العقارية.

رابعاً: مقترحات الدراسة

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يقدم الباحث بعض التوصيات لدراسات مستقبلية، وذلك على النحو التالي:

- إجراء دراسة تتناول دور إدارة الجودة في تحسين أداء العمليات التشغيلية بالتطبيق على مؤسسات أخرى وبمناطق أخرى.
- إجراء دراسة تتناول تصور مقترح لتعزيز دور إدارة الجودة في تحسين أداء العمليات التشغيلية بالشركات العقارية.
- إجراء دراسة تتناول معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في ضوء النموذج الأوربي بالشركات العقارية.
- إجراء دراسة تتناول تكامل الإدارة العليا والجودة الشاملة وأثره على أداء العاملين بالشركات العقارية.
- إجراء دراسة تتناول واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في ضوء النموذج الأوربي بالشركات العقارية.

6. قائمة المراجع:

1. إبراهيم، رحيل يحيى، و العزاوي، مها عارف بريسم. (2020). تأثير جودة الخدمة في إدارة علاقات الزبون: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف العراقية. مجلة الإدارة والاقتصاد: الجامعة المستنصرية - كلية الإدارة والاقتصاد، ع124 ، 62 – 81.
2. اشتيوي، كوثر موسى خضر، و أحمد، مهند أكرم مقبل. (2019). أثر تكاليف الجودة على الاداء المالي والتشغيلي في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
3. البكري، ثامر ياسر (2005) إدارة المستشفيات. الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
4. البنا، رياض رشاد.(21-22يناير/2007). إدارة الجودة الشاملة في التعليم. ورقة مقدمة في المؤتمر التربوي السنوي العشرون. مملكة البحرين: وزارة التربية والتعليم.
5. الشمري، أحمد وآخرون (1429) مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، الرياض: مكتبة العبيكان.
6. الحراحشة، حسين محمد (2013)، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان،ط1، عمان ، الأردن.

7. النعامي، علي سليمان. (2016). مجالات مساهمة المعايير المهنية العامة للمراجعة على جودة وتحسين الأداء المهني للمراجع الخارجي: دراسة ميدانية على المراجعين بمحافظات غزة – فلسطين. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية: جامعة القدس المفتوحة، مج2، ع6 ، 255 - 286.
8. الخميس، فيصل عبدالكريم، (2017). تقييم مخزون إدارة الجودة الشامل وتحسين الأداء بجامعة القصيم. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية: جامعة القصيم - كلية الاقتصاد والإدارة، مج11، ع1، 163 - 199.
9. الهيشان، محمد. (2004)، مدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر مديري التربية والتعليم في إقليم الشمال. رسالة ماجستير. كلية التربية، جامعة آل البيت. الأردن.
10. العزب، حسين محمد. (2020). أثر تطبيق مبادىء إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في شركات الإتصالات الأردنية. مؤتة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية: جامعة مؤتة، مج35، ع2 ، 81 - 134.
11. المرسي، فاتن محمد صالح، أبوكليلة، هادية محمد رشاد، الملاحي، وفاء مجيد، و الخميسى، السيد سلامة. (2016). استخدام التخطيط الاستراتيجي لتحقيق متطلبات الجودة رؤيا مستقبلية لتطوير منظومة الأداء الإداري بالإدارات التعليمية. مجلة كلية التربية: جامعة بورسعيد - كلية التربية، ع19، 448 – 463
12. المصري، إبراهيم سليمان (2019). أهم العوامل المؤثرة في قدرة الشركات الناشئة على الابداع الاداري في حاضنة الأعمال والتكنولوجيا بالجامعة الاسلامية بغزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ،غزة.
13. جلدة، سليم بطرس (2007) إدارة المستشفيات والمراكز الصحية. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
14. حداد، أماني خلف. (2020). أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء الشركات الغذائية الأردنية. مجلة البلقاء للبحوث والدراسات: جامعة عمان الأهلية - عمادة الدراسات العليا والبحث العلمى، مج23، ع1 ، 115 - 128.
15. خليفة، هبة أحمد عبداللطيف. (2020). فعالية جودة أداء المرأة في الجمعيات الأهلية في مدينة مكة المكرمة وجدة والطائف. مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية: المركز القومي للبحوث غزة، مج4، ع3، 72 - 94.
16. ذياب، صلاح محمود (2009) إدارة المستشفيات والمراكز الصحية الحديثة منظور شامل. عمان: دار الفكر.
17. سعيد، خالد بن سعد بن عبدالعزيز (2003) إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي، المكتبة الوطنية ، الرياض.
18. شاكوت، عفاف (2015). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية، دراسة تطبيقية البيئة القومية لكهرباء في الفترة من 2007 -2013م) ، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة شندي
19. عبدالرحيم، عالم الحاج آدم، عبدالعزيز، عبدالعزيز حسن، و الحسين، أنس بابكر. (2020). تقويم الأداء بمؤسسات التعليم العالي من منظور إدارة الجودة الشاملة. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال: مركز رفاد للدراسات والأبحاث، مج9، ع2 ، 365 - 381.

20. عبدالله، إلهام يوسف محمد، و الكيلاني، أنمار مصطفى. (2020). واقع إعتماد إدارة الجودة في كلية التربية بجامعة الكويت على معايير المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها. المجلة التربوية الأردنية: الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، مج5، ع1 ، 166 - 189.
21. عطاوي، إلهام، الحمود، تركي راجي موسى، و غرايبة، محمد. (2015). جودة الخدمات المصرفية وأثرها على الأداء: دراسة ميدانية. المجلة العربية للمحاسبة: جامعات دول مجلس التعاون - أقسام المحاسبة - اللجنة الدائمة، مج18، ع1 ، 9 - 39.
22. عنايات، أيمن أنور عبدالله. (2021). متطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي بالتعليم العام: دراسة مقارنة. مجلة القراءة والمعرفة: جامعة عين شمس - كلية التربية - الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، ع232 ، 421 - 464
23. فليه، فاروق عبده؛ والزكي، أحمد عبد الفتاح. (2004) معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً. الاسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
24. محمد، إيهاب عبدالله، و رفاعي، ممدوح عبدالعزيز. (2016). أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على قطاع البنوك. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة: جامعة عين شمس- كلية التجارة، ع1 ، 331 - 351.
25. ميساوى، أحمد. (2020). تقييم الأداء الوظيفي وعلاقته بتحسين جودة الخدمات بالقطاع العام. مجلة القانون والأعمال: جامعة الحسن الأول - كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية - مختبر البحث قانون الأعمال، ع61 ، 183 - 207.